www.kompendiumcsr.pl

Nr 13 / Grudzień 2014

ODPOWIEDZIALNY BIZNES KOMPENDIUM CSR

13 EDYCJA

CZTERY ROLE MENEDŻERA DLA PEŁNI LIDERSTWA
Maciej Bennewicz

ODPOWIEDZIALNOŚĆ, CZYLI PRZYWÓDZTWO
Jacek Santorski

ZARZĄDZANIE MIĘDZYKULTUROWE
Miguel Gurrola

DEMOTYWUJĄCE SYSTEMY MOTYWACYJNE
Andrzej Blikle

PRZYWÓDZTWO KOBIET
Mirella Panek-Owsiańska

Garri Kasparow
Wierzę w potęgę talentu, który istnieje wszędzie. Potencjał, jaki tkwi w ludziach, można uruchomić jedynie, dając im szansę wyrażania własnych myśli i podejmowania aktywności.

Partner merytoryczny:
FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

ODPOWIEDZIALNE PRZYWÓDZTWO

Przedsiębiorczość społeczna
Nowe cele przedsięwzięć biznesowych

Muhammad Yunus

Nowe przywództwo
Współpraca na rzecz budowania wartości społecznej

Bill Drayton

Fundacja Radia ZET

Pomóżmy małym sercom

KRS 0000127204 www.fundacjaradiazet.pl

ROZMOWA

Innowacyjność społeczna to kierunek, który rozwija się coraz szybciej na całym świecie – kierunek, który do innowacyjności świadomie dodaje społeczny wymiar. Bill Drayton, założyciel Ashoki – największej na świecie sieci Innowatorów dla Dobra Publicznego, rozmawiał z nami o innowacjach społecznych, ale też o nowym przywództwie, ideologii „team of teams" i roli empatii w rozwoju społecznym.

Zespoły dla dobra wspólnego: każdy

ROZMOWA Z BILLEM DRAYTONEM, ZAŁOŻYCIELEM ASHOKA – INNOWATORZY DLA DOBRA PUBLICZNEGO

Na płaszczyźnie przedsiębiorczości społecznej promuje Pan tzw. nową koncepcję przywództwa. Na czym ona polega?

■ Żeby powiedzieć o nowym przywództwie w innowacyjności społecznej, najpierw trzeba dobrze wyjaśnić, kim jest przedsiębiorca społeczny. Pojęcie składa się z dwóch słów: gdzie „przedsiębiorca" w tym wypadku nie odnosi się do osoby prowadzącej sklep osiedlowy, ale do kogoś, kto zmienia utarte schematy w pewnych obszarach działania. Może to być stworzenie nowego podejścia do danego problemu czy redefinicja sposobu funkcjonowania konkretnej branży – istotna zmiana systemowa. Słowo „społeczny" wiąże się natomiast z zaangażowaniem na rzecz wspólnego dobra. Przedsiębiorcę społecznego nie określa wykształcenie, ale to, co robi. Mówiąc przykładami, Muhammad Yunus przyczynił się do opracowania nowej metody walki z ubóstwem dzięki programowi mikropożyczek na finansowanie małej przedsiębiorczości. Z kolei Kailash Satyarthi poświęcił się wprowadzaniu zmian systemowych przeciw niewolniczej pracy dzieci. Kailash jest odpowiedzialny m.in. za zmianę standardu Międzynarodowej Organizacji Pracy i powołanie na całym świecie ponad 200 organizacji działających wokół tematu.

Zmiana, jaką wprowadza przedsiębiorca społeczny, ma więc na celu dobro ogółu. Często używamy też określenia „inicjator zmiany" (ang. changemaker). Naszym zdaniem każdy człowiek może być inicjatorem zmiany. Nie oznacza to, że każdy musi dokonywać zmian systemowych. Chodzi raczej o to, aby zawsze dostrzegać nowe szanse na budowanie wartości. Świat bardzo potrzebuje przedsiębiorców społecznych, bo potrzebne jest zaangażowanie coraz większej liczby ludzi gotowych pracować dla wspólnego dobra. Ludzi, którzy będą stale motywować innych do inicjowania zmian.

Kim są inicjatorzy zmiany? Jakie powinni posiadać umiejętności?

■ Paradygmat dorastania, który uległ zmianie, ma w tym kontekście ogromne znaczenie, więc najpierw wyjaśnię to zjawisko. Do tej pory dorastanie przypominało grę polegającą na powtarzaniu określonych czynności. Dotyczyło to zarówno edukacji, jak i ogólnego rozwoju umiejętności. Z założenia ludzie mieli nabyć pewien zestaw umiejętności i powtarzać go do końca życia. Jeśli ktoś został piekarzem, powinien wykonywać ten zawód. System był skuteczny pod warunkiem, że zmiany zachodziły bardzo powoli. Tutaj pojawia się problem, bo już od XVIII wieku mamy do

„Musimy zbudować nowy „zespół zespołów", który będzie łączył w sobie ludzi, grupy, umiejętności i technologie, co pozwoli skrócić drogę do tworzenia nowych szans budowania wartości".

czynienia ze zmianami na ogromną skalę. Znajduje to też swoje matematyczne odzwierciedlenie – krzywa zmian wznosi się stale i gwałtownie ku górze. Opisany system jest już dziś

„Model organizacyjny musi cechować płynność – taka płynność, która pozwala ciągle budować nowe zespoły".

nieskuteczny. Przy tempie rozwoju, z jakim mamy do czynienia, coraz więcej ludzi jest częścią zachodzącej zmiany. Koncepcje inicjatorów zmiany zderzają się ze sobą i w konsekwencji podejmują oni współpracę. W ten sposób zmiany obejmują wszystkich ludzi i organizacje. Wszyscy wywierają na siebie nawzajem pewien wpływ. Taki jest nowy model działania.

Czemu służą i skąd biorą się zmiany, o których Pan mówi?

■ Każda grupa ludzi powinna być częścią rzeczywistości i rozumieć świat, w jakim funkcjonuje. Dostrzegać możliwość działania, a następnie wspólnie zastanowić się, co można zmienić, by dobrze wykorzystać szansę stworzenia nowej wartości. I tak powstaje zmiana. Aby to urzeczywistnić, musimy zbudować nowy „team of teams" – zespół zespołów, który będzie łączył w sobie ludzi, grupy, umiejętności i technologie, co pozwoli skrócić drogę do tworzenia nowej wartości.

Żeby to osiągnąć, model organizacyjny musi cechować płynność – taka płynność, która pozwala ciągle budować nowe zespoły. Trudno przewidzieć, kto będzie je tworzył, dlatego ważna jest otwartość na pomysły ludzi i zespołów. Praca zespołowa oznacza, że każdy jest częścią procesu. Wszyscy powinni być inicjatorami zmian, lecz aby było to możliwe, należy stworzyć nowe otoczenie strategiczne, nowe potrzeby organizacyjne i nowy zestaw celów.

Tak wygląda nowy paradygmat dorastania. Podejście to jest analogiczne do obowiązku nauki pisania i czytania, który wprowadzono sto lat temu. Była to radykalna, ale konieczna decyzja. Świat stał się tak złożony, że ludzie musieli nabyć tę umiejętność. Choć na początku odpowiedzieli niechęcią. Dziś, gdy wokół powstają nowe organizacje, tworzymy nowy paradygmat dorastania, a wynikające z niego umiejętności powinny być doskonalone przez całe życie. Firmy muszą poszukiwać tych umiejętności w pracownikach oraz zachęcać ich do stałego rozwoju. Każde dziecko powinno rozwijać w sobie postawy etyczne oparte na empatii, a każdy młody człowiek powinien stawać się liderem zmian, wyznając zasady współpracy i etyki wynikającej właśnie z empatii. Nowa koncepcja przywództwa to współpraca na rzecz ciągłego budowania wartości – te kompetencje są nam tak potrzebne, jak umiejętność czytania i pisania.

Kiedy należy kształcić te cechy?

■ Im wcześniej, tym lepiej. Biologia wyznacza granicę pomiędzy dzieciństwem a okresem dorastania – mózg zaczyna zmieniać się około 11.-13. roku życia, co wynika z uwarunkowań biologicznych. Dziecko staje się nastolatkiem. Większość tradycji posiada symbole, które wyznaczają różnicę pomiędzy dziećmi i młodzieżą, jak bierzmowanie czy żydowski obrzęd bar micwa. Taki młody człowiek jest gotowy do tego, aby stać się

Bill Drayton, założyciel Ashoki – największej na świecie sieci Innowatorów dla Dobra Publicznego. Fot.: Ashoka – Innowatorzy dla Dobra Publicznego

Fenomen rozwoju Ashoki opiera się na głębokiej wierze w ludzi i w pracę zespołową. Fot.: Ashoka – Innowatorzy dla Dobra Publicznego

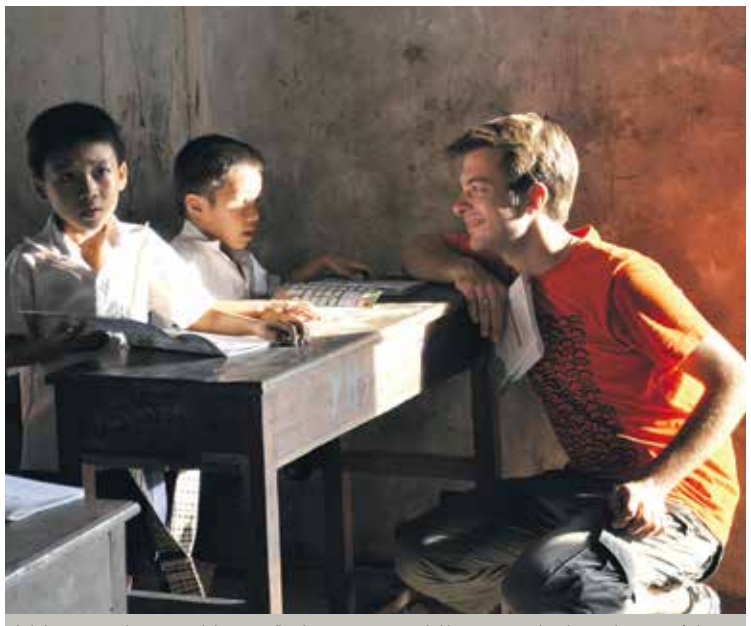
Postawy etyczne oparte na empatii należy kształtować w człowieku już od najmłodszych lat. Fot.: Ashoka – Innowatorzy dla Dobra Publicznego

Patroni medialni:

Radio ZET Money.pl Bankier.pl PRoto PUBLIC RELATIONS

jest inicjatorem zmiany

Laureaci Pokojowej Nagrody Nobla: Kailash Satyarthi, członek Ashoki, i Malala Yousafzai, która uczęszczała do szkoły prowadzonej przez członka Ashoki Mohamada Alego. Fot.: Forum



Inicjatorzy zmian wszędzie potrafią dostrzec potencjał i szanse na budowanie wartości. Fot.: Ashoka – Innowatorzy dla Dobra Publicznego

Sieć członków Ashoki skupia ponad 3000 członków w 85 krajach. Fot.: Ashoka – Innowatorzy dla Dobra Publicznego

inicjatorem zmiany. Jeśli jednak nie rozwinie niezbędnych do tego umiejętności, takich jak np. empatia, w wieku 11-20 lat, jest mało prawdopodobne, że uda mu się to później. A dziecku pozbawionemu empatii grozi marginalizacja, bo jej brak sprawia, że może ranić innych albo np. wywoływać rozłamy w grupie. Kurczowe trzymanie się zasad społecznych po raz pierwszy w historii nie sprawi, że będziemy pasować do systemu, ponieważ zasady tworzą się na bieżąco - nie nadążają za tempem zmian w świecie. To dlatego tak bardzo potrzebujemy empatii. Człowiek, który jej nie posiada, zostanie wyrzucony poza nawias grup i będzie próbował wmówić sobie, że wcale nie czuł się tam dobrze. Tak rodzą się nowe uprzedzenia, a ich liczba stale rośnie. Aby stać się inicjatorem zmiany przed ukończeniem 18-20 lat, należy rozwinąć w sobie te umiejętności. A tego nie da się nauczyć z książek. Bycie inicjatorem zmiany wymaga praktyki w odpowiednim otoczeniu i takim miejscem powinna być szkoła. Jeśli tak nie jest, system zawodzi.

> „Kurczowe trzymanie się zasad społecznych po raz pierwszy w historii nie sprawi, że będziemy pasować do systemu, ponieważ zasady tworzą się na bieżąco – nie nadążają za tempem zmian w świecie".

Nie ulega wątpliwości, że empatia jest potrzebna, aby ludzie mogli skuteczniej ze sobą współpracować. Powiedział Pan jednak, że „każde dziecko powinno posiąść zdolność empatii" i że powinien posiadać ją każdy z nas. Jak realizować taki cel?

■ Nasza organizacja, Ashoka, ma w tym obszarze wiele osiągnięć. Skupiamy ponad 3000 członków w 85 krajach. Na przestrzeni pięciu lat w połowie z nich udało nam się wpłynąć na zmiany systemowe w danym kraju. 3/4 naszych członków zmieniło w okresie pięciu lat model funkcjonowania w sferze, którą się zajmują. Nasze cele osiągamy na wiele sposobów. Przytoczę przykład członkini Ashoki z Kanady, Mary Gordon. Założona przez nią organizacja „The Roots of Empathy" działa już w 22 krajach, z czego w dwóch jej program jest realizowany w ramach polityki krajowej. Współpracuje ona ze szkołami i przeprowadza rocznie ok. 20 godzin lekcyjnych z trzecioklasistami. Podczas zajęć do klasy zostaje przyniesione 2-4-miesięczne dziecko. Ten mały człowiek dostaje koszulkę podpisaną „Profesor". Małemu Profesorowi towarzyszy mama, on sam leży na kocu. Wokół niego gromadzą się uczniowie. Ich zadaniem jest odgadnąć, co Profesor mówi i jak się czuje. Jak wiadomo, niemowlęta mają bardzo dobrze rozwiniętą umiejętność komunikacji niewerbalnej. Przy okazji uczniowie poznają, czym jest więź pomiędzy matką i jej dzieckiem. Co więcej, nauczyciel danej klasy występuje w roli obserwatora, podczas gdy osoba prowadząca spotkanie przekazuje dzieciom odpowiedzialność i rolę moderatora. Z badań wynika, że w szkołach, gdzie prowadzony jest ten program, spadła liczba przypadków znęcania się wśród uczniów. Innym przykładem może być organizacja o nazwie „Playworks". Powstała, bo członkinię Ashoki z USA zmartwił fakt, że szkoły coraz częściej odbierają dzieciom prawo do zabawy. Opracowała więc program, który wdrożyło już ponad 100 szkół. Jej metodologia opiera się na zajęciach zespołowych i pozwala dzieciom rozwinąć umiejętności pracy w grupie. Na działanie wymierzone przeciwko sobie dziecko odpowiada agresją i tak nakręca się spirala. Ma to negatywny wpływ na dzieci, ich przyszłość, a i szkoła staje się mało przyjaznym środowiskiem. Celem działania jest nie tylko zabawa, ale przede wszystkim zapobieganie marginalizowaniu trudnych dzieci. Poprzez takie projekty tworzymy sieć członków Ashoki, którzy wywołują pozytywne zmiany pozwalające dzieciom rozwijać empatię, aby w przyszłości mogły wspólnie rozwiązywać problemy. Kolejny poziom działań to współpraca na rzecz stworzenia nowego paradygmatu dorastania. Dzięki współdziałaniu przedsiębiorcy społeczni mogą zbliżyć nas do tej zmiany. I w tym tkwi ogromna siła.

Rozmawiała
BARBARA SZCZĘSNA

Ciąg dalszy w czerwcowej edycji Kompendium i na www.kompendiumcsr.pl

STOPKA REDAKCYJNA

Redakcja:
Barbara Szczęsna
Marta Karwacka
Joanna Gabrysiak-Wadowska

Piszą:
Jacek Santorski
Ewa Albińska
Andrzej Blikle
Sławomir Lachowski
Maciej Bennewicz
Bolesław Rok
Paweł Łukasiak
Ryszard Praszkier
Mirella Panek-Owsiańska
Miguel Gurrola
Natalia Ćwik-Obrębowska

Spis treści:

Zespoły dla dobra wspólnego: każdy jest inicjatorem zmiany str. 2
Wywiad z Billem Draytonem, założycielem Ashoki

Odpowiedzialność, czyli przywództwo str. 4
Jacek Santorski o odpowiedzialnym przywództwie

Nowa dyrektywa – wiele pytań str. 4
Dyrektywa UE nakładająca obowiązek raportowania pozafinansowego

Kalendarium CSR 2014 i 2015 str. 5
Najważniejsze wydarzenia mijającego roku i zapowiedzi na 2015 rok

Konkursy dla odpowiedzialnych str. 5
Przegląd konkursów w 2015 roku

Co za i przed nami w polskim CSR? str. 5
Podsumowanie wg Mirelli Panek-Owsiańskiej

Motywacja bez kija i marchewki str. 6
Systemy motywacyjne czy demotywacyjne?

Zarządzanie przez wartości – odpowiedź na wyzwania przyszłości str. 7
Praca nad jakością zarządzania

Lider – role liderskie w rozwoju pracownika i organizacji str. 8
Role przywódcy wg Macieja Bennewicza

Naprawdę odpowiedzialne przywództwo str. 9
Czas społecznych wizjonerów

Stwarzanie możliwości zwiększa aktywność str. 10
Wywiad z Garrim Kasparowem

Wolontariat drogą do odpowiedzialnego przywództwa str. 11
O barometrze cech przywódczych

Kalendarz filantropa 2015 str. 11
Zapowiedzi wydarzeń na najbliższe pół roku

Dawanie mocy str. 12
Rzecz o przywódcach wspierających

Menedżer-coach, czyli zarządzanie coachingowe str. 13
Wyższy poziom zarządzania

Przywództwo kobiet: chcą, potrafią, mogą str. 14
Zarządzanie kobiecą ręką

Przedsiębiorstwo społeczne – biznes inny niż wszystkie str. 15
Wywiad z prof. Muhammadem Yunusem

Różnorodność i inkluzja w biznesie str. 16
Skuteczność zarządzania międzykulturowego

Czego potrzebują przywódcy... str. 18
Cechy idealnego lidera

Jak budować lojalność i zaangażowanie? str. 19
Wstęp do praktyki

Warto przeczytać str. 19
Rekomendacje książek

DOŁĄCZ DO NAS NA FACEBOOK.COM/KOMPENDIUMCSR

MEDIA PLANET

13. EDYCJA – GRUDZIEŃ 2014

Key Projects Manager:
Marek Kłopotowski
Tel.: +48 602 73 16 16
E-mail: marek.klopotowski@mediaplanet.com
Managing Director:
Adam Jabłoński
Dystrybuowane z: Rzeczpospolitą
Druk: Agora S.A.
Skład: Graphics & Design Studio, Michał Ziółkowski, www.gdstudio.pl
Fotografie: shutterstock.com, zasoby własne

Mediaplanet jest wiodącym domem wydawniczym na rynku europejskim. Mediaplanet nie ponosi odpowiedzialności za treść reklam.

Odpowiedzialni liderzy budzą się i podejmują przemiany kulturowe w firmach, zmieniając lub przynajmniej dopełniając przywództwo forsujące przywództwem angażującym – transformacyjnym.

Odpowiedzialność, czyli przywództwo

Uczciwość przedsiębiorstwa, jego odpowiedzialność i zaangażowanie społeczne porównywane jest do postawy dobrego obywatela. W tym ujęciu skupiamy się na tym, co firma robi z pieniędzmi, które zarabia, w jaki sposób je inwestuje, czy dzieli się dobrami, które wytwarza, wartością płynącą z jej kapitału intelektualnego. Bardzo ważna jest tu spójność społecznego wizerunku z wartościami organizacji i faktycznym odbiorem firmy przez interesariuszy. Inaczej mówiąc, jeśli działania nie wynikają ze strategii tylko decyzje o nich są podejmowane chaotycznie, jeśli zaangażowanie społeczne jest projektem służącym jedynie reputacji marki, wówczas ta „odpowiedzialność" traci spójność i gubi swój sens. A nie jest to niestety rzadkie. Należy zatem zapytać: jak te pieniądze zarabia? Na ile jest uczciwa w przetargach i wobec dostawców? Czy z szacunkiem traktuje klientów? Jak dba o podmiotowość i godność swoich pracowników każdego dnia? Jakie środowisko pracy tworzy? Jakie jest zaangażowanie i morale załogi?

Przywództwo, czyli odpowiedzialność

■ W takim ujęciu odpowiedzialność biznesu sprowadza się do przywództwa. Odpowiedzialność to zdolność i skłonność do odpowiadania lidera na codzienne wyzwania i problemy. Odpowiadania zamiast często spotykanego, impulsywnego lub mechanicznego reagowania.

„Odpowiedzialność to sztuka odpowiadania na codzienne wyzwania – odpowiadania, a nie impulsywnego reagowania".

Odpowiedzialność wymaga orientacji na cel i oparcia o wartości i zasady. Wymaga też dostrzeżenia emocji i potrzeb drugiej osoby, a także wyczucia i adekwatnej komunikacji.

Do niedawna przywództwo w Polsce przejawiało się w postaci mechanicznych działań w stylu mniej lub bardziej autorytarnym. Badacz polskich organizacji, prof. Janusz Hryniewicz, oraz filozof i terapeuta Andrzej Leder opisują kulturę naszych rodzimych firm, odwołując się do metafory „folwarku". Paradoksalnie, w pierwszej fazie polskiego kapitalizmu, gdy rynek „ssał", a konkurować trzeba było ceną i ilością, zarządzanie w ten sposób było wystarczająco skuteczne.

Zarządzanie autorytarne idzie do lamusa

■ Dziś, w drugiej dekadzie XXI wieku, gdy konkurować trzeba jakością i innowacyjnością, twórczo dbać o lojalność klientów oraz tworzyć synergię wewnątrz i pomiędzy organizacjami, reaktywne, nieświadome działanie w ramach społecznego scenariusza naszego charakteru narodowego przestaje wystarczać. Odpowiedzialni liderzy budzą się i podejmują przemiany kulturowe w firmach, zmieniając lub przynajmniej dopełniając przywództwo forsujące przywództwem angażującym – transformacyjnym.

Zasada lustra i okna

■ Odpowiedzialne przywództwo dobrze opisuje zasada lustra i okna sformułowana przez Jima Collinsa. W słynnej książce „Good to Great" prezentuje on porównanie liderów firm i organizacji, które osiągały stały, zrównoważony wzrost przez wiele lat z szefami firm, które gorzej radziły sobie z wyzwaniami i turbulencjami rynkowymi. Okazało się, że w przypadku sukcesów ci pierwsi otwierali okna i mówili: to Wy, cała załoga, Wy, nasi partnerzy, Klienci, dostawcy – jesteście współtwórcami sukcesu. Z kolei w obliczu niepowodzeń zaglądali w lustro i pytali: jaki błąd popełniłem? Czego mogę się nauczyć z tego doświadczenia? Słabsi szefowie działali odwrotnie – w obliczu kłopotów lub porażek otwierali okna i mówili: to przez nich, wskazując nieuczciwą konkurencję, rządy i urzędy albo inne wrogie spiski. Gdy zdażał się sukces, brali natomiast lustro i mówili „to ja".

Tacy liderzy, czy to biznesowi, społeczni czy polityczni, utrwalają tendencje do ucieczki od odpowiedzialności i zamykania się w enklawach „folwarków".

Jacek Santorski
twórca Akademii Psychologii Przywództwa, Szkoły Biznesu PW i firmy doradczej Values

Unia chce, aby duże podmioty ujawniały informacje pozafinansowe i przyczyniały się do konkurencyjności Jednolitego Rynku. Co to oznacza dla firm w Polsce?

Nowa dyrektywa – wiele pytań

Nowa dyrektywa Rady UE w sprawie ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy przyjęta 29 września 2014 roku sprawiła, że tematem raportowania danych pozafinansowych zaczęto poważniej się interesować. Co prawda od 2007 roku firmy brały udział w konkursie na najlepiej sporządzony raport społeczny i mimo że raportów przybywa i kolejne firmy rozpoczynają ten trudny proces – skala nadal nie jest duża. Raportów wydanych w języku polskim i dotyczących działań w Polsce jest od 30 do 40 w skali roku. To niewiele mówi o wpływie biznesu na kwestie środowiskowe i społeczne.

■ Komisja Europejska uznała, że obowiązujące obecnie w krajach UE przepisy dotyczące podawania niektórych wskaźników niefinansowych w sprawozdaniu z działalności podmiotu (w Polsce ustawa o rachunkowości) – są niewystarczające. Wzrasta zapotrzebowanie na informacje i same wskaźniki finansowe nie stanowią już wystarczającego źródła informacji o firmie. Chodzi też o to, aby informacje niefinansowe firm móc porównywać i na ich podstawie podejmować różne decyzje: inwestorskie, konsumenckie, pracownicze.

DANE POZAFINANSOWE
Wzrasta zapotrzebowanie na informacje i same wskaźniki finansowe nie stanowią już wystarczającego źródła informacji o firmie.

■ Polska była tym krajem Wspólnoty, który dążył do zawężenia podmiotów objętych nową dyrektywą. Kraje zobowiązane są do dostosowania przepisów dyrektywy do ustawodawstwa krajowego, ale pozostawia się administracji publicznej poszczególnych państw wiele swobody. Kraje mogą więc wymagać od biznesu więcej lub konieczne minimum. Polska jest w tej drugiej grupie. Chce stosować możliwie elastyczne rozwiązania przede wszystkim dlatego, aby skądinąd bardzo pożyteczne działanie – jakim jest budowanie przejrzystości i odpowiedzialności w biznesie – nie wiązało się ze zbyt dużymi obciążeniami administracyjnymi.

■ Na ten moment wiemy, że dyrektywą zostaną objęte największe jednostki zainteresowania publicznego (JZP), takie których w skali roku średnioroczne zatrudnienie wynosi powyżej 500 pracowników oraz których suma bilansowa wynosi powyżej 20 mln EUR lub przychody netto powyżej 40 mln EUR. Nie ma jednak jasności co do definicji JZP, gdyż nie musi być ona tożsama z tą z ustawy o biegłych rewidentach. Dodatkową komplikacją jest też fakt, że kwestie polityki różnorodności będą musiały ujawniać nieco inne firmy – tylko spółki giełdowe spełniające przynajmniej dwa kryteria z trzech: liczba pracowników powyżej 250, suma bilansowa powyżej 20 mln EUR, przychody netto powyżej 40 mln EUR.

■ Na liście pytań jest też takie, jak będzie wyglądał proces sprawozdawczy. Obecnie najbardziej powszechnym standardem raportowania danych niefinansowych jest standard GRI. Jaki standard wyznaczy nasza administracja? I pytanie o to, czy zasada nowej dyrektywy „stosuj lub wyjaśnij" – będzie mobilizowała firmy w Polsce do odpowiedzialnego raportowania, czy tylko do odfajkowywania? Czy cele tej dyrektywy – przejrzystość, porównywalność i efektywność rynku UE – zostaną osiągnięte? Jak zmieni się dotychczasowy styl raportowania? I pytanie kluczowe: czy dyrektywa będzie służyła budowaniu CSR w Polsce?

Ewa Albińska
menedżerka projektów Forum Odpowiedzialnego Biznesu

CSR w mijającym roku

Stefan Crets
dyrektor wykonawczy CSR Europe

■ Rozpoczęcie nowej kadencji Komisji Europejskiej i Parlamentu Europejskiego w drugiej połowie 2014 r. przyniosło zmiany i nowe możliwości dla Europy. Milowym krokiem było przyjęcie dyrektywy dotyczącej sprawozdawczości pozafinansowej. W ramach prowadzonej przez CSR Europe Europejskiej Kampanii Biznesu „Skills for Jobs", przedsiębiorstwa z Europy zaangażowały się w rozwój umiejętności zawodowych 5 milionów osób i zaprosiły swoich partnerów do stworzenia Europejskiego Paktu na Rzecz Młodzieży w celu realizacji założeń kampanii. CSR Europe współpracowało również z 39 narodowymi partnerami w Europie, aby zwiększyć skuteczność działań oraz podjąć współpracę na rzecz spełnienia zobowiązań i poprawy wydajności przedsiębiorstw w 2015 r.

Prof. nadzw. dr hab. Bolesław Rok
Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych Akademia Leona Koźmińskiego

■ Chyba po raz pierwszy w mijającym roku CSR wyszedł na dobre ze swojego grajdołka i dostrzegł świat wokoło. Zrozumiał, że może rozwiązać niektóre globalne wyzwania Narodów Zjednoczonych. Dowiedział się, że w kraju jest kilkaset firm, które mają wdrożone standardy CSR-owe, np. MSC, FSC, RSPO itd. – a wcale CSR-em tego nie nazywają. Ucieszył się, że propagatorzy ekonomii współpracy uznali społeczną odpowiedzialność za coś oczywistego, o czym już nie warto w biznesie dyskutować. Zauważył, że największe firmy pomijają w swoich publicznych deklaracjach zobowiązanie do nieunikania opodatkowania we „właściwym" wymiarze. A na końcu usłyszał, że ma już 25 lat. Rzeczywiście, pora dojrzewać!

Zbigniew Gajewski
zastępca dyrektora generalnego Konfederacji Lewiatan, dyrektor EFNI

■ Świat zachodni staje w obliczu problemu rosnących nierówności społecznych. Według październikowego raportu OECD w 25 najbogatszych państwach średni indeks Giniego zbliża się do 0,45, czyli do poziomu sprzed rewolucji przemysłowej (ok. roku 1820).

To prawdziwy test dla globalnej koalicji odpowiedzialności społecznej. Już nie wystarczą najlepsze praktyki CSR i najpiękniejsze raporty społeczne. Biznes odpowiedzialny powinien wyjść z propozycjami samoregulacji i samoograniczeń, i to w skali globalnej. Inaczej państwa zostaną zmuszone do radykalnego podniesienia podatków lub – co gorsza – o bardziej sprawiedliwy ład upomni się ulica.

Kalendarium CSR 2014 i 2015

STYCZEŃ

- Od początku roku obowiązuje nowy skład indeksu spółek odpowiedzialnych na GPW – RESPECT Index ogłoszony w połowie grudnia 2013 roku.
- Forum: Współpraca organizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

LUTY

- Przyznanie nagród „Gwiazdy Dobroczynności" podczas V Balu Charytatywnego.
- 2. urodziny Karty Różnorodności.

MARZEC

- Inauguracja III etapu Wizji Zrównoważonego Rozwoju dla Polskiego Biznesu 2050, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Środowiska, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PwC.
- Targi Wiedzy Konsumenckiej zorganizowane z okazji Światowego Dnia Praw Konsumenta.
- Polski Kongres Energii Odnawialnej, w czasie którego odbyła się debata na temat polityki energetycznej Polski i roli odnawialnych źródeł energii.
- Raport z badania pt. „Społeczna aktywność Polaków", Stowarzyszenie Klon/ Jawor.

KWIECIEŃ

- 5. Targi CSR oraz ogłoszenie 12. edycji Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2013. Dobre praktyki", Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Uchwalenie dyrektywy przez Parlament Europejski nakładającej obowiązek raportowania pozafinansowego na duże firmy.
- Wyniki VIII edycji Rankingu Odpowiedzialnych Firm.
- Konferencja „Czy w biznesie mamy deficyt dialogu?" oraz rozstrzygnięcie konkursu „Lider dialogu z interesariuszami", Konfederacja Lewiatan oraz Deloitte.
- Rozstrzygnięcie konkursu „Pióro odpowiedzialności" organizowanego dla dziennikarzy piszących o CSR.

MAJ

- CEE CSR Summit w Bratysławie, największe wydarzenie dedykowane odpowiedzialnemu biznesowi w Europie.
- Gala konkursu Dobroczyńca Roku – nagrody w kategoriach m.in. projekt społeczny, wolontariat pracowniczy oraz strategia społecznego zaangażowania.
- Pierwszy ogólnopolski Dzień Różnorodności.
- Raport „Grubymi nićmi szyte" nt. warunków pracy u dostawców polskich firm odzieżowych w Bangladeszu, Clean Clothes Polska i Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie.
- Raport PWC „Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050".

CZERWIEC

- 12. numer publikacji „Odpowiedzialny Biznes – Kompendium CSR".
- Raport Sustainia100 w Oslo – 100 najbardziej innowacyjnych praktyk z zakresu zrównoważonego rozwoju na świecie.
- Gala Konkursu „Aktywność Kobiet 2013", którego celem jest promocja i upowszechnianie obecności kobiet w sferze publicznej.

LIPIEC

- Przewodnik Dobrych Praktyk Społecznej Odpowiedzialności Biznesu Francuskiej Izby Przemysłowo-Handlowej w Polsce.

WRZESIEŃ

- Gala „Liderzy Zrównoważonego Rozwoju 2014", ogłoszenie wyników w konkursie PWC i magazynu Forbes.
- Debata „25 lat wolności. 25 lat zaangażowania biznesu w budowę społeczeństwa obywatelskiego" zorganizowana na zaproszenie Prezydenta RP przez Prezesów zrzeszonych w koalicji „Prezesi – wolontariusze 2011".
- Konferencja „Dostępność Polska 2014 – wymogi dostosowania serwisów internetowych instytucji publicznych dla potrzeb osób z niepełnosprawnością", Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji.
- Konferencja „Przemysł odzieżowy i modowy – realia, wyzwania, perspektywy", CSR Impact.
- VII Ogólnopolskie Forum Inicjatyw Pozarządowych, Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych.
- Konferencja „DiverCITY – miasto dla wszystkich", Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju oraz norweskiego Ministerstwa Samorządu Terytorialnego i Modernizacji.
- 15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu. Część III. Partnerstwa międzysektorowe, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

PAŹDZIERNIK

- II Anty-Konferencja CSR, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Konferencja Nieodpowiedzialni: „Wybory liderów: wartości czy wskaźniki?".
- Kongres Różnorodności – nowe kierunki w CSR, Henkel i CR Navigator.
- Ogłoszenie wyników Konkurs EFS na „Najlepsze Partnerstwo Społeczne 2014".
- Konferencja naukowa „Innowacje społeczne – od idei do upowszechniania efektów", Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Instytut Badań Rynku Konsumpcji i Koniunktur, Akademia Leona Koźmińskiego i Goodbrand.

LISTOPAD

- Konferencja „Eko-standardy: korzyści, koszty i wyzwania", Fundacja Partnerstwo dla Środowiska.
- Rozstrzygnięcie II edycji konkursu Ambasady Francji na ECO-MIASTO.
- Konferencja „25 lat odpowiedzialności w Polsce", THINKTANK inauguruje „Rok Odpowiedzialności".

GRUDZIEŃ

- 13. numer publikacji „Odpowiedzialny Biznes – Kompendium CSR".
- Ogłoszenie wyników VIII edycji konkursu „Raporty Społeczne".
- Raport „Społeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie", KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Debata „Implementacja Wytycznych ONZ ds. Biznesu i Praw Człowieka".

ZAPOWIEDZI NA 2015 ROK

STYCZEŃ

- Rozpoczęcie całorocznych obchodów 15-lecia Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

LUTY

- Rozpoczęcie cyklu spotkań w ramach obchodów Roku Odpowiedzialności.
- Przyznanie nagród „Gwiazdy Dobroczynności" podczas VI Balu Charytatywnego.

MARZEC

- Ogłoszenie 13. edycji Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki".

MAJ

- Gala XVIII edycji konkursu Dobroczyńca Roku.

CZERWIEC

- 14. numer publikacji „Odpowiedzialny Biznes – Kompendium CSR".

WRZESIEŃ

- Konferencja „Eko-standardy: korzyści, koszty i wyzwania".

PAŹDZIERNIK

- Konferencja Nieodpowiedzialni.
- Konferencja naukowa „Innowacje społeczne – od idei do upowszechniania efektów".
- Ashoka Talks – wydarzenie, które zaprezentuje działalność wybranych innowatorów społecznych Ashoki z Polski.

Konkursy dla odpowiedzialnych

Wysoka pozycja w rankingu, nagroda w konkursie, a czasem sama obecność w prestiżowym zestawieniu pozwala wyróżnić firmę na rynku. Warto zatem wziąć pod uwagę udział w konkursach i zestawieniach w nadchodzącym roku.

Zarządzanie CSR:

- Konkurs FOB, PwC i SGS na najlepsze raporty społeczne (termin zgłoszeń 31.10).
- Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce" – publikacja FOB – przykłady dobrych praktyk w ramach obszarów CSR wyróżnionych przez normę ISO 26000 (nabór dobrych praktyk trwa do 9.01.2015).
- Ranking Odpowiedzialnych Firm – zestawienie największych spółek w Polsce ocenianych pod kątem jakości zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu (termin zgłoszeń 28.02).
- Liderzy Zrównoważonego Rozwoju – konkurs organizowany przez magazyn Forbes i PwC. W poprzednich edycjach zgłoszenia przyjmowane były do czerwca.

Zaangażowanie społeczne

- Kampania Społeczna Roku – konkurs skierowany do inicjatorów i twórców kampanii społecznych (termin zgłoszeń 28.02).

Dbanie o środowisko naturalne

- Ekoodpowiedzialni w Biznesie – konkurs na inicjatywy przedsiębiorstw, które minimalizują swój wpływ na środowisko. W poprzednich edycjach zgłoszenia przyjmowane były do 30.06.

Relacje z pracownikami

- Pracodawca Godny Zaufania – konkurs organizowany m.in. przez Krajową Izbę Gospodarczą. Terminy zgłoszeń na stronie konkursu.
- Pracodawca Jutra – konkurs organizowany przez PARP. Więcej informacji na stronie organizatora.

Konkursy dla filantropów:

- Dobroczyńca Roku – konkurs organizowany przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce (nabór wniosków do 13.01.15).
- Liderzy Filantropii– konkurs organizowany przez Forum Darczyńców. W poprzednich edycjach zgłoszenia przyjmowane były do września.

Prace naukowe

- Verba Veritatis – konkurs na najlepszą pracę z zakresu etyki i CSR. W poprzednich edycjach zgłoszenia przyjmowane były do września, ale organizator rozważa wydłużenie czasu.

Co za i przed nami w polskim CSR?

2014 rok był czasem niepewności i rozwoju.

Niepewność

- Wielu zwolenników społecznej odpowiedzialności biznesu odtrąbiło wielki sukces, gdy we wrześniu została przyjęta Dyrektywa UE o raportowaniu danych pozafinansowych oraz informacji nt. różnorodności. Nadal jednak wokół dyrektywy pojawia się wiele niewiadomych. Kogo dokładnie obejmie? Jak będzie wdrażana przez Ministerstwo Finansów? Czy firmy powinny obawiać się kolejnych obowiązków czy raczej widzieć w tym szansę na wzrost wartości?

Rozwój

- Jednocześnie sytuacja mogła potencjalnie przełożyć się na zainteresowanie koncepcją CSR. Oczywiście nie tylko ona. W 2014 roku odbyły się kolejne inicjatywy, których cykliczność i rozwój uwidacznia postęp w upowszechnianiu CSR. FOB ten zdecydowany wzrost zainteresowania odczuł poprzez organizację 5. Targów CSR, na których zjawiło się około 1000 gości, oraz poprzez rekordową liczbę 403 praktyk zgłoszonych przez firmy do Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2013. Dobre praktyki".

2015

- Z początkiem nowego roku łatwiej przestawiamy się na myślenie życzeniowe. Dlatego szkoda by było nie chcieć życzyć sobie, aby 2015 był jeszcze lepszy od poprzedniego. Więcej firm w zestawieniach: Rankingu Odpowiedzialnych Firm, Respect Index. Więcej dobrych praktyk zgłoszonych do Raportu FOB „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki". Więcej raportów społecznych. Więcej menedżerów i przedstawicieli zarządów, zaangażowanych w budowanie odpowiedzialnej kultury organizacyjnej. Ale przede wszystkim więcej prawdziwej odpowiedzialności firm wynikającej z troski o nasz świat.

Dla FOB to już 15. rok istnienia i w moim odczuciu dużego wkładu w rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce. Nie spoczywamy na laurach, ale nadal będziemy inspirować, edukować i wspierać odpowiedzialny biznes, aby życzenia się spełniały.

Mirella Panek-Owsiańska
prezeska Forum Odpowiedzialnego Biznesu

15 lat Forum Odpowiedzialnego Biznesu

- W 2015 roku minie 15 lat odkąd powstało Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W roku jubileuszu organizacja planuje specjalne inicjatywy, w tym główne jesienne spotkanie w międzynarodowym gronie. Zapowiadane są również nagrody dla liderów CSR w Polsce. Zaś pod sztandarem edukacji FOB ma w planach rozpocząć kampanię na rzecz bardziej etycznego podejścia do biznesu. Więcej na: odpowiedzialnybiznes.pl.

SKUTECZNY ZESPÓŁ
Najskuteczniejsza jest praca ochotnika, a najmniej skuteczna – niewolnika.

ZASPOKAJANIE POTRZEB
Potrzeby, które możemy zaspokajać w pracy, to: materialne, ambicji, społeczne i godnościowe.

Motywowanie pracowników do wypełniania obowiązków zawodowych odbywa się na wiele sposobów, bardzo często za pomocą metody przysłowiowego kija i marchewki w postaci systemów premiowych. Tymczasem okazuje się, że ta metoda prowadzić może do sytuacji, gdy pracownicy zaczynają działać wbrew interesom firmy.

Motywacja bez kija i marchewki

Peter Senge w swojej kultowej książce „Piąta dyscyplina" pisze tak: „Zaczynający pracę w biznesie bystrzy, dobrze wykształceni ludzie są pełni energii i pragnienia dokonywania zmian. Około trzydziestki nieliczni z nich szybko wspinają się po kolejnych szczeblach kariery, a pozostali po prostu tkwią w firmie, interesując się jedynie tym, co będą robić podczas weekendu. Gdzieś się ulatniają ich zaangażowanie, poczucie misji i zapał, z którymi zaczynali swoje kariery. Organizacja otrzymuje bardzo niewiele z ich energii, prawie nic z ich ducha".

Dlaczego tak się dzieje? Wielu menedżerów głęboko wierzy, że aby ludzie dobrze pracowali, należy ich umiejętnie karać i nagradzać. Wynika to z przekonania, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi. Oczywiście: my nie, ale ludzie tak. A skoro tacy są, to do pracy trzeba ich zaganiać kijem i marchewką. Przecież bez marchewki nikt nie będzie pracował. Bo niby dlaczego miałby to robić? Z własnej woli? Marchewka idzie więc w ruch, a do niej niepostrzeżenie, acz nieodmiennie, dołącza kij. W rzeczywistości bowiem, każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij.

Dowód tej, pozornie kontrowersyjnej, tezy jest prosty: istotą marchewki jest nie tylko to, że można ją dostać, ale również to, że można być jej pozbawionym. A to jest właśnie kij. Jeżeli więc sądzimy, że nasi podwładni pracują ochoczo, by dostać premię, to najczęściej prawda jest taka, że pracują z obawy, by jej nie utracić.

Jednakże nie to jest w marchewce najgorsze. Okazuje się, że tzw. systemy motywacyjne oparte na premiach, prowizjach i bonusach, są demotywujące do uczciwej i skutecznej pracy. Przynoszą więc skutek odwrotny do oczekiwanego! Dlaczego tak się dzieje?

Miejsce pracy – miejsce zaspokajania potrzeb

Wszelkie nasze działania służą zaspokojeniu jakichś potrzeb. Te, które możemy zaspokajać w pracy, to:

- potrzeby materialne (wynagrodzenie),
- potrzeby ambicji (wyrazy uznania, awanse),
- potrzeby społeczne (jesteśmy lubiani i akceptowani przez zespół) i
- potrzeby godnościowe (w skrócie potrzeba poczucia wartości własnej i dumy z tego, jacy jesteśmy).

„Rolą lidera jest sprawić, aby członkowie zespołu czuli się jak ochotnicy. A ochotnicy pracują nie dla marchewki, ale z potrzeby serca. Muszą być traktowani w sposób partnerski i oparty na zaufaniu. Muszą też mieć poczucie, że praca, którą wykonują, przynosi pożytek".

Wbrew dość powszechnym przekonaniom najsilniejsze i najbardziej motywujące do działania nie są potrzeby materialne, ale właśnie społeczne i godnościowe. Nie bez powodu we wszystkich skutecznych armiach podstawowym motywatorem do narażania życia jest honor munduru, honor sztandaru i patriotyzm.

Jak twierdzi Peter Drucker, najskuteczniejsza jest praca ochotnika, a najmniej skuteczna – niewolnika. Rolą lidera jest więc sprawić, aby członkowie zespołu czuli się jak ochotnicy. A ochotnicy pracują nie dla marchewki, ale z potrzeby serca. Muszą być traktowani w sposób partnerski i oparty na zaufaniu. Muszą też mieć poczucie, że praca, którą wykonują, przynosi pożytek.

Gry wojenne, moralne prawa i samospełniające się przepowiednie

Jeżeli zaganiamy ludzi do pracy kijem i marchewką, to owe „narzędzia motywacyjne" wypierają wszelkie inne motywatory. Pozostaje zdobywanie marchewki, co powoduje, że jedynymi działaniami wartymi podejmowania są te, za które otrzymam marchewkę. Sprawy honoru, godności i uczciwości schodzą na plan dalszy. Cel uświęca środki, a celem jest marchewka. Stąd właśnie bierze się przekonanie wielu menedżerów, zaznaczam menedżerów – nie liderów, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi. To taka samosprawdzająca się przepowiednia.

Premiowe systemy motywacyjne to gry wojenne, które firma narzuca pracownikom. Z jednej strony eliminują one zainteresowanie pracownika tym, co nie gwarantuje nagrody, z drugiej natomiast, co znacznie gorsze, budują postawę etycznej obojętności i cynizmu. Skoro firma wymyśliła tę grę, to ja mam moralne prawo grać tak, aby wygrać.

W tysiącach firm na całym świecie toczą się takie gry pomiędzy kierownictwem a pracownikami. W tych grach obie strony są przegrane: firma przegrywa biznesowo, bo pracowników nie interesuje sukces organizacji – liczy się dla nich tylko premia. Pracownicy przegrywają z kolei szansę na radość z pracy i zaspokojenie potrzeb godnościowych.

Przykłady takich gier obserwujemy m.in. przy realizacji budżetów rocznych, traktowanych jako kontrakty do wykonania. Gra zaczyna się już na etapie układania budżetu, gdy negocjujemy najłatwiejsze cele i najwyższe premie. Przy wykonywaniu budżetu, gdy zanosi się na przekroczenie kosztów, kupujemy gorsze surowce, ograniczamy konieczne przeglądy maszyn i obniżamy stany magazynów. To działanie przyniesie firmie straty, ale my naszą premię zdążymy wziąć. A gdy zanosi się na oszczędności? Wtedy wydajemy pieniądze na cokolwiek – inaczej na przyszły rok dadzą nam mniej.

Jedynym sposobem, aby nie przegrywać w gry wojenne jest – nie grać w nie. Nie narzucać ich pracownikom w postaci systemów motywacyjnych, które do nich prowadzą, ale szukać sposobu na budowanie ochotników. Więcej na ten temat można przeczytać w książce „Doktryna jakości" i na www.moznainaczej.com.pl.

Prof. Andrzej Blikle

Demotywujące systemy motywacyjne:

- Brytyjskie szpitale, premiowane za skrócenie czasu oczekiwania pacjenta pomiędzy jego zarejestrowaniem a otrzymaniem usługi medycznej, wprowadziły stanowisko „pielęgniarki pierwszego kontaktu", która przyjmuje pacjenta zaraz po rejestracji, by móc zapisać w raporcie, że pierwsza interwencja medyczna już się odbyła.

- Sprzedawcy sklepowi, premiowani za podniesienie średniej wartości pojedynczej transakcji, grupują zakupy kilku klientów na jednym paragonie.

- Robotnicy huty butelek, premiowani za podniesienie jakości, tłuką butelki z wadą – ich premia nie zależy od liczby stłuczek.

- Pracownik hipermarketu, odpowiedzialny za zakupy od dostawców, który jest premiowany od wysokości wynegocjowanych rabatów, namawia dostawców do podniesienia cen podstawowych, co pozwoli na zwiększenie rabatu bez obniżania ceny zakupu.

- Europejscy naukowcy fałszują wyniki zawarte w pracach naukowych, aby osiągnąć wyniki oczekiwane przez instytucje udzielające granty. W tym przypadku premią jest grant, który trzeba będzie zwrócić, gdy projekt nie zostanie rozliczony.

WARTOŚCI
Wartości mają zasadnicze znaczenie w naszym życiu, mają one także ogromną moc oddziaływania w biznesie – a są to w dużej części takie same wartości.

POZYSKIWANIE TALENTÓW
Wartości dla przedsiębiorstw stanowią pomost, po którym przychodzą do nich talenty. Pozwalają im realizować zyski w zgodzie z otoczeniem i oczekiwaniami interesariuszy.

Egoizm, a nawet chciwość, jest fundamentalną zasadą, do której ekonomia odwołuje się przy każdej okazji. Współczesna gospodarka uczyniła z egoizmu, samolubstwa i maksymalizacji zysku podstawową zasadę działania. Co dalej?

Zarządzanie przez wartości – odpowiedź na wyzwania przyszłości

Chciwość liderów biznesu i dążenie do maksymalizacji zysków korporacji za wszelką cenę doprowadziły do dwóch poważnych kryzysów światowych w ciągu ostatniej dekady, pozbawiły pracy dziesiątki milionów ludzi, spowodowały bankructwo tysięcy firm i doprowadziły do wzrostu zadłużenia wielu państw, zagrażając ich przyszłości. Niespodziewane załamania gospodarcze ostatnich lat biorą się z wzrastającej wykładniczo złożoności gospodarki, niepewności i nieprzewidywalności oraz szybkości zachodzących zmian. W głównej mierze są jednakże rezultatem błędów w zarządzaniu i braku prawdziwego przywództwa.

Nowe wymiary sukcesu

Wzrost bezpieczeństwa i stabilizacji rozwoju sprowadza się zatem do znalezienia właściwego modelu przywództwa i zarządzania w sferze polityki, biznesu i stosunków społecznych. Do niedawna sukces w biznesie miał jeden wymiar - zysk. W ostatnim czasie zachodzą pod tym względem istotne i trwałe zmiany. Zadowolenie klienta, satysfakcja pracowników, zrównoważony rozwój czy działanie na rzecz lokalnych społeczności zyskują na znaczeniu. Z drugiej strony postaw i zachowania ludzi, szczególnie nowej generacji pracowników i konsumentów, nie można obecnie wyjaśnić przez pryzmat dążenia do maksymalizacji korzyści materialnych i podporządkowania się autorytetowi władzy.

Czego szukają interesariusze, czyli powrót do źródeł

Postawę współczesnego człowieka, w większym stopniu niż kiedykolwiek, kształtuje dążenie do wolności i samorealizacji, satysfakcja osobista czerpana ze współpracy z innymi i działań służących dobru ogółu. To zaś wymaga przewartościowania w zakresie podstaw zarządzania i sposobu sprawowania przywództwa. Odpowiedzią na wyzwania przyszłości jest powrót do źródeł rozumienia natury człowieka i zwrócenie uwagi na rolę wartości w kształtowaniu efektywnej płaszczyzny współpracy i realizacji celów. Zarządzanie nie jest wiedzą tajemną ani czarodziejską praktyką. Nie ma w zarządzaniu jednej, powszechnie obowiązującej i najbardziej skutecznej teorii, nie ma bezwzględnie najlepszego stylu zarządzania.

Brakujący, uniwersalny element

Zarządzanie przez wartości nie pretenduje do eliminacji wszystkich pozostałych stylów zarządzania, ale zakłada uzupełnienie ich o komponent, dotychczas pomijany, a w nowych warunkach decydujący o skuteczności. Zarządzanie przez wartości to praktykowanie wartości uznawanych za zasadnicze we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. To jednocześnie filozofia i praktyka zarządzania, która koncentruje się na najważniejszych wartościach organizacji w powiązaniu z misją i sposobem działania. Oraz o ich zgodności z wartościami pracowników. Dla człowieka wartość oznacza wszystko to, co cenne i godne pożądania. W praktyce są to normy i zasady postępowania, które umożliwiają rozwój i osiąganie satysfakcji. Wartości mają zasadnicze znaczenie w naszym życiu, mają one także ogromną moc oddziaływania w biznesie - a są to w dużej części takie same wartości.

Opłacalna spójność

Nie można, wychodząc do pracy, zostawić wartości w domu, zamykając za sobą drzwi, a w pracy posługiwać się całkiem innymi, czasem będącymi zaprzeczeniem naszych indywidualnych zasad. Wartości są tak samo ważne dla ludzi, jak i przedsiębiorstw - ludziom pozwalają żyć godnie i umrzeć z poczuciem spełnienia, a przedsiębiorstwom pozwalają przetrwać i odnosić sukcesy w długim okresie. Uznane przez nas wartości określają, jakimi jesteśmy ludźmi, jakie są nasze życiowe wybory i w jaki sposób postrzegamy innych. Dla przedsiębiorstw stanowią pomost, po którym przychodzą do nich talenty. Pozwalają im rosnąć i realizować zyski w zgodzie z otoczeniem, preferencjami pracowników i oczekiwaniami interesariuszy oraz właścicieli. To właśnie zachowywanie nadrzędnych wartości jest jedną z najważniejszych cech trwałych wielkich przedsiębiorstw.

> „Zarządzanie przez wartości nie pretenduje do eliminacji wszystkich pozostałych stylów zarządzania, ale zakłada uzupełnienie ich o komponent, dotychczas pomijany".

Jak zacząć?

Zgodnie z obserwacją autorów książki „W poszukiwaniu doskonałości w biznesie": „Nie udało się spotkać organizacji, nawet wśród tych największych globalnych koncernów, funkcjonujących równocześnie w wielu otoczeniach kulturowych, które nie zdołały określić kilku wartości wspólnie uznanych za najważniejsze[1]". Jeśli przyjrzeć się praktykom zarządzania najlepszych firm, okazuje się, że nie jest to idea nowa - w niektórych organizacjach realizowano ją przez więcej niż 100 lat, w wielu była obecna od momentu ich powstania. Firmy kierowane dbałością o swój zewnętrzny wizerunek zwykle poprzestają na ogólnym określeniu wartości. Dopiero system oceny pracowniczej, oparty na wartościach, tworzy kulturę organizacji poprzez kształtowanie działań, postaw, zachowań i dążeń pracowników. Komplementarnymi składnikami praktyki zarządzania przez wartości jest rekrutacja odpowiednich pracowników i wykorzystanie wyników oceny pracowniczej do stworzenia systemu motywacji materialnej i niematerialnej. Świat wartości jest niezwykle bogaty i zróżnicowany, dlatego firmy mogą stworzyć unikalny kanon swoich wartości, który wyróżnia je na rynku. Dla przykładu, ja w swojej praktyce menedżerskiej głoszę zestaw wartości składający się na akronim DROGA: doskonałość, realizacja, odpowiedzialność, gotowość, angażowanie się[2]. Wartości konsekwentnie praktykowane w przedsiębiorstwie mają zasadniczy wpływ na kulturę organizacji, kreując trwałą przewagę konkurencyjną. Wspólnie wyznawane wartości mają ogromny wpływ na zachowania pracownicze i jakość zarządzania:

- zwiększają lojalność, integrują pracowników z organizacją,
- jednoczą wokół misji i celów,
- promują etyczne zachowania;
- wyzwalają zaangażowanie i chęć podejmowania ciężkiej pracy,
- rozwijają współpracę i życzliwość,
- redukują poziom stresu i napięcia w pracy,
- pobudzają dążenie do edukacji i samokształcenia,
- przyciągają utalentowanych pracowników.

Konkurencyjność: gdzie wartości budują wartość

Przełożenie wartości na każdy poziom działania wewnątrz organizacji i relacje zewnętrzne stanowią o humanizacji zarządzania, które tworzy nowy wymiar funkcjonowania firmy. Nie oznacza to bynajmniej, że firmy, które nie określiły swoich wartości zasadniczych, nie osiągają sukcesów. Taka firma w dalszym ciągu z powodzeniem może konkurować z podobnymi sobie, ale w starciu z liderami zarządzanymi przez wartości, gdzie kwitnie współpraca, uwidacznia się zaangażowanie, odpowiedzialność, dążenie do doskonałości, gotowość do wzajemnej pomocy i chęć służenia klientowi z pobudek wyższych, nie ma najmniejszych szans. I to nie tylko w kategoriach osiągania wyników finansowych, ale przede wszystkim na płaszczyźnie zadowolenia pracowników, satysfakcji klientów i akcjonariuszy, pozytywnego odbioru pozostałych interesariuszy.

[1] Thomas Peters, Robert Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000.
[2] Sławomir Lachowski, *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie*, Studio Emka 2012

Sławomir Lachowski
menedżer, autor wielu książek z zakresu zarządzania, twórca mBanku i MultiBanku

KILKA RÓL
Skuteczny, odnoszący sukcesy lider łączy w swojej postawie rolę autorytetu, łącznika, propagatora i coacha.

WSPIERANIE I MOTYWOWANIE
Coach zachęca do poszukiwania rozwiązań zamiast narzucania nakazowych procedur.

Współczesna psychologia od lat stawia sobie za cel stworzenie uniwersalnych typów osobowości. Szczególnym przykładem jest chęć wyłonienia cech i umiejętności charakteryzujących idealnego menedżera.

Lider – role liderskie w rozwoju pracownika i organizacji

W przebiegu moich doświadczeń na polskim rynku biznesowym posługiwanie się trzema kryteriami okazało się nad wyraz owocne i przydatne. Wraz z zespołem stworzyłem krótkie narzędzie - test pozwalający menedżerom określić, którymi z wymienionych ról dysponują. Wyniki testu stały się nie tylko znakomitą okazją do dyskusji, lecz także konkretnym planem pracy coachingowej z menedżerami i ich zespołami nad rozwojem słabiej zaznaczonych ról i kompetencji. Zacznijmy jednak od tego, co kryje się za gladwellowskimi terminami.

Rola pierwsza: mawen, znaczy autorytet

Słowo „mawen" pochodzi z języka jidysz i oznacza osobę o dużym autorytecie opartym na wiedzy. W dawnych społecznościach taką postacią był rabin lub mistrz cechowy. Mawen nie tylko zbiera i porządkuje wiedzę z danej dziedziny, on również wie, gdzie szukać jej źródeł. Jeśli sam nie wie, to wie, kto może wiedzieć. Maweni posiadają encyklopedyczną wiedzę, ale przede wszystkim potrafią analizować informacje w oparciu o doświadczenia. Rozpoznają również szereg nieprawidłowości, a na ich podstawie potrafią odróżniać symptomy łagodne od niebezpiecznych, wiedzą, kiedy chmury zwiastują burzę, a kiedy tylko przelotny deszcz.

Współczesna rola mawena jako element postawy lidera oznacza wiedzę ekspercką dotyczącą nie tyle konkretnej produkcji lub usługi, ile wiedzę na temat skutecznych mechanizmów zarządzania w danej branży. Ważna jest również świadomość, że warto dobre praktyki adoptować z innych obszarów. Przykładem może być branża artykułów dla zwierząt domowych, która zaczerpnęła model komunikacji z klientami z szeroko pojętej branży produktów dla dzieci. Okazało się, że stosunek emocjonalny obu grup klientów do procesu decyzyjnego, a wcześniej do swoich podopiecznych, jest niemal identyczny.

„Współczesną rolę lidera można przyrównać do roli coacha sportowego, który pomaga zawodnikowi wydobyć mocne strony, razem z nim tworzy strategię sukcesu i integruje zespół".

Rola druga: łączenie

Kolejna postać to łącznik. Zazwyczaj łącznikami są osoby, które są znakomitymi komunikatorami. To ekstrawertycy otwarci na kontakty międzyludzkie, o rozlicznych znajomościach, uwielbiający spotkania, wymianę informacji, wielopoziomowe relacje. Bez trudu tworzą sieć kontaktów, są zazwyczaj bardzo lubiani właśnie dzięki komunikatywności oraz zdolności do integrowania ludzi. Nie kto inny jak łącznik zdobędzie potrzebny adres, kontakt, przedstawi cię znajomemu, który pomoże w danej kwestii. Łącznik w biznesie to rola najczęściej zaniedbywana. Liderom wydaje się, że wysłanie e-maila lub omówienie zagadnienia na zebraniu wystarczą, żeby informacja odniosła skutek. Niestety, każda wiadomość jest jak tradycyjny list w kopercie - nie wiadomo, czy dotrze, kiedy dotrze i w jaki sposób zostanie odczytana? Łącznik, który tworzy relacje, osobiście dba o jakość przekazu oraz informację zwrotną. W firmie zdolność do tworzenia jasnego przekazu i dbałość o jego zrozumienie oraz stałe udzielanie feed-backu to jeden z czynników, od którego zależy powodzenie biznesowe.

„W firmie zdolność do tworzenia jasnego przekazu i dbałość o jego zrozumienie oraz stałe udzielanie feedbacku to jeden z czynników, od którego zależy powodzenie biznesowe".

Rola trzecia: sprzedawca idei

Rolą menedżerską jest także rola propagatora, sprzedawcy idei. Współczesny menedżer, tak jak historyczny przywódca, oddziałuje na postawy swoich współpracowników. Musi ich *zapalić* do działania. Stanie się tak tylko wtedy, kiedy on sam będzie wiarygodnym propagatorem, który w zgodzie ze sobą promuje i popularyzuje nie tylko zadania, ale szerszą wizję, w którą pracownicy uwierzą, którą kupią. Ów trzeci czynnik nie tylko określa wiarygodność menedżera w oczach zespołu, lecz również wiarygodność firmy i jej strategii. Ludzie są zazwyczaj gotowi do poświęceń, do pełnego zaangażowania tylko wówczas, gdy utożsamiają się z misją firmy, a nie tylko z zadaniami do wykonania.

Komunikacja to nie tylko zdolność sprawnego komunikowania się w zespole pracowniczym, to również umiejętność komunikowania wewnątrz całej firmy, z otoczeniem biznesowym oraz z klientami. Ilekroć spotykałem poważne problemy zarządcze w firmach, zawsze dotyczyły one któregoś z obszarów komunikacji lub kompetencji łącznika. Jak mawia jeden z moich klientów: *„Dziś 3/4 produktów, półproduktów, podzespołów i usług - firmy i tak kupują na zewnątrz. To, co decyduje o skuteczności, to nie produkt lub usługa, nawet nie ich jakość, ale komunikacja, która daje przewagę konkurencyjną".*

„Ludzie są zazwyczaj gotowi do poświęceń, do pełnego zaangażowania tylko wówczas, gdy utożsamiają się z misją firmy, a nie tylko z zadaniami".

Rola czwarta, uzupełniająca: coach

Rolą, którą również wyłoniła praktyka biznesowa, jest rola coacha. Nie zawiera się co prawda w gladwellowskiej koncepcji, ale ją w pewien sposób uzupełnia i domyka. Od lat 70. XX wieku John Whitmore, arystokrata, kierowca rajdowy i biznesmen, zaczął propagować już nie tylko same umiejętności, ale typ postawy coachingowej. Odkrył on, że te same metody, które skutkują w wymagającej dyscyplinie, jaką są wyścigi samochodowe, są skuteczne w biznesie.

Zachęcanie pracowników do poszukiwania rozwiązań zamiast narzucania nakazowych procedur. Wzmacnianie ich osobistej motywacji zamiast presji. Odwoływanie się do najlepszych zasobów zamiast do błędów. Zadawanie pytań zamiast drobiazgowego oceniania. Eksperymentowanie zamiast ślepego posłuszeństwa.

Pełnia liderstwa: cztery w jednym

Prezentowane postawy nie są nowe, choć, podobnie jak coaching w Polsce, wciąż są w fazie dzieciństwa. W wielu firmach podejmuje się dopiero pierwsze próby z tym, wciąż mało znanym, podejściem. Z mojego doświadczenia wynika, że skuteczny, odnoszący sukcesy lider łączy w swojej postawie opisane wyżej role. Jako mawen zachęca pracownika do zdobywania wiedzy i jej potwierdzania w praktyce, do stałego analizowania sytuacji, zadawania pytań i udzielania feed-backu. Wspiera łączenie idei, doświadczeń, technologii i ludzi, czyli tworzy synergię. Swoją postawą uwiarygadnia sens działania i misję firmy. I raczej cierpliwie wskazuje zasoby do wykorzystania, niż wywiera presję.

Niestety, coaching bywa źle rozumiany. Zamiast scalać w roli lidera kompetencje mawena, łącznika i propagatora bywa traktowany jak skrzynka skarg i zażaleń lub zestaw technik manipulacyjnych. Tymczasem współczesną rolę lidera można przyrównać do roli coacha sportowego, który pomaga zawodnikowi wydobyć mocne strony, razem z nim tworzy strategię sukcesu, integruje zespół, wreszcie wyciąga wraz z nim wnioski, zarówno z porażek, jak i sukcesów.

Malcolm Gladwell pokusił się o badania porównawcze - odwołując się do eksperymentów znanych psychologów, m.in. Stanleya Milgrama i Jeffreya Traversa, opisał przypadki wyjątkowej skuteczności liderów. Z ich postaw wyłoniły się trzy role: mawena, łącznika i propagatora (sprzedawcy).

Maciej Bennewicz
coach, pisarz, dyrektor Norman Benett Academy

PRZYWÓDCA WIZJONER
Jest wielu dobrych liderów, którzy potrafią skutecznie angażować duże zespoły pracowników, ale niezbędni są tacy, którzy oprócz tego będą mieli długoterminową wizję rozwoju społecznego.

Potrzebujemy przywódców, którzy potrafią inicjować rozwiązania poprzez aktywne włączanie i wspieranie różnorodnych interesariuszy, a nie takich, którzy chcą jedynie wzmacniać własną pozycję, wykorzystując narastające uczucie lęku.

Naprawdę odpowiedzialne przywództwo

To nie przypadek, że przywództwo stało się głównym tematem poważnych dyskusji prowadzonych w mijającym roku w świecie nauki, biznesu, organizacji obywatelskich. W końcu uświadomiliśmy sobie głęboką potrzebę, że chcemy komuś powierzyć siebie i świat. I niestety, okazało się, że prawdziwych przywódców tu nie ma.

Zamiast wspominać przywódców z przeszłości, z różnych stowarzyszeń umarłych poetów, warto zastanowić się nad tym, kogo nam trzeba dziś. Żyjemy w coraz trudniejszym świecie, z jednoczesnym, kumulującym się występowaniem różnorodnych ryzyk w postaci m.in. kryzysu klimatycznego, demograficznego, społecznego, finansowego, ekologicznego. Definitywnie znika wizja opiekuńczego państwa. Zmienia się tradycyjny układ geopolityczny, a jednocześnie wśród setki największych gospodarek świata już mniej niż połowa to państwa narodowe, ponieważ 28 to megamiasta, a reszta to korporacje ponadnarodowe. Chwieją się podstawy gospodarki wolnorynkowej, czyli np. podejście do własności, do maksymalizacji zysku, pracy najemnej. Wystarczy wsłuchać się w dyskusje prowadzone na całym świecie, by przekonać się, że stoimy w obliczu radykalnych zmian.

Potrzebujemy przywódców, którzy potrafią inicjować rozwiązania poprzez aktywne włączanie i wspieranie różnorodnych interesariuszy, a nie takich, którzy chcą jedynie wzmacniać własną pozycję, wykorzystując narastające w różnych grupach społecznych uczucie lęku w obliczu niepewności, licząc, że trudne czasy szybko przeminą. To jest zdecydowanie nowa, oczekiwana rola biznesu w społeczeństwie. Potrzebni są prawdziwi przywódcy w biznesie i to nie tacy, którzy będą jedynie „optymalizować" podatki w Luksemburgu – jako najwyższy przejaw swojej odpowiedzialności za ponoszone koszty.

Psychologowie od lat piszą o niezbędnych cechach przywództwa, o umiejętnościach technicznych i o inteligencji emocjonalnej, o pokorze i o charyzmie. Zbyt często patrzą jednak na cechy osobowości, a zbyt rzadko na podzielaną wizję przyszłości i zrozumienie, że to wyzwania społeczne będą kształtowały biznes i świat. Jest wielu dobrych liderów, którzy potrafią skutecznie angażować duże zespoły pracowników, ale niezbędni są tacy, którzy oprócz tego będą mieli również długoterminową wizję rozwoju społecznego. Przywódcy powinni jak najpełniej rozumieć globalne wyzwania i rolę poszczególnych podmiotów na rynku, a nie tylko zajmować się wyznaczaniem bieżących kierunków działań operacyjnych. Każdy dobry lider musi mieć wszystkie niezbędne cechy osobowościowe, by za nim chcieli podążać inni, ale tylko odpowiedzialny przywódca może dostrzec istotność zmian, które właśnie nadchodzą.

> „Można przypuszczać, że w niezbyt już odległej perspektywie, wartości i oczekiwania społeczne będą miały znacznie większy wpływ niż np. oczekiwania akcjonariuszy".

W przedsiębiorstwach podejmujących naprawdę istotne wyzwania są potrzebni tacy przywódcy, którzy chcą i potrafią włączać interesariuszy w proces poszukiwania rozwiązań odnoszących się jednocześnie m.in. do ochrony środowiska przyrodniczego, kierunków rozwoju gospodarczego i podnoszenia jakości życia. Zmiany klimatyczne i kurczące się zasoby naturalne, presja na coraz niższe koszty wytwarzania prowadząca często do niezadowolenia społecznego, a w efekcie także wzrastające oczekiwania pojawiające się w ramach zarządzania łańcuchem dostaw – wszystko to wpływa nie tylko na zmianę warunków, w jakich funkcjonuje każde przedsiębiorstwo, ale również na zmiany społeczne.

Można przypuszczać, że w niezbyt już odległej perspektywie, wartości i oczekiwania społeczne będą miały znacznie większy wpływ niż np. oczekiwania akcjonariuszy – na sposób realizacji podstawowej działalności biznesowej. Pracownicy już obecnie chcą uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, chociaż jeszcze wolą nie podejmować odpowiedzialności – bo tak jest przecież wygodniej. Klienci chcą już uczestniczyć w projektowaniu i wytwarzaniu produktów, ale jednocześnie po obu stronach brakuje technicznych możliwości autentycznej partycypacji. Rzeczywistość świata prosumentów – czyli ogółu obywateli, którzy są jednocześnie producentami i konsumentami – jest przed nami. To właśnie odpowiedzialni przywódcy – w przedsiębiorstwach, które aktywnie podejmują społeczną innowacyjność – będą nadawać niezbędny sens zmianom w otoczeniu.

> „Odpowiedzialne przywództwo dotyczy zatem relacji, które mają prowadzić do osiągania wspólnych korzyści na drodze rozwiązywania problemów istotnych dla społeczeństwa".

Odpowiedzialne przywództwo określa się jako oparty na wartościach i zasadach etyki proces współdziałania z interesariuszami – w firmie i na zewnątrz – integrującymi się wokół podzielanego celu. W tym procesie następuje wzajemne wzmacnianie wspólnej motywacji i zobowiązania do budowania zrównoważonej wartości i zmiany społecznej. Odpowiedzialne przywództwo dotyczy zatem relacji, które mają prowadzić do osiągania wspólnych korzyści na drodze rozwiązywania problemów istotnych dla społeczeństwa.

Niestety, nie można przyjąć, że odpowiedzialne przywództwo istnieje z definicji w każdym przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym. CSR rzadko pojawia się w samym trzonie rozwoju danego biznesu, częściej mamy do czynienia – nie tylko w Polsce – z dodatkowymi działaniami, które mają zmniejszać odczuwaną przez interesariuszy szkodliwość społeczną, będącą konsekwencją przyjmowanego modelu biznesu. To oczywiście ważne, żeby np. firma energetyczna edukowała dzieci w szkołach w zakresie bezpieczeństwa użytkowania kontaktów ściennych, ale znacznie ważniejsze by było, gdyby zmieniła sposób wytwarzania energii, aby nie doprowadzać do coraz poważniejszego zagrożenia zdrowia setek tysięcy mieszkańców. Czy możemy liczyć na to, że w polskiej energetyce – a także w innych „kontrowersyjnych" branżach – znajdą się naprawdę odpowiedzialni przywódcy? I nie chodzi tylko o to, czy mają oni charyzmę.

Prof. nadzw. dr hab. Bolesław Rok
Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych Akademia Leona Koźmińskiego

CO WYNIKA ZE ŚWIATOWYCH DYSKUSJI NAD PRZYWÓDZTWEM, CZYLI ŚCIĄGAWKA DLA PRZYWÓDCÓW

- Z nowoczesnego ujęcia odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu wprost wynikają atrybuty odpowiedzialnego przywództwa: dostrzeganie konsekwencji ekonomicznych, społecznych i ekologicznych; równoważenie sprzecznych interesów poprzez partycypację interesariuszy; podejmowanie innowacyjnych rozwiązań, adekwatnych do długoterminowych wyzwań społecznych.
- Istotne wyzwania dla odpowiedzialnego przywódcy w polskich realiach: pełne włączanie interesariuszy; tworzenie kultury organizacyjnej zorientowanej na zrównoważony rozwój poprzez motywowanie pracowników; wzmacnianie procesów organizacyjnego uczenia się w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem; mierzenie rezultatów i przejrzysta komunikacja tych rezultatów skierowana do wszystkich interesariuszy.
- W obliczu skandali korporacyjnych dotyczących przede wszystkim nieodpowiedzialności liderów biznesu wobec społeczeństwa, a także nadużyć popełnianych przez korporacje kierowane przez cenionych wcześniej liderów, stało się jasne, że niewystarczający jest już model przywództwa oparty na efektywności biznesowej w krótkoterminowej perspektywie, na indywidualnej moralności, poszanowaniu wolności gospodarczej oraz ograniczonej roli państwa.
- W przewodniku ISO26000 podkreśla się istotne zobowiązanie: zarząd lub właściciele przedsiębiorstwa uznają społeczną odpowiedzialność jako rzeczywistą podstawę swojej działalności operacyjnej. Podjęcie odpowiedzialności wiąże się bezpośrednio z rozliczalnością (accountability). To interesariusze „rozliczają" przywódców i ustalają minima społecznej odpowiedzialności.
- Pojawia się grupa przywódców w biznesie, którzy konsekwentnie zaczynają realizować takie strategie, które jeszcze niedawno były charakterystyczne wyłącznie dla najbardziej progresywnych aktywistów społecznych i „oświeconych" przywódców politycznych. U podstaw takiego strategicznego nakierowania na rozwiązywanie problemów można znaleźć przekonanie, że „przyszłość świata jest istotną częścią biznesu, który prowadzimy".
- Postępujące zmiany w modelu przywództwa: 1. Całkowicie inna perspektywa roli przywódcy w biznesie w zakresie partnerstwa z interesariuszami, prowadzącego do tworzenia wartości dla biznesu i społeczeństwa jednocześnie. 2. Konieczność wprowadzania radykalnych zmian w modelu biznesowym i w kulturze organizacyjnej – zapewniania wsparcia dla korporacyjnych innowacji. 3. Przekraczanie tradycyjnie rozumianych granic firmy polegające m.in. na aktywnym zachęcaniu klientów do zmian modelu konsumpcji.

Garri Kasparow, aktywista, polityk i były mistrz świata gry w szachy, rozmawia z nami o prawach człowieka, o tym, czym jest porażka i o tym, co sprawia, że ludzie włączają się do działania.

Stwarzanie możliwości zwiększa aktywność

WYWIAD
Z GARRIM KASPAROWEM

Po zakończeniu kariery szachisty stał się Pan człowiekiem instytucją. Angażuje się Pan w politykę, obronę praw człowieka, edukację młodych szachistów i prowadzi inspirujące wykłady na całym świecie. Ponieważ w naszej działalności dużo uwagi poświęcamy zaangażowaniu społecznemu, chciałbym zacząć od zapytania o powody Pana współpracy z fundacjami, w których Pan działa.

■ Obecnie jestem związany z dwiema fundacjami. Pierwsza to założona przeze mnie Kasparov Chess Foundation, która ma globalny zasięg. Zajmuje się kształceniem młodych szachistów oraz popularyzacją tego sportu. Aktywnie wspieram też Fundację Human Rights – jej założycielem jest Thor Halvorssen, obrońca praw człowieka z Wenezueli. To na jego zaproszenie przemawiałem podczas Oslo Freedom Forum, a potem zostałem członkiem zarządu i międzynarodowej rady doradczej tej organizacji. Tak zaczęła się moja przygoda z Fundacją. W Fundacji działam także jako aktywista: ostatnio m.in. zeznawałem w sprawie poważnego naruszenia przez Rosję praw obywatela Kazachstanu. Zajmujemy się wieloma różnymi problemami, organizujemy również akcje wypuszczania nad Koreę Północną balonów z antyreżimowymi ulotkami. Od samego początku spodobało mi się to, że w odróżnieniu od typowych organizacji pozarządowych broniących praw człowieka, Human Rights nie pomija kwestii politycznych: Oslo Freedom Forum to największe na świecie wydarzenie poświęcone debacie nad zasadniczymi problemami ochrony praw człowieka: od północnokoreańskiego totalitaryzmu po przemoc wobec osób homoseksualnych. Forum stawia na dogłębną analizę każdej sytuacji, aby dostrzec jej indywidualny wymiar. Ustanowiliśmy też nagrodę im. Vaclava Havla dla obrońców prawdy. Związałem się z tą Fundacją, ponieważ w obronę praw człowieka angażuje ona ludzi, ich pasję i kreatywność.

Dobrze działająca organizacja, jak ta, o której Pan opowiada, potrzebuje też dobrego lidera. Z jakimi wyzwaniami, Pana zdaniem, muszą mierzyć się skuteczni i mądrzy liderzy?

■ Istnieje wiele definicji przywództwa, ale w każdym przypadku wiąże się ono z olbrzymimi wyzwaniami. Kiedy wszystko idzie pomyślnie, ludzie nie chcą stawiać czoła problemom, więc wyznaczają osoby odpowiedzialne za utrzymanie status quo. A obecnie wydaje mi się, że mamy przed sobą bardzo niespokojne czasy – wydarzenia najbliższych lat wpłyną na to, co zdarzy się w kolejnych dziesięcioleciach. W takich chwilach świat szczególnie potrzebuje wizjonerów gotowych podjąć ryzyko. Lider to osoba, która potrafi szerzej spojrzeć na sytuację i zauważyć istniejące powiązania. Tylko tak jest w stanie dostrzec wszystkie wyzwania, a następnie odpowiednio zareagować. Jak wiadomo, łącząc ze sobą ludzi, firmy i pomysły, możemy tworzyć nowe szanse rozwoju. Niemniej jednak nie wolno zapominać o drugiej stronie medalu. Liderzy powinni posiadać zdolność oceny ryzyka, aby dostrzec zarówno zagrożenia, szanse, jak i powiązania pomiędzy konsekwencjami podejmowanych działań. Żyjemy w czasach, kiedy unikanie ryzyka jest ryzykiem samym w sobie.

Skoro mówimy o ryzyku, to kiedy, według Pana, można mówić o porażce lidera?

■ Historia zawsze surowo rozprawia się z liderami, którzy nie potrafią wychwycić problemu we właściwym momencie. Podobnie współczesne społeczeństwo uczy dzieci, że porażka to porażka i nic poza tym. A to błędne myślenie. Nikt nie lubi porażek, jednak kiedy próbujemy zrobić coś nowego, niepowodzenia są

„Każdy prawdziwy lider ma swoje wzloty i upadki".

czymś naturalnym. Nie jest łatwo nauczyć się, jak wytrzymać presję i zachować twarz w razie upadku. Bardzo ważną rzeczą jest to, aby nie stracić pozycji lidera. Nawet Steve'a Jobsa zwolniono kiedyś z Apple. Każdy prawdziwy lider ma swoje wzloty i upadki.

Mówimy teraz o liderach, a jeden z wykładów, z którymi objeżdża Pan świat, przeciwstawia przywództwo zarządzaniu. Co różni menedżera od lidera?

■ Porównałbym to do wyboru pomiędzy metodą powolnego przyrostu a podejściem wizjonerskim. Menedżer stara się zachować status quo, co tak naprawdę często powstrzymuje rozwój. Zdarza

„Charakter zwycięzcy jednak nie wystarczy, aby być dobrym przywódcą".

się, że wynika to z obawy o utratę pozycji. Lider poszukuje rozwiązań, myśląc o przyszłości i o prawdziwym rozwoju.

Powiedział Pan kiedyś, że „nie możemy zmienić naszego dysku twardego – DNA, ale z pewnością możemy ulepszyć nasze oprogramowanie". Brzmi to jak inspiracja do rozwoju osobistego.

■ Mamy wiele możliwości, aby zmienić nasze podejście do rzeczywistości. Ludzie raczej niechętnie wymieniają swoje osobiste „oprogramowanie" – to, jak działają. Potrzeba zmiany zawsze ma wewnętrzną przyczynę, dlatego zanim zrozumiemy, jak możemy zmienić coś w sobie, należy poznać własne negatywne cechy i zachowania – poznać samych siebie, aby móc przeanalizować wyniki własnych działań i opracować metodę zmian. Należy też pamiętać, że tego typu zmiana jest sprawą bardzo indywidualną.

Ze sportowca zamienił się Pan w światowego inspiratora zmiany. Gdzie dostrzega Pan związek pomiędzy sportem i przywództwem?

■ Wszystkich wybitnych sportowców wyróżnia siła charakteru. Charakter zwycięzcy jednak nie wystarczy, aby być dobrym przywódcą. Sportowcy często pracują indywidualnie. Lider ponosi odpowiedzialność za wiele innych osób. Mimo dużego znaczenia, charakter to zaledwie jeden z wielu elementów skutecznego przywództwa.

Jakie cele, Pana zdaniem, przyświecają zaangażowaniu społecznemu?

■ Przyszły rozwój zależy od skutecznej ochrony wolności jednostki. Wierzę w ideę praw człowieka. Wierzę też w potęgę talentu, który istnieje wszędzie. Potencjał, jaki tkwi w ludziach, można uruchomić jedynie, dając im szansę wyrażania własnych myśli i podejmowania aktywności w różnych dziedzinach życia. Im więcej osób będzie mogło skorzystać ze swej szansy, tym większe możliwości rozwoju staną przed całą ludzkością. Nowe, coraz trudniejsze wyzwania wymagają zaangażowania większych zasobów energii, a tym samym większej liczby ludzi. Korzystając z oferowanych możliwości, będą oni bardziej zaangażowani w osiąganie długoterminowych celów na rzecz ogółu.

W jaki sposób politycy mogą wspierać zaangażowanie społeczne?

■ Obecnie sfera polityczna i społeczna są ze sobą ściśle powiązane i współzależne. Chcąc dokonać zmiany społecznej, należy najpierw podjąć konkretne działania na poziomie politycznym. Z drugiej strony podstawowe zmiany w sferze społecznej mogą przełożyć się na system polityczny, wpływając na wyniki wyborów i wywołując zmiany na szerszą skalę.

Jak wyobraża sobie Pan przyszłość praw człowieka?

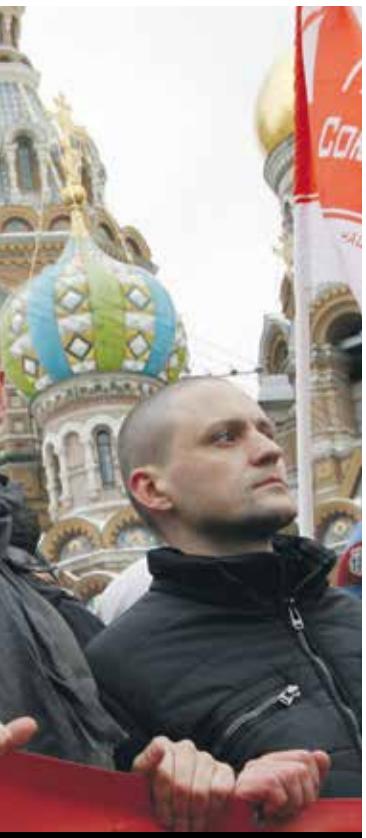
■ Jestem optymistą. Wierzę, że coraz więcej regionów świata będzie respektować prawa człowieka, ponieważ to od nich zależy rozwój społeczeństwa. Nowoczesne narzędzia, takie jak internet, wywołują zjawisko, które nazywam przejściem „od Gutenberga do Zuckerberga". Używamy narzędzi, które dają nam władzę, umożliwiają tworzenie sieci oraz powiązań horyzontalnych, prowadząc do powstania bardziej przyjaznego klimatu politycznego. Jednocześnie problemem pozostaje na przykład to, jak zapobiec wykorzystaniu tych narzędzi w sposób destrukcyjny. Musimy ulepszyć procesy, które zapewnią nam to bezpieczeństwo i pomogą ludziom w pełni wykorzystać ich potencjał.

Rozmawiał
MAREK KŁOPOTOWSKI

1 **Liderzy rosyjskiej opozycji Garri Kasparow, Aleksiej Navalny protestu w Sankt Petersburgu.**
Fot.: REUTERS, A. Demianchuk

2 **Mistrz szachowy, podobnie jak odpowiedzialny lider musi by przyjąć szerszą perspektywę rzeczywistości, dostrzec powi ryzyko.** Fot.: Garri Kasparow

3 **Wręczenie czeku dla Tan Dri Ramli Ngah Talib na uruchomie „Edukacja przez szachy" w ramach Kasparow Chess Founda**
Fot.: Garri Kasparow



i Sergei Udaltsov podczas

ć wizjonerem, który potrafi
iązania i właściwie ocenić

nie programu
ation Asia Pacific.

Szef grupy wolontariuszy pozbawiony jest atrybutów władzy wynikających ze struktury organizacyjnej firmy oraz argumentów natury finansowej. Tu naprawdę nie ma miejsca na motywowanie metodą kija i marchewki, tu na autorytet trzeba sobie zapracować.

Wolontariat drogą do odpowiedzialnego przywództwa

Taki tytuł nosiła konferencja zorganizowana z inicjatywy członków Koalicji Prezesi Wolontariusze 2011. Skupia ona prezesów największych korporacji w Polsce, którzy wdrażają w swoich firmach programy wolontariatu pracowniczego, a także sami dzielą się czasem i kompetencjami. Jeśli 26 szefów największych firm w Polsce robi coś „za darmo", to nasuwa się pytanie: Po co to robią? Czy wolontariat wynika z tego, że są dobrymi ludźmi, chcą pomagać innym, czy jest w tym coś jeszcze? To pierwsze jest prawdopodobnie prawdziwe, ale z całą pewnością jest coś jeszcze.

Na pewno jest to swego rodzaju moda. Obecnie nie wypada, żeby firma nie angażowała się społecznie. A wolontariat jest bardzo efektywną formą zaangażowania. Po prostu się opłaca, i to wszystkim: zarządowi firmy, beneficjentom, a także samym wolontariuszom.

Doświadczenie wolontariatu wydaje się szczególnie cenne dla młodych menedżerów średniego szczebla, bo praca w zespole wolontariuszy daje unikalną możliwość „przećwiczenia" swoich predyspozycji przywódczych. Podobnie jak osoba zarządzająca całą korporacją, wolontariusz musi zmotywować zespół, musi sprawić, by ludzie mu zaufali i podążyli za jego wizją. Największe wyzwanie w motywowaniu pracowników to sprawić, aby uwierzyli, że nie pracują tylko dla osiągnięcia celów ekonomicznych firmy. Ten cel, podobnie jak wynagrodzenia, nagrody i premie, naturalnie jest bardzo ważny, ale większości osób to nie wystarczy.

Bycie szefem grupy wolontariuszy może być znacznie większym wyzwaniem niż zarządzanie zespołem pracowników: jest się pozbawionym atrybutów władzy wynikających ze struktury organizacyjnej firmy oraz argumentów natury finansowej. Tu naprawdę nie ma miejsca na motywowanie metodą kija i marchewki, tu na autorytet trzeba sobie zapracować. Oprócz tego trzeba zmierzyć się z zadaniami

> „Skuteczność zespołu wolontariuszy opiera się na zaufaniu do lidera".

podobnymi do tych, które czekają na menedżerów różnego szczebla w organizacjach biznesowych: wyznaczaniem celów, opracowaniem strategii i planów działania, zdobyciem środków na ich realizację... I to wszystko bez oficjalnego tytułu do zarządzania zespołem, mając do dyspozycji bardziej ograniczone środki, co z kolei zmusza do większej kreatywności.

> „Wolontariat oferuje szansę zdobycia doświadczenia cennego dla przyszłych liderów".

Wolontariat na rzecz organizacji non profit wiąże się często z pracą z ludźmi pochodzącymi z różnych środowisk. Wszystkie osoby związane z takimi projektami - także ich beneficjenci, np. osoby bezrobotne, podopieczni domów dziecka czy domów pomocy - muszą się komunikować. Koordynowanie komunikacji pomiędzy tak różnymi grupami wymaga umiejętności negocjacyjnych i mediacyjnych, które są niezbędne przyszłym zarządzającym pracownikami różnego szczebla.

Nie można nie doceniać także tego, jak ogromną lekcją wrażliwości może być wolontariat na rzecz organizacji zajmujących się np. osobami wykluczonymi. Wolontariusz pomagający organizacjom działającym w danej społeczności lepiej ją poznaje. Jest świadom problemów, które dotykają mieszkańców danej społeczności, a taką świadomość musi posiadać nowoczesny menedżer społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa.

Z drugiej strony wolontariat w miejscach kompletnie odmiennych od tego, w którym żyjemy, poznawanie i współpraca z ludźmi wywodzącymi się z innych środowisk jest wielką lekcją tolerancji i pomaga zrozumieć poglądy i motywacje innych ludzi. To także ważna cecha szefa, zwłaszcza szefa międzynarodowej korporacji działającej i zatrudniającej ludzi w różnych krajach.

Wolontariat oferuje szansę zdobycia doświadczenia cennego dla przyszłych liderów. Każdy wolontariusz: czy to uczeń, student, czy pracownik - sprawdza się w różnych rolach, poznaje różne środowiska, doskonali umiejętności, uczy się komunikować i pracować w zespole. Zespoły wolontariuszy często nie mają wyznaczonego „szefa", lider wyłania się w sposób naturalny. Jeśli potrafi zebrać ludzi i zrealizować projekt wolontariacki, to prawdopodobnie będzie także menedżerem, nie tylko skutecznym, ale także wrażliwym, dla którego ludzie są równie ważni jak cele biznesowe.

PAWEŁ ŁUKASIAK
prezes Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce

Kalendarz filantropa 2015

styczeń – czerwiec 2015

STYCZEŃ

- 23. Finał Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.
- Do 13 stycznia trwa nabór wniosków do konkursu o tytuł Dobroczyńcy Roku 2014 organizowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce. Konkurs służy promocji dużych, średnich i małych firm zaangażowanych w rozwój lokalnych społeczności oraz upowszechnianiu informacji na temat form współpracy organizacji pozarządowych ze środowiskiem biznesu.
- Szkolenie „Podstawy Fundraisingu", Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu (28-30.01).

LUTY

- VI Charytatywny Bal Gwiazd Dobroczynności, w którym nagradzane są najbardziej zaangażowane społecznie gwiazdy polskiego show-biznesu.

MARZEC

- Seminarium „Fundraising w kulturze" organizowane przez Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu.

KWIECIEŃ

- Czas na przekazanie 1 proc. podatku dochodowego od osób fizycznych na działalność organizacji pożytku publicznego (OPP). Swój wybór zaznaczamy w rocznym rozliczeniu podatkowym.

MAJ

- Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu organizuje IX Międzynarodową Konferencję Fundraisingu dla zainteresowanych zarządzaniem i technikami profesjonalnego pozyskiwania funduszy dla organizacji (12-14.05).
- Gala Finałowa XVIII edycji konkursu o tytuł „Dobroczyńcy Roku".

CZERWIEC

- IV edycja wydarzenia „Dzień Dziecka z Prezesami-wolontariuszami w Teatrze".

Filantropia w 2014 roku

Paweł Łukasiak
prezes Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce

Rok 2014 był rokiem przełomowym dla filantropii w Polsce. Prezydent podpisał nową ustawę o zbiórkach publicznych, która zastąpiła obowiązujące do niedawna przepisy z 1933 (!) roku. Ustawa zawiera wiele korzystnych zmian: zbiórki gotówki i darów można zgłaszać on-line, a wpłaty na konto w ogóle nie są już uznawane za zbiórkę publiczną. W roku 2014 świętowaliśmy 25. rocznicę przemian demokratycznych; w Pałacu Prezydenckim odbyła się debata „25 lat zaangażowania biznesu w budowę społeczeństwa obywatelskiego. Pokazała ona skalę zmian w społecznym zaangażowaniu biznesu i filantropii firm, które przeszły długą drogę od prostych akcji społecznych do inwestycji społecznych służących budowaniu dobra wspólnego czy zmianie postaw obywateli. Instytucjonalizację sektora pokazuje także powstanie ok. 100 fundacji korporacyjnych i nagrodzenie liderów biznesu krzyżami zasługi za działalność filantropijną. Znaczącym wydarzeniem było także powstanie pierwszego w Polsce Funduszu Social Venture Capital utworzonego w Pasłęku i rozwój platform crowdfundingowych i crowdsourcingowych.

Magdalena Pękacka
dyrektorka Forum Darczyńców w Polsce

Mijający rok upłynął nam pod hasłem 10 lat działalności Forum Darczyńców. To rok radości z sukcesów, ale przede wszystkim analizowania wyzwań i tworzenia planów na przyszłość. Powodem do świętowania było m.in. wprowadzenie w 2014 roku zmian, które ułatwiły organizacjom prowadzenie tradycyjnych zbiórek publicznych, a jednocześnie otworzyły pole do pozyskiwania środków za pomocą nowych technologii (wpłaty on-line, SMS-y charytatywne). Jednym z wyzwań jest zwiększenie wpływu NGO na stanowienie dobrego prawa, ale też rozwój filantropii w Polsce - instytucjonalnej (fundacje) i drobnej z wykorzystaniem możliwości, które dają technologie. W rozmowach i debatach, które towarzyszyły 25-leciu Wolnej Polski, wskazywano, że przyszłość filantropii to nie tylko nowe technologie, ale również innowacyjne sposoby rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów społecznych i nacisk na efektywność i mierzenie rezultatów. W tej edycji konkursu „Liderzy Filantropii" firmy nagrodziliśmy także za angażowanie pracowników i klientów w działalność społeczną, wierząc, że to kolejna ścieżka rozwoju filantropii.

Wiek XX i XXI przyniosły nowe koncepcje przywództwa, takie jak model transformacyjny (lider pociąga pracowników do zmian sięgających poza ich bezpośrednie zainteresowanie[1]) czy wszechstronny (lider łączy różnorodne, nawet przeciwstawne umiejętności[2]). Czy można pójść jeszcze dalej? Kolejne podejście to coś, co nazywam dawaniem mocy.

Dawanie mocy

Byłem właśnie w Kalifornii na konferencji na temat modeli przywództwa przyszłości, gdzie prezentowałem koncepcję wywodzącą się z doświadczeń członków Ashoki (międzynarodowej organizacji wzmacniającej innowacyjnych przedsiębiorców społecznych). Ashoka działa od 1980 roku w ponad 80 krajach, a jej członkami są m.in. tegoroczny noblista Kailash Satyarthi (zwalczający wykorzystywanie do pracy dzieci) czy Mohammad Yunus (twórca mikrokredytów)[3].

WYZWOLENIE DOBREJ ENERGII
Kapitał społeczny, na który składają się zaufanie i kooperacja, staje się sterownikiem dalszych, oddolnych i autokatalitycznych procesów.

Rozwój: dawanie mocy (współ)twórczej

Moją tezą podczas wspomnianej konferencji było to, że przedsiębiorcy społeczni prezentują pewien nowy typ przywództwa, najbardziej przystosowany do uzyskiwania dużych, systemowych zmian przy małych nakładach, przy równoczesnym „dawaniu mocy" jednostkom, grupom i społecznościom. Model ten jest nośny także w działalności gospodarczej, poprzez dawanie pracownikom „mocy współtwórczej", powodującej większą innowacyjność, lojalność i zaangażowanie.

Zacznę od przykładu: na południu Tajlandii znajduje się muzułmański region zwany *Deep South*, z pokojowo nastawioną większą częścią ludności i z nieliczną grupą fundamentalistów prowadzących działalność terrorystyczną. Atakują oni nie tylko buddystów, ale i muzułmańską ludność cywilną. Wszelkie odgórne próby zmiany okazywały się nieskuteczne, np. interwencje tajskiej armii, które powodowały duże szkody i resentymenty, prowadząc do wzrostu działań terrorystycznych. Podobnie nieskuteczne były próby działalności pokojowej czy rozwiązywania konfliktów przez zewnętrzne autorytety: w najlepszym wypadku po takich przedsięwzięciach panowała krótka przerwa, po której ataki były wznawiane, często ze wzmożoną siłą.

Jak z traumy zrobić wartość

Wannakanok Pohitaedaoh, członkini Ashoki, która początkowo opiekowała się dziećmi - ofiarami ataków, szybko doszła do wniosku, że przy normalnym trybie opieki i leczenia skutków traumy jej podopieczni i tak pozostaną zmarginalizowani. Doszła w związku z tym do wniosku, że z ich słabości należy uczynić siłę. Zaczęła więc przygotowywać dzieci do roli Ambasadorów Pokoju - osób, które chodzą do szkół i opowiadają o swojej historii, odwiedzają domy ofiar ataków czy upowszechniają broszurki z opisami własnych doświadczeń. Szkolenia i działalność ambasadorska dzieci, które wcześniej padły ofiarą przemocy, odwróciły o 180° syndrom posttraumatyczny. Ambasadorzy stali się zaangażowani i aktywni wobec świata zewnętrznego, wchodząc z czasem w role liderów.

Angażowanie przez własne zaangażowanie

To jednak było dla Wannakanok za mało: była przekonana, że pokój można osiągnąć jedynie wtedy, gdy społeczność muzułmańska, dotychczas zupełnie bierna, będzie potrafiła przeciwstawić się ekstremistom. Celem było doprowadzenie do stanu pokoju własnymi siłami, bez interwencji zewnętrznych. Aby to osiągnąć, Wannakanok zaczęła przygotowywać swoich starszych podopiecznych (dawne ofiary zamachów) do „wchodzenia w społeczność", angażowania się tak, by pociągnąć za sobą i zainspirować innych mieszkańców do aktywnej działalności komunalnej. Skuteczna działalność tych młodych ludzi spowodowała znaczne zwiększenie obywatelskiego zaangażowania ludności oraz poczucia własnej mocy sprawczej. Bierna dotychczas społeczność poczuła w sobie dość siły, by przeciwstawiać się aktom terrorów prowadzonym przez fanatycznych współwyznawców, co w dalszym ciągu prowadziło do oddolnego „wymuszania" pokoju.

> „Przedsiębiorcy społeczni prezentują nowy typ przywództwa, przystosowany do uzyskiwania dużych, systemowych zmian przy małych nakładach".

Dopuszczenie do chaosu – teoria złożoności i zmiana społeczna

Dla zrozumienia mechanizmów przywództwa stosowanych przez Wannakanok i kilka tysięcy przedsiębiorców społecznych na świecie[4] kluczowa wydaje się teoria złożoności. Jeden z jej aspektów mówi, że przy odpowiednich warunkach, z mnogości, chaotycznych z pozoru interakcji na dolnym poziomie, na wyższym poziomie wyłaniają się nowe idee i struktury.

Dopuszczenie do chaosu przy odpowiednich warunkach brzegowych daje więc porządek wyższego rzędu. Dee Ward Hock, założyciel i długoletni prezes Visa International, twierdził, że powstaje nowa era typu *chaordic* (połączenie słów *chaos* i *order*)[5]. Chodzi o wykorzystanie swobodnych procesów oddolnych w tworzeniu nowej mocy firmy (w jego przypadku - Visa International).

Wannakanok nie zmagała się bezpośrednio z terrorem, nie walczyła o pokój, ale wykorzystywała drogę pośrednią, umacniającą społeczność tak, by sama ten pokój sobie wypracowała.

Podobny schemat można odnaleźć w działalności wielu członków Ashoki, którzy dążąc do rozwiązywania najtrudniejszych problemów społecznych przy niskich nakładach, tworzą kapitał społeczny wokół przedsięwzięć, niejako obok głównego konfliktu. Tak, by umocnić oddolne mechanizmy społeczne. Ów kapitał społeczny, na który składają się zaufanie i kooperacja, staje się sterownikiem dalszych, oddolnych i autokatalitycznych procesów: większego zaangażowania w misję, większej kreatywności i empatii.

Warunki brzegowe chaosu

Czynniki te tworzą warunki brzegowe, przy których spontaniczne interakcje (chaos) zamieniają się w porządek wyższego rzędu dający nowe zaangażowanie, wyzwolenie mocy kreatywności i znaczne zwiększenie współodpowiedzialności (a więc także - lojalności).

„Przywódcy dający moc"[6] nie są na ogół charyzmatyczni, pociągający (czy pchający) ludzi, lecz tworzą odpowiednie warunki do tego, by ludzie i grupy poczuły własną moc, znacząco wspomagającą misję czy ideę. Działają często spoza sceny, regulując warunki tak, by - w wyniku procesu oddolnego - pojawiała się „wartość dodana". To ona prowadzi do większej mobilności, kreatywności i możliwości realizowania misji z pozoru niemożliwych, przy stosunkowo niewielkich nakładach finansowych.

[1] zob. książki Bono & Judge, 2003; Judge & Piccolo, 2004; Bass & Riggio, 2006 czy Burns, 2006.
[2] zob. książkę: Kaplan & Kaiser, 2006
[3] zob. www.ashoka.org i www.ashoka.pl
[4] w Polsce do Ashoki wybrane zostały 73 osoby
[5] Np. w swojej książce Birth of the Chaordic Age
[6] Praszkier, R. i Nowak, A. (2012). *Przedsiębiorczość społeczna: teoria i praktyka.* Warszawa: Wolters Kluwer. Z tej książki, wydanej w USA przez Cambridge University Press i przetłumaczonej na polski, pochodzi termin *empowering leadership*

Dr Ryszard Praszkier
Instytut Studiów Społecznych UW
Ośrodek Badania Układów Złożonych

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

W DB Schenker Logistics budujemy kulturę Lean

DB SCHENKER

Celem firmy jest dostarczanie wartości dla klientów, rozumianej jako wysoka jakość, niskie koszty i krótkie terminy realizacji. Lean skupia się na maksymalnym wykorzystaniu potencjału pracowników poprzez ich zaangażowanie w ciągłe doskonalenie i eliminację marnotrawstw.

Dlaczego wdrażamy Lean? Według ekspertów Lean Management dzięki eliminowaniu marnotrawstw, kultura Lean daje możliwość wykorzystywania mniejszych zasobów w dodawaniu wartości. Możemy więc produkować coraz więcej, wykorzystując coraz mniej (dr James Womack), mniej ludzkiego wysiłku, urządzeń, czasu i miejsca. Kluczową korzyścią jest możliwość dostarczenia klientom oferty szytej na miarę, przy zaangażowaniu mniejszych zasobów. Lean niesie ze sobą również stabilizację i bezpieczeństwo procesów. Ogromną korzyścią jest większe uprawomocnienie pracowników. Bardziej angażują się oni w ciągły proces wdrażania inicjatyw usprawniających, kreujących wartość dla klienta. Czują się w większym stopniu odpowiedzialni za swoją pracę, firmę i otoczenie.

„Wprowadzenie kultury Lean do całej firmy wymaga z jednej strony nieustannego wysiłku od wszystkich pracowników, z drugiej zaś stwarza im możliwości ciągłego rozwoju. Podstawą jest zrozumienie i wdrażanie procesu nieustannego doskonalenia się. Pracownicy są zachęcani do większej samodzielności, dzielenia się pomysłami, wspólnego rozwiązywania problemów i tym samym zwiększenia swojego wpływu na najbliższe otoczenie biznesowe. W efekcie wzrasta też satysfakcja z pracy i poziom zaangażowania." - mówi Janusz Górski, Prezes DB Schenker Logistics w Polsce.

Janusz Górski
Prezes DB Schenker Logistics w Polsce

Nieustannie się doskonalimy

W obecnej sytuacji rynkowej klienci oczekują od operatora logistycznego możliwości realnej kontroli nad łańcuchem dostaw i szybkiej reakcji na zmiany. O konkurencyjności firmy decydują innowacje i niestandardowe podejście, proaktywność, transparentne procesy i partnerstwo we współpracy. Organizacja, która chce sprostać wymaganiom współczesnego rynku, musi zbudować kulturę, która rzeczywiście sprzyja nieustannej pracy nad doskonaleniem ludzi i procesów.

„Należy zdawać sobie sprawę też z tego, że wdrażanie kultury Lean wymaga ponadstandardowego zaangażowania wyższej i średniej kadry kierowniczej i radykalnej zmiany stylu przywództwa. Tylko w ten sposób możemy skutecznie pokonać trudności związane z eliminacją starych nawyków i rutyn oraz przekroczyć pewne bariery psychologiczne i organizacyjne, z korzyścią dla wszystkich zaangażowanych stron." - mówi Monika Pachniak-Radzińska, Dyrektor Rozwoju Biznesu w DB Schenker Logistics.

Monika Pachniak
Dyrektor Rozwoju Biznesu w DB Schenker Logistics

Mimo nowości samego coachingu, powstało już wiele mylących przekonań na jego temat oraz wiele fatalnych nawyków z nim związanych - zarówno wewnątrz organizacji, jak i wśród tak zwanych coachów zewnętrznych.

Menedżer-coach, czyli zarządzanie coachingowe

Menedżer-coach ma poniekąd trudniejsze zadanie niż coach zatrudniony z zewnątrz organizacji, musi bowiem pilnować nowych zasad, odmiennych wobec klasycznego zarządzania, a jednocześnie świadomie używać narzędzi motywacyjnych.

Kim jest menedżer-coach?

Jako osoba prowadząca coaching[1], jest on przede wszystkim trenerem, którego zadaniem jest trening umiejętności i rozwoju osobistego pracownika we wskazanej dziedzinie. Coachujący menedżer skupia się zatem na zadaniach trenerskich, a nie menedżerskich, takich jak organizowanie pracy, kontrolowanie, dyscyplinowanie itd. Stosując model coachingowy, już od samego początku musi zaadresować swoje działania do dojrzałych pracowników i dobrze zdefiniowanej organizacji, w której systemy produkcyjne, usługowe i obsługowe działają sprawnie.

Model zarządzania coachingowego nie sprawdzi się natomiast w grupach niedoświadczonych, w bałaganie organizacyjnym i wszędzie tam, gdzie potrzeba stałej kontroli personelu.

Menedżer-coach może być ekspertem w danej dziedzinie, lecz nie musi nim być, gdyż przedmiotem coachingu jest samodzielne dochodzenie do rozwiązań przez pracownika, który często sam jest ekspertem w danej dziedzinie. Menedżer-coach natomiast jest ekspertem w dziedzinie przeprowadzenia, planowania, moderowania i ewaluowania skutecznego treningu, prowadzącego do wcześniej określonych i zwymiarowanych rezultatów. Reasumując, coraz częściej menedżer zarządzający coachingowo jest skutecznym trenerem, specjalistą od zarządzania ludźmi i procesami, a także kryzysem, nie zaś menedżerem w klasycznym rozumieniu, szefem wyrosłym z doświadczeń liniowych, znającym na wskroś dany produkt lub usługę. Przykładem mogą być współcześni dyrektorzy szpitali, którzy coraz częściej są ekonomistami, organizatorami, socjologami, a nie lekarzami, jak bywało dawniej. Jeśli potrzebują wiedzy branżowej, posiłkują się ekspertami wewnątrz zespołu. Na wykorzystaniu eksperckiej wiedzy branżowej członków zespołu zasadza się zarządzenie coachingowe w grupie. Lider ma uruchamiać jej synergię, nie zaś być najlepszym ekspertem na szczycie piramidy kompetencji lub doświadczenia. Może mieć najmniej wiedzy produktowej spośród członków zespołu, lecz musi mieć najwięcej umiejętności trenerskich.

CZŁONEK ZESPOŁU
W zarządzaniu coachingowym menedżer-coach jest częścią zespołu. Jest współodpowiedzialny za wynik.

„Coraz częściej menedżer zarządzający coachingowo jest skutecznym trenerem, specjalistą od zarządzania ludźmi i procesami, a także kryzysem".

Relacja coachingowa – jak to się robi?

Relacja w zarządzaniu coachingowym (podobnie jak w klasycznym coachingu) zostaje świadomie podjęta przez obie strony w celu uzyskania rezultatów, które mają polepszyć wybrany element: jakość pracy, komunikację, zarządzanie, przebieg projektu itp. Menedżer-coach stosuje metody, o których informuje swego pracownika lub pracowników przed ich zastosowaniem. To kolejna ważna norma.

Próba realizowania w ramach zarządzania coachingowego ukrytych ocen, development center lub innych weryfikacji, kończy się zazwyczaj źle dla wszystkich stron. Zadaniem lidera w tym modelu jest inspirowanie pracowników i wskazywanie obszarów ich funkcyjnej odpowiedzialności za rezultat. Ukryte cele natychmiast niweczą wzbudzone zaangażowanie i odpowiedzialność pracownika.

Inspirowanie powinno odbywać się za pomocą zaplanowanych, przemyślanych, sprawdzonych i zaakceptowanych przez pracownika: technik, ćwiczeń, zadań, eksperymentów, pytań, zabaw, metod, modeli, do których lider uzyskał przygotowanie. Coaching, a tym bardziej zarządzanie coachingowe, nie jest umiejętnością zadawania pytań, jak często się to mylnie upraszcza, ale złożoną multikompetencją. Odpowiedzialność lidera za metodę polega na znajomości poszczególnych narzędzi oraz całości zasad treningu. Menedżerowi-coachowi nie wolno stosować metod i technik, których osobiście nie zna, lub do których sam mógłby mieć zastrzeżenia natury etycznej. Dlatego tak ważne jest profesjonalne przygotowanie i ukończenie odpowiednich kursów, studiów, szkoleń, które takie przygotowanie dają. Wprowadzanie narzędzi coachingowych ad hoc prowadzi do chaosu, zamiast do rozwoju.

Najważniejsze pytanie: po co zarządzać coachingowo

Istotą modelu coachingowego jest odpowiedzialność pracownika. Polega ona na świadomym podejmowaniu decyzji lub powstrzymywaniu się od decyzji błędnych, które są w zakresie wpływu i kontroli pracownika na danym stanowisku. Celem zarządzania coachingowego jest uświadomienie przez pracownika granic wpływu i kontroli oraz zakresu spraw, na które może samodzielnie wpływać i tym samym brać za nie odpowiedzialność. Dlatego efekty, czyli dążenia pracownika, powinny być od pierwszego zadania zwymiarowane, a zatem określone wskaźnikami, po których będzie można rozpoznać progres i parametry osiągniętego celu. W coachingu z coachem zewnętrznym to klient jest odpowiedzialny za wynik i realizację podjętych celów. Coach z kolei jest odpowiedzialny za warunki brzegowe relacji, czyli zastosowane modele treningu i ewaluacji oraz ich skuteczność w kontekście zaplanowanych celów i efektów. W zarządzaniu coachingowym menedżer-coach jest częścią zespołu. Jest współodpowiedzialny za wynik. Wszystkie analogie do sportów, szczególnie drużynowych, są tu jak najbardziej trafne.

Choć trener nie gra meczu z zawodnikami, tak jak menedżer nie wykonuje zadań przypisanych pracownikowi, to jednak uczestniczy we wszystkich etapach przygotowań, ustala indywidualne i grupowe cele dla członków grupy, pomaga określić taktykę, wdraża strategię zarysowaną przez zarząd, motywuje, urealnia, wspiera, mobilizuje do osiągania ponadprzeciętnych wyników. Zatem dzięki przemyślanemu procesowi treningowemu umożliwia indywidualnym pracownikom oraz zespołowi zoptymalizowanie posiadanych zasobów w taki sposób, że zwymiarowane cele i efekty są nie tylko realizowane, lecz również przekraczane.

Menedżer podejmujący nowy model zarządzania z użyciem coachingu staje wobec trudniejszego niż klasyczne zarządzanie, wyzwania. Jednakże jednocześnie otrzymuje jak dotąd najskuteczniejszą metodę motywowania i rozwoju swoich pracowników.

[1] Odwołuję się w definicji coachingu oraz modeli zarządzania coachingowego zarówno do standardów EMCC [European Mentoring & Coaching Council], którego oddział polski współorganizowałem, a także ICF [International Coaching Federation], popularnej, międzynarodowej federacji coachingowej oraz do doświadczeń własnych, jako nauczyciela zawodu coacha, socjologa, terapeuty i coacha aktywnie uczestniczącego w polskim rynku biznesowym od ponad 15 lat.

Maciej Bennewicz
coach, pisarz, dyrektor Norman Benett Academy

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Lider w niemarnowaniu żywności

Jak wynika z badań, na świecie co roku marnuje się około 1,3 mld ton jedzenia. W tej kategorii Polska znajduje się na piątym miejscu w Europe, rocznie wyrzucając 9 mln ton żywności. Tesco jako pierwsza firma handlowa w Polsce nawiązała współpracę z Bankami Żywności, przekazując nadwyżki warzyw, owoców oraz pieczywa. Fundamentem współpracy jest obustronne zaufanie, które pozwala realizować coraz więcej i coraz śmielszych projektów. Przeciwdziałanie marnotrawieniu żywności mocno wpisuje się w filozofię zarządzania firmą i codzienną pracę pracowników. Połączone zasoby Tesco i Banków Żywności umożliwiają przeciwstawianie się temu problemowi w sposób możliwie efektywny i satysfakcjonujący obie strony.

Tesco daje dobry przykład, przekazując nadwyżki żywności

Wdrożony w 2013 r. projekt **Oszczędzam. Nie marnuję. Przekazuję**, którego kluczowym elementem jest codzienne przekazywanie nadwyżek żywności Bankom Żywności, wpisuje się w nową, obowiązującą od 2013 roku, strategię odpowiedzialności. Obecnie firma Tesco przekazuje żywność z 48 największych sklepów w Polsce, w których pracownicy, codziennie selekcjonują produkty dla partnera społecznego. Ta współpraca zaowocowała już imponującymi liczbami – Banki Żywności otrzymały ponad 600 ton jedzenia, co według wyliczeń pozwoliło na przygotowanie posiłków dla ponad 1,2 mln osób.

Pracownicy Tesco zachęcają również swoich klientów do racjonalnego korzystania z produktów oraz ich odpowiedniego przechowywania. Jednym z działań edukacyjnych jest program Tesco dla Szkół, którego konkursowa formuła skierowana jest do uczniów szkół podstawowych i gimnazjów, a nagrodą dla szkół jest nowoczesny sprzęt multimedialny. Ubiegłoroczna edycja konkursu okazała się dużym sukcesem. Zadaniem uczniów było przygotowanie ciekawego i inspirującego filmu instruktażowego na temat problemu marnowania żywności. Jak się okazało na konkurs nadesłano aż 587 filmów, na które oddano ponad 1,6 mln głosów. To jedyny program edukacyjny z tak dużym zasięgiem działania. Jak widać przedsiębiorstwo i organizacja pozarządowa mogą stworzyć świetnie prosperujący zespół, warunkiem są tylko uzupełniające się zasoby i wzajemne zaufanie!

Gdyby zamiast Lehman Brothers istniał bank Lehman Sisters, nie mielibyśmy dziś na świecie tego bałaganu – to jedna z najsłynniejszych wypowiedzi komisarz UE ds. sprawiedliwości Viviane Reding, która może być konkluzją wszystkich dyskusji na temat roli kobiet w biznesie.

Przywództwo kobiet: chcą, potrafią, mogą

Kiedy we wrześniu tego roku Rada Unii Europejskiej oficjalnie przyjęła dyrektywę dotyczącą obowiązku ujawniania danych pozafinansowych i informacji na temat różnorodności przez firmy „zainteresowania publicznego", w wielu organizacjach zajmujących się zarządzaniem różnorodnością strzeliły korki od szampanów. Nareszcie prawo będzie wymagało od firm wytłumaczenia, jak wyglądają m.in. procedury wyłaniania kandydatów do zarządów i rad nadzorczych. Okazuje się bowiem, że brak jasnych i transparentnych zasad sprawia, że kobietom dużo trudniej jest dostać się do tych zdominowanych przez mężczyzn gremiów. Regulacje mogą być też przyczynkiem do debaty publicznej nad tym, dlaczego warto budować różnorodne zespoły, co zyskuje firma, zwiększając liczbę kobiet w ciałach zarządzających, oraz jaki ma to wpływ na kulturę organizacyjną. Warto też wrócić do analiz zjawisk szklanego sufitu, lepkiej podłogi, cieknącego rurociągu czy szklanego klifu, które być może wytłumaczą, dlaczego w 2013 r. tylko 4,4 proc. przewodniczących rad nadzorczych polskich spółek giełdowych to były kobiety, a w samych radach zasiadało ich zaledwie 10,3 proc.

Kobiety chcą podejmować coraz poważniejsze wyzwania biznesowe, mają odpowiednie kwalifikacje i kompetencje, ich obecność ma wartość nie tylko ekonomiczną i społeczną, ale przede wszystkim ma pozytywny wpływ na kulturę organizacyjną firm. Jakimi zatem argumentami przekonywać przedstawicieli biznesu, że oprócz kompetencji, płeć również ma istotne znaczenie?

EFEKTY PRZEBICIA SZKLANEGO SUFITU
Aż 77 proc. najsilniejszych marek świata ma w swoich zarządach kobiety. W okresie 5 lat marki te wykazują średnią stopę wzrostu na poziomie 66 proc.

Wartość mierzona w pieniądzu

Zwolennikom liczb polecam argumenty ekonomiczne. Na poziomie firm badania wyraźnie wskazują na pozytywne korelacje pomiędzy liczbą kobiet we władzach spółek a wynikami finansowymi tych przedsiębiorstw, natomiast w przypadku firm notowanych na giełdzie korelacja taka zachodzi w odniesieniu do ich wyceny rynkowej. Szacunki korzyści, jakie firmy odnoszą z równości kobiet i mężczyzn, oparte są na porównaniach wyników finansowych (zyski, rentowność) oraz kursach giełdowych spółek różniących się udziałem kobiet na stanowiskach decyzyjnych (raport „Więcej równości – więcej korzyści w gospodarce"). Według badań McKinseya z 2010 r. – średni zysk operacyjny w latach 2007–2009 w spółkach bez udziału kobiet w zarządach wyniósł 11 proc., a z największym udziałem kobiet 17 proc. Badania Catalysta prowadzone od 1995 r. pokazują, że spółki, gdzie były więcej niż trzy kobiety we władzach, miały lepsze niż przeciętnie wyniki w zakresie zwrotu na kapitale własnym (ROE), zwrotu na sprzedaży (ROS) oraz zwrotu na zainwestowanym kapitale (ROIC). W raporcie Credit Suisse z kolei widać korelację pomiędzy obecnością kobiet w zarządach oraz wskaźnikami ekonomicznymi i finansowymi w spółkach. Aż 77 proc. najsilniejszych marek świata ma w swoich zarządach kobiety. W okresie 5 lat marki te wykazują średnią stopę wzrostu na poziomie 66 proc., natomiast marki, w których zarządach zasiadają jedynie mężczyźni, odnotowują wzrost na poziomie 6 proc. (Millward Brown, ranking „BrandZ Top 100, 2012"). Wyniki te nie oznaczają oczywiście, że rozwiązaniem najlepszym z ekonomicznego punktu widzenia byłaby sytuacja, w której 100 proc. kobiet jest we władzach firmy. Oznaczają one, że jakość procesu decyzyjnego zależy od zachowania odpowiednich proporcji kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach. Z pewnością z czasem będziemy mieli także więcej danych, które wykażą, na ile istnieje korelacja, a na ile związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy udziałem kobiet a wynikami ekonomicznymi firmy.

Wartość społeczna

Skoro kobiety stanowią powyżej 60 proc. osób z wyższym wykształceniem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej, a pracują na stanowiskach poniżej swoich kwalifikacji, rodzi się pytanie, czy jako społeczeństwo stać nas na takie marnotrawstwo? W raporcie „Kobiety i władza w biznesie" przygotowanym przez firmę Deloitte Polska na reprezentatywnej próbie Polaków zadano identyczne pytanie jak w biznesie: czy ich zdaniem, podobnie jak w Norwegii i Francji, prawo powinno gwarantować kobietom miejsca w zarządach spółek? Okazało się, że zgoda na systemy kwotowe jest zdecydowanie bardziej rozpowszechniona wśród ogółu społeczeństwa w Polsce. W zdecydowanej większości Polacy (74 proc.) opowiadają się za parytetowym rozwiązaniem nierówności w zarządach spółek. Przeciwnego zdania jest 22 proc. badanych. W badaniu TNS Polska z 2014 roku 64 proc. Polaków uważa, że kobiety mają prawo do kariery zawodowej, nawet jeśli przez to nieco mniej będą zajmować się rodziną. 20 lat temu (w 1994 r.) było jedynie 46 proc. zwolenników takiego poglądu. Wydaje się, iż debata społeczna, która toczyła się wokół kwot na listach wyborczych, pomogła wielu osobom zrozumieć i zaakceptować działanie tego typu mechanizmów.

Lepsza kultura organizacyjna

Udział kobiet we władzach firm wpływa także długofalowo na kulturę organizacyjną firmy. To więcej kreatywności i innowacyjności, wyższa efektywność zespołów, łatwiejsze przyciąganie talentów czy też większa satysfakcja pracowników i pracownic. Wiele firm już to zauważyło i rozpoczęło wewnętrzny monitoring pod kątem płci, postawiło sobie konkretne cele, np. 35 proc. kobiet na stanowiskach menedżerskich do 2015 roku jak w Orange Polska, czy też rozpoczęło programy mentoringowe dla pracownic. Aby zbudować nową, lepszą kulturę, potrzebujemy jednak całego wachlarza rozwiązań – od edukacji, mentoringu, coachingu, rozwiązań sprzyjających łączeniu pracy zawodowej z życiem prywatnym, aż do regulacji prawnych dotyczących zwiększania transparentności procesów rekrutacji najwyższej kadry zarządzającej.

Mirella Panek-Owsiańska
prezeska Forum Odpowiedzialnego Biznesu

REKLAMA

PGNiG
Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA

Bogate tradycje w branży energetycznej to także długa historia dbałości o relacje z ludźmi, ochronę środowiska i budowanie trwałych wartości dla Akcjonariuszy. To zobowiązanie wobec wszystkich, których dotyczy działalność firmy. Działamy odpowiedzialnie w duchu partnerstwa i na rzecz naszego wspólnego dobra.

www.pgnig.pl

WYWIAD

Przedsiębiorstwa społeczne to biznes nie dla biznesu: to samowystarczalne przedsiębiorstwa, zdolne rozwiązywać problemy społeczne. O biznesie innym niż wszystkie rozmawiał z nami laureat Pokojowej Nagrody Nobla, prof. Muhammad Yunus.

Przedsiębiorstwo społeczne – biznes inny niż wszystkie

Jaka jest rola przedsiębiorczości społecznej w rozwoju światowym i w biznesie?

■ Ja osobiście promuję biznes społeczny - biznes bez dywidendy, którego celem jest rozwiązywanie problemów społecznych. Zakładamy przedsiębiorstwo nie ze względu na zysk, lecz po to, aby móc rozwiązywać problemy. Inwestor może odzyskać wyłącznie zainwestowane pieniądze i tylko tyle. Cele takiego przedsięwzięcia są inne niż zwykłego biznesu. Obecnie pomysł ten się rozwija, młodym ludziom bardzo on się podoba, chcą zakładać tego typu przedsiębiorstwa, aby rozwiązywać problemy bezrobocia, ubóstwa, służby zdrowia, problemy mieszkaniowe, problemy związane z narkotykami, przestępstwami itp.

Czy ten model nie stanowi wyzwania dla dotychczasowych sposobów działania, czyli prowadzenia przedsięwzięć dla zysku?

■ To nie jest wyzwanie, to rozszerzenie biznesu, nowa możliwość. Nie stawiamy wobec biznesu wyzwań, lecz składamy propozycję: masz możliwość coś zrobić. Oprócz zarabiania pieniędzy możesz wykorzystać swoje możliwości do rozwiązywania problemów. Są takie przedsiębiorstwa, którym się to podoba, i dołączają do nas. Prowadzimy wspólną działalność z takimi firmami, jak Danone, Veolia, UniQlo, McCain (Kanada). Nie nakłaniamy ich do zmian, lecz mówimy: „róbcie nadal to, co do tej pory, lecz razem z nami możecie dodatkowo realizować przedsięwzięcia społeczne". W ten sposób zrodził się pomysł oparty na modelu joint venture, dla tworzenia przedsięwzięć społecznych, jako uzupełnienie tradycyjnych przedsięwzięć mających za cel przynoszenie zysku. Wszyscy uczestnicy takich projektów są z tego podejścia zadowoleni.

Muhammad Yunus, wykładowca, przedsiębiorca społeczny, pomysłodawca mikrokredytów – nazywany bankierem ubogich. Stawia się go w jednym rzędzie z takimi innowatorami jak Steve Jobs czy Walt Disney.

„Promuję biznes społeczny – biznes bez dywidendy. Zakładamy przedsiębiorstwo nie ze względu na zysk, lecz po to, aby móc rozwiązywać problemy. Inwestor może odzyskać wyłącznie zainwestowane pieniądze i tylko tyle".

W jaki sposób działają takie przedsięwzięcia?

■ Każdy biznes typu joint venture powstaje, by rozwiązać konkretny problem. Przykładem jest przedsięwzięcie społeczne zorganizowane z firmą Danone przy 50-proc. udziale kapitału każdej strony. Powstało, by walczyć z niedożywieniem dzieci w Bangladeszu. Firma Danone zdaje sobie sprawę z tego, że to przedsięwzięcie nie przyniesie zysku, że odzyska wyłącznie to, co zainwestowała. W podobny sposób firma McCain działa w celu propagowania tego modelu we Francji, by stworzyć we współpracy z nami więcej tego typu przedsięwzięć. Każda z tych firm przekonała się do tego modelu i żadna z nich tego nie żałuje. Nasi partnerzy planują poszerzenie tego typu działalności.

A jak z Pana perspektywy wygląda model „podstawy piramidy ekonomicznej"?

■ Model ten nie stanowi rozwiązania problemów, można powiedzieć, że pozwala im trwać. By rozwiązać problem społeczny, model biznesowy musi zapewniać samowystarczalność, być rozwijany i mieć zapewnione ramy instytucjonalne. W przypadku przedsięwzięć społecznych pieniądze płyną tylko w jednym kierunku.

Jak w tym świetle wygląda przyszłość projektu „Grameen"?

■ Powołaliśmy społeczne przedsięwzięcia. Wszystkie nasze przedsięwzięcia są zrównoważone i działają w sposób samowystarczalny. Mamy przedsiębiorstwa energetyczne, które produkują energię słoneczną w Bangladeszu, szpitale działające w oparciu o społeczny model biznesowy, zapewniające opiekę zdrowotną w bardziej skuteczny i możliwie najtańszy sposób. Są to działania zrównoważone, pokrywające koszty własne, lecz nieprzynoszące zysku. Przychody służą ich rozrostowi i rozwojowi. Prowadzimy wspólne przedsięwzięcia z firmą Veolia, by dostarczyć bezpieczną wodę pitną, a także z firmami z branży technologicznej, by przybliżyć technologię ludziom. Wszystko to pokazuje, że tego typu przedsięwzięcia nie znikną, lecz będą się rozwijać i trwać, by rozwiązywać problemy każdego rodzaju.

Rozmawiała
BARBARA SZCZĘSNA

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Co nowego w Polpharmie?

Co nowego w zakresie CSR wydarzyło się w Polpharmie w drugiej połowie 2014 roku? – zapytaliśmy Magdalenę Rzeszotalską, dyrektor ds. Komunikacji Korporacyjnej i CSR Polpharma SA.

■ Najważniejszym dla nas projektem w 2014 r. było zbudowanie kompleksowego Programu Etycznego dla wszystkich spółek i lokalizacji Grupy Polpharma. Za sprawą fuzji i przejęć nasza firma poszerzyła się w ostatnich latach o nowe podmioty reprezentujące różną kulturę organizacyjną. Postanowiliśmy ujednolicić zasady postępowania i wdrożyć jednolite standardy obowiązujące wszystkich pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska i miejsca pracy w Grupie. Najważniejszym elementem Programu Etycznego było ustanowienie Kodeksu Etyki Grupy Polpharma, opartego na wspólnych dla wszystkich pracowników wartościach. W proces jego tworzenia i konsultacji zaangażowało się prawie 2000 pracowników, co stanowi o unikalności tego projektu w naszej firmie.

Celem kampanii „Ciśnienie na życie" jest edukacja na temat nadciśnienia tętniczego.

Jakie inne projekty miały znaczenie dla podniesienia standardów w Grupie Polpharma?

■ Intensywnie pracowaliśmy również nad strategią odpowiedzialności społecznej Polpharmy, której ogłoszenie planujemy w pierwszych miesiącach 2015 r. Zorganizowaliśmy m.in. panel interesariuszy z udziałem przedstawicieli środowisk medycznych, farmaceutycznych, naukowych, administracji publicznej, partnerów biznesowych oraz organizacji społecznych i ekologicznych. Celem panelu było zaangażowanie naszych interesariuszy do prac nad strategią oraz dyskusja nad jej kluczowymi elementami.

A co działo się w obszarze edukacji zdrowotnej, która od lat jest domeną Polpharmy?

■ Kontynuowaliśmy prowadzoną od grudnia 2012 r. kampanię „Ciśnienie na życie", której celem jest edukacja Polaków na temat nadciśnienia tętniczego i zachęcenie ich do regularnych pomiarów ciśnienia krwi. W ramach kampanii wychodziliśmy bezpośrednio do pacjentów, umożliwiając im bezpłatne badania w miejscach często odwiedzanych w codziennym życiu - w centrach handlowych, podczas masowych wydarzeń sportowych i kulturalnych, a także konferencji i pielgrzymek. Od sierpnia 2013 r. wzbogaciliśmy kampanię o badania „wieku serca". Specjalna aplikacja pozwalała stwierdzić, czy u pacjenta istnieje zwiększone ryzyko zachorowania na zawał serca lub udar mózgu. Do grudnia 2014 r. wykonaliśmy 326 208 pomiarów ciśnienia tętniczego krwi i 130 000 badań wieku serca. Odwiedziliśmy 110 miejscowości i rozdaliśmy 800 000 sztuk materiałów edukacyjnych na temat nadciśnienia tętniczego. Bardzo nas cieszą wyniki badań PBS, z których wynika że aż 76% respondentów oczekuje kontynuacji tej kampanii.

Magdalena Rzeszotalska
Dyrektor ds. Komunikacji Korporacyjnej i CSR Polpharma SA

KULTURA RÓŻNORODNOŚCI
Stwórz silną kulturę organizacyjną, w której różnorodność będzie respektowana na wszystkich poziomach.

ZGODA WŚRÓD MENEDŻERÓW
Istotna jest jednomyślność i dialog liderów, ponieważ to one w dużej mierze warunkują skuteczność strategii.

Rzeczywistość, z jaką mamy obecnie do czynienia w organizacjach, rodzi duże wyzwania na drodze do osiągnięcia rynkowego sukcesu. Jednym z takich wyzwań jest temat różnorodności i inkluzji – czy też włączania ludzi i ich potencjału.

Różnorodność i inkluzja w biznesie

Mimo że na te tematy mówi się już od kilku lat, nadal nastręczają one trudności liderom, którzy starają się dążyć do osiągania coraz lepszych wyników oraz do inspirowania swoich zespołów.

Zarządzanie międzykulturowe – uniwersalne problemy i różnorodne działanie

■ Mówiąc o różnorodności i inkluzji, mamy na myśli ludzi współpracujących ze sobą na rzecz osiągnięcia konkretnych rezultatów. Organizacjom zależy na efektywnym wykorzystaniu kapitału ludzkiego. Z kolei tworzący go ludzie chcą wpływać na wyniki biznesowe i działać w sprzyjającym otoczeniu, które pozwoli im uruchomić własny potencjał, zdobywać wiedzę, umiejętności i umożliwić rozwój. Na podstawie ponad 40 lat badań nad zarządzaniem międzykulturowym Geert Hofstede stwierdził, że „w świecie ma miejsce ciągła konfrontacja jednostek, grup i narodów, które myślą, odczuwają i działają odmiennie. Jednocześnie wszyscy zmagają się z podobnymi problemami, a ich rozwiązanie nie byłoby możliwe bez współpracy". Podejście zaproponowane przez Hofstede może ułatwić zrozumienie różnic w sposobie myślenia, odczuwania i działania liderów organizacji w różnych częściach świata, a w rezultacie pomóc w znalezieniu właściwych rozwiązań problemów, z jakimi się mierzą.

Koncentracja na wymiarze lokalnym danego problemu prowadzi do niepowodzenia. Niezbędne jest zatem zastosowanie podejścia zorientowanego na międzykulturowość, a zatem na skuteczne wykorzystanie koncepcji różnorodności i inkluzji. Takie podejście zapewnia zarówno przewagę konkurencyjną, jak i większą zdolność przystosowania się do wyzwań organizacyjnych.

> „Mówiąc o różnorodności i inkluzji, mamy na myśli ludzi współpracujących ze sobą na rzecz osiągnięcia konkretnych rezultatów".

Wspólne wartości i różne motywacje

■ Związek pomiędzy różnorodnością i wkluczaniem a kulturą stanowi jedno z głównych wyzwań stojących obecnie przed liderami. Według Hofstede kultura to „zbiorowe programowanie ludzkiego umysłu prowadzące do powstawania różnic pomiędzy poszczególnymi grupami". Kultura ma duży wpływ na funkcjonowanie ludzi realizujących wspólny cel. Różnice kulturowe wyrażają się na różne sposoby, np. poprzez wspólne symbole, bohaterów i wartości. Dlatego też odpowiedni poziom wiedzy i kompetencji jest niezbędny, by optymalnie wykorzystywać różne sposoby myślenia, odczuwania i działania i w konsekwencji zdobyć przewagę konkurencyjną. Niestety, firmy często błędnie zakładają, że ludzi na całym świecie motywują te same czynniki, podczas gdy w każdej kulturze źródło motywacji może być zupełnie inne.

Zasady, które ułatwią uporządkowanie różnorodności i inkluzji w Twojej Firmie:

■ **Upewnij się, że strategia zarządzania różnorodnością i inkluzją jest przemyślana i jasno sformułowana** – że wpisuje się w kulturę organizacyjną, jest zrozumiała i ma poparcie na wszystkich poziomach organizacji.

Istotna jest też jednomyślność i dialog liderów, ponieważ to one w dużej mierze warunkują skuteczność strategii. Należy dokładnie poznać czynniki ułatwiające i utrudniające budowanie otwartego na różnorodność miejsca pracy. Takiego, w którym wszyscy pracownicy angażują się w osiąganie coraz lepszych wyników.

■ **Działaj w sposób uporządkowany i koncentruj się na skutecznym wdrożeniu strategii**, mając na uwadze ustawiczny rozwój i zdobywanie wiedzy. Przeprowadzaj stałe pomiary i dokonuj niezbędnych ulepszeń. Obiektywnie oceń, co działa prawidłowo, a co nie, oraz co należy zmienić. Pamiętaj, że każdy proces powinien prowadzić do konkretnych efektów.

■ **Stwórz silną kulturę organizacyjną**, w której różnorodność będzie respektowana na wszystkich poziomach, sprzyjając nabywaniu kompetencji, umiejętności oraz wiedzy odpowiednio do zajmowanego stanowiska. Nie bagatelizuj wysiłku, którego wymaga skuteczne wdrożenie strategii zarządzania różnorodnością i inkluzją.

■ **Zapewnij równowagę pomiędzy celami biznesowymi a poparciem liderów organizacji dla strategii**. Upewnij się, że liderzy i pracownicy prowadzą ze sobą dialog w celu ustalenia celów dalszego rozwoju i realistycznych oczekiwań związanych z tym tematem.

■ **Wykorzystaj różnice kulturowe i spraw, aby różnorodność stała się przewagą konkurencyjną**. W ciągu ponad 40 lat badań Hofstede wypracował narzędzia diagnostyczne, które mogą sprzyjać zwiększeniu skuteczności organizacji w zarządzaniu międzykulturowością.

■ **Ucz się od organizacji, które osiągnęły to, do czego zmierzasz**. Staraj się poznawać dobre praktyki. Otwartość umysłu pozwala zaakceptować fakt, że inni mogą robić coś lepiej od nas.

Warto pochylić się nad tymi kwestiami. Istnieje szereg innych tematów. Ale wymienione powyżej stanowią dobry punkt wyjścia do budowania skutecznej strategii zarządzania różnorodnością i włączania.

Miguel Gurrola
międzynarodowy ekspert, praktyk w obszarze zarządzania różnorodnością

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Różnorodność w Henklu – 4 kroki do sukcesu

Realia współczesnych dużych firm często stawiają przed managementem niełatwe wyzwanie różnorodności zespołu pracowników. Uważność na te kwestie pozwala nam w Henklu tworzyć efektywnie współpracujące zespoły oraz twórczo wykorzystywać różnice z korzyścią dla pracowników i sukcesu firmy.

W Henklu realizujemy politykę różnorodności systemowo, na wielu poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa i, co najważniejsze, uczyniliśmy ją częścią strategii biznesowej Henkla do 2016 roku. Bez tego byłaby tylko hasłem, przegrywającym w konfrontacji z nadrzędnymi celami biznesowymi.

Nieoceniona rola HR

■ W zarządzaniu różnorodnością ogromną rolę odgrywa dział HR. Po otrzymaniu od zarządu celów, także numerycznych, takich jak np. zwiększanie udziału kobiet wśród kadry zarządzającej o 1-2% rok do roku, ma za zadanie opracować narzędzia i programy, które będą dobrze służyły budowaniu różnorodnych zespołów. Rozwiązania te wspierają kariery kobiet (projekt networkingowy Women in Leadership), dbają o rozwój zawodowy młodych pracowników i zdobywanie przez menedżerów międzynarodowego doświadczenia (program HiPo i strategia Triple Two). Wspierają też proces ciągłego kształcenia ze szczególnym uwzględnieniem starszych pracowników czy umożliwiają osiągnięcie równowagi między pracą a życiem osobistym (elastyczne formy zatrudnienia, np. praca z domu, w niepełnym wymiarze czy tzw. job sharing).

Świadomi menedżerowie

■ Przy wdrażaniu polityki różnorodności bardzo ważne jest zaangażowanie menedżerów, gdyż to właśnie od nich zależy, czy programy wspierające różnorodność są dostępne i wykorzystywane przez pracowników. Między innymi służy temu wewnętrzna kampania Work Life Flexibility Campaign promująca elastyczne formy zatrudnienia. Rozwijając umiejętności przywódcze naszych menedżerów, kładziemy duży nacisk na kwestie wrażliwości kulturowej oraz poszanowania dla odmienności poglądów i postaw, co odbywa się zarówno poprzez świadome kształtowanie międzynarodowych ścieżek kariery, jak i dedykowane programy szkoleniowe.

Dialog z pracownikami

■ O różnorodności trzeba z pracownikami rozmawiać i jej uczyć. Stąd różnorodność i inkluzja są w Henklu tematem programów komunikacji wewnętrznej, które z jednej strony budują oczekiwania pracowników, z drugiej informują o podejmowanych działaniach i możliwościach. Dobrym przykładem są Dni Różnorodności, gdy pomagamy pracownikom w poznaniu i zaakceptowaniu istniejących różnic, a także docenieniu korzyści, które z nich wynikają.

Dorota Strosznajder
pełnomocnik zarządu ds. odpowiedzialności społecznej firmy Henkel Polska

Wolontariusze Drużyny Szpiku KGHM zarejestrowali ponad 1000 potencjalnych dawców szpiku. Trzech z nich już uratowało komuś życie.
FOT: Archiwum KGHM

Celem programu EKO-Zdrowie jest promowanie zdrowego i aktywnego stylu życia, m.in. wśród dzieci mieszkańców społeczności sąsiadujących z KGHM.
FOT: Archiwum KGHM

Przez zaangażowanie społeczne do dobrego sąsiedztwa

KGHM Polska Miedź S.A. jako jeden z największych producentów miedzi i srebra na świecie jest również firmą aktywnie realizującą standardy i praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Nie tylko ekonomia

■ Ład korporacyjny, prawa człowieka, zachowanie wobec pracowników, ochrona środowiska, dbałość o klienta oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnych to priorytety spółki w ramach szeroko prowadzonej polityki społecznej odpowiedzialności. Mając na względzie troskę o zrównoważony rozwój, koncern wspiera rozmaite przedsięwzięcia w wielu obszarach, takich jak: ekologia, zdrowie, kultura, nauka, oświata i sport.

Wyjątkowego znaczenia CSR nabiera w branży wydobywczej. Firmy takie jak KGHM ze względu na specyfikę swojej działalności ponoszą szczególną odpowiedzialność za realizowane przedsięwzięcia. W swojej społecznej aktywności KGHM stara się równoważyć oddziaływanie na środowisko, wspierać rozwój regionalny i społeczność lokalną. Właściwie od początku swojej ponad 50-letniej historii firma podejmowała działania, które dziś określane są terminem CSR. Łącząc długoletnie doświadczenie oraz wyzwania stojące przed nowoczesnymi przedsiębiorstwami, KGHM w sposób odpowiedzialny buduje swoją pozycję na rynku oraz przewagę nad konkurencją, pamiętając o grupach interesariuszy. Dlatego też na każdym etapie działalności produkcyjnej i biznesowej spółka stara się zachować równowagę pomiędzy koniecznością ciągłego rozwoju a oczekiwaniami i potrzebami otoczenia, w którym działa.

W trosce o sąsiedztwo

■ Wiarygodnymi świadectwami odpowiedzialności spółki za otoczenie i interesariuszy jest szereg działań prospołecznych. Służą temu specjalnie stworzone w firmie programy CSR. Jednym z nich jest EKO-Zdrowie.

KGHM pod szyldem EKO-Zdrowia od początku 2014 r. promuje działania proekologiczne i prozdrowotne. Mają one na celu dbanie o stan i zasoby środowiska naturalnego oraz obejmują wiele inicjatyw na rzecz mieszkańców regionu miedziowego w obszarze zdrowia i promocji aktywnego stylu życia.

– *KGHM zgodnie z założeniami i zasadami społecznej odpowiedzialności od lat buduje i umacnia pozytywne relacje ze środowiskami społecznymi istotnymi dla działalności firmy. Jedną z ważnych grup naszych interesariuszy jest lokalna społeczność, stąd obecność spółki w wielu projektach, z którymi mieszkańcy regionu oraz nasi pracownicy mocno się integrują* – mówi Sylwester Peno, koordynator programu EKO-Zdrowie.

W ramach działań prozdrowotnych firma zachęca mieszkańców regionu do brania udziału w bezpłatnych zajęciach sportowych i badaniach medycznych, promuje profilaktykę zdrowotną oraz organizuje imprezy sportowo-rekreacyjne. Projekty prozdrowotne kierowane są do jak największej liczby odbiorców w różnym przedziale wiekowym.

Dotychczas spółka przygotowała dwa cykle zajęć nordic walking dla osób powyżej 40. roku życia. Kilkaset osób brało udział w regularnych zajęciach pod opieką doświadczonych instruktorów w pięciu miastach zagłębia miedziowego: Lubinie, Legnicy, Polkowicach, Głogowie i Złotoryi.

– *W zajęciach bardzo ważną rolę odgrywają względy zdrowotne. Nordic walking pozwala bowiem na odciążenie stawów kolanowych, biodrowych oraz zaangażowanie nawet do 90 procent mięśni* – mówi Paulina Ruta z Polskiego Stowarzyszenia Nordic Walking prowadzącego zajęcia w ramach EKO-Zdrowia.

Cyklicznie organizowane są również lekcje nauki pływania dla dzieci w wieku 5–10 lat. Podstawowych technik i bezpiecznych zasad poruszania się w wodzie dzieci uczą się pod okiem wykwalifikowanych instruktorów z klubów pływackich regionu. Zajęcia dla grupy w sumie 300 osób odbywają się w kilku miastach regionu: Głogowie, Lubinie, Legnicy, Polkowicach i Rudnej. – *W pierwszej kolejności uczymy bezpiecznego zachowania się w wodzie i oswajania się z nią. Dzieci szybko nabywają podstawowe umiejętności poruszania się w wodzie, dlatego też pod koniec zajęć każde dziecko powinno już samodzielnie przepłynąć długość 25-metrowego basenu* – mówi Janusz Możdżanowski z klubu pływackiego Płetval Polkowice, jednego z operatorów nauki pływania.

Obok regularnych lekcji nauki pływania prowadzone są również profilaktyczne zajęcia na basenach dla dzieci i młodzieży w kilku mniejszych gminach regionu oraz turnusy profilaktyczne, tzw. zielone szkoły dla najmłodszych.

Aktywność ruchową w obszarze programu EKO-Zdrowie KGHM promuje również w ramach nowoczesnego ośrodka szkoleniowego, jakim jest Akademia Piłkarska KGHM Zagłębie. Kadrę szkoleniową Akademii tworzą doświadczeni specjaliści, którzy korzystają z nowoczesnych metod opartych na holenderskich wzorcach. Kształtowanie poprzez aktywność ruchową nie tylko umiejętności, ale również charakterów i osobowości młodych ludzi to wyjątkowa inwestycja na przyszłość. Dlatego też zajęcia młodych adeptów futbolu z zagłębia miedziowego, prowadzone pod okiem doświadczonych specjalistów z Akademii Piłkarskiej, to wyśmienity sposób nie tylko propagowania idei zdrowia, ale również wychowania poprzez sport. Realizując te założenia, w cyklicznych treningach piłkarskich ze szkoleniowcami Akademii uczestniczą liczne grupy 11–12-letnich chłopców. Aktualnie zajęcia prowadzone są w Polkowicach, Przemkowie i Rudnej. Najlepsi mają szansę otrzymać zaproszenia na testy do Akademii Piłkarskiej KGHM Zagłębie.

Dobrym przykładem do naśladowania dla dzieci i młodzieży są znani sportowcy pochodzący z regionu miedziowego, którzy biorą udział w organizowanych przez KGHM spotkaniach. Jednym z nich jest Radosław Kawęcki – sponsorowany przez KGHM, pochodzący z Głogowa pływak, mistrz świata i Europy na dystansie 200 m stylem grzbietowym. Kawęcki gościł na zaproszenie KGHM w ośmiu szkołach regionu, gdzie spotykał się z uczniami i prowadził zajęcia na pływalniach. – *Cieszę się, że mogę pomagać najmłodszym w ich sportowej edukacji. To bardzo istotne, aby dzieci i młodzież miały autorytety do naśladowania* – mówi Kawęcki.

„Ze względu na specyfikę branży wydobywczej odpowiedzialność w tym sektorze nabiera szczególnego znaczenia".

Zaangażowani pracownicy

■ Kolejnym programem w obszarze CSR spółki jest wolontariat pracowniczy Miedziane Serce.

– *Zaangażowanie naszych pracowników w ramach programu Miedziane Serce umacnia wizerunek spółki jako organizacji wspierającej lokalne społeczności, a ponadto służy doskonaleniu kadry. Dzięki wolontariatowi pracownicy KGHM rozwijają własne umiejętności i nabywają nowych kompetencji, poprzez które firma może zwiększyć swoją konkurencyjność* – mówi koordynator programu wolontariackiego w KGHM Bogdan Godlewski.

Warunkiem powodzenia wolontariatu pracowniczego jest trafny cel. Musi nie tylko wspierać wizerunek firmy, ale przede wszystkim odpowiadać na ważną społecznie potrzebę. Tak jest w przypadku Drużyny Szpiku KGHM, jednego z najbardziej zaawansowanych organizacyjnie projektów wolontariackich w firmie. Każdego roku w Polsce ok. 10 tys. osób słyszy diagnozę białaczki. Połowa z nich umiera, gdyż nie znajduje dawcy. Dlatego tak ważne jest, aby lista potencjalnych dawców była jak największa. Drużyna Szpiku KGHM od lat promuje ideę walki z białaczką i prowadzi rejestrację dawców. Do tej pory wolontariusze z KGHM zarejestrowali ponad 1000 potencjalnych dawców szpiku. Trzy osoby z tego grona oddały szpik, ratując w ten sposób ludzkie życie. Oprócz walki z białaczką wolontariusze podejmują wiele innych cennych społecznie inicjatyw. Do tej pory m.in.: malowali budy dla psów w schronisku dla bezdomnych zwierząt, organizowali koncert charytatywny, warsztaty plastyczne dla dzieci z domów dziecka, sprzątali Jezioro Kunickie. Już kilkakrotnie odbyły się warsztaty fizyko-chemiczne dla młodzieży organizowane przez pracowników KGHM. Na bieżąco zbierane są makulatura i plastikowe nakrętki. Niejednokrotnie pracownicy wykorzystują swoje pasje, zainteresowania i wiedzę do pożytecznych działań.

Wolontariat pracowniczy KGHM funkcjonuje nie tylko w Polsce. Pracownicy kopalni Carlota w amerykańskim stanie Arizona w okresie świąt Bożego Narodzenia pomagają potrzebującym dzieciom. Co roku biorą udział w zbiórce jedzenia i zabawek oraz adopcji dzieci na święta. Tylko w 2013 r. górnicy przekazali stowarzyszeniu Salvation Army Angel ok. tysiąca produktów i zaprosili do siebie setkę dzieci. W podobny sposób działają też pracownicy należącego do KGHM projektu górniczego Afton-Ajax w Kanadzie. Oprócz pomocy rodzinom tamtejsi wolontariusze zebrali ponad 1000 dolarów podczas świątecznej aukcji. Ponadto w ubiegłym roku w ramach Dnia Troski 11 chętnych z Ajaksu pomogło w oczyszczaniu terenu i malowaniu pomieszczeń w Centrum Terapii Dziecięcej i Pomocy Rodzinie w kanadyjskim Kamloops.

KGHM dla polskiego biznesu

■ Działania CSR-owe KGHM podejmuje również w obszarze biznesowym. Służy temu program Strefa Innowacji będący narzędziem wspierania procesu kreowania liderów, mających sprostać wyzwaniom sprawnego zarządzania firmą w warunkach międzynarodowych, zgodnie z najlepszymi praktykami ładu korporacyjnego.

Program jest skierowany do menedżerów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz organów państwowych wspierających ekspansję międzynarodową polskich firm. Celem tej inicjatywy jest stworzenie platformy umożliwiającej wymianę doświadczeń i rozwijanie umiejętności kadry zarządzającej polskich spółek w zakresie funkcjonowania na rynkach zagranicznych. – *Poprzez te działania chcemy kształtować wizerunek KGHM jako lidera, który dzieli się wiedzą i doświadczeniem z całym polskim środowiskiem biznesowym. Do tej pory braliśmy udział w czterech konferencjach obejmujących tematykę ekspansji na rynkach międzynarodowych* – mówi Agata Pelc, koordynator programu.

Szeroką propozycją działań programowych CSR, KGHM chce zasłużyć na istotny dla spółki tytuł „dobrego sąsiada", czyli firmy szanującej oczekiwania i potrzeby szerokiego grona swoich interesariuszy.

Czego potrzebują przywódcy, aby sprostać wyzwaniom zrównoważonego rozwoju?

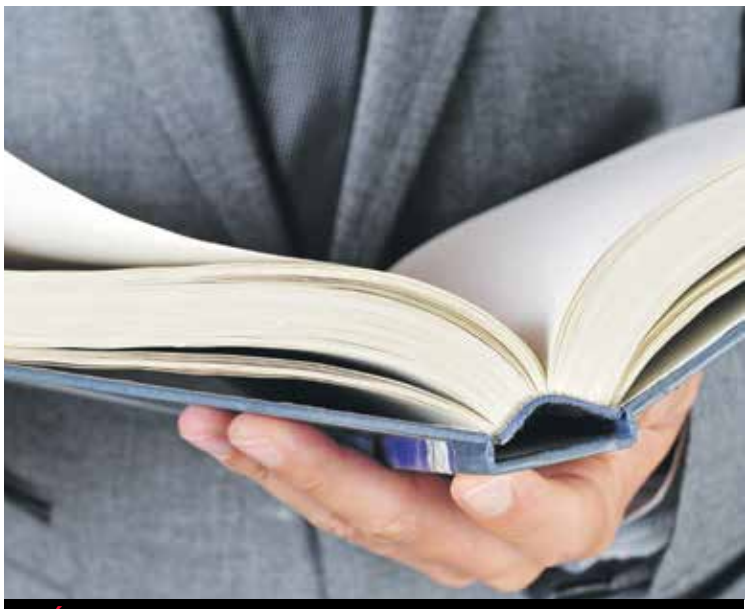
Definicja „dobrego lidera" zmienia się wraz ze zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu biznesu. Przywódcy przyszłości będą musieli odnajdywać się w nowych warunkach, to zaś wymusi posiadanie całkiem nowego zestawu kompetencji. Globalne problemy i ich lokalne emanacje już teraz sprawiają, że rola lidera to coś więcej niż tylko mądre zarządzanie, rozdzielanie zadań, wytyczanie nowych kierunków. Rola lidera to również strategiczne i systemowe myślenie o zrównoważonym rozwoju, zarówno w kontekście własnej firmy, jak i otoczenia, na które firma oddziałuje. Jakie zatem cechy potrzebne będą przywódcom przyszłości, aby odpowiadać na narastające wyzwania?

Interdyscyplinarność

Pozostawanie specjalistą w jednej dziedzinie, niegdyś cenione, dzisiaj nie wystarcza, aby sprostać złożoności otaczającego świata. Mówi się, że przyszłość innowacji leży właśnie w łączeniu osiągnięć z różnych dziedzin. Współczesny lider w przedsiębiorstwie musi nie tylko biegle władać sztuką zarządzania, ale też umiejętnie reagować na wyzwania społeczne i ekologiczne. Osoba stojąca na czele organizacji jest zmuszona przyswajać ogromne ilości danych - musi rozumieć, jakie czynniki w firmie odpowiadają za wpływ na otoczenie, umieć je zidentyfikować i zarządzić procesami z różnorodnych obszarów: od logistyki, poprzez produkcję po kwestie zasobów ludzkich. Już dziś część menedżerów odpowiedzialnych za zrównoważony rozwój w firmach łączy już kompetencje z wielu dziedzin. W przyszłości to zjawisko będzie coraz bardziej powszechne nie tylko w obszarze CSR, ale także na innych stanowiskach menedżerskich.

Iloraz ciekawości

Iloraz inteligencji (IQ) oraz inteligencja emocjonalna (EQ) to najpopularniejsze w ostatnich latach mierniki wyznaczające zdolności intelektualne i percepcyjne jednostek. Dzisiaj uważa się, że równie ważna jak inteligencja czy zdolność rozumienia emocji jest ciekawość - głód wiedzy, który stymuluje kreatywność. Iloraz ciekawości (CQ - Curiosity Quotient) uważany jest za czynnik, który ułatwia radzenie sobie ze złożonością otoczenia, a także pomaga jednostkom znajdywać proste rozwiązania skomplikowanych problemów. Może to być zatem szalenie ważny element rozwoju przywódców w dobie narastających wyzwań rozwojowych oraz kluczowy element innowacyjności.



GŁÓD WIEDZY
Dzisiaj uważa się, że równie ważna jak inteligencja czy zdolność rozumienia emocji jest ciekawość – głód wiedzy, który stymuluje kreatywność.

„Iloraz ciekawości (CQ –Curiosity Quotient) uważany jest za czynnik, który ułatwia radzenie sobie ze złożonością otoczenia – pomaga znajdywać proste rozwiązania skomplikowanych problemów".

Coachingowy styl zarządzania

Kiedy mówimy o odpowiedzialnym przedsiębiorstwie, zwykle przez odpowiedzialność rozumiemy postawę liderów i charakter decyzji, jakie podejmują. Odpowiedzialność cechuje zatem ludzi, mniej zaś organizacje jako całość - chyba że uznamy ją za sumę postaw pracowników. Dlaczego w takim razie nie wymagać podobnej postawy również od pracowników niższego szczebla? Przyszłością zarządzania, w kontekście tego pytania, wydaje się styl coachingowy. W tradycyjnej kulturze organizacyjnej menedżerowie wydają polecenia i kontrolują ich realizację. Ludzie w takich relacjach nie są motywowani do kreatywności, tak potrzebnej w dobie wyzwań rozwojowych. Tego rodzaju kultura nie wytwarza w pracownikach poczucia odpowiedzialności - ono rodzi się w pełni tylko wtedy, kiedy człowiekowi daje się wybór. Tradycyjny menedżer powie zatem: „Zrób to i to, zrób to tak i tak...". Menedżer stosujący coachingowy styl zarządzania powie raczej: „Jak myślisz, co w tej sytuacji możesz zrobić?" i „Jak chciałbyś to zrobić?". Uruchamia w ten sposób samodzielne myślenie pracownika, daje mu sprawczość, skłania do odpowiedzialności. W takiej atmosferze znacznie łatwiej o wdrażanie w firmie zasad zrównoważonego rozwoju.

Kompetencje społeczne a implikacje społeczne

Niedawno w Stanach Zjednoczonych pojawiła się pierwsza hybryda studiów menedżerskich - połączenie popularnego MBA z kursem dla pracowników socjalnych. W zamyśle takie połączenie ma pomóc przyszłym przywódcom w projektowaniu systemowych rozwiązań, nastawionych nie tylko na zysk finansowy, ale też budowanie kapitału społecznego. Jest to w pewnym sensie odpowiedź na zarzuty stawiane szkołom biznesu w dobie kryzysu - już wtedy zwracano uwagę na niedostateczne uwzględnianie aspektów społecznych w nauce zarządzania. Wydaje się, że w przyszłości coraz więcej uczelni biznesowych otwierać się będzie na tego rodzaju interdyscyplinarne połączenia, a co za tym idzie - kształcić nowy rodzaj menedżerów, rozumiejących nie tylko ekonomiczne implikacje zarządzania przedsiębiorstwem.

Kontakt z rzeczywistością – dotykanie problemu

Coraz więcej firm na świecie, powoli także i w Polsce, dostrzega, że droga do zrozumienia współczesnych wyzwań rozwojowych wiedzie przez osobiste doświadczenie. Popularne stają się np. wyjazdy menedżerów do krajów rozwijających się, gdzie mogą obserwować najbardziej palące problemy współczesnego świata i współpracować z lokalnymi liderami społecznymi. Takie doświadczenie często skutkuje lepszym rozumieniem zależności między wpływem firmy na otoczenie a sytuacją społeczną. Co ważniejsze jednak, skutkuje ono bardziej systemowym podejściem do zarządzania. Dla wielu jest to lekcja pokory - zderzenie z pracą w skrajnie trudnych warunkach pozwala dostrzec bogactwo zasobów, jakimi menedżerowie dysponują w swoich firmach. Świadomość tych zasobów pozwala z kolei lepiej je wykorzystać, by w innowacyjny sposób rozwijać biznes, który rozwiązuje jednocześnie ważne problemy społeczne.

Znajomość nowoczesnych narzędzi – zintegrowane myślenie, zintegrowane raportowanie

Przedsiębiorstwa podążające ścieżką zrównoważonego rozwoju wciąż uczą się, jak efektywnie mierzyć swój wpływ na otoczenie. Od przywódców wymagać się będzie bycia na bieżąco z rozwojem tej dziedziny - będą musieli potrafić nie tylko zaprezentować swoją firmę z perspektywy finansów, ale też wpływu społecznego czy środowiskowego oraz wartości, jakiej dostarcza w tych obszarach. W dużym stopniu pomóc może w tym koncepcja raportowania zintegrowanego, które pozwala zobaczyć firmę z perspektywy wszystkich elementów, składających się na jej końcową wartość. Ponieważ tego rodzaju narzędzia są stale w fazie rozwoju, przywódca przyszłości będzie musiał nieustannie doskonalić swoje kompetencje w tej mierze. Co ważniejsze, będzie także musiał zaszczepić ten rodzaj myślenia w całym przedsiębiorstwie, a być może nawet stać się też liderem zmian w całym sektorze.

Aby zrównoważony rozwój stał się rzeczywistością, potrzebujemy zatem liderów odważnych, kreatywnych i coraz bardziej wszechstronnych. Muszą być jednocześnie przywódcami i wynalazcami, zarządzającymi i mentorami dla swoich pracowników. A może nawet dla całych branż.

Natalia Ćwik-Obrębowska
Go Responsible Consulting

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Teva Dzieciom. Zaangażowanie dla poprawy warunków leczenia

Poprawa warunków leczenia to skrócenie jego czasu nawet o 21%. To jedna z podstaw naukowych programu społecznego „Teva Dzieciom - Baw się i zdrowiej". Jego celem jest modernizacja szpitalnych sal zabaw tak, aby wspierały najmłodszych pacjentów w szybszym powrocie do zdrowia. Ten kierunek zaangażowania społecznego Teva bazuje na wynikach badań, wskazujących na uzdrawiającą rolę otoczenia pacjentów (ang. healing environment).

Dobroczyńcy Teva podczas realizacji pierwszego remontu na oddziale dziecięcym szpitala w Łęczycy

Wizualizacja salki zabaw

Pomysł na projekt został zgłoszony w ramach programu wolontariatu pracowniczego InicjaTEVA. Głównym celem akcji jest pomoc małym pacjentom, poprzez stworzenie wspierającego procesy terapeutyczne i minimalizującego stres miejsca zabaw. Projekt jest elementem szerszego programu realizowanego w ramach społecznego zaangażowania biznesu. TEVA to firma poszukująca nowych rozwiązań, dlatego nie tylko remontujemy salki zabaw w szpitalach, lecz także przebudowujemy je w oparciu o badania naukowe - mówi Michał Nitka, Dyrektor Generalny Europa Centralna i Wschodnia Teva Pharmaceuticals. Dzięki współpracy z psychologiem oraz architektem, zaprojektowane salki mają pomóc wyzwolić w pacjentach energię, zmotywować do walki z chorobą czy też wyciszyć po trudnych zabiegach. Jak przyznaje psycholog dr Konrad Maj: Optymalnym rozwiązaniem jest stworzenie na oddziałach pediatrycznych środowiska o cechach natury. Badania potwierdzają, że ma ono właściwości regenerujące dla organizmu. Bazując na tych założeniach, remontowane salki będą zawierały odpowiednio dobrane wzory, kolory i faktury, m.in. półki w kształcie plastra miodu oraz brzozowy las i drewniane meble.

W pierwszej edycji akcji remonty przeprowadzone zostaną na oddziałach dziecięcych w wybranych szpitalach w województwach: łódzkim i podlaskim.

Jak budować lojalność i zaangażowanie?

Wiele mówi się o poczuciu sensu i zaangażowania w pracy – słowem, o pracownikach, którzy dobrze pracują, przyczyniając się do rozwoju organizacji. Dla wielu pracodawców angażujące zarządzanie przez wartości to wciąż zestaw haseł bez kontekstu. Tymczasem zaangażowanie to czynnik, a właściwie jeden z kluczowych czynników badających relację pracownika z pracodawcą – mierzony i analizowany przez te firmy, które wiedzą, jak ważne są angażujące środowisko pracy i kadry trwale wspierające wysoką efektywność biznesową.

Inwestycje, koszty i rotacja

Pracownicy, szczególnie ci wykwalifikowani, mogą coraz częściej przebierać w ofertach zatrudnienia. Nie od dziś też wiadomo, że pracownicy to kluczowy zasób. Nawet pracownik nisko wykwalifikowany, a zatem relatywnie łatwo zastępowalny, to dla organizacji inwestycja – w jego wykształcenie, rozwój, włączenie w firmowe procesy etc.

Gospodarka oparta na wiedzy wymusza dbałość o wykwalifikowanych pracowników. A co z pozostałymi? Oni najczęściej szybko rotują. Powstrzymanie tego procesu wymaga świadomej decyzji, czy firma chce inwestować w budowanie trwałych relacji, czy pracować w warunkach wysokiej rotacji, ponosząc jej koszty.

Firmy, które wciąż nie wdrożyły mechanizmów i narzędzi pogłębiania relacji ze swoimi pracownikami i budowania wartości pozafinansowej, emocjonalnej i opartej na wartościach, mogą już niedługo stanąć przed problemem polegającym na niskiej atrakcyjności ich oferty jako pracodawcy. Główny Urząd Statystyczny donosi, że od 9 miesięcy bezrobocie w Polsce systematycznie spada[1]. To oznacza, że podaż pracy na rynku zwiększa się. Problem ze znalezieniem pracowników będzie więc dotykać wszelkich stanowisk, także tych wymagających relatywnie niskich kwalifikacji. Dotyczyć może m.in. pracodawców sieci sprzedaży, ale też firm produkcyjnych, logistycznych lub świadczących nieskomplikowane usługi. Mało atrakcyjna oferta uniemożliwia przyciąganie najlepszych kandydatów, ale zagrożone jest też utrzymanie tych, których udało się pozyskać. To dlatego, że funkcja miejsca zatrudnienia jako źródła dochodu staje się cechą łatwo zastępowalną przez nowego pracodawcę.

„Problem ze znalezieniem pracowników będzie więc dotykać wszelkich stanowisk, także tych wymagających relatywnie niskich kwalifikacji".

Połowa odejdzie za pieniądze

Polskiego ducha lojalności wobec pracodawców widać w statystykach. Z wyników badań przeprowadzonych na zlecenie Work Service przez Instytut Millward Brown wynika, że ponad jedna czwarta (27 proc.) aktywnych zawodowo Polaków zgodziłaby się na zmianę pracy za wynagrodzenie wyższe o 300–1000 zł. W sumie wskaźnik pracowników gotowych do zmiany pracy za kwotę do 2000 zł to 50 proc.[2]. Ten wynik potwierdza, że wartość oferowana przez pracodawców w Polsce to wartość głównie finansowa.

Tymczasem to oferta pozafinansowa – budowanie środowiska pracy opartego na dialogu, partnerstwie, współpracy, poczuciu wpływu, dobrym liderstwie czy zaangażowaniu, to czynniki, które ranking Najlepsi Pracodawcy[3] wskazuje jako kluczowe dla firm o wysokim poziomie zaangażowania. Ten z kolei przekłada się na wysoką efektywność biznesową w dłuższej perspektywie, niższą rotację i rozwijanie kultury wysokich wyników. Co ważne, dla firmy planującej pracę nad tym wskaźnikiem, czynnikiem o największym potencjale wpływu na wzrost zaangażowania jest tzw. orientacja na ludzi – czyli to, na ile pracownicy czują się traktowani przez przełożonych jako cenna wartość.

Jak angażować?

To nie jest pytanie, na które można odpowiedzieć jednoznacznie. Zaangażowanie wyniesione na sztandary, podobnie jak współpraca, na tychże sztandarach pozostanie. Chcesz współpracy? Pokaż, jak współpracujesz. Chcesz zaangażowania? Pokaż swoje zaangażowanie. Chcesz partnerstwa – bądź partnerem. Buduj dialog. Pracuj na mocnych stronach. Udzielaj pozytywnej informacji zwrotnej.

Narzędzia badania zaangażowania to dla dużych firm standard, ale badania to wciąż etap diagnozy. Tymczasem narzędzi i metod jest wiele: budowanie dialogu, dawanie poczucia wpływu, samodzielności, rozwijanie metod na doświadczanie wartości firmy i wdrażanie ich do codziennej praktyki, projekty rozwijające firmę lub budujące wartość społeczną, wolontariat pracowniczy, grywalizacja (która może równie dobrze wspierać biznes sensu stricte), tygodnie etyki, ekologii etc. Za tymi hasłami stoją przeróżne działania. Warto pokusić się o ich rozważenie, ale przede wszystkim – o rozważenie dobrze przemyślanej strategii zaangażowania pracowników.

[1] Raport GUS listopad 2014
[2] Badanie mobilności pracowników Millward Brown na zlecenie Work Service, kwiecień 2014
[3] Raport Najlepsi Pracodawcy 2013: Jak budować angażujące miejsca pracy i trwałe wyniki biznesowe, Aon Hewitt 2013

Barbara Szczęsna
niezależna specjalistka ds. CSR

WARTO PRZECZYTAĆ

Sławomir Lachowski
„Od wartości do działania. Przywództwo w czasach przełomowych"

We współczesnym świecie odpowiedzialne przywództwo, choć niezbędne dla rozwiązywania społecznych i gospodarczych problemów, jest towarem deficytowym. Co więcej, obserwujemy upowszechnianie się złego przywództwa, którego skutki dotkliwie dotykają zarówno państwa, przedsiębiorstwa, jak i ludzi, czyniąc ich życie pełnym trosk i udręki. Autor uważa, że korzeni obecnego kryzysu przywództwa należy szukać w kryzysie wartości, do których powrót jest warunkiem koniecznym dla stworzenia trwałych podstaw dobrego przywództwa, będącego w stanie sprostać wyzwaniom współczesnego świata. Czytelnicy poznają przykłady złego przywództwa oraz zasady dobrego przywództwa opartego na wartościach. Istotną wartość książki stanowi bogate i różnorodne osobiste doświadczenia autora, który przewodził największym przedsiębiorstwom w Polsce.

****

Anna Paluszkiewicz
„Zaufanie w zarządzaniu"

Wszelkie badania i diagnozy potwierdzają, że z jednej strony zaufanie jest jednym z kluczowych elementów wspierających rozwój gospodarczy, z drugiej zaufanie do biznesu jest na bardzo niskim poziomie. Autorka książki wnikliwie analizuje takie aspekty zaufania w zarządzaniu, jak: zaufanie w teoriach zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wiedzą oraz zarządzania kryzysem, zarządzanie i kreowanie zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zaufanie w relacjach między współpracownikami, podwładnymi i przełożonymi, zaufanie między partnerami biznesowymi oraz między firmą i jej klientami.

Teorie przedstawione w książce poparte są badaniami przeprowadzonymi na grupie polskich przedsiębiorstw. Książka adresowana jest do osób zajmujących się badaniami kapitału ludzkiego, menedżerów i specjalistów z zakresu zarządzania i socjologii zarządzania.

Maciej Bennewicz
„Coaching i mentoring w praktyce. Podręcznik"

Podręcznik stanowiący kompendium wiedzy na temat rozwoju osobistego i zarządzania potencjałem ludzkim. Książka jest źródłem usystematyzowanej wiedzy dla menedżerów, samodzielnych specjalistów pracujących przy zarządzaniu talentami i potencjałem pracowniczym, a także osób, które zawodowo zajmują się treningiem, szkoleniami, zarządzaniem. Coaching jest obecnie jednym z najbardziej atrakcyjnych sposobów odkrywania własnej indywidualności, umożliwia dotarcie do osobistych motywacji, uruchamia indywidualną drogę rozwoju. Lektura podręcznika umożliwia poznanie konkretnych ćwiczeń i technik stosowanych podczas sesji coachingowych. Ważnym elementem podręcznika są case study pozwalające zobrazować lub wyjaśnić przedstawianą koncepcję lub metodę. Podręcznik uzyskał nagrodę Jury w plebiscycie Granice.pl „Najlepsza książka psychologiczna 2011".

****

Lidia D. Czarkowska (red.)
„Leadership Coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata"

Książka będąca odpowiedzią na potrzebę usystematyzowania naukowej refleksji oraz badań nad coachingiem. Autorzy publikacji dotykają między innymi tematu etyki w coachingu oraz przywództwa dialogowego, koncentrują się na analizie metod rozwoju potencjalnego przywództwa, uwarunkowaniach przywództwa w organizacjach, najistotniejszych wyzwaniach związanych z przywództwem we współczesnych organizacjach. Dzięki temu, że autorzy są zarówno praktykami, jak i osobami zajmującymi się coachingiem naukowo, zagadnienia omawiane w książce zostały zaprezentowane wielowymiarowo i w sposób uniwersalny. Można w niej znaleźć zarówno artykuły spełniające wymogi publikacji naukowej, jak również inspiracje płynące z praktyki, które wpisują się dyskusje o roli etyki przywództwa w zarządzaniu XXI wieku.

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Pierwsza taka operacja na świecie

Przełomowa operacja na ufundowanej przez Fundację Radia ZET sali hybrydowej. 5-letnia Wiktoria powoli dochodzi do zdrowia. Ta operacja była dla niej jedynym ratunkiem.

Kardiochirurdzy i kardiolodzy z Uniwersyteckiego Szpitala Dziecięcego w Krakowie jako pierwsi na świecie wszczepili 5-letniemu dziecku zastawkę, przebijając się przez komorę serca. Dotychczas najmniejszy pacjent na świecie, któremu zaimplantowano zastawkę ważył ponad 16 kg.

Pediatryczna sala hybrydowa w Uniwersyteckim Szpitalu Dziecięcym w Krakowie. Jej wyposażenie sfinansowała Fundacja Radia ZET.

Tymczasem mała Wiktoria waży o 4 kg mniej.

– Nie moglibyśmy wykonać tej operacji, gdybyśmy nie mieli nowoczesnej dwupłaszczyznowej sali hybrydowej – mówi prof. Janusz Skalski, kierownik Kliniki Kardiochirurgii w Krakowie. – Nikt wcześniej nie odważył się na przeprowadzenie tak karkołomnej operacji w podobnie trudnej sytuacji, i u tak małego dziecka.

Wiktoria urodziła się z bardzo poważną wadą serca – wspólnym pniem tętniczym. Przeszła już kilka operacji, ale nie przyniosły one efektu. Stan zdrowia dziewczynki z dnia na dzień był coraz gorszy. Rozwinęło się u niej ciężkie tętnicze nadciśnienie płucne. Nowatorska operacja była jedynym ratunkiem. Tradycyjnego sposobu leczenia nie miała szansy przeżyć... Operacja wymagała niewiarygodnej precyzji i ogromnego doświadczenia zespołu lekarzy. Dziś Wiktoria, choć jest nadal w ciężkim stanie, ma się coraz lepiej, a lekarze z coraz większą nadzieją patrzą na przyszłość małej pacjentki.

– Takie informacje są bardzo budujące – mówi Iza Szumielewicz, dyrektor Fundacji Radia ZET – Właśnie dla takich chwil istnieje Fundacja Radia ZET. Jesteśmy szczęśliwi, że po raz kolejny przyczyniliśmy się do uratowania małego serduszka. Nie byłoby to możliwe bez tysięcy ludzi dobrej woli wspierających naszą działalność. W imieniu Fundacji bardzo dziękuję wszystkim za zaufanie.

Pediatryczna sala hybrydowa w krakowskim szpitalu to pierwsza taka sala operacyjna w Europie. Jej wyposażenie, wartości 5 mln zł, w całości sfinansowała Fundacja Radia ZET. Pieniądze na ten cel pochodziły w całości z 1% podatku.

Odpowiedzialne inicjowanie rozwoju

Zgodnie z przyjętą strategią społecznej odpowiedzialności Grupa LOTOS podejmuje długofalowe i kompleksowe działania w ramach każdego z obszarów swojego funkcjonowania, ze szczególnym uwzględnieniem systemowego podejścia do reagowania na problemy występujące w społecznym i gospodarczym otoczeniu firmy. Skuteczność realizowanych inicjatyw gwarantuje nasza otwartość na współpracę z partnerami będącymi specjalistami w swoich dziedzinach.

Działania podejmowane przez Grupę LOTOS związane są z zagadnieniami uwarunkowanymi kompetencjami naszej firmy. Rozumiemy przez nie posiadanie umiejętności łączenia wiedzy eksperckiej ludzi i zasobów w celu realizacji zamierzeń strategii. Wiedza o różnych aspektach społecznych i środowiskowych w otoczeniu firmy, a także potencjał ludzki, technologiczny i organizacyjny to czynniki, które nie tylko kształtują nasze kompetencje, ale w znacznym stopniu wpływają na decyzje o kierunkach i charakterze naszego społecznego zaangażowania. Silna pozycja rynkowa firmy i fakt bycia jednym z największych pracodawców w regionie traktowane jest przez kadrę zarządzającą LOTOSU jako zobowiązanie. W praktyce oznacza ono m.in. dzielenie się naszym doświadczeniem i dostępnymi kapitałami, współpracując na rzecz rozwoju otoczenia.

Potrzeba dialogu

Jednym z przykładów takiego podejścia jest Forum Inicjowania Rozwoju (FIR), w ramach którego w 2012 roku Grupa LOTOS włączyła się w dialog międzysektorowy. FIR stał się dla przedstawicieli biznesu, sektora pozarządowego, podmiotów ekonomii społecznej oraz jednostek samorządów terytorialnych platformą prowadzenia dyskusji dotyczącej zagadnień istotnych z punktu widzenia mieszkańców Pomorza. To praktyczne ujęcie współpracy, dzięki której możliwe jest osiąganie korzyści dla każdej z reprezentowanych grup, a w konsekwencji budowanie jednej spójnej koalicji. Forum daje konkretne możliwości i gwarantuje równy dostęp do zasobów projektu – wymiany doświadczeń, wiedzy, jak i finansowania w ramach Funduszu Grantowego.

W trakcie II edycji konferencji FIR Grupa LOTOS nawiązała współpracę z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Rodzinie w Gdańsku, który wspólnie z lokalnymi organizacjami pozarządowymi realizuje projekt „Osiedle Sitowie". W efekcie zaangażowanie w „Osiedle Sitowie" i zatrudnienie jego podopiecznych Ambra uzyskała podczas III edycji FIR w 2014 roku nagrodę Radia Gdańsk dla firmy zaangażowanej społecznie pomorskiego sektora MSP.

Do konkursu grantowego zgłoszono 50 wniosków. 46 z nich przeszło pozytywną weryfikację formalną.

Szeroko rozumiane wsparcie

Stałymi elementami projektu są warsztaty terenowe wspierające zawiązywanie partnerstw i rozwijanie już istniejących, a także konferencje, w których co roku uczestniczy około 250 przedstawicieli różnych sektorów, którym bliskie są działania na rzecz stałej poprawy jakości życia w regionie. W tym roku firma Ambra świadcząca usługi w zakresie utrzymania czystości na terenie zakładów produkcyjnych koncernu w Gdańsku włączyła się w inicjatywę, powodując aktywizację zawodową wykluczonych społecznie mieszkańców Gdańska. Jednocześnie LOTOS przyczynił się do promowania odpowiedzialnego podejścia do prowadzenia działalności biznesowej, a za

Fundusz Inicjowania Rozwoju

Forum stało się również płaszczyzną pozwalającą na wsparcie finansowe inicjatyw międzysektorowych. Obok realizowania szeregu działań podejmowanych na rzecz wyrównywania szans społecznych Grupa LOTOS włączyła się także w kolejny etap funkcjonowania FIR. Jest nim zainicjowany w listopadzie 2014 roku fundusz grantowy skierowany do partnerstw międzysektorowych. Dzięki wspólnemu zaangażowaniu naszej firmy oraz innych grantodawców z Pomorza możliwe będzie przekazanie łącznej puli 140 tys. zł na realizację partnerskich przedsięwzięć. Środki te mają wesprzeć realizację projektów na rzecz społeczności z regionu. O granty FIR mogły ubiegać się partnerstwa składające się z minimum jednego podmiotu z sektora pozarządowego, jednego podmiotu z sektora publicznego oraz jednego podmiotu z sektora prywatnego. Warunkiem było, aby liderem partnerstwa i jednocześnie wnioskodawcą był podmiot z sektora pozarządowego. Dzięki takiemu podejściu możliwe było podkreślenie roli NGO jako profesjonalnego partnera w pełni przygotowanego do współpracy z biznesem i lokalnym samorządem. Możliwość otrzymania nawet 25 tys. zł. dotacji na jeden projekt przyczyni się zatem nie tylko do rozwoju kapitału społecznego, ale także promocji partnerskiego modelu współpracy. Dzięki temu Grupa LOTOS ma swój udział w rozwoju społeczności w wymiarze lokalnym, a także kondycji regionu w szerszym ujęciu. Zaangażowanie w FIR to wyraz strategicznego podejścia biznesu do zagadnienia swojej społecznej odpowiedzialności – rozumianej nie tylko jako przekazywanie środków finansowych, lecz także jako kompleksowe, merytoryczne zaangażowanie firmy otwartej na współpracę.

JOWITA TWARDOWSKA
Dyrektor ds. Komunikacji i CSR
Grupa LOTOS S.A.

Monika Hinc
Prezes Forum Inicjowania Rozwoju „UP Foundation"

Aktywność społeczna mieszkańców Pomorza jest bardzo wysoka. Czwarte miejsce w kraju pod względem liczby organizacji pozarządowych w stosunku do wielkości populacji stanowi ogromny potencjał. Wyzwaniem jest jednak systemowe podejście do realizacji wysokiej jakości usług dla osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Wyrównywanie dysproporcji społecznych w obszarach kultury i edukacji, przeciwdziałanie owym wykluczeniom czy wspieranie lokalnych społeczności to wyzwania, które długo nie były utożsamiane z celami przedstawicieli biznesu. Tymczasem hasło przewodnie Forum Inicjowania Rozwoju – „Budujemy razem klimat współpracy na Pomorzu" – to jednocześnie zdanie, które podczas konferencji z cyklu Akademia CSR wypowiedział Pan Paweł Olechnowicz, Prezes Zarządu Grupy LOTOS. Myśl ta stała się inspiracją do rozwoju tej wyjątkowej inicjatywy.