



AKADEMIA
LEONA KOŹMIŃSKIEGO

O słusznych lecz rzadkich aktach
heroizmu moralnego
w obliczu powszechnej polskiej nieodpowiedzialności.
Czyli dlaczego zasady etyki w biznesie
pozostają u nas na poziomie deklaracji?

Prof. Bolesław Rok
Centrum Etyki Biznesu
i Innowacji Społecznych ALK



- Mur milczenia.
- Kadra kierownicza udaje, że kieruje się zasadami etyki, a pracownicy udają, że w to wierzą.
- Odwoływanie się do moralnej powinności nic nie daje.
- Argumenty dotyczące opłacalności przestrzegania zasad etyki nie trafiają do menedżerów.
- Świat polskiego biznesu jest niczym moralna dżungla, w której toczy się walka na śmierć i życie, i gdzie przetrwanie polega na przystosowaniu się.

Czy to się zmienia?

Czy firmy działają w interesie klientów?

- „Ludzie nie zmieniają się wtedy, gdy im się mówi, że powinni, ale wtedy, gdy kontekst w jakim się znaleźli zmusza ich do tego.” (Thomas Friedman)
- Czy zatem znaleźliśmy się już w biznesie pod ścianą?

Czy liderzy biznesu dbają wyłącznie o swoje dobro?

- Nie wystarczy że nasza firma od jutra zacznie traktować etykę priorytetowo.
- Potrzebne jest systematyczne współdziałanie wielu interesariuszy, by stworzyć w Polsce możliwości etycznego działania w biznesie.
- Gdy brakuje etycznej infrastruktury w otoczeniu biznesu, to etyczne postępowanie liderów biznesu jest wyłącznie aktem heroizmu moralnego.
- Ale warto stawiać pierwsze kroki...

etyka biznesu jako element wspomagający

- Proces **doskonalenia**, organizacyjnego uczenia się
- Proces dialogu o dylematach etycznych, przed jakimi stają ludzie i przedsiębiorstwa
- Świadome samoograniczenie
- Dwa podejścia: ludzie i procedury, czyli „zepsuty pomidor” oraz „brudny garnek”
- Złe zachowania ludzi w organizacjach to wynik zaniedbań kadry kierowniczej, która zbyt małą wagę przywiązuje do zasad etyki.



program etyczny w każdej firmie?

- K **k**odeks, czyli deklaracja i procedury
- O **o**dpowiedzialność, czyli kto i za co?
- M **m**onitoring, czyli zapewniamy zgodność
- P **p**rzejrzyistość, czyli wszystko jasne
- A **a**udyt, czyli sprawdzamy czy rzeczywiście
- S **s**zkolenia, żeby wiedzieć co i jak

przykładowe obszary



kręgosłup moralny przedsiębiorstwa



- **Głowa**, wizja rozwoju przedsiębiorstwa, stosunek do wyzwań przyszłości. Jaką rolę firma chce odgrywać w otoczeniu, w społeczeństwie?
- **Serce** firmy, czyli pracownicy, współpracownicy i codzienne reguły postępowania. Np. czy wzorce pożądanych zachowań w firmie nie stoją w sprzeczności z tymi, które są wymuszane przez cele sprzedażowe?
- **Granice** moralnej odpowiedzialności podejmowanej przez firmę. Co nas dotyczy, a co nie? Jak daleko sięgamy w łańcuch wartości? Czy ponosimy odpowiedzialność np. za warunki pracy u dostawców?
- **Podstawa** biznesu, czyli nadawanie sensu własnej działalności. Na czym polega nasz biznes? Przyzwolenie na działanie, wiarygodność.

- **Jasna motywacja:** Dlaczego wprowadzamy zasady etyki i co chcemy osiągnąć?
- **Kluczowe kompetencje:** Które z istotnych wyzwań moralnych możemy już podjąć powodując zauważalne zmiany?
- **Właściwe instrumenty:** Jakie instrumenty zastosować aby doprowadzić do znaczącej zmiany w kulturze organizacyjnej - wzmacniając jednocześnie biznes?
- **Mądry system oceny:** wskaźniki rezultatu, czyli efekty biznesowe oraz wskaźniki wpływu, czyli pozytywne efekty społeczne.

Program etyczny

- Program etyczny może i powinien prowadzić do lepszej atmosfery w pracy i zaangażowania ludzi, a zaangażowanie to kluczowy czynnik sukcesu w zarządzaniu.
- Program etyczny to część długiego procesu podejmowania odpowiedzialności, który jest możliwy wtedy, gdy wszyscy wiedzą dokąd idziemy i po co w ogóle mamy tam iść.
- Może przyczynić się do lepszego wykrywania ewentualnych nadużyć, ale...
- zachęcanie do etycznych zachowań jest równie ważne jak zniechęcanie do zachowań nieetycznych.



dlaczego to jest trudne

- „Jesteśmy OK.” Programy etyczne nie są w ogóle potrzebne, bo po prostu jesteśmy czyści.
- „To nic nie da”. Lepiej się nie wychylać, bo można stracić stanowisko. Jak się komuś nie podoba, to niech szuka innej pracy.
- „Puszka Pandory”. Lepiej w ogóle nie zaczynać z tą etyką, bo końca nie będzie. Każdy wie, jak jest.
- „Mydlenie oczu”. Nie da się przestrzegać zasad etyki. Trzeba walczyć o swoje. Wszystkie metody są dozwolone.

i na koniec: argumenty przeciw

- Etyka może przeszkadzać w maksymalizowaniu zysku, czyli w realizacji podstawowego (?) zadania w gospodarce wolnorynkowej.
- Akcjonariusze, właściciele rozliczają kadrę menedżerską z wysokości zysku co kwartał, a nie z poziomu etyczności.
- Przepisy prawne, trudności we współpracy biznes-administracja - utrudniają realizację standardów etyki.
- A poza tym – jak mówią przedsiębiorcy (ci, którzy w ogóle chcą o etyce rozmawiać): i tak już jesteśmy bardziej etyczni niż inni!

integralność etyczna

Profesjonalne zarządzanie wymaga dobrego rozpoznania poziomu integralności etycznej wewnątrz firmy i w jej otoczeniu, refleksji liderów oraz dialogu, a także odpowiedniego doboru instrumentów i wskaźników umożliwiających stałe doskonalenie w zakresie etycznego działania.

Dziękuję

Bolesław Rok

brok@kozminski.edu.pl

