

ETYKA W BIZNESIE

Narzędzia dla profesjonalnej
komunikacji



Global Compact
Network Poland



Know-How Hub
Centrum Transferu Wiedzy



ETYKA W BIZNESIE

Narzędzia dla profesjonalnej komunikacji



Global Compact
Network Poland



Know-How Hub
Centrum Transferu Wiedzy

Spis treści

WSTĘP DO RAPORTU	8
Kamil Wyszkowski , Przedstawiciel i Dyrektor Wykonawczy UN Global Compact Network Poland	
STANDARD ETYCZNEJ I ODPOWIEDZIALNEJ KOMUNIKACJI W BIZNESIE	10
Dr Katarzyna Bąkowicz , Ekspertka Business & Human Rights Programme, UN Global Compact Network Poland, wykładowczyni Uniwersytetu SWPS	
Idea Narzędziownika	14
Prawda i bezstronność	16
Odpowiedzialność	18
Transparentność	20
Empatia i równość	22
Elastyczność	24
Komunikacja medialna	26
Niewiedza	28
ZAUFANIE, DIALOG, ROZMOWA – ETYCZNA I ODPOWIEDZIALNA KOMUNIKACJA JAKO PODSTAWA ZARZĄDZANIA	30
Halina Brdulak , Profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, przewodnicząca komisji rektorskiej ds. społecznej odpowiedzialności SGH, Rady Klimatycznej oraz Rady Naukowej Programu Anti-Corruption przy UN Global Compact Network Poland	
DOBRE PRAKTYKI BIZNESU	32
ALLEGRO	34
BNP PARIBAS BANK POLSKA	36
ERGO HESTIA	40
DLA PIPER	41
KRUK S.A.	42
NHOOD	44
POLENERGIA	46
POLPHARMA	48
T-MOBILE	50
WALK PR	52





WEBIZ



NEWSIE



OUR MISSION:
**MOBILIZE A GLOBAL
MOVEMENT
OF SUSTAINABLE
COMPANIES
AND STAKEHOLDERS
TO CREATE
THE WORLD
WE WANT**

THE TEN PRINCIPLES OF THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT



HUMAN RIGHTS

- 1 Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and
- 2 make sure that they are not complicit in human rights abuses.



LABOUR

- 3 Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;
- 4 the elimination of all forms of forced and compulsory labour;
- 5 the effective abolition of child labour; and
- 6 the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.



ENVIRONMENT

- 7 Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;
- 8 undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and
- 9 encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.



ANTI-CORRUPTION

- 10 Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

Kamil Wyszkowski

Przedstawiciel Krajowy

Dyrektor Wykonawczy

UN Global Compact Network Poland



Wstęp

W historii cywilizacji krwawe konflikty najczęściej wynikały z błędów w komunikacji. Gdyby udało się mądrzej poprowadzić dialog między Parysem a Melaosem, a samej Helenie dano prawo do poszukiwania szczęścia, to wojna trojańska mogłaby nie wybuchnąć. Gdyby 27 zwycięskich Państw Ententy nie upokorzyło pokonanych w I wojnie światowej i gdyby inaczej poprowadzono paryską konferencję pokojową i inaczej sformułowano zapisy Traktatu Wersalskiego, to II wojna światowa mogłaby nigdy nie wybuchnąć. Wreszcie, gdyby podczas rozmów w Rapallo delegację radziecką i niemiecką umieszczono w innym hotelu i nie obrażono Gieorgija Cziczierina i Leonida Krasina świat mógłby nie zaznać dramatu globalnego konfliktu, który pochłonął nie mniej niż 28 milionów istnień ludzkich w Europie (podaję za Norman Davis) i kolejne ponad 20 milionów na dalekim wschodzie (podaję za Antony Beevor).

To że słowa ranią i mogą doprowadzić do dramatycznych zbrodni ludobójstwa wiemy choćby z analizy tekstów siejącej nienawiść gazety „Kangura” i radiu RTLM, które propagowała ideologię Hutu Power i do-

prowadziły do ludobójstwa w Ruandzie, z propagującej nazizm gazety Der Sturmer, której treściami karmili się twórcy i wykonawcy zbrodni holokaustu, czy serbskiego radia i telewizji, które przyczyniły się do wojny w Jugosławii. Wszędzie zaczęło się od słów, a słowa doprowadziły do nienawiści i narodzin ideologii, które rzuciły na kolana humanizm.

ONZ powstał w 1945 roku właśnie po to, żeby nigdy więcej słowa nie prowadziły do wojen, a w ich wyniku do cierpienia i śmierci. To właśnie dlatego w ramach ONZ uznajemy, że jednym z praw człowieka jest prawo do rzetelnej informacji, do którego przestrzegania zobowiązane są wszystkie 193 państwa współtworzące Zgromadzenie Ogólne ONZ.

Publikacja którą oddajemy do Państwa rąk, koncentruje się na słowach. Słowach, które mają moc czynienia dobra, ale także mogą czynić zło. Słowach, które mogą służyć dążeniu do prawdy, albo do rozsiewania plotek i pomówień. Słowach, które mogą otoczyć wsparciem i troską konkretną osobę, zbudować w niej wiarę w siebie i sprawczość, albo brutalnie zaszczuć,

wpędzić w depresję i zniszczyć wiarę w siebie. Wreszcie o słowach, które w dłoni rzetelnego dziennikarza mogą być użyte odpowiedzialnie, by obiektywnie opowiedzieć historię, koncentrując się na dążeniu do prawdy, lub brutalnie pomówić i zniszczyć reputację osoby, firmy lub instytucji.

Natura ludzka od początków cywilizacji żywi się słowami i rozwija dzięki nim. To ze słów składa się wiedza. Najpierw pieczołowicie gromadzona i przekazywana w sztafecie pokoleń w ramach opowiadanych historii, a później spiswana na glinianych tabliczkach, papirusach i wreszcie monitorach. Także wiedza ma moc do czynienia dobra lub zła. Naszym celem jest pokazanie, że mądre użycie słów w etycznej i odpowiedzialnej komunikacji buduje i wzmacnia na wielu poziomach i warto poznać tajniki komunikacji która służy dobru.

Publikacja jest zwieńczeniem prac Zespołu ds. etycznej i odpowiedzialnej komunikacji Business & Human Rights Programme w ramach United Nations Global Compact Network Poland. Podczas spotkań Zespołu udało nam się z sukcesem zbudować wraz z przedstawicielami biznesu przestrzeń do wymiany informacji, dzielenia się doświadczeniami, przykładami i rozwiązaniami, czego dowodem są przedstawione w publikacji opisy współpracujących z nami firm. Przykłady które pokazaliśmy inspirują i dają do myślenia. Publikację otwiera składający się z 10 filarów Standard

Etycznej i Odpowiedzialnej Komunikacji w Biznesie, który chcemy Państwu przekazać do wdrożenia w swojej przestrzeni zawodowej. Wychodzimy z założenia, że podstawowym działaniem zmierzającym do lepszej komunikacji, w tym o prawach człowieka jest edukacja, która w połączeniu z mądrą komunikacją powinna być jednym z podstawowych obszarów w każdej firmie, bowiem przekłada się na wizerunek i wiarygodność marki, co znowu przekłada się na zyski firmy i rosnącą motywację pracowników do jej współtworzenia. W obecnych czasach nie może być mowy o szanującej się firmie, nieprzestrzegającej zasad etyki w komunikowaniu się w relacjach z interesariuszami: klientami, pracownikami, dostawcami, partnerami biznesowymi oraz podmiotami konkurencyjnymi.

Etyczny biznes powinien być zgodny z przepisami prawnymi, ale również z obowiązującymi w społeczeństwie normami obyczajowymi. Firmy zdają sobie sprawę z wagi komunikacji i odpowiedzialności za słowo, zwłaszcza teraz, w dobie social mediów, gdy tak łatwo jest utracić wiarygodność przy nawet najmniejszym potknięciu. By tych potknięć unikać należy zbudować jednolite i spójne standardy komunikacji, dla których fundamentem jest etyka.

Wypracowany Standard to swoisty dekalog działań, który powinien być podstawą każdego, profesjonalnie działającego biznesu i powinien stanowić element każdej, wypracowanej strategii firmy. Zachęcamy do jego wdrożenia.



dr Katarzyna Bąkowicz

ekspertka Business and Human Rights Programme,
UN Global Compact Network Poland,
wykładowczyni Uniwersytetu SWPS



Komunikolożka i medioznawczyni. Strateżka i doradczyni komunikacji biznesowej i medialnej; projektuje i wdraża rozwiązania z komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Wspiera działania wizerunkowe organizacji w obszarze PR i CSR. Realizowała projekty dla takich firm jak: Allegro, Henkel, Microsoft czy Enea SA. Adiunktka i wykładowczyni akademicka Uniwersytetu SWPS. Współtwórczyni Central European Digital Media Observatory, gdzie zajmuje się badaniami naukowymi z zakresu dezinformacji oraz realizuje projekty komunikacyjne. Ekspertka UN Global Compact w obszarze etycznej i odpowiedzialnej komunikacji. Autorka i producentka programów radiowych i telewizyjnych z obszaru biznesu i komunikacji.

Standard Etycznej i Odpowiedzialnej Komunikacji w Biznesie

Już dawno biznes przestał być tylko narzędziem zwiększania zasobności finansowej swoich właścicieli, a stał się zaangażowanym twórcą społeczeństw. W filozofii Thomasa Dundee'go i Thomasa Donaldsona odnaleźć można zintegrowane podejście do teorii kontraktu społecznego w odniesieniu do biznesu, określające reguły współfunkcjonowania grup społecznych i przedsiębiorstw. W dążeniu do równowagi między nimi należy uwzględniać kontekst społeczno-kulturowy, który stanowi podstawy do tworzenia regulacji prawnych oraz doświadczeń w zarządzaniu. Wiąże się to ze świadomością wzajemnego wpływu, jaki powstaje na skutek relacji pomiędzy biznesem a społeczeństwem, zwłaszcza że obie te sfery przenikają się i całkowite ich wyizolowanie od siebie nie jest możliwe. Biznes stanowią wszak członkowie społeczeństwa dobrowolnie deklarujący wspieranie swoimi zasobami określone przedsiębiorstwo, które może dzięki temu wzrastać i rozwijać się. Wsparcie to jest wynagradzane środkami finansowymi oraz często dodatkowymi benefitami.

To jednak nie koniec wzajemnej sieci powiązań. Podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw są idee wraz

ze zdefiniowanymi wartościami, które stanowią jednocześnie motor napędowy, ale i wyznaczają granice, w jakich firmy mogą się poruszać ze swoimi pomysłami i decyzjami. Biznes ponosi wobec społeczeństwa odpowiedzialność, która nie ogranicza się jedynie do etycznego zwiększania kapitału. Obejmuje ona bowiem oddziaływanie społeczne i jego perspektywy. Powstanie i rozwój wielkich przedsiębiorstw nakreśliło ich rolę biznesową, a także stworzyło nowe centra władzy społecznej, która w sposób bezpośredni determinuje wiele aspektów życia. Dlatego konieczne jest widzenie przedsiębiorstw i ich działalności w szerokiej perspektywie. Narzędziem, które w tym pomaga, jest komunikacja, której jakość harmonizuje relacje pomiędzy biznesem a społeczeństwem.

Obecność społeczna biznesu nie kończy się w murach biurowców czy fabryk. Biznes stał się istotnym współtwórcą dyskursu, na równi z innymi aktorami życia publicznego. Jego przekonania, wartości oraz związane z nimi działania są ważnym ogniwem ekosystemu informacyjnego, a także stają się podstawą podejmowania decyzji zarówno w skali mikro, jak i w perspektywie

globalnej. Tym bardziej potrzebna nam etyki i ram, w których można się poruszać, aby tworzyć i implementować postawę odpowiedzialną biznesu. Jej szerokie znaczenie i rozumienie, a także ogrom wyzwań, jakie towarzyszą codzienności, pozwalają nam starać się żyć w prawdzie, stosować etykę i zachowywać odpowiedzialność.

Z tego powodu stworzony został Standard Etycznej i Odpowiedzialnej Komunikacji w Biznesie. Nie jest on jednak zestawem zamkniętych i sztywnych praw, bowiem ich respektowanie wymaga nieustannej świadomości dynamiki rzeczywistości oraz pracy wkładanej każdego dnia w ich utrzymanie. Każdy człowiek tak jak i każda firma ma określone zasoby i możliwości, aby ów standard wcielać w życie. Oczywiście marzeniem byłoby jego całkowite zrealizowanie i należy wierzyć, że kiedyś ten moment nadejdzie, póki co jednak najważniejsze jest, by pozostawać w otwartości i nieustannym wysiłku podnoszenia jakości życia i pracy. Standard pokazuje, do czego dążymy, w którym kierunku zmierzamy i jakie cele chcemy osiągać, wiadomo jednak, że w tej drodze zdarzają się potknięcia i pomyłki, że ciągle zmierzamy do doskonałości. Jego uniwersalność polega na tym, że poszczególne zapisy i prawa przenikają się wzajemnie, uzupełniają, a także obejmują pełne spektrum działalności biznesowej. Należy je więc traktować jako ramy i wytyczne, które stoją na straży etyki i odpowiedzialności rozumianej nawet szerzej niż tylko w aspekcie komunikacyjnym. Standard został wypracowany wspólnie podczas rocznego cyklu spotkań roboczych. Opiera się na praktyce biznesowej oraz realnych możliwościach firm i organizacji, łączy z ambicjami rozwoju oraz podnoszenia jakości informacji i komunikacji. Zaznacza obszary, w których podejmować należy działania, i jednocześnie daje wytyczne, jak je realizować, łączy bowiem podstawę naukową z praktycznym wymiarem biznesu. Jego wdrożenie jest realne oraz możliwe do weryfikacji i powinno stanowić istotny fragment strategii każdej firmy. Standard składa się z 10 punktów:

1. ZORIENTOWANIE NA PRAWDE. Firma posługuje się informacjami rzetelnymi i zweryfikowanymi, unika wszelkich kłamstw, półprawd i dezinformacji, a w przypadku ich wykrycia – natychmiast je neutralizuje.

2. ŚWIADOMA BEZSTRONNOŚĆ. Firma stara się przyjmować postawę obiektywną, aby nie przyczyniać się do polaryzacji, nie wprowadza do obiegu informacji radykalizujących lub naruszających szeroko rozumiany interes społeczny.

3. PRZYJĘCIE POSTAWY ODPOWIEDZIALNEJ. Firma bierze na siebie świadomość konsekwencji wynikają-

cych z roli nadawcy i współtwórcy dyskursu, zna zakres swojej sprawczości, przyjmuje go i realizuje w sposób etyczny.

4. PEŁNA TRANSPARENTNOŚĆ. Firma prowadzi w pełni przejrzystą politykę informacyjną, nie zataja żadnych treści, które mogłyby zmienić postrzeganie firmy zarówno w kontekście wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Szanuje prawo do tajemnicy przedsiębiorstwa swojego i innych podmiotów.

5. IMPLEMENTOWANIE ZASAD RÓWNOŚCI. Firma dba o stosowanie języka równościowego w stosunku do wszystkich klientów oraz pracowników, we wszystkich kanałach komunikacji, szanuje i uwzględnia potrzeby każdej z grup, neutralizuje wszelkie przejawy dyskryminacji.

6. ZROZUMIENIE I EMPATIA. Firma kieruje się w swojej komunikacji życzliwością i rozumieniem postaw i wyborów społecznych, unika wszelkich form manipulacji, reaguje na próby stosowania przemocy w jakiegokolwiek z form.

7. ELASTYCZNE PODEJŚCIE. Firma śledzi dynamikę zmian współczesnego świata, nowe technologie i rozwiązania, nie wykorzystuje ich przeciwko komukolwiek, ale zawsze w słusznej sprawie, mając na celu poprawę jakości życia na świecie.

8. EKOLOGIA KOMUNIKACJI. Firma promuje dobre praktyki i działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, wpływa w sposób pozytywny na postawy i poglądy, unika teorii spiskowych i wszelkich informacji mogących generować zachowania szkodliwe dla środowiska.

9. WYKORZYSTANIE MEDIÓW. Firma świadomie korzysta z mediów (zarówno tradycyjnych, jak i nowych) nie tylko do promowania swojego wizerunku, lecz także do podnoszenia jakości debaty publicznej, aktywnie uczestnicząc w budowaniu wartościowych i rzetelnych przekazów.

10. POKORA WOBEC NIEWIEDZY. Firma ma świadomość swojej niewiedzy w wielu obszarach, stara się je uzupełniać, nieustannie się edukuje, współpracuje ze specjalistami i naukowcami w dziedzinach tak, aby doskonalić swoją komunikację.

1.

ZORIENTOWANIE NA PRAWDĘ

Firma posługuje się informacjami rzetelnymi i zweryfikowanymi, unika wszelkich kłamstw, półprawd i dezinformacji, a w przypadku ich wykrycia – natychmiast je neutralizuje.

2.

ŚWIADOMA BEZSTRONNOŚĆ

Firma stara się przyjmować postawę obiektywną, aby nie przyczyniać się do polaryzacji, nie wprowadza do obiegu informacji radykalizujących lub naruszających szeroko rozumiany interes społeczny.

5.

IMPLEMENTOWANIE ZASAD RÓWNOŚCI

Firma dba o stosowanie języka równościowego w stosunku do wszystkich klientów oraz pracowników, we wszystkich kanałach komunikacji, szanuje i uwzględnia potrzeby każdej z grup, neutralizuje wszelkie przejawy dyskryminacji.

6.

ZROZUMIENIE I EMPATIA

Firma kieruje się w swojej komunikacji życzliwością i rozumieniem postaw i wyborów społecznych, unika wszelkich form manipulacji, reaguje na próby stosowania przemocy w jakiegokolwiek z form.

7.

ELASTYCZNE PODEJŚCIE

Firma śledzi dynamikę zmian współczesnego świata, nowe technologie i rozwiązania, nie wykorzystuje ich przeciwko komukolwiek, ale zawsze w słusznej sprawie, mając na celu poprawę jakości życia na świecie.

8.

EKOLOGIA KOMUNIKACJI

Firma promuje dobre praktyki i działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, wpływa w sposób pozytywny na postawy i poglądy, unika teorii spiskowych i wszelkich informacji mogących generować zachowania szkodliwe dla środowiska.

3.

PRZYJĘCIE POSTAWY ODPOWIEDZIALNEJ

Firma bierze na siebie świadomość konsekwencji wynikających z roli nadawcy i współtwórcy dyskursu, zna zakres swojej sprawczości, przyjmuje go i realizuje w sposób etyczny.

4.

PEŁNA TRANSPARENTNOŚĆ

Firma prowadzi w pełni przejrzystą politykę informacyjną, nie zataja żadnych treści, które mogłyby zmienić postrzeganie firmy zarówno w kontekście wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Szanuje prawo do tajemnicy przedsiębiorstwa swojego i innych podmiotów.

STANDARD ETYCZNEJ I ODPOWIEDZIALNEJ KOMUNIKACJI

Przyjmując Standard deklarujemy, że dołożymy wysiłków, aby wcielić go w życie z należytą starannością. Będziemy robić wszystko, aby wdrażać w organizacji te polityki, mechanizmy i działania, które uczynią naszą komunikację bardziej odpowiedzialną i etyczną. Wiemy, że nie unikniemy błędów i pomyłek, jednak na ich przykładach będziemy uczyć się, jak stawać się coraz lepszą organizacją. Wierzymy bowiem, że poprzez nasze codzienne praktyki możemy czynić lepszymi biznes i świat.

9.

WYKORZYSTANIE MEDIÓW

Firma świadomie korzysta z mediów (zarówno tradycyjnych, jak i nowych) nie tylko do promowania swojego wizerunku, lecz także do podnoszenia jakości debaty publicznej, aktywnie uczestnicząc w budowaniu wartościowych i rzetelnych przekazów.

10.

POKORA WOBEC NIEWIEDZY

Firma ma świadomość swojej niewiedzy w wielu obszarach, stara się je uzupełniać, nieustannie się edukuje, współpracuje ze specjalistami i naukowcami w dziedzinach tak, aby doskonalić swoją komunikację.

Idea Narzędziownika

Standard zdaje się być właściwym narzędziem do zmiany rzeczywistości, punktem wyjścia i granicą jednocześnie, ramami wytyczającymi możliwości działań na rzecz szeroko rozumianej poprawy jakości życia na świecie. W odróżnieniu od sztywnych kodeksów, nie jest systemem nakazów i zakazów, a jedynie wytycza przestrzeń do realizacji dobrych praktyk. Obszary, jakie obejmuje, nie są stałe i niezmienne; ogromna dynamika, w której funkcjonujemy, każe nam widzieć je jako otwarte przestrzenie, nie zaś zamknięte, napisane rozdziały. Każdego dnia może bowiem pojawić się kolejne wyzwanie, któremu trzeba będzie stawić czoła i sprostać, znajdując możliwość rozwiązania ważnych kwestii i odpowiedzi na często strategiczne pytania.

Dlatego aby nauczyć się i z sukcesem implementować Standard Etycznej i Odpowiedzialnej Komunikacji w Biznesie, potrzeba zejścia na poziom konkretności, który przybliży wniosłe ideały do rzeczywistości i w niej osadzi. Tym procesem jest tworzenie narzędzi, których użycie w codzienności będzie przynosić wymierne, oczekiwane efekty, a jednocześnie pozwoli na lepsze zrozumienie etyki. Sam standard opiera się na konkretnych wartościach i obszarach, którymi należy zaopiekować się w sposób świadomy, planowy i na tyle przewidywalny, aby nie chwiać podstawami przedsiębiorstwa. Pamiętać należy bowiem, że stoimy przed wyzwaniem

pogodzenia idei z praktyką i to nie tylko na meta poziomie, ale w konkretnych rozwiązaniach, a nawet produktach czy usługach.

Tworzenie Narzędziownika jest procesem wspólnym, który obejmował regularne spotkania firm pracujących w grupie, osadzające się w kulturze pogłębionej dyskusji. Wymiana własnych doświadczeń, przykłady działań, pomysły oraz możliwe rozwiązania stanowiły podstawę do stworzenia niniejszej publikacji. Nie ma ona jednak stanowić zestawu jedynych słusznych narzędzi, a pokazywać możliwości i kierunki prac nad kreowaniem i wdrażaniem Standardu. Nie stanowi także zbioru zamkniętego, który byłby zaprzeczeniem idei pracy z wartościami. Ma być inspiracją osadzoną w konkretnych rozwiązaniach, jakich wdrożenie będzie zarówno etyczne, jak i skuteczne. Ważne jest jednak, aby każdy zapis traktować indywidualnie, osadzać za każdym razem w należnym społecznym i biznesowym kontekście i sprawdzać jego funkcjonalność w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa. To także otwarcie dróg do kreatywności firm, ich własnych koncepcji i pomysłów, jak również sprawdzian rozumienia i odczuwania wartości Standardu, który przestał być jedynie teoretyczną ramą, a zaczął obowiązywać w szeroko rozumianej praktyce.





Prawda i bezstronność

Pojęcie prawdy należy do podstawowych kategorii filozoficznych, a zagadnienie istoty prawdy to jeden z naczelnych problemów dalece wykraczający poza tę kategorię. Podstawowy sens prawdy odnosi się do zdań lub osądów, lecz nie wszystkie zdania, w których słowo „prawda” się pojawia, będą tę prawdę oznaczały lub komunikowały. Eksplicację pojęcia prawdy traktują kategorię prawdziwości jako autentyczną własność pewnych twierdzeń i opierają się na głębokim rozumieniu stwierdzenia zgodności z rzeczywistością. Jest to jednak, zgodnie z nieklasycznymi teoriami, relacja dość niejednoznaczna i czasami wręcz zagadkowa, której doprecyzowanie mogą przynieść kryteria stosowane w praktyce naukowej. Jednak jej wartość i zawartość rozlewa się dalece poza zarówno kategorie filozoficzne, jak i naukowe. Stanowi bowiem wartość, którą ceni się we wszystkich obszarach życia społecznego.

Prawda w biznesie jest tym elementem, od którego wszystko powinno się zaczynać i na nim kończyć. Bez niego nie może być mowy o żadnej innej wartości, prawda stanowi kłamrę, która oddziela obszar bycia w porządku wobec innych i świata od wszystkiego, co burzy pokój i ład. Biznes ma w kategorii prawdy wiele do powiedzenia i zrobienia, wszystkie działania, jakie prowadzi, powinny być bowiem zgodne z rzeczywistością i spójne z faktami. O tym mówi przecież pierwsza, najbardziej podstawowa definicja prawdy, widząca ją jako zgodność umysłu z rzeczą. Prawda w biznesie spełnia trzy funkcje. Po pierwsze jest źródłem transparentności, gdzie informacja ma za zadanie dostarczać obiektywnych i wiarygodnych faktów, będących podstawą podejmowania decyzji. W biznesie, którego podstawą jest zarządzanie ryzykiem, prawda daje wiedzę o właściwym stanie rzeczy, dzięki czemu można zidentyfikować i zmniejszyć niepewność. Drugim istotnym elementem jest zaufanie, jakie zbudować można jedynie na prawdzie. Relacje jako podstawowe narzędzie tworzenia biznesu i rozwijania go muszą opierać się na zaufaniu, a to ma w swojej podstawie prawdę. Trzecia rola prawdy to funkcja weryfikacyjna, która jest kluczowa w systemie gospodarki rynkowej. Działa na zasadzie regulacji i wewnętrznej kontroli, demaskuje fałsz i przez to toruje przedsiębiorstwu drogę do rozwoju. Poprzez swoje oparcie w faktach prawda jest prosta i przejrzysta, pozwala widzieć szeroką perspektywę rzeczywistości.

Tym, co łączy się z komunikacją zorientowaną na fakty, jest bezstronność. I nie chodzi tu o ortodoksyjny symetryzm, ale umiejętność sprawiedliwego oglądu świata, tak potrzebną współczesnym społeczeństwom. Unikanie polaryzacji, powstrzymywanie się od głoszenia radykalnych poglądów buduje pluralistyczny dyskurs, w którym biznes powinien śmiało partycypować. Bezstronność nie jest wszak związana z brakiem wyrazistości poglądów, lecz stanowi szeroką perspektywę komunikacyjną, niezbędną do budowania lepszego świata. W teorii Johna Rawlsa bezstronność jest gwarantem zasady sprawiedliwości na poziomie etycznym i w konsekwencji polityczno-ekonomicznym. Wchodzi tym samym do biznesu, gdzie warunkuje prawdę poprzez przybranie postawy możliwie najbardziej neutralnej. Tylko taka postawa umożliwia realną ocenę zastanej rzeczywistości i na tej podstawie podejmowanie decyzji, które będą długofalowo korzystne zarówno dla biznesu, jak i dla społeczeństwa.

Te dwie związane ze sobą wartości, prawdę i bezstronność, dość łatwo opisać, ale nie tak prosto zrealizować w biznesowej codzienności. Potrzebujemy konkretnych technik, narzędzi i działań, które umożliwią nam ich wdrożenie. Wśród najważniejszych narzędzi wymienić należy przede wszystkim **jasne i przejrzyste stanowienie prawa, ustalanie granic i zakresów jego oddziaływania**. Prawo ma wytyczać obszary, których przestrzegać będą wszyscy poruszający się w nich. Będzie także gwarantem prawdy rozumianej szeroko i wykraczającej poza biznes. Z kwestiami prawnymi wiąże się **budowanie pozycji bezstronności interesów pomiędzy firmą, pracownikiem i klientem, tak aby każda ze stron była należycie reprezentowana**. Jest to warunkiem poszanowania godności obu stron współpracujących ze sobą. Realna, głęboka bezstronność w tym aspekcie pozwala możliwie najbardziej sprawiedliwie tworzyć relacje, a także zarządzać procesami w organizacji. Komunikacja korzystająca i czerpiąca z bezstronności jest komunikacją spełniającą wymogi etyki na najwyższym poziomie. Pozwala ona wówczas na **budowanie w firmie autorytetów, które będą swoim zachowaniem pokazywać, że nie tylko deklarują wartości, lecz także wdrażają je na wszystkich poziomach w organizacji**. Daje to możliwości rozwoju organizacji na wszystkich szczeblach.

Manifestacja prawdy i bezstronności odbywać się musi w konkretny, wymierny sposób. W tym miejscu należy wspomnieć o **implementowaniu zasad równości wobec zasad obowiązujących w firmie poprzez uznanie, że określone wytyczne obejmują wszystkich, niezależnie od stanowiska i pełnionej funkcji**. Tylko uznanie równości na poziomie idei i wartości firmy przekładających się na określone decyzje daje gwarancję powodzenia procesu. W tym wszystkim nie może zabraknąć **ewaluowania wdrożonych rozwiązań, na przykład badaniami ankietowymi porównującymi stan deklaracji z realizacją i komunikacją, a także korzystania ze wsparcia zespołów lub ekspertów profesjonalnych w danej dziedzinie (instytuty badawcze itp.)**. Narzędzia weryfikujące stoją na straży poprawności i jakości proponowanych rozwiązań. W tym wypadku mogą służyć za gwarant wartości, których rozumienie i implementacja są podstawowym zadaniem w każdej organizacji. Osadzenie w prawdzie i bezstronności wiąże się często z decyzjami dotyczącymi **tworzenia zespołów ekspertów wspierających rozwiązania oraz rozstrzygających kwestie, których nie regulują prawo i wewnętrzne regulaminy**. Dzięki temu powstaje dodatkowy element

wspierający, podobnie jak wszelkiego rodzaju **programy edukacyjne na poziomie wewnętrznym (pracownik jako orędownik) oraz zewnętrznym**. To one modelują komunikacyjną rzeczywistość i stoją na straży jakości eksplikowania idei firmy. Nie są często należycie doceniane, ale ogromny jest ich potencjał w budowaniu ekosystemu informacyjnego całej organizacji. Ostateczną granicą w obszarze omawianych wartości są **audyty zewnętrzne weryfikujące jakość działań firmy w obszarze prawdy i bezstronności**, które pozwalają zderzyć własne przekonania ze środowiskiem pozaorganizacyjnym. Nie tylko pozwalają dokonać oceny na poziomie głębszym niż wspomniana wcześniej ewaluacja, ale dają przestrzeń na refleksję o swoim miejscu w branży bądź całym rynku. Na tej podstawie także jesteśmy w stanie wypracowywać rozwiązania oparte na **komunikowaniu źródeł danych sprawdzonych i zweryfikowanych, które mogą posłużyć jako uwiarygodnienie przekazu oraz przeciwdziałanie dezinformacji**. To ostatnie narzędzie nie tylko pomaga implementować wartości, lecz także pełni ważną rolę społeczną, do której biznes jest przecież zobowiązany.



Odpowiedzialność

Tym, co nierozzerwalnie wiąże się z etyką, jest odpowiedzialność. Rozwinięcie własnej świadomości i wynikające z tego poczucie przyjęcia postawy odpowiedzialnej jest oznaką społecznej dojrzałości, a co za tym idzie – możliwości pełnej partycypacji w świecie. Możemy wyszczególnić cztery sytuacje, w których mamy do czynienia z odpowiedzialnością. To: ponoszenie odpowiedzialności za coś (bycie odpowiedzialnym), podejmowanie odpowiedzialności, bycie pociągniętym do odpowiedzialności oraz działanie odpowiedzialne. Pomędzy poszczególnymi sytuacjami zachodzą związki, jednak każda z nich może występować odrębnie. Ponoszenie odpowiedzialności jest stanem faktycznym, stajemy się odpowiedzialni za czyn, skoro się go podjęliśmy, i pozostajemy zań odpowiedzialnymi, czy chcemy tego, czy nie.

Świadomość złożoności procesu odpowiedzialności i wynikających z niego konsekwencji manifestuje się szczególnie w sytuacjach trudnych. Jest powiązana z krytycyzmem wynikającym z umiejętności myślenia i analizowania. Ponoszenie odpowiedzialności i bycie odpowiedzialnym to poznanie i akceptacja systemu wartości oraz zadań i obowiązków wobec siebie, państwa czy środowiska. Biznes ma tu wielką rolę do odegrania i misję do spełnienia. Odpowiedzialność firmy wynika z faktu, że posiada ona swobodę działania oraz władzę w aspekcie technologicznym, ekonomicznym, politycznym, społecznym, kulturowym i ekologicznym. Przedsiębiorstwo ma swój wkład w rozwój wspólnego dobra szczególnie poprzez widoczne końcowe rezultaty swojej działalności, a jej odpowiedzialność odnosi się do zakresu tych rezultatów. Są nimi: tworzenie efektywnie i uczciwie produktów i usług, sprawiedliwe kreowanie ekonomicznej wartości dodanej oraz odpowiednie jej dystrybuowanie, tworzenie miejsc pracy, które będą dbać o rozwój pracownika i będą zgodne z prawami człowieka, kształtowanie dobrych relacji, dążenie do zapewnienia ciągłości działania i stabilnego rozwoju firmy, a także bycie jako firma odpowiedzialnym członkiem społeczeństwa. Generowanie wartości dodanej oznacza, że zdobywa się ją bez korzystania ze specjalnych przywilejów czy poprzez wchodzenie w monopolistyczne układy. Firma, która deklaruje postawę odpowiedzialną, nie może bazować na ludzkich słabościach, lukach czy niedociągnięciach prawnych. Nie godzi się jej wykorzystywanie słabych elementów systemu tylko do osiągnięcia korzyści i wzmocnienia swojej pozycji.

Poruszając kwestię odpowiedzialności w biznesie, możemy zobaczyć dwa obszary: odpowiedzialność za siebie (w tym wypadku za firmę) i za świat (rozumiany w skali mikro i makro). Kiedy mówimy o pierwszym rodzaju, mamy oczywiście na myśli strukturę wewnętrzną firmy, ale trudno jest ją jednoznacznie wytyczyć, a tym bardziej próbować oddzielić od struktury zewnętrznej. To, co na poziomie wartości buduje się i tworzy w ramach organizacji, poprzez tworzących ją ludzi, w sposób naturalny opuszcza jej mury i wychodzi w świat, przenosząc tam zaimplementowane idee. Tak więc narzędzia, o których tworzeniu i używaniu mówi się przy okazji odpowiedzialności, będą skuteczne zarówno w wymiarze odpowiedzialności za siebie, jak i za świat. Wewnątrz organizacji natomiast mówi się o kręgach odpowiedzialności skupionych wokół kadry zarządzającej oraz jej relacji zewnętrznych. Pierwszy poziom odpowiedzialności wymaga efektywności wraz z osiągnięciem rozsądnego wzrostu. Firma ma dążyć do stabilnego i ciągle rosnącego powiększania swoich przychodów, ponieważ zysk jest miarą efektywności działań. To kreowanie bogactwa ekonomicznego przejawia się między innymi dbałością o miejsca pracy, ale i doskonałenie pozycji firmy w perspektywie długookresowej. Drugi obszar odpowiedzialności jest bardziej intuicyjny i opiera się na priorytecie dla tych, którzy są w bliższej relacji z firmą, osób zaangażowanych. Tu kluczowym czynnikiem będzie zaufanie łączące poszczególne elementy struktury organizacyjnej. Ostatnim poziomem odpowiedzialności jest ta przed grupami zewnętrznymi, polegająca na zapobieganiu erozji dobra wspólnego. Przedsiębiorstwo ma tu jawić się jako dobry obywatel zaangażowany w sprawy społeczne. Celem takich działań jest poprawa jakości życia, ale i pokazywanie innym dobrych praktyk. W obszarze tych ostatnich, kiedy mówimy o odpowiedzialności, warto zacząć od **tworzenia standardów, kodeksów i regulacji, które obejmują nie tylko część deklaracyjną, lecz także cały proces i cykl życia wartości w organizacji**. Jest to istotne o tyle, aby odpowiedzialność nie pozostała w sferze idei, ale została przekuta w politykę, procesy i procedury, u podstawy których leży **widzenie odpowiedzialności jako strategii działania całej firmy, nie tylko jej wybranych części**. Tak powstają dobre nawyki, których powtarzalność i trwałość stanowią punkt odniesienia dla decyzji w przyszłości. Kluczem jest tu **budowanie autentycznego zaangażowania pracowników w tworzenie systemu wartości marki bądź firmy oraz proces implementacji**

tych wartości w struktury i poza nimi. Szczegółowe wyjaśnianie, co oznaczają poszczególne wartości, jak się je wyraża i realizuje. Poziom ich implementacji stanowi element oceny rocznej pracownika. To wszystko wspiera **budowanie świadomej kultury organizacyjnej opartej na odpowiedzialności za to, co firma robi i komunikuje oraz w jaki sposób to robi**, co powinno wyrażać się **wpisaniem odpowiedzialności do DNA marki i obecności tej wartości na poziomie misji firmy po to, aby jej przejawy mogły mieć miejsce w każdym obszarze działań**. Ważne są tutaj działania, które firmy powinny podejmować, aby odpowiedzialność przeszła z poziomu wartości na poziom praktyki i codzienności. Tu konieczne jest **tworzenie rozwiązań umożliwiających rozumienie i przestrzeganie praw człowieka, we wszystkich kontekstach jego związku z organizacją**, a także bardzo konkretne rozwiązania, takie jak **wykorzystywanie nowych technologii do budowania narzędzi komunikacyjnych zorientowanych na odbiorcę, na przykład produkcja specjalnych gier video**. Jednym z podejść jest również **kreacja i realizacja projektów edukacyjnych długo- i krótkofalowych, nawet jeśli wiąże się to ze zmianami w strategii biznesowej**, ale jest słuszne etycznie i realizuje ideę odpowiedzialności. Bardzo ważnym aspektem jest tu **uwzględnianie działań i inicjatyw oddolnych, torowanie drogi do ich realizacji**. To przybliża biznes do społeczeństwa i zacieśnia relacje pomiędzy tymi dwiema częściami. Ważne jest bowiem **wyznaczanie granicy pomiędzy działalnością społeczną a zarobkową, wyraźne komunikowanie obu tych obszarów oraz dążenie do zbudowania zaufania zarówno poprzez deklaracje, jak i działania, w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym firmy**. Manifestacją odpowiedzialności jest i musi pozostać komunikacja. Jej pierwszym elementem zawsze jest **dążenie do zbudowania zaufania zarówno poprzez deklaracje, jak i działania, w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym firmy**, a także wielka **staranność w komunikowaniu, unikanie treści niejasnych, dezinformacyjnych, które mogłyby zniekształcać rzeczywistość odbiorcy**. Komunikacja powinna jednakowo rozchodzić się w sys-

temie wewnętrznym i zewnętrznym, przy czym **wszystkie rozwiązania najpierw muszą zostać w stopniu znacznym wdrożone wewnątrz organizacji, dopiero w dalszej kolejności mogą być komunikowane i implementowane zewnętrznie**. Jeśli jest to już właściwie rozplanowane, należy pamiętać o **regularnej komunikacji obejmującej tematy z obszaru idei i wartości firmy, tak aby podnosić poziom wiedzy zaimplementowanej**, jak również o **dzieleniu się wiedzą i dobrymi praktykami jako części odpowiedzialności za świat**. Pomocne staje się tutaj **budowanie i wspieranie powstawania społeczności wśród pracowników (change makers) w zakresie działań odpowiedzialnych**. Nieoceniona staje się w tym miejscu **współpraca z ekspertami i organizacjami, które wspierają rozumienie odpowiedzialności, a także pomagają w tworzeniu narzędzi do jej wdrażania**.

Koniecznym elementem jest autoweryfikacja w postaci audytów i ewaluacji: **ewaluowanie działań i projektowanie narzędzi naprawczych w sytuacji, kiedy te wcześniej zastosowane nie działają, działają niewystarczająco lub nie wypełniają deklaracji w danym zakresie, a także przeprowadzanie audytów dotyczących wartości i postaw etycznych, stosowanie się do zawartych w nich rekomendacji**. Pamiętać należy o stałej kontroli poziomu implementacji wartości na grunt praktyczny i pewności, że idea odpowiedzialności jest dobrze rozumiana. Podkreśla się tu bowiem dwa kierunki działań: **odpowiedzialność za środowisko w skali mikro – świadome dbanie o wszystko, co otacza firmę, teren, budynki, miasto, społeczność oraz makro – procedury obejmujące łańcuchy dostaw, procesy logistyczne i produkcyjne**. Wszystkie te procesy mają składać się na obraz przedsiębiorstwa uczciwego, które widzi i rozumie odpowiedzialność, a także potrafi implementować jej podstawowe założenia do biznesowej codzienności. Mnogość narzędzi, możliwości i propozycji rozwiązań pokazuje jednak, że odpowiedzialność nie tyle jest ważna, co wręcz zaczęła stanowić priorytet w wielu organizacjach, dzięki czemu staje się wartością nadrzędną w systemie idei.



Transparentność

Transparentność jest jedną z kluczowych wartości, które stanowią o jakości komunikacji biznesowej. Najczęściej też wymienia się ją, podając cechy, jakie w biznesie powinny dominować. Bo biznes transparentny to taki, który jest szczery, prostolinijny, który nie zakłada oszustwa, wykorzystywania i naciągania, a osoby w nim pracujące nie tylko deklarują, ale i działają w zgodzie z tą wartością. Ta przezroczystość i jawność działań powoduje, że nie ma sfery domysłów i mniemań, przekazy są dostosowane do odbiorcy i nie mają żadnych elementów ukrytych, poza tymi, które mogą stanowić tajemnicę przedsiębiorstwa. Transparentna komunikacja zakłada bowiem, że wszystko, co przekazujemy w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym, jest nastawione na zbudowanie relacji, a nie dominacji nad drugą stroną. Model ten jest wolny od półprawd, przeinaczeń czy manipulacji, podlega weryfikacji pod kątem zgodności z faktami i służy temu, aby wzbogacać ekosystem informacyjny. Wpływa to w sposób znaczący na kondycję całej organizacji, pracownicy łatwiej identyfikują się z firmą, stają się bardziej zaangażowani, dzięki temu prościej się takim zespołem zarządza, firma zyskuje na wizerunku oraz budzi zaufanie swoich klientów.

Transparentność w dużej mierze opiera się na zaufaniu i szacunku, które są podstawowymi budulcami firmy. Przejrzystość będzie jednak przybierała różne formy, w zależności od tego, z kim chcemy się skomunikować i co chcemy przekazać. Celem komunikacji będzie tu budowanie dobrych relacji i uczciwość w kontaktach biznesowych.

Możemy wymienić kilka form transparentności w komunikacji. Pierwsza z nich dotyczy relacji z klientami i wyraża się sposobami obsługi klienta. Opiera się na dbałości o ich opinie, przestrzeganie zasad i terminów, przejrzystość informacji o produktach, usługach i samej firmie. Drugi typ to transparentność w kontaktach z pracownikami, która powinna koncentrować się na zbudowaniu dwustronnej, równościowej komunikacji pomiędzy wszystkimi szczeblami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie. Oznacza to przejrzyste rozmowy na temat celów firmy, planowanych w niej zmian, organizacji pracy, zadań, wyzwań związanych z przewidywalnymi i nieprzewidywalnymi zdarzeniami, wynagradzania, oceny i awansów oraz ścieżki kariery pracowników. Trzeci rodzaj transparentności dotyczy powinien relacji z kandydatami do pracy w organizacji.

Oznacza on zasadę prawdy i uczciwości w przedstawianiu oferty zatrudnienia, przejrzystość w definiowaniu i przekazywaniu zakresu obowiązków, formy zatrudnienia, a także wysokości wynagrodzenia należnego za pracę. Komunikacja powinna być oparta na szczerości poprzez udzielanie odpowiedzi na pytania i wątpliwości czy niezatajanie informacji na temat warunków pracy oraz samej firmy. Kolejnym typem jest transparentność podatkowa, która częściowo jest regulowana prawnie, jednak jej większy obszar należy do dobrych obyczajów przedsiębiorstwa. Polega ona na podawaniu do publicznej wiadomości informacji rzetelnych, sprawdzonych, niewybiórczych, ukazujących całościową kondycję firmy. Opiera się na szczegółach dotyczących rozliczeń i operacji podatkowych. Tu warto wspomnieć o granicy transparentności, można bowiem wpaść w pułapkę hipertransparentności, która jak każdy nadmiar może poważnie szkodzić. I tu potrzeba granic dla zachowań i komunikacji. Ich ustalenie wymaga jednak głębokiego zrozumienia nie tylko samej wartości, lecz także jej praktycznego wymiaru.

Transparentność rozumiana mądrze i realizowana w dobrej wierze przynosi biznesowi wiele korzyści. Buduje zaufanie i wiarygodność, a także przyczynia się do dobrego odbioru firmy przez branżę i środowisko. Otwartość w prowadzeniu biznesu oznacza także przyznanie się do popełnionych błędów poprzez konieczne w danej sytuacji przeprosiny, próbę zadośćuczynienia czy etycznego przejścia przez sytuację kryzysową. To zwiększa poczucie autentyczności organizacji, podnosi jej rangę i czyni odpowiedzialnym podmiotem.

Budowanie transparentności jest procesem, który wymaga wiele nakładów energii i zaangażowania. Najważniejszym jego elementem jest **zorientowanie na pracownika, konsultowanie z nim zarówno wartości, jak i konkretnych rozwiązań w ich ramach**. Wiąże się to z koniecznością **doprecyzowania rozumienia transparentności zgodnego z systemem wartości pracownika i jego kodem kulturowym, niezmuszaniem do implementacji założeń odgórnych**. Ponieważ rozumienie transparentności może się różnić, warto poświęcić energię i czas na **znalezienie najlepszego synonimu transparentności, takiego, z którym zidentyfikują się pracownicy i klienci**. Kolejnym krokiem jest realizacja tego rozumienia w praktyce. Tu ważne jest **edukowanie o tym, czym jest transparentność i dlaczego jest**

ważna, jakie są jej dalekosiężne korzyści. Łączy się to z odwagą do komunikowania tego, jak jest, bez ubarwiania rzeczywistości. To także przyzwolenie zarówno firmie, jak i jej pracownikom na wszystkich szczeblach na **autentyczność budującą wiarygodność, która pokazuje stan faktyczny, bez względu na tematykę i obszar.**

Aby transparentność mogła manifestować się w biznesowej rzeczywistości, konieczne jest **zapisanie jej jako elementu wartości organizacji, w osobnym dokumencie albo w strategii ESG** i podkreślenie jej roli dla całej organizacji. W tym miejscu pamiętać należy o **dbałości o komunikację wewnętrzną, która jest pierwszym ogniwem implementacji wartości w komunikacji zewnętrznej** („pracownicy zawsze wiedzą pierwszy”, „to, co musisz wiedzieć – need to know”), podobnie rzecz ma się, jeśli chodzi o **prowadzenie dialogu z pracownikami, który powinien opierać się na trzech krokach: badaniu, planach i mierzalnych efektach.** Konieczne jest także **świadome przyznawanie się do porażek**

i traktowanie ich jako nauki („no shame, no blame”), unikanie misselingu oraz transparentność wyzwań trudnych, jak np. zwolnienia czy zamknięcia całej firmy, w której podstawą jest absolutna przejrzystość działań i otwarta komunikacja.

Praca z transparentnością powinna także zawierać elementy weryfikacyjne sprawdzające poziom implementacji wartości oraz jej jakość. Stąd konieczność **regularnej ewaluacji i dbałości o brak różnic pomiędzy obszarem deklaracji i implementacji, czyli to, jak rozumiemy, musi być tożsame z tym, co robimy i jak wdrażamy tę wartość.** Dobrą praktyką jest **exit interview – ankiety dla tych, którzy odeszli z firmy.** Wszystkie działania powinny opierać się na empatycznym rozumieniu firmy i potrzeb pracowników, a także granic wytyczających obszar transparentności. Praca z tą wartością jest nadzwyczaj delikatna i powinna mieć w podstawie równowagę pomiędzy wartościami i celami, jakie przyświecają etycznemu prowadzeniu biznesu.



Empatia i równość

Empatia dawno już przestała kojarzyć się jedynie z postawą w komunikacji interpersonalnej i weszła w obszar biznesu jako jeden z kluczowych czynników budujących stabilność zespołów. Składają się na nią trzy komponenty: empatia emocjonalna, czyli podzielenie uczuć innej osoby oraz pasujących do nich stanów behawioralnych, empatia poznawcza nazywana przyjmowaniem perspektywy lub teorią umysłu, czyli zdolność do myślenia o uczuciach innych i ich rozumienia, a także empatyczna troska będąca współczuciem wzmacniającym motywację do pomocy innym, zadbania o nich. Rola empatii zaznacza się wyraźniej, gdy zaczyna brakować któregoś z jej komponentów, wówczas jesteśmy w stanie zobaczyć, czy i w jakim zakresie kierujemy się empatią, a gdzie w ogóle nie korzystamy z jej zasobów. Badania pokazują jednak, że empatia jest stronnicza. Obdarzamy nią ludzi czy podmioty bliższe nam, takie, z którymi łączy nas jakaś wspólna idea lub postawa. Odnosi się to także do relacji długofalowych, a manifestuje szczególnie wtedy, gdy wchodzimy na pole rywalizacji czy konkurencyjności. To oznacza, że aby budować więcej relacji opartych na empatii, nie tylko wobec najbliższego otoczenia, należy świadomie nad nią pracować. Wyodrębnia się w niej dwa zasadnicze nurty: poznawczy oraz emocjonalny, gdzie szczególny nacisk kładzie się na uznanie punktu widzenia innych osób oraz przyjmowanie ich roli społecznej połączone z umiejętnością emocjonalnego reagowania. Możemy wyróżnić trzy podstawowe reakcje: wrażliwość na uczucia innych osób, która pojawia się w zetknięciu z emocjami innych, zdolność uczestniczenia w cudzych emocjach, czyli odczuwanie takich samych emocji jak osoba obserwowana, oraz czasowa identyfikacja ze statusem innych będąca formą współczucia powstającą nie na podstawie emocji, ale zdarzenia, jakie spotyka inną jednostkę.

W biznesie od wielu lat docenia się coraz bardziej znaczenie inteligencji emocjonalnej, u podstaw której leży empatia. Zdolności te są cennie dwukrotnie bardziej od fachowej wiedzy, a w grupie pięciu kluczowych składników inteligencji emocjonalnej empatia zajmuje jedną z wyższych pozycji. To dopiero na niej nadbudowują się kolejne relewantne zdolności w pracy. To empatia stanowi podstawę takich kompetencji jak rozumienie innych wyrażane umiejętnością słuchania, wczuwania się w ich położenie oraz zainteresowanie problemami, doskonalenie innych będące wspomaganie w zawodowym rozwoju, motywowaniem i dora-

dzaniem, nastawienie usługowe oparte na umiejętności antycypowania, rozpoznawania i zaspokajania potrzeb, co jest szczególnie ważne w kontaktach z klientami, wspieranie różnorodności oparte na umiejętności współpracy z ludźmi wywodzącymi się z różnych środowisk, czy wreszcie świadomość polityczna, która jest rozumieniem zasad oddziaływania na jednostkę stosunków panujących w grupie (społecznych, politycznych, emocjonalnych).

Te komponenty stanowią fundament życia społecznego i nierozzerwalnie wiążą się z pojęciem równości rozumianej jako tworzenie przestrzeni do funkcjonowania biznesowego dla każdego członka społeczeństwa. Równość przynosi korzyści w szerokiej perspektywie społeczno-ekonomicznej, przełamuje stereotypy, podnosi wyniki gospodarcze, wzmacnia kapitał ludzki. Wpływa także na lepsze wykorzystanie potencjału, co w konsekwencjach przekłada się zarówno na jakość pracy, styl zarządzania, jak i efekty krótko- i długofalowe. Co ciekawe i niezwykle ważne z perspektywy biznesu, przyjęcie prawidłowo rozumianej postawy empatycznej jest jednym z mechanizmów chroniących przez wypaleniem zawodowym. Tak więc

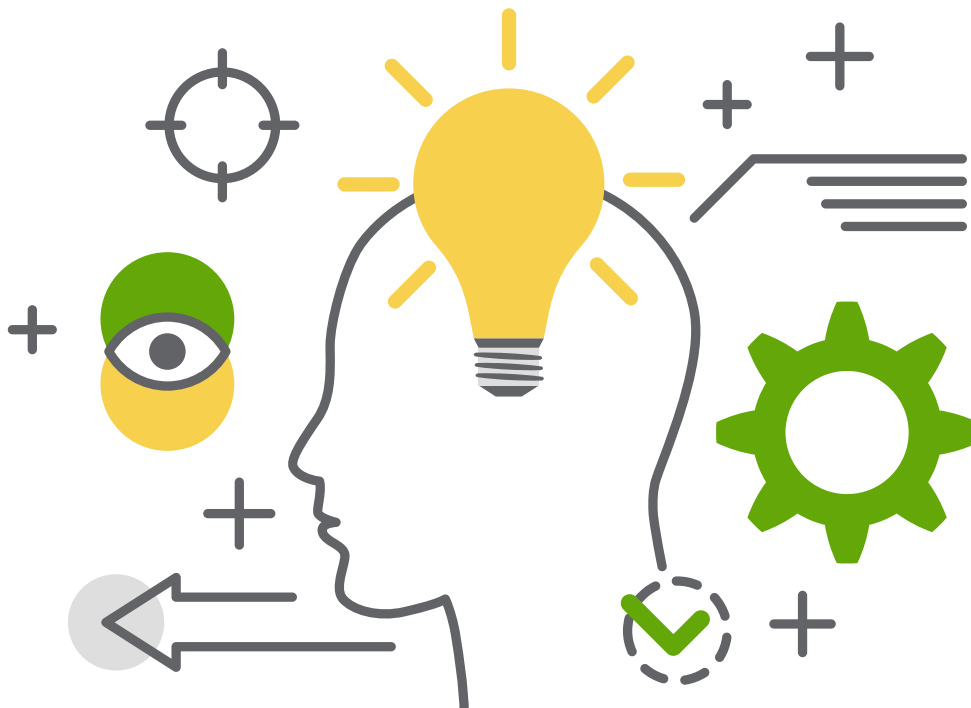
Ze względu na to jednak, że oba te pojęcia, empatia i powiązana z nią równość, są trudno mierzalne lub nie da się ich w ogóle skwantyfikować, implementacja staje się wyzwaniem dla biznesu, jak zrobić to dobrze. Konieczne są przemyślane działania oraz dobra komunikacja, które pozwolą dokonywać zmian na poziomie struktur organizacji, dzięki czemu będzie ona mogła ewoluować. Mierzyć bowiem można efekty działań. Wspieranie postaw empatii i równości jest korzystne nie tylko z punktu widzenia społecznego, ale opłaca się także w skali makro- i mikroekonomicznej. Przyglądając się jednemu z podstawowych wyznaczników równości, czyli udziałowi kobiet w biznesie, spółki, w których mają one udział w najwyższych władzach, mają lepsze stopy zwrotu w kapitale własnym oraz rentowności operacyjnej i są to wyniki oscylujące wokół pięćdziesięciu procent. Z kolei patrząc z perspektywy skali mikro, zrównanie szans mężczyzn i kobiet na rynku pracy, pozwala na podniesienie PKB nawet o dwadzieścia siedem punktów procentowych.

Implementowanie empatii i równości zacząć należy od **zdefiniowania archetypu marki, w którym empa-**

tia ma znaczenie i jest obecna. To powinno skutkować stworzeniem oddzielnego dokumentu przyjmującego formę **dekalogu empatii, równości i równego traktowania**. Wiąże się to z odpowiedzialnością wyrażoną **przejściem roli edukatora społecznego w edukowaniu, ale i konkretnych działaniach, na przykład kontaktach z niepełnosprawnymi**. Sprowadza się to do **pokazywania dróg możliwości dla klientów i odbiorców dla implementowania empatycznej komunikacji oraz tłumaczenie wartości z wyrozumiałością dla zawiloci zagadnień**. Konkretnymi narzędziami, za pomocą których można tworzyć przestrzeń dla wdrażania empatii i równości, są: **wprowadzanie zasad prostego języka uwzględniających możliwe ograniczenia w jego rozumieniu, korzystanie z liderów opinii, influencerów, osób, których głos się liczy, tworzenie person do przekazywania komunikatów, czyli figur personalizowanych, od których komunikaty zawsze są bardziej zhumanizowane, a także celebrowanie świąt związanych z tematyką empatii i równości**. Istotną rolę pełni tutaj **wolontariat pracowniczy jako forma zbliżania ludzi do siebie i budowania postawy empatycznej w praktyce**, która nie ogranicza się do czynności związanych jedynie z zadaniami przypisanymi stanowiskom pracy. To z kolei łączy się z **możliwością swobody w wyrażaniu siebie w każdej sytuacji, pozwoleniu na bycie sobą każdej osobie**. W konkretnych przypadkach treningów

świadomości i zachowań ćwiczących postawy empatii i równości można **używać fantomów osób wykluczonych, co zwiększa współodczuwanie**.

Ważnym aspektem w procesie pracy z tymi dwiema wartościami jest także **edukowanie na zewnątrz, czyli współpracujących partnerów firmy**. Można robić to poprzez **bazowanie na dobrych praktykach innych organizacji, inspirowanie się realnymi, ciekawymi przykładami, działania lokalne wykraczające poza działalność organizacji (kultura, ekologia, zdrowie, bezpieczeństwo, region, sport, zdrowie), a także tworzenie i prowadzenie fundacji działających na rzecz równości**. Do weryfikacji stopnia wdrożenia wartości oraz jakości tego procesu konieczne jest **korzystanie z feedbacku od pracowników, jak również wprowadzenie skali służącej mierzeniu i skalowaniu postępów oraz uczenie się na błędach własnych i cudzych**. Przydaje się **korzystanie z narzędzi w rodzaju happiness index i happiness report**, które umożliwiają zobaczenie wartości w szerszej perspektywie i dopracowanie rozwiązań na tej podstawie. Dzięki bieżącemu monitorowaniu sytuacji możliwe jest identyfikowanie wszelkich niedoskonałości, znajdowanie luk w ich funkcjonowaniu oraz identyfikacja potencjału wzmocnienia komunikacji w tym zakresie.



Elastyczność

Dynamika zmieniającego się świata stawia biznes przed wieloma wyzwaniami. Z jednej strony konieczne jest planowanie i myślenie długofalowe, z drugiej jednak rzeczywistość potrafi zaskakiwać. Nietrudno wówczas o kroki, które mogą przynieść szkody zarówno firmie, jak i jej otoczeniu. Ta wymuszona postępującym cywilizacyjnym zmianą paradygmatu obejmuje skierowanie się biznesu na potrzeby i oczekiwania społeczne, przez co standardem staje się polityka elastyczna (inaczej adaptacyjna).

Samą elastyczność jesteśmy w stanie dość prosto zdefiniować i odnieść do realiów. Musimy uwzględnić tu jej rozumienie jako procesu, koncepcji, umiejętności oraz metody, uznając, że jest ona zdolnością organizacji do jej adaptowania do warunków otoczenia. Ciągłe jednak sposób operacjonalizacji pozostaje dużym wyzwaniem. Głównym powodem jest polimorficzność elastyczności, czyli fakt, że to, co działa w jednym obszarze, wcale nie musi działać w innym lub też zmieniać się w zależności od okoliczności. Dlatego tak ważne jest strategiczne myślenie o tym aspekcie oraz głębokie jego rozumienie.

Elastyczność stała się priorytetem dla wielu firm, ze względu na zwiększoną zmienność wymagań klientów oraz dynamikę otoczenia biznesowego. Może ona mieć dwa wymiary: adaptacyjny, gdy w otoczeniu pojawiają się wyzwania, oraz spontaniczny, wynikający z preferencji podmiotu do zmiany bez czynnika presji zewnętrznej. W takim rozumieniu elastyczność będziemy traktować jako zdolność do osiągania kompromisów pomiędzy szybkim spełnianiem wymagań biznesowych w zakresie adaptacyjnym w czasie zmian organizacyjnych, operacyjnych lub funkcjonalnych a utrzymaniem ich skuteczności. Z kolei elastyczność procesów to prędka reakcja na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, która odzwierciedla łatwość tworzenia schematów procesów biznesowych w ewolucji i przejawia się w zdolności systemów wsparcia do uwzględniania zmian biznesowych. W takim kontekście widzimy mocną korelację elastyczności z rozwojem.

Należy w tym miejscu rozróżnić dwa pojęcia związane z elastycznością. Są to: elastyczność organizacyjna i elastyczność organizacji. Ta pierwsza utożsamiana jest ze zdolnością do adaptacji, jak również zdolnością do przystosowywania się do zmian konkurencyjnych i ryn-

ków globalnych bez konieczności dokonywania fundamentalnych zmian wewnątrz organizacji. Zmiany mogą mieć źródło w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, stąd wyróżnienie takich właśnie typów elastyczności. Elastyczność wewnętrzna opiera się na zdolności kierownictwa do dostosowywania się do wymagań środowiska, z kolei elastyczność zewnętrzna polega na zdolności kierownictwa do wywierania wpływu na środowisko, co przyczynia się do zmiany wrażliwości na zmiany środowiskowe. Elastyczność organizacyjna określana jest jako zdolność organizacji do dostosowywania swoich wewnętrznych struktur i procesów na wyzwania i zmiany otoczenia. Organizacjami elastycznymi nazwiemy zatem te, które nieustająco rozwijają swoje strategie działania i potrafią modyfikować ich elementy. Charakteryzują się one jasnością celów przy jednoczesnym niskim poziomie regulacji formalnych w zakresie opisu stanowisk czy ogólnej polityki firmy. Czynniki, które determinują elastyczność organizacyjną rozumianą jako zespół zdolności organizacyjnych i menadżerskich, które umożliwiają szybką adaptację w otoczeniu konkurencyjnych, są: niski stopień osadzenia makrokulturowego, heterogeniczność dominującej koalicji, skanowanie środowiska, silna tożsamość organizacyjna oraz centralizacja i formalizacja procesów decyzyjnych. Organizacje dążą do uzyskania elastyczności wobec wielu zjawisk, takich jak zmiany konkurencyjne, zmiany w potrzebach rynku, zmiany docelowych klientów oraz zmiany asortymentowe. Elastyczność organizacyjna stanowi więc wynik interakcji pomiędzy dynamiczną zdolnością kontroli zarządzania a możliwościami sterowania organizacją i jej reaktywnością. Wpływa ona w ten sposób na równowagę, ponieważ jest postrzegana jako zadanie kierownicze weryfikujące dynamiczne zdolności zarządcze oraz zadanie projektowe wskazujące, że we właściwym czasie organizacja potrafi zareagować w ukierunkowany sposób. Elastyczność staje się ważną determinantą wartości przedsiębiorstwa, a efektywność w zarządzaniu tą wartością jest określana jako poszukiwanie optymalnych rozwiązań. Nie jest jednak ona celem samym w sobie, służy poprawie konkurencyjności i jakości funkcjonowania firmy, również na polu pozabiznesowym.

Do wdrożenia elastyczności w przedsiębiorstwie potrzebujemy konkretnych technik, narzędzi i działań, które nam to umożliwią. Warto zacząć tu od **ustalania jasnych wartości firmy, które będąc jej trzonem, dadzą**

przestrzeń do tego, aby podchodzić elastycznie do działań. Ważne jest także budowanie systemów komunikacyjnych, które wzajemnie się uzupełniają i wspierają, dając możliwość lepszego rozumienia polityki w tym zakresie. Należy jednak podchodzić do tematu na tyle ostrożnie, aby zmiany miały charakter ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Dobrym rozwiązaniem jest tu prowadzenie działań testowych przed wprowadzeniem zmiany w firmie, szczególnie w obszarach wrażliwych, takich jak roboty czy sztuczna inteligencja, aby pracownicy sami mogli zaznajomić się z technologią, a jednocześnie zobaczyć, że staramy się ją implementować, a nie od niej uciekać. Proces implementacji może wspomóc powołanie zespołu do zarządzania zmianą, który monitoruje działania firmy i na bieżąco je komunikuje w systemie przed zmianą, w jej trakcie oraz po jej dokonaniu, a także ewaluje tę zmianę. Istotną rolę pełni komunikacja, która opierać się powinna na pełnej informacji, wyczerpującej temat z perspektywy odbiorcy, a także na spójnej narracji, pozwalającej zobaczyć pracownikowi i klientowi, w jakim świecie żyje i pracuje. Chodzi o to, aby firma pokazała swoją otwartość

na nieszablonowe formy pracy i komunikacji. Może to robić na przykład poprzez sztukę, co jest dobrą praktyką zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Dobrą praktyką jest także ustalenie elastycznego czasu pracy zarówno po stronie pracownika, jak i firmy, które nie tylko dają dużo swobody, lecz także umożliwiają komunikację międzykulturową. Ciekawym pomysłem są projekty mentoringowe międzywydziałowe umożliwiające łączenie pracowników oraz niwelowanie granic i wykluczeń, na przykład pomiędzy marketingiem a technologią, a jednocześnie budujące wspierające się zespoły, jak również powoływanie ambasadorów zmiany, którzy zajmują się ich wdrażaniem stopniowo, uwzględniając niechęć oraz umiejąc pracować z oporem i mechanizmami obronnymi. Najważniejsze jest jednak umożliwianie uczestnictwa w procesie zmiany, otwartość na jej transformowanie. Wszystkie rozwiązania powinny być monitorowane i weryfikowane. Konieczna jest ewaluacja zmian i wyciąganie wniosków, praca z feedbackiem na temat jakości odbioru komunikacji.



Komunikacja medialna

Biznes zaczyna zdawać sobie sprawę ze swojej roli w kształtowaniu dyskursu oraz wpływu na jakość debaty publicznej. Komunikowanie systemu wartości, priorytetyzacja zachowań etycznych czy odpowiedzialne przekazy to tylko niektóre z obszarów, jakie w komunikacji biznesowej mają znaczenie szczególne.

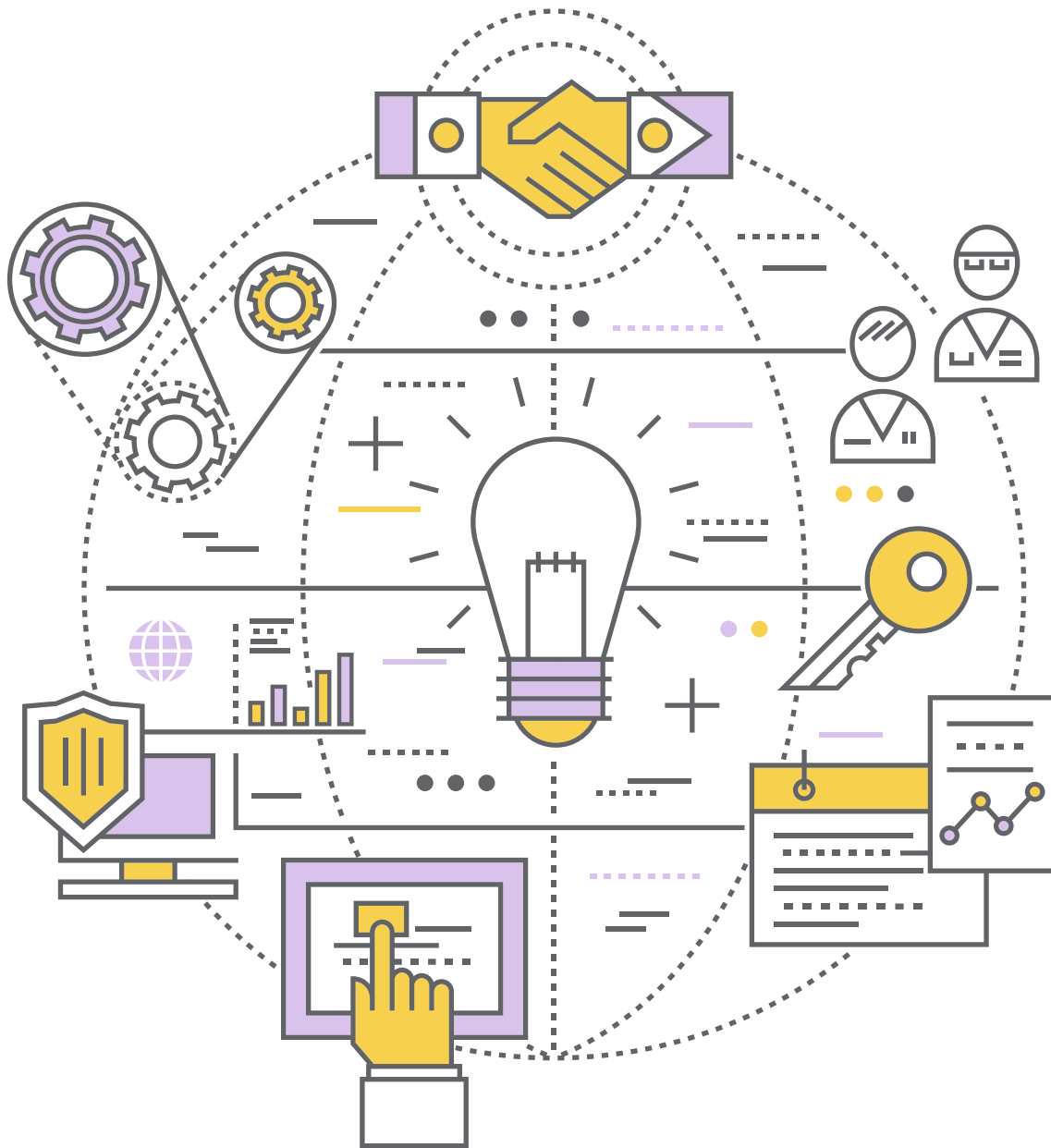
Realizacja tego fragmentu Standardu Etycznej i Odpowiedzialnej Komunikacji w Biznesie nie byłaby możliwa, gdyby nie obszar mediów, z którym relacje są podstawą budowania wizerunku firmy rzetelnej i godnej zaufania. Taka też powinna być komunikacja, która ma ją wspierać: oparta na prawdzie, transparentności czy wzbogacająca w wiedzę. Strategia komunikacji medialnej powinna zaś uwzględniać specyfikę mediów, zdawać sobie sprawę z ich ogromnej społecznej roli (wpływ na postawy i poglądy, czynnik perswazyjny). Jednocześnie jest to narzędzie, dzięki któremu zarządzanie informacyjną rzeczywistością organizacji w ogóle staje się możliwe, ale również otwiera drzwi do nowych możliwości. Rola społeczna mediów jest bardzo szeroka, obejmuje funkcję poznawczą, kulturotwórczą, integrującą, stabilizującą społeczność, gwarantującą wolność słowa oraz powszechny, coraz szybszy dostęp do informacji. Proces konwergencji, czyli wymieszania gatunków, doprowadził do tego, że nie możemy już opierać się na starym podziale na media tradycyjne, takie jak prasa, radio czy telewizja, oraz media nowe, czyli Internet. W czasie tak ogromnej presji, szczególnie presji innowacyjności, konieczna jest zmienność zarówno w obszarze realizacji polityki komunikacji medialnej, jak i samej zawartości komunikatów. Zmianie podlegają więc elementy techniczne oraz użytkowe. Ma to na celu przyciągnięcie coraz to nowych odbiorców, próbę utrzymania dotychczasowych oraz wzmocnienie zainteresowania obu grup. Szeroko rozumiane media wraz z biznesem integrują się w procesie tworzenia wizerunku, to moment, w którym te dwa światy spotykają się ze sobą i muszą się zespolić, aby realizować cele wyznaczone przez obszar public relations. To z kolei determinuje inne obszary działania przedsiębiorstwa. Komunikacja medialna czy media same w sobie to element na tyle istotny społecznie, że choć nie jest jak omawiane w niniejszej publikacji wartości, to wymaga zauważenia i pochylenia się nad nim. Wszystkie pozostałe elementy, cechy i wartości mogą być przekazywane dzięki mediom i ich obecności w ekosystemie informacyjnym. Siła oddziaływania komunikacji medialnej nie omija żadnego z obszarów,

a w biznesie pełni rolę kluczową. Tutaj bowiem manifestuje się najbardziej moment implementacji wartości do dyskursu, a przez to modelowanie tegoż i współtworzenie na równi z innymi podmiotami. Ze względu na potencjał komunikacyjny, komunikacja medialna powinna odznaczać się szczególną rzetelnością i zorientowaniem na prawdę, dbałością o detale przekazu czy też przywiązaniem do równości. Jednocześnie pomimo gigantycznej pokusy manipulacyjnej powinna stanowić ostoję bezstronności i równowagi, gdzie czynnik dobra społecznego widziany jest na pierwszym miejscu. Walka z dezinformacją, troska o jakość słowa, precyzja języka to kolejne z rzeczy, które komunikacja medialna realizuje i na co może wpływać. Zakres jej oddziaływania w biznesie będzie więc zarówno szeroki, jak i głęboki, przez co zwiększa się wpływ społeczny.

Komunikacja medialna w praktyce opierać się powinna na konkretnych technikach, narzędziach i działaniach, które umożliwią nam jej właściwe wdrożenie w organizacji. Podstawą powinno być tutaj **zorientowanie na prawdę**, która jako nadrzędna wartość komunikacyjna i etyczna stoi na straży wszystkich planowanych i realizowanych działań. A te warto zacząć na pewno od **stworzenia strategii komunikacji z dokładnym opisem zadań i sytuacji**. Powinna ona wiązać się z **precyzyjnym określeniem wyboru treści, których nie mówimy i które mówimy i dlaczego**, jak również wynikającym z tego **nadawaniem nazw i definiowaniem na nowo zjawisk i rzeczy (szczególnie trudnych lub nienazwanych), bądź też wprowadzaniem zmian w nazewnictwie, które zaczęło być szkodliwe społecznie**. W komunikacji medialnej jako ważnym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa dobrze jest **korzystać z nowych rozwiązań bazujących na przykładach z zagranicy (np. dislexic thinking)**, z kolei w wymiarze wewnętrznym dobrze sprawdza się **współpraca międzywydziałowa w dbałości o szczegóły przekazu (compliance, komunikacja, marketing, prawo)**. Wszystkie te działania powinny być oparte na **wysokim poziomie wrażliwości na zmiany w komunikacji**, szczególnie te wynikające ze zmian dyskursu i łączące się z nimi. Stąd duży potencjał w **wykorzystaniu narzędzi z obszaru sztucznej inteligencji**, zarówno przy tworzeniu materiałów, jak i ich dystrybucji i weryfikacji. Pamiętać należy o zagrożeniu dezinformacją i jej wysokiej szkodliwości zarówno w kontekście biznesowym, jak i społecznym. Stąd **konieczność realizacji dwóch typów działań: eduka-**

cyjnych (znów: w wymiarze wewnętrznym – poprzez szkolenia pracowników i zewnętrznym – poprzez partycypację w projektach społecznych) oraz ewaluacyjnych, będących sprawdzianem jakości publikacji, ale i samego procesu ich tworzenia. Dobrze sprawdzają się tu metody double check i blind check, które na wczesnym etapie są w stanie zneutralizować

niewłaściwej komunikacji. Musimy pamiętać, że komunikacja to nasza wspólna odpowiedzialność i należy to tak widzieć i rozumieć na głębokim poziomie, co wiąże się także z narracją na wszystkich szczeblach organizacji, pokazującą wagę tej wartości i jej znaczenie w konkretnych obszarach funkcjonowania firmy.



Niewiedza

O roli niewiedzy w biznesie nie mówi się lub mówi na tyle rzadko, że nie przywiązujemy do niej wagi. To wiedza jest bowiem tym, co przyciąga i stanowi zasób i wartość firmy. Zdajemy się nie dostrzegać, że ta prosta przeciwwaga również wymaga naszej uwagi, może nawet większej, gdyż stanowi punkt wyjścia do zdobywania tej drugiej.

Niewiedzę zdefiniujemy zatem przez pryzmat wiedzy, czyli zasobu, który możemy określić, skwantyfikować i nazwać. Stąd także taka trudność nazywania nienazwanego i mierzenia niewiadomego. Jednak w niewiedzy kryje się potencjał społeczny i biznesowy z wielu względów. W kontekście dyskusji o wartościach i standardach należy wspomnieć tu o pokorze. Zdolność do niej okazuje się być tą cechą, która wyróżnia dojrzałych przedsiębiorców. Polega ona przede wszystkim na uznaniu niewiedzy, słabości i błędów po to, aby dojść do wiedzy, siły i mądrości. Wielkość mierzona jest pokorą, szczególnie tą wobec niewiedzy swojej i innych, gotowością do niej i głęboką akceptacją. W świecie geometrycznego przyrostu danych uznanie, że nie wie się i być może nie dowie wielu rzeczy, jest aktem odwagi, ale i racjonalizmu w podejściu do informacji. Lepiej bowiem nie wiedzieć i przyznać się do tego, aniżeli nie wiedzieć, ale mówić czy udzielać odpowiedzi na pytania. To już postawa wysoce ryzykowna. Pokora współgra jednak z optymizmem, umie widzieć potencjał i szanse tam, gdzie one są, nie liczyć na niemożliwe i oczekiwać cudu. W tym ostatnim scenariuszu na scenę może dodatkowo wkroczyć arogancja, która będzie działać odpychająco i nie zachęcać do potencjalnej współpracy czy nawiązywania biznesowych relacji. Wyrażanie pokory wobec własnej niewiedzy jest uznaniem skończonego zakresu możliwości przy jednoczesnym otwarciu na nowe bez presji osiągnięcia nierealnych celów. To ważne w stosunku do siebie oraz innych, na wszystkich szczeblach organizacji. Zachowanie pokory to także pierwszy krok do rozwoju i poszerzania wiedzy, której przecież nie byłoby bez niewiedzy. Tu ważne jest zadawanie sobie samemu pytań, umiejętność zarządzania wyzwaniami, przedstawianie rzeczy takimi, jakie one są, aby jak najbardziej skutecznie działać. Szczególną rolę taka postawa pełni podczas kryzysu, kiedy to wyjątkowo istotne są możliwości realnej oceny sytuacji. Pokora to jednak nie skromność, to osadzenie w rzeczywistości i pełna szczerłość wobec siebie i innych w kwestii tego, co dzie-

je się w firmie, jakie są plany i wizje dalszych działań. To również nieudawanie w firmie kogoś innego, niż się jest w rzeczywistości. To wreszcie nieukrywanie swoich luk wiedzy i zdolność do przyznania się, że istnieją.

Dostrzeganie miejsc niewiedzy w organizacji, umiejętność ich priorytetyzowania i mapowania jest podstawą do pracy w tym obszarze. Poświadcza bowiem o głębokiej uważności i świadomości istnienia (bądź nie) danych wartości w firmie. W świecie szybkiego tempa zmian, rosnących wymagań i permanentnego niedo czasu, zatrzymanie się na procesie niewiedzy jest niezwykle cenną częścią pracy. Z niej rodzą się pomysły i koncepcje na dalsze działania i praktyki, ona wskazuje kierunki rozwoju. To również niewiedza jest gwarantem bezpieczeństwa informacyjnego, ponieważ jej świadomość zapobiec może poważnym kryzysom dezinformacyjnym. I choć wydaje się prosta do zrozumienia, to jest tak jedynie teoretycznie. W praktyce potrzebujemy konkretnych technik, narzędzi i działań, które umożliwią nam jej zagospodarowanie w organizacji.

Najważniejsze jest **mapowanie i identyfikacja miejsc objętych niewiedzą**. Pomocne mogą się tu okazać proste rozwiązania, takie jak **ankiety kierowane do pracowników różnych szczebli organizacyjnych**, czy wręcz **stworzenie tak zwanej kultury dopytywania („nie wiem, ale sprawdzę”)**. Wiązać powinno się to także z **brakiem wstydu w mówieniu „nie wiem” i niepiętnowaniem takiego zachowania**, ale uznanie, że odwaga do przyznania się do niewiedzy stanowi cenny zasób personalny. Aby móc monitorować stan niewiedzy, potrzebne jest **regularne i szczegółowe badanie, na ile ugruntowana jest wiedza w danym obszarze oraz nieustanne weryfikowanie jakości tej wiedzy**. Liczą się tu obie te kategorie, szczególnie iż w bardzo wielu kwestiach powinno się przyjąć założenie, że wyższy jest poziom niewiedzy niż wiedzy. Dopiero **po dokładnym zmapowaniu luk, doprecyzowaniu ich natury, możemy przystąpić do procesu priorytetyzacji działań pod kątem biznesowym**. To będzie w konsekwencji uzupełniać zasoby niewiedzy tym, co w danej sytuacji jest najważniejsze.

Istotna jest w tym zagadnieniu postawa kadry zarządzającej, włącznie z samym zarządem. Wyjście z pozycji wszytkowiedzących i pokazanie pokory daje nie

tylko dobry przykład pozostałej załozdze, ale przede wszystkim pokazuje, że jest to temat złożony, a sama niewiedza nie jest dowodem na brak kompetencji.

Uzupełnianie niewiedzy może odbywać się poprzez **szkolenia, również te z obszarów wiedzy ogólnej (wykluczenia, hormony, język polski), treningi, zajęcia praktyczne, konkursy wiedzy czy programy pro-**

mujące zwiększanie zasobu informacji w różnych obszarach. Szkolenia mogą zaś mieć **formę indywidualnych, trendowych czy narzędziowych, a ich ewaluacja dostarczać cennych informacji o zasobach pracowników.** Inspirujące są z pewnością **różnego typu spotkania czy prelekcje ze specjalistami w danej dziedzinie, ale także spikerami typu TED.**



Halina Brdulak

Profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, przewodnicząca komisji rektorskiej ds. społecznej odpowiedzialności SGH, Rady Klimatycznej oraz Rady Naukowej Programu Anti-Corruption przy UNGC Network Poland.



Zaufanie, dialog, rozmowa – etyczna i odpowiedzialna komunikacja jako podstawa zarządzania

W naukach o zarządzaniu znaczące miejsce zajmują kwestie dotyczące konkurowania, rywalizacji z innymi organizacjami czy też konkurowania w obrębie danej firmy. Powstało już tysiące książek, artykułów, podcastów, w których autorzy wskazują, jak konkurować, żeby wygrać w świecie opartym na wzroście i nieustannym powiększaniu zasobów.

Jednak od niedawna coraz większego znaczenia nabiera nowy nurt, czasami określany jako postwzrost, w którym wskazuje się na konieczność utrzymania, a nie ciągłego wzrostu. Rodził się on w odpowiedzi na wyzwania związane ze zmianami klimatycznymi, nadmierną eksploatacją zasobów i wszechobecnym zanieczyszczeniem. Jego przejawem jest zrównoważony rozwój.

Zagadnienie zrównoważonego rozwoju było przedmiotem badań naukowców i naukowiec już w XIX wieku. Można uznać, że podwaliny pod powyższą koncepcję położył Alexander Humboldt, który dzięki swoim wyprawom i badaniom „w terenie” pokazał, iż istnieje współzależność między działaniami człowieka i szeroko rozumianym światem natury. Obecna epoka określana jest coraz częściej jako antropocen, w której dominuje człowiek ekonomiczny (*homo oeconomicus*). Podjął on próbę podporządkowania natury realizacji własnych celów, związanych przede wszystkim z zaspokajaniem swoich nieustannie rosnących potrzeb. Nieposkromiona eksploatacja zasobów naturalnych i ingerencja w naturalną homeostazę prowadzi do jej zachwiania i w konsekwencji kryzysu klimatycznego powiązanego z kryzysem energetycznym, a szerzej kryzysem pewne-

go modelu cywilizacji, opartego na nieustannym wzroście (rozumianym w kategoriach finansowych). Dyskurs, który zaczyna być również dominujący w kręgach ekonomicznych, a znajdujący odzwierciedlenie w uznanych już publikacjach m.in. Jasona Hickla (*Mniej znaczy lepiej. O tym, jak odejście od wzrostu gospodarczego ocali świat*) czy Kate Raworth (*Ekonomia obwarzanka*), a także w rozwijającej się dynamicznie ekonomii behawioralnej, wskazuje na konieczność poszukiwania nowego modelu rozwoju.

W tym modelu kluczową rolę odgrywa etyczna i odpowiedzialna komunikacja, która pozwala na tworzenie przestrzeni do dialogu, wzajemnego słuchania i szacunku dla Innego. O jej wadze w świecie nieustannych zmian i zachwiania poczucia bezpieczeństwa świadczy apel Global Alliance for Public Relations and Communication Management wystosowany we wrześniu 2023 r. do Sekretarza Generalnego ONZ Antonio Guterresa w imieniu 100 organizacji branżowych całego świata. Celem tego apelu było zainicjowanie dialogu i współpracy na rzecz rozszerzenia 17 celów zrównoważonego rozwoju ONZ o cel 18 – odpowiedzialną komunikację, kształtującą etyczne relacje z interesariuszami. Mimo że etyczna komunikacja i relacje z otoczeniem przenikają każdy z 17 celów Agendy ONZ 2030, to jednak właśnie w obecnych uwarunkowaniach społecznych i geopolitycznych konieczne jest dodatkowe wyodrębnienie tego obszaru, na który powinny się składać m.in. walka z dezinformacją, bezpieczeństwo indywidualnych osób i społeczeństw w przestrzeni komunikacyjnej, prawa do dialogu i dostęp do rzetelnej i wiarygodnej wiedzy,

zwiększenie dostępności wiedzy publicznej w wybranych regionach świata, a także konsekwentne podnoszenie obowiązków organizacji do transparentności względem swoich pracowników i otoczenia. Postulat „odpowiedzialnej komunikacji”, proponowany jako 18 cel Agendy ONZ 2030, obejmuje:

- ✳️ otwarte dialogi dotyczące globalnych wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne, ograniczanie ubóstwa i obrona demokracji,
- ✳️ uznanie dialogu za potężne narzędzie komunikacji, utrzymanie wolności opinii i prasy,
- ✳️ etyczne podejście do komunikacji organizacyjnej i instytucjonalnej, opartej na faktach,
- ✳️ zwalczanie fałszywych wiadomości i propagandy, edukowanie jednostek w zakresie korzystania ze swoich „mocy komunikacyjnych”, szczególnie za pośrednictwem mediów społecznościowych,
- ✳️ publiczne i prywatne wsparcie dla krytycznego dziennikarstwa,
- ✳️ wspieranie różnorodności i równości płci na głębokim poziomie,
- ✳️ okazywanie empatii osobom dotkniętym głodem, ubóstwem, ograniczonymi możliwościami, wojną, przymusowymi migracjami i dyskryminacją,
- ✳️ używanie pozytywnego i włączającego języka.

Transparentna, odpowiedzialna i etyczna komunikacja buduje kulturę zaufania społecznego. Warto zatem odnieść się do badań, które zostały przeprowadzone w Polsce w 2022 r. przez CBOS. Są one realizowane w cyklu 2-letnim i kolejne spodziewane są w 2024 r. Jak wynika z powyższych badań, średni wskaźnik zaufania w polskim społeczeństwie ciągle ma wartość ujemną, a jego wartość zmalała w stosunku do 2020 r. o 0,17 punktu procentowego i obecnie kształtuje się na poziomie -0,83 (wskaźnik może przybierać wartość od -3 do +3), podobnie jak w 2018 r. Najniższą wartość przyjmuje on wśród osób najmłodszych (18-24 lata) -1,12 i najstarszych (65 lat i więcej) -0,99, zamieszkałych na wsi (-1,03) i w miasteczkach poniżej 20 tys. osób (-1,11). Czynnikiem determinującym zaufanie jest również poziom wykształcenia. Tylko u osób z wykształceniem wyższym wskaźnik zaufania przyjął niewielką wartość dodatnią (+0,01). Z kolei badania międzynarodowe Edelman Trust Barometer z 2023 r. wskazują, że poziom zaufania do najważniejszych instytucji publicznych, rządów, biznesu, organizacji pozarządowych i mediów nie uległ zmianie w stosunku do 2022 r. i wynosi globalnie 56 punktów. Natomiast o 1 punkt spadło zaufanie do organizacji pozarządowych i mediów. Niezmiennie największym zaufaniem cieszy się biznes (62 punkty). Od biznesu oczekuje się, że będzie on podejmował działa-

nia na rzecz poprawy dobrostanu pracowników, wspierał działania związane z ochroną środowiska i zwalczał wszelkiego rodzaju dyskryminację. Prawie ¼ respondentów uważa, że prezesi firm powinni przeciwstawiać się pseudonauce wykorzystywanej jako uzasadnianie polityki społecznej. Aż 64 proc. ankietowanych uznaje, że firmy mogą przyczynić się do umocnienia postaw obywatelskich.

Tak więc właśnie biznes ma szansę stworzyć nowe reguły etycznej i odpowiedzialnej komunikacji, pod warunkiem że takie zasady są zawarte w kodeksie etycznym i misji przedsiębiorstwa. Jak pokazują badania Edelmiana, obecnie biznes jest postrzegany właśnie jako jedyna kompetentna i etyczna organizacja w przeciwieństwie do rządów i mediów (zwłaszcza społecznościowych).

Powyższe wyniki wskazują na globalne trendy. Tymczasem badania CBOS pokazują, że społeczeństwo polskie nadal charakteryzuje się bardzo niskim poziomem zaufania i tradycyjnie wśród pozostałych krajów Unii Europejskiej zajmuje jedno z ostatnich miejsc w corocznych badaniach.

Niniejsza publikacja, która została wypracowana w czasie warsztatów, określana popularnie jako „narzędziownik”, jest kontynuacją raportu z 2023 r. i zawiera zbiór dobrych praktyk różnych firm w zakresie etycznej i odpowiedzialnej komunikacji. W kontekście przytoczonych powyżej informacji może przyczynić się do zwiększenia zaufania w polskim społeczeństwie w warunkach narastających zmian geopolitycznych.

Na koniec jako przesłanie i inspirację pragnę przytoczyć cytat z nowej publikacji Tadeusza Gadacza *Etyka dobromyślności*, który podaje za Hansem-Georgiem Gadamerem:

„Podstawowym modelem wszelkiego porozumienia się jest dialog, rozmowa. Rozmowa nie jest, jak wiadomo, możliwa, kiedy jeden z partnerów uznaje się za znajdującego się z konieczności w dominującej pozycji w porównaniu z innym, uważając, że posiada uprzednią wiedzę o przesądach, w które uwikłany jest [uczestnik dialogu]. Zamyka się tym samym w swoich własnych przesądach. Porozumienie za pomocą dialogu jest w zasadzie niemożliwe, jeśli jeden z partnerów dialogu nie otwiera się prawdziwie na rozmowę” (T. Gadacz, 2023, s. 64-65).

A zatem rozmawiajmy, szanując się wzajemnie i otwierając na różnorodność poglądów. Odpowiedzialnie i etycznie.





**Dobre
praktyki
biznesu**



Wytyczne dotyczące komunikacji środowiskowej w Allegro

Obszar: **Prawda i bezstronność**

1. Na czym polega pomysł zagospodarowania danej wartości w firmie

Allegro rozwija działania w zakresie zrównoważonego rozwoju i działa na rzecz ograniczania negatywnego wpływu na środowisko. Począwszy od odchodzenia od plastiku w opakowaniach, przez realizację celów SBTi, po promocję automatów paczkowych jako najmniej emisyjnej formy dostawy w ostatniej mili. Każde z tych działań ma różny wpływ na stopień ograniczania negatywnego wpływu firmy na środowisko.

Sprawia to, że komunikacja dotycząca działań prośrodowiskowych musi być bardzo precyzyjna, aby uniknąć nieudomówień, nadmiernego rozdmuchania oczekiwań czy wręcz oskarżeń o greenwashing.

2. Jak został zrealizowany (za pomocą jakiego projektu)

Dlatego w celu uspoźnienia zasad komunikacji powstał dokument „Dobre praktyki marketingu i komunikacji dot. tematów green / zrównoważonego rozwoju / ESG / CSR w Allegro”.

Dokument określa zasady komunikacji kwestii związanych z oddziaływaniem na środowisko, tematyką „eko”, zrównoważonego rozwoju czy CSR. Skierowany

jest do osób pracujących m.in. w działach PR, CSR/ESG, EB, marketingu i komunikacji czy przygotowujących zewnętrzne prezentacje i wystąpienia, a jego zasad powinni przestrzegać wszyscy przygotowujący treści i grafiki związane z Allegro w tematyce środowiskowej, w tym zewnętrzni dostawcy, firmy i agencje świadczące usługi dla Allegro.

Dokument opiera się na obowiązujących przepisach i zaleceniach dotyczących komunikowania kwestii środowiskowych, w tym tych przewidzianych w obecnych i planowanych dyrektywach UE. Celem nadrzędnym jest przejrzysta i rzetelna komunikacja oparta na faktach i łatwa do zrozumienia dla adresatów końcowych.

3. Jakie były efekty i wnioski na przyszłość

Uspójnienie przekazu pozwala na rzetelną i wiarygodną komunikację dotyczącą tematów środowiskowych i ograniczenie ryzyk. Trzeba podkreślić, że elementem kluczowym dla skuteczności tego rozwiązania jest komunikacja wewnętrzna. Dokument dostępny jest dla wszystkich pracowników, przeprowadzona została także kampania informacyjna promująca go wśród pracowników i pracowniczek. Materiał jest regularnie aktualizowany i dostępny publicznie.





BNP PARIBAS

BNP Paribas Bank Polska SA – Case Transparentność

Na czym polega pomysł zagospodarowania danej wartości w firmie?

„Kiedy Twoje wartości są dla Ciebie jasne, podejmowanie decyzji staje się łatwiejsze” – Roy E. Disney

Transparentność to jedna z wartości kultury organizacyjnej Banku BNP Paribas. Wraz z czterema innymi wartościami: współpracą, prostotą, odwagą oraz empowermentem tworzy uzupełniający się zestaw drogowskazów pomagających w codziennym działaniu i podejmowaniu decyzji. Po wielu połączeniach bank potrzebował spójnej kultury organizacyjnej, łączącej ludzi pochodzących z różnych organizacji o różnych kulturach. Stworzyliśmy zespół pracowników reprezentujących różne zespoły i szczeble w organizacji, którzy podczas warsztatów stworzyli katalog wartości najważniejszych dla naszej organizacji, a wśród nich znalazła się transparentność. Należało je jednak zakomunikować i wdrożyć w taki sposób, by trafić do serc i umysłów naszych pracowników.

Jak został zrealizowany (za pomocą jakiego projektu)?

Projekt „MOGE”, dotyczący komunikacji wartości kultury organizacyjnej, zapoczątkował wdrażanie wartości, w tym transparentności, w organizacji. Do każdej z wartości stworzyliśmy opis i zestaw zachowań, które pokazują realizację danej wartości w praktyce. W przypadku transparentności były to:

Transparentność – Dostarczamy to, na co się umówiliśmy. Zawsze mówimy, jak jest.

- Działam zawsze w najlepszym interesie Klienta.
- Przyznaję się do błędów i uczę się na nich.
- Dotrzymuję obietnic.
- Działam w sposób przewidywalny.
- Daję i przyjmuję informację zwrotną.

- Dzielę się odpowiedzialnością i decyzyjnością z zespołem.
- Przedstawiam całą sytuację, bez niedomówień.
- Upewniam się, czy odbiorca dobrze mnie zrozumiał.

Rozmawialiśmy o wartościach poprzez wiele formatów, takich jak: filmy z Zarządem, testimoniale pracowników, podcasty, życzenia świąteczne, wygaszaczki, kartki urodzinowe. Nagraliśmy też film z dziećmi pracowników, które w swój sposób przedstawiły rozumienie poszczególnych wartości.

Transparentność powiązaliśmy również z innymi projektami w organizacji, pokazując jej istnienie na różnych poziomach. Jest widoczna w naszym „Dekalogu równego traktowania”, odwołujemy się do niej w naszych badaniach Pulse Check, publikujemy transparentnie ogłoszenia na wyższe stanowiska managerskie, powołujemy się na nią przy ważnych tematach, takich jak „Kodeks postępowania”. Transparentność jest również widoczna w naszej zasadzie, że o wszystkim nasi pracownicy dowiadują się pierwsi, czyli zanim informacjami podzielimy się ze światem zewnętrznym. Przykładem transparentnej komunikacji są kwartalne spotkania prezesa z pracownikami BNP Paribas Open Talks, na których można poruszyć każdy temat.

Transparentność też wpływa na to, w jaki sposób rozmawiamy z naszymi Klientami. W połączeniu z prostotą tworzymy dostępne, zrozumiałe dokumenty, edukujemy w zakresie finansów. Jeśli zaś o dostępności mowa – w naszych centrach Klienta jest tłumacz języka migowego, pętle indukcyjne. Jesteśmy też jednym z sygnatariuszy Deklaracji Odpowiedzialnej Sprzedaży. Prowadzimy również transparentne raportowanie finansowe i pozafinansowe, które jest doceniane przez Klientów i branżę.

3. Jakie były efekty i wnioski na przyszłość?

- Transparentność zaczynaj od wewnątrz organizacji.
- Zaproś pracowników do tworzenia nowej kultury organizacyjnej, rozmawiaj z nimi, poznaj ich punkt widzenia – to też jest przykład na transparentne działanie.
- Postaraj się, aby rozumienie transparentności było wspólne – wypracuj przykłady zachowań mówiące o tym, co znaczy być transparentnym czy działać w zgodzie z transparentnością.
- Wartości to nasza wspólna sprawa, warto o nich mówić przez cały czas, zatem nawiązuj do wartości w projektach, komunikatach, grafice.
- Pokazuj przykłady transparentności w codziennych projektach.
- Mierz efekty działań komunikacyjnych.
- Kluczowa jest spójność działań wewnętrznych i zewnętrznych oraz konsekwencja w działaniu.

Efekty:

W badaniu Pulse Check ponad 80% pracowników powiedziało, że wartości kultury, w tym transparentność, zostały zakomunikowane w jasny i zrozumiały sposób.

Po dwóch latach działań komunikacyjnych i wdrożeniowych w obszarze wartości eNPS banku wzrósł o 30 punktów.

Pracownicy utożsamiają się z wartościami banku. 160 osób wskazało je jako element wpływający na polecanie banku jako pracodawcy.

Realne cytaty:

„Polecę, ponieważ w Banku BNP Paribas mamy wspólne wartości i się nimi posługujemy.”

„Polecę, ponieważ podobają mi się wartości firmy, podejście do pracowników i zielona przyszłość.”

„Polecę, ponieważ wartości, które promuje są również moimi wartościami.”

Liczne nagrody i wyróżnienia:

Employer Branding Excellence Awards 2022

– nagroda główna w kategorii „Kampania wewnętrzna” oraz wyróżnienie w kategorii „Innowacja EB”;

Siła Przyciągania 2023

– wyróżnienie w kategorii „Strategiczny projekt budujący zaangażowanie, lojalność i poczucie przynależności”;

Institute of Internal Communication Awards 2023

– nagroda główna w kategorii “Best Engagement Programme”;

PR Wings 2023

– nominacja w kategorii „PR korporacyjny”;

Raporty Zrównoważonego Rozwoju

– nagroda główna w 17. edycji konkursu organizowanego przez FOB i Deloitte;

Best Annual Report

– nagroda główna w konkursie organizowanym przez IRiP.

Empatia i równość w Banku BNP Paribas

1. Na czym polega pomysł zagospodarowania danej wartości w firmie?

Bank BNP Paribas to instytucja finansowa, która obsługuje ponad 4,2 miliona Klientów w Polsce. Różnorodność, równość i empatia wpisane są w strategię biznesową firmy. Bank kieruje się tymi wartościami i wdraża je we wszystkich aspektach swojej działalności: w procesach rekrutacyjnych, w tworzeniu produktów i usług spełniających potrzeby wszystkich Klientów, w zarządzaniu zespołami. Bank kładzie duży nacisk na tworzenie empatycznego środowiska pracy, gdzie wszyscy pracownicy, niezależnie od swojej tożsamości, płci czy przekonań, mogą czuć się docenieni i wspierani. Strategia Banku BNP Paribas opiera się na wszechstronnym podejściu, uwzględniającym te wartości w działaniach społecznych, edukacyjnych i ekologicznych.

2. Jak został zrealizowany (za pomocą jakiego projektu)?

Bank BNP Paribas tworzy atmosferę wspierającą realizowanie się na polu rodzicielstwa, w sposób szczególny wspiera zaangażowanie ojców w podział ról opiekuńczych. Realizuje te zadania m.in. poprzez sieć pracowniczą „Tato, masz to jak w banku”, która promuje rozwijanie kompetencji ojcowskich i równe prawa rodzicielskie. Bank nawiązał także współpracę z Fundacją Share The Care, która promuje partnerski model rodziny. Ponadto w ramach formuły „Bank Bliski Bliskim” organizuje cykliczne wydarzenia na rzecz rodziców oraz stworzył Akademię Rodzica, która oferuje materiały edukacyjne dla rodziców dotyczące organizacji czasu dla dzieci. Bank BNP Paribas wprowadził także strategię benefitową, która umożliwia korzysta-

nie z benefitów przez osoby bliskie pracownikom – to pozwala zadbać bankowi o całe rodziny.

Równość w banku związana jest również ze wsparciem rozwoju kobiet w biznesie poprzez programy, takie jak „Future Up” i „Women Up”, realizowane w ramach sieci „Kobiety Zmieniające BNP Paribas”. Bank promuje empatię poprzez wewnętrzne inicjatywy, takie jak „De-kalog równego traktowania”, który pomaga uniknąć zachowań krzywdzących dla innych, nawet tych realizowanych w sposób niezamierzony. Bank wykorzystuje oddolne sieci pracownicze i współpracuje z zewnętrznymi specjalistami, by w pełni dostosować się do potrzeb różnorodnych pracowników.

Członkowie oddolnej sieci pracowniczej „BNP Paribas PRIDE Poland”, która skupia osoby LGBT+ oraz sojusznicze, brali udział w inicjatywie stworzenia tzw. „Ławki Dialogu” oraz dołączenia banku do akcji „Biznes Nie Wyklucza”. Bank BNP Paribas aktywnie promuje także stosowanie femintyłów, dbając o ich obecność w ogłoszeniach o pracę i pracuje nad ich systemowym stosowaniem w dokumentach.

Bank rozumie znaczenie zespołów wielopokoleniowych i dąży do przekazywania wewnętrznie zgromadzonego doświadczenia, jednocześnie przygotowując się na przyszłość. W ramach tej strategii w banku działa inicjatywa pracownicza „Wiek Agawy”, stworzona przez społeczność osób 50+. Dodatkowo bank realizuje program reskillingowy „I can do IT” skiero-

wany do pracowników w wieku 50+, pozwalając im na rozwijanie swoich kompetencji w obszarach takich jak technologia.

Empatia to również wrażliwość na kwestie ochrony środowiska, dlatego bank od lat wspiera swoich Klientów w zrównoważonej transformacji, zwiększa świadomość ekologiczną i dzieli się dobrymi praktykami.

3. Jakie były efekty i wnioski na przyszłość?

Wsparcie równości i empatii w Banku BNP Paribas to szereg różnego rodzaju inicjatyw i projektów, dla których nie wprowadzono jednego wskaźnika sukcesu. Wspólnym mianownikiem dla wszystkich tych działań jest natomiast rosnące zaangażowanie pracowników. Przykładowo, w 2021 r. liczba uczestników wydarzeń organizowanych przez sieć „Tato, masz to jak w banku” wyniosła 820 osób, a w roku kolejnym wzrosła do imponujących 1920 uczestników. Sieć „BNP Paribas PRIDE Poland” zorganizowała 3 wydarzenia w 2021 r. z udziałem 550 osób, podczas gdy w 2022 r. było już 5 wydarzeń, w których wzięło udział 930 osób.

Wnioski z realizacji projektów sugerują, że kontynuacja tych inicjatyw jest kluczowa dla dalszego wzmocnienia kultury organizacji opartej na równości i empatii. Bank BNP Paribas będzie więc nadal rozwijał te programy, przyciągając coraz więcej uczestników i kreując w ten sposób bardziej empatyczne i zrównoważone miejsce pracy.





Empatia i równość

W Grupie ERGO Hestia pracują 102* osoby z niepełnosprawnością (3,4% wszystkich zatrudnionych). Niektóre z nich mają tzw. niepełnosprawność ukrytą i nawet nie wiemy, że się z czymś zmagają. Inne korzystają z wózków lub kul, asysty psa przewodnika, białej laski czy aparatu słuchowego.

W wielu firmach wciąż panują obawy przed zatrudnieniem osób z niepełnosprawnościami, wynikające często z niezgodnych z rzeczywistością stereotypów. Czy do kolegi, który jest niewidomy, mogę powiedzieć „spójrz na ten dokument”? Czy koleżankę poruszającą się na wózku mogę poprosić, żeby „podeszła do mojego biurka”? Każda z tych osób jest samodzielna i niezależna – czy wypada w takim razie pomagać im w codziennych czynnościach, np. podać długopis, który spadł z ich biurka, albo otworzyć drzwi na korytarzu?

Na te i inne dylematy każdy Hestianin zna już odpowiedź. Wszyscy pracownicy przeszli warsztat „Zmień perspektywę” prowadzony przez naszą Fundację Integralia. W trakcie warsztatu, podczas praktycznych ćwiczeń i symulacji, uczestnicy poznają specyfikę szerokiego wachlarza niepełnosprawności oraz wynikające z nich zasady komunikacji i współpracy. Przełamują stereotypy i przezwyciężają lęki związane z codzien-

nym kontaktem z koleżankami i kolegami z pracy, czy klientami.

Szczególą rolę w budowaniu dobrze działających zróżnicowanych zespołów pełnią również menadżerowie. W ERGO Hestii mają do dyspozycji materiały ze wskazówkami dotyczącymi rozmaitych aspektów współpracy z osobami z niepełnosprawnościami, mogą uczestniczyć w wymianie wiedzy i doświadczeń z innymi menadżerami i zawsze mają dostęp do ekspertów z Fundacji, by skonsultować konkretne przypadki.

Warsztat „Zmień perspektywę” jest jednym z elementów szkolenia onboardingowego każdego nowego pracownika. Nie zatrzymujemy się jednak i wiedzę szerzymy dalej, wśród naszych partnerów biznesowych. Fundacja przeszkoliła już prawie 50% sieci agencyjnej ERGO Hestii, a w planach są kolejne warsztaty.

Fundacja Integralia na co dzień zajmuje się aktywizacją osób z niepełnosprawnościami, znajdując im zatrudnienie zarówno w ERGO Hestii, jak i w innych firmach, oraz przygotowując zespoły, w których będą pracować. Od dwóch lat prowadzi program stażowy dla studentów z niepełnosprawnościami „Sprawny staż”.

*Dane na 31.12.2022 r.



Niewiedza – DLA Piper

Na czym polega pomysł zagospodarowania „niewiedzy” w firmie?

DLA Piper swoimi działaniami przekonuje, że poruszane w pracowniczym środowisku tematy nie są jedynie nośnymi hasłami, ale składają się w pewną całość, plan zgodny z wartościami organizacji. W tym celu sięgamy po nowoczesne techniki i metody komunikacji z pracownikami, realizujemy webinary, angażujemy influencerów, TED speakerów z różnych dziedzin. Nasz pomysł na zagospodarowanie „niewiedzy” polega także na rozmowach – twarzą w twarz lub online. Między innymi organizujemy ankiety, w których dajemy możliwość wyrażenia swojego zdania na różne tematy, a także opinii o prowadzonych przez nas szkoleniach i akcjach, aby nadać im właściwy kierunek. Jako organizacja staramy się uświadomić sobie, czego tak naprawdę nie wiemy!

Obecnie koncentrujemy się na trzech obszarach:

- a. inkluzywności języka oraz używania feminatywów w naszej organizacji;
- b. komunikacji z osobami chorymi na nowotwór; reagowaniu na ich potrzeby emocjonalne oraz ważności badań profilaktycznych;
- c. neuroróżnorodności i wpływie zmian w układzie nerwowym na pracę w organizacji.

Jak pomysł został zrealizowany?

• Inkluzywność języka + feminatywy

W ramach ciągłej akcji „Mental Health & Wellbeing” 9 marca 2023 r. zaprosiliśmy do kancelarii Gościa Specjalnego – Macieja Makselona, który przekazał nam swoją wiedzę na temat płynności języka polskiego, związanych z tym zmian zachodzących w społeczeństwie oraz znaczenia feminatywów w życiu i pracy. Pozyskaliśmy również materiały dodatkowe w postaci wywiadów dla renomowanych gazet oraz nagrań do TEDx na temat feminatywów i podstaw tworzenia komunikatów.

• Choroby nowotworowe oraz badania profilaktyczne

3 kwietnia 2023 r. zaprosiliśmy dr Agatę Szuścik, prelegentkę TEDx, która opowiedziała nam o tym, jak przeciwdziałać nowotworom i jak sobie z nimi radzić. Dr Szuścik poruszyła m.in. temat stresu, skutecznego korzystania z pakietu medycznego oraz wspierającej rozmowy z osobami, które chorują na raka.

W ramach poszerzenia wiedzy w obszarze profilaktyki badań medycznych 6 oraz 10 października zaprosiliśmy także ekspertów z firmy Sophia Health, którzy poprowadzili dwa wykłady dotyczące ważności badań profilaktycznych oraz hormonów.

• Neuroróżnorodność

W niedalekiej przyszłości planujemy spotkanie z Panią Marią Dąbrowską-Jędrał oraz Katarzyną Śledziewską. Prelegentki opowiedzą o wyzwaniach związanych z neuroróżnorodnością, na czym polegają zmiany w mózgu, z czego wynikają oraz jak najlepiej przygotować przyjazne, akceptujące i wspierające miejsce pracy.

Jakie były efekty i wnioski na przyszłość?

W obszarze inkluzywności języka obecnie analizujemy wyniki ankiety dotyczącej postrzegania feminatywów w naszej organizacji. Miała ona na celu zbadanie tego, co sądzą pracownicy oraz jakie są ich potrzeby w zakresie korzystania z żeńskich końcówek nazw zawodów.

Poza zdobyciem wiedzy na temat profilaktyki zaoferowaliśmy naszym pracownikom możliwość wygodnego przeprowadzenia serii badań w kierunku częstych dolegliwości: cukrzycy, insulinooporności/hiperinsulinemii, anemii – przewlekłego zmęczenia oraz nierównowagi hormonalnej w organizmie, a także kontroli gospodarki elektrolitowej. Koszty zostały w większości pokryte przez firmę, a badania odbyły się w naszym biurze, w celu zachęcenia pracowników do przebadania się.



Wiele kanałów dotarcia – jeden cel, czyli jak elastyczność w komunikacji sprawdza się w KRUKu

Elastyczność w komunikacji, w dzisiejszym świecie, w którym klienci oczekują różnorodnych i dostosowanych do swoich potrzeb rozwiązań, stała się kluczowym czynnikiem sukcesu dla firm. Słuchanie głosu klienta i uwzględnianie jego potrzeb jest drogą do wysokiej satysfakcji klienta, co sprzyja osiągnięciu wysokich wyników finansowych.

Grupa KRUK przełamuje tradycyjne ramy komunikacji, starając się dotrzeć do klienta w sposób dla niego najwygodniejszy. Kluczowym elementem podejścia do elastyczności jest wielokanałowość i dostosowanie metody kontaktu do preferencji klientów.

Nie ograniczając się do jednego rodzaju kontaktu, wprowadziliśmy szeroki wachlarz kanałów komunikacji z klientami. Obok kanałów tradycyjnych, takich jak doradcy terenowi i call center, w duchu innowacyjności stawiamy również na nowoczesne rozwiązania cyfrowe.

Platforma e-KRUK umożliwiła klientom komunikację za pośrednictwem Internetu z dowolnego miejsca. Dzięki platformie klienci samodzielnie mogą zarządzać spłatą swojego zadłużenia. Instrukcje korzystania z platformy e-KRUK dostępne są w różnych formach, od infografik po materiały video.

Słuchając głosu klienta, wprowadziliśmy nowe, elastyczne opcje płatności. Klienci mogą wybierać spośród tradycyjnych i cyfrowych metod płatności, co zwiększa ich komfort oraz dostosowanie do indywidualnych potrzeb. Jedną z nowo wprowadzonych me-

tod płatności polega na automatycznym i cyklicznym pobieraniu raty z karty płatniczej, zgodnie z ustalonym harmonogramem. W ten sposób klient nie musi pamiętać o comiesięcznym realizowaniu płatności – odpowiednia kwota będzie automatycznie pobierana z karty, aż do momentu spłaty całości zadłużenia lub rezygnacji z metody płatności. Warunkiem jest zapewnienie przez klienta dostępnych środków na rachunku. W rezultacie wraz z rozwojem platformy e-KRUK nie tylko zapewniliśmy dogodniejszą i bardziej przystosowaną do potrzeb opcję dotarcia do klienta, lecz także zapewniliśmy, aby opcja ta nie odbiegała od standardu innych rozwiązań e-commerce, z którymi nasi klienci mają styczność na co dzień.

Dzięki multikanałowości również w kontekście kanałów dotarcia możemy docierać z przekazem dotyczącym spłaty długów do klienta, który szuka informacji na temat rozwiązań, będąc na różnym etapie Customer Journey (podejmowania decyzji). Tym sposobem nie tylko ułatwiamy zawarcie produktu tym osobom, które już podjęły decyzję o spłacie, lecz także podsuwamy rozwiązania tym, którzy jeszcze szukają odpowiedzi.

Wprowadzenie różnorodnych kanałów komunikacji i elastycznych rozwiązań płatniczych przyniosło KRUKowi sukces, a także ugruntowało jego pozycję jako lidera w branży. To dowód na to, że elastyczność w komunikacji to nie tylko trend, ale przede wszystkim kluczowa wartość biznesowa, która może przynieść realne korzyści dla firm i klientów.

KRUK stawia na prosty język i buduje relacje z Klientami

W KRUKu o ważnych sprawach mówimy prosto. Informacje przekazujemy rzetelnie, w oparciu o jasną, transparentną komunikację. Przykładem jest internetowa kampania reklamowa *Splata w Twoich rękach*. Jej istotnym elementem była współpraca z popularnymi influencerami.

Niezależnie od kanału komunikacji nie lejemy wody, unikamy „waty słownej” i przede wszystkim nie stosujemy zawiłych, stylizowanych na urzędowy, prawniczy język zwrotów. Jesteśmy elastyczni i dostosowujemy nasz sposób mówienia oraz tworzone treści do naszych klientów. Stawiamy na personalizację i skupiamy się na konkretnym odbiorcy, a nie anonimowej grupie.

Komunikacja oparta na prawdzie

Kampania *Splata w Twoich rękach* realizuje dwa cele. Przekonuje klientów do rozwiązań cyfrowych (pokazuje zalety platformy do obsługi zadłużenia online e-kruc.pl) oraz do wzięcia odpowiedzialności za spłatę długu we własne ręce.

Od 25 lat zajmujemy się windykacją należności. Wiemy, że nasi klienci przyjmują różne postawy wobec długów. Dlatego przed startem działań kluczem było przygotowanie strategii komunikacji, która w zrozumiały sposób „opowie” o ofercie i w którą klienci uwierzą.

Bezstronni influencerzy mówią o KRUKu

Jak to osiągnąć? Zaangażowaliśmy do współpracy ekspertów i twórców internetowych, którzy potwierdzą profesjonalizm KRUKa i autentyczność naszych deklaracji.

Współpracowaliśmy z Rafałem Myślińskim (twórcą „Suchara codziennego”) i Beatą Borucką (Mądrą Babcią – właścicielką telewizji SILVER TV), a także z blogerem finansowym Tomaszem Jaroszkim (zrealizowaliśmy cykl edukacyjny „Nowoczesne technologie a rozwój windykacji”). Każde z nich dotarło do innej grupy docelowej, w swój własny, unikatowy sposób. O windykacji mówiliśmy więc zarówno do seniorów, jak i do grona młodszych odbiorców.

W KRUKu postawiliśmy na budowę długofalowych relacji, których fundamentem jest prawda i zaufanie. Dotąd już prawie 4 mln osób spłaciło z nami swój dług, co roku otrzymujemy nagrody potwierdzające najwyższą jakość świadczonych przez nas usług. Jesteśmy firmą, która ułatwia ludziom wyjście z długów. Dane pokazują, że klienci to widzą i rozumieją.



Empatia i równość

Centra handlowe dostępne dla wszystkich

Nhood Services Poland w swoich działaniach kieruje się zasadami zrównoważonego rozwoju, a firmowa **strategia potrójnego pozytywnego wpływu** na społeczeństwo, środowisko i gospodarkę (People, Planet, Profit) **w centrum uwagi stawia troskę o szeroko rozumiane otoczenie.**

Dlatego przekształcamy zarządzane przez nas centra handlowe w miejsca przyjazne lokalnym społecznościom, takie, które odpowiadają na ich potrzeby. Dokładamy starań, aby nasze centra i galerie handlowe były dostępne dla wszystkich klientów.

W wybranym dniu tygodnia w godzinach popołudniowych **klienci wszystkich 24 centrów handlowych zarządzanych przez Nhood Services Poland** mogą zrobić zakupy w ciszy, przy przygaszonym oświetleniu i wyłączonych telewizorach. **„Godziny ciszy”** obowiązują zarówno w pasażach galerii handlowych, jak i w hipermarkecie Auchan. Akcja została wprowadzona z troski o osoby ze spektrum autyzmu i zaburzeniami pokrewnymi, dla których zakupy w przestrzeni z silnymi bodźcami, jakimi są głośna muzyka czy częste komunikaty dla klientów, mogą być uciążliwe.

Centra handlowe zarządzane przez Nhood Services Poland to w **przeważającej większości obiekty jednopoziomowe, co ułatwia poruszanie się** osobom na wózkach inwalidzkich oraz tym, którym chodzenie sprawia trudność. Miejsca te są wyposażone w udogodnienia wymagane przez polskie prawo, a więc na parkingach

znajduje się odpowiednia liczba powiększonych miejsc, a w toaletach dostępne są specjalne kabiny dla osób niepełnosprawnych. Dodatkowo w 2023 r. zespół Nhood Services Poland rozpoczął **pilotaż programu „Audyt dostępności architektonicznej obiektów” realizowanego we współpracy z Fundacją Integracja.** Obecnie eksperci Fundacji Integracja realizują audyt w podwarszawskiej Galerii Łomianki. „Audyt dostępności architektonicznej” jest kompleksowym badaniem budynków i przestrzeni publicznych pod kątem ich dostępności dla osób z różnymi niepełnosprawnościami.

W 2022 oraz 2023 r. zespół Nhood Services Poland uzupełnił kalendarz bezpłatnych rodzinnych warsztatów kreatywnych organizowanych w zarządzanych centrach handlowych o spotkania adresowane do osób starszych. Zajęcia kreatywne odbywające się w ramach **cyklu „Senior aktywny i kreatywny”** pozwalają uczestnikom spędzić czas w towarzystwie rówieśników, a także rozwijać pasję i sprawność manualną. Spotkania dla seniorów odbyły się w Centrach Handlowych Auchan w Bydgoszczy, Gdańsku oraz Rumi.

Pomoc zwierzętom

Od wielu lat centra i galerie handlowe zarządzane przez zespół Nhood Services Poland **zachęcają klientów do włączenia się w pomoc zwierzętom**, którymi zajmują się organizacje pozarządowe oraz lokalne schroniska. **Zbiórki karmy i akcesoriów dla zwierząt** odbywają się w podwarszawskiej **Galerii Łomianki oraz w siedmiu Centrach Handlowych Auchan na Śląsku i Zagłębiu.**

Odpowiedzialność za siebie i za świat

Program CSR „Dobry sąsiad”

Podstawą działań Nhood Services Poland z zakresu zrównoważonego rozwoju jest strategia potrójnego pozytywnego wpływu na społeczeństwo, środowisko i gospodarkę (People, Planet, Profit).

Ważnym elementem realizacji tej strategii jest **autor-ski program CSR „Dobry sąsiad”**, który zespół Nhood Services Poland realizuje **nieprzerwanie od 2012 r. we wszystkich 24 centach handlowych, którymi zarządza**. Poprzez różnorodne działania firma pielęgnuje relacje z najbliższym otoczeniem i wspiera lokalne społeczności.

Filarem programu CSR „Dobry sąsiad” jest **dialóg z lokalną społecznością**. Dzięki temu inicjatywa odpowiada na jej najważniejsze potrzeby, wspiera działające w sąsiedztwie centrów i galerii handlowych organizacje pozarządowe i fundacje, a także lokalnych twórców i rzemieślników oraz odzwierciedla różnorodność regionów Polski.

Program „Dobry sąsiad” obejmuje **pięć ścieżek tematycznych** – kultura i nauka, ekologia, bezpieczeństwo i zdrowie, region, sport i zabawa. Tematyka wydarzeń realizowanych w ramach programu w poszczególnych Centrach Handlowych Auchan różni się i jest dostosowana do specyfiki danego miejsca oraz lokalnych trady-

cji. Do udziału w akcjach zespół Nhood Services Poland zaprasza lokalne organizacje i fundacje oraz artystów, a także współpracuje z lokalnymi mediami.

W ramach pięciu ścieżek tematycznych programu „Dobry sąsiad” przez cały 2023 r. w Centrach Handlowych Auchan, Galerii Bronowice oraz Galerii Łomianki zespół Nhood Services Poland zrealizował **1450 wydarzeń**, które zajęły **10 842 dni eventowe**.

W 2023 r. w ramach programu „Dobry Sąsiad” w 24 obiektach zarządzanych przez Nhood Services Poland w 23 miastach w całej Polsce odbyło się **439 akcji CSR**. Liczba wydarzeń organizowanych w ramach programu rośnie rok do roku. Dla porównania w 2022 r. w ramach programu „Dobry sąsiad” odbyło się 378 akcji CSR.

Poprzez program „Dobry sąsiad” zespół Nhood Services Poland realizuje firmową strategię zrównoważonego rozwoju People, Planet, Profit, a także **cele zrównoważonego rozwoju według SDG #3, #4, #11, #13**.

Podsumowanie ubiegłorocznej edycji programu CSR „Dobry sąsiad” znajduje się w „Raportcie zrównoważonego rozwoju Nhood Services Poland 2022” dostępnym na stronie internetowej <https://nhood.pl>.



Odpowiedzialność za siebie i świat – ekologia i środowisko

Pracujemy w określonych warunkach, działamy z innymi i wśród innych, dlatego planując nasze aktywności, musimy brać pod uwagę otoczenie przyrodnicze oraz istotnych dla nas interesariuszy. W Polenergii mamy świadomość, że każda nasza aktywność niesie za sobą określone skutki, dlatego działamy w taki sposób, aby były one jak najbardziej pozytywne.

Na sektorze energetycznym spoczywa szczególna odpowiedzialność za zrównoważony rozwój. To właśnie wytwórcy energii mają kluczowy wpływ na klimat. Grupa Polenergia stawia sobie ambitne cele związane z pozytywnym oddziaływaniem na ludzi i środowisko. Planujemy nasze ruchy i monitorujemy naszą aktywność. Działamy w tym zakresie między innymi poprzez realizację zadań bioróżnorodnościowych.

Na czym polega pomysł zagospodarowania danej wartości w firmie?

W każdym rozwijanym przez Polenergię projekcie zawiera się Plan Działań Środowiskowo-Społecznych, który kształtuje wymogi na etapie developmentu, budowy oraz podczas eksploatacji zrealizowanej inwestycji. Jednym z wdrażanych działań jest prowadzenie nadzoru przyrodniczego, który ma na celu sprawdzenie, czy zagrożenia środowiskowe są odpowiednio zarządzane. W oparciu o wyniki kontroli i poczynione obserwacje, wdrażane są dodatkowe działania, które mają na celu ochronę cennych gatunków fauny i flory, poszerzenie wiedzy oraz zwiększanie przyrodniczej świadomości i wrażliwości lokalnych społeczności.

Tworzenie łąk kwietnych na farmach fotowoltaicznych

Monitoringi przyrodnicze, które są realizowane na wielkopowierzchniowych farmach fotowoltaicznych należących do Grupy Polenergia pokazują, że obszary, które zostały pokryte panelami słonecznymi, cechują

się wyższym niż wcześniej bogactwem przyrodniczym. Stanowią one doskonałe miejsce, aby pomóc wielu gatunkom zwierząt, a przede wszystkim owadom zapylającym, od których zależy nasze życie.

Dlatego Grupa Polenergia zdecydowała się na założenie łąki kwietnej oraz pasieczyska wiosną 2020 r. na terenie Farm Fotowoltaicznych Sulechów, zlokalizowanych w miejscowości Kruszyna w gminie Sulechów. Przygotowaliśmy tam także domki dla owadów i przymyślnie z kamieni z budowy, które służą owadom i innym małym zwierzętom jako schronienie. Teren inwestycji jest ogrodzony, co sprzyja tworzeniu schronienia także dla większych zwierząt.

Efekty działania i wnioski na przyszłość

Poprzez prowadzoną komunikację zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz pokazujemy, jak ogromne znaczenie ma właściwe planowanie i zagospodarowanie wielkoskalowych obiektów fotowoltaicznych.

Odpowiednio zaopiekowany obszar jest nie tylko enklawą wielu dziko żyjących gatunków i swoistym rezerwatem bioróżnorodności. Oddziałuje on także pozytywnie na okoliczne pola uprawne, gdyż jest ogromnym rezerwuarem owadów zapylających, o czym dowiadują się rolnicy posiadający pola uprawne zlokalizowane w pobliżu projektów Polenergii.

W działania bioróżnorodnościowe prowadzone na terenie projektów Polenergii zaangażowane są także firmy budowlane. Pracownicy, podczas szkoleń przyrodniczych organizowanych przez współpracujących z Polenergią przyrodników, uczą się, jak wspierać lokalne ekosystemy.

Utrzymaniem terenu (np. sianiem łąk) i pasieczyskiem zajmują się osoby z lokalnej społeczności, dzięki czemu

dajemy możliwość zatrudnienia osobom mieszkającym w pobliżu naszych inwestycji.

Farma Fotowoltaiczna Sulechów jest także miejscem edukacji klimatycznej dzieci z lokalnych szkół podstawowych, które są zaangażowane w realizację projektu edukacyjnego Polenergii „Graj z nami w zielone!@”.

Podczas wycieczek organizowanych w ramach wspomnianego projektu uczniowie i uczennice nie tylko dowiadują się, jak powstaje prąd dzięki energii uzyskiwanej ze słońca, lecz także mają możliwość obserwacji pod okiem przyrodnika dzikich owadów zapylających oraz zdobycia wiedzy dotyczącej powstawania miodu w naszych pasiekach.

Transparentność

Grupa Polenergia prowadzi swoją działalność w sposób zrównoważony i odpowiedzialny, co bardzo mocno wiąże się z prowadzeniem komunikacji w sposób transparentny. A transparentność polega na pokazywaniu i przekazywaniu prawdziwych informacji w sposób jawny zarówno na zewnątrz firmy, jak i wewnątrz organizacji.

Na czym polega pomysł zagospodarowania danej wartości w firmie?

Będąc spółką akcyjną, mamy obowiązek udostępniania informacji dotyczących funkcjonowania i przedstawienia sytuacji finansowej spółki oraz jej perspektyw rozwojowych. Rzetelna informacja to podstawowy warunek dla podejmowania decyzji przez inwestorów. Polenergia ma tego świadomość i wywiązuje się z tych założeń wzorowo.

Dane są prezentowane w sposób zrozumiały i w terminie. Podejście do relacji inwestorskich traktujemy bardzo poważnie. Mamy świadomość, że ważna jest także prezentacja danych poprzez stronę internetową. Dlatego staramy się prowadzić strony poszczególnych spółek Grupy w sposób przejrzysty i intuicyjny. Infor-

macje umieszczane przez nas w przestrzeni wirtualnej są zawsze prezentowane w sposób klarowny.

Niezwykle istotne jest także przekazywanie informacji pracownikom i pracowniczkom. Chcemy, aby zawsze byli na bieżąco z informacjami, które dotyczą wszelkich działań firmy. W tym celu oprócz korzystania ze strony internetowej każdy pracownik i pracowniczka ma dostęp do intranetu, jak również do newslettera, w którym publikowane są aktualności dotyczące działań spółki.

Efekty i wnioski na przyszłość

Przejrzystość działań ma wpływ niemal na wszystkie kluczowe elementy realizacji projektów – począwszy od motywacji członków zespołu, po jakość efektów pracy. Dzięki tej świadomości i aplikowaniu takiego właśnie podejścia do biznesu mamy możliwość tworzenia ciekawych i długotrwałych projektów.

Transparentność działań pozwala wzbudzić w zespołach chęć i motywację do podejmowania nowych wyzwań, ale również zwiększa jakość wykonywanych zadań, za czym z kolei idzie lepsza identyfikacja z danym projektem i firmą.



Odpowiedzialność

Odpowiedzialność jest jedną z kluczowych wartości definiujących w Polpharmie podejście do prowadzenia działalności. Jako największy polski producent leków i jedyny wytwórca wielu produktów ratujących życie jesteśmy odpowiedzialni za bezpieczeństwo lekowe pacjentów. Oznacza ono dla nas zapewnienie nieprzerwanego dostępu do niezbędnych produktów, o wysokiej jakości i w przystępnej cenie. Co ósme opakowanie leku w polskich aptekach oraz co trzecie w szpitalach pochodzi z Polpharmy. To pokazuje nasz sukces, ale też wielkość zobowiązania, które realizujemy między innymi dzięki wbudowaniu odpowiedzialności w DNA organizacji. Dostęp do zdrowia uczyniliśmy też podstawą naszej Strategii Zrównoważonego Rozwoju na lata 2022-2025 zatytułowanej „Zdrowe życie w zdrowym świecie”.

Nasza polityka jakości zakłada, że każdy pracownik – niezależnie od tego, czy pracuje na produkcji, w laboratorium czy w IT lub księgowości – jest odpowiedzialny za jakość produktów dostarczanych do pacjenta i klienta. Oczekujemy od zespołu wykonywania zadań z takim zaangażowaniem, jakby robili to dla siebie. Taką postawę najbardziej oddaje angielskie słowo *ownership* – zależy nam, aby pracownicy czuli się i działali jak współwłaściciele procesów i zadań, zawsze pamiętając, że to, co robimy, ma przełożenie na ludzkie życie lub zdrowie. W postawie pracownika Polpharmy ceniona jest uważność i inicjatywa w stosunku do otoczenia, jakim jest zespół i firma, ale też wobec własnego rozwoju.

Wspieramy pracowników w kształtowaniu takiego podejścia, budując otwartą kulturę organizacyjną, którą opieramy na trzech wartościach: „Działamy z odpowiedzialnością” (ang. „Act with Ownership”), „Działamy razem” („Act as One”) i „Działamy z otwartością” („Act with Openness”). Ten nowy zestaw wartości stworzyliśmy w 2022 r. razem z zespołem, zapraszając do procesu 400 pracowników wszystkich szczebli. W ramach dialogu wypracowaliśmy wspólne wartości oraz powiązane z nimi zachowania. Realizowanie działań zgodnie z wartościami jest uwzględnione w procesie ocen pracowniczych przeprowadzanych dwa razy w roku.

Centralną wartością jest właśnie „Działamy z odpowiedzialnością”. Oczekujemy od pracowników, aby podejmowali decyzje i działania w oparciu o to, jaką wartość przynoszą one naszym pacjentom, klientom, pracownikom, partnerom, interesariuszom, firmie i środowisku.

Zależy nam, aby pracownicy byli proaktywni, wnosili nowe pomysły, które podważają status quo. Szukanie rozwiązań i inicjatywa to oceniane przez nas elementy w postawie pracowników. Kolejnym pożądanym zachowaniem przypisanym do tej wartości jest chęć poszerzania swojej wiedzy i rozwijania kompetencji oraz wykazywanie zainteresowania samodzielnym budowaniem swojej roli w organizacji. Chcemy, żeby pracownik brał odpowiedzialność za swój rozwój, a rolą firmy jest to umożliwiać i wspierać.

Wdrożenie opisanych wartości objęło edukację pracowników (e-learning, spotkania, Q&A) oraz intensywne działania komunikacyjne. Zorganizowaliśmy m.in. cykl mailingów „Wartościowe środy” – każda środa przez 12 tygodni poświęcona była komunikacji na temat konkretnej wartości lub wybranego zachowania. Przeprowadziliśmy konkursy dla pracowników oraz udostępnialiśmy materiały wideo, w których o odpowiedzialności naszej firmy wypowiadali się przedstawiciele interesariuszy – lekarze, farmaceuci, naukowcy.

Ustanowiliśmy Nagrodę Bursztynowego Galena – najważniejsze wyróżnienie przyznawane pracownikom, którzy uosabiają wartości Polpharmy, z największym naciskiem na wykazywanie się odpowiedzialnością we wszystkich opisanych wyżej aspektach.

Nasze wartości są azymutem każdego dnia w pracy. Elementy edukacyjne i odwołania do nich są obecne w wielu naszych wewnętrznych projektach. Obecnie 100% pracowników przechodzi oceny pracownicze pod kątem realizacji wartości, a po prawie dwóch latach od ich wdrożenia widzimy, że wartości te są stosowane i jednoczą nas jako firmę. Pracownicy, którzy czują, że są właścicielami procesów, identyfikują się z firmą i wspierają realizację naszej misji „Pomagamy ludziom żyć zdrowo w zdrowym świecie”.





Prawda i bezstronność

W otoczeniu biznesowym rozumiemy prawdę jako trzymanie się faktów. Bezstronność natomiast określamy jako sprawiedliwy ogląd świata, bez wzmocnienia polaryzacji i prezentowania radykalnych poglądów. Jednym z miejsc w T-Mobile Polska, gdzie pojęcia prawdy i bezstronności są szczególnie znaczące dla codziennych zadań, jest Departament Compliance.

Duża część naszych zadań opiera się na tych pojęciach – szczególnie komunikacja zasad etycznych, która wymaga spójności słów i czynów, w innym razie nie będzie działać. Budowanie odpowiedniej kultury compliance wśród pracowników firmy wymaga także odpowiedniego zaangażowania ze strony osób zajmujących pozycje autorytetu, gdyż jakakolwiek rozbieżność pomiędzy treścią a sposobem jej przekazywania będzie odczytana jako nieszczerłość i zniweczy efekt. Inną częścią naszej działalności, szczególnie związaną z pojęciami prawdy i bezstronności, jest prowadzenie postępowań wyjaśniających. Rozumiemy je jako potrzebę bezstronnego wyjaśnienia faktycznego przebiegu zdarzenia, co wiąże się z potrzebą utrzymania takiego przekonania u wszystkich zaangażowanych stron. W sposób oczywisty wyzwaniem w tych okolicznościach jest sprzeczność interesów.

By zapewnić spójną i opartą na prawdzie komunikację do pracowników, Departament Compliance prowadzi swoje własne działania – opisujemy nasze działania (zachowując wymagania poufności) tak, by pracownicy wiedzieli, jakie zasady nami kierują i w jaki sposób stosujemy je w codziennych działaniach. Publikujemy te materiały na stronie intranetowej, do której mają dostęp wszyscy pracownicy firmy. Podobny dostęp pracownicy mają do regulacji opisujących sposób prowadzenia postępowań wyjaśniających, dzięki czemu wiedzą, czego należy oczekiwać i w jaki sposób przebiega cały proces.

Te rozwiązania zostały dobrze przyjęte, co widzimy w codziennych kontaktach z pracownikami, udzielając konsultacji, a także podczas postępowań. Szczególnie znaczącym dowodem skuteczności naszego podejścia są sytuacje, gdy osoba objęta konsekwencjami personalnymi dziękuje za sposób przeprowadzenia postępowania, co znaczy, że budujemy wiarę w bezstronność i dążenie do wyjaśnienia prawdy.

Transparentność

Dbłość o transparentną komunikację w naszej firmie obejmuje między innymi przekazywanie informacji wewnętrznych, skierowanych do pracowników. Tworząc te komunikaty, dbamy o to, żeby były w pełni zrozumiałe dla wszystkich, dlatego skupiamy się na unikaniu wieloznaczności i podajemy prawdziwy obraz okoliczności. Z równym zaangażowaniem komunikujemy się w tematach pozytywnych, jak i negatywnych. Podobnie traktujemy przekaz zewnętrzny, rozdzielając go na działania reklamowe oraz pozostałą komunikację biznesową i budującą wizerunek marki. Poza tymi obszarami, w części naszej firmy działającej na podstawie metodyki agile, mamy do czynienia z określeniem „radikalna transparentność”, odnoszącym się do przejrzystości podejmowanych działań i realizacji celów.

Podstawą realizacji tych zadań jest przede wszystkim regularne publikowanie artykułów dotyczących działalności firmy w intranecie. Każdy tekst ma domyślnie włączoną możliwość komentowania przez pracowników, co pozwala na dzielenie się opiniami, a także wzmacnia zaangażowanie w przekazywane treści. Jest to jednym z elementów otwartej kultury wymiany

myśli w firmie, poza kanałami kontaktu z compliance, spotkaniami otwartymi z liderami i mniejszymi forami wymiany pomysłów. Z kolei w komunikacji zewnętrznej, reklamie, staramy się minimalizować ilość „gwiazdek” i warunków/kwalifikatorów związanych z daną ofertą. W takiej komunikacji uwzględniamy także otoczenie i warunki biznesowe (np. wydarzenia społeczne lub polityczne), w szczególności, gdy wymagana jest odpowiedź na sytuacje konfliktowe.

Analizując komentarze umieszczane przez pracowników pod komunikatami firmowymi, widzimy, że pomimo zgłaszania odrębnych zdań, pracownicy nie zarzucają firmie kłamstwa lub manipulacji w publikowanych informacjach. Biorąc pod uwagę siłę prezentowanych argumentów, nie obserwujemy samocenzury, czy wręcz publikowania tekstów pasujących do oczekiwań pracodawcy. Podobnie badamy sentyment klientów, dając im możliwość otwartej wypowiedzi po ich interakcji z firmą. W tym wypadku rozpiętość uwag jest większa, jednak ilość przypadków zarzucających firmie nieuczciwość lub nieuczciwe praktyki nie jest statystycznie znacząca.



Na czym polega pomysł zagospodarowania wartości w Walk PR

Niewiedza

Wykładnicze tempo zmian dzisiejszego świata zadziwia wszystkich, a branża komunikacji i public relations, w której działa Walk PR, jak soczewka skupia zmiany gospodarcze, społeczne czy technologiczne.

W Walk PR wychodzimy z założenia, że pierwszym krokiem, by nadążyć za zmianami, musi być **świadomość**, czego nie wiemy. Z kolei w sam proces zdobywania wiedzy wpisany jest **wysiłek** – czasowy, organizacyjny, wyśnięcia ze strefy komfortu dotychczasowego myślenia. Na drodze uzupełniania wiedzy mogą zdarzać się **pomyłki** – nieodłączny element procesu uczenia się, którego finałem jest uzyskanie szerszego horyzontu i **satysfakcja** zarówno osobista, jak i biznesowa. W Walk PR wierzymy jednak, że nie tylko ona, a cała droga nauki, jest **nagrodą**. W firmie kierujemy się trzema wartościami, z których dwie – **stay hungry** oraz **do it** – wprost odnoszą się do procesu uczenia się. Pierwsza z nich mówi o tym, że pcha nas do przodu głód wiedzy i potrzeba, by każdego dnia stawać się lepszymi. Druga zaś dodaje energii, by ambicję przekuć w czyny. Przy tym – co ważne w naszej filozofii – można, a nawet trzeba, w procesie uczenia **potykać się i mylić**. Unikamy jedynie bezczynności.

Realizacja

W Walk PR realizujemy program szkoleniowy oparty na trzech modułach: szkolenia narzędziowe, szkolenia trendowe i inspiracyjne z ekspertami zewnętrznymi oraz kompetencyjne szkolenia indywidualne. Premiujemy postawy zaangażowane i osoby, które aktywnie podchodzą do zdobywania nowej wiedzy i rozwoju. Dzięki przynależności do UNGC możemy czerpać ze źródła wiedzy na temat ESG, by wykorzystywać tę wiedzę w praktyce.

W obszarze relacji z klientami krzewimy kulturę dopytywania, zawsze precyzujemy potrzeby i zadania w formie briefu. Naszym celem jest mądre doradztwo, co oznacza przyznanie się do tego, że czegoś nie wiemy. Krzewimy z zespołem postawę, że można czasem mówić „nie wiem, sprawdzę, zorientuję się i wrócę z odpowiedzią”. Często taka postawa jest dobrym początkiem partnerskiej współpracy, w której identyfikujemy i analizujemy wraz z klientami obszary niewiedzy w ich organizacjach.

Efekty

Od wielu lat w systemie półrocznym prowadzimy **badanie naszych klientów**, w którym sprawdzamy różne wskaźniki satysfakcji, m.in. NPS (Net Promotor Score), ale też to, czy dostarczamy im **inspiracji** i czy **dobrze rozumiemy** zmiany w ich biznesie. Wyniki, np. NPS na stałym od lat poziomie +/-60, są dla nas bardzo satysfakcjonujące.

Ponadto corocznie poddajemy się niezależnemu badaniu agencji PR realizowanemu dla Media i Marketing Polska. Przebijamy w nim istotnie średnią rynkową w kilku wymiarach, z których jednym z najważniejszych jest **przestrzeganie zasad etyki zawodowej**.

Jednym z najważniejszych pytań w ocenach rocznych i podczas rozmów z odchodzącymi pracownikami pozostaje u nas pytanie: **Czego się nauczyłaś/-eś w Walk PR?** Odpowiedzi dają nam ogromną wiedzę na temat organizacji i pokazują, czego jeszcze nie wiemy.

Wykorzystanie mediów

Media to naturalny ekosystem agencji public relations – w Walk PR codziennie współpracujemy z dziennikarzami i liderami opinii. Nagłaśniamy ważne przekazy, budujemy historie marek i produktów, tworzymy kampanie, które rezonują w tradycyjnych i nowoczesnych mediach, często wywierając realny wpływ społeczny. W czerwcu 2023 r. z prawdziwą przyjemnością współtworzyliśmy kampanię dla LOTTE Wedel, która przy okazji dała nam jako firmie możliwość promocji ważnej dla nas wartości. Podobnie jak LOTTE Wedel – jeden z czołowych producentów słodczy w Polsce i firma odpowiedzialna społecznie – mamy wpisane w strategię dbanie o dobrostan pracowników i mocno niepokoją nas alarmistyczne prognozy dotyczące stanu psychicznego dzieci i młodzieży. Z okazji Dnia Dziecka chcieliśmy pokazać, że najcenniejszym prezentem, jaki możemy ofiarować naszemu dziecku w dniu jego święta, jest czas – a niekoniecznie tylko zabawka czy czekolada.

Realizacja

Kampania toczyła się dwutorowo. W **kanałach wewnętrznych** przekazaliśmy zespołowi Walk PR wzór stworzonego przez LOTTE Wedel „słodkiego usprawiedliwienia” – dokumentu, które mogły wypełnić dzieci, by usprawiedliwić nieobecność tego dnia w pracy taty, mamy lub opiekuna.

Głównym zewnętrznym kanałem komunikacji kampanii była z kolei platforma **LinkedIn**. Wraz z dziesiątkami firm zachęconymi osobiście przez CEO LOTTE Wedel Macieja Hermana – który przyjął na siebie misję lidera zmiany i w osobistym wpisie wystąpił w roli zarówno szefa, jak i ojca – opublikowaliśmy informacje, że dołączamy do akcji (poprzez osobisty profil CEO Walk PR oraz profil firmowy). Zachęcaliśmy jednocześnie kolejne firmy do dołączenia do niej.

Efekty

Od jednego wpisu CEO LOTTE Wedel na LinkedIn akcją zainteresowało się 50 firm (a dalej kolejne), co pozwoliło dotrzeć z komunikatem do niemal 60 tysięcy zatrudnionych w nich pracowników. Wolne w Dzień Dziecka wprowadzano w firmach odgórnie i oddolnie, m.in. Kubota, Sharebee, Wiener TU, Traficar czy IAB Polska.

Post na temat kampanii na LinkedIn CEO Walk PR oraz na profilu Grupy Walk PR był najbardziej popularny w I połowie 2023 r. Co jednak najważniejsze, rodzice w zespole Walk PR spędzili tego dnia czas z dziećmi. Krótszy dzień pracy z okazji Dnia Dziecka planujemy utrzymać w kolejnych latach.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT

Największa na świecie inicjatywa skupiająca biznes działający na rzecz zrównoważonego rozwoju. Zainaugurowana przez Sekretarza Generalnego ONZ w 2000 r. Skupia firmy tworzące strategie i działania w oparciu o dziesięć uniwersalnych zasad (10 Principles) w obszarach praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska, przeciwdziałania korupcji oraz podejmowania działań pomagających osiągnąć Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ (SDGs).

UN GLOBAL COMPACT NETWORK POLAND

Sieć krajowa z niezależnym sekretariatem prowadzonym oraz zarządzanym przez Fundację Global Compact Poland. Stanowi biuro projektowe oraz lokalny punkt kontaktowy i informacyjny dla polskich członków oraz sygnatariuszy UN Global Compact. Identyfikuje wyzwania i możliwości w zakresie zrównoważonego rozwoju. Zapewnia praktyczne wskazówki oraz promuje działania na rzecz realizacji celów ONZ. Dodatkowo UN GCNP wspiera merytorycznie polskich członków UN Global Compact w wypełnianiu rocznego obowiązku raportowania niefinansowego, z podejmowanych przez firmę działań i osiągniętych rezultatów.

KNOW-HOW HUB

Think-tank i ośrodek naukowy założony w 2011 r. jako element składowy UNDP w Polsce. Know-How Hub to platforma wiedza gromadząca szereg ekspertów, którzy tworzą oraz wdrażają projekty rozwojowe na poziomie krajowym. Think-tank jako niezależny komitet doradczy sprawuje funkcję Rady Naukowej przy Global Compact Network Poland.

BUSINESS AND HUMAN RIGHTS PROGRAMME

Program realizowany przez UN GCNP w partnerstwie z biznesem ma na celu implementację wytycznych ONZ ds. biznesu i praw człowieka w Polsce oraz ich praktyczne zastosowanie w programach etycznych, w firmach i instytucjach. Program wspiera aktywność biznesu w obszarze promocji równości płci, różnorodności, ochrony sygnalistów, wdrażania standardów etycznych, rozwoju filantropii korporacyjnej.



Global Compact
Network Poland



Know-How Hub
Centrum Transferu Wiedzy





WYDAWCA:



Network Poland

UN Global Compact
Network Poland
ul. Emilii Plater 25/64
00-688 Warszawa



Know-How Hub
Centrum Transferu Wiedzy

REDAKCJA NAUKOWA:

dr Katarzyna Bąkowicz

REDAKCJA:

Kamil Wyszkowski
Magdalena Krakowiak
Beata Chojecka
Karolina Siekierka
Aleksandra Tuszyńska

KOREKTA:

Marta Tuszyńska

PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD:

STUDIO LOGO Michał Bodych

ZDJĘCIA:

freepik.com
unsplash.com

Warszawa, 2024

Niniejszy Raport został przygotowany bazując na danych i materiałach źródłowych na dzień 30 stycznia 2023 r., chyba, że sam Raport w swej treści wskazuje inną datę w odniesieniu do opisywanego zjawiska, danych lub aktów prawnych.

Autorzy prowadzili prace niezależnie, opisując zjawiska oraz opracowując rekomendacje bazujące na danych i materiałach źródłowych, których prawdziwości i kompletności nie weryfikowali. W związku z tym autorzy nie odpowiadają za nie i nie udzielają gwarancji w zakresie poprawności i kompletności niniejszego Raportu.

Żaden z Autorów niniejszego Raportu w jakikolwiek sposób nie może być odpowiedzialny za wykorzystanie informacji w nim zawartych bez ich wiedzy i zgody. Autorzy nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za czyny i konsekwencje ponoszone przez osoby trzecie ani żadne decyzje podjęte lub nie na podstawie niniejszego Raportu.

Opinie przedstawione w publikacji przez autorów tekstów odzwierciedlają indywidualne poglądy. Zdjęcia oraz grafiki pochodzą z zasobów autorów tekstów bądź publicznych źródeł. Wszelkie prawa zastrzeżone®

Uniting business for a better world!

