

**Comportamentul responsabil in afaceri:
O necesitate pentru organizatii si liderii acestora**

Karel J. Noordzy
Lansarea codului de guvernanta corporatista al AmCham
8 iulie 2010

As dori sa felicit Amcham, FPP si pe toti cei de fata pentru lansarea codului de guvernanta corporatista. Este o onoare pentru mine sa fiu alaturi de dumneavoastra cu aceasta ocazie memorabila!

Citind acest document, pare foarte normal si simplu. Dar va asigur ca munca depusa pentru el nu a fost deloc normala si nici simpla. Si aceasta deoarece traim in vremuri in care haosul financiar si criza economica genereaza din ce in ce mai mult resentiment al publicului in general la adresa lacomiei si interesului propriu evident al managerilor si liderilor atat din mediul de afaceri, cat si din cel guvernamental.

Exista din ce in ce mai multe resentimente privind cultura descurajatoare a evitarii riscurilor si birocratiei in randul functionarilor publici. In acelasi timp, exista foarte multa rezistenta impotriva culturii managerilor lacomi. Fiecare incident da nastere la un apel din ce in ce mai intens pentru stabilirea unor reguli si proceduri noi care, la randul lor, ne limiteaza intr-un mod similar personajelor lui Kafka.

Mai mult, cand ne uitam la toate preluarile de firme, la fuziuni, la presiunea pe termen scurt a fondurilor de tip "hedge" si la toate deciziile pe termen scurt luate in numele "valorii actionariale", pare ca si cum se incalca un simplu contract intre angajatori si angajati. Acest simplu contract obisnuia sa includa urmatoarele: "tu muncesti din greu pentru mine, iar eu am grija de tine asa cum trebuie". Astazi, insa, se pare ca acest contract s-a schimbat astfel: "tu muncesti din greu pentru mine, iar eu vand compania, te concediez si iau si bonusul".

Si totusi, intre toate aceste semnale negative, astazi ne aflam aici pentru lansarea unui cod de buna guvernanta corporatista; in acelasi timp, auzim companii si pe managerii acestora din intreaga lume cum vorbesc cu pasiune despre comportamentul etic in afaceri, despre a face ceea ce trebuie si despre CSR.

Permiteti-mi sa incep prin a va spune pozitia mea in cadrul acestei dezbateri: sunt intrigat de multa vreme de contrastul aparent dintre termenii "economie" si "ecologie". Marea provocare cu care ne confruntam cu totii, si care ma ghideaza personal intr-o mare masura, se regaseste, pe de o parte, in intrebarea "Cum putem mentine si creste numarul locurilor de munca (economia) in aceasta lume, pentru copiii si nepotii nostri (luand in considerare cresterea populatiei la nivel global)?" si, pe de alta parte, in intrebarea "Cum ne putem asigura ca planeta nu ramane fara resurse pentru aceiasi nepoti si copii?". Daca nu raspundem la prima intrebare, vom avea saracie, un numar mai mare de refugiatii, revolte urbane si razboaie; daca o neglijam pe cea de-a doua, vom avea conflicte regionale pe tema surselor de apa si energie si, pur si simplu, nu vom supravietui. Convingerea mea este aceea ca nu exista contrast intre economie si ecologie si ca liderii din mediul de afaceri si cel guvernamental pot – si trebuie – sa le rezolve impreuna, fiecare in propriul domeniu.

Acum se pune intrebarea: sunt aceste concepte legate de comportamentul etic in afaceri concepte noi? Raspunsul este: deloc! In 1985, Frits Philips Sr. (de la Compania Philips din Olanda) si Olivier Giscard d'Estaing (fratele fostului presedinte francez) s-au intalnit in orasul elvetian Caux, langa Montreux, pentru a pune bazele "Caux Round Table". Motivul era acela ca doreau sa puna capat tensiunii prevalente la acea vreme intre blocurile comerciale europene si cele americane, pe de o parte, si Japonia, pe de alta parte, pentru a preveni razboaiele comerciale. Acestia au considerat ca este nevoie de dialog pentru a incheia conflictul ce parea iminent.

Acest dialog a condus, in cele din urma, la "Principiile de Afaceri ale Caux Round Table", care au fost prezentate in cadrul ONU in 1994. Principiile se bazeaza pe termenul de "demnitate umana" si pe conceptul japonez "Kyosei" (care inseamna "a trai si a munci impreuna pentru binele comun), precum si pe conceptul conform caruia cooperarea si prosperitatea reciproca pot merge mana in mana cu concurenta corecta si loiala, cu respectarea tuturor stakeholderilor, a angajatilor si a comunitatilor in care firmele isi desfasoara activitatea; si cu respectarea Planetei.

Desi principiile Caux Round Table dateaza din 1994, acestea pot fi regasite in toate religiile si miscarile religioase din intreaga lume. Astfel, principiile sunt inradacinate in traditii antice. Directorul Executiv al Caux Round Table, Steve Young, a scris foarte mult pe aceasta tema.

Este fascinant sa vezi ca acest cod de guvernanta corporatista include principii similare, cum ar fi integritatea, transparenta, supravegherea corespunzatoare si "echilibrul puterilor".

Si totusi, ne putem intreba daca nu cumva toate aceste discutii despre coduri de conduita nu sunt doar un trend care va disparea in timp. Nu cumva inseamna doar afisarea unor comportamente "corecte" fata de textele care propovaduesc protejarea mediului? Nu cumva sunt un soi de indulgenta colectiva la moda pentru a permite companiilor si sefilor acestora sa continue sa isi faca treaba asa cum si-au facut-o si pana acum? Enron nu cumva a folosit acelasi jargon, de exemplu?

Cred cu adevarat ca este vorba de mult mai mult de-atat. In opinia mea, comportamentul etic in afaceri este mai necesar si mai util ca niciodata. Si asta ca urmare a **doua fenomene importante** ale timpurilor noastre.

Primul este faptul ca nicio companie nu poate lucra izolata de lume, ca prin intermediul interconectivitatii (prin Internet, email, etc.) nimic nu mai poate ramane ascuns si ca nu mai exista nicio diferenta intre est si vest sau intre nord si sud. Scandalurile si comportamentele lipsite de etica se propaga in intreaga lume cat ai clipi; prin urmare, este din ce in ce mai important pentru companii sa obtina si se mentina licentele de operare de la clienti, de la publicul lor si de la propriile comunitati. Iar aceste comunitati proprii nu mai sunt doar orasele sau satele in care sunt situate fabricile sau sediile centrale. Vorbim acum de o comunitate globala.

Consumatorul devine din ce in ce mai critic. Acesta nu mai cumpara un produs daca nu se conformeaza anumitor standarde de calitate si de respectare a demnitatii umane si a mediului. Sa luam, de exemplu, Nike sau Reebok si operatiunile lor in Asia; sa ne gandim la producatorul de jucarii Mattel si jucariile lor toxice fabricate in China.

Al doilea este constientizarea faptul ca aceasta concurenta dintre companii nu mai este doar o chestiune legata de strategie, ci de puterea de a atrage, motiva si retine resursa umana. O strategie superioara nu este suficienta si nu mai este "sustenabila", devenind demodata intr-o lume care se schimba atat de rapid. La ce mai foloseste o strategie pe 3 ani in aceste vremuri, ca sa nu mai spunem de una pe 5 ani? Mai mult, acum este mai usor decat oricand sa copiezi o strategie.

Nu, daca dorim un "avantaj competitive sustenabil" real, atunci ar trebui sa ne gandim la crearea unei "culturi superioare" pentru angajatii nostri si pentru liber profesionistii care lucreaza in organizatia noastra. Prin aceasta, ma refer la o cultura de deschidere, siguranta, auto-exprimare si sens. "Noi contam, munca mea conteaza, imi place, ma pot exprima ca persoana, sunt luat in considerare, mi se acorda atentie, sunt apreciat, sunt provocat, beneficiaz de indrumare": acestea reprezinta tipul corect de expresii. Dar o astfel de cultura nu se creeaza usor, iar de imitat nici atat nu poate fi vorba. Prin urmare, este mai sustenabila prin definitie.

Din aceste motive, buna guvernanta corporatista, comportamentul etic in afaceri si responsabilitatea sociala nu sunt trenduri, in opinia mea, ci conditii esentiale pentru o companie competitiva si solida.

Dar mai exista si un al treilea motiv: aceste concepte se dovedesc a fi si profitabile! Exista un numar din ce in ce mai mare de studii care indica faptul ca organizatiile conduse, in mod explicit, pe principiul valorii, al grijii fata de angajati si fata de mediu, au rezultate financiare mai bune decat competitorii care se axeaza in principal pe obiective financiare, cum ar fi cota de piata, profiturile pe termen lung sau cresterea cifrei de afaceri.

Sa vedem cateva exemple:

In primul rand, unul negativ. Estimările stiintifice bazate pe un sondaj Gallup realizat in Germania in 2003 indica faptul ca lipsa satisfactiei la locul de munca in randul angajatilor germani costa firmele aproximativ 245 de miliarde de euro pe an sub forma de costuri suplimentare ascunse. Aceasta se datoreaza erorilor, omisiunilor, neglijentelor, lipsei de interes, muncii repetitive in reparatii si asa mai departe. Valoarea costurilor este egala cu bugetul total anual al guvernului federal din Germania.

In al doilea rand, cateva exemple pozitive:

Profesorul american John Dienhart de la Seattle University a identificat o corelare logica, dar inca semnificativa, intre nivelul de satisfactie si numarul furturilor din cadrul unei companii: cu cat angajatii sunt mai multumiti, cu atat numarul de furturi este mai mic.

Steve Young, despre care va spuneam mai devreme, Directorul Executiv al organizatiei Caux Round Table si autorul cartii "Capitalism moral", mentioneaza intr-unul dintre capitole ca binecunoscutul John Kotter, profesor la Universitatea Harvard, a realizat studii conform carora companiile care au o cultura a respectului fata de clienti, angajati, mediu si actionari, masurata pe o perioada de peste 11 ani, au mai mult succes decat cele fara o astfel de cultura. In acei 11 ani, companiile cu astfel de cultura au ajuns la o crestere a pretului mediu per actiune de peste 900%, in timp ce altele au inregistrat o crestere de doar 74%.

In 2003, London Institute for Ethics a realizat studiul "Este etica in afaceri profitabila?". Concluziile acestuia au fost ca firmele care au coduri de responsabilitate sociala si de comportament etic au atins un profit cu 18% mai mare decat companiile care nu aveau astfel de coduri.

Jay Bragdon, consultant independent in investitii pentru familiile bogate si director al Sustainability Institute din Vermont, a oferit cateva date interesante bazate pe un studiu auditat independent, realizat in urma cu cativa ani. In acest studiu, Bragdon a identificat 60 de companii care adoptasera un principiu la care se referea drept "Living Asset Stewardship" (leadership in materie de active vii). Aceste companii au fost monitorizate timp de peste 10 ani. Performantele lor financiare au fost comparate cu cele ale indicelui mondial MSCI si ale indicelui S&P 500. Firmele au depasit acesti indici in fiecare an, iar profitul mediul al acelor companii in decursul a 10 ani a fost aproximativ dublu fata de profitul fiecarui indice.

Bineinteles, exista si critici: acesti jucatori duri nu au prea mult timp pentru "prostii soft" cum ar fi responsabilitatea sociala, dar intorc problema altfel, sustinand ca toate acele mari companii isi pot permite sa se implice in activitati de responsabilitate sociala tocmai pentru ca sunt deja profitabile.

Dar, dupa cum v-ati putea astepta, eu sustin ca organizatiile noastre nu-si pot permite sa nu aiba o buna guvernanta corporatista.

Dar daca am dreptate si valorile dau randament, atunci de ce nu aplicam inca aceste principii si concepte? De ce multe reorganizari inca nu functioneaza bine si de ce nu putem genera mai multa distractie si satisfactie in filosofile noastre organizationale?

Si de ce multi dintre noi inca ne simtim victime ale unei societati opresive, care aminte de Kafka, o societate in care sunt luate decizii despre noi si fara noi? O societate in care este imposibil sa gasesti pe cineva responsabil de ceva, in care responsabilitatea este ingropata sub o avalansa de proceduri impenetrabile?

Fara indoiala, cauzele care explica aceasta frustrare si lipsa de speranta sunt numeroase si variate. Dar astazi as dori sa ma axez pe ipoteza conform careia acestea sunt legate si de noi si de nivelul nostru personal de leadership. Nu exista comportament etic in afaceri corect fara angajamentul, curajul si inspiratia noastra ca lideri. Este vorba despre noi; pur si simplu nu ne mai putem ascunde sub scuza de a fi victimele circumstantelor; nu putem da vina mereu pe guvern, pe vreme, pe seful nostru, pe alt departament sau pe altcineva in general. Si incep sa imi dau seama ca nivelului nostru de leadership ii lipseste, uneori, nevoia de dezvoltare a propriilor nostri angajati.

Va voi vorbi acum despre doua fenomene.

In primul rand, in societatea noastra prospera, fiintele umane - angajatii nostri - au devenit din ce in ce mai exigenti in ultimii ani. Sa luam piramida lui Maslow: in aceste vremuri, majoritatea are suficienta hrana si suficient adapost si se bucura de traiul intr-o casa decenta. Ceea ce cautam acum este "apartenenta", "respectul" si "auto-exprimarea". A avea un job si un salariu nu mai este suficient, avem nevoie de mai mult pentru a ne satisface nevoile din ce in ce mai mari.

Mai mult, cred ca acum mai mult decat oricand, oamenii au nevoie de o forma interioara de siguranta si certitudine. In epoca medievala, schimbarea era lenta si intinsa de-a lungul mai multor generatii, iar sistemul de valori ramanea si el acelasi pentru o perioada lunga de timp. Dar, de-a lungul secolelor, am fost martorii unor schimbari in ritm mai rapid. Astazi, experienta unui inginer in chimie are o perioada de actualitate de 6 ani. Apar noi modele Nokia la fiecare patru luni.

Prin urmare nu mai putem obtine siguranta si certitudinea din stabilitatea mediului nostru, din exterior. Avem nevoie de ele din interior dar, in acelasi timp, ne luptam cu propriul concept legat de Dumnezeu. Desi trebuie sa recunoastem adevarul lui Carl Gustav Jung, care spunea ca "Omul stie la fel de multe despre Dumnezeu precum o furnica stie despre continutul Bibliotecii Nationale Britanice". Dar inca avem nevoie de o "ancora" spirituala, religioasa, de un indrumar, de incurajare.

Date fiind aceste doua lucruri, cred ca nivelul nostru de leadership nu (mai) are de-a face cu aceste doua nevoi de baza ale lui Maslow - cea psihologica si cea spirituala, religioasa.

De ce se intampla asta? Nu este din cauza ca nu stim acest lucru la nivel intelectual, ci pentru ca se pare ca suntem din nou sub presiune si cadem in capcana propriilor noastre ego-uri. Astfel, demonstram - de multe ori inconstient - un comportament pe care l-am creat in primii ani de viata. Dar acel comportament nu mai este eficient astazi; de fapt, este chiar contra-productiv.

Bineinteles ca suntem sub presiune. Suntem sub presiunea stakeholderilor, a membrilor consiliului director, a electoratului, angajatilor, sindicatelor si chiar a prietenilor si partenerilor nostri. Trebuie sa atingem obiective de profit pe termen scurt, taieri de costuri pe termen scurt si proceduri contabile complicate. Dar ne mai punem sub presiune noi insine deoarece adeseori ne imaginam ca alti oameni cer sau se asteapta la acest lucru de la noi. In toate aceste situatii, uitam uneori acele elemente frumoase si rezistente in timp ale culturii si motivatiei. Fara comportament etic in afaceri, doar supravietuirea ne intereseaza. Atunci, nu mai este nicio distractie, devenim blocati de propriile noastre ego-uri, de nevoia de control, de sentimentul fals al puterii-prin-ierarhie. Apoi, nu doar ca spunem angajatilor nostri calificati ce trebuie facut, ci si cum trebuie facut. Si-asa dispar motivatia si inspiratia!

De aceea, cred ca este foarte important ca noi, in calitate de lideri, sa luam in considerare propria responsabilitate si sa invatam sa ne cunoastem si sa ne acceptam mai mult, sa

intelegem mai mult despre influenta comportamentului si spuselor noastre asupra celorlalti. De asemenea, este foarte important sa incercam, in ciuda agitatiei caracteristice vremurilor noastre, sa gasim mai multa pace in sufletul nostru.

Nu putem analiza cei 3 P - people, planet and profit (popor, planeta, profit) – ca fiind separate de “pneuma”, de suflet, de noi insine. Cum putem schimba oare lumea daca nu ne schimbam noi insine? Cum poate o companie sa aiba o politica de leasing al masinilor care sa protejeze mediul inconjurator, dar nu exista angajamentul si inspiratia comitetului director, care continua sa foloseasca masini gen SUV si Hummer? Dupa cum spunea Gandhi: “Fii schimbarea pe care vrei sa o vezi”; cu alte cuvinte: “Fa ceea ce spui si altora sa faca”.

Pentru mine, atitudinea este mai importanta decat aptitudinea. Desi, din perspectiva formarii mele ca inginer civil, stiu ca si aptitudinea este importanta: nu putem construi un pod decent doar pe baza atitudinii, evident.

In incheiere, as dori sa va dau trei indemnuri cheie, trei lucruri pe care nu trebuie sa le uitati, pe care le consider foarte folositoare pentru propria mea viata. Sunt indemnuri care va pot fi de folos si dumneavoastra, odata ce incepeti acest drum al dezvoltarii personale. Daca ascultam doar discursuri si citim carti despre leadership nu este suficient. Este ca si cum ai invata sa mergi cu bicicleta: nu spui pur si simplu “Uraa! Aproape ca pot sa merg pe bicicleta. Am citit deja trei carti despre asta!”. Trebuie sa se intample ceva mai mult decat o simpla discutie sau conceptualizare intelectuala. Aici nu vorbim numai de minte, ci si de inima. Este vorba despre experienta, despre echilibrarea partii stangi si a celei drepte a creierului nostru.

Asadar, puneti-va din cand in cand aceste intrebari:

- 1.”Fac acest lucru din dragoste sau din teama?”
- 2.”Decizia pe care sunt pe cale sa o iau contribuie atat la bunastarea organizatiei mele cat si la binele comun?”
- 3.”Este decizia pe care urmeaza sa o iau corecta din punct de vedere logic si este, in acelasi timp, una buna?”

As dori sa va felicit inca o data pentru acest cod de guvernanta corporatist, acest nou pas colectiv catre un viitor prosper si fericit!

Va multumesc.

Karel J. Noordzy
Membru al Comitetului Global al Caux Round Table
Bucuresti
8 iulie 2010