



**R**ęka do góry, kto w ostatnim miesiącu roztrząsał jakiś problem biznesowy z etycznego punktu widzenia. A w ostatnim roku? A może ktoś z członków Twojego zarządu poruszył ostatnio temat etyki w biznesie albo podjął decyzję biznesową, biorąc pod uwagę kwestie etyczne? Jeśli tak, to jesteś w mniejszości. A jeśli nie, to żadne zaskoczenie. W zasadzie ten temat nie jest przez nas poruszany. →

→ Etyka jest tematem trudnym. A poważna etyka biznesu – jeszcze trudniejszym, bo wiedzę etyczną musimy tu połączyć z wiedzą biznesową i wiedzą branżową. A zdarza się i tak, że normy moralne stoją w sprzeczności z normami sprawnościowymi. Zagadnienie jest tym bardziej złożone, że nie zawsze mamy gotową odpowiedź na pytanie, co jest dobre, a co złe w biznesie. Czasem odpowiedzi jest kilka i różnią się od siebie. Coraz częściej jest tak – i ten trend będzie się nasilał – że odpowiedzi na pytanie, co jest dobre, a co złe, w ogóle brak, bo nikt wcześniej nie spotkał się z daną kwestią i trzeba dopiero podjąć wysiłek udzielenia nań etycznej odpowiedzi.

Firmy pomagają sobie pod tym względem, opracowując kodeksy etyki lub szerzej, wdrażając programy etyczne, wokół których powstało tymczasem wiele mitów. Spróbuję najpopularniejsze z tych mitów nazwać i zmierzyć się z nimi.

Na początku jedna ogólna uwaga. Poniższy tekst traktuje nie tyle o etyce biznesu, ile przede wszystkim o zamknięciu etyki w formalnym kodeksie oraz w programie etycznym, czyli towarzyszących kodeksowi dokumentach i rozwiązaniach wewnątrz danej organizacji.

**MIT PIERWSZY**  
**Życie to nie bajka!**  
**Albo etyka,**  
**albo biznes**

Etyka w biznesie? Panie, o czym pan mówi! Pierwszy milion ukradł, przetarg ustawił, trzydzieści gwiazdek w umowie umieścił i opisał je małym druczkiem. Urządzenie skonstruował tak, żeby się szybko zepsuło i trzeba było kupić nowe, a reklamacji nie uwzględnił; śmieci wywiózł do lasu; bazę kontaktów kupił nielegalnie od jakiegoś urzędu; zatrudnił „swoich”; kiełbasę umył i wystawił na sprzedaż jako świeżą; nadgodzin nie uwzględnił; działkę w centrum miasta kupił za półdarmo od kumpla urzędnika, którego potem zatrudnił... A teraz chce u siebie wdrożyć kodeks etyki? To znaczy, że ma coś na sumieniu.

Wciąż pokutuje przekonanie, że etyka i biznes to dwa rozłączne zbiory. Dyskusja o etyce biznesu jest nacechowana silnymi emocjami, co powoduje, że trudno toczyć na ten temat rzeczowe rozmowy wewnątrz organizacji. Dlatego zarządzający, zwłaszcza polscy przedsiębiorcy, obawiają się poruszać zagadnienia moralne ze swoimi pracownikami. Twierdzę, że wynika to również z faktu, że jako Polacy w ogóle nie umiemy rozmawiać na tematy etyczne. Może to zbyt generalna i krzywdząca teza, ale warto się nad nią zastanowić,

choćby w tym celu, żeby ją podważyć. Nie potrafimy diagnozować problemów etycznych, argumentować, wyciągać wniosków. Brakuje nam wyobraźni i wrażliwości etycznej. Nie mówię tutaj o porywach serca i działalności dobroczynnej, lecz o trochę zapomnianej już rzetelności kupieckiej. Sprawa wygląda ciut inaczej w korporacjach, zwłaszcza tych międzynarodowych. Tam o etyce mówi się dużo – na poziomie deklaracji. Natomiast w praktyce, zwłaszcza jeśli chodzi o strategiczne decyzje, to już niekoniecznie owe zasady etyczne są w nich uwzględniane.

Dlatego pytanie o kodeks etyki w firmie to przede wszystkim pretekst do rozpoczęcia rozmowy na temat dylematów etycznych występujących w organizacjach.

### **MIT DRUGI** **Etyka biznesu?** **Nie ma o czym** **mówić**

50 proc. polskich przedsiębiorców przyznaje, że w ciągu ostatnich dwóch lat doświadczili nadużyć w swojej organizacji, co stanowi wzrost o 14 proc. w porównaniu z rokiem 2016. Co druga polska firma w wyniku oszustwa straciła ponad 400 tys. zł. Za 55 proc. nadużyć odpowiadały osoby zatrudnione w firmie, z czego 54 proc. było efektem działań przedstawicieli kadry kierowniczej<sup>1</sup>.

Według 96 proc. badanych pracowników firm w Polsce uczciwość i etyka są w firmie bardzo istotne. Natomiast zaledwie 16 proc. ankietowanych Polaków uważa, że uczciwość jest osobistym obowiązkiem każdego pracownika (15. Światowe Badanie Nadużyć Gospodarczych EY 2018).

Badania pokazują, że tylko niewielka część osób zatrudnionych w firmie postąpiłaby w sposób etyczny, cokolwiek by się działo. Są i tacy, którzy zatrudniają się tylko po to, aby szybko się wzbogacić, niekoniecznie uczciwie. Natomiast spora grupa to osoby, które zasadniczo postępują uczciwie, ale... Gdy znajdują się pod presją, bo mają kredyt do spłacenia lub nieoczekiwany wysoki wydatek; albo gdy zdarzy się okazja, bo odkryją lukę w systemie finansowym czy programie lojalnościowym; albo gdy znajdą dobre usprawiedliwienie, bo inni w firmie tak robią, bo to powszechna praktyka, bo jest przyzwolenie... Właśnie w tych trzech sytuacjach – presji, „okazji” i samousprawiedliwienia – będą oni skłonni postąpić nieetycznie.

Kodeksy etyki i towarzyszące im rozwiązania są właśnie po to, aby nie ulec argumentom pozwalającym na usprawiedliwienie działań nieetycznych

<sup>1</sup> *Kto i jak okrada polskie firmy? 8. edycja badania przestępczości gospodarczej w Polsce*, <https://www.pwc.pl/publikacje/2018/badanie-przestepczosci-gospodarczej-2018-raport-pwc.html>, dostęp: 15.11.2018.

oraz aby nie skorzystać z „okazji”. A że takich wcielonych w życie „okazji” jest sporo, pokazują powyższe statystyki.

Kolejną funkcją dobrego programu etyki jest konkretne wskazanie, co jest dobre, a co nie – w odniesieniu do specyfiki firmy. Warto pamiętać, że w każdej organizacji te obszary będą nieco odmienne, w innych miejscach będą kryły się w nich „okazje”.

### **MIT TRZECI Dziesięć przykazań wystarczy, a w razie czego mamy jeszcze prawo – i kropka**

I tak, i nie. Weźmy na przykład przykazanie „nie zabijaj”. Na pozór jest jasne. Ale czy programista przygotowujący oprogramowanie drona albo autonomicznego samochodu ma świadomość, że od kodu takiego urządzenia może zależeć zdrowie i życie innych ludzi? Czy to samo przykazanie podpowie biologowi pracującemu w firmie chemicznej nad nową generacją nasion buraka, jakiego typu modyfikacje genetyczne są dopuszczalne, a jakie już nie? Czy zarządzający dostrzegają logiczne powiązanie między przykazaniem „nie zabijaj” lub prawem człowieka do życia i zdrowia a sprawnie działającą i ustawioną w odpowiednim miejscu gaśnicą? I, dodajmy od razu, przeszkolonymi pracownikami, którzy potrafiliby tej gaśnicy użyć. I znów pytanie sprawdzające. Kto miał u siebie w firmie w ostatnim roku porządne szkolenie z ВПР wraz z próbą ewakuacją, podczas której wykorzystano dym do upozorowania warunków pożaru, co pozwoliłoby pracownikom lepiej się przygotować do ewentualnej rzeczywistej ewakuacji?

Kontynuujemy. Czy przykazania siódme i dziesiąte odnoszą się do analityków pracujących w firmach zarządzających portalami społecznościowymi, którzy agregują i obrabiają informacje o użytkownikach, sprzedawane później innym firmom do celów marketingowych?

Czasem etyczne postępowanie to po prostu działanie zgodne z przepisami prawa. Zawsze pozostaje jednak pytanie, jak te przepisy są przestrzegane. I to „jak” jest bardzo ważne. Etyka kocha przysłóWKi.

Pozostaje trudniejsze wyzwanie. Firmy, które chcą postępować w sposób etyczny, zmagają się z pytaniami natury moralnej, których nikt przed nimi wcześniej nie zadał, bo nie było takiej potrzeby. Kodeksy etyczne powinny być drogowskazem, jak postępować w sytuacjach niejasnych. To kolejna funkcja dobrego kodeksu etyki.

**MIT CZWARTY**  
**Zasady etyczne spadły z chmurki, a są wykute w naszym kodeksie jak w skale**

Zakaz, nakaz, znowu zakaz, dwa nakazy, trzy zakazy, a na końcu nakaz i zakaz. Generalnie tak można streścić zawartość większości kodeksów etyki. Są to zbiory nakazów i zakazów. Często popełnianym błędem jest przekonanie, że jak już raz stworzymy sobie dokument z kodeksem etyki, to wystarczy. Tymczasem kodeks etyki albo powinien być opracowany na końcu całego procesu wyznaczania wartości i zasad, jakimi organizacja chce się kierować, albo powinien być niejako kręgosłupem wyznaczającym podstawowe zasady, na których będzie budowana etyczna kultura korporacyjna. Zrozumienie roli kodeksu etyki w organizacji zależy od zrozumienia etyki, która ma charakter dialogiczny i dynamiczny. To, o czym piszę, nie ma jednak nic wspólnego z relatywizmem.

Warto zacząć od samej definicji etyki. Często, jak już powiedziałem, jest ona odbierana jako zbiór zasad, nakazów i zakazów. Ale to zawężona definicja. Dla lepszego zrozumienia, czym jest etyka, przytoczę słowa francuskiego filozofa Paula Ricœur'a. Dla niego etyka to wizja dobrego życia z innymi i dla innych w sprawiedliwych instytucjach społecznych. Firmy są niewątpliwie takimi instytucjami społecznymi, w których pracownicy żyją z innymi i dla innych. Czy są sprawiedliwe? Na to pytanie nie odpowiedzą zasady spisane w kodeksie etyki. One tylko wyznaczają ramy, które organizacja w dialogu z pracownikami i innymi interesariuszami powinna wypełnić treścią. Nikt oprócz samej organizacji w dialogu z interesariuszami nie będzie w stanie odpowiedzieć na pytanie, jak realizować zasady etyczne w praktyce. Na żadnej chmurce tego nie znajdziemy. W spisany przez nas kodeksie też nie. Potrzebne jest budowanie czegoś, co określamy jako kulturę etyczną. A to jest ciągły proces.

Kodeks etyki ma stanowić fundament pod stałe budowanie etycznej kultury organizacji, a nie zastępować ją, będąc jej początkiem i końcem.

**MIT PIĄTY**  
**Kodeks etyki w firmie? Bułka z masłem**

Kodeks etyki nie wystarczy! Staralem się wykazać to powyżej. Nawet jeśli go już wypracujemy, co jest niemałym, czasem wymagającym sporej odwagi przedsięwzięciem, to wymaga on jeszcze wdrożenia. I tu zaczynają się schody.

Weźmy pod uwagę chociażby lojalność, która często zapisywana jest jako wartość w kodeksach etyki. Czytamy więc w nich, że mamy być lojalni wobec

W czasach *outsourcingu* uznajemy często, że odpowiedzialność za przestrzeganie standardów etycznych to nie nasz problem. Łamanie praw pracowniczych, zatrudnianie dzieci, łamanie praw człowieka, nieprze-  
strzeganie standardów BHP... Ależ to nie my, to nasi dostawcy w Azji! Emisja spalin, ścieki odprowadzane wprost do rzeki, nielegalne zatrudnienie? U nas wszystko w porządku, winien jest dostawca spod Poznania. Formalnie więc wszystko wydaje się w porządku. Ale skoro firma może mieć wpływ na przestrzeganie standardów etycznych w swoim łańcuchu dostaw, to powinna też wziąć odpowiedzialność za przestrzeganie standardów pracy i norm środowiskowych.



firmy i zabronione jest wchodzenie w konflikt interesów. Ale czym jest konflikt interesów? A jeśli już wystąpi, to co mam wtedy robić? Czy mogę brać udział w rozstrzygnięciu postępowania przetargowego? Kto o tym decyduje? A jeśli uznam, że nie mogę, to kto ma mnie zastąpić? Kiedy i komu o zaistniałym konflikcie interesów powinienem powiedzieć?

Inny przykład: prezenty. Rzecz jasna, tylko symboliczne... No, dobrze. A bilet na mecz, czy to też prezent symboliczny? Jest oczywiście pewna różnica, czy chodzi o mecz Sandecji Nowy Sącz, czy Juventusu... A jak już mam w ręku ten bilet, to co – mam go oddać wręczającemu czy może mojemu szefowi? A może nie przyznawać się? Jeden bilet to chyba jeszcze ok? Czy również ok jest karnet na wszystkie mecze w sezonie i dodatkowo wypad na Ligę Mistrzów? W przypadku piłki nożnej na szczęście polska liga nie wystawia nas na zbyt wiele pokus, ale za to nasi siatkarze już tacy łaskawi nie są. Co i rusz fajny wyjazd z opcją zwycięstwa kusi na horyzoncie. A przecież dostawca nie raz i nie dwa mi proponował...

Warto kodeks etyki zoperacjonalizować, czyli wesprzeć dodatkowymi dokumentami. Do najczęściej spotykanych należą: procedura postępowania w razie konfliktu interesów, regulacje dotyczące prezentów i gościnności, rejestr korzyści, testy w systemach finansowo-księgowych, procedury dotyczące obrotu gotówką, procedury akceptacji zamówień i płatności, polityka wyjazdów służbowych, polityka antydyskryminacyjna itd. Nie można zapominać o ciągłej komunikacji i szkoleniach. Warto pamiętać, że „wąskim gardłem” w rozmowach z pracownikami na tematy związane z etyką są kierownicy niższego szczebla. Nie dlatego, że są jakoś specjalnie wrogo nastawieni do etyki. Nic z tych rzeczy. Jest to po prostu grupa, która często nie posiada odpowiedniej wiedzy i kompetencji, a przy tym jest przeciążona codzienną robotą. Otrzymują oni polecenia z góry w ramach komunikacji kaskadowej do pracowników. Ten poziom organizacji jest też najbliższy „szeregowych” pracowników i codziennych procesów w firmie. Od kierowników niższego szczebla, czyli szefów zmian, brygadierów, mistrzów, menedżerów, zależy w dużej mierze, czy preferowane w firmie zasady etyczne będą częścią codziennej praktyki.

I wreszcie ktoś musi czuwać nad całością. Duże przedsiębiorstwa powołują *compliance* oficerów lub rzeczników etyki, którzy dbają o... właśnie, o co? Trzeba uniknąć pułapki takiego oczekiwania, że to pan czy pani „od etyki” sprawi, iż będziemy mieli etyczną organizację. Do tego niezbędny jest przy-



kład i praca zarządzających. Rzecznik etyki ma wspierać wszystkich w realizacji zadań szkoleniowych i służyć radą tym, którzy mają dylematy etyczne i chcą się nimi dzielić.

Jeśli firma nie wdroży całego programu pozwalającego na to, aby zapisy zawarte w kodeksie etyki stały się elementem zarządzania organizacją, to sam kodeks nie jest nam do niczego potrzebny. Wręcz przeciwnie: lepiej, żeby takiego kodeksu nie było wcale, jeśli za słowem nie będzie szedł czyn.

### **MIT SZÓSTY** **Zgłaszanie naruszeń** **i nadużyć to zwykłe** **donosicielstwo**

W coraz większej liczbie kodeksów etyki znajduje się nie tyle zachęta, co nakaz informowania przez pracowników kierownictwa o przypadkach łamania zasad etycznych lub prawa. „Uczą nas donosić” – tak brzmi najczęściej komentarz do takich zachęt. Natomiast wystarczy chwila zastanowienia, by zrozumieć, że umożliwienie pracownikom informowania o nadużyciach to traktowanie na serio tematu etyki. Skoro już wymagamy, jako firma, realizacji uzgodnionych wartości i przestrzegania określonych zasad, a ktoś je łamie, to powinien ponieść konsekwencje.

Najgorsze, co może się wydarzyć dla wiarygodności przedsięwzięcia, jakim jest budowanie etycznej kultury organizacji, to pozwalanie na stosowanie podwójnych standardów lub ignorowanie przypadków nieetycznego postępowania przez zamykanie ich pod dywan. A najszybciej o takich zdarzeniach dowiadują się pracownicy. Dlaczego więc nie umożliwić im informowania w dobrej wierze, dla ochrony dobra wspólnego, odpowiednich osób w organizacji o tym, że ktoś kradnie, oszukuje, korumpuje, molestuje czy dyskryminuje? Dlaczego nie dać pracownikom możliwości zgłaszania takich sytuacji w sposób anonimowy, skoro badania pokazują, że warunkiem, który musi być spełniony, żeby pracownicy odważyli się poinformować o łamaniu prawa lub zasad etycznych, jest zapewnienie anonimowości? Nie jest to rozwiązanie łatwe, bo dopuszczenie „anonimów” może prowadzić do nadużyć, ale jest faktem, że wiele firm wdraża kanały pozwalające na zgłaszanie naruszeń w sposób anonimowy. Czym się to różni od donosicielstwa? Chociażby motywacją. Zgłoszenia tego rodzaju powinny być realizowane w dobrej wierze, z myślą o dobru organizacji i bezpieczeństwie pracowników. Aby tak było, dużą rolę musi tu odgrywać odpowiednia komunikacja wewnętrzna.

Kodeks etyki, w którym zapewniona jest możliwość zgłaszania nadużyć i naruszeń, mógłby zatem służyć wykrywaniu nieetycznych zachowań już na wczesnym etapie ich powstawania.

**MIT SIÓDMY**  
**Nieetyczni dostawcy**  
**i partnerzy biznesowi –**  
**nie nasza broszka.**  
**Inaczej mówiąc: nic**  
**nie możemy zrobić**

W czasach dominacji „odchudzonych” organizacji, w których *outsourcing* odgrywa dużą rolę, w warunkach, gdy firmy korzystają z agencji pracy tymczasowej, a nowe modele biznesowe, takie jak ekonomia współdzielenia, polegają na tym, że oddalamy od siebie odpowiedzialność i ryzyko, natomiast generujemy zyski (Uber, Airbnb itp.), powstaje sytuacja, w której „outsourcowana” jest odpowiedzialność za przestrzeganie standardów etycznych. Mówiąc po prostu: uznajemy, że to nie nasz problem.

Łamanie praw pracowniczych, zatrudnianie dzieci, łamanie praw człowieka, nieprzestrzeganie standardów BHP? Ależ to nie my, to nasi dostawcy w Azji! Emisja spalin, ścieki odprowadzane wprost do rzeki, nielegalne zatrudnienie? U nas wszystko w porządku, winien jest dostawca spod Poznania. Łapówki dla kierowników sklepów, żeby wystawiali towar w bardziej atrakcyjnym miejscu? To sprawa agentów. Co prawda sprzedają nasz towar, ale proszę sprawdzić w KRS: są oddzielnym podmiotem.

Formalnie więc wszystko wydaje się w porządku. Ale skoro firma może mieć wpływ na poziom standardów etycznych w swoim łańcuchu dostaw, to powinna wziąć odpowiedzialność za przestrzeganie standardów pracy i norm środowiskowych. Niekoniecznie przecież musi decydować się na współpracę z tymi, którzy w nieuczciwy sposób oferują lepsze wyniki. Zresztą w kodeksach etyki coraz częściej już można znaleźć zapisy dotyczące dbania o przestrzeganie standardów etycznych w łańcuchu dostaw. Firmy sprawdzają, jak ich dostawcy wywiązują się z tych ustaleń, robiąc u nich audyty – albo same, albo we współpracy z wyspecjalizowanymi podmiotami, które prześwietlają dostawców pod kątem poszanowania praw człowieka, standardów pracy, środowiska itp. Czy to kosztuje? Owszem. Ale takie podejście oznacza prawdziwą troskę o ważny obszar działalności firmy, pozwala na ochronę jej dobrego imienia, a także poprawia jakość łańcucha dostaw pod względem operacyjnym.

Morał z tego taki, że kodeksy etyki nie powinny pomijać żadnych istotnych problemów, nawet jeśli jest to trudne i kosztowne. Takim właśnie obszarem działalności organizacji jest jej łańcuch dostaw.

**NIE MIT!**

Niestety nie jest mitem, że w kodeksach etyki znaleźć można zapisy takie jak: „kodeks nie jest zobowiązaniem firmy” oraz „kodeks nie tworzy podstaw do roszczeń umownych”. Tak, zdarzają się takie kwiatki.

**Po co firmie kodeks etyki?**

Temat kodeksu etyki lub szerzej, programów etycznych, jest wielowątkowy, trudny, kontrowersyjny, ale na pewno ważny. Nie sposób w jednym artykule omówić wszystkich wyzwań związanych z etyką biznesu i wdrażaniem programów etycznych. Istotne jest, żeby na początku procesu być świadomym, a w jego trakcie rozprawić się z najpopularniejszymi mitami, co pozwoli wyczyć przedpole do budowania etycznej kultury organizacji. Ważne, by nie bać się poruszać tematów etyki w biznesie.

Warto treść kodeksu etyki skonsultować z ekspertem w tym zakresie, a więc najlepiej ze znawcą etyki biznesu, po to, by uniknąć zapisów, które spowodują, że trud przygotowania tego dokumentu pójdzie na marne.

Odpowiadając zatem na zadane w tytule pytanie, po co firmie kodeks etyki, warto wymienić co najmniej kilka powodów. Żeby prowokował do dyskusji. Żeby wyznaczał kierunki etycznego działania. Żeby stawiał granice. Żeby podpowiadał pracownikom, co zrobić w sytuacjach niejasnych. Żeby stanowił fundament dla budowania kultury etycznej.