

### Etyka jako obszar i kontekst standaryzacji działalności organizacji pozarządowych

Klimczuk, Andrzej

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Klimczuk, A. (2012). Etyka jako obszar i kontekst standaryzacji działalności organizacji pozarządowych. In K. Sztop-Rutkowska (Ed.), *Poradnik standardów normatywnych dla organizacji pozarządowych z powiatu oleckiego* (pp. 74-92). Olecko: Fundacja Rozwoju Ziemi Oleckiej. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-417909>

#### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Free Digital Peer Publishing Licence zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier:*

<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

#### Terms of use:

*This document is made available under a Free Digital Peer Publishing Licence. For more information see:*

<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

# 4. ETYKA JAKO OBSZAR I KONTEKST STANDARYZACJI DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

ANDRZEJ KLIMCZUK

## 4.1. Standard etycznej realizacji zadań organizacji pozarządowej

Etyka – to systematyzująca rekonstrukcja norm i reguł moralności praktykowanej oraz wyrażanej w opiniach o działaniach innych jednostek i grup<sup>60</sup>. Moralność dotyczy tu istniejących reguł zachowań w danej zbiorowości, jak też możliwości ich przekształcania, które mogą być inspirowane doktrynami religijnymi lub orientacjami filozoficznymi.

Problemy etyczne podmiotów trzeciego sektora dotyczą spraw społecznych, politycznych, gospodarczych, jak i związanych z oddziaływaniem na rozwój środowiska naturalnego. Są to m.in.

- sponsoring ze strony nieetycznych firm;
- nieuczciwa konkurencja z innymi organizacjami;
- preferowanie osób związanych z organizacją, np. przy zlecaniu zadań;
- akcje lobbingowe;
- nieetyczne działania promocyjne i reklamowe;
- wykorzystywanie luk prawnych<sup>61</sup>.

Ocena etyczna dotyczy pozytywnych i negatywnych efektów działań organizacji pozarządowych m.in. dla ich członków, wolontariuszy, pracowników oraz zachowań zwierzchników wobec podległych im osób i relacji między osobami na równorzędnych stanowiskach, jak również dla kultury organizacyjnej i klimatu moralnego w organizacji, a w konsekwencji także dalszych oddziaływań na klimat moralny w konkretnej branży i społeczności<sup>62</sup>.

Refleksja nad etyką organizacji pozarządowych dotyczy ich interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych<sup>63</sup>. W pierwszym przypadku dotyczy zachowań i postaw osób w poszczególnych organizacjach i szerzej w trzecim sektorze, środowisku dzia-

60 W. Kot, B. Pogonowska, H. Zboroń, *Słownik terminów etycznych*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 265.

61 P. Frączak, *Karta zasad działania organizacji pozarządowych. Analiza zapisów i praktyki*, [w:] M. Kozieł (red.), *Etyka w organizacjach pozarządowych. Standardy w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych*, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, Warszawa 2005, s. 16-17.

62 Por. M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 124, 130.

63 P. Frączak, *Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, „Federalista” 3/2010, s. 155-180.

łaczy i aktywistów. Zewnętrzny wymiar etyki dotyczy zaś relacji organizacji z beneficjentami, sponsorami, darczyńcami oraz z otoczeniem samorządowym i komercyjnym.

### **Cel standardu:**

1. Podniesienie jakości działań organizacji poprzez samokontrolę i samoregulację.
2. Budowa odpowiedzialności, świadomości i reputacji organizacji.
3. Dążenie do zapobiegania i przeciwdziałania „Sześciu grzechom głównym NGO”<sup>64</sup>. Są nimi:
  - a) pozorność działań (np. zorientowanie na drobne programy mimo wielkich celów, wprowadzenie w błąd beneficjentów, udawanie efektywności);
  - b) marnotrawstwo (ludzkiej energii, środków, np. poprzez dostosowanie wydatków do zapisów umów, a nie do rzeczywistych potrzeb; wykorzystanie środków publicznych do prywatnych celów);
  - c) zależność (np. realizowanie celów nie swoich, lecz grantodawców i sponsorów; brak dyskusji nad warunkami ich realizacji);
  - d) chciwość (wybieranie zadań ze względu na ich „opłacalność”);
  - e) bezideowość (np. brak obrony własnej misji, realizowanie dowolnych zleceń)
  - f) pycha (np. przekonanie o byciu najlepszym w danej dziedzinie, o słuszności rozwiązań stosowanych we własnej organizacji).

### **Źródło standardu:**

- Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych - wszystkich 10 zasad: dobro wspólne, legalizm, niezależność, jawność, odpowiedzialność, rzetelność, rozliczalność, partnerstwo, podział władz, unikanie konfliktu interesów<sup>65</sup>;
- koncepcje etyk zawodowych przedstawicieli służb społecznych, jako części etyki gospodarczej<sup>66</sup>;
- teoria odpowiedzialności społecznej<sup>67</sup>.

### **STANDARD ZALECANY:**

- **organizacja posiada misję, wizję i strategię oraz politykę społeczną i programy etyczne tworzone i realizowane zgodnie z koncepcją Strategicznej Karty Wyników;**
- **organizacja dopasowuje struktury i procedury organizacyjne celem realizacji zasady równości szans;**
- **członkowie organizacji i wolontariusze przestrzegają standardów profesjonalnych;**

64 P. Frączak, Nowa Karta Zasad już obowiązuje, „Federalista” 3/2010, s. 5.

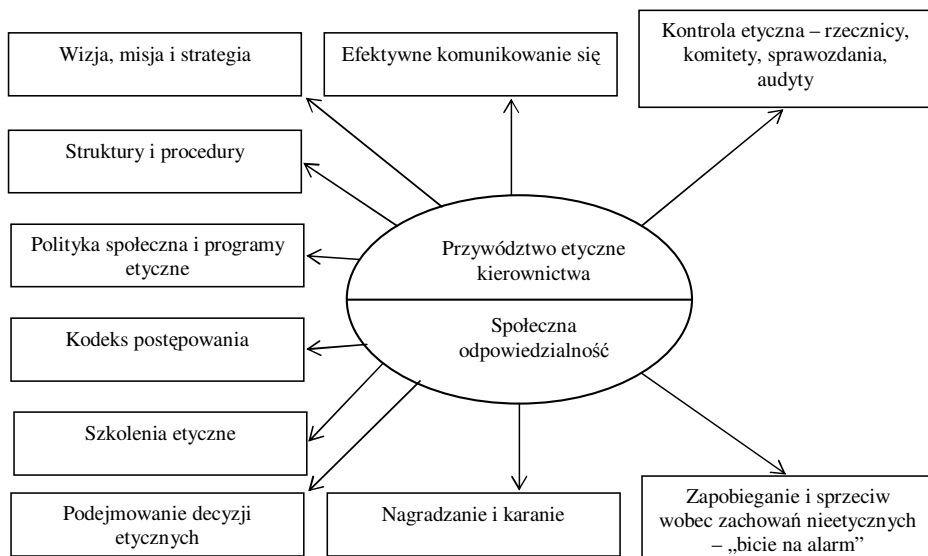
65 Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych, „Federalista” 3/2010, s. 9-11.

66 Zob. B. Pogonowska, Dziedziny refleksji etycznej nad gospodarowaniem, [w:] B. Pogonowska (red.), Elementy etyki gospodarki rynkowej, PWE, Warszawa 2004, s. 41; W. Kaczyńska (red.), O etyce służb społecznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010; K. Izdebski, Kodeksy etyczne w organizacjach pozarządowych, „Federalista” 3/2010, s. 41-55.

67 M. Rybak, Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2007, s. 28-52.

### STANDARD ZALECANY – cd

- w organizacji na drodze dialogu kierownictwa, pracowników, wolontariuszy i beneficjentów stworzony i przyjęty zostaje kodeks etyczny;
- w organizacji nie dochodzi do odstępstw w stosowaniu przyjętych zasad etycznych;
- organizacja prowadzi szkolenia etyczne dla swoich członków i wolontariuszy;
- w organizacji obowiązują zasady efektywnej komunikacji;
- przy podejmowaniu decyzji strategicznych uwzględniany jest ich wymiar etyczny – negatywne i pozytywne skutki dla otoczenia.



**Rysunek 1. Narzędzia instytucjonalizacji etyki**

Źródło: opracowanie na podstawie M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 131.

### STANDARD OPTYMALNY:

- organizacja stosuje zarządzanie różnorodnością i czerpie z tego tytułu korzyści;
- organizacja posiada mechanizmy kontroli etycznej np. rzecznika, komitet, audyty społeczne;
- organizacja posiada mechanizmy zapobiegania i sprzeciwu wobec zachowań nieetycznych np. telefon zaufania.

## **Treść standardu:**

Standard obejmuje 10 narzędzi wdrażania etyki do codziennej działalności organizacji<sup>68</sup>. Połowa z nich dotyczy przywództwa etycznego kierownictwa organizacji – kształtowania wzorów działań mających znaczenie głównie dla wewnętrznego klimatu moralnego. Połowa zaś jej społecznej odpowiedzialności – oddziaływania na otoczenie oraz utrzymania dobrej reputacji, wizerunku i zaufania do organizacji.

## **4.1.1. Przywództwo etyczne kierownictwa**

### **4.1.1.1. Określenie wizji, misji i strategii organizacji**

W części poradnika dotyczącej standardu zarządzania strategicznego omówione zostały główne formalne aspekty kształtowania wizji, misji i strategii organizacji. W tym miejscu zwrócona zostanie natomiast uwaga na etyczny wymiar tych narzędzi<sup>69</sup>.

#### **MISJA**

powinna odzwierciedlać podzielane przez założycieli i członków organizacji wartości moralne, jej wyjątkowy sens i rację bytu – współcześnie i w przyszłości. Obejmuje powód powołania organizacji, kierunek jej rozwoju i dziedziny działalności – zakres służby społeczeństwu. Misja nie może dotyczyć chęci przetrwania lub osiągania zysku. Choć jest też określana przez instytucje publiczne i przedsiębiorstwa to dla podmiotów trzeciego sektora jest celem nadrzędnym – często jest bowiem ważniejsza niż bezpośrednie działania, poszczególne cele i metody<sup>70</sup>. Nie powinna odwoływać się do zasad rynku czy obowiązującego prawa, ale do przekonań kierownictwa organizacji. Może działać alternatywnie do rynku i być nastawiona na zmianę prawa. Jest kluczowa w motywowaniu członków organizacji i jej współpracowników.

#### **WIZJA**

to wyobrażenie o rzeczywistości w bliższej lub dalszej perspektywie czasu oraz koncepcja przyszłego stanu, celach i kierunkach rozwoju organizacji. Powinna uwzględniać odpowiedzi dotyczące: rodzaju prowadzonej działalności; pożądanych w przyszłości obszarów działań; przewidywanych zmian technologicznych w organizacji i otoczeniu; przyszłej konkurencji, dostawców i partnerów; możliwych oczekiwań beneficjentów działań; przyszłych oczekiwań społeczeństwa wobec organizacji<sup>71</sup>. Elementy wizji powinny być policzalne a przez to umożliwiać dążenie do konkretnych efektów.

68 Prezentowany standard stanowi zmodyfikowaną i uzupełnioną na potrzeby organizacji pozarządowych koncepcję zaproponowaną przez M. Rybak. Por. M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 130-157.

69 Por. M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 132-135.

70 P. Frączak, *Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, „Federalista” 3/2010, s. 157-158.

71 M. Rybak, *Etyka menedżera ...*, op.cit, s. 133.

## Strategiczna Karta Wyników

Etyczny wymiar strategii organizacji pozwala osiągać stosowanie **Strategicznej Karty Wyników**. Umożliwia ona uwspólnienie celów kierownictwa oraz pracowników i wolontariuszy.

Etapy tworzenia Strategicznej Karty Wyników

Po (1) określeniu misji i wizji należy (2) określić kierunek rozwoju organizacji i możliwości reagowania na zmiany, następnie (3) zebrać pomysły na konkretne działania, (4) powiązać je w konkretne projekty strategiczne i zbudżetować, (5) określić zakres odpowiedzialności za ich wykonanie, (6) kontrolować wyniki - niezbędne jest określenie i kontrola finansowych i pozafinansowych wskaźników oraz (7) zorganizować proces uczenia się.

Etapy te powinny być traktowane jako cykl powtarzany np. co 1-2 lata. Proces ten wymaga dopasowania strategii, priorytetów, projektów i działań do możliwie wielu perspektyw oceny efektów działań organizacji: beneficjentów, pracowników, sponsorów, grantodawców, dostawców, ochrony środowiska naturalnego, społeczności lokalnej – miasta, dzielnicy, wsi, ale też do procesów komunikacji, zarządzania i finansowania. Szczególnie narażony na negatywną ocenę jest wymiar finansowy, który świadczy o społecznej własności organizacji pozarządowej – współudziale w niej środków z dotacji, funduszy publicznych, darowizn, składek, działalności gospodarczej i pożytku publicznego oraz pracy społecznej i wolontariatu<sup>72</sup>.

### 4.1.1.2. Polityka społeczna i programy etyczne

Każda organizacja pozarządowa, komercyjna i publiczna prowadzi określoną, choć nie zawsze sformalizowaną, politykę społeczną. Jest to publiczne deklarowanie i zobowiązanie się do podejmowania działań na rzecz interesariuszy wykraczających poza wymagane przez prawo – szczególnie w zakresie rozwiązywania ich problemów społecznych. Podkreślenie tego tematu jest istotne, gdyż nie wszystkie organizacje pozarządowe są w pełni powoływane na rzecz realizacji takich zadań, np. sportowe, turystyczne, hobbystyczne, kulturalne. Niemniej mogą łączyć te zadania np. z ograniczaniem ubóstwa, poprawą zdrowia publicznego, ochroną środowiska naturalnego, ochroną prawa konsumenta, upowszechnianiem otwartości dostępu do wiedzy.

Kwestie społeczne i etyczne powinny być uwzględniane na 4 etapach tworzenia Strategicznej Karty Wyników<sup>73</sup>. Mianowicie: (1) formułowania strategii organizacji – gdzie dotyczy możliwości oddziaływania na najważniejsze zdaniem kierownictwa sprawy społeczne przy uwzględnieniu kompetencji i zasobów organizacji, możliwości tworzonych przez otoczenie, osobiste wartości i aspiracje kierownictwa oraz uzasadnione zobowiązania wobec społeczeństwa; (2) tworzenia polityki społecznej jako strategii funkcjonalnej obok m.in. strategii zarządzania zasobami ludzkimi i polityki rachunkowości; (3) wdrażania strategii organizacji – ustalenia konkretnych zobowiązań wobec interesariuszy; (4) oceny realizowanych zadań, zatwierdzania ich

<sup>72</sup> P. Frączak, *Zarządzanie...*, op.cit, s. 158-159.

<sup>73</sup> Por. M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit, s. 109-110.

lub zmiany. Wyniki oceny służą usprawnieniu działań w kolejnym cyklu formułowania i wdrażania strategii. Zaleca się powtarzanie tego cyklu gdyż prowadzi on do powstania „pętli uczenia się”: procesu zarządzania strategicznego z udziałem pracowników organizacji, lepszego informowania o realizacji strategii oraz grupowego rozwiązywania problemów.

#### **Korzyści z polityki społecznej i programów etycznych dla organizacji:<sup>74</sup>**

- **pozytywny wizerunek i poprawa reputacji;**
- **redukcja konfliktów interesów;**
- **zwiększenie zaufania pracowników, beneficjentów, dostawców, darczyńców;**
- **ograniczenie przypadków kłamstwa, defraudacji, kradzieży wewnętrznych, korupcji, oszustw i innych nadużyć;**
- **zwiększa wiarygodność personelu;**
- **zwiększa lojalność pracowników i wolontariuszy.**

Programy etyczne są konkretyzacją polityki społecznej organizacji<sup>75</sup>. Mogą dotyczyć np. określenia standardów zawodowych, opracowania kodeksu etycznego, opracowania programu kształcenia etycznego, promowania zachowania etycznego (np. wyróżnienia, wydawnictwa, seminaria), przeprowadzania audytu etycznego, okresowych korekt kodeksu etycznego.

#### **4.1.1.3. Struktury i procedury**

Mechanizmy stosowane na rzecz zapewnienia przejrzystości i podziału władzy i zadań w organizacjach pozarządowych mogą prowadzić do demoralizacji jej członków<sup>76</sup>. Mogą to być np. brak stanowisk, ich nadmiar, brak określenia odpowiedzialności, niewłaściwe zasady kontroli, wadliwe, nieoszczędne i blokujące działania innych procedury.

Zasadne są tu nie tylko dobór odpowiedniej struktury organizacyjnej, przewidywalnych procedur, dążenie do specjalizacji działań i poprawa koordynacji. Niezbędna jest analiza (1) centralizacji i (2) decentralizacji władzy w organizacji. W pierwszym przypadku możliwe jest np. prowadzenie działań rutynowych, dbanie o kontrolę ich jakości, ale pomija się problemy pracowników i ich błędy oraz dochodzi do biurokratyzacji - zasłaniania się przepisami i kodeksami. Decentralizacja – zwiększenie zakresu samodzielności pracowników i wolontariuszy – choć przyspiesza komunikację i reagowanie na nowe wyzwania, to jednak prowadzi do rozproszenia odpowiedzialności i orientacji na zwiększenie osobistych korzyści nierzadko ze szkodą dla etyki, lokalnej społeczności i środowiska naturalnego.

74 Por. M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit, s. 139; W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski, *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy, Przedstawicielstwo Organizacji Narodów Zjednoczonych w Polsce, Warszawa 2002*, s. 28.

75 M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit, s. 138.

76 Por. Tamże, s. 135-138.

Istotne jest przewidywanie przez kierownictwo organizacji zmian zewnętrznych i dobór do nich stopnia elastyczności organizacji<sup>77</sup>. Kluczowy jest wybór sposobu wprowadzania zmian:

- (1) „przez kryzys” - dotyczy odgórnych zmian struktur i procedur poprzez perswadowanie, przekonywanie i karanie członków i wolontariuszy organizacji;
- (2) w sposób „integralny” - stopniowe, stałe odkrywanie nowych możliwości i ich analizowanie celem ich wykorzystania.

Metoda powinna być dobierana zawsze adekwatnie do specyfiki organizacji i jej otoczenia.

Przełamywaniu słabych stron powyższych rozwiązań służy: stosowanie kodeksów etycznych; dopasowanie decyzji i działań do konkretnych warunków, praw i wartości wspólnoty w której prowadzona jest działalność; budowa kultury organizacyjnej; tworzenie luźnych powiązań - sieci - między członkami i wolontariuszami organizacji oraz z jej otoczeniem opartych na partnerstwie i solidarności; odejście od narzucania reguł innym – uznanie ich za tak samo ważnych w działaniach i decyzjach; podkreślanie osiągnięć zbiorowych jako ważniejszych niż indywidualne.

Istotne jest także by stosowane struktury i procedury nie prowadziły do dyskryminacji tak członków, jak i beneficjentów organizacji. Chodzi tu o modyfikację działań, które mogą prowadzić do mniej przychylnego traktowania danych osób, niż innych w porównywalnej sytuacji, ze względu na określoną cechę (np. płeć, wiek, tożsamość seksualną, niepełnosprawność, wyznanie religijne, przekonania, pochodzenie etniczne).

Za podstawowe należy uznać wdrażanie „**zasady równych szans**”, która dotyczy dania każdej osobie szansy wyboru drogi życiowej adekwatnej do jej możliwości, motywacji i predyspozycji, co wiąże się z ograniczaniem stereotypów dotyczących społecznie oczekiwanych ról. Koncepcja ta dotyczy jednak głównie działań naprawczych i kładzie mały nacisk na cele i kulturę organizacji<sup>78</sup>.

#### **Rozwiązania na rzecz równego traktowania i równych szans kobiet i mężczyzn:**<sup>79</sup>

- ogłoszenia o pracę nie dyskryminują żadnej z płci;
- proces rekrutacji nastawiony jest na ocenę kompetencji;
- miejsce pracy jest wolne od dyskryminacji i przemocy ze względu na płeć;
- dostęp do szkoleń i awansów jest równy dla kobiet i mężczyzn;
- działania informacyjne i promocyjne nie powielają stereotypowego postrzegania płci;
- działania realizowane przez organizacje są faktycznie dostępne zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn;
- w prowadzonych przez organizację działaniach nie są utrwalane stereotypy dotyczące płci;
- komunikowanie równości;

77 Por. M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 136-137.

78 B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich, WŚFiZ, Białystok 2009*, s. 52-54.

79 B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich, WŚFiZ, Białystok 2009*, s. 52-54.



- **zwiększanie uczestnictwa we władzach płci niedoreprezentowanej;**
- **ułatwianie godzenia życia zawodowego z prywatnym zarówno kobietom, jak i mężczyznom;**
- **zwiększanie możliwości angażowania się kobiet i mężczyzn w niestereotypową aktywność w organizacji.**

Bardziej dalekosiężnym rozwiązaniem jest „**zarządzanie różnorodnością**” – oparcie działalności o założenie, iż członkowie i wolontariusze organizacji należą do wielu grup, które różnią się między sobą cechami widocznymi (np. płeć, wiek), niewidocznymi (np. wyznanie religijne, doświadczenia, styl życia), w tym głęboko ukrytymi cechami tożsamości (np. przekonania, wartości, normy, postawy, wierzenia)<sup>80</sup>. Różnice te powinny zostać wykorzystane przy tworzeniu stanowisk pracy i podziale zadań. Wykorzystaniu różnorodności mogą służyć np. rekrutacja pracowników na podstawie zdolności; tworzenie sytuacji do wykorzystania pozytywnych elementów różnic; prowadzenie szkoleń i treningów komunikacji interkulturowej; dopasowanie form pracy do sytuacji życiowej i rodzinnej poszczególnych pracowników oraz ich potrzeb i oczekiwań.

#### **Wybrane korzyści z zatrudniania osób niepełnosprawnych w organizacjach pozarządowych<sup>81</sup>:**

- **skorzystanie z dofinansowania, prospołeczne wykorzystanie wydatków na pensje;**
- **lojalność i zaangażowanie, rzadsze zmiany pracy przez osoby niepełnosprawne;**
- **uwrażliwienie zespołu organizacji na potrzeby innych, nauka uwzględniania ich w codziennej pracy;**
- **zwiększenie otwartości i przyjazności organizacji pozarządowych na osoby, którym trudniej znaleźć zatrudnienie na otwartym rynku pracy.**

#### **4.1.1.4. Efektywne komunikowanie się**

Wymiana informacji w organizacji jest efektywna o ile prowadzi do faktycznego zrozumienia przez odbiorcę przekazu w sposób pożądaný przez nadawcę. Innymi słowy dotyczy uwzględnienia perspektywy odbiorcy – tego co zobaczy, usłyszy i jak zinterpretuje wiadomość. W tym celu wykorzystywać można wiele techniki m.in. utrzymania pozytywnej mowy ciała, aktywnego słuchania oraz przekazywania informacji zwrotnej (*feedback*)<sup>82</sup>. Efektywna komunikacja powinna być prowadzona z uwzględnieniem wiedzy o tym do kogo jest kierowany przekaz, co jest kluczowym

<sup>80</sup> B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, WSiFiZ, Białystok 2009, s. 53-54.

<sup>81</sup> *Dlaczego warto zatrudniać osoby niepełnosprawne (ON) w organizacjach?*, „Federalista” 3/2010, s. 77-78.

<sup>82</sup> *Zob. I. Sroczyńska-Skoratko (red.), Podręcznik trenera, Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland, Warszawa 2008, [http://z.nf.pl/v\\_lngo/doc/podrecznikTrenera.pdf](http://z.nf.pl/v_lngo/doc/podrecznikTrenera.pdf) [20.11.2012].*

elementem informacji, kto i z jaką oceną będzie powtarzał informacje oraz odmiennego przekazywania komunikatów dla pracowników i wolontariuszy, lokalnej społeczności oraz dla mediów i otoczenia organizacji<sup>83</sup>.

Z perspektywy budowania klimatu etycznego zaleca się by pisemne i ustne komunikowanie informacji o działalności organizacji było prowadzone głównie przez jej kierownictwo<sup>84</sup>. Powinno zaznaczać pracowników i wolontariuszy z rzeczywistymi celami, kodeksami postępowania i procesem podejmowania decyzji.

**Główne wartości i zasady efektywnej komunikacji:  
szczerść, otwartość, uczciwość, wolność od stronniczości i złej woli,  
dokładność – precyzja merytoryczna informacji,  
dostosowanie szczegółowości do wagi sprawy, brak przekłamań.**

Niezbędne jest wyznaczenie kryteriów poufności. Kierownictwo organizacji odpowiada za decydowanie o ujawnianiu informacji na zewnątrz. Niezbędne jest określenie tematów co do których pracownicy i wolontariusze mają obowiązek ochrony poufności – w szczególności nie powinni w sposób dowolny ujawniać informacji o relacjach pomiędzy organizacją a beneficjentami, darczyńcami i grantodawcami. Bezwzględnie powinien być przestrzegany zakaz używania informacji zastrzeżonych i poufnych do własnego zysku lub innych korzyści osobistych przez pracowników i wolontariuszy.

Efektywne komunikowanie kształtuje przekonania o uczciwości lub nieuczciwości kierownictwa oraz postawy pracowników i wolontariuszy. Pozwala na utrzymanie lojalności i zadowolenia z pracy w organizacji. W tym celu niezbędne jest też stworzenie pracownikom i wolontariuszom możliwości wyrażania swojego niezadowolenia na wewnętrznym forum organizacji.

#### 4.1.1.5. Kontrola etyczna – rzecznicy, komitety, raporty i audyty

Poprzez kontrolę etyczną rozumie się monitoring, pomiar i ocenę działalności społecznej organizacji w odniesieniu do jej sytuacji wewnętrznej i relacji z otoczeniem<sup>85</sup>.

Podniesieniu poziomu etycznego organizacji może służyć powołanie rzecznika do spraw etycznych lub komitetu/rady etycznej<sup>86</sup>. Często taką rolę „nieformalnie” pełni prezes lub założyciel organizacji – niemniej często lepiej jest gdy to nie kierownictwo udziela pracownikom porad w zakresie rozstrzygnięcia konfliktów etycznych. Rzecznikiem powinien być doświadczony pracownik o nieposzlakowanej opinii, o dużym autorytecie zawodowym i moralnym, doskonale znający kodeksy etyczne, standardy profesjonalne i kulturę organizacyjną.

83 Przewodnik po (efektywnym) komunikowaniu, Komisja Europejska, 2005, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/communication\\_guide\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/communication_guide_pl.pdf) [20.11.2012].

84 M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit, s. 150.

85 M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit, s. 109.

86 Tamże, s. 151-152.

## ZADANIA RZECZNIKA ETYCZNEGO W ORGANIZACJI<sup>87</sup>:

- uzgadnianie polityki społecznej organizacji z jej kierownictwem;
- opracowanie, weryfikowanie i propagowanie kodeksu etycznego;
- stworzenie efektywnych kanałów komunikacyjnych do upowszechniania standardów etycznych;
- prowadzenie audytu etycznego i kontroli efektywności polityki społecznej;
- opracowanie właściwych sposobów wdrażania standardów etycznych;
- aktualizacja polityki społecznej, stosownie do zmian w strategii ogólnej.

Komitet lub rada etyczna służy natomiast rozstrzygnięciu kwestii związanych z trudnymi lub wątpliwymi etycznie decyzjami. Ma na celu pokojowe rozstrzygnięcie konfliktów, prowadzenie długofalowej polityki etycznej, ustalanie standardów odpowiednich do potrzeb i ich monitoring. Skład rady nie powinien w pełni pokrywać się z zarządem lub radą programową organizacji. Rada nie powinna być tworzona tylko ze względów politycznych czy wizerunkowych, do rozwiązania jednorazowych problemów – jej działalność powinna być stała.

Komunikowaniu, kontroli i ewaluacji społecznej odpowiedzialności organizacji służy przygotowywanie raportów i audytów<sup>88</sup>. Współcześnie istnieje wiele systemów obejmujących zróżnicowane standardy i wskaźniki pomiaru zmian etycznych (np. normy AA 1000, SA 8000, normy jakości ISO 14000/14001). Kompleksową propozycję dla organizacji pozarządowych stanowią wytyczne przygotowane przez międzynarodową instytucję Global Reporting Initiative, dostępne od 2012 w języku polskim.

## ZARYS WYTYCZNYCH RAPORTOWANIA KWESTII ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU DLA NGO<sup>89</sup>

### Część 1: Definiowanie zawartości, jakości i zasięgu raportu:

- zasady określania zawartości raportu: istotności, uwzględniania interesariuszy, kontekstu zrównoważonego rozwoju oraz kompletności;
- zasady dotyczące zapewniania jakości raportu: wyważenia, porównywalności, dokładności, terminowości, przejrzystości oraz wiarygodności;
- wytyczne dotyczące określania zasięgu raportu.

### Część 2: Standardowe informacje, które powinny być zawarte w raporcie:

- strategia, profil, organy zarządzające i nadzorujące organizacji;
- opis podejścia do zarządzania w poszczególnych wymiarach
- wskaźniki wyników: skuteczność programów (tylko dla NGO), ekonomiczne, środowiskowe, praktyki dotyczące zatrudnienia i godnej pracy, respektowania praw człowieka, wpływu na społeczeństwo, odpowiedzialności za produkt.

<sup>87</sup> Tamże

<sup>88</sup> Tamże, s. 152-154.

<sup>89</sup> Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju & Suplement dla sektora organizacji pozarządowych (NGO). Wersja 3.0, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2012, [www.globalreporting.org/resource/library/Polish-NGOSS.pdf](http://www.globalreporting.org/resource/library/Polish-NGOSS.pdf) [20.11.2012].

## Wskaźniki wyników w zakresie skuteczności programów NGO

### Aspekt: Angażowanie kluczowych interesariuszy

NGO1 Procesy na rzecz angażowania kluczowych interesariuszy w opracowywanie, wdrażanie, monitorowanie i ocenę polityk oraz programów.

### Aspekt: Informacje zwrotne, skargi i podejmowane działania

NGO2 Mechanizmy udzielania informacji zwrotnych i zgłaszania skarg dotyczących programów i polityk oraz działania podejmowane w odpowiedzi na przypadki naruszenia polityk.

### Aspekt: Monitorowanie, ocena i uczenie się

NGO3 System monitorowania i oceny programów oraz procesu uczenia się (w tym pomiar skuteczności i wpływu programów), wprowadzania zmian do programów oraz ich komunikowania.

### Aspekt: Płeć i różnorodność

NGO4 Środki mające na celu uwzględnienie kwestii płci i różnorodności przy opracowywaniu, wdrażaniu, monitorowaniu i ocenie programów oraz w procesie uczenia się.

### Aspekt: Świadomość społeczna i rzecznictwo

NGO5 Procesy na rzecz opracowywania, komunikowania, wdrażania i modyfikowania stanowisk rzeczniczych oraz społecznych kampanii świadomościowych.

### Aspekt: Koordynacja

NGO6 Procesy na rzecz uwzględnienia działalności innych podmiotów oraz koordynacji w tym zakresie.

Pytania diagnozujące narzędzia przywództwa etycznego kierownictwa:

1. Czy wizja, misja i strategia organizacji mogą być regularnie aktualizowane zgodnie z koncepcją Strategicznej Karty Wyników?
2. Czy organizacja świadomie prowadzi politykę społeczną i programy etyczne? Jakie korzyści i straty przynosi dotychczasowa działalność społeczna organizacji?
3. Czy dotychczasowe sposoby wprowadzania zmian w organizacji przynoszą pozytywne skutki dla oceny etycznej jej działań czy też prowadzą do negatywnych efektów jak pogorszenie morale zespołu i utrata reputacji organizacji?
4. Czy organizacja stosuje rozwiązania na rzecz upowszechniania równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji?
5. Czy w organizacji wykorzystywane są techniki, wartości i zasady efektywnego komunikowania się?
6. Czy organizacja posiada rzecznika do spraw etycznych lub komitet etyczny?
7. Czy organizacja przygotowuje raporty społeczne?

## 4.1.2. Społeczna odpowiedzialność organizacji

### 4.1.2.1. Kodeksy etyczne i standardy profesjonalne

Wbrew powszechnej opinii kodeksy etyczne, w tym zawodowe, choć często są głównymi środkami utrzymania i oceny pożądanych zachowań członków danej grupy czy organizacji, to nie przynoszą wyłącznie pozytywnych efektów.

Często bowiem są tylko kolejnym „schowanym do szuflady” dokumentem, który nie ma przełożenia na działania i decyzje. Ponadto są tylko jednym z narzędzi wdrażania etyki do organizacji, a znaczenie ma również jej kultura oraz etyka osobista - zarządzających, pracowników i wolontariuszy - kształtowana przez ich własne decyzje, rodziny, przyjaciół, sąsiadów, kolegów z pracy i szerzej: dominujące w danej społeczności wyznanie religijne i światopoglądy<sup>90</sup>.

#### Wady kodeksów etycznych<sup>91</sup>

- Występuje moda na tworzenie etyk - jest to działanie, które ukrywa stan demoralizacji środowiska;
- świadczą o kryzysie moralności jednostkowej;
- zwalniają z poczucia odpowiedzialności jednostkowej;
- zachęcają do minimalizmu moralnego - działania zgodnego z zasadą, że co nie jest przez kodeks zabronione to jest dozwolone;
- w zbyt małym stopniu podkreślają obowiązki organizacji względem innych podmiotów przeceniając rolę pracowników i interesariuszy wewnętrznych;
- są konstruowane na wzór dokumentów prawnych, bez próby uzasadnienia przyjętych norm, wartości i reguł postępowania;
- są nieskuteczne z uwagi na niedoskonałość i ogólność zawartych w nich postulatów;

#### Zalety kodeksów etycznych<sup>92</sup>

- Uszczegóławiają ogólne treści norm;
- pomagają w rozwiązywaniu konfliktów typowych dla danego zawodu;
- uzasadniają konieczne odstępstwa od etyki ogólnej;
- regulują stosunek do obowiązków nadzwyczajnych;
- dają pewien rodzaj zabezpieczenia moralnego zwłaszcza w sytuacjach nowych;
- formułują wzory osób porządnych w danym zawodzie;
- zwiększają szacunek dla danego zawodu, współtworząc jego tradycję i etos;
- dostarczają wiedzy członkom społeczeństwa o powinnościach danej organizacji i zawodu, stanowią punkt odniesienia do formułowanych ocen na temat sposobu funkcjonowania jego reprezentantów;
- interpretują obowiązki i wymagania wobec innych podmiotów;

<sup>90</sup> Por. M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 116-117, 122-124.

<sup>91</sup> Na podst.: B. Pogonowska, *Instytucjonalizacja etyki zawodowej*, [w:] J. Sikora (red.), *Praca w perspektywie humanistycznej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 155-156; M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 139-140.

<sup>92</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 140.

- poprzez ogólne zapisy i odwołania do powszechnych wartości są banalne i nie mają żadnej siły motywacyjnej.
- mają charakter relatywny (środowiskowy), nie zaś uniwersalny - a zatem nie są etyką;
- uznanie, iż poszczególne jednostki dysponują moralnością wystarczającą do pełnienia danej roli zawodowej;
- uznanie kodyfikacji za proces nienaturalny, sztuczny bądź świadczący o hipokryzji.

- określają granice przyzwoitego zachowania w negocjacjach;
- ułatwiają ustrzeżenie się błędów, które występują częściej przy działaniu intuicyjnym;
- dają podstawy do jednakowego traktowania wszystkich pracowników
- świadczą o wysokiej samoświadomości i refleksyjności grupy zawodowej.

Kodeksy etyczne znajdują zastosowanie gdy dotyczą zawodów w których istotne są: zaufanie, specjalne, długotrwałe przygotowania, wysokie kompetencje, ryzyko, dyskrecja, wiara w dobrą wolę i fachowość specjalisty, a nie jego dążenie do zysku<sup>93</sup>. Są to zawody i profesje: (1) związane z ochroną życia, zdrowia, bezpieczeństwa, wolności jednostkowych i zbiorowych np. lekarz, prawnik, opiekun, pracownik socjalny, służby mundurowe, inżynier; (2) którym powierzona zostaje godność, prawo do wprowadzania nowych pokoleń do poszczególnych dziedzin kultury np. nauczyciel, animator kultury, socjoterapeuta, kurator; (3) które polegają na operacjach na powierzonych własności np. pracownik administracji, doradca podatkowy, agent ubezpieczeniowy.

Aktywiści, pracownicy i wolontariusze organizacji pozarządowych działając na rzecz rozwiązania problemów innych są przedstawicielami służb społecznych, których obowiązują standardy prawne (np. kodeksy etyki lekarskiej) i środowiskowe (np. regulaminy pracy wolontariuszy)<sup>94</sup>. Organizacje pozarządowe mogą też tworzyć własne kodeksy etyki, które nie powinny być wzorowane na innych dokumentach, lecz na specyfice danej organizacji, jej celach i zasadach statutowych oraz właściwościach otoczenia w którym działa.

#### **TECHNIKI ZWIĘKSZANIA SKUTECZNOŚCI KODEKSÓW ETYCZNYCH<sup>95</sup>:**

- **podjęcie badań, konsultacji i dyskusji z udziałem wszystkich, których dotyczy dany kodeks;**
- **korzystanie z wsparcia specjalistów do spraw etyki podczas wdrażania i realizacji kodeksów;**
- **troska o zabezpieczenie poprzez kodeks interesu publicznego a nie członków danej grupy czy zawodu;**

93 W. Kot, *Status kodeksów etycznych zawodów ekonomicznych*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 242.

94 Są to np. *Przysięga Hipokratesa, kodeks etyki lekarskiej, karta hospicjum, kodeksy pracowników socjalnych, psychologa, psychoterapeuty, terapeuty uzależnień, etyki nauczycielskiej, etyki kuratora sądowego, prowadzenia mediacji i postępowania mediatora, regulamin wolontariusza*. Zob. W. Kaczyńska (red.), *O etyce służb społecznych*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.

95 Na podst.: R. Wiśniewski, *Za i przeciw kodyfikacjom etycznym firm*, „Diametros” 6/2005, s. 139; I. Bogucka, T. Pietrzykowski, *Etyka w administracji publicznej*, LexisNexis Polska, Warszawa 2009, s. 123-125; M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit, s. 140.

- unikanie upodabniania kodeksów do regulaminów pracy;
- udział otoczenia organizacji w procesie formułowania kodeksu, zamiast narzucania go przez zarząd;
- akceptacja członków organizacji dla przyjętych w kodeksie rozstrzygnięć;
- wprowadzenie kodeksu poparte programem szkolenia i rozwoju członków organizacji.

Należy uwzględnić: rzeczywiste wyzwania organizacji, proces wdrożenia podjętych zobowiązań, opór przed zmianą na etapie konstruowania, przyjęcia i obowiązywania kodeksu, sytuację i oczekiwania beneficjentów, strukturę organizacji, specyfikę zatrudnienia i wolontariatu w organizacji, podmioty które oceniają działalność organizacji<sup>96</sup>.

#### 4.1.2.2. Szkolenia etyczne

Edukacja etyczna może być prowadzona poprzez udział pracowników i wolontariuszy w prelekcjach, wykładach i debatach dotyczących pozytywnych i negatywnych efektów działalności organizacji pozarządowych<sup>97</sup>. Szczególne znaczenie ma powiązanie tematyki spotkań z konkretną branżą w której jest ona prowadzona.

##### ZADANIA SZKOLEŃ ETYCZNYCH:<sup>98</sup>

- pomoc w zidentyfikowaniu etycznych wymiarów decyzji;
- nauka sposobów radzenia sobie z kwestiami etycznymi;
- pomoc w zrozumieniu niejednoznaczności problemów etycznych;
- uświadomienie pracownikom i wolontariuszom, że wizerunek organizacji jest kształtowany przez ich działania;
- zachęcanie do korzystania z pomocy rzecznika ds. etycznych w rozstrzyganiu konfliktów etycznych;
- eliminowanie przekonania, że nieetyczne zachowanie może być kiedyś usprawiedliwione przez podkreślanie, że:
  - naginanie kryteriów etycznych prowadzi do nieetycznych zachowań;
  - działanie jest nieetyczne, niezależnie od tego, czy zostanie ujawnione czy nie;
  - działanie nieetyczne nigdy nie leży w interesie organizacji;
  - organizacja jest odpowiedzialna za nieetyczne zachowanie jej pracowników.

Mogą tu być też wykorzystywane gry i symulacje konkretnych sytuacji i problemów wymagających podejmowania decyzji etycznych. W ten sposób uczestnicy mogą w praktyce, w bezpiecznych warunkach sprawdzić swoje reakcje i postawy na wydarzenia, które mogą mieć miejsce w ich praktyce zawodowej, jak np. korupcja, kradzieże, oszukiwanie beneficjentów, negocjacje z organami kontroli i władzy publicznej. Celem jest rozwój świadomości podejmowania wyborów przez uczest-

<sup>96</sup> K. Izdebski, *Kodeksy etyczne w organizacjach pozarządowych*, „Federalista” 3/2010, s. 41-55.

<sup>97</sup> Por. M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op. cit., s. 142-143.

<sup>98</sup> Tamże, s. 142.

ników oraz pobudzenie ich do refleksji nad możliwymi wyjściami z różnych sytuacji. Na szkoleniach omawia się konkretne przypadki, analizuje kodeksy etyczne i zasady obowiązujące w organizacjach.

#### 4.1.2.3. Etyczny wymiar podejmowania decyzji

Wszystkie podejmowane przez członków organizacji decyzje mają skutki etyczne. Oddziałują bowiem w różnym stopniu na warunki społeczne, gospodarcze, polityczne i środowiskowe życia innych ludzi. Wzrost odpowiedzialności i korzyści z działania dla otoczenia jest pożądanym szczególnie w przypadku decyzji kontrowersyjnych i o negatywnych skutkach dla innych. Nie oznacza to, że jednym dobrym działaniem można zrównoważyć wyrządzoną krzywdę. Można jednak zmniejszyć skalę efektów ubocznych i przekazać innym wiedzę i umiejętności niezbędne do rozwiązania problematycznej sytuacji.

**Za działanie etyczne, moralnie dobre, uznaje się takie, które jednocześnie zakłada dobro przedmiotu działania, jego cel i okoliczności. Przy czym intencja i okoliczności nie zmieniają wartości moralnej działania, a jedynie pozwalają na usprawiedliwienie jego sprawcy<sup>99</sup>.**

Sytuacje wrażliwe, w których decyzje narażają organizację na krytykę opinii publicznej a niekiedy mogą nawet prowadzić do spraw sądowych, to np. kształtowanie budżetu, zwolnienia pracowników, zastępstwa na stanowiskach, zamknięcie oddziału, dobór osób do realizacji projektów, wynajmowanie i remont lokalu, ograniczenie kosztów działalności biura i organizacji wydarzeń bez straty dla ich jakości, wybór ekologicznych materiałów biurowych, prowadzenie zbiórek publicznych i *fundraisingu*, rezygnacja z realizacji projektu, zmiana partnera strategicznego, podjęcie współpracy z zaangażowanym politycznie sponsorem<sup>100</sup>.

Organizacje trzeciego sektora są szczególnie narażone na: paternalizm - system wzajemnych zależności; wykorzystywanie organizacji do korupcji; marnotrawstwo zasobów; konflikt interesów – sprzeczność interesów prywatnych członków organizacji i ich odpowiedzialności publicznej za posiadaną władzę lub kierowaną. Na konflikt interesów narażone są szczególnie organizacje pozarządowe blisko współpracujące z administracją publiczną i biznesem<sup>101</sup>.

#### **Wybrane testy etyczne:<sup>102</sup>**

- **test zdrowego rozsądku – postawienie sobie pytania o rzeczywisty sens zamierzonego działania (np. przyjęcie łapówki, zmiana pracy, zwolnienie pracownika) i jego skutków;**

<sup>99</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 145.

<sup>100</sup> Por. M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 143; A. Zwawa, *CSR NGO?*, „Federalista” 3/2010, s. 71-76.

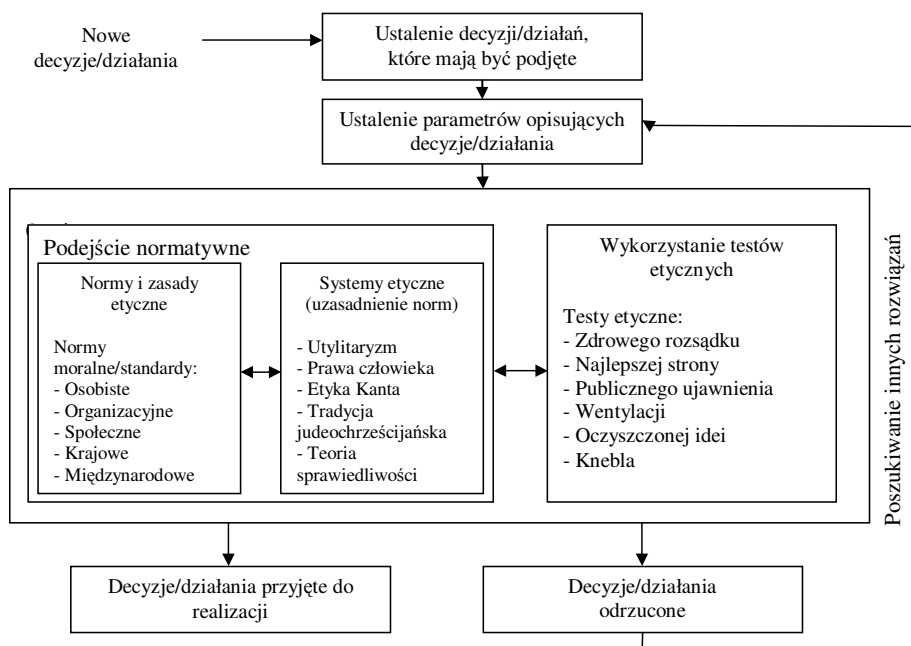
<sup>101</sup> Zob. P. Frączak, R. Skrzypiec, A. Szaniawski, T. Schimaneł, *Przejrzysta gmina. Organizacje pozarządowe. Korupcja, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, Warszawa 2002; K. Batko-Toluć, Konflikt interesów w organizacji pozarządowej. Zapobieganie konfliktowi interesów – element etycznego myślenia*, „Federalista” 3/2010, s. 79-91.

<sup>102</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 146-178.



- test najlepszej strony – analiza i ukazanie najlepszych cech samego siebie po podjęciu wątpliwego działania;
- test publicznego ujawnienia działania, decyzji – analiza gdzie zachodzi problem, kogo dotyczy, jakie zasady może naruszyć działanie na rzecz jego rozwiązania i co się stanie gdy inni dowiedzą się o podjętym działaniu;
- test wentylacji – przedstawienie proponowanego działania do wglądu innym;
- test oczyszczenia – opowiedzenie innym o problemie (np. prawnikowi, księgowej), celem uzyskania od nich potwierdzenia słuszności działania;
- test knebla – dopisywanie dowcipnych uwag do konspektu działań – ośmieszenie nieetycznego działania.

Istnieją trzy źródła pozwalające na uwzględnienie etycznego wymiaru podejmowania decyzji w organizacjach<sup>103</sup>. Są to: (1) normy uniwersalne lub standardy profesjonalne – np. kodeksy etyczne, zawodowe, normy międzynarodowe; (2) kierunki lub systemy i zasady etyczne jak utylityzm, tradycja judeochrześcijańska, personalizizm katolicki, etyka I. Kanta, etyka odpowiedzialności, teoria sprawiedliwości i teoria praw; (3) testy etyczne. Dwa pierwsze źródła dotyczą zapisów formalnych i walorów filozoficznych. Ostatni jest nieformalny i dotyczy oceny intuicyjnej.



**Rysunek 2. Procedura podejmowania decyzji etycznych**

Źródło: M. Rybak, *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 149.

103 Tamże, s. 146-147.

Możliwe jest łączenie tych rozwiązań co przedstawiono na rysunku. Podejmując decyzję lub działania należy kolejno: (1) spojrzeć na problem z perspektywy osób, które poniosą ich konsekwencje; (2) określić jakie zasady mogą być przydatne do rozwiązania problemu; (3) ustalić cechy decyzji lub działania - w szczególności zgodność z celami organizacji, efekty jej publicznego ujawniania i czy miałyby pozytywne skutki dla każdego w podobnej sytuacji i organizacji; (4) podjąć decyzję lub działanie jeśli spełnia określone zasady i testów. W przeciwnym wypadku zaniechać je i poszukać innego sposobu rozwiązania sytuacji.

#### 4.1.2.4. Nagradzanie przestrzegających i karanie łamiących zasady etyczne

Istotą przyjętych w organizacji systemów, polityk, programów i kodeksów etycznych jest ich wykorzystywanie w praktyce. W przeciwnym wypadku mają tylko charakter fasadowy – służą wizerunkowi, ale nie są poparte czynami – rozbieżności te łatwo mogą dostrzec i wykorzystać beneficjenci, partnerzy i dalsze otoczenie organizacji.

Zespół organizacji powinien być motywowany do etycznych zachowań poprzez korzyści inne niż wynagrodzenie<sup>104</sup>. Jest to szczególnie ważne w trzecim sektorze gdzie pracownicy i wolontariusze wykonują pracę nie dla zysku, a ponadto często ponoszą także dodatkowe koszty na rzecz realizacji misji organizacji.

**Nagradzanie ma większą siłę oddziaływania niż karanie. Motywowanie do etycznych zachowań można osiągać poprzez troskę o: jakość warunków pracy, bezpieczeństwo miejsca pracy, możliwości osobistego rozwoju, premiowanie działań zgodnych z zasadami etycznymi organizacji, zwiększanie samodzielności pracy i jej autonomii, promocję samodoskonalenia, stawianie przed pracownikami i wolontariuszami odważnych wyzwań i ambitnych celów samodzielnego rozwiązywania problemów etycznych. Prowadzi to do zaangażowania, twórczej inicjatywy i przyjmowania odpowiedzialności.**

Niemniej pracownicy i wolontariusze powinni być przekonani, iż nieprzestrzeganie obowiązujących standardów etycznych pociąga za sobą wykroczenia i kary. Tym bardziej istotne jest by nie były utożsamiane z regulaminem pracy i nie były ustalone odgórnie, lecz podczas wspólnego konstruowania kodeksu etycznego.

Należy bowiem pamiętać, iż stosowanie kar w miejscu pracy niekiedy dzieli „cienką granicą” od przemocy psychicznej, czyli *mobbingu*, który jest działaniem nieetycznym i wrogim wobec pracowników i wolontariuszy. Są to np. złośliwe docinki ze strony szefa, kolegów a czasem podwładnych, zawyżone wymagania, manipu-

<sup>104</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 150-151.

lowanie zachowaniami, szykany, konfliktowanie współpracowników, preparowanie kłamliwych dokumentów, ośmieszanie, obrażanie, pisanie anonimów, przeszkadzanie w wykonywaniu obowiązków zawodowych, plotki, podważanie autorytetu, szkalowanie opinii<sup>105</sup>.

#### 4.1.2.5. Mechanizmy zapobiegania i sprzeciwu wobec zachowań nieetycznych

Dwa podstawowe rozwiązania w tym wymiarze stanowią: prowadzenie w organizacji polityki otwartych drzwi oraz realizacja prawa do informowania o przestępstwie (*whistle blowing*)<sup>106</sup>. Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż przyzwolenie na „demaskowanie przekrętów” pozwala na uniknięcie w przyszłości kosztownych spraw sądowych, w tym spraw prowadzonych przeciwko demaskatorom w sądach pracy oraz chroni przed utratą budowanej przez lata reputacji organizacji<sup>107</sup>.

Poprzez politykę otwartych drzwi rozumie się umożliwianie przez kierownictwo organizacji otwartego wyrażania niezadowolenia z jakości etycznej działań i sprzeciwu dla decyzji i działań, które mogą mieć negatywny etyczny skutek dla organizacji i jej otoczenia z perspektywy przyjętych wcześniej standardów we wszystkich obszarach działania organizacji (m.in. finanse, zarządzanie personelem, współpraca z partnerami, pozyskiwanie grantów). Przykładowo każdy pracownik i wolontariusz powinien móc bezpośrednio zwracać się do bezpośrednich przełożonych i zarządu organizacji co do spraw dotyczących warunków zatrudnienia i świadczenia pracy nieodpłatnej. Osoby te powinny być w takich sytuacjach traktowane z honorem i godnością dzięki czemu wskazywane odczucia i frustracja mogą zostać wykorzystane w konstruktywny sposób - stwarza to szanse na zmianę metod komunikacji, ścieżek rozwoju i wspólną poprawę warunków pracy. Innym przykładem może być anonimowy telefon zaufania czy skrzynka podawcza dla osób pragnących anonimowo wyrazić swoje uwagi na temat zachowań przełożonych.

Prawo do informowania o przestępstwie („bicia na alarm”) umożliwia bezpośrednie oddziaływanie pracownika na przeciwdziałanie wystąpieniu działań nieetycznych, wobec wyższości działania organizacji w interesie społecznym. Podejście to łamie tradycyjny schemat pracownika, który nie może kwestionować decyzji przełożonych. Prawo to ma na celu uczciwe traktowanie osoby, która może ponieść negatywne skutki ujawnienia nieetycznych działań. Informowanie o przestępstwie może być skierowane do wewnątrz – do kierownictwa organizacji lub na zewnątrz – gdy informacje są przekazywane do mediów, instytucji publicznych i odpowiedzialnych

<sup>105</sup> B. Grabowska, *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i radzić sobie z mobbingiem*, Wyd. Wielbłąd, Gdańsk 2003, s. 9-10.

<sup>106</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera...*, op.cit., s. 155-157.

<sup>107</sup> Zob. A. Wojciechowska-Nowak, *Jak zdemaskować szwindel? Czyli krótki przewodnik po whistle-blowingu*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2008.

za kontrolę. Odwoływanie się do tego prawa jest uzasadnione tylko o ile osoba ujawniająca informację posiada dowody przekonujące dla bezstronnych obserwatorów o możliwości wystąpienia nadużyć lub zaniedbań.

W sytuacji małych zagrożeń zaleca się korzystanie z rozwiązań wewnętrznych. Jednocześnie zaleca się by zwalczać bezpodstawne donosy i skargi. Może do tego służyć powołanie rzecznika lub komitetu etycznego.

**Pytania diagnozujące narzędzia społecznej odpowiedzialności organizacji:**

1. Czy organizacja dysponuje kodeksem etycznym? Czy członkowie organizacji kierują się w swojej działalności skodyfikowanymi standardami zawodowymi?
2. Czy członkowie i wolontariusze organizacji biorą udział w szkoleniach etycznych?
3. Czy przy podejmowaniu decyzji i działań strategicznych w organizacji uwzględniany jest ich etyczny wymiar? Czy poszukuje się sposobów na ograniczenie negatywnych efektów działań dla otoczenia organizacji?
4. Czy pracownicy i wolontariusze organizacji są pozytywnie motywowani do przestrzegania obowiązujących w organizacji zasad etycznych?
5. Czy w organizacji istnieją przejrzyste i znane wszystkim jej członkom mechanizmy zapobiegania i sprzeciwu wobec zachowań nieetycznych?

## Bibliografia do Rozdziałów 4 i 5.

- Batko-Tołuć K., *Konflikt interesów w organizacji pozarządowej. Zapobieganie konfliktowi interesów – element etycznego myślenia*, „Federalista” 3/2010, s. 79-91.
- Bogucka I., Pietrzykowski T., *Etyka w administracji publicznej*, LexisNexis Polska, Warszawa 2009.
- Dadel M., *Standardy równego traktowania i równych szans kobiet i mężczyzn*, „Federalista” 3/2010, s. 56-61.
- *Dlaczego warto zatrudniać osoby niepełnosprawne (ON) w organizacjach?*, „Federalista” 3/2010, s. 77-78.
- *Dlaczego warto? Korzyści z e-wolontariatu!*, [www.e-wolontariat.pl/pl/content/item/id,45,title,Korzysci-z-e-wolontariatu.html](http://www.e-wolontariat.pl/pl/content/item/id,45,title,Korzysci-z-e-wolontariatu.html) [20.11.2012].
- *European Voluntary Service - Wolontariat Europejski*, <http://evs.org.pl/evs/> [20.11.2012].
- Frączak P., *Karta zasad działania organizacji pozarządowych. Analiza zapisów i praktyki*, [w:] M. Kozieł (red.), *Etyka w organizacjach pozarządowych. Standardy w praktyce funkcjonowania organizacji pozarządowych*, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, Warszawa 2005, s. 11-18.
- Frączak P., *Nowa Karta Zasad już obowiązuje*, „Federalista” 3/2010, s. 3-7.
- Frączak P., Skrzypiec R., Szaniawski A., Schimanek T., *Przejrzysta gmina. Organizacje pozarządowe. Korupcja*, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, Warszawa 2002.
- Frączak P., *Zarządzanie – standardy w organizacji pozarządowej*, „Federalista” 3/2010, s. 155-180.
- Gasparski W., Lewicka-Strzałecka A., Rok B., Szulczewski G., *Rola i znaczenie programów i kodeksów etycznych*, [w:] W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, B. Rok, G. Szulczewski (red.), *Etyka biznesu w zastosowaniach praktycznych. Inicjatywy, programy, kodeksy*, Przedstawicielstwo Organizacji Narodów Zjednoczonych w Polsce, Warszawa 2002, s. 23-53.
- *Google Apps for Nonprofit*, [www.google.com/apps/intl/en/nonprofit/index.html](http://www.google.com/apps/intl/en/nonprofit/index.html) [20.11.2012].
- *Google Grants*, [www.google.pl/grants/](http://www.google.pl/grants/) [20.11.2012]
- Górnicka M., *5 powodów, dla których organizacje powinny być aktywne w mediach społecznościowych*, [www.technologie.org.pl/artykuly/organizacje-pozarządowe-na-facebooku](http://www.technologie.org.pl/artykuly/organizacje-pozarządowe-na-facebooku) [20.11.2012].
- Grabowska B., *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i radzić sobie z mobbingiem*, Wyd. Wielbłąd, Gdańsk 2003.
- Grodecka K., Lipszyc J., Śliwowski K., Tarkowski A., *Rekomendacja dotycząca reguł otwartości publikacji dla organizacji pozarządowych*, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, <http://ofop.eu/node/298> [20.11.2012].
- Gruchalska K. (red.), *Ngo 2.0 - Daj się złapać w sieć*, Fundacja Moje Stypendium, Warszawa 2010.
- Iwankiewicz-Rak B., *Cause marketing - marketing wspólnej sprawy*, „Trzeci Sektor” 2(21)/2010, s. 66-72.

- Izdebski K., *Kodeksy etyczne w organizacjach pozarządowych*, „Federalista” 3/2010, s. 41-55.
- Kaczyńska W. (red.), *O etyce służb społecznych*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- *Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych*, „Federalista” 3/2010, s. 9-11.
- *Kilka pytań i odpowiedzi*, [www.e-wolontariat.pl/pl/content/item/id,43,title,Kilka-pytan-i-odpowiedzi.html](http://www.e-wolontariat.pl/pl/content/item/id,43,title,Kilka-pytan-i-odpowiedzi.html) [20.11.2012].
- Kot W., Pogonowska B., Zboroń H., *Słownik terminów etycznych*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 261-276.
- Kot W., *Status kodeksów etycznych zawodów ekonomicznych*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 235-244.
- Łukasiak P., *Marketing społeczny, społecznie zaangażowany i społecznościowy*, [w:] K. Gruchalska (red.), *Ngo 2.0 - Daj się złapać w sieć*, Fundacja Moje Stypendium, Warszawa 2010, s. 22-29.
- Mazur B., *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, WSFiZ, Białystok 2009.
- McQuail D., *Teoria komunikowania masowego*, PWN, Warszawa 2007.
- *Mini Netykieta grup news i list dyskusyjnych*, [www.pg.gda.pl/~agatek/netq.html](http://www.pg.gda.pl/~agatek/netq.html) [20.11.2012].
- *Netykieta*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Netykieta> [20.11.2012].
- *Netykieta*, [www.irc.pl/netykieta](http://www.irc.pl/netykieta) [20.11.2012].
- *Non-Profits on Facebook*, [www.facebook.com/nonprofits](http://www.facebook.com/nonprofits) [20.11.2012].
- *Office 365*, [www.microsoft.com/pl-pl/office365/online-software.aspx](http://www.microsoft.com/pl-pl/office365/online-software.aspx) [20.11.2012].
- *Office Web Apps*, <http://office.microsoft.com/pl-pl/web-apps/> [20.11.2012].
- Pogonowska B., *Dziedziny refleksji etycznej nad gospodarowaniem*, [w:] B. Pogonowska (red.), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 37-44.
- Pogonowska B., *Instytucjonalizacja etyki zawodowej*, [w:] J. Sikora (red.), *Praca w perspektywie humanistycznej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 149-161.
- *Przewodnik po (efektywnym) komunikowaniu*, Komisja Europejska, 2005, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/communication\\_guide\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/communication_guide_pl.pdf) [20.11.2012].
- *RFC 1855. Netiquette Guidelines*, [www.rfc1855.net](http://www.rfc1855.net) [20.11.2012].
- Rybak M., *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- Schimanek T., *Wolontariat i e-wolontariat jako element zarządzania projektem*, [w:] K. Gruchalska (red.), *Ngo 2.0 - Daj się złapać w sieć*, Fundacja Moje Stypendium, Warszawa 2010, s. 10-21.
- Sroczyńska-Skoratko I. (red.), *Podręcznik trenera*, Stowarzyszenie ASTD Glo-

bal Network Poland, Warszawa 2008, [http://z.nf.pl/i\\_ngo/doc/podrecznikTrenera.pdf](http://z.nf.pl/i_ngo/doc/podrecznikTrenera.pdf) [20.11.2012].

- *Virtual Volunteering Resources*, [www.utexas.edu/lbj/rgk/serviceleader/virtual/](http://www.utexas.edu/lbj/rgk/serviceleader/virtual/) [20.11.2012].
- *VolunteerMatch*, [www.volunteermatch.org](http://www.volunteermatch.org) [20.11.2012].
- *Web 2.0*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0) [20.11.2012]
- Wiśniewski R., *Za i przeciw kodyfikacjom etycznym firm*, „Diametros” 6/ 2005, s. 135-139.
- Wojciechowska-Nowak A., *Jak zdemaskować szwindel? Czyli krótki przewodnik po whistle-blowingu*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2008.
- *WorldWide Volunteering*, [www.www.org.uk](http://www.www.org.uk) [20.11.2012].
- *Wskazówki dla webmasterów - dotyczące jakości*, <http://support.google.com/webmasters/bin/answer.py?hl=pl&answer=35769#3> [20.11.2012].
- *Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju & Suplement dla sektora organizacji pozarządowych (NGO). Wersja 3.0*, Global Reporting Initiative, Amsterdam 2012, [www.globalreporting.org/resource/library/Polish-NGOSS.pdf](http://www.globalreporting.org/resource/library/Polish-NGOSS.pdf) [20.11.2012].
- Zwawa A., *CSR NGO?*, „Federalista” 3/2010, s. 71-76.