

Kultura integrity w cieniu COVID-19



Joanna Szymonek

jest współzałożycielką i przewodniczącą Rady Fundacji Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu oraz doktorantką na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ.

Kiedy pierwotnie planowałam pisać ten tekst, żyliśmy w trochę innych czasach. Pod wpływem pandemii, która zdominowała nasze życie, pojawiła się myśl, że powaga sytuacji wymaga może zmiany tematu, ale po chwili zastanowienia doszłam do wniosku, że organizacyjna kultura uczciwości jest zawsze na czasie, niezależnie od okoliczności. Co więcej, dla organizacji, które w duchu tejże kultury postanowiły prowadzić biznes, nadszedł kolejny decydujący moment sprawdzenia, czy deklarowana uczciwość pozostanie jedynie na kartach raportów społecznych, czy też okaże się realnym, operacyjnym bytem, determinującym poniekąd walkę z nadchodzącym kryzysem.

Zacznijmy zatem od tego, czym jest kultura organizacyjna, którą w globalnych raportach pozafinansowych/społecznych określa się mianem „integrity”. Przede wszystkim trudno jest znaleźć w języku polskim jedno słowo, które w pełni oddawałoby znaczenie angielskiego odpowiednika. W słowniku znajdziemy kilka znaczeń: uczciwość, spójność, integralność, prawość. I prawdę mówiąc, wszystkie te słowa razem wzięte składają się na znaczenie owego „integrity”. Oczywiście najłatwiej jest przyjrzeć się, jak je tłumaczą, rozumieją i traktują polskie oddziały firm międzynarodowych, gdyż to one najczęściej go używają, a zazwyczaj rozumieją przez integrity uczciwość. I tak np. duża firma przemysłowa należąca do międzynarodowego koncernu wyjaśnia, na czym polega jej kultura uczciwości, wskazując na trzy istotne elementy:

- uczciwość i transparentność organizacji,
- traktowanie ludzi z szacunkiem i godnością,
- dawanie dobrego przykładu.

Można to także potraktować jako bardzo związłą deklarację, która określa, w jaki

sposób firma chce realizować swoje rynkowe cele. Z pewnością wymaga to strategicznego działania. Po pierwsze, jak widać powyżej, w firmie zastanowiono się nad tym, czym jest dla niej taka kultura, co ją konstytuuje. Następnie musiano przełożyć wyniki z tej refleksji na język operacyjny organizacji, czyli wdrożyć te wartości i cele w procesy funkcjonowania firmy i określić sposób ich realizacji. Warto tutaj zauważyć, że uczciwość można rozpatrywać w wielu wymiarach – jako uczciwość wobec prawa, czyli przestrzeganie prawa, ale także niewykorzystywanie luk prawnych czy też niestosowanie podwójnych standardów (np. niewykorzystywanie „słabszych”, mniej doskonałych systemów prawnych innych państw, w których prowadzone są inwestycje). Uczciwość dotyczy także relacji np. z interesariuszami wewnętrznymi/zewnętrznymi, o czym świadczą dwa pozostałe elementy, które wymienia rzeczona firma. Osadzenie celów i wartości kultury uczciwości w warunkach operacyjnych wymaga bardzo precyzyjnego określenia, co znaczy np. transparentność i uczciwość organizacji lub traktowanie ludzi z szacunkiem i godnością. A zatem, żeby osiągnąć pożądaną wyniki, organizacja musi dokładnie wiedzieć, co deklaruje i jak to osiągnie. Istotnym narzędziem do budowania korporacyjnej kultury uczciwości są stosowne polityki i procedury. Ponadto warto dodać jeszcze mechanizm skargowy, compliance na każdym szczeblu zarządzania i dialog z interesariuszami.

Polityki oraz stosowne procedury pozwalają poruszać się w sferze uczciwości wobec prawa rozumianego szeroko, tj. nie tylko krajowej czy międzynarodowej legislacji, lecz także tzw. regulacji miękkich, np. międzynarodowych wytycznych czy zaleceń (Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw transnarodowych, Wytyczne ONZ

dotyczące praw człowieka i biznesu itp.) oraz wewnętrznego prawa korporacyjnego (Kodeks etyki, Kodeks postępowania dla dostawców itp.). Związane z tymi prawami polityki i procedury przenoszą je na grunt praktyk i zachowań organizacyjnych, innymi słowy – pozwalają wyrazić tę uczciwość w działaniu. Niezwykle istotnym narzędziem jest mechanizm skargowy, czyli mechanizm zgłaszania nieprawidłowości, gdyż pozwala wychwycić niezgodności w stosowaniu powyższych polityk i procedur, jak również umożliwia weryfikację i ewaluację skuteczności procedur i polityk oraz ich doskonalenie. Za pomocą mechanizmu skargowego firma może monitorować swój wpływ na otoczenie, zredukować i neutralizować, jeśli to możliwe, wpływ negatywny oraz przeciwdziałać naruszeniom i nieprawidłowościom w przyszłości. Innymi słowy – pozwala budować kulturę uczciwości. O ile te dwa narzędzia raczej nie budzą wątpliwości, wielu może zapytać, po co dialog i z kim, skoro zakładamy, że sprawnie działają dwa poprzednie narzędzia, oraz czy compliance nie jest tutaj oczywisty. Postępowanie zgodne z prawem i przyjętymi zasadami korporacyjnymi ma wymiar horyzontalny i wertykalny, dotyczy więc wszystkich członków organizacji. Szczególnie istotne jest jednak w przypadku zarządzających, i to na każdym szczeblu. To właśnie wspomniane wcześniej „dawanie dobrego przykładu”. Jak chcemy wymagać określonego postępowania od pracowników, kiedy sami jako liderzy nie jesteśmy w stanie wypełnić korporacyjnych zasad? Stawiamy wymagania dostawcom, ale sami je łamiemy? Lider, który szanuje standardy własnej organizacji, pokazuje, że są one ważne i możliwe do realizacji, ponadto może zaskarbić sobie zaufanie nie tylko podwładnych, lecz także innych interesariuszy. Skoro już mamy odpowiednie polityki, właściwe procedury i kadre zarządzającą świadomą swej przywódczej roli w procesie budowania kultury organizacyjnej opartej na uczciwości, do czego potrzebny nam dialog? Właśnie do tego, żeby te wszystkie polityki, procedury oraz pozostałe narzędzia działały.

Nie stanie się tak bez dialogu z interesariuszami: z pracownikami, dostawcami, podwykonawcami, klientami, ze społecznością lokalną itp. Bez informacji zwrotnej, wejścia w relację nie będziemy mogli dowiedzieć się, w jakich obszarach się doskonalić, co usprawnić lub kogo „skrzywdziliśmy” i jak tego uniknąć w przyszłości. Kultura uczciwości to kultura ciągłego doskonalenia: krytycznej oceny swoich działań, przyznawania się do błędów i ponoszenia ich konsekwencji, zadośćuczynienia tym, którzy w ich wyniku ucierpieli, doskonalenia postępowania i przeciwdziałania kolejnym błędom. Co więcej, kultura uczciwości może być budowana w różnych organizacjach, adekwatnie do rozmiaru, branży, łańcucha wartości, otoczenia itd., zaś w tych małych, nieposiadających korporacyjnych eksperckich zasobów, zachowania i praktyki z tego zakresu określa się zazwyczaj mianem zwykłej ludzkiej przyzwoitości.

Obecna sytuacja gospodarcza zaczyna zbierać żniwo, choć jeszcze nie wszyscy wydają się świadomi kosztów społecznych, które poniesiemy w wyniku pandemii. Coraz częściej będziemy spotykać się ze zwolnieniami pracowników, bankructwami i bardzo skrajnymi reakcjami przedsiębiorców – nadużyciami ze strony tych, którzy uczciwością nigdy się grzeszyli, a skutkami pandemii będą tłumaczyć wiele swoich biznesowych decyzji, podczas gdy inni przedsiębiorcy będą robić wszystko, by ratować biznes i swoich pracowników. Nadchodzący czas będzie sprawdzianem uczciwości rozumianej szeroko, nieograniczonej jedynie do postępowania zgodnie z literą prawa, ale odnoszącej się także, a może przede wszystkim, do relacji. Uczciwości w relacjach przedsiębiorców między sobą, ze swoimi pracownikami, z państwem, a państwa z przedsiębiorcami i obywatelami. O ile prawo, zwłaszcza to tworzone w pośpiechu, bywa niedoskonałe, to my sami jako przedsiębiorcy, pracodawcy, pracownicy, klienci, dostawcy, urzędnicy decydujemy, jak je wdrożymy. Podobnie jak fałsz w relacjach jest zazwyczaj kwestią naszego wyboru. Obyśmy tego egzaminu nie oblali. ■