

Kodeks etyczny to za mało

Robert Sroka, Crido Taxand

Budowanie kompetencji menedżerów do podejmowania autonomicznych decyzji w niejednoznacznych sytuacjach jest kluczowe dla tworzenia kultury etycznej przedsiębiorstwa.

KODEKS ETYCZNY powinien dawać komfort pracy w firmie, poczucie, że to, co robimy i jak robimy, jest zgodne z akceptowanym systemem wartości społecznych i indywidualnych. Powinien chronić przed wdepnięciem na minę. Często jednak jest odwrotnie. Kodeksy etyczne raczej przeszkadzają, niż pomagają zarządzać firmą i w niej pracować, raczej płaczą, niż wspierają w podjęciu decyzji, raczej są fikcją i fasadą niż realnym narzędziem budowania etycznej kultury organizacji. Etyka biznesu powinna odpowiadać nie tylko na pytanie „Co?”, ale również „Jak?”. Właśnie, jak?

Jaka etyka?

Jeśli przyjmujemy, że etyka to dziedzina wiedzy, która odpowiada

na pytanie: „jak powinno być?”, to konieczne jest, by zarządzający firmą postawili sobie szereg pytań. Jakie zachowania etyczne akceptujemy w życiu prywatnym? Jakich zachowań oczekujemy od pracowników firmy? Czy są różnice pomiędzy jednym a drugim systemem wartości? Czy pracownicy firmy postępują tak, jakbyśmy tego od nich oczekiwali? Czy ład korporacyjny, procesy, polityka, projekty, cele strategiczne i cele poszczególnych pracowników są zgodne z naszymi zasadami, czy wręcz uniemożliwiają nam postępowanie etyczne? Czy wiemy, z jakimi dylematami etycznymi mierzą się nasi pracownicy? I w końcu – kiedy wiemy już, jak powinno być i jak jest – co zrobić, żeby było, jak powinno być?

Odpowiedzi na powyższe pytania stanowią swoiste dane wejściowe do zbudowania odpowiedniego systemu zarządzania regułami etycznymi w firmie (zob. ramkę *Reguły algorytmu*). Współczesne behawioralne teorie zarządzania dostrzegają złożoność organizacji nie tylko w perspektywie ilościowej i jakościowej, ale również sieciowej. Niewątpliwie jest to ujęcie pełniejsze, pozwalające spojrzeć na organizację jako na obiekt o strukturze sieciowej, składający się z linii, węzłów i oczek, ukazujące trudność znalezienia odpowiedzi na pytanie, jakie zachowania firma powinna stymulować. Linie to algorytmy postępowania, jasno określające, co jest dozwolone, a co zabronione, węzły to menedżerowie, oczka to codzienne,



ale nieuchwycone i niezdefiniowane za pomocą algorytmów sytuacji. Przedsiębiorstwo postrzegane przez pryzmat sieci to układ o stabilnej i spójnej, lecz niezbyt uporządkowanej strukturze, dążące do różnych celów, czasem sprzecznych. Ale czy podejście behawioralne wyczerpuje w pełni złożoność firmy? Rzeczywistość jest jeszcze bardziej skomplikowana. Mamy bowiem do czynienia z organizacjami będącymi wielowymiarowymi sieciami, przecinającymi się w wielu płaszczyznach i pod różnymi kątami, na które nakłada się ściśle określona liczba możliwości postępowania. Zarządzanie tak skomplikowanym organizmem wymaga wypracowania odpowiedniego etycznego kodu postępowania. Za pomocą etycznych algorytmów

można kontrolować organizację, ale nie da się wypełnić pustej przestrzeni oczekiwaniami sieci, na którą zwrócili uwagę behawiorysty.

Algorytmy zarządzania stanowią, co prawda, ważną, ale tylko nakładkę na sieć organizacyjną. Potrzeba jest czegoś więcej niż tylko struktury zarządzania regułami etycznymi. Konieczne jest zbudowanie całościowej kultury etycznej przedsiębiorstwa odwołującej się do zasad, a nie tylko do reguł. Ograniczenie się do reguł postępowania charakteryzuje podejście większości organizacji, które podjęły działania w zakresie etyki biznesu. Skutek jest taki, że etyka nie ma żadnego przełożenia na budowanie wartości firmy na rynku, a często efekty stosowania reguł w praktyce są odwrotne od oczekiwanych.

To ustalenie zasad odnoszących się do wartości, postrzeganych szerzej niż reguły, pozwala na dokonanie odpowiedniej interpretacji bez popadania w pułapkę mnożenia reguł i detalicznego opisywania niedopuszczalnych sytuacji.

Typy postaw menedżerskich wobec etyki biznesu

Identyfikacja typowych postaw menedżerów w stosunku do zagadnienia etyki biznesu pozwoli na nakreślenie odpowiedniego tła dla budowania kultury etycznej organizacji. Menedżerowie w określonej na początku strukturze są punktami węzłowymi sieci. W sytuacjach braku reguł lub ich niewystarczalności menedżer musi sam podjąć decyzję,



Robert Sroka,
CSR Project
Leader w Crido
Taxand, odpo-
wiada za rozwój
doradztwa w za-
kresie społecznej
odpowiedzialności
przedsiębiorstw.
Jako członek rzą-
dowego Zespołu
ds. Społecznej
Odpowiedzial-
ności Przedsię-
biorstw, organu
doradczego
i opiniodawczego
Prezesa Rady
Ministrów, prze-
wodniczy pracom
Grupy Roboczej
ds. Odpowiedzial-
nych Inwestycji.
Jest ekspertem
ds. CSR organiza-
cji pracodawców
Pracodawcy RP.

odwołując się do zasad. Możliwe są trzy postawy menedżerów w stosunku do zagadnienia etyki biznesu: ignorancja, wycofanie i zaangażowanie.

Menedżerowie ignorujący obszar, jakim jest etyka w biznesie, nie dostrzegają konieczności zajmowania się tym, czy pracownicy lub cała firma postępują etycznie, czy nie. Dla tego typu postawy punktem wyjścia i równocześnie dojścia jest spełnianie wymogów litery prawa. Jeśli firma nie ma konfliktu z prawem, to nie ma o czym mówić. Taki też sygnał wysyłają pracownikom – co nie jest zakazane prawem, jest dozwolone. Stąd brak jakiegokolwiek aktywności lub, co gorsza, podejmowania działań pozorowanych wymuszanych przez zarząd, radę nadzorczą, regulatora czy partnerów biznesowych.

Inną grupę stanowią zarządzający, którzy dostrzegają znaczenie praktykowania etyki w firmie, jednak świadomie nie podejmują żadnych działań w tym obszarze. Przyczyny takiej postawy są różne. Dla jednych firma nie jest miejscem, gdzie powinno się mówić o etyce, a tym bardziej kształtować postawy. Takim miejscem powinna być rodzina. Dla innych etyka jest ważna, ale to pracownicy sami powinni wiedzieć, jak się zachować. Jeśli ktoś nie stosuje się do panujących w organizacji reguł gry, to przestaje w niej funkcjonować. Za tego typu postawami kryje się obawa związana z brakiem kompetencji, odpowiedniej wiedzy bądź narzędzi albo też świadomość własnych słabości, które w przypadku wprowadzenia jakichkolwiek wytycznych byłyby jeszcze bardziej widoczne. Menedżerowie ci zdają sobie bowiem sprawę, jak wrażliwym obszarem jest etyka.

Do kategorii zaangażowanych można zaliczyć menedżerów, którzy są przekonani o znaczeniu

kultury etycznej dla budowania wartości firmy. Tacy menedżerowie poważnie taktują stwierdzenie, że człowiek jest najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstwa. Co nie oznacza, że nie mają problemów i wątpliwości. Wtedy jednak pytają, szukają rozwiązań i budują przestrzeń dialogu z pracownikami, wiedząc, że skuteczna realizacja jakiegokolwiek działania w gospodarce opartej na wiedzy jest uzależniona od suwerennej decyzji każdego pracownika. Dotyczy to również tego pracownika z linii produkcyjnej czy magazynu, który jest w stanie wpłynąć pozytywnie na zespół lub zniszczyć ducha współpracy, nawet działając w ramach prawa i wypełniając swoje obowiązki. Takie sytuacje jest w stanie

zidentyfikować autentycznie zaangażowany lider. Tego typu zachowania tkwią w naszej strukturze sieciowej w niezagospodarowanych i niedookreślonych przez organizację oczkach sieci. Menedżer zaangażowany podkreśla potrzebę zarządzania w dłuższej perspektywie, gdyż takie jedynie jest zdolne zapewnić powodzenie ekonomiczne i wzrost potencjału rozwoju przedsiębiorstwa¹. Ma świadomość, że relacja między firmą a pracownikami opiera się na swoistej umowie społecznej, w której pracownik otrzymuje należne wynagrodzenie za świadczoną usługę. Tworzy sytuację partnerskiej współpracy, odrzucając pokusę ustanawiania relacji z pozycji siły.

Mówienie o budowaniu kultury etycznej ma sens jedynie w sytuacji przyjęcia autentycznej postawy zaangażowania. W innym przypadku działania podejmujące zagadnienia związane z etyką w biznesie mogą być źródłem wielu rodzajów ryzyka dla organizacji. W ryzykownych sytuacjach menedżer ignorant i menedżer wycofany będą improwizowali, natomiast menedżer zaangażowany, choć nie dysponuje gotową odpowiedzią, będzie zdolny do podjęcia właściwej decyzji przy użyciu interpretacji.

Budowa etycznego algorytmu organizacji

Algorytm etyczny organizacji składa się z danych wejściowych, reguł, procesów, planów wdrażania, szkoleń, narzędzi oceniania i sankcji. W ten sposób budowana jest kompleksowa infrastruktura umożliwiająca zarządzanie. Jej zaletą jest możliwość sprawowania kontroli, trwałość i autonomia procesu, który przebiega niezależnie od lidera lub innej osoby w organizacji.

Dane wejściowe. Wyzwaniem dla osób zarządzających procesem budowania etycznego algorytmu jest ustalenie kluczowych

Reguły algorytmu

W klasycznym ujęciu zarządzanie widziane jest przez pryzmat wdrożenia określonych mechanizmów i zachowań, które przyczyniają się do osiągnięcia wcześniej założonych celów. W tym nurcie możemy mówić o strukturze algorytmicznej przedsiębiorstwa. Algorytm, rozumiany tu jako skończony ciąg określonych czynności prowadzących do wykonania pewnego rodzaju zadań, ma przeprowadzić system z pewnego stanu początkowego do pożądanego stanu końcowego. Zazwyczaj przy analizowaniu bądź projektowaniu algorytmu zakłada się, że dostarczane dane wejściowe są poprawne. Stąd istotną częścią algorytmu zarządzania jest stałe przetwarzanie i weryfikacja danych.

dla organizacji danych wejściowych. Jakie reguły etyczne powinny obowiązywać w firmie? Jakie są problemy, jakie dylematy etyczne? Które cele, procedury, usługi czy towary generują problemy, wątpliwości moralne, a które nie? Czy reguła dotycząca kradzieży jest ważniejsza niż ta związana z mobbingiem? A może kluczowym problemem jest dyskryminacja ze względu na płeć czy wiek? Identyfikacja obecnych i przyszłych potrzeb organizacji w zakresie reguł etycznych stanowi o powodzeniu przedsięwzięcia. Nie da się dokonać rzetelnej identyfikacji danych wejściowych z poziomu biurka członka zarządu czy dyrektora. Konieczne jest wyjście do pracowników, stworzenie przestrzeni nieskrępowanej rozmowy i podjęcie dialogu. Szukanie reguł to bowiem nie tylko identyfikowanie problemów, ale znajdowanie również tych obszarów, które są pozytywne, które dobrze funkcjonują; należy je odkryć i ubrać w regułę po to, by je zachować dla organizacji. Regułę będzie można zakomunikować wszystkim zatrudnionym pracownikom i tym, którzy w przyszłości dołączą do firmy z innych kultur organizacyjnych – o różnych hierarchiach wartości czy nawykach. Włączenie pracowników w ten proces ma spełnić jeszcze jedną funkcję. Mają oni czuć się współautorami algorytmu etycznego. To pozwoli na skuteczne wprowadzenie go w życie i skłoni do przestrzegania wypracowanych wspólnie reguł. Dane wejściowe można zbierać podczas warsztatów, rozmów indywidualnych, za pomocą ankiet lub analizy historycznych wyników badań satysfakcji. Warto również zapytać otoczenie biznesowe, społeczeństwo lokalne, partnerów biznesowych, ekspertów bądź przedstawicieli branży, w której firma działa.

Reguły. Dane wejściowe stanowią bazę do opracowania kodeksu



Konieczne jest zbudowanie całościowej kultury etycznej przedsiębiorstwa odwołującej się do zasad, a nie tylko do reguł.

etycznego nazywanego często również kodeksem postępowania. Dla wielu organizacji, które podjęły działania w zakresie etyki biznesu, napisanie kodeksu etycznego było początkiem i jednocześnie końcem projektu „etyka biznesu”. A co gorsza, niejednokrotnie także porażką projektu „kodeks etyczny”. Kodeks etyczny powinien bazować na regułach, które charakteryzują się sztywną konstrukcją. Np. w sytuacji „s” masz postąpić w sposób „p”. Jeśli nie postąpisz w sposób „p” w sytuacji „s”, zostaniesz ukarany sankcją „k”.

Taka reguła mogłaby brzmieć: *Firma będzie traktować wszystkich członków personelu z godnością i szacunkiem. Nie będzie tolerować przymusu psychicznego, fizycznego, słownego znieważania personelu ani nie będzie angażować się w stosowanie kar cielesnych. Surowe lub nieludzkie traktowanie jest zabronione i powoduje karę dyscyplinującą do zwolnienia z pracy wyłącznie. Wszystkie przypadki łamania powyższej reguły należy zgłosić do rzecznika etyki. Taka reguła stanowi punkt wyjścia do kolejnych treści w dokumencie*

W ryzykownych sytuacjach menedżer ignorant i menedżer wycofany będą improwizowali, natomiast menedżer zaangażowany, choć nie dysponuje gotową odpowiedzią, będzie zdolny do podjęcia właściwej decyzji przy użyciu interpretacji.



kodeksu, na które składają się: opis reguły, wyjaśnienie sytuacji wątpliwych, podanie przykładu, sposób postępowania.

Procesy. Zestaw reguł w dokumencie kodeksu etycznego nigdy nie jest zamknięty, ale ma wskazywać na najważniejsze oczekiwania odnośnie postępowania pracowników i odpowiadać na najważniejsze potrzeby. Reguły określone w dokumencie powinny stanowić oś wszystkich dokumentów opracowywanych przez organizację, począwszy od strategii biznesowej, przez politykę zatrudnienia, nagradzania, awansowania, cele sprzedażowe,

działania marketingowe aż po cele wyznaczone poszczególnym pracownikom. Jeśli w dokumencie została podkreślona zasada równości, to w organizacji nie mogą pojawiać się różnice w wysokości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn wykonujących tę samą pracę na tym samym stanowisku. Aby ustanowione reguły spełniały swoją rolę, konieczne jest dostosowanie funkcjonujących procedur do treści zawartych w dokumencie kodeksu etycznego. Należy także ustanowić metapolitykę uwzględniania reguł etycznych przy projektowaniu nowych dokumentów firmowych.

Plany wdrażania. Od właściwego wprowadzania kodeksu etycznego w tkankę firmy zależy powodzenie całego przedsięwzięcia i sukces przedsiębiorstwa. Należy więc planowo prowadzić działania edukacyjne i komunikacyjne: szkolenia i warsztaty dla pracowników, dni etyki, konkursy, informacje w intranecie, w gazetce firmowej, w mailach, podczas spotkań, doprowadzić do powstania strony internetowej na temat kodeksu etycznego firmy i etyki, prowadzić spotkania z partnerami biznesowymi pod takim kątem, konferencje.

Szkolenia. Tymi dotyczącymi etyki i treści kodeksu etycznego firmy należy objąć całą organizację, powtarzać je dla nowo przyjmowanych pracowników, bo kodeks projektowany jest dla wszystkich. Dobrą praktyką jest również szkolenie pracowników, którzy zmieniają miejsce wewnątrz firmy, szczególnie, gdy awansują. Wdrażanie kodeksu etycznego to działanie ciągłe i systematyczne, któremu powinna towarzyszyć komunikacja do pracowników i do interesariuszy zewnętrznych.

Narzędzia oceniania. Skoro kodeks etyczny ma być dokumentem przewodnim w organizacji, to niezbędne będą rozwiązania służące do oceny i samooceny pracowników. Np. włączenie elementów etycznych do systemu ocen okresowych wszystkich pracowników, włączenie oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa zgodnej z zapisami kodeksu etycznego do procesu kontrolingu czy audytu wewnętrznego, przyznawanie punktów za deklaracje etyczne potencjalnych pracowników na etapie rekrutacji. Ocenianie organizacji pod kątem zachowań etycznych i zgodności postępowania z zasadami etycznymi ułatwia powołanie rzecznika lub rzeczników etyki, stworzenie rady lub komitetu etycznego czy też zbudowanie

narzędzi umożliwiających powiadomianie o naruszeniach i uzyskanie wsparcia w sytuacji dyematów moralnych.

Sankcje. Warto wprost napisać, że pracownicy mają obowiązek przestrzegać reguł ustanowionych w kodeksie etycznym, a za nieprzestrzeganie grożą kary. Dobrze też wymagać od pracowników zgłaszania naruszeń przeciwko określonym regułom. Najważniejsze jest stworzenie takiego systemu, w którym pracownik zgłaszający naruszenie zasad w żadnym wypadku nie będzie obawiał się działań odwetowych – ani ze strony organizacji, ani przełożonych, a zwłaszcza ze strony współpracowników.

Rola lidera jako punktu węzłowego

W sieci mamy dwa elementy krytyczne: punkty węzłowe i oczka, czyli puste pola pomiędzy punktami węzłowymi i liniami. Oczka to codzienna praktyka, ale też obszary umykające ustanowionym regułom, wszystkie nieprzewidywalne sytuacje, zdarzenia nieobjęte kodeksem etycznym, sytuacje sporne. Punkty węzłowe to menedżerowie: prezes i członkowie zarządu, dyrektorzy, kierownicy średniego szczebla oraz brygadziści nadzorujący pracę zespołów. Ich rola nie ogranicza się do przestrzegania ustanowionych reguł i stania na ich straży. Prawdziwym wyzwaniem jest sytuacja, gdy menedżerowie muszą wcielić się w rolę sędziego. Bez właściwego algorytmu reguł zarządzania w sytuacjach spornych są pozostawieni sami sobie, bez wsparcia organizacji. W takim momencie łatwo mogą popełnić błąd, gdyż podejmowane decyzje są tylko improwizacjami. Dojrzałą pod kątem etycznym organizację można poznać przede wszystkim po tym, czy w takich sytuacjach decyzje są wynikiem improwizacji czy interpretacji. Interpretacja,

o czym już wspomniałem, opisując typy postaw menedżerskich wobec etyki biznesu, może być prowadzona jedynie przez menedżera zaangażowanego. Wyjaśniając mechanizm interpretacji, warto odwołać się do poglądów Ronalda Dworkina, najbardziej wpływowego amerykańskiego filozofa prawa. Dworkin wyróżnia trzy etapy interpretacji na gruncie filozofii prawa. Na etapie przedinterpretacyjnym identyfikuje się wcześniej określone w organizacji reguły dotyczące spornej praktyki. Następnie menedżer powinien ustalić ogólne uzasadnienie dla rozpoznanej wcześniej praktyki. Na ostatnim, trzecim, etapie menedżer dostosowuje swoje wyzucie do tego, co nakazuje praktyka postępowania, po to, aby lepiej uzasadnić własną decyzję. Oczywiście w rzetelnie funkcjonujących systemach etycznych może uzyskać wsparcie rzeczownika etyki bądź

do nich w sytuacji, gdy żadna z reguł nie ma zastosowania bądź jej zastosowanie jest niezadowolające. Tutaj znowu przywołam Dworkina, który charakteryzuje zasady jako szczególnego rodzaju standardy postępowania, które mają być przestrzegane ze względu na to, że domaga się tego sprawiedliwość, uczciwość czy inny aspekt moralności. Tego nie da się określić regułami. Wprawa w stosowaniu zasad odnoszących się do ogólnych kategorii moralnych wymaga tworzenia historii etycznej firmy, ale również odpowiedniej narracji rozszerzonej o kontekst branżowy i rynkowy.

Puste przestrzenie oczek sieci pozwala wypełnić szacunek do innych. Nie przestrzeganie ustanowionej przez uprawniony podmiot reguły i stosowanie określonych sankcji za jej łamanie. Nawet nie zasady, które ułatwiają oderwanie się od logiki reguł i pozwalają

W sieci mamy dwa elementy krytyczne: punkty węzłowe (to menedżerowie) i oczka, czyli wszystkie nieprzewidywalne sytuacje, zdarzenia nieobjęte kodeksem etycznym, kwestie sporne.

radę etyki. Kroki te, moim zdaniem, powinny być uwzględniane przez menedżerów w procesie podejmowania decyzji w zakresie etyki biznesu, szczególnie w sytuacjach spornych.

Klucz jest znany

Skomplikowane struktury sieci organizacji powodują, że algorytm reguł, chociaż są warunkiem koniecznym budowania kultury etycznej, nie wystarczają. Jak wykazałem wcześniej, reguły są sztywne i działają w stylu „wszystko albo nic”. Zasady są szersze i elastyczniejsze i odwołujemy się

na dokonanie szerszego ich uzasadnienia i odpowiedniej interpretacji sytuacji spornej. Ale właśnie szacunek dla każdej osoby w organizacji. Szacunek ze względu na to, że jest właśnie osobą (łac. *persona est affirmanda propter se ipsam*). Dopiero etyka biznesu zbudowana na szacunku do wszystkich członków organizacji daje możliwość stworzenia kultury stymulującej pożądane zachowania za pomocą reguł w algorytmie zarządzania i zasad w sieci organizacji. #

1. C. Porębski, *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia z etyki biznesu*, Kraków 2000.