

Whistleblowing, czyli zapobieganie zagrożeniom

Robert Sroka, Crido Taxand

Zdarzenia spowodowane łamaniem prawa bądź zasad etycznych przez członków organizacji mogą zagrozić firmie. Zarządzanie ich zgłaszaniem, choć trudne, jest konieczne.

SUKCES BIZNESOWY to nie tylko wypadkowa intuicji i szczęścia, ale przede wszystkim wiedzy i umiejętności. Świadome zarządzanie, wspierane przez odpowiednie narzędzia biznesowe, charakteryzuje się rozumieniem procesów zachodzących w firmie oraz umiejętnością wcześniejszego reagowania na wydarzenia wewnętrzne i zewnętrzne, które mogą stanowić szansę lub zagrożenie dla przedsiębiorstwa. Whistleblowing, mało znany w Polsce, pomaga ograniczyć ryzyko szkodliwego zachowania ludzi w przedsiębiorstwie.

Whistleblowing, czyli możliwość zgłaszania nieprawidłowości, wdrożyło wiele dojrzałych firm, które są świadome zagrożeń wynikających z nieetycznych zachowań pracowników. Nie jest to jednak

łatwe narzędzie zarządzania, między innymi dlatego, że może się kojarzyć się z donosicielstwem. Jednak zgodnie z zasadą – lepiej zapobiegać, niż leczyć – firmy nie powinny rezygnować z wdrożenia takiego rozwiązania, pod warunkiem że będą dobrze informować pracowników oraz interesariuszy zewnętrznych o jego założeniach, celach i formach.

Działanie w dobrej wierze

Skojarzenie whistleblowingu z donosicielstwem jest powszechne. *Słownik Języka Polskiego* słowo „donosicielstwo” przedstawia w negatywnym świetle. Według autorów, „donosiciel” to osoba, która obserwuje kogoś lub jakieś środowisko i donosi o tym komuś, zwykle w celu uzyskania jakichś korzyści;

donosiciel to inaczej kapuś, denuncjant, konfident. Natomiast już słowo „donos” nie niesie negatywnych skojarzeń i jest definiowane jako informacja, zgłoszenie do władz o dokonaniu wykroczenia.

Whistleblowing jest dopuszczalny tylko i wyłącznie pod warunkiem, że zgłaszający działa w dobrej wierze. *Bona fides*, czyli w dobrej wierze, jest naczelną zasadą, jaką powinni kierować się zgłaszający i którą należy wyraźnie wyartykułować w działaniach komunikacyjnych.

Firmy wprowadzające whistleblowing w Polsce – oprócz negatywnych konotacji związanych z donosicielstwem – napotykają jeszcze inną przeszkodę. Jest nią niski kapitał społeczny spowodowany tym, że w naszym społeczeństwie





nie wykształciło się jeszcze wiele cech charakterystycznych dla społeczeństwa obywatelskiego, czyli takiego, w którym obywatele działają dla dobra wspólnego, a nie wbrew niemu. Brak nam zainteresowania sprawami społecznymi, często przymykamy oko na niewłaściwe postawy, tolerujemy zachowania groźne dla społeczeństwa, mamy skłonność do buntu. Prawdopodobnie przyczyny takich zachowań tkwią w naszej historii. Tę obojętność, podział na „my” i „oni”, widać oczywiście również w firmach, gdzie jesteśmy my – pracownicy – i oni – zarządzający – albo na odwrót, my – zarządzający – i oni – pracownicy. W takich warunkach niezwykle trudno jest przekonać pracowników, że firma stanowi wspólne

dobro, o które każdy na różne sposoby powinien dbać.

Budowanie kultury etycznej w organizacji oznacza również uświadamianie pracownikom, że są wartości ważniejsze niż pseudo lojalność wobec współpracowników czy przełożonych, która najczęściej polega na tolerowaniu niedopuszczalnych zachowań. Udowodnienie, że dla budowania kultury firmy dużo ważniejsze są bezpieczeństwo, odpowiedzialność oraz uczciwość. Wprowadzenie whistleblowingu wymaga od zarządzających odwagi, ponieważ, zamiast zamieść problem pod dywan, będą musieli stawić czoła trudnym sytuacjom.

Rozwiązania, które ułatwiają powiadamianie zarządu o naruszeniach przepisów i zasad etycznych,

nie są zupełnie obce polskim firmom. Jednak, jak wynika z badań Instytutu Spraw Publicznych, zaledwie 35% spośród 100 największych pod względem sprzedaży firm w kraju stworzyło pracownikom warunki do anonimowego zgłaszania uwag na temat niepokojących zjawisk w organizacji. Przyczyną małej popularności whistleblowingu jest, poza brakiem prospołecznych postaw, również brak odpowiedniego prawodawstwa.

Ekspert z Instytutu Spraw Publicznych twierdzą, że sygnalizowanie nieprawidłowości, które godzą w interes publiczny, w tym szczególnie w kwestiach dotyczących zdrowia lub życia ludzkiego, bezpieczeństwa, środowiska naturalnego czy rzetelnego

gospodarowania środkami publicznymi, nie jest zjawiskiem nowym. Można nawet zaryzykować tezę, że u większości obywateli nadużycia budziły i będą budzić sprzeciw. Jednak przekucie tego w działanie, w chęć zawiadomienia właściwej instytucji, kogoś, kto położyłby temu kres, jest trudne. A koncepcja stworzenia ram prawnych dla sygnalizowania nieprawidłowości oraz ochrony osób to już wyzwanie. Jednak osoby zgłaszające nieprawidłowości powinny być chronione, bo – jak podkreśla Anna Wojciechowska-Nowak, autorka

raportu *Ochrona sygnalistów w Polsce. Stan obecny i rekomendacje zmian* – potrzebujemy ludzi, którzy znając organizację od środka i mechanizmy jej funkcjonowania, zareagują, gdy pojawią się problemy mogące zagrozić innym pracownikom, samej organizacji lub ludziom poza nią. Potrzebujemy takich ludzi, jak na przykład górnik metaniarz, który zawiadomił Wyższy Urząd Górniczy, że w kopalni „Halemba” są fałszowane wyniki pomiaru gazu; jak opiekunki zatrudnione w jednym z wrocławskich żłobków, które zaalarmowały

policję o wypadkach znęcania się nad dziećmi; jak dolnośląska dziennikarka, która powiedziała, że jej pracodawca – nadawca publiczny – nie wywiązuje się z ustawowego obowiązku realizowania misji publicznej. Bez ludzi funkcjonujących wewnątrz danej organizacji (tak zwanych *insiders*) pracodawcy albo inne organy mogą się odpowiednio wcześniej nie dowiedzieć o czynnikach, które zagrażają interesowi publicznemu poważnym kryzysem lub dużą szkodą¹.

Nie ma organizacji bez nieetycznych zachowań

Mitem jest przekonanie zarządzających, że ich przedsiębiorstwa są wolne od nieetycznych zachowań. Twierdzenie, że skoro do tej pory nie zostały ujawnione działania nieetyczne, to w ogóle nie ma takich sytuacji, jest błędne.

Pokazują to statystyki. W Polsce od początku stycznia 2007 roku do końca sierpnia 2012 do prokuratur wpłynęło łącznie 27 845 spraw dotyczących przestępstw gospodarczych. Ich liczba stale rośnie: od 3640 spraw w 2007 roku do 6191 w 2011. Wzrost wynosi 70,1%².

W badaniach dotyczących etyki biznesu, które przeprowadziły Crido Taxand, Pracodawcy RP i ICAN Institute na grupie 787 menedżerów, ponad dwie trzecie respondentów odpowiedziało, że przedsiębiorstwa w Polsce „często łamią” zasady etyczne. „Bardzo często” zaznaczyło prawie 10%, a tylko niecałe 2% „nigdy”. Według 92% respondentów firma, w której pracują, powinna angażować się w działania na rzecz podnoszenia kultury etycznej wewnątrz organizacji. Zdaniem ponad 76% badanych nieetyczne zachowania wpływają negatywnie na jej wizerunek. Prawie 60% wskazało też „pogorszenie relacji pomiędzy pracownikami”, a 51% uznało, że nieetyczne zachowania mogą mieć negatywny

Mitem jest przekonanie zarządzających, że ich przedsiębiorstwa są wolne od nieetycznych zachowań.



wpływ na relacje z partnerami biznesowymi. Według respondentów najczęstszymi powodami łamania zasad etyki przez pracowników były: stosowanie drogi na skróty (omijanie niektórych procedur – 58%) oraz brak kontroli ze strony przełożonych (51%). Przyzwolenie kierownictwa wskazywało 40% respondentów, najrzadziej odpowiedź dotyczyła presji przy realizacji zbyt wysokich wskaźników (36%) oraz pojawiających się okazji i zachęt ze strony współpracowników (30%).

Procedury i narzędzia do whistleblowingu

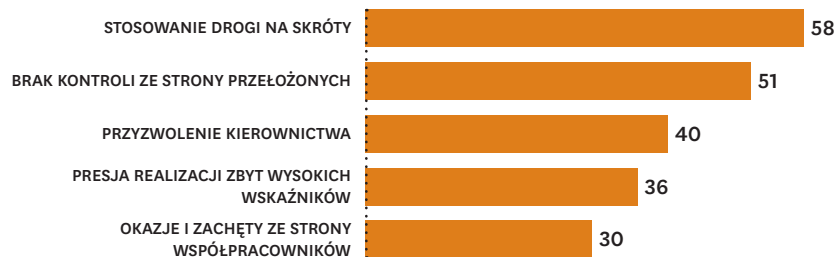
Działania nieetyczne mogą skutkować karami finansowymi lub utratą zaufania klientów. Ich wynikiem mogą być wypadki przy pracy spowodowane oszczędnością, brakiem przestrzegania zasad BHP, lenistwem czy po prostu niebezpiecznym zachowaniem pracowników będących pod wpływem alkoholu lub narkotyków. Wielu tego typu sytuacji można byłoby uniknąć, gdyby organizacja wiedziała o incydentach i nieetycznych zachowaniach mających miejsce w firmie.

Whistleblowing powinien być integralną częścią systemu etyki. Firma, która umożliwia i ułatwia zgłaszanie przypadków naruszeń, pokazuje, że zależy jej na eliminacji i wykrywaniu tego typu zachowań. Niektóre firmy włączyły do ładu korporacyjnego system powiadamiania o nagannym postępowaniu. Składają się nań:

- budowanie kultury etycznej charakteryzującej się otwartością;
- narzędzia do zgłaszania naruszeń;
- procedury rozpatrywania zgłaszanych przypadków;
- akcje edukacyjno-informacyjne.

Budowanie kultury etycznej otwartej na inicjatywę pracowników to przede wszystkim

Jakie są powody łamania zasad etyki przez pracowników? (w procentach)




Źródło: Crido Taxand, ICAN Institute i Pracodawcy RP

Które z poniżej wymienionych zachowań miały miejsce w pana/pani firmie? (w procentach)



Źródło: Crido Taxand, ICAN Institute i Pracodawcy RP



Kluczowe przekazy w komunikacji whistleblowingu:

- 1 ZASADA BONA FIDES** – dzięki temu firma daje wyraźny komunikat, że nie toleruje donosów mających na celu podważenie pozycji współpracowników, a oczekuje jedynie rzetelnych informacji, które będą służyły dobru całej organizacji. Taki komunikat wskazuje również wyraźną różnicę pomiędzy donosicielstwem a whistleblowingiem. Zgłaszanie w dobrej wierze dotyczy przede wszystkim pracowników, którzy mogą wykorzystać narzędzie whistleblowingu do prowadzenia osobistych wojenek, podkopania wiarygodności innych pracowników lub przełożonych. Organizacja powinna mieć świadomość takiego wykorzystania narzędzia do zgłaszania naruszeń, ale nie może używać takiego argumentu przeciw wprowadzeniu systemu. Chcąc zminimalizować ryzyko wykorzystania instytucji powiadamiania do osobistych celów, musi wyraźnie zakomunikować cele i formy zgłoszeń.
- 2 ZAKRES** – whistleblowing nie jest skrzynką skarg i zażaleń. Jego rola ogranicza się do identyfikowania zdarzeń, które zagrażają organizacji z tytułu złamania prawa lub zasad etyki biznesowej przez członków organizacji lub zachowań, które potencjalnie mogą prowadzić do nieakceptowanych przez firmę praktyk.
- 3 OCHRONA OSÓB ZGŁASZAJĄCYCH** – od zarządu powinien pójść wyraźny komunikat, że wobec osób, które w dobrej wierze zgłaszają nieprawidłowe zdarzenia, nie będą prowadzone żadne działania odwetowe, a firma przykłada szczególną uwagę do ochrony anonimowości osób zgłaszających.
- 4 SKUTECZNOŚĆ NARZĘDZIA WHISTLEBLOWINGU** – informacja, jak działa system i jak wygląda procedura prowadzenia działań, których celem jest wyjaśnienie i ewentualnie rozwiązanie problemu.
- 5 PRZEJRZYSTOŚĆ PROCESU** – żeby pracownicy nie obawiali się korzystać z whistleblowingu, warto zadbać, aby system był prosty i intuicyjny w obsłudze, bez tekstu napisanego drobnym drukiem i niezliczonej liczby gwiazdek.
- 6 SYSTEMATYCZNOŚĆ** – jednorazowa akcja informacyjna to za mało. Pracownikom warto co jakiś czas przypominać o whistleblowingu w ramach prowadzonej komunikacji wewnętrznej.

kształtowanie wrażliwości ludzi zdolnych do wydawania sądów moralnych o zdarzeniach zachodzących w firmie. Tylko pracownicy potrafiący w kategoriach etycznych ocenić niejednokrotnie bardzo skomplikowane procesy biznesowe i towarzyszące im decyzje mają potencjał do zgłaszania nieetycznych zachowań. Dlatego niezwykle ważne jest ich zaangażowanie w projektowanie kodeksu etycznego, ocenę procedur i polityki pod kątem etycznym.

Narzędzia ułatwiające zgłaszanie naruszeń są różne. Większość firm zaleca, aby w pierwszej kolejności nieprawidłowości były zgłaszane do bezpośredniego kierownika lub dyrektora pionu. To często bywa i trudne, i niezręczne, może również spowodować represje wobec zgłaszającego. Poza tym kadra kierownicza powinna mieć szczególne umiejętności interpersonalne, dzięki którym właściwie zareaguje. Procedury, które określają sposób postępowania w takim przypadku, są nieodzowne.

Zdarzają się jednak bardzo skomplikowane przypadki łamania zasad etycznych, które często dotyczą całych działów i pionów. Jeśli pracownik obawia się, że zgłoszenie do przełożonych może być nieskuteczne lub spowoduje przykre konsekwencje, prawdopodobnie w sprawę jest zamieszany również przełożony. Wtedy powinien mieć do dyspozycji inne kanały powiadamiania, tj.: skrzynki umieszczone na terenie firmy, specjalne skrzynki mailowe, kwestionariusze na stronie internetowej lub intranetowej; wewnętrzna infolinia, numer telefonu lub infolinia zewnętrzna obsługiwana przez specjalistyczne firmy lub kancelarie prawne, z którymi organizacja podpisuje odpowiednią umowę.

Wyjaśnieniem każdego zgłoszenia powinna zająć się dedykowana,

znana wszystkim pracownikom, osoba lub powołany do tego celu zespół.

Dyskusji o whistleblowingu nie wolno sprowadzić jedynie do narzędzi. Są one, co prawda, ważną częścią systemu, ale bez odpowiedniej kultury etycznej sama ich dostępność nie spowoduje, że pracownicy zaczną z nich korzystać. Konieczne jest opracowanie i przeprowadzenie działań edukacyjno-informacyjnych. Pierwszy krok to staranne przygotowanie strategii komunikacji i odpowiednich komunikatów. Drugim krokiem jest przeszkolenie wszystkich zatrudnionych, przy czym prawdopodobnie nie wystarczy przekazanie informacji w formie kaskadowej góra – dół podczas standardowych spotkań informacyjnych, odpraw itp. Trzecim krokiem powinna być ciągła, a przede wszystkim systematyczna komunikacja i edukacja pracowników. Najskuteczniejszym sposobem jest pokazywanie realnych sytuacji jako przykładów opisujących dobre praktyki firmy lub rynku.

Dla kogo jest system zgłaszania

Nieetyczne zachowania najczęściej zdarzają się w samej firmie. Czasami rodzą się na styku kontaktów przedsiębiorstwa z administracją publiczną, urzędami, organami kontrolnymi. Analogicznie do nieprawidłowości może dojść przy współpracy z dostawcami, klientami lub konkurencją. Dlatego udostępnienie również interesariuszom zewnętrznym dostępu do systemu powiadamiania może uchronić organizację przed licznymi zagrożeniami rynkowymi. Jeśli firma w ogóle zdecyduje się na whistleblowing, warto wykorzystać go również do identyfikacji i takich nieprawidłowości, koniecznie informując o tym otoczenie zewnętrzne.

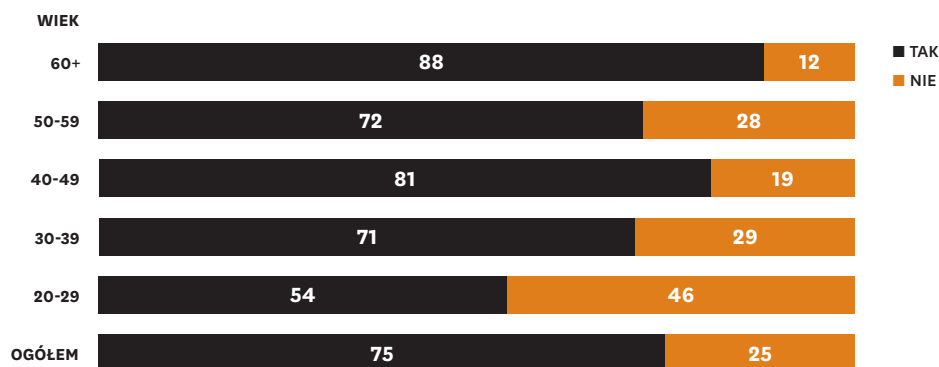
To nie jest skrzynka skarg i zażaleń

Ważne, żeby miejsca, do których można kierować zgłoszenia o nieprawidłowościach dotyczących etyki biznesowej, nie zamieniły się w śmietnik pełen problemów i pytań, niekoniecznie dotyczących aspektów etycznych. Rolą organizacji jest określenie ram funkcjonalności narzędzi do zgłaszania naruszeń. Niedoprecyzowanie zakresu i brak edukacji pracowników mogą powodować, że ludzie zniechęcają się do korzystania z nich, ponieważ osoba lub zespół dedykowany do rozwiązywania zgłoszonych kwestii albo nie będzie potrafił właściwie zareagować, albo w ogóle nie udzieli odpowiedzi na powiadomienie z innego obszaru. A brak odpowiedzi może być sygnałem, że system jest nieskuteczny. Problemem etycznym jest na przykład dyskryminacja kobiet, które za tę samą pracę otrzymują mniejsze wynagrodzenie niż mężczyźni, ale wysokość wynagrodzenia zatrudnionych już nie, o ile pracodawca płaci je zgodnie z prawem. Dlatego zasygnalizowanie nieprawidłowości w pierwszej kwestii jest jak najbardziej zasadne, ale już problem drugi wychodzi poza etykę.

Anonimowo czy z podpisem?

Przy wdrażaniu whistleblowingu wiele kontrowersji generuje anonimowość. Niektóre firmy nie chcą reagować na anonimowe powiadomienia. Inne uważają, że zmuszanie do ujawniania się zniechęca pracowników (jeśli nie wszystkich, to przynajmniej część). W efekcie kierownictwo organizacji w ogóle nie dowie się o problemie, póki coś złego się nie wydarzy. Ze względu na to, że oba podejścia mają zarówno pluse, jak i minusy, wiele organizacji zdecydowało się nie stawiać sprawy na ostrzu noża. Większość z nich

Czy w pana/pani firmie w rozmowach pomiędzy kierownictwem a pracownikami były poruszane zagadnienia związane z etyką? (w procentach)



Źródło: Crido Taxand, ICAN Institute i Pracodawcy RP

Zamieszczone na wykresach dane pochodzą z badania, które wspólnie przeprowadzili Crido Taxand, ICAN Institute i Pracodawcy RP. Badanie, podzielone na część ilościową i jakościową, było prowadzone od sierpnia 2012 do kwietnia 2013. W badaniu ilościowym wykorzystano metodę wspomaganego komputerowo wywiadu – CAWI (ang. Computer – Assisted Web Interview) – poprzez anonimowy kwestionariusz internetowy, składający się z dwudziestu trzech pytań. Łącznie zebrano 1737 ankiet. Po odrzuceniu niepełnych do głębszej analizy wybrano 767 kwestionariuszy.

Do udziału w badaniu jakościowym, przeprowadzonym metodą pogłębionego wywiadu, zaproszonych zostało 31 firm z całej Polski, różniących się między sobą rozmiarem i branżą. Prawie połowa to przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 1000 osób, często współpracujące z firmami zagranicznymi.

dopuszcza zgłoszenia anonimowe, za każdym razem wysyła jednak wyraźny komunikat zachęcający do ujawnienia danych osobowych, gwarantując przy tym bezpieczeństwo. Whistleblowerzy muszą mieć bowiem pewność, że jeśli informują szefostwo o zauważonych nieprawidłowościach, zgodnie z zasadą *bona fides*, to nie spotkają ich żadne nieprzyjemności związane z działaniami odwetowymi.

Informacja zwrotna

Każdy, kto zgłosił sprawę w ramach działań whistleblowingowych, powinien otrzymać wyczerpującą informację zwrotną o decyzjach podjętych przez firmę. Komunikacja powinna odbywać się na bieżąco. Ekspertki zalecają, żeby firma,

projektując politykę zgłaszania naruszeń, umieściła w niej informacje na temat ram czasowych, w jakich przystąpi do zajęcia się zgłoszeniem, zakresu kontaktu z whistleblowerem oraz innymi zainteresowanymi stronami. Nie zawsze da się przewidzieć, ile czasu potrzebuje przedsiębiorstwo, aby rozwiązać problem. Wszystko zależy od rodzaju naruszenia czy skali trudności, ale we wszystkich wypadkach reakcja na zgłoszenie powinna być jak najszybsza. #

1. Anna Wojciechowska-Nowak, *Ochrona sygnalistów w Polsce. Stan obecny i rekomendacje zmian*, Instytut Spraw Publicznych 2012.

2. *Przestępczość gospodarcza. Raport Prokuratora Generalnego*: www.pg.gov.pl/index.php?0,821,8,578