**Jak zadbać o etykę w firmie?**

**Zdecydowana większość prezesów, menedżerów, a także szeregowych pracowników dba o to, by w swoich działaniach przestrzegać prawa, a przynajmniej nie naruszać go w sposób ewidentny. Tyle, że etyka to coś więcej – oznacza przestrzeganie wyższych standardów niż wymagane przepisami minimum.**

Definicji etyki jest wiele, jednak potocznie etyka rozumiana jest po prostu jako zbiór zachowań uczciwych, sprawiedliwych, uwzględniających wzajemny szacunek wobec członków określonej społeczności i oczywiście zgodnych z prawem. O ile prawo wyznacza pewne minimalne standardy, które należy spełnić, o tyle etyka wskazuje na wartości, czyli pozytywne aspekty, które uznawane są za moralne i pożądane (np. szacunek wobec innych).

Dotyczy to także etyki biznesu – pewne sytuacje mogą nie podlegać sankcjom z punktu widzenia prawa, ale jednocześnie mogą już wykraczać poza to, co uznawane jest za etyczne.

- Przykładem mogą być zachowania polegające na absurdalnym „zarządzaniu poprzez konflikt” – mówi Jarosław Marciniak, trener w firmie szkoleniowej Effect Group. - Konflikty nie są zabronione przez prawo, ale mogą łatwo doprowadzić do naruszenia zasad współżycia społecznego, godności osobistej, czy też skutkować przemocą psychiczną. Osoby, które celowo wywołują konflikty, zazwyczaj nie mają świadomości, jak łatwo stracić nad nimi kontrolę. Tego typu manipulacje stanowią zaprzeczenie zarządzania zgodnego z etyką – podkreśla.

**Korupcja – nie zawsze oczywista**

Gdy myślimy o działaniach nieetycznych, jednym z pierwszych skojarzeń może być korupcja. W powszechnym przekonaniu do korupcji dochodzi przede wszystkim w urzędach, ale nie jest to prawdą. Kilka lat temu głośno było w Polsce o procesach handlowców, którzy przekupywali pracowników sieci handlowych w zamian za lepszą ekspozycję ich produktów w wybranych sklepach (oczywiście z pominięciem oficjalnych zasad sieci). Ale bardzo często zachowania o charakterze korupcyjnym są dużo bardziej subtelne. Zdarza się, że nawet sami zainteresowani nie mają świadomości, że postępują niewłaściwie.

Do tego typu praktyk można zaliczyć lobbing oparty np. na koneksjach rodzinnych. Dany pracownik, ceniony jako bardzo dobry specjalista, może wpływać na osoby decyzyjne, próbując przekonać je do zamówienia usług w polecanej przez siebie firmie. Używa przy tym argumentów merytorycznych, wskazuje na konkretne korzyści z ewentualnej współpracy z usługodawcą. Dopiero po podpisaniu umowy okazuje się, że preferowana firma prowadzona jest np. przez kuzyna lobbującego pracownika.

- Tego rodzaju korupcja nie musi być związana z konkretną korzyścią majątkową dla „lobbysty”. Wystarczy zwykła reguła wzajemności – pracownik liczy, że kuzyn odwdzięczy się kiedyś za jego przysługę. A wśród pracowników utrwala się przekonanie, że w tej firmie większość spraw załatwia się w taki właśnie, nietransparentny sposób – zauważa Jarosław Marciniak.

**Etyka – gwarantowana na piśmie**

Powyższy przykład dobrze obrazuje, że postawy nieetyczne, jeśli są w firmie tolerowane, w długiej perspektywie mogą powodować wymierne straty i stanowić zagrożenie dla interesów firmy. Jak bronić się przed sytuacjami tego typu?

- W organizacji muszą być jasno określone i spisane reguły gry. Programy polecania czy rekomendacji są dzisiaj dobrą praktyką. Powinny być one jednak jawne, przejrzyste i stosowane bez wyjątków. Wtedy ryzyko nepotyzmu czy kumoterstwa zostaje ograniczone – mówi trener Effect Group.

To samo dotyczy również innych zasad. Przedsiębiorstwa powinny wpisywać etykę w swoje standardy, a następnie, konsekwentnie przestrzegać własnych reguł. Zacząć najlepiej od spisania obowiązujących procedur. Preferowane zasady postępowania można zapisać np. w formie kodeksu etycznego i wiele przedsiębiorstw tworzy dziś dokumenty tego typu.

Tyle, że to oczywiście nie wystarczy. Zasady muszą być przestrzegane, a w przypadku ich złamania, konsekwencje powinny być wyciągane tak wobec szeregowych pracowników, jak i wobec ich menedżerów. Przewidziane kary mają przede wszystkim charakter prewencyjny – a więc ich rolą jest w pierwszej kolejności powstrzymywanie przed określonymi zachowaniami. Powinny stanowić sygnał, że działania sprzeczne z kodeksem etycznym nie będą w firmie tolerowane.

**Świadomość menedżerów i pracowników**

Często pomijanym, a w praktyce niezwykle ważnym elementem tworzenia etycznej kultury organizacyjnej jest edukacja pracowników i menedżerów. W końcu nawet najlepszy kodeks etyczny pozostanie martwy, jeśli będzie niezrozumiały dla pracowników lub zespół po prostu nie będzie znał zapisanych w nim zasad. Ważne jest także, jak dość ogólne zapisy stosować w konkretnych sytuacjach. A w tym celu potrzebne jest stałe budowanie świadomości i uzupełnianie wiedzy.

W szczególności dotyczy to kadry kierowniczej. Mawia się, że „przykład idzie z góry”. I faktycznie, zachowanie menedżerów często modeluje postępowanie pracowników niższych szczebli.

- Potrzebne są szkolenia i warsztaty dotyczące postaw i zachowań, uprawnień i zobowiązań kierowniczych. Konieczne jest uświadomienie, że pracodawca ma pełne prawo oczekiwać od menedżerów więcej niż od pozostałych pracowników! – podkreśla Jarosław Marciniak.

Obecnie prawo zmienia się w kierunku, w którym przedsiębiorstwa stają się zobowiązane do przestrzegania zachowań prawnych i etycznych, jednocześnie zapewniając bezpieczeństwo sygnalistom – czyli osobom, które zgłaszają nieprawidłowości zauważone w firmie. A te mogą dotyczyć zarówno zachowań korupcyjnych, defraudacji, pospolitych kradzieży (np. materiałów biurowych), jak i przypadków mobbingu czy molestowania. Niestety, można mieć poważne wątpliwości, czy polskie firmy są przygotowane do wyjaśniania tak różnorodnych problemów oraz do zapewnienia ochrony tym, którzy mają odwagę zgłosić nieetyczne lub bezprawne praktyki swemu pracodawcy.

W tym zakresie także potrzebne są właściwe działania. Od mini-audytów w poszczególnych obszarach (relacje, etyka, „antykorupcja”), przez odpowiednie regulacje wewnętrzne, po edukację wszystkich zatrudnionych.

- Warto zacząć od przeglądu sytuacji obecnej. Można np. przeprowadzić ankietę dla pracowników (lub ich reprezentatywnej grupy). W tym przypadku zdecydowanie powinien to robić ekspert spoza firmy. Informacje zebrane w ten sposób, z gwarancją anonimowości, mogą okazać się doskonałym podłożem do ustalenia priorytetów i poszczególnych kroków w tym obszarze – zapewnia trener.

O etyce trzeba więc głośno mówić, ale też podejmować bardzo konkretne działania, by tworzyć etyczne środowisko pracy.

Źródło:[Effect Group](https://effectgroup.pl/)