



**Akademia
Górnośląska**
im. Wojciecha Korfańtego
w Katowicach

ANDRZEJ SZTELIGA

ETYKA I ETYKIETA MENEDŻERA

Katowice 2023

Wydawnictwo Akademii Górnośląskiej

Recenzent: Prof. zw. dr hab. Jan Klimek

Redakcja techniczna: Kamil Ligienza

Copyright © by

Akademia Górnośląska

im. Wojciecha Korfantego w Katowicach

ISBN 978-83-66622-08-1

Druk: Digitalpress

Katowice 2023

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA.....	5
POJĘCIA PODSTAWOWE.....	7
UWARUNKOWANIA ETYKI	10
1.1. Systemy filozoficzno-etyczne.....	10
1.2. Aspekty religijne w etyce.....	32
1.3. Etyka powinności, pożytku i solidarności społecznej	40
1.4. Prawa człowieka	45
MENEDŻER W PRZESTRZENI ETYCZNEJ	59
2.1. Kultura i wizerunek organizacji.....	59
2.2. Kultura osobista menedżera i jego wizerunek.....	63
2.3. Rola menedżera w organizacji.....	66
2.4. Etos zawodowy menedżera	70
ASPEKTY ETYCZNE W DZIAŁALNOŚCI ZAWODOWEJ	73
3.1. Podstawowe zasady etyczne.....	73
3.2. Prawa i obowiązki pracownicze	75
3.3. Prawa własności przemysłowej oraz prawa autorskie i pokrewne.....	79
3.4. Zasady etyczne w organizacji gospodarczej.....	83
3.5. Zasady etyczne w administracji publicznej	86
3.6. Zachowania niewłaściwe i nieetyczne (faux pas)	89
PROCES ZARZĄDZANIA A KODEKS ETYCZNY.....	93
4.1. Proces zarządzania w organizacji	93
4.1.A. Zarządzanie zasobami ludzkimi	96
4.1.B. Odpowiedzialność organizacji wobec pracowników	98
4.1.C. Odpowiedzialność pracownicza w procesie pracy.....	99
4.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój	102
4.2.A. Relacje ze społecznością lokalną	104
4.2.B. Inicjatywy wobec środowiska naturalnego	105
4.3. Kodeks etyczny w biznesie.....	107
4.4. Organizacje i kluby gospodarcze a etyka zawodowa	112
4.5. Kodeks etyczny w administracji.....	115
SAVOIR-VIVRE W NAWIĄZYWANIU KONTAKTÓW	119
5.1. Powitania/pożegnania oraz prezentacja	119
5.2. Wizytówki w kontaktach służbowych i towarzyskich.....	123
5.3. Rozmowa bezpośrednia i telefoniczna.....	125
5.4. Niewerbalne formy komunikacji	128

KORESPONDENCJA TRADYCYJNA I ELEKTRONICZNA	130
6.1. Korespondencja oficjalna i prywatna	130
6.2. Komunikacja elektroniczna	134
6.3. Zaproszenia.....	136
PRECEDENCJA I TYTULATURA.....	141
7.1. Precedencja zawodowa	141
7.2. Precedencja towarzyska	148
7.3. Tytulatura w korespondencji	149
7.4. Tytulatura w rozmowie	155
ORGANIZACJA SPOTKAŃ I PRZYJĘĆ.....	157
8.1. Zasady rozsadzania gości a konfiguracje stołów	157
8.2. Rodzaje przyjęć i ceremoniał kulinarny	163
8.3. Obowiązki gospodarza oraz gości.....	176
8.4. Rozmowy towarzyskie i toasty	177
ETYKIETA UBIORÓW I STROJÓW.....	180
9.1. Charakterystyka Dress Code	181
9.2. Ubiory nieformalne (wyjściowe i spacerowe).....	182
9.3. Stroje półformalne	189
9.4. Stroje formalne	190
ETYKA I ETYKIETA W KONTAKTACH ZAGRANICZNYCH	193
10.1. Wydarzenia międzynarodowe (program oficjalny)	193
10.2. Negocjacje i umowa o współpracy.....	200
10.3. Udział w programie towarzyszącym wizytom zagranicznym	204
10.4. Etyka i obyczaje w kontaktach z partnerami zagranicznymi	207
BIBLIOGRAFIA.....	211
Literatura.....	211
Dokumenty i źródła prawa	214

PRZEDMOWA

Niniejsza książka skierowana jest przede wszystkim do studentów i absolwentów szerokiego spektrum kierunków i specjalności ekonomiczno-społecznych, prawno-administracyjnych, organizacyjno-technologicznych oraz młodych menedżerów, którzy sprawują funkcje kierownicze w różnego rodzaju organizacjach, a w szczególności w firmach i instytucjach.

W pracy, ale również w relacjach towarzyskich, niezwykle istotna jest komunikacja międzyludzka oparta na stosowaniu i przestrzeganiu reguł obowiązującego prawa i tradycyjnych obyczajów, tj. zasad etycznych i etykietalnych. Nabiera ona szczególnego znaczenia w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

Struktura pracy obejmuje etykę i etykietę, ujęte w logicznym ciągu tematycznym, prezentując wiedzę oraz omawiając problematykę, której znajomość i stosowanie stanowi *conditio sine qua non* w codziennej praktyce menedżera. Istotnym jest fakt, że przy omawianiu poszczególnych kwestii i zagadnień główny akcent położono na stronę praktyczną.

Problematyka etyki obejmuje historyczny przegląd ważniejszych systemów filozoficzno-etycznych, aspekty religijne w etyce, etykę powinności, użyteczności i solidarności społecznej, podstawowe prawa człowieka i obowiązki pracownicze, normy prawno-etyczne i obyczajowe oraz zasady *fair play*, podstawowe zasady etyczne, kulturę organizacji oraz kulturę i wizerunek menedżera oraz jego etos zawodowy. Ponadto zaprezentowano proces zarządzania zasobami ludzkimi z pozycji menedżera oraz społeczną odpowiedzialność biznesu, a także bazę modelową dla kodeksów etycznych w biznesie oraz w administracji.

Kwestie etykiety zawierają omówienie należytych zachowań w różnych sytuacjach oraz klasycznych zasad *savoir-vivre*, a więc zagadnienia powitań i pożegnań, poznawania się i nawiązywania kontaktów, prowadzenia rozmów oraz sztuki korespondencji, precedencji zawodowej i towarzyskiej oraz stosowanej tytulatury. Pozostałe problemy etykietalne to: organizacja wizyt i spotkań, udział w programach oficjalnych i towarzyszących, a także organizacja różnego rodzaju przyjęć, zasady rozsadzania gości przy stole, obowiązki gospodarzy i gości, stosowanie określonych ubiorów i strojów na zróżnicowane okazje, czyli *dress code*.

Z uwagi na poradnikowy charakter pracy – skrótowe przypisy dotyczące źródeł zamieszczono w bieżącej treści i przy ilustracjach, tj. w tzw. formule harwardzkiej; Natomiast na końcu przedstawiono całościową bibliografię (literaturę, artykuły, dokumenty i źródła prawa) wykorzystaną przy pisaniu niniejszej książki. W kwestiach etykietalnych wykorzystałem wiedzę zawartą w książce mego autorstwa „Etykieta zawodowa i protokół dyplomatyczny” oraz w książce „Etykieta menedżera” napisanej wspólnie z Tomaszem Orłowskim. Z uwagi na fakt sporej mobilności naszych biznesmenów i urzędników, a także polityków i samorządowców oraz studentów

na forum międzynarodowym – starałem się podać istotne określenia w języku angielskim, a nawet francuskim.

Chciałbym wyrazić uznanie i podziękowanie następującym osobom: Panu ministrowi Tadeuszowi Donocikowi (etyka biznesowa), Panu ambasadorowi Tomaszowi Orłowskiemu (protokół i etykieta), małżonce Janinie Ciszewskiej-Sztelidze (organizacja przyjęć i kwestie kulinarne). Wyrazy wdzięczności kieruję do Pani fotograf Marty Kohler, grafika Pana Wojciecha Pałęgi i konsula Pana Henryka Saneckiego – za udostępnienie zdjęć i wykonanie rysunków. Pozostałe obrazy są mego autorstwa bądź pochodzą z mojej prywatnej kolekcji.

Szczególne podziękowania oraz wyrazy szacunku kieruję do Pana Prof. Krzysztofa Szaflarskiego, Rektora Akademii Górnośląskiej w Katowicach, za decyzję o edycji niniejszej książki przez wydawnictwo, kierowanej przez Niego, renomowanej uczelni śląskiej, a także do Pana Prof. Jana Klimka ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Recenzenta, za wnikliwą analizę i wysoką ocenę mojej pracy; Pan Profesor podkreślił, że lansowana przeze mnie generalna zasada etyczna, która brzmi „traktuj innych tak, jak sam chcesz być przez nich traktowany” może być głównym przesłaniem recenzowanej książki, a sama edycja jawi Mu się jako podręcznik dla studentów i poradnik dla menedżerów, a takie właśnie było moje zamierzenie, jako autora.

Katowice, lipiec 2023 r.

Andrzej Szteliga

POJĘCIA PODSTAWOWE

Terminologia takich pojęć, jak: etyka, etykieta, menedżer czy *savoir-vivre* i *fair play* jest powszechnie znana i stosowana, traktuje o niej obszerna literatura i powstało wiele definicji różnych autorów. Natomiast w niniejszej pracy chodzi o wyjaśnienie istoty tych pojęć i ich praktyczną interpretację oraz zrozumienie istniejących współzależności.

Etyka (*grec. ethos – zwyczaj*) – dział filozofii zajmujący się badaniem moralności i tworzeniem systemów etycznych (filozofia moralności). W stosunkach międzyludzkich stanowi regulator zachowań i postaw różnych zbiorowości bazując współcześnie na imperatywie *fair play*. Wyróżnia się dwa źródła etyki, tj. religijne i świeckie. Religijne: zawarte są w świętych księgach wielkich religii, a bazują na boskich wskazaniach moralności; świeckie: bazują na nauce (przede wszystkim filozofii), a odnoszą się do ludzkiego rozumu, kultury człowieka oraz empatii. Historycznie ukształtowane zasady etyczne mają współcześnie formę obowiązujących normatywów, usankcjonowanych prawnie bądź zwyczajowo (np. obowiązujące regulaminy i kodeksy etyczne bądź programy etyczne dobrych praktyk).

Etyka zawodowa zajmuje się postawami ludzkimi (grup zawodowych) w powiązaniu z procesem pracy, a więc obejmuje kategorie decyzji, czynów i odpowiedzialności.

Etyka w aspekcie normatywnym zajmuje się ustalaniem, co jest moralnie dobre, a co złe, oraz ustalaniem dyrektyw, tj. **norm** moralnie pozytywnego postępowania; zakres badań etyki pojętej normatywnie dzieli się zwykle na: aksjologię, tj. teorię wartości moralnych oraz na deontologię, tj. naukę o powinnościach i obowiązkach.

Etyka w aspekcie opisowym zajmuje się: analizą, opisem i wyjaśnianiem moralności w różnych epokach i grupach społecznych; bada zatem oceny, normy, wzorce osobowe, ideały; w tym rozumieniu etyka obejmuje: sens i historię moralności, socjologię moralności, psychologię moralności, semantykę.

Etykieta (*franc. étiquette*) – pochodna etyki i *savoir-vivre* – stanowi zbiór zasad oraz wzorów zachowań i powinności (nieformalnych) oraz norm i form (formalnych) obowiązujących w danej grupie społecznej. Dawniej etykieta była stosowana głównie w relacjach oficjalnych, natomiast współcześnie obejmuje szerokie spektrum środowiskowe, na przykład:

- etykieta dworska – ceremoniał dworski,
- etykieta dyplomatyczna – protokół dyplomatyczny,
- etykieta menedżera – zasady zachowania kadry kierowniczej firm i instytucji w kwestiach zawodowych, związanych z zarządzaniem,
- etykieta urzędnika – relacje i postawy przedstawicieli administracji względem petentów i otoczenia publicznego,

- etykieta akademicka – postawy i zachowania studentów wobec kadry dydaktyczno-naukowej, personelu administracyjnego oraz względem siebie.

Etykieta odnosi się przede wszystkim do należnych postaw i zachowań (etycznych) oraz stosownego ubioru mając na względzie dbałość o właściwy *image* menedżera.

Protokół dyplomatyczny reguluje zasady zachowania między dyplomatami i politykami w relacjach między państwami/międzynarodowych; określa obowiązki i przywileje korpusu dyplomatyczno-konsularnego; ustala zasady organizacji i przebiegu wizyt, spotkań, przyjęć i uroczystości oficjalnych oraz reguluje kwestie ceremonialne; implikuje określone formy komunikacji, zarówno w rozmowie, a szczególnie w korespondencji. Jako instrument polityki międzynarodowej państwa stanowi więc kompleks technik organizacyjnych i komunikacyjnych stosowanych przez przedstawicieli służby zagranicznej. W sporej części może być wzorem zachowań dla przedstawicieli administracji oraz biznesu – w szczególności stopnia kierowniczego, czyli menedżerów.

Organizacja – wyspecjalizowana struktura, której celem jest prowadzenie działalności w różnych dziedzinach życia, mając na względzie czynienie dobra i tworzenia dobrobytu dla społeczności. Organizację cechuje: podział działalności wg określonych pionów, koordynacja pracy i hierarchiczność w procesie zarządzania, sformalizowany przepływ informacji. Najczęściej występujące formy to: administracyjne i publiczne (instytucje, urzędy), gospodarcze (firmy, przedsiębiorstwa, spółdzielnie), polityczne (partie, stowarzyszenia), wojskowe, religijne, non profit (charytatywne).

Menedżer – (*ang. manager*) to osoba, która zarządza i odpowiada za ten proces w oparciu o autorytet formalny (nominację, kontrakt, umowę). Wspólną cechą wszystkich menedżerów jest proces zarządzania zasobami ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi. Słowo *menedżer* pochodzi z języka angielskiego i najprościej oznacza zarządcę.

Pojęcie menedżera (mężczyzna lub kobieta) – stosowane jest względem osoby stopnia kierowniczego (prezes, dyrektor, szef, kierownik, samoprzedsiebiorca) bądź wysokiej klasy specjalisty, sprawującego swe funkcje zawodowe w przedsiębiorstwie lub instytucji. W konsekwencji – nie każdy menedżer to kierownik, ale każdy kierownik to menedżer.

Savoir-vivre (*franc.*) to znaczy wiedzieć jak żyć, a należy traktować jako:

- znajomość obyczajów, form towarzyskich, unormowań zawodowych obowiązujących w danej kulturze i grupie społecznej;
- właściwe zachowanie bądź postępowanie w określonych miejscach, sytuacjach i w relacjach środowiskowych (mаниery, kurtuazja, bon ton, konwenanse itp.). W praktyce *savoir-vivre* obejmuje: reguły dotyczące powitań/pożegnań oraz prezentacji, zasad precedencji i tytułatury, sztukę konwersacji i korespondencji, zastosowanie *body language*. Dotyczy to różnych dziedzin życia, jak: komunikacja międzyludzka, spotkania towarzyskie i zawodowe, wygląd i ubiór, zachowanie przy stole; Stanowi dziedzictwo i dorobek kultury ogólnospołecznej, ale różni się w zależności od regionu świata. Znajomość zasad *savoir-vivre* jest jednym z wyznaczników kultury osobistej człowieka.

Fair play (*ang.*) to czysta (sprawiedliwa) gra; termin wywodzi się ze sportu, ale przeniknął do wszystkich dziedzin życia. Zwycięstwo bądź sukces nie jest głównym priorytetem, który należy osiągnąć za wszelką cenę. Ważne jest przestrzeganie określonych reguł współza-

wodnictwa i stosowanie uczciwych i dobrych praktyk. W sferze gospodarczej – obok wyników ekonomicznych firmy – istotny jest sposób prowadzenia działalności i styl zarządzania organizacją. W administracji publicznej – oznacza postępowanie przejrzyste i uczciwe oraz szacunek w relacjach z petentami i otoczeniem.

1

UWARUNKOWANIA ETYKI

Zasady etyczne są ogólnymi filozoficznymi twierdzeniami, wynikającymi z danego światopoglądu – również religijnego. Na ich bazie można tworzyć konkretne nakazy i zakazy moralne. Na przykład z czterech zasad etycznych:

- życie ludzkie jest święte, gdyż jest ono darem Boga (chrześcijaństwo, judaizm, islam)
- odbieranie życia ludzkiego jest zadawaniem największego cierpienia (buddyzm)
- życie ludzkie jest podstawową wartością, gdyż wszyscy jesteśmy równoprawnymi członkami ludzkiej wspólnoty (humanizm)
- życie ludzkie jest własnością jednostki oraz podstawą jej wolności, a odbieranie go jest pozbawianiem wolności w sposób ostateczny (liberalizm, indywidualizm, anarchizm) można wyprowadzić nakaz moralny „nie zabijaj”, chociaż podstawy światopoglądowe tych zasad są zupełnie różne.

Zasady moralne przyjmują najczęściej formę nakazującą lub zakazującą, rzadziej oznajmującą. Naruszenie tych zasad powoduje zwykle wewnętrzny konflikt psychiczny, zwany poczuciem winy. Nakazy i zakazy moralne, obowiązujące w różnych kulturach, religiach i epokach, pozwalają wyróżnić pewien zbiór zasad, które obowiązują w olbrzymiej większości z nich, takie jak nakaz prawego żywota, ochrony życia ludzkiego czy imperatyw prokreacji, a z drugiej strony generalny zakaz dopuszczania się zabójstwa, kradzieży, kłamstwa.

Moralności nie należy mylić z obyczajami. Normy obyczajowe są takimi samymi zdaniem rozkazującymi jak normy moralne i część norm moralnych obowiązujących w danej społeczności jest zazwyczaj również normami obyczajowymi. Normy obyczajowe odpowiadają jednak na pytanie „co wypada robić/nie robić”, a normy moralne „co jest źle robić/nie robić”. Przekonanie o tym, co jest dobre, a co złe, pomagało ludzkości na przestrzeni wieków działać bardziej spójnie, skuteczniej walczyć o przetrwanie, kształtować określone zwyczaje i postawy światopoglądowe.

1.1. Systemy filozoficzno-etyczne

U podstaw etyki, od niepamiętnych czasów, leży zagadnienie **dobra i zła**. Przez wieki panowała opinia, że wszystko, co jest, z zasady jest dobre, a zło nie istnieje, ponieważ zło jest brakiem dobra. Inaczej mówiąc – zło jest tam, gdzie nie ma dobra... Można by zatem przyjąć, że człowiek bryluje pośród dobra i cokolwiek zrobi, będzie dobre zarówno gdy chodzi o czyn, jego skutek, czy sam cel działania. Ale tak nie jest. Niektóre działania człowieka owocują dobrem, a inne powodują zło. By uwolnić swe postępowanie od zła, trzeba je związać z roz-

sądkiem, umiarkowaniem, sprawiedliwością, często z męstwem i miłością. Kolejne niezwykle istotne zagadnienie rozważane w kategoriach historii ludzkości to **istnienie (byt)**, a zawiera się w kategoriach metafizycznych. Każdy byt składa się z istoty tego, czym jest sam w sobie oraz dlaczego jest. W średniowieczu teologia chrześcijańska utożsamiała byt z Bogiem. Przyjmowano, że inne byty, w tym ludzkie, otrzymują od Niego istnienie. Filozofowie arabscy tego okresu, odróżniali w bycie istnienie od istoty. Św. Augustyn wyróżnił dwa porządki: doczesny (ziemski) i wieczny (niebiański), gdzie świat Boży ma być nagrodą za cnotliwe życie człowieka na doczesnym padole. W późniejszych wiekach Kartezjusz wyraził fundamentalną zasadę „myślę, więc jestem”, utożsamiając istnienie z wiedzą. Na przestrzeni historii byt był rozważany w różnych kategoriach, np. byt realny, idealny, konieczny, absolutny, abstrakcyjny. W życiu człowieka nadzwyczajne znaczenie miało zawsze **szczęście**. Skoro u starożytnych mistrzów najważniejszymi ideami są dobro, piękno i prawda (Platon), a dobro jest celem wszelkiego dążenia i działania (Arystoteles), to rozwijając cnoty można osiągnąć szczęście (Sokrates). W religii chrześcijańskiej szczęście jest rozumiane transcendentalnie (mieć szczęście i być szczęśliwym), a chodzi o szczęśliwość w Królestwie Niebieskim, utożsamianą z błogostanem. Współcześnie uważa się, że na szczęście składają się uczucia i emocje, a także różne zdarzenia i sytuacje. W takim rozumieniu szczęście oznacza radość, przyjemność, miłość, optymizm, harmonię, ale także dostatek i zasoby materialne (posiadanie rzeczy dobrych, użytecznych, pięknych) i finalnie człowieczą samorealizację.

W Biblii rozdział dobra od zła jest wyrazisty. W Starym Testamencie dobre jest postępowanie zgodne z ustaloną wolą Boga w dekalogu, zaś odstępstwo od takiego postępowania jest złem i traktowane jest w kategoriach grzechu. W Nowym Testamencie nadrzędnym nakazem etycznym staje się przykazanie miłości, jednak starotestamentowy dekalog pozostaje aktualny. Natomiast mitologiczna (grecka) etyka ma charakter relatywistyczny. Paradoks polega na tym, że ten sam człowiek może czynić dobro jednemu człowiekowi, a zło drugiemu. Ocena moralna danego czynu zależy od motywu czy woli tego, kto go popełnia, a także od efektu końcowego. Odpowiedzialność (moralną) można ponieść nawet za czyny popełnione bez złych intencji i nieświadomie.

Dobro można podzielić na szlachetne (*bonum honestum*), przyjemne (*bonum delectabile*) i użyteczne (*bonum utile*). Z kolei zło dzieli się na fizyczne (*malum corporis*) i moralne (*malum moralis*). Coś, co uznaje się za dobro – staje się celem działania. Motywem tego działania jest pragnienie szczęścia. Szczęście daje nam dobro prawdziwe (zgodne z naturą), a wynika z tego, co w człowieku najlepsze (duch, intelekt), dążenie do osiągnięcia celu wymaga cnoty (sumienie).

Systemy etyczne w układzie historycznym i kulturowym zostały zasadniczo opracowane i skatalogowane. Niemniej trwają prace nad ich podziałami z punktu widzenia kierunków i związanych z nimi autorów. W literaturze przedmiotowej można odnaleźć zróżnicowane podziały systemów etycznych, natomiast w niniejszych rozważaniach skupiono się na analizie tych systemów filozoficzno-etycznych oraz twórców, które współcześnie implikują określone postawy i zachowania kadry kierowniczej w powiązaniu z procesem zarządzania.

W pierwszej kolejności prześledzić wypada systemy europejskie od starożytności do ery współczesnej oraz wielkie osobowości filozofów i etyków z nimi związanych. Im bliżej współczesności – równolegle pojawiają się teorie amerykańskie.

Intelektualizm – teoria, według której postępowanie człowieka zależy od jego wiedzy na temat dobra i zła. Wiedzieć, co jest dobre, oznacza automatycznie postępować dobrze. Poszukiwanie prawdy, dobra, szczęścia jest procesem ciągłym o charakterze rozwojowym.

Idealizm – pogląd filozoficzny uznający wyższość ducha (myśli, świadomości, uczuć) → nad materią.

Konwencjonalizm – przyrodoznawczy kierunek filozoficzny, w myśl którego wszystkie twierdzenia i teorie o charakterze naukowym są konwencjami (tzn. mają umowny charakter).

Metafizyka – dziedzina filozofii badająca przyczyny i własności bytu. Chodzi o wyjaśnienie bytu (dlaczego jest) i poznanie jego istotnych właściwości (czym jest).

Heraklit z Efezu (ok. 540–480 p.n.e.) – grecki filozof wypowiedział słynne „*panta rhei*”, czyli *wszystko płynie*, nic na świecie nie stoi w miejscu. Co nie posuwa się naprzód, to się cofa. Co się cofa, zamiera i pozostawia wolne pole innym, rozwijającym się pierwiastkom. Inni, tak czy inaczej, zabiorą już wypracowane dziedzictwo kulturalne cofającego się narodu i sami, dla siebie, rozpoczną nową, rozwojową pracę. Heraklit uznawał dualizm człowieka jako istoty, a więc materialne ciało i wysublimowaną duszę. Wierzył też w jedność przeciwieństw, twierdząc, że „droga w dół i w górę jest jedna”, a istniejącym rzeczom można przypisać pary przeciwnych właściwości: ciepło – zimno, jasność – ciemność.

Sokrates (470–399 p.n.e.) – grecki filozof, który w swoich badaniach przeniósł zainteresowanie z filozofii przyrody (*physis*) na duszę człowieka (*psyche*). Wyróżnił on po raz pierwszy dobra moralne wynosząc je ponad wszystkie inne. Dla nich człowiek powinien poświęcić dobra niższe i pozorne. Twierdził, że *tylko to, co dobre, jest naprawdę pożyteczne*. Według niego prawdziwym dobrem jest cnota, którą sformułował w trzech tezach: cnota jest dobrem bezwzględnym, cnota wiąże się z pożytkiem i szczęściem, cnota jest wiedzą. Dla Sokratesa cnota jest celem człowieka, a wiedza – generalnym środkiem. Zdobywając wiedzę człowiek osiąga dobro, a z nim pożytek i szczęście, czyli *eudajmonię*. Kto posiada wiedzę, ten posiada największe dobro i dlatego jest szczęśliwy. Przeszkodą na drodze do uzyskania szczęścia jest ignorancja i niewiedza. Dlatego dążenie do zdobycia wiedzy czy metoda sokratejska były tak istotne, a służyć miały nie tylko celom poznawczym, ale także etycznym. Z kolei formułowanie definicji pojęć moralnych stało się inspiracją dla platońskiej dialektyki i nauk o ideach.

Jak żyć dobrze i szczęśliwie? – to pytanie, na które próbowały odpowiedzieć późniejsze pokolenia filozofów greckich i rzymskich.

Protagoras (480–410 p.n.e.) – grecki filozof-sofista twierdził, że „człowiek jest miarą wszechrzeczy”. Był zwolennikiem relatywizmu poznawczego: głosił, że nasz ogląd rzeczywistości zależy od tego, kim jesteśmy. Ponadto uważał, że w pewnej rzeczywistości umownie przyjmuje się określone sądy za prawdziwe bądź nieprawdziwe oraz określone rzeczy za dobre lub piękne, bądź złe lub brzydkie.

Za Protagorasem sofisci przyjmowali następujące poglądy:

- nauczanie potrzebuje przyrodzonych zdolności i ćwiczenia;
- teoretyczne nauczanie powinno iść w parze z ćwiczeniem i na odwrót;
- kształcenie dziecka powinno rozpoczynać się w jak najwcześniejszym wieku;
- wcześniej rozpoczęte kształcenie trzeba prowadzić do późnych lat (celem ma być doskonała indywidualność, której życie będzie zgodne z prawem i moralnością);
- tylko charakter moralny jednostek, czyli *eubulia* – jasność myśli i stałość woli – mogą zapewnić szczęście zbiorowości i jednostek.

Platon (424–348 p.n.e.) – grecki filozof (uczeń Sokratesa), uważany za najwybitniejszego ery starożytnej, twierdził, że prawdziwy, wieczny byt to idee, a rzeczywistość materialna jest jedynie odbiciem wiecznotrwałych, niezmiennych idei. Naczelnymi ideami są: *dobro, piękno i prawda*. Idea dobra stoi u Platona na czele systemu, przewyższając w hierarchii nawet ideę istnienia. Jest pierwszą zasadą, wedle której powstał świat i ostatecznym celem, do którego dąży. Idealne dobro jest możliwe do osiągnięcia poprzez miłość, przy czym miłość duchową stawia ponad miłością zmysłową (cielesną). Charakterystyczna dla Platona jest koncepcja ludzkiej duszy, która

składa się z trzech części, gdzie najważniejszą jest rozum (odzwierciedlający pierwiastek boski), a pozostałe to gniew i pożądlivość. Każdej z nich odpowiada właściwa cnota. Duszą rozumną kieruje cnota mądrości, duszą gniewną – męstwo, duszą pożądlivą – opanowanie. Dochodzi jeszcze czwarta cnota – sprawiedliwość. Filozof ten nie dyskredytuje przyjemności, pod warunkiem, że ma wymiar umiarkowany i nie powoduje cierpienia bądź niesprawiedliwości, natomiast ceni cnoty, które prowadzą do osiągnięcia dobra. Platon jest autorem znaczącego dzieła „Państwo”, w którym przedstawił teorię państwa idealnego i państwa realnego oraz opisał poziomy zbliżania się do doskonałości, również w wymiarze religijnym (*Bóg jest miarą wszystkich rzeczy*). Jego koncepcja państwa opiera się na wytworzeniu sprawiedliwej harmonii między mądrymi rządzącymi (mędrkami-filozofami), a pozostałymi członkami społeczeństwa, zwłaszcza żołnierzami i rzemieślnikami. W idealnym państwie powinna panować zasada wspólnoty majątkowej, życia małżeńskiego oraz rodzinnego (w tym program państwowego wychowywania dzieci).

Od czasu pojawienia się interpretacji myśli Platona, w filozofii europejskiej zaistniała silna tendencja do uważania dobra nie za wartość, lecz za obiektywny byt.

Jest to okres greckiej ery starożytnej, na który przypada życie i działalność „ojca medycyny”, prekursora etyki medycznej, **Hippokratesa** (460~370 p.n.e.).

Oryginalna Przysięga Hipokratesa brzmi:

Przysięgam na Apollina, lekarza, na Asklepiosa, Hygieę i Pahacę, oraz na wszystkich bogów i boginie, biorąc ich za świadków, że wedle mej możliwości i zdolności będę dochowywał tej przysięgi i tego zobowiązania.

Mistrza mego w tej sztuce będę szanował na równi z rodzicami, będę się dzielił z nim swem mieniem i na żądanie zaspokajał jego potrzeby; synów jego będę uważał za swych braci i będę uczył ich swej sztuki, gdyby zapragnęli się w niej kształcić, bez wynagrodzenia i żadnego zobowiązania z ich strony; prawideł, wykładów i całej pozostałej nauki będę udzielał swym synom, synom swego mistrza oraz uczniom, wpisanym i związanym prawem lekarskim, poza tym nikomu innemu.

Będę stosował zabiegi lecznicze wedle mych możliwości i zdolności ku pożytkowi chorych, broniąc ich od uszczerbku i krzywdy.

Nikommu, nawet na żądanie, nie podam śmiercionośnej trucizny, ani nikomu nie będę jej doradzał, podobnie też nie dam nigdy niewieście środka na poronienie. W czystości i niewinności zachowam życie swoje i sztukę swoją.

Do jakiegokolwiek wejść domu, wejść doń dla pożytku chorych, wolny od wszelkiej chęci krzywdzenia i szkodenia, jako też wolny od pożądań zmysłowych, tak względem niewiast jak mężczyzn, względem wolnych i niewolników.

Cokolwiek bym podczas leczenia czy poza nim w życiu ludzkim ujrzał czy usłyszał, czego nie należy rozgłaszać, będę milczał, zachowując to w tajemnicy.

Jeżeli dochowam tej przysięgi i nie złamię jej, obym osiągnął pomyślność w życiu i pełnieniu swej sztuki, ciesząc się uznaniem ludzi po wszystkie czasy; w razie jej przekroczenia i złamania niech mię los przeciwny dotknie.

(Tłumaczenie z języka greckiego według G. Piankówny)

Współczesne Przyrzeczenie Lekarskie jest częścią Kodeksu Etyki Lekarskiej i nawiązuje treścią do Przysięgi Hipokratesa oraz do Deklaracji Genewskiej z 1948 roku (wraz z późniejszymi zmianami). W Polsce Przyrzeczenie Lekarskie obowiązuje absolwentów uczelni medycznych kierunku lekarskiego oraz lekarsko-dentystycznego, a brzmi następująco:

Przyjmuję z szacunkiem i wdzięcznością dla moich Mistrzów nadany mi tytuł lekarza i w pełni świadomy związanym z nim obowiązków przyrzekam:

- *obowiązki te sumiennie spełniać,*
- *służyć zdrowiu i życiu ludzkiemu,*

- według najlepszej mej wiedzy przeciwdziałać cierpieniu i zapobiegać chorobom, a chorym nieść pomoc bez żadnej różnic, takich jak rasa, religia, narodowość, poglądy polityczne, stan majątkowy i inne, mając na celu wyłącznie ich dobro i okazując im należyty szacunek,
- nie nadużywać ich zaufania i dochować tajemnicy lekarskiej nawet po śmierci chorego,
- strzec godności stanu lekarskiego i niczym jej nie splamić, a do kolegów lekarzy odnosić się z należą im życzliwością, nie podważając zaufania do nich, jednak postępując bezstronnie i mając na względzie dobro chorych,
- stale poszerzać swą wiedzę lekarską i podawać do wiadomości świata lekarskiego wszystko to, co uda mi się wynaleźć i udoskonalić.

[Kodeks Etyki Lekarskiej, 2003]

Z powyższym nierozzerwalnie związane są dwie poniższe zasady (łacińskie sentencje):

- *primum non nocere* – po pierwsze nie szkodzić,
- *salus aegroti suprema lex* – zdrowie chorego najwyższym prawem.

Arystoteles (384–322 p.n.e.) – grecki filozof (uczeń Platona) – w rozważaniach zastosował teorię przyczyn bytu, wśród których wyróżnił materię, z której wyłania się forma, zwana naturą. Twierdził, że naturę dobra znajdzie się przez ustalenie, jakie w rzeczywistym życiu ludzie sobie stawiają cele. Nie ma innego dobra niż realne, do podstawowych dóbr należą: zdrowie, uroda, przyjaciele, dobra materialne. Szczęście to najwyższe dobro i to, co moralnie najpiękniejsze. Cele mogą być niższe lub wyższe, wyższe są te, dla których niższe są środkami, musi istnieć cel najwyższy, który do niczego nie jest środkiem (dobro osiągalne). Arystoteles stwierdził, że „dobro jest celem wszelkiego dążenia”, a szerzej – dobro i cnota to dążenie do doskonalenia duszy. Przeciwnością dobra jest zło, a przeciwnością cnót są wady. Wyróżnił trzy władze ludzkiej duszy: rozum (myślenie, mądrość, rozsądek, hojność), uczucia bojowe (męstwo, gniew, inicjatywy), pożądania (jedzenie, majątek, seks). Działanie rozumu ludzkiego obejmuje dwie dziedziny tj. poznanie i życie praktyczne. Cnoty to zalety człowieka rozumnego, które ułatwiają osiągnięcie szczęścia (*eudajmonia*) jako celu ostatecznego, jednak go nie gwarantują.

Arystoteles dokonał podziału nauk na:

- teoretyczne – celem jest formułowanie wiedzy dla niej samej (metafizyka, fizyka, matematyka),
- praktyczne – wiedza dla osiągnięcia doskonałości moralnej (etyka, polityka),
- pojętyczne (gr. *poiesis*) – wiedza, za pomocą której można wytwarzać określone przedmioty (estetyka, rzemiosło, technika).
- Przypisywana jest mu filozoficzna zasada „złotego środka” (*mesotes*) oznaczająca unikanie skrajności (jako zło), a zachowanie równowagi/umiaru. Środek pomiędzy skrajnościami nigdy nie jest ściśle określony i może przybierać różne wartości. Najbardziej istotne w koncepcji „złotego środka” jest jej powiązanie ze sprawiedliwością.

Arystoteles jest autorem słynnych dzieł: „Etyka eudemejska”, „Etyka nikomachejska” oraz „Polityka”. Etyka ukazuje jaka forma i jaki styl życia są niezbędne dla pozyskania szczęścia. Polityka – jaka forma konstytucji i jakie instytucje w społeczeństwie są potrzebne, aby tę formę życia umożliwić i utrwalić.

Hedonizm – starogrecki pogląd, według którego najwyższym dobrem i głównym celem postępowania ludzkiego jest osiąganie przyjemności (*hedoné*). Warunkiem osiągnięcia szczęścia jest unikanie cierpienia i bólu.

Arystyp z Cyreny (435–356 p.n.e.) – grecki filozof, uczeń Sokratesa, skrajny hedonista. Twierdził, że celem życia i motywem działania człowieka jest doświadczanie przyjemności i rozkoszy; przyjemność ma charakter cielesny i zmysłowy, a także jest stanem chwilowym, dlatego należy ją odnawiać. Szczęście jednostki mierzy się sumą przelotnych przyjemności.

Epikureizm – kontynuacja hedonizmu, filozofia życia związana z osiągnięciem szczęścia.

Epikur (341–270 p.n.e.) – grecki filozof, który twierdził, że najwyższym dobrem, a zarazem celem ludzkiego życia jest pozyskanie szczęścia (*eudajmonia*).

Wytworzył wizję wszechbytu i podzielił filozofię na trzy części:

fizykę – czyli filozofię przyrody,

- kanonikę – zajmującą się teorią poznania,
- etykę – zajmującą się poznawaniem istoty szczęścia.

Jego teoria: całe dobro i zło wynikają z odczuwania przyjemności i bólu, które są podstawą rozróżnienia między dobrem a złem. Dobre jest to co przyjemne, złe jest to co bolesne. Należy więc unikać bólu, a szukać przyjemności. Szczęście nie polega na dążeniu do doskonałości, lecz na przeżywaniu przyjemności, zwłaszcza cielesnych.

Kwestionował wszelkie formy religijności politeistycznej. Człowiek powinien uwolnić się od wierzeń i przesądów dotyczących bóstw i sił nadprzyrodzonych. Epikurejczycy uważali, że przyczyn dobra i zła należy upatrywać w skutkach działania.

Eudajmonizm – stanowisko etyczne głoszące, że szczęście (*eudaimonia*) jest najwyższą wartością i celem życia ludzkiego. W opinii starożytnych Greków człowiek szczęśliwy to taki, którego cechuje roztropność, sprawiedliwość, umiarkowanie i męstwo. Filozofowie postrzegali to nieco inaczej. Dla Sokratesa i Platona eudajmonia była stanem poczucia doskonałości swojego życia. Eudajmonię osiągał ten, kto na starość patrząc wstecz na swoje życie, mógł powiedzieć, że przeszedł przez nie w godny sposób, robił zawsze to, co do niego należało i że nie żałuje żadnych swoich decyzji. Dla Arystotelasa oraz dla Epikura eudajmonia była stanem ducha, który osiągało się w momencie zrównoważonego zaspokojenia wszystkich swoich potrzeb, zarówno cielesnych jak i duchowych. Nieco później, bo w I w. p.n.e. ideę tą wyraził rzymski poeta Horacjusz, poprzez słynną sentencję *carpe diem* (łac.) dosłownie „chwytaj dzień” czyli używaj dnia lub żyj dniem dzisiejszym – zawartą w jego Pieśniach: *Chwytaj dzień, bo przecież nikt się nie dowie, jaką nam przyszłość zgotują bogowie...* [Ślipko, 2010, s. 28].

Stoicyzm – teoria powstała w III w. p.n.e. w Grecji przyjmująca tezę, że wszystko co istnieje, jest materią oraz zakłada harmonię działań człowieka, opartą na porządku natury. Przyrodę, składającą się z czterech elementów (ziemia, powietrze, woda, ogień) cechuje spokój wewnętrzny i harmonia, człowieka powinno cechować opanowanie emocji, niewzruszoność, wobec tego, co od niego nie zależy, dające wolność i szczęście. Tym samym stoicy również poszukiwali eudajmonii, a ponadto uznali, że dobro to nie był obiektywny, lecz po prostu działanie zgodne z ogólnym porządkiem świata, narzucanym przez abstrakcyjny, bezosobowy absolut zwany przez nich *pneumą* (tchnienie). Przeciwwstawianie się woli pneумы to zło, zaś działanie w zgodzie z jej wolą to dobro. Ta kosmologiczna koncepcja koncentruje się na materii i rozumie, przy czym tzw. *apathia* wyraża wewnętrzną obojętność człowieka na uczucia i inne bodźce. Objawia się to spokojną i zrównoważoną postawą człowieka w obliczu różnych zdarzeń losowych.

Zenon z Kition (342–270 p.n.e.) – przyjmował, że szczęście daje człowiekowi tylko cnota, niezależniająca go od wszelkich okoliczności oraz ucząca życia zgodnego z rozumem i naturą (żyć zgodnie z naturą, to żyć zgodnie z cnotą).

Chryzyp z Soloi (277–204 p.n.e.) – uważał, że cnota złączona jest z duszą i ciałem; celem zachowania zdrowia winno się utrzymywać harmonię między nimi.

Seneca (Starszy) – twórca rzymskiej retoryki z okresu przełomu I w. p.n.e. i I w. n. e. i autor słynnej sentencji *errare humanum est* (błądzić jest rzeczą ludzką) uważał, że szczęścia nie można osiągnąć żyjąc samotnie, a przyznanie się do popełnionego błędu bądź winy stanowi o etycznej postawie jednostki.

Jego syn **Seneca (Młodszy)** był rzymskim filozofem, etykiem i pisarzem pochodzenia iberyjskiego (I w.n.e.), autorem wielu dzieł, rozpraw i tragedii napisanych łaciną. Był stoikiem, ale korzystał z dorobku greckich cyników, epikurejczyków a nawet pitagorejczyków, szukając prawdy w różnych systemach filozoficznych. Filozofię traktował jako szkołę dobrego życia i podzielił ją na etykę, logikę i fizykę. W etyce starał się narzucić eliminację złych uczuć (np. gniewu). Uważał, że tylko cnota daje szczęście, a stanowi dobro najwyższe i doskonałe. Działanie cnotliwe polega na dobrowolności i rozumie, a człowiek działający według ich nakazów osiągnie szczęście. Toteż Seneka Młodszy traktował działalność filozoficzną jako naukę życia w cnocie. Uważał, że działalność polegająca na przekazywaniu innym tego, czego się samemu nauczyło poprzez studia i lektury, powinna być wzbogacona o własne rozważania i doświadczenie życiowe mistrza. W swym dziele „O życiu szczęśliwym” (*de vita beata*) sugerował życie zgodne z naturą, życie w cnocie, która jest najwyższym dobrem, życie w wolności (wolność jednostki i uwolnienie się człowieka od złych afektów) oraz posiadanie dóbr materialnych (bogactwo jako życzliwość losu). Życie szczęśliwe to życie zgodne z naturą człowieka. Poglądy społeczne Seneki Młodszego były przepojone głębokim humanizmem i wywarły znaczący wpływ na rodzące się Chrześcijaństwo.

Marek Aureliusz (121–180) – cesarz rzymski, autor rozprawy „Rozmyślania”, swoistego kodeksu etycznego. Uważał, że dążenie człowieka do doskonałości jest istotniejsze niż dążenie do rozkoszy, sławy, bogactw, a spokój wewnętrzny można odnaleźć poprzez pracowitość, życzliwość i równowagę wewnętrzną.

Istotnym jest fakt, że Rzymianie, podobnie jak Grecy, traktowali wartości etyczne wyżej niż materialne. Z punktu widzenia hierarchii społecznej – ceniono rolników, gorzej traktowano kupców, a najmniej lichwiarzy. Największym poważaniem cieszyło się wojsko, potem przedstawiciele władzy, następnie patrycjat. Natomiast mędrzy i filozofowie zawsze zachowywali wysoką pozycję w społeczeństwie.

Patrystyka – ogół koncepcji filozoficznych i teologicznych (II–VIII w.) wytworzonych przez Ojców Kościoła (łac. *pater*, czyli ojciec) i innych pisarzy chrześcijańskich, dla których podstawę stanowiły Dekalog i Nowy Testament. Patrystyka jako nauka teologiczna jest ściśle powiązana z dogmatyką. Chrześcijański pogląd na dobro odwołuje się do Boga jako absolutu i stwórcy. Zakłada, że Bóg jest ostatecznym autorytetem, a dobro to stan rzeczy, w którym Bóg chce, aby się one znajdowały. Stan taki istniał po stworzeniu Wszechświata, a przed pierwotnym grzechem pierwszych ludzi. Od tego czasu na świecie mamy do czynienia z zakłóceniem porządku bożego, a więc ze złem, które rozumiane jest jako brak dobra, a nie jako jego przeciwieństwo. Natomiast motywem działania człowieka powinna być miłość i ona leży u podstaw etyki św. Augustyna (*dobrze i uczciwie życie kształtuje się wyłącznie poprzez miłowanie tych, których powinniśmy kochać, Boga i bliźnich*).

św. Augustyn z Hippony (354–430) – filozof i teolog chrześcijański, związany z Kartaginą, Doktor Kościoła. Główne tematy nauczania: dzieło Boże, łaska Boga, Biblia, Kościół, miłość i teologia moralna, mistyka, fenomenologia, politologia. Jego podstawowa zasada głosiła, że wiedza, którą dostarcza Objawienie Pańskie nie może być sprzeczna z danymi dostarczonymi przez doświadczenia naukowe (np. przyrodnicze czy matematyczne). Święty Augustyn nauczał, że *cokolwiek*

istnieje, jest dobrem, inaczej mówiąc dobro jest tym, co jest, zło natomiast jest tym, czego nie ma w dobru. Świat według niego jako dzieło Boże, jest dobry – dobro istnieje obiektywnie i jest równoważne woli Boga, zaś zło obiektywnie nie istnieje i jest tylko brakiem dobra. W koncepcji św. Augustyna pożądanie dóbr doczesnych winno zastąpić pożądanie dóbr wiecznych (boskich). Łaska boża umożliwiła człowiekowi poznanie wartości (równość, umiarkowanie, sprawiedliwość) oraz pozyskanie cnót (wiara, nadzieja, miłość). Miłość jest sprawcą ludzkich cnót i prowadzi człowieka do Boga, a to daje szczęście. Pojęcie Boga jest podstawą budowy porządku moralnego, a idea miłości pełni rolę zasady obiektywnego świata moralnych wartości. Św. Augustyn jest autorem epokowego dzieła „O państwie bożym”, którego celem było umocnienie chrześcijaństwa u schyłku Imperium Rzymskiego, poprzez ukazanie dwóch porządków: doczesnego i wiecznego. Miłość własna człowieka powołała państwo ziemskie, zaś miłość Boga powołała państwo niebieskie, które ostatecznie zatriumfuje. Państwo Boże ma być nagrodą za cnotliwe życie na tym świecie, ma być celem, do którego dążyć winien każdy człowiek, który utożsamia się z Kościołem i wiarą chrześcijańską. Św. Augustyn zakładał trójpodział praw: prawo wieczne (*lex aeterna*), prawo naturalne (*lex naturalis*), prawo stanowione (*lex temporalis*) [Zuziak, 2018, s.79].

Tomizm – chrześcijański system filozoficzny według którego człowiek składa się z istnienia (z tego, że jest) i istoty (z tego, czym jest). Sprawność intelektualna istoty ludzkiej uwarunkowana jest wolą i wiedzą. Wola jest doskonałona przez sprawności: roztropność, umiarkowanie, męstwo, sprawiedliwość. Istnienie i istota zawsze występują razem, są od siebie zależne, ale nie tożsame. Akt istnienia udostępnia się przez swoje przejawy, które zostały nazwane własnościami transcendentalnymi (łac. *transcendere* – przekraczać), ponieważ przysługują nie tylko człowiekowi, lecz wszystkiemu co istnieje ze względu na swoje istnienie. Akt istnienia przejawia się na kilka sposobów; Te sposoby to następujące własności: odrębność, jedność, realność, prawda, dobro i piękno.

Relacje budują się na przejawach istnienia i istoty; Relacje wsparte na przejawach istnienia to relacje istnieniowe, a tworzą się wtedy, gdy jeden byt oddziałuje swoją własnością istnieniową na podobną własność istnieniową drugiego bytu. Jeśli byty oddziałują na siebie swą realnością, powstaje relacja miłości. Oddziaływanie własnością prawdy powoduje tworzenie się relacji wiary, a oddziaływanie własnością dobra przyczynia się do zaistnienia relacji nadziei. Te trzy relacje (wiary, nadziei i miłości), należą do najbardziej naturalnych, pierwszych i podstawowych powiązań między bytami. Najprościej ujmując – relacja wiary polega na wzajemnym przekazywaniu prawdy i budowaniu wzajemnego zaufania; relacja nadziei opiera się na wzajemnej wymianie dobra (świadczenie i przyjmowanie); relacja miłości objawia się w sferze fizycznej (ciała) i psychicznej (duszy), a dotyczy współprzebywania czy współżycia, zaś jej odmianą jest przyjaźń.

Św. Tomasz z Akwinu (1225–1274) – teolog (dominikanin), włoski filozof i etyk – filozofię bytu wzbogacił o nowy aspekt – istnienie. Bóg jako Dobro nieskończone i jako Absolut, jest jedynym bytem, w którym istota jest tożsama z istnieniem. Wiara i wiedza stanowią dwie różne dziedziny poznania, które w poszukiwaniach prawdy o świecie powinny uzupełniać się wzajemnie. W procesie tym trzeba posługiwać się sprawnym umysłem, wykorzystując cnoty moralne i intelektualne. Istnieją cztery cnoty kardynalne: roztropność, sprawiedliwość, umiarkowanie i męstwo. Święty Tomasz określił dobro jako to, co jest godne pożądania i akcentuje wewnętrzną wartość dobra. Podstawą dobra jest doskonałość bytu, dlatego coś, co odpowiada pożądaniu (jest godne pożądania), jest dobre, a dobro prowadzi do doskonałości. Od stopnia doskonałości zależy stopień dobroci. Dobro ukierunkowuje działanie i wywiera wpływ na całą sferę aktywności ludzkiej, ponieważ jest przedmiotem i celem pożądania, zaś tym, co mobilizuje człowieka do moralnego działania, jest cnota. Dążenie do szczęścia leży w naturze człowieka, a spełnić je może Bóg. Człowiek więc winien uświadomić sobie, że prawdziwym źródłem szczęścia jest

Bóg. Św. Tomasz twierdził, że aktami moralnymi są działania świadome, ze względu na jakiś cel. Wyróżnia więc cztery „władze”, które są odpowiedzialne za moralne akty człowieka: uczucia pożądliwe (zmysłowe i awersyjne), uczucia bojowe (stanowiące reakcje na zagrożenia), pożądania rozumne (indywidualne skłonności), intelekt możliwościowy (formułowanie pojęć i sądów w procesie rozumowania) [Zuziak, 2018, s. 107–108].

Mistycyzm – to poszukiwanie możliwie najbardziej bezpośredniego doświadczenia Boga lub życia, którego celem jest zjednoczenie z Bogiem. Mistyka chrześcijańska, judaistyczna i islamska identyfikowane są jako forma szczególnie intensywnej religijności albo jako rodzaj poznania religijnego bądź religijno-filozoficznego.

Św. Bernard z Clairvaux (1090–1153) – francuski teolog i filozof, twórca „mistyki oblubieńczej”, tj. miłości Boga i człowieka. Najwyższym stopniem tej wzajemnej więzi jest taki stan zjednoczenia woli z wolą Ukochanego, że osoba zaczyna *tego samego chcieć i tego samego nie chcieć* (*idem velle, idem nolle*). Jest autorem wielu dzieł wśród których dominują Traktaty jak np. *O poznawaniu Boga*: „Przyczyną kochania Boga jest sam Bóg, a miarą – kochać bez miary”.

Pierre Abélard (1079–1142) – francuski teolog i filozof – stwierdził, że ludzkie działanie kształtują dwa czynniki: akt i intencja. Moralna wartość ludzkiego działania powinna być oceniana przez pryzmat intencji. Tam, gdzie intencję działania wyznacza jakieś dobro, tam działanie jest dobre. Gdzie zaś intencję działania określa złe zamierzenie, tam działanie jest moralnie złe. Rzeczywisty wymiar sprawiedliwości jest zastrzeżony tylko dla Boga jako jedyne go znawcy ludzkich sumień.

Johannes Eckhart (1260–1327) – niemiecki teolog i filozof, twierdził, że Bóg istnieje ponad wszelkim bytem. Miłość była dla Eckharta kluczowym elementem dla rozumienia relacji w Trójcy Świętej. Do Boga prowadzi wiele dróg, a jedną z nich powinno być cierpienie i oczyszczanie serca, jako doświadczenie zsyłane przez Boga. Idee Eckharta, w dziełach i kazaniach, stały się inspiracją dla późniejszych ruchów reformatorskich.

Kodeks rycerski – to zbiory zasad etycznych, różniące się epoką historyczną, geografiami występowania, ustrojami społeczno-politycznymi bądź tradycjami religijnymi; Na uwagę zasługuje okres średniowiecza (krucjaty XI–XIII w.), natomiast próby ujednolicenia kodyfikacji nie powiodły się. W efekcie, zasady rycerskie pozostawały prawem niepisany, honorowym. Mówiły one, że **rycerz** w swoim życiu powinien przestrzegać trzech podstawowych reguł, zwanych przymiotami: pierwsza z nich to przestrzeganie czystości, zarówno w miłości jak i w prawdzie; druga to zachowanie czci rycerskiej i postępowanie zgodnie z nią; trzecia to sprawność oręża, ku obronie słabych i przestrodze niesprawiedliwych. Oprócz tych cech rycerze powinni kierować się męstwem i odwagą, szczególnie w obronie potrzebujących; wyznawać prawdę i brzydzić się kłamstwem; zawsze stawać w obronie prawdy i nigdy się nie poddawać; danemu raz słowu należy być wiernym i nigdy się go nie wyrzekać; bronić czci swojej pani oraz własnej rodziny; dbać o ojcowiznę i ziemię uprawianą przez przodków. Rycerze, zgodnie z przekazywanymi prawdami, nie powinni być również pyszni i nie powinni wywyższać się nad innych. Powinni służyć władcy i ojczyźnie w imię miłości do Boga i zgodnie z jego przykazaniami.

Reformacja – ruch religijno-społeczny, zapoczątkowany w XVI wieku przez Marcina Lutra, mający na celu dokonanie zmian w chrześcijaństwie.

Głównym przedstawicielem schizmy w łonie chrześcijaństwa był niemiecki teolog **Martin Luter** (1483–1546) – najpierw mnich katolicki, później reformator religijny, poprzedził go **Jan Hus** w Czechach (prekursor protestantyzmu). Późniejszym znaczącym reformatorem był **Jean**

Calvin (francuski reformator działający w Szwajcarii), a w Anglii – król **Henryk VIII Tudor** dokonując rozłamu z kościołem rzymskokatolickim, tworząc kościół anglikański.

Reformacja oficjalnie rozpoczęła się w 1521 roku. Papież Leon X bullą wyklął Martina Lutra, a cesarz Karol V Habsburg skazał go na banicję. Znalazł on jednak schronienie u księcia Saksonii na zamku Wartburg. W 1525 roku w Wittenberdze Luter wprowadził zreformowaną liturgię mszy. Częściowo miejsce łaciny zajął język narodowy; wielkie znaczenie zyskało kazanie jako głos prawdy Bożej, wyrażanej ustami kaznodziei; szczyt zaś stanowiła Komunia Święta. Poważne miejsce w liturgii przyznano pieśni i modlitwie. W 1530 roku w Augsburgu ogłoszono zasady reformacji spisane przez Filipa Melanchtona. Otrzymały one nazwę Wyznania Augsburskiego (*Confessio Augustana*) i od tego pochodzi nazwa Kościoła Ewangelicko-Augsburskiego w Polsce.

Główne zasady luteranizmu: tylko Chrystus (*solus Christus*), tylko Pismo (*sola scriptura*), tylko wiara (*sola fide*), tylko łaska (*sola gratia*).

Podstawowe elementy doktryny luteranizmu, to:

- głową Kościoła jest Jezus Chrystus (nie papież) będący jedynym pośrednikiem w zbawieniu;
- dla zbawienia najważniejszy jest wewnętrzny akt wiary, wiara jest ufnością wobec Boga i posłuszeństwem jego woli, a dopiero owocem wiary są dobre uczynki;
- wiara w zbawienie – z łaski usprawiedliwiającej, która została człowiekowi darmo dana bez jego jakiegokolwiek zasługi przez Boga w Jezusie Chrystusie;
- sakramenty są „znakami i świadectwami woli Bożej”, uznawane są jedynie dwa: Chrzest i Komunia św.;
- Matka Boska jest „błogosławiona między niewiastami”, ale nie jest świętą, Luteranie odrzucają kult świętych, modlić należy się tylko do Trójjedynego Boga;
- pobożność ewangelicka opiera się głównie na posłuszeństwie wobec Słowa Bożego, na modlitwie, przykładowym życiu rodzinnym i sumiennym wykonywaniu wszelkich obowiązków;
- luteranie praktykują spowiedź głównie ogólną (zbiorową);
- duchownych nie obowiązuje celibat.

Etyka Lutra jest integralną częścią jego teologii. To, co jest dobre, jest tym co wynika z Bożej woli. Dobro jest więc tożsame z Bożą wolą. Jest to dla Lutra punkt wyjścia dla dalszych praktycznych rozważań. Jedynymi prawdziwymi zasadami moralnymi są przykazania Boże. Posłuszeństwo takim zasadom moralnym nie ma nic wspólnego z zaspokojeniem naszych pragnień, nasze pragnienia bowiem są częścią całkowitego zepsucia naszej natury, a zatem zachodzi naturalna sprzeczność pomiędzy tym, czego chcemy, a tym, czego chce Bóg. Ludzki rozum i wola nie mogą uczynić tego, co każe Bóg, ponieważ są zniewolone przez grzech. Musimy więc postępować wbrew rozumowi i wbrew naszej naturalnej woli, ale czynić tak możemy tylko dzięki łasce bożej. Przykazania Boże stają się spisem arbitralnych ukazów, wobec których byłoby czymś zarazem bezbożnym i bezsensownym domagać się jakiegokolwiek naturalnego uzasadnienia. Dobro i słuszność definiują się za pomocą pojęcia tego, co nakazuje Bóg [MacIntyre, 2012, s. 167–169].

Racjonalizm – pogląd filozoficzny akcentujący rolę rozumu i rozumowań apriorycznych w zdobywaniu wiedzy.

Reformizm – teoria zakładająca zmiany w relacjach społecznych opartych na hierarchii i własności.

Relatywizm – pogląd etyczny według którego działanie może mieć różną wartość etyczną; Wartość ta zależy od intencji (celów), motywów, skutków lub warunków działania albo też od samego działającego (różni ludzie mogą podlegać różnym stanom moralnym).

Efekttywizm (konsekwencjalizm) – pogląd etyczny zakładający, że o moralnej ocenie danego czynu decyduje wyłącznie jego efekt.

Utylitaryzm – pogląd według którego ocena działania powinna być dokonywana w oparciu o zasadę użyteczności.

Kartezjusz – René Descartes (1596–1650) – ojciec filozofii nowożytnej, francuski fundamentalista. „Myślę, więc jestem” (łac. *cogito ergo sum*) czyli rozum jest główną władzą osądu; Był również matematykiem i fizykiem. Istotą jego filozofii jest dualizm duszy i ciała człowieka, czyli istniejące niezależnie dwa pierwiastki: niematerialna i materialna substancja. Człowiek posiadający swobodę duszy, może używać swej woli. Dobre używanie woli utożsamiane jest z posiadaniem cnoty, a ona warunkuje ludzkie szczęście. Twierdził, że należy przyjmować za słuszne rady i poglądy rozumnych, szanować religię i przestrzegać praw państwa. Relatywizował dobro (*bonum*) i zło (*malum*). Jest autorem wielu dzieł i rozpraw w tym „Zasady filozofii” i „Rozprawy o metodzie”. Pogląd na rolę etyki Kartezjusz wyraził następująco: *cała filozofia przedstawia się jak drzewo, którego korzenie tworzy metafizyka, pień – fizyka, konarami zaś, które wyrastają z tego pnia, są wszystkie inne nauki, prowadzące się do trzech podstawowych, mianowicie medycyny, mechaniki i etyki, przy czym mam tu na myśli najwyższą i najdoskonalszą etykę, która zakłada całkowitą znajomość innych nauk i jest ostatnim stopniem mądrości.*

Baruch Spinoza (1632–1677) – niderlandzki filozof pochodzenia żydowskiego, jest autorem dzieła „Etyka” i szeregu twierdzeń filozoficznych. Według niego dobro jest tym, co jest człowiekowi pożyteczne, zaś zło jest tym, co przeszkadza pozyskać dobro. Za jedno z największych dóbr uważał wolność, wrogiem której są ludzkie namiętności. Wyrażał pogląd, że ten sam człowiek może równocześnie czynić dobro jednemu człowiekowi i zło drugiemu. Z kolei cnota pozwala zrozumieć sens życia, dając człowiekowi poczucie szczęścia i zadowolenia. Spinoza krytycznie odnosił się do ludzkich religii i za szkodliwe uważał przekonanie o istnieniu osobowego Boga, który wie lepiej od człowieka, co jest dobre, a co złe.

Gottfried von Leibniz (1646–1716) – niemiecki protestancki filozof i prawnik, jest autorem dwóch wariantów filozofii: chrześcijańskiego i racjonalno-deterministycznego. W rozprawie „O mądrości” twierdził, że poprawa bytu jest dążeniem do doskonałości, uważał, że wszystko co istnieje jest *monadą*, czyli osobnym bytem; *monady* są zatem „ostatecznymi jednostkami istnienia w przyrodzie”. Są one ośrodkiem siły, podczas gdy przestrzeń, materia i ruch są jedynie zjawiskami. Leibniz wyrażał pogląd, że dobro moralne powinno cechować człowieka sprawiedliwego, a taki powinien kochać innych ludzi na miarę własnego rozumu (racjonalna miłość bliźniego). Był zwolennikiem tolerancji religijnej i pojednania chrześcijan.

John Locke (1632–1704) – angielski filozof, przedstawiciel empiryzmu i liberalizmu. Wydzielił trzy grupy praw moralnych: boskie, państwowe, opinia publiczna; twierdząc przy tym, że Bóg objawia prawa, które stanowią kryterium słuszności moralnej (racjonalny ład w świecie i w człowieku jest tworem Boga), natomiast moralność znajduje swoje uzasadnienie w opinii publicznej. Z kolei relacje między jednostką, a społeczeństwem są konsekwencją naturalnego porządku świata. W kwestiach politycznych reprezentował idee republikańskie, wyrażone w kilku jego dziełach, a wykorzystane w późniejszym czasie.

Montesquieu właśc. **Charles Louis de Secondat** (1689–1755) – francuski filozof i polityk, autor wielu opracowań społeczno-politycznych, twierdził, że o jakości państwa stanowi gwarantowanie przez nie wolności obywateli. Należy oddzielić władzę zajmującą się ustanawianiem praw od władzy wprowadzającej w życie jej postanowienia, zaś sądy powinny być całkowicie niezależne od władz państwowych. Postulował ograniczenie władzy i jej rozdział na prawodawczą, wykonawczą i sądowniczą, a także powołanie dwuizbowego parlamentu będącego władzą ustawodawczą, z prawem weta dla rządu. Wyróżnił trzy formy państwa: *despotia, mo-*

narchia, republika. Był zwolennikiem badań empirycznych nad prawem i sprawiedliwością, zawartych w ludzkich obyczajach i normach społecznych.

Voltaire właśc. **François-Marie Arouet** (1694–1778) – francuski filozof i historyk uważał, że człowiek jako istota rozumna musi sam dążyć do kształtowania własnego losu i rozwoju dzięki wiedzy, sztuce i dobremu ustrojowi społecznemu. Sprawiedliwość jest wartością uniwersalną; Tzw. „cnota” (franc. *vertu*), czyli skłonność do czynienia dobra sobie i innym, wynika z potrzeb uczuciowych i z interesu społecznego. Uważał, że źródłem zła moralnego są relacje społeczne. Był zwolennikiem wzmocnienia monarchii i postulował osłabienie roli Kościoła.

Jean-Jaques Rousseau (1712–1778) – francuski filozof i pisarz pochodzenia szwajcarskiego, uważał, że człowiek z natury rodzi się dobry, ale ma w sobie zarodki zła, które nauka rozwija dając im prymat nad instynktami. Twierdził, że nauka daje ludziom dobrobyt, który przeistacza się w zbytek, ten w rozprężenie, a to ostatecznie w upadek. Wiedza jako taka, zdaniem Rousseau, nie jest zła, ale cywilizacja tak nas zepsuła, że nie umiemy jej należycie wykorzystywać. Był zwolennikiem samodoskonalenia się. Jego utopijna „Umowa społeczna”, prezentująca idealny obraz demokracji, bazuje na kontraktualizmie (władza państwowa musi uzyskać zgodę społeczeństwa).

Denis Diderot (1713–1784) – francuski filozof i pisarz, główny współtwórca dzieła „Encyklopedia lub słownik rozumowany nauk, sztuk i rzemiosła”. Uważał, że natura człowieka została zdemoralizowana przez zły ustrój społeczny i brak kultury, dlatego postulował oświecenie ludu i odbudowę zasad moralnych poprzez silne umocnienie więzi społecznych i reformę władzy. Twierdził też, że hipoteza ewolucji nie narusza ważności moralnych ideałów człowieka.

David Hume (1711–1776) – szkocki filozof i historyk, typowy przedstawiciel Oświecenia, niezależny od jakichkolwiek teologicznych teorii. Twierdził, że nasz świadomy obraz świata jest kształtowany przez cztery rodzaje informacji: bezpośrednie impresje wywołane bodźcami (impresje zmysłowe), uświadomione odczucia zmysłowe (impresje refleksyjne) oraz dwa rodzaje obrazów mentalnych: idee pamięci i idee wyobraźni. Wyraził opinię, że nie rozum kieruje uczuciami, a uczucia kierują rozumem i determinują moralne decyzje człowieka. Doszedł do wniosku, że wartościowa jest tylko taka wiedza, która dotyczy logicznych relacji między ideami (np. matematyczna) lub zjawisk obserwowalnych empirycznie (przyrodniczych, historycznych).

Emmanuel Kant (1724–1804) – niemiecki twórca filozofii krytycznej, zakładającej, że podmiot jest poznawczym warunkiem przedmiotu. Elementami jego koncepcji są: agnostycyzm poznawczy względem tak zwanych noumenów (świat *rzeczy samych w sobie*) oraz aprioryzm w stosunku do zjawisk. Cnota i szczęśliwość mają się do siebie tak, jak przyczyna do skutku. Kant stworzył system etyczny, w którym dobro stało się jedną z podstawowych kategorii umysłu praktycznego. Dla Kanta dobro nie istniało jako obiektywnie istniejący byt, lecz było wartością, która pojawia się w momencie świadomego podejmowania decyzji, która związana jest z wolną wolą. Różnica między działaniem dobrym i złym wynika z jego stosunku do obowiązku, czyli zewnętrznego systemu wartości narzucanego zwykle przez społeczeństwo. Dobre działania to te, które wypełniają obowiązek, zaś złe to te, które stoją w sprzeczności z obowiązkiem. To rozumność stanowi kryterium dobra i zła. W dziedzinie poglądów dotyczących istoty religii (rozprawa „O religii w granicach samego rozumu”) Kant stoi na stanowisku, że religia stanowi najdoskonalszą formę propagowania idei dobra, zwalczania pociągu do zła i co się z tym wiąże, moralnego doskonalenia ludzi. Opracowany przez niego „Projekt Wieczystego Pokoju” formułuje postulaty dla osiągnięcia trwałego pokoju między państwami. W jego filozofii funkcjonuje idea państwa celów, będącego wynikiem procesu cywilizacyjnego i rozwoju moralnego. Kant definiując obowiązek nie odwołał się do prawa Bożego ani tzw. „dobra najwyższego”, ustalającego ogólny porządek świata, a za punkt wyjścia przyjął fakt obowiązku moralnego, w którym wyraża się nakaz (imperatyw). Sformułował więc imperatyw kategoryczny jako zasadę etyczną w trzech postaciach;

Pierwsza odnosi się do jednostki: *postępuj tylko według takiej maksymy, dzięki której możesz zarazem chcieć, żeby stała się powszechnym prawem*. Druga odnosi się do woli: *postępuj tak, jak gdyby maksyma twojego postępowania przez wolę twą miała stać się ogólnym prawem przyrody*. Trzecia odnosi się bezpośrednio do koncepcji człowieczeństwa: *postępuj tak, byś człowieczeństwa tak w twojej osobie, jak też w osobie każdego innego używał zawsze razem jako celu, nigdy tylko jako środka*. To ostatnie sformułowanie było istotnym przyczynkiem do rozwoju etyki [Zuziak, 2018, s. 269–270].

Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770–1831) – niemiecki protestancki twórca teorii rzeczywistości, jako walki jedności i przeciwieństw oraz idealizmu obiektywnego (myśl jest pierwotna w stosunku do bytu). Za tezę przyjął stwierdzenie, że twory przyrody są tylko zjawiskami (fenomenami) ducha obiektywnego, a za metodę naukową uznał dialektykę, ściślej – dialektyczną triadę według schematu: teza (pierwotna jedność), antyteza (rozdzielenie), synteza (powrót rozdzielonych elementów w jedność). Był autorem wielu rozpraw i dzieł powiązanych z etyką, traktując ją jako wiedzę o tym, co dobre samo w sobie i dla siebie. System filozofii według Hegla składa się z trzech części:

- logika – nauka o idei w sobie i dla siebie *w jej całkowitej abstrakcji*,
- filozofia przyrody – nauka o idei w jej innobycie (mechanika, fizyka, organika),
- filozofia ducha – nauka o idei, która powraca z innobytu do siebie.

Hugo Kołłątaj (1750–1812) – polski polityk i etyk, współtwórca koncepcji modyfikacyjnej funkcjonowania państwa (*Konstytucja 3 Maja*) oraz autor systemu edukacji. Autor licznych rozpraw filozoficzno-społecznych w tym również koncepcji człowieka opartej na idei „porządku fizyczno-moralnego”, w których akcentował konieczność korelacji uprawnień i zobowiązań człowieka, rozumianej jako naturalna podstawa, a zarazem sankcja harmonii i ładu moralnego w świecie.

Obiektywizm – pogląd filozoficzny, wg którego rzeczywistość istnieje niezależnie od świadomości. Postawa badawcza → wolna od uprzedzeń i przesądów (bezstronność).

Subiektywizm – stanowisko filozoficzne bazujące na doznaniu przedmiotowym (subiektywnym), a nie na stanie rzeczywistym (obiektywnym), to również tendencja do oceny faktów z własnego (indywidualnego) punktu widzenia.

Motywizm – zakłada, że o moralnej ocenie danego czynu decyduje przede wszystkim motyw, przy czym nie można uznać czynu za moralnie słuszny, jeśli nie został podjęty w dobrej intencji.

Nominalizm – pogląd, wg którego w ocenie moralnej danego czynu liczy się zgodność tego czynu z funkcjonującymi zasadami moralnymi (nieistotne są efekt i motyw).

Naturalizm – pogląd, wg którego istnieje głównie rzeczywistość materialna (naturalna). Konsekwencją jest przekonanie, że normy moralne bazują na wiedzy przyrodniczej i społecznej.

George Berkeley (1685–1753) – irlandzki filozof anglikański twierdził, że jedyną rzeczą, którą jesteśmy w stanie stale obserwować, a zatem jedyną rzeczą, która dla nas zawsze istnieje – jesteśmy my sami. Ludzki świat składa się z umysłów i idei. Umysły istnieją samodzielnie, idee inspirowane są wolą boską (miarą dobra i zła moralnego jest wola boża).

Adam Smith (1723–1790) – szkocki współtwórca filozofii moralnej, według którego prawo winno zapewniać wolność, zaś zasady moralne powinny być powiązane z indywidualizmem. Społeczność traktowana jest przez niego jako wspólnota tworząca wspólne dobra. Człowiekowi w tym procesie pomaga sumienie podążające za rozumem i skłaniające do koncentrowania się na wspólnych interesach. W kwestiach uczuć dał preferencję sympatii (względem czynów własnych i cudzych) – stanowiącej dobro moralne. W kwestiach religijnych cechowała go postawa deistyczna. Twórca ekonomii jako wydzielonej nauki. Autor jednych z najbardziej cenionych opracowań na temat zasad funkcjonowania gospodarki rynkowej, kapitalizmu i liberalizmu.

Arthur Schopenhauer (1788–1840) – niemiecki filozof, uznający fenomeny: każdy człowiek „sam buduje sobie własne fenomeny” i dlatego te same bodźce wyjściowe mogą u różnych ludzi dawać różne fenomeny. Podobnie uznał relacje dobra i zła: „to, co jest dobre dla jednego człowieka, może być złe dla drugiego”. Świat zewnętrzny istnieje tylko jako wyobrażenie. Wyobrażenia wiążą się ze sobą na zasadzie dostatecznej racji, która występuje pod czterema postaciami: jako stosunek racji i następstwa, jako stosunek przyczyny i skutku, jako stosunek przestrzeni i czasu, jako stosunek pobudki i postępu. Stworzył pesymistyczną filozofię życia o nastawieniu ascetycznym, mimo, że sam był *bon-vivant*’em.

Maine de Biran (1766–1824) – francuski filozof spirytualista. Sporą część swoich badań poświęcił duchowi (duszy) i rozumowi (umysłowi) człowieka. Twierdził, że pierwotnym faktem poczucia istnienia ludzkiego jest poczucie aktywności woli (nie „myślę, więc jestem”, ale „chcę, więc jestem” – *volo, ergo sum*). Ludzkie dążenie do istnienia osobowego podyktowane jest cechami człowieka: wolnością oraz sprawczością fizyczną i psychiczną.

Friedrich Nietzsche (1844–1900) – niemiecki filozof, autor licznych opracowań, uważał, że relatywistyczna teoria poznania opiera się na przekonaniu, iż wszystkie czynności ludzkie, w tym poznanie, są uwarunkowane potrzebami życiowymi (*prawdą jest dla nas to, i tylko to, czego życie wymaga*). Kategorią centralną filozofii Nietzschego jest filozofia życia, ściślej kult życia (ujmowanie rzeczywistości, a więc także człowieka, jako życia). Uważał on, że wszystko to, co uważamy za wartości, jest względne i subiektywne, a w szczególności wartości moralne. Nietzsche zgodnie ze swoimi teoriami wyróżniał trzy naczelne wartości: życie (wartość bezwzględna i fundamentalna), wolność (o którą należy walczyć i ją utrzymać) i nierówność (prymat wartości witalnych nad duchowymi). Nie ma moralności obiektywnej, powszechnie obowiązującej, każdy ma taką, jaka mu dla jego celów życiowych jest potrzebna. Wyznaczył dwa modele moralności, tj. panów (silnych) i niewolników (słabych). W przekonaniu, że elitaryzm jest wartościowszy niż egalitaryzm – relatywizował dobro i zło (świat jest obojętny na moralność i kieruje się swymi prawami „poza dobrem i złem”) przy czym dobro traktował jako twórczą wolę życia. Podejście Nietzschego do religii i moralności cechował ateizm, psychologizm, a nawet nihilizm. Jego filozofia pełna jest wieloznaczności, a w związku z tym podatna na różnorodność interpretacji. Takim przykładem jest koncepcja nadczłowieka (ideał doskonałości biologicznej, istoty obdarzonej wielką wolą mocy, jednostki utalentowanej i twórczej, żyjącej poza zasadami obowiązującymi resztę ludzkości, zwłaszcza moralnymi), wykorzystana później przez nazistów.

Sigmund Freud (1856–1939) – austriacki lekarz (psychoanalityk) żydowskiego pochodzenia, uważany za przedstawiciela etycznego sceptycyzmu, autor szeregu opracowań medycznych i utworów literackich. Jego analiza ludzkiej psychiki wyróżnia trzy poziomy funkcjonalne: niski – „id”, nieświadomość pełna pożądań seksualnych; średni – „ego”, obszar rozumnych decyzji i działań; wysoki – „superego”, sfera dyktatu moralnego. Mimo, że Freud nie był filozofem, jego koncepcje funkcjonowania umysłu ludzkiego, odrzucające racjonalność ludzkich wyborów i zachowań na rzecz czynników irracjonalnych i emocjonalnych, wywarły ogromny wpływ na filozofów, uczonych i artystów przełomu XIX i XX wieku.

Materializm dialektyczny – kierunek filozoficzny, który zakłada, że niezbywalną cechą materii jest jej charakter ewolucyjny.

Ewolucjonizm – kierunek w filozofii i naukach społecznych, inspirowany przez biologiczną teorię ewolucji Ch.R. Darwina i system filozoficzny H. Spencera, przyjmujący jako główne założenie koncepcję zmienności i postępowego rozwoju całej rzeczywistości. Rozwój ten ma charakter ewolucyjny, tj. ciągły, stopniowy i jednokierunkowy, a dotyczy zarówno całej ludzkości, jak też poszczególnych społeczeństw. Ewolucjonizm odnowił naturalistyczną koncepcję człowieka (jako części przyrody), postulował poszukiwanie prawidłowości rozwojowych.

Charles Darwin (1809–1882) – angielski lekarz i przyrodnik, twórca teorii ewolucji, zgodnie z którą wszystkie gatunki pochodzą od wcześniejszych form.

Dialektyka – teoria rzeczywistości stanowiącej proces rozwoju przez powstawanie i przewyższanie przeciwieństw. Siłą napędową rozwoju społeczeństwa są sprzeczności (walka przeciwieństw). Konflikty takie pojawiają się pomiędzy potrzebami ludzi, a możliwościami ich zaspokojenia. Jest tak dlatego, że ilość dóbr służących do zaspokojenia potrzeb jest ograniczona, natomiast potrzeby ludzkie nieustannie wzrastają wyprzedzając możliwość ich zaspokojenia. Inne sprzeczności powstają pomiędzy siłami wytwórczymi, a stosunkami produkcji, które nie nadążają za rozwojem sił wytwórczych. Sprzeczności owe stają się przyczyną rewolucji społecznej, powodującej przemianę w stosunkach produkcji tak, aby dopasowały się do wymagań sił wytwórczych. Kolejne sprzeczności wytwarzają się pomiędzy już wytworzoną bazą, czyli podłożem ekonomicznym, a jeszcze nie zmienioną nadbudową. Rozwój społeczeństwa, podobnie jak całej rzeczywistości, przebiega zgodnie z trzema prawami dialektycznymi: prawem przechodzenia zmian ilościowych w jakościowe, prawem „negacji negacji” oraz prawem jedności przeciwieństw. I tak społeczeństwo przechodzi od jednego stanu jakościowego do kolejnego.

Karl Marx (1818–1883) – niemiecki filozof żydowskiego pochodzenia, twórca tzw. socjalizmu naukowego i materialistycznego pojmowania dziejów, opartego na historycznym materializmie, propagator dialektycznej metody i idei identity „bytu” i „myślenia”. Uważał, że człowiek stanowi twór materialnej przyrody, ale jakościowo różny od innych bytów materialnych. Praca leży u podstaw rozwoju człowieka, toteż jego teoria wartości została oparta na pracy ludzkiej. Walkę klas traktował jako środek do rozwoju społeczno-ekonomicznego. Jego filozofia opierała się na dwóch pojęciach: bazy ekonomicznej oraz nadbudowy ideologicznej (w tym moralność). W kwestii gospodarki Marks próbował kontynuować brytyjskie pryncypia ekonomii politycznej, ale zabarwione utopijnym socjalizmem. Uważał, że burżuazyjny system własności prywatnej powinien zostać unicestwiony w drodze rewolucji proletariatu, co doprowadzi do pierwotnego komunizmu. Jest autorem wielu dzieł, m.in.: „Kapitał” oraz „Manifest partii komunistycznej”.

Zdaniem Marksa, jedyną rzeczywistością jest świat materii, który można rozumieć jako przyrodę oraz jako społeczeństwo. Materią jest również świadomość człowieka i ludzkie wartości etyczne. Właściwością materii jest jej nieustanny rozwój. Marksizm przyjmuje, że to, co w danym momencie uznajemy za dobre lub złe, wynika z moralności grupy społecznej, której jesteśmy członkiem, a ta moralność jest produktem struktury i stosunków społecznych występujących w danym momencie historycznym. Stąd, wraz ze zmianą struktury społecznej następuje zwykle zmiana norm moralnych i co za tym idzie ocen co jest dobre, a co złe. Źródłem moralności i wartości jest więc suwerenna dobra wola ludzkiej jednostki.

Friedrich Engels (1820–1895) – jeden z głównych ideologów socjalizmu (obok Marksa) i propagator materialistycznej teorii poznania (*materialny, zmysłowo postrzegalny świat, do którego sami należymy, jest jedynym rzeczywistym światem*). Najwyższym dobrem jest człowiek jako istota ludzka. Braterstwo i solidarność winny objawić się w procesie uspołecznienia, czyli kolektywizmu. Wszyscy ludzie są sobie równi (egalitaryzm) i dlatego pomiędzy nimi powinny panować braterstwo i solidarność. Ludzie powinni mieć równe szanse w dostępie do pracy, oświaty oraz dóbr materialnych, tak, aby dzięki nim mogli siebie realizować. Jego materializm historyczny zakładał, że to nie świadomość ludzi określa ich byt, a raczej odwrotnie, to byt określa świadomość.

Pragmatyzm – nurt filozoficzny ukształtowany na przełomie XIX i XX wieku w USA polegający na realistycznej ocenie rzeczywistości, liczeniu się z konkretnymi możliwościami i podejmowaniu działań, które gwarantują skuteczność. Pragmatyzm akcentuje rolę praktyki i doświadczenia w procesie podejmowania decyzji. Z pragmatyzmem wiąże się zatem subiektywizm i relatywizm (względność prawdy).

Charles Sander Peirce (1839–1914) – amerykański filozof i naukowiec, twórca pragmatyzmu, autor słynnego aforyzmu „prawda znajduje się w przyszłości” twierdził, że aby bezbłędnie przewidzieć skutki inicjowanych działań, potrzebna jest rzetelna wiedza, a jej źródłem jest doświadczenie zmysłowe. Warunkiem prawdziwości owej wiedzy jest jej użyteczność. Wiedza bowiem jest wtedy prawdziwa, kiedy służy do rozwiązywania praktycznych problemów. Wierzył, że nauka jest jedna i prawdziwa, a naukowcy stale się przybliżają do odkrycia praw uniwersalnych. Definiował dobro jako „sumę wszystkich naszych działań, wynikających z naszego wyobrażenia o nim”.

William James (1842–1910) – amerykański filozof i psycholog, pragnął, aby filozofia pragmatyzmu ułatwiała ludziom rozważać i postępować według ich potrzeb i oczekiwań. Twierdził, że prawdziwe jest to, co skuteczne, co ułatwia życie i współżycie oraz jest praktyczne w komunikacji interpersonalnej. Opracował teorię trzech jaźni: materialnej (byty materialne i cielesne), społecznej (odczucia względem siebie i innych osób), duchowej (psychiczne zdolności do myślenia i poznania).

Pragmatyzm w coraz większym stopniu obserwuje się w etyce politycznej i dyplomatycznej. Znana i praktykowana zasada *non violence* (bez przemocy), zakłada strategię polityczną, polegającą na odrzuceniu stosowania przemocy lub groźby jej użycia w każdych warunkach i okolicznościach w wyniku czego jest możliwe doprowadzenie do stanu idealnego, w którym konflikty byłyby rozwiązywane przy zastosowaniu pertraktacji, na drodze wzajemnego zrozumienia i uzyskania kompromisu. Propagatorem i zwolennikiem tego podejścia był Mahatma Gandhi – główny twórca państwowości indyjskiej i propagator pacyfizmu.

Fenomenologia traktowana jest jako model filozofii, trudna do jednoznacznego zdefiniowania, która pojawiła się na początku XX wieku, głównie w środowisku niemieckim. Głosiła ona zdolność ludzkiego intelektu do naturalnego oglądu istoty rzeczy.

Jej podstawy opracował **Edmund Husserl** (1859–1938), który zamierzał uczynić z fenomenologii skuteczną metodę dojścia do prawdy o świecie i człowieku. Metoda owa odnosi się do badania fenomenów pojawiających się w obrębie tak zwanego „ja – transcendentalnego”, a jej celem jest zbadanie i opisanie tego, co pojawia się w ludzkiej świadomości; A to, co pojawia się w świadomości, to fenomeny (z gr. *fainomenon* – to, co się jawi), zjawiające się w sposób oczywisty, niejako „twarzą w twarz”. Fenomenologia zajmuje się zatem nie tym „co jest”, ale raczej tym „co widzimy i odczuwamy jako istniejące”. Z kolei kontakt poznawczy z fenomenem jawiącym się w świadomości to warunek uzyskania wiedzy pewnej i prawdziwej (ściślej), nie poprzedzonej żadnym założeniem.

Jednym z nurtów fenomenologii jest też etyka wartości (aksjologia). Opracował ją **Max Scheler** (1874–1928), który zastosował redukcję fenomenologiczną do wykrycia i opisu wartości etycznych. Scheler stwierdził, iż wartości pojawiają się (jako fenomeny) w świadomości człowieka stanowiąc „najpierwotniejsze dane odczucia intencjonalnego”. Człowiek przeżywa (odczuwa) owe wartości jako „dobro” lub „zło”. Świat wartości może być zatem poznany na tyle, na ile jest dany w emocjonalnym przeżyciu w postaci uczucia miłości lub nienawiści. Pomędzy wartościami panują hierarchia i ład wyznaczone przez samą rzeczywistość. Scheler wyróżnił cztery grupy wartości. Najniższymi są wartości hedonistyczne (związane z przyjemnością), wyżej sytuują się wartości witalne (zdrowie, siła fizyczna), kolejne to duchowe (estetyczne, etyczne i poznawcze), a najwyższe to wartości religijne (uczucie świętości). Należy jednak uwzględnić obiektywną hierarchię wartości, ponieważ zachowanie właściwej preferencji pomiędzy wartościami stanowi podstawę moralnej oceny postępowania człowieka [Ślipko, 2010, s. 109–110].

Etyka niezależna – normatywny pogład etyczny, który opiera się na tzw. elementarnych normach moralnych (postulowanych przez siebie zasad nie wyprowadza ani z religii, ani z teorii metafizycznych, ani z filozofii światopoglądu). Każdy człowiek odwołuje się przede wszystkim do własnego sumienia. Etyka niezależna w tej perspektywie to etyka świecka.

Tadeusz Kotarbiński (1886–1981) – polski filozof i etyk (szkoła lwowsko-warszawska), uniezależnia swą etykę od wszelkiej ideologii. Twierdzi, że mimo słuszności wielu zasad moralnych etyk chrześcijańskich, sens i wartość zachowania moralnego należy umieścić w relacjach z innymi ludźmi. Dobroć czynu powinna wspierać się na tzw. aksjomatach etycznych, które nie wymagają uzasadnienia, lecz są oczywiste same przez się. Postępowanie zasługujące na szacunek zostało nazwane przez Kotarbińskiego czcigodnym, natomiast działanie godne pogardy – haniebnym. Zachowania czcigodne i haniebne stanowią aksjomaty etyczne, tworzące fundament etyki niezależnej. Analiza empiryczna pozwoliła wyodrębnić takie wartości czcigodne jak: dobroć, życzliwość, prawość, szlachetność, braterstwo, męstwo, dzielność, hart ducha, opanowanie oraz przeciwne im wartości haniebne: złośliwość, okrucieństwo, marazm, niegodziwość, tchórzostwo, zdradliwość, słabość charakteru. W efekcie przejawem dobroci jest wrażliwość na cierpienie i potrzeby innych ludzi oraz gotowość do przyścia im z pomocą. Człowiek kierujący się czcigodnymi wartościami moralnymi to *spolegliwy opiekun*, czyli osoba godna zaufania, na którą zawsze można liczyć.

George Edward Moore (1873–1958) – angielski współtwórca filozofii analitycznej (przeciwstawiającej się idealizmowi) i twórca aksjologicznego systemu etyki. Przyjął, że dobro i zło są niedefiniowalnymi pojęciami pierwotnymi każdego systemu etycznego, stąd rozważania na temat ich „natury” nie mają żadnego sensu, a wszelkie wytworzone przez wieki „definicje” dobra i zła można zawsze sprowadzić do definicji elementarnej – *dobro to wszystko to, co jest przyjęte za dobre w danym systemie etycznym*. W konsekwencji dobro jest pojęciem prostym i nie podlega analizie.

Etyka troski – stanowisko etyki, które za podstawę ludzkiej egzystencji i punkt wyjścia dla rozważań etycznych przyjmuje opartą na trosce relację między dwiema istotami ludzkimi (a nie indywidualną świadomość podmiotu moralnego). Etyka troski powiązana jest z etyką sprawiedliwości i feminizmem kulturowym.

Nel Noddings (1929–2022) – amerykańska propagatorka filozofii edukacji i ochrony życia rodzinnego oraz feministka. Twierdziła, że najważniejsze w jej życiu zawsze były trzy rzeczy: dom, możliwość uczenia się i pisanie oraz poszukiwanie tego, co etyczne. Dobra relacja międzyludzka powinna naśladować relację matka–dziecko. W dojrzałej relacji pomiędzy dwiema dorosłymi osobami raz jedna, raz druga strona staje się dawcą troski. W praktyce istnieją tylko poszczególne akty troski, będące odpowiedzią na konkretne potrzeby drugiego człowieka. Tak więc troska etyczna powstaje jako rezultat refleksji nad naszym doświadczeniem troski (zarówno w roli biorców jak i dawców).

Carol Gilligan (1936–nadal) – amerykańska feministka i badaczka dwóch sposobów doświadczania siebie i relacji międzyludzkich, a także dwóch różnych etyk: „męskiej” – etyki praw i sprawiedliwości oraz „kobiecej” – etyki troski. Uważa, że tożsamość mężczyzny charakteryzuje separacja, tj. oddzielenie się od reszty świata i podkreślanie swojej szczególnej w nim pozycji, której wartość oceniana jest poprzez odniesienie do abstrakcyjnego ideału doskonałości. To z kolei kontrastuje z tożsamością kobiety, którą cechuje związek ze światem i innymi ludźmi, a ocenianą na podstawie konkretnych aktów troski.

Ekoeetyka – cześć dla życia – etyka ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Główną ideą jest związek człowieka z naturalnym otoczeniem, utrzymujący równowagę i harmonię. Etyka ekologiczna jest więc rozwinięciem etyki troski. W obliczu zagrożeń (degradacja,

zniszczenie) – zrodziła się koncepcja opracowania spójnej teorii zmieniającej sposób myślenia i działania ludzi wobec przyrody. Do prekursorów tego nurtu filozoficznego należą m.in.: Albert Schweitzer, Aldo Leopold, Konrad Z. Lorenz, Ernst F. Schumacher oraz Arne Naess, który jako pierwszy, w 1973 roku, posłużył się terminem „ekofilozofia”. W Polsce opracowaniem teoretycznych założeń ekofilozofii zajął się Henryk Skolimowski nazywający tę naukę „humanizmem ekologicznym”. Celami ekofilozofii są: rozpoznanie zagrożeń ekologicznych ze strony cywilizacji naukowo-technicznej, ukazanie wartości środowiska naturalnego i jego wpływu na jakość życia ludzi oraz wskazanie sposobów ochrony przyrody. W ekofilozofii wyróżniono kosmologię zajmującą się naturą, sensem i celem świata; antropologię badającą istotę człowieka i jego miejsce we wszechświecie oraz etykę. Problematyka ekoetyki obejmuje również stosunek człowieka do zwierząt i roślin oraz korzystanie z bogactw naturalnych. W opinii ekoetyków przyroda to najwyższe dobro przejawiające się w „stabilności, integralności, pięknie” ekosystemu. Każdy człowiek powinien odnosić się do przyrody z czcią i empatią oraz dbać o harmonijne współżycie wszystkich istot żywych (tzw. rozwój zrównoważony). W ramach owej troski należy zaprzestać wszelkich działań degradujących przyrodę, bo zdrowa przyroda będzie służyć dobru człowieka. O jego zdrowiu decyduje bowiem stan gleby, powietrza i wody, które stanowią podłoże biologicznej egzystencji człowieka.

Albert Schweitzer (1875–1965) – francusko-niemiecki filozof i teolog, prekursor ekoetyki, uważał, że troska powinna obejmować nie tylko ludzi, ale i inne stworzenia oraz przyrodę. Człowiek winien troszczyć się, by na świecie było jak najmniej bólu i cierpienia, a także, by życie mogło istnieć i rozwijać się, a każda żywa istota mogła liczyć na ludzkie miłosierdzie. Ta powinność (sformułowana przez Schweitzera), stanowi zasadę etyki: czci dla życia, w której ochrona istot żywych (ludzi, zwierząt, roślin) jest podstawowym obowiązkiem etycznym człowieka. Natomiast problem odpowiedzialności sprowadza się do kilku fundamentalnych zagadnień, a mianowicie: odpowiedzialnego myślenia o świecie, w którym żyjemy,

- właściwego sytuowania się w rzeczywistości przyrodniczej, której jesteśmy częścią,
- właściwego wartościowania,
- odpowiedzialnego działania, które winno być głęboko etyczne.

Rachel Carson (1907–1964) – amerykańska biolog, autorka bestsellerowej książki pt. *Silent Spring*. Wykazała w niej, że w przyrodzie wszystko jest ze sobą ściśle powiązane, a każda substancja raz wprowadzona do środowiska, już tam pozostaje, często ulegając transformacjom w niebezpieczne związki chemiczne. Jeśli zaś substancja ta jest toksyczna, wówczas sieje spustoszenie w kolejnych ogniwach łańcucha pokarmowego, szczególnie zaś kumuluje się na szczycie piramidy troficznej, na którym znajduje się m.in. człowiek. Ponadto stwierdziła, że człowiek, stanowiąc część przyrody, podlega jej prawom i ograniczeniom, zaś to, co trujące dla organizmów pozaludzkich (np. pestycydy), działa toksycznie także na ludzi.

Wydaje się celowym kilka uwag i rozważań poświęcić dalekowschodnim systemom filozoficzno-religijnym, zwłaszcza tym, które bezpośrednio bądź pośrednio odnoszą się do nurtów życia jednostki w społeczności, sfery duchowej i intelektualnej, a także dobra i zła. Niewątpliwie, wywarły one wpływ na europejską kulturę, filozofię i etykę.

Konfucjanizm – system filozoficzno-religijny, który głosi, że zbudowanie idealnego społeczeństwa i osiągnięcie pokoju na świecie jest możliwe pod warunkiem przestrzegania obowiązków wynikających z hierarchii społecznej oraz zachowywania tradycji, czystości, ładu i porządku. Kolejne odniesienia to: duchowy rozwój człowieka, natura ludzka, cnota i humanizm, rytuał i kultura, niebo i relacja człowieka z niebem. Kosmiczny porządek świata był ustalony i stał się niezmienny. Miał on na względzie szczęście świata, a zwłaszcza ludzi. Równowagę duchową

człowieka czy pokój w państwie można osiągnąć poprzez uczestniczenie w owym harmonijnym kosmosie. Konfucjanizm w sporej mierze stał się kodeksem reguł politycznych i społecznych, bardziej dla ludzi wykształconych. Twórcą tej specyficznej doktryny społecznej był chiński filozof – **Konfucjusz** (551–479 p.n.e.). Konfucjanizm rozpowszechnił się w Chinach i Korei (na przełomie ery starożytnej i nowożytnej), a także w Wietnamie i Japonii, stając się dominującą doktryną państwowo-religijną tych krajów, kształtującą ich politykę i obyczaje do czasów współczesnych, bazując na hierarchiczności, a nawet kastowości w społeczeństwie. Wyznawcy konfucjanizmu obowiązani są stosować „pięć powinności” regulujących życie społeczne, a mianowicie: syn wobec ojca, poddany wobec władcy, żona wobec męża, młodszy brat wobec starszego, przyjaciele wobec siebie wzajemnie [Weber, 2000, s. 164].

Klasyczne teksty źródłowe szkoły konfucjańskiej (tzw. „Pięcioksiąg Konfucjański”) to:

- „Księga przemian” („Yijing”)
- „Księga pieśni” („Shijing”)
- „Księga dokumentów” („Shu”)
- „Księga obyczajów” („Li”)
- „Kronika Wiosen i Jesieni” („Chunqiu”)
- Istniała także „Księga muzyki” („Yue”), ale nie zachowała się jako oddzielne dzieło.

Pochodnym od konfucjanizmu kierunkiem chińskiej szkoły filozoficznej był legizm (legalizm), rozwinięty w IV–III wieku p.n.e. Legiści głosili pragmatyczną zasadę przestrzegania wszystkich napisanych i ogłoszonych publicznie praw wydanych przez władcę, niezależnie od ich moralnego znaczenia, zakładając, że w obliczu prawa wszyscy powinni być równi (postulowali przy tym wprowadzenie rygorystycznego systemu kar i nagród). Celem było umocnienie państwa, panującej dynastii oraz armii.

Należy zauważyć, że w religiach Dalekiego Wschodu, a szczególnie w buddyźmie, zasadniczo nie istniało pojęcie dobra jako obiektywnie istniejącego bytu abstrakcyjnego, lecz było zawsze traktowane jako wartość czynów. Dobre czyny są w tym systemie zgodne z *dharmą* i poprawiają osobistą *karmę* osoby czyniącej dobrze, zaś złe czyny, to te które są z *dharmą* niezgodne. Buddyzm (*dharmā* lub *buddhasasana*) powstał w Indiach ok. V w. p.n.e. i jest systemem filozoficzno-religijnym. Jego twórcą jest Siddhartha Gautama – indyjski władca i filozof. **Budda** (Buddha, tzn. ‘Przebudzony’) ogłosił główne zasady swojej doktryny w pierwszym kazaniu, które w tradycji buddyjskiej nosi tytuł “Kazanie o wprawieniu w ruch koła Nauki (*dharmā*)”. Centralną nauką Buddy są cztery prawdy: o istnieniu cierpienia, o przyczynie cierpienia, o zniszczeniu cierpienia i o drodze prowadzącej do zniszczenia cierpienia. Środkiem prowadzącym do celu, jakim jest unicestwienie cierpienia, jest z ośmiu części złożona droga praktyki religijnej, coraz wyższej doskonałości duchowej. Nauka ta opiera się na dwóch podstawowych założeniach: 1 – wszystkie istoty żyjące, także bogowie, włączone są w odwieczny cykl narodzin i śmierci (*sansara*); 2 – ów krąg wcieleń jest skutkiem nagromadzonych uprzednio uczynków (*karman*). Budda określał swoją naukę mianem „drogi środkowej”, unikającej skrajności. Buddyzm, zwłaszcza ten wczesny, rozwinął się najbardziej w Indiach w III w. p.n.e. za panowania króla Asoki z dynastii Maurjów. Świeccy wyznawcy w większości opowiadali się za kierunkiem rozwoju buddyźmu – pierwotnie zwanym *mahasanghika* (wielka gmina) czy *mahajana*, co wiązało się z wpływem świeckich wyznawców na szereg wydarzeń religijnych oraz soborów. Wśród podstawowych koncepcji buddyźmu wyróżnić należy negację jakiegokolwiek pierwszej przyczyny i integralnie związaną z nią koncepcję przyczynowości, a także negację niezmiennej wiecznotrwałej „duszy” (koncepcja osoby). Buddyzm uznaje dwa źródła poznania: percepcję i wnioskowanie. Najwyższym dobrem

jest nirwana, wyzwolenie z kręgu narodzin i śmierci, osiągnięcie szczęśliwości [Weber, 2000, s. 231–238].

Nowożytnym nurtem buddyzmu jest Zen (cicha medytacja, religijna kontemplacja) rozumiana jako filozofia absolutnie sprzecznej samotożsamości, która w pełni rozwiniętą formę uzyskała w Chinach w okresie VI i VII wieku, skąd przedostała się do Korei, Wietnamu i Japonii. Wywodzi się z rodziny buddyzmu mahajany, ale na przestrzeni wieków nabrała wyrazistego indywidualnego stylu, pełnego minimalizmu i zamierzonych paradoksów. Podstawową praktyką jest medytacja zwana zazen (dosł. siedzący zen), której istotą jest poznanie swojej prawdziwej natury, osiągnięcie stanu buddy. Przez zen rozumie się także „spokojny umysł”, „kontrolowanie procesu myślenia”, „przyswajanie koncepcji”. Jest to koncentracja myśli na jednym punkcie i kontemplowanie prawdy życia poprzez praktykę siedzącej medytacji. Dzięki praktyce zen, umysł odzyskuje świeżość, a myślenie staje się przejrzyste.

Taoizm (Daoizm) – drugi, tradycyjny, chiński system filozoficzno-religijny stanowi, że podstawą funkcjonowania świata, jest doskonałe społeczeństwo i doskonała postawa człowieka wobec otaczającego świata. Teorię tę cechuje harmonia wszelkich zjawisk zachodzących w świecie, określana wieloznacznym terminem dao. Według taoizmu celem mędrca jest poznanie dao, dzięki któremu nabywa się cnotę de, pozwalającą na przestrzeganie zasady wu-wei, czyli niesprzeciwiania się naturalnemu porządkowi rzeczy panującemu w przyrodzie i społeczeństwie. Za najważniejsze księgi taoizmu uważa się Daodejing oraz Zhuangzi. Taoizm w dużym stopniu opierał się na obietnicach zdrowia, bogactwa i szczęśliwego życia w świecie doczesnym i w zaświatach. Nauka o uczynkach i odpłacie za nie, przewiduje nagrody i kary pochodzące od duchów, a przeznaczone dla ich sprawców jak i dla potomnych. Potencjalnych wiernych szczególnie przyciągały obietnice dotyczące życia po śmierci. Doktryna głosiła, że „właściwe życie” decyduje o dalszych losach. W ten sposób taoizm stawiał konkretne wymagania etyczne. Powstanie tego kierunku przypisuje się mędrcom zwanemu Laozi w VI wieku p.n.e. choć rozwinął się, zwłaszcza taoizm religijny, w pierwszych wiekach nowej ery, czerpiąc wiedzę i wzorce nie tylko z konfucjanizmu, ale z buddyzmu i chrześcijaństwa [Weber, 2000, s. 208].

Religijne podłoże filozofii w Japonii to niewątpliwie shintō i buddyzm. Shintō (kami-no-michi lub kannagara-no-michi) to tradycyjna religia Japonii oparta na mitologii japońskiej, którą cechuje politeizm, a oznacza byt „w zgodzie z wolą bogów”. Shintō nie ma założyciela, wspólnego kanonu, organizacji, świętych ksiąg, nawet koncepcji nawrócenia religijnego. Najważniejsze jest natomiast zachowanie równowagi i harmonii między światem bogów, naturą i człowiekiem. Boskość jako kami, można odnaleźć w bóstwach mitologicznych, w naturze i ludziach. Religia ta istniała w wiekach starożytnych natomiast sama nazwa shintō – jako określenie grupy religijnej – została wprowadzona dopiero w VI wieku n.e., kiedy do Japonii przybył buddyzm.

Niezwykle wymowny jest japoński etos samurajski (bushidō). Bushidō (bushi-dō – droga wojownika) – to niepisany zbiór zasad etycznych oraz kodeks wojskowy japońskich samurajów, który stanowił metodę kształcenia i samodoskonalenia zarówno cielesnego jak i duchowego. Najważniejsze cechy, to: prawość, moralność, uczciwość, sprawiedliwość, łaskawość, szacunek, uprzejmość, grzeczność, prawdomówność, odpowiedzialność, lojalność, wierność, męstwo, odwaga oraz honor (utrata honoru często skutkowała decyzją o popełnieniu rytualnego samobójstwa seppuku). Warto zauważyć, że samurajowie byli kształceni również w sztuce czytania i pisania, literatury (w tym poezji), muzyki, retoryki, matematyki, prawa, medycyny oraz parzenia herbaty. Kodeks regulował stosunek wojowników do reszty społeczeństwa, którego funkcjonowanie powinno opierać się na ściśle określonych relacjach władzy i poddaństwa.

Treść bushido była przekazywana ustnie z pokolenia na pokolenie i nie została spisana. To też tak mocno utkwiała w mentalności Japończyków i odcisnęła trwały ślad na ich wyjątkowej kulturze. Czyny bohaterskich samurajów przechodziły do historii, a oni sami stawali się wzorami do naśladowania dla kolejnych pokoleń.

Epoka samurajów rozpoczęła się na przełomie VII i VIII wieku, związana był z okresem feudalizmu, a skończyła się w drugiej połowie XIX wieku. Natomiast drogą samurajskiego kodeksu podążali mistrzowie i adepci sztuk walki oraz miłośnicy japońskiej kultury.

Humanizm (z łac. *humanus* „ludzki” i gr. *ismos* „wiedza, nauka”) – nurt filozoficzny lub światopogląd oparty na racjonalnym myśleniu, który wyraża się troską o potrzeby, szczęście, godność i swobodny rozwój człowieka w jego środowiskach: naturalnym i społecznym. Szczególnie prawa i obowiązki człowieka wynikają z faktu, że jest on jedyną istotą na Ziemi, która posiada naukę i technologię. Humanizm postuluje braterstwo i solidarność choć może mieć wymiar religijny, świecki czy ateistyczny. Historycznie, humanizm szczególnie rozwinął się w Europie w epoce odrodzenia. Początek humanizmu to **Francesco Petrarca** (1304–1374) – włoski poeta i etyk, który uważał, że moralne życie i rozwój osobowy są efektem pracy i twórczości samego człowieka. Chrześcijański humanizm reprezentował również **Erazm z Rotterdamu** (1467–1536) – niderlandzki filozof i teolog, który głosił, że człowiek z natury jest dobry, zaś zło pochodzi z niewiedzy. Akcentował rolę etyki w życiu człowieka, dla którego wzorem cnót jest Chrystus. Z kolei angielski filozof **Thomas More** (1478–1535) – święty kościoła katolickiego oraz czczony przez anglikanów, kładł nacisk na wolność sumienia oraz formowanie własnego życia tak, aby uszczęśliwiała również innych ludzi. Jest autorem dzieła „Utopia”, w którym stworzył wizję idealnego państwa i systemu społecznego. Bardziej utopijne idee prezentował jego rodak, bodaj ostatni przedstawiciel renesansu, filozof i polityk **Francis Bacon** (1561–1626), choć stał na stanowisku łączenia godności człowieka z jego aktami moralnymi, gdzie rozum i zmysły powinny współpracować. Analizując epokę renesansu w aspekcie filozoficzno-etycznym nie sposób pominąć twórczość nieco kontrowersyjnego włoskiego autora względem humanizmu, jakim był **Niccolo dei Macchiavelli** (1469–1527), autora słynnej sentencji *cel uświęca środki* (łac. *exitus acta probat*), w odniesieniu do politycznej racji państwa. Analizując naturę człowieka stwierdził, że jego postępowaniem często kierują niskie pobudki i egoizm. W swojej rozprawie pt. „Książę” przedstawił państwo jako twór całkowicie ludzki, pozbawiony pierwiastka boskiego.

Współczesny kształt humanizmowi nadała Deklaracja Amsterdamska wydana na **Światowym Kongresie Humanistycznym**, który odbył się w dniach 3–6 lipca 2002 roku w miejscowości Noordwijkerhout (Holandia). Motto: wszyscy różni – wszyscy równi. Prawa człowieka, różnorodność, humanizm. Zgodnie z tą deklaracją Humanizm uznaje wartość, godność i autonomię każdej jednostki. Humanisci popierają prawo każdego człowieka do jak największego zakresu wolności, pozostającego jednak w zgodzie z prawami innych. Humanisci mają obowiązek dbania o ludzkość, w tym przyszłe pokolenia. Humanisci uważają moralność za wrodzony element ludzkiej natury oparty na zrozumieniu i trosce o innych, niepotrzebujący zewnętrznego sankcjonowania.

Podstawowe założenia współczesnego humanizmu są następujące:

humanizm jest etyczny (uznaje on wartość, godność i autonomię każdej jednostki);

- humanizm jest racjonalny (stosuje zdobycze nauki w sposób twórczy);
- humanizm wspiera demokrację i prawa człowieka (zapewnia pełny rozwój każdej jednostki);
- humanizm uznaje, że wolność osobistą należy połączyć z odpowiedzialnością społeczną (humanizm buduje świat na bazie idei wolnej jednostki odpowiedzialnej za ten świat i uznaje zależność i odpowiedzialność człowieka za naturę);

- humanizm stanowi również alternatywę wobec religii (główne religie świata próbują narzucać swój światopogląd ludzkości, natomiast humanizm uznaje, że wiedza dotycząca świata i ludzi wynika z ciągłego procesu obserwacji, oceny i aktualizacji);
- humanizm docenia artystyczną kreatywność i wyobraźnię oraz zmieniającą siłę sztuki (humanizm potwierdza istotność literatury, muzyki, sztuki wizualnej i przedstawianej dla rozwoju i spełnienia osobistego);
- humanizm jest postawą życiową dążącą do jak najpełniejszego spełnienia poprzez kulturowanie życia etycznego i twórczego (oferta stosowania normatywów etycznych i rozwiązywania współczesnych problemów w sposób racjonalny) [Humanists International – Amsterdam Declaration, 2002].

Nurtem filozoficznym powiązany z humanizmem jest personalizm, który kształtował się już od połowy XIX wieku. W centrum przemysłów personalistów znajduje się osoba (z łac. *persona*). Personalizm zwraca uwagę na godność osoby i jej nadrzędną wartość wobec wszelkich struktur ekonomiczno-społecznych. Podkreśla również fakt transcendencji człowieka (np. istnienie bytu poza rzeczywistością poznania), który nieustannie powinien siebie przekraczać.

Za głównego przedstawiciela personalizmu uważany jest francuski filozof i teolog **Jacques Maritain** (1882–1973). Wyróżnił on humanizm teocentryczny i antropocentryczny. Jako chrześcijanin wyróżniał człowieka jako byt, którego początkiem i celem jest Bóg. Twierdził, że człowiek został obdarzony przez Boga godnością i nikt nie może mu jej odebrać, że jednostka jest ważniejsza od politycznej zbiorowości, że człowiek jest integralną częścią świata przyrody i podlega jej prawom. Wskazał także, że człowiek posiada predyspozycje do życia wspólnotowego w społeczeństwie. Podstawą owego życia wspólnotowego (społecznego) jest dobro wspólne, a jego realizacja odbywa się tylko w atmosferze wolności. Ostatecznie istota osoby wyraża się w inteligencji i wolności. Poprzez nie człowiek „zdobywa świat, panuje nad ciałem i tworzy siebie”.

Najbardziej znanym przedstawicielem personalizmu polskiego jest **Karol Wojtyła** (1920–2005), katolicki Papież, który w wyjaśnianiu istoty osoby posłużył się tomizmem (obiektywność osoby) i fenomenologią (subiektywność osoby). Jego zamiarem było zrozumienie człowieka w tym, co dla niego najistotniejsze. Taki sposób uprawiania filozofii nazwał „antropologią adekwatną”. W jej ramach ukazał człowieka poprzez czyn, który w szczególny sposób ujawnia to, kim jest osoba. Człowiek bowiem jest sprawcą czynów, poprzez które niejako stwarza sam siebie, stając się „dobrym” lub „złym”. Działający człowiek stwierdza, że to „on działa” oraz uświadamia sobie fakt „dziania się” czynu. Dlatego też wyróżnił fakt „działania” (forma aktywna) i „dziania się” (forma pasywna). Na tej podstawie stwierdził, że człowiek samostanowi o swoim czynie oraz ma o nim wiedzę. Właściwością osoby jest zatem wolność oraz rozumność.

Personalizm etyczny Karola Wojtyły bazuje na trzech cechach tej koncepcji:

- osobocentryzm – każdy człowiek realizuje własne cele, a spełniając jakikolwiek czyn jest realnym sprawcą dobra lub zła moralnego;
- perfekcjonizm – koncepcja doskonałości moralnej przez każdy czyn jako podstawowego celu rozwoju człowieka; zwraca przy tym uwagę na potrzebę obecności w procesie wychowania ideałów i wzorów osobowych oraz niekwestionowanych autorytetów;
- normatywizm – oznacza w wychowaniu stałą obecność norm i powinności; źródłowymi wartościami bezwzględными jest dobro i prawda jako zasada bytu.

Tym natomiast, co rozwija osobowość człowieka jest udział w życiu społecznym. Społeczeństwo jest zaś wspólnotą, która tworzy się ze względu na dobro wspólne. Natomiast miłość i sprawiedliwość stanowią podstawę systemu cnót w etyce chrześcijańskiej.

W kwestii dobra i zła Karol Wojtyła stwierdza, że *Przyjemność, radość, zadowolenie są uważane jako dobre, a więc człowiek staje wobec alternatywy – przyjemność czy obowiązek, za którym kryje się prawdziwe dobro moralne. Wartość obiektywnego dobra polega na tym, że wartości duchowe są obiektywnie wyższe od materialnych. To rozum i wola kierują człowieka w stronę obiektywnego dobra. Nie może on tworzyć poglądu na swoje czyny według tego ile przyniosą mu przyjemności, ale według tego, o ile służą celowi, jakim jest obiektywne dobro. Nie ulega wątpliwości, że przyjemność jest dobra, a przykrość zła. Różnica między dobrem a złem wynika z tego, że dobro moralne przynosi głębokie zadowolenie, a zło sprawia wyrzuty, przykrość wewnętrzną i ból [Wojtyła, 2010].*

1.2. Aspekty religijne w etyce

Wszelkiego rodzaju rozważania na temat duchowości oraz dobra i zła powinny być powiązane z konkretnymi wierzeniami oraz wyznawanymi i praktykowanymi zasadami w powiązaniu z tradycyjnymi religiami. Nawet osoby niewierzące uznają określone normy zwyczajowe i prawne obowiązujące w danej społeczności, a spora część z nich posiada proveniencję religijną i ma wymiar etyczny. Toteż celowym wydaje się przypomnieć bądź przedstawić Dekalog.

Dekalog inaczej Dziesięć przykazań (w tradycji chrześcijańskiej), a Dziesięć Oświadczeń (w tradycji żydowskiej) to zbiór podstawowych nakazów i zakazów moralnych obowiązujących pierwotnie wyznawców judaizmu, a następnie przyjęty w zmienionej formie przez chrześcijan.

Treść Dekalogu i innych słów Boga Jahwe wygłoszonych w czasie objawienia na górze Synaj (Horeb) podczas ucieczki Izraelitów z Egiptu do Judei (prawdopodobnie w XIII w. p.n.e.), została spisana przez Mojżesza, a umiejscowiona na dwóch kamiennych tablicach.

Dekalog (Dziesięcioro przykazań Bożych):

1. *Nie będziesz miał cudzych bogów obok Mnie!*
2. *Nie będziesz czynił żadnej rzeźby ani żadnego obrazu tego, co jest na niebie wysoko, ani tego, co jest na ziemi nisko, ani tego, co jest w wodach pod ziemią! Nie będziesz oddawał im pokłonu i nie będziesz im służył, ponieważ Ja Pan, twój Bóg, jestem Bogiem zazdrosnym, który karze występki ojców na synach do trzeciego i czwartego pokolenia względem tych, którzy Mnie nienawidzą. Okazują zaś łaskę aż do tysięcznego pokolenia tym, którzy Mnie miłują i przestrzegają moich przykazań.*
3. *Nie będziesz wzywał imienia Pana, Boga twego, do czczych rzeczy, gdyż Pan nie pozostawi bezkarne tego, który wzywa Jego imienia do czczych rzeczy.*
4. *Pamiętaj o dniu szabatu, aby go uświęcić. Sześć dni będziesz pracować i wykonywać wszystkie twe zajęcia. Dzień zaś siódmy jest szabatem ku czci Pana, Boga twego. Nie możesz przeto w dniu tym wykonywać żadnej pracy ani ty sam, ani syn twój, ani twoja córka, ani twój niewolnik, ani twoja niewolnica, ani twoje bydło, ani cudzoziemiec, który mieszka pośród twych bram. W sześciu dniach bowiem uczynił Pan niebo, ziemię, morze oraz wszystko, co jest w nich, w siódmym zaś dniu odpoczął. Dlatego pobłogosławił Pan dzień szabatu i uznał go za święty.*
5. *Czcij ojca twego i matkę twoją, abyś długo żył na ziemi, którą Pan, Bóg twój, da tobie.*
6. *Nie będziesz zabijał.*
7. *Nie będziesz cudzołożył.*
8. *Nie będziesz kradł.*
9. *Nie będziesz mówił przeciw bliźniemu twemu kłamstwa jako świadek.*
10. *Nie będziesz pożądał domu bliźniego twego. Nie będziesz pożądał żony bliźniego twego, ani jego niewolnika, ani jego niewolnicy, ani jego wołu, ani jego osła, ani żadnej rzeczy, która należy do bliźniego twego.*

Trzy dominujące religie monoteistyczne: judaizm, chrześcijaństwo i islam są oparte na Biblii (ta ostatnia częściowo).

Najstarszą religią jest judaizm, a świętą księgą jego wyznawców jest Tora, nazywana też Pięcioksięgiem Mojżeszowym. Tora jest częścią Biblii, tj. Starego Testamentu, przedstawiającego historię narodu żydowskiego. Izrael uzyskał od Jahwe status narodu wybranego i miał wypełnić misję nakreśloną przez Stwórcę. Podstawą judaizmu jest dekalog (dziesięcioro przykazań), który Mojżesz otrzymał od Boga.

Te same przykazania stanowią podstawę chrześcijaństwa, którego twórca – Jezus z Nazaretu – pochodził z narodu żydowskiego. Nauka Jezusa Chrystusa została spisana, po jego męczeńskiej śmierci, przez uczniów w Ewangeliach. Ta część Biblii to Nowy Testament, który jest świętą księgą chrześcijan. We wszystkich kościołach chrześcijańskich obowiązuje dogmat Trójcy Świętej, tj. istnienie jednego Boga w trzech Osobach (Ojciec, Syn i Duch Święty).

Najmłodsza z tych trzech religii jest islam. Nakazy i zakazy zawarte w Dekalogu judeo-chrześcijańskim częściowo odnoszą się do wartości etycznych islamu. Rozwój islamu rozpoczął się w VII wieku, bazując w sporej części na dorobku filozofów i etyków starogreckich. Dla muzułmanów świętą księgą jest Koran, ukazujący Allaha i jego słowo. Wyznawców islamu obowiązuje wypełnianie pięciu obowiązków: wyznanie wiary, modlitwa, jałmużna, post, pielgrzymka. Dodatkowym elementem jest *jihad* (opieka nad religią), czyli święta wojna z niewiernymi.

Z kolei buddyzm opiera się na nonteistycznym systemie filozoficzno-religijnym, tzn. nie potwierdza i nie neguje istnienia boga. Sam Budda to legendarny głosiciel swojej nauki. Ustne nauki Buddy, zapamiętane przez jego uczniów, zostały zebrane w zbiorze świętych ksiąg – Tipitace (w języku polskim zbiór ten jest nazywany Trójkoszem). Dążeniem człowieka powinno być osiągnięcie nirwany, czyli stanu wyzwolenia od cierpień i pragnień, stanu szczęśliwości.

Wszystkie największe religie świata posiadają więc swoje święte księgi, na których opierają swój autorytet i które zawierają fundamentalne dla ich tożsamości doktryny, wartości etyczne, jak również opisują swoją historię.

Z powyższych rozważań wynika, że zasady etyczne praktykowane przez ludzi mają swoje umocowanie w religiach. Podobnie dzieje się w odniesieniu do działalności gospodarczej, uwzględniającej duchowe i materialne aspekty pracy. Poszczególne wyznania były i są podmiotami życia gospodarczego, a zwłaszcza tam, gdzie funkcjonuje majątek i kapitał ludzki. Religia zaś, poprzez doktrynę, a także działania i przekonania swych wyznawców, propaguje określony styl życia i pracy, uznawanych wartości, kształtuje modele konsumpcji, oszczędności, kreuje stosunek do bogactwa, biedy czy bezrobocia [Skodlarski J., 2020].

Podstawowe elementy, na których powinny opierać się wartości gospodarcze:

- sprawiedliwość i pochodne (uczciwość, dbałość o właściwe relacje interpersonalne),
- szacunek wzajemny,
- powiernictwo (opieka nad wszystkim, co zostało powierzone człowiekowi przez Boga),
- uczciwość (prawość, solidność, niezawodność) [**Kodeks Etyczny Międzynarodowego Biznesu dla Chrześcijan, Muzułmanów i Żydów, 1994** ang. A Code of Ethics on International Business for Christians, Muslims and Jews; franc. Le Code d’Ethique des affaires pour les Chrétiens, Musulmans et les Juifs].

Pryncypia religijne w odniesieniu do etyki gospodarczej:

CHRZEŚCIJAŃSTWO (katolicyzm, protestantyzm, prawosławie):

W samym chrześcijaństwie można zauważyć nieco odmienne podejście do kwestii gospodarczych. Katolicy i protestanci etycy byli współtwórcami koncepcji społecznej gospodarki rynkowej i przyczynili się do jej rozwoju. Mniejsze zainteresowanie kwestiami gospodarczymi odnajduje się w prawosławiu.

Katolicka nauka społeczna wiele miejsca poświęca godności i prawom ludzi pracy. Podkreśla, że człowiek jest podmiotem pracy, gdyż został stworzony na obraz i podobieństwo Boże. Praca ludzka ma na celu nie tyle wypracowanie zysku, co kształtowanie człowieczeństwa, ma przyczynić się do wszechstronnego rozwoju ludzkości. Zapoczątkowana została przez papieża Leona X (za czasów którego doszło do reformacji przez Martina Lutra), oparta na prawie naturalnym i zasadzie sprawiedliwości społecznej, jest nieustannie rozwijana aż do czasów współczesnych. W 1991 roku ukazała się encyklika papieża Jana Pawła II „Centesimus annus”, nieomal w całości poświęcona sprawom ekonomicznym. W sposób nowatorski Jan Paweł II zaaprobował zarówno demokrację, jak i liberalizm ekonomiczny, wskazując przy tym na fakt, że mechanizmy rynkowe są źródłem wielu korzyści. Natomiast protestant Jan Kalwin przyczynił się znacznie do zainteresowania wiernych kwestiami gospodarczymi poprzez powiązanie ich z religią. Podkreślał, że sukces w działalności gospodarczej jest zapowiedzią przyszłego zbawienia, zaś niepowodzenie – potępienia. Zachęcał do prowadzenia działalności gospodarczej, zwracając uwagę na takie cechy dobrego przedsiębiorcy jak: pracowitość, zaradność, rzetelność, zaangażowanie się w pracę czy oszczędność. Prawosławie, obejmujące tereny głównie rolnicze, nie musiało rozwiązywać trudnych dylematów związanych z gospodarką kapitalistyczną. Katechizm Kościoła prawosławnego kwestie gospodarcze rozważa w aspekcie Błogosławieństw i Królestwa Bożego (bogactwo i własność rodzą chciwość, oddalając człowieka od Boga, zaś bycie ubogim materialnie ułatwia wejście do królestwa niebieskiego).

Podstawowe wskazania dla moralności człowieka zawarte są w Piśmie Świętym. Ze Starego Testamentu ponadczasowy charakter ma dekalog. W Nowym Testamencie etyka skupia się na przykazaniu miłości i nauce ośmiu błogosławieństw. Przykładem jest życie Jezusa jako doskonałego człowieka, a obowiązują następujące zasady:

- biblijna zasada miłości bliźniego;
- zasada dobra wspólnego (pracownika i pracodawcy);
- zasada pomocniczości (subsydiaryzm i solidarność społeczna);
- pracownicy mają prawo do pracy i godziwego wynagrodzenia, ale obowiązek świadczenia rzetelnej pracy;
- pracodawcy mają obowiązek sprawiedliwego nagradzania pracowników i troszczyć się o sprawy socjalne pracowników, natomiast prawo do zysku i pomnażania majątku.

JUDAIZM

Człowiek, jako współpracownik Boga, ma sześć dni pracować w przemianie świata, zaś w szabat odpoczywać. Natomiast nieróbstwo jest złem, bo prowadzi do biedy. Co więcej, według Talmudu bardziej miły Jahwe jest człowiek pracowity niż pobożny. Zdobyty majątek był znakiem łaski Bożej i mądrości ludzkiej.

Elementem konstytutywnym religii mojżeszowej było dane przez Boga prawo przymierza, które wyznaczało ramy działalności gospodarczej członka narodu wybranego. Teksty biblijne Starego Testamentu wymownie świadczą o naruszaniu różnego rodzaju nakazów moralnych w działalności gospodarczej. Można przytoczyć katalog częstych nadużyć gospodarczych takich jak: niespłacanie długów, opóźnianie zapłaty, ustanawianie praw krzywdzących biedne-

go, przekupność sędziów, fałszowanie miar i wag, zawyżanie cen, sprzedaż wybrakowanego towaru, spekulacja i korupcja. Prawodawca nakazywał jawność w prowadzeniu działalności handlowej, a więc naganne było ukrywanie wad produktów czy sprzedawanie wyrobów szkodliwych. Wszelkie nieuczciwości w tym względzie – szczególnie popełniane świadomie – były znakiem lekceważenia Boga.

Swoisty judaistyczny kodeks etyczny dotyczący działalności gospodarczej opierał się na zasadzie sprawiedliwości społecznej i miłosierdzia. Zasada ta, wyprowadzona z prawa, określała także relacje handlowe w stosunku do współbraci. Dobra materialne winny służyć wszystkim, toteż panowało powszechne przekonanie, że bogaci mają zobowiązania wobec biednych; mają obowiązek dzielenia się z nimi. Postawa chciwości została surowo napiętnowana, najczęściej stawała się też źródłem innych grzechów wobec braci. Prawo hamowało taką poządlliwość, nakazując zwrot w roku Jubileuszowym zabranej za długi majątności. Zabronione było marnotrawstwo dóbr, gdyż wszyscy, a nie tylko wybrani, mają prawo do ich używania. Zysk nigdy nie mógł być osiągniany kosztem środowiska naturalnego, nie mógł też przynosić szkód społecznych; w takim przypadku lepiej było zaniechać działalności gospodarczej.

Religijna etyka żydowska powiązana jest ze spełnianiem nakazów i zakazów. Biblia hebrajska, czyli Tora (pięcioksiąg Mojżeszowy), bazuje na przymierzu Boga z wybranym narodem izraelskim, a wykładnię do niej stanowi Talmud, zgodnie z którym obowiązują następujące zasady:

- zawarty w Torze nakaz miłości Boga i służby bliźniemu;
- wiara zachęca do przedsiębiorczości oraz tworzenia bogactwa materialnego na zasadach uczciwości;
- obowiązkowe uczestnictwo pracowników i pracodawców we wspólnym funduszu wspierającym bezrobotnych i biednych;
- pracownicy mają prawo do pracy i godziwej zapłaty, ale obowiązek świadczenia pracy możliwie jak najlepiej;
- pracodawcy mają obowiązek sprawiedliwego nagradzania pracowników oraz okazywanie im wsparcia w trudnych sytuacjach, natomiast prawo do zysku i bogacenia się.

ISLAM

Islam jako religia jednego Boga, jednej religii i jednej ludzkości, w swojej świętej Księdze – Koranie nawiązuje do judaizmu i chrześcijaństwa. Allah jest bogiem, a Mahomet prorokiem. Mahomet jawi się jako odnowiciel prastarej religii Abrahama. W islamie, podobnie jak w judaizmie, wszystko pochodzi od Boga (90% wszystkiego, co otrzymuje człowiek jest darem Allaha). Zachowania moralne opisane są w dwóch podstawowych źródłach islamu: Koranie i tradycji proroka Mahometa (*sunna*). Muzułmanin jest odpowiedzialny przed Allahem za użytkowanie dóbr, przede wszystkim zabronione jest nadużywanie własności. Jest zobowiązany do dzielenia się swym bogactwem z biednymi oraz płacenia specjalnego podatku na gminę muzułmańską. Ponadto Koran zachęca do przeznaczania swego dobrobytu na: rodzinę i krewnych, na sieroty, na biednych, bezdomnych i potrzebujących, na oswobodzenie zniewolonych. Koran ostrzega przed pokusą chciwości, która utrudnia praktykowanie islamu.

W szariacie – czyli prawie islamskim – nie ma precyzyjnych norm określających aktywność gospodarczą. Natomiast Koran określa, co jest dozwolone, a co jest zakazane (*halal* i *haram*); odnosi się to również do kwestii ekonomicznych. Profilaktyczny charakter mają zakazy picia alkoholu, palenia papierosówm używania narkotyków, jedzenia wieprzowiny. W islamie zawiera się finansowe umowy gospodarcze dwojako: *szirka* (umowa spółki) i *mudaraba* (umowa agencyjna). W umowie *szirka* poszczególni udziałowcy wnoszą pewne sumy finansowe oraz ustalają na jakich warunkach będą się dzielili dochodami lub deficytem. Natomiast w *mudaraba* jeden z podmiotów gospodarczych wnosi majątek, zaś drugi zdolności i zaangażowanie

w pracę, jednocześnie razem ustalają sposób podziału zarobków; Można wyróżnić trzy rodzaje mudaraby: pieniężną, towarową i wytwórczą, ale zalecane są dwa pierwsze sposoby aktywności ekonomicznej, opartej na finansach i pewnych dobrach.

Podobnie jak w innych religiach praca odgrywa ważną rolę w życiu człowieka, gdyż jest potwierdzeniem jego godności jako namiestnika Boga (chalifa). Według Koranu, należy zachować właściwy umiar w pracy, a także zaplanować odpoczynek. Praca jest prawidłowym sposobem zarobkowania, natomiast naganne są hazard czy zdobywanie majątku kosztem biednych.

Z tego punktu widzenia – główne wartości i zasady islamu, to:

- wpisane w Koran prawa szariat (miłość do Boga, sprawiedliwość, solidarność, braterstwo społeczności muzułmańskiej);
- wiara uznaje prawo do własności prywatnej, aprobuje przedsiębiorczość, lecz bez pogoni za zyskiem;
- podstawowe dwa pojęcia: *halal* – dozwolone (islamskie, „czyste”) i *haram* – zakazane (głównie ze świata „niewiernych”);
- pracownicy mają prawo do godziwego wynagrodzenia, a obowiązek rzetelnego wykonywania pracy;
- pracodawcy mają obowiązek zapewnić wyznawcom islamu godziwe wynagrodzenie i świadczenia socjalne, zachowując prawo do zysku z którego część winna być dzielona między pracownikami.

BUDDYZM

Budda (oświecony) stał się twórcą nie tyle systemu religijnego, co praktycznego sposobu osiągnięcia nirwany, czyli dążenia do doskonałości. Z czasem wyodrębniły się w buddyzmie dwa dominujące kierunki: *hinajana*, czyli „mały wóz” oraz *mahajana*, czyli „duży wóz”. Pierwszy kierunek określał poszukiwanie nirwany poprzez oderwanie się od społeczeństwa (najczęściej realizowany w powołaniu mnicha), natomiast drugi – w relacjach społecznych – kładł nacisk na zachowania altruistyczne.

W buddyzmie w różnych przejawach działalności gospodarczej między ludźmi podkreśla się przede wszystkim zasadę uczciwości i życzliwości. Praca człowieka ma istotne znaczenie, gdyż dzięki niej można rozwiązywać ważne problemy społeczne. Poprzez pracę ludzie stają się zasobni, mogą wykorzystywać też w pracy swoje zdolności i wiedzę. Wreszcie praca jest środkiem do osiągnięcia nirwany poprzez nieustanne dążenie do perfekcji. Skoro człowiek winien doskonalić się poprzez pracę, a bezrobocie jest złem, zatem należy mu się przeciwstawiać, starając się o zagwarantowanie stałego zatrudnienia. W tym celu w koncepcji buddyjskiej postuluje się, aby tam, gdzie nie jest to konieczne nie zastępować ludzi przez maszyny. W procesie produkcji prym powinien wieść człowiek, nie technika. Należy produkować jedynie artykuły niezbędne do życia, mogące służyć dla jak największej liczby ludzi na świecie, z jednoczesnym zaniechaniem wytwarzania towarów luksusowych, zbrojeniowych czy różnego rodzaju używek szkodzących człowiekowi, takich jak alkohol, papierosy, narkotyki. Ponadto należy dążyć do równowagi pomiędzy produkcją a konsumpcją.

Budda zalecał, aby każdy człowiek odkładał jedną czwartą z zarobionych pieniędzy. Podobnie w odniesieniu do gospodarek narodowych, by zaoszczędzone w ten sposób środki finansowe przeznaczać na inwestycje, a także na pomoc regionom biednym, czy przeciwdziałaniu klęskom żywiołowym. Wszelka działalność gospodarcza winna mieć na uwadze nie tyle zysk materialny, co rozwój duchowy człowieka, jak i całego społeczeństwa. W buddyzmie promuje się zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa, które potrzebują mniejszego kapitału, nie wymagają dużych nakładów inwestycyjnych i są łatwiejsze w zarządzaniu. Zaleca się też mądre gospodarowanie bogactwami naturalnymi, ochronę przyrody i środowiska naturalnego.

Według buddyzmu etyka skodyfikowana jest w postaci nakazów, a zasady etyczne w nauce dominującej *mahajany* są widziane jako uproszczone opisy zachowań rozwiniętego duchowo człowieka. Dobro jest traktowane jako wartość czynów, a dobre czyny są zgodne z *dharmą* (doktryną buddyjską). Podstawowe wartości to:

uniwersalna miłość, uczciwość, życzliwość, szczodrość, dążenie do prawdy i mądrości;

- przedsiębiorczość ma zapewnić dostatek i bezpieczeństwo ekonomiczne oraz spokój umysłu;
- wiara nakłania do miejscowej integracji działalności gospodarczej i inwestycyjnej;
- pracownicy mają prawo do godziwego wynagrodzenia, a obowiązek należytego wykonywania pracy (zalecane racjonalnie użytkowanie dochodów – konsumpcja i rezerwa);
- pracodawcy mają prawo do zysku, a obowiązkiem jest przeznaczyć sporą część na inwestycje i działalność dobroczynną [opr. na podst. Etyka w biznesie i zarządzaniu, Kiełliński & Reyes & Oleksyn, 2005, s. 61–64].

Etyka w największych religiach – czyli stosunek poszczególnych religii do zagadnień związanych z działalnością gospodarczą:

WARTOŚCI

Chrześcijaństwo

Miłość bliźniego, sprawiedliwość, umiarkowanie, wspólne dobro, solidarność, subsydiaryzm.

Judaizm

Sprawiedliwość, uczciwość, solidarność, miłosierdzie.

Islam

Uczciwość, życzliwość, sprawiedliwość, miłosierdzie, braterstwo.

Buddyzm

Uczciwość, szacunek, życzliwość, lojalność, przyjaźń, miłosierdzie, służba społeczeństwu.

GOSPODARKA

Chrześcijaństwo

Gospodarka rynkowa jest oparta na kapitale; system ma być nastawiony na wspólne dobro; umiar w pozyskiwaniu zasobów naturalnych i troska o ekologię.

Judaizm

Prawidłowe zarządzanie gospodarcze zapewnia stabilność społeczeństwa.

Islam

Działalność gospodarcza bazuje na umowach w formie spółki (*szirka*) i agencyjnej (*mudaraba*). Zalecane współzawodnictwo.

Buddyzm

Należy dążyć do równowagi między produkcją a konsumpcją; zalecane ograniczenie produkcji artykułów luksusowych.

WŁASNOŚĆ PRYWATNA

Chrześcijaństwo

Posiadanie jest prawem naturalnym; Bóg jest właścicielem, a ludzie są gestorami dóbr; zakaz marnotrawienia dóbr.

Judaizm

Własność prywatna jest ceniona; dobra powinny służyć wszystkim ludziom; zakaz marnotrawienia i trwonienia dóbr.

Islam

Większość wszelkich dóbr pochodzi od Allacha; posiadanie majątku jest godziwe; najważniejszy jest handel; zakaz trwonienia i nadużywania dóbr.

Buddyzm

Należy uwolnić się od własności dóbr, gdyż wywołują pragnienie posiadania, a to przynosi cierpienia; zakaz marnotrawstwa dóbr.

BOGACTWO

Chrześcijaństwo

Aprobujący; ostrzeżenie przed pokusą chciwości.

Judaizm

Aprobujący; posiadanie bogactwa jest znakiem błogosławieństwa bożego.

Islam

Aprobujący.

Buddyzm

Zakazujący; jest pragnieniem, które przynosi cierpienie.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZYSK

Chrześcijaństwo

Zalecane; dobra materialne i dochody z działalności gospodarczej powinny służyć całemu społeczeństwu.

Judaizm

Zalecane; zysk nie jest jedynym celem gospodarowania; wartościowy jest człowiek przedsiębiorczy i pobożny.

Islam

Zalecane; dochód ma służyć jednostce i społeczeństwu. ważne są świadczenia socjalne dla pracowników.

Buddyzm

Zalecane; zysk jest ważny, ale najważniejsza jest służba społeczeństwu.

PRACA

Chrześcijaństwo

Kontynuacja boskiego dzieła stworzenia; katolicka nauka społeczna podkreślająca wysoką rangę pracy służącej wszechstronnemu rozwojowi ludzkości; protestancki etos pracy rozumiany jako świecka służba Bogu.

Judaizm

Kontynuacja dzieła stworzenia polegająca na przekształcaniu świata; praca to budowanie królestwa bożego; sukces w pracy oznacza błogosławieństwo boże; pracowitość jest gwarancją sukcesu.

Islam

Działanie służące Allahowi; umacnia godność człowieka; dzięki pracy można osiągnąć wysoką pozycję społeczną; zalecenie równowagi między pracą a wypoczynkiem; zakaz zatrudniania dzieci i nadmiernej eksploatacji zawodowej kobiet.

Buddyzm

Droga do nirwany; wytrwałość w pracy prowadzi do doskonałości jej efektów; praca ma służyć osiągnięciu dobrobytu ludzkości; w procesie wytwarzania najważniejszy jest człowiek (maszyny podporządkowane człowiekowi);

HANDEL

Chrześcijaństwo

Oparty na godności ludzkiej i zasadzie solidarności społecznej.

Judaizm

Oparty na zasadzie uczciwej konkurencji; zakaz lichwy i łapownictwa; nakaz sprzedaży artykułów jakościowo wartościowych.

Islam

Oparty na zasadzie uczciwości; ma służyć jednostce i społeczeństwu.

Buddyzm

Oparty na zasadzie sprawiedliwości społecznej; zakaz handlu artykułami działającymi destrukcyjnie na człowieka.

BEZROBOCIE

Chrześcijaństwo

Należy zwalczać; utrudnia powołanie w wymiarze ziemskim i wiecznym; bezrobotnym i biednym należąca jest pomoc.

Judaizm

Należy zwalczać, a bezrobotnym zapewnić pomoc.

Islam

Należy przewycięzać, a państwo ma obowiązek zagwarantować zatrudnienie.

Buddyzm

Naganne, gdyż oznacza lekceważenie człowieka (jednostki) przez społeczeństwo.

POMOC BIEDNYM

Chrześcijaństwo

Nakazana; dzielenie się z biednymi i potrzebującymi stanowi warunek zbawienia.

Judaizm

Nakazana (kto nie dzieli się z biednymi i potrzebującymi – okrada ich).

Islam

Nakazana (rozdając majątek i dając jałmużnę można zasłużyć na zbawienie).

Buddyzm

Zalecana (altruizm przewycięża egoizm).

ZŁOTA REGUŁA

Chrześcijaństwo

„Wszystko więc, co byście chcieli, żeby wam ludzie czynili, i wy im czyńcie”

Judaizm

„Czyń drugiemu to, co chciałbyś, aby on czynił tobie”

Islam

„Żaden z was nie jest wyznawcą, jeśli nie pragnie dla swego brata tego, czego pragnie dla siebie”

Buddyzm

„Nie czyń innym tego, co sam uznałbyś za szkodliwe” [opr. na podst. Religijne determinanty działalności gospodarczej w perspektywie czterech wielkich religii: judaizmu, buddyzmu, chrześcijaństwa i islamu, Kietliński, 2006, s. 43–59].

1.3. Etyka powinności, pożytku i solidarności społecznej

Etyka powinności (deontologizm)

Filozoficznie pojmowany pogląd deontologiczny oznacza, że do osiągnięcia pozytywnego rezultatu należy dojść „dobrą drogą”. W myśl tej zasady – cel nie uświęca środków.

Czyn jest dobry, jeśli wynika z obowiązku, który spoczywa na podmiocie działającym, bez względu na skutek tego czynu. Teoria deontologiczna (gr. *déon* – to, co powinno być) oparta jest na kategoriowym imperatywie Kanta: *„Postępuj tylko wedle takiej maksymy, co do której mógłbyś jednocześnie chcieć, żeby stała się prawem powszechnym”* – czyli postępuj wobec innych tak, jakbyś chciał, żeby oni z tobą postępowali. Wspomniany niemiecki filozof Emmanuel Kant bardzo krytycznie potraktował moralność, szczególnie w dziełach: *„Uzasadnienie metafizyki moralności”*, *„Krytyka praktycznego rozumu”*, *„Metafizyka moralności”*. Na podstawie badań transcendentnych doszedł do wniosku, że sądy praktycznego rozumu (które odnoszą się do świata ludzkiej wolności i są przeciwstawiane sądom spekulatywnego rozumu, dotyczącym mechanicznych praw przyrody) muszą być budowane w dwóch etapach. Pierwszy – dotyczy formułowania imperatywów hipotetycznych (konkretnych nakazów i zakazów moralnych stosowanych w najróżniejszych sytuacjach). Drugi – to prawo imperatywu kategoriowego mówiące o tym, jakimi kryteriami powinniśmy się kierować, budując prawa imperatywów hipotetycznych. Prawo imperatywu kategoriowego wyznaczają dwie uzupełniające się nawzajem formuły: *„postępuj tak, jak gdyby maksyma twojego postępowania poprzez twą wolę miała stać się ogólnym prawem przyrody”* oraz *„postępuj tak, byś człowieczeństwa, tak w twojej osobie, jako też w osobie każdego innego, używał zawsze zarazem jako celu, nigdy zaś tylko jako środka”*. Filozofia prawa, zbudowana na podstawach metafizyki moralności, opiera się na założeniu, że zadaniem instytucji państwa jest zabezpieczenie wolności obywateli, co dokonuje się w ten sposób, że każdy z nich zrzeka się na rzecz społeczeństwa części swej osobistej wolności. Powstanie społeczeństwa obywatelskiego objawia się jako związek organiczny, funkcjonujący w myśl zasady: *„każdy obywatel jest nie tylko środkiem, ale zarazem celem istnienia społeczeństwa”*. Zasadę tę Kant uznaje również za podstawę swej wykładni prawa międzynarodowego, zaprezentowanej w rozprawie *„Do wiecznego pokoju”*. Dzieło to uchodzi za pierwszy projekt międzynarodowej organizacji światowej w rodzaju współczesnej ONZ oraz model federacji narodów na wzór Unii Europejskiej. Przyjmuje się tu niezbywalne prawo każdego narodu do samoistnienia i samookreślenia, gdyż każdy naród jest środkiem, ale i zarazem celem istnienia społeczności ogólnoludzkiej.

W sferze ekonomii – biznes ma na celu zaspokajanie potrzeb ludzkich. Osiągnięcie zysku, rentowność czy wzrost gospodarczy mają uzasadnienie, jeśli urzeczywistniają realizację dobra dla człowieka. Zrozumienie ekonomii jako relacji człowieka i świata oraz tworzonych dóbr – opiera się na założeniach:

fundamentalna prawda, że człowiek jest zarządcą rzeczy;

- istnieje zależność człowieka od dóbr materialnych;
- ze względu na niewystarczającą ilość dóbr materialnych zachodzi potrzeba racjonalnego gospodarowania i oszczędzania.

Sposób realizacji powyższych zadań może być różnorodny. Aby jednak nie doszło do nadużyć czy nieuczciwości konieczne jest minimum moralności, którą w formie różnorodnych zasad, kodeksów i norm reguluje etyka powinności.

To właśnie deontologia określa niezbędną wiedzę o powinnościach i obowiązkach zawodowych wynikających z określonych unormowań (statuty, regulaminy, kodeksy itp.) bądź obyczajów. Tego typu unormowania mają charakter imperatywu ustalonego przez oficjalne władze

będź wynikające z tradycji i zwyczaju. W tej sferze wykorzystuje się różnego rodzaju kodeksy etyczne lub programy etyczne dobrych praktyk.

W odniesieniu do firm – będą to unormowania lub regulacje zajmujące się etycznym wymiarem działalności gospodarczej (np. *Corporate Social Responsibility* lub *Kodeks Etyki i Zasad Postępowania w Biznesie*), a w szczególności normy postępowania i przestrzegania zasad „fair play” przez środowiska zawodowe w działalności gospodarczej. Związana z tym procesem społeczna odpowiedzialność biznesu wiąże się z realizacją celów firmy z uwzględnieniem interesu społeczności lokalnych, relacji z różnymi grupami interesariuszy, ochrony środowiska naturalnego – co w efekcie pozwala na zbudowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o wysokie standardy etyczne. Z punktu widzenia organizacji gospodarczej (firmy) kluczowe znaczenie mają wartości ekonomiczne (rentowność – zysk), ale również respektowanie prawa oraz norm etycznych i dobrych obyczajów. Etyczna postawa menedżera to również dostrzeganie skutków własnych decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności oraz kierowanie się poszanowaniem dobra społeczeństwa, nawet kosztem poświęcenia krótkookresowych zysków.

W odniesieniu do instytucji publicznych będą to podobne unormowania i regulacje odnoszące się do etycznego wymiaru działalności administracyjnej (np. *Transparency International* lub *European Code of Good Administrative Behavior* lub *Kodeks Etyki Korpusu Służby Cywilnej*), gdzie bardzo ważne są takie elementy, jak: uczciwość obywatelska, działalność antykorupcyjna, przejrzystość decyzyjna. Inne przykłady, to: *Kodeks Etyki Lekarskiej (Zbiór Zasad Deontologii Lekarskiej)*, *Zbiór Zasad Etyki Adwokackiej i Godności Zawodu*, *Kodeks Etyki Nauczycielskiej*, *Kodeks Etyki Dziennikarskiej*. Związana z tym społeczna odpowiedzialność urzędników oraz innych funkcjonariuszy powinna stanowić element składowy procesu zarządzania w trosce o stosowanie reguł „fair play” i upowszechniania dobrych praktyk w codziennej działalności zawodowej oraz społecznej.

Etyka pożytku (utilitaryzm)

Utilitaryzm to stanowisko etyczne powstałe w końcu XVIII wieku, wg którego ocena działania powinna być dokonywana w oparciu o zasadę użyteczności. Wszelkie działania uznawane są za uzasadnione wówczas, gdy przynoszą jak największą korzyść jak największej liczbie ludzi. Utilitaryzm wywodzi się głównie z humanistycznej problematyki oświecenia, a jego elementy były zawarte w wielu angielskich i francuskich oświeceniowych doktrynach moralnych. Toteż utilitaryzm jest klasyczną formą konsekwencjalizmu, czyli etyki teleologicznej jako zbioru teorii etycznych, zgodnie z którymi samą w sobie wartość moralną czynów, a także ustalonych zasad i praw, uosabiają wyłącznie skutki. Zasada użyteczności mówi, że o moralnej wartości działania (czynu) decyduje to, jak bardzo przyczynia się ono do powiększania szczęścia wszystkich członków społeczności. Inaczej mówiąc – czyn jest dobry wtedy i tylko wtedy, gdy w efekcie przyczynia się do становienia szczęścia powszechnego, rozumianego jako wzrost przyjemności i redukcji cierpień w świecie. Utilitaryzm zakłada dobrobyt każdej jednostki. Jeśli podejmując moralne decyzje nie weźmiemy pod uwagę korzyści kogoś, kto ma pozytywne lub negatywne doświadczenia, to nie uda nam się rozpatrzyć całkowitej sumy szczęścia. Uwzględnić należy każde cierpienie i każde szczęście, nie tylko ludzi, ale także zwierząt. Z tego powodu angielscy teoretycy tego poglądu, tacy jak Jeremy Bentham (1748–1832), John Stuart Mill (1806–1873) i Henry Sidgwick (1838–1900), obstawali za rozważeniem sytuacji zwierząt pod względem moralnym. Twierdzili, że interesy zwierząt powinny być respektowane na równi z interesami ludzi. Późniejsi teoretycy (m.in. australijski filozof Peter Singer, ur. w 1946 r.), prowadzili badania uwzględniające interes zwierząt, implikowany przez utilitaryzm. Dla utilitaryzmu wykorzystywanie zwierząt może zostać zaakceptowane jedynie wtedy, gdy szczęście, jakie ono powoduje, jest większe niż szkoda. Ich teoria twierdzi, że powinniśmy zadbać o szczęście wszystkich, którzy mogą być szczęśliwi.

Jak wspomniano, utylityzm wywodzi się z konsekwencjalizmu. Klasyczny konsekwencjalizm J. Benthama czy J.S. Milla jest bezpośrednim konsekwencjalizmem czynu – stanowiskiem oceniającym jednostkowy czyn jedynie przez jego skutki – dla którego wartością istotną przy ocenie działań jest hedonistycznie interpretowane szczęście, jako nadwyżka przyjemności nad przykrością (konsekwencjalizm hedonistyczny), które to szczęście należy maksymalizować (konsekwencjalizm maksymalizujący). Hierarchię lepszych i gorszych czynów ustala się ze względu na sumowanie przyjemności i przykrości wszystkich ludzi, traktowanych jako równoważne osoby (konsekwencjalizm uniwersalny i egalitarny). Przedmiotem konsekwencjalistycznej oceny mogą być czyny, reguły, dyspozycje do zachowań (cnoty i wady), motywacje, intencje. Oceniać je można poprzez ich skutki (konsekwencjalizm bezpośredni) lub pośrednio, poprzez inne czynniki (konsekwencjalizm pośredni), które same jednak swą wartość czerpią jedynie ze swych skutków. Według konsekwencjalizmu, w celu wydania moralnej oceny, należy rozpoznać dostępne opcje, oszacować skutki podjęcia tych opcji, dokonać ich hierarchizacji, a następnie wybrać tę opcję, która jest najlepsza.

W postaci rozbudowanego systemu postulatów i zasad etycznych utylityzm wystąpił w filozofii J. Bentham'a, który głosił, że natura poddała rodzaj ludzki rządowi dwóch władców: przykrości i przyjemności, które rządzą ludźmi we wszystkim, co czynią i mówią, i od których nie sposób się uwolnić. Kontynuatorem podstawowych idei etyki utylityzycznej był przede wszystkim J.S. Mill, który zmodyfikował system Benthama. Naczelną tezą utylityzmu w XIX w. była tzw. zasada utylityzmu, zgodnie z którą postępowanie ludzkie jest moralne wówczas, gdy kierowanie się w nim dobrze pojętym interesem własnym („pożytkiem”) jednostki nie stoi w sprzeczności z interesami ogółu, lecz przeciwnie – służy zarazem pomnażaniu ogólnospołecznego dobra i szczęścia. Realizacja tej zasady miała na celu osiągnięcie możliwego w danych okolicznościach „największego szczęścia największej liczby ludzi” (a zarazem redukcji cierpień).

„Dobro definiuje się niezależnie od słuszności, słuszność zaś definiuje się jako to, co maksymalizuje dobro” (John Rawls)

Wspomniany John Stuart Mill jest uważany za twórcę utylityzmu (założył, w 1823 roku w Londynie, Towarzystwo Utylityzyczne). Rozwinął zasady utylityzmu w analizie motywów postępowania – obok egoizmu podkreślał także znaczenie altruizmu jako czynnika kierującego ludzkim postępowaniem. W poglądach na społeczeństwo był zwolennikiem indywidualizmu metodologicznego i występował przeciw holistycznej interpretacji zjawisk społecznych. Ponadto rozwijał zasady liberalizmu demokratycznego, stając się jednym z czołowych jego przedstawicieli w tamtym czasie.

William David Ross (1877–1971) – szkocki filozof – wyróżnia siedem typów obowiązków (*prima facie*), którymi są: wierność (*fidelity*), zadośćuczynienie (*reparation*), wynagrodzenie (*gratitude*), nieszkodzenie (*non-maleficence*), sprawiedliwość, dobroczynność (*beneficence*) i samodoskonalenie (*self-improvement*). Mogą one być stosowane jednocześnie, choć czasem mogą wchodzić ze sobą w konflikt.

Działania podejmowane w przestrzeni gospodarczej, same w sobie nie są ani dobre, ani złe, stają się takimi ze względu na skutki. Jeśli przynoszą pozytywne skutki – są dobre, jeśli przynoszą szkody – są złe.

Chcąc przeprowadzić rachunek użyteczności, tj. negatywnych i pozytywnych konsekwencji działań, należy uwzględnić i rozważyć:

- wszystkie dostępne opcje działania;
- wartości alternatywne, które będą wynikiem wybrania dostępnych opcji;
- skutki wszystkich możliwych do zrealizowania działań.

Etyka pożytku powiązana jest z **etyką wartości**, która wywodzi się z nurtów fenomenologii. Istotne są odczucia intencjonalne człowieka, a więc dobra i zła (miłość – nienawiść).

Max Scheler (1874–1928) – niemiecki filozof – dokonał podziału i ustalenia hierarchii wartości, od najniższych do najwyższych:

- hedonistyczne (przyjemnościowe),
- witalne (siła fizyczna, zdrowie),
- duchowe (estetyczne, etyczne, prawne, poznawcze),
- utylitarne (użytkowe),
- sakralne (boskość, świętość).

Etyka solidarności społecznej

„Solidarność – to jedno z najwznioślejszych marzeń, najszlachetniejszych idei, jakie rozpałały sny i wyobraźnię wszystkich bodaj pokoleń. Sławili ją poeci, szukali jej mędrzy i filozofowie, błędząc myślami po różnych wyspach szczęśliwych, gdzie ani egoizmu, ani podłości, ani prywaty”... [Sowiński, 2005, s. 37].

Solidarność społeczna opiera się na założeniu, że wspólny interes ludzi ważniejszy jest od indywidualnych celów jednostki. Idea solidarności akcentuje więc istnienie drugiego człowieka. Są to więc wszystkie działania, które podejmujemy nie dla własnej potrzeby czy zysku, ale by pomóc osobom znajdującym się w trudnej sytuacji. Solidarność społeczna to nic innego jak dbanie o wspólny interes i stanowi jeden z głównych fundamentów funkcjonowania społeczeństwa.

Solidarność bazuje na sprawiedliwości. Sprawiedliwość to *„stała wola oddania każdemu, co mu się należy”*, a jako proces to stałe traktowanie ludzi w sposób z natury dobry, właściwy i uczciwy. Sprawiedliwe traktowanie wiąże się z postrzeganiem przez ludzi tego, jak są traktowani w porównaniu z innymi. Sprawiedliwość w organizacjach oznacza odnoszenie się do pracowników w sposób uznający ich naturalne prawo do słusznego i obiektywnego traktowania oraz okazywania im szacunku. Sprawiedliwość społeczna to obowiązki człowieka wobec jakiejś wspólnoty, którą może być rodzina, ojczyzna czy grupa zawodowa [Andrzejak, 2002, s. 20].

Solidarność społeczną można badać poprzez obiektywne wskaźniki. Według francuskiego socjologa i filozofa Emile Durkheim'a (1858–1917) takim wskaźnikiem może być prawo w dwojakiej konfiguracji: karnej i kooperacyjnej (restytucyjnej). Tym ostatnim może być prawo cywilne czy np. handlowe. Społeczeństwo o przewadze prawa kooperacyjnego charakteryzuje się dużą postawą solidarności, ponieważ kooperacja i wzajemne respektowanie siebie buduje społeczeństwo solidarne. Żyjąc w społeczeństwie mamy moralny obowiązek odczuwania powinności wobec drugiego człowieka. Troska o wspólny interes nawet w indywidualnym przypadku przyniesie efekty w postaci społecznego nacisku na normy społeczne czy prawne, wśród których funkcjonujemy. Solidarność społeczna to nie tylko wsparcie drugiego człowieka, ale także swoistego rodzaju identyfikacja z jego problemami. W drugim człowieku dostrzegamy osobę nam bliską, odczuwamy poczucie więzi społecznej i tożsamości z określoną grupą społeczną, nierzadko wykraczające poza obszar narodu czy państwa. W tym zakresie mówimy o solidarności globalnej wyrażanej np. w idei uniwersalnych praw człowieka. Co istotne – solidaryzm społeczny najczęściej objawia się w sytuacji zagrożenia danej zbiorowości, czy to przez wroga zewnętrznego, czy też przez sytuację kryzysową, którą może być np. zagrożenie epidemiologiczne. W konsekwencji solidarność społeczna w czasach kryzysu zwiększa spójność danej wspólnoty.

Identyfikacja z określonym stanowiskiem jest zarówno określeniem swojej postawy moralno-etycznej, ale także wyrażeniem poparcia dla osób będących podobnymi do nas lub z nami zidentyfikowanych. Jednakże dość często zdarza się, że nasze akty solidarności koncentrują się na pewnym spektakularyzmie, czyli na akcjach „solidarnościowych” w krótkim wymiarze

czasu. Pozytywne kształtowanie solidarności (więzi) społecznej, powinno być w interesie każdego z nas. Przez nasze akty solidarnościowe stajemy się społeczeństwem, które z jednej strony jest uczestnikiem, a z drugiej kontrolerem swego uczestnictwa w życiu społecznym. W przypadku łamania praw człowieka, nie tylko w zakresie naszej grupy społecznej, społeczeństwa, ale także w sensie globalnym, udzielamy wsparcia drugiemu człowiekowi, porzucając własny egoizm i partykularyzm – stajemy się podmiotem wspólnego interesu społecznego. Pilnowanie wspólnego interesu nawet w przypadku otaczającego zła, w indywidualnym przypadku przyniesie efekty w postaci społecznego nacisku na normy społeczne czy prawne, wśród których *de facto* funkcjonujemy.

Solidarność społeczna stanowi element polityki społecznej państwa. Profesor Adam Kurzynowski następująco definiuje politykę społeczną: „*Polityka społeczna to działalność państwa, samorządu i organizacji pozarządowych zmierzająca do kształtowania ogólnych warunków pracy i bytu ludności, prorozwojowych struktur społecznych oraz stosunków społecznych opartych na równości i sprawiedliwości społecznej, sprzyjających zaspokajaniu potrzeb społecznych na dostępnym poziomie*”.

Z kolei Ks. Józef Tischner (1931–2000), polski teolog i filozof, stał na stanowisku, że fundamentem solidarności jest sumienie, a powstaje jako reakcja na wołanie o pomoc człowieka, którego zranił drugi człowiek. Dlatego właśnie nie można być solidarnym z ludźmi bez sumienia. Ponadto wykazywał, że istotą solidarności jest spontaniczny akt moralny. Akt ten musi wypływać z sumienia i być reakcją na konkretną krzywdę czy potrzebę drugiego człowieka – dopiero suma takich aktów buduje solidarność społeczną.

Centralną kategorią w chrześcijańskiej filozofii Tischnera jest więc sumienie, ściśle związane z filozofią wartości. Tischner wywodził swe rozważania z „aksjologicznego ego” człowieka, traktując je jako wymiar w jednostce ludzkiej, który otwiera go na wartości. Człowiek doświadcza tego otwarcia jako swego rodzaju pragnienia, które nie może być nigdy zaspokojone, gdyż najwyższą wartością, czyli dobrem, jest Bóg. Cnoty zaś ucieleśniają etykę, stanowiąc o jej sprawczości.

Etyka solidarności powinna więc być etyką sumienia. Zakłada ona, że człowiek jest istotą obdarzoną sumieniem. Sumienie to naturalny „zmysł etyczny” człowieka, w znacznym stopniu niezależny od rozmaitych systemów etycznych. Mamy wiele systemów etycznych, ale sumienie jest jedno. Ono jest wcześniejsze niż owe systemy. Sumienie stanowi w człowieku rzeczywistość samodzielną, trochę jak rozum i wola. Sumienie jest głosem, który woła wewnątrz człowieka. Do czego wzywa dziś sumienie? Przede wszystkim do tego, by człowiek chciał mieć sumienie i chciał budować swoją moralność. Nie można być solidarnym z ludźmi bez sumienia. To zrozumiałe, bo być solidarnym z człowiekiem, to zawsze móc liczyć na człowieka, a liczyć na człowieka to wierzyć, że jest w nim coś stałego, co nie zawodzi. Sumienie jest w człowieku tym, co stałe i co nie sprawia zawodu. Do tego trzeba jednak jednego: trzeba chcieć mieć sumienie. Solidarność jest dziełem nie tylko tych, którzy zawsze mieli sumienie, ale również tych, którzy je w sobie odbudowali. Etyka solidarności rozwija się i przejawia w określonym systemie społecznym, w określonym czasie i miejscu. Solidarność jest fenomenem, który dokonuje się z ludźmi i dla ludzi, jest więc zjawiskiem społecznym.

Etyka solidarności w polskiej literaturze filozoficznej powiązana jest z wydarzeniami przemian politycznych lat 1980–1981 – przede wszystkim z formowaniem się ruchu „Solidarność” i stanowi próbę etycznej interpretacji tego, co się wówczas działo. To właśnie ksiądz J. Tischner sformułował słynną definicję solidarności jako „braterstwa dla porażonych” opartego na zasadzie: „jeden drugiego ciężary noście” [Tischner, 2000].

1.4. Prawa człowieka

Pierwszym ogólnościowym dokumentem regulującym prawa człowieka, uchwalonym po II wojnie światowej, stała się **Karta Narodów Zjednoczonych** (**ang.** *Charter of the United Nations*, **franc.** *Charte des Nations Unies*) uchwalona 26 czerwca 1945 r. w San Francisco i 24 października tego samego roku weszła w życie po ratyfikowaniu jej przez pięć krajów założycielskich (Chiny, Francja, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Związek Radziecki) oraz większość sygnatariuszy (łącznie 51 państw – w tym Polska). Obecnie ONZ skupia prawie 200 państw z całego świata. Depozytariuszem jest rząd USA.

Karta Narodów Zjednoczonych (quasi konstytucja ONZ): określa zasady członkostwa i procesu ratyfikacji, definiuje organy i ich kompetencje, opisuje cele i zasady działalności, którymi są: zapewnienie pokoju i bezpieczeństwa międzynarodowego, rozwój współpracy między państwami i narodami (na płaszczyźnie politycznej, społecznej, gospodarczej, naukowej, kulturalnej, humanitarnej), przestrzeganie praw człowieka.

Główne organy ONZ to: Zgromadzenie Ogólne (Nowy Jork), Rada Bezpieczeństwa, Sekretariat i Sekretarz Generalny (Nowy Jork), Rada Powiernicza (New York), Rada Społeczno-Gospodarcza (New York), Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości (Haga).

Natomiast głównymi organizacjami wyspecjalizowanymi i współpracującymi są: UNESCO (Paryż), UNICEF (Nowy Jork), UNIDO i IAEA (Wiedeń), WTO i WHO (Genewa), FAO (Rzym), WBG (Waszyngton), IMF (Nowy Jork)

Karta Narodów Zjednoczonych składa się z preambuły oraz 111 artykułów podzielonych na rozdziały:

- Rozdział I określa cele Narodów Zjednoczonych, w tym warunki utrzymania międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa.
- Rozdział II definiuje kryteria członkostwa w ONZ.
- Rozdziały III–XV (podstawowy zrab dokumentu), opisują organy ONZ i ich uprawnienia.
- Rozdziały XVI–XVII opisują zasady zintegrowania działalności ONZ z istniejącym już prawem międzynarodowym.
- Rozdziały XVIII–XIX opisują poprawki i zasady ratyfikacji Karty.

Najważniejszymi są te, które zajmują się egzekwowaniem władzy przez ciała ONZ:

- Rozdział VI opisuje uprawnienia Rady Bezpieczeństwa do rozstrzygnięcia sporów;
- Rozdział VII opisuje uprawnienia Rady Bezpieczeństwa do wprowadzania sankcji ekonomicznych, dyplomatycznych i militarnych, jak również użycie sił zbrojnych do rozstrzygnięcia sporów;
- Rozdziały IX oraz X opisują uprawnienia ONZ w zakresie współpracy ekonomicznej i społecznej oraz Rady Gospodarczej i Społecznej ONZ nadzorującej te uprawnienia;
- Rozdziały XII oraz XIII opisują system powiernictwa, który nadzorował proces dekolonizacji;
- Rozdziały XIV oraz XV opisują uprawnienia Międzynarodowego Trybunału Sprawiedliwości i Sekretariatu ONZ.

Językami Karty są: angielski, chiński, francuski, hiszpański i rosyjski.

Uznano, że Karta Narodów Zjednoczonych z 1945 r., jedynie ogólnie formułuje prawa człowieka, dlatego też wysunięto propozycję jej modyfikacji, której opracowaniem zajęła się Komisja Praw Człowieka powołana przez Radę Gospodarczą i Społeczną. Powstała więc **Powszechna Deklaracja Praw Człowieka** (**ang.** *Universal Declaration of Human Rights*, **fr.** *Déclaration*

universelle des droits de l'homme), uchwalona 10 grudnia 1948 roku w Paryżu, jako zbiór praw człowieka i zasad ich stosowania przez Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych. Deklarację przyjęto bez głosu sprzeciwu. W następstwie tego historycznego wydarzenia Zgromadzenie Ogólne wezwało państwa członkowskie do opublikowania tekstu Deklaracji i do „spowodowania, aby Deklaracja była rozpowszechniana, pokazywana, czytana i objaśniana przede wszystkim w szkołach i innych instytucjach oświatowych, wszędzie bez względu na status polityczny kraju lub terytorium”.

Deklaracja Praw człowieka składa się z 30 artykułów, brzmiących następująco:

Artykuł 1

Wszyscy ludzie rodzą się wolni i równi pod względem swej godności i swych praw. Są oni obdarzeni rozumem i sumieniem i powinni postępować wobec innych w duchu braterstwa.

Artykuł 2

Każdy człowiek posiada wszystkie prawa i wolności zawarte w niniejszej Deklaracji bez względu na jakiegokolwiek różnice rasy, koloru, płci, języka, wyznania, poglądów politycznych i innych, narodowości, pochodzenia społecznego, majątku, urodzenia lub jakiegokolwiek innego stanu.

Artykuł 3

Każdy człowiek ma prawo do życia, wolności i bezpieczeństwa swej osoby.

Artykuł 4

Nie wolno nikogo czynić niewolnikiem ani nakładać na nikogo służebności.

Artykuł 5

Nie wolno nikogo torturować ani karać lub traktować w sposób okrutny, niehumanitarny lub poniżający.

Artykuł 6

Każdy człowiek ma prawo do uznawania wszędzie jego osobowości prawnej.

Artykuł 7

Wszyscy są równi wobec prawa i mają prawo do jednakowej ochrony prawnej.

Artykuł 8

Każdy człowiek ma prawo do skutecznego odwoływania się do kompetentnych sądów krajowych przeciw czynom stanowiącym pogwałcenie podstawowych praw przyznanych mu przez konstytucję lub przez prawo.

Artykuł 9

Nikogo nie wolno samowolnie aresztować, zatrzymać lub wygnać z kraju.

Artykuł 10

Każdy człowiek ma na warunkach całkowitej równości prawo, aby przy rozstrzygnięciu o jego prawach i zobowiązaniach lub o zasadności wysuwanej przeciw niemu oskarżenia o popełnienie przestępstwa być słuchanym sprawiedliwie i publicznie przez niezależny i bezstronny sąd.

Artykuł 11

1. Każdy człowiek oskarżony o popełnienie przestępstwa ma prawo, aby uznawano go za niewinnego dopóty, dopóki nie udowodni mu się winy zgodnie z prawem podczas publicznego procesu, w którym zapewniono mu wszystkie konieczne środki obrony.

Artykuł 12

Nie wolno ingerować samowolnie w czyjekolwiek życie prywatne, rodzinne, domowe, ani w jego korespondencję, ani też uwłaczać jego honorowi lub dobremu imieniu.

Artykuł 13

Każdy człowiek ma prawo swobodnego poruszania się i wyboru miejsca zamieszkania w granicach każdego Państwa.

Artykuł 14

Każdy człowiek ma prawo ubiegać się o azyl i korzystać z niego w innym kraju w razie prześladowania.

Artykuł 15

Każdy człowiek ma prawo do posiadania obywatelstwa. Nie wolno nikogo pozbawiać samowolnie obywatelstwa ani nikomu odmawiać prawa do zmiany obywatelstwa.

Artykuł 16

Meżczyźni i kobiety, bez względu na jakiegokolwiek różnice rasy, narodowości lub wyznania mają prawo po osiągnięciu pełnoletności do zawarcia małżeństwa i założenia rodziny. Rodzina jest naturalną i podstawową komórką społeczeństwa i ma prawo do ochrony ze strony społeczeństwa i Państwa.

Artykuł 17

Każdy człowiek, zarówno sam jak i wespół z innymi, ma prawo do posiadania własności. Nie wolno nikogo samowolnie pozbawiać jego własności.

Artykuł 18

Każdy człowiek ma prawo wolności myśli, sumienia i wyznania. Prawo to obejmuje swobodę zmiany wyznania lub wiary oraz swobodę głoszenia swego wyznania lub wiary.

Artykuł 19

Każdy człowiek ma prawo wolności opinii i wyrażania jej.

Artykuł 20

Każdy człowiek ma prawo spokojnego zgromadzania i stowarzyszania się.

Artykuł 21

Każdy człowiek ma prawo do uczestniczenia w rządzeniu swym krajem bezpośrednio lub poprzez swobodnie wybranych przedstawicieli. Wola ludu jest podstawą władzy rządu. Wola ta wyraża się w przeprowadzanych okresowo rzetelnych wyborach, opartych na zasadzie powszechności, równości i tajności, lub na innej równorzędnej procedurze, zapewniającej wolność wyborów.

Artykuł 22

Każdy człowiek ma, jako członek społeczeństwa, prawo do ubezpieczeń społecznych. Ma również prawo do urzeczywistniania swych praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych, niezbędnych dla jego godności i swobodnego rozwoju jego osobowości.

Artykuł 23

Każdy człowiek ma prawo do pracy, do swobodnego wyboru pracy, do odpowiednich i zadowalających warunków pracy oraz do ochrony przed bezrobociem. Każdy człowiek ma prawo do równej płacy za równą pracę, do wynagrodzenia, zapewniającego jemu i jego rodzinie egzystencję odpowiadającą godności ludzkiej i uzupełnianego w razie potrzeby innymi środkami pomocy społecznej.

4. Każdy człowiek ma prawo do tworzenia związków zawodowych i do przystępowania do nich dla ochrony swych interesów.

Artykuł 24

Każdy człowiek ma prawo do urlopu i wypoczynku, włączając w to rozsądne ograniczenie godzin pracy i okresowe płatne urlopy.

Artykuł 25

Każdy człowiek ma prawo do stopy życiowej zapewniającej zdrowie i dobrobyt jego i jego rodziny, włączając w to wyżywienie, odzież, mieszkanie, opiekę lekarską i konieczne świadczenia socjalne, oraz prawo do ubezpieczenia na wypadek bezrobocia, choroby, niezdolności do pracy, wdowieństwa, starości lub utraty środków do życia w inny sposób od niego niezależny. Matka

i dziecko mają prawo do specjalnej opieki i pomocy. Wszystkie dzieci, zarówno małżeńskie jak i pozamałżeńskie, korzystają z jednakowej ochrony społecznej.

Artykuł 26

Każdy człowiek ma prawo do nauki. Nauka jest bezpłatna, przynajmniej na stopniu podstawowym. Nauka podstawowa jest obowiązkowa. Oświata techniczna i zawodowa jest powszechnie dostępna, a studia wyższe są dostępne dla wszystkich na zasadzie równości w zależności od zalet osobistych.

Artykuł 27

Każdy człowiek ma prawo do swobodnego uczestniczenia w życiu kulturalnym społeczeństwa, do korzystania ze sztuki, do uczestniczenia w postępie nauki i korzystania z jego dobrodziejstw. Każdy człowiek ma prawo do ochrony moralnych i materialnych korzyści wynikających z jakiegokolwiek jego działalności naukowej, literackiej lub artystycznej.

Artykuł 28

Każdy człowiek ma prawo do takiego porządku społecznego i międzynarodowego, w którym prawa i wolności zawarte w niniejszej Deklaracji byłyby w pełni realizowane.

Artykuł 29

Każdy człowiek ma obowiązki wobec społeczeństwa, bez którego niemożliwy jest swobodny i pełny rozwój jego osobowości. W korzystaniu ze swych praw i wolności każdy człowiek podlega jedynie takim ograniczeniom, które są ustalone przez prawo wyłącznie w celu zapewnienia odpowiedniego uznania i poszanowania praw i wolności innych i w celu uczynienia zadość słusznym wymogom moralności, porządku publicznego i powszechnego dobrobytu demokratycznego społeczeństwa.

Artykuł 30

Żadnego z postanowień niniejszej Deklaracji nie można rozumieć jako udzielającego jakiegokolwiek Państwu, grupie lub osobie jakiegokolwiek prawa do podejmowania działalności lub wydawania aktów zmierzających do obalenia któregokolwiek z praw i wolności zawartych w niniejszej Deklaracji.

W momencie powstania Deklaracja była jedynie standardem – jako rezolucja Zgromadzenia Ogólnego nie tworzyła prawa międzynarodowego ani nie miała wiążącego charakteru. Aktualnie większość prawników zajmujących się prawem międzynarodowym uważa ją za prawo zwyczajowe, z czego wnioskuje oni jej powszechne obowiązywanie.

Na bazie Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka **dnia 16 grudnia 1966 roku w Nowym Jorku Zgromadzenie Ogólne ONZ uchwaliło Międzynarodowe Pakty Praw Człowieka, tj. dwie umowy międzynarodowe: Międzynarodowy Pakt praw obywatelskich i politycznych oraz Międzynarodowy Pakt praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych.**

W Paktach istnieje jednobrzmiący passus: *zgodnie z Powszechną Deklaracją Praw Człowieka ideał wolnej istoty ludzkiej korzystającej z wolności obywatelskiej i politycznej oraz wyzwolonej od lęku i niedostatku może być osiągnięty tylko wówczas, kiedy zostaną stworzone warunki zapewniające każdemu korzystanie z praw obywatelskich i politycznych oraz gospodarczych, społecznych i kulturalnych.*

Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych (*International Covenant on civil and political rights, 1966*) składa się z 6 części i 53 artykułów, a zapewnia następujące prawa:

Część I (art. 1) – nadanie narodom prawo do samostanowienia i decydowania o kierunkach własnego rozwoju oraz prawo do korzystania z własnych bogactw naturalnych. Nakazuje także wzajemne poszanowanie tych praw przez Państwa-Strony, zgodnie z postanowieniami Karty Narodów Zjednoczonych.

Część II (art. 2–5) – określa zobowiązania Państw-Stron Paktu wobec wykonywania jego postanowień, zapewnienie praw obywatelskich i politycznych kobietom i mężczyznom na równych

zasadach. Państwo może podjąć kroki mające na celu częściowe ograniczenie niektórych praw wobec zagrożenia narodu, jednak działania takie muszą być adekwatne do zaistniałej sytuacji i nie mogą pociągać za sobą dyskryminacji ze względu na rasę, płć, język, religię lub pochodzenie społeczne.

Część III (art. 6–27) – zapewnia podstawowe prawa obywatelskie i polityczne takie jak: zakaz dyskryminacji, prawo do życia, zakaz tortur i niehumanitarnego traktowania, prawo do wolności osobistej, humanitarne traktowanie więźniów, wolność poruszania się i wyboru miejsca zamieszkania, obowiązek argumentacji wydalenia obcokrajowca, równość przed sądami i trybunałami, prawo do uznawania swojej podmiotowości prawnej, ochronę życia prywatnego, wolność myśli, sumienia i wyznania, prawo do posiadania własnych poglądów, prawo do gromadzenia się i tworzenia stowarzyszeń (w tym związków zawodowych), ochronę rodziny ze strony Państwa, prawo uczestniczenia w wyborze władzy, równość wobec prawa, ochronę mniejszości etnicznych, religijnych i językowych.

Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych [International Covenant on economic, social and cultural rights, 1966] składa się z 5 części i 31 artykułów, a zapewnia następujące prawa:

Część I (art. 1) – określa prawo narodów do samostanowienia, a także do swobody określania swego statusu politycznego i rozwoju gospodarczego, społecznego i kulturalnego, jak również korzystania z bogactw naturalnych.

Część II (art. 2–5) – określa zobowiązania Państw-Stron do podjęcia odpowiednich kroków, przy wykorzystaniu maksymalnych dostępnych im środków w celu stopniowej, pełnej realizacji praw wskazanych w Pakcie. Zobowiązuje Państwa-Strony do niedyskryminowania w gwarantowaniu wymienionych praw ze względu na rasę, kolor skóry, płć, język, religię, poglądy polityczne lub inne, pochodzenie, sytuację majątkową, urodzenie lub jakiegokolwiek inne okoliczności.

Część III (art. 6–15) – ustala katalog praw, wymieniając prawo do pracy i jej sprawiedliwych warunków (w tym odpowiedniego wynagrodzenia, bezpieczeństwa i higieny, możliwości awansu, a także urlopu i czasu wolnego); prawo do tworzenia i przystępowania do związków zawodowych i strajku; prawo do zabezpieczenia społecznego i odpowiedniego poziomu życia; ochrony zdrowia fizycznego i psychicznego; prawo każdego do nauki, która powinna być obowiązkowa, bezpłatna i dostępna dla wszystkich na poziomie podstawowym, powszechnie dostępna dla wszystkich na poziomie średnim i w równym stopniu dostępna dla wszystkich na zasadzie zdolności (przy czym dostępność nauczania na poziomie średnim i wyższym ma być realizowana między innymi przez stopniowe wprowadzanie bezpłatnej nauki); czy wreszcie do udziału w życiu kulturalnym, korzystania z postępu naukowego.

W wymiarze europejskim też trwały prace legislacyjne zmierzające do unormowań w dziedzinie ochrony praw człowieka. W 1948 r. powstał dokument pod nazwą **Europejska Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności** (ang. *European Convention on human rights and fundamental freedoms*, fr. *Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et de libertés fondamentales*) – jako międzynarodowa umowa z zakresu ochrony praw człowieka, zawarta przez państwa członkowskie Rady Europy.

Rada Europy wyłoniona została w wyniku postanowień Kongresu Europejskiego (Congress of Europe), który odbył się w Hadze w dniach 07–11.05.1948 r. z udziałem przedstawicieli 25 państw europejskich (obecnie 47). Jako cele przyjęto: rozwój jedności europejskiej z akcentem na współpracę polityczną, wspólną obronność, sprawy socjalne i prawa człowieka, współpracę kulturową i naukową, rozwój gospodarczy.

Podjęto wówczas następujące rezolucje:

- polityczna – utworzenie Zgromadzenia Europejskiego Trybunału Praw Człowieka,

- kulturalna – rozwój praw człowieka oraz wykorzystanie europejskiego dorobku kulturowego,
- społeczno-gospodarcza – utworzenie unii celnej (likwidacja barier handlowych i taryf celnych) oraz walutowej (wprowadzenie wspólnej waluty), rozwój ekonomiczny państw i wzrost poziomu życia obywateli.

Decyzje te nie zostały w pełni zrealizowane, ale stały się przyczynkiem do utworzenia:

- Rady Europy (1949)
- Europejskiej Konwencji Praw Człowieka (1950)
- Wspólnot Europejskich – EWWiS (1952) oraz Euratom i EWG (1958)
- Europejskiego Trybunału Praw Człowieka (1959).

Europejska Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności została otwarta do podpisu 4 listopada 1950 roku w Rzymie, a po uzyskaniu niezbędnych ratyfikacji weszła w życie 3 września 1953 roku. Stronami Konwencji jest każde z 47 państw członkowskich Rady Europy (obecnie warunek członkostwa w tej organizacji). Konwencja sporządzona została w językach angielskim i francuskim, a depozytariuszem jest Sekretarz Generalny Rady Europy.

Zgodnie z preambułą konwencji rządy państw europejskich, przyjmując konwencję, chciały podjąć kroki w celu zbiorowego zagwarantowania niektórych praw zamieszczonych w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka ONZ. Na podstawie konwencji powołano do życia Europejski Trybunał Praw Człowieka z siedzibą w Strasburgu. Skargi do Trybunału mogą składać zarówno osoby by indywidualne, grupy osób i organizacje pozarządowe jak i Państwa-Strony konwencji.

O wiele później, bo w 2009 roku, w ramach wspólnot europejskich, weszła w życie **Karta praw podstawowych Unii Europejskiej** (ang. *Charter of Fundamental Rights of the European Union*, fr. *Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne*) – jako zbiór fundamentalnych praw człowieka i obowiązków obywatelskich (społecznych, politycznych, ekonomicznych) uchwalony i podpisany w dniu 7 grudnia 2000 r., podczas szczytu Rady Europejskiej w Nicei w imieniu trzech organów Unii Europejskiej: Parlamentu, Rady UE oraz Komisji. Powtórnie, dokument ten z pewnymi poprawkami, został podpisany przez przewodniczących tych samych organów podczas szczytu w Lizbonie 12 grudnia 2007 r. Moc wiążąca dokumentu została mu nadana przez traktat lizboński podpisany 13 grudnia 2007 roku, ale wszedł w życie 1 grudnia 2009 r. po ratyfikacji państw członkowskich. W preambule zawarto odniesienie do wspólnego duchowo-religijnego i moralnego dziedzictwa narodów UE. Karta to kardynalny dokument UE, a jej zawartość przedstawia się następująco:

Tytuł I. Godność

Artykuł 1

Godność człowieka jest nienaruszalna. Musi być szanowana i chroniona.

Artykuł 2

Każdy ma prawo do życia. Nikt nie może być skazany na karę śmierci ani poddany jej wykonaniu.

Artykuł 3

Każdy ma prawo do poszanowania jego integralności fizycznej i psychicznej.

W dziedzinach medycyny i biologii muszą być szanowane w szczególności:

1. swobodna i świadoma zgoda osoby zainteresowanej;
2. zakaz praktyk eugenicznych;
3. zakaz wykorzystywania ciała ludzkiego i jego poszczególnych części jako źródła zysku;
4. zakaz reprodukcyjnego klonowania istot ludzkich.

Artykuł 4

Nikt nie może być poddany torturom ani nieludzkiemu lub poniżającemu traktowaniu albo karaniu.

Artykuł 5

Nikt nie może być trzymany w niewoli lub w poddaństwie. Nikt nie może być zmuszony do świadczenia pracy przymusowej lub obowiązkowej. Handel ludźmi jest zakazany.

Tytuł II. Wolności*Artykuł 6*

Każdy ma prawo do wolności i bezpieczeństwa osobistego.

Artykuł 7

Każdy ma prawo do poszanowania życia prywatnego i rodzinnego, domu i komunikowania się.

Artykuł 8

Każdy ma prawo do ochrony danych osobowych, które go dotyczą.

Artykuł 9

Prawo do zawarcia małżeństwa i prawo do założenia rodziny są gwarantowane zgodnie z ustawami krajowymi regulującymi korzystanie z tych praw.

Artykuł 10

Każdy ma prawo do wolności myśli, sumienia i religii. Prawo to obejmuje wolność zmiany religii lub przekonań oraz wolność uzewnętrzniania, indywidualnie lub wspólnie z innymi, publicznie lub prywatnie, swej religii lub przekonań poprzez uprawianie kultu, nauczanie, praktykowanie i uczestniczenie w obrzędach.

Artykuł 11

Każdy ma prawo do wolności wypowiedzi. Prawo to obejmuje wolność posiadania poglądów oraz otrzymywania i przekazywania informacji i idei bez ingerencji władz publicznych i bez względu na granice państwowe. Szanuje się wolność i pluralizm mediów.

Artykuł 12

Każdy ma prawo do swobodnego, pokojowego zgromadzania się oraz do swobodnego stowarzyszania się na wszystkich poziomach, zwłaszcza w sprawach politycznych, związkowych i obywatelskich, z którego wynika prawo każdego do tworzenia związków zawodowych i przystępowania do nich dla obrony swoich interesów. Partie polityczne na poziomie Unii przyczyniają się do wyrażania woli politycznej jej obywateli.

Artykuł 13

Sztuka i badania naukowe są wolne od ograniczeń. Wolność akademicka jest szanowana.

Artykuł 14

Każdy ma prawo do nauki i dostępu do kształcenia zawodowego i ustawicznego. Prawo to obejmuje możliwość korzystania z bezpłatnej nauki obowiązkowej. Ponadto prawo rodziców do zapewnienia wychowania i nauczania dzieci zgodnie z własnymi przekonaniami religijnymi, filozoficznymi i pedagogicznymi są szanowane, zgodnie z ustawami krajowymi regulującymi korzystanie z tej wolności i tego prawa.

Artykuł 15

Każdy ma prawo do podejmowania pracy oraz wykonywania swobodnie wybranego lub zaakceptowanego zawodu. Każdy obywatel Unii ma swobodę poszukiwania zatrudnienia, wykonywania pracy, korzystania z prawa przedsiębiorczości oraz świadczenia usług w każdym Państwie Członkowskim. Obywatele państw trzecich, którzy posiadają zezwolenie na pracę na terytorium Państw Członkowskich, mają prawo do takich samych warunków pracy, z jakich korzystają obywatele UE.

Artykuł 16

Uznaje się wolność prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z prawem Unii oraz ustawodawstwami i praktykami krajowymi.

Artykuł 17

Każdy ma prawo do władania, używania, rozporządzania i przekazania w drodze spadku mienia nabytego zgodnie z prawem. Nikt nie może być pozbawiony swojej własności, chyba że w interesie publicznym, w przypadkach i na warunkach przewidzianych w ustawie, za słusznym odszkodowaniem za jej utratę wypłaconym we właściwym terminie. Własność intelektualna podlega ochronie.

Artykuł 18

Gwarantuje się prawo do azylu z poszanowaniem zasad Konwencji genewskiej z 28 lipca 1951 roku i Protokołu z 31 stycznia 1967 roku dotyczących statusu uchodźców oraz zgodnie z Traktatem o Unii Europejskiej i Traktatem o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (zwanym dalej „Traktatami”).

Artykuł 19

Nikt nie może być usunięty z terytorium państwa, wydalony lub wydany w drodze ekstradycji do państwa, w którym istnieje poważne ryzyko, iż może być poddany karze śmierci, torturom lub innemu nieludzkiemu lub poniżającemu traktowaniu albo karaniu.

Tytuł III. Równość*Artykuł 20*

Wszyscy są równi wobec prawa.

Artykuł 21

Zakazana jest wszelka dyskryminacja w szczególności ze względu na płeć, rasę, kolor skóry, na przynależność państwową, pochodzenie etniczne lub społeczne, cechy genetyczne, język, religię lub przekonania, poglądy polityczne lub wszelkie inne poglądy, przynależność do mniejszości narodowej, majątek, urodzenie, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną.

Artykuł 22

Unia szanuje różnorodność kulturową, religijną i językową.

Artykuł 23

Należy zapewnić równość kobiet i mężczyzn we wszystkich dziedzinach, w tym w zakresie zatrudnienia, pracy i wynagrodzenia.

Artykuł 24

Dzieci mają prawo do takiej ochrony i opieki, jaka jest konieczna dla ich dobra. Mogą one swobodnie wyrażać swoje poglądy. Poglądy te są brane pod uwagę w sprawach, które ich dotyczą, stosownie do ich wieku i stopnia dojrzałości. We wszystkich działaniach dotyczących dzieci należy przede wszystkim uwzględnić najlepszy interes dziecka. Każde dziecko ma prawo do utrzymywania stałego, osobistego związku i bezpośredniego kontaktu z obojgiem rodziców, chyba że jest to sprzeczne z jego interesami.

Artykuł 25

UE uznaje i szanuje prawo osób w podeszłym wieku do godnego i niezależnego życia oraz do uczestniczenia w życiu społecznym i kulturalnym.

Artykuł 26

UE uznaje i szanuje prawo osób niepełnosprawnych do korzystania ze środków mających zapewnić im samodzielność, integrację społeczną i zawodową oraz udział w życiu społeczności.

Tytuł IV. Solidarność

Artykuł 27

Pracownikom i ich przedstawicielom należy zagwarantować, na właściwych poziomach, informację i konsultację we właściwym czasie, w przypadkach i na warunkach przewidzianych w prawie UE oraz ustawodawstwach i praktykach krajowych.

Artykuł 28

Pracownicy i pracodawcy, lub ich odpowiednie organizacje, mają, zgodnie z prawem UE oraz ustawodawstwami i praktykami krajowymi, prawo do negocjowania i zawierania układów zbiorowych pracy na odpowiednich poziomach oraz do podejmowania, w przypadkach konfliktu interesów, działań zbiorowych, w tym strajku, w obronie swoich interesów.

Artykuł 29

Każdy ma prawo dostępu do bezpłatnego pośrednictwa pracy.

Artykuł 30

Każdy pracownik ma prawo do ochrony w przypadku nieuzasadnionego zwolnienia z pracy, zgodnie z prawem Unii oraz ustawodawstwami i praktykami krajowymi.

Artykuł 31

Każdy pracownik ma prawo do warunków pracy szanujących jego zdrowie, bezpieczeństwo i godność. Każdy pracownik ma prawo do ograniczenia maksymalnego wymiaru czasu pracy, do okresów dziennego i tygodniowego odpoczynku oraz do corocznego płatnego urlopu.

Artykuł 32

Praca dzieci jest zakazana. Minimalny wiek dopuszczenia do pracy nie może być niższy niż minimalny wiek zakończenia obowiązku szkolnego, bez uszczerbku dla uregulowań bardziej korzystnych dla młodocianych i z wyjątkiem ograniczonych odstępstw. Młodociani dopuszczeni do pracy muszą mieć zapewnione warunki pracy odpowiednie dla ich wieku oraz być chronieni przed wyczerpaniem ekonomicznym oraz jakąkolwiek pracą, która mogłaby szkodzić ich bezpieczeństwu, zdrowiu lub rozwojowi fizycznemu, psychicznemu, moralnemu i społecznemu albo utrudniać im edukację.

Artykuł 33

Rodzina korzysta z ochrony prawnej, ekonomicznej i społecznej. W celu pogodzenia życia rodzinnego z zawodowym każdy ma prawo do ochrony przed zwolnieniem z pracy z powodów związanych z macierzyństwem i prawo do płatnego urlopu macierzyńskiego oraz do urlopu wychowawczego po urodzeniu lub przysposobieniu dziecka.

Artykuł 34

UE uznaje i szanuje prawo do świadczeń z zabezpieczenia społecznego oraz do usług społecznych, zapewniających ochronę w takich przypadkach, jak: macierzyństwo, choroba, wypadki przy pracy, zależność lub podeszły wiek oraz w przypadku utraty zatrudnienia, zgodnie z zasadami ustanowionymi w prawie Unii oraz ustawodawstwach i praktykach krajowych. Każdy mający miejsce zamieszkania i przemieszczający się legalnie w obrębie Unii Europejskiej ma prawo do świadczeń z zabezpieczenia społecznego i przywilejów socjalnych zgodnie z prawem UE oraz ustawodawstwami i praktykami krajowymi. W celu zwalczania wykluczenia społecznego i ubóstwa, UE uznaje i szanuje prawo do pomocy społecznej i mieszkaniowej dla zapewnienia, zgodnie z zasadami ustanowionymi w prawie UE oraz ustawodawstwach i praktykach krajowych, godnej egzystencji wszystkim osobom pozbawionym wystarczających środków.

Artykuł 35

Każdy ma prawo dostępu do profilaktycznej opieki zdrowotnej i prawo do korzystania z leczenia na warunkach ustanowionych w ustawodawstwach i praktykach krajowych. Przy określaniu i realizowaniu wszystkich polityk i działań UE zapewnia się wysoki poziom ochrony zdrowia ludzkiego.

Artykuł 36

UE uznaje i szanuje dostęp do usług świadczonych w ogólnym interesie gospodarczym, przewidziany w ustawodawstwach i praktykach krajowych, zgodnie z Traktatami, w celu wspierania spójności społecznej i terytorialnej UE.

Artykuł 37

Wysoki poziom ochrony środowiska i poprawa jego jakości muszą być zintegrowane z politykami UE i zapewnione zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju.

Artykuł 38

Zapewnia się wysoki poziom ochrony konsumentów w politykach UE.

Tytuł V. Prawa obywatelskie*Artykuł 39*

Każdy obywatel UE ma prawo głosowania i kandydowania w wyborach do Parlamentu Europejskiego w Państwie Członkowskim, w którym ma miejsce zamieszkania, na takich samych warunkach jak obywatele tego państwa.

Artykuł 40

Każdy obywatel Unii ma prawo głosowania i kandydowania w wyborach do władz lokalnych w Państwie Członkowskim, w którym ma miejsce zamieszkania, na takich samych warunkach jak obywatele tego państwa.

Artykuł 41

Każdy ma prawo do bezstronnego i sprawiedliwego rozpatrzenia swojej sprawy w rozsądnym terminie przez instytucje, organy i jednostki organizacyjne UE.

Prawo to obejmuje:

1. prawo każdego do bycia wysłuchanym, zanim zostaną podjęte indywidualne środki mogące negatywnie wpłynąć na jego sytuację;
2. prawo każdego do dostępu do akt jego sprawy, przy poszanowaniu uprawnionych interesów poufności oraz tajemnicy zawodowej i handlowej;
3. obowiązek administracji uzasadniania swoich decyzji.

Każdy ma prawo domagania się od UE naprawienia, zgodnie z zasadami ogólnymi wspólnymi dla praw Państw Członkowskich, szkody wyrządzonej przez instytucje lub ich pracowników przy wykonywaniu ich funkcji. Każdy może zwrócić się pisemnie do instytucji UE w jednym z języków Traktatów i musi otrzymać odpowiedź w tym samym języku.

Artykuł 42

Każdy obywatel UE i każda osoba fizyczna lub prawna mająca miejsce zamieszkania lub statutową siedzibę w Państwie Członkowskim ma prawo dostępu do dokumentów instytucji, organów i jednostek organizacyjnych Unii, niezależnie od ich formy.

Artykuł 43

Każdy obywatel UE i każda osoba fizyczna lub prawna mająca miejsce zamieszkania lub statutową siedzibę w Państwie Członkowskim ma prawo zwracać się do Europejskiego Rzecznika Praw Obywatelskich w przypadkach niewłaściwego administrowania w działaniach instytucji, organów i jednostek organizacyjnych UE.

Artykuł 44

Każdy obywatel Unii i każda osoba fizyczna lub prawna mająca miejsce zamieszkania lub statutową siedzibę w Państwie Członkowskim ma prawo petycji do Parlamentu Europejskiego.

Artykuł 45

Każdy obywatel Unii ma prawo do swobodnego przemieszczania się i przebywania na terytorium Państw Członkowskich. Swoboda przemieszczania się i pobytu może zostać przyzna-

na, zgodnie z Traktatami, obywatelom państw trzecich przebywającym legalnie na terytorium Państwa Członkowskiego.

Artykuł 46

Każdy obywatel Unii korzysta na terytorium państwa trzeciego, w którym Państwo Członkowskie, którego jest obywatelem, nie ma swojego przedstawicielstwa, z ochrony dyplomatycznej i konsularnej każdego z pozostałych Państw Członkowskich na takich samych warunkach jak obywatele tego państwa.

Tytuł VI. Wymiar sprawiedliwości

Artykuł 47

Każdy, kogo prawa i wolności zagwarantowane przez prawo UE zostały naruszone, ma prawo do skutecznego środka prawnego przed sądem.

Każdy ma prawo do sprawiedliwego i jawnego rozpatrzenia jego sprawy w rozsądnym terminie przez niezawisły i bezstronny sąd ustanowiony uprzednio na mocy ustawy. Każdy ma możliwość uzyskania porady prawnej, skorzystania z pomocy obrońcy i przedstawiciela.

Pomoc prawna jest udzielana osobom, które nie posiadają wystarczających środków, w zakresie w jakim jest ona konieczna dla zapewnienia skutecznego dostępu do wymiaru sprawiedliwości.

Artykuł 48

Każdego oskarżonego uważa się za niewinnego, dopóki jego wina nie zostanie stwierdzona zgodnie z prawem. Każdemu oskarżonemu gwarantuje się poszanowanie prawa do obrony.

Artykuł 49

Nikt nie może zostać skazany za popełnienie czynu polegającego na działaniu lub zaniechaniu, który według prawa krajowego lub prawa międzynarodowego nie stanowił czynu zabronionego pod groźbą kary w czasie jego popełnienia. Nie wymierza się również kary surowszej od tej, którą można było wymierzyć w czasie, gdy czyn zabroniony pod groźbą kary został popełniony. Jeśli ustawa, która weszła w życie po popełnieniu czynu zabronionego pod groźbą kary, przewiduje karę łagodniejszą, ta właśnie kara ma zastosowanie. Niniejszy artykuł nie stanowi przeszkody w sądeniu i karaniu osoby za działanie lub zaniechanie, które w czasie, gdy miało miejsce, stanowiło czyn zabroniony pod groźbą kary, zgodnie z ogólnymi zasadami uznanymi przez wspólnotę narodów. Kary nie mogą być nieproporcjonalnie surowe w stosunku do czynu zabronionego pod groźbą kary.

Artykuł 50

Nikt nie może być ponownie sądzony lub ukarany w postępowaniu karnym za ten sam czyn zabroniony pod groźbą kary, w odniesieniu, do którego zgodnie z ustawą został już uprzednio uniewinniony lub za który został już uprzednio skazany prawomocnym wyrokiem na terytorium UE.

Tytuł VII. Postanowienia ogólne dotyczące wykładni i stosowania Karty

Artykuł 51

Postanowienia niniejszej Karty mają zastosowanie do instytucji, organów i jednostek organizacyjnych UE przy poszanowaniu zasady pomocniczości oraz do Państw Członkowskich wyłącznie w zakresie, w jakim stosują one prawo Unii. Szanują one zatem prawa, przestrzegają zasad i popierają ich stosowanie zgodnie ze swymi odpowiednimi uprawnieniami i w poszanowaniu granic kompetencji Unii powierzonych jej w Traktatach.

Artykuł 52

Wszelkie ograniczenia w korzystaniu z praw i wolności uznanych w niniejszej Karcie muszą być przewidziane ustawą i szanować istotę tych praw i wolności. Z zastrzeżeniem zasady pro-

porcjonalności, ograniczenia mogą być wprowadzone wyłącznie wtedy, gdy są konieczne i rzeczywiście odpowiadają celom interesu ogólnego uznawanym przez Unię lub potrzebom ochrony praw i wolności innych osób.

W zakresie, w jakim niniejsza Karta zawiera prawa, które odpowiadają prawom zagwarantowanym w europejskiej Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności, ich znaczenie i zakres są takie same jak praw przyznanych przez tę konwencję. Niniejsze postanowienie nie stanowi przeszkody, aby prawo UE przyznawało szerszą ochronę.

W zakresie, w jakim niniejsza Karta uznaje prawa podstawowe wynikające ze wspólnych tradycji konstytucyjnych Państw Członkowskich, prawa te interpretuje się zgodnie z tymi tradycjami.

Postanowienia niniejszej Karty zawierające zasady mogą być wprowadzane w życie przez akty prawodawcze i wykonawcze przyjęte przez instytucje, organy i jednostki organizacyjne UE oraz przez akty Państw Członkowskich, gdy wykonują one prawo Unii, korzystając ze swoich odpowiednich uprawnień. Można się na nie powoływać w sądzie jedynie w celu wykładni tych aktów i kontroli ich legalności.

Ustawodawstwa i praktyki krajowe uwzględnia się w pełni, jak przewiduje to niniejsza Karta.

Wyjaśnienia sporządzone w celu wskazania wykładni niniejszej Karty są należycie uwzględniane przez sądy UE i Państw Członkowskich.

Artykuł 53 Żadne z postanowień niniejszej Karty nie będzie interpretowane jako ograniczające lub naruszające prawa człowieka i podstawowe wolności uznane, we właściwych im obszarach zastosowania, przez prawo Unii i prawo międzynarodowe oraz konwencje międzynarodowe, których Unia lub wszystkie Państwa Członkowskie są stronami, w szczególności przez europejską Konwencję o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności oraz przez konstytucje Państw Członkowskich.

Artykuł 54 Żadne z postanowień niniejszej Karty nie może być interpretowane jako przyznające prawo do podejmowania jakiejkolwiek działalności lub dokonywania jakiegokolwiek czynu zmierzającego do zniweczenia praw i wolności uznanych w niniejszej Karcie lub ich ograniczenia w większym stopniu, aniżeli jest to przewidziane w niniejszej Karcie.

Odniesienia do praw człowieka w powiązaniu z etyką znajdują poczytne miejsce w konstytucjach poszczególnych państw i narodów, a zwłaszcza tych, które szczytą się tradycjami wolności i demokracji. Tego typu odniesienia zawiera również polska konstytucja.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. [Dz.U. z 1997 r. nr 78 poz. 483, z 2001 r. nr 28, poz. 319, z 2006 r. nr 200, poz. 1471, z 2009 r., nr 114, poz. 946]:

Rozdział II. Wolności, prawa i obowiązki człowieka i obywatela

Zasady ogólne

Art. 30. Zasada ochrony godności człowieka

Art. 31. Zasada ochrony wolności, klauzule limitacyjne ograniczania wolności i praw konstytucyjnych

Art. 32. Zasada równości

Art. 33. Zasada równouprawnienia płci

Art. 34. Nabycie obywatelstwa polskiego

Art. 35. Prawa mniejszości narodowych

Art. 36. Prawo obywatela polskiego do opieki podczas pobytu za granicą

Art. 37. Korzystanie z ochrony praw konstytucyjnych

Wolności i prawa osobiste

Art. 38. Prawo do życia

- Art. 39. Zakaz eksperymentów naukowych na ludziach bez ich zgody
- Art. 40. Zakaz tortur, nieludzkiego lub poniżającego traktowania i karania
- Art. 41. Nietykalność i wolność osobista
- Art. 42. Odpowiedzialność karna; prawo do obrony; domniemanie niewinności
- Art. 43. Zbrodnie wojenne i zbrodnie przeciwko ludzkości
- Art. 44. Bieg przedawnienia
- Art. 45. Prawo do sądu
- Art. 46. Przepadek rzeczy
- Art. 47. Prawo do ochrony prywatności
- Art. 48. Prawa rodziców; ograniczenie lub pozbawienie praw rodzicielskich
- Art. 49. Tajemnica komunikowania się
- Art. 50. Nienaruszalność mieszkania
- Art. 51. Prawo ochrony danych osobowych
- Art. 52. Wolność przemieszczania się
- Art. 53. Wolność sumienia i wyznania
- Art. 54. Wolność słowa
- Art. 55. Zakaz ekstradycji
- Art. 56. Prawo azylu i status uchodźcy

Wolności i prawa polityczne

- Art. 57. Wolność zgromadzeń
- Art. 58. Wolność zrzeszania się
- Art. 59. Zrzeszenia i ich prawa; prawo do strajku
- Art. 60. Prawo dostępu do służby publicznej
- Art. 61. Prawo dostępu do informacji publicznej
- Art. 62. Czynne prawo wyborcze
- Art. 63. Prawo do petycji

Wolności i prawa ekonomiczne, socjalne i kulturalne

- Art. 64. Prawo do własności, innych praw majątkowych, prawo dziedziczenia
- Art. 65. Wolność wyboru i wykonywania zawodu oraz miejsca pracy
- Art. 66. Prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy; prawo do urlopu
- Art. 67. Prawo do zabezpieczenia społecznego
- Art. 68. Ochrona zdrowia
- Art. 69. Pomoc osobom niepełnosprawnym
- Art. 70. Prawo do nauki
- Art. 71. Prawo rodziny do pomocy ze strony państwa
- Art. 72. Ochrona praw dziecka
- Art. 73. Wolność twórczości artystycznej, badań naukowych, nauczania i korzystania z dóbr kultury
- Art. 74. Bezpieczeństwo ekologiczne i ochrona środowiska
- Art. 75. Zaspokajanie potrzeb mieszkaniowych
- Art. 76. Ochrona konsumentów

Środki ochrony wolności i praw

- Art. 77. Prawo do wynagrodzenia szkody
- Art. 78. Zasada dwuinstancyjności postępowania
- Art. 79. Skarga konstytucyjna

Art. 80. Wniosek do Rzecznika Praw Obywatelskich

Art. 81. Ustawowe ograniczenia dochodzenia wskazanych praw

Obowiązki

Art. 82. Obowiązek wierności Rzeczypospolitej Polskiej

Art. 83. Obowiązek przestrzegania prawa Rzeczypospolitej Polskiej

Art. 84. Obowiązek ponoszenia ciężarów i świadczeń publicznych

Art. 85. Obowiązek obrony Ojczyzny

Art. 86. Obowiązek dbałości o stan środowiska

2

MENEDŻER W PRZESTRZENI ETYCZNEJ

Istotną kwestią w działalności menedżera jest decyzyjność i odpowiedzialność. W procesie zarządzania podejmowane są decyzje różnej wagi, a większość z nich powiązana jest z określonymi konsekwencjami. Toteż osoba zarządzająca powinna być odpowiednio przygotowana merytorycznie do wykonywania konkretnych zadań w procesie pracy, powinna również reprezentować wysoki poziom kultury osobistej oraz stosować i przestrzegać zasady etyczno-moralne. Zadaniem menedżera jest nie tylko troska o dobro firmy czy instytucji, ale także kształtowanie odpowiednich relacji interpersonalnych. W codziennej pracy menedżera pojawiają się konflikty i dylematy moralne, które najczęściej rozwiązuje się w oparciu o ustanowione prawo i obowiązujące zwyczaje. Często w kwestiach rozstrzygnięć decyzyjnych instancją doradczą staje się własne sumienie menedżera. Pomocą dla właściwego funkcjonowania sumienia oraz obiektywizmu mogą być kodeksy etyczne, a także aplikacja częstokroć sprawdzonych, dobrych praktyk. Wszak menedżer funkcjonuje w określonych uwarunkowaniach organizacyjnych, troszcząc się o wizerunek reprezentowanej firmy/instytucji oraz własny.

2.1. Kultura i wizerunek organizacji

Kultura – to całościowy kształt duchowego i materialnego dorobku społeczeństwa. Kulturę można więc określić również jako ogół wytworów ludzi, zarówno materialnych, jak i niematerialnych: duchowych, symbolicznych (wzory myślenia i zachowania).

Bywa też utożsamiana z cywilizacją i z wzorami postępowania cechującymi dane społeczeństwo, także z tym, co w zachowaniu ludzkim jest biologicznie odziedziczone i co jest wyuczone.

„Kultura, czyli cywilizacja jest to złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka (ludzi) jako członka (członków) społeczeństwa” – def. Edward Tylor.

Dziedziny kultury:

- kultura materialna: wszelkie wytwory człowieka, technika, umiejętności praktyczne;
- kultura duchowa: wiara, wiedza, literatura i sztuka, a także wszystko co należy do wytworów umysłu, jak nauka czy filozofia;
- kultura języka: porozumiewanie się zgodnie z obowiązującą (w danym społeczeństwie) normą językową (słownictwo, gramatyka, dykcja, ortografia);
- kultura społeczna (w tym masowa): normy moralne, kodeksy etyczne, ideologia, socjologia, działalność wspólnotowa;

- kultura polityczna: uznawane i praktykowane wartości oraz wzorce zachowań (polityków, partii) uczestniczących w sprawowaniu władzy państwowej;
- kultura organizacji zawodowych: całość fundamentalnych założeń danej grupy, zmierzającej do środowiskowej adaptacji oraz wewnętrznej integracji, działającej w konkretnym, uprzednio określonym celu (ekonomicznym, społecznym), mającej na względzie prawidłowość relacji międzyludzkich;
- kultura fizyczna: system zachowań i działań związanych z dbałością o rozwój fizjologiczny człowieka (wychowanie fizyczne, sport, rekreacja fizyczna, rehabilitacja ruchowa, turystyka, dietetyka i nawyki żywieniowe).

Z kolei kulturę organizacji można określić jako normy społeczne i systemy wartości w procesie zarządzania, stymulujące pracowników do tworzenia właściwego klimatu organizacyjnego w realizacji określonych zadań.

Do głównych funkcji kultury organizacyjnej należy zaliczyć:

- zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikację podstawowego celu organizacji przez uczestników,
- integrację uczestników dla realizacji celów firmy bądź instytucji oraz zwiększenie zaangażowania pracowników,
- umożliwienie stosowania jednolitych sposobów i kryteriów oceny efektów,
- ulepszenie sposobów działania,
- oferowanie wspólnego języka i aparatu pojęciowego,
- definiowanie granic grupy, kryteriów przyjęcia bądź odrzucenia,
- wyznaczanie zasad władzy i kryteriów statusu, umożliwienie unikania konfliktów na tle władzy, negatywnych emocji, agresywnych zachowań,
- określenie sposobu uzyskania autorytetu,
- określenie ram krytyki osób sprawujących władzę, ich decyzji i propozycji [Sułkowski, 2002, s. 56].

Warto zauważyć, że w kulturze każdej organizacji istnieją elementy widoczne i ukryte. Do widocznych zalicza się: cele działalności, czynniki polityki/strategii, technologie, strukturę organizacyjną, zasoby, stosowane normy i zasady. Niewidocznymi zaś są: niejawne czynniki polityki/strategii, postawy rzeczywiste i emocje, nieformalne zasady zachowań.

Amerykański psycholog Edgar Schein wyróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej:

1. **Artefakty** – sztuczne twory danej kultury, świadome, widoczne, wymagające interpretacji. Dzielą się na:
 - artefakty językowe – języki, legendy, mity, style komunikacji,
 - artefakty behawioralne – rytuały, ceremonie, zachowania,
 - artefakty fizyczne – przedmioty materialne, technologie, prezencje.
2. **Normy i wartości** – trwalsze od artefaktów i trudniejsze do zaobserwowania, zawierające się w:
 - celach oraz strategii organizacji,
 - stylu zarządzania organizacją,
 - cechach struktury organizacyjnej,
 - zestawie cech pracowniczych, za które należy nagradzać bądź karać,
 - subkulturach i stereotypach,
 - relacjach organizacji z otoczeniem,
 - określonym wizerunku organizacji.

3. **Założenia podstawowe** – stanowią fundament kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Tworzą poziom zupełnie niewidoczny i nieświadomiony. Odnoszą się do relacji międzyludzkich, natury człowieka, natury otoczenia, samej organizacji, relacji organizacji z otoczeniem. Upraszczając ten model można zaryzykować stwierdzenie, że kultura organizacyjna w biznesie bazuje na następujących założeniach:

- przynosi firmie zysk (rentowność),
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy,
- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju (społeczności i środowiska naturalnego),
- funkcjonuje zgodnie z obowiązującym prawem i jest spójna z międzynarodowymi normami etycznego postępowania [Schein, 2017].

Określenie **wizerunku** można odnieść do produktu bądź usługi organizacji (przedsiębiorstwa czy instytucji), która go wytworzyła/wyświadczyła. Taki wizerunek buduje się w odniesieniu do grupy odbiorców. Nieco inne elementy pojawiają się np. w wizerunku adresowanym do inwestorów i akcjonariuszy/udziałowców, a inne w wizerunku przeznaczonym dla klientów firmy, będących nabywcami produktów danej marki.

Wizerunek firmy (*image*) to uśredniony obraz podmiotu gospodarczego, wykreowany w jego otoczeniu, polegający na odzwierciedleniu w świadomości członków tej grupy przeszłych i obecnych składników rzeczywistości, związanych bezpośrednio z tym podmiotem lub jego otoczeniem. Stanowi zbiór subiektywnych skojarzeń oraz wyobrażeń odbiorców na temat danej firmy, który zazwyczaj różni się od tożsamości podmiotu gospodarczego. W ujęciu marketingowym, wizerunek oznacza sumę przekonań, postaw i wyobrażeń, jakie osoba lub grupa osób ma w stosunku do określonego podmiotu. Są one ściśle powiązane z promocją przedsiębiorstwa, a wizerunek często postrzegany jest jako efekt działań Public Relations [Borkowski, Stasiuk–Krajewska, 2011].

Wizerunek stanowi pojęcie nadrzędne, w skład którego wchodzi wiarygodność, solidność i zaufanie. Tożsamość i reputacja to elementy identyfikujące firmę, wyróżniające ją spośród innych podmiotów, tworzą zatem podstawę wizerunku firmy i definiują ją w dużo mniejszym zakresie. Wizerunek przedsiębiorstwa, ze względu na swój potencjał rynkowy, stanowi jedno z najcenniejszych aktywów firmy. Wartość wizerunku firmy stanowi więc zbiór wszystkich zobowiązań i aktywów przedsiębiorstwa, związanych z wizerunkiem i symbolem firmowym, który wpływa na postrzeganie produktów firmy zarówno w oczach klienta indywidualnego, jak i instytucjonalnego.

Elementy wizerunku firmy:

- marka (produkt lub usługa, które w sposób charakterystyczny odróżniają się od innych i mogą być publicznie komunikowane oraz upowszechniane),
- identyfikacja wizualna (ogół symboli i zachowań stosowanych w firmie w celu uzyskania czytelnej i spójnej prezentacji rynkowej i wyróżnienia jej spośród konkurencyjnych marek. Na identyfikację wizualną składają się w szczególności: znak firmowy – logotyp, symbole, wzory, pismo i kolorystyka, wygląd produktów i opakowań, szata zewnętrzna materiałów promocyjnych itp.),
- kontakty firmy z otoczeniem (permanentna dbałość o dobre stosunki z bliższym i dalszym otoczeniem, mająca na celu pozyskanie i utrzymanie klientów, konsumentów, zwolenników itp., realizowana w oparciu o Public Relations),
- kultura organizacji (jak już wspomniano – to zastosowane normy społeczne i systemy wartości w procesie zarządzania, związane z realizacją określonych zadań).

Branding – czyli budowanie marki firmy, które dokonuje się w oparciu o następujące poziomy spójności:

- wizualny – rozpoznawalność i powtarzalność marki (jako proces ciągły),
- komunikacyjny – werbalny i wizualny (słowa tłumaczą, obrazy utrwalają przekaz),
- strategiczny – koncepcja tworzenia wartości (z punktu widzenia odbiorców),
- organizacyjny – koordynacja wewnętrznej kultury organizacji z zewnętrznym (wiarygodnym) obrazem marki.

Proces ten często rozpoczyna się od *Employer Branding*, czyli działania zarządu firmy względem pracowników (aktualnych i potencjalnych) mających na celu uatrakcyjnienie środowiska pracy.

Generalnie można wyróżnić następujące czynniki tworzące wartość wizerunku firmy:

- psychologiczne:
 - świadomość firmy,
 - postrzegana jakość i wiarygodność,
 - pozytywne skojarzenia,
 - lojalność wobec firmy.
- prawne:
 - ochrona prawna wizerunku: symbolu firmowego, wprowadzonych na rynek marek, opakowań, elementów identyfikacji wizualnej, patentów.
- rynkowe:
 - marketing,
 - pozycja na rynku,
 - struktura rynku,
 - kontakty międzynarodowe,
 - perspektywy firmy.

Na podstawie powyższych czynników kreowana jest ocena i wartość firmy z punktu widzenia klienta (satysfakcja, zaufanie) oraz z punktu widzenia firmy (cena, zysk, efektywność, innowacyjność, konkurencyjność). Należy zauważyć, że tego typu wycena nie zawsze ma wymiar w pełni obiektywny. Firmy stosują różne narzędzia wspierające proces budowania swego wizerunku, a promocja jest tu elementem kluczowym. Jest to również obszar do podejmowania inicjatyw innowacyjnych.

Promocja stanowi zbiór szeregu elementów, dlatego określana jest pojęciem promocji mix. W jej skład wchodzi:

- reklama – płatna i bezosobowa prezentacja produktu lub usługi oraz promocja wybranej oferty;
- public relations – długofalowe działanie prowadzące do wykreowania pozytywnego wizerunku i właściwych relacji z otoczeniem przy pomocy mediów;
- marketing bezpośredni – docieranie z określoną ofertą do konkretnych odbiorców w celu sprzedaży wybranych dóbr;
- sprzedaż osobista – przekazywanie konkretnej oferty klientom przez określonych przedstawicieli lub sprzedawców w osobistym kontakcie;
- promocja sprzedaży – zwiększenie atrakcyjności oferty poprzez oferowanie klientom dodatkowych wartości w celu wykreowania potrzeby posiadania danego towaru.

Dla przykładu: działania marketingowe nakierowane są na kreowanie określonego obrazu firmy w celu przełożenia go na zysk finansowy, a aktywność w sferze Public Relations – poprzez komunikację bezpośrednią lub pośrednią – ma wywołać zainteresowanie i przychylny stosunek do firmy oraz oferowanych przez nią produktów lub usług.

2.2. Kultura osobista menedżera i jego wizerunek

Menedżer zawsze pracuje w jakimś otoczeniu zawodowym, dlatego też powinien stosować określone normy i zasady postępowania w relacjach z innymi ludźmi. Wartości etyczne i osobiste poczucie odpowiedzialności są nierozłącznie ze sobą powiązane. Podstawowymi elementami etyki menedżera jest lojalność i uczciwość względem organizacji. Polega to na wierności celowi przedsiębiorstwa/instytucji, a bazuje na przekonaniu o jego etycznym charakterze. Szczególnie wysoki stopień kultury osobistej powinien cechować polityków, dyplomatów, urzędników, przedsiębiorców, a już niewątpliwie menedżerów. Ta kultura powinna permanentnie emanować w relacjach zawodowych i działalności społecznej, a także w stosunkach rodzinnych i towarzyskich. Wszak kultura osobista jest cechą relatywnie trwałą (choć ewoluującą) i charakteryzuje zachowania człowieka w zmiennych miejscach i czasie oraz w różnych okolicznościach. A więc wszystko to, co odziedziczyliśmy w genach po przodkach i wszystko to, czego uczymy się docześnie: bogactwo sfery duchowej, cechy charakterologiczne, inteligencja i wiedza (wykształcenie i doświadczenie), światopogląd, stosunek do bliźnich, zachowanie względem zwierząt i przyrody, ogłada towarzyska i taktowne zachowanie, higiena osobista, wygląd, gesty itp.

Proces ten ma charakter ciągły i wymaga wieloletniej nauki oraz praktycznej aplikacji. Dobrze jest, gdy proces ten zaczyna się w dzieciństwie poprzez odpowiednie wychowanie w domu, a następnie jest kontynuowany w kolejnych etapach edukacji szkolnej. O kulturze świadczy znajomość i praktyczna aplikacja zasad etycznych oraz reguł etykiety. Efektem powinno być opanowanie niezbędnej wiedzy oraz pozyskanie umiejętności pożądanych zachowań. Jednak w zmieniającym się świecie wiedzę i nabyte umiejętności trzeba utrzymywać i doskonalić zgodnie z łacińską zasadą *repetitio est mater studiorum*, a w konsekwencji dążyć do perfekcji. Tak więc, nadal maniery świadczą o człowieku zgodnie z angielskim powiedzeniem *manners make man*.

Warto zauważyć, że umiejętne wykorzystanie elementów kształtujących osobowość i kulturę menedżera ma swoje uwarunkowanie. Z jednej strony są to: charakter, inteligencja i wiedza – umownie nazwane behawioryczne, ponieważ efektem są pożądane zachowania (jako psychologiczne reakcje na bodźce pochodzące z otoczenia i spełniające określone oczekiwania). Z drugiej strony są to: moralność i obyczaje – zawarte w kategoriach etyki i etykiety. Wszystkie one dodatnio wpływają na rozwój kariery zawodowej (wspinanie się po szczeblach hierarchii) oraz wzrost statusu społecznego (prestż, bogactwo) – vide → diagram (nast. strona).

Trudno wyobrazić sobie w dzisiejszym świecie menedżera – obojętnie czy w instytucji, czy w firmie – który nie spełnia określonych wymogów wobec pracowników i przełożonych, wobec otoczenia profesjonalnego zewnętrznego, wobec ogółu społeczeństwa (w tym rodziny, przyjaciół, znajomych, innych osób, a także względem samego siebie). A przecież są to osoby podejmujące określone decyzje z uwzględnieniem odpowiedzialności za ich skutki, realizujące kontakty międzyludzkie na różnych szczeblach (w tym kierujące pracą innych ludzi i często kształtujące ich postawy społeczno-zawodowe), pozostające w trybach kariery zawodowej, a czasem działalności polityczno-społecznej, pojawiające się i brylujące na różnych parkietach salonów towarzyskich. Wielu z nich zakłada rodziny, często współwychowując dzieci, czyli kolejne pokolenie. Osoba dobrze wychowana z tzw. kindersztubą, zna i przestrzega zasady *savoir-vivre* i *fair play*, a gdy nawet popełni gafę, potrafi z niej wybrnąć. Wiele spraw w naszym życiu określają normy przede wszystkim prawne, ale również obyczajowe, wymuszając konkretne postawy i zachowania bądź regulując stosunki między ludźmi. Ich naruszenie często grozi różnymi sankcjami (np. napiętnowaniem, wykluczeniem, odwołaniem, naganą, grzywną, czy nawet aresztem). Opanowanie norm związanych z etyką i etykieta jest trudne, ale konieczne, jeśli chce się być osobą kulturalną.

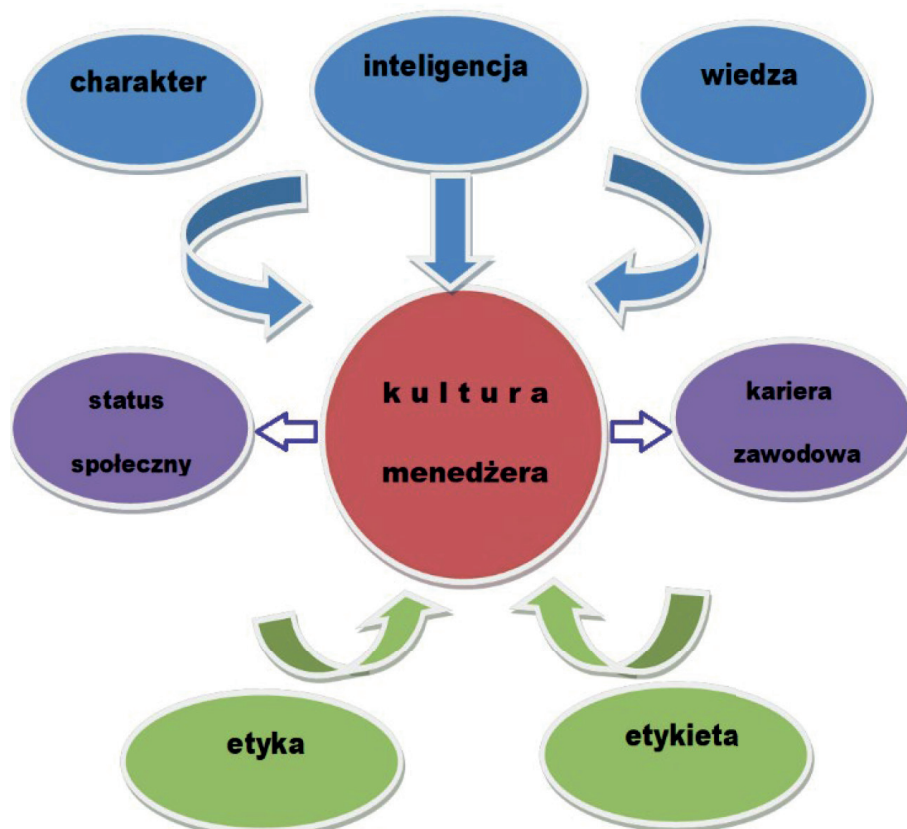


Diagram: Kultura menedżera – elementy kształtujące pożądane postawy i zachowania
(opracowanie własne autora)

Kultura pracy, w tym szczególnie menedżera, zapewnia stabilność działalności przez umożliwienie uczestnikom procesu pracy zaspokojenie potrzeb, stosownie do ich struktur wartości. Przekłada to się bezpośrednio na efektywność, rentowność, zrównoważony rozwój.

Jedną z podstawowych metod wpływu menedżera na podległy mu zespół jest jego osobisty przykład – stanowiący niejako wzorec konkretnych postaw i zachowań. Autorytet menedżera oraz ocena dokonywana przez jego podwładnych, oddziałuje na ich zaangażowanie, rzetelność, lojalność – czyli te czynniki, które mają największy wpływ na efektywność pracy. To, jak otoczenie postrzega menedżera, powinno być dla niego bodźcem do pracy nad wizerunkiem i stanowić istotną część osobistego planu zawodowego.

Komponenty indywidualnego wizerunku menedżera można zawrzeć w dwóch sferach, tj. zewnętrznej i wewnętrznej.

Wizerunek menedżera (image) – elementy składowe:

- Sfera zewnętrzna:
 - maniery (ogólne zachowanie się),
 - wygląd (higiena i ubiór),
 - sposób poruszania się i mówienia,
 - stosowane komunikanty (*body language*).
- Sfera wewnętrzna:
 - poziom intelektualno-kulturalny,
 - zasady etyczno-moralne,

- wiedza i merytoryczne przygotowanie,
- umiejętność i sposób ekspozycji walorów.

Menedżer, który dba o swój wygląd, daje innym jasny komunikat, że dba także o swoje obowiązki zawodowe, a pracę traktuje poważnie. Dbanie o zdrowie i kondycję fizyczną jest jednym z elementów tej sfery. Maniery, będące pochodne jego cech charakterologicznych, ale również efektem pracy nad sobą – powinny być nierozzerwalnie związane z regułami *savoir-vivre*. Na wizerunek menedżera składają się zarówno cechy charakterystyczne wyglądu, ubioru, gesty, sposób poruszania się i mówienia, jak i szereg elementów *body language*, służących do wzmocnienia przekazu słownego. Niezwykle istotna jest sfera werbalna. Przede wszystkim istotne są: odpowiednia tonacja, dykcja, modulacja głosu. Ważny jest odpowiedni dobór słów, stosowanie zasad gramatyki, płynność mówienia, tempo i głośność. Nie powinno się mówić ani zbyt cicho, ani zbyt głośno oraz zbyt szybko, gdyż nie wszyscy odbiorcy będą w stanie zrozumieć przekaz. Podobnie nie powinno budować się zdań nazbyt długich, bo można zgubić główny wątek. Kolejnym elementem jest dobór odpowiedniego ubioru służbowego. Najlepiej sprawdza się klasyczny styl ubioru wyjściowego: dla mężczyzny – garnitur, koszula, krawat; dla kobiety – sukienka, kostium lub spodnium. W obu przypadkach eleganckie obuwie. Kolory powinny być raczej stonowane, podobnie krój stroju – choć podyktowany modą i gustem właściciela/właścicielki – dopasowany do sylwetki. Dodatkową kwestią u kobiet jest zastosowanie odpowiedniego makijażu i fryzury oraz biżuterii.

Umiejętność ekspozycji walorów w sposób szczególny pożądana jest podczas prezentacji i wystąpień publicznych (ogólnych i merytorycznych). Dążenie do mistrzostwa w tym względzie wymaga żmudnej pracy, wielu lat ćwiczeń różnych technik interpretacyjnych. Sentencja powyższa podyktowana jest również faktem, że każdorazowe przemówienie powinno być wcześniej przygotowane, zwłaszcza te merytoryczne. Każdy autor prezentacji powinien mieć na względzie następujące kluczowe elementy: kim jest i jak się prezentuje, do kogo mówi, co mówi i jak mówi. Pod pojęciem wystąpień ogólnych należy rozumieć głównie wypowiedzi okazjonalne (powitalne, pożegnalne, wprowadzające, dziękczynne itp.). Generalna zasada: tego typu wystąpienie powinno być krótkie (opracowany wcześniej tekst do przeczytania, czy wypowiedź *ad hoc*). W czasie takich wystąpień mówimy nieco wolniej, wyraźnie wygłaszając tekst, robiąc krótkie przerwy na kontakt wzrokowy ze słuchaczami. Występujemy najczęściej na stojąco, w pozycji zasadniczej (ponadto panowie z zapiętą marynarką i rękami poza kieszeniami). Odrębną kwestię stanowią wystąpienia merytoryczne, do których zalicza się w szczególności: konferencje, seminaria, szkolenia i warsztaty, kampanie promocyjne i wyborcze, negocjacje, konsultacje i inne spotkania organizowane celem ustalenia wspólnego stanowiska w sprawach strategicznych firmy/institucji lub wewnętrzne spotkania informacyjne kierownictwa firmy/institucji ze współpracownikami. Przy tego typu okazjach najczęściej stosuje się prezentacje multimedialne. Takie wystąpienia są atrakcyjniejsze, gdyż przyciągają uwagę słuchaczy i nie tylko ułatwiają prezentację, ale również argumentację, wzbogacając ją o obrazy, które należy umieć odpowiednio skomentować.

Reasumując, podstawowe elementy składowe dobrych wystąpień publicznych, to:

- przygotowanie merytoryczne w oparciu o cel,
- opracowanie prezentacji multimedialnej,
- zastosowanie atutów werbalnych,
- wsparcie *via body language*
- opanowanie stresu,
- monitorowanie wystąpienia/prezentacji,
- interakcja z publicznością (w tym pytania i odpowiedzi).

We wszystkich przypadkach wystąpień istotne znaczenie ma nasz wygląd i zachowanie oraz sposób prezentacji, będące dowodem wysokiego poziomu naszej kultury osobistej oraz fachowości, a e konsekwencji budując pożądaną wizerunek i prestiż menedżera.

Na zachowania menedżera wpływają jednocześnie normy prawne, moralne, obyczajowe i zawodowe, które powinien uznawać i przestrzegać. Menedżerowi kodeks etyczny nakazuje bycie uczciwym, prawym, rzetelnym, obiektywnym. W związku z powyższym menedżerowie muszą nie tylko posiadać dużą wiedzę merytoryczną i odpowiednie umiejętności, ale także prezentować wysoki poziom intelektualno-moralny. Trzeba pamiętać, że wszystkie powyższe działania wpływają nie tylko na wizerunek konkretnego menedżera, ale także na wizerunek organizacji, w której funkcjonuje, bądź którą reprezentuje.

Dla niektórych menedżerów ważne jest również brylowanie w Internecie np. w formie prowadzenia porad czy konsultacji dla osób z danej branży. Kwestia ta może stać się jednym z ważniejszych czynników budowania profesjonalnego wizerunku. Posiadanie profilu na portalu społecznościowym LinkedIn czy Facebook'u, to szansa na nawiązanie wielu ciekawych kontaktów. Często tego typu aktywność uzupełniana jest poprzez aranżację własnej strony internetowej lub prowadzenie bloga, gdzie można zamieścić wiele ciekawych tekstów czy obrazów. W takich przypadkach sporo elementów wizerunkowych można również wykorzystać i zastosować.

2.3. Rola menedżera w organizacji

Współczesny amerykański specjalista w dziedzinie zarządzania prof. Ricky W. Griffin proponował stosunkowo optymalny podział klas menedżerów. Na tej podstawie powstał poniższy układ hierarchiczny:

- menedżerowie najwyższego szczebla (stosunkowo niewielka grupa kadry kierowniczej, do której zalicza się przede wszystkim osoby pełniące funkcje prezesów, wiceprezesów, dyrektorów naczelnych; do ich najważniejszych zadań należy wyznaczanie celów firmy, jej strategii oraz tworzenie i nadzór nad polityką operacyjną, ponoszą oni odpowiedzialność za całokształt zarządzania organizacją i najczęściej reprezentują ją na zewnątrz);
- menedżerowie szczebla średniego (zazwyczaj najliczniejsza grupa wśród ogółu osób zaliczanych do kadry kierowniczej, składająca się m.in. z kierowników zakładów, wydziałów czy naczelników, liderów zespołów itd.; są oni odpowiedzialni za realizację bieżącej polityki i planów opracowanych przez menedżerów najwyższego szczebla oraz nadzorują i koordynują działania menedżerów niższego szczebla);
- menedżerowie najniższego szczebla (pracownicy, którzy są awansowani spośród personelu operacyjnego; nadzorują oraz koordynują działania pracowników wykonawczych) [Griffin, 2000, s. 45–46].

Rolą menedżera jest właściwe dysponowanie firmowymi (w biznesie) bądź publicznymi (w administracji) zasobami ludzkimi, rzeczowymi i środkami finansowymi. Jeśli chodzi o relacje menedżer – dyrekcja/zarząd, to kluczowym jest podział kompetencji oraz ustalenie zakresu czynności (decyzyjności) i odpowiedzialności menedżera. Klarowność w tym względzie pozwala uniknąć sporo nieporozumień i konfliktów. Zabezpieczeniem winien być odpowiedni stosunek pracy (umowa, kontrakt), stanowiący zobowiązanie pracownika do zapewnienia pracodawcy odpowiednich efektów działalności, w zamian za odpowiednie wynagrodzenie. Tego typu zagadnienia powinny być w gestii zespołu HR (*Human Relations*) jako świadczenie usług i realizacja – poprzez zapewnienie doradztwa i działań wspomagających, które umożli-

wiają organizacjom i ich menedżerom operacyjnym osiągnięcie celów za pomocą pracowników [Armstrong, Taylor, 2016, s. 66–67].

System prawny obowiązujący w Polsce daje kilka możliwości zatrudniania menedżerów. Jedną z nich jest umowa o pracę. Inną formą zatrudnienia jest kontrakt menedżerski, który może zostać zawarty z osobą fizyczną, z przedsiębiorcą prowadzącym działalność gospodarczą oraz z osobą prawną. Kontrakt menedżerski jest formą współpracy skierowaną do osób wysoko wykwalifikowanych, pełniących funkcje na najwyższych szczeblach kierowniczych. Powinny go zawierać osoby, którym odpowiada nienormowany czas pracy. Menedżer samodzielnie podejmuje decyzje o tym, kiedy i w jakim wymiarze czasowym wykonuje swoje obowiązki. Umowa taka powinna określać strony, gdzie jedną z nich jest powierzający kierowanie przedsiębiorstwem za określonym wynagrodzeniem, a drugą będzie przyjmujący takie zlecenie. Jeśli chodzi o pensję dla menedżera, to jest ona rozliczana na zasadach właściwych dla umowy zlecenia.

Umowa kontraktowa należy do umów nienazwanych. Można ją zawrzeć w oparciu o przepisy Kodeksu Cywilnego (art. 353 – zobowiązania). Treść kontraktu menedżerskiego może być kształtowana stosunkowo dowolnie w sposób elastyczny. Na tej podstawie menedżer nie wykonuje poleceń służbowych. Ma pełną swobodę przy podejmowaniu decyzji zarządczych, które dotyczą przedsiębiorstwa. Praca menedżera jest typowo zadaniowa, a on sam jest rozliczany z jej efektów – jego praca poddawana jest kontroli i ocenie. Zwykle od wyników zależy wysokość jego wynagrodzenia. Wynagrodzenie menedżera z reguły składa się z dwóch elementów. Pierwszym z nich jest podstawa o stałej wysokości (dowolnie ustalona w wyniku negocjacji), natomiast drugi to część zmienna, której wysokość zależy od uzyskanych efektów. Menedżerowi nie będą przysługiwały inne prawa wynikające ze stosunku pracy, jak na przykład: urlop wypoczynkowy czy inne płatne zwolnienia od pracy, okres wypowiedzenia umowy zależny od czasu zatrudnienia, gwarancja minimalnego wynagrodzenia czy ochrona przed zwolnieniem. Każdy z tych aspektów może, rzecz jasna, zostać uregulowany bezpośrednio w umowie. Ważne jest przy tym, aby taki rodzaj współpracy nie został uznany za wykonywanie umowy o pracę. Niezwykle istotną kwestią pozostaje odpowiedzialność menedżera za podejmowane decyzje. Taka osoba odpowiada przed firmą całym swoim majątkiem, bez żadnych ograniczeń, o ile uregulowania umowy nie stanowią inaczej. Zupełne wykluczenie odpowiedzialności również nie jest możliwe i dotyczy to obu stron umowy. Dodatkowo w zapisach można zawrzeć także kary umowne za niestosowanie określonych zasad współpracy. Kontrakt menedżerski w szczególności powinien więc określać:

- oczekiwane cele właścicieli/akcjonariuszy/udziałowców, których osiągnięcia menedżer podejmuje się w określonym czasie,
- **środki, które menedżer otrzymuje do dyspozycji, aby te cele zrealizować,**
- kryteria, zasady i terminy okresowej oceny wyników pracy menedżera,
- podstawy prawne odpowiedzialności,
- zasady dotyczące wynagrodzenia, świadczeń socjalnych itp. dla menedżera,
- zasady i warunki wcześniejszego rozwiązania kontraktu (w tym odszkodowanie w razie zerwania kontraktu bez winy menedżera).

W ramach relacji z personelem niezwykle istotny jest stosunek firmy/institucji do pracownika, a którego niewrażliwym elementem jest forma zatrudnienia i zwalniania pracowników. Zasada kwalifikacji etycznej ma bardzo szerokie zastosowanie: określa kogo należy zatrudnić w wyniku procesu rekrutacji, kogo awansować bądź nagrodzić w procesie pracy, kogo należy z pracy zwolnić. Aby postępowanie menedżera było etyczne, powinien on przeprowadzić rekrutację uczciwie, bezstronnie, bez przymusu i nacisków, zgodnie z normami etyczno-mo-

ralnymi, prawnymi i obyczajowymi. Ważne jest, aby względem wszystkich kandydatów zastosować jednakowe kryteria. Oznacza to, że powinien on zgodnie z prawdą przedstawić swoje oczekiwania i stawiane kandydatom wymagania, a także ukazać korzyści związane z podejmowaną pracą. Szanse zatrudnienia powinni mieć wszyscy zgłaszający się. Efektem należącego przeprowadzonego naboru powinno być zaangażowanie najlepszych kandydatów, aby można powiedzieć, że w firmie/instytucji są „właściwi ludzie na właściwych stanowiskach”.

W procesie pracy etycznie postępujący menedżer ocenia pracowników (bieżąco bądź okresowo) proporcjonalnie do ich wkładu pracy oraz uzyskanych efektów. Jest to fundamentalna zasada etycznego podziału, zwana również sprawiedliwością dystrybucyjną. Wiąże się z nią wynagrodzenia, premie, nagrody, dodatki specjalne, pochwały, awanse. Nie powinno się przy tym brać pod uwagę prywatnej sytuacji pracowników, a także takich kwestii jak narodowość, rasa, wyznanie, poglądy polityczne; Sprawy osobiste mogą być uwzględnione w systemie organizacji pracy (praca zdalna, ruchomy czas pracy itp.). Przy podziale zarobków, najważniejszym kryterium powinien być wysiłek włożony w realizację celu organizacji. Dobry menedżer nie miesza życia prywatnego z zawodowym i umie oddzielać ludzi od problemów. Podwładni powinni być traktowani z należyтым szacunkiem bez względu na stan emocjonalny przełożonego. Kwestia zwalniania pracowników powinna być wypadkową interesu firmy/instytucji oraz przydatności poszczególnych pracowników na konkretnych stanowiskach pracy.

W tym obszarze często pojawia się zjawisko nazywane konfliktem interesów. Powstaje ono wtedy, gdy interesy jednostki (pracownika) przeciwstawiają się interesom organizacji, a więc gdy indywidualne normy etyczne pracowników różnią się od norm etycznych organizacji. Innym rodzajem konfliktów są spory między pracownikami, a ich rozwiązanie spoczywa po stronie menedżera. Etycznie postępujący pracownik może albo opuścić organizację, albo podjąć walkę z nieprawidłowościami ryzykując utratę pracy, lub pójść na ugodę. Inny konflikt jest wówczas, kiedy organizacja postępuje etycznie, a jej pracownik nie przestrzega norm i zachowuje się nieuczciwie. Wówczas organizacja stosuje kary lub zwolnienia i tym samym stara się podnieść poczucie etyki wśród pracowników. Zdarza się, że zarówno organizacja, jak i pracownicy postępują nieetycznie (kradzieże, malwersacje, oszustwa, łamanie prawa, tuszowanie afer). Przedstawione problemy mogą być rozwiązywane przez menedżerów na kilka sposobów. Pierwszy polega na zwiększeniu sankcji za nieuczciwe zachowanie, co w dużym stopniu jest skuteczne. Drugi sposób to umiejętne sterowanie konfliktem, tak, aby rezultat przewyższał poniesione straty.

Nie bez znaczenia okazuje się sposób delegowania obowiązków przez menedżerów. Proces ten powinien wspierać rozwój pracowników, pogłębiać wzajemne zależności i zaufanie pomiędzy kierownictwem i pracownikami. Ważny okazuje się także autorytet i wysokie kompetencje lidera. Stąd ważne jest, aby przełożony dał się poznać jako wysokiej klasy specjalista o predyspozycjach kierowniczych. Niewątpliwie istotne są również komfortowe warunki pracy, dobre wynagrodzenia, prowizje czy pakiety socjalne. Kolejnym elementem jest też poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Pracownicy niepewni swojego zatrudnienia i pozycji niechętnie angażują się w życie firmy/instytucji. Najważniejsze w kontaktach pracownik – pracodawca jest przestrzeganie zasad obowiązujących we wszystkich relacjach międzyludzkich. Kluczowymi okazują się wzajemny szacunek, brak uprzedzeń i życzliwość. W procesie oceniania istotne jest również opanowanie zasad konstruktywnego przekazywania krytyki. Przełożony musi być czujnym obserwatorem. Jego zadaniem jest dostrzeganie zachodzących w zespole procesów grupowych, jak i indywidualnych osiągnięć czy trudności pracowników. Do konfliktów powinien podchodzić w sposób bezstronny. Ważne jest, aby przełożony nawiązał dobry kontakt z pracownikiem tak wcześnie, jak to możliwe. Stąd kierownik powinien zaangażować się w proces wdrażania nowych członków zespołu w obowiązki. Niezwykle istotne jest równe i bezstronne traktowanie każdego z członków zespołu. Zasady ustalone przez kierownictwo powinny być takie same dla wszystkich zatrudnionych.

Wszelkie relacje międzyludzkie, także w biznesie, powinny być oparte na prawdzie. Potrzebujemy prawdziwych informacji do oceny sytuacji, podejmowania decyzji i prowadzenia właściwych działań, do oceny pracy i jej produktów, do oceny pracowników, sprawiedliwego wynagradzania i awansowania. Dlatego społeczeństwu potrzebne są prawdziwe informacje, nie konfabulacje, kłamstwa, ideologia czy propaganda. Żyjemy w erze społeczeństwa wiedzy, a więc także społeczeństwa informacyjnego, gdzie bez dobrej, prawdziwej, szybkiej, ogólnodostępnej informacji nie sposób pracować i działać. Nie powinno być miejsca na kłamstwa, a jego promotorzy i animatorzy powinni być szybko eliminowani z życia publicznego i zawodowego [Oleksyn, 2021, s. 309].

Zadaniem menedżera samorządu terytorialnego jest taki sposób zarządzania, by stworzyć przedsiębiorcy dogodne warunki do prowadzenia biznesu, tak, by chciał zainwestować własne środki w działalność gospodarczą na terenie danego samorządu, by chciał rozwijać swoją działalność, płacić podatki, dawać miejsca pracy i angażować się w działalność społeczną i charytatywną oraz ochronę środowiska naturalnego. Jednakże zaangażowanie społeczne biznesu niesie ze sobą zagrożenie zbyt dużego wkroczenia w obszar polityki. Związki „świata polityki” ze „światem biznesu” istniały, istnieją i pewno istnieć będą. Konsekwencje tego zjawiska wywołują często negatywne opinie ze strony społeczeństwa i analityków tego zjawiska. Osoby te są zdania, że etyka na obydwu tych płaszczyznach jest trudna do osiągnięcia. Do przedstawicieli takiego poglądu należy m.in. Milton Friedman (1912–2006 – laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii), który w swojej głośnej książce „Capitalism and Freedom” stwierdził, że biznesmeni próbujący działać w obszarze społecznej odpowiedzialności są manipulowani przez niekorzystne dla sfery gospodarki siły intelektualne, gdyż jedyną odpowiedzialność polega na maksymalizacji zysków. Konsekwencją takiego myślenia jest konstatacja, że rolą biznesu jest przysparzanie zysku, a nie dzielenie się zyskiem. Etyka funkcjonująca w realiach polityczno-biznesowych oznacza przyjęcie tak zwanej odpowiedzialności społecznej (np. za pracowników, podmioty kooperujące, społeczność lokalną, środowisko naturalne) i wiąże się z nakładami finansowymi. Zysk organizacji, powinien być przeznaczony na to wszystko, co może go w przyszłości powiększyć, czyli np. na inwestycje. Zatem rolą menedżera samorządu terytorialnego będzie poszukiwanie tzw. złotego środka, dzięki któremu biznesmeni chętnie będą się angażować w działalność społeczną, przy ograniczonych ambicjach politycznych.

Odrębny obszar etycznego kierowania, głównie w sferze gospodarczej, to stosunek firmy do innych podmiotów gospodarczych. Gdy chodzi o klientów i akcjonariuszy, możemy mówić o obowiązku powierniczym menedżera, ponieważ powierzono mu do realizacji określone cele, do których realizacji dysponuje zasobami ludzkimi i materialnymi, a często również finansowymi. O tym, czy obowiązki powiernicze zostały wypełnione, decyduje to, czy przy podejmowaniu decyzji rzeczywiście posługiwano się kryterium działania w interesie klienta. Wówczas można oczekiwać, że działania przyniosą korzyści klientowi. Menedżer, mieniący się jako ekspert, powinien mieć świadomość swojej wiedzy i realnych umiejętności. Ważnym zagadnieniem w pracy menadżera jest utrzymywanie etycznych stosunków z dostawcami, dealerami i agentami. Menedżer musi słuchać swoich akcjonariuszy/udziałowców i budować relacje oparte na dialogu i wzajemnym zrozumieniu. Podstawowa zasada wszelkiej współpracy to ufność, że wszelkie umowy i kontrakty będą respektowane. Etyczne działanie menedżerów dotyczy nie tylko kontrahentów firmy, ale również konkurencji. Problemy natury etycznej pojawiają się wraz z chęcią wyeliminowania przeciwnika z rynku. Nie można dopuszczać się prób przekupstwa, rozpowszechniania fałszywych informacji o konkurencji wśród wspólnych klientów, podkradania dostawców lub klienteli. Niezgodne z etyką jest też naruszanie znaku firmowego, towarowego,

czy nazwy produktu. Często w praktyce funkcjonowania organizacji mają miejsce nieetyczne zachowania klientów, dotyczące naruszania ustaleń cenowych, jakości towarów i usług, terminów dostaw/odbiorów itp.

2.4. Etos zawodowy menedżera

Etos – rozumiany jako indywidualny styl życia lub postawa danej grupy społecznej wyróżnionej z uwagi na wyznawane i praktykowane wartości, szczególnie moralne i obyczajowe. Etos społeczno-zawodowy zawiera się w następujących składowych: uznawane i praktykowane wartości (moralne i obyczajowe), stosowane normy i wzorce (normatywy prawne, autorytety), uznawany światopogląd (wizja świata, wiara, wiedza), komunikacja interpersonalna (nawiązywanie kontaktów, formy porozumienia), praktykowane zachowania w procesie pracy (solidność, rzetelność, jakość, uczciwość), styl życia (scenariusze codzienności, rytuały świąteczne, budowanie prestiżu).

Na tym tle można się pokusić o określenie etosu menedżera (zgodnie z teorią zarządzania), a więc **pożądanych czynników**, kształtujących jego pozytywne postawy oraz pozycję zawodową:

- wysoka inteligencja, myślenie racjonalne i strategiczne;
- fachowa wiedza i doświadczenie;
- kreatywność i pasja pracy;
- stosowanie zasad moralnych i normatywów etycznych;
- przywództwo wobec innych – pozycja lidera;
- uczciwość i prawość oraz słowność;
- skuteczna komunikacja i motywowanie pracowników (nagradzanie i karanie);
- umiejętność wyboru wariantów i podejmowania optymalnych decyzji;
- odpowiedzialność za powierzone zadania, zasoby i podejmowane decyzje;
- zdolności analityczne i prognostyczne;
- realizacja funkcji reprezentacyjnych.

Etos pracy leży on u podstaw współczesnej kultury organizacyjnej; Powiązany jest z działalnością twórczą, a jako taka jest ona pracą. Twórczość to zatem specjalny rodzaj pracy, która zawiera w sobie pierwiastki innowacyjności. Możemy więc mówić o etosie twórczym, którego elementem składowym jest niewątpliwie indywidualność; Ma ona największe znaczenie w twórczości artystycznej czy naukowej, ale powinna się objawiać również w działalności gospodarczej oraz w administracji publicznej.

Negatywne zjawiska w procesie zarządzania

Analizując problematykę etosu menedżera można stwierdzić, że zarządzanie jest działalnością moralną, gdyż wszystko, co robią menedżerowie i co ma wpływ na innych, ma wymiar moralny. Rola, jaką pełni menedżer w organizacji, zakłada wspólne działanie, to zaś z kolei wskazuje na istnienie wartości międzyludzkich, które dotyczą praw, możliwości, szans oraz emocji ludzi. Sfera moralna utrzymuje ludzi we wspólnym działaniu i wyznacza w jakiś sposób status wspólnego przedsięwzięcia w kontekście społecznym – dobro wspólne, interes publiczny. Jednak proces ten bywa zaburzany przez negatywne zjawiska i nieprawidłowości o charakterze patologicznym, wynikające z ułomności natury ludzkiej. Patologie związane z zarządzaniem organizacją (firmą/instytucją) mają zróżnicowany charakter i wywołują różne skutki, mniej lub bardziej bolesne z punktu widzenia ludzkiej moralności, etyki zawodowej oraz prawa (pracy,

cywilnego, a nawet karnego). Wadliwe relacje interpersonalne są często przyczyną wielu nieporozumień oraz konfliktów. Obejmują one różne sfery otoczenia menedżera, a więc podległy personel, zwierzchników oraz otoczenie zewnętrzne (partnerzy, kooperanci, inwestorzy, administracja), a wpływają destrukcyjnie na (częściowe) wewnętrzne i zewnętrzne funkcjonowanie organizacji. Jedną z podstawowych bolączek są złe (błędne) decyzje, podejmowane nazbyt pochopnie, nieprzemyślane, czasem pod wpływem emocji bądź pod presją. Przykre i destrukcyjne jest to, że często mają charakter nieodwracalny. Równoległą konsekwencją tego zjawiska jest permanentne uchylanie się od odpowiedzialności i przerzucanie jej na inne osoby. Niektórzy menedżerowie posiadający cenną wiedzę, nie chcą się nią dzielić, kierując się różnymi przesłankami (np. „wiedza to władza”). Jest to działanie destrukcyjne względem organizacji, często hamujące jej rozwój. Często spotykaną patologią, tak w biznesie jak i administracji, jest korupcja. To menedżer firmy komercyjnej zabiega o: wygraną w przetargu, dotacje, pozwolenia, koncesje itp., zaś menedżer/urzędnik występujący w roli szafarza dóbr pożądaných przez przedsiębiorców może być poddawany próbom przekupstwa (łapownictwa) lub np. przymknięcia oka na braki w dokumentach, czy nawet fałszerstwa. O dziwo – defraudacja czy sprzeniewierzenie majątku publicznego to w świadomości naszego społeczeństwa proceder do przyjęcia i traktowany nieraz z przymrużeniem oka.

Oprócz wymienionych patologii, można wymienić cały szereg nieprawidłowości etycznych związanych z zatrudnianiem i traktowaniem pracowników. Proces kadrowy, już w fazie rekrutacji, narażony jest na działania wbrew etosowi menedżera. Do najczęstszych patologii należą: nepotyzm i kumoterstwo. Pokrewieństwo, przynależność partyjna czy powiązania koleżeńskie, towarzyskie, biznesowe wpływają zwykle na to, kto dostaje pracę. Menedżer rozpisujący konkurs może dowolnie ustalać konieczne kwalifikacje i umiejętności kandydata na stanowisko, sam rozpatrując kandydatury, a w razie potrzeby, pod byle pretekstem, może anulować konkurs i rozpisać go od nowa. Inne przejawy podważające etos menedżera dotyczą dyskryminacji. Wiek, płeć, rasa, wyznanie, przynależność etniczna, preferencja seksualna, przynależność związkowa czy partyjna, niepełnosprawność – to główne cechy, ze względu na które pracownik może nie dostać pracy (menedżer zatrudniający nie tylko łamie zasady etyczne, ale i prawo pracownicze). Wszystko to sprowadza się do nieprzestrzegania etycznej zasady obiektywizmu. Inne, negatywne zjawisko, występujące bardziej w firmach niż instytucjach, to żądanie bezwzględnej dyspozycyjności i lojalności ze strony menedżera względem podwładnych. Praca po godzinach (w biurze bądź w domu) jest dobrze widziana i traktowana jako wyraz zaangażowania pracownika w sprawy organizacji. Łatwo zauważyć, że ten nowoczesny reżim najlepiej wytrzymują ludzie młodzi, nieobarczeni rodziną, dyspozycyjni i silnie umotywowani szybką karierą i odniesieniem sukcesu zawodowego. Zbliżonym do warunków zatrudnienia i pracy obszarem generującym również wiele istotnych etycznie kontrowersji są warunki płacy, będące sferą nadużyć, takich jak np. wypłacanie zaliczek wynagrodzeń (zamiast pełnych pensji), przyznawanie premii, nagród czy tzw. dodatku motywacyjnego bez związku z faktycznym zaangażowaniem i osiągnięciami pracownika, pomijanie przy awansie (który wpłynąłby m.in. na wysokość zarobków danej osoby), czy odsuwanie od projektów/zajęć dających możliwość wykazania się, co dawałoby sposobność roszczeń do nagród, premii i tym podobnych form uznania. Nieetycznym zachowaniem menedżera jest również naruszanie sfery prywatności pracownika. Przykładem takiego działania może być chociażby rozpowszechnianie przez menedżera nieprawdziwej plotki o pracowniku (np. że jest homoseksualistą, że cierpi na jakąś wstydliwą chorobę, że ma z kimś romans i zdradza małżonka lub partnera itp.).

Wyjątkowo dotkliwym dla pracownika przejawem patologii ze strony menedżera jest molestowanie seksualne (w większości przypadków na linii mężczyzna – kobieta), czy mobbing (poniżanie) i stalking (nękanie). Zjawiska te, w przeciwieństwie do agresji, dotyczą tylko relacji

międzyludzkich i najczęściej występuje w środowisku pracy. Intencje sprawcy są oczywiste - chce on wyrządzić krzywdę swojej ofierze. Jednak kwestią podstawową będzie poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak robi. Przyczyn zachowań agresywnych zazwyczaj poszukuje się w odczuwalnej przez ludzi frustracji, zwłaszcza wtedy, kiedy oczekiwania są duże, cel w zasięgu ręki, a zaspokojenie potrzeby zostało uniemożliwione bez właściwego uzasadnienia. Pożądanie bądź uprzedzenia wobec przyszłej ofiary mogą być też bezpośrednią przyczyną agresji, podobnie jak niektóre zachowania i cechy osobowości przyszłej ofiary. Ofiary molestowania seksualnego zazwyczaj niechętnie podejmują działania zmierzające do ujawnienia procederu i ukarania sprawcy. Powodem są trudności z udowodnieniem swojej racji, obawa przed następstwami co do dalszego traktowania przez kierownictwo i współpracowników. Do cech charakterystycznych problematyki mobbingu i stalkingu należy zaistnienie konfliktu, czyli zderzenie sprzecznych zamiarów członków zorganizowanej grupy ludzi, a następnie pojawienie się ofiary oraz prześladowcy. Kolejnym etapem jest szykanowanie, mające najczęściej formę ciągłą i trwającą dłuższy czas (minimum kilka miesięcy). Odrębnym elementem jest tuszowanie molestowania, mobbingu i stalkingu przez dręczyciela przed osobami postronnymi. Późniejsze etapy to działanie sprawców w sposób świadomy z zamysłem wyrządzenia ofierze krzywdy bądź szkody oraz posługiwanie się kłamstwem, plotką czy oszczerstwem. Ostatnim etapem jest zazwyczaj pogorszenie się kondycji oraz stanu zdrowia ofiary spowodowane długotrwałymi szykanami. Do agresji w miejscu pracy zalicza się nie tylko działanie sprawców polegające na naruszaniu integralności cielesnej, ale również wszystkie te działania, które godzą w nietykalność psychiczną ofiary, jak np. obrażanie czy zastraszanie [Skiba, 2015].

3

ASPEKTY ETYCZNE W DZIAŁALNOŚCI ZAWODOWEJ

Zasady etyki, podobnie jak *savoir-vivre*, stanowią dziedzictwo i dorobek kultury społecznej (tzw. kapitał kulturowy) w wymiarze historycznym i międzynarodowym. Ich kształtowanie w dawnej Polsce było domeną szlachty, natomiast współcześnie tzw. klasy średniej, czyli ludzi o wysokim poziomie intelektualno-kulturowym oraz przyzwoitym standardzie społeczno-ekonomicznym, a których cechuje wysoki poziom moralny (prawość, uczciwość, szlachetność, honor, wyrozumiałość, szczodrość, uprzejmość) [Krajski, 2016].

Egzystencja człowieka jest związana z wartościami. Człowiek żyjąc wartościami równocześnie sam urzeczywistnia się jako wartość. Pierwszeństwo wartości moralnych można rozważać z punktu widzenia teorii i praktyki. Istotne jest, że wiążą się one z naczelnym celem życiowym, czyli z dążeniem do najdoskonalszych form bytowania. Z punktu widzenia praktyki, tylko ten człowiek jest ceniony, który żyje zgodnie z uznanymi wartościami moralnymi. Uznanie prymatu wartości moralnych nie może wpływać hamująco na wytwarzanie i stosowanie innych wartości.

Kategorii wartości:

- moralne (prawość, sprawiedliwość, bezinteresowność, uczciwość; miłość i wierność),
- humanistyczne (niezależność, wolność, szlachetność; dzielność),
- intelektualne (wykształcenie, mądrość, nauka, wiedza, erudycja),
- materialne (dobra materialne, środki finansowe, inwestycje),
- prestiżowe (kariera, władza, autorytet),
- religijne (miłość bliźniego, miłosierdzie, udział w obrzędach),
- polityczne (dobro publiczne, działalność polityczna),
- społeczne (działalność społeczna i charytatywna),
- zdrowotne (kondycja fizyczna i psychiczna, profilaktyka i leczenie),
- estetyczne (wrażliwość na piękno, obcowanie ze sztuką, twórczość artystyczna),
- hedonistyczne (przyjemności życiowe, rozrywki, rekreacja).

Tak więc każdy człowiek w swoim życiu powinien praktykować wartości moralne oraz inne, natomiast ustalenie ich hierarchii jest kwestią indywidualną [opr. na podst. Kisiel, 1983].

3.1. Podstawowe zasady etyczne

Normy etyczne, rozumiane jako względnie trwałe, przyjęte w danej grupie społecznej sposoby zachowania jednostki społecznej, kryterium dobra i zła określające dobroć moralną czynu – obowiązują wszystkich ludzi. Życie zarówno codzienne, jak i zawodowe to proces ciągłego wchodze-

nia w jakieś relacje z innymi. Jakość naszych kontaktów z otoczeniem (na początku z rodzicami i rodzeństwem, później z przyjaciółmi i nauczycielami, następnie z przełożonymi i podwładnymi, a także z innymi partnerami biznesowymi) przesądza o jakości naszego życia i ma istotny wpływ na skuteczność naszego działania [Klimek, 2019, s. 175–176].

Przestrzeganie zasad etycznych, choć rzadko skutkuje konsekwencjami, jest *conditio sine qua non* dobrego wychowania i zachowania odpowiednich relacji międzyludzkich. Z jednej strony mamy do czynienia z fundamentalnym poczuciem przez jednostkę własnej wartości i siły osobowości oraz konsekwencjami z tego wynikającymi (nie zawsze pozytywnymi), z drugiej – ze świadomością tego co wolno i czego nie wolno oraz wyczuciem tego, czego nie należy przekroczyć (w sensie negatywnym). Wszystko to składa się na dominantę taktu w naszym codziennym zachowaniu i postępowaniu w ramach etyki zawodowej i towarzyskiej.

Uwzględniając różne klasyfikacje w literaturze fachowej są to następujące zasady:

1. prawości i uczciwości (przestrzeganie norm prawnych, reguł moralnych oraz zasad współżycia społecznego, wiarygodność);
2. słowności i punktualności (obowiązkowość, dotrzymywanie podjętych zobowiązań, działanie w najlepszej woli, szanowanie czasu, przybycie na spotkania w umówionym czasie);
3. tolerancji i solidarności (zrozumienie dla różnic poglądów politycznych i wyznań religijnych tzw. poprawność polityczna, eliminacja rasizmu, uznanie innych zwyczajów i sposobów życia, zrozumienie dla ludzkich niedomagań i słabości oraz niepełnosprawności, działanie dla dobra innych, tendencja do jednoczenia się, forma braterstwa);
4. szacunku i starszeństwa (uznanie dla wartości, poszanowanie godności osobistej, atencja względem kobiet, respekt wobec osób starszych, doświadczonych i zasłużonych, stosowanie zasad precedencji w relacjach zawodowych i towarzyskich);
5. dyskrecji i prywatności (dochowanie tajemnicy, nierozpowszechnianie pozyskanych poufnie informacji, których powtórzenie mogłoby komuś zaszkodzić, zachowanie swoich osobistych wartości, nienarzucanie innym własnych gustów i przekonań);
6. obiektywizmu i zdrowego rozsądku (racjonalna ocena stanu faktycznego, jednolite traktowanie wszystkich stron sprawy, sprawiedliwość, bezstronność, neutralność, unikanie emocji, kierowanie się rozsądkiem, myślenie i postępowanie zgodnie z zasadami logiki);
7. życzliwości (objawianie dobrych intencji, zrozumienie potrzeb i problemów innego człowieka i służenie mu pomocą, przyjazne usposobienie, empatia, okazywanie gościnności oraz uprzejmości);
8. lojalności (wierność wartościom, a także swoista wierność w postawach wobec osób bliskich (prywatnie) oraz swojej organizacji i wobec przełożonych (służbowo), wobec państwa i narodu (patriotyzm), często bazująca na uprzednio podjętych zobowiązaniach);
9. odpowiedzialności (poddanie ewent. osądowi swoich postaw i zachowań wobec otoczenia, tj. ludzi i natury, swoich słów i tekstów – w tym decyzji, a także gestów i czynów oraz ewent. rekompensata/zadośćuczynienie ich negatywnych skutków);
10. wzajemności (postępowanie wobec innych takie, jakiego sami od nich oczekujemy *traktuj innych tak, jak sam chcesz być traktowany*, działanie rewanżowe, kompromis, egalizacja przywilejów i zobowiązań) – tzw. *złota reguła etyczna*. Uwaga: Zasada wzajemności w międzynarodowym prawie publicznym oznacza, że jedno państwo przyznaje określone uprawnienia obywatelom drugiego państwa, o ile jego własni obywatele korzystają z tych samych praw w tym państwie.

Wydaje się, że powyższe zasady etyczne stosowane przez polityków, dyplomatów, urzędników, biznesmenów, uwzględniające specyfikę ich aktywności profesjonalnej, stają się przyczynkiem do przestrzegania zasad etyki zawodowej. Mamy więc do czynienia ze swoistą aplikacją powyższych zasad, mogących mieć charakter normatywów etycznych i etykietalnych [Szteliga, 2021, s. 15–16].

Pojęcie etyki zawodowej odnosi się przede wszystkim do norm postępowania danej grupy zawodowej. Etyka zawodowa powinna wyznaczać ponadprzeciętny poziom wymagań, ale w ramach zasad etyki ogólnej. Tym samym tworzenie kodeksów etyki zawodowej ma na celu upowszechnianie norm moralnych oraz wdrażanie określonych reguł zachowań i postępowania dla poszczególnych grup profesjonalistów.

Etyka w polityce, dyplomacji, administracji i biznesie to specyficzne odmiany filozofii, a więc zestawy norm i wartości, którymi kierują się osoby zaangażowane w proces organizacji i zarządzania w swych dziedzinach aktywności zawodowej, a także prezentowania określonych opinii i postaw, na podstawie których wyznaczają cele i podejmują istotne decyzje.

3.2. Prawa i obowiązki pracownicze

Europejska Karta Społeczna (*ang. European Social Charter, franc. Charte Sociale Européenne*)

Decyzja podjęta przez Radę Europy 18 października 1961 r. w Turynie, wraz z późniejszymi modyfikacjami:

1. Każdy będzie miał możliwość zarabiania na życie pracą swobodnie wybraną.
2. Wszyscy pracownicy mają prawo do sprawiedliwych warunków pracy.
3. Wszyscy pracownicy mają prawo do bezpiecznych i zdrowych warunków pracy.
4. Wszyscy pracownicy mają prawo do sprawiedliwego wynagrodzenia, wystarczającego do zapewnienia im, a także ich rodzinom, godziwego poziomu życia.
5. Wszyscy pracownicy i pracodawcy mają prawo do swobodnego zrzeszania się w organizacjach krajowych lub międzynarodowych w celu ochrony ich interesów ekonomicznych i społecznych.
6. Wszyscy pracownicy i pracodawcy mają prawo do rokowań zbiorowych.
7. Dzieci i młodociani mają prawo do szczególnej ochrony przed zagrożeniami fizycznymi i moralnymi.
8. W razie macierzyństwa pracownice mają prawo do szczególnej ochrony.
9. Każdy ma prawo do odpowiednich ułatwień w zakresie poradnictwa zawodowego.
10. Każdy ma prawo do odpowiednich ułatwień w zakresie szkolenia zawodowego.
11. Każdy ma prawo do korzystania ze wszelkich środków umożliwiających mu osiągnięcie możliwie najlepszego stanu zdrowia.
12. Wszyscy pracownicy i osoby będące na ich utrzymaniu mają prawo do zabezpieczenia społecznego.
13. Każdy ma prawo do pomocy społecznej i medycznej.
14. Każdy ma prawo do korzystania ze służb opieki społecznej i zasiłków.
15. Osoby niepełnosprawne mają prawo do samodzielności, integracji społecznej i do udziału w życiu wspólnoty.
16. Rodzina, jako podstawowa komórka społeczeństwa, ma prawo do odpowiedniej ochrony społecznej, prawnej i ekonomicznej.
17. Dzieci i młodociani mają prawo do odpowiedniej ochrony socjalnej, prawnej i ekonomicznej.

18. Obywatele każdej ze Stron mają prawo do prowadzenia wszelkiej działalności zarobkowej na terytorium innej Strony, na zasadzie równości z obywatelami tej ostatniej, z zastrzeżeniem ograniczeń wynikających z ważnych powodów ekonomicznych lub społecznych.
19. Pracownicy migrujący, którzy są obywatelami jednej ze Stron, oraz ich rodziny, mają prawo do ochrony i pomocy na terytorium każdej innej Strony.
20. Wszyscy pracownicy mają prawo do równych szans i do równego traktowania w sprawach zatrudnienia i wykonywania zawodu, bez dyskryminacji ze względu na płeć.
21. Pracownicy mają prawo do informacji i konsultacji w zakładzie pracy.
22. Pracownicy mają prawo do brania udziału w określaniu i polepszaniu warunków pracy i środowiska w zakładzie pracy.
23. Każda osoba w podeszłym wieku ma prawo do ochrony socjalnej.
24. Wszyscy pracownicy mają prawo do ochrony w przypadku zwolnienia z pracy.
25. Wszyscy pracownicy mają prawo do ochrony ich roszczeń w przypadku niewypłacalności pracodawcy.
26. Wszyscy pracownicy mają prawo do poszanowania ich godności w pracy.
27. Wszystkie osoby mające obowiązki rodzinne i pracujące lub mające zamiar podjąć pracę mają do tego prawo, bez dyskryminacji i w takim zakresie, w jakim jest to możliwe, bez konfliktu między pracą a obowiązkami rodzinnymi.
28. Przedstawiciele pracowników w zakładzie pracy mają prawo do ochrony przed działaniami krzywdzącymi ich.
29. Wszyscy pracownicy mają prawo do informacji i konsultacji w toku postępowania związanego ze zwolnieniami zbiorowymi.
30. Każdy ma prawo do ochrony przed ubóstwem i wykluczeniem społecznym.
31. Każdy ma prawo do mieszkania.

Kodeks Pracy z 26 czerwca 1974 r. – wielokrotnie modyfikowany (2020 – tekst jednolity; Dz.U. 2020 poz. 1320) - wyrażający aktualny stan prawa pracy w Polsce (główne odniesienia do etyki zawodowej):

Podstawowe zasady prawa

- Art. 11.1. Pracodawca jest obowiązany szanować godność i inne dobra osobiste pracownika.
- Art. 11.2. Pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków; dotyczy to w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu.
- Art. 11.3. Jakakolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest niedopuszczalna.
- Art.13. Pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę.
- Art.14. Pracownik ma prawo do wypoczynku (w tym o urlopów wypoczynkowych).
- Art.15. Pracodawca jest obowiązany zapewnić pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy.
- Art.16. Pracodawca, stosownie do możliwości i warunków, zaspokaja bytowe, socjalne i kulturalne potrzeby pracowników.
- Art.17. Pracodawca jest obowiązany ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych.

Wynagrodzenie za pracę

Art. 77. Warunki wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą ustalają układy zbiorowe.

Art. 83. Normy pracy stanowiące miernik nakładu pracy, jej wydajności i jakości mogą być stosowane, jeżeli jest to uzasadnione rodzajem pracy.

Art. 92. Pracownikowi przysługuje świadczenie w okresie czasowej niezdolności do pracy w wyniku określonych przyczyn oraz odprawa rentowa lub emerytalna.

Obowiązki pracodawcy

Art. 94. Pracodawca jest obowiązany w szczególności:

1. zaznajamiać pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami;
2. organizować pracę w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiągnięcie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy;
3. zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy oraz prowadzić systematyczne szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
4. terminowo i prawidłowo wypłacać wynagrodzenie;
5. ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych;
6. stwarzać pracownikom podejmującym zatrudnienie po ukończeniu szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe lub szkoły wyższej warunki sprzyjające przystosowaniu się do należytego wykonywania pracy;
7. zaspokajać w miarę posiadanych środków socjalne potrzeby pracowników;
8. stosować obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy;
9. prowadzić i przechowywać w postaci papierowej lub elektronicznej dokumentację w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akta osobowe pracowników (dokumentacja pracownicza);
10. przechowywać dokumentację pracowniczą w sposób gwarantujący zachowanie jej poufności, integralności, kompletności oraz dostępności, w warunkach niegroźących uszkodzeniem lub zniszczeniem przez okres zatrudnienia, a także przez okres 10 lat;
11. wpływać na kształtowanie w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

Art. 94.3. Pracodawca jest obowiązany przeciwdziałać mobbingowi.

Art. 97. W związku z rozwiązaniem lub wygaśnięciem stosunku pracy pracodawca jest obowiązany wydać pracownikowi świadectwo pracy. Świadectwo pracy dotyczy okresu lub okresów zatrudnienia, za które dotychczas nie wydano świadectwa pracy. W świadectwie pracy należy podać informacje dotyczące okresu i rodzaju wykonywanej pracy, zajmowanych stanowisk, trybu rozwiązania albo okoliczności wygaśnięcia stosunku pracy, a także inne informacje niezbędne do ustalenia uprawnień pracowniczych i uprawnień z ubezpieczenia społecznego.

Obowiązki pracownika

Art. 100. §1. Pracownik jest obowiązany wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę.

§ 2. Pracownik jest obowiązany w szczególności:

1. przestrzegać czasu pracy ustalonego w zakładzie pracy;
2. przestrzegać regulaminu pracy i ustalonego w zakładzie pracy porządku;

3. przestrzegać przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, a także przepisów przeciwpożarowych;
4. dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę;
5. przestrzegać tajemnicy określonej w odrębnych przepisach;
6. przestrzegać w zakładzie pracy zasad współżycia społecznego.

Regulamin pracy

Art. 104. Regulamin pracy ustala organizację i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników.

Nagrody i wyróżnienia

Art. 105. Pracownikom, którzy przez wzorowe wypełnianie swoich obowiązków, przejawianie inicjatywy w pracy i podnoszenie jej wydajności oraz jakości przyczyniają się szczególnie do wykonywania zadań zakładu, mogą być przyznawane nagrody i wyróżnienia. Odpis zawiadomienia o przyznaniu nagrody lub wyróżnienia składa się do akt osobowych pracownika.

Odpowiedzialność porządkowa pracowników

Art. 108. § 1. Za nieprzestrzeganie przez pracownika ustalonej organizacji i porządku w procesie pracy, przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisów przeciwpożarowych, a także przyjętego sposobu potwierdzania przybycia i obecności w pracy oraz usprawiedliwiania nieobecności w pracy, pracodawca może stosować:

1. karę upomnienia;
2. karę nagany.

§ 2. Za nieprzestrzeganie przez pracownika przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy lub przepisów przeciwpożarowych, opuszczenie pracy bez usprawiedliwienia, stawienie się do pracy w stanie nietrzeźwości lub spożywanie alkoholu w czasie pracy – pracodawca może również stosować karę pieniężną.

Odpowiedzialność materialna pracowników

Art. 114. Pracownik, który wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania obowiązków pracowniczych ze swej winy wyrządził pracodawcy szkodę, ponosi odpowiedzialność materialną.

Art. 119. Odszkodowanie ustala się w wysokości wyrządzonej szkody, jednak nie może ono przewyższać kwoty trzymiesięcznego wynagrodzenia przysługującego pracownikowi w dniu wyrządzenia szkody.

Układy zbiorowe pracy

Art. 239. § 1. Układ zawiera się dla wszystkich pracowników zatrudnionych przez pracodawców objętych jego postanowieniami, chyba że strony w układzie postanowią inaczej.

§ 2. Układem mogą być objęci emeryci i renciści.

Art. 240. § 1. Układ określa:

1. warunki, jakim powinna odpowiadać treść stosunku pracy,
2. wzajemne zobowiązania stron układu, w tym dotyczące stosowania układu i przestrzegania jego postanowień.

Art. 241.23. Zakładowy układ zbiorowy pracy zawiera pracodawca i zakładowa organizacja związkowa.

Art. 241.24. Prawo wystąpienia z inicjatywą zawarcia układu zakładowego przysługuje:

1. pracodawcy;
2. każdej zakładowej organizacji związkowej.

3.3. Prawa własności przemysłowej oraz prawa autorskie i pokrewne

Własność intelektualna oznacza ogół praw wyłącznych przyznawanych z tytułu twórczości intelektualnej. Obejmuje dwa rodzaje praw: własność przemysłową, na którą składają się wynalazki (patenty), wzory użytkowe i przemysłowe, znaki towarowe, oznaczenia pochodzenia, oraz prawa autorskie, na które składa się własność artystyczna i literacka.

Własność intelektualną stanowią oryginalne i nowatorskie efekty twórczej działalności człowieka, ujęte w formie materialnej bądź niematerialnej. Własność intelektualna pojawia się we wszystkich dziedzinach życia, w tym w działalności biznesowej. Prawa własności intelektualnej są prawami wyłącznymi. Oznacza to, że jedynie osoby uprawnione mogą czerpać z nich korzyści.

Kwestie ochrony własności intelektualnej normują w Polsce trzy podstawowe dokumenty, a mianowicie: Ustawa – Prawo własności przemysłowej, Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji oraz Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych.

Prawa własności przemysłowej

Prawa własności przemysłowej to prawa wyłączne, czyli takie, które zapewniają monopol na korzystanie z określonego dobra, wynikające z krajowych lub międzynarodowych przepisów. Prawa własności przemysłowej uzyskuje się w drodze zgłoszenia lub rejestracji w stosownej instytucji. W Polsce jest nią Urząd Patentowy RP. Przez uzyskanie praw własności przemysłowej nabywa się prawo wyłącznego korzystania z przedmiotu własności przemysłowej w sposób zarobkowy lub zawodowy na całym obszarze Rzeczypospolitej Polskiej.

Własność przemysłowa może być chroniona przy pomocy:

- patentów udzielanych na wynalazki,
- praw ochronnych na wzory użytkowe,
- praw z rejestracji na wzory przemysłowe,
- praw ochronnych na znaki towarowe,
- praw z rejestracji na oznaczenia geograficzne,
- praw z rejestracji na topografie układów scalonych;
- przepisów o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.

Wynalazki

Wynalazkiem (posiadającym zdolność patentową) jest nowatorskie (w skali światowej) rozwiązanie, posiadające charakter techniczny i nadające się do przemysłowego stosowania (w jakiegokolwiek działalności przemysłowej, nie wykluczając rolnictwa).

Wyróżnia się cztery kategorie wynalazków:

- produkty,
- urządzenia,
- sposoby,
- zastosowania.

Wynalazek może powstać w jakiegokolwiek działalności przemysłowej – nie wykluczając rolnictwa. Szczególnym rodzajem wynalazku jest wynalazek biotechnologiczny. Za wynalazki bio-

technologiczne uznaje się te, które dotyczą wytworu składającego się z materiału biologicznego lub zawierającego taki materiał, albo sposobu, za pomocą którego materiał biologiczny jest wytwarzany bądź przetwarzany. Chcąc uzyskać patent, należy zgłosić wynalazek do Urzędu Patentowego. Od momentu zgłoszenia zyskuje się tymczasowe prawo do jego ochrony, które trwa do chwili uzyskania patentu, a więc wydania przez Urząd Patentowy decyzji o udzieleniu patentu. Czas ochrony patentowej w Polsce to 20 lat od daty zgłoszenia wynalazku. Uzyskując patent, nabywa się prawo wyłącznego korzystania z wynalazku w sposób zarobkowy lub zawodowy na całym terytorium Polski. W układzie międzynarodowym procedura przebiega dwuetapowo: najpierw zgłoszenie w Biurze Międzynarodowym Światowej Organizacji Własności Intelektualnej (World Intellectual Property Organization – WIPO) w Genewie, a następnie trzeba dokonać zgłoszenia wynalazku we wskazanych wcześniej państwach.

Wzory użytkowe

Wzorem użytkowym (posiadającym zdolność ochronną) jest nowe i użyteczne rozwiązanie o charakterze technicznym, dotyczące kształtu, budowy lub zestawienia przedmiotu o trwałej postaci. Wzór użytkowy uważa się za rozwiązanie użyteczne, jeżeli pozwala ono na osiągnięcie celu mającego praktyczne znaczenie przy wytwarzaniu lub korzystaniu z wyrobów. Chcąc uzyskać prawo ochronne, wzór użytkowy musi cechować się: nowością, technicznym charakterem, użytecznością, musi być przedmiotem o trwałej postaci. Okres ochrony wynosi 10 lat od daty zgłoszenia wzoru użytkowego. Ochrona wzorów użytkowych odbywa się na poziomie krajowym.

Wzory przemysłowe

Wzorem przemysłowym jest nowa i posiadająca indywidualny charakter postać wytworu lub jego część, nadana mu w szczególności przez cechy linii, konturów, kształtów, kolorystykę, fakturę lub materiał wytworu oraz przez jego ornamentykę. Wszystko to ma na celu zwiększenie atrakcyjności towaru poprzez zwrócenie uwagi na jego *design*. Wzory przemysłowe mają zastosowanie w szerokiej gamie produktów, od produktów luksusowych po przedmioty codziennego użytku, od zabawek, biżuterii, mebli, samochodów lub ich części, do urządzeń i przyrządów technicznych czy budowli architektonicznych. Wzory przemysłowe pełnią ważną rolę przy podejmowaniu decyzji dotyczących kreowania nowych produktów i ich opakowań.

Wzory przemysłowe chronione są prawem z rejestracji, a czas ochrony to 25 lat od daty zgłoszenia wzoru przemysłowego. Rejestracja wzorów przemysłowych jest oparta na międzynarodowym systemie klasyfikacji wzorów przemysłowych prowadzonym przez Światową Organizację Własności Intelektualnej (WIPO) w Genewie. Istnieje też możliwość dokonania indywidualnych krajowych zgłoszeń w urzędach patentowych państw, w których zamierza się chronić swój wzór przemysłowy. Na poziomie europejskim, żeby uzyskać wzór wspólnotowy (Registered Community Design – RCD) należy dokonać zgłoszenia w Urzędzie Unii Europejskiej ds. Własności Intelektualnej (European Union Intellectual Property Office – EUIPO) w Alicante. Taki wzór jest jednocześnie chroniony we wszystkich krajach Unii Europejskiej.

Znaki towarowe

Znak towarowy to oznaczenie umożliwiające odróżnienie towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innego przedsiębiorstwa oraz możliwe do przedstawienia w rejestrze znaków towarowych w sposób pozwalający na ustalenie jednoznacznego i dokładnego przedmiotu udzielonej ochrony. Znakiem towarowym może być przede wszystkim wyraz, rysunek, litera, cyfra, kolor, forma przestrzenna, na przykład kształt towaru lub opakowania, a także dźwięk. Coraz popularniejsze, choć jednocześnie trudniejsze do skutecznego objęcia ochroną, są niestandardowe

znaki towarowe, takie jak hologramy czy oznaczenia multimedialne, na przykład krótkie filmy, animacje. Również konkretny smak i zapach mogą zostać zarejestrowane jako znaki towarowe.

Znak towarowy pomaga rozpoznać określone produkty danego przedsiębiorstwa, w konsekwencji zaś ułatwia identyfikację samego przedsiębiorcy. Znaki towarowe znacząco wpływają na tworzenie wizerunku oraz renomy przedsiębiorstwa w obrocie gospodarczym. Znak towarowy pełni trzy podstawowe funkcje w obrocie gospodarczym: oznacza pochodzenie, oznacza jakość, stanowi reklamę. Urząd Patentowy RP udziela prawa ochronnego na okres 10 lat od daty dokonania zgłoszenia. Na wniosek uprawnionego, po wniesieniu stosownej opłaty, prawo ochronne może być przedłużane na kolejne okresy dziesięcioletnie. Przedsiębiorca może dokonać indywidualnych krajowych zgłoszeń w urzędach patentowych państw, w których zamierza chronić swój znak towarowy. Można dokonać zgłoszenia w Urzędzie Unii Europejskiej ds. Własności Intelektualnej (EUIPO) w Alicante. W ten sposób można uzyskać znak towarowy Unii Europejskiej (European Union Trademark – EUTM), który jest objęty jednoczesną ochroną we wszystkich państwach Unii Europejskiej. Zgłoszenie w Biurze Międzynarodowym Światowej Organizacji Własności Intelektualnej. (WIPO) umożliwia dokonanie rejestracji oznaczenia w dowolnej liczbie zrzeszonych państw.

Oznaczenia geograficzne

Oznaczeniem geograficznym jest oznaczenie słowne, odnoszące się bezpośrednio albo pośrednio do nazwy miejsca, regionu, kraju, z którego pochodzi dany towar (oznaczenie zawiera element nazwy regionu czy miasta). Warunkiem przyznania prawa z rejestracji na oznaczenie geograficzne jest identyfikacja produktu z danym terenem, jeżeli wysoka jakość i dobra opinia o towarze są przypisywane jego pochodzeniu geograficznemu. Zgłoszenia nie może dokonać pojedynczy przedsiębiorca, tylko np. organizacja lub organ administracji samorządowej. Zgodnie z regulacjami unijnymi w tym zakresie Urząd Patentowy udziela prawa z rejestracji na oznaczenia geograficzne odnoszące się wyłącznie do towarów przemysłowych, natomiast względem produktów rolnych i artykułów spożywczych zastosowanie mają odrębne przepisy i regulacje.

Topografie układów scalonych

Topografią układów scalonych jest rozwiązanie polegające na przestrzennym, wyrażonym w dowolny sposób, rozplanowaniu elementów, z których co najmniej jeden jest elementem aktywnym oraz wszystkich lub części połączeń układu scalonego. Przesłanką zdolności rejestrowej topografii jest jej oryginalność. Ochronę mogą uzyskać tylko topografie, które są wynikiem intelektualnej pracy twórcy i nie były powszechnie znane w chwili powstania. Oba warunki muszą być spełnione jednocześnie.

Przepisy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji

Zapobieganie i zwalczanie nieuczciwej konkurencji w działalności gospodarczej, w szczególności produkcji przemysłowej i rolnej, budownictwie, handlu i usługach, stanowi istotne zagadnienie prawne i etyczne w interesie publicznym, przedsiębiorców oraz klientów.

Zgodnie z polskimi przepisami – czynem nieuczciwej konkurencji jest działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, jeżeli zagraża lub narusza interes innego przedsiębiorcy lub klienta. Czynami nieuczciwej konkurencji są w szczególności: wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa, fałszywe lub oszukańcze oznaczenie pochodzenia geograficznego towarów albo usług, wprowadzające w błąd oznaczenie towarów lub usług, naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa, nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy, naśladownictwo produktów, pomawianie lub nieuczciwe zachwalanie, utrudnianie dostępu do rynku,

przekupstwo osoby pełniącej funkcję publiczną, a także nieuczciwa lub zakazana reklama, organizowanie systemu sprzedaży lawinowej, prowadzenie lub organizowanie działalności w systemie konsorcyjnym oraz nieuzasadnione wydłużanie terminów zapłaty za dostarczane towary lub wykonane usługi [Prawo własności przemysłowej – Dz.U. z 2021 r. poz. 324; Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji – Dz.U. z 2022 r. poz. 1233].

Prawo autorskie i pokrewne

Prawo autorskie chroni zarówno dzieła jak i ich twórców, a także uprawnionych z praw majątkowych, natomiast prawa pokrewne usankcjonowują artystyczne wykonania, fonogramy, wideogramy oraz nadania radiowe i telewizyjne, a także pierwsze wydania artystyczne, naukowe oraz krytyczne.

Przedmiotem **prawa autorskiego** jest każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiegokolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia (utwór).

W szczególności są to utwory:

- wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe),
- plastyczne,
- fotograficzne,
- lutnicze,
- wzornictwa przemysłowego,
- architektoniczne, architektoniczno-urbanistyczne i urbanistyczne,
- muzyczne i słowno-muzyczne,
- sceniczne, sceniczno-muzyczne, choreograficzne i pantomimiczne,
- audiowizualne (w tym filmowe).

Ochroną może być objęty wyłącznie sposób wyrażenia. Ochroną nie są objęte odkrycia, idee, procedury, metody i zasady działania oraz koncepcje matematyczne. Utwór jest przedmiotem prawa autorskiego od chwili ustalenia, chociażby miał postać nieukończoną. Ochrona przysługuje twórcy niezależnie od spełnienia jakichkolwiek formalności. Prawa autorskie powstają w Polsce samoistnie i nie wymagają rejestracji. Twórcy przysługują do wytworu jego pracy zarówno prawa osobiste, jak i majątkowe.

Osobiste prawa autorskie są związane z osobą twórcy i nie podlegają sprzedaży czy zrzeczeniu – są niezbywalne. Po śmierci twórcy przechodzą na jego rodzinę i trwają bezterminowo. Stanowią tym samym nieograniczoną więź twórcy z utworem.

Prawami osobistymi mogą być prawa do:

- autorstwa utworu,
- oznaczenia utworu swoim nazwiskiem lub pseudonimem albo do udostępniania go anonimowo,
- nienaruszalności treści i formy utworu oraz jego rzetelnego wykorzystania,
- decydowania o pierwszym udostępnieniu utworu publiczności,
- nadzoru nad sposobem korzystania z utworu.

Majątkowe prawa autorskie oznaczają, że twórca ma wyłączne prawo do korzystania z utworu, do rozporządzania nim na wszystkich polach eksploatacji oraz do wynagrodzenia za korzystanie z utworu.

Majątkowe prawa autorskie nie podlegają egzekucji, dopóki służą twórcy. Nie dotyczy to wymagalnych wierzytelności. Prawo do wynagrodzenia nie podlega zrzeczeniu się, zbyciu ani egzekucji. Również nie dotyczy to wymagalnych wierzytelności.

Prawa pokrewne przysługują aktorom, muzykom, producentom czy naukowcom. Pokrewność tych praw polega na powiązaniu przedmiotu prawa z konkretnym utworem. Prawa te przysługują również osobom, które nie są twórcami, ale przekazują utwór publiczności. Prawa pokrewne to:

- prawa do artystycznych wykonań,
- prawa do fonogramów i wideogramów,
- prawa do nadań programów,
- prawa do pierwszych wydań oraz wydań naukowych i krytycznych [Ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych – Dz.U. 2022 poz. 2509].

3.4. Zasady etyczne w organizacji gospodarczej

Stosowanie zasad etycznych w działalności gospodarczej wiąże się z szeregiem dylematów, które w sposób niezwykle interesujący wyartykułował prof. Jan Klimek we wstępie do swej książki „Etyka biznesu”, a mianowicie: ... *Można analizować, rozważać i wartościować podjęte decyzje w odniesieniu do sytuacji, w których w grę wchodzi zdarzenia ze sfery spraw osobistych lub relacji międzyludzkich; Czy jednak normy etyczne i towarzyszące im dylematy mają sens w odniesieniu do zjawisk, które w skrócie można by określić jako zdarzenia zachodzące wewnątrz procesów ekonomicznych? Czy dają się przenieść w świat biznesu? A jeśli tak, to wyłącznie wtedy, gdy dadzą się spersonalizować, a dotyczą na przykład osób pełniących funkcje właścicielskie lub menedżerskie w firmie, czy także wtedy, gdy uczestnikami zdarzeń są podmioty gospodarcze, ich całości, części, związki? Jeśli nie, to dlaczego? Jeśli tak, to zawsze czy niekiedy, w jakich okolicznościach?...* i następująca konstatacja: ... *Odpowiedzialny i etyczny biznes to podejście strategiczne, długotrwałe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych tak dla przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia, pracowników, wszystkich interesariuszy i społeczności, w której działa. Ta odpowiedzialność oznacza zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, ochronę środowiska i relacje z otoczeniem firmy, interesariuszami* [Klimek, 2014].

Zasady etyczne w organizacji gospodarczej – dot. praw człowieka, warunków pracy i ochrony środowiska bardzo zwięźle określone zostały w 1999 r. w opracowaniu ONZ (*Global Compact – United Nations, New York, 1999*):

Prawa człowieka (Human rights)

1. Biznes powinien wspierać i chronić uznane na forum międzynarodowym prawa człowieka.
2. Biznes nie powinien przyczyniać się do łamania praw człowieka.

Praca (Labour)

3. Biznes winien uznać swobodę stowarzyszania oraz prawo do negocjacji układów zbiorowych.
4. Biznes powinien starać się likwidować wszelkie formy pracy przymusowej.
5. Biznes powinien działać na rzecz zniesienia pracy dzieci.
6. Biznes powinien przeciwdziałać dyskryminacji odnośnie zatrudnienia i wykonywania pracy.

Środowisko (Environment)

7. Biznes powinien wspierać wszelkie działania profilaktyczne dotyczące ochrony środowiska.

8. Biznes powinien podejmować inicjatywy promujące większą odpowiedzialność za środowisko.
9. Biznes powinien wspierać rozwój oraz rozpowszechnianie technologii przyjaznych dla środowiska.

Walka z korupcją (Anti-Corruption)

10. Biznes powinien działać przeciw wszelkim formom korupcji włączając w to wymuszenia oraz łapownictwo.

Etyka organizacji gospodarczej zajmuje się moralnym wymiarem działalności ekonomicznej. Rola współczesnego przedsiębiorstwa jako instytucji publicznej polega na:

- uczestniczeniu w rozwoju społecznym i zapewnianiu dostatku i pomyślności ludziom (funkcja podstawowa),
- wypracowywaniu zysku, którego część jest przeznaczona na potrzeby kraju i jego rozwój,
- działaniu w harmonii ze społeczeństwem i środowiskiem naturalnym człowieka.

Komponenty

Ekonomiczność

racjonalna działalność w sferze produkcji, dystrybucji i konsumpcji dóbr oraz usług.

Efektywność

osiągnięcie jak najlepszych rezultatów przy najmniejszych nakładach.

Etyczność

stosowanie zasad moralnych w działalności gospodarczej.

Interesariusze

Przedsiębiorcy (właściciele, akcjonariusze, udziałowcy, inwestorzy).

Pracownicy (w tym menedżerowie).

Partnerzy (kooperanci, klienci, konsumenci).

Konkurenci (krajowi i zagraniczni).

Inni (władze publiczne, społeczność lokalna).

Poziomy

1. Poziom podstawowy (micro)
 - zachowania ludzkich jednostek (producenci, sprzedawcy, konsumenci)
2. Poziom centralny (mezzo)
 - zachowania ludzkich zbiorowości wewnętrzne i zewnętrzne (przedsiębiorstwo, spółka, korporacja)
3. Poziom narodowy/międzynarodowy (macro)
 - zachowania społeczności w ramach ustroju gospodarczego na poziomie państwa/grupy państw
4. Poziom globalny
 - zachowania i reakcje menedżerów gospodarki na poziomie światowym (*Global Compact*) → korporacje ponadnarodowe.

Infrastrukturę etyczną w gospodarce – bazującą na odróżnieniu nauk o kulturze od nauk o naturze – tworzą następujące faktory:

- intelektualny (*współczynnik humanistyczny*) – ekonomia opisuje, jak zachowują się ludzie podejmując decyzje i działania gospodarcze, które powinny być efektywne (skuteczne) i ekonomiczne (rentowne),

- materialny – działalność gospodarcza winna przebiegać na zasadach uczciwej konkurencji bazując na dobrych obyczajach i praktykach oraz przepisach prawa, uwzględniając interesy konsumentów.

Obowiązek przestrzegania przepisów prawa, norm etycznych, dobrych praktyk i zwyczajów – określających zasady postępowania podmiotów gospodarczych (firm, organizacji, instytucji) znajduje również odzwierciedlenie w regulacjach Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organisation for Economic Cooperation and Development* – OECD). Według nich elementy infrastruktury etycznej w biznesie i administracji publicznej to:

- deklaracje wartości lub zasad,
- standardy postępowania,
- narzędzia promocji,
- narzędzia rozwoju wartości,
- sposoby kontroli (głównie złych zachowań),
- realizacja i weryfikacja programów etycznych,
- szkolenia specjalistyczne.

Gospodarka Oparta na Wiedzy (ang. *Knowledge – based economy*) to koncepcja, według której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, co sprzyja szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa. Wiedzę (*know-how*) można zdefiniować jako całość kształt koncepcji, teorii, projektów, procedur, praktyk, opracowań i wytworów ludzkich umysłów i rąk. Rozwój opiera się na intensywnym wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia, może rozwijać się szybciej od innych, bowiem generuje szybszy postęp techniczno-organizacyjny, dysponuje lepiej wyedukowanymi ludźmi i efektywniej wykorzystuje kapitał ludzki i kapitał produkcyjny.

Gospodarka oparta na wiedzy – według OECD – to gospodarka oparta wprost na tworzeniu, traktowanym jako produkcja, oraz dalszym przekazywaniu, czyli dystrybucji oraz praktycznym wykorzystaniu wiedzy i informacji. Są więc trzy etapy będące podstawą rozwoju gospodarczego: produkcja, dystrybucja, wdrożenie.

GOW bazuje na czterech podstawowych filarach:

- edukacja i szkolenia (nakłady na edukację i szkolenia przyczyniają się do zwiększania tempa wzrostu gospodarczego, a wykształcenie i kwalifikacje są potrzebne do pracy twórczej i efektywnej),
- infrastruktura informatyczna (rozwój szybkiej komunikacji i przekazywania informacji poprzez media: Internet, telewizja i radio, prasa),
- bodźce ekonomiczne i warunki instytucjonalne (wspieranie przedsiębiorczości i inwestycji w technologie komunikacyjne, swobodny przepływ wiedzy z wykorzystaniem infrastruktury informatycznej),
- systemy innowacji (poprzez rozwój ośrodków badawczych, centrów technologicznych, uczelni, z wykorzystaniem partnerstwa publiczno-prywatnego, następuje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw na arenie krajowej i międzynarodowej).

Zarządzanie wiedzą polega na pozyskiwaniu wiedzy od tych, którzy ją posiadają i dostarczeniu jej tym, którzy jej potrzebują. Celem jest rozwój działalności i wzrost skuteczności danej organizacji. W konsekwencji wiedzę posiadają organizacje i jej członkowie. Niejednokrotnie stanowi ona tajemnicę służbową, a gromadzona i przechowywana jest w specjalnych bankach danych. Dane składają się z faktów, budujących informacje i wiedzę. Informacje – przetworzo-

ne w odpowiedni sposób dane, obdarzone znaczeniem i celem; wiedza – informacje do wykorzystania (w zamierzeniu) w efektywny sposób.

3.5. Zasady etyczne w administracji publicznej

Zasady etyczne obowiązujące w administracji publicznej znajdują unormowanie formalno-prawne w następujących dokumentach:

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.
- European Code of Good Administrative Behavior – 13 september 2000.
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.
- Kodeks etyki korpusu służby cywilnej z dnia 6 października 2011 r.
- Ustawa z dnia 14 marca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego.
- Ustawa z dnia 8 marca 1980 r. o samorządzie gminnym.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie wojewódzkim.
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych.
- Ustawa z dnia 21 stycznia 2021 r. o służbie zagranicznej.
- Ustawa z dnia z dnia 25 czerwca 2015 r. – Prawo konsularne.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks Pracy.

Zasady etyki zawodowej urzędników normuje Europejski Kodeks Dobrej Praktyki Administracyjnej (*European Code of Good Administrative Behavior, EU, 2000*) z dnia 13 września 2000 r. Z kolei – w przyjętej 7 grudnia 2000 r. w Nicei przez Parlament Europejski – Kartę Podstawowych Praw Unii Europejskiej, w art. 41 zawarto prawo do dobrej administracji. Zgodnie z tą dyrektywą, prawo do dobrej administracji stanowi prawo podmiotowe obywatela do żądania określonych uprawnień i zachowań ze strony urzędników.

Jak już wspomniano, ta etyka i pragmatyka służbowa stanowi więc prawo, które obejmuje: prawo do przedstawienia swojej opinii przed podjęciem rozstrzygnięcia przez organ administracji dot. zainteresowanej osoby,

- prawo dostępu do dokumentów dotyczących zainteresowanej osoby,
- obowiązek administracji uzasadniania podjętych decyzji.
-

Konsekwencją przyjęcia tej dyrektywy jest prawo do uzyskania zadośćuczynienia ze strony Wspólnoty w przypadku spowodowania jakiejkolwiek szkody przez instytucję lub jej funkcjonariuszy.

Europejski Kodeks Dobrej Praktyki Administracyjnej nie ma mocy bezwzględnie obowiązującej, natomiast zawarte w nim zalecenia mają na celu usprawnienie działania administracji publicznej oraz pogłębienie praworządności i zaufania w stosunkach z obywatelami, a także w stosunkach wewnętrznych państw Unii Europejskiej. Parlament Europejski zalecił stosowanie tego prawa w organach i instytucjach Unii Europejskiej i respektowanie jego postanowień w relacjach ze społeczeństwem. Normy tego kodeksu zawierają standardy właściwego postępowania organów administracji i urzędników i mogą być podstawą do ocen zachowań pracowników administracji.

Przepisy KDPA odnoszą się także do Polski jako kraju członkowskiego UE. Wiele z tych zasad znajduje odzwierciedlenie w prawie polskim, w szczególności w Konstytucji RP i KPA. Standardy profesjonalne i etyczne urzędników rangi ustrojowej zawarte zostały w art. 153 Konstytucji RP, który stanowi: „W celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie

neutralnego wykonywania zadań państwa, w urzędach administracji rządowej działa korpus służby cywilnej". Mimo, że w przepisie tym mowa jest tylko o korpusie służby cywilnej działającym w administracji rządowej, należy jednak uznać ten przepis za ogólną wytyczną co do sposobu wykonywania zadań publicznych, w szerokim znaczeniu. W konsekwencji trzeba założyć, że dyrektywy wzmiankowanego artykułu Konstytucji odnoszą się do całości służby publicznej i obejmują też samorząd terytorialny, a także administrację innych władz państwowych.

Z polskich unormowań w tym względzie warto przytoczyć **Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z 6.10.2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej**, które jest aktem wewnętrznym w rozumieniu art. 93 Konstytucji, co oznacza, że obowiązuje tylko jednostki organizacyjne podległe prezesowi Rady Ministrów.

Zgodnie z powyższym Zarządzeniem – **Zasady Służby Cywilnej** są następujące:

- legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów administracji publicznej,
- ochrony praw człowieka i obywatela,
- bezinteresowności,
- jawności i przejrzystości,
- dochowania tajemnicy ustawowo chronionej,
- profesjonalizmu,
- odpowiedzialności za działania lub zaniechanie działania,
- racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi,
- otwartości i konkurencyjności naboru.

We wszystkich wskazanych źródłach można znaleźć następujące zasady etyki urzędniczej: hierarchiczność, integralność, bezstronność, poufność. Polski Kodeks Etyki Korpusu Służby Cywilnej odzwierciedla normy prawne Konstytucji RP, ustaw zwykłych, a szczególnie normy zawarte w ustawie o służbie cywilnej. Odpowiedzialność zawodowa jest realizowana przed organami stowarzyszenia albo samorządu zawodowego, którego urzędnik jest członkiem.

Pracownicy administracji ponoszą odpowiedzialność porządkową i dyscyplinarną, cywilną i karną za naruszenie obowiązków pracowniczych i norm etyki zawodowej.

Służba publiczna

Funkcjonowanie każdego państwa i pełnienie służebnej roli wobec jego obywateli ma zapewnić administracja publiczna rozumiana jako zespół instytucji i urzędów powołanych do realizacji celów państwa. Współcześnie w Polsce administrację publiczną tworzą dwie niezależne, lecz współpracujące ze sobą struktury, tj. administracja rządowa i samorząd terytorialny, a także organy ochrony państwa i bezpieczeństwa publicznego.

Pod względem sposobu podporządkowania – administracja w Polsce wyróżnia jednostki scentralizowane (rządowe) oraz zdecentralizowane (samorządowe). Według kryterium zakresu działania istnieją organizacje centralne (organy naczelne, urzędy centralne) oraz organy terenowe (rządowa administracja ogólna, administracja specjalna). Przedstawiciele administracji rządowej występują na szczeblu ogólnokrajowym (prezydent, rada ministrów z prezesem, ministrowie, urzędy centralne) oraz wojewódzkim (wojewoda). Natomiast administracja samorządowa występuje na trzech poziomach, a mianowicie:

- wojewódzkim (marszałek, sejmik, zarząd),
- powiatowym (starosta, rada powiatu),
- gminnym (prezydent, burmistrz, wójt, rada gminy).

Administracja rządowa to organy władzy centralnej i podległe im jednostki, a ich zasięg działania obejmuje teren całego kraju. Wypełnia ona swoje obowiązki w imieniu państwa i jest finansowana z jego budżetu. Urzędnicy administracji rządowej wykonują zadania zlecone im bezpośrednio przez rząd. Istotne jest, aby urzędnicy umieli rozdzielić swoje poglądy polityczne od wypełnianych obowiązków, natomiast ich kompetencje powinny gwarantować im ciągłość pracy niezależnie od zmian na szczeblu rządowym.

W celu zapewnienia wykwalifikowanej kadry urzędników powołano w Polsce służbę cywilną (Ustawa o służbie cywilnej z 2008 r.) i wprowadzono w 2011 r., Kodeks Etyki Korpusu Służby Cywilnej. Osobom zatrudnionym w służbie cywilnej nie wolno np. należeć do partii politycznych i publicznie manifestować swoich poglądów politycznych. Członkowie korpusu służby cywilnej to urzędnicy mianowani, którzy spełnili określone wymagania (wyższe wykształcenie, doświadczenie zawodowe, znajomość języka obcego, bezstronność polityczna, wysokie standardy etyczne) oraz zdali egzamin państwowy. Według Europejskiego Kodeksu Dobrej Administracji z 2000 r., urzędnicy w państwach Unii Europejskiej powinni działać zgodnie z prawem, w interesie obywatela, rozsądnie, bezstronnie, niezależnie, uczciwie i uprzejmie. Niestety, nie zawsze przestrzegają oni tych zasad.

Warto zauważyć, że wydzieloną częścią administracji rządowej jest służba zagraniczna działająca w układzie bilateralnym i multilateralnym (dyplomatyczno-konsularna), gdzie obowiązują odrębne unormowania krajowe (Ustawa o służbie zagranicznej z 2021 r., oraz Ustawa – Prawo konsularne z 2015 r.) i międzynarodowe (Konwencja wiedeńska o stosunkach dyplomatycznych z 1961 r. i Konwencja wiedeńska o stosunkach konsularnych z 1963 r.).

Administracja samorządowa to instytucje i organizacje o charakterze zrzeszeń, utworzone z woli obywateli (w oparciu o demokratyczne wybory), posiadające osobowość prawną i wypełniające zadania z zakresu administracji publicznej. Samorząd wykonuje zadania samodzielnie, na podstawie upoważnień i w ramach środków przyznanych mu przez Konstytucję RP i stosowne ustawy. Państwo posiada możliwość nadzorowania poczynań samorządów, przy czym zakres nadzoru i jego formy są ograniczone i ściśle określone przez przepisy prawa. Samorząd terytorialny podejmuje decyzje bądź przez samych mieszkańców (gminy, powiatu czy województwa), bądź przez swoje organy. Obowiązują tu następujące ustawy: o samorządzie gminnym z 1980 r., o samorządzie powiatowym i o samorządzie wojewódzkim – obie z 1998 r. Funkcjonowanie urzędników samorządowych znajduje odzwierciedlenie w ustawie o pracownikach samorządowych z 2008 r.

Pracownik samorządowy to osoba zatrudniona w urzędach gminnych (miasta), powiatowych i marszałkowskich oraz jednostkach podporządkowanych administracji samorządowej na podstawie umowy o pracę, wyboru lub powołania. Do podstawowych obowiązków pracownika samorządowego należy dbałość o wykonywanie zadań publicznych oraz o środki publiczne, z uwzględnieniem interesu publicznego oraz indywidualnych interesów obywateli.

Organy ochrony państwa i bezpieczeństwa publicznego – potencjał ten tworzą: wymiar sprawiedliwości; służby specjalne; służby, straż i inspekcje wyspecjalizowane w ochronie bezpieczeństwa i porządku publicznego; służby ratownictwa i ochrony ludności; elementy zarządzania kryzysowego; służby graniczne oraz inne instytucje, których pośrednim lub bezpośrednim zadaniem jest ochrona bezpieczeństwa publicznego. Jednakże tylko niektóre z nich mają charakter cywilny i podlegają unormowaniom obowiązującym w administracji rządowej. Większość z nich to tzw. służby mundurowe, gdzie obowiązują odrębne regulacje zawodowe, tak w odniesieniu do instytucji jak i funkcjonariuszy.

W szczególności są to następujące instytucje i organy: wojsko, policja, straż graniczna, straż pożarna, służby specjalne (Służba Ochrony Państwa, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego,

Agencja Wywiadu, Centralne Biuro Antykorupcyjne), służba celna, służba skarbową, wymiar sprawiedliwości (prokuratura, sądy, służba więzienna).

Pojęcie „służba publiczna” używa się przede wszystkim dla nazwania kadry urzędniczej i podejmowanych przez nią działań, ale także dla określenia wszelkich aktywności ukierunkowanych na dobro innych osób. To pierwsze znaczenie uwarunkowane jest typem państwa i prawa, w którym administracja została utworzona i funkcjonuje, zaś to drugie ma charakter uniwersalny i ponadczasowy. Użyteczność służby publicznej należy rozpatrywać w kategoriach władzy, tj. ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej.

Najczęściej mamy do czynienia z administracyjnym etosem służby publicznej, choć istnieje również wymiar rynkowy – powiązany z menedżerskim wzorcem działania administracji publicznej. Można wyodrębnić również wspólnotowy wymiar etosu służby publicznej, który konweniuje z republikańską formułą organizacji państwa i jego aparatu administracyjnego. Z każdym z nich skojarzone jest odmienne wyobrażenie o naturze działań, ale wszystkie powiązane są z troską o dobro publiczne. Niezwykle istotne jest, aby administracja w bieżącej działalności budowała autorytet państwa, była ukierunkowana na dobro wspólne, doskonaliła normy prawa i sprawiedliwości społecznej, przestrzegała i upowszechniała zasady etyczno-moralne, szanowała godność obywateli, podnosiła swoje kwalifikacje zawodowe, dbała o honor służby. Wszystko to jest tym bardziej ważne, że prawo do dobrej administracji jest obok określonego poziomu praworządności, podziału władzy, prawa do dobrego prawodawcy oraz prawa do sądu, gwarancją jednego z podstawowych praw człowieka jakim jest „prawo do życia w dobrej demokracji” (M. Zdyb, *Standardy służby publicznej*, Annales IUS, nr 2/2017, s. 9). „Prawo do dobrej legislacji i prawo do dobrej administracji to podstawowe prawa obywatela. Bez jasnego i mądrego prawa oraz bez rozsądnych, działających na ich podstawie instytucji jakiegokolwiek poważne mówienie o prawach obywatela jest najwyżej pompacyjną retoryką lub katalogiem pobożnych życzeń” [Kochanowski, 2008].

Pojęcie „służba publiczna” zostało doprecyzowane np. w judykatach Trybunału Konstytucyjnego poprzez wyliczenie jej charakterystycznych cech, którymi są:

jednostronne ustalenie przez państwo warunków służby państwowej,

- publiczno-prawny charakter stosunku służby i jego trwałość,
- podległość władzy przełożonego,
- istnienie po stronie urzędnika określonych obowiązków i uprawnień (mających czasem charakter przywilejów),
- wzmocnione rygory odpowiedzialności funkcjonariuszy.

3.6. Zachowania niewłaściwe i nieetyczne (*faux pas*)

Zachowania niewłaściwe stanowią zainteresowanie etyki, ale jako element składowy zachowań negatywnych. Jednak w stosunkach między ludźmi trudne jest całkowite uniknięcie błędu określanego powszechnie mianem *faux pas*, czyli „falszywego kroku”. Nieetyczne i niewłaściwe zachowanie może być podyktowane świadomym działaniem lub stanowić wypadkową złego wychowania, może również wynikać z nieumyślnej złej reakcji, będącej konsekwencją niewiedzy. Złe zachowania winny być bezwzględnie eliminowane, a negatywne skutki popełnionych błędów jak najszybciej korygowane.

Jest niezwykle istotne, aby ludzie na kierowniczych stanowiskach (menedżerowie) w firmach, instytucjach i organizacjach społecznych opanowali niezbędną wiedzę oraz pozyskali umiejętności stosowania pożądanych reguł zachowania, a negatywne reakcje wyeliminowali całkowicie, a przynajmniej do niegroźnego minimum.

O ile nietakt stanowi popełniony poważny błąd (świadomie bądź nieświadomie), o tyle gafa oznacza popełnienie niezręczności w sensie postępku czy wypowiedzi. Skoro już coś niefortunnie się stało, pozostaje za pomyłkę przeprosić, a błąd naprawić (jeśli można). Natomiast najgorsze są zachowania naganne, czyli poważne urazy, których w żaden sposób nie można tolerować. Tego typu reakcje negatywne należy eliminować, natomiast ludzi notorycznie je popełniających najlepiej usunąć ze swego kręgu.

Zachowania naganne, to w szczególności:

- kłótnie,
- bójki,
- kradzieże,
- nieprzyzwoite dowcipy,
- molestowanie seksualne,
- mobbing (poniżanie),
- stalking (nękanie),
- dyskryminacja rasowa i religijna,
- publiczna krytyka,
- narzucanie się,
- lekceważenie/zbywanie partnerów/interesantów,
- oszukiwanie w interesach i w życiu w ogóle,
- inne zachowania destrukcyjne.

Popełnianie błędów w zakresie etykiety biznesowej czy towarzyskiej nie jest zjawiskiem rzadkim. Niezależnie od intensywności oraz istotności błędów mogą one prowadzić nie tylko do nieporozumień, konfliktów, ale także wywoływać uczucie zażenowania u strony znającej reguły etykiety i sprawnie posługującej się obowiązującymi kodami, czy wstydu u osoby popełniającej błędy.

Błędem jest ukrywanie nieporadności odnalezienia się w obcym towarzystwie lub onieśmienia sytuacją takimi zachowaniami, które miałyby dowodzić braku ogłady i swobody. Stąd biorą się tak niestosowne zachowania, jak trzymanie przez niektórych mężczyzn rąk w kieszeniach podczas rozmowy czy żucie gumy. Może również razić nadmierna swoboda w towarzystwie, próba tworzenia wrażenia, że zna się wszystkie ważne osobistości.

Wielu szefom zdarzają się gafy o charakterze pomyłki w nazwisku osoby, do której się zwraca lub pomylenie jej z inną osobą w rozmowie. Najczęściej nie wynika to ze złej woli, a może być wynikiem pewnej niefrasobliwości.

Należy zachować dużą ostrożność podczas rozmów na temat osób trzecich, nieobecnych, unikając ich krytyki bądź wypowiedzania niezbyt pochlebnych opinii. Nie wypada wyśmiewać się ze zwyczajów innych ludzi lub z ich odmienności czy ułomności. Unikać należy problematyki zdrowia w części dotyczącej chorób oraz spraw finansowych związanych z zarobkami.

Istotnym nietaktem w czasie rozmów, zwłaszcza z osobami innych kultur i wyznań oraz obcokrajowcami, jest poruszanie tematów religii i seksu, czy opowiadanie niezrozumiałych dowcipów. Niebezpiecznymi mogą okazać się rozmowy na tematy polityczne. Nie należy wyśmiewać się z przywar innych narodów. Tego typu reakcje mogą zaszkodzić naszym relacjom z obcokrajowcami.

Wyróżnić można następujące rodzaje nietaktów:

- narzucanie przejścia na „ty”,
- uwłaczanie godności człowieka,

- brak dyskrecji, plotkarstwo, kłamstwo,
- niechlujstwo w ubiorze i przy jedzeniu,
- trzymanie rąk w kieszeni podczas rozmowy,
- papieros lub guma do żucia w ustach podczas rozmowy,
- nakrycie głowy (u mężczyzn) podczas rozmowy z osobami starszymi i kobietami,
- używanie komunikatorów internetowych (typu *smartphone*) podczas spotkań,
- podejmowanie rozmów na tematy niestosowne,
- pytanie kobietę o wiek,
- pytanie mężczyznę o zarobki.

Inne niewłaściwe zachowania i gafy to:

- wybiórcze traktowanie gości,
- spóźnianie się na spotkania,
- mówienie zbyt szybkie i głośne,
- poruszanie się z nonszalancją i wzruszanie ramionami,
- przybycie na spotkanie ubranym niezgodnie z wymogami,
- zabawianie się częściami garderoby lub akcesoriami dekoracyjnymi podczas rozmowy,
- dłubanie w nosie lub drapanie się,
- kichanie i ziewanie (otwarte),
- spluwanie,
- pokazywanie kogokolwiek lub czegoś palcem,
- spoglądanie na zegarek podczas spotkania,
- „bujanie się” w fotelu lub na tylnych nogach krzesła
- trzaskanie drzwiami.

Stosunki dyplomatyczne między państwami również nie są wolne od błędów, zwanych w tym środowisku gafami dyplomatyczno-politycznymi (ang. *diplomatic blunder*, franc. *gaffe diplomatique*), często wynikającymi z nieznajomości kraju oraz jego kultury bądź powierzchownego przygotowania się do kontaktu i spotkania, co może być odczytywane przez jedną ze stroną jako wyraz lekceważenia partnera. Do gaf dyplomatyczno-politycznych należą: przejęzyczenia bądź pomyłki w wypowiedziach przywódców państw i rządów oraz wpływowych polityków na arenie międzynarodowej (np. mylenie nazw państw oraz nazwisk osób czy ich tytułów), czasem niewłaściwe gesty i zachowania podczas ceremonii i wizyt czy stroje niestosowne do okazji. Zdarzają się również pomyłki protokolarne, jak np. niewłaściwe użycie flag czy odegranie niewłaściwego hymnu, błędne ulokowanie członków delegacji zagranicznej w samochodach czy podczas spotkań przy stole, błędy w oficjalnych dokumentach czy usterki w tłumaczeniach. W takich przypadkach zadaniem Protokołu Dyplomatycznego jest zatuszowanie sprawy, aby uznać *faux pas* za omyłkę, niepowodowaną złymi intencjami.

Główne gafy dyplomatyczno-polityczne, to:

- pomyłki w nazwach państw,
- pomyłki w nazwiskach,
- pomyłki w tytułach,
- błędy w powitaniach/pożegnaniach,
- niewłaściwe gesty,
- niewłaściwy ubiór/strój,
- błędy w umiejscowieniu gości (auto, stół, trybuna),
- błędy dotyczące flag,

- błędy dotyczące hymnów,
- wady w umowach, tłumaczeniach, komunikatach, raportach itp.

Zalecane reakcje na *faux-pas*:

- ze strony otoczenia:
 - zwrócić uwagę na fakt błędu,
 - pomóc wybrnąć z trudnej sytuacji;
- ze strony osoby winnej:
 - przeprosić,
 - naprawić błąd/zadośćuczynić.

Osobie popełniającej błąd (świadomie bądź nieświadomie) należy zwrócić uwagę, a w zależności od wagi przewinienia – bardziej stanowczo bądź łagodniej. Osobie, która popełniła nieświadomie gafę bądź wykazała się niezręcznością, możemy pomóc wybrnąć z sytuacji np. obracając sprawę w żart bądź deprecjonując znaczenie przewinienia, a także starać zatrzeć złe wrażenie. Osoba, która popełniła gafę powinna po prostu przeprosić, a nie brnąć w tłumaczenia (*qui s'excuse, s'accuse*, co oznacza, „kto się usprawiedliwia, ten się oskarża”). Jeśli została przy tym wyrządzona szkoda, należy ją naprawić, a przynajmniej zadośćuczynić. Z kolei osoba, która poczuła się dotknięta nieuprzejmością, powinna jak najszybciej puścić ją w niepamięć, zaś świadkowie zdarzenia powinni wykazać się dyskrecją i zachowywać się tak, jakby nic się nie stało.

Natomiast wywołany poważny błąd lub spowodowana obraza, wobec której przeprosiny nie będą wystarczające, może w efekcie doprowadzić do zerwania znajomości.

Finalnie można przytoczyć tzw. złotą regułę etyczną: „czyń innym tak, jakbyś chciał, aby tobie czyniono” (jako awers) lub „nie czyń drugiemu, co tobie niemiłe” (niczym rewers).

4

PROCES ZARZĄDZANIA A KODEKS ETYCZNY

Przedmiotem zainteresowania etyki w procesie zarządzania jest podejmowanie decyzji i dokonywanie analiz dotyczących właściwego postępowania. Można je potraktować jako ramy odniesienia, w których funkcjonują i kierują nim różne podejścia oraz koncepcje, które z kolei wpływają na etyczne zachowanie, czyli uczciwe działanie i sprawiedliwe traktowanie. Niewątpliwie, dla wielu organizacji kluczowe znaczenie mają wartości ekonomiczne, niezwykle ważne jest również respektowanie prawa oraz norm etycznych i dobrych obyczajów. Akcentowanie kwestii etycznych przyjmuje często formę wyspecjalizowanych unormowań imperatywowych. W praktyce są nimi kodeksy deontologiczne, na przykład kodeks wartości, kodeks dobrych praktyk, kodeks zasad postępowania. Taki kodeks etyczny dotyczy postaw i zachowań, który powinien być stosowany przez osoby w konkretnej działalności zawodowej, a związany jest z procesem zarządzania. Tym samym stanowi zbiór zasad postępowania i zachowań pracowników, który należy stosować w trakcie czynności *sensum stricto* zawodowych, dotyczących realizacji celów organizacji (firmy/instytucji). Taki katalog może być wzbogacony o wskazane zachowania niepożądane lub zabronione w danej organizacji. Etyczne działanie usprawnia wypracowanie i wdrożenie tzw. wzoru etycznego postępowania, który kształtuje cały szereg pozytywnych czynników.

4.1. Proces zarządzania w organizacji

Zarządzanie to proces decyzyjny obejmujący zasoby ludzkie oraz środki materialne (aktywa fizyczne) i finansowe, którego celem jest efektywne funkcjonowanie organizacji, prowadzące do osiągnięcia zamierzonych celów. Funkcje zarządzania opierają się na czterech filarach: planowaniu, organizowaniu, kierowaniu zasobami oraz kontrolowaniu. Każda z tych funkcji łączy się z problematyką etyki.

Filary procesu zarządzania:

- Planowanie
 - określanie misji i wizji (firmy, przedsięwzięcia),
 - kształtowanie strategii (rozwoju firmy, projektu),
 - określanie celów i zadań (organizacji),
 - projektowanie produktów/usług,
 - programowanie wyników,
 - określanie programów optymalizacji,
 - ustalanie i aktualizowanie harmonogramów.

- Organizowanie
 - zakładanie (organizacji, firmy, instytucji),
 - wdrażanie wizji i projektów,
 - kształtowanie procesów, systemów i struktur,
 - angażowanie zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych),
 - kształtowanie relacji (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz współpracy.

- Motywowanie
 - inspirowanie i przekonywanie pracowników,
 - kształtowanie zasad etyki i troska o morale,
 - dokonywanie usprawnień i stymulowanie rozwoju,
 - rozwiązywanie problemów i konfliktów,
 - negocjowanie z partnerami,
 - reprezentowanie firmy.

- Kontrolowanie
 - ustalanie obszarów, kryteriów, zasad kontroli,
 - przeprowadzanie kontroli bieżących i okresowych,
 - analizowanie wyników kontroli,
 - określanie i wdrażanie zaleceń pokontrolnych (korygujących, usprawniających).

Menedżer uczestniczy w trzech obszarach zarządzania. W praktyce są to płaszczyzny jego kontaktów, a mianowicie:

- relacje z personelem podrzędnym (pracownikami)
- relacje ze strukturami nadrzędnymi (decydentami – dyrekcją, zarządem, akcjonariuszami, udziałowcami, inwestorami itp.)
- relacje z klientelą i otoczeniem (odbiorcy – dostawcy, kontrahenci – kooperanci, władza publiczna, społeczność lokalna).

Proces zarządzania obfituje w znaczące ryzyka, które szczególnie objawiają się w biznesie i dużych korporacjach przemysłowych. Ryzyko gospodarcze należy rozumieć jako odchylenie rzeczywistych wyników od wyników zakładanych, szczególnie niebezpieczne, jeśli ma charakter negatywny, czyli powodującym straty. Początkowo ryzyka dotyczyły kwestii organizacyjnych i technologiczno-produkcyjnych; później rozwinęły się zagrożenia w sferze finansowej (kredytowej, windykacyjnej, walutowej); w końcu objęły również zagadnienia etyczno-moralne (motywowanie, konflikty, korupcja).

Poniżej zaprezentowano przykładowy podział ryzyk w organizacjach gospodarczych:

- ryzyko produkcji (powiązane z popytą),
- ryzyko operacyjne (niepowodzenie kontroli i zgodności),
- ryzyko łańcucha dostaw (nieprzewidywalność kosztów, zaburzenia w dostawach),
- ryzyko technologiczne (załamanie infrastruktury czy bezpieczeństwa informacji),
- ryzyko siły roboczej (utrata fachowców),
- ryzyko majątku (kradzieże i defraudacje),
- ryzyko marketingu (załamanie rynkowe),
- ryzyko polityczne (nieprzewidywalność gospodarcza i geopolityczna),
- ryzyko klienta (degradacja marki, odejście klientów),
- ryzyko konkurencyjności (wejścia na rynek innych podmiotów gospodarczych),
- ryzyko regulacyjne i prawne (zmiana legislacji, spory sądowe, działalność korupcyjna),

- ryzyko finansowe i ekonomiczne (nieprzewidywalność finansowa rynku, recesja gospodarcza) [Apgar, 2006, s. 12].

Od wielu lat trwają wysiłki mające na celu przeciwdziałanie skutkom jakiegokolwiek ryzyka, które wykształciły w ekonomii pojęcie i strategię zarządzania ryzykiem, a które powinny nawiązywać do głównych celów strategicznych organizacji.

Etyka zarządzania kształtuje normy zachowania menedżerów, którymi kierują się oni w procesie pracy. W działalności zawodowej z jednej strony istotny jest sposób traktowania pracowników przez organizację, zaś z drugiej ważny jest stosunek pracowników do organizacji. Na tym tle często powstaje wiele kontrowersji związanych ogólnie z zarządzaniem zasobami ludzkimi, które dotyczą głównie warunków zatrudniania i zwalniania pracowników, pracy i płacy, ocen pracowniczych, awansowania, systemów motywacyjnych, ujawniania tajemnic firmy/instytucji, ingerowania w sferę prywatną pracowników itp.).

W praktyce różne organizacje budują strategię zarządzania związane z realizacją celów, uwzględniające długofalowy rozwój w oparciu o klarowną misję. W związku z tym można wyróżnić trzy podstawowe cechy charakteryzujące taką strategię:

- ukierunkowanie na przyszłość (ustalenie celów i sposobów realizacji),
- zdolność organizacyjna (zespolecie zasobów ludzkich, materialnych i finansowych do realizacji celów).
- synergia (współdziałanie oraz zgodność strategiczna z uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi).

Rozważając relacje partnerskie, dotykamy niezwykle istotnego problemu jakim jest wzajemne zaufanie. **Zaufanie** można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, na przykład w ramach jednej organizacji (między pracownikami, między pracownikami a menedżerami) czy w relacjach między organizacjami. W procesie zarządzania organizacją gospodarczą – zaufanie obejmuje nie tylko troskę o maksymalizację wartości dla akcjonariuszy/udziałowców, ale również estymę względem otoczenia kooperującego i szacunek dla własnych pracowników.

W relacjach gospodarczych najważniejszymi czynnikami wpływającymi na wzrost znaczenia zaufania są: postępująca specjalizacja, wzrost liczby i tempa nawiązywania relacji biznesowych, rosnące uzależnienie firm od siebie nawzajem.

W relacjach między partnerami biznesowymi funkcjonują zasady budowania i utrzymania zaufania, a mianowicie:

- zaufanie nie może być ślepe,
- zaufanie potrzebuje granic,
- zaufanie nie jest trwałe,
- zaufanie wymaga nauki i wiedzy,
- zaufania nie należy opierać tylko na przeszłych doświadczeniach, lecz także na ocenie aktualnego potencjału,
- zaufanie można budować nie tylko w długim czasie, w wyniku gromadzonych doświadczeń, ale także w krótkim czasie – dynamicznie,
- zaufanie należy budować świadomie,
- zaufanie należy budować poczynając od mniej ważnych wartości, co zmniejsza ekspozycję na ryzyko; w miarę upływu czasu należy wprowadzać coraz istotniejsze wartości,
- zaufaniu sprzyjają luźniej skojarzone relacje, w których punkt ciężkości przesunięty jest z dyktowania działania na oczekiwanie osiągnięć,

- budowę zaufania przyspiesza uzgadnianie szczegółów współpracy i dostarczanie konkretnych wyników pracy,
- budowę zaufania spowalnia nadmierny nacisk na motywatory finansowe,
- budowę zaufania spowalnia lub całkowicie zatrzymuje jakikolwiek przymus lub nacisk we wzajemnych relacjach,
- budowę zaufania utrudnia współpraca z partnerem na zbyt dużą skalę (wykorzystanie jego zdolności produkcyjnych w ponad 50%); wskazana jest współpraca z wieloma partnerami (wzajemne zaangażowanie w rozsądnym stopniu) [Grudzewski i in., 2009, s. 164–166].

4.1.A. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzenie zasobami ludzkimi w organizacji gospodarczej to strategiczna metoda kierowania kapitałem ludzkim w procesie pracy. Celem winno być zbudowanie potencjału organizacji poprzez zapewnienie zdolnych, zaangażowanych i zmotywowanych pracowników jacy są potrzebni do należytego funkcjonowania tej organizacji i osiągnięcia przewagi nad konkurencją. Natomiast kapitał ludzki to wiedza, umiejętności i potencjał ludzi zatrudnionych w organizacji. Elementy te stanowią o wartości rynkowej danej organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach polega na wykorzystaniu kompetencji oraz wyników badania kompetencji w doskonaleniu procesów rekrutacji, selekcji, angażowania pracowników, ich motywowania do wydajnej pracy, a także nagradzania i rozwoju personelu. Kompetencja jest tu rozumiana jako cecha lub predyspozycja danej osoby do skutecznego i efektywnego działania. W praktyce zawodowej występują kompetencje twarde i miękkie.

Kompetencje twarde – to mierzalne umiejętności specjalistyczne, niezbędne do wykonywania danego zawodu, wiedza merytoryczna z określonej dziedziny lub branży, a także wszelkie umiejętności praktyczne.

Do umiejętności twardych zalicza się:

- posiadanie dyplomu studiów wyższych,
- znajomość języków obcych,
- ukończone kursy specjalistyczne,
- obsługa programów i pakietów komputerowych,
- posiadanie prawa jazdy.

Kompetencje miękkie czyli behawioralne – to zdolności pochodne osobowości człowieka, a dotyczące zachowań niezbędnych do uzyskania odpowiednich wyników w takich sferach, jak: komunikacja interpersonalna, organizacja pracy zespołowej, przywództwo w zespole, podejmowanie decyzji, opanowanie emocji i stresu.

Elementy struktury kompetencji miękkich, to:

- orientacja zespołowa,
- komunikacja,
- radzenie sobie ze stresem,
- zarządzanie personelem,
- ukierunkowanie klienta,
- orientacja na wyniki,
- rozwiązywanie problemów,
- planowanie i organizacja,

- umiejętności techniczne,
- przywództwo,
- świadomość biznesowa [Armstrong, Taylor, 2016, s. 126–127].

Kompetencje menedżerskie muszą być poparte kilkoma podstawowymi umiejętnościami, którymi są:

- komunikacyjne (interpersonalne) – zdolność do współpracy z innymi ludźmi, ich rozumienia, pełnienia wobec nich roli mentora, umiejętność skutecznego przekazywania informacji jak i przyjmowania ich od innych, motywowania indywidualnie i grupowo, delegowania uprawnień, także predyspozycje do reprezentowania organizacji na zewnątrz (na poziomie top menedżerów),
- techniczne – znajomość realiów funkcjonowania organizacji, która u top menedżerów wiąże się z opanowaniem danego sektora, procesów stosowanych w firmie oraz jej produktów, a u kierowników średnich i niższych szczebli dotyczy specjalistycznej wiedzy potrzebnej w dziedzinach, z którymi mają do czynienia, tj. zasobami ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi, produkcją, systemami komputerowymi, kwestiami prawnymi, marketingiem,
- diagnostyczno-koncepcyjne – zdolności analizowania i diagnozowania różnych sytuacji oraz podejmowania przedsięwzięć optymalizujących działalność, a także tworzenia przyszłościowych wizji i planów,
- decyzyjne – zdolność do wyboru odpowiedniego trybu działania w celu należytego funkcjonowania organizacji oraz rozwiązywania problemów i pełnego wykorzystania możliwości, także gotowość do poniesienia konsekwencji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje następujące zagadnienia:

- właściwy dobór pracowników – zatrudnianie/zwalnianie i stosunek pracy (rekrutacja, adaptacja),
- sprawiedliwy system oceny pracowników (weryfikacja i selekcja),
- systemy motywacyjne pracowników (nagradzanie/karanie),
- warunki pracy i ochrona socjalna,
- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- szkolenie i rozwój pracowników,
- kodeks pracy i dialog społeczny.

Stosowane strategie mogą być różnie ukierunkowane, np. na wysokie wyniki, na wydajność, czy na wysoki stopień zaangażowania pracowników. W związku z tym funkcjonujące systemy motywacji pracowników obejmują zarówno nagradzanie jak i karanie. Rozważając problem motywacji warto odnieść się do teorii Abrahama Masłowa, który określił hierarchię potrzeb człowieka, a mianowicie: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności społecznej, uznania i szacunku oraz samorealizacji (estetyczne i poznawcze). Motywacja może mieć dwie formy: wewnętrzną (gdy ludzie sami uznają dane działanie za wartościowe samo w sobie oraz gdy mają poczucie, że ich praca jest ważna) i zewnętrzną (gdy ludzie za dobrą pracę otrzymują nagrody pieniężne lub rzeczowe bądź awansują, ale także gdy ponoszą kary dyscyplinarne za złe działania). Dobrze zmotywowane osoby częstokroć cechują zachowania niewymuszone, o wysokim stopniu zaangażowania i skuteczności działania.

Ponieważ karanie związane jest z odpowiedzialnością pracowniczą, omówione będzie w kolejnych rozważaniach. Poniżej przedstawione zostały pozytywne aspekty motywacji pracowniczej.

Nagrody i wyróżnienia – Art.105. Kodeksu Pracy:

Pracownikom, którzy przez wzorowe wypełnianie swoich obowiązków, przejawianie inicjatywy w pracy i podnoszenie jej wydajności oraz jakości przyczyniają się szczególnie do wykonywania zadań zakładu, mogą być przyznawane nagrody i wyróżnienia.

Odpis zawiadomienia o przyznaniu nagrody lub wyróżnienia składa się do akt osobowych pracownika.

Nagroda może mieć charakter:

1. pieniężny (według uznania pracodawcy)
2. rzeczowy (według uznania pracodawcy)

Inne formy motywacji:Pracowniczy pakiet socjalny:

- służbowy samochód, laptop, telefon;
- służbowe mieszkanie;
- dofinansowanie urlopów (wczasy pod gruszą);
- dofinansowanie posiłków (bony obiadowe);
- paczki świąteczne.

Pracowniczy pakiet zdrowotny:

- prywatna opieka medyczna (lekarska, stomatologiczna).

Pracowniczy pakiet sportowy:

- karnety na fitness, siłownię, basen.

Pracowniczy pakiet kulturalny:

- karnety do kin, teatrów itp.

Inne oferty i pakiety pracownicze:

- pakiet inwestycyjno-emerytalny,
- zapomogi losowe,
- szkolenia specjalistyczne i studia wyższe,
- zakupy produktów firmy z rabatem pracowniczym.

4.1.B. Odpowiedzialność organizacji wobec pracowników

Odpowiedzialność wobec pracowników ogniskuje się w kilku grupach zagadnień, a mianowicie: właściwym doborze kadr, sprawiedliwej ocenie personelu, aplikacji systemów motywacyjnych, kształceniu i rozwoju pracowników.

Odpowiedzialność organizacji za właściwy dobór kadr obejmuje następujące procesy:

- wyznaczanie do procesu rekrutacji osób kompetentnych i obiektywnych (komisja rekrutacyjna),
- określanie i stosowanie klarownych i optymalnych kryteriów w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów,
- wybór pracowników, którzy rokują udział w rozwoju firmy,
- angażowanie wybranych pracowników w oparciu o stosowną umowę o pracę, uwzględniającą koncepcję *work-life balance*,

- realizowanie działań ułatwiających odejście i znalezienie nowej pracy,
- utrzymywanie dobrych stosunków z byłymi pracownikami, zwłaszcza rencistami i emerytami.
-

Odpowiedzialność organizacji za sprawiedliwą ocenę pracowników dotyczy zagadnień:

- dokonywania obiektywnych i sprawiedliwych ocen bieżących (mało sformalizowanych) i okresowych (sformalizowana dokumentacja, określone procedury) pracowników przez kompetentnych specjalistów/menedżerów
- przy ocenach bieżących – stosowania w miarę bezstresowych metod wpływających na realizację codziennych zadań,
- przy ocenach okresowych – stosowania właściwego doboru kryteriów w aspekcie jakościowym i ilościowym,
- stosowania obiektywnej interpretacji wyników oraz precyzyjne definiowanie wymagań i oczekiwań wobec pracownika,
- informowanie pracownika o poziomie spełnienia/niespełnienia oczekiwań pracodawcy,
- określanie pożądanego kierunku rozwoju pracownika i świadczonej przez niego pracy na rzecz firmy/instytucji.

Odpowiedzialność organizacji za wdrażanie systemów motywujących pracowników, to:

- aplikacja przez firmę/instytucję działań o charakterze utrzymania, modyfikacji lub uruchomienia nowych motywacji względem pracowników,
- realizacja zadań w ramach sprawiedliwego podziału pracy,
- określenie pożądanego wzorów postaw i zachowań,
- określenie przez firmę/instytucję kryteriów wynagradzania i zasad gratyfikacji już w momencie zatrudniania pracownika (wynagrodzenia objęte klauzulą poufności),
- stosowanie określonych systemów wynagradzania i awansowania pracowników w ramach strategii kadrowej firmy/instytucji,
- określenie systemu nagradzania i karanie oraz jego praktyczna aplikacja.

Odpowiedzialność organizacji za szkolenie i rozwój pracowników wyraża się:

- uznaniem przez firmę/instytucję szkoleń pracowniczych jako podstawy rozwoju organizacji i wzrostu jej konkurencyjności,
- realizacją działań wspierających rozwój firmy/instytucji, a dotyczących bezpośrednio pracowników,
- pozyskiwaniem nowej wiedzy fachowej i kompetencji zawodowych przez pracowników oraz możliwością ich awansu,
- określeniem przez firmę/instytucję jasnych kryteriów i warunków dla pracowników w relacji: szkolenia i kwalifikacje a wynagrodzenia i awanse,
- prowadzeniem przez firmę/instytucję polityki szkoleniowej wobec pracowników (przydział szkoleń i ich dofinansowanie).

4.1.C. Odpowiedzialność pracownicza w procesie pracy

Odpowiedzialność porządkowa pracownika zgodnie z polskim Kodeksem Pracy – Art. 108

§1. Za nieprzestrzeganie przez pracownika ustalonej organizacji i porządku w procesie pracy, przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, przepisów przeciwpożarowych, a także przy-

jącego sposobu potwierdzania przybycia i obecności w pracy oraz usprawiedliwiania nieobecności w pracy, pracodawca może stosować:

1. karę upomnienia;
2. karę nagany.

§ 2. Za nieprzestrzeżenie przez pracownika przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy lub przepisów przeciwpożarowych, opuszczenie pracy bez usprawiedliwienia, stawienie się do pracy w stanie nietrzeźwości lub spożywanie alkoholu w czasie pracy – pracodawca może również stosować

1. karę pieniężną.

§ 3. Kara pieniężna za jedno przekroczenie, jak i za każdy dzień nieusprawiedliwionej nieobecności, nie może być wyższa od jednodniowego wynagrodzenia pracownika, a łącznie kary pieniężne nie mogą przewyższać dziesiątej części wynagrodzenia przypadającego pracownikowi do wypłaty, po dokonaniu regulaminowych potrąceń.

Odpowiedzialność pracownika za szkodę wyrządzoną pracodawcy zgodnie z polskim Kodeksem Pracy:

Art.115. Pracownik ponosi odpowiedzialność za szkodę w granicach rzeczywistej straty poniesionej przez pracodawcę i tylko za normalne następstwa działania lub zaniechania, z którego wynika szkoda.

Art.119. Odszkodowanie ustala się w wysokości wyrządzonej szkody, jednak nie może ono przewyższać kwoty trzymiesięcznego wynagrodzenia przysługującego pracownikowi w dniu wyrządzenia szkody.

Art.121. Jeżeli naprawienie szkody następuje na podstawie ugody pomiędzy pracodawcą i pracownikiem, wysokość odszkodowania może być obniżona, przy uwzględnieniu wszystkich okoliczności sprawy, a w szczególności stopnia winy pracownika i jego stosunku do obowiązków pracowniczych.

Art. 122. Jeżeli pracownik umyślnie wyrządził szkodę, jest obowiązany do jej naprawienia w pełnej wysokości [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks Pracy – tekst ujednolicony. Dz.U. 2020, poz. 1320].

W administracji publicznej – niekompetentne działanie urzędnika, jeżeli stało się źródłem szkody po stronie obywatela i miało miejsce w ramach wykonywania władzy publicznej, w pierwszej kolejności powoduje powstanie, po stronie Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego, obowiązku naprawienia obywatelowi szkody poniesionej w wyniku takiego działania.

W przypadku zaistnienia takiego obowiązku i wypłaty odszkodowania za szkodę spowodowaną przy wykonywaniu władzy publicznej urzędnik może ponieść finansowe konsekwencje swojego działania niezgodnego z prawem.

Za błędy urzędników odpowiedzialność majątkową ponoszą: Skarb Państwa i jednostki samorządu terytorialnego. Za błędy, które bywają przestępstwami, urzędnicy odpowiadają dyscyplinarnie i karnie. Szczególne zasady postępowania dyscyplinarnego obowiązują mianowanych urzędników państwowych i pracowników samorządowych.

W tejże administracji publicznej odpowiedzialność urzędnicza obejmuje kilka rodzajów odpowiedzialności. Są to:

- odpowiedzialność konstytucyjna/odpowiedzialność polityczna,
- odpowiedzialność służbowa/odpowiedzialność porządkowa/odpowiedzialność dyscyplinarna,

- odpowiedzialność majątkowa,
- odpowiedzialność cywilna i odpowiedzialność karna,
- odpowiedzialność za naruszenie dyscypliny finansów publicznych.

Odpowiedzialność porządkowa i dyscyplinarna urzędnika państwowego zgodnie z art. 34 Ustawy o pracownikach urzędów państwowych skutkuje następująco:

1. Urzędnicy państwowi mianowani i urzędnicy samorządowi mianowani ponoszą odpowiedzialność porządkową lub dyscyplinarną za naruszenie obowiązków pracownika.
2. Karą porządkową za przewinienie mniejszej wagi jest upomnienie.
3. Karami dyscyplinarnymi są:
 - nagana,
 - nagana z ostrzeżeniem,
 - nagana z pozbawieniem możliwości awansowania przez okres do dwóch lat do wyższej grupy wynagrodzenia lub na wyższe stanowisko,
 - przeniesienie na niższe stanowisko,
 - wydalenie z pracy w urzędzie [Ustawa z 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych – tekst jednolicony Dz.U. 2020 poz. 537].

Funkcjonariusz publiczny ponosi odpowiedzialność majątkową w razie łącznego zaistnienia następujących przesłanek:

- na mocy prawomocnego orzeczenia sądu lub na mocy ugody zostało wypłacone przez podmiot odpowiedzialny odszkodowanie za szkodę wyrządzoną przy wykonywaniu władzy publicznej z rażącym naruszeniem prawa;
- rażące naruszenie prawa, które zostało spowodowane zawinionym działaniem lub zaniechaniem funkcjonariusza publicznego [Ustawa z dnia 20 stycznia 2011 r. o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych – tekst ujednolicony Dz.U. z 2016 r. poz. 113].

Odpowiedzialność menedżerów w świetle polskiego prawa obejmuje:

- odpowiedzialność prawną
 - kodeks pracy (prawo pracy – stosunek pracy, wynagrodzenia, bezpieczeństwo i higiena pracy).
 - kodeks spółek handlowych (prawo spółek kapitałowych – umowy spółki, zobowiązania właścicieli i akcjonariuszy/udziałowców);
- odpowiedzialność z ustawy o podatku od towarów i usług (regulowanie należności i zobowiązań, rozliczanie i odprowadzanie podatków);
- odpowiedzialność za zobowiązania publiczno-prawne – prawo cywilne i administracyjne (inne zobowiązania podatkowe, ubezpieczeniowe, majątkowe);
- odpowiedzialność finansowa – dot. top menedżerów (karno-skarbowa, cywilna, administracyjna, kary, grzywny, przepadki mienia);
- odpowiedzialność karna (prawo karne);
- odpowiedzialność etyczna (kodeks etyczny) [Dec, Masiukiewicz, 2016].

Zakres odpowiedzialności menedżerów i wytyczne dotyczące ich postępowania zostały zawarte w wielu kodeksach, nie tylko narodowych, ale i międzynarodowych. Zainteresowanie wszelkimi kodeksami etycznymi nieustannie rośnie. Kodeksy etyczne firm, mimo to, że stają się coraz bardziej popularne, często mają pragmatyczne znaczenie i służą głównie kreowaniu wizerunku firmy, pozostając jedynie deklaracją. Natomiast wartości tworzące etykę organizacji

muszą pozostawać w harmonii z wartościami osobistymi pracowników i wartościami cenionymi przez społeczeństwo. Dlatego też wymaga się od menedżerów rozpowszechnienia etycznych norm i moralnych zachowań wśród pracowników poprzez dawanie przykładu.

4.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu a zrównoważony rozwój

Społeczna odpowiedzialność biznesu stanowi o zaangażowaniu i odpowiedzialności przedsiębiorstwa w sferze ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej za wpływ prowadzonej działalności gospodarczej na interesariuszy zewnętrznych, pracowników i środowisko naturalne. Podmioty gospodarcze dążąc do uzyskania własnych celów ekonomicznych i społecznych, stają się współtwórcami dobrobytu społecznego i współuczestniczą w dążeniu do zrównoważonego rozwoju. Należy zaznaczyć, że działania społecznie odpowiedzialne muszą wychodzić poza przedsiębiorstwo, aby podmiot mógł osiągnąć zamierzone cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne.

Zrównoważony rozwój (ang. *Sustainable development*) – to doktryna ekonomiczna zakładająca jakość życia na poziomie, na jaki pozwala obecny rozwój cywilizacyjny. Według raportu agendy ONZ, tj. Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju (*World Commission of Environment and Development*) z 1987 r. „Nasza wspólna przyszłość” („*Our Common Future*”) –...*Na obecnym poziomie cywilizacyjnym możliwy jest rozwój zrównoważony, to jest taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie...* Model takiej gospodarki zakłada odpowiednio i świadomie ukształtowane relacje pomiędzy wzrostem gospodarczym, dbałością o środowisko (nie tylko przyrodnicze, ale także sztuczne – wytworzone przez człowieka) oraz jakością życia (w tym zdrowiem człowieka). Doktryna zrównoważonego rozwoju dąży do sprawiedliwości społecznej. Szerokie zastosowanie w ekonomii zrównoważonego rozwoju ma teoria dobra publicznego, gdzie dobrami publicznymi często określa się te, do których każdy obywatel powinien mieć dostęp, stąd oczekuje się dostarczania ich przez państwo. Zrównoważony rozwój to swoista solidarność międzypokoleniowa, polegająca na stosowaniu rozwiązań gwarantujących dalszy wzrost, które pozwalają na aktywne włączenie w procesy rozwojowe wszystkich grup społecznych, dając im jednocześnie możliwość czerpania korzyści ze wzrostu gospodarczego.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*) – to koncepcja, według której przedsiębiorstwa w swej strategii działania, obok osiągania zysku przez właścicieli i akcjonariuszy, uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy.

Według Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (*World Business Council for Sustainable Development*): Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest zobowiązaniem biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez pracę z zatrudnionymi i ich rodzinami, społecznością lokalną oraz społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia ich jakości życia.

Według Komisji Europejskiej (*European Commission*): ...*Przedsiębiorstwa dobrowolnie podejmują działania na rzecz poprawy życia interesariuszy oraz środowiska. Czynią tak, ponieważ są coraz bardziej świadome tego, że odpowiedzialne zachowanie prowadzi do stabilnego sukcesu biznesowego...*

Społeczna odpowiedzialność biznesu może być rozpatrywana na kilku płaszczyznach. Obiektem zainteresowań wewnątrz przedsiębiorstwa są pracownicy, a podejmowane wobec nich działania mają charakter inwestycji w kapitał ludzki, a więc w ochronę zdrowia i bezpieczeństwo pracy, przestrzeganie praw człowieka i eliminację jakiegokolwiek dyskryminacji. Swoistą grupę

stanowią interesariusze w postaci udziałowców i akcjonariuszy. Na zewnątrz przedsiębiorstwa społeczna odpowiedzialność biznesu koncentruje swoją uwagę na partnerach biznesowych (dostawcach, odbiorcach, kooperantach, inwestorach), społeczności lokalnej, władzy publicznej i organizacjach pozarządowych, a także na ochronie środowiska.

Zgodnie z Normą PN-ISO 26 000 (Guidance on Social Responsibility) z 2011 roku – odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo oraz środowisko zapewniana jest przez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa;
- uwzględnia oczekiwania interesariuszy;
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania;
- jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach.

Elementy składowe Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR):

- kompozycja celów gospodarczych firmy i celów ekonomiczno-społecznych, wszystkich interesariuszy w ramach procesu zrównoważonego rozwoju,
- działalność firmy przyczynkiem do lokalnego rozwoju społecznego (zaspokajanie potrzeb społecznych),
- stosowanie powszechnie uznanych standardów jakościowych (np. ISO 26000),
- wspieranie lokalnych przedsięwzięć w sferze ekologii (firma przyjazna środowisku),
- upowszechnianie zasady równouprawnienia w zatrudnieniu,
- zmniejszanie poziomu bezrobocia i wykluczenia społecznego,
- kształtowanie podstaw nowej umowy społecznej opartej na koncepcji obywatelstwa korporacyjnego.

W praktyce często bywa tak, że równoległe do strategii biznesowej firmy opracowywana jest strategia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, a dotyczy postępowania w sposób odpowiedzialny zarówno w relacjach społecznych zewnętrznych jak i wewnątrz firmy. W związku z tym, należy:

- poznać firmę i jej strategię,
- określić obszary możliwych działań z zakresu CSR w biznesowym kontekście organizacji,
- opracować argumenty na rzecz CSR,
- uzyskać akceptację ze strony dyrekcji/zarządu/interesariuszy.

Podobnie przedstawia się zagadnienie w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności korporacji, którą można zdefiniować jako jej dążenie do zrównoważonego rozwoju, czyli innymi słowy jej wkład w polepszenie warunków funkcjonowania wszystkich jej interesariuszy i społeczności lokalnych, w których funkcjonują jej oddziały. Wiąże się z tym również etyka i przestrzeganie prawa, transparentność działania, filantropia i dobroczynność. Społeczna odpowiedzialność korporacji zakłada nie tylko przestrzeganie norm etycznych i prawnych, ale wręcz ustanawianie norm przewyższających oczekiwania społeczeństwa w tym zakresie. Można stwierdzić, że w koncepcji społecznej odpowiedzialności korporacji chodzi o minimalizację negatywnego i maksymalizację pozytywnego wpływu działalności korporacji na społeczeństwo, co znajduje odzwierciedlenie w systemie wartości i dobrych praktyk korporacji. Społeczną odpowiedzialność korporacji można rozpatrywać w trzech płaszczyznach: ekonomicznej, społecznej i środowiskowej (chodzi o oddziaływanie na środowisko naturalne). Wszystkie aspekty w zakresie społecznej odpowiedzialności korporacji w tych trzech płaszczyznach są ze sobą powiązane i współzależne [Szaflarski, 2020, s. 113–114].

4.2.A. Relacje ze społecznością lokalną

Koncepcja CSR oznacza, że organizacje i indywidualne osoby ponoszą odpowiedzialność nie tylko za działalność ekonomiczno-prawną, ale także za działalność społeczną i realizację jej celów. Zobowiązanie do odpowiedzialności w wymiarze społecznym sprowadza się do:

- podnoszenia etycznych standardów działania i pracy,
- strategicznego kierunku działań, integrującego wszystkie sfery prowadzonej działalności
- transparentnej polityki informacyjnej (np. publikacje raportów społecznych),
- zarządzania poprzez wartości i budowę kultury organizacyjnej,
- odpowiedzialności za pracowników, współpracowników i kooperantów (np. łańcuch dostaw i wartości),
- budowy rozwiązań minimalizujących negatywny wpływ na środowisko naturalne,
- systematycznego dialogu z interesariuszami (akcjonariusze, inwestorzy, pracownicy, konkurencja, samorządy, uczelnie, stowarzyszenia, organizacje branżowe, społeczności lokalne, klienci, media),
- budowy opracowań systemowych wspierających rozwiązywanie problemów społecznych (np. projekty edukacyjne, programy mentoringowe, dzielenie się wiedzą i zasobami).

Odpowiedzialność biznesu wobec społeczności lokalnych, w ramach polityki zrównoważonego rozwoju, dotyczy przede wszystkim pomocy w podnoszeniu jakości życia obywateli, wśród których funkcjonuje. Działania pomocowe mają charakter zarówno wsparcia finansowego, jak i/lub rzeczowego. Zaangażowanie przedsiębiorstw w zakresie sponsoringu dotyczy najczęściej edukacji, kultury i sportu. Niezwykle istotne znaczenie mają przedsięwzięcia o charakterze charytatywnym; Są one realizowane nie tylko w odpowiedzi na apele organizacji pozarządowych, ale również na prośby osób indywidualnych i instytucji pożytku publicznego. Czasem inicjatywa filantropijna pochodzi bezpośrednio z przedsiębiorstw.

W palecie inicjatyw na rzecz społeczności lokalnych znajdują się również różnorodne inwestycje, podejmowane przez poszczególne podmioty gospodarcze przy współpracy z lokalnymi przedstawicielami danej społeczności. Wdrażanie inwestycji społecznych (CCI – *Corporate Community Involvement*), rozumianych jako pomoc w podnoszeniu jakości życia społeczności lokalnej, powinno przynosić korzyści zarówno społeczeństwu, jak i przedsiębiorstwu.

Wachlarz działań z obszaru CSR prowadzonych przez przedsiębiorstwa na rzecz społeczności lokalnej jest znaczący, a obejmuje:

- wsparcie finansowe czyli przekazywanie darowizny w postaci pieniężnej przy wykorzystaniu również takich instrumentów, jak: payroll (dobrowolne zobowiązanie pracowników przedsiębiorstwa do regularnego przekazywania określonej kwoty z wynagrodzenia na rzecz wybranej organizacji pozarządowej lub realizacji wybranego programu społecznego); matching funds (pomnażanie przez przedsiębiorstwo kwoty zebranej przez pracowników na dany cel społeczny); stypendia i dotacje przyznawane uczniom z ubogich rodzin, instytucjom kulturalno-oświatowym lub zespołom artystycznym);
- wsparcie rzeczowe bezpłatne przekazywanie lub udostępnianie produktów, sprzętu, pomieszczeń jednostkom samorządu terytorialnego czy organizacjom społeczno-kulturalnym;
- bezpłatne usługi czyli różnorodne świadczenia na rzecz określonej organizacji społecznej, czy oferowane bezpośrednio mieszkańcom (np. nieodpłatne szkolenia z różnych dziedzin);
- wolontariat pracowniczy czyli dobrowolna praca pracowników przedsiębiorstw na rzecz inicjatyw prospołecznych (instytucji, organizacji, akcji), wspierana przez pracodawcę;

- promocja zdrowia to zachęta do prowadzenia zdrowego trybu życia;
- ochrona środowiska naturalnego jako wspieranie akcji mających na celu poprawę środowiska przyrodniczego (poprzez wkład finansowy i/lub rzeczowy, udział pracowników w akcjach mających na celu poprawę stanu przyrody);
- inne zaangażowanie publiczne czyli doradztwo przedstawicieli przedsiębiorstw dla władz samorządowych i organizacji pożytku publicznego, współpraca z lokalnymi mediami, udział w akcjach informacyjno-promocyjnych itp.

Podjęmowane przez przedsiębiorstwa działania wobec społeczności lokalnej w ramach koncepcji CSR można rozpatrywać w kilku aspektach:

- ekonomicznym – wsparcie finansowe/rzeczowe, aplikacja rozwiązań nowatorskich;
- społecznym – troska o bezpieczeństwo lokalnej społeczności, wsparcie opieki medycznej, ochrona środowiska naturalnego, dbałość o zatrudnienie, szkolenia i rozwój zawodowy dorosłych, wspomaganie edukacji dzieci i młodzieży, pomoc lokalnej społeczności w rozwoju kulturalnym, sportowym itp.;
- etycznym – przestrzeganie praw człowieka (w tym praw pracowniczych), troska o godność człowieka, niwelacja różnic społecznych i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu.

4.2.B. Inicjatywy wobec środowiska naturalnego

Odpowiedzialność ekologiczna przedsiębiorstwa to zestaw działań proekologicznych, za pomocą których dąży się do częściowej lub całkowitej eliminacji negatywnego oddziaływania firmy na środowisko, a także wzrostu jakości otoczenia przyrodniczego (naturalnego).

Stosowane najczęściej metody w tej dziedzinie, to:

Zarządzanie środowiskowe (*environmental management*), które można zdefiniować jako zarządzanie tymi obszarami aktywności przedsiębiorstwa, które mają lub mogą wywierać wpływ na środowisko naturalne, zaś kluczowym celem zarządzania środowiskowego jest zachowanie surowców naturalnych, ograniczenie emisji różnego rodzaju zanieczyszczeń środowiskowych, oszczędność energii oraz ochrona zdrowia pracowników i społeczności narażonej na oddziaływanie firmy. Do najbardziej popularnych standardów zarządzania środowiskowego można zaliczyć normę ISO 14001, która została stworzona przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną i jest stosowana przez różne organizacje na całym świecie oraz system EMAS (Eco Management and Audit Scheme), opracowany przez Komisję Europejską dla organizacji mających swoje siedziby na terenie Unii Europejskiej. Zarządzanie środowiskowe może wiązać się z wymiernymi korzyściami zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa. Niezwykle istotnym elementem jest należyta współpraca przedsiębiorstwa z interesariuszami. Dzięki zarządzaniu środowiskowemu, przedsiębiorstwo może np. obniżyć koszty zużycia energii i innych surowców, czy też zmniejszyć koszty utylizacji odpadów. Wadą systemów zarządzania środowiskowego mogą być stosunkowo wysokie koszty, które musi ponieść firma chcąc sprostać wytycznym zamieszczonym w standardach.

Inwestycje w ekologię (*environmental investments*), którymi są nakłady finansowe lub przedsięwzięcia niefinansowe przeznaczone na ogólnie rozumianą ochronę środowiska, mające przynieść wymierne korzyści w przyszłości (np. inwestycje w bardziej wydajny sprzęt, zużywający do produkcji mniej surowców i mniej energii bądź prowadzenie badań i wdrażanie produktów ekologicznych). Na ekologizację produkcji składają się następujące elementy: odpowiednie techniki wytwarzania (energooszczędne, materiałoszczędne), wytwarzanie eko-

logicznych produktów i opakowań, hermetyzacja procesów produkcyjnych oraz ograniczenie wytwarzanych zanieczyszczeń, pozyskiwanie surowców z recyklingu.

Głównym celem inwestycji ekologicznej jest niewątpliwie minimalizacja negatywnego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko. W przypadku inwestycji w ekologię istotną rolę odgrywa sytuacja finansowa firmy, dlatego też przewagę w tym względzie mają największe firmy.

Przedsiębiorstwa na polskim rynku mogą skorzystać zarówno z pożyczek, jak i dotacji. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oferuje dofinansowanie takich inwestycji zarówno ze środków krajowych (ochrona i zrównoważone gospodarowanie zasobami wodnymi, racjonalne gospodarowanie odpadami i ochrona powierzchni ziemi, ochrona atmosfery, ochrona różnorodności biologicznej i funkcji ekosystemów), jak i ze środków unijnego Programu Infrastruktura, Klimat i Środowisko 2021–2027, czyli programu ukierunkowanego na ochronę środowiska, gospodarkę niskoemisyjną, przeciwdziałanie zmianom klimatycznym, usprawnienie transportu i bezpieczeństwo energetyczne.

Ekoznakowanie (*eco-labeling*) to umieszczanie na produktach oznaczeń, które mają na celu informowanie konsumenta o oddziaływaniu towaru na środowisko naturalne oraz jego organizm. Istnieje wiele rodzajów znaków ekologicznych, w zależności od prowadzonej działalności gospodarczej, grupy towarów, kraju itp. Znaki te świadczą o tym, że firma spełnia normy dotyczące środowiska wyższe niż określone prawnie. Ubieganie się o ekoetykiety jest dobrowolne, natomiast otrzymanie jej uzależnione jest od oceny, jaką towarowi wystawi komisja danej organizacji, przyznająca znak (np. konsumencka, ekologiczna, naukowa). Etykiety te mogą mieć postać obrazka, symbolu, logo czy też napisu. Znaczna część klientów jest wrażliwa na kwestie ekologiczne, które przy zakupie danego towaru odgrywają istotną rolę. Nie bez znaczenia jest także uwiarygodnienie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, że zamieszczenie ekoznaku na produkcie zazwyczaj przyczynia się do jego promocji i wzrostu sprzedaży. Ekologiczne etykiety są oczywistym przekazem dla interesariuszy, że przedsiębiorstwo wyróżnia się od konkurencji i stosuje nowoczesne metody produkcyjne w zakresie ochrony środowiska.

Wypadkową strategii zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu jest **odpowiedzialny biznes**. Stanowi to wyzwanie wielowymiarowe, zmierzające do poszukiwania synergii w działaniach społecznych, ekologicznych i biznesowych.

Zasady odpowiedzialnego biznesu są następujące:

- odpowiedzialna działalność zawodowa (oparta o zasady etyki i transparentności),
- rozwój pracowników,
- zaangażowanie społeczne (udział i wsparcie inicjatyw lokalnych),
- dbałość o środowisko naturalne.

Narzędzia realizacji odpowiedzialnego biznesu, to:

- medialne kampanie społeczne,
- raportowanie społeczne (transparentne publikacje),
- marketing zaangażowany społecznie (*cause related marketing*),
- programy etyczne dla pracowników,
- nadzór korporacyjny i mechanizmy kontrolne,
- ekoznakowanie,
- ograniczanie emisji odpadów, zanieczyszczeń i gazów cieplarnianych,
- inwestycje społeczne,
- współpraca międzysektorowa,
- wolontariat pracowniczy.

Korzyści dla firmy z tytułu prowadzenia odpowiedzialnego biznesu:

- przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, wzrostu dobrobytu społeczeństwa i ochrony środowiska,
- poprawia relacje ze społecznością i władzami lokalnymi,
- zapewnia wzrost konkurencyjności i wywołuje wzrost zainteresowania inwestorów,
- zwiększa lojalność konsumentów/klientów i zaufanie interesariuszy,
- jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowań etycznych,
- kształtuje pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa i wzmacnia jego pozycję rynkową.

Aktywny udział podmiotu gospodarczego w jego otoczeniu dotyczy działań zgodnych z istniejącymi wymaganiami prawnymi i normatywnymi etycznymi, działań mających na celu zmniejszenie lub eliminację negatywnego oddziaływania działalności przedsiębiorstwa na społeczeństwo i środowisko naturalne, działań kreujących wartości przez inwestowanie, innowacje i partnerstwo na rzecz wspólnego dobra (m.in. poprzez tworzenie miejsc pracy, rozwój społeczny i gospodarczy, budowę więzi na linii: przedsiębiorstwo – administracja lokalna – mieszkańcy).

4.3. Kodeks etyczny w biznesie

Kodeks etyczny to zasadniczy element programu etycznego o charakterze formalnego dokumentu zawierającego standardy moralne, deklaracje wartości, wzorce zachowań, normy postępowania w organizacji. Tak więc powstanie kodeksu etycznego poprzedza opracowanie programu etycznego, tj. kompleksowego przedsięwzięcia mającego na celu uczynienie kwestii etycznych najwyższym standardem postępowania strategicznego w konkretnym przedsiębiorstwie.

Elementy składowe kodeksu etycznego:

- jakość wyrobów i usług,
- bezpieczeństwo w miejscu pracy,
- konkurencja i uczciwe postępowanie,
- ochrona środowiska,
- zatrudnianie i zwalnianie pracowników,
- nagradzanie i karanie pracowników,
- praca, zdrowie i rodzina,
- przestrzeganie przepisów prawnych i norm etycznych,
- doszkalać pracowników,
- konflikt interesów,
- zachowania niewłaściwe w procesie pracy,
- poufność i tajemnica służbowa,
- relacje z interesariuszami,
- relacje ze światem polityki,
- **świadczenia na rzecz społeczności lokalnych,**
- współpraca z partnerami zagranicznymi.

Częstym poglądem, z którym można się spotkać wśród praktyków etyki, jest konieczność wprowadzania kodeksów etycznych szczególnie w firmach; Dobrze opracowany i konsekwentnie realizowany w środowisku menedżerskim zbiór zasad i norm etycznych może być instrumentem zwalczającym nieuczciwe postawy i przedsięwzięcia. Równolegle do tych działań należałoby uruchomić programy promowania etycznego zachowania w środowisku pracy.

Kodeks Etyki dla przedsiębiorców:

A. Preambuła

Funkcjonowanie gospodarki rynkowej jest związane z koniecznością przestrzegania zasad etyki i kultury przedsiębiorczości.

Krajowa Izba Gospodarcza (KIG) – uwzględnia dążenie do uczciwości i rzetelności w działalności gospodarczej wśród rosnącej grupy przedsiębiorców, dla których przestrzeganie norm etycznych i powszechnie przyjętych wzorców zachowań staje się faktem. Działania zmierzające do zapewnienia wysokiej jakości produktów i usług, rzetelności wobec kontrahentów, skarbu państwa i otaczającego środowiska, świadczy o odpowiedzialnym podejściu do kierowania firmą i jest jednym ze źródeł sukcesu.

Wzorem dla tych zasad, przyjmowanych przez indywidualne podmioty biznesowe, może być prezentowany Kodeks etyki w działalności gospodarczej.

B. Stosunki z klientami

1. Przedsiębiorstwo będzie dostarczać produkty i usługi wartościowe, dobrej jakości, solidnie wykonane i bezpieczne w użytkowaniu:
 - będzie oferowało produkty zgodnie z narodowymi i międzynarodowymi standardami,
 - nie będzie świadomie podawać niepełnych informacji oraz wprowadzających w błąd opisów dotyczących oferowanych produktów i usług.
 - nie będzie świadomie ukrywać szkodliwego działania produktów.
2. W przedsięwzięciach reklamowych i w mediach firma będzie unikać podawania nieprawdziwych, przesadzonych lub niepełnych informacji.
3. Przedsiębiorstwo będzie zapewniać wysoki standard usług serwisowych.
4. Pracownicy przedsiębiorstwa nie powinni dawać klientom pieniędzy ani prezentów, które mogą być traktowane jako korzyści materialne.
5. Firma będzie unikać praktyk, zmierzających do zwiększenia sprzedaży przez jakiegokolwiek przedsięwzięcia marketingowe niezgodne z prawem.

C. Stosunki z akcjonariuszami, udziałowcami i innymi inwestorami

1. Firma będzie dbać o interesy akcjonariuszy, udziałowców i pozostałych inwestorów, a także nie uczyni niczego, aby uprzywilejować jedną grupę inwestorów kosztem drugiej.
2. Firma powinna dążyć do osiągnięcia atrakcyjnej stopy zwrotu kapitału w dłuższym czasie.
3. Firma będzie uczciwie informować o swojej polityce, osiągnięciach i perspektywach rozwoju.

D. Stosunki z pracownikami

1. Stosunki przedsiębiorcy z pracownikami będą oparte na szacunku dla ich godności osobistej.
2. Firma będzie przyjmować i awansować pracowników, biorąc pod uwagę kwalifikacje wymagane na danym stanowisku. Pracownicy nie będą dyskryminowani ze względu na rasę, religię, narodowość, kolor skóry, wiek, płeć, stan cywilny czy inwalidztwo niemające wpływu na rezultaty wykonywanej przez nich pracy.
3. Firma jest zobowiązana zapewnić czyste, zdrowe i bezpieczne środowisko pracy zgodnie ze standardami i przepisami prawa. Pracownicy ze swej strony mają obowiązek dołożyć starań, aby unikać wypadków, zranienia siebie, swoich kolegów, a także osób postronnych.
4. Przedsiębiorstwo będzie stosować reguły przejrzystej i czytelnej polityki wynagradzania. Reguły systemu wynagradzania będą tak skonstruowane, aby uwzględnić wkład indywidualny każdego pracownika.

5. Firma będzie pomagać pracownikom w podnoszeniu kwalifikacji i wspierać ich karierę w firmie.
6. Firma będzie informować pracowników o swych celach i działaniach na poszczególnych stanowiskach pracy.
7. Firma nie będzie tolerować molestowania seksualnego i innych form maltretowania psychicznego lub fizycznego pracowników.
8. Firma uznawać będzie swoje szczególne obowiązki wobec pracowników, którzy w niedługim czasie przejdą na emeryturę.
9. Wykupując dodatkowe ubezpieczenie emerytalne firma ma się kierować interesem pracowników, aby wybrać najlepszą ofertę towarzystwa ubezpieczeniowego lub funduszu inwestycyjnego.
10. Firma ma informować pracowników o opłacanych składkach na ubezpieczenie społeczne oraz o zawieranych umowach.
11. W przypadku konieczności zwolnienia pracowników firma podejmie starania, aby w miarę możliwości pomóc im w znalezieniu nowej pracy.
12. Firma wypracuje procedury rozstrzygania sporów i uczyni wszystko, aby rozwiązać je bez dopuszczenia do eskalacji konfliktu. Jeśli istnieje odpowiednie porozumienie ze związkami zawodowymi, firma zapewni stosowne rozwiązania w drodze negocjacji, które ułatwią konstruktywny consensus.
13. Firma będzie dążyć do zapewnienia jak najpełniejszej komunikacji z każdym pracownikiem. Przedsiębiorstwo będzie uznawać potrzebę informowania i konsultowania pracowników w zespołach, w których pracują.

E. Stosunki z kontrahentami

1. Stosunki pomiędzy firmą i kontrahentami powinny być oparte na wzajemnym zaufaniu.
2. Zapłata za wykonaną usługę lub dostarczony towar będzie uiszczona w terminie i zgodnie z zawartą umową.
3. Firma uznaje, że przyjmowanie prezentów lub innych świadczeń przez pracowników współpracującej firmy może powodować sytuacje postrzegane jako próba skłaniania do ofiarowania w zamian pewnych korzyści dla darczyńcy.
4. Informacje dotyczące stosunków pomiędzy firmą a kontrahentami powinny być traktowane jako poufne.

F. Relacje z konkurencją

1. Firma będzie uczciwie współzawodniczyć z konkurentami i nie będzie podważać ich reputacji.
2. W kontaktach z konkurencją pracownicy będą unikać sytuacji umożliwiających przekazanie poufnych informacji dotyczących firmy.
3. Firma nie będzie próbowała pozyskać informacji dotyczących konkurencji środkami nielegalnymi (szpiegostwo przemysłowe, zatrudnianie pracowników konkurencji w celu otrzymania od nich tajnych informacji, nakłanianie personelu konkurencji lub jej klientów do ujawniania posiadanych przez nich informacji).
4. Firma nie będzie stosować restrykcyjnych praktyk handlowych, niezgodnych z prawem.

G. Środowisko naturalne

1. Przedsiębiorstwo w swojej działalności będzie kierowało się wysokim stopniem odpowiedzialności za środowisko naturalne.

2. Firma jest zobowiązana dbać o ochronę środowiska, a zasoby naturalne użytkować w sposób odpowiedzialny. W związku z powyższym: będzie starać się, aby cykl produkcyjny, gospodarka ściekowa, usuwanie odpadów, emisja spalin i hałasu mieściły się w wyznaczonych standardach.
3. Stosowanie przez firmę testów na zwierzętach jest dopuszczalne tylko w przypadkach koniecznych i zgodnie z polskimi i międzynarodowymi standardami opieki nad zwierzętami.

H. Powiązania z władzami i lokalnymi społecznościami

1. Firma dołoży wszelkich starań, aby być wrażliwym społecznie podmiotem gospodarczym, będzie służyć społeczności poprzez działalność korzystną dla firmy i społeczności.
2. Przedsiębiorstwo będzie brało pod uwagę interesy całego otoczenia, starając się uwzględnić zarówno interes krajowy, jak i lokalny.
3. Ewentualne dotacje na cele charytatywne będą przyznawane w ramach zasad ustalonych przez właściciela.

I. Związki biznesu z polityką

1. Działania firmy będą charakteryzować się pełnym poszanowaniem dla prawa, realizowanego przez demokratycznie powołane władze lokalne, regionalne i ogólnokrajowe.
2. Firma nie będzie wspierać działalności politycznej opartej na krzewieniu nienawiści, uprzedzeń oraz dyskryminacji wobec określonych grup lub osób.
3. Polityka firmy w zakresie wspierania działalności społecznej i politycznej powinna być jawna.
4. Firma nie powinna traktować w sposób szczególnie uprzywilejowany polityków i przedstawicieli władzy.

J. Zamówienia publiczne

Firma będzie przestrzegać Ustawy o zamówieniach publicznych, a w szczególności:

1. Nie będzie się starała wpływać na osoby podejmujące decyzję poprzez wręczanie im prezentów, obiecywanie korzyści oraz dawanie gratyfikacji finansowych.
2. Rzetelnie przedstawi w swojej ofercie osiągnięcia i doświadczenia.
3. Poda w swojej ofercie takie warunki merytoryczne, które rzeczywiście będzie w stanie spełnić.
4. Nie będzie podejmować działań dyskredytujących konkurentów.

K. Zagadnienia związane z międzynarodowym biznesem

1. Firma zobowiąże się do przestrzegania panującego w innych krajach prawa i mieszczącej w nim społeczności.
2. Firma będzie respektować tradycje i kulturę każdego kraju, w którym działa.
3. Firma będzie działać odpowiedzialnie w zakresie międzynarodowego handlu, zgodnie z uznanymi przez Polskę porozumieniami.

L. Wdrażanie kodeksu

1. Wdrażanie Kodeksu powinno być połączone z monitorowaniem przestrzegania wdrażania programu etycznego.
2. Ścisłe stosowanie Kodeksu powinno być efektem edukacji pracowników w zakresie przyjętych zasad.

3. Firma powinna monitorować zgodność podejmowanych decyzji i metod działania z przyjętymi w Kodeksie zasadami.

Celem firmy powinno być stworzenie korzystnego klimatu pracy i szans dla pracowników oraz wyjaśnianie wszelkich kwestii dotyczących zachowań i decyzji uważanych za naganne etycznie [Krajowa Izba Gospodarcza – Warszawa, 2001].

Audyt etyczny (*ethical audit*) – to ocena zasad etycznych w firmie lub instytucji.

Przeprowadzenie audytu etycznego najczęściej zleca się wyspecjalizowanej firmie. Audytorzy wizytują firmę, dokonując:

- sprawdzenia warunków pracy,
- weryfikacji dokumentacji pracowniczej,
- rozmów z pracownikami,
- sporządzania i analizy ankiet.

Celem jest pozyskanie przez kierownictwo firmy/instytucji informacji o potencjalnych zagrożeniach w sferze etyki. Natomiast wynikiem powinny być rekomendacje związane z zarządzaniem, a dotyczące poprawy kultury organizacyjnej, podejmowanych decyzji, relacji z otoczeniem, odpowiedzialności społecznej, walki z korupcją.

Kryteria wyboru sposobu audytowania mogą być następujące:

- nadanie sensu audytowi (uzasadnienie audytu oraz podkreślenie jego znaczenia),
- zaangażowanie interesariuszy (wciągnięcie znaczącej liczby zainteresowanych w przebieg audytu, uzgodnienie celów różnych grup interesów, przygotowanie audytu poprzez konsultacje i uzgodnienie stanowisk),
- kompetencje merytoryczne audytorów (zaangażowanie w proces doświadczonego zespołu audytorów) oraz kompetencje facylitacyjne audytora-lidera (zaangażowanie w proces moderatora stosującego techniki partycypacyjne),
- decyzje kolegialne (zaangażowanie w proces pracowników uzależnione od sposobu podejmowania decyzji),
- prawdopodobieństwo niezgody w grupie (różnice odnośnie celów, różnice odnośnie decyzji),
- kompetencje merytoryczne zespołu (przygotowanie do procesu grupy audytowanej z uwzględnieniem pracowniczych cech indywidualnych i zespołowych),
- znaczenie czasu (audyt i certyfikacja w niezbyt długim czasie, przy uwzględnieniu kosztów przedsięwzięcia) i rozwoju (skuteczność rozwiązań i modyfikacji) [Biznes, Etyka, Odpowiedzialność, Gasparski red., 2012, s. 34–38].

Audyt etyczny kończy się opracowaniem raportu i spotkaniem podsumowującym, który nie tylko ułatwia weryfikację stosowania i przestrzegania kodeksu etycznego w organizacji, ale również ukazuje potrzebę ewentualnych usprawnień w konkretnych obszarach.

W tym miejscu można postawić pytanie – czy kodeksy etyczne mają sens?

Normy etyczne, rozumiane jako przyjęte w danej grupie społecznej zachowania jednostki – stanowią kryterium dobra i zła, określającego ocenę moralną czynu, która obowiązuje wszystkich członków danej społeczności.

Nie każdy zawód i nie każde środowisko kwalifikują się do formułowania swoich kodeksów etycznych. Ponadto współcześnie występuje wiele unormowań prawnych czy organizacyjnych, uwzględniających kwestie etyczne. Ale etyka każdorazowo powinna być powiązana z konkretnymi wartościami, obyczajami i normami, a w kwestiach zawodowych – powinna być wkomponowana w kulturę konkretnej organizacji (firmy, instytucji). Zawody, które dys-

ponują własnymi kodeksami etycznymi dają swoim członkom poczucie misji społecznej, która sprzyja kształtowaniu się trwałego etosu danej profesji i tradycji danego środowiska zawodowego.

Faktem jest, że funkcjonowanie kodeksów etycznych dokonuje się w dużych i średnich firmach. Można zaryzykować twierdzenie, że kodeksy etyczne powinny być tworzone w grupach zawodowych o dużym ciężarze gatunkowym godności, moralności, kompetencji, odpowiedzialności, tolerancji, prestiżu np. lekarze, nauczyciele, adwokaci, politycy, ale także w odniesieniu do stanowisk menedżerskich bez względu na profesję czy branżę zawodową.

Chodzi więc o etyczne kodeksy zawodowe nawiązujące do tradycji kodeksów rycerskich czy dawnych kodeksów handlowych, gdzie liczyły się słowo, honor, umowa, prawość, dobroć, sprawiedliwość, miłosierdzie, odpowiedzialność. Warto zwrócić uwagę na fakt, że należyte bądź wymagane zachowania w określonych grupach zawodowych nie są określone w unormowaniach ogólnych (np. w odniesieniu do policjantów), a to przemawia za tworzeniem dość szczegółowych kodeksów etycznych dla konkretnych grup zawodowych czy środowiskowych.

Z kolei specyfika biznesu powoduje, że często unormowania etyczne funkcjonują równolegle do przepisów prawa. Sama tylko kwestia odpowiedzialności za podejmowane decyzje w przedsiębiorstwie budzi wiele kontrowersji. Sens ma niewątpliwie osobista odpowiedzialność jednostki za podjęte decyzje i ich skutki, zwłaszcza, gdy są one negatywne. Wydaje się jednak, że wskazana paralelność multiplikuje swoistą czujność w procesie zarządzania na etapie podejmowania decyzji – mając na względzie jej optymalność i kompetencje decydenta [Klimek, 2014, s. 194–196].

4.4. Organizacje i kluby gospodarcze a etyka zawodowa

W Polsce, podobnie jak w wielu krajach, funkcjonują liczne organizacje gospodarcze zrzeszające podmioty na zasadzie dobrowolności (model anglosaksoński), wśród nich izby gospodarcze. Głównym celem ich działania jest reprezentowanie interesu firm członkowskich wobec instancji rządowych i samorządowych oraz organizacji międzynarodowych. Funkcjonują w układzie terytorialnym (lokalnym, regionalnym, centralnym). Ponadto funkcjonują inne organizacje krajowe i zagraniczne. Wszystkie one mają wpisane w swoje statuty działania dotyczące propagowania i przestrzegania zasad etyki zawodowej.

Izby gospodarcze – wśród nich wyodrębnia się:

- **izby przemysłowo-handlowe** – zrzeszające przedsiębiorców w sferze działalności produkcyjnej, usługowej i handlowej (zarówno małe i średnie firmy jak i duże przedsiębiorstwa),
- **izby rzemieślnicze** – zrzeszające organizacje cechowe, ale również spółdzielnie rzemieślnicze, twórców rękodzieła artystycznego, często także restauratorów i hotelarzy,
- **izby rolnicze** – zrzeszające producentów rolnych, a także spółdzielców przetwórstwa rolno-spożywczego.

Ponadto wyróżnić należy jeszcze:

- **izby branżowe** – reprezentujące interesy podmiotów gospodarczych działających w danej branży produkcyjnej (przemysłowej), handlowej (hurt i detal) lub usługowej (transport, budownictwo, turystyka),
- **izby bilateralne** – skupiające podmioty gospodarcze w układzie międzynarodowym (z konkretnych państw), zainteresowane nawiązaniem bądź rozwojem kontaktów dwustronnych w sferze produkcyjno-technologicznej, handlowo-usługowej, inwestycyjnej itp.

Organizacje samorządu gospodarczego prowadzą szkolenia w zakresie różnych form działalności gospodarczej oraz etyki biznesowej, a także wyróżniają i nagradzają swoich liderów [Ustawa z dnia 30 maja 1989 roku o izbach gospodarczych – Dz.U. z 2019 r., poz. 579].

Inne organizacje gospodarcze prowadzące działalność wspierającą rozwój przedsiębiorczości oraz kształtującą postępowanie etyczne, to:

Rotary Club – oficjalne credo „Służba na rzecz innych ponad własną korzyść” (ang.: *Service Above Self*), zaś definicja tej organizacji brzmi: „Rotary jest stowarzyszeniem przedsiębiorców i ludzi różnych zawodów z całego świata, które świadczy pomoc humanitarną, promuje wysokie normy etyczne w każdym zawodzie i pomaga budować dobrą wolę i pokój na świecie”.

Organizacja powstała w USA w 1905 r. W ramach Rotary International organizacja zgrupowana jest w regiony geograficzne, zwane dystryktami (każdy około 45 klubów). Wszyscy członkowie kierownictwa Rotary szczepła międzynarodowego oraz lokalnego sprawują swe funkcje jako wolontariusze i nie pobierają wynagrodzenia.

W Polsce tradycje rotariańskie sięgają lat 30. XX wieku. W okresie międzywojennym kluby rozwinęły się w wielu miastach (Warszawa, Łódź, Kraków, Lwów, Lublin, Stanisławów, Katowice, Bielsko, Gdynia, Bydgoszcz, Zakopane). Działalność Rotary została reaktywowana w 1989 r. jako Dystrykt polski nr 2230, przekształcony później w Dystrykt międzynarodowy o tym samym numerze, zrzeszający kluby z Polski, z Ukrainy i z Białorusi.

Lions Clubs – filantropijna organizacja pozarządowa, skupiająca członków na zasadzie wolontariatu. Na świecie działa poprzez kluby (aktualnie ok. 45 tys. klubów w ok. 200 krajach). Organizacja założona w USA w 1917 r. W Europie zaistniała dopiero po II wojnie światowej. W Polsce możliwość powstania i działania organizacji pojawiła się dopiero po przemianach solidarnościowych w 1989 r. i od razu powstały pierwsze kluby w Warszawie, Poznaniu i Gdańsku, a następnie w innych miastach. Aktualnie zrzesza swoich członków w ok. 60 klubach działających w różnych rejonach kraju. Organizacje często realizują działalność charytatywną na rzecz lokalnych społeczności. W gronie sponsorów są firmy, które przekazują środki finansowe, dary rzeczowe lub sponsorujące działalność. Nie brakuje też sponsorów indywidualnych, którzy systematycznie bądź okazjonalnie wpłacają środki finansowe na różne przedsięwzięcia charytatywne, przyczyniając się tym samym do niesienia pomocy i dobra.

Polski Klub Biznesu to stowarzyszenie reprezentujące środowiska przedsiębiorców, w większości małe i średnie firmy. Działalność rozpoczął w 1990 roku w Warszawie na fali przemian polityczno-społeczno-gospodarczych, sięgając po europejskie wzorce prowadzenia biznesu, wysokiej jakości produktów i usług oraz zasad etyki w prowadzeniu biznesu. Klub działa na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, promuje ludzi, firmy i produkty w kraju i za granicą. Jako członek europejskiej organizacji „Club of Europe” kreuje pozytywne wzory w działalności biznesowej, ułatwia firmom kontakty biznesowe w Polsce i za granicą, dochowując wierności znaczeniu takich słów jak przyjaźń, lojalność, uczciwość. Wiele uwagi Klub poświęca sprawom zwiększania inwestycji zagranicznych w Polsce i współpracy z Polonią. Poprzez fundację Akademii Polskiego Sukcesu – honoruje corocznie nagrodami (w tym *Oskar Polskiego Biznesu*) organizacje biznesowe, stowarzyszenia twórcze i naukowe oraz przedsiębiorców i szefów firm.

Polska Rada Biznesu jest stowarzyszeniem zrzeszającym szefów i właścicieli wielu dużych firm polskich i działających w Polsce firm międzynarodowych, powstałym w 1992 roku w Warszawie. Misja stowarzyszenia – *Wzrost gospodarczy dzięki lepszym przywódcom* – wyraża zobowiązanie każdego członka stowarzyszenia do ciągłej pracy nad promowaniem najwyższej próby przywództwa, w każdym środowisku z jakim się styka. Członków łączy przekonanie, że pomyślność Polski jest przede wszystkim zależna od rozwoju gospodarczego. Rozwój ten jest bezpośrednim wynikiem jakości przywódców, którzy występują na każdym polu: ekonomicznym, politycznym, obywatelskim, duchowym, edukacyjnym czy kulturalnym. W tym

kontekście stowarzyszenie ma określone ambicje polityczne, mimo, że oficjalnie ma charakter apolityczny. Od szeregu lat lansuje program „Kariera” dla studentów i absolwentów wyższych uczelni mający na celu przygotowywanie ich do roli przyszłych menedżerów i liderów biznesu. Stowarzyszenie wprowadziło również konkurs przyznający nagrody za wybitne osiągnięcia w działalności biznesowej i społecznej.

Stowarzyszenie Eksporterów Polskich jest organizacją zrzeszającą kilkaset polskich firm i przedsiębiorstw – eksporterów z różnych branż i wszystkich regionów Polski. Swoją działalność realizuje od 2002 roku. Jego działalność koncentruje się na specyficznych potrzebach tychże polskich eksporterów. Stowarzyszenie podejmuje szereg inicjatyw promujących polski eksport, organizuje spotkania i konferencje wzbogacające wiedzę i umiejętności eksporterów. Prowadzi ożywioną działalność nie tylko na rzecz swoich członków, ale generalnie eksporterów. Promocja eksportu dokonuje się poprzez wymianę informacji i udzielanie pomocy eksporterom w nawiązywaniu kontaktów z partnerami zagranicznymi. Do tego celu wykorzystuje się pomoc serwisów ekonomiczno-handlowych polskich placówek dyplomatycznych i konsularnych za granicą oraz izb i innych stowarzyszeń gospodarczych działających w układzie bilateralnym. Stowarzyszenie ugruntowuje zasady *fair play* w biznesie międzynarodowym, a także nagradza i wyróżnia zasłużone osobistości i liderów polskiego eksportu (*Zasłużony dla Eksportu, Wybitny Eksporter*).

Business Centre Club (BCC) – klub przedsiębiorców oraz jedna z największych polskich organizacji indywidualnych pracodawców, powstała w 1991 roku w Warszawie. Członkowie BCC skupiają się w 24 łóżach regionalnych na terenie całej Polski, a składają się z Klubu BCC, Pracodawców BCC i Studenckiego Forum BCC. Do BCC należą indywidualni przedstawiciele wielu firm i instytucji oraz branż, a także firmy i korporacje (w tym międzynarodowe), instytucje finansowe i ubezpieczeniowe, uczelnie wyższe, koncerny wydawnicze, kancelarie prawne i firmy konsultingowe. Klub prowadzi lobbing gospodarczy na rzecz rozwoju gospodarki wolnorynkowej, tworzenia dobrego prawa, obrony interesów polskich przedsiębiorców. Jest członkiem Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, organu doradczego UE. BCC uczestniczy w pracach Rady Dialogu Społecznego (Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych) i jest inicjatorem Forum Dialogu, płaszczyzny komunikowania się poszczególnych grup społecznych w sprawach najważniejszych dla rozwoju gospodarczego Polski. Od początku swojego istnienia Klub propaguje idee odpowiedzialności społecznej firm – prowadzi kampanie społeczne, pomaga potrzebującym, wyróżnia i nagradza liderów biznesu oraz osoby zaangażowane społecznie.

Konfederacja Lewiatan (Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan) – niezależna, samorządna organizacja powstała w 1999 roku w Warszawie, reprezentująca interesy polskich przedsiębiorców prywatnych oraz ich związki wobec instytucji państwowych. Prowadzi badania i analizy trendów rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce, a w szczególności innowacyjność sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto kreuje idee etyczne związane z działalnością gospodarczą oraz promuje CSR. Uczestniczy w obradach Rady Dialogu Społecznego (Komisji Trójstronnej Społeczno-Ekonomicznej) w Warszawie, w posiedzeniach Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego UE w Brukseli, a także jest członkiem europejskiej organizacji „Confederation of European Business”.

Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (Konfederacja Pracodawców Polskich) – niezależna organizacja powstała w 1989 roku w Warszawie, grupująca związki i federacje pracodawców, jak również przedsiębiorstwa będące pracodawcami o ogólnopolskim znaczeniu (w większości duże firmy prywatne i spółki). Reprezentuje interesy zrzeszonych członków wobec związków zawodowych, organów władzy państwowej oraz samorządowej administracji regionalnej i terytorialnej. Uczestniczy w pracach Rady Dialogu Społecznego (Komisji Trójstronnej Społeczno-Ekonomicznej) i innych instytucji związanych z dialogiem społeczno-gospodarczym

w skali kraju (problematyka prawa pracy, ubezpieczeń społecznych i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw). Jest członkiem Międzynarodowej Organizacji Pracy (*International Labour Organization*). Organizacja ta utworzyła Obserwatorium Regionalnych Rynków Pracy celem badań nad ewolucją popytu na pracę oraz podaży pracy w warunkach gospodarki wolnorynkowej.

W Polsce wprowadzona została **Konstytucja Biznesu**, tj. pakiet ustaw tworzących fundamenty regulacji gospodarczej i zarazem publicznego prawa gospodarczego, które weszły w życie 30.04.2018 roku. Należą do nich ustawy uchwalone 06.03.2018 roku:

- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2018 r. poz. 646)
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej i Punkcie Informacji dla Przedsiębiorcy (Dz. U. z 2018 r. poz. 647)
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców (Dz. U. z 2018 r. poz. 648)
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 2018 r. poz. 649)
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo przedsiębiorców oraz inne ustawy dotyczące działalności gospodarczej (Dz. U. z 2018 r. poz. 650).

Powyższe regulacje prawne zastąpiły ustawę z 2.07.2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2017 r. poz. 2168 wraz z późniejszymi zmianami) i jednocześnie stały się najważniejszymi aktami prawnymi prawa gospodarczego.

System wartości, na których opierają się relacje między biznesem a administracją (dyrektywy), to:

- zasada wolności działalności gospodarczej (co nie jest prawem zabronione, jest dozwolone),
- domniemanie uczciwości przedsiębiorcy,
- zasada rozstrzygania wątpliwości faktycznych na korzyść przedsiębiorcy,
- zasada przyjaznej interpretacji przepisów,
- zasada proporcjonalności,
- zasada bezstronności i równego traktowania,
- zasada pewności prawa,
- zasada milczącej zgody,
- zasada informowania,
- zasada współdziałania organów.

4.5. Kodeks etyczny w administracji

Kodeks etyczny to katalog zasad i wartości wyznaczających standardy postępowania urzędników publicznych na rzecz realizacji interesu publicznego. Celem kodeksu etyki jest konkretyzowanie, uszczegółowienie norm etyki, dopasowanie do specyfiki danej instytucji. W administracji publicznej kodeks etyczny ma za zadanie rozpowszechnianie zachowań i postaw etycznych wśród urzędników, co wpływa na usprawnienie działalności administracji oraz zwiększenie zaufania wśród społeczeństwa.

Z punktu widzenia praktyki zawodowej urzędników publicznych, czyli administracji rządowej i samorządowej, a także częściowo organów ochrony państwa i bezpieczeństwa publicznego – celowym wydaje się przedstawienie dokumentu Unii Europejskiej jakim jest **Europejski kodeks dobrej praktyki administracyjnej** oraz polski **Kodeks korpusu służby cywilnej**.

Europejski Kodeks Dobrej Praktyki Administracyjnej (*European Code of Good Administrative Behavior, EU, 2000*), dokument z 13 września 2000 r., normuje zasady etyki zawodowej urzędników. W przyjętej 7 grudnia 2000 r. w Nicei – Karcie Podstawowych Praw Unii Europejskiej – w art. 41 zawarto prawo do dobrej administracji. Zgodnie z tą dyrektywą, prawo do dobrej administracji stanowi prawo obywatela do żądania określonych uprawnień i zachowań ze strony urzędników.

Ta etyka i pragmatyka służbowa stanowią prawo:

- do przedstawienia swojej opinii, przed podjęciem rozstrzygnięcia przez organ administracji dotyczący zainteresowanej osoby,
- dostępu do dokumentów dotyczących zainteresowanej osoby,
- obowiązku administracji uzasadniania swych decyzji.

Kodeks składa się z 27 artykułów, a zasady w nich zawarte zostały ukształtowane w prawie unijnym i orzecznictwie Trybunału Sprawiedliwości, a także w zaleceniach i rezolucjach Rady Europy. Kodeks ten nie ma mocy obowiązującej, natomiast zawarte w nim zalecenia mają na celu usprawnienie działania administracji publicznej oraz pogłębienie praworządności. Jego dyrektywy odnoszą się do całości służby publicznej i obejmują też samorząd terytorialny, a także administrację innych władz państwowych wszystkich państw UE.

Europejski Kodeks Dobrej Praktyki Administracyjnej wyznacza i precyzuje poniższe zasady załatwiania spraw przed organami wspólnot:

- praworządności (*lawfulness*), zobowiązującej do działania na podstawie przepisów prawa wspólnot europejskich i z powołaniem się na te podstawy;
- eliminowania dyskryminacji (*absence of discrimination*), wyrażającej się w obowiązku równego traktowania osób pozostających w takiej samej sytuacji faktycznej i prawnej;
- współmierności (*proportionality*), unikania ograniczeń praw obywateli lub nakładania na nich obciążeń niewspółmiernych do celu prowadzonych działań, a także zobowiązującej do wyważania spraw osób prywatnych i ogólnego interesu publicznego;
- zakazu nadużywania uprawnień (*absence of abuse power*), zobowiązujących urzędników do powstrzymywania się od działań arbitralnych i wszelkich form faworyzowania, a w szczególności do nieuczestniczenia w podejmowaniu decyzji, w których urzędnik lub bliski członek jego rodziny miałby interes finansowy;
- bezstronności i niezależności (*impartiality and independence*), urzędnik ma działać bezstronnie i niezależnie; urzędnik powstrzyma się od wszelkich arbitralnych działań, które mogą mieć negatywny wpływ na sytuację jednostek, oraz od wszelkich form ich faworyzowania, bez względu na motywy takiego postępowania; na postępowanie urzędników nie będzie miał wpływu interes osobisty, rodzinny lub narodowy, ani też nie będzie wpływać presja polityczna; urzędnik jest zobowiązany do niedyskryminowania ze względu na narodowość, płeć, rasę, kolor skóry, pochodzenie, etniczne czy społeczne, cechy genetyczne, język, religię i wyznanie, przekonania polityczne, przynależność do mniejszości narodowych, posiadaną własność, urodzenie, inwalidztwo, wiek i preferencje seksualne;
- obiektywności (*objectivity*), zobowiązującej do uwzględnienia w toku podejmowania decyzji wszystkich istniejących w sprawie okoliczności mających wpływ na rozstrzygnięcie;
- prawo oczekiwania konkretnego działania i doradztwa (*legitimate expectations, consistency, advice*), zobowiązujące do uwzględniania oczekiwań interesantów z jednoczesnym obowiązkiem uzasadnienia decyzji na piśmie, a ponadto obowiązek służenia zainteresowanym poradą;

- uczciwości (fairness), nakładającej na urzędnika i inne osoby reprezentujące wspólnoty, obowiązek działania bezstronnego i rozsądnego;
- uprzejmości (courtesy), zobowiązującej urzędnika do zachowań służebnych w stosunku do interesanta, zobowiązując w przypadku błędu do jego naprawienia i przeproszenia interesanta;
- odpowiedzi na piśmie w języku obywatela (reply to letters in the language of the citizen) tak, aby nie musiał on ponosić kosztów tłumaczenia żądania;
- potwierdzenia odbioru i wskazania właściwego urzędnika (acknowledgement of receipt and indication of the competent official);
- skierowania sprawy do kompetentnej instytucji (obligation to transfer to the competent service of the institution);
- prawo do wysłuchania i złożenia oświadczenia (right to be heard and to make statements);
- rozsądnego czasu na podjęcie decyzji (reasonable time limit for taking decision);
- obowiązku uzasadnienia decyzji (art. 18 – duty to state the grounds of decisions);
- określenia możliwości odwołania się (indication of appeal possibilities);
- powiadomienia o decyzji (notification of the decision);
- ochrony danych (data protection);
- wymogu udzielenia informacji (requests for information);
- wymogu dostępu do dokumentacji (requests for public access to documents);
- prowadzenia odpowiedniej dokumentacji (keeping of adequate records).

Zasady Etyki Korpusu Służby Cywilnej z 2011 r. (Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. M.P. nr 93, poz. 953), tj. dla urzędników publicznych, określone zostały następująco:

- zasada godnego zachowania wyraża się przede wszystkim poprzez:
 - realizację pracy z zachowaniem szacunku dla reguł kultury osobistej, współzycia społecznego i poszanowania godności innych (także przełożonych, kolegów i podwładnych),
 - życzliwość w stosunku do ludzi (również poza pracą) oraz zapobieganie konfliktom w pracy, w relacjach ze współpracownikami czy obywatelami, unikanie zachowań, które mają negatywny wpływ na wizerunek urzędu, służby cywilnej i państwa;
- zasada służby publicznej podkreśla służebny charakter pracy wobec obywateli, służbę państwu i wpływ na postrzeganie Rzeczypospolitej Polskiej w kraju i zagranicą oraz współtworzenie wizerunku służby cywilnej. Zasada służby publicznej przejawia się również w przedkładaniu dobra publicznego ponad interesy własne, jednostkowe czy grupowe (w tym polityczne), dzięki czemu sprawy administracyjne załatwiane zostają w sposób etyczny i moralny. Ważne jest także nieuchylanie się od odpowiedzialności za swoje postępowanie i od podejmowania trudnych rozstrzygnięć;
- zasada lojalności polega na:
 - lojalności wobec Rzeczypospolitej Polskiej,
 - gotowości do realizacji służbowych poleceń,
 - lojalności wobec urzędu, przełożonych, podwładnych i kolegów,
 - lojalności i rzetelności w realizacji programu Rządu RP,
 - udzielaniu przełożonym obiektywnych opinii i porad,
 - zachowywaniu powściągliwości w wypowiedzaniu publicznie poglądów dotyczących pracy swojego urzędu i innych urzędów;
- zasada politycznej neutralności wyrażana jest poprzez rzetelne realizowanie zadań, bez względu na własne poglądy polityczne i przekonania. Zasada ta przejawia się poprzez:
 - odrzucenie nacisków politycznych i wpływów,

- niemanifestowanie poglądów i sympatii politycznych publicznie,
- niepodjęcie agitacji politycznych,
- nieangażowanie się w publiczne akcje, które bezpośrednio wspierają działalność o charakterze politycznym,
- niestwarzanie podejrzeń o sprzyjanie partiom politycznym,
- dbanie o przejrzystość relacji z osobami pełniącymi funkcje polityczne;
- zasada bezstronności przejawiająca się głównie w:
 - zakazie podejmowania działań kolidujących z obowiązkami służbowymi,
 - równym traktowaniu wszystkich uczestników spraw,
 - nieangażowaniu się w sprawy o charakterze prywatnym,
 - unikaniu promowania grup interesu,
 - nieuleganiu jakimkolwiek naciskom w prowadzonych sprawach administracyjnych,
 - niedemonstrowaniu związków z osobami publicznymi.
 - kierowaniu się rozsądkiem, a nie emocjami;
- zasada rzetelności, czyli rozwaga, twórczość, odpowiedzialność, jak najlepsza wola, sumienność i aktywność w wykonywaniu obowiązków członka służby cywilnej. Dotrzymanie zobowiązań, kierowanie się prawem oraz działanie w interesie społecznym, bez ograniczania się jedynie do przestrzegania obowiązujących przepisów; to także profesjonalne wykorzystanie wiedzy, doświadczenia i kompetencji w realizacji zadań.

Ten sam kodeks ustala następujące **obowiązki urzędnika**:

- pracować sumiennie, dążyć do osiągnięcia najlepszych rezultatów swej pracy;
- być twórczym w podejmowaniu zadań, a wyznaczone obowiązki realizować aktywnie, z najlepszą wolą;
- nie uchylać się od podejmowania trudnych rozstrzygnięć oraz odpowiedzialności za swoje postępowanie;
- w rozpatrywaniu spraw nie kierować się emocjami, być gotowym do przyjęcia krytyki, uznania swoich błędów, naprawienia ich i poniesienia konsekwencji;
- dotrzymywać zobowiązań, kierując się prawem i przewidzianym trybem działania;
- racjonalnie gospodarować majątkiem i środkami publicznymi;
- być lojalnym wobec urzędu i zwierzchników, być gotowym do wykonywania służbowych poleceń;
- wykazywać powściągliwość w publicznym wypowiedaniu poglądów na temat pracy swego urzędu i organów państwa;
- akceptować ograniczenia zasady poufności informacji dotyczących spraw prywatnych;
- nie podejmować żadnych prac kolidujących z obowiązkami służbowymi; obowiązuje równe traktowanie wszystkich uczestników postępowania administracyjnego, nie wolno ulegać żadnym naciskom wynikającym z pokrewieństwa lub przynależności. Obowiązkiem urzędnika jest odmówić wykonania polecenia sprzecznego z prawem i powstrzymać się od wykonania polecenia sprzecznego z etyką zawodową.

W kodeksie etycznym służby cywilnej zapisano obowiązek unikania serwilizmu i arogancji.

5

SAVOIR-VIVRE W NAWIĄZYWANIU KONTAKTÓW

Komunikacja (łac. *communicatio*) to wymiana informacji, która dokonuje się za pomocą określonego kodu. Stanowi on pewnego rodzaju umowny system znaków (ruchy i gesty ciała) i obrazów oraz dźwięków (słowa, sygnały dźwiękowe) oraz tekstów pisanych (litery, cyfry i ich kompozycje). W procesie komunikacji i porozumiewania ważne jest, aby odbiorca zrozumiał komunikat. Warunkiem porozumienia się jest więc właściwa interpretacja i zrozumienie przez odbiorcę intencji nadawcy.

Zasadniczo rozróżnia się dwa rodzaje komunikacji interpersonalnej:

- komunikację werbalną (ang. *verbal communication*, franc. *communication verbale*),
- komunikację niewerbalną (ang. *non verbal communication*, franc. *communication non verbale*).

Komunikacja werbalna to mowa, toteż porozumiewanie dokonuje się za pomocą słów, czyli rozmowy. Specyficzną formą komunikacji werbalnej jest słowo pisane, a więc korespondencja (ang. *correspondence*, franc. *correspondance*). Komunikacja niewerbalna to sygnały mowy ciała, które służą wzmocnieniu i wzbogaceniu przekazu słownego.

Rozważając komunikację werbalną warto wspomnieć o zasadniczych jej stylach, jakimi są:

- romański – rozmówcy często przerywają sobie nawzajem wypowiedzi, co jest wyrazem emocjonalnego zaangażowania partnerów w dyskurs;
- anglosaski – wypowiedź pierwszej osoby nie jest przerywana; kolejna osoba wypowiada się po zakończeniu wywodu swego poprzednika;
- orientalny – cechą są długie przerwy i chwile milczenia, pozwalające kolejnym rozmówcom rozważyć wypowiedziane słowa; traktowane jest to jako szacunek dla rozmówcy.

W obszarze kultury europejsko-chrześcijańskiej *savoir-vivre* wypracował określone formy i zasady postępowania w odniesieniu do komunikacji interpersonalnej.

5.1. Powitania/pożegnania oraz prezentacja

Powitanie jest codzienną formą wyrażania grzeczności, a zarazem inicjuje kontakt pomiędzy ludźmi. Powinno więc wyrażać szacunek, sympatię, czy nawet radość. Często ułatwia wstępny osąd o osobie/partnerze w oparciu o teorię pierwszego wrażenia. To wrażenie jest niezwykle istotne zarówno w relacjach zawodowych, jak i towarzyskich, a może skutkować dalszym rozwojem kontaktów. Niewątpliwie charakter powitania i pożegnania może być zróżnicowany, a zależy od kręgu kulturowego, od obyczajów, stopnia sympatii czy zażyłości międzyludzkiej

bądź chęci zademonstrowania określonej postawy względem konkretnej osoby. Klasycznymi formami powitania w naszym kręgu kulturowym są: pozdrowienie, ukłon lub uścisk dłoni, a w odniesieniu do kobiet – ucałowanie ich dłoni przez mężczyznę. W przypadku koleżeńskiej lub przyjacielskiej zażyłości – może nastąpić delikatny pocałunek w oba policzki. Gestom tym powinna towarzyszyć odpowiednia mimika twarzy, w szczególności uśmiech oraz spojrzenie w oczy. Analogiczne formy stosuje się przy pożegnaniu.

Pozdrowienie słowne stosuje się zarówno względem osób nieznanym jak i znajomych poprzez krótkie wyrażenie „dzień dobry”, a także „witam” bądź „cześć”. Dokonuje się wówczas, gdy znajdziemy się wspólnie w tej samej sytuacji lub gdy bywamy w tych samych miejscach. Taką sytuacją jest wejście do poczekalni lekarskiej, gdzie czekają już inni pacjenci, wspólna jazda windą lub zajęcie miejsca w jednym przedziale wagonu kolejowego. Każdy wchodzący wita pozostałych, podobnie każdy wychodzący żegna otoczenie. Uprzejmą formą jest również podziękowanie za wspólną podróż. Miłą formą jest wzajemne pozdrawianie się turystów na szlaku; w naszych górach nadal często spotyka się z tradycyjnym określeniem „Szczęść Boże”; analogicznie pozdrawiają się górnicy w swej ciężkiej i niebezpiecznej pracy pod ziemią. W mieście, na ulicy, pozdrowić można wybraną formą słowną lub przechodząc bez zatrzymania – skłonić się w stronę osoby witanej.

Ukłon jest gestem, a wyraża się lekkim skłonem głowy, rzadziej tułowia. Mężczyzna, witając na ulicy, może też unieść nakrycie głowy lub tylko dotknąć brzegu swojego kapelusza, zaś osoby noszące mundur salutują. Kobieta w geście powitania – wykonuje jedynie skinienie głowy. W każdym przypadku mężczyzna czy kobieta kłaniając się – zwracają twarz w kierunku osoby, którą pozdrawiają. Szczególną formą jest **dygnięcie**; gest ten jest ukłonem niewieściem polegającym na skinieniu głowy z jednoczesnym ugięciem kolana; w sytuacjach oficjalnych towarzyszy mu rozsuniecie fałdów sukni na boki (współcześnie stosowany głównie w etykiecie dworskiej).

Uścisk dłoni powinien być naturalny i zdecydowany, ani za mocny, ani zbyt wiotki. W stosunkach zawodowych forma ta powinna być jedynym kontaktem fizycznym, na jaki można sobie pozwolić. Uścisk dłoni jest gestem powszechnym i demokratycznym, choć należy przypomnieć, że zasadniczo nie ściska się ręki osobom, które opłaca się za wykonaną usługę, np. sprzedawcy, kelnera, fryzjera czy taksówkarza.

Odrębną kwestią jest **całowanie kobiety w rękę** przy powitaniu i pożegnaniu. Gest ten ma konotacje historyczne oraz genezę francuską i hiszpańską, ale jest mocno „zadomowiony” w polskiej kurtuazji. Obecnie w kontaktach międzynarodowych coraz rzadziej stosowany, choć lubiany przez większość pań. Z pewnością – zgodnie z zasadą równouprawnienia – należy ten gest wyeliminować z codziennych relacji koleżeńskich w pracy czy ze spotkań służbowych. Ucałowanie dłoni kobiety powinno łączyć się bardziej z okazjami szczególnymi. Niewątpliwie całuje się dłonie dojrzałych pań i dorosłych pańien, a w szczególności każdorazowo gospodyń (pani domu – na wejściu i wyjściu) oraz jubilatek/solenizantek. Gdy decydujemy się na taką formę powitania, należy rękę kobiety unieść lekko w górę, by do pocałunku schylić jedynie głowę. Pocałunek powinien być lekkim muśnięciem warg, czasem nawet jedynie zbliżeniem bez dotyku (częsta forma w środowisku dyplomatów i polityków).

Uwaga: nie całuje się dłoni kobiety w rękawicze.

Pozostałe gesty powitań i pożegnań mają wymiar tradycyjny, bądź związane są z innymi kulturami. Należą do nich w szczególności: machanie ręką, ukazanie otwartych dłoni (co historycznie sugeruje pokojowe zamiary), całowanie w policzki, obejmowanie, poklepywanie po ramionach/plecach (Ameryka, Rosja), niepodawanie dłoni kobiecie czy położenie prawej ręki na sercu z wypowiedzeniem słów powitania/pożegnania (kraje muzułmańskie), pocieranie nosami (Eskimosi, Maorysi), zawieszanie na szyi girlandy kwiatów (Hawaje, Polinezja).

Generalną zasadą **powitania** jest: młodszy wita starszego, mężczyzna – kobietę, podwładny – przełożonego, gospodarz – gościa. Odstępstwa pierwszeństwa w przypadku kobiet dotyczą sytuacji, gdy bardzo zaawansowany wiek mężczyzny lub jego wysoka pozycja hierarchiczna wymagają przyznania mu wyższej pozycji. W przypadku wejścia do pomieszczenia, w którym znajdują się już inne osoby, pierwszy wita zawsze wchodzący, niezależnie od wieku czy rangi. Podobnie osoba samotna wita grupę. Natomiast przechodząc – idący wita stojącego, zaś osoba będąca w samochodzie – wita osobę idącą.

Prawidłowością **pożegnania** jest odwrócenie porządku powitania, czyli to starszy, kobieta, przełożony lub gość żegnają się jako pierwsi. Zwyczajową formułą słowną jest „do widzenia” lub „do zobaczenia”, rzadziej „żegnam” (czasem precyzuje się pożegnanie porą dnia np. „miłego popołudnia”, „dobranoc” itp.). Osoba opuszczająca spotkanie powinna podejść do gospodarzy, podziękować i pożegnać się. Przy dużych przyjęciach stojących nie należy absorbować gospodarzy, którzy pozostają z gośćmi, wyjść nie żegnając się. Jeśli było się na przyjęciu osobą ważną dla gospodarzy, należałoby im zapowiedzieć wcześniejsze wyjście. Finalnie osoba wychodząca z pomieszczenia powinna pożegnać pozostających. Wyjście bez pożegnania określa się mianem „po angielsku”; zwrot ten pochodzi z języka francuskiego *filer à l'anglaise*, podczas gdy po angielsku określa odwrotnie – *to take french leave*. Wyjście po angielsku/po francusku ma ograniczony zakres stosowania, a w większości przypadków stanowić będzie naruszenie zasad *bon ton* [Orłowski, 2015, s. 470].

Zasady podawania rąk przy powitaniach i pożegnaniach są następujące:

- starszy → młodszemu,
- przełożony → podwładnemu,
- kobieta → mężczyźnie,
- gospodarz → gościowi (*powitanie*),
- gość → gospodarzowi (*pożegnanie*).

Pamiętać należy, że mężczyzna każdorazowo wita się i żegna oraz przedstawia w pozycji stojącej. Podobnie czyni kobieta młodsza względem starszej, natomiast może siedzieć, jeśli powitania lub pożegnania dokonuje względem osoby młodszej bądź wobec mężczyzny. Podczas powitania i pożegnania w relacjach zawodowych, osoby niższej rangi wstają, równorzędne unoszą się, a wyższe rangą mogą siedzieć.

Jeśli mamy do czynienia z grupą osób, należy gest powitania/pożegnania wykonać względem wszystkich, tj. w przypadku mniejszej grupy należy przywitać/pożegnać się, z każdą osobą indywidualnie (np. poprzez uścisk dłoni), natomiast gdy grupa osób jest liczna, można to zrobić ogólnie np. przez pomachanie ręką czy wykonanie ukłonu.

Prezentacja, czyli przedstawianie (kto – kogo – komu)

W przypadku prezentacji możemy mieć do czynienia z dwoma rodzajami sytuacji: przedstawiania przez osoby pośredniczące (może nią być gospodarz czy organizator spotkania), jak i przedstawiania się samemu (autoprezentacja). Zawieraniu znajomości najczęściej towarzyszy miły gest jakim jest podanie ręki, przy czym mężczyzna czeka, aż pierwsza uczyni to kobieta. W wyniku powitania i prezentacji następuje nawiązanie kontaktu, które może przyjąć formę rozmowy.

W analogii do powitań: przedstawia się młodszego – starszemu, mężczyznę – kobiecie, niższego ranga – wyższemu. Przy przedstawianiu nie wolno też zapominać o zdrowym rozsądku, tzn. młodej kobiecie nie wypada przedstawiać mężczyzny, który mógłby być jej dziadkiem, lecz należy dokonać prezentacji odwrotnie.

Prezentacja ma w zasadzie tę samą formę, gdy przedstawia się samemu (samoprezentacja) lub gdy dokonuje jej osoba trzecia. Polega ona na podaniu przy powitaniu obowiązkowo imienia i nazwiska oraz ewentualnie stanowiska czy tytułu (w relacjach zawodowych). Po przedstawieniu, któremu towarzyszy uścisk dłoni i krótkie wyrażenie zadowolenia z poznania, może nastąpić rozmowa. Inicjuje ją zawsze starszy, czyli osoba, której zostało się przedstawionym. Jeśli tego nie uczyni, nie należy samemu podejmować próby nawiązania dialogu. Jest niewskazane – aczkolwiek praktykowane – aby wymieniać przy tej okazji bilety wizytowe, co powinno nastąpić dopiero w wyniku rozmowy, choć sytuacja ta ma uzasadnienie w relacjach zawodowych. Podczas prezentacji istotne są również pozawerbalne elementy, takie jak: kontakt wzrokowy, wyraz twarzy, postawa, gestykulacja, wygląd, ubiór itp.

W relacjach towarzyskich, gości oczywiście witają gospodarze (pan i pani domu) i ich obowiązkiem jest przedstawienie nowoprzybyłych osób pozostałym gościom będącym już na miejscu spotkania, zgodnie z zasadami precedencji. W relacjach zawodowych, gości powinien powitać gospodarz/organizator/przewodniczący spotkania, stosując zasady precedencji (bez względu na płeć).

Szczególnością sytuacji tworzy przedstawianie nowoprzybyłego większemu gronu osób. Można przedstawić ogólnie nowoprzybyłą osobę (podając jej nazwisko i ewentualnie stanowisko) grupie osób, np. podczas dyskusji, przy założeniu, że osoba ta w dogodnym momencie dokona samoprezentacji względem poszczególnych uczestników spotkania. Podanie ręki nie jest wówczas wymagane (wystarczy ukłon). Może się zdarzyć, że inicjatywę przedstawiania przejmuje starszy, czy przełożony. Na przykład szef firmy/instytucji na nieformalnym spotkaniu ze swoimi wszystkimi pracownikami, z których wielu nie zna osobiście, może przedstawić się sam, aby zmniejszyć dystans. Mamy wówczas do czynienia z dobrowolną rezygnacją z przywileju starszeństwa. Należy pamiętać o zasadzie, że w relacjach międzynarodowych przedstawiamy krajowca cudzoziemcowi/cudzoziemcom.

Samoprezentacja, czyli przedstawianie się samemu drugiej osobie bądź grupie osób, dokonuje się z zachowaniem należytej kolejności: młodszy przedstawia się starszemu, podwładny – przełożonemu, a mężczyzna – kobiecie. W sytuacji spotkania dwóch par (mażeńskich) młodszą powinna przedstawić się starszej, przy czym kolejność będzie następująca: najpierw uczynią to panie względem siebie, później panowie względem pań, a finalnie panowie względem siebie. Uwaga: samemu należy przedstawić się zasadniczo wówczas, gdy nie ma nikogo, kto mógłby to uczynić.

obowiązujące zasady prezentacji



(opracowanie własne autora)

5.2. Wizytówki w kontaktach służbowych i towarzyskich

Wizytówka, karta wizytowa, bilet wizytowy – (ang. *visiting card*, fran. *carte de visite*) od dawna służący do nawiązywania kontaktów (towarzyskich i zawodowych) oraz prowadzenia korespondencji. Współcześnie, popularną formą jest tzw. **wizytówka służbowa** (ang. *business card*, franc. *carte d'affaires*), używana dość powszechnie na całym świecie. Formą takiej wizytówki jest kartonik zawierający dane osobiste bądź służbowe jej właściciela, stosowany przy nawiązywaniu znajomości. Wizytówka powinna być drukowana jednostronnie tj. na stronie *recto* (strona *verso* pozostaje czysta do tzw. małej korespondencji), najlepiej czarnym kolorem na sztywnym kartoniku (brystolu), zasadniczo białym. Jej faktura powinna być gładka, ale może być bardziej ozdobna (np. tekstura chropowata). Układ graficzny wizytówki powinien być przejrzysty i w miarę prosty. Klasyczna wizytówka zawiera u góry godło państwa (w przypadku przedstawicieli władz państwa i dyplomatów) lub logo/emblemat firmy bądź instytucji (czasem kolorowe), w środku imię i nazwisko, aktualny tytuł lub zajmowane stanowisko, na dole nazwę i adres miejsca pracy, numer telefonu i adres poczty elektronicznej (najczęściej rozmieszczone symetrycznie po obu stronach). Na wizytówce służbowej nie powinno umieszczać się fotografii, rysunków bądź jakichkolwiek sentencji. Dane powinny być drukowane jednym kolorem z zastosowaniem niewielkiej ilości rozmiarów czcionki (np. większa celem wyróżnienia imienia i nazwiska, nazwy firmy/instytucji). W relacjach międzynarodowych nie powinno się stosować wizytówek dwustronnie zapisanych. Do profesjonalnych kontaktów z partnerami zagranicznymi, zwłaszcza na szczeblu menedżerskim, powinno się wydrukować odrębną wersję obcojęzyczną. Dobrze jest posiadać również wizytówki w języku krajów, z którymi łączą nas związki. Współcześnie często stosowanym rozwiązaniem uniwersalnym może być posługiwanie się wersją angielską.



Wzór wizytówki biznesowej w języku polskim
(opracowanie własne autora)



Wzór wizytówki biznesowej w języku angielskim
(opracowanie własne autora)



Wzór wizytówki instytucjonalnej w języku polskim

(opracowanie własne autora)



Wzór wizytówki instytucjonalnej w języku angielskim

(opracowanie własne autora)

Wizytówka o charakterze prywatnym zawiera często mniej danych (np. imię i nazwisko posiadacza, bądź imiona i nazwisko współmałżonków czy dane teleadresowe), natomiast znakomicie nadaje się do ręcznego dopisku oraz doskonale towarzyszy przesyłce kwiatów bądź upominków. Wizytówki małżeństwa, czyli tzw. bilety wspólne, zawierają czasem informacje o zawodach obojga małżonków.

Wizytówki, zarówno te prywatne, jak i służbowe, najlepiej przechowywać w specjalnym albumie (wizytowniku). Dobrze jest co jakiś czas dokonywać weryfikacji ich aktualności.

Wymiana biletów wizytowych następuje w czasie nawiązania kontaktu, co służy bliższej identyfikacji rozmówców. Wizytówki podaje się bezpośrednio z ręki do ręki, częścią zadrukowaną wierzchem i odwróconą tekstem w stronę odbiorcy, aby ułatwić jej odczytanie. Zaraz po wymianie wizytówek bezwzględnie należy zapoznać się z danymi zawartymi na otrzymanym bilecie wizytowym, a dopiero później można go schować.

Jeśli w danym momencie nie posiadamy wizytówki, możemy swoje dane zapisać na luźnej kartce papieru i wręczyć naszemu rozmówcy. Niemniej, przy najbliższej okazji, powinniśmy przekazać oryginalny bilet wizytowy.

Wymiany wizytówek dokonuje się:

- przy spotkaniach służbowych – na początku,
- przy spotkaniach prywatnych – na końcu,
- przy przyjęciach zasiadanych – przed lub po.

Jeśli spotkanie (służbowe) odbywa się w szerszym gronie, wymiana wizytówek na początku ułatwia identyfikację i zapamiętanie rozmówców na zasadzie *who is who*. Zgodnie z regułami precedencji, wymianę wizytówek inicjuje osoba starsza bądź wyższa rangą.

5.3. Rozmowa bezpośrednia i telefoniczna

Cechą kontaktów międzyludzkich jest to, że dokonują się między dwiema stronami: nadawcą i odbiorcą, jednak osób uczestniczących w spotkaniu może być więcej niż dwie. Podstawą kontaktu jest wzmiankowana już komunikacja werbalna i niewerbalna. Dobrze jest, gdy przekaz płynący od jednej osoby do drugiej, poprzez słowa i gesty, jest odebrany przez odbiorcę zgodnie z intencją nadawcy.

Każda rozmowa stanowi niezwykle istotny element życia zarówno towarzyskiego, jak i zawodowego. Intelktualny poziom rozmowy świadczy o naszej kulturze, a także o znajomości i przestrzeganiu dobrych obyczajów. Biegli w sztuce konwersacji uważają, że najwyższy poziom rozmowy, to przysłowiowa rozmowa o niczym konkretnym (cechuje niektórych polityków). Współcześnie tezę tę można odnieść do tzw. *small talk*, który przebiega na etapie poznawania się, a w przewadze ma formę towarzyską. Czasem w tego typu rozmowach, chcąc sprawić komuś przyjemność bądź nie chcąc kogokolwiek urazić, zmuszeni jesteśmy stosować małe kłamstewka tzw. *white lie*. Zdarzenia takie najczęściej dotyczą spotkań kulturalnych przy okazji konferencji, rozmów poprzedzających spotkania oficjalne, towarzyskich konwersacji podczas *aperitif*u. Z pewnością inaczej wygląda sytuacja dotycząca rozmów między profesjonalistami, w odniesieniu do konkretnych tematów, czy w określonych okolicznościach.

Elementy składowe rozmowy

W każdej rozmowie można wyróżnić trzy główne etapy, tj. fazę otwarcia, postawienia i omówienia tematu/tematów, zamknięcia. Zasadniczo, każda rozmowa merytoryczna powinna składać się z klasycznych trzech części, a mianowicie:

- **wstępu** – następuje tuż po przywitaniu i ma charakter krótkiej pogawędki raczej ogólnikowej; tematy mogą być różne: pogoda, nowinki (towarzyskie, polityczne, biznesowe, sportowe, kulturowe), dowcip, itp.; skromność wymaga niewiele mówić o sobie, raczej słuchać; ta część rozmowy powinna przebiec w zdecydowanie miłej atmosferze;
- **rozwinęcia** – część zasadnicza rozmowy, której poświęcone jest spotkanie. Najważniejsza jest treść konwersacji; istotne jest również, aby jej przebieg miał charakter dialogu bądź dyskusji (jeśli uczestniczy kilkoro partnerów). Po odpowiedniej prezentacji swojej kwestii należy dać czas i wyteżyc uwagę na wypowiedź adwersarza/y (nie wchodząc w jej/ich słowa). W tej fazie sporo uwagi i czasu zajmują pytania i odpowiedzi; proces ten może się w pewnej analogii powtórzyć kilkakrotnie bądź nawet wielokrotnie, docelowo chodzi o pozytywne załatwienie spraw merytorycznych, a przynajmniej o *consensus*. Mimo powagi omawianych spraw należy dołożyć starań, aby unikać napięć i finalnie zadbać o dobry klimat rozmowy zasadniczej;
- **zakończenia** – powinno nastąpić krótkie podsumowanie rozmowy (dialogu/dyskusji) oraz rekapitulacja podjętych ustaleń. Przed pożegnaniem powinno się przeznaczyć chwilę czasu na rozmowę towarzyską, rokującą pomyślnie na wzajemne przyszłe kontakty.

Należy również pamiętać, aby w części rozmowy, zawierającej pytania i odpowiedzi, stosować podstawowe reguły, mianowicie:

- w jednym zdaniu pytać tylko o jedną rzecz, zaś w towarzyszącej dyskusji omawiać tylko jeden problem,
- zadając pytanie nie należy wypowiadać swej opinii ani samemu udzielać odpowiedzi w imieniu partnera,

- poczekać na udzielenie odpowiedzi na zadane pytanie i wówczas ewentualnie w dyskusji przedstawić swoje stanowisko.

Zasady bezpośredniej konwersacji face to face

Umiejętność mówienia

Elementy dotyczące części monologicznej, które należy uwzględnić w każdej rozmowie, to:

1. odpowiednie brzmienie głosu (emisja wokalna), czyli
 - siła głosu (zbyt głośne mówienie denerwuje słuchaczy, zbyt ciche wywołuje wrażenie niepewności spikera),
 - tempo wypowiedzania słów (nazbyt szybkie mówienie powoduje niezrozumienie, za nazbyt wolne wywołuje zniecierpliwienie słuchaczy),
 - dykcja (konieczne wypowiedzanie pełnych sylab),
 - tonacja (unikanie monotonii w mówieniu);
2. odpowiednie formułowanie zwrotów, czyli
 - dobór prawidłowego słownictwa (konieczność używania ogólnie stosowanych wyrażenia, unikanie żargonu, regionalizmów, zniekształconych wyrazów pochodzenia zagranicznego czy nawet języka potocznego, jeśli zawiera elementy wulgarne),
 - stosowanie w wypowiedzi zasad gramatyki (właściwie umiejscawianie części mowy w budowanych zdaniach, np. podmiotu, orzeczenia, dopełnienia),
 - budowanie zdań odpowiedniej długości (unikanie tzw. wtrąceń oraz nazbyt długich zdań, co może spowodować utratę głównego wątku),
 - należyte akcentowanie wyrazów (np. w języku polskim akcent zasadniczo pada na przedostatnią sylabę);

Umiejętność słuchania

Elementy dotyczące części aktywnego słuchania, które należy uwzględnić w każdej rozmowie, to:

1. fizyczna i duchowa obecność, czyli
 - osobisty udział w zależności od wagi spotkania i rangi partnera/partnerów (w tym zrozumiałość i wyrozumiałość),
 - koncentracja psychiczna i opanowanie emocjonalne niezbędne do udziału w dialogu i/lub dyskusji (skupienie się na problemach, powściągliwość w reakcjach, w tym nie przerywanie wypowiedzi partnerowi);
2. rejestracja merytorycznej części rozmowy, czyli
 - zapamiętywanie istotnych kwestii (z uwzględnieniem wyodrębniania informacji od ocen) bądź ich notowanie (jeśli okoliczności na to pozwalają),
 - mentalna akceptacja bądź dezaprobaty proponowanych rozwiązań (po dyskusji).

Zasady rozmów telefonicznych

Z uwagi na fakt, że współcześnie rola telefonu jest nie do przecenienia zarówno w relacjach towarzyskich jak i zawodowych, kwestią zasadniczą pozostają zasady konwersacji z użyciem tego nośnika przekazu. Wyodrębniamy: **telefon stacjonarny** (związany na stałe z konkretnym miejscem, w którym jest zainstalowany i działający w oparciu o stałe łącze) oraz **telefon komórkowy** (aparatury przenośny, działający na zasadzie bezprzewodowej łączności radiotelefonicznej).

Należy wspomnieć również o bardzo przydatnej funkcji usługowej telefonu komórkowego, czyli SMS (*short message service*), dzięki której można przesyłać różnego rodzaju informacje

oraz funkcji MMS (*multimedia message service*) – wzbogacającej przesyłkę tekstu o obraz, dźwięk czy animacje. Nowocześniejszą formą rozwoju jest smartfon (ang., franc. *smartphone*), który łączy funkcje telefonu komórkowego i palmtopa, czyli kieszonkowego komputera (ang. *personal digital assistant (PDA)*, franc. *assisant personnel*), a więc z dostępem do poczty elektronicznej, przeglądarki internetowej i systemu nawigacji satelitarnej GPS (*global positioning system*) oraz jego rozbudowana wersja o odtwarzacz multimedialny i platformę rozrywkową, czyli iPhone.

Zasady połączeń i styl rozmów telefonicznych

W różnych krajach różnie rozpoczyna się rozmowy telefoniczne; w niektórych wymienia się nazwisko, w innych podaje się numer telefonu; w naszym kraju zwyczajowo mówi się „słucham”, lub używając partykuły „halo”.

Regułą powinno być, że przedstawiamy się imieniem i nazwiskiem oraz nazwą firmy/instytucji (w przypadku rozmów służbowych) zarówno kiedy dzwoniemy oraz kiedy ktoś do nas telefonuje; ewentualnie można podać również stanowisko służbowe.

Gdy my do kogoś dzwoniemy, a nikt się nie zgłasza, to po ok. 5 sygnałach powinniśmy zaprzestać dzwonięcia, domniemując, że osoby tej nie ma, nie może chwilowo odebrać, bądź nie chce z nami rozmawiać. Gdy ktoś do nas dzwoni, powinniśmy odebrać telefon bezzwłocznie, aby osoba pragnąca z nami rozmawiać nie czekała zbyt długo.

Zasadniczo początek i koniec rozmowy należy do osoby dzwoniącej. W przypadku przerwania rozmowy telefonicznej (najczęściej z przyczyn technicznych) ponownie kontakt nawiązuje osoba, która rozmowę inicjowała. Przed rozpoczęciem rozmowy należy upewnić się, czy naszym rozmówcą jest właściwa osoba.

W relacjach zawodowych często mamy do czynienia z pośrednictwem w połączeniu (telefonistki, sekretarki, asystentki). Zadaniem osób pośredniczących jest zweryfikować osobę telefonującą i należycie zaanonsować ją swemu przełożonemu.

W sprawach służbowych telefonujemy osobiście do naszego odpowiednika w innej firmie lub instytucji, aby nie naruszyć zasad hierarchii zawodowej.

Gdy dzwoni do nas osoba i nie przedstawia się, można zapytać „z kim mam przyjemność”, a gdy rozmowa ma nadal charakter anonimowy, możemy ją przerwać w dowolnym momencie.

W sytuacji, gdy nie chcemy lub nie możemy w danym momencie rozmawiać, możemy zaproponować rozmowę w innym czasie.

W przypadku, gdy proszeni jesteśmy o telefoniczne podanie jakiejś informacji, powinniśmy jej udzielić (oczywiście wówczas, gdy nie stanowi ona tajemnicy służbowej). Jeśli nie jesteśmy w stanie odpowiedzieć natychmiast, zobowiązujemy się udzielić odpowiedzi w określonym późniejszym terminie.

Wskazane jest, żeby pod koniec rozmowy dokonać wspólnego krótkiego podsumowania w celu upewnienia się, że dobrze się zrozumieliśmy i zamierzamy realizować ustalenia. Dziękujemy za uzyskane informacje i (miłą) rozmowę.

Ważne jest, aby do służbowej rozmowy telefonicznej być przygotowanym merytorycznie, a ponadto dobrze jest mieć pod ręką notes i coś do pisania.

Jeśli dzwoniemy do kogoś na telefon domowy, a osoba ta jest nieobecna, przedstawiamy się, prosimy ewentualnie o kontakt, ponadto wypada zamienić kilka słów grzecznościowych z domownikiem, który odebrał telefon.

Jeśli podczas przeprowadzania rozmowy telefonicznej zadzwoni drugi telefon, to najlepiej nie odbierać go; Wyjątkiem może być sytuacja, gdy czekamy na bardzo ważny bądź pilny telefon (np. od przełożonego); wówczas należy poinformować naszego rozmówcę o drugim telefonie, poprosić o zgodę na odbycie krótkiej rozmowy z kimś innym oraz o to, aby pozostał na linii, odebrać drugi telefon i powrócić do pierwszej rozmowy, przeprasząc za zakłócenie.

Podobnie powinniśmy postąpić, gdy zadzwoni telefon podczas spotkania służbowego lub towarzyskiego.; Oczywiście odbierając taki telefon powinniśmy odejść na bok (nikt nie powinien wysłuchiwać naszych rozmów z osobami trzecimi) i po krótkiej rozmowie powrócić.

Gdy odbieramy telefon w obecności osoby trzeciej/osób trzecich, nie należy włączać głośnika; pragnąc to uczynić (kierując się pewnymi względami) – należy poinformować o tym naszego rozmówcę i uzyskać jego zgodę; wypada też przedstawić naszemu rozmówcy osoby uczestniczące w rozmowie.

Będąc osobą trzecią, na czas rozmowy powinniśmy wyjść z pomieszczenia, aby rozmówca miał większą swobodę (chyba, że otrzymamy sygnał pozostania).

W sytuacji, kiedy ktoś został połączony z nami mylnie, zanim podejmiemy próbę przełączenia go na właściwy numer, podajmy na wszelki wypadek dokładne namiary na osobę, z którą powinien rozmawiać.

Odpowiedni styl rozmowy telefonicznej z pewnością wpływa na wizerunek firmy bądź instytucji, którą reprezentujemy, a także świadczy o naszej kulturze osobistej.

Mimo, że są firmy, które wprowadziły familiarny styl wzajemnego odnoszenia się współpracowników do siebie, tj. mówienie sobie po imieniu (łącznie z kierownictwem), nie wydaje się, aby taka formuła była najbardziej pożądana (zwłaszcza w zewnętrznych rozmowach telefonicznych); często jest to odbierane jako niezbyt poważne, firma postrzegana jest *incognito*, a ponadto można urazić wielu rozmówców. Przynajmniej wobec partnerów zewnętrznych należy zachować pewien dystans poddyktowany szacunkiem, a także przestrzeganiem hierarchii zawodowej i generalnie społecznej.

Okoliczności i sytuacje w których nie należy telefonować, są następujące:

- w tygodniu pomiędzy godziną 22 wieczorem a 8 rano,
- podczas weekendu pomiędzy godziną 20 wieczorem a 10 rano; (są wyjątki: głównie ważność sprawy, upoważnienie ze strony rozmówcy),
- w typowych porach posiłków i podczas ważnych spotkań i wydarzeń (tu również są wyjątki jw.).
- podczas oficjalnych spotkań, podczas bytności w miejscach kultu religijnego, w ośrodkach kultury i sztuki itp. oraz lecąc samolotem – telefon komórkowy powinno się wyłączać. Uwaga: telefonicznie nie należy składać gratulacji z okazji narodzin, chrzcin, komunii, zaręczyn, ślubu oraz składać kondolencji; w takich przypadkach wymagana jest forma pisemna.

5.4. Niewerbalne formy komunikacji

Komunikacja niewerbalna zwykle towarzyszy i dopełnia komunikację werbalną. Do jej zadań należy: komunikowanie postaw i emocji, wspomaganie komunikacji językowej, zastępowanie mowy (gdy istnieje utrudniony kontakt werbalny), a często poprawa kontaktu z rozmówcą.

Do form niewerbalnych, zwanych komunikantami, zaliczamy:

- spojrzenia i wyraz twarzy (mimikę),
- gesty i pozy oraz ilustracje wypowiedzi (pantomimikę),
- zachowania przestrzenne (proksemikę),
- stany emocjonalne (ekspresję).

Powyższe elementy składowe komunikacji niewerbalnej wzbogacone o wygląd zewnętrzny mówcy, czyli aparycję (ubranie i obuwie, biżuterię, torebkę, fryzurę, makijaż, itp.) oraz manie-

ry (szarmancki sposób zachowania się), stanowią tzw. język ciała i mają ogromne znaczenie w kontaktach interpersonalnych.

Warto zauważyć, że język ciała (ang. *body language*, franc. *langage corporel*) stanowi komunikację mniej lub bardziej nieświadomą, czyli wynika z osobowości danego człowieka, a ma niezwykle istotne znaczenie wspierające przekaz słowny. Natomiast współcześnie coraz bardziej pracuje się nad tym, aby cechy zewnętrzne osobowości maksymalnie wykorzystać do świadomej swoistej gry ciała. Trudno jest ocenić w jakim stopniu komunikacja niewerbalna wzbogaca przekaz werbalny, ale z pewnością jej znaczenie jest dość istotne.

W spotkaniach bezpośrednich niezwykle ważny jest kontakt wzrokowy, gdyż oznacza nasze skupienie i wyraża szacunek wobec rozmówcy. Zalecane jest frontowe usadowienie się, które pozwala nam patrzeć prosto w oczy adwersarza. Biegli w temacie twierdzą, że patrzenie w oczy rozmówcy powinno zajmować połowę czasu spotkania (oczywiście z przerwami). Spojrzenia mogą wyrażać uwagę, zrozumienie czy pobłażliwość. Towarzyszą temu różne wyrazy twarzy, jak mrużenie, marszczenie brwi lub czoła, czasem wyducie warg. Ponadto twarz odmalowuje różne emocje, czasem diametralnie różne np. radość i smutek, szczęście i złość, czy też zdziwienie. Delikatny uśmiech podczas rozmowy obniża napięcie i pozwala toczyć ją w miłej atmosferze. Nie bez znaczenia są emitowane dźwięki: śmiech, wzdychanie, chrząkanie, sapanie czy mlaskanie (podczas jedzenia), które również wpływają na klimat kontaktu. Postawa fizyczna tzw. zasadnicza – zarówno gdy stoimy (trzymamy się prosto, ręce wzdłuż tułowia, nogi zbliżone do siebie), jak i gdy siedzimy (w miarę prosto z tułowiem lekko pochylonym w stronę mówiącego, ręce spoczywające w okolicy kolan, nogi ułożone równolegle na podłodze). W przypadku, gdy rozmowa toczy się na stojąco, zachowajmy odległość względem naszego partnera na ok. 1 metra. Gesty, zwłaszcza manualne (machanie, dotykanie, wskazywanie), należy ograniczyć do minimum podczas rozmowy zasadniczej, natomiast gestykulacja może być bardziej wyrazista we wstępie i/bądź na zakończenie – co oznacza serdeczność. Wspomniane już trzymanie rąk w kieszeniach spodni czy marynarki podczas rozmów czy wystąpień (głównie przez mężczyzn) jest współczesną manierą amerykańską, mającą niewiele wspólnego z tradycyjną kurtuazją europejską czy w sporej części także azjatycką. Pamiętać należy, że zabawianie się akcesoriami (długopis, biżuteria, guziki, krawat, itp.) zwyczajowo rozprasza uczestników rozmowy i powinno się takie nawyki eliminować. Bywa, że ilustracje wypowiedzi połączone są z zachowaniami przestrzennymi. Rozmawiając, przemieszczamy się w inne miejsce, aby coś pokazać, skorzystać z dostępnych elementów demonstracyjnych (np. pomoce dydaktyczno-naukowe, eksponaty itp.) czy dokonać prezentacji multimedialnej. W takich sytuacjach należy dołożyć starań, aby nasz wywód słowny przebiegał równolegle z prowadzoną wizualną demonstracją.

6

KORESPONDENCJA TRADYCYJNA I ELEKTRONICZNA

Współczesna korespondencja w coraz większym stopniu dokonuje się za pośrednictwem poczty elektronicznej, jednak tradycyjne pisma mają nadal zastosowanie w sprawach zasadniczych, są prawnie usankcjonowane w administracji i biznesie, a ponadto zaliczają się do *bon ton* w relacjach towarzyskich. Oznacza to, że nadal obowiązują pewne zasady redakcyjne, układ pisma, formuły grzecznościowe. Epistolografia – to sztuka pisania listów zgodnie z obowiązującymi obyczajami w różnych grupach społecznych i okresach historycznych. Należy zauważyć, że praktykowana korespondencja oficjalna czerpie doświadczenia z korespondencji dyplomatycznej, która historycznie wypracowała wiele wzorców dla korespondencji urzędowej i biznesowej.

6.1. Korespondencja oficjalna i prywatna

Korespondencja oficjalna (służbowa) – stosowana jest w relacjach służbowych (obywatel, instytucje, firmy, organizacje, itp.), a także jako półoficjalna tzn. obejmująca m.in. relacje towarzyskie. W administracji i biznesie są to pisma i listy urzędowe, ale również sporządzanie różnego rodzaju notatek i informacji, sprawozdań, instrukcji, biuletynów itp.

Za pośrednictwem listów urzędowych załatwia się sprawy ważne i formalne. Choć współczesne listy służbowe w tym korespondencja zwana handlową (ang. *business letters*, franc. *lettres d'affaires*) w coraz mniejszym stopniu mają charakter korespondencji oficjalnej, to jednak powinna je cechować staranność w formie i uprzejmość w treści, gdyż świadczy o kulturze nadawcy i o szacunku dla adresata.

Listy półoficjalne oraz prywatne służą do wymiany informacji, składania gratulacji, kondolencji, propozycji, próśb, podziękowań itp. Listy oficjalne są opracowywane komputerowo, następnie drukowane, natomiast listy prywatne powinny być pisane ręcznie. W przypadku dłuższej korespondencji (kilkustronicowej) bieżący tekst drukuje się na oddzielnych arkuszach papieru (kolejne kartki można numerować) natomiast przy listach pisanych ręcznie praktykuje się zapisywanie obu stron kartki (*recto* i *verso*).

Wyróżnia się następujące elementy oficjalnego (urzędowego i służbowego) pisma:

- dane nadawcy listu (ang. *letterhead*, franc. *en-tête*) – pełne dane nadawcy w nagłówku zwyczajowo lewym górnym, stanowiące adres zwrotny (w korespondencji służbowej często jako nadruk firmowy);
- datę poprzedzoną nazwą miejscowości (ang., franc. *date*);

- dane adresata listu (ang. *dignitary*, franc. *réclame*) – pełne brzmienie nazwy i adresu odbiorcy, zwyczajowo w prawej górnej części;
- odstęp (ang. *blank*, franc. *blanc*) – puste miejsce nad właściwym tekstem (co najmniej kilka wierszy);
- ewentualne odwołanie się do tematu np. do poprzedniej korespondencji, numeru pisma, otrzymanej faktury, przeprowadzonej rozmowy telefonicznej, wskazanie innych referencji (pol. *Dot.*, ang. *Re*, franc. *Réf*);
- formułę grzecznościową otwierającą/inwokację (ang. *salutation lub greeting*, franc. *appellation*) oraz tytułaturę (ang. *treatment in the body of letter*, franc. *traitement dans le corps de la lettre*), zakończoną przecinkiem, często pisaną odręcznie;
- właściwą treść pisma (ang. *text*, franc. *texte*) gdzie obok jej aspektu merytorycznego (logicznie zwartej, zwartej i zrozumiałej) istotny jest styl (dobór odpowiednich słów i sformułowań, spójność zdań w całości tekstu, poprawna gramatyka), tekst pisany w pierwszej osobie (np., *jako szef projektu proponuje...*) lub trzeciej osobie (np., *nasza firma oferuje...*);
- formułę grzecznościową kończącą list (ang. *final salutation*, franc. *formule de courtoisie*), stanowiącą odniesienie się piszącego do adresata na końcu pisma, zakończoną przecinkiem, często pisaną odręcznie;
- podpis (ang., franc. *signature*) – zawsze odręczny, pod nim może następować odbicie pieczętki personalnej (imię i nazwisko, a także tytuł i stanowisko). Uwaga: jeśli pismo bądź dokument podpisują dwie osoby, wówczas ważniejsza z nich po prawej stronie (np. główny księgowy – po lewej, dyrektor naczelny – po prawej);
- ewentualnie oznaczenie załączników (pol. *Zał.*, ang. *Enclosure*, franc. *Pièce jointe*);
- ewentualnie informację o kopiach (pol. *Kopia*, ang. *Copy*, franc. *c.c.*).

Wzorem dyplomatów i polityków, wysokiego szczebla urzędnicy lub menedżerowie, najczęściej wysyłane listy podpisują wiecznym piórem. Podobnie odręcznie opatrują pisma oficjalne w formuły grzecznościowe otwierające i zamykające.

Korespondencja prywatna – dokonuje się w relacjach międzyludzkich i ma charakter osobisty. Wymiana korespondencji ma formę papierową (list, pocztówka) lub elektroniczną (mail, SMS). Listy prywatne podobnie jak półoficjalne służą do wymiany informacji, składania gratulacji, propozycji, próśb, zaproszeń, podziękowań itp.

Pisma prywatne dotyczą nie tylko kontaktów osób dobrze się znających. Wyznacznikiem w tym przypadku będzie również ich osobisty, czyli prywatny charakter sprawy. Mogą być pisane odręcznie lub komputerowo. Tego typu pisma mają zdecydowanie prostszą formułę, a mianowicie zawierają one:

- określenie w nagłówku nadawcy w (lewym) oraz miejscowości i daty (prawym),
- osobistą formułę grzecznościową we wstępie (pozdrowienie),
- właściwy tekst (możliwość podziału na akapity),
- osobistą formułę grzecznościową kończącą list,
- podpis (w zależności od zażyłości może być to imię i nazwisko lub tylko imię),
- ewentualnie *postscriptum* (PS) czyli dopisek.

Pamiętać należy o stosowaniu odstępów po każdej z tych sekwencji.

Firma Budowlana
BETON-STAL S.A.
Ul. Nieznana 10
00-100 Warszawa

dane nadawcy

Warszawa, 1.3.2020 r.

miejsce i data

Pani Maria NOWAK
Prezes Firmy INTER-ECO
Ul. Enigmatyczna 10
48-100 Katowice

dane odbiorcy

Szanowna Pani, inwokacja

Miło mi poinformować, że nasza Firma podejmie z Państwem współpracę w sferze dystrybucji środków antykorozyjnych na terenie południowej części Kraju.

Nasze wyroby już obecnie cieszą się znakomitą opinią wśród konsumentów i posiadają wszystkie wymagane atesty.

Uwzględniając powyższe - proponuję w najbliższym czasie spotkanie celem sfinalizowania transakcji.

właściwa treść pisma

Z wyrazami poważania,
zwrot grzecznościowy

..... podpis
Jan Kowalski
Dyrektor

WZÓR – Pismo służbowe

(opracowanie własne autora)

Zwroty grzecznościowe w języku polskim łączą tradycje rodzime i wpływy zagraniczne, tworząc swoistą elegancję.

W listach oficjalnych do osób nam nieznanych oraz znanych, ale zajmujących wysoką pozycję w życiu zawodowym czy społecznym (z możliwością podania tytułu):

- formuła początkowa: *Szanowny Panie* (Dyrektorze, Profesorze), *Szanowna Pani* (Prezes), lub *Wielmożny Panie* (Wojewodo), *Wielmożna Pani* (Senator),
- formuła końcowa: *Z wyrazami poważania* lub *Z wyrazami głębokiego szacunku*.

W listach oficjalnych i półoficjalnych do osób nam znanych i w korespondencji prywatnej:

- formuła początkowa: *Szanowny/Drogi Panie Janie*, *Szanowna/Droga Pani Mario* lub *Drogi Janie*, *Droga Mario*, (jeśli mówimy sobie po imieniu), *Najdroższa Mamo/Najdroższy Tato*, *Najukochańsza Siostró/Najukochańszy Bracie*, *Kochana Ciociu*, *Drogi Kuzynie*,
- formuła końcowa: *Serdeczne pozdrowienia* lub *Wyrazy pamięci*, lub *Moc serdeczności*, lub *Uściski* czy *Ucałowania*.

Zwroty grzecznościowe w języku angielskim, pochodne dyplomatycznej praktyki anglo-amerykańskiej, są relatywnie proste.

W listach oficjalnych kierowanych do osób nam nieznanym:

- formuła początkowa: *Dear Sir, Dear Madam*,
- formuła końcowa: *Yours faithfully* lub *Respectfully yours*.

W listach oficjalnych kierowanych do osób znanych przez nas przelotnie lub z korespondencji czy rozmów telefonicznych:

- formuła początkowa: *Dear John Smith, Dear Mary Smith*,
- formuła końcowa: *Yours sincerely* lub *Yours very thrully*,

W listach oficjalnych i półoficjalnych do osób dobrze nam znanych:

- formuła początkowa: *Dear John, Dear Mary*,
- formuła końcowa: *Best regards* lub *Kindest regards*.

W listach prywatnych:

- formuła początkowa: *Dear John, Dear Mary*,
- formuła końcowa: *Sincerely* lub *Cordially*, lub *Best wishes*,

Zwroty grzecznościowe w języku francuskim przyjęły formy bardziej rozbudowane (zwłaszcza formuły końcowe). W listach oficjalnych kierowanych do osób nam nieznanym, a także wyższej rangi (z możliwością podania tytułu zajmowanego stanowiska):

- formuła początkowa: *Monsieur (le Directeur), Madame (la Présidente)*;
- formuła końcowa: *Je vous prie d'agréer, Monsieur/Madame, l'expression de ma (très) haute considération*, lub *Je vous prie d'agréer, Monsieur/Madame, l'expression des mes sentiments respectueux*;

W listach oficjalnych kierowanych do osób nam znanych, w miarę równorzędnych:

- formuła początkowa: *Cher Monsieur, Chère Madame*;
- formuła końcowa: *Veuller agréer, Monsieur/Madame, l'assurance des mes sentiments distingués* lub *Veuller agréer, Monsieur/Madame, l'assurance des mes sentiments les meilleurs*,

W listach oficjalnych i półoficjalnych do osób dobrze przez nas znanych i w korespondencji prywatnej:

- formuła początkowa: *Cher Ami, Chère Amie* lub *Cher Jean, Chère Marie*, lub *Cher Confrère, Chère Collègue*, (w odniesieniu do osób tego samego zawodu, na równoległych stanowiskach lub reprezentantów wolnych zawodów);
- formuła końcowa: *Recevez, (Monsieur/Madame), l'assurance de mes sentiments les plus cordiaux*, lub *Recevez, (Monsieur/Madame), l'assurance de ma cordiale salutation*, lub *Recevez, (Monsieur/Madame), l'assurance de mon respect* [Orłowski, Szteliga, 2012, s. 88–89].

Adresowanie i przesyłka tradycyjnej korespondencji

Adresowanie kopert, czyli ich subskrypcja (ang. *subscription*, franc. *suscription*) polega na umieszczeniu adresu identycznego z treści listu, natomiast w tytułaturze możliwe jest zastosowanie skrótów.

Dane odbiorcy umieszcza się na środku koperty (strona *recto*) w kolejnych kilku wierszach:

- tytuł poprzedzający imię i nazwisko,
- nazwę firmy lub instytucji (w przypadku korespondencji urzędowej i służbowej),

- nazwę ulicy itp. z numerem,
- nazwę miejscowości poprzedzona numerem kodu pocztowego,
- nazwę kraju (w przypadku wysyłki zagranicznej).

Listy powinno się adresować poprzedzając nazwisko odbiorcy tytułem *Pan, Pani, Państwo* lub tradycyjnym w Polsce *WPan, WPani, WPaństwo* (pisane razem bez kropki) bądź powszechnie stosowanym *Szanowny Pan, Szanowna Pani, Szanowni Państwo* (najlepiej w pełnym brzmieniu), a skrótowo *Sz. Pan, Sz. Pani, Sz. Państwo*.

Adres nadawcy.

Adres zwrotny na kopercie umieszcza się w lewym górnym rogu w formie zapisu odręcznego, odcisku pieczętki lub poprzez zastosowanie koperty firmowej z gotowym nadrukiem – w podobieństwie do danych opisujących adresata (z pominięciem zwrotu grzecznościowego oraz ewentualnie tytułów). W korespondencji prywatnej adres ten najczęściej umieszcza się na stronie *verso* w części górnej środkowej.

W korespondencji urzędowej, biznesowej itp. można używać kopert z okienkiem na adres. Pisząc listy za granicę należy zwrócić każdorazowo uwagę na drobne subtelności i różnice adresowe wynikające ze specyfiki poszczególnych krajów. Najlepszym wzorem będzie otrzymana korespondencja lub sprawdzenie danych bezpośrednio u partnera.

Prawidłowo zaadresowaną kopertę z włożonym do wewnątrz pismem wysyła się: za pośrednictwem poczty (zaklejoną),

- przez pościańca np. przez kierowcę (zaklejoną) z adnotacją w lewym dolnym rogu (pol. *przez pościańca*, ang. *hand delivery*, franc. *par porteur*),
- za pośrednictwem osoby znajomej/zaufanej (otwartą) z adnotacją w lewym dolnym rogu (pol. *przez grzeczność*, ang. *by favour*, franc. *aux bons soins*); w dobrym tonie jest, aby osoba ta otrzymawszy od nas list do przekazania w naszej obecności zakleiła kopertę,
- w szczególnych sytuacjach nadawca może osobiście przekazać pismo adresatowi (otwarte).

Generalna zasada w korespondencji jest taka, że na pisma odpowiadamy w takiej formie w jakiej je otrzymaliśmy. Odpowiadając na listy (tego wymaga kurtuazja) starajmy się przestrzegać pewnych terminów, uwarunkowanych przede wszystkim ważnością sprawy. Na zaproszenia powinno odpowiedzieć się w ciągu kilku dni, podobnie spełniamy prośbę o istotne informacje. W przypadku, gdy sprawa nie ma charakteru terminowego, wypada odpowiedzieć w ciągu 10–15 dni po otrzymaniu listu. Odpowiedzi na pisma urzędowe uregulowane są przepisami administracyjnymi (najczęściej do 30 dni).

6.2. Komunikacja elektroniczna

Komunikacja elektroniczna dokonująca się za pośrednictwem poczty elektronicznej (ang. *email*, franc. *courriel*) jest współcześnie najbardziej popularna, zarówno w odniesieniu do spraw służbowych jak i życia towarzyskiego. Zaletą email, czyli poczty elektronicznej, jest łatwość dostępu oraz szybkość działania, co powoduje, że jest znaczącym przyczynkiem do upowszechnienia i rozwoju tej formy komunikacji społecznej. Za jej pośrednictwem można przekazać nie tylko napisany tekst, ale również przesyłać załączniki, w tym obrazy (rysunki, zdjęcia, filmy itp.) oraz nagrania dźwiękowe. Powszechnie stosowane są również kamery, dzięki którym partnerzy mogą rozmawiać i widzieć się, co jest wielce przydatne przy organizacji telekonferencji (np. przez systemy: *Skype, Zoom, Microsoft Teams*).

Poza Internetem – jako powszechnie funkcjonującą siecią komputerową – niektóre firmy bądź instytucje stosują Intranet, czyli własną wewnętrzną sieć, zawężającą dostęp do niej dla grona swoich pracowników.

Pojęcie *netiquette* (ang. *network etiquette*) – określa zbiór zasad kultury obowiązującej w Internecie. Powinno więc wyrażać kulturę, uwzględniając zasady *savoir-vivre*, a stosowane na forum World Wide Web, czyli światowej sieci komputerowej. Ten swoisty kod aktualizuje bądź transponuje tradycyjne zasady korespondencji na język współczesnej techniki komputerowej.

Pisana poczta elektroniczna ma to do siebie, że zatracą kanony tradycyjnej korespondencji, a więc przestrzeganie układu pisma, zasad poprawnej gramatyki, ortografii i interpunkcji, stosowanie dużych liter, zwrotów grzecznościowych (w pełnym brzmieniu) itp. Ponadto stosowana często forma skrótowa wyrażań bądź całych sformułowań czyni ją nazbyt poufałą, co nie wszystkim naszym potencjalnym kooperantom może się podobać.

Pamiętajmy jednak, że w ramach korespondencji elektronicznej, zwłaszcza w relacjach zawodowych, obowiązują również pewne zasady, a mianowicie:

- redagując wiadomość nadajmy jej krótki tytuł, gdyż ułatwi to odbiorcy szybką identyfikację i wychwycenie naszej korespondencji;
- dobrą praktyką jest rozpoczynanie odpowiedzi na wiadomość od powołania się na wcześniejszą korespondencję lub rozmowę (ciągłość korespondencji);
- powinno stosować się zwroty grzecznościowe (na powitanie - np. *szanowny panie dyrektorze*, na zakończenie - np. *łączę wyrazy szacunku*) i zachować należne sformułowania (np. *pragnę przekazać na pańskie ręce* lub np. *będę wdzięczny za rychłą odpowiedź*); odstępstwem jest sytuacja wielokrotnej wymiany e-mail'i w krótkim okresie czasu – wówczas można sobie podarować te zwroty, a na końcu każdorazowo zastosować jakiś symbol lub swoje inicjały;
- dobrze jest stosować małe i duże litery oraz należy przestrzegać zasady ortografii;
- stosując załączniki (pismo, wykresy, fotografie) – wypada poprzedzić je krótkim wprowadzeniem, natomiast pismo oficjalne, które stanowi załącznik, powinno redagować się jak klasyczną korespondencję;
- wysyłając wiadomość równocześnie do wielu odbiorców – najlepiej zastosować ogólny zwrot np. początkowy „Szanowni Państwo”, „Witam Wszystkich” (rzadziej) i końcowy „Z poważaniem” lub „Pozdrawiam serdecznie”;
- kierując korespondencję do większej liczby osób, chcąc, aby odbiorcy nie widzieli pozostałych adresatów, wskazane jest ukrycie adresów (UdW – „*Ukryte do Wiadomości*”, BCC – „*Blind Carbon Copy*”);
- stosowanie gotowych skrótów *on-line* lub obrazków (emotikony, piktogramy) powinno się ograniczyć do korespondencji prywatnej i/lub raczej względem dobrych znajomych;
- przed wysłaniem należy wiadomość zweryfikować (poprawność tekstu, zasadność załączników), zwłaszcza, że korespondencja elektroniczna stwarza nam możliwość łatwego dokonania korekty;
- pod treścią korespondencji piszemy swoje imię i nazwisko oraz ewent. stanowisko;
- na pocztę elektroniczną odpowiadamy w miarę szybko (1 – 2 dni) - w tej samej formie bądź listownie czy telefonicznie;
- podczas dłuższej nieobecności powinno się ustawić stosowną automatyczną informację (wskazując zastępstwo); w przypadku kontaktów zagranicznych zaleca się wyrazić ją również w języku obcym (np. angielskim).

Pamiętać należy, że mimo istnienia pewnych form zabezpieczających korespondencję elektroniczną, zasadniczo poczta ta nie ma charakteru poufnego (wiadomości mogą być prze-

chwycone przez hackerów lub wpaść w nieodpowiednie ręce, a co gorsze niewłaściwie wykorzystane); toteż należy ograniczyć nieco jej stosowanie, w szczególności wyłączyć z niej niektóre sprawy personalne, polityczne, finansowe, kontraktowe itp.

Strona internetowa jako dokument hipertekstowy i multimedialny pobierany jest z pliku zapisanego na dysku serwera internetowego i udostępniony jest w sieci przez serwer *www* za pomocą przeglądarki internetowej. Do rozmów wielostronnych wykorzystuje się tzw. *chat*, gdzie również często pojawiają się neologizmy zaczerpnięte ze znanych i popularnych języków, w szczególności angielskiego. Okazją do własnej prezentacji jest blog. Blog to strona internetowa, stanowiąca medium komunikacyjne, zawierająca określone, uporządkowane zapisy wprowadzone przez jego użytkownika (właściciela). Użytkownik może zamieszczać własne przemyślenia, propozycje, komentarze, a także rysunki, fotografie, filmy oraz nagrania muzyczne. Blog jest dość powszechnie stosowany, a sporo młodzieży wykorzystuje go do nawiązywania znajomości i pogłębiania kontaktów. Podobną formą jest Twitter (ang. *tweet* – ćwierkać) czyli społecznościowy serwis umożliwiający wpisywanie i odczytywanie krótkich tekstów/wiadomości wyświetlanych na profilu autora i pokazywanych innym użytkownikom, którzy obserwują jego profil. Wiele osób wykorzystuje Facebook, gdzie zarejestrowani użytkownicy mogą tworzyć różnorakie sieci powiązań, mogą dzielić się informacjami i obrazami oraz korzystać z różnych aplikacji. W założeniu został utworzony dla ludzi uczących się (uczniów szkół średnich, studentów wyższych uczelni), ale szybko stał się serwerem ogólnospołecznym.

Z pewnością jedną z cenniejszych zalet Internetu jest zamieszczana w nim wiedza popularnonaukowa, przyczyniająca się do rozwoju intelektualnego poziomu społeczeństwa.

6.3. Zaproszenia

Zaproszenie (ang. i franc. *invitation*) to rodzaj wysyłanego tekstu zachęcającego do udziału w konkretnym wydarzeniu (spotkaniu, uroczystości, konferencji, przyjęciu), mającego określoną treść i formę. Zaproszenia na oficjalne służbowe spotkanie bądź przyjęcie sporządza się najczęściej na drukowanym kartonie, zawierając w treści wszystkie niezbędne informacje. Czasem bywa, że ma formę listu czy pisma. Zaproszenie zazwyczaj wymaga akceptacji. Na spotkania prywatne zaprasza się tradycyjnie listownie, choć coraz bardziej upowszechnia się forma telefoniczna bądź mailowa.

Najczęściej praktykowaną formą jest standardowo drukowany jednostronnie kartonik z brystolu. Zaproszeniu powinna towarzyszyć koperta w analogicznym wymiarze. Najczęściej kartoniki redaguje się odrębnie na każdą okazję (opracowane komputerowo), choć praktykuje się również „ślepe”, czyli wydrukowane bez wypełnienia (aby mogły służyć wielokrotnie), a uzupełniane każdorazowo odręcznie. Bywa, że ich treść zawiera wydrukowane podstawowe dane, a dopisuje się: kto i kogo zaprasza, na jaką okazję, kiedy i gdzie; Zdarza się, że nazwisko osoby zaproszonej umieszcza się tylko na kopercie. Szczególnie spotkania służbowe, wymagają należytego opracowania, rozesłania i uzyskania potwierdzeń udziału potencjalnych gości. W relacjach międzynarodowych zaproszenia zwyczajowo opracowuje się w języku państwa przyjmującego bądź w którymś z uznanych i praktykowanych języków świata.

Kartonik zaproszenia, zdobiony godłem państwa, herbem regionu/miasta, logo firmy lub symbolem osobistym, powinien zawierać informacje dotyczące:

- osoby (osób) zapraszającej: imię i nazwisko oraz tytuł/funkcja;
- czynności zaproszenia – „ma zaszczyt zaprosić” (ang. *requests the pleasure of the company*, franc. *a l'honneur d'inviter* lub *prie de lui faire l'honneur d'assister*);

- osoby lub osób zapraszanych: imię i nazwisko oraz tytuł (pozwala zorientować się czy jest się zaproszonym samemu lub ze współmałżonkiem/osobą towarzyszącą);
- celu, rodzaju i formuły spotkania: przyjęcie, koktajl, śniadanie, obiad, bankiet, koncert, wystawa, konferencja, wizyta oficjalna, święto narodowe, odznaczenie itp.;
- miejsca wydarzenia: salony recepcyjne instytucji bądź firmy, pałac, ambasada, hotel lub restauracja, dom lub apartament prywatny itp. z podaniem dokładnego adresu;
- daty i czasu trwania: określenie dnia oraz godziny rozpoczęcia i/lub czasu trwania np. w przypadku koktajlu podaje się godziny rozpoczęcia i zakończenia, w przypadku przyjęć zasiadanych zaznacza się tylko godzinę rozpoczęcia;
- określenia oczekiwań wobec ubioru gości – dotyczy zaproszeń na uroczyste przyjęcia; standardowo w zaproszeniach umieszcza się nazwę stroju męskiego, jako wskazówkę dla pań (dla wojskowych określa się typ munduru); najczęściej są to określenia: strój wizytowy/koktajlowy (ang. *dark suit*, *coctail dress* franc. *complet sombre*, *tenue de coctail*), smoking (ang. *black tie*, franc. *cravate noire*), frak (ang. *white tie*, franc. *cravate blanche*), a zwyczajowo zamieszczone w lewym dolnym rogu zaproszenia;
- formy potwierdzenia przyjęcia zaproszenia: prośbę o potwierdzenie oznacza się francuskim skrótem RSVP (*répondez, s'il vous plaît*: proszę o odpowiedź), a w polskiej wersji u.s.o.o. (uprasza się o odpowiedź), po którym podany jest numer telefonu/adres mail, a czasem również data, do kiedy oczekuje się potwierdzenia; skrót umieszcza się zazwyczaj w prawym dolnym rogu. Bywa, że do zaproszenia dołączony jest blankiet odpowiedzi (ang. *reply card*, franc. *carton-reponse*) do wypełnienia i odesłania na adres zapraszającego.

Zaproszenia na duże oficjalne uroczystości i przyjęcia wysyła się często z dużym wyprzedzeniem, nie krócej niż na dwa tygodnie, ale i nie dłużej niż miesiąc przed przyjęciem; późniejszy termin wysyłania zaproszenia zmniejsza szansę jego akceptacji przez najważniejszych gości, zazwyczaj najbardziej zajętych. Natomiast zaproszenia na mniejsze spotkania bądź uroczystości można wysłać z tygodniowym wyprzedzeniem. Odpowiedź na zaproszenie powinna zostać przekazana możliwie szybko, szczególnie gdy odpowiada się odmownie. Wyraża się tym szacunek dla zapraszającego i daje mu się więcej czasu na znalezienie innego gościa na to miejsce. Do zaproszenia można dołączyć plan dojazdu lub mapkę, szczególnie w przypadkach, gdy jest on skomplikowany.

Małe spotkania czy służbowe *lunch'e* nie wymagają wysyłania zaproszeń; wystarczy rozmowa telefoniczna bądź stosowny mail, co pozwala na bezpośrednią i szybką reakcję – potwierdzającą lub odmowną (w przypadku negatywnej wypada uzasadnić lub przeprosić).

W przypadku przyjęć zasiadanych bardzo często ustala się najpierw telefonicznie, czy zapraszana osoba będzie mogła w nim uczestniczyć, po czym kartonik wysyła się tylko w celu potwierdzenia, z przekreślonym RSVP, w którego miejsce wpisuje się ręcznie skrót PM (franc. *Pour memoire*, co znaczy: dla pamięci) lub PC (franc. *Pour confirmation*, co znaczy: dla potwierdzenia). Natomiast w przypadku przyjęć stojących prośba o potwierdzenie ma adnotację: franc. *Regrets seulement* albo *En cas d'empêchement* lub ang. *Regrets only*, co ma oznaczać: odpowiedź jedynie w przypadku niemożności przybycia.

Bywa, że do zaproszenia dołączony jest blankiet odpowiedzi do wysłania na adres zapraszającego, z rubrykami do zaznaczenia potwierdzenia lub odmowy przybycia, zapowiedzią, że zaproszony zjawi się sam lub w towarzystwie, a wreszcie ewentualnego wskazania osoby, która w przypadku spotkań służbowych może zastąpić zaproszonego. Można spotkać się również z łacińskim skrótem s.t. (*sine tempore* – punktualne przybycie), a dotyczy przyjęć z udziałem osobistości wysokiej rangi [Orłowski, 2015, s. 387–390].

Za udział w przyjęciu/uroczystości trzeba podziękować. Można to uczynić pisemnie (listownie) bądź ustnie (telefonicznie), najlepiej nazajutrz.

Należy mieć świadomość, że przyjęcie zaproszenia wiąże się z rewanżem, co powoduje, że w bliskiej perspektywie czasowej to my będziemy organizatorami i gospodarzami określonego przyjęcia. Organizowane przez nas spotkanie będzie również okazją do odwzajemnienia się względem tych, którzy nas gościli i serdecznie przyjęli.



*In celebration of the 235th Anniversary
of the Independence of the United States of America*

Charles H. Rivkin

Ambassador of the United States of America

and Ms. Susan M. Tolson

request the honor of the company of

Monsieur et Madame Andrzej SZTELIGA

at a reception

on Thursday, the seventh of July

7:00 p.m. until 9:00 p.m.

Ceremony at 8:00 p.m.

Reply card enclosed

Ambassador's Residence

41, rue du Faubourg-Saint-Honoré, Paris

Please present this strictly personal invitation and photo identification at the entrance

(archiwum prywatne autora)



A l'occasion de l'anniversaire de l'Avènement de S.A.S. le Prince ALBERT II

L'Ambassadeur de la Principauté de Monaco et Madame Jean PASTORELLI

prient

Dr. Andrzej Szteliga

de leur faire l'honneur d'assister à la réception qui aura lieu au PAVILLON LEDOYEN

1 Avenue Dutuit, Paris VIIIe

le Lundi 27 juin 2011 de 18h30 à 20h30

R.S.V.P. avant le 21 juin 2011

Tél : 01.45.04.74.54 - Courriel : ambassade.en.france@gouv.mc

Tenue de cocktail.

Cette invitation, strictement personnelle, sera exigée à l'entrée

(archiwum prywatne autora)



(archiwum prywatne autora)



(archiwum prywatne autora)

Należy zauważyć, że zaproszenia wysyła się na różne okazje, nie tylko na przyjęcia. Mogą to być ważne spotkania, konferencje, sympozja, uroczystości, imprezy itp. Ważność wydarzenia oraz ranga uczestników stanowiąc będą o formie zaproszeń i terminie ich wysyłki. W sytuacjach, gdy pragnie się na określone wydarzenie zapewnić obecność wysokiej rangi gości, których agenda spotkań jest zazwyczaj szczerze wypełniona, praktykuje się uprzednie wysyłanie

powiadomień *save the date* (ang., co oznacza: *zachowaj datę*). Zwyczajowo jest ono wysyłane z dużym wyprzedzeniem czasowym (kilkumiesięcznym) przed dostarczeniem formalnego zaproszenia. Najczęściej ma formę karty, zbliżonej wyglądem do tradycyjnego zaproszenia, lecz mniej formalnej i mniej rozbudowanej. Zawiera przede wszystkim informację o dacie i rodzaju wydarzenia, a jego funkcją jest rezerwacja tej daty w agendach przyszłych uczestników wydarzenia. W praktyce dyplomatycznej (szczególnie instytucji unijnych) forma tego typu powiadomień dokonywana jest za pomocą poczty internetowej. Otrzymanie anonsu „*save the date*” nie wymaga potwierdzenia.

7

PRECEDENCJA I TYTULATURA

Precedencja (ang. *precedency*, franc. *préséance*) oznacza kolejność, w jakiej osoby określonych rang i szczebli uczestniczą w oficjalnych spotkaniach, uroczystościach i ceremoniach. Precedencja, wywodząca się bezpośrednio od łacińskiego terminu *praecedere*, co znaczy „poprzedzać”, ma również ważne zastosowanie w układaniu kolejności występowania przedstawicieli państw (polityków, dyplomatów) w stosunkach międzynarodowych. Zasady precedencji można stosować również w okolicznościach zawodowych i towarzyskich. System precedencji opiera się na starszeństwie, czyli pierwszeństwie oddawanemu płci, wiekowi, stanowisku, bazując na tradycji historycznej, funkcjonujących obyczajach i stosowanej praktyce. Pozwala to usprawnić organizację spotkań, konferencji i przyjęć oraz zmniejszyć bądź eliminować ryzyko popełnienia błędu, a w konsekwencji urażenia kogokolwiek.

7.1. Precedencja zawodowa

Precedencja rządowa

We współczesnej III Rzeczypospolitej precedencja najwyższych stanowisk państwowych obowiązuje od 1992 roku (niepublikowane rozporządzenie Ministra Spraw Zagranicznych, 1992 z późniejszymi zmianami), ale w następnych latach ulegała modyfikacjom, uwzględniając: wejście w życie Konstytucji RP z 1997 roku i powstanie wielu instytucji utworzonych na jej mocy, zmiany wynikające z reformy samorządowej państwa w 1998 roku, czy powstanie nowych stanowisk po wejściu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku. Bazuje ona na zasadach określonych w Konstytucji RP, tj. zastępstwo głowy państwa, zasada trójpodziału władzy na ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą, wyższości stanowisk obieralnych nad mianowanymi oraz władzy centralnej nad regionalną i lokalną, rozdziale Państwa od Kościoła, a ponadto uwzględnia tradycje i dobre praktyki historyczne oraz zasady kurtuazji.

Stosowany porządek najwyższych urzędów i stanowisk w państwie – przedstawia się następująco:

1. Prezydent Rzeczypospolitej
2. Marszałek Sejmu RP
3. Marszałek Senatu RP
4. Prezes Rady Ministrów
5. Wicemarszałkowie Sejmu
6. Wicemarszałkowie Senatu
7. Wiceprezesi Rady Ministrów

8. Ministrowie, członkowie Rady Ministrów
9. Prezes Trybunału Konstytucyjnego
10. I Prezes Sądu Najwyższego
11. Prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego
12. Prezes Najwyższej Izby Kontroli
13. Rzecznik Praw Obywatelskich
14. Rzecznik Praw Dziecka
15. Przewodniczący Krajowej Rady Sądownictwa
16. Przewodniczący Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji
17. Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych
18. Prezes Narodowego Banku Polskiego
19. Prezes Instytutu Pamięci Narodowej
20. Prezesi (kierownicy) urzędów centralnych
21. Przewodniczący komisji sejmowych
22. Przewodniczący komisji senackich
23. Posłowie RP
24. Senatorowie RP
25. Posłowie do Parlamentu Europejskiego
26. Sekretarze Stanu
27. Szef Kancelarii Prezydenta
28. Szef Kancelarii Sejmu
29. Szef Kancelarii Senatu
30. Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
31. Szef Biura Bezpieczeństwa Narodowego
32. Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego
33. Prezes Sądu Najwyższego
34. Ambasadorowie RP
35. Podsekretarze Stanu
36. Dowódcy rodzajów sił zbrojnych
37. Komendant Główny Policji
38. Komendant Główny Straży Pożarnej
39. Komendant Główny Straży Granicznej
40. Wojewodowie

Każdy kraj określa precedencję osób zajmujących kierownicze stanowiska państwowe w oparciu o swoje unormowania konstytucyjne, tradycje historyczne i stosowaną praktykę. W krajach o ustroju monarchistycznym najważniejszą osobą w państwie jest król/królowa itp. W krajach o ustroju republikańskim, jak Polska, głową państwa jest wybierany demokratycznie prezydent. Drugie i trzecie miejsce odpowiada zasadzie zastępstwa głowy państwa, której obowiązki – zgodnie z polską tradycją i obowiązującą Konstytucją – może wykonywać tymczasowo marszałek Sejmu, a dopiero po nim marszałek Senatu. Kolejne miejsce przysługuje premierowi jako szefowi rządu opartego na większości parlamentarnej i przed nią odpowiedzialnego. Członkowie rządu występują w porządku alfabetycznym nazw swoich resortów (podczas uroczystości o charakterze międzynarodowym minister spraw zagranicznych poprzedza pozostałych członków rządu). Ambasadorowie państw obcych akredytowani w Polsce zasadniczo umiejscawiani są bezpośrednio po członkach rządu RP, w kolejności zgodnie z precedencją dyplomatyczną (polski zwyczaj i zawarty w 1993 r. konkordat ze Stolicą Apostolską stanowią o pierwszeństwie nuncjusza apostolskiego wśród akredytowanych dyplomatów). Tradycyjnie podczas uroczy-

stości państwowych, na zasadzie kurtuazji, wysokie miejsce przysługuje przedstawicielom duchowieństwa: prymas Polski/przewodniczący Konferencji Episkopatu Polski oraz kardynałowie bezpośrednio po prezydencie RP, marszałkach Sejmu i Senatu oraz premierze. Podobnie można umiejscowić byłych prezydentów i premierów tj. po czterech najważniejszych osobach w państwie (w kolejności sprawowania urzędów).

Precedencja samorządowa

Reforma samorządowa Polsce z 1998 roku, wprowadzająca nowy podział administracyjny kraju, ale również tworząca nowe instytucje samorządu wojewódzkiego i powiatowego, wywołała potrzebę uregulowania porządku uczestnictwa funkcjonariuszy publicznych w uroczystościach na szczeblu regionalnym i lokalnym. Ponieważ nie opracowano jednolitego zapisu tejże precedencji, Protokół Dyplomatyczny MSZ zaleca stosowanie wieloletnich doświadczeń i dobrych praktyk, ukształtowanych przez liczne samorządy wojewódzkie i terytorialne, które pozwalają stosować następującą precedencję:

Precedencja stanowisk rządowo-samorządowych w województwie:

1. Wojewoda
2. Marszałek województwa
3. Przewodniczący sejmiku województwa
4. Wicewojewoda
5. Prezes Regionalnej Izby Obrachunkowej
6. Przewodniczący Samorządowego Kolegium Odwoławczego
7. Wicemarszałek województwa
8. Wiceprzewodniczący sejmiku województwa
9. Członkowie zarządu województwa
10. Radni wojewódzcy
11. Dyrektor generalny Urzędu Wojewódzkiego
12. Sekretarz Województwa – Dyrektor Urzędu Marszałkowskiego
13. Skarbnik województwa

Uczestniczący w uroczystości regionalnej przedstawiciele władz centralnych, zajmą honorowe miejsca tylko w sytuacji, gdy ich poziom precedencji jest wyższy od wojewody. Gdy osoba sprawująca wysokie stanowisko państwowe deleguje w swoim imieniu przedstawiciela na uroczystość regionalną bądź lokalną – to nie korzysta on z miejsca w porządku pierwszeństwa osobistości, którą reprezentuje, tylko z miejsca, które w precedencji jemu przysługuje.

Należy również uwzględnić ewentualne miejsce dla prezydenta miasta wojewódzkiego, który zazwyczaj jest ich współgospodarzem (choć niekoniecznie organizatorem) i któremu wówczas będzie przysługiwało miejsce bezpośrednio po wojewodzie, marszałku i przewodniczącym sejmiku. Kolejne, wysokie miejsce będzie przypadało arcybiskupowi metropolii lub biskupowi miejscowej diecezji. Podobne miejsce w hierarchii zajmie przedstawiciel państwa obcego uczestniczący w uroczystości np. konsul (zawsze zawodowy przed honorowym).

Określając precedencję osób zajmujących takie samo stanowisko (np. posłowie, starostowie, wójtowie) należy przyjąć obiektywne kryterium pierwszeństwa np. starszeństwo w sprawowaniu danej funkcji, ewentualnie płeć i wiek, albo porządek alfabetyczny [Harazim, 2019].

Precedencja stanowisk samorządowych w powiecie:

1. Starosta powiatu
2. Przewodniczący rady powiatu
3. Wicestarosta

4. Wiceprzewodniczący rady powiatu
5. Członkowie zarządu powiatu
6. Radni powiatu
7. Sekretarz powiatu
8. Skarbnik powiatu
9. Szef administracji zespolonej (komendant powiatowy)

Precedencja stanowisk w gminie/mieście:

1. Wójt/burmistrz/prezydent miasta
2. Przewodniczący rady gminy/miasta
3. Zastępcy wójta/burmistrza/prezydenta miasta
4. Wiceprzewodniczący rady gminy/miasta
5. Radni gminy/miasta
6. Sekretarz gminy/miasta
7. Skarbnik gminy/miasta
8. Sołtys
9. Przewodniczący zarządu dzielnicy/osiedla
10. Przewodniczący rady dzielnicy/osiedla
11. Członkowie rady sołeckiej
12. Członkowie rady dzielnicy/osiedla

Precedencja uczelniana

Uregulowania formalno-prawne dotyczące organizacji i zasad funkcjonowania uczelni wyższych, zawiera ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. [Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, 2018]. Określa ona organy uczelni, którymi są: rada uczelni, rektor, senat. Na straży stoi Polska Komisja Akredytacyjna. Ustawa uwzględnia unormowania Deklaracji Bolońskiej z 1999 r., której nasz kraj jest sygnatariuszem, w tym transferowy system punktów dla studentów ECTS ((*European Credit Transfer System*). Zgodnie z postanowieniami tejże ustawy wyróżnia się trzy poziomy studiów: pierwszego stopnia (6–7 semestrów), drugiego stopnia (3–5 semestrów), jednolite studia magisterskie (9–12 semestrów). Absolwenci uzyskują dyplomy: pierwszego stopnia – licencjat, drugiego stopnia – magister, jednolite studia magisterskie – magister. Uczelnie akademickie, ale i niektóre zawodowe, mogą prowadzić przygotowania oraz obrony prac doktorskich i habilitacyjnych. Funkcjonują następujące stopnie i tytuły naukowe nauczycieli akademickich: profesor (tytuł), doktor habilitowany (stopień), doktor (stopień).

Precedencja stanowisk na uczelni:

1. Rektor
2. Prorektor
3. Kanclerz
4. Dziekan (wydziału)
5. Prodziekan
6. Dyrektor (instytutu)
7. Kierownik (katedry/zakładu)
8. Profesor (zwyczajny)
9. Profesor (nadzwyczajny)
10. Adiunkt
11. Wykładowca
12. Asystent / Lektor / Instruktor

Precedencja biznesowa

Precedencja w środowisku biznesu jest w dużej mierze pochodną rozwoju gospodarczego i mundializacji. Ponadto pojawiają się nowe zawody czy stanowiska, które nie posiadają polskich odpowiedników, albo ich polskie brzmienie nie odpowiada w pełni angielskojęzycznemu pierwowzorowi, toteż często w takich przypadkach stosuje się oryginalne nazewnictwo. Dotyczy to szczególnie tytułów w środowisku biznesu, gdzie obok tradycyjnych stanowisk kierowniczych funkcjonują wyspecjalizowane zawody określane angielskimi nazwami, takimi jak *Brand Manager* – opiekun marki, *Chief Knowledge Officer* – kierownik ds. zarządzania wiedzą, *Chief Information Officer* – szef działu informatyki, *Customer Relationships Manager* – menedżer ds. relacji z klientelą, *Human Resources Director* – dyrektor ds. zasobów ludzkich. Natomiast typowa polska hierarchia biznesowa zachowała w dużym stopniu swoją nomenklaturę.

Precedencja stanowisk w biznesie:

1. Przewodniczący Rady Nadzorczej
2. Prezes Zarządu
3. Wiceprezes Zarządu
4. Członek Zarządu
5. Dyrektor Generalny/Naczelny Dyrektor
6. Dyrektor (Techniczny, Handlowy, Finansowy, Główny Księgowy)
7. Wicedyrektor/Zastępca Dyrektora
8. Główny Specjalista/Naczelny Inżynier
9. Naczelnik Wydziału
10. Kierownik Działu/Sekcji/Zespołu
11. Rzecznawca/Specjalista
12. Handlowiec
13. Referent

Precedencja dyplomatyczno-konsularna

Zasada wyznaczenia pierwszeństwa przedstawicieli dyplomatycznych na podstawie starszeństwa ich pobytu w placówce zagranicznej została – zgodnie z ceremonią (datą) składania listów uwierzytelniających (ang. *credentials*, franc. *lettres de créance*) – potwierdzona przez obowiązującą Konwencją Wiedeńską o stosunkach dyplomatycznych z 1961 roku. Zgodnie z nią dziekanem korpusu dyplomatycznego (ang. *dean of diplomatic corps*, franc. *doyen du corps diplomatique*) jest ambasador najdłużej przebywający na placówce. Konwencja ta ustaliła również, że nuncjusze apostolscy (ang. *apostolic nunzio*, franc. *nonce apostolique*), czyli przedstawiciele dyplomatyczni papieża, mogą korzystać w państwach o tradycji katolickiej (w tym Polska) z pierwszeństwa pośród ambasadorów, niezależnie od czasu ich pobytu na placówce. Dziekan korpusu dyplomatycznego jest pierwszym rozmówcą i rzecznikiem całego korpusu dyplomatycznego wobec władz państwa przyjmującego. W polskiej praktyce, ambasadora mianuje Prezydent RP, zaś pozostałych dyplomatów Szef Służby Zagranicznej. Wszyscy dyplomaci korzystają z immunitetu dyplomatycznego oraz szeregu przywilejów, mają prawo używać na samochodach tablice rejestracyjne dyplomatyczne z oznaczeniem CD (*corps diplomatique*).

Członkowie polskiego korpusu dyplomatycznego (ang. *diplomatic corps*, franc. *corps diplomatique*) uzyskują następujące stopnie [Ustawa o służbie zagranicznej, 2021]:

1. ambasador tytularny
2. minister pełnomocny
3. radca-minister,
4. I radca,
5. radca,

6. I sekretarz,
7. II sekretarz,
8. III sekretarz,

Częścią służby zagranicznej jest korpus konsularny sprawująca opiekę nad obywatelami własnego państwa przebywającymi czasowo na terenie obcego państwa. Kwestie te reguluje Konwencja wiedeńska o stosunkach konsularnych z 1963 r. Urzędem konsularnym może kierować konsul zawodowy (ang. *career consul*, franc. *consul de carrière*) lub konsul honorowy (ang. *honorary consul*, franc. *consul honoraire*), czyli zasłużony obywatel państwa przyjmującego o ugruntowanej pozycji zawodowej i zazwyczaj utrzymujący więzi z krajem, który ma reprezentować. Precedencja korpusu konsularnego (ang. *consular corps*, franc. *corps consulaire*), rezydującego w tym samym mieście, jest wyznaczana przez datę uzyskania *exequatur*, czyli zgody państwa przyjmującego, znaczącej po łacinie „niech czyni”. Konsulowie honorowi każdej rangi w sytuacjach oficjalnych zabierają głos po konsulach zawodowych tej samej rangi. Konsulowie korzystają również z licznych przywilejów. Samochody, którymi podróżują, mają tablice rejestracyjne konsularne z oznaczeniem CC (*corps consulaire*).

Członkowie polskiego korpusu konsularnego (ang. *consular corps*, franc. *corps consulaire*) posiadają następujące tytuły konsularne [Ustawa – Prawo konsularne, 2015]:

1. konsul generalny,
2. konsul,
3. wicekonsul,
4. attaché konsularny.

Tytuł konsularny nadaje dyrektor generalny służby zagranicznej z uwzględnieniem stopnia dyplomatycznego posiadanego przez urzędnika konsularnego. Urzędnik konsularny używa tytułu konsularnego za zgodą państwa przyjmującego.

Precedencja w wojsku

Obowiązujące stopnie wojskowe w armii polskiej zostały unormowane prawnie Ustawą z dnia 21 listopada 1967 r., o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, która została następnie zmodyfikowana. O wadze i dużym znaczeniu jakie mają stopnie wojskowe świadczy fakt, iż wzorują się na nich inne służby mundurowe w naszym państwie takie jak Policja, Straż Graniczna, Straż Pożarna.

Ze względu na posiadane rangi wojskowe żołnierze przyporządkowani są do konkretnych Korpusów Kadry Sił Zbrojnych: korpusu szeregowych, korpusu podoficerów (starszych i młodszych) lub korpusu oficerów (starszych lub młodszych). W wyniku zmian dokonanych reformą z 1 lipca 2004 roku zniesiono szereg stopni podoficerskich i zniesiono korpus chorążych, a żołnierzy z tego korpusu przeniesiono do korpusu podoficerów.

Stopnie wojskowe mają swoje oznaki, składające się najczęściej z gwiazdek, tzw. diamentów, belek i krokiewek. Oznaki stopni umieszczone są na mundurze, natomiast w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej nosi się je na naramiennikach, na nakryciu głowy (czapce garnizonowej, rogatywce, berecie, furażerze), na rękawach mundurów (w Marynarce Wojennej) lub na lewej piersi kurtki mundurowej.

Precedencja w polskich siłach zbrojnych została przedstawiona poniżej, przy czym należy zauważyć, że o ile istnieje paralelność w nazewnictwie stopni wojskowych w siłach lądowych i w lotnictwie, o tyle w marynarce wojennej istnieje zróżnicowanie, co uwzględniono w nawiasach [Ustawa o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, 2015]:

1. General (Admirał)
2. General broni (Admirał floty)
3. General dywizji (Wiceadmirał)
4. General brygady (Kontradmirał)
5. Pułkownik (Komandor)
6. Podpułkownik (Komandor porucznik)
7. Major (Komandor podporucznik)
8. Kapitan
9. Porucznik
10. Podporucznik
11. Starszy chorąży sztabowy
12. Starszy chorąży
13. Chorąży
14. Młodszy chorąży
15. Starszy sierżant (Starszy bosman)
16. Sierżant (Bosman)
17. Plutonowy (Bosmanmat)
18. Starszy kapral (Starszy mat)
19. Kapral (Mat)
20. Starszy szeregowy (Starszy marynarz)
21. Szeregowy (Marynarz)

Warto podkreślić, z uwagi na znaczące tradycje kawaleryjskie w armii polskiej, że jest kilka stopni wojskowych o innym historycznym nazewnictwie, a mianowicie: ułan (szeregowiec), wachmistrz (sierżant), rotmistrz (kapitan).

Precedencja w kościele katolickim

W niniejszych rozważaniach skupiono uwagę na religii katolickiej (łacińskiej i greckiej), która dominuje w Polsce. Nadmienić należy, że inne znaczące wyznania chrześcijańskie w naszym kraju to prawosławie i protestantyzm (w tym ewangelicy), a ponadto judaizm. W Kościele katolickim władze: ustawodawcza, wykonawcza i sądownicza są skupione w rękach papieża, metropolitów i biskupów diecezjalnych. Najwyższą funkcją kościelną jest urząd papieża. Papieżowi podlegają kolejno: arcybiskupi metropolici, biskupi diecezjalni wraz z ich wikariuszami generalnymi i biskupimi, dziekani, proboszczowie (oraz ewentualnie rektorzy kościołów) i wikariusze parafialni. Ojca Świętego mogą reprezentować legaci, np. nuncjusze apostolscy (z reguły będący arcybiskupami tytularnymi), którzy wypełniając swe funkcje dyplomatyczne są równi ambasadorom nadzwyczajnym i pełnomocnym. Odpowiednikiem premiera jest sekretarz stanu Stolicy Apostolskiej, natomiast pierwszeństwo wśród kardynałów ma dziekan kolegium kardynalskiego.

Oznaką godności papieża, kardynała i biskupa jest pierścień. Papież używa białej sutanny z białym pasem i piuską; kardynał używa szkarłatnego pasa i piuski; fioletowa piuska jest noszona przez biskupa, prałata terytorialnego i opata terytorialnego. Można też się spotkać z czarną piuską jako oznaką kapłana i diakona – duchownych diecezjalnych.

W Kościele katolickim hierarchia kościelna składa się z trzech stopni, wynikających z kolejnych święceń sakramentalnych. Są to:

- biskup (III stopień)
- prezbiter (II stopień)
- diakon (I stopień)

Precedencja w Kościele katolickim przedstawia się następująco [Kodeks prawa kanonicznego, 1983]:

- papież
- kardynał (tytuł honorowy)
- arcybiskup/metropolita/patriarcha
- biskup
- wikariusz generalny (zastępca biskupa)
- sufragan (biskup pomocniczy)
- dziekan
- proboszcz
- wikariusz
- diakon.

Powyzsza precedencja powiazana jest z pelnieniem okreslonych funkcji w ramach istniejacej administracji kościelnej:

- parafią kieruje proboszcz, który pełni swoją misję przy pomocy wikariusza i diakona;
- dekanat składa się co najmniej z kilku parafii; dekanatem zarządza dziekan;
- na czele diecezji stoi biskup, mając do pomocy zastępców;
- na czele metropolii, składającej się z kilku diecezji, stoi arcybiskup metropolita;
- na poziomie kraju władzę kościelną sprawuje episkopat tj. biskupi i arcybiskupi, którzy ze swojego grona wybierają przewodniczącego i prymasa;
- głową kościoła powszechnego jest papież, będący również biskupem Rzymu.

Ponadto istnieją godności honorowe, współcześnie głównie o znaczeniu i zależności symbolicznej, a ich hierarchia jest następująca:

- kardynał,
- prymas
- arcybiskup
- infułat (pronetariusz apostolski)
- prałat
- archiprezbiter
- kanonik
- archidiakon.

7.2. Precedencja towarzyska

W codziennej praktyce zawodowej podstawowa i obowiązująca jest precedencja służbowa. W przypadku precedencji służbowej liczy się hierarchia stanowiskowa zaś wiek i płeć nie mają znaczenia. Podstawową wartością dla precedencji służbowej jest więc stanowisko zajmowane w hierarchii instytucji czy firmy, a obowiązuje ona tam, gdzie mamy do czynienia z zależnością służbową (podległość i nadrzędność). Spotykając na korytarzu przełożonego, np. w osobie dyrektora, należy przepuścić go w drzwiach. Natomiast spotykając w analogicznych okolicznościach pracownika podwładnego np. kobietę bądź zdecydowanie starszego mężczyznę, można zastosować precedencję towarzyską (mimo, że precedencja służbowa daje nam pierwszeństwo) i pozwolić jej/jemu na przejście przed nami. Takie zachowanie świadczy o wysokiej kulturze osobistej oraz kurtuazji. Z kolei podczas organizacji różnego rodzaju spotkań i przyjęć precedencję określają gospodarze/organizatorzy wydarzeń.

W przypadku **precedencji towarzyskiej** obowiązują klasyczne zasady *savoir-vivre*'u, a w naszej kulturze **pleć i wiek** mają determinujące znaczenie. Tak więc pierwszeństwo ma kobieta przed mężczyzną, a osoba starsza przed młodszą. Precedencja towarzyska funkcjonuje w analogii do zasad obowiązujących przy powitaniach/pożegnaniach oraz prezentacji. Przestrzeganie przez gospodarzy i gości zasady pierwszeństwa jest kwestią nieodzowną, jeśli chce się zachować obowiązujący porządek i dobrą atmosferę, jaka powinna panować podczas spotkań, rozmów, przyjęć i innych uroczystości. Tak więc goście najstarsi zajmują miejsca najbliżej gospodarza i gospodyni, zaś goście młodszy siadają na miejscach dalszych.

Szef jakiegos działu w instytucji lub przedsiębiorstwie, który nie ma żadnych relacji służbowych z osobami z innych działów, powinien odnosić się do nich według precedencji towarzyskiej, a więc biorąc pod uwagę ich pleć i wiek.

Dobrym przykładem świadomości precedencji i wycucia sytuacji jest szef pozdrawiający kobiety sprząające pomieszczenia biurowe; ponieważ personel sprząający nie jest w bezpośredniej relacji służbowej z szefem, osoby płci żeńskiej są traktowane jako kobiety, nie zaś jako pracownicy niższego szczebla. Podobnie w sytuacji wejścia do biurowca, gdzie nie wszyscy pracownicy tamtejszych firm i instytucji się znają, a tym samym nie znają swoich stanowisk; należy zarzucić precedencję służbową na rzecz towarzyskiej i przepuścić wychodzących, a następnie według klucza płci i wieku pozwolić wejść kobietom i starszym mężczyznom.

W codziennym życiu jest wiele sytuacji, gdzie występują obok siebie precedencja służbowa i precedencja towarzyska. Każdy pracownik, a menedżer w szczególności, musi pamiętać o tym, że precedencja służbowa funkcjonuje tylko tam, gdzie istnieją relacje zawodowe. Współwystępowanie precedencji służbowej i towarzyskiej pojawia się w różnych sytuacjach i kontekstach, a nierzadko komplikuje sposoby zachowania.

Pamiętając i stosując zasady precedencji nie powinniśmy mieć problemów z kolejnością przywitania się, przedstawiania się oraz rozsadzania osób przy stole czy zajmowania miejsc w samochodzie.

7.3. Tytulatura w korespondencji

Stosowanie tytułów (ang. *titles*, franc. *titres*) obejmuje pełną formę adresową względem określonych stanowisk oraz określa inwokację, jaką należy zastosować w stosunku do piastujących je osób.

Inwokacja (łac. *invocatio*, co znaczy „wezwanie”) – o ile w literaturze stanowi apostrofę rozpoczynającą utwór (najczęściej odwołanie się do czegoś lub kogoś), o tyle w korespondencji i rozmowie jest inauguracyjnym zwrotem grzecznościowym.

Opisywane tytulatury stosują w adresie prostą formę *Pan/Pani/Państwo* natomiast w przypadku korespondencji, zwłaszcza prywatnej, wskazane jest stosowanie wspomnianych już form: *WPan/WPani/WPaństwo* lub *Szanowny Pan/Szanowna Pani/Szanowni Państwo*.

Zaproszenia posiadają uproszczoną tytulaturę ze względu na potrzebę oszczędności miejsca na kartoniku. Możliwa jest więc w tym przypadku forma skrócona: *Sz. Pan/Sz. Pani/Sz. Państwo*. W przypadku konieczności uwzględnienia przysługujących dodatkowych elementów tytulatury, możliwe jest stosowanie skrótów: *JEm* dla *Jego Eminencji*, *JE* dla *Jego Eksceleencji*, *JM* dla *Jego Magnificencji*.

Należy zwrócić uwagę na *feminitywy*, czyli rzeczowniki nazywające kobiece zawody i funkcje, najczęściej pochodne od nazw męskich (pan *poseł* – pani *posłanka*, pan *nauczyciel* – pani *nauczycielka*, pan *politolog* – pani *politolożka*). Stosowanie nowych żeńskich wariantów w tytulaturze staje się coraz popularniejsze, aczkolwiek nadal często praktykowane w języku potocznym.

Tytulatura w administracji rządowej

W tytulaturze osobistości państwowych – w części inwokacyjnej – stosuje się zasadniczo drugą osobę liczby pojedynczej (*Szanowny Panie Marszałku, Wojewodo, Generale* itp.). W przypadku osób pełniących funkcję zastępców, czyli wiceministrów, wiceprezesów, wicedyrektorów, podpułkowników, podinspektorów itp. należy stosować ich pełną tytulaturę w adresie, natomiast w inwokacji zwracać się do nich pomijając wszelkie odniesienie do zastępstwa, czyli odpowiednio: *Panie Ministrze, Prezesie, Dyrektorze, Panie Pułkowniku, Inspektorze*, itd.

Poniżej przedstawiono kilka przykładów stosowania odpowiedniej tytulatury:

Adresat: Pan Jan Kowalski – Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej
 Inwokacja: Dostojny Panie Prezydencie (Rzeczypospolitej Polskiej)
 Zaproszenie: Pan Jan Kowalski – Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej z Małżonką

Adresat: Pani Stanisława Nowak – Prezes(ka) Rady Ministrów
 Inwokacja: Wielce Szanowna Pani Premier
 Zaproszenie: Pani Stanisława Nowak – Premier RP z Małżonkiem

Adresat: Pan Stanisław Kowalski – Marszałek Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej
 Inwokacja: (Wielce) Szanowny Panie Marszałku
 Zaproszenie: Pan Stanisław Kowalski – Marszałek Sejmu RP z Małżonką

Adresat: Pani Janina Kowalska – Wicemarszałkini Senatu Rzeczypospolitej Polskiej
 Inwokacja: (Wielce) Szanowna Pani Marszałkini
 Zaproszenie: Pani Janina Kowalska – Marszałkini Senatu RP z Małżonkiem

Adresat: Pan Jan Kowalski – Prezes Trybunału Konstytucyjnego
 Inwokacja: (Wielce) Szanowny Panie Prezesie
 Zaproszenie: Pan Prezes Jan Kowalski z Małżonką

Adresat: Pan Stanisław Kowalski – Minister (nazwa resortu + adres)
 Inwokacja: Szanowny Panie Ministrze
 Zaproszenie: Pan Minister Stanisław Kowalski z Małżonką

Adresat: Pan Jan Kowalski – Sekretarz Stanu w Ministerstwie (nazwa + adres)
 Inwokacja: Szanowny Panie Ministrze
 Zaproszenie: Pan Minister Jan Kowalski z Małżonką/osobą towarzyszącą

Adresat: Pani Stanisława Nowak – Posłanka na Sejm RP
 Inwokacja: Szanowna Pani Posłanko
 Zaproszenie: Pani Posłanka Stanisława Nowak z Małżonkiem

Adresat: Pan Jan Nowak – Senator RP
 Inwokacja: Szanowny Panie Senatorze
 Zaproszenie: Pan Senator Jan Nowak z Małżonką

Adresat: Pan Jan Kowalski – Poseł do Parlamentu Europejskiego
 Inwokacja: Szanowny Panie Pośle
 Zaproszenie: Pan Poseł Jan Kowalski z Małżonką/osobą towarzyszącą

Adresat: Pan Jan Kowalski – Wojewoda (np. Śląski)
Inwokacja: Szanowny Panie Wojewodo
Zaproszenie: Pan Wojewoda Jan Kowalski z Małżonką

W przypadku osób zajmujących w przeszłości wysokie stanowiska, wskazane jest również używanie ich dawnego tytułu w inwokacji. Oznacza to zarówno wyraz szacunku wobec adresata/adresatki, jak i jest dowodem pamięci o jego/jej randze i ewentualnych zasługach.

Tytulatura w administracji samorządowej

W analogii do administracji rządowej tytulatura w odniesieniu do administracji regionalnej i terenowej – w wybranych przykładach – przedstawia się następująco:

Adresat: Pan Stanisław Kowalski – Marszałek Województwa (np. małopolskiego)
Inwokacja: Szanowny Panie Marszałku
Zaproszenie: Pan Marszałek Stanisław Kowalski z Małżonką

Adresat: Pan Jan Kowalski – Przewodniczący Sejmiku Województwa (np. śląskiego)
Inwokacja: Szanowny Panie Przewodniczący
Zaproszenie: Pan Przewodniczący Jan Kowalski z Małżonką

Adresat: Pani Stanisława Nowak – Wiceprzewodnicząca Sejmiku Województwa (np. mazowieckiego)
Inwokacja: Szanowna Pani Przewodnicząca
Zaproszenie: Pani Przewodnicząca Stanisława Nowak z Małżonkiem/osobą towarzyszącą

Adresat: Pan Jan Kowalski – Radny (wojewódzki/powiatowy/miejski/gminny + adres)
Inwokacja: Szanowny Panie
Zaproszenie: Pan Jan Kowalski z Małżonką

Adresat: Pan Jan Kowalski – Prezydent miasta (np. Katowice)
Inwokacja: Szanowny Panie Prezydencie
Zaproszenie: Pan Prezydent Jan Kowalski z Małżonką/osobą towarzyszącą

Adresat: Pani Stanisława Nowak – Burmistrzynie miejscowości (np. Pszczyna)
Inwokacja: Szanowna Pani Burmistrzynie
Zaproszenie: Pani Burmistrzynie Stanisława Nowak z Małżonkiem

Adresat: Pan Jan Kowalski – Starosta powiatu (np. Żywiec)
Inwokacja: Szanowny Panie Starosto
Zaproszenie: Pan Starosta Jan Kowalski z Małżonką/osobą towarzyszącą

Adresat: Pan Jan Kowalski – Wójt gminy (np. Rajcza)
Inwokacja: Szanowny Panie Wójcie
Zaproszenie: Pan Jan Kowalski z Małżonką

Tytulatura w środowisku nauki

Przykłady stosowania tytulatury w środowisku naukowym, zwłaszcza uczelnianym, przedstawiono poniżej:

Adresat: Jego Magnificencja Prof. dr hab. Jan Kowalski – Rektor + nazwa uczelni i adres
 Inwokacja: (Wasza) Magnificencjo
 Zaproszenie: Jego Magnificencja Rektor Jan Kowalski z Małżonką

Adresat: Pan Prof. dr hab. Tadeusz Kowalski – Prorektor + nazwa uczelni i adres
 Inwokacja: (Wielce) Szanowny Panie Rektorze
 Zaproszenie: Pan Rektor Tadeusz Kowalski z Małżonką/osobą towarzyszącą

Adresat: Pan Jan Kowalski – Kanclerz + nazwa uczelni i adres
 Inwokacja: Szanowny Panie Kanclerzu
 Zaproszenie: Pan Kanclerz Jan Kowalski z Małżonką

Adresat: Pani Prof. dr hab. Stanisława Nowak – Prodziekan(a) + nazwa wydziału, uczelni i adres
 Inwokacja: Szanowna Pani Dziekan(a)
 Zaproszenie: Pani Dziekan(a) Stanisława Nowak z Małżonkiem/osobą towarzyszącą

Adresat: Pan Prof. dr hab. Jan Kowalski + adres instytucji lub prywatny
 Inwokacja: Szanowny Panie Profesorze
 Zaproszenie: Pan Prof. Jan Kowalski z Małżonką

Adresat: Pani dr Stanisława Nowak + adres instytucji lub prywatny
 Inwokacja: Szanowna Pani Doktor
 Zaproszenie: Pani (dr) Stanisława Nowak z Małżonkiem

Tytułatura w środowisku biznesu

W odniesieniu do tradycyjnych stanowisk kierowniczych w środowisku gospodarczym – tytułatura przedstawia się następująco:

Adresat: Pan Jan Kowalski – Przewodniczący Rady Nadzorczej + nazwa i adres spółki
 Inwokacja: Szanowny Panie Przewodniczący
 Zaproszenie: Pan Przewodniczący Jan Kowalski z Małżonką

Adresat: Pan Jan Kowalski – Prezes + nazwa firmy i adres
 Inwokacja: Szanowny Panie Prezesie
 Zaproszenie: Pan Prezes Jan Kowalski z Małżonką/osobą towarzyszącą

Adresat: Pani Stanisława Nowak – Dyrektorka + nazwa instytucji i adres
 Inwokacja: Szanowna Pani Dyrektorko
 Zaproszenie: Pani Dyrektorka Stanisława Nowak z Małżonkiem/osobą towarzyszącą

Adresat: Pan Jan Kowalski – Z-ca Dyrektora + nazwa firmy i adres
 Inwokacja: Szanowny Panie Dyrektorze
 Zaproszenie: Pan Dyrektor Jan Kowalski z Małżonką/osobą towarzyszącą

Adresat: Pani Stanisława Nowak – Główna Księgowa + nazwa i adres firmy/instytucji
 Inwokacja: Szanowna Pani Dyrektorko
 Zaproszenie: Pani Dyrektorka Stanisława Nowak z Małżonkiem

Adresat: Pan Stanisław Kowalski – Kierownik Działu Produkcji + nazwa i adres firmy
Inwokacja: Szanowny Panie Kierowniku
Zaproszenie: Pan Stanisław Kowalski z Małżonką

Tytulatura w kręgach wolnych zawodów

Tytulaturę w tej wąskiej grupie zawodowej można w skrócie zobrazować następująco:

Adresat: Pan dr Jan Kowalski (lekarz) + nazwa i adres lecznicy lub prywatny
Inwokacja: Szanowny Panie Doktorze
Zaproszenie: Pan dr Jan Kowalski z Małżonką/osobą towarzyszącą

Adresat: Pani Stanisława Nowak (Sędzia) + nazwa i adres instytucji lub prywatny
Inwokacja: Szanowna Pani Sędzia
Zaproszenie: Pani Sędzia Stanisława Nowak z Małżonkiem

Adresat: Pan Jan Kowalski (adwokat/radca prawny) + nazwa i adres kancelarii lub prywatny
Inwokacja: Szanowny Panie Mecenasie/Radco
Zaproszenie: Pan Mecenas/Radca Jan Kowalski z Małżonką

Adresat: Pani Stanisława Nowak (notariusz) + nazwa i adres kancelarii lub prywatny
Inwokacja: Szanowna Pani Rejent
Zaproszenie: Pani Rejent Stanisława Nowak z Małżonkiem/osobą towarzyszącą

Tytulatura w korpusie dyplomatyczno-konsularnym

Uregulowania tytularne polskiego korpusu dyplomatycznego wynikają ze wspomnianych uprzednio dokumentów, a mianowicie: konwencji wiedeńskich z 1961 r. i 1963 r. (dyplomatycznej i konsularnej) oraz polskich, tj. Ustawy o służbie zagranicznej z 2021 r. i Ustawy – Prawo konsularne z 2015 r. Poniżej kilka przykładów stosowania tytulatury w odniesieniu do wybranych stanowisk i sprawowanych funkcji dyplomatycznych:

Adresat: Pan Jan Kowalski – Ambasador Rzeczypospolitej Polskiej w (nazwa państwa + adres ambasady)
Inwokacja: Szanowny Panie Ambasadorze
Zaproszenie: Pan Ambasador Jan Kowalski z Małżonką

Adresat: Jego Ekscelencja Pan John Smith – Ambasador (nazwa państwa) w Polsce + adres ambasady
Inwokacja: (Wasza) Ekscelencjo
Zaproszenie: Jego Ekscelencja Pan Ambasador John Smith z Małżonką

Adresat: Jego Ekscelencja Ksiądz Arcybiskup Jan Kowalski – Nuncjusz Apostolski w Polsce + adres nuncjatury
Inwokacja: (Wasza) Ekscelencjo lub Przewielebny Księżu Nuncjuszu
Zaproszenie: Jego Ekscelencja Ksiądz Nuncjusz Jan Kowalski

Adresat: Pan Jan Kowalski – Radca Ambasady RP w (nazwa państwa + adres)
Inwokacja: Szanowny Panie Radco
Zaproszenie: Pan Radca Jan Kowalski z Małżonką/osobą towarzyszącą

Adresat: Pani Stanisława Kowalska – Konsul w Konsulacie RP (nazwa państwa/miasta + adres)
 Inwokacja: Szanowna Pani Konsul
 Zaproszenie: Pani Konsul Stanisława Kowalska z Małżonkiem

Tytulatura w wojsku

W analogii do poprzednich prezentacji – poniżej wybrane przykłady stosowania tytulatury w odniesieniu do stanowisk i stopni wojskowych:

Adres: Pan Jan Kowalski – Generał (dywizji) + adres jednostki lub sztabu
 Inwokacja: Szanowny Panie Generale
 Zaproszenie: Pan Generał Jan Kowalski z Małżonką

Adres: Pan Jan Kowalski – Konradmirał + adres + adres jednostki lub instytucji
 Inwokacja: Szanowny Panie Admirale
 Zaproszenie: Pan Admirał Jan Kowalski z Małżonką

Adres: Pan Ppłk Jan Kowalski + adres jednostki lub prywatny
 Inwokacja: Szanowny Panie Pułkowniku
 Zaproszenie: Pan Pułkownik Jan Kowalski z Małżonką

Adres: Pan Kpt Jan Kowalski + adres jednostki lub prywatny
 Inwokacja: (Szanowny) Panie Kapitanie
 Zaproszenie: Pan Kapitan Jan Kowalski z Małżonką/osobą towarzyszącą

Tytulatura w hierarchii kościelnej

Tytulatura duchowieństwa katolickiego zachowała swe tradycyjne formy, choć coraz częściej następuje jej upraszczanie. Dlatego obok historycznych tytulatur *Eminencja*, *Ekscelecja*, spotyka się często formy *Księżę Kardynał*, *Księżę Biskupie*. Tytuł *Ekscelecja*, jak wspomniano uprzednio, przysługuje również ambasadorom obcych państw. Przy jego stosowaniu należy uwzględnić zasadniczą różnicę pomiędzy jego umieszczeniem w adresie i w inwokacji. W tytulaturze adresu przyjęte jest posługiwanie się zawsze trzecią osobą liczby pojedynczej, czyli *Jego Ekscelecja*, natomiast w inwokacji i treści listu zwracanie się do jego adresata formą (*Wasza*) *Ekscelecja*, bądź *Ekscelecjo*.

Ze względu na dominujące w Polsce wyznanie katolickie poniżej podano kilka przykładów tytulatury tegoż duchowieństwa:

Adresat: Jego Świątobliwość Franciszek – Watykan
 Inwokacja: Wasza Świątobliwość lub Umiłowany Ojcze Święty
 Zaproszenie: Jego Świątobliwość Franciszek

Adresat: Jego Eminencja Jan Kardynał Kowalski – Prymas Polski (adres) lub Jego Ekscelecja Arcybiskup Jan Kowalski – Prymas Polski (adres)
 Inwokacja: Wasza Eminencjo/Ekscelecjo lub Najdostojniejszy Księżę Prymasie
 Zaproszenie: Jego Eminencja Jan Kardynał Kowalski – Prymas Polski lub Jego Ekscelecja Arcybiskup Jan Kowalski – Prymas Polski

Adresat: Jego Eminencja Jan Kardynał Kowalski
Inwokacja: Wasza Eminencjo lub Najdostojniejszy Księżę Kardynale
Zaproszenie: Jego Eminencja Jan Kardynał Kowalski

Adresat: Jego Ekscelencja Arcybiskup Jan Kowalski – Metropolita (nazwa archidiecezji + adres)
Inwokacja: Wasza Ekscelencjo lub Najczcigodniejszy Księżę Arcybiskupie
Zaproszenie: Jego Ekscelencja Arcybiskup Jan Kowalski

Adresat: Jego Ekscelencja Jan Kowalski – Biskup (+ nazwa diecezji + adres)
Inwokacja: Wasza Ekscelencjo lub Najczcigodniejszy Księżę Biskupie
Zaproszenie: Jego Ekscelencja Biskup Jan Kowalski

Adresat: Wielebny Ksiądz Jan Kowalski – Proboszcz (+ nazwa i adres parafii)
Inwokacja: Wielebny Księżę Proboszczu
Zaproszenie: Wielebny Ksiądz Jan Kowalski

7.4. Tytulatura w rozmowie

W przypadku bezpośredniej prezentacji tytuły wymienia osoba dokonująca przedstawienia poszczególnych osób, natomiast niezwykle istotna jest wiedza w zakresie stosowanych zwrotów. Oczywiście, w sytuacji samoprezentacji – w relacjach służbowych – zwyczajowo podaje się własny tytuł naukowy czy zawodowy. Należy również podkreślić, że w wielu przypadkach stosowanie tytułów ma charakter obligatoryjny (np. w wojsku, w dyplomacji), w innych jest kwestią taktu (np. w przypadku wolnych zawodów czy arystokracji). W przypadku korespondencji tytulatura – podlegająca określonym rygorom – wydaje się być sprawą całkowicie naturalną, natomiast w odniesieniu do konwersacji jej nadmierne stosowanie może mieć charakter tytułomanii, tytuł wystarczy zastosować na początku i końcu rozmowy.

Nie obywa się bez tytułowania na różnego rodzaju zebraniach, zjazdach, konferencjach i spotkaniach towarzyskich. Rozpoczynając referat na konferencji już w pierwszym zdaniu należy zaznaczyć, do kogo głównie się zwracamy; Dotyczy to przedstawicieli władz państwowych, gospodarczych i innych. Następnie zwrot grzecznościowy kierujemy do wszystkich obecnych na sali. Dla przykładu formuła może brzmieć: „*Panie Ministrze, Szanowni Państwo*” lub „*Panie Prezesie, Panie i Panowie*”. W kręgu osób bliskich, zwrot grzecznościowy może być następujący: „*Drogi Panie Dyrektorze, Koleżanki i Koledzy*”. Warto przy tym zauważyć, że identyczne zasady obowiązują podczas wygłaszania toastu. Z kolei zabierając głos w dyskusji, należy przede wszystkim zwrócić się do przewodniczącego spotkania i do osoby zasługującej na wyróżnienie. Istotne jest, że w stosunkach zawodowych używanie tytułów może być oszczędne, ale jest konieczne; natomiast w kontaktach prywatnych powinno być ograniczane [Pietkiewicz, 1997, s. 68–69].

Należy zauważyć, że tytuły ekscelencja i eminencja pochodzą z łaciny; pierwszy z nich, *excellencia*, oznacza wyższość, pierwszeństwo zaś drugi, *eminentia*, oznacza wyniosłość, dostojność. Tytuł *ekscelencja* przysługuje głowie państwa, premierowi, ministrom i ambasadorom obcych państw oraz biskupom, arcybiskupom i infulatom. Tytuł *eminencja* używany jest głównie względem kardynałów. Jeśli chodzi o wyżej wymienionych dostojników kościelnych istotny jest fakt, że w języku mówionym zwroty *Eminencjo* czy *Ekscelencjo* powinno stosować się względem kardynała/arcybiskupa/biskupa/infulata wówczas, gdy występują oni w strojach

ceremonialnych (purpura i fiolet). W innym przypadku zwracamy się do nich: Księżę Kardynał, Księżę Arcybiskupie, Księżę Biskupie, Księżę Infulacie.

W środowisku kościelnym najpowszechniej używanym zwrotem jest formuła „Proszę Księdza” stosowana zarówno w kontaktach między wiernymi a duchownymi oraz samymi duchownymi. Zróżnicowanie występuje przy zwracaniu się do duchownych zakonnych, ponieważ w zakonach żeńskich i męskich obowiązują zasady zbliżone trochę do wojskowych. Zwracając się do zakonnicy używa się formy siostró (rzadziej matko), a w odniesieniu do zakonnika praktykowana jest forma ojczyste (po święceniach kapłańskich) lub bracie (bez święceń) lub po prostu „proszę księdza”.

Podobne konotacje ma zwracanie się słowne do rektora. Magnificencjo (łac. *magnificentia* – wspaniałość) mówimy tylko do rektora (nie dotyczy prorektorów) i to w sytuacjach oficjalnych czy podczas uroczystości, gdy występuje w towarzystwie z insygniami. W pozostałych sytuacjach możemy mówić Panie Rektorze. Analogicznie należy zwracać się do prorektora.

Oprócz *bycia na pan/pani* lub *na ty* pozostaje jeszcze *bycie na wy* (*koleżanko, pozwólcie; kolego, przekażcie*). Formuła „per wy” oznacza zwracanie się do innej osoby w drugiej osobie liczby mnogiej. W dawnej polszczyźnie była stosowana w zwrotach grzecznościowych (*wy, ojczyste; wy, matko*), a oznaczała szacunek. Współcześnie kojarzy się negatywnie, gdyż w okresie PRL była obowiązkową formą zwracania się do obywateli. Praktykowana jest w wojsku, a także na prowincji. Podobnie zwroty na „on, ona” (*niech mi to poda; czy potrafi to zrobić?*) – brzmiące nieco bezosobowo, a stosowane w niektórych środowiskach wiejskich bądź w językach gwarowych.

8

ORGANIZACJA SPOTKAŃ I PRZYJĘĆ

Spotkania (ang. *meeting*, franc. *réunion*) mogą mieć różny charakter, np. służbowe, biznesowe, towarzyskie. Istotne jest określenie charakteru spotkania, gdyż ma to zasadnicze znaczenie w kwestiach jego formuły, doboru gości, ich rozsadzenia przy stole.

Wszystkie spotkania przy stole związane z jakąś okazją, a mające charakter poczęstunku, można określić jako przyjęcia (ang. i franc. *reception*) – również wymagają określenia charakteru spotkania, a dodatkowo w grę wchodzi wybór potraw i napojów. Z tego punktu widzenia wyróżniamy następujące typy przyjęć:

- robocze (ang. *business function*, franc. *d'affaires*),
 - oficjalne (ang. *formal function*, franc. *officielle*),
 - towarzyskie (ang. *social function*, franc. *conviviale*).
-

Można spotkać się również z podziałem spotkań i przyjęć na ceremonialne (oficjalne, uroczyste) i kameralne (towarzyskie, zwyczajne), taki podział mieści się w powyższej klasyfikacji. Jako formy przyjęć najczęściej rozróżnia się: stojące (określane zazwyczaj jako koktajl lub aperitif czy lampka wina) i przyjęcia zasiadane (poranne śniadanie, śniadanie-obiad, obiad-kolacja). Formą pośrednią jest przyjęcie bufetowe [Orłowski, Szteliga, 2012, s. 137].

8.1. Zasady rozsadzania gości a konfiguracje stołów

Posiłek jako zwyczaj o charakterze wspólnotowym historycznie podlegał kryteriom kultury dworskiej, stanowiąc punkt centralny uroczystości wyższych warstw społecznych. Będąc zwyczajem arystokratycznym podlegał sztywnemu, zhierarchizowanemu ceremoniałowi, który często zakładał rozdział płci oraz skodyfikowany rozkład miejsc przy stole. W przeciwieństwie do świata starożytnego, średniowiecze ustanowiło zwyczaj jadać na siedząco, a owalny bądź okrągły stół coraz częściej zastępowano stołem prostokątnym. Układ miejsc przy stole spowodował powstanie koncepcji miejsca honorowego, usytuowanego pośrodku dłuższego boku lub na jednym z boków krótszych. Oprócz różnego typu wzorców zachowań przy stole w tamtych czasach, wykształciło się przekonanie, że o randze osoby świadczy również jej stosunek do jedzenia. Drogę zaczął sobie torować pogląd, że wstrzemięźliwość w jedzeniu jest synonimem elegancji [Malaguzzi, 2009, s. 112].

Rozsadzanie przy stole (ang. *seating arrangement*, franc. *placement à table*) jest jednym z najtrudniejszych i najdelikatniejszych obowiązków gospodarzy/organizatorów. Bezwzględnie musi być przy tym zapewnione zachowanie przy stole porządku precedencji zaproszonych osób, z jedno-

czesnym zadaniem zarówno o przemienne rozmieszczenie pań i panów, jak i możliwe uwzględnienie zbieżności ich zainteresowań lub znanych wcześniej animozji. Cudzoziemcy przy stole mają pierwszeństwo względem rodaków i powinni mieć sąsiedztwo osób obcojęzycznych.

Praktykowane układy stołów wynikają z charakteru spotkania bądź przyjęcia, liczby zaproszonych gości oraz wielkości i kształtu dostępnych pomieszczeń. Każdy typ stołu ma przy tym swoje plusey i minusy, które uzasadniają określony dobór, ale też stwarzają pewne ograniczenia.

Z punktu widzenia formowania kształtu – praktykuje się głównie następujące rodzaje stołów [oprac. na podst. Szteliga. 2021, s. 226–239]:

1. Stół prostokątny (ang. *rectangular table*, franc. *table rectangulaire*) ułatwia dostosowanie liczby miejsc do wielkości sali oraz umożliwia widoczne uhonorowanie najważniejszych gości. Pozytywem jest możliwość umiejscowienia stosunkowo dużej liczby gości (nawet do 40 osób przy każdym stole), zaś negatywem skomplikowany sposób rozsadzania gości. Stół prostokątny może być stosowany do wszystkich typów przyjęć, co świadczy o jego uniwersalnym charakterze. Jego bardzo elegancką odmianą jest *impériale*, czyli stół prostokątny o zaokrąglonych narożnikach, chętnie stosowany jako główny stół na przyjęciach przygotowanych na większą liczbę stołów.
2. Stół w podkowę, czyli literę U (ang. *U-shaped table*, *horseshoe-shaped table*, franc. *table en fer à cheval*), stanowi kompozycję połączonych trzech stołów prostokątnych (środkowego i dostawionych do niego prostopadłe dwóch pozostałych). Główne miejsca (w tym honorowe) znajdują się przy stole środkowym. Ustawienie takie stosuje się na bankietach, zarówno oficjalnych jak i prywatnych, na przykład podczas przyjęć weselnych. Zaletą jest umiejscowienie dużej liczby gości (do 100 osób, a nawet więcej).
3. Stół w grzebień, czyli literę E (ang. *E-shaped table*, franc. *table en peigne*), powstaje z połączenia co najmniej czterech stołów prostokątnych (środkowego i dostawionych do niego prostopadłe trzech lub więcej pozostałych). Strona główna stołu posiada krzesła po stronie zewnętrznej, zaś ramiona stołu (grzebień) oplecione są krzesłami z obu stron. Stół taki jest więc bardziej rozbudowaną wersją stołu w podkowę i pozwala rozsadzić nawet kilkaset osób. Stosowany przy organizacji największych przyjęć i bankietów oficjalnych.
4. Stół okrągły (ang. *circular table*, franc. *table ronde*) już z nazwy symbolizuje pełną równość zasiadających, co nie wymaga wyznaczania miejsc honorowych. Plusem okrągłego stołu jest jego dostosowanie do nieparzystej liczby gości, zaś minusem ograniczenie liczby miejsc przy nim do 12 osób (zbyt duża średnica uniemożliwia kontakt między siedzącymi osobami). Stół okrągły przez swój kształt uchodzi za najbardziej demokratyczny i towarzyski.
5. Stół owalny (ang. *oval table*, franc. *table ovale*) umożliwia posadzenie przy nim wielu gości, wykorzystując brak miejsc narożnych. Choć miejsca przy nim mają charakter równorzędny, to istnieje możliwość wyznaczania nawet kilku miejsc honorowych – pod przewodnictwem jednej osoby (użyteczny przy organizacji spotkań roboczych). Stół ten pozwala również na umiejscowienie parzystej i nieparzystej liczby uczestników, a z zasady łączy zalety układu okrągłego i prostokątnego.

Wyznaczając miejsca przy stole, należy najpierw wybrać miejsca dla gospodarza i gospodyni (ang. *host*, *hostess* franc. *hôte*, *hôtesse*) oraz najważniejszego gościa (ang. *guest of honor*, franc. *invité d'honneur*). Jeśli wspólnie zapraszają małżonkowie, zajmują oni miejsca naprzeciw siebie pośrodku prostokątnego lub owalnego stołu. Gość zajmuje miejsce po prawej ręce gospodyni, a jego małżonka/partnerka po prawej ręce gospodarza. Jeśli gospodarz jest samotny, wówczas miejsce gospodyni może powierzyć córce, siostrze lub innej bliskiej niewieście. W przypadku

spotkania służbowego (obiad roboczy), miejsce naprzeciw gospodarza zajmuje najważniejszy gość, tradycyjnie zwany wicegospodarzem/współgospodarzem (ang. *co-host*, franc. *co-hôte*).

Miejsce dla głównego gościa powinno zapewnić mu najlepszy widok i dobrze, gdyby to było okno. Nie powinien on siedzieć zwrócony twarzą do ściany lub do drzwi kuchennych. Wskazane jest natomiast, aby widok na wejście kuchenne miała gospodyni. Z kolei gospodarz powinien siedzieć w miejscu, z którego ma ogład na całe towarzystwo.

Każdorazowo pamiętać należy o zachowaniu odległości między biesiadnikami, a przestrzeń ta powinna wynosić min. 60 cm na osobę (uwzględniając przede wszystkim nakrycie stołu przeznaczone dla każdego z gości).

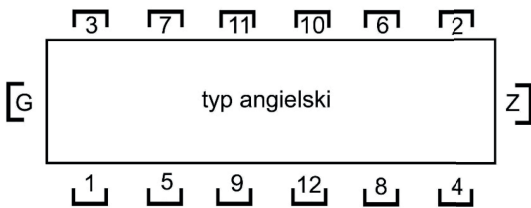
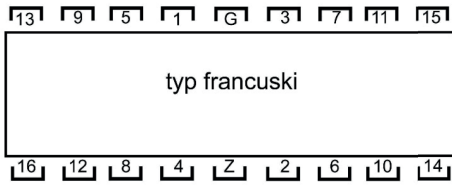
Rozsadzanie przy stole wymaga stosowania następujących zasad:

- pierwszeństwa prawej ręki jest historycznym zwyczajem wyznaczania miejsca najbardziej zaszczytnego po prawicy i jako takie zostało konwencjonalnie przejęte przez protokół dyplomatyczny, a w praktyce stanowi jedną z klasycznych zasad *savoir-vivre*;
- precedencji stanowi o hierarchicznej kolejności zajmowania miejsc od najważniejszego gościa do najmniej ważnego; najważniejszy gość powinien siedzieć naprzeciw gospodarza lub po prawej ręce gospodyni;
- alternacji oznacza przemienne rozsadzanie kobiet i mężczyzn przede wszystkim podczas przyjęć o charakterze towarzyskim. Zasada alternacji może dodatkowo uwzględniać przemienne rozsadzanie cudzoziemców i współrodaków. Należy również pamiętać, że kobieta powinna mieć po obu stronach mężczyzn oraz że nie powinna siedzieć na krańcu stołu. Nie należy sadzać obok siebie współmałżonków, natomiast można być bardziej pobłażliwym względem narzeczonych. Zasady alternacji płci nie stosuje się w sytuacji służbowych przyjęć roboczych, na które zaprasza się bez współmałżonków/współpartnerów. Wówczas rozsadzanie odbywa się jedynie na podstawie kryterium precedencji, czyli zajmowanego stanowiska, rozpoczynając od prawej ręki. Przy takich okazjach należy rozsądzać na przemian członków obu delegacji prowadzących rozmowy.

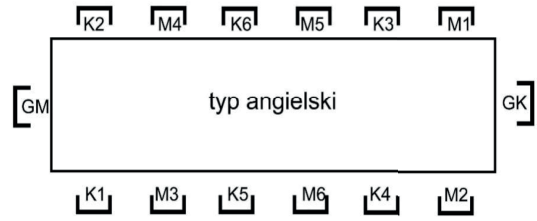
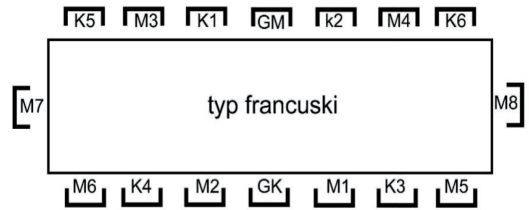
W praktyce stosuje się dwa zasadnicze sposoby wyznaczania miejsc gospodarzy, zwane angielskim i francuskim. **Rozsadzenie typu angielskiego** stanowi, że para gospodarzy lub gospodarz i główny gość (honorowy) zajmują miejsca odległe od siebie, przy przeciwległych, krótszych krańcach stołu. **Rozsadzenie typu francuskiego** stanowi, że para gospodarzy lub gospodarz i gość honorowy siedzą naprzeciw siebie, pośrodku dłuższego boku stołu (ten rodzaj ma częste zastosowanie w Polsce). Pozostałych gości należy rozsądzić uwzględniając precedencję i alternację, starając się, o czym wspomniano, kobiet nie sadzać na końcach stołu, a w przypadku obecności gości zagranicznych roztoczyć nad nimi opiekę (w tym lingwistyczną).

W przypadku spotkania towarzyskiego (łącznie z przyjęciem oficjalnym) stosuje się zasadę alternacji płci z jednoczesnym przestrzeganiem porządku precedencji (rozpoczynając od prawej strony gospodarza). W tym przypadku alternacja zachodzi między mężczyznami (M) i kobietami (K).

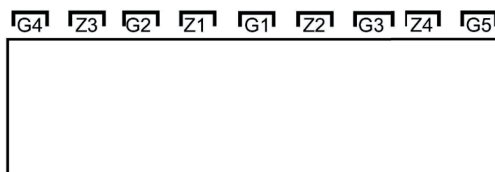
Gdy rozsadzamy uczestników przyjęcia po jednej stronie stołu należy pamiętać o stosowaniu zasady alternacji. W przypadku spotkania roboczego, w którym uczestniczą dwie delegacje, alternacja zachodzi między gospodarzami (G) i zaproszonymi gośćmi (Z) w porządku precedencji wyznaczonej przez pierwszeństwo po prawej ręce gospodarza. Zalecane jest, aby zaproszeni goście nie zajmowali ostatnich, skrajnych miejsc przy stole.

Stół prostokątny

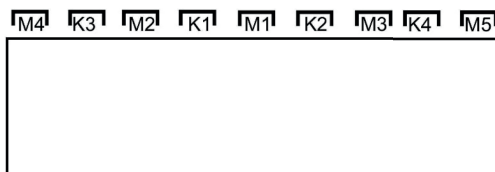
G - gospodarz
Z - gość (honorowy)

Stół prostokątny

GM - gospodarz (mężczyzna)
GK - gospodyni
M - mężczyzna
K - kobieta

Stół prostokątny (jednostronny)

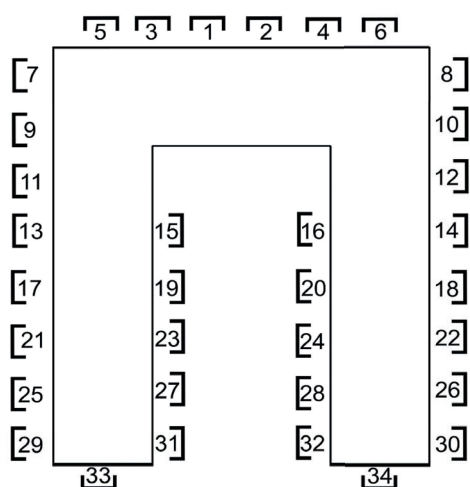
G - gospodarz (mężczyzna)
Z - gość



M - mężczyzna
K - kobieta

(opracowanie rysunków: Wojciech Pałęga)

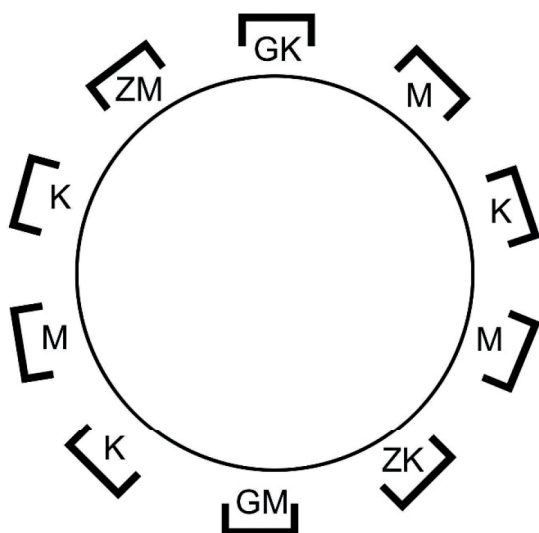
Stół w podkowę



Rozsadzanie gości przy stole w podkowę (podobnie w grzebień) opiera się na następujących zasadach: przy stole środkowym w jego centralnej części zasiadają gospodarze i najważniejsi goście, natomiast przy stołach prostopadłych miejsca zajmują pozostali goście zgodnie z zasadami precedencji. Osoby siedzące w centralnej części stołu środkowego powinny mieć pełny ogląd i być widziane przez pozostałych, w związku z czym nie zajmuje się miejsc po przeciwnej stronie ich stołu (sytuacje takie mogą się zdarzyć w przypadkach przyjęć mniej formalnych i gdy nie uczestniczą w nich ważne osobistości). Natomiast stosuje się umiejscawianie gości po wewnętrznych stronach stołów prostopadłych, których ramiona oplecione są krzesłami.

(opracowanie rysunku: Wojciech Pałęga)

Stół okrągły



GM - gospodarz (mężczyzna)

GK - gospodyni

ZM - gość (mężczyzna)

ZK - gość (kobieta)

M - mężczyzna

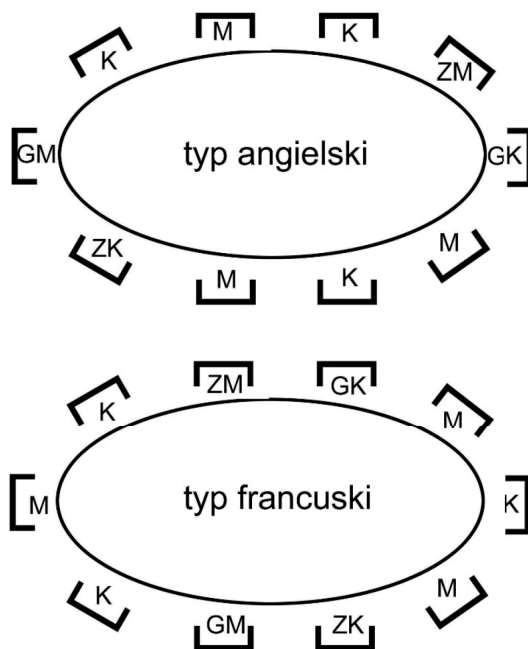
K - kobieta

Rozsądzenie gości przy stole okrągłym, najbardziej demokratycznym, zasadniczo nie powinno powodować komplikacji. Gdy liczba gości jest parzysta, gospodarz i gospodyni mogą siedzieć naprzeciw siebie, a ich goście zajmować miejsca zgodnie z precedencją, rozpoczynając od prawej ręki gospodyni – dla mężczyzn, i gospodarza – dla kobiet. Jeśli główne miejsca zajmuje dwóch mężczyzn lub dwie kobiety (czyli gospodarz i wicegospodarz tj. gość honorowy), można ich posadzić naprzeciw siebie lub obok siebie, wicegospodarz po prawicy gospodarza; taki układ pozwala na rozsądzenie nieparzystej liczby gości, ale może się wiązać z naruszeniem alternacji.

(opracowanie rysunku: Wojciech Pałęga)

W przypadku stołów owalnych - zachowanie wszystkich zasad jest możliwe przy zastosowaniu rozsadzania zarówno typu angielskiego jak i francuskiego, ale przy parzystej ilości uczestników; Mimo tego układ taki pozwala na różnego rodzaju inne konfiguracje (np. wyróżnienie kilku osobistości).

Stół owalny



- GM - gospodarz (mężczyzna)
- GK - gospodyni
- ZM - gość (mężczyzna)
- ZK - gość (kobieta)
- M - mężczyzna
- K - kobieta

(opracowanie rysunku: Wojciech Pałęga)

W sytuacji, gdy przyjęcie zorganizowano przy dwóch lub więcej identycznych stołach (okrągłych, owalnych lub prostokątnych), gospodarze zasiadają oddzielnie i każdy ze stołów będzie miał tylko jedno główne miejsce: przy pierwszym stole zajmie je gospodyni, przy drugim – gospodarz, przy kolejnych – ważniejsi goście. Należy jednak uwzględnić wymóg, że główny gość musi się znaleźć przy stole gospodyni, a jego małżonka/partnerka przy stole gospodarza.

Największe przyjęcia zasiadane (obiady, bankiety), na które zaprasza się nawet kilkaset osób, wymagają rozstawienia dużej ilości mniejszych stołów (okrągłych lub prostokątnych), oraz jednego głównego stołu zwanego często prezydialnym (ang. *head table*, franc. *table d'honneur*), przy którym zasiadają główni uczestnicy – tylko po jednej stronie, tak, aby móc widzieć wszystkich pozostałych gości i być przez nich widzianymi. W centrum zasiada gospodarz, po jego prawej

ręce główny gość, po jego prawej ręce małżonka gospodarza, zaś po lewej ręce gospodarza małżonka/partnerka głównego gościa. Jeśli gospodarzem jest kobieta, po jej prawej ręce zasiada gość honorowy, a lewej małżonek. Pozostali goście przy stole zasiadają zgodnie z precedencją.

Okrągłe stoły, przy których zasiadają pozostali goście, mają również swoją kolejność, która liczy się od strony prawej ręki osób zasiadających przy stole głównym. Rozsadzając gości przy tych stołach, należy pozostawić wolne miejsca od strony stołu głównego, aby żaden gość nie siedział do niego plecami.

8.2. Rodzaje przyjęć i ceremoniał kulinarny

Stopień formalności imprezy oraz jej wielkość, a także grono planowanych do zaproszenia osób, to elementy, które stanowią o wyborze i organizacji konkretnego rodzaju spotkania czy przyjęcia. Ze względu na sposób umiejscowienia gości oraz ich rozsadzania – spotkania i przyjęcia dzieli się na stojące, zasiadane i mieszane. Przyjęcia stojące są oczywiście krótsze od zasiadanych i mają charakter mniej oficjalny. Wśród spotkań stojących wyróżniamy:

Aperitif (ang. *aperitif*, franc. *apéritif*) stanowi osobne przyjęcie (20–30 minut), albo jest wstępem do większego przyjęcia zasiadanego. Zwyczajowo serwuje się napoje bezalkoholowe lub lekkie alkoholowe oraz koktajle. Można podać małe przekąski typu orzeszki, paluszki i małe *finger-foods*. Formę tę stosuje się również po zakończonej konferencji, w przerwach koncertowych, podczas wernisaży.

Lampka wina (franc. *vin d'honneur*) jest w zasadzie krótkim spotkaniem towarzyskim, które zamyka oficjalną uroczystość np. zawarcie porozumienia, nominacje, odznaczenia. Formę tę można też stosować w pracy dla uczczenia rocznicy urodzin, imienin, awansu, odejścia na emeryturę lub innego ważnego wydarzenia. Czas trwania to 30–45 minut.

Skoro w nazwie jest „lampka wina”, wypada przewidzieć na każdą zaproszoną osobę jeden do dwóch kieliszków wina białego i/lub czerwonego lub w szczególnych przypadkach, szampana. Ponadto na stole powinny znaleźć się napoje bezalkoholowe, jak woda mineralna, soki owocowe, coca-cola oraz ewentualnie drobne ciasteczka, krakersy, paluszki, orzeszki, tartinki itp. Zdecydowanie nie podaje się ciepłego posiłku. W takim przypadku „lampka wina” nie wymaga obsługi kelnerskiej, gdyż goście obsługują się sami. Natomiast zdarza się, że poczęstunek jest roznoszony na tacach przez kelnerów. Gospodarz powinien znajdować się przy wejściu oraz witać i żegnać gości.

Koktajl (ang. *cocktail party*) jest najbardziej popularną formą przyjęcia organizowanego w godzinach popołudniowych, na stojąco, którego czas trwania ograniczony jest do dwóch godzin. Optymalna pora na koktajl to albo godziny *lunch'u*, czyli 13.00 – 15.00, albo bezpośrednio po zakończeniu pracy, czyli umownie po godzinie 17.00. Obowiązkiem gospodarzy jest witanie gości przy wejściu. Na koktajlach oferuje się szeroką gamę napojów alkoholowych – zazwyczaj wina (w tym musujące lub szampan), wódkę, whisky, gin i przyrządzone na ich bazie koktajle oraz coraz częściej piwo i wiele napojów bezalkoholowych, serwowanych w barach lub roznoszonych przez kelnerów. Zwyczajowo bogaty jest bufet dań zimnych i gorących, jak wędliny, wędzone ryby, sałatki oraz takie dania gorące, które można jeść wyłącznie widelcem, trzymając talerz i posługując się jedną ręką, bez pomocy noża; stąd staroświeckie określenie tego typu przyjęcia francuskim mianem à la *fourchette* (widelcem). Gotowe przekąski, jak np. kanapki (tartinki), kulki mięsne, kawałki kiełbasy czy kawałki sera, oliwki – bierze się bezpośrednio do ręki bądź nadzieiwa na wykałaczkę. Mogą pojawić się również ciasta i owoce.

Ten rodzaj przyjęcia gromadzi od kilkudziesięciu do kilkuset osób. Na koktajl można przyjść i z niego wyjść (nawet bez przywitania i pożegnania się z gospodarzami) w dowolnym momen-

cie (w zaproszeniach określa się czas rozpoczęcia i zakończenia), ale wypada na nim przebywać przynajmniej pół godziny. Dobrze jest, jeśli gospodarze choć wzrokowo, z dystansu, odnotują naszą obecność.

Zaletą jest fakt, że *coctail party* można organizować zarówno wewnątrz domu, jak i na zewnątrz, jako przyjęcie ogrodowe (ang. *garden party*). Tak więc ten rodzaj przyjęcia może odbyć się pod chmurką lub pod namiotem. Ma wówczas charakter pikniku, podczas którego można urządzić grilla. Udział w tym mniej formalnym spotkaniu będzie cechował łagodniejszy wymóg ubioru np. typu *casual*.

Przyjęcie bufetowe jest formą pośrednią pomiędzy przyjęciem stojącym a zasiadającym, często zbliżone do koktajlu. Przyjęcia bufetowe mogą być organizowane w godzinach południowych (ang. *buffet lunch*, franc. *déjeuner-buffet*) lub wieczornych (ang. *buffet dinner*, franc. *dîner-buffet*, *buffet dînatoire*) i może mieć wówczas charakter bankietu. Często związane są z jakimś ważnym wydarzeniem lub uroczystością (np. świętem narodowym, spotkaniem międzynarodowym, galą rozdania nagród, koncertem itp.) i organizowane są w prestiżowych miejscach (np. pałacu, ambasadzie, hotelu, specjalnej sali itp.).

Gospodarze powinni witać swoich gości. W zaproszeniach określa się godziny rozpoczęcia i zakończenia bądź godzinę rozpoczęcia i czas trwania. Przyjęcia tego typu zasadniczo charakteryzuje nieco bogatsze *menu*, a często wymóg odpowiedniego ubioru/stroju (wg wskazań w zaproszeniu np. wizytowego) – zwłaszcza wieczorne.

Przyjęcie bufetowe ma w dużym stopniu charakter samoobsługowy; zadaniem obsługi kelnerskiej jest głównie usuwanie brudnych naczyń i rozmieszczanie czystych, również obsługa baru.

W praktyce oznacza to, że goście wybierają dania z bufetu i w większości jedzą je na stojąco, a tylko część ma możliwość konsumować je na siedząco przy stolikach. Brak wyznaczonych miejsc przy stołach na przyjęciach bufetowych, określane mianem swobodnego zasiadania (ang. *free sitting*, franc. *placement libre*) jest lubiany przez zapraszanych gości, gdyż ułatwia swobodne kontakty pomiędzy ludźmi. Stolików z krzesłami na przyjęciu bufetowym nie jest zbyt wiele, a zasadniczo przeznaczone są dla VIP'ów i osób starszych lub niepełnosprawnych. Jest to najbardziej uroczysta forma przyjęcia stojącego.

Skromną wersją przyjęcia bufetowego może być zimny bufet (kanapkowy) zwany również stołem szwedzkim. Menu jest uboższe względem typowego przyjęcia bufetowego (brak dań ciepłych) oraz brak formalnych wymogów odnośnie ubiorów. Szwedzki stół stosuje się często w restauracjach hotelowych nie tylko podczas organizowanych lunch'ów, ale również porannych śniadań, oferując wówczas dania zimne i ciepłe.

W tym miejscu warto wspomnieć o pojawiających się w literaturze fachowej tzw. przyjęciach mieszanych czasem zwanymi amerykańskimi, czyli stojąco-zasiadanych, podczas których gościom zapewnia się w większym stopniu miejsca siedzące przy stołach. Często organizuje się bufety tematyczne, np. bufet z napojami, bufet z owocami morza, bufet z pieczywym, bufet wegetariański czy wegański, bufet słodki (deserowy), a także towarzyskie strefy konwersacji i relaksu (stoliki konsumpcyjno-konwersacyjne lub kąciki z fotelami tzw. strefy *chill out*). Wzbożona bywa również obsługa kelnerska, która serwuje napoje i ciepłe dania, zamieniając brudne naczynia i sztućce na czyste. Cechą charakterystyczną tego typu przyjęć jest większy margines swobody dla wszystkich uczestników, choć wieczorne mają często charakter wystawnych bankietów trwających nawet 3 godziny; Tym samym ich formuła zawiera się w wieczornych przyjęciach bufetowych (*buffet dinner*). Organizowanie tego typu przyjęć najczęściej powiązane jest ze szczególnymi okazjami.

Do przyjęć zasiadanych (ang. *seated meal*, franc. *déjeuner/dîner assis*) zalicza się przede wszystkim: **poranne śniadanie** (ang. *breakfast*, franc. *petit déjeuner*) trwające ok. 2–3 kwadransy, **śniadanie w środku dnia** (ang. *lunch*, franc. *déjeuner*), na które trzeba przeznaczyć 1,5–2 godzin,

wieczorny obiad (ang. *dinner*, franc. *dîner*) najdłuższy, bo trwający nawet 3 godziny. Odmianą zasiadanego przyjęcia może być **bankiet** (ang. & franc. *banquet*) – okazjonalny, wystawny obiad bądź kolacja z toastami (np. obiad dyplomatyczny przy okazji oficjalnych wizyt) czy **raut** (ang. *route*, franc. *raout*) – uroczyste wieczorne przyjęcie bez tańców, a także **bal** (ang. *ball*, franc. *bal*) – uroczyste wieczorne eleganckie przyjęcie taneczne; specyficzną formą jest **wesele** (ang. *wedding*, franc. *mariage*) – przyjęcie bądź biesiada organizowane z okazji uroczystości zaślubin. Wspomniane odmiany przyjęć organizowane są z konkretnych okazji, dla wielkiej ilości osób (kilkuset), miejsca przy stole dla wszystkich gości są wyznaczone, obowiązują stroje ustalone w zaproszeniach, w których określa się jedynie godzinę rozpoczęcia. Formuła zasadniczo nie przewiduje indywidualnych powitań i pożegnań z gospodarzami/organizatorami (szczególnie w odniesieniu do dużych przyjęć). Opuszczenie przyjęcia zasiadanego nie jest zasadniczo możliwe przed jego końcem. **Poranne śniadanie** zjadamy codziennie głównie w gronie rodziny, w miarę szybko, spiesząc się do pracy, zaś celebrować je możemy jedynie w weekend'y. Stół śniadaniowy powinien wówczas wyglądać atrakcyjnie i estetycznie zarówno pod względem serwowanego *menu* jak i układu dekoracyjnego. Podstawą tzw. śniadania wiedeńskiego są jajka podane w specjalnym kieliszku, ponadto różne wędliny i kiełbasy na półmisku, paleta serów, a także dżem i konfitury – wyłożone na osobnych talerzykach. W centralnym miejscu stołu powinien znajdować się koszyk z pieczywem (chleb, bułeczki, rogaliki), a obok niego maselniczka; ponadto dzbanek z kawą, odrębny z mlekiem, czajnik z herbatą, talerze do zupy mlecznej czy miseczki do płatków owsianych itp. Nie ma sprecyzowanych godzin spożywania porannego śniadania, gdyż w ciągu tygodnia podyktowane jest porą rozpoczynania pracy lub nauki. Umownie przyjmuje się przedział czasowy w godz. 7.30 – 8.30; natomiast w czasie weekend'u zwyczajowo jest to godz. 8.30 – 9.30 (uwzględniając czas na wypoczynek i indywidualne gusta domowników).

Natomiast krótkie spotkania zawodowe przy okazji porannego śniadania mają już swoją tradycję. Organizuje się je najczęściej w restauracjach hotelowych lub w specjalnych salach; bądź to we własnym gronie (ekipa delegacyjna) lub w gronie mieszanym (z partnerami). Ta forma spotkania jest dodatkowo wygodna dla spotkań profesjonalnych, gdyż umawia się na nie jeszcze przed rozpoczęciem pracy, zatem nie rozbija się harmonogramu dnia. Tego typu śniadanie mogą sobie proponować osoby dobrze się znające, a przynajmniej związane poprzez wspólne interesy lub podobny typ działalności zawodowej. *Menu* może być skromniejsze, ale wzbogacone lokalnymi specjałami. Godziny też mogą być ruchome, choć w naszej strefie klimatycznej oraz w praktykowanym systemie godzin pracy tego typu śniadania organizuje się najczęściej w godz. 8.00 – 9.00; im bardziej na południe, tym późniejsza może być pora.

Tzw. *śniadanie kontynentalne*, serwowane w hotelach, ma charakter zasiadany (z obsługą kelnerską), a podaje się na nim: kawę, herbatę, pieczywo z masłem, miód i dżemy bądź konfitury. W wersji rozszerzonej dochodzą: wędliny, sery, parówki, jajecznicza, owoce, ciasto.

Śniadanie (w rodzimym pojęciu **obiad**) to najczęściej spotkanie południowe, a bardziej uroczyste powinno składać się z *aperitif* (na stojąco) oraz przyjęcia zasiadanego przy stole. Liczba dań przewidzianych do serwowania zależy od rodzaju przyjęcia. Z pewnością *menu* śniadań jest skromniejsze od wieczornych obiadów, które z reguły są bardziej wystawne, ponadto zawartość kaloryczna powinna być na tego typu przyjęciu skromniejsza. Zwyczajowo rozpoczyna się przystawką (zimną i/lub ciepłą). Podczas śniadań jako danie główne serwuje się najczęściej lekkie dania mięsne (cielęcinę, jagnięcinę), drób, ryby, owoce morza. Istotny jest również odpowiedni dobór napojów towarzyszących, a zwłaszcza win. Podczas posiłków południowych powinno się raczej ograniczać ilość podawanego alkoholu. Zwyczajowo kończy się deserem i kawą/herbatą. Można przyjąć, że pora śniadania (*lunch*'u) przypada na godziny 13.00 – 15.00, choć zdarza się rozpoczęcie o godz. 12.30. Goście zajmują wcześniej ustalone miejsca.

Śniadania służbowe wymagają obsługi kelnerskiej, zaś mniejsze – domowe obsługi ze strony gospodarzy (czasem wspartej przez inicjatywę i pomoc gości). W zaproszeniach określa się godziny rozpoczęcia i zakończenia lub godzinę rozpoczęcia i czas trwania. Gospodarze powinni witać swoich gości.

Obiad (w rodzimym pojęciu kolacja) jest uroczystym i bogatym przyjęciem wieczornym, na który składa się od kilku do kilkunastu nawet dań. Starannie dobrane *menu* oraz odpowiedni dobór trunków stanowić będą o sukcesie gospodarzy/organizatorów. Obowiązuje prosta zasada: im więcej jest dań, tym porcje są mniejsze. Rozpoczyna się *aperitifem* z przekąskami (na stojąco), a następnie przyjęcie ma charakter zsiadany zgodnie z zasadami precedencji. Serwowanie poszczególnych dań dokonuje wyspecjalizowany personel według określonej kolejności i rytuału. Przystawek może być kilka (zimna, gorąca, zupa), zaś dania (w tym główne) przygotowane są w oparciu o mięsiwa (wołowe, wieprzowe), pieczone (np. prosię), dziczyznę, a wzbogacone o warzywa i inne dodatki. Następnie serwuje się paletę serów, desery (ciasta, lody) i owoce oraz kawę/herbatę. *Digestif* podaje się z reguły w innym pomieszczeniu. Na okazjonalnym, uroczystym obiedzie, menu powinno być wydrukowane i ułożone na stole obok nakrycia dla gości podobnie jak kartoniki nazwiskowe uczestników przed nakryciem w przypadku większej ilości osób (nie ma tego wymogu w odniesieniu do lunchu roboczego, podobnie jak i obiadu towarzyskiego w mniejszym gronie).

Godziny posiłków, zwłaszcza tych wieczornych, różnią się w zależności od zwyczajów krajowych, dyktowanych z kolei przez panujący klimat i porę roku. Oficjalny *dinner* powinien rozpoczynać się po godzinie 20.00, również z tolerancją półgodzinną – w krajach północy może to być już 19.30, natomiast w kręgu śródziemnomorskim 20.30, przy czym latem – ze względu na panujące gorąco, na obiad zaprasza się najwcześniej o 21.30 (w Hiszpanii czy krajach latyno-skich może to być nawet godzina 22.00), a trwać może nawet kilka godzin. Toteż w zaproszeniach określa się jedynie godzinę rozpoczęcia. Gospodarze winni witać gości. Najczęściej stosuje się wymóg elegantszego ubioru, według określeń w zaproszeniu [Szteliga, 2021, s. 211–216].

Przyjęcia organizowane są okazjonalnie. Liczbę zaproszonych na przyjęcie gości należy uzależnić od przestrzeni, na której można ich przyjąć, z rozróżnieniem na miejsca stojące i zasiadane. Niezwykle ważne jest ustalenie *menu* organizowanego przyjęcia. Współcześnie coraz częściej zwraca się uwagę na ewentualne wskazania dietetyczne i kulturowe, które wynikają z alergii czy zakazów światopoglądowych lub religijnych. Podobne uwagi odnoszą się również do organizacji przyjęcia w restauracji. Współcześnie jest to głównie wybierana forma spotkania służbowego, a coraz częściej również towarzyskiego. W bardzo dobrych i renomowanych restauracjach jedynie zapraszający otrzymuje kartę z cenami dań; jego goście nie mają ich zaznaczonych w swoich kartach. Również kartę win otrzymuje tylko osoba zapraszająca; jeśli jest nią kobieta, zazwyczaj prosi siedzącego po jej prawej ręce mężczyznę o wybór odpowiednich win. Zasadą jest, że wino zamawia się po wyborze posiłku.

Gospodarz powinien przybyć wcześniej do restauracji oraz oczekiwać gości i ich powitać. On również prowadzi gości do odpowiedniego stolika i wskazuje miejsce (ewent. z pomocą szef sali). Przy stołach z kanapą usadawia się panie; za lepsze miejsca uważa się te z widokiem na restaurację bądź na okno z krajobrazem.

Jeśli na tego typu spotkanie zaprasza się większą liczbę niż 6–8 osób, przyjęcie należy odpowiednio przygotować. Do restauracji należy przyjść w przeddzień, aby zarezerwować odpowiednie miejsce, ustalić układ stołu, rozsądzenie gości i wybrać dania oraz wina, które zostaną podane gościom. Jest to właściwe rozwiązanie, gdyż przyspiesza obsługę i pozwala skoncentrować się na rozmowie, natomiast podawanie karty dań wszystkim gościom bardzo wydłuża czas zamawiania. Jeśli zapraszający decyduje się jednak na zamawianie z karty, goście powinni dokonać wyboru jak najszybciej.

Należy przy tym zwrócić uwagę na drobną różnicę semantyczną: po polsku mianem *menu* określa się zarówno samą kartę dań, jak i dokonany wybór dań, podczas gdy po francusku *menu* oznacza proponowany przez restaurację stały wybór dań, a ich samodzielne wybieranie z karty określa się terminem *à la carte*.

Rachunek reguluje gospodarz (osoba zapraszająca) i nie okazuje go i nie komentuje wobec zaproszonych gości. W przypadku chęci partycypacji w kosztach i otrzymania oddzielnego rachunku należy o tym poinformować przed rozpoczęciem posiłku.

Części składowe przyjęć

Przyjęcie zasiadane rozpoczyna się od części stojącej, **aperitif** (taka sama nazwa w języku angielskim i francuskim, zaś geneza jest starorzymiska), podczas której – w oczekiwaniu na przybycie wszystkich zaproszonych – serwuje się gościom napoje alkoholowe (whisky, wódkę, gin, wermut, campari, sherry, porto, likier owocowy, miód pitny, ricard/pastis bądź ouzo – latem), drinki na bazie mocnych lub słabych alkoholi bądź inne koktajle, a także szampan, może być również piwo. Ponadto całą gamę napojów bezalkoholowych, jak soki, wodę mineralną, lemoniadę, coca-colę itp. Gospodarze oferują również różne przekąski: orzeszki, pistacje, krakersy, chipsy, paluszki, a nawet owoce. Drobne **przekąski** (ang. *appetizer*, franc. *mise en bouche*, *amuse-gueule*), których celem jest pobudzenie apetytu, towarzyszą aperitifowi i zasadniczo roznoszą je kelnerzy (jeśli przyjęcie organizowane jest w lokalu) na tacach, zanim goście zasiądą do stołu. Dobre restauracje proponują również drobne przekąski, „małe co nieco” na jeden kęs np. mini-zapiekanek czy surowe jarzyny z odpowiednimi sosami; Mogą to być również oliwki, koreczki, plasterki szynki parmeńskiej, chorizo lub suche kiełbasy, kostki sera.

Aperitif to faza przyjęcia, która umożliwi poznanie się gości i rozpoczęcie rozmów o charakterze *small talk* z wieloma osobami. Z punktu widzenia gastronomicznego, służy pobudzeniu bądź zaostreniu apetytu przed jedzeniem. Jeśli nie ma ku temu szczególnych przeciwwskazań, wolno wówczas palić. Aperitif nie powinien trwać dłużej niż pół godziny. Po jego zakończeniu przed wejściem do sali jadalnej, przy dużych przyjęciach, zostaje wyłożony plan stołów, aby goście mogli łatwo odnaleźć swe miejsca.

Gospodyni zaprasza gości do przejścia do jadalni, do której gospodarz wchodzi jako ostatni. Jeśli na przyjęciu jest gość honorowy, to towarzyszy on gospodyni. W sali jadalnej należy odnaleźć swe miejsce przy stole i odczekać za swym krzesłem, aż zgromadzą się wszyscy goście. Jest to właściwy moment do przywitania się i przedstawienia się. W przypadku stołu, przy którym zasiada niewielka liczba osób, mężczyźni obchodzą go dookoła i witają się ze wszystkimi, w przypadku większych stołów należy się przywitać jedynie z sąsiadami.

Znak do zajęcia miejsc daje gospodyni, która siada pierwsza. Mężczyźni czekają stojąc, aż wszystkie panie zajmą swoje miejsca. Każdy pomaga zająć miejsce swej sąsiadce z prawej strony. Dopiero wówczas panowie mogą sami zasiąść do stołu. Kolejny moment dla wszystkich uczestników biesiady to rozłożenie serwetek na kolanach.

Przyjęcie zasiadane rozpoczyna **przystawka** (ang. *first course*, *starter*, franc. *hors d'oeuvre*, *entrée*), najpierw zimna, po której może nastąpić ciepła przystawka lub zupa. Jedzenie inicjuje gospodyni/gospodarz wówczas, gdy wszyscy goście zapełnią talerze. Wybór pomiędzy ciepłą przystawką a zupą, dyktują zazwyczaj względy lokalnej tradycji, na przykład w kuchni francuskiej i włoskiej zupy są w zasadzie uważane za dania kuchni wiejskiej i dlatego rzadko bywają podawane (jeśli już, to wieczorem), podczas gdy stanowią one bardzo istotną część i specyfikę kuchni polskiej lub rosyjskiej. W kuchni francuskiej w miejsce zupy będą raczej serwowane surówki sporządzone na bazie sezonowych warzyw i owoców, a we włoskiej, zupę zastąpi danie na bazie makaronu jako *primo pasto* (dlatego zimne przystawki określa się tam jako *antipasto*). Do typowych

przystawek zaliczyć można np. filety rybne (śledzia, łososia), kawior, mus lub pasztet z gęsich albo kaczych wątróbek (franc. *foie gras*), tatar, carpaccio (płatki wołowe), pomidory faszerowane, sałatki na bazie warzyw (avocado, szparagi, pory, cykorię, paprykę). Do przystawek jako napoje, podaje się wina wytrawne – białe (do ryb, owoców morza, sałatek, warzyw, jajek), czerwone (do tataru, carpaccio), białe półslodkie (do musu wątróbkowego, pasztetu), wódkę (do kawioru i śledzia), szampan (do wszystkiego).

Następnie serwuje się **danie główne** (ang. *main dish*, franc. *plat principal* lub *pièce de résistance*). Jego podstawę stanowią mięsiwa lub ryby. Wedle dawnych tradycji romańskich ryba powinna poprzedzać drób i mięso (dziczyzna na końcu).

Kuchnia francuska wymaga następnie talerza **serów** (zwyczajowo 3–6 rodzajów). Tu warto pamiętać, że bazą do produkcji serów jest nie tylko mleko krowie, ale i kozie oraz owcze. Wielowiekowe doświadczenia i tradycje (zwłaszcza krajów romańskich) w produkcji serów spowodowały ich olbrzymie zróżnicowanie pod względem kształtu, konsystencji, a przede wszystkim smaku (np. we Francji i Szwajcarii ocenia się, że jest więcej gatunków sera niż dni w roku!). W związku z tym wskazane jest, aby na desce oferowanych serów znalazły się zarówno te łagodniejsze, jak i te i ostrzejsze, aby pojawił się ser miękki (camembert, brie, coulouiers, neufchatel, munster, romadur), ser półmiękki (cheddar, edam, gouda, cantal, reblochon, tomme), któryś z serów twarдых (ementaler, comté, parmigiano), może pleśniowy niebieski (roquefort, gorgonzola) czy kozi (Saint-Maure, Saint-Marcellin), a w Polsce także rodzimy oscypek. Natomiast serów białych (typowych twarogów) zasadniczo nie uwzględnia się w palecie serów podawanych podczas tego typu przyjęć. Natomiast niezwykle istotne będą wina towarzyszące tymże serom.

Jeśli chodzi o napoje towarzyszące przyjęciom, to kwestia jest złożona i wymaga subtelного podejścia. Na wstępie, jako *aperitif*, jak wspomniano, podaje się mocne alkohole, koktajle na ich bazie lub szampan. Współcześnie coraz częściej pojawia się piwo (serwowane również do niektórych dań mięsnych). Wódkę podaje się do odpowiednich przystawek (kawioru, śledzi, wędzonych ryb), może towarzyszyć również do bigosu czy flaków. W pozostałych przypadkach podaje się wina.

Na zakończenie – do kawy – proponuje się trawienny *digestif* (koniak, likier). Z powyższego wynika, że wśród napojów przyjęciowych dominantę stanowią wina.

Ogólne zasady kolejności w podawaniu **wina** są następujące:

- wina dobiera się, rozpoczynając od lekkich i młodszych (*léger*) i przechodząc do cięższych i starszych (*puissant*),
- wina białe zawsze podaje się przed winami różowymi i czerwonymi, natomiast wina deserowe, w zasadzie głównie białe, pije się na końcu,
- jeśli specyficzne danie wymaga go w trakcie posiłku (np. wątróbka gęsia lub kacza, czyli *foie gras* i towarzyszące wino *sauternes*), wówczas należy podać po nim mały przerwownik lodowy,
- czerwone wina o smaku bardziej owocowym (*fruité*) należy serwować przed winami o intensywnym smaku taniny (*corsé*),
- lekkie wina czerwone (*frais*) podaje się zawsze przed winem starym, o złożonej strukturze (*charpenté*),
- jedyny trunek, który można stosować w ciągu całego posiłku, to szampan (można go serwować przed winem białym i czerwonym, po winie białym i czerwonym, ale nigdy między nimi).

Zasadą w doborze wina jest zachowanie równowagi pomiędzy smakiem dania i mocą wina oraz stosowanie reguły, według której do jasnych mięs podaje się wina białe, zaś do ciemnych mięs wina czerwone. Podstawą zestawienia jest to, że mięsa białe i delikatne (ryby, owoce mo-

rza, drób, cielęcina) wymagają białego wina wytrawnego, a mięsa czerwone – tym mocniejszego czerwonego wina wytrawnego, im intensywniejszy jest ich smak (najmocniejszych wymaga drób o ciemnym mięsie, dzikie ptactwo i dziczyzna). Obecnie jednak coraz mniej przestrzega się tego klasycznego podziału i np. do białego mięsa coraz chętniej podaje się chłodne, lekkie wino czerwone o owocowym smaku (*fruité*).

W uzupełnieniu wypada dodać, że do przystawek podawane będą raczej wina wytrawne białe, różowe i czerwone (za wyjątkiem *foie gras* – wino białe półsłodkie) czy nawet wódka (np. do kawioru – wódka lub szampan); do serów raczej wina czerwone wytrawne, choć do niektórych gatunków serów (zwłaszcza chudych) można podać wino białe wytrawne. Do deserów przydatne będą wina słodkie i półsłodkie (białe i czerwone) oraz szampan.

W zależności od wagi organizowanych przyjęć i uczestniczących gości oferuje się określone rodzaje i gatunki win. Poradą może służyć *enolog* (specjalista od winiarstwa) bądź *sommelier* (znawca win – może nim być piwniczny bądź odpowiednio wykwalifikowany kelner).

Kończąc sekwencję winną sugeruje się, aby przed konsumpcją dokonać degustacji określonych trunków, a zwłaszcza win, kierując się klasyczną francuską zasadą „trzech zmysłów” (wzroku – *oeil*, zapachu – *nez*, smaku – *palais*).

Deser (ang. i franc. *dessert*) – czyli słodka końcowa potrawa, którą stanowią mogą: ciasta bądź tort, lody i sorbety, leguminy (puddingi, budynie, kisiele), kompoty (rozumiane zarówno jako musy, jak i gęste napoje owocowe), a także kompozycje owoców – jest niezwykle istotną i przez większość gości lubianą częścią przyjęcia.

Po deserze powinno podać się kawę lub herbatę. Na eleganckich przyjęciach serwuje się je poza jadalnią, w oddzielnym pomieszczeniu (w połączeniu z *digestifem*), lecz nie będzie nieaktym poproszenie o jej podanie już do deseru. Jedynie kuchnia chińska i japońska oraz arabska przewidują podawanie herbaty podczas całego posiłku. W kuchni europejskiej podczas przyjęć nie stosuje się tego, ale można się z tym spotkać w zwyczajach domowych.

Kawę przygotowuje się na liczne sposoby: parzoną (w filiżance lub szklance) z fusami, co było w Polsce dość powszechne, choć niewłaściwe i dopuszczalne jedynie na własny użytek; po arabsku w mosiężnym tygielku, w którym powoli podgotowuje się kawę bardzo aromatyczną i słodką, czasem nazbyt mocną; we włoskim ekspresie, czyli ciśnieniowej kafetierce podgrzewanej na palniku, w elektrycznym ekspresie ciśnieniowym, w którym powstaje klasyczne włoskie *espresso*, w elektrycznych ekspresach kawowych przelewowych, w których robi się dość słabą kawę nazywaną amerykańską (*regular coffee*), wreszcie najłatwiejszą do przygotowania, ale mniej aromatyczną – kawę rozpuszczalną.

Przygotowanie herbaty wymaga również właściwej oprawy. Zaparzaną w czajniczku herbatę liściastą, według dawnego dobrego zwyczaju angielskiego, zastępuje coraz częściej herbata ekspresowa z torebek. Torebkę herbaty powinno się podawać z czajniczką, w którym zaparza się herbatę, a potem przelewa do filiżanki. To pozwala na wybranie herbaty o dowolnym smaku spośród proponowanych. Jeśli herbatę zamówiło kilku gości, można podać ją w jednym dużym czajniku, w którym zanurza się kilka torebek, a następnie rozlewa do filiżanek.

Uwaga: palenie podczas całego posiłku (zasiadanego) jest absolutnie niedozwolone, a prośzenie kelnera bądź kogokolwiek z obsługi o podanie popielniczki uważane jest za nietakt.

Digestif (ang. *digestive*, franc. *digestif*) podaje się na zakończenie przyjęcia, a może podobnie jak *aperitif* również odbyć się na stojąco. Gościom proponuje się kieliszek mocnego alkoholu ułatwiającego trawienie (do którego wolno zapalić papierosa, a nawet cygaro), a więc koniaku lub armaniaku lub innego rodzaju brandy (mniej szlachetny typ destylatu winnego, zwany czasem po polsku „winiakiem”), eau-de-vie (mocnego wytrawnego alkoholu na bazie owoców, jak grappa czy calvados) lub likieru owocowego. Rolę *digestif* u odgrywa także wino wzmocnione dodatkiem alkoholu takie jak porto, sherry (*xeres*), albo wermut, alkohole ziołowe (takie jak włoskie

amaro) i nalewki owocowe. Można spotkać się również ze zwyczajem podawania szlachetnych gatunków whisky (*single malt*); „whisky time any time” – czyli może być przed i po posiłku. Należy również spełnić prośby gości pragnących napić się wody mineralnej czy soku.

Pamiętać należy, że odejście od stołu anonsuje swoim gestem gospodyni, natomiast sygnał do zakończenia przyjęcia daje gość honorowy – dziękując i żegnając się z gospodarzami; po nim czynią to pozostali goście.

Aranżacja stołu

Przyjęcia dyplomatyczne są pewnego rodzaju wzorem dla aranżacji wszystkich innych spotkań i uroczystości, a zasady obowiązujące przy ich organizacji stanowią wyznacznik najwyższego poziomu. Tym samym w sposób szczególny budzą zainteresowanie polityków oraz biznesmenów, znajdujących się w roli gospodarzy. Tak ważna kwestia jak organizacja stołu na konkretną uroczystość, stanowi kompozycję następujących elementów: konfigurację stołu w konkretnym pomieszczeniu (z uwzględnieniem swobodnego dostępu), zastawę stołową (wynikającą z proponowanego *menu*), poczynione dekoracje stołu i wystrój wnętrza.

Stół średniowieczny odziedziczył po stole starożytnym rzymskim obrus, lecz był dość ubogi w utensylia. Brakowało na nim kieliszków, a nóż przez długi czas pozostawał jedynym sztuccem, którego biesiadnicy używali. Renesans zachował stosowanie obrusa i zaczął wykorzystywać w zastawie obok metali, nowe materiały, takie jak majolika oraz szkło. Najznamienitsi goście na ucztach mieli indywidualne kielichy, lecz nie używali sztucców. Zastawa nie stała na stole, lecz na specjalnym kredensie, gdzie srebrne dzbany, szklane kielichy, cenne solniczki, świeczniki, deski do krojenia, miski do mycia rąk i przedmioty dekoracyjne tworzyły same w sobie piękną kompozycję, podkreślając bogactwo gospodarza. Zwyczaj ten przetrwał w kolejnym stuleciu, lecz w XVII wieku stół stał się skromniejszy, a prezentowanie zastawy wyszło ze zwyczaju. Pojawiły się kompozycje na środku stołu, które początkowo miały zadanie praktyczne, by ostatecznie nabrać charakteru dekoracyjnego. Jednak w tym samym okresie, w epoce baroku, pojawiły się złote elementy w zastawie dekoracyjnej, szczególnie na dworach królewskich bądź arystokratycznych. W XIX wieku, wraz z ograniczeniem liczby służących, rozpowszechnił się zwyczaj umieszczania kieliszków, sztucców i serwetek bezpośrednio na stole przed przybyciem gości, który utrwalił się w kolejnym stuleciu [Malaguzzi, 2009, s. 316–318].

Nakrycie stołu – zastawa (ang. *cover*, franc. *couvert*) to zarówno zestaw talerzy, sztucców i kieliszków przygotowanych dla jednej osoby, jak i przeznaczone dla niej miejsce przy stole. Przeznaczone na nakrycie miejsce dla każdej osoby, powinno być na tyle szerokie, aby sąsiedzi czuli się swobodnie. Pośrodku, w odległości 1–2 cm od krawędzi stołu, umieszcza się porcelanowy lub srebrny duży talerz podstawowy (ang. *presentation plate* lub *underplate*, franc. *assiette de présentation* lub *assiette de service*). Jest to talerz o średnicy około 28 cm (10,5 cala), który służy jako podstawa pod talerz do głównego dania, a wcześniej przystawki. Talerz podstawowy pozostaje na stole przez cały czas posiłku aż do deseru, stawiane na nim talerze wynosi się po każdym zakończonym daniu. Talerz obiadowy (ang. *dinner plate*, franc. *assiette plate*) ma przeciętnie 25 cm średnicy (9,5 cala) i ustawia się na nim mniejszy talerz (do zimnej przystawki), zwany też talerzem przystawkowym, deserowym lub śniadaniowym (ang. *dessert plate*, franc. *assiette à déjeuner*), którego średnica wynosi około 20 cm (7,5 cala). Jeśli nie planuje się przystawek, na talerzu obiadowym może być ustawiony talerz głęboki (ang. *soupe plate*, franc. *assiette creuse*). Z zasady jednak przyjęcia wymagają zimnego dania przed zupą, do której talerze lub filiżanki, zwane też kokilkami (ang. *soupe cup*, franc. *bol à bouillon*), wnosi się dopiero po zakończeniu przystawki. Tak więc, jeśli zaczyna się od przystawki, to na talerzu obiadowym kładzie się płytki mniejszy talerz do zimnej przystawki, a na nim można położyć złożoną serwetkę. Jeśli zaczyna się od zupy,

to na talerzu obiadowym znajdzie się głęboki talerz lub wniesiona zostanie filiżanka z zupą. Złożona serwetka pozostaje wówczas po lewej stronie nakrycia.

Po lewej stronie talerza i w oddaleniu od krawędzi stołu, czyli powyżej, patrząc na stół z lotu ptaka, ustawia się niewielki talerzyk na pieczywo o średnicy do 16 cm, czyli 6,5 cala (ang. *bread and butter plate*, franc. *assiette à pain*). Umieszcza się na nim porcję masła i pieczywa (kawałki chleba czy bagietki) oraz nóż do masła. Na przyjęciach z obsługą, pieczywo uzupełniane jest przez kelnerów, którzy nakładają je szczypcami na talerzyki.

Na lewo od talerza kładzie się widelec (lub widelce), który może zarówno, według zwyczaju francuskiego, dotykać zębami stołu, jak i z angielska, być skierowany zębami w górę (w Polsce stosuje się częściej sposób angielski). Po prawej stronie kładzie się łyżkę i noże, zawsze ostrzami do wewnątrz, czyli w stronę talerza. Jeśli przewiduje się podanie owoców morza (ang. *seafood*, franc. *fruits de mer*), widelec do ostryg, szczypcy do ślimaków lub do homara powinny znaleźć się również po prawej stronie. Zasadą jest, że widelce i noże układa się w kolejności ich użycia, tj. od zewnątrz w kierunku talerza, o czym decyduje kolejność podawania dań. Tak więc zaczyna się zawsze od sztućców zewnętrznych, do kolejnych dań używa się następnych, coraz bliższych talerza. Jest to najwygodniejsza wskazówka dla gości, którymi sztuciami się postugiwać.

Wśród widelców (ang. *fork*, franc. *fourchette*) wyróżniamy cztery rodzaje: widelec do mięs (wysmukły, czterozębny), do przystawek (identyczny, ale mniejszy), do ryb (podobny, spłaszczony) oraz widelec do deserów (mały, trójzębny). Podobne są cztery typy noży (ang. *knife*, franc. *couteau*): wysmukły krojący mięso i mniejszy do przystawek, rozplaszczony bez ostrza do ryb i mniejszy deserowy (do owoców). Do przystawek można używać normalnego noża i widelca. Jeśli brak specjalnych sztućców do ryb, w dobrym polskim zwyczaju zastępuje się je dwoma widelcami. Nie należy jednak się dziwić, że w innych krajach dopuszcza się podawanie do ryby normalnych sztućców.

Łyżki (ang. *spoon*, franc. *cuillère*) do zupy oraz łyżeczki do deseru, lodów, herbaty i kawy różnią się po ich wielkości, a ewentualne różnice w kształcie są między nimi niewielkie (za wyjątkiem dużej łyżki do zupy).

Po prawej stronie talerza można umieścić koziołek do sztućców (ang. *knife rest*, franc. *porte-couteau*), czyli podpórkę, na którą odkłada się sztucce między daniami, o ile nie przewidziano ich zmiany. Koziołków podstawkowych nie stosuje się na przyjęciach oficjalnych, gdyż w tych przypadkach po każdym daniu zmienia się sztucce.

Sztucce do deseru można umieszczać powyżej talerza, a są nimi przede wszystkim łyżeczka ułożona nad widelczykiem, przy czym czerpak łyżeczki po lewej stronie, zaś zęby widelczyka po prawej stronie. Między nimi może znaleźć się nożyk ułożony ostrzem w lewo. Praktykowane jest również, że tych sztućców nie kładzie się wcześniej na stole, lecz wnosi się wraz z talerzykami deserowymi dopiero po zakończeniu głównego dania. Tak dzieje się podczas wystawnych przyjęć, kiedy to sztucce deserowe oraz nóż do serów podaje się wraz z talerzami deserowymi i umieszcza się między talerzem a kieliszkami. Powinny być one również ułożone w kolejności ich użytkowania, a więc od góry nóż do serów (ostrzem w lewo), łyżeczka deserowa (czerpakiem w lewo), nożyk (ostrzem w lewo), widelczyk (zębami w prawo).

Sztucce serwingowe (ang. *dish utensils, serving cutlery*, franc. *couvert de service*) o różnym przeznaczeniu: do mięsa, do ryby, do sałaty, do sosu, do ciasta, do owoców, do konfitur, do lodów – trafiają na stół z odpowiednimi daniami, wnoszone przez kelnerów. W przypadku skromnego przyjęcia mogą leżeć na środku stołu bądź na specjalnym pomocniku, w pobliżu gospodyni. Do typowych zalicza się: łyżki wazowe do zup, łyżki, widelce i noże półmiskowe, widelce i noże do ryb, czerpaki do sosów, łyżki i widelce do sałaty, noże i łopatki do ciast i tortów, łyżki koktajlowe, szufelki do cukru.

W skład serwisów wchodzi również różnorakie półmiski, miseczki, salaterki, koszyki na owoce itp. które pojawiają się na stole według rytuału określonego w *menu*.

Przy organizacji skromniejszych przyjęć na stole często kładzie się wszystko to, co będzie potrzebne w czasie biesiady np. solniczki, pieprzniczki, karafki z wodą, koszyki z pieczywem itp. Przy bardziej oficjalnych przyjęciach wszystkie te elementy pojawiają się sukcesywnie, w odpowiednim czasie.

Należy wspomnieć, że zdarza się jedzenie potraw bez użycia sztućców, a więc palcami. Tak dawniej jadano np. mięsiva na dworach królewskich, tak jada się współcześnie np. żeberka, żabie udka czy niektóre skorupiaki (krewetki, kraby, raki) na przyjęciach w wielu krajach europejskich. Przy mniej oficjalnych okazjach dopuszczalne jest wzięcie w rękę udka kurczaka (np. przyjęcia piknikowe), podobnie z pomocą rąk można jeść szparagi. W konsekwencji pojawi się miseczka (metalowa lub szklana) wypełniona wodą z sokiem cytryny służąca do opłukania rąk (umiejscowiona po lewej stronie nakrycia), które następnie wyciera się w serwetkę.

Serwetka (ang. *napkin*, franc. *serviette*) może być złożona w płaski trójkąt, prostokąt lub kwadrat, a kładzie się ją na lewo od talerza, można nią również przykryć talerz-podstawę. Podczas domowych przyjęć serwetki mogą być zrulowane, włożone w specjalne koliste obrączki i umieszczone po lewej stronie. Nie zaleca się stosować pretensjonalnych upiększeń w postaci serwetki włożonej do kieliszka np. w formie wachlarza lub zwiniętej w stożek. System ten mogą praktykować restauracje. Po skończonym przyjęciu serwetkę kładzie się po prawej stronie talerza.

Kieliszki (ang. *glass*, franc. *verre*) ustawia się za talerzem według ich wysokości od lewego do prawego: najwyższy służy do szampana zwany fletem (jeśli będzie towarzyszył), kolejny do czerwonego wina, następny do białego, najmniejszy do wody lub wódki (jeśli będzie podawana). Często flety do szampana podaje się dopiero przy deserze, a wódka nie zawsze serwowana jest podczas przyjęcia. Jeśli kieliszek do wody będzie największy, to powinien rozpocząć szereg. Liczba kieliszków, a zatem gatunków i rodzajów alkoholu, zależy od wystawności przyjęcia. Kieliszki nie powinny być napełnione, zanim goście siądą do stołu. Wyjątek w tym zakresie można uczynić jedynie dla wody. Najbardziej elegancko prezentują się kieliszki wykonane z bezbarwnego szkła lub kryształu, ułatwiające podziwianie kolorytu trunków, a zwłaszcza wina. Szklanki, historycznie rzecz biorąc, są pochodnymi kieliszków, o innych kształtach, gabarytach i przeznaczeniu (woda, piwo, miód).

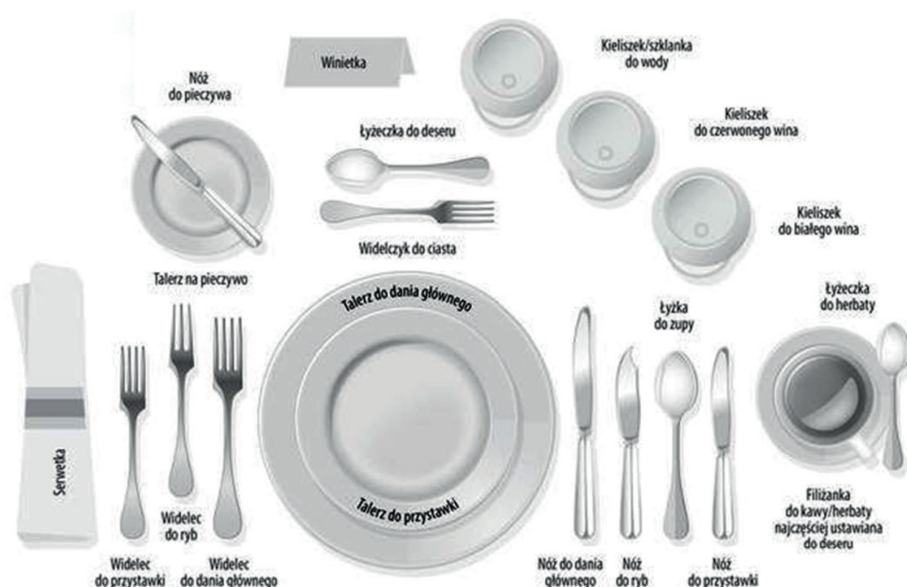
Należy zauważyć, że w niektórych krajach tzw. winnych jak np. Francja, Włochy czy Hiszpania, każdy region z reguły ma własne rodzaje kieliszków do produkowanych tam rodzajów i gatunków win, toteż kształty będą się różnić. Najlepiej zdać się wówczas na gospodarzy.

Nie bez znaczenia jest również dekoracja stołu. Jej podstawę stanowi **obrus**. Czysty, wyprasowany, gładki powinien być tak ułożony na stole, aby zwisał z każdej strony na co najmniej 20 cm. Często bywa biały bądź w delikatne wzory, dopasowany kolorystycznie do zastawy. Historycznie śnieżnobiały – wyrażał czystość i higienę zachęcającą do jedzenia, pobudzając apetyt. Natomiast do białej porcelany jako kontrast, można zastosować barwny lub wzorzysty obrus. Przy organizacji najbardziej wystawnych przyjęć stosuje się biały obrus i **serwetki** z dobrego materiału.

Zastawa, czyli zestaw talerzy i naczyń oraz sztućców i kieliszków jest sama w sobie podstawowym elementem dekoracyjnym każdego stołu. Na eleganckie przyjęcia stosuje się delikatną (często wzorzystą) zastawę porcelanową, srebrne sztućce, szkło kryształowe.

Niezwykle istotny jest harmonijny układ zastawy stołowej z obrusem i resztą dekoracji, do której zalicza się **kwiaty** o łagodnym zapachu (najlepiej płaskie ikebany – niezastaniające widoku), **amfory**, **dzbany**, **karafki**, świeczniki/lichtarze i całą gamę ładnych, użytecznych drobiazgów stołowych odpowiednio rozmieszczonych, jak: solniczki, pieprzniczki, komplety do oliwy, octu itp.

Wszystkie te elementy galanterii stołowej mogą być wykonane z metalu (srebra, złota, platerowane), szkła (kryształ), ceramiki (porcelany, fajansu), drewna [De Rothschild, 2006, s. 193–197].



Układ zastawy stołowej – wzór

(źródło: AMEFA Polska – creative cooking, delicious dining)

Przy szczególnych okazjach, stół dekoruje się czasami dodatkowymi drobiazgami, jak np. figurynki z porcelany, rozrzucone płatki kwiatów, małe kompozycje z iglaków (Boże Narodzenie), czy serduszka (Walentynki) itp.

Drukowane bądź ręcznie napisane **menu** (czyli jadłospis) pojawia się zwykle na większych przyjęciach. Może być umiejscowione na krańcach stołu lub bezpośrednio przy każdym nakryciu (po lewej stronie nakrycia lub bezpośrednio na talerzu). Może ono mieć skromną formę prostokątnego wydłużonego kartonika, na którym figuruje miejsce przyjęcia, jego okazja i data oraz dania w kolejności podawania, a następnie wina serwowane do każdego z nich.

Przy przeciętnym przyjęciu organizowanym dla niewielkiej ilości osób (nawet do dziesięciu) nie ma potrzeby zaznaczania miejsc. Jeśli gości jest znacznie więcej, wygodnie jest umieścić przed każdym nakryciem **kartonik** (winietkę) z imieniem i nazwiskiem gościa (ang. *table place card* lub *place card holder*, franc. *porte-nom*). Może to być zgięty wpół i ustawiony w koziołek, prostokątny brystol, wielkości standardowej wizytówki lub pojedynczy kartonik umieszczany na srebrnym lub porcelanowym stojaku. Kartonik ma znaczenie jedynie porządkowe, w związku z czym nie wymaga używania tytułatury. Kartonik wyznaczający miejsce przeznaczone dla gospodarza przyjęcia zawiera jedynie zwrot „Gospodarz”. Kartoniki stosuje się także przy większych przyjęciach prywatnych o charakterze konwiwalnym (wówczas wystarczy wpisać samo imię). Kartonik umieszczany jest powyżej nakrycia.

Przy organizacji dużych przyjęć stosuje się **plan stołów** (ang. *seating chart* lub *you are sitted as* – skrótowo *YASA*, franc. *tableau*), ukazujący umiejscowienie gości przy poszczególnych stołach, a znajdujący się przy wejściu do sali jadalnej. Najczęściej ma on charakter tablicy ułożonej na specjalnym stole bądź na stelażu. Rozkład stołów uwzględnia numery lub nazwy stołów oraz imiona i nazwiska gości.

Obowiązująca etykieta i rytuał kulinarny

Podczas przyjęć prywatnych, zwłaszcza domowych, przystępując do jedzenia, nie należy życzyć smacznego sąsiadom, gdyż zakładałoby to wątpliwość, co do jakości podawanych potraw przygotowanych przez gospodarzy. Jeśli jednak sąsiad przy stole skieruje do nas *smacznego*, powinno mu się podziękować.

Bywają domy, w których jedzenie rozpoczyna się modlitwą. Nawet jeśli nie wyznajemy określonej religii powinniśmy w tym krótkim rytuale wziąć udział bądź potraktować to milczeniem. Po chwili ciszy, która może towarzyszyć pierwszym łygom, podejmuje się rozmowę z sąsiadami. Należy przestrzegać zasady, że mówi się po przełknięciu jedzonego kęsa. Wskazane jest w związku z tym branie do ust na tyle niewielkiej porcji, aby móc ją w miarę zgrabnie i szybko przełknąć. Wymagają tego zarówno względy estetyczne, jak i gotowość do odpowiedzi na pytanie rozmówcy. Przy stołach niewielkich, kwadratowych lub okrągłych, rozmowę można prowadzić ze wszystkimi osobami przy nich siedzącymi. Przy większych stołach prostokątnych należy zwracać się do swoich sąsiadów, najpierw po prawej, potem po lewej, ewentualnie, jeśli nie wymaga to podnoszenia głosu, do osób z naprzeciwka. Prowadząc rozmowę, nie należy odwracać się tułowiem w stronę rozmówcy, gdyż oznacza to w praktyce odwrócenie się plecami do sąsiada siedzącego z drugiej strony [Orłowski, Szteliga, 2012, s. 172–176].

Postawa przy stole – siedząca, wyprostowana tzn., że należy trzymać się tak prosto, by dotykać plecami oparcia krzesła, nie dosuwając się całkowicie do stołu. Podczas jedzenia nie należy zmieniać tej pozycji i pochylać się nad stołem. Obie nogi blisko siebie, swobodnie opierające się na podłodze. Ręce należy trzymać po obu stronach nakrycia, starając się jednocześnie nie odrywać łokci od ciała, zachowując zasadę, że na stole nigdy nie wolno opierać łokci.

Serwetka służy do ocierania w trakcie posiłku kącików ust, szczególnie w momencie podjęcia rozmowy lub przed podniesieniem kieliszka. Jak już wskazano, złożoną serwetkę bierze się z lewej strony nakrycia na kolana osłaniając częściowo strój (nie osłania się nią tułowia ani nie zatyka jej końca za kołnierz koszuli czy bluzki), zaś na zakończenie posiłku kładzie się ją po prawej stronie.

Znak do rozpoczęcia jedzenia daje gospodyni, zaś do picia trunków, gospodarz.

Poszczególne rodzaje dań podaje się następująco:

- zupy (gorące) – można nalewać na talerze lub do filiżanek z podanej na stole wazy bądź mogą być przyniesione z kuchni, nalane tuż przed zajęciem miejsc przez gości przy stole,
- ryby – uprzednio wyczyszczone (usunięta skóra i większe ości), układa się na wydłużonym półmisku,
- mięsa – podaje się na owalnym półmisku, porcjowane (w kawałkach lub pokrojone w plastry),
- warzywa – podaje się w okrągłych salaterkach (pokrojone na mniejsze części),
- sery – powinny znajdować się na drewnianej bądź szklanej tacy, ze specjalnym nożem do krojenia i przenoszenia ich kawałków.

Serwowanie potraw może dokonywać się na kilka sposobów:

- serwis amerykański (znany również jako niemiecki) – podawanie gościom porcjowanych potraw z dodatkami na wcześniej przygotowanych w kuchni talerzach lub porcjowane potrawy i dodatki na półmiskach wnoszą kelnerzy do jadalni, a następnie nakładają gościom na talerze; zwyczajowo kolejność obsługi gości dokonuje się zgodnie z ruchem wskazówek zegara;

- serwis angielski – potrawy i dodatki przynoszone są w całości z kuchni na stół, a następnie są filetowane i porcjowane przez gospodarzy oraz nakładane na talerze i przez kelnerów podawane gościom, wzbogacone o dodatki (często panowie wspomagają gospodarzy obsługując siedzące obok panie);
- serwis francuski – w odróżnieniu do angielskiego – polega na tym, że przyniesione w całości z kuchni potrawy kelnerzy przygotowują na oczach gości przy oddzielnym stoliku zwanym *gueridon* (tzn. oddzielają mięso od kości czy filetują ryby oddzielając od ości), podając następnie gościom na talerzach;
- serwis rosyjski – wszystkie potrawy jednocześnie wystawia się na stół przed przybyciem gości; w ostatniej chwili dostawia się potrawy ciepłe; ciąg dalszy dokonuje się wg serwisu francuskiego [Granville, 2011, s. 268–269].

Kolejność serwowania opiera się na przestrzeganiu pierwszeństwa kobiet i gości. Podczas oficjalnych przyjęć serwowanie rozpoczyna się od kobiety siedzącej po prawej ręce gospodarza, później po jego lewej ręce, następnie pozostałe kobiety zgodnie z precedencją, a gospodynię obsługuje się jako ostatnią z kobiet. W następnej kolejności obsługuje się mężczyzn, rozpoczynając od siedzącego po prawej ręce gospodyni, potem po lewej itd. Gospodarz obsługiwany jest jako ostatni.

W przypadku przyjęcia roboczego dla dwóch delegacji, obcej i gospodarzy, serwowanie rozpoczyna się od gości, postępując zgodnie z precedencją ich rozsadzenia, potem dopiero obsługuje się delegację gospodarzy (jako ostatniego – gospodarza przyjęcia).

Obsługiwanie przez kelnera odbywa się najczęściej od lewej strony osoby siedzącej. Kelner podaje, trzymając półmisek w lewej ręce, a sztucce do nakładania w prawej. Jeśli półmisek jest na tyle duży, że wymaga niesienia oburącz, sztucce mogą być na nim złożone. Natomiast sos i trunki kelner podaje od prawej strony siedzącego. Kelnerowi łatwiej jest nalewać wino prawą ręką, tym bardziej, że kieliszki znajdują się też po prawej stronie nakrycia. W restauracji kelner zaczyna nalewanie wina od osoby zapraszającej, która je próbuje i akceptuje. Jeśli osobą zapraszającą jest kobieta, prosi najpierw o wybranie wina (korzystając z sugestii kelnera bądź piwnicznego), a potem o jego spróbowanie towarzyszącego mężczyzną. Ewentualne zastrzeżenia należy przekazać kelnerowi lub piwnicznemu możliwie dyskretnie.

Kieliszki napełnia się winem w dwóch trzecich, tak by oddychało i pozwoliło lepiej poczuć bukiet, czyli zapach. Kieliszki z szampanem można napełnić w trzech czwartych. Kieliszka nigdy nie podnosi się w chwili nalewania. Podobnie rzecz się dzieje z napełnianiem kieliszków do wódki, co jednak nie wymaga rozpoczynania od gospodarza. Trunki musujące i piwo można nalewać podnosząc ręką kieliszek lub szklanekę. Podczas przyjęć koleżeńskich i rodzinnych kieliszki uzupełniać mogą goście, zawsze mężczyźni, którzy rozpoczynają od swych sąsiadek. Jeśli któryś z gości odmawia alkoholu, nie należy mu nalewać. Każdorazowo przed sięgnięciem po kieliszek osuszamy usta serwetką. To samo czynimy po wypiciu. Pamiętać należy, że kieliszki trzyma się (trzema) palcami za nóżkę. Wyjątek stanowi kieliszek z koniakiem, armaniakiem czy winiakiem, który trzyma się otwartą dłonią pod czaszą (nóżka powinna znajdować się między trzecim a czwartym palcem).

W przypadku przyjęć o charakterze prywatnym, gdy gospodyni częstuje na siedząco, przesuwa ona wazę lub półmisek w stronę gości, którzy przekazują je następnym, najpierw kobietom, potem mężczyznom. Bywa, że pani domu obsługuje najpierw kobiety (zaczynając od najstarszej lub mającej specjalne względy), na końcu obsługuje samą siebie, następnie przekazuje półmisek panom, tj. poczynając od najstarszego, a skończywszy na panu domu. Zdarza się, że półmisek wędrując od biesiadnika do biesiadnika okrąży stół kilkakrotnie, dlatego czasami rezygnuje się z przestrzegania kolejności.

Wino nalewa gospodarz, na stojąco, rozpoczynając od pierwszych kropli wlanych do własnego kieliszka. W ten sposób usuwa ewentualne resztki korka pływające po powierzchni. Nie próbuje wówczas wina, co powinien zrobić przed wniesieniem butelki na stół, by uniknąć przykrych niespodzianek. Wcześniejsze odkorkowanie wina (zwłaszcza czerwonego), np. godzinę przed przyjęciem, zwykle dobrze służy osiągnięciu przezeń pełni smaku. W razie potrzeby wcześniej chłodzi się wina białe lub rosé, wskutek czego zbędne jest wiaderko z lodem. Butelki z winem stoją na stole. Kieliszki z winem mogą być napełniane i dopełniane w dowolnym momencie.

W niektórych domach stosuje się dekantowanie, tj. przelewanie wina z butelki do karafki (szklanej lub kryształowej) celem uwolnienia smaku, aromatu i kolorytu. Ponadto proces napowietrzania w odniesieniu do wina starego powoduje oddzielenie cieczy od osadu zaś w przypadku wina młodego skutkuje złagodzeniem jego ostrości. Dekantacja dotyczy win czerwonych, przede wszystkim starych, z dobrych roczników.

Znak do zakończenia jedzenia daje również gospodyni (lub gospodarz). Zazwyczaj łączy się to z zaproszeniem do wypicia kawy lub herbaty, którą podaje się w miarę możliwości w innym pomieszczeniu, przy mniejszych stolikach lub na stojąco. Gospodyni w towarzystwie gościa honorowego przechodzi jako pierwsza, zaś gospodarz z żoną/partnerką gościa honorowego – jako ostatni. Podobnie jak przy zajmowaniu miejsc, mężczyźni pomagają kobietom, odsuwając im krzesła. Na zakończenie – odchodząc od stołu, należy powiedzieć *dziękuję*, co oznacza podziękowanie sąsiadom za miłe towarzystwo i wspólnie spędzone chwile. Jako pierwszy żegna się i wychodzi gość honorowy, potem pozostali goście. Wychodzących odprowadza gospodarz zaś gospodyni pozostaje z resztą gości. Oboje wspólnie odprowadzają ostatnich wychodzących. Te same zasady obowiązują jednakowo na przyjęciach prywatnych, organizowanych w domu, jak i w restauracji.

8.3. Obowiązki gospodarza oraz gości

Organizowanie przyjęcia to spory kłopot i wysiłek (nie wspominając o kosztach), ale bycie gospodarzem to wielki zaszczyt, a ponadto spora satysfakcja i splendor po udanym przyjęciu. Przed przyjęciem należy sporządzić listę gości, rozesłać zaproszenia, a następnie zorganizować przyjęcie, a więc salę, ułożenie stołów, układ rozsadzenia gości, gastronomię (*menu* i obsługę), dekoracje. Podczas przyjęcia niezwykle istotne jest odpowiednie rozsadzenie gości oraz dbałość o sympatyczny klimat imprezy. Na mniejszych przyjęciach gospodarz powinien porozmawiać, choć krótko, z każdym z gości, a w przypadku tańców – zatańczyć z każdą panią chociaż raz (pierwszy taniec należy do partnerki gościa honorowego, zaś ostatni przeznaczony dla własnej partnerki). Z kolei goście przyjmując zaproszenie muszą mieć świadomość, że podlegają szeregu obowiązkom, które zgodnie z *savoir-vivre* należy wypełnić [Szteliga, 2021, s. 224–225].

Do podstawowych obowiązków gospodarza zaliczyć należy:

- rozesłanie zaproszeń;
- przygotowanie przyjęcia (z uwzględnieniem harmonii *menu*, upodobań i zwyczajów gości oraz ich przynależności kulturowej i religijnej);
- powitanie/pożegnanie gości;
- prezentacja zaproszonych gości;
- odpowiednie rozsadzenie gości;
- traktowanie wszystkich gości jednakowo za wyjątkiem gościa honorowego (szczególna atencja);
- troska o gości samotnych oraz zagranicznych;

- animacja rozmów przy stole i ewentualnie wzniesienie pierwszego toastu;
- dbanie o gości przy jednoczesnym niezmuszaniu ich do jedzenia i picia;
- nadzorowanie pracy obsługi (kelnerów, kucharzy itp.);
- wystąpienie w ubiorze/stroju niegórującym nad gośćmi;
- w przypadku obecności dzieci – zapewnienie odpowiedniego usadowienia;
- odseparowanie zwierząt domowych (psów, kotów) od gości;
- w przypadku tańców – tańczenie.

Goście też są zobowiązani do przestrzegania pewnych zasad, a w szczególności:

- ubrania się zgodnie z określonymi wymogami (wg zaproszenia);
- przybycia na przyjęcie w określonym czasie (wg zaproszenia);
- przywitania/pożegnania się z gospodarzami;
- zajęcia miejsca wskazanego przez gospodarza;
- korzystania z posiłków i napojów (zwłaszcza alkoholowych) w sposób rozsądny;
- prowadzenia rozmów z sąsiadami (miłych dla otoczenia);
- wyłączenia telefonu komórkowego (lub przynajmniej dźwięku);
- odnoszenia się jednakowo do wszystkich uczestników przyjęcia;
- niekomentowania przyjęcia, a zwłaszcza krytykowania;
- nieprzedłużania wizyty;
- podziękowania za zaproszenie i (miłe) spotkanie.

Może słusznym będzie w tym miejscu krótkie odniesienie się do polskiej gościnności i tradycji historycznej. Prawie we wszystkich polskich pamiętnikach i utworach literackich prze-wija się wątek gościnności; była to główna zasada życiowa Polaków – żaden nie lubił jeść sam, a gdy nie miał rodziny, do codziennego stołu zapraszał rezydentów, a z braku gości wzywał *proboszcza, z nim pożywać i bawić się rozmową jest mu przyjemnie*. Nawet najbiedniejszy szlachcic, kiedy coś upolował, zabił wieprza, ryb dużo złowił czy wcześniej niż inni wyhodował nowa-lijki, zapraszał gości lub rozsyłał podarunki, a obdarowani sąsiedzi po jakimś czasie *podobną wypłacali się grzecznością*. Uważano, że Polacy z mlekiem matki wyssali gościnność i *od lat naj-młodszych w domu rodzicielskim i wszędzie widzieli jej wzory* [Szymanderska, 2006, s. 30].

8.4. Rozmowy towarzyskie i toasty

Każde przyjęcie jest okazją do spotkania osób znajomych i nieznajomych, a tym samym do na-wiazywania bądź pogłębiania kontaktów zawodowych i towarzyskich. Pozwala również zostać bliżej poznanym i docenionym przez innych, w tym przełożonych lub ewentualnych partne-rów zawodowych. Dlatego tak ważne jest, aby podczas przyjęcia okazać właściwe zachowanie przy stole i ogładę towarzyską. Zazwyczaj jest tak, że ludzie obserwują najpierw stosowność ubioru i zachowania przy stole, a potem oceniają poziom prowadzonej rozmowy. Natomiast klimat przyjęcia inicjują gospodarze poprzez gościnność, serdeczność, dobry humor, należy-tą organizację obsługi i opiekę nad gośćmi. Sposób prowadzenia rozmowy, dobór tematów, głę-bia wiedzy, czy poczucie humoru mają zasadnicze znaczenie dla dalszego rozwoju kontaktów między osobami siedzącymi przy stole, a przede wszystkim świadczą o poziomie etycznym i intelektualnym. W przypadku udziału gości zagranicznych i rozmów w obcych językach do-brze jest wypowiadać się w języku znanym większości biesiadników. W tego typu sytuacjach często gospodarz sugeruje najlepsze rozwiązanie satysfakcjonujące przynajmniej większość uczestników, a tłumaczenie na język rodzimy ogranicza się do niezbędnego minimum.

Grono rozmówców zależy od typu przyjęcia i kształtu stołu. Na przyjęciach stojących i bufetowych można stosunkowo łatwo zakończyć rozmowę i oddalić się w kierunku innych gości. W przypadku przyjęć zasiadanych, rzadziej możliwe jest prowadzenie rozmów ze wszystkimi uczestnikami; raczej możliwe są rozmowy z bezpośrednimi sąsiadami po bokach i z naprzeciwka. Przyjmuje się, że siedząc przy stole pomiędzy dwiema osobami, należy zawsze dzielić w miarę równo czas rozmowy między obie z nich. Prowadząc rozmowy przy stole trzeba również pamiętać, by prowadzić je na tyle przyciszonym głosem, by nie przeszkadzać w rozmowach innym.

Podczas przyjęć możliwe jest wygłaszanie toastów (ang. franc. *toast*). Toast to krótka przemowa wznoszona dla uczczenia kogoś lub czegoś, bądź celem złożenia życzeń. Pierwszy toast wygłasza gospodarz, później odpowiada mu gość honorowy. Toast z zasady ma charakter krótkiej oracji, może zawierać elementy osobiste lub żartobliwe i nie powinien przekraczać minuty. Toast wznosi wygłaszająca go osoba na stojąco, dopiero przy końcowych słowach „*Wznoszę mój toast za...*” podnosi swój kieliszek, dając tym znak do powstania z miejsc. Po toaście następuje wypicie napoju. Do toastu powinno używać się szampana bądź dobrego gatunku wina musującego. Zwyczaj francuski wymaga, aby osoby sąsiadujące ze sobą przy stole stuknęły się kieliszkami, zwyczaj anglosaski oznacza uniesienie kieliszka na wysokość oczu z jednoczesnym skrzyżowaniem wzroku z sąsiadem; tradycja polska połączyła oba te elementy.

Podczas oficjalnych przyjęć, organizowanych z okazji wizyty zagranicznej, toasty bywają dłuższe (kilkuminutowe) i często mają charakter propagandowy. Wówczas tekst oficjalnych toastów, w wersji oryginalnej i w tłumaczeniu dla obcokrajowców, rozkładany jest przy nakryciu każdego gościa, a wygłaszane są na początku przyjęcia, aby mogli je zarejestrować fotoreporterzy i kamerzyści telewizyjni, którzy następnie opuszczają salę jadalną.

Klasyczny zwyczaj przewidywał, że toasty wymienia się dopiero po daniu głównym, a przed deserem, ale z pewnością w przerwach między daniami. Tak wygłaszany toast spotyka się na oficjalnych obiadach bez udziału dziennikarzy oraz podczas przyjęć towarzyskich.

Konkludując można wymienić pięć przykazań dotyczących indywidualnych wypowiedzi i toastów podczas przyjęć zasiadanych, a mianowicie:

- wybór odpowiedniego momentu rozpoczęcia (najlepiej po daniu głównym, a przynajmniej w przerwach między daniami),
- wypowiedź swobodna, raczej na stojąco (aby być widocznym przez wszystkich), bez tremy, z miłym wyrazem twarzy i kontaktem wzrokowym z uczestnikami,
- uzyskanie posłuchu (pierwsze słowa głośne i wyraźne, kolejna część mowy z modulacjami głosowymi), zwroty grzecznościowe i prawidłowe słownictwo,
- bycie zabawnym (w wypowiedzi zawrzeć trochę humoru, np. anegdotę),
- zakończenie w porę (przemowa niezbyt długa, w trakcie której można wnieść toast) [Bonneau, 2018, s. 96 i 150].



Stół prostokątny – imperialny

(rozmieszczenie typu angielskiego – gospodarz i gospodyni na krańcach stołu), fot. © MARTA KOHLER



Aranżacja sali na przyjęcie

(małe stoły okrągłe), fot. © MARTA KOHLER

9

ETYKIETA UBIORÓW I STROJÓW

Mówiąc ubiór najczęściej myślimy o odzieży, której podstawową funkcją jest ochrona ciała, mówiąc strój myślimy o ubraniu, którego funkcja rozszerza się o elementy dekoracyjne. Obserwując ewolucję ubiorów na przestrzeni wieków można dojść do wniosku, że dopóki ubiór jest odzieżą zaspokaja podstawowe potrzeby społeczne, natomiast kiedy odzież staje się strojem spełnia kaprysy lub fantazje określonej warstwy bądź grupy społecznej i wówczas w grę wchodzi moda (zbiorowa) oraz wszelkiego rodzaju stylizacje (indywidualne).

Współcześnie wyróżnia się dwie główne linie ubiorów i strojów. Słynna *haute-couture*, czyli „wielkie krawiectwo” – autorska wizja artystyczna projektantów, często awangardowa, poprzez którą starają się oni stworzyć nową tendencję w modzie. Jej ubiory są unikatowe, sporządzone najczęściej w jednym egzemplarzu pod okiem stylisty, z najlepszych gatunkowo materiałów, szyte na miarę i trudno dostępne na rynku z uwagi na niezwykle wysokie ceny. Jej przeciwieństwem jest konfekcja, zwana *prêt-à-porter*, czyli „gotowa do noszenia”. Jest to nadal linia autorska stylisty, ale wykonywana seryjnie, z dobrych materiałów i ogólnie dostępna w handlu, po przystępnych cenach. Kolekcje kreatorów tej mody prezentowane są corocznie w marcu i październiku podczas pokazów mody w Paryżu, Mediolanie, Londynie i Nowym Jorku podczas tzw. *Fashion Week*, natomiast przemysłowe kolekcje podczas salonów profesjonalnych *Première Vision* czy *Prêt-à-porter*.

Podstawowe rozróżnienie obejmuje ubiory i stroje określane mianem nieformalnego oraz formalnego. **Ubiór nieformalny** (ang. *informal dress/wear*, franc. *tenue de ville*) odpowiada najczęściej stosowanemu w języku polskim pojęciu ubrania wyjściowego, czyli noszonego poza domem. W języku biznesu to *business dress*, a w języku urzędniczym to *office*. Strój nieformalny nosi się w zasadzie do godziny 18.00–19.00. W tej grupie klasyfikuje się również ubiory spacerowe określane jako *business casual* lub *dress casual*. **Strój formalny** (ang. *formal dress/wear*, franc. *tenue de cérémonie*) może być ceremonialny, galowy lub wizytowo-wieczorowy. W grę wchodzi następujące stroje: żakiet, frak i smoking. Określenia te nie są jednak w pełni równoznaczne, gdyż strój ceremonialny nosi się jedynie w szczególnych sytuacjach (nawet przed południem). Istnieje pośrednia forma ubioru pomiędzy *informal* i *formal*, którą określa jako **strój pół-formalny** (ang. *semi-formal dress/wear*, franc. *tenue d'après-midi*, *tenue de soirée*), choć rzadziej w języku polskim, a którym jest bardziej uroczyście niż ubranie wyjściowe, strój koktajlowy (w godzinach popołudniowych) i strój wizytowy (w ciągu dnia i wieczorem) [Orłowski, 2015, s. 442–445].

Rodzaje ubrań i strojów



(opracowanie własne autora)

Ubrania i stroje powinny być każdorazowo dobrane do pory dnia i roku oraz okoliczności. Stroje dobrze ubranego człowieka charakteryzują się umiarem w doborze kolorów i fasonów, wyborem materiałów odpowiedniej jakości, dostosowaniem do figury i typu urody, uwzględnieniem aktualnych trendów mody oraz własnego gustu, a finalnie – zharmonizowaniem wszystkich tych elementów. Tak więc umiejętność ubierania się ze smakiem wyraża się przede wszystkim we właściwym doborze garderoby i odpowiednim jej wykorzystaniu. Niezwykle ważny jest odbiór zewnętrzny i wrażenie na otoczeniu w myśl przysłowia „jak cię widzą, tak cię piszą”. Środowisko biznesowe wprowadziło swoistą terminologię dotyczącą właściwego ubioru noszonego do pracy i stosowanego w relacjach z partnerami zewnętrznymi określonego poprzez własny *dress code*.

9.1. Charakterystyka Dress Code

Coraz częściej wymóg właściwego i starannego ubrania stawia współcześnie środowisko zawodowe. W świecie wielkich korporacji ukształtowanym przez amerykańskie zwyczaje można nawet napotkać przesadną opinię, że dobre ubranie znacząco pomaga w osiągnięciu sukcesu w prowadzonych interesach. O ludziach z tego środowiska często mówi się „*white collar*” (białe kołnierzyki), wyodrębniając ich w ten sposób z reszty społeczeństwa. Ubranie staje się wizytówką statusu społecznego, powagi reprezentowanej firmy bądź instytucji i szacunku dla zawodowych partnerów.

Dress Code, czyli kodeks ubierania się, jest pewnego rodzaju kanonem, który określa reguły ubioru i wyglądu zewnętrznego, w którym prezentuje się w pracy i uczestniczy w innych relacjach zawodowych (spotkania z klientami, negocjacje z partnerami, przyjęcia firmowe itp.). Często pojęcie *Dress Code* traktuje się kompleksowo, czyli jako zbiór zasad dotyczących odpowiedniego ubierania się na różnorodne okazje, w tym szczególne [Łoszewski, 2014, s. 12–14].

Ubiór i wygląd powinny być proste i schludne, a elementem eksponującym sylwetkę jest przede wszystkim nasze oblicze. Etykieta nakazuje, aby ubierać się skromnie, z dużym wyczuciem gustu, a więc w kolorach stonowanych i bez nadmiernych dodatków. Istotne jest, aby zrobić odpowiednie wrażenie na naszych partnerach zawodowych, czy generalnie na otoczeniu. Podobnie można powiedzieć, że dżentelmenem i damą jest się ze swej natury (nawet bez odzienia), niemniej wygląd jest bardzo ważny, a jego elementem składowym jest ubiór bądź strój. W wielu firmach amerykańskich i zachodnioeuropejskich oraz korporacjach międzynarodowych i bankach każdy nowy pracownik poznaje obowiązujący tam *dress code* pierwszego dnia zatrudnienia.

W anglosaskim kręgu kulturowym istnieje specjalna klasyfikacja ubiorów, a mianowicie:

- *business dress* lub *office* (tożsamy z klasycznym ubiorem nieformalnym) – ubiór codzienny, stanowiący dla mężczyzny garnitur z krawatem, a dla kobiety krótką sukienkę (do kolan) albo kostium (ze spódnicą lub spodniami),
- *business casual* lub po prostu *casual* – to dla mężczyzny garnitur bez krawata lub odpowiednio dobrana marynarka do spodni, a dla kobiety sukienka lub kostium (kombinowany kolorystycznie i z lżejszych materiałów); ponadto są to ubiory rekreacyjno-sportowe w kolorach kontrastowych, w tym *blue jeans*, swetry i kurtki.

Istotne jest, że *Dress Code*, będąc elementem *savoir-vivre*, może odnosić się również do ubiorów i strojów półformalnych i formalnych, a więc okazjonalnych, takich jak: ubranie wizytowe, strój koktajlowy, żakiet, smoking czy frak. W takich przypadkach gospodarze/organizatorzy ważnych wydarzeń i wysokiej rangi spotkań powinni każdorazowo określać wymogi w zaproszeniach.

9.2. Ubiory nieformalne (wyjściowe i spacerowe)

Ubiór nieformalny to ubiór wyjściowy dzienny, dla mężczyzny będzie to garnitur i krawat (ang. *lounge suit*, franc. *costume et cravate*), a dla kobiety krótka sukienka czy dwuczęściowy kostium ze spódnicą lub ze spodniami (ang. *daytime short dress* albo *knee-length dress*, franc. *tailleur, robe courte*). Jak wspomniano w tej grupie sklasyfikowano również ubiory spacerowe, określane jako *casual* w trzech kategoriach: klasyczna (*classic*), szykowna (*smart*), sportowa (*relaxed*), a ponadto tzw. zestaw koordynowany (*uniform blazer*). W odniesieniu do ubioru wyjściowego w zaproszeniach może się pojawić określenie ang. *day dress*, franc. *tenue de ville*. Należy też pamiętać, że w kwestiach oficjalnych, ubiory i stroje damskie mają odniesienie do strojów męskich. W ubiorach typu *business dress* ludzie interesu idą na spotkania zawodowe, ubrani w *office* urzędnicy pojawiają się w administracji, a studenci powinni w nich stawić się na egzaminach i uroczystościach uczelnianych.

Ubiory nieformalne stanowią największą i najczęściej stosowaną grupę odzienia męskiego i damskiego, toteż wymagają szczegółowej prezentacji.

Podstawowym elementem **męskiego ubioru wyjściowego** pozostaje garnitur (ang. *garniture, suit*, franc. *garniture, costume*), który może być w tonacjach jaśniejszych w środku dnia, natomiast powinien być w kolorach ciemniejszych w porze popołudniowo-wieczornej. Garnitur składa się ze spodni, marynarki i ewentualnie kamizelki. Podobnie należy uznać za właściwe zestawienie marynarki ze spodniami, jednak pamiętając o konieczności ich właściwego doboru kolorystycznego, np. granatowa marynarka i ciemnoszare spodnie (istotne jest, aby przy takim zestawieniu marynarka była ciemniejszego koloru niż spodnie).

Bez względu na wybrany rodzaj ubrania – obowiązuje zasada, że długość marynarki powinna sięgać +/- środka dłoni ułożonej wzdłuż tułowia, natomiast rękawy marynarki powinny dochodzić do nadgarstków. Z kolei spodnie w swej długości, ściślej nogawki, powinny z tyłu

sięgać górnej części obcasa butów, natomiast z przodu raz się załamać spoczywając na obuwiu. Wchodząc na spotkanie – guziki marynarki powinny być zapięte (przynajmniej jeden, np. środkowy).

Garnitur czy zestawienie marynarki ze spodniami uzupełniają:

- koszula gładka bądź o delikatnym wzorze, jasna (biała, kremowa, błękitna), z długim rękawem,
- krawat (najlepiej jedwabny) odpowiednio zgrany pod względem koloru i wzoru z garniturem i koszulą,
- dodatki (pasek lub szelki do spodni, spinki do mankietów, poszetka, zegarek, ewentualnie biżuteria itp.),
- obuwiu, najlepiej ciemne, raczej sznurowane, wyczyszczone.

Koszula (ang. *shirt*, franc. *chemise*), która może być luźna bądź dopasowana (taliowana), ewentualnie z kieszonką/kieszonkami. Guziki koszuli powinny być wykonane z masy perłowej. Najistotniejszym elementem koszuli pozostaje kołnierzyk. Tradycyjny – to model *turn-down* zwany angielskim, charakteryzujący się zbliżonymi do siebie listkami kołnierzyka. Inny ważny model to tzw. *cut-away* zwany włoskim, a więc niejako rozcięte, czyli oddalone od siebie listki kołnierzyka. Rzadziej stosuje się koszule z kołnierzami o końcach zaokrąglonych bądź z zapięciem czy agrafką. Rękawy koszuli mogą być zakończone mankietem pojedynczym (zapinanym na guziki) lub podwójnym mankietem podwijanym (zapinanym na spinki), czasem zwanym muszkieterskim; mankiety koszuli powinny wystawać spod marynarki na 1–2 cm i w podobnym wymiarze jej kołnierzyk powinien się wznosić ponad kołnierz marynarki. Koszula powinna być wykonana z dobrej gatunkowo bawełny.

Krawat (ang. *cravat*, *tie*, franc. *cravate*, *col*) – jest dekoracyjnym elementem garderoby; Powinien być wykonany z czystego jedwabiu, choć czasem jako materiał stosuje się kaszmir. Wzory krawatów mogą być różne, a o ich zastosowaniu decyduje cały ubiór oraz gust właściciela. Krawaty urzędników i biznesmenów powinny być stonowane w kolorach i wzorach, natomiast styl wiązania krawatów jest kwestią całkowicie indywidualną. Długość powinna sięgać dolnej części klamry paska spodni.

Muszka (ang. *bow-tie*, franc. *noeud-papillon*) – czasem zwana motylkiem ze względu na kształt, pochodzi od dawnej chusty wiązanej na kokardę. Problemy z wiązaniem spowodowały, że w sprzedaży są muszki z gotowym wiązaniem i zapinaniem. Takie muszki można stosować do strojów koktajlowych czy ubrań spacerowych (w tym również kolorowe i wzorzyste). Natomiast muszki do smokingu (czarne) i do fraka (białe) powinny być każdorazowo wiązane.

Fular (ang. *ascot*, franc. *foulard*) – stanowi wyszukany element dekoracyjny garderoby męskiej, nieco awangardowy, w duchu artystycznym. Do wyrobu stosuje się gładki lub wzorzysty materiał, ale miękki, niczym jedwabna chusta. Kolorystyka zmienia się wraz z modą. Fular nosi się do otwartej pod szyją koszuli, czasem do strojów spacerowych i sportowych, ale najczęściej używany jest do żakietu angielskiego ze sztuczkowymi spodniami [Granville, 2011, s. 32–41].

Buty (ang. *shoes*, franc. *chaussures*) – są jednym z najważniejszych elementów męskiej garderoby. Dobre i eleganckie buty to takie, które wykonane są ze skóry cielęcej, w dużym stopniu ręcznie, szyte (nie klejone), sznurowane. Kolor zdecydowanie ciemny. Eleganckie buty wizytowe/wieczorowe to niewątpliwie oxfordy (ang. *oxford*, franc. *richelieu*) zwane również „wiedenkami” (gładkie lico i noski, przyszwyc zamknięte – wszyte od wewnątrz, sznurowane, czarne, czasem delikatnie lakierowane). Ich wersja całkowicie gładka i bez przesyty to tzw. lotniki (ang. *whole cut*, franc. *richelieu one-cut*), zaś całkowicie i mocno lakierowana to tzw. lakierki (ang. *patent leather*, franc. *richelieu cuir verni*), towarzyszą ubiorom wizytowym i strojom wieczoro-

wym. Z kolei derby (ang. *derby*, franc. *derbies*), zwane również „angielkami” lub „szkotami” (przyszwy otwarte – wszyte od zewnątrz, buty nielakierowane, czasem z wyższym obcasem), w hierarchii obuwia stoją nieco niżej niż oxfordy, a towarzyszą ubiorom głównie wyjściowym. Brogisy (ang. i franc. *brogues*) to buty zbliżone formą i kształtem zarówno do oxfordów i derbów, ale ich lico cechują zdobienia w formie dziurkowań. Ich odmianę stanowią monki (ang. i franc. *monks*), gdzie w miejsce sznurowań pojawiają się zapięcia na paski. Podobnie loafersy (ang. i franc. *loafers*) – półbuty wsuwane, przypominające trochę mokasyny, skórkowe, mające na wierzchu pasek poprzeczny lub łącznik metalowy, albo frędzle. Brogisy, monki oraz laufersy występują w różnych kolorach (czarne, granatowe, brązowe, bordowe, szare), a najczęściej towarzyszą ubiorom wyjściowym i spacerowym oraz zestawom kombinowanym [Granville, 2011, s. 79–82]. Natomiast mokasyny (ang. i franc. *mocassins*) – pochodzenia indiańskiego, miękkie i wygodne, z charakterystycznymi przeszyciami, wykonane ze skóry, zamszu, nubuku – towarzyszą ubiorom typu *casual relaxed*.

Skarpety (ang. *socks*, franc. *chaussettes*) również ciemne i raczej gładkie (pod kolor butów i zgrane z garniturem), najlepiej dłuższe typu podkolanówki. Istotne jest, aby łydki pozostawały nieobnażone.

Uwaga ogólna: należy przestrzegać zasadę, że z trzech elementów ubioru bądź stroju (garnitur, koszula, krawat) – maksymalnie dwa mogą mieć fakturę z wzorami/kolorami. Przykład: jeśli garnitur jest wzorzysty i krawat z deseniem, to koszula powinna być bezwzględnie gładka. Najlepiej, aby tylko jeden z tych trzech elementów był wzorzysty.



Ubiór męski wyjściowy – garnitur oraz zestaw marynarki i spodni
(fot. archiwum autora)

W odniesieniu do kobiet mamy do czynienia z szerszą gamą asortymentową i większą swobodą w ubiorze, szczególnie jeśli chodzi o dodatki. To właśnie w przypadku kobiet o elegancji w dużym stopniu decyduje wachlarz strojności. Mimo to, każdą *lady* czy *businesswoman*, również obowiązują określone zasady.

Damski ubiór wyjściowy może wystąpić w różnych konfiguracjach, a mianowicie:

- sukienka,
- kostium jako dwuczęściowy zestaw:
 - spódnica i żakiet (garsonka),
 - suknia i żakiet,
 - spodnie i marynarka (spodnium).

Sukienka (ang. *dress*, franc. *robe*) powinna być uszyta z dobrego miękkiego materiału podkreślającego figurę kobiety, a więc wykonana z wełny, bawełny, jedwabiu czy mieszanek z dodatkiem tworzyw sztucznych (np. dżersej), jej długość powinna być nie krótsza i nie dłuższa względem środka kolana jak 10 cm, rękawy raczej dłuższe, jeśli dekolci to niewielki, podobnie rozcięcie środkowe czy rozchylenia boczne. Wśród popularnych klasycznych sukienek od lat dominuje słynna „mała czarna”, do której praktycznie pasują wszystkie dodatki (jako ubiór wyjściowy, a nawet wizytowy) oraz mini – zarówno w odniesieniu do sukienek jak i spódniczek (głównie jako ubiór w kategorii spacerowej).

Spódniczka (ang. *skirt*, franc. *jupe*) podobnie jak suknia, też ewoluowała, czyli od długiej do coraz krótszej. Długość spódnicy może być w różnych wariantach (maxi, midi, mini), natomiast ważne jest, aby harmonizowała z proporcjami sylwetki kobiety oraz innymi elementami ubioru czy stroju. Kompozycję najczęściej uzupełnia koszula czy bluzka i żakiet.

Spodnie (ang. *pants*, *trousers*, franc. *pantalon*, *culotte*) w damskiej garderobie mają różne fasony, ale co istotne, stały się elementem damskiego stroju codziennego, a więc używanego do pracy, a nawet w sytuacjach oficjalnych. Uzupełnieniem spodni najczęściej jest bluzka/koszula i marynarka.

Kostium (ang. *costume*, *suit*, *short dress*, franc. *costume*, *tailleur*) jest strojem symbolizującym elegancją kobietę. Jak wspomniano, może występować w trzech konfiguracjach, mianowicie: spódnica i żakiet, rzadziej jako kompozycja sukienki i żakietu lub marynarki oraz jako zestaw spodni i marynarki – zalecany dla wysokich kobiet. Spódnica i żakiet w połączeniu z elegancką bluzką oraz odpowiednim obuwiem, torebką i innymi dodatkami mogą stanowić zarówno ubiór nieformalny jak i strój formalny. Układ spodni z marynarką w podobnym zestawie – jest również elegancki, aczkolwiek niekoniecznie jako strój formalny. Kostium może być jednobarwny, w miarę gładki lub posiadać delikatną fakturę np. prążki, pepitko, szkocką kratę. Gama kolorystyczna dla pań jest o wiele szersza. Poza czarnym, granatowym, popielatym możliwe są kolory typu niebieski, zielony, czerwony, bordowy, brązowy oraz pastele (kremowy, beżowy, różowy, błękitny, seledynowy). W zestawie tym ważną rolę odgrywa bluzka czy koszula oraz dodatki (biżuteria, apaszka, torebka).

Bluzka lub koszula (ang. *blouse*, *shirt*, franc. *blouse*, *chemisier*). Garderoba eleganckiej kobiety powinna zawierać delikatne bluzki jedwabne oraz relatywnie proste koszule z najlepszej bawełny, innym materiałem może być satyna, len, bądź mieszanki. Oczywiście w zależności od potrzeb i sytuacji ich faktura może być zróżnicowana (paski, kratki), a w zależności od mody ich formy też będą ulegały zmianom (luźniejsze lub taliowane, o różnych kształtach kołnierzyków i rękawów, ozdabiane kryzami, zakładkami itp.). Im prostszy krój i łagodniejszy kolor, tym bardziej uniwersalny jest ich charakter. Do obowiązkowych kolorów należy oczywiście biały, wskazany jest również kremowy i błękitny, natomiast mogą wystąpić również inne barwy z czarną i czerwoną włącznie, w zależności od gustu właścicielki, a także typu urody oraz kolorytu pozostałej części garderoby. Bluzki i koszule są uzupełnieniem spódnicy lub kostiumu z żakiem czy marynarką, albo wkładane pod bolerko, blezer, kamizelkę, pulower itp. Ulubione przez wiele eleganckich pań, to bluzki w naturalnym kolorze, nieprzeźroczyste lekko wzorzyste, raczej z długim rękawem, z kołnierzykiem (tzw. koszulowe), niezbyt wydekoltowane.

Obuwie (ang. *shoes*, franc. *chaussures*) jest chyba najważniejszym dodatkiem do kreacji. W codziennym świecie urzędniczo-biznesowym, podobnie jak w kręgach artystycznych, powszechnie przyjęły się lekkie pantofle (często odkrywające palce lub pięty), bramowane czółenka, mokasyny, a nawet buty rekreacyjne (klapki, sandały, balerinki, espadryle). Jednak w środowisku polityczno-dyplomatycznym oraz w kręgach prestiżowych zawodów (zwłaszcza na poziomie menedżerskim), obowiązują bardziej konserwatywne zasady. Tym samym panie powinny do odpowiedniego ubioru bądź stroju zakładać obuwie typu pantofle (ang. *flats*, franc. *derbies*) lub czółenka (ang. *pumps*, franc. *escarpins*) na obcasach lub niewysokie szpilki (ang. *high heel*, franc. *talons aiguilles*). Zaleca się więc eleganckie skórkowe pantofle/czółenka (zamknięte, pełne) na obcasach o wys. +/- 6 cm lub szpilki o wys. +/- 10 cm, pozostające w korelacji z kostiumem/sukienką czy torebką (możliwy jest kontrast). Natomiast kozaki mają mniejsze zastosowanie, gdyż pasują bardziej do sukienek i spódniczek w długości do kolan czy minispódniczek, ale w krajach o klimacie ostrzejszym jak Polska, ich znaczenie jest zdecydowanie większe.

Pończochy (ang. *hose*, *stocking*, franc. *bas*) nadają kobietom elegancji i często poprawiają wygląd damskich nóg. Wymagają zastosowania pasa lub gorsetu, podwiązek lub samonośnego systemu z elastyczną manszetą, powodującą ich utrzymanie. Najczęściej produkowane są z jedwabiu lub nylonu bądź innych mieszanek. Gładkie, czasem ze szwem, wzorzyste lub ażurowe (tzw. kabaretki), w różnych kolorach, od cielistego beżu aż po czarny. O ile pończochy zakrywają nogę do górnej części uda, o tyle rajstopy/rajtuzy (ang. *tights*, franc. *collants*) chronią całą nogę i dolną część tułowia kobiety. Do ubrań wyjściowych i strojów wizytowych pończochy powinny być noszone nawet latem.

Dodatki dekoracyjne występują w bogatej gamie, a więc biżuteria, torebka, pasek, zegarek, ewentualnie apaszka bądź szal, pamiętając jednak, że do ubioru codziennego biżuteria nie musi być nazbyt bogata i strojna.

Biżuteria – pierścionki można nosić, ale ograniczone do obrączki ślubnej czy pierścionka zaręczynowego (nie są one elementem biżuterii dekoracyjnej, lecz symbolem stanu cywilnego) i jednego czy dwóch o prostym wzorze lub stanowiącym pamiątkę rodzinną/rodową. Można do tego dodać ewentualnie jedną bransoletę, broszkę bądź krótki naszyjnik, wisiorek lub łańcuszek, ewentualnie delikatne kolczyki lub klipsy, ponadto damski zgrabny zegarek. Pamiętać należy, że biżuteria ma podkreślić urodę kobiety, zaś jej dobór świadczy o guście właścicielki.

Pasek – powinien być raczej skórkowy, ale może także zawierać w sobie elementy metaliczne (podobnie jak sprzączka), nieco fantazyjny, może być noszony zarówno do sukienki, spódniczki jak i do spodni.

Torebka – winna być kolorystycznie dopasowana do innych dodatków, a zwłaszcza do obuwia.

Apaszka stanowi dopełnienie stroju, akcentujące oblicze bądź popiersie; może być wykonana z batystu lub jedwabiu, gładka albo wzorzysta, kolorystycznie kontrastująca z jasną bluzką, rozweselająca ciemny kostium. Natomiast szal ze względu na swą długość i szerokość pełni inne funkcje, przede wszystkim otula i ociepla (wszak jest przeważnie wykonany z wełny lub kaszmiru), ale w części również dekoruje.

Kapelusz i rekawiczki – to akcesoria, które mogą być wymagane w przypadku przyjęć ogrodowych, a których raczej nie nosi się w godzinach popołudniowo-wieczornych. Co do wzoru i koloru kapelusza najlepiej skorzystać z usług modystki.

Okulary słoneczne – zadaniem jest nie tylko poprawić widoczność i osłonić wzrok przed intensywnymi promieniami słońca, ale również poprawić wygląd twarzy, toteż istotny jest ich fason.

Elementem wzgogacającym wygląd i wystrój kobiety są również, w większym stopniu niż u mężczyzny, kolor włosów, cery i oczu, a także akcentowanie ich roli dekoracyjnej przez właściwy *maquillage* oraz staranny *manicure*. Urodę wzmacnia wypięlegnowane ciało, a zwłaszcza jego widoczne części zewnętrzne, jak skóra twarzy i dłoni oraz nóg. Uchwycenie odpowied-

nich proporcji między naturalnym urokiem kobiety a odpowiednim strojem – to raczej zadanie dla stylistów od *make up*. Makijaż twarzy powinien być delikatny – cienie do oczu zgrane z kolorem źrenic, kolor powiek może być inny, długość rzęs nieprzesadzona, brwi zaakcentowane i zgrane z fryzurą, użycie kremu i pudru do twarzy czy szminki powinno uwydatnić wybrane elementy (np. ożywić cerę, uwydatnić usta), a ukryć to, czego nie chcemy eksponować (np. zmarszczki). Dobrze, gdy makijaż jest bardziej dyskretny w godzinach przedpołudniowych, może być bardziej wyrazisty wieczorem, podobnie jak inne dodatki ubioru, które wieczorem mogą być bardziej zdobne lub cięższe – np. biżuteria czy perfumy. Fryzura jako taka powinna być dobrana do kształtu głowy oraz sylwetki i ubioru (ale to już raczej zadanie dobrego salonu fryzjersko-kosmetycznego).



Kostium – żakiet i spódnica

(fot. archiwum autora)



Kostium – marynarka i spodnie

(fot. © MARTA KOHLER)



Sukienka



Kostium – żakiet i suknia

(fot. archiwum autora)

Właściwe dodatki nie tylko podkreślają i dopełniają ubiór czy strój, ale go również indywidualizują. Tak naprawdę wygląd kobiety zaczyna się od głowy (fryzury), a kończy na stopach (obuwii). Tak zbudowany *image* kobiety niewątpliwie czyni ją damą od stóp do głów [Piras, Roetzel, 2003, s. 17].

Mniej zobowiązującym ubiorem jest (*business*) *casual* jako nieformalny ubiór zarówno codzienny jak i okazjonalny, który łączy w sobie swobodę i wygodę, a nawet elegancję, konieczne do zachowania dobrego wizerunku firmy bądź instytucji i wiarygodności jej reprezentanta. Tego typu ubiór stosowany jest również dla celów spacerowych i rekreacyjnych. *Casual* oznacza strój „przypadkowy” czyli „trochę na luzie”.

Wyróżnia się trzy poziomy *casual*, określane jako *classic* (klasyczny), *smart* (szykowny – spacerowy) i *relaxed* (wypoczynkowy – sportowy), a odpowiadające stopniowi sformalizowania tych ubiorów. *Business casual* najbardziej nadaje się na spotkania nieformalne: integracyjne spotkanie firmowe, podróż służbową, elegancki piknik, grillowe przyjęcie ogrodowe czy inne imprezy rekreacyjne. W zaproszeniach na spotkania nieformalne pojawiają się określenia w j. angielskim: *Casual dress* lub nawet *Sports wear*.

Coraz częściej w firmach, a nawet w instytucjach, stosuje się *casual friday* (*dress-down day*) czyli piątkowe przyścia do pracy w bardziej swobodnych ubiorach, zamiast w tradycyjnych garniturach czy garsonkach. Najbardziej swobodne to amerykańskie *aloha friday*, dopuszczające (w wersji *relaxed*) mężczyznom i kobietom przyście do pracy w piątek w spodniach/spodniczkach *blue jeans* oraz koszulach/bluzkach w kolorach i wzorach hawajskich. Ubiory treningowo-sportowe wraz z odpowiednim obuwem klasyfikuje się jako *active casual*.

Ubranie w wersji *classic* (klasyczne) w odniesieniu do mężczyzn nie wymaga krawata, koszula może być jasna, gładka lub barwna, niemniej wskazany jest garnitur w kolorze stonowanym. Półbuty eleganckie, raczej sznurowane, możliwe w szerszej gamie kolorystycznej. Dla kobiet klasyczny *casual* oznacza również większą swobodę zarówno w formie jak i w kolorystyce, ale pozostaje wymóg kostiumu w zestawie ze spódnicą lub spodniami czy sukienki. Bluzka może mieć krótki rękaw, może być nieco bardziej wydekoltowana czy odkrywająca nieco ramiona jednak pod warunkiem, że w zestawie jest żakiet, marynarka, blezer, kardigan. Eleganckie obuwie zamknięte na wysokim obcasie (typu czółenka) lub płaskim (typu pantofle), a nawet kozaki. Z dodatków – skromna biżuteria i torebka.

Ubranie w wersji *smart* (spacerowe) powinna cechować harmonia wyglądu. W wersji męskiej będzie to kolorowa marynarka (ewentualnie sweter narzucony na ramiona), lekkie spodnie, koszula również bez krawata lub koszulka polo. W wydaniu damskim najczęściej bywa to sukienka lub kostium kolorowy (w zestawie z żakiem, marynarką, blezerem) bądź w delikatne wzory oraz indywidualne dodatki. Obuwie skórkowe lub zamszowe (sznurowane lub mokasy), w różnych kolorach, zwłaszcza w odniesieniu do pań, np. czółenka czy pantofle (mogą mieć otwarte palce lub pięty), zgrane z podstawowym ubiorem.

Ubranie w wersji *relaxed* (sportowe) charakteryzuje się pewnym zróżnicowaniem, a określa typ stroju sportowego i weekendowego. Dla panów – spodnie sportowe (często jasne) lub *blue jeans* czy sztruksy, kurtka, blezer lub pulower (w kontrastowej kolorystyce), koszula, polo, T-shirt, również mogą być kolorowe i wzorzyste. Dla pań – spódnica lub spodnie (w tym *blue jeans*), kolorowa bluzka oraz kurtka bądź sweter. Obuwie typu mokasy męskie czy czółenka/pantofle damskie na niskim/płaskim obcasie (skórkowe, zamszowe, welurowe), a nawet tenisówki, trampki bądź adidas (w obu przypadkach).

Ubranie sportowe, koordynowane współcześnie nie ma wiele wspólnego z uprawianiem sportu, może bardziej z uczestnictwem w wydarzeniach sportowych choć jego geneza odnosi się do ubiorów stosowanych przez dzentelmenów przy sporcie i rekreacji. Obecnie ma zastosowanie w wydarzeniach mniejszej rangi oraz w spotkaniach służbowych, jak szkolenia lub se-

minaria czy spotkania towarzyskie. Dla panów będzie to zestaw: marynarka (np. szara, ewent. lekko wzorzysta) w innym kolorze niż spodnie (np. czarne, raczej gładkie), jasna koszula (raczej gładka) z krawatem; dla pań – kontrastujący kolorystycznie żakiet ze spódnicą również z gładką bluzką/koszulą. W obu przypadkach zalecane klasyczne obuwie typu spacerowego (w proponowanym zestawie męskim – czarne, dla pań – skórkowe w różnych kolorach).

Ubiór ten występuje również w tzw. wersji kombinowano-klubowej (ang. *uniform blazer*), co oznacza dla panów zestaw złożony z marynarki klubowej w kolorze granatowym ze złocnymi metalowymi guzikami oraz szarych bądź beżowych spodni, a także białej, kremowej lub błękitnej koszuli. Obuwie czarne do spodni szarych, może być brązowe do spodni beżowych (pasek do spodni w kolorze obuwia). Odpowiednio dobrany kolorystycznie krawat. W odniesieniu do pań – żakiet lub marynarka oraz spódnica lub spodnie w analogii do zestawu męskiego z jasną bluzką lub koszulą oraz ewent. kontrastowymi dodatkami np. apaszką. Obuwie zamknięte na obcasach kolorystycznie dobrane do całości.

Tego typu ubiór jest tradycyjnie stosowany w krajach anglosaskich przez członków wielu organizacji studenckich, klubów sportowych oraz innych stowarzyszeń. W takich przypadkach zarówno męskie jak i damskie marynarki klubowe udekorowane są w okolicach lewej piersi (najczęściej na kieszonce) stosownymi emblematami przynależnej organizacji.

9.3. Stroje półformalne

Strój koktajlowy stanowi formę pośrednią pomiędzy ubiorem nieformalnym, a strojem formalnym. Jest więc bardziej uroczysty niż ubranie wyjściowe, ale mniej oficjalny niż strój wieczorowy, stosowany na popołudniowo-podwieczorne ważniejsze spotkania i uroczystości.

Dla mężczyzny jest to ciemny garnitur (ang. *dark suit* franc. *complet sombre*), który wymaga białej koszuli z podwójnymi mankietami na spinki i odpowiednio dobranego krawata.

Dla kobiety będzie to krótka elegancka sukienka (ang. *short cocktail dress* albo *afternoon dress/suit*, franc. *robe de cocktail*, *tenue d'après-midi*), którą może zastąpić kostium ze spódnicą lub rzadziej ze spodniami. Kostium koktajlowy różni się, od noszonego na co dzień, bardziej wyszukany krojem oraz wykonaniem z lepszej gatunkowo i delikatniejszej tkaniny. Różnica pomiędzy zwykłą krótką sukienką, a koktajlową oznacza bardziej wytworny charakter tej drugiej. Sukienka koktajlowa może mieć bardziej wyraziste kolory (od małej czarnej po wydłużoną do połowy łydki suknię, np. w kolorze czerwonego wina) łącznie z połyskującymi odcieniami złota lub srebra. Może być noszona na ramiączkach (wówczas z małym żakiem lub bolerkim). Można do niej dobrać bardziej ozdobne i okazalsze dodatki oraz biżuterię [Piras, Roetzel, 2003, s. 254].

Strój wizytowy można zastosować podczas uroczystości dziennych i przy spotkaniach wieczornych (np. uroczyste wręczenie nagród, koncert, okolicznościowa kolacja itp.). Może mieć również charakter ubioru wieczorowego – wówczas dla panów obowiązkowo czarny garnitur z kamizelką, a dla pań wytworna sukienka z elegancką biżuterią (w takim przypadku może pojawić się sukienka długa lub tzw. 3/4, raczej w jednolitym kolorze). Obuwie u mężczyzn głównie sznurowane, dla kobiet czółenka na obcasie lub szpilki.

Strój koktajlowy w zaproszeniach określa się ang. *cocktail dress*, franc. *tenue de cocktail*. W odniesieniu do ubioru wizytowego wieczornego może pojawić się określenie ang. *evening dress*, franc. *tenue de soirée*.



(fot. © MARTA KOHLER)

Strój koktajlowy (wizytowy)



(fot. archiwum autora)

9.4. Stroje formalne

Strój formalny, czyli ceremonialny, wieczorowy lub galowy ma trzy zasadnicze odmiany: żakiet, smoking oraz frak. W przypadku uroczystości wymagającej stroju ceremonialnego w godzinach dopołudniowych jest nim dla mężczyzny żakiet, zaś w godzinach wieczornych smoking lub frak. Względem tych strojów funkcjonują odpowiedniki damskie.

Z uwagi na częstotliwość występowania w tej części postanowiono zaprezentować smoking.

Smoking (ang. *black tie, dinner jacket* franc. *cravate noire, smoking*) jest wizytowym lub galowym strojem wieczorowym. W Ameryce stosuje się do niego nazwę *tuxedo*. Smoking jest noszony jedynie na wieczorne (po zachodzie słońca) oficjalne obiady i uroczyste spotkania (np. rozdanie nagród czy znaczący koncert) oraz na przyjęcia ślubne. Składa się on z jedno- lub dwurzędowej czarnej marynarki (tej pierwszej może towarzyszyć czarna kamizelka) o kłapkach wykładanych czarnym atłasem, satyną lub jedwabiem i czarnych spodni (ewent. na białych szelkach) z atłasowymi pojedynczymi lampasami. Najlepszym materiałem smokingowym jest wełna o bardzo drobnym splocie tzw. *grain de poudre*. W krajach o klimacie tropikalnym, głównie Ameryki Łacińskiej, popularny jest również smoking z białą marynarką z jedwabiu i czarnymi spodniami z lekkiej wełnianej gabardyny. Na zaproszeniu bywa to sprecyzowane pojęciem ang. *summer dinner jacket*, franc. *cravate noire d'été*.

Marynarkę smokingową (zapinaną) powinien dopełniać szeroki jedwabny pas, zwany hiszpańskim – tradycyjnie koloru czarnego, choć spotyka się obecnie coraz częściej pasy kolorowe. Biała koszula może mieć kołnierz stojący bądź wykładany, ewentualnie półsztywny, plisowany przód i zakryte guziki, rękawy z podwójnymi mankietami zapinanymi na spinki, jedwabną czarną muszkę (lub koloru pasa hiszpańskiego, np. bordo). Do smokingu należy założyć czarne skarpetki oraz czarne lakierki bądź obuwie typu oxford. Ponadto elegancki zegarek na czarnym pasku skórkowym.

Kobiecy ubiorem dopasowanym do smokingu może być krótka sukienka koktajlowa lub długa sukienka wieczorowa. Najbardziej klasycznym typem sukienki koktajlowej jest wspomniana

na „mała czarna” (ang. *little black dress*, franc. *petite robe noire*), czyli krótka czarna sukienka sięgająca kolan, stanowiąca elegancką prostotę, uzupełnioną dyskretnymi dodatkami, może być wzbogacona o mały żakiet lub szal. Czerni, mimo że stwarza wrażenie powagi, jest uniwersalna i stanowi znakomitą oprawę dla biżuterii. Długa sukienka wieczorowa (ang. *long dress*, *evening gown*, franc. *robe longue*, *robe de soirée*) noszona jest w przypadkach uroczystości wyższej rangi. Nie wymaga ona wyszukanych dodatków, jak biżuteria czy rękawiczki, natomiast zalecana jest mała torebka (tzw. kopertówka), a gama kolorystyczna jest bogata. Wymagane obuwie to szpilki bądź czółenka na wysokim obcasie.

Okryciem wierzchnim dla panów jest czarny płaszcz i kapelusz, zaś dla pań elegancki płaszcz z dobrego sukna dostosowany kolorystycznie do sukni.



Strój galowy (wieczorowy) – smoking

(fot. archiwum autora)

Uwagi ogólne:

W przypadku kontaktów oficjalnych wymagane jest umieszczenie na zaproszeniu odpowiednich wskazówek, aby uniknąć kłopotliwej sytuacji dotyczącej niewłaściwej oceny rangi i charakteru uroczystości. Poza sytuacjami wyjątkowymi nie są one konieczne w odniesieniu do spotkań organizowanych przed godziną 18.00 (umownie). Uznaje się bowiem, że zaproszeni przychodzą wówczas w ubraniach noszonych do pracy, czyli wyjściowych (dla przypomnienia – mężczyzna w garniturze z koszulą i krawatem, kobieta w sukience bądź dwuczęściowym kostiumie). Inaczej mówiąc, jeżeli w zaproszeniu nie ma adnotacji dotyczącej ubioru, obowiązuje ubiór nieformalny. Jeśli w zaproszeniu umieszczona jest wskazówka dotycząca stroju, wymaga to bezwzględnie zastosowania się do niej. Jest ona bowiem wyrazem woli zapraszającego, którą muszą uszanować osoby zapraszone. Pozwala to uniknąć nietaktu, a jednocześnie wszyscy mogą się poczuć usa-

tysfakcjonowani. Zwyczajowo zaproszenie na uroczystość państwową czy ceremonię, znaczące przyjęcie dyplomatyczne bądź bal charytatywny określa w zaproszeniu wymagany strój. Może pojawić się oznaczenie: ang. *black tie, decorations* lub *miniatures*, franc. *cravate noire, décorations* lub *miniatures* – oznacza to przybycie w smokingu z miniaturami odznaczeń. Może pojawić się adnotacja (pol. *ordery*, ang. *decorations*, franc. *décorations*) co oznacza przybycie z dekoracjami, czyli posiadanymi pełnymi odznaczeniami czy dystynkcjami orderowymi - co raczej dotyczyć będzie fraka. Dla pań stanowi to dodatkową informację o możliwości zastosowania innych elementów dekoracyjnych (np. diademów) i bogactwa biżuterii.

10

ETYKA I ETYKIETA W KONTAKTACH ZAGRANICZNYCH

10.1. Wydarzenia międzynarodowe (program oficjalny)

Wizyta to najczęściej odwiedziny, które dokonują się samoistnie bądź organizowane są w oparciu o zaproszenie. Najczęściej mamy do czynienia z wizytami oficjalnymi, nieoficjalnymi (półoficjalnymi), służbowymi, prywatnymi, towarzyskimi. Formy wizyt są różne, np.: uroczystości, spotkania i przyjęcia (oficjalne), rozmowy (konsultacje i negocjacje), biesiady (przy stole). Do grupy tej można zaliczyć również inne wydarzenia międzynarodowe, jak konferencje i seminaria, targi i wystawy, różnego rodzaju misje, delegacje itp.

Większość **wizyt** związanych jest z zaproszeniem, choć zdarzają się również spotkania organizowane spontanicznie. Organizacja wizyt leży w gestii strony zapraszającej bądź gospodarzy, którzy w związku z tym mają określone obowiązki, a w szczególności:

- uzgodnienie terminu wizyty i jej charakteru,
- dokonanie doboru gości i wystosowanie zaproszeń (z uwzględnieniem gościa głównego/honorowego),
- ustalenie programu wizyty (w przypadku spotkań oficjalnych, służbowych itp.),
- określenie formuły spotkania i poczęstunku,
- zabezpieczenie środków finansowych, rzeczowych, lokalowych, kulinarnych itp. dot. organizacji przedsięwzięcia,
- zapewnienie należytego przebiegu spotkania w klimacie gościnności i serdeczności.

W relacjach oficjalnych (między państwami, instytucjami, firmami itp.) celem wizyt jest przeprowadzenie rozmów dwustronnych bądź udział w spotkaniach i konferencjach wielostronnych, uczestnictwo w rokowaniach czy negocjacjach (łącznie z zawarciem porozumień), a także udział w różnego rodzaju imprezach informacyjno-promocyjnych czy wystawienniczo-targowych.

Organizacją oficjalnych wizyt głów państw czy szefów rządów i ministrów spraw zagranicznych zajmuje się protokół dyplomatyczny MSZ, który sporządza plan wizyt na szczeblu głowy państwa, szefa rządu, ministra spraw zagranicznych. Często uczestniczy w przygotowaniu ważnych wizyt parlamentarnych i resortowych (w tym wojskowych). W odniesieniu do władz samorządowych oraz firm i instytucji – obowiązek ten ciąży głównie na stronie zapraszającej.

Z tego punktu widzenia główne rodzaje wizyt są następujące:

- wizyta państwowa (ang. *state visit*, fanc. *visite d'Etat*) – głowa państwa;
- wizyta oficjalna (ang. *official visit*, franc. *visite officielle*) – głowa państwa, szef rządu, przewodniczący parlamentu, minister, szef regionu, prezydent miasta itp.;

- wizyta nieoficjalna (ang. *unofficial visit*, franc. *visite non-officielle*) – dot. najwyższych poziomów władzy
- wizyta robocza (ang. *working visit*, franc. *visite de travail*) – dot. różnych poziomów władzy i instytucji.

W stosunkach prywatnych wizyta przebiega zgoła inaczej oraz w ograniczonym wymiarze. Głównym celem jest spotkanie towarzyskie, które w swej optyce ma mieć miły charakter i integrować towarzystwo. Najczęściej dokonuje się przy stole, co jednoznacznie określa jego formułę. Gdy w spotkaniu uczestniczy większa ilość osób, na gospodarzu ciąży obowiązek dokonania prezentacji i wzajemnego poznania gości.

W stosunkach prywatnych (w układzie krajowym i zagranicznym) najczęściej są to:

- wizyty prywatne (ang. *private visit*, franc. *visite privée*);
- spotkania towarzyskie (ang. *social meeting*, franc. *rencontre amicale*).

Na pierwszą wizytę powinno się być zaproszonym. Formalne wymogi pierwszej wizyty zasadniczo limitują gości czasowo, w zależności od jej rodzaju. Jeśli zaproszenie otrzymano do rezydencji czy domu/mieszkania prywatnego np. na podwieczorek (kawa/herbata, ciastko) – należy bytność ograniczyć do ok. pół godziny. Jeśli zaproszenie otrzymano na kolację – należy dostosować się do rytuału zaproponowanego przez gospodarzy i uczestniczyć w całości wieczoru (wraz z innymi gośćmi).

Należy zauważyć, że spotkania towarzyskie mogą być organizowane również w takich miejscach, jak: lokale gastronomiczne, kluby, siedziby stowarzyszeń itp.

Udział w spotkaniu o charakterze wizyty bądź innego wydarzenia o podobnym charakterze, a które dokonało się na podstawie zaproszenia, stanowi zobowiązanie i powoduje wymóg **rewizyty**. Rewanz jest obowiązkiem każdej osoby, która korzysta z zaproszenia innych, nawet, jeśli w spotkaniu nie uczestniczyła. Ponadto reguły *savoir-vivre*'u wymagają równorzędnego poziomu przyjęcia gości w oparciu o zasadę ekwiwalencji (równorzędnego traktowania).

Organizacja wizyty zagranicznej wyjazdowej w odniesieniu do wizyt państwowych i oficjalnych pociąga za sobą szereg przedsięwzięć zarówno przygotowawczych, jak i co do samego ich przebiegu. Organizację tego typu wizyty poprzedza misja przygotowawcza (ang. *advanced team*, franc. *mission préparatoire*), najczęściej na kilka tygodni przed planowanym terminem wizyty oficjalnej. Finalnie na podstawie ustaleń misji przygotowawczej oraz innych uzgodnień bilateralnych opracowuje się szczegółowy program oficjalny najczęściej w formie specjalnej książeczki Protokołu Dyplomatycznego zawierający:

skład delegacji oficjalnej i towarzyszącej,

- przebieg wizyty (ceremonia powitania, przejazd głowy państwa i transfery delegacji, rezydencja gościa i zakwaterowanie członków delegacji, rozmowy oficjalne przywódców i członków delegacji oraz inne wystąpienia, wizyty i spotkania towarzyszące, przyjęcie okolicznościowe np. oficjalny obiad).

Ponadto dołączone są informacje o osobach odpowiedzialnych za realizację programu z obu stron (dane personalne, telefony, adresy itp.). Oficjalny program wizyty może uwzględniać rozmowy w wąskim gronie (w tym w cztery oczy), a także spotkania plenarne czy w grupach roboczych. W którymś momencie programu wizyty może pojawić się uroczyste podpisanie porozumienia, a w związku z tym wygłoszenie toastów i wymiana upominków. Niezwykle istotnym elementem tego typu wizyt jest oficjalne przyjęcie wydawane na cześć gościa oraz ekipy towarzyszącej, najczęściej w formie obiadu wieczornego (ang. *official dinner*, franc. *dîner officiel*).

Przygotowywane jest specjalne menu bardziej lub mniej wystawne, obowiązują określone stroje (np. polski protokół wymaga obecności panów w smokingach, zaś panie mogą być w krótkich sukniach), wygłasza się toasty, wymienia się upominki.

Należy zauważyć, że koszty tego typu wizyt zasadniczo ponosi strona zapraszająca, co jednak nie dotyczy wizyt nieoficjalnych i wizyt prywatnych (np. nieoficjalne czy prywatne spotkania mężów stanu oraz towarzyszących im małżonek).

Z punktu widzenia protokolarnego niezwykle istotna jest przemienność wizyt państwowych i oficjalnych; Tak więc niedawny gość staje się wkrótce gospodarzem.

Obsługa zagranicznej wizyty przyjazdowej ma wiele analogii względem organizacji delegacji wyjazdowych za granicę. Niezależnie od instytucji bądź firmy, która jest gospodarzem wydarzenia w kraju, uwzględniając rangę imprezy, grono uczestników itp., przygotowaniem i organizacją powinien zająć się wyspecjalizowany personel. W jednostkach administracji centralnej zajmują się tym najczęściej komórki protokolarne, w instytucjach samorządowych szczebla regionalnego i terytorialnego są to raczej serwisy współpracy międzynarodowej, natomiast w firmach bywa różnie (duże mają swoje sekcje zagraniczne, zaś mniejsze czynią to we własnym zakresie w oparciu o skromniejsze zasoby bądź czasem zlecają wyspecjalizowanym agencjom).

Niezwykle istotne jest zabezpieczenie stosownych środków finansowych. Ważną sprawą jest kwestia tłumaczenia. Dobrze jest, gdy spotkanie plenarne tłumaczone jest symultanicznie (kabinowo z użyciem słuchawek), tj. równoległe z wystąpieniami prelegentów, natomiast pozostałe rozmowy np. konsekwentnie.

Niezwykle ważne są również aspekty wzajemnej komunikacji ze strony organizatorów i osób obsługujących wizytę zagraniczną. Dotyczy to w szczególności opracowania kompleksowego programu wizyty i przysłowiowego rozpisania ról na poszczególne osoby zaangażowane w obsługę planu spotkań oficjalnych i programu towarzyszącego (z uwzględnieniem zasad protokolarnych), optymalnej prezentacji (np. multimedialnej), koordynacji działań z podwykonawcami (transport, zakwaterowanie, gastronomia iyp.), roli rzecznika prasowego i/lub spotkania z dziennikarzami. Całością prac powinien kierować wyznaczony koordynator.

Generalnie najbardziej istotne kwestie związane z obsługą przyjazdowej misji zagranicznej są następujące:

1. Przygotowanie organizacyjne:

- opracowanie programu wizyty (oficjalnego i towarzyszącego),
- zabezpieczenie logistyki (transport, hotel, wyżywienie),
- przygotowanie materiałów informacyjno-promocyjnych,
- opieka nad delegacją i zabezpieczenie tłumaczenia.

2. Przebieg merytoryczny wizyty:

- powitanie i pożegnanie (kto wita, kto żegna, w jakich okolicznościach),
- precedencja podczas trwania wizyty (podczas realizacji całego programu oficjalnego),
- spotkanie gospodarzy z delegacją zagraniczną (część plenarna – oficjele, prezentacje, multimedia, podpisanie porozumienia, konferencja prasowa, poczęstunek, upominki),
- obsługa innych spotkań i wizyt (np. spotkania z administracją terenową, z firmami, wizyty w instytucjach, wizje lokalne, itp.),
- rejestracja protokolarna wizyty i postanowień.

3. Realizacja programu towarzyszącego:

- część kulturalna, zwiedzanie, program turystyczny itp.,
- inne recepcje i spotkania przy stole (rodzaje, miejsca, uczestnicy).

W praktyce organizacji samorządowych oraz firm i instytucji, program opisujący wizytę powinien być opracowany zarówno w wersji polskiej jak i obcojęzycznej, ułatwiającej gościom zrozumienie i dostosowanie się do przebiegu wydarzeń, w których będą uczestniczyć.

Ceremonie państwowe i uroczystości publiczne

Ceremonia (ang. *ceremony*, franc. *cérémonie*) oznacza uroczysty akt publiczny (cywilny, wojskowy, religijny itp.) o charakterze oficjalnym, który przebiega zgodnie z ustalonym rytuałem, opartym na tradycyjnych i współczesnych formach symbolicznych.

Ceremonie państwowe i uroczystości publiczne przebiegają w sposób zróżnicowany w zależności od państwa, kultury, narodu i jego tradycji. Ceremonie państwowe podyktowane są również formacją społeczno-polityczną funkcjonującą w danym państwie (monarchia – ceremoniał dworski, republika – ceremoniał państwowy) zaś uroczystości publiczne często wynikają z uwarunkowań społecznych i religijnych, a dokonują się na poziomie centralnym i regionalnym/lokalnym.

Niemniej w większości krajów organizowane są specjalne uroczyste wydarzenia z takich okazji, jak:

- święto narodowe,
- inauguracja władzy przez nową głowę państwa,
- inauguracja kolejnej kadencji najważniejszych organów państwa,
- akty powołania/nominacje/dekoracje przez głowę państwa,
- wizyta oficjalna głowy państwa/szefa rządu obcego (powitanie/pożegnanie, spotkania i rozmowy),
- noworoczne spotkanie głowy państwa z korpusem dyplomatycznym,
- przyjmowanie przez głowę państwa nowo mianowanych przedstawicieli państw obcych,
- żałoba narodowa i pogrzeb państwowy (śmierć głowy państwa, tragiczne wydarzenia i klęski żywiołowe, solidarność międzynarodowa),
- ważniejsze uroczystości religijne (centralne, regionalne, lokalne),
- inne szczególne wydarzenia z udziałem władz rządowych i samorządowych, a także z udziałem delegacji zagranicznych.

W Polsce bogate tradycje ceremonialne cechują Siły Zbrojne RP. Zostały one pieczołowicie skatalogowane i wprowadzone do praktyki obchodów uroczystości zarówno wojskowych jak i cywilnych.

Umiejscowienie oficjeli i kolejność wystąpień

Przy organizacji uroczystości publicznych niezwykle ważne są takie elementy, jak: kolejność przybywania gości, powitanie gości, rozsadzanie gości, a w przypadku wystąpień – określenie kolejności zabierania głosu.

Zgodnie z protokołem goście powinni przybywać w kolejności od najniższej rangi do najwyższej. Najważniejsza osobistość przybywa jako ostatnia, tuż przed rozpoczęciem uroczystości.

Organizator/Gospodarz uroczystości powinien witać swoich gości. Osoby bliskie z jego otoczenia powinny pomagać mu w doprowadzaniu gości do wyznaczonych dla nich miejsc. Głównego gościa (honorowego) osobiście doprowadza na miejsce główny organizator (gospodarz, osoba zapraszająca). Zajmowanie miejsc przez zaproszonych gości odbywa się zgodnie z precedencją, czyli hierarchią zajmowanych stanowisk. Należy również pamiętać o roli i miejscu współmałżonków. Osobom towarzyszącym podczas uroczystości przysługuje bowiem ten sam szczebel precedencji, co oznacza, że jeśli współmałżonkowie uczestniczą w uroczystości powinni zasiąść

obok siebie. Można jednak również spotkać się ze zwyczajem, gdzie jedynie osoba zajmująca stanowisko ma miejsce w przysługującym jej honorowym rzędzie, natomiast jej współmałżonek zajmuje miejsce w następnym rzędzie, bezpośrednio za nią. Konsekwencją takiej sytuacji jest większa czytelność rang.

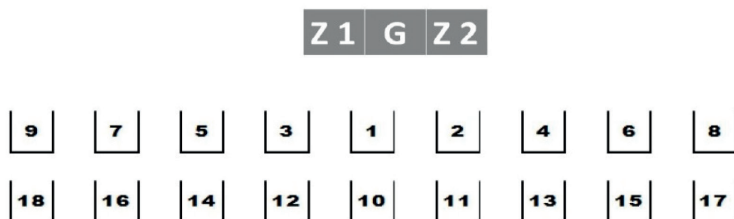
Najczęściej jest tak, że dla najważniejszych uczestników uroczystości aranżuje się stół prezydialny (prostokątny jednostronny), ustawiony na podium, naprzeciw miejsc zajmowanych przez pozostałych gości i publiczność (w pierwszych rzędach rozsada się gości, a w pozostałych zasiada publiczność).

Przy stole prezydialnym środkowe miejsce przeznaczone jest dla gospodarza/przewodniczącego – G (np. wojewody), jego prawa strona to miejsce gościa honorowego – Z1 (np. ministra), zaś lewa strona to kolejna osoba w hierarchii – Z2 (np. marszałek województwa).

Miejsca siedzące (krzesła/fotele) dla pozostałych gości ustawia się na dwa sposoby tj. w rzędach ciągłych lub w rzędach z przejściem pośrodku. Rozsadzanie dokonuje się zgodnie z zasadą precedencji oraz regułą prawej ręki. W przypadku rzędów ciągłych obieramy miejsce nr 1 w środku pierwszego rzędu, a następnie stosujemy regułę prawej ręki. Podobnie postępujemy w kolejnych rzędach. W przypadku rzędów z przejściem w środku, obieramy najbliższe miejsce po prawej stronie jako nr 1, następnie po lewej stronie jako nr 2, a ciąg dalszy rozsadzania gości dokonuje się w oparciu o regułę prawej ręki. W kolejnych rzędach postępujemy analogicznie.

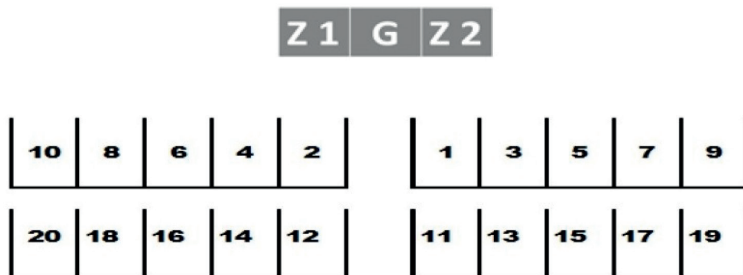
Przydatną praktyką jest uprzednie rezerwowanie i oznaczanie miejsc dla zaproszonych gości, np. „rezerwacja”, „VIP” lub bezpośrednio kartkami imiennymi.

Hierarchia miejsc siedzących dla gości w rzędach ciągłych przedstawia się następująco:



(opracowanie rysunków: Henryk Sanecki)

Hierarchia miejsc dla gości w rzędach z przejściem pośrodku wygląda następująco:



(opracowanie rysunków: Henryk Sanecki)

Inauguracja każdej ceremonii państwowej czy uroczystości publicznej odbywa się w formie oficjalnych wystąpień. Jeśli chodzi o kolejność zabierania głosu, to w warunkach polskich obowiązują następujące zasady:

- jako pierwszy występuje gospodarz (dokonuje powitania zaproszonych gości i zgromadzonej publiczności); tego typu wystąpienie powinno być raczej krótkie,

- drugim mówcą jest najwyższa rangą osobistość; najczęściej jest nią gość honorowy,
- kolejnymi mówcami są wybrani oficjele, a głos zabierają zgodnie z precedencją (regułą jest, że tylko jedna osoba wypowiada się w imieniu danej organizacji).

Inne wydarzenia międzynarodowe

Spotkania w układzie międzynarodowym odbywać się mogą w naszym kraju oraz za granicą. Poza zróżnicowanymi kwestiami logistycznymi, meritum pozostaje w obu tych przypadkach takie samo. Należy zwrócić uwagę na fakt, że w imprezach wyjazdowych często mamy do czynienia zarówno z programem oficjalnym jak i towarzyszącym. Dotyczy to nie tylko polityków, dyplomatów czy ludzi wielkiego biznesu, ale reprezentantów różnorodnych instytucji. Dlatego niezwykle istotne są uprzednie kompleksowe ustalenia kwestii organizacyjnych, przygotowania merytorycznego i logistycznego oraz programowania spotkań w odniesieniu do wydarzeń, które najczęściej mają formę **delegacji zagranicznych** (ang. *business travel*, franc. *voyage d'affaires*).

Różnego rodzaju spotkania służbowe mają na celu wymianę informacji o firmach/instytucjach, pozyskanie wiedzy i doświadczenia, nawiązanie bądź zacieśnienie kontaktów, przeprowadzenie negocjacji, zawarcie porozumień, dlatego dla każdego z nich opracowuje się program oficjalny.

W układzie międzynarodowym niezwykle ważne jest, aby te spotkania były należycie przygotowane i przeprowadzone. Do tego potrzebni są odpowiednio przygotowani organizatorzy i uczestnicy.

Przygotowanie merytoryczne – to konieczna wiedza w ramach przygotowań do wyjazdu na delegację zagraniczną:

- znajomość kraju i obyczajów w nim panujących,
- wiedza o partnerach, którzy będą naszymi interlokutorami,
- przygotowanie swojego wystąpienia (w przypadku udziału w konferencji) oraz przygotowanie się do rozmów (w przypadku negocjacji).

Przygotowanie logistyczne – sprawy związane z podróżą i pobytem zagranicznym:

- zakup biletów na podróż,
- rezerwacja hoteli,
- ewentualne zaangażowanie przewodnika, tłumacza itp.,
- przygotowanie odpowiedniego ubioru/stroju,
- przygotowanie upominków,
- ubezpieczenie i ewentualne zabezpieczenie zdrowotne.

Najczęstsze wydarzenia międzynarodowe, w których przyjdzie nam uczestniczyć, to: **konferencje**, **sympozja**, **seminaria** (ang. *conferences*, *symposiums*, *seminars*, franc. *conférences*, *symposiums*, *séminaires*), **konsultacje** (ang. & franc. *consultations*), różnego rodzaju **misje** (ang. & franc. *missions*), **szkolenia i staże** (ang. *trainings and internships*, franc. *formations et stages*) **targi i wystawy** (ang. *fairs and exhibitions*, franc. *foires et expositions*), **negocjacje** (ang. *negotiations*, franc. *négotiations*).

Konferencje są spotkaniami przeznaczonymi na przeanalizowanie i przedyskutowanie konkretnych zagadnień. Mogą być poświęcone kwestiom politycznym, społecznym, gospodarczym, naukowym itp. Podstawową częścią wszystkich konferencji są sesje wykładowe w których biorą udział specjaliści z danych dziedzin wiedzy bądź nauki. W ramach sesji kolejni wykładowcy referują i prezentują kwestie problemowe, omawiają wyniki analiz i badań, przedstawiają możliwe scenariusze rozwiązań – zwykle posiłkując się przy tym wyświetlanymi przeźrociami (slajdami) lub różnymi formami prezentacji multimedialnej. Zwykle nad przebiegiem sesji wykłado-

wej czuwa jej przewodniczący lub moderator, który anonduje kolejnych wykładowców i ustala kolejność zadawania pytań w czasie dyskusji. Sesje dzielone są zwykle na kilka bloków, między którymi następują przerwy (np. na kawę oraz na lunch). Przerwom w konferencji zwyczajowo towarzyszą ożywione dyskusje kularowe. W praktyce często sesje plenarne i najważniejsze wystąpienia organizuje się do południa, zaś popołudnia poświęca się na dyskusje panelowe bądź spotkania warsztatowe.

Konferencjom często towarzyszą wystawy, a także organizowane są różnego rodzaju imprezy integracyjne.

Zasadniczo spotkania konferencyjne i pochodne podzielić można na:

- **konferencje (tradycyjne)** – typowe konferencje gromadzące zwykle od 100 do kilkuset uczestników i trwające przez kilka dni. W ramach nich odbywają się: sesja plenarna, kilka sesji problemowych/tematycznych oraz panele i ewentualnie warsztaty. Sporo czasu jest więc na dyskusje formalne i nieformalne (kularowe). Konferencje organizowane na mniejszą skalę (maksymalnie 100 uczestników i skromniejszy program merytoryczny) to mini konferencje, z przeznaczeniem dla osób zainteresowanych dokładnym przedyskutowaniem określonego, wąskiego zagadnienia;
- **kongresy** – największe konferencje bądź zjazdy (gromadzące nawet tysiące uczestników, trwające wiele dni). Spora część uczestników przybywa tylko na niektóre części kongresu (odbywa się wykład plenarny, dziesiątki równoległych sesji wykładowych – często równoległych, paneli dyskusyjnych, rzadziej warsztaty);
- **sympozja** – dotyczą zwyczajowo węższego niż typowe konferencje zakresu tematycznego, z udziałem mniejszej ilości osób. Ich celem jest umożliwienie jak najbliższego kontaktu uczestników z prelegentami. W ramach sympozycji często organizowane są zajęcia warsztatowe;
- **seminaria** – to forma spotkań wywodząca się z tradycji uczelnianej, stosowana przez wiele organizacji profesjonalnych, wymagająca od uczestników (z reguły niewielka grupa), posiadania już pewnej wiedzy w zakresie zagadnień poruszanych na seminarium. Z reguły dedykowane wybranemu tematowi. Formuła seminarium pozwala na przedstawienie własnego stanowiska itp. a często stanowi próbę zbiorowego rozwiązania problemu i zastosowań nowatorskich;
- **konwenty** – duże spotkania głównie członków różnego rodzaju stowarzyszeń społecznych i partii politycznych, podczas których podejmuje się decyzje w istotnych kwestiach funkcjonowania organizacji. Wiążą się często z wystąpieniami/przemówieniami i głosowaniami. Towarzyszą im spotkania towarzyskie o charakterze pikników.

Odrębną kwestię stanowią **konsultacje** jako inny rodzaj spotkań organizowanych celem ustalenia wspólnego stanowiska w sprawach strategicznych, politycznych, społecznych, gospodarczych. Mogą to być również robocze spotkania między firmami/instytucjami o charakterze koordynacyjnym lub wewnętrzne spotkania informacyjne kierownictwa firmy/instytucji ze współpracownikami.

Natomiast krótkim roboczym spotkaniem o charakterze odprawy jest **briefing**, podczas którego w sposób zwięzły przekazywane są informacje bądź stanowisko w jakiejś sprawie. Forma ta stosowana jest często względem dziennikarzy w miejsce dotychczasowych konferencji prasowych, a także w kręgach politycznych i dyplomatycznych oraz w firmach, gdy dyrekcja przekazuje istotne informacje bądź dyspozycje grupom pracowników.

Misje należy rozpatrywać w kilku kategoriach. **Misje handlowe** (ang. *trade missions*, franc. *missions commerciales*) to przedsięwzięcia wyjazdowe organizowane najczęściej przez organizacje samorządu gospodarczego (izby gospodarcze) bądź agencje rozwoju, firmy konsultingowe, wy-

specjalizowane biura podróży, itp. dla przedstawicieli firm, przedsiębiorstw oraz instytucji mające na celu nawiązanie kontaktów, poznanie, prezentację lub promocję. Odmianą powyższych wydarzeń są misje administracyjno-gospodarcze (ang. *prospecting missions*, franc. *missions de prospection*) organizowane są przez organizacje samorządu terytorialnego i gospodarczego, a ich celem jest promocja danego obszaru (miasta, powiatu, województwa) przede wszystkim w wymiarze gospodarczym. Tego typu misje mają najczęściej charakter znaczącej delegacji przedstawicieli miasta bądź regionu oraz reprezentacji firm tam działających w układzie wielobranżowym. Z kolei misje studialne (ang. *study missions*, franc. *missions d'études*) mają na celu zapoznanie się z zagranicznymi rozwiązaniami, osiągnięciami i/bądź doświadczeniami w określonej dziedzinie. Natomiast misje specjalne (ang. *special missions*, franc. *missions spéciales*), dotyczą powierzenia i wykonania zadań specjalnych, często poufnych bądź nawet tajnych.

Szkolenia i staże prowadzone są przez specjalistów w określonych dziedzinach (menedżerów), zwanych często trenerami. Celem jest przekazanie określonej wiedzy i/bądź umiejętności. Zawierają się w konwencji tzw. szkoleń twardych (umiejętności zawodowe, kompetencje menedżerskie) i szkoleń miękkich (komunikacja interpersonalna, etyka zawodowa). W tych grupach można wyróżnić nast. typy: *Training Partners* – wzbogacają wiedzę zawodową o praktyczne aspekty w danej dziedzinie, *Performance Management* – pozwalają pozyskać umiejętności menedżerskie, *Personality Assesment* – rozwijają kompetencje w komunikacji interpersonalnej, rozwiązywaniu problemów czy etyki zawodowej, NLP (*neuro-linguistic programming*) – ułatwiają zdobywanie wiedzy i umiejętności w zakresie perswazji w reklamie, poznania technik negocjacyjnych, mowy ciała i sztuki manipulacji, *Coaching* – umożliwiają osiąganie rozwojowych celów firmy/instytucji oraz w obszarze zarządzania, w zakresie pomocy psychologicznej i wspierania personelu w rozwiązywaniu problemów. Staże czy szkolenia często organizowane są przez duże firmy bądź znane instytucje w ramach ich współpracy międzynarodowej, toteż ich odbycie ma wymiar prestiżowy dla osób (stosowny certyfikat), które je zaliczyły i przysparzają poważania w określonym kręgu zawodowym.

Targi i wystawy są formą funkcjonowania rynku, na którym okresowo wystawia się towary celem ukazania oferty produkcji z różnych dziedzin oraz umożliwia się ich nabycie.

Ze względu na zasięg wyróżnia się targi i wystawy lokalne, regionalne, krajowe i międzynarodowe. Ze względu na przedmiot i jego złożoność rozróżnia się targi i wystawy ogólne, uniwersalne, branżowe, specjalistyczne.

W ramach funkcji informacyjno-promocyjnej targi i wystawy umożliwiają zwiedzającym, a zwłaszcza reprezentantom zainteresowanych firm, dostęp do informacji o produkcie i producencie oraz kontakt z jego przedstawicielem. W ramach funkcji handlowej pozwalają producentowi sprzedać swój towar, a nabywcy uzyskać go na korzystnych warunkach. W odniesieniu do dzieł sztuki czy rękodziela chodzi bardziej o wystawy niż targi.

Tak więc targi i wystawy to miejsca spotkań wystawców eksponatów oraz miejsca transakcji kupna i sprzedaży, dokonujące się w określonym miejscu i czasie, związane z pewną tradycją i zwyczajami handlowymi.

10.2. Negocjacje i umowa o współpracy

Negocjacje (łac. *negotia*), podobnie jak konsultacje, mogą mieć charakter polityczny, społeczny, gospodarczy czy nawet wojskowy (np. rokowania militarne). Powinni brać w nich udział wysokiej klasy specjaliści o zdolnościach dyplomatycznych. Negocjacje są formą prowadzenia rozmów przez dwie lub więcej stron w celu osiągnięcia porozumienia w sprawie stanowiącej przedmiot negocjacji; Inna definicja określa negocjacje jako dwustronny proces komunikowa-

nia się, którego głównym założeniem jest dążenie do osiągnięcia porozumienia. Proces negocjacji polega na wzajemnym przekonywaniu się stron w oparciu o stosowane argumenty.

Przygotowanie negocjacji obejmuje określone strategie. Przebieg negocjacji dokonuje się w różnych fazach, a obie strony stosują określone techniki. Ważne jest, aby odbywały się one na płaszczyźnie *fair play*, a w dążeniu do realizacji własnych celów i zamierzeń, poszukiwały *consensus'u*, czy jak mawiano dawniej złotego środka. Celem finalnym powinien być kompromis i zawarcie umowy, satysfakcjonującej strony negocjacji.

Przewodniczący negocjacjiom powinni reprezentować wysoki stopień intelektualny oraz wiedzy ogólnej gdyż spotkania międzynarodowe odbywają się w różnych językach, a uczestniczyć w nich mogą ludzie różnych kultur. Siadając do rozmów z partnerami zagranicznymi, zwłaszcza w krajach o innych kulturach niż nasza, warunkiem koniecznym jest eliminacja jakichkolwiek uprzedzeń narodowościowych, rasowych czy religijnych. Zasadniczy cel to negocjacje oraz osiągnięcie porozumienia, a narzędzia to argumenty merytoryczne.

Partnerzy negocjacji powinni zająć miejsca naprzeciw siebie analogicznie po obu stronach dłuższego boku stołu (tzw. układ francuski), przy czym delegacja gości zajmuje miejsca honorowe (najlepiej naprzeciw okien). Przy stole negocjacyjnym zasiada się zgodnie z zasadami pierszeństwa (hierarchicznie).

Siedzący naprzeciw siebie w czasie rozmów powinni utrzymywać kontakt wzrokowy oraz, nawet nie znając danego języka, starać się obserwować tzw. „mowę ciała” czyli mimikę, intonację głosową, gestykulację i inne reakcje adwersarza. Poczynione obserwacje będzie można wykorzystać w kolejnej fazie negocjacji.

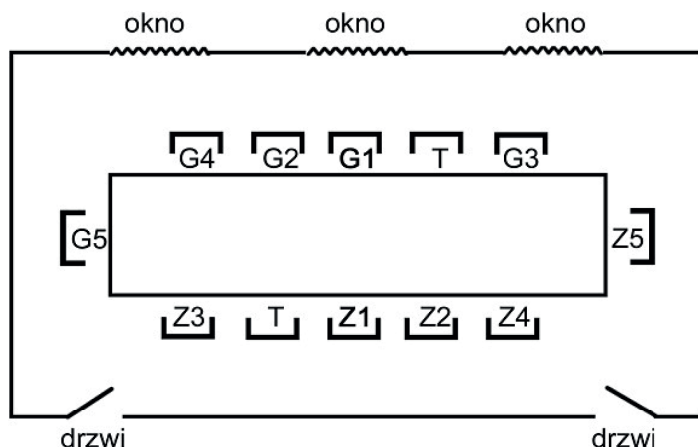
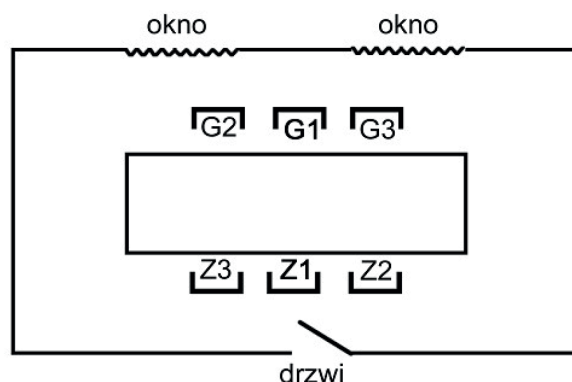
Partnerzy powinni wzajemnie dokładnie się wysłuchać, spokojnie przemyśleć swoje argumenty, nieraz opanować emocje i metodą kolejnych przybliżeń dążyć do celu (wzajemna uprzejmość nie oznacza ustępliwości). Stosowanie metody pokonywania trudności i przeszkód, mającej w optyce sukces, a także interes drugiej strony pozwoli znaleźć wzajemnie korzystne rozwiązanie.

Przewodniczący negocjacjiom często konsultują swoje stanowisko z doradcami. Doradcy zasadniczo nie są stroną negocjacji. Najczęściej uprzednio przygotowują opinie w konkretnej sprawie, które przewodniczącym negocjacjiom są pomocne w podejmowaniu decyzji. Czasem są zapraszani do uczestnictwa w negocjacjach, pozostając raczej w odwodzie do ewentualnych konsultacji. Wśród nich często znajdują się prawnicy.

Uczestników spotkania rozsądza się w taki sposób, że naprzeciw gospodarza (G1) siada szef zaproszonej delegacji (Z1), po prawej ręce gospodarza drugi na liście precedencji członek goszczącej delegacji (Z2), a po lewej trzeci (Z3), natomiast po prawej ręce szefa obcej delegacji druga osoba w delegacji gospodarza (G2), a po lewej – trzecia (G3). Wariant taki, w odniesieniu do rozmów z partnerami zagranicznymi, nie przewiduje udziału tłumaczy, gdyż obie strony ustalają, aby prowadzić rozmowy np. w języku angielskim. Jednak często do rozmów międzynarodowych, a zwłaszcza negocjacji, angażowani są tłumacze. Tłumaczenie podczas negocjacji ma charakter konsekwentny i dotyczy obu stron (najczęściej każda ze stron korzysta ze swego tłumacza). Tłumacze siedzą po lewej stronie swego głównego rozmówcy. Dobry tłumacz niekoniecznie wiernie przekazuje treść „słowo w słowo”. Jego zadaniem jest przede wszystkim przekazać merytoryczną intencję. Tak prowadzona rozmowa ma minus polegający na czasowym wydłużeniu negocjacji, ale ma również znaczący plus, a mianowicie pozwala negocjatorowi na chwilowe przemyślenie czegoś bądź refleksję nad formułowaniem kolejnych kwestii wyводу czy argumentacji. Tłumacze nie zawsze zajmują miejsca przy stole. Często ich miejsca, lekko odsunięte do tyłu, znajdują się za plecami głównych gości, którym tłumaczą rozmowę szepcząc do ucha (technika tłumaczenia symultanicznego, czyli równoczesnego, zwana: ang. *whispering*, franc. *chuchotage*).

Należy również uwzględnić fakt, że niejednokrotnie przewodniczący negocjacji są zmuszeni uzgodnić stanowisko finalne ze swymi przełożonymi bądź przeprowadzić dodatkowe konsultacje z ekspertami, co odwleka decyzję oraz podpisanie porozumienia. W takich sytuacjach mogą być potrzebne dodatkowe negocjacje, a przynajmniej spotkanie w terminie odrębnym, które powinny zaowocować pozytywnym finałem.

Stół negocjacyjny



Z1 - przewodniczący delegacji gości, Z2 - jego zastępca/pierwszy doradca,
Z3 - drugi doradca, Z4 - trzeci doradca, Z5 - protokolant gości, T - tłumacz

G1 - przewodniczący delegacji gospodarzy, G2 - jego zastępca/pierwszy doradca,
G3 - drugi doradca, G4 - trzeci doradca, G5 - protokolant gości, T - tłumacz

Uwaga: miejsca tłumaczy (T) nie liczą się w hierarchii zajmowanych miejsc.

(opracowanie rysunków: Wojciech Pałęga)

Należy zwrócić uwagę na niezwykle istotny element negocjacyjny, a mianowicie perswazję (łac. *persuasio*), który oznacza przekonywanie kogoś do własnych racji. Zależnie od naszego charakteru i siły oddziaływania, w różny sposób oddziałujemy na ludzi. Pomocne są w tym procesie wrodzone predyspozycje oraz różne umiejętności nabyte w trakcie uczenia się. Dzięki temu

każdy człowiek jest w stanie nabyć zdolności ułatwiający mu zdobywanie zaufania innych, czy wpływania na podejmowane przez nich decyzje. Generalnie perswazja powiązana jest z motywowaniem, a bazuje na własnym autorytecie, wykorzystując często zasadę wzajemności (gdy coś otrzymujemy, czujemy się zobowiązani coś dać w zamian). W sztuce perswazji decydującym elementem jest jej źródło, czyli osoba nadająca przekaz. Jeżeli jest wiarygodna i atrakcyjna dla odbiorców, potrafi w krótkim czasie działać wiele. Jednak za tą osobą musi stać odpowiednio skonstruowany przekaz. Ten natomiast spełni swoją funkcję, jeśli stosowane argumenty będą adekwatnie względem naszych rozmówców. W działaniu perswazyjnym wykorzystuje się trzy techniki oddziaływania na odbiorcę: apelowanie o zajęcie określonego stanowiska i podjęcie określonego działania; sugerowanie pożądanego interpretacji i ocen; racjonalne uzasadnianie słuszności prezentowanych poglądów. Umiejętności takie są niezwykle przydatne w procesie negocjacyjnym, ułatwiającym osiągnięcie consensusu.

Umowa o współpracy (ang. partnership agreement, franc. accord de coopération)

Zakończenie negocjacji winno być uwieńczony podpisaniem stosownego porozumienia. Może mieć formę umowy o współpracy, kontraktu, a czasem listu intencyjnego. Porozumienie powinno być zawarte w formie pisemnej, aby uniknąć późniejszych nieporozumień czy manipulacji oraz sporów pomiędzy stronami. Z reguły podpisanie porozumienia ma uroczysty charakter, a odbywa się w wyodrębnionym pomieszczeniu, przy specjalnie przygotowanym do tego celu stole. Stół może być nakryty suknem (o stonowanej kolorystyce), lub pozostać bez nakrycia, jeśli jest dekoracją sam w sobie. Przy stole umieszcza się dwa jednakowe fotele lub krzesła (odległość między nimi powinna wynosić ok. 1 m). Na stole, w linii prostej od środka siedzeń, układa się egzemplarze porozumienia do podpisania oraz dwa jednakowe przyrządy do pisania (najlepiej wieczne pióra). Dodatkowo można ustawić proporczyki: państw/regionów/miast/korporacji/firm/klubów (w zależności od tego, co reprezentują osoby podpisujące porozumienie). Proporczyk gościa znajduje się po prawej stronie proporczyka gospodarza.

Uwaga: miejsce gościa znajduje się po prawej stronie gospodarza. Z tyłu mogą znajdować się osoby asystujące.

Przy sporządzaniu umów w układzie międzynarodowym często obowiązuje zasada alternatywności, tzn., że umowy te są sporządzane w językach umawiających się stron. W tej sytuacji każda ze stron posiada swoją wersję językową umowy (*alternate – tac.*).

W egzemplarzu umowy przeznaczonym dla jednej strony wszelkie wzmianki o niej znajdują się na pierwszym miejscu (nazwa państwa, nazwa organizacji lub tytuł i nazwisko osoby upoważnionej do zawierania porozumień). Podpis tego przedstawiciela i pieczęć umieszczone są na pierwszym miejscu w egzemplarzu przeznaczonym dla danego sygnatariusza, tj. po lewej stronie dokumentu. Tekst umowy sporządzony w językach obu kontrahentów, w egzemplarzu dla każdego z nich, umieszczony jest również po lewej stronie.

W przypadku umowy sporządzonej w języku polskim i obcym (np. francuskim):

- w egzemplarzu przeznaczonym dla strony polskiej na pierwszym miejscu będzie nazwa instytucji polskiej i nazwisko sygnatariusza itp. oraz treść umowy w wersji polskiej; podpis i pieczęć (polskie) umiejscowione są po lewej stronie u dołu zaś strona francuska umieszcza swój podpis i pieczęć po stronie prawej u dołu,
- w egzemplarzu przeznaczonym dla strony francuskiej, na pierwszym miejscu będą dane instytucjonalno-personalne oraz treść umowy w języku francuskim; po lewej stronie u dołu znajdują się podpis i pieczęć (francuskie), a po prawej odpowiednio polskie.

Stosowanie zasady alternatu pozwala zachować formalną równość stron. W praktyce większość umów realizowana jest w jednym języku umawiających się stron. Obecnie najczęściej jest nim język angielski. W tej sytuacji obie strony posiadać będą identyczne wersje zawartych porozumień. Dla celów wewnętrznych instytucje bądź firmy, powszechnie stosują tłumaczenie na język macierzysty.

Ceremoniał zawarcia umowy powinien przedstawiać się następująco:

- podpisywanie porozumienia dokonuje się przez partnerów jednocześnie (siedząc), przy czym najpierw każdy z nich podpisuje własny egzemplarz (językowy), a następnie drugiej strony,
- po podpisaniu pierwszego egzemplarza, należy wymienić się ze współsygnatariuszem tekstem albo przekazuje się go sobie bezpośrednio, albo, co jest elegantsze, stojący z tyłu asystenci/asystentki zamieniają teksty za plecami sygnatariuszy,
- po podpisaniu kompletu dokumentów reprezentanci obu stron wymieniają egzemplarze zawartego porozumienia (stojąc), egzemplarz umowy przekazuje się prawą ręką (do lewej ręki partnera), a odbiera lewą, w efekcie właściwy egzemplarz (językowy) wraca do właściciela,
- partnerzy podają sobie prawe ręce (stojąc), a w lewych dłoniach trzymają swoje egzemplarze zawartej umowy.

Zwyczajowo po podpisaniu porozumienia obaj partnerzy wygłaszają krótkie przemówienia, przy czym pierwszy czyni to gospodarz, a następnie gość. Przemówienia odbywają się na stojąco. Gość stoi wówczas po prawej stronie gospodarza, a tłumacz po jego lewej stronie (jeśli jest potrzebny).

Następnie na tacach wnoszone są kieliszki napełnione szampanem lub winem (raczej białym). Kieliszki jako pierwsze biorą osoby podpisujące porozumienie (najczęściej gość i gospodarz), potem osoby towarzyszące gościowi (np. członkowie delegacji), następnie zaproszeni i pozostali uczestnicy uroczystości. Toast wypija się za osiągnięty sukces negocjacyjny oraz za pomyślność realizacji zawartego porozumienia. Klasyczne zasady etykiety „kończą” na kieliszku szampana czy lampce wina uroczystość podpisania porozumienia. Jednak w środowiskach biznesowych oraz samorządowych coraz częściej praktykuje się organizację poczęstunku, zwłaszcza, jeśli obejmuje szersze grono osób oraz ma znaczący wymiar promocyjny czy towarzyski. Tym samym ta niejako druga część uroczystości ma najczęściej charakter koktajlu, czyli swobodnego przyjęcia na stojąco, na którym serwować można różne napoje (w tym alkoholowe) oraz urządzić bufet z daniami zimnymi i ciepłymi. Stanowi ona okazję do wielu spotkań i rozmów z różnymi osobami.

W przypadku spotkań rządowych, samorządowych i dużych biznesowych organizowane są konferencje prasowe. Dziennikarze bywają także obecni podczas organizacji międzynarodowych targów i wystaw oraz kongresów i konferencji. Chodzi o zaznajomienie opinii publicznej z wydarzeniem, mogącym mieć istotne skutki w niedalekiej przyszłości dla danej społeczności. Tego typu wydarzenia relacjonuje prasa i radio oraz telewizja [Szteliga, 2021, s. 124–127].

10.3. Udział w programie towarzyszącym wizytom zagranicznym

Podczas służbowego pobytu za granicą w chwilach wolnych często korzystamy z różnych form programu poznawczo-rekreacyjnego. Najczęściej ma on charakter turystyczny bądź kulturalny, a czasem nawet sportowy. W skład tej części programu wchodzi również zakupy. Często realizujemy go we własnym zakresie, czasem z inicjatywy strony zapraszającej. W tym drugim przy-

padku obowiązuje zasada, że gościowi towarzyszy gospodarz (w wyjątkowych sytuacjach ktoś odpowiedniej rangi wyznaczony przez niego), zaś jego małżonka żona gospodarza.

Program poznawczo-turystyczny w swym zasadniczym wymiarze obejmuje zwiedzanie miast oraz ciekawych zjawisk czy obiektów przyrodniczych na prowincji. Głównie jednak dotyczy zwiedzania zabytków, muzeów i galerii oraz obiektów sakralnych, a te umiejscowione są przede wszystkim w większych lub mniejszych aglomeracjach.

Różne cywilizacje świata pozostawiły w swej spuściźnie historycznej wspaniałe **zabytki**, a wśród nich znaczącą pozycję stanowią budowle architektoniczne o różnym przeznaczeniu (twierdze, zamki, pałace, świątynie), wkomponowane w określone układy urbanizacyjne (domy, parki, arterie drogowe i wodne). To wszystko można dziś podziwiać w naturze, będąc w określonym zakątku świata.

Muzea i galerie gromadzą zbiory posiadające określoną wartość historyczną bądź artystyczną (obrazy, rzeźby, przedmioty użytkowe i dekoracyjne itp.). Muzea prowadząc działalność kolekcjonersko-badawczą wiele z tych przedmiotów i obiektów udostępniają publiczności w formie wystaw stałych lub czasowych, jednak spora część rekwizytów jest przechowywana w specjalnych magazynach. Galerie sztuki prezentują często dzieła współczesnych artystów, co pozwala poznać ewolucje w kulturach danych narodów. Większość muzeów i galerii nie stawia zwiedzającym zbyt rygorystycznych warunków, ale choćby z szacunku dla historii oraz jej wielkich mistrzów należy zachować przyzwoitość w ubiorze i zachowaniu. Wskazaniem jest również sprawdzić godziny otwarcia. W wielu krajach są wielkie muzea i galerie, które stosują system gratisowego wejścia w jednym dniu tygodnia. Warto skorzystać z takiej oferty.

Obiekty sakralne – generalnie bez względu na religię czy wyznanie, w większości można je zwiedzać, ale wszędzie obowiązują pewne ograniczenia i reguły zachowania. Posiadanie bezpretensjonalnego stroju i taktowne zachowanie z pewnością ułatwią nam wejście do nich i ich zwiedzanie, a nawet uczestniczenie w niektórych obrzędach religijnych.

1. **Zwiedzanie kościołów chrześcijańskich** (katolickich, prawosławnych, protestanckich):

- nie ma specjalnych zakazów związanych z wejściem do tego typu świątyń,
- zalecane są stroje stonowane (męskie i damskie), mężczyźni obowiązkowo bez nakryć głowy, a kobietom zaleca się ograniczenie dekoltów i odsłoniętych ramion oraz nóg,
- można uczestniczyć w nabożeństwach pod warunkiem odpowiedniego zachowania się,
- mile widziane są datki na utrzymanie parafii bądź renowację kościołów oraz cele misyjne i dobroczynne.

Osoby duchowne: ksiądz, pop, pastor.

2. **Zwiedzanie meczetów muzułmańskich:**

- zwiedza się te meczety, do których mogą wejść nie muzułmanie („niewierni”), poza godzinami modlitw,
- aby wejść do meczetu należy zdjąć obuwie, mieć długie spodnie/długą spódnicę, przykryte ramiona, a kobiety obowiązkowo zakrytą głowę (włosy) chustą,
- przed wejściem do meczetu powinno się dokonać ablucji czyli umyć twarz, dłonie i stopy,
- podczas modlitw kobiety umiejscowione są oddzielnie (za mężczyznami),
- kobietom nie podaje się ręki i nie rozmawia się z nimi,
- jeśli imam (przełożony meczetu) lub muezzin (nawołujący do modlitwy) coś nam opowie i pokaże – wypada zostawić datek na świątynie.

3. **Zwiedzanie świątyń buddyjskich:**

- zasadniczo można swobodnie odwiedzać świątynie i szkoły mnichów (klasztory) oraz spotkać się z lamą czy bonzą,
- należy zdjąć obuwie, mieć długie spodnie/spódnicę, obowiązkowo zakryte ramiona i nogi,

- można wziąć udział w medytacjach czy nawet w wykładach,
 - nie należy stawać tyłem do posągu Buddy,
 - będąc w świątyni można zapalić lampkę, kadzidełko lub ofiarować kwiaty,
 - mile widziane są datki.
4. Zwiedzanie synagog żydowskich:
- nie ma specjalnych oboszczeń co do ubioru, jeśli mężczyźni mają spodnie zakrywające kostki stóp, a kobiety suknie zakrywające kolana,
 - powinno posiadać się nakrycie: mężczyźni głowy – kipa (jarmułka), a kobiety (mężatki) ramion – tichel (szal, chusta),
 - można uczestniczyć w modlitwach, przy czym mężczyźni i kobiety są umiejscowieni oddzielnie,
 - przy wejściu do synagogi może znajdować się skarbonka na datki,
 - ortodoksyjni rabini nie podają ręki kobietom, a ortodoksyjne kobiety nie podają ręki mężczyznom (oprócz małżonka).

Program kulturalny w ramach programu towarzyszącego, który zdarza się stosunkowo często podczas pobytów zagranicznych, w tym delegacji służbowych, to przede wszystkim: koncert, opera, spektakl teatralny, występ artystyczny, widowisko folklorystyczne. Czasem sami organizujemy sobie wyjścia na różnego rodzaju spektakle, czasem nasi partnerzy proponują nam udział w nich (na zasadzie dobrowolności), umieszczając tego typu sugestię w programie wizyty. Dotyczy to w szczególności uczestnictwa: w wydarzeniu muzycznym jakim jest recital (występ znanego artysty) czy koncert (orkiestra, zespół, chór) w znanych salach koncertowych czy filharmoniach, w spektaklu teatralnym, a szczególnie takim jak opera czy operetka, bądź w innym występie zespołu artystycznego i/lub solisty o międzynarodowej renomie (często ze świata współczesnej muzyki rozrywkowej). Bywa, że gospodarze lubią pochwalić się swoimi tradycjami ludowymi i zapraszają nas na widowisko folklorystyczne (muzyka, śpiew, taniec). To wszystko pozwala wzbogacić naszą wiedzę o kulturze narodowej naszych gospodarzy, a czasem po prostu jest okazją do przeżycia wspaniałych doznań ze spotkania z naszymi ulubionymi artystami, w określonym miejscu i czasie.

Wyjście na tego typu spektakle artystyczne wymaga od nas odpowiedniego stroju. W przypadku koncertu w filharmonii czy np. opery w znanym teatrze wskazany będzie strój formalny, a więc wizytowy lub wieczorowy. Jako wizytowy w przypadku panów: ciemny garnitur, jasna koszula, stonowany krawat, ciemne obuwie skórkowe, a w przypadku pań: sukienka bądź kostium (ze spódnicą bądź spodniami) z eleganckimi dodatkami i obuwem zamkniętym na wyższym obcasie. Jako strój wieczorowy dla panów, to smoking i lakierki, zaś dla pań sukienka koktajlowa (krótka) lub wieczorowa (długa) oraz biżuteria, torebka, ewentualnie rękawiczki i najlepiej szpilki.

Udział w innym występie artystycznym czy widowisku folklorystycznym nie ma już tak rygorystycznego charakteru pod względem stroju. Będzie to ubiór nieformalny tzw. dzienny, czyli w przypadku panów wystarczy garnitur i krawat, a w przypadku pań sukienka lub kostium. W niektórych przypadkach, uwzględniając porę roku, warunki klimatyczne itp., może wszystkich zadowolić nawet ubranie sportowo-weekendowe.

Program rekreacyjno-sportowy (tenis, golf, yachting, polowanie, wędkowanie, narty, zawody sportowe), zasadniczo powinni być *a priori* uzgodniony, zwłaszcza oferta czynnego uczestniczenia w tego typu wydarzeniach.

Tenis i golf należą do dziedzin sportu ulubionych przez polityków, dyplomatów i menedżerów, spośród których wielu je czynnie uprawia. Jednak większość z nich używa własnego sprzętu określonych marek, a szczególnie rakiet tenisowych i kijów golfowych, a także obuwia

i ubioru. Podobnie ma się sprawa jeśli chodzi o uprawianie narciarstwa, zwłaszcza zjazdowe. Planując tego typu rozrywkę przy okazji delegacji służbowej, należy ten fakt uwzględnić przy komponowaniu i pakowaniu naszego bagażu. Z kolei przyjmując zaproszenie do jakiegś gry czy pobytu na jachcie, potraktujmy to ewidentnie rekreacyjnie, aby nie urazić ambicji gospodarza.

Jeszcze cięższy „kaliber gatunkowy” niesie w sobie udział w polowaniu czy wędkowaniu, zwłaszcza w odniesieniu do sprzętu i ubioru, ale to dotyczy węższej grupy zainteresowanych i zdarza się rzadziej. Niemniej, czasem niektórzy zaproszeni goście stają w obliczu tak mocnej przygody, jaką jest udział w polowaniu.

Może, uczestnicząc w delegacji zagranicznej, praktycznie, wygodniej i bezpieczniej będzie ograniczyć się do biernego udziału w zawodach sportowych poprzez uczestnictwo w miłym towarzystwie w charakterze obserwatora, np. meczu piłki nożnej, mityngu lekkoatletycznego, wyścigów konnych lub samochodowych, itp. W takim przypadku strój nieformalny – ubranie sportowe (marynarka w innym kolorze niż spodnie w edycji męskiej i analogicznie żakiet i spódnica w wydaniu damskim) czy nawet weekendowe (sportowe spodnie i kurtka bądź pulower – dla panów i spódnica lub spodnie oraz bluza bądź sweter – dla pań), zapewnią naszych gospodarzy o naszej bezpretensjonalności, a nam przysporzą wygodę.

Zakupy (ang. *shopping*, franc. *achats*) są najczęściej wkomponowane w wyjazdy zagraniczne, a mogą się dokonywać w sklepach i butikach bądź na targach i bazarach. Będąc klientem trzeba wziąć pod uwagę różne uwarunkowania wynikające ze stref kulturowych, w których przebywamy. W krajach rozwiniętych najczęściej zakupy dokonuje się w sklepach dużych (typu hiper- i supermarkety, galerie itp.) bądź w małych (butikach), a związane jest to w szczególności z pobytami w dużych miastach. W miejscowościach małych oraz lotniskowych natrafić można na okresowo odbywające się targi lokalne. W krajach tzw. trzeciego świata najczęściej będą to małe sklepy oraz bazy.

Sklepy, jako lokale użyteczności publicznej, są obiektami handlowymi przeznaczonymi do sprzedaży detalicznej. W sklepach na ogół ceny są stałe i należyte wyeksponowane. Natomiast na targach i bazarach można i trzeba się targować. Niezwykle istotne są takie elementy, jak: wystrój powierzchni obiektu, ekspozycja towarów, perswazja sprzedawcy. Tak więc często transakcja handlowa odbywa się według określonego rytuału, a dotyczy atrakcyjności artykułów, wymiany argumentów, negocjacji cenowych.

Będąc za granicą często dokonuje się zakupów uprzednio nie planowanych i wielokrotnie spontanicznie. Zważyć też trzeba na nasze finanse, zanim podejdziesz się do kontuaru z kasą.

Kupujemy różne rzeczy od miejscowych ludowych pamiątek czy wiktuałów po ubiory i sprzęt specjalistyczny. Na listach zakupów od lat dominują perfumy i kosmetyki, biżuteria i zegarki, sprzęt elektroniczny (aparaty fotograficzne, laptopy, różnego rodzaju urządzenia precyzyjne), ubrania i stroje (wyjściowe i sportowe). Odrębną pozycję stanowią dzieła sztuki i dobra wirtualne (muzyka, malarstwo) coraz częściej kupowane w sklepach i na aukcjach internetowych.

Należy wspomnieć również, że okazją do tańszych zakupów są okresowe/sezonowe wyprzedaże (ang. *sales*, franc. *soldes*), najczęściej odzieży zimowej, a później letniej, trwające każdorazowo po kilka tygodni, gdzie ceny artykułów obniżane są najczęściej w trzech etapach: początkowo do 30%, później do 50%, a finalnie do 70%.

10.4. Etyka i obyczaje w kontaktach z partnerami zagranicznymi

Podczas pobytu w danym kraju obowiązuje bezwzględna zasada stosowania się do tamtejszych przepisów prawnych i norm obyczajowych (czy nam się to podoba, czy nie). Respekto-

wanie miejscowych obyczajów będzie wyrazem szacunku względem gospodarzy. W relacjach międzyludzkich starajmy się być grzeczni i uprzejmi. W dyskusjach możemy poruszać problemy gospodarcze, naukowe i kulturalne, ale w kwestiach polityki, religii i seksu bądźmy bardzo ostrożni w swoich wypowiedziach (czasem lepiej jest ich nie komentować w ogóle). Podobnie pomińmy kwestie rodzinne, zdrowotne i finansowe, chyba, że jesteśmy o nie indagowani.

Pamiętajmy, że będąc za granicą jesteśmy oceniani przez pryzmat naszej przynależności narodowej i państwowej. Nasze zachowanie, ubiór, czyny i wypowiedzi będą przyczynkiem do kształtowania opinii o Polakach.

Zachowanie etyczne w negocjacjach jest podstawą przyszłych relacji z naszym partnerem. Stosując nieuczciwe praktyki mamy do stracenia rzecz najcenniejszą, a mianowicie zaufanie drugiej strony. Pamiętajmy o tym, że nasza reputacja jest tym, jak postrzegają nas inni. Generalną zasadą powinna być złota reguła etyczna: traktuj innych tak, jak sam chciałbyś być przez nich traktowany. Ponadto uświadomić sobie trzeba istotę sprawy, że o zasadach etycznych w kontaktach z cudzoziemcami można mówić wówczas, gdy jest wola stosowania reguł obyczajowych, norm moralnych i przepisów prawa (w filozofii Immanuela Kanta tzw. rygoryzm moralny) oraz chęć osiągnięcia kompromisu. Dotyczy to wszystkich przybyszów: polityków, dyplomatów, menedżerów oraz zwykłych turystów.

Specyfika kulturowa i religijna funkcjonująca w różnych zakątkach świata implikuje określone zachowanie przybyszów. Samo powitanie wpływa zasadniczo na pierwszy kontakt. Znajdując się w krajach o zwyczajach bardzo różnych od naszych, powinno się najpierw zorientować, czy nasze standardowe gesty powitania nie urażą gospodarzy, a nawet czy nie doprowadzą do napięcia, zamiast ułatwić porozumienie.

Toteż w kontaktach z partnerami zagranicznymi konieczna jest podstawowa wiedza na temat obyczajów panujących w danym kraju. Zaś poznanie i zrozumienie obyczajów i uwarunkowań polityczno-społeczno-gospodarczych jest warunkiem koniecznym do przebiegu negocjacji, zawarcia porozumienia oraz osiągnięcia przyszłego sukcesu.

Rozważając kultury narodowe z punktu widzenia kontaktów międzynarodowych należy uwzględnić zróżnicowane ich typy i klasyfikacje, a mianowicie:

- propartnerskie (kraje afrykańskie, arabskie, Ameryka Łacińska, Azja Wschodnia) – cechuje troska o dobre stosunki partnerskie;
- protransakcyjne (Europa Północna, Ameryka Północna, Australia, Nowa Zelandia) – istotne są dobre negocjacje i efektywne transakcje;
- indywidualistyczne (Europa, Ameryka, Australia, Nowa Zelandia) – ważna jest jednostka i przestrzeń osobista;
- kolektywistyczne (Afryka, Bliski Wschód, Azja) – relacje międzyludzkie dokonują się w grupie;
- hierarchiczne – akcent położony na precedencję (w powiązaniu z systemem władzy);
- demokratyczne – akcent położony na egalitaryzm (również w powiązaniu z systemem władzy);
- ceremonialne – odzwierciedlanie władzy i statusu społecznego;
- wysokiego lub niskiego kontekstu (wypowiedzi ogólnikowe lub otwarte wypowiedzianie się);
- monochroniczne – sztywna argumentacja;
- polichroniczne – luźniejsze traktowanie zobowiązań;
- ekspresyjne (Europa Południowa, Ameryka Łacińska) – ruchliwość, gestykulacja, serdeczność;
- powściągliwe (Europa Północna Azja Wschodnia) – opanowanie, dystans [Zendrowski, Koziński, 2019, s. 65–82].

Istniejące zróżnicowanie obejmuje szeroką gamę postaw i zachowań w kontaktach bilateralnych, a w szczególności:

- powitań i pożegnań (podanie ręki w większości krajów europejskich, wylewność z obejmowaniem i całowaniem włącznie, zwłaszcza w Rosji i krajach latynoskich, protekcyjność w USA, specyficzny ukłon w większości krajów azjatyckich);
- ubiorów (klasyka garniturów i kostiumów w większości krajów, elegancja w ubiorze Brytyjczyków i Skandynawów, stosowanie strojów koktajlowych i wieczorowych na przyjęcia okolicznościowe przez Latynosów; uwaga: w Chinach i Japonii biały kolor jest symbolem żałoby);
- stosowania odpowiedniej tytulatury (rodowa, naukowa, zawodowa) obowiązkowo we Włoszech i Hiszpanii, Niemczech i Austrii, Wielkiej Brytanii oraz w Chinach i Japonii, wynikającej z hierarchiczności;
- stopniowania zażyłości (łatwe przejście na „ty” w USA, wymóg bruderschaft’u w krajach gemańskich i niektórych słowiańskich);
- wymiany wizytówek i dokumentów (szczególnie proceduralna w krajach azjatyckich – przejęcia oburęczne, obowiązkowe przeczytanie);
- obecności reprezentantów obu lub jednej płci (w krajach islamskich jedynie mężczyźni – zarówno w rozmowach oficjalnych jak i na przyjęciach okolicznościowych);
- stylu organizowania spotkań i prowadzenia negocjacji (korzystanie z pośrednika w krajach latynoskich oraz większości azjatyckich i arabskich, aranżacja spotkań z dużym wyprzedzeniem czasowym w Chinach i Japonii, obowiązek punktualności w spotkaniach w krajach anglosaskich oraz germańskich i skandynawskich, a także w Japonii, konkretne negocjacje ze Skandynawami, dżentelmeńskie umowy w większości krajów anglosaskich, specyfika modulacji głosowych i przerw wokalnych podczas rozmów w krajach azjatyckich, długo trwające negocjacje z Latynosami oraz Arabami, a także obowiązek targowania się aż do osiągnięcia consensusu z tymi ostatnimi, zróżnicowane rozumienie czasu – w Europie i USA „time is money”, w krajach azjatyckich i arabskich – czas jest pojęciem względnym i nie należy się spieszyć);
- udziału w obiadach i przyjęciach (celebracja specjałów tamtejszej kuchni – np. kraje romańskie z Francją na czele, serwowanie mocnych alkoholi w krajach słowiańskich np. Rosja oraz niektórych azjatyckich np. Japonia i Chiny czy rytuał picia herbaty, istotne ograniczenia w krajach arabskich np. eliminacja alkoholi);
- wymiany upominków (szczególnie istotna w krajach azjatyckich, arabskich, a po części w słowiańskich).

Na tym tle można wyróżnić niewłaściwe zachowania w relacjach międzynarodowych:

- dyskusje na tematy płci i seksu – kraje arabskie;
- naruszenie zakazu alkoholu i innych substancji odurzających – kraje islamskie (nakaz koranu);
- uścisk lewą ręką – kraje arabskie (lewa ręka uchodzi za „nieczystą”);
- dotykanie jedzenia lewą ręką – Indie (lewa ręka służy do podmywania się);
- pokazywanie podeszw swoich butów (podeszwami stąpa się po ziemi często brudnej) – kraje arabskie, Bliski Wschód, Indie, Azja Południowo-Wschodnia;
- trzymanie rąk w kieszeniach podczas rozmowy (oznacza lekceważenie) – kraje azjatyckie i większość europejskich;
- pukanie się w czoło – w przewadze oznacza głupotę (Europa);
- stosowanie koloru białego (symbolizuje śmierć i żałobę) – Chiny, Japonia;

- kłanianie się wyżej niż osoba starsza lub o wyższym statusie społecznym bądź zawodowym – Japonia;
- chowanie wizytówki przed przeczytaniem nazwiska – Chiny, Japonia;
- podanie ręki kobiecie – kraje islamskie;
- podawanie dłoni w rękawiczce (nie dotyczy kobiet) – Europa Centralna;
- dawanie komuś parzystej liczby kwiatów (parzystą liczbę kwiatów przynosi się na czyjś pogrzeb lub grób) – Europa Wschodnia;
- podarunek w postaci noża (uważany jako „przecięcie przyjaźni”) – kraje skandynawskie;
- podarunek w postaci zegarka (przesady traktują to jako odliczanie czasu do śmierci) – Chiny;
- spóźnianie się – kraje germańskie i skandynawskie;
- poruszanie tematów politycznych w przypadkowej rozmowie (uznawane jest za niewłaściwe, a nawet nieprzyzwoite) – USA.

Przy okazji wizyt i rewizyt często wręcza się upominki. Podobnie dzieje się przy zawieraniu wszelkiego rodzaju porozumień. W polskim zwyczaju przy wizytach oficjalnych przyjęło się wręczanie upominków przez stronę goszczącą, zaś goście mogą odpowiedzieć rewanżem. Natomiast w wielu krajach praktykuje się obyczaje i tradycje, zgodnie z którymi prezenty przywozi gość, a gospodarz rewanżuje się.

Upominki powinny mieć wymowę symboliczną i skromny charakter. Często na upominek wybiera się przedmioty rzemiosła artystycznego z naszego kraju, obrazujące naszą tradycję kulturową. Niekrepującym prezentem są również płyty CD z muzyką kompozytorów polskich i w rodzimych wykonaniach. Przyjemność sprawią również książki (w odpowiedniej wersji językowej), a zwłaszcza wydawnictwa albumowe.

W przypadku potrzeby czegoś bardziej znaczącego, można wybrać dzieło sztuki (obraz, rzeźba, kilim). Dla hobbystów cennym prezentem będzie rzadki przedmiot wzbogacający ich kolekcję (np. stare monety).

Natomiast w praktyce firm bądź instytucji często stosuje się gadżety (czasem próbki) z nazwą i logo firmy/instytucji typu: długopis, wieczne pióro, wizytownik, krawat, apaszka itp., które również mogą być wręczane jako upominki.

Kwiaty są tym pięknym ozdobnikiem, z którego politycy, dyplomaci i menedżerowie korzystają najczęściej, nie tylko przy podpisaniu porozumienia, ale także podczas powitania delegacji oraz przy wielu innych okazjach. Pamiętajmy, że kwiaty są również prezentem o charakterze uniwersalnym, a jako taki powinien mieć formę bukietu kwiatów ciętych (najlepiej ułożonego przez florystkę w kwaciarni). Wręczając kwiaty osobiście trzyma się je główkami do góry (odpakowane). Kwiaty i rośliny doniczkowe można ofiarować, ale raczej w kontaktach mniej oficjalnych oraz towarzyskich, znając gusty i zamiłowania osoby/osób obdarowywanych.

Uwaga: kobiety zasadniczo nie wręczają kwiatów mężczyznom.

BIBLIOGRAFIA

Literatura:

- Abela A., Capizzi J., 2014: *A Catechism for Business*. The Catholic University of America, Washington
- Armstrong M., Taylor S., 2016: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa
- Apgar D., 2006: *Risk Intelligence: Learning to Manage what we don't know*. Harvard Business School Press, Boston
- Badura-Mojza A., 2017: *Działania CSR wobec społeczności lokalnej*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu, nr 2/2017, Poznań,
- Barcz J., Libera B., 2007: *Urzędnik i biznesmen w środowisku międzynarodowym*. Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa
- Becker Ch., 2018: *Business Ethics (methods and application)*. Routledge Publ., Abingdon
- Blanchard K., Peale N.V., 2011: *The Power of Ethical Management*. Random House Books, New York
- Bogucka I., Pietrzykowski T., 2021: *Etyka w administracji publicznej*. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa
- Bonneau E., 2018: *Wielka księga dobrych manier*. Wyd. ReadMe, Warszawa
- Borkowski I., Stasiuk-Krajewska K. (red), 2011: *Kształtowanie wizerunku jako narzędzia Public Relations*. Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław
- Boxall P., Purcell J., Wright P., 2007: *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, Oxford
- Buglewicz K., 2018: *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*. PWE, Warszawa
- Cap K., 2014: *Bez gaf w obcych krajach (podróże z klasą)*. Wyd. Bellona, Warszawa
- Colander D., Landreth H., 2012: *Historia myśli ekonomicznej*. PWN, Warszawa
- Collins A., 2002: *Mowa ciała; co znaczą nasze gesty*. Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa
- Clegg S.R., Rhodes C., 2006: *Management Ethics*. Routledge Publ., Oxfordshire
- Czaputowicz J. (red), 2011: *Etyka w służbie publicznej (materiały konferencyjne)*. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa
- De Rothschild N., 2001: *Le bonheur de séduire, l'art de réussir, le savoir-vivre du XXIème siècle*. Edit. Robert Laffon, Paris
- Dec P., Masiukiewicz P., 2016: *Odpowiedzialność Menedżerów*. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle, Warszawa
- DesJardens J., 2019: *An Introduction to Business Ethics*. McGraw Hill Education, New York
- Donocik T., 2006: *Etyka w biznesie i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. Regionalna Izba Gospodarcza, Katowice
- Dresser N., 2005: *Multicultural Manners*. Wiley Publ., New York
- Galata S., 2007: *Biznes w przestrzeni etycznej*. Wyd. Difin, Warszawa
- Gandouin J., 1994: *Guide des bonnes manières et du protocole en Europe*. Edit.Fixot, Paris
- Gasparski W. (red.), 2012: *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*. Wyd. PWN, Warszawa
- Gasparski W., 2021: *Decyzje i Etyka*. Wyd. Poltext, Warszawa
- Granville A., 2011: *Gentleman (mam zasady)*. Wyd. BOSZ, Olszanica
- Griffin R.W., 2022: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa
- Griseri P., Seppala N., 2010: *Business Ethics and Corporate Social Responsibility*. Cengage Learning, Boston

- Grudzewski W., Hejduk K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2009: *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa
- Harazim A., 2019: *Elementy protokołu dyplomatycznego, savoir-vivre'u i etykiety w działalności samorządowca*. Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego, Łódź
- Hartman J., 2022: *Etyka życia codziennego*. Wyd. PWN, Warszawa
- Hausman D., Mc Pherson M., Satz D., 2017: *Etyka Ekonomii*. Copernicus Center Press, Kraków
- Holliday A., 2018: *Understanding International Communication*. Routledge Publisher, Oxfordshire
- Itrich-Draborek J., 2019: *Etyka zawodowa funkcjonariuszy służb państwowych*. Wyd. Difin, Warszawa
- Jabłonowska L., Myśliwiec G., 2006: *Współczesna etykieta pracy*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa
- Jan Paweł II, 1981: *Encyklika Laborem exercens (o pracy ludzkiej)*. Księgarnia św. Jacka, Katowice
- Janowski M., 2010: *Etyka zawodowa a podstawowe patologie działalności gospodarczej*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 2/2010, Szczecin
- Kamińska-Radomska I., 2015: *Współczesna etykieta biznesu*. Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
- Kietliński K., 2006: *Religijne determinanty działalności gospodarczej w perspektywie czterech wielkich religii: judaizmu, buddyzmu, chrześcijaństwa i islamu*. Nierówności Społeczne i Wzrost Gospodarczy, nr 8/2006, Rzeszów,
- Kietliński K., Reves V., Oleksyn T., 2005: *Etyka w biznesie i zarządzaniu*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków
- Kisiel St., 1985: *Związek rozwoju moralnego z rozwojem religijnym człowieka*. Collectanea Theologica nr 55/22, Siedlce
- Klimek J., 2014: *Etyka biznesu w warunkach silnej konkurencji*. Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego, vol. 180 cz. 1, Katowice
- Klimek J., 2014: *Etyka biznesu; Teoretyczne założenia i praktyka zastosowań*. Wyd. Difin, Warszawa
- Klimek J., 2019: *Inteligentny rozwój firmy rodzinnej a współczesne wartości*. Wyd. Difin, Warszawa
- Kochanowski J., 2008: *Mamy prawo do dobrej administracji*. „Rzeczpospolita” z 11 kwietnia 2008 r., s. A18–A19
- Kochman I.: *Solidarność społeczna (Wokół Debat Tischnerowskich)*. – www.erasm.uw.edu.pl
- Kowalski T., 2005: *Kodeks etyczny a kształtowanie zasad etycznych w administracji*. Studia Lubuskie Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, nr 1/2005, Sulechów
- Krajski S., 2016: *Savoir-vivre – jako sztuka życia*. Wyd. św. Tomasza z Akwinu, Warszawa
- Krawczuk A., 2000: *Rzym, Kościół, cesarze*. Wyd. Iskry, Warszawa
- Kubik K., 2008: *Kultura menedżerska*. Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa
- Kubik K., 2013: *Rola menedżera w kształtowaniu etycznych zachowań pracowników w organizacji*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, nr 98/2013, Siedlce
- Kurnatowski J., 1907: *Dobro i zło*. Księgarnia Maniszewskiego i Meinharta, Lwów
- Kuzior A. (red.), 2016: *Etyka biznesu i zrównoważony rozwój (nr 1)*. Śląskie Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju, Zabrze
- Lambert G., 2010: *Petit guide de savoir-vivre et des bonnes manières: l'étiquette au quotidien*. – Edimag, Paris
- Legge K., 2005: *Human Resource Management: Rhetorics and realities*. Mcmillan, Basingstone
- Leoński W., 2016: *Ekologiczne aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu*. Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego nr 43/1/2016, Szczecin

- Lisiecka K., 2010: *Dylematy etyczne w biznesie zrównoważonego rozwoju*. Problemy Jakości, nr 12/2010, Warszawa
- Liszka–Michałka K., 2017: *Etyczne aspekty w pracy samorządowca*. Związek Powiatów Polskich, Warszawa
- Łoszewski K., 2014: *Dress Code (tajemnice męskiej elegancji)*. Wyd. BOSZ, Olszanica
- Mackiewicz W., 2016: *Filozofia współczesna w zarysie*. Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa
- MacIntyre A., 2012: *Krótką historia etyki*. PWN, Warszawa
- Malaguzzi S., 2009: *Wokół stołu*. Wyd. Arkadia, Warszawa
- Martinez J. M., 2009: *Public administration ethics (for 21st century)*. Praeger Publishers, Westport
- Maslow A., 1943: *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, no 50/1943
- McWilliams A., Siegal D.S., Wright P.M., 2006: *Corporate social responsibility: Strategic implications*. Journal of Management Studies, no 43/1/2006
- Milczarek S. (red.), 2010: *Kultura pracy menedżera*. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa
- Molendowski E., Polan W., 2007: *Dyplomacja ekonomiczna*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków
- Nierenberg G., 2002: *Sztuka negocjacji*. Studio Emka, Warszawa
- Oleksyn T., 2021: *Kultura i Etyka Zarządzania*. Wyd. Difin, Warszawa
- Orłowski T., Szteliga A., 2012: *Etykieta Menedżera*. Wyd. Sonia Draga, Katowice
- Orłowski T., 2015: *Protokół Dyplomatyczny (między tradycją a nowoczesnością)*. Wyd. PISM, Warszawa
- Ossowska M., 2011: *Socjologia moralności*. PWN, Warszawa
- O’Prey L., 2008: *Doskonałe przyjęcia*. Wyd. Rebis, Poznań
- Pietkiewicz E., 1997: *Dobre obyczaje*. Centrum Informacji Menedżera, Warszawa
- Piras C., Roetzel B., 2003: *Lady – kobieta elegancka*. Wyd. Rosner i Wspólnicy, Warszawa
- Post E., Post P., 2005: *The Etiquette Advantage in Business*. HarperCollins Publishers, New York
- Rokita J. (red.), 2010: *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*. Wyd. GWSH, Katowice
- Rybak M., 2011: *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa
- Sawicka E., 2007: *Savoir-vivre. Podręcznik dobrych manier*. Wyd. Park, Bielsko–Biała
- Schein E., 2017: *Organizational culture and leadership*. Jossey–Bass Publishers, San Francisco
- Serres J., 2016: *Manuel pratique du protocole*. Edition AdHoc, Paris
- Skiba Ł., 2015: *Etos menedżera administracji publicznej działającego w ramach jednostki samorządu terytorialnego*. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej nr 20/2015
- Skudlarski J., 2020: *Religia a gospodarka (judaizm – chrześcijaństwo – islam)*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego
- Smith Jodi R.R., 2011: *The Etiquette Book (a complete guide to modern manners)*. Sterling Publishers, New York
- Sowiński S. (red.), 2012: *Etyka w życiu publicznym*. Oficyna Wyd. ASPRA–JR, Warszawa
- Sroka R., 2016: *Etyka i prawa człowieka w biznesie*. Wyd. Nauk. UKSW, Warszawa
- Stabryła S., 2007: *Zarys kultury starożytnej Grecji i Rzymu*. Wyd. PWN, Warszawa
- Stewart N., 2009: *Ethics – an Introduction to Moral Philosophy*. Polity Press, Cambridge
- Storey J., 2007: *What is strategic HRM?* Human Resource Management, September 24, 2007
- Strzelecki A., 2005: *Moda na etykę; Współczesna refleksja etyczna w biznesie i fenomen jej popularności*. Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, nr I/2005
- Styczeń T., Merecki J., 2010: *ABC Etyki*. Wydawnictwo KUL, Lublin

- Sułkowski Ł., 2002: *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń–Łódź
- Sutor J., 2009: *Korespondencja dyplomatyczna*. Wydawnictwo Prawnicze, Warszawa
- Szaflarski K., 2020: *Wybrane aspekty zarządzania korporacjami*. Wyd. GWSH, Katowice
- Szonert Z., 2017: *Administracja – jej etyka i pragmatyka służbowa*. Jagiellońskie Wydawnictwo Naukowe, Toruń
- Szteliga A., 2008: *Dyplomacja i biznes*. Rynki Zagraniczne, Warszawa, nr 12–13/2008
- Szteliga A., 2021: *Etykieta zawodowa i Protokół dyplomatyczny*. Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice
- Szymanderska H., 2005: *Na polskim stole*. Świat Książki, Warszawa
- Szymczak W., 2018: *Etykieta w biznesie i administracji publicznej*. Wyd. Difin, Warszawa
- Ślipko T., 2010: *Historia Etyki*. Wyd. Petrus, Kraków
- Tatarkiewicz W., 2014: *Historia Filozofii*. T. I – III. PWN, Warszawa
- Tischner J., 2000: *Etyka solidarności*. Wyd. Znak, Kraków
- Traxler Sonia L., 2016: *Office Etiquette*. Traxler Marketing Publ., Richmond
- Valentine D., Reynolds S., 2011: *Guide to cross-cultural communication*. Scholl of Business New York University
- Weber M., 2000: *Etyka Gospodarcza Religii Światowych*. T. I – III. Wyd. Nomos, Kraków
- Wożyła K., 2010: *Elementarz Etyczny*. Wyd. Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin
- Wyszyński S., 2020: *Duch pracy ludzkiej (myśli o wartości pracy)*. Wyd. Soli Deo, Warszawa
- Zendrowski R., Koziński B., 2019: *Różnice kulturowe w biznesie*. Wyd. CeDeWu, Warszawa
- Zdyb M., 2017: *Standardy służby publicznej*. Annales IUS UMCS vol. 64, no 2, Lublin
- Zuziak W., 2018: *Nurty etyki od starożytności do nowożytności*. Akademia Ignatianum, Kraków

Dokumenty i źródła prawa:

- Charter of Fundamental Rights of the European Union* – 7 december 2000 – Official Journal of the European Communities, Brussels, 2000/C 364/01 & 2012/C 326/02
- Code of Ethics on International Business for Christians, Muslims and Jews* – An Interfaith Declaration, Amman 1993 – London 1994
- European Code of Good Administrative Behavior* – 13 september 2000 – Official Journal of the European Communities, Brussels, 2000/L 308/32
- European Convention on human rights and fundamental freedoms* – 4 november 1950 – Council of Europe, Rome
- European Social Charter* – 18 october 1961 – Council of Europe, Torino
- Humanists International* – Amsterdam Declaration, Noordwijkerhout (NL), 2002
- International Pact on civil and political rights* – 16 december 1966 – United Nations, New York
- International Pact on economic, social and cultural rights* – 16 december 1966 – United Nations, New York
- Kodeks etyki lekarskiej* – Naczelna Izba Lekarska, Warszawa, 2003
- Kodeks etyki dla przedsiębiorców* – Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa, 2001
- Kodeks Etyki Pracownika Naukowego* – uchwała nr 141/2020 Zgromadzenia Ogólnego Polskiej Akademii Nauk z dnia 25 czerwca 2020 r.
- Kodeks prawa kanonicznego (Codex iuris canonici)* z 27 listopada 1983 roku wraz z późniejszymi modyfikacjami – Katolicka Agencja Informacyjna, Warszawa, 2019
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.* (Dz. U. z 1997 r. nr 78 poz. 483, z 2001 r. nr 28 poz. 319, z 2006 r. nr 200 poz. 1471, z 2009 r. nr 114 poz. 946
- Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu (Biblia Tysiąclecia)* – Wyd. Pallotinum, Poznań – Warszawa, 1980

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 lipca 1937 r. o sposobie kwalifikowania urzędników państwowych (Dz.U. 1937 nr 55 poz. 429)

The European Code of Conduct for Research Integrity – ALLEA – All European Academies, Berlin, 2017

United Nations Global Compact – 31 January 1999 – United Nations, New York

Universal Declaration of Human Rights – 10 December 1948 – United Nations General Assembly Declaration 217/III, Paris

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (jednolity tekst Dz.U. z 2022 r. poz. 1360)

Ustawa z dnia 14 marca 1960 r. – Kodeks postępowania administracyjnego (tekst ujednolicony Dz. U. z 2022 r. poz. 2000)

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks Pracy – tekst ujednolicony. Dz.U. 2020, poz. 1320

Ustawa z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych – tekst ujednolicony. Dz.U. 2020 poz. 537

Ustawa z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych – Dz.U. z 2019 r. poz. 1440

Ustawa z dnia 20 stycznia 2011 r. o odpowiedzialności funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa i jej wpływ na postępowanie administracyjne – tekst ujednolicony. Dz.U. z 2016 r. poz. 1169

Ustawa z dnia 30 maja 1989 r. o izbach gospodarczych – tekst ujednolicony. Dz.U. 2019, poz. 579

Ustawa z dnia 21 stycznia 2021 r. o służbie zagranicznej. Dz.U.2021, poz. 464

Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. Prawo konsularne. Dz.U. 2015, poz. 1274

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (tekst ujednolicony Dz.U. 2020 r. poz. 265)

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (tekst ujednolicony Dz.U. z 2019 r. poz. 1282)

Ustawa z dnia 8 marca 1980 r. o samorządzie gminnym (tekst jednolity Dz.U. z 2021 r. poz. 1372)

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tekst ujednolicony z 2021 r. poz. 1038)

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie wojewódzkim (tekst ujednolicony z 2021 r. poz. 1080)

Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2018 r. poz. 646)

Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo przedsiębiorców oraz inne ustawy dotyczące działalności gospodarczej (Dz. U. z 2018 r. poz. 650)

Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej (tekst ujednolicony Dz.U. z 2021 r. poz 324)

Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (tekst ujednolicony Dz.U. z 2022 r. poz. 1233)

Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. – Prawo autorskie i prawa pokrewne (tekst ujednolicony Dz.U. z 2022 r. poz. 2509)

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce” (Dz.U. 2018, poz. 1668)

Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. 2011 nr 93 poz. 953)