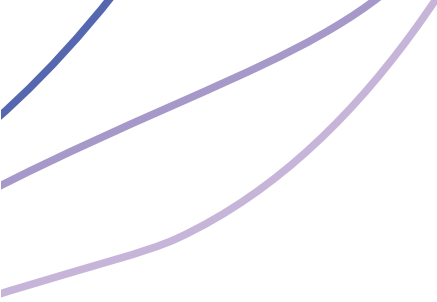




Sformalizowane kodeksy to jedynie narzędzie do osiągnięcia celu, drogowskaz. Podejmując refleksję nad tym, jaka jest instytucja, którą zarządzam czy w której pracuję, warto zacząć od zrobienia etycznego portretu organizacji: Czy działamy transparentnie? Czy szanujemy pracowników, dając im poczucie sensu poprzez partnerskie traktowanie, które zapewnia ich partycypację? Czy darzymy ich zaufaniem, oddając im odpowiedzialność za realizację powierzanych im zadań?

Dr hab. Robert Sroka

Etyk biznesu łączący badania naukowe z pracą w biznesie i współpracą z administracją centralną. Partnerem oraz Head of Value Enhancement Team w funduszu Abris Capital Partners, członek Katedry Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego. Zasiada w Radzie Centrum Etyki Technologii oraz ESG Committee Invest Europe. Autor książek *Nieodkryci przywódcy współczesnej etyki biznesu* oraz *Etyka i prawa człowieka w biznesie – w poszukiwaniu metody*. W 2021 r. Forbes Polska uhonorował go nagrodą główną w kategorii „Odpowiedzialny kapitał”, a The Drawdown przyznał nagrodę ESG Professional of the Year 2022. Zaliczony przez Private Equity News do grona dwudziestu najbardziej opiniotwórczych osób w zakresie ESG. Absolwent University Cambridge Institute for Sustainable Leadership oraz Oxford Impact Investing Programem na Said Business School.

Jak uczynić instytucję, organizację lub przedsiębiorstwo etycznymi i co to na dobrą sprawę znaczy?

Instytucje, organizacje i przedsiębiorstwa to nieodzowny element kształtowania się postaw moralnych. To, w jaki sposób są zaprojektowane i jak działają, ułatwia lub utrudnia zachowania moralne. Powiem więcej: są one integralną częścią ekosystemu moralnego i wpływają na nasze zachowania i decyzje, więc rozważań o etyce, w tym etyce biznesu, nie da się oddzielić od zagadnienia instytucji. W filozofii rozumie się je jako formalne i nieformalne struktury współżycia społecznego, na które patrzy się przez pryzmat zestawu ograniczeń albo jak na wspólnotę obyczajów. To nie jest tylko moje przekonanie. Wybitny francuski filozof Paul Ricoeur zdefiniował etykę jako wizję oraz chęć osiągnięcia dobrego życia z innymi i dla innych

w sprawiedliwych instytucjach społecznych³. Każda organizacja, nawet jeśli nie jest tego świadoma, ma swój kodeks moralny i nim się kieruje. Jego normy określone są nie tylko przez liderów, ale wszystkie osoby zaangażowane w działalność podmiotu. Zasady w instytucji wpływają z etosu (zwyczaju, obyczaju), od którego etyka bierze swą nazwę. To ważna uwaga, bo wskazuje na coś, co określa się pojęciem władzy współdzielonej. Buduje ona fundamenty wspólnego kształtowania etycznych instytucji w przeciwieństwie do zjawiska panowania, które tworzy hierarchię i prowadzi do przymusu, rozłamu i przemocy.

Treść kodeksu może determinować kierunek decyzji?

W każdej instytucji – i na poziomie strategicznym, i na poziomie setek codziennych spraw – podejmujemy decyzje, które są albo moralnie naganne, albo moralnie pożądane. A to, jakimi zasadami kierujemy się, podejmując te decyzje, jest najczęściej nieuświadomione i zdeterminowane również tym, jakie warunki narzuca nam instytucja, w której jesteśmy. Kodeksy etyczne określają jedynie i aż zasady, którymi staramy się mierzyć, czy nasze strategiczne i codzienne decyzje realizują podzielaną przez nas wszystkich pewną wizję etyczną. Mogą one stanowić pomoc w dokonaniu świadomej refleksji, a czasem w zdefiniowaniu od nowa tego, jaką jako organizacja posiadamy wizję dobrego życia. To znaczy funkcjonowania wewnątrz, na rynku, i szerzej, w przestrzeni publicznej – kolejność nie jest przypadkowa. A następnie określić zasady i zachowania oraz zaprojektować, jak powinna funkcjonować nasza organizacja, żeby umożliwiała i ułatwiała nam (z innymi i dla innych) realizację tej wizji.

Uwzględniając, że w mojej organizacji nie ma żadnych sformalizowanych kodeksów, od czego należy zacząć, chcąc wprowadzać systemowe rozwiązania etyczne?

Sformalizowane kodeksy czy inne spisane dokumenty są jedynie narzędziem do osiągnięcia celu, jakim jest etyczna instytucja, natomiast dla wielu organizacji zestaw norm jest celem, a nie jedynie drogowskazem. Dlatego podejmując świadomą refleksję nad tym, jaka jest instytucja, którą zarządzam czy w której pracuję, warto zacząć od zrobienia etycznego portretu organizacji. Fundamentalne pytanie, od którego można zacząć, brzmi: Czy w naszej instytucji pracownicy, klienci oraz pozostali interesariusze mają poczucie, że traktowani są sprawiedliwie? Aby to stwierdzić potrzeba po pierwsze refleksji nad tym, czy jesteśmy instytucją działającą transparentnie. Odpowiedź na to proste pytanie mówi wiele o organizacji. Transparentność może zostać oceniona np. w takim wymiarze jak komunikacja. Jeśli pracownicy dowiadują się o ważnych decyzjach od osób trzecich lub z plotek, to oznacza, że nie są traktowani podmiotowo, lecz przedmiotowo. Ale transparentność to też zasady oceniania, awansowania czy nagradzania. Jeśli są one jasno zdefiniowane oraz przede wszystkim stosowane, to znaczy, że jesteśmy organizacją działającą w tym zakresie zgodnie z zasadą sprawiedliwości. Oczywiście pozostaje kolejne ważne pytanie. Za co nagradzamy pracowników? Jakie działania w ten sposób doceniamy, a jakie ganimy? To jest istotny element budowania spójnej etycznej organizacji. Dużym błędem jest taka polityka nagradzania, która promuje zachowania niezgodne z zasadami zapisanymi w wewnętrznym kodeksie etycznym. Jeśli szacunek dla pracowników jest naszą zasadą, to nie awansujemy osoby, którą oskarżono o mobbing. Jeśli cenimy sobie uczciwość, to nie przyznajemy bonusu sprzedawcy, który dopuścił się missellingu. Etyka kocha przysłówki, ważne jest nie tylko „co”, ale też „jak”.

³ P. Ricoeur, *O sobie samym jako innym*, tłum. B. Chęłstowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

A po drugie?

Czy szanujemy pracowników, dając im poczucie sensu poprzez partnerskie traktowanie, które zapewnia ich partycypację? Z transparentnością łączy się partycypacja, czyli posiadanie mechanizmów zapewniających udział zatrudnionych osób w podejmowaniu decyzji. Jednym z fundamentalnych czynników sprawiających, że mamy poczucie sensu wykonywanych zadań, jest sprawczość. Jeśli wiemy, że możemy na coś wpływać, wtedy bardziej się w dane zadanie angażujemy. Nie inaczej jest w organizacjach. Partycypacja i sprawczość w instytucjach powodują, że są one nie tylko etyczne, ale również bardziej efektywne.

Kolejna kwestia?

Chodzi o to, czy darzymy pracowników zaufaniem, dając im odpowiedzialność za realizację powierzanych im zadań. Bo z partycypacją łączy się zaufanie, które właśnie w ten sposób „udowadniamy”. Ale żeby dać komuś odpowiedzialność, musimy zaoferować również przestrzeń wolności. Stare powiedzenie mówi, że z niewolnika nie ma pracownika. Nie da się oddzielić odpowiedzialności od wolności, a te są połączone z zaufaniem. Empatyczna instytucja to taka, która traktuje pracowników podmiotowo, a nie przedmiotowo. Szukając wskaźników pomagających ocenić, jak w tym świetle wypada nasza organizacja, warto przeanalizować dane na temat dobrowolnych odejść pracowników oraz te z badań satysfakcji.

Co jeszcze się liczy?

Ważne, czy profesjonalnie i rzetelnie prowadzimy działania operacyjne. Dużym błędem jest takie budowanie instytucji, w którym deklarowane wartości nie pokrywają się z codzienną praktyką. Żaden kodeks etyki nie zastąpi jednak rzetelności i profesjonalizmu w działaniach operacyjnych. Warto najpierw przyjrzeć się sprawom podstawowym i zadbać o nie. Chociażby sprawdzić, czy warunki BHP w naszej firmie są na przyzwoitym poziomie. Cynizmem albo naiwnością jest wprowadzanie kodeksu etycznego w organizacji, w której niezadbane maszyny stanowią zagrożenie dla życia i zdrowia pracowników. Nieprzestrzeganie prawa pracy, sprzedaż produktów i usług, które na skutek braku kontroli jakości stanowią niebezpieczeństwo dla klientów, brak dbałości o środowisko naturalne, niepłacenie dostawcom, przypadki korupcji, kumoterstwo, dyskryminacja – występowanie tych zjawisk to jasny sygnał, że potrzebna jest zmiana etyczna. Niekoniecznie jednak od razu poprzez tworzenie kodeksu etycznego, ale przede wszystkim poprzez profesjonalne, zgodne z uznanymi standardami procesy i praktyki biznesowe.

Co powinien zawierać kodeks etyki i jak go tworzyć, żeby nie był ani detaliczną instrukcją obsługi, ani deklaracją z samymi naiwnie brzmiącymi pryncypiami?

Już sposób, w jaki przygotowujemy kodeks, pokazuje, jakie wartości rzeczywiście cenimy i wdramy w naszej instytucji. Aby był to rzeczywiście „nasz” kodeks etyki, nie może zostać narzucony, lecz powinien być wspólnie wypracowywany. Jeśli deklarujemy, że fundamentalną zasadą jest szacunek dla pracowników, to okażmy ten szacunek i zaprośmy ich do współtworzenia dokumentu poprzez spotkania, rozmowy, definiowanie tego, jakie wartości są dla nich ważne i jak konkretnie powinny przejawiać się w działalności instytucji. Zatem kodeks etyki określający cenione przez organizację wartości oraz definiujący to, co te wartości

dokładnie dla naszej organizacji znaczą oraz jak powinny się realizować w codziennym funkcjonowaniu, jest dokumentem, który będzie wartościowy. Taki zestaw norm to jednak jedynie początek drogi. Ważne jest zapewnienie realizacji wartości zawartych w kodeksie w szczegółowych politykach i procesach wszystkich obszarów działalności organizacji. I tutaj wrócę do definicji etyki przywołanej na początku. Etyka jako wizja dobrego życia realizuje się w sprawiedliwych instytucjach, czyli w czymś, co jest trwałe i niezależne od jednostkowych decyzji pojedynczych osób. Jeśli wartości zawarte w kodeksie, który jest poniekąd taką wizją dobrego życia, zostaną wdrożone w formalnych i nieformalnych procesach, to budowanie organizacji trwale etycznej, przyjaznej dla pracowników, atrakcyjnej dla klientów oraz efektywnej rynkowo jest możliwe.

Kto powinien czuwać nad realizacją kodeksu i wynikających z niego wartości?

To także dość oczywiste. Nad realizacją kodeksu powinien w szczególności czuwać zarząd. I nikt członków i członkiń zarządu z tej funkcji nie zwolni ani nie wyręczy. Jeśli zarząd nie będzie wspierał wdrażania wartości zawartych w kodeksie do codziennej praktyki, a co gorsza będzie postępował niezgodnie z przyjętymi zasadami, to jest to jasny negatywny sygnał wysłany do osób zatrudnionych w organizacji. Nie oznacza to, że pracownicy nagle będą postępować nieetycznie, ale z pewnością wiele zależy od postawy zarządu. Następnie na straży kodeksu czuwają, o czym wcześniej wspominałem, rozwiązania instytucjonalne, czyli polityki, procedury, instrukcje dotyczące realizacji wartości organizacji w każdym obszarze – od dbałości o produkt, przez efektywną kontrolę jakości, procesy HR, sposób prowadzenia marketingu, badania i rozwój, aż po troskę o standardy pracy w łańcuchu dostaw czy zaangażowanie społeczne. Dobrą praktyką jest ustanowienie komisji etyki oraz rzecznika etyki. Funkcje te są powoływane, aby promowały zasady etyczne, pomagały rozstrzygać sytuacje wątpliwe, a także prowadziły postępowania wyjaśniające w przypadku podejrzenia nieetycznych zachowań. Swego rodzaju papierkiem lakmusowym tego, na ile poważnie organizacja traktuje przestrzeganie wartości, są anonimowe kanały zgłaszania naruszeń. Dając pracownikom możliwość sygnalizowania przypadków podejrzenia łamania zasad etycznych, instytucja wysyła jasny komunikat, że traktuje poważnie wartości zawarte w kodeksie, chce się nimi kierować i nie tylko nie toleruje nieetycznych zachowań, ale aktywnie chce im przeciwdziałać.

W jaki sposób zarządzanie etyką w przedsiębiorstwie, organizacji, instytucji przyczyniać się może do ochrony dzieci i ich praw?

Wskazałbym na dwa obszary. Pierwszy związany jest z rozwijaniem produktów i usług. W tym zakresie warto zwrócić uwagę na to, aby ich wykorzystywanie intencjonalne i nieintencjonalne nie powodowało szkód dla dzieci i respektowało ich prawa. W szczególności dotyczy to dynamicznie rozwijającej się gospodarki cyfrowej oraz wszelkich produktów i usług oferowanych w świecie cyfrowym. W myśleniu o etyce technologii ukuto takie dwie frazy: *ethics by design* oraz *ethics by default*. Chodzi o to, żeby zadbać o element etyczny na etapie projektowania, ale również pamiętać o fazie użytkowania i tak przygotować produkt lub usługę, aby uniemożliwić ich nieetyczne wykorzystanie przez użytkowników. Zatem wartości etyczne powinny być automatycznie „zaszyte” w produktach i usługach.

Drugim obszarem jest sprzedaż i marketing. Jest to niezwykle ważne zwłaszcza w dobie rozwoju e-commerce. Miałem przyjemność opracowania Kodeksu etyki e-commerce.

Jedną z zasad, którą zawarłem w tym dokumencie brzmi: „Troszczymy się o najsłabszych”. Bez wątplenia miarą moralnego postępowania jest to, jak dbamy o tę grupę społeczną. Zasady chroniące dzieci powinny być nie tylko częścią procesów sprzedażowych i marketingowych, ale w przypadku e-commerce powinny być wbudowane do mechanizmów działania algorytmów.

Jak się przygotować do ukształtowania etycznych instytucji?

To podróż. Warto sprawdzić, czy jest się na nią dobrze wyposażonym. Stabilne, wolne od dyskryminacji miejsce pracy, solidne procesy HR, uczciwe zachowania na rynku, bezpieczne dla klientów produkty i usługi to dla etycznej instytucji nic innego niż dla podróżnika buty, kurtka przeciwdeszczowa, latarka, naładowany telefon czy brak przeciwwskazań chorobowych. Trzeba też dobrze poznać miejsce, z którego wyruszamy, żeby lepiej przygotować się do drogi. Gdzie jesteśmy? Czy w obecnym momencie nasza instytucja jest sprawiedliwa w podziale zadań i przyznawaniu nagród, transparentna w informowaniu o tym, dokąd, z kim i jak idziemy? Czy ufa swoim towarzyszom podróży, wykorzystując ich talenty i powierzając część odpowiedzialności za powodzenie wyprawy? Kodeks etyki jest środkiem do osiągnięcia celu, a nie celem – wskazuje kierunek. W dalszą drogę warto udać się w dobrym towarzystwie całej organizacji pod przewodnictwem zarządu oraz ze wsparciem komisji etyki i rzecznika etyki, zabrać wyposażenie w postaci polityk, procedur czy systemu zgłaszania naruszeń oraz nie zapomnieć o wysokokalorycznym pożywieniu, jakim jest efektywna komunikacja i szkolenia. Należy też zadbać, aby podczas wyprawy wszyscy czuli się bezpiecznie, zwłaszcza ci najsłabsi.