

Najczęściej zadawane pytania o prawość

1. Dla większości ludzi słowo Integryty czyli prawość jest nie do końca jasne. Co ono dokładnie oznacza?
2. Mamy już przecież compliance. Co to za różnica?
3. Na początku brzmi to dobrze, ale w rzeczywistości istnieje ogromna presja, aby sprostac cyfrze. Jak ma się jedno do drugiego?
4. Jest to głównie temat dla kadry kierowniczej. Szeregowi pracownicy i tak nie mogą zdecydować o niczym...
5. Zdecydowana większość kolegów zawsze zachowywała się przyzwoicie i prawidłowo. Dlaczego teraz postępujemy tak, jak gdyby cały koncern potrzebował uczciwości?
6. Oznacza to również kwestionowanie istniejących rzeczy. Ale czy wszyscy powinni teraz zawsze wspominać o wszystkim, co być może im nie odpowiada?
7. Mamy wystarczająco dużo innych kwestii do omówienia, a także jasnych zasad, których należy przestrzegać. Po co nam to w ogóle?

1. Dla większość ludzi słowo Integryty czyli prawość jest nie do końca jasne. Co ono dokładnie oznacza?

W Volkswagene jasno zdefiniowaliśmy ten termin w następujący sposób: uczciwość oznacza robienie tego, co właściwe z własnych i osobistych przekonań - z odpowiedzialnością za firmę, za partnerów biznesowych i jako członka społeczeństwa. Pojęcie to obejmuje również wytrwałość w trzymaniu się zasad - niezależnie od nacisków emocjonalnych, ekonomicznych i społecznych. Może to zabrzmieć trochę skomplikowanie, ale wcale tak nie jest. Ważne jest, aby podążać za swoim przekonaniem i postępować zgodnie z nim. To, co jest dobre i złe, nie jest kwestią osobistych preferencji i postrzegania, ale wynika z zasad i reguł, które mają zastosowanie dla wszystkich. Na przykład praw, reguł, a nawet ogólnych standardów etycznych. Częścią tego są również wewnętrzne przepisy, instrukcje organizacyjne, wytyczne i regulacje firmowe, których należy przestrzegać. Z drugiej strony tylko to, co odpowiada naszej odpowiedzialności za firmę, za naszych partnerów biznesowych i klientów oraz za społeczeństwo jako całość, może być słuszne. Wreszcie, uczciwe działanie oznacza również, że pozostajemy wierni tym zasadom i tej odpowiedzialności nawet pod presją. Krótko mówiąc, uczciwość oznacza działanie z przekonaniem, odpowiedzialnością i wytrwałością.

2. Mamy już przecież compliance. Co to za różnica?

Compliance oznacza w szczególności przestrzeganie przepisów prawnych, regulaminów, regulaminów wewnętrznych i instrukcji organizacyjnych. Ale nie chcemy ślepego posłuszeństwa, chcemy pracowników, którzy przestrzegają zasad, ponieważ rozumieją ich znaczenie i cel oraz są przekonani, że ich przestrzeganie jest słuszne. Chcemy pracowników, którzy myślą razem z nami i którzy będą kwestionować regułę, jeśli nie rozumieją jej znaczenia. Na dłuższą metę odniesiemy sukces tylko wtedy, gdy nasi pracownicy będą mieli wytyczne dotyczące ich zachowania, nawet jeśli nie ma jasnych zasad w danej sprawie, lub jeśli różne zasady są ze sobą sprzeczne. Tak więc zgodność i uczciwość uzupełniają się wzajemnie. Są one dwiema stronami tej samej monety. Zgodność ustanawia

ramy prawne, w których możemy i musimy działać. Uczciwość wyostrza nasz zmysł do krytycznych sytuacji i szarych stref, w których musimy kwestionować nasze myślenie, działanie i w razie potrzeby, zgłaszać wątpliwości. A trzeci wymiar to nasza kultura korporacyjna, czyli sposób, w jaki pracujemy razem oraz wartości, które są dla nas ważne.

3. Na początku brzmi to dobrze, ale w rzeczywistości istnieje ogromna presja, aby sprostać cyfrze. Jak ma się jedno do drugiego?

Uczciwość to nie tylko standard, który wyznaczamy sobie i naszej firmie, ale także ważny element naszej strategii korporacyjnej. Chcemy sukcesu i stawiamy sobie ambitne cele, ale nadal działamy odpowiedzialnie i nie szkodzimy uzasadnionym interesom innych. Zwłaszcza, że działania nieuczciwe mogą mieć dla nas również poważne konsekwencje finansowe. Gdybyśmy nie przestrzegali pewnych standardów społecznych, środowiskowych i ładu korporacyjnego, nie byłibyśmy na przykład w stanie spełnić wymogów kodeksu niektórych dużych funduszy papierów wartościowych - a to miałoby bezpośredni i ogromny wpływ na cenę naszych akcji, tj. na wartość naszego przedsiębiorstwa. Towarzyszyłaby temu utrata zaufania na rynku kapitałowym, skutkująca pogorszeniem naszych ratingów i wyższymi kosztami rynku kapitałowego dla nas.

Dlatego też uczciwe działanie może mieć swoją cenę w krótkim okresie czasu - np. w odniesieniu do niektórych kluczowych cyfr. W dłuższej perspektywie czasowej cena działań nieuczciwych jest zdecydowanie wyższa. Nie bez powodu badania pokazują, że lepsze kultury korporacyjne prowadzą do większej wydajności, zmniejszają ryzyko i tym samym zwiększają rentowność. Uczciwość jest zatem koniecznością też ze względów ekonomicznych.

4. Jest to głównie temat dla kadry kierowniczej. Szeregowi pracownicy i tak nie mogą zdecydować o niczym...

Uczciwość jest tematem dla każdego. Dla zarządu, dla wszystkich kierowników w ich obszarach odpowiedzialności i dla każdego pracownika. Już teraz przenosimy więcej uprawnień decyzyjnych z kierownictwa wyższego szczebla na niższe szczeble, a także dajemy naszym markom i regionom większą autonomię. Nawet ci, którzy sami mają niewiele do powiedzenia, mogą sprzeciwić się nieczystym procedurom i jeśli ich obawy nie zostaną obalone, skontaktować się z biurem dochodzeniowym koncernu. Każdy z nas ma obowiązek patrzeć, a nie udawać, że nie widzi, gdy proces, instrukcja lub działanie nie są uczciwe i o tym mówić. Być może potrzeba trochę odwagi, aby to zrobić dzisiaj, ale powinno to w coraz większym stopniu stać się naturalną częścią naszej kultury.

5. Zdecydowana większość kolegów zawsze zachowywała się przyzwoicie i prawidłowo. Dlaczego teraz postępujemy tak, jak gdyby cały koncern potrzebował uczciwości?

Tak, to prawda: Większość kolegów nie ma sobie nic do zarzucenia. I z tego też możemy być dumni. Mimo to doszło do uchybień, które niestety nadal występują. Uczciwość oznacza również przyjrzenie się uważnie i sprawdzenie, co można lub trzeba zmienić, aby zapobiec uchybieniom. Nasze systemy i procesy, w tym nasza kultura korporacyjna, nie były wystarczająco rozwinięte, aby temu zapobiec. Chcemy i musimy to zmienić teraz. Nigdy więcej nikt nie powinien zakładać, że naruszenia prawa są w jakiś sposób akceptowalne, o ile wydają się korzystne dla firmy i nikt tego nie zauważy. To założenie, a tym bardziej te czyny, zawsze były sprzeczne z wszystkimi naszymi wartościami. Niemniej jednak tak się stało. Dlatego musimy jeszcze wyraźniej określić, jakiej postawy i zachowań wymagamy od każdego pracownika aż do szczebla kierowniczego. Dlatego też kładziemy nacisk na kwestię uczciwości

- i jeśli jesteśmy uczciwi wobec samych siebie, w wielu częściach firmy wciąż mamy sytuację, w której sprawy nie idą tak, jak powinny. Tam, gdzie koledzy chcą zachowywać się uczciwie, ale czują, że nie mogą to tutaj musimy poprawić warunki ramowe, jeszcze silniej skoncentrować nasze systemy i procesy na umożliwianiu i promowaniu prawości oraz uniemożliwianiu lub przynajmniej utrudnianiu nieuczciwych działań. Zaczęliśmy już dostosowywać nasze systemy, procesy i zmiany kulturowe – wdrażamy je. Każdy z nas ma w tym swój udział.

6. Oznacza to również kwestionowanie istniejących rzeczy. Ale czy wszyscy powinni teraz zawsze wspominać o wszystkim, co być może im nie odpowiada?

To, że komuś coś się nie podoba, może mieć różne powody. Bardzo niewiele z nich ma coś wspólnego z uczciwością. Uczciwość nie jest usprawiedliwieniem dla komfortu ani dla osobistej wrażliwości. Każdy, kto uważa, że jest zmuszany do zachowań nieuczciwych, musi być w stanie podać odpowiednie powody. To obejmuje zbadanie sprawy: o co chodzi? Czy prawo, przepis lub ogólna zasada etyczna są naruszone? A jeśli tak, to wbrew czemu? Jeśli nie, to czy jest to naruszenie naszej odpowiedzialności za naszą firmę, naszych klientów i partnerów biznesowych oraz całe społeczeństwo? Jeśli również nie, przyczyny niezadowolenia są prawie na pewno czysto osobiste i nie mają nic wspólnego z uczciwością. Nie oznacza to, że nie powinno się o tym mówić, ale na podstawie konkretnych znaków.

7. Mamy wystarczająco dużo innych kwestii do omówienia, a także jasnych zasad, których należy przestrzegać. Po co nam to w ogóle?

Uczciwość nie jest kolejną kwestią, która idzie w parze z wieloma zadaniami operacyjnymi, które wszyscy mamy. To właśnie pod presją czasu potrzebujemy wewnętrznej wytycznej, gdy znajdziemy się w krytycznej sytuacji lub w szarej strefie i musimy się temu bliżej przyjrzeć. Czasami bardzo łatwo jest złamać lub ominąć jakąś zasadę, jeśli w ogóle zostanie ona zauważona. To właśnie w tym przypadku wymagana jest uczciwość: przestrzeganie tej zasady, ponieważ jesteś przekonany, że jest ona słuszna, nawet jeśli jej przestrzeganie kosztuje wysiłek lub pieniądze. Na dłuższą metę uczciwość może nam nawet pomóc w uproszczeniu wytycznych i zasad oraz ograniczeniu biurokracji, ponieważ nie musimy już określać wszystkiego w najdrobniejszych szczegółach, ale możemy polegać na zdolności decyzyjnej i uczciwości naszych pracowników oraz ich współpracy w duchu naszej kultury i wartości.