



صَدَف

الموارد البشرية

مقال شهري متخصص بالموارد البشرية يصدر عن
الهيئة باللغتين العربية والإنجليزية بالتعاون مع
مؤسسات عالمية

يوليو 2021

مستقبل العمل

الجزء الثالث
الثقة

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
hrecho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE
مركز الاتصال الموحد: 600525524

المجلة مرمضة من المجلس الوطني للإعلام برقم 306،
ومسجلة كعلامة تجارية لدى وزارة الاقتصاد في دولة
الإمارات العربية المتحدة

للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية
الإمارات العربية المتحدة
أبوظبي، ص.ب. 2350
هاتف: +97124036000
دبي، ص.ب. 5002
هاتف: +97142319000



المشرف العام

د. عبد الرحمن العور

أسرة التحرير

عائشة السويدي

إبراهيم فكري

محمود المرزوقي

موزة السركال

آسيا البلوشي

عمر البلوشي

محمد أبوبكر

محمد النمر

للتواصل

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

الإمارات العربية المتحدة

أبوظبي، ص.ب 2350

هاتف: +97124036000

ديبي، ص.ب: 5002

هاتف: +97142319000

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae

hrecho@fahr.gov.ae

@FAHR_UAE

مركز الاتصال الموحد: 600525524



مستقبل العمل

الجزء الثالث
الثقة

جيريمي بريشيزن، غسان خوري، ماركو نينك،
ماريا سيميكوز
غالوب



هل تعاني الأعمال من أزمة ثقة؟

"الثقة كالهواء الذي نتنفسه، عندما يكون موجودًا لا نكترث له، ولو نقص قليلاً فإن الجميع يدرك مدى أهميته" - وارن بافيت

قال المستثمر الأمريكي الأسطوري هذه العبارة عقب أزمة تداول سندات مؤسسة سولومون براذرز عام 1991، حيث طرح المتداولون عطاءات زائفة، في محاولة لاحتكار سوق سندات الخزانة الأمريكية. وقد أدت هذه الأزمة إلى إجبار بوفيه، أحد مستثمري مؤسسة سولومون، على تولي منصب رئيس مجلس الإدارة المؤقت للمؤسسة، ووقف أي ممارسات غير أخلاقية لمساعدة المؤسسة على تجنب أي مساءلة جنائية، غير أن المؤسسة لم تعد إلى سابق عهدها، فقد انضمت بالنهاية إلى سيتي جروب، وانفضت أغلب أعمالها التجارية.

في أوائل القرن الحادي والعشرين، بدت ملاحظة بافيت حول الثقة في الأعمال التجارية في محلها، حيث دمرت الأزمات المحاسبية في الفترة من 2001 وحتى 2003 عمالة السوق، مثل مؤسستي إينرون وورلد كوم، وغيرهما، لتتسبب في خسائر تقدر بالمليارات من قيمة الأسهم. وفي عام 2008، تسببت ممارسات الإقراض غير الأخلاقية المنتشرة في أزمة مالية عالمية حاولت العديد من الاقتصادات على مستوى العالم التعافي منها على مدار عقود.

يسلط التأثير المتزايد لسوء سلوك المؤسسات في هذه الحالات الضوء على حقيقة لا يمكن نفيها، ألا وهي زيادة أهمية الثقة مقارنة بأي وقت مضى، خصوصاً في عالم يتسم بالعولمة والترابط الشديد، من أجل نجاح الأعمال التجارية واستدامتها على المدى الطويل. كما أصبحت النزاهة، أكثر من أي وقت مضى، هي السمة المثلى التي تميز العلامات التجارية.

تبنى المؤسسات الثقة بصفة يومية من خلال تعاملاتها الروتينية مع العملاء أو الوفاء بوعودها، أو بذل جهد أكبر في إصلاح موقف ما، فتتصرف وكأن رضا عملائها ورفاههم يمثلان الغاية الأهم، وبالتالي فإنها تترك لدى العملاء شعوراً بالانتماء والشراسة، بدلاً من الشعور بالشدة والصعوبة. مما يعني ترسيخ ثقافة تشجع شعور جميع الموظفين بأن مصالحهم الشخصية ومصالح المؤسسة تتفق مع مصالح العملاء، ولا تختلف معها.

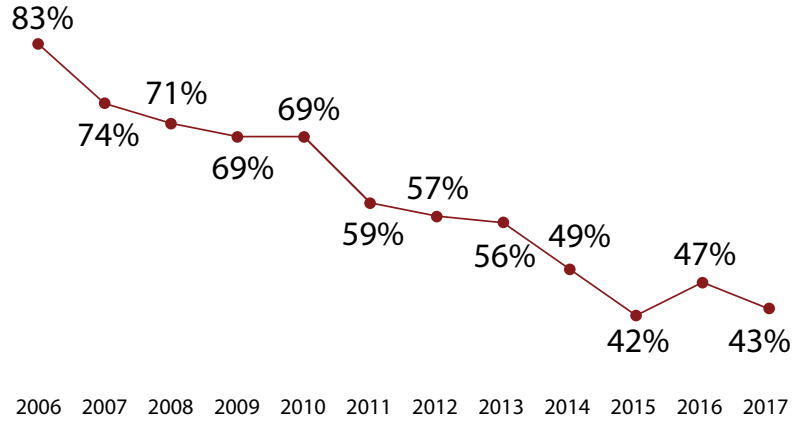
ورغم أن ما سبق قد يبدو بديهياً، إلا أن أغلب الثقافات التنظيمية تشجع سواء عن عمد أم بشكل غير مقصود السلوك الانتهازي، عندها يصبح كل من غياب القيادة الأخلاقية، وحوافز الأداء التي تؤدي إلى احتدام تنافس الموظفين وفرديتهم، وقلة المناقشات المفتوحة حول التأثيرات الأخلاقية وعدم تكرارها سبباً في زيادة احتمالية تصور الموظف العلاقة مع العملاء، وحتى مع زملائه في العمل، بعقلية المكسب والخسارة. بكلمات أخرى، يصبح لدى الموظف شعوراً بأن نجاحه يأتي على حساب الآخرين، مما يعزز مفهوم "العمى" الأخلاقي، وبالتالي يكون من الصعب بناء العلاقات المبنية على الثقة.

قد يشكل بناء
السمعة الطيبة
والنزاهة تحدياً في
العصر الحديث،
لأن العلاقة بين
الموظفين والعملاء
والمستثمرين في
أغلب البلدان يعترها
التشكك



هل الفساد منتشر في قطاع الأعمال التجارية في ألمانيا أم لا؟

النسبة المئوية للإجابة "نعم"



منذ أواخر العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، عندما هزت أزمات فساد كبيرة العديد من المؤسسات الألمانية الكبرى، بما في ذلك "سيمنز" التكتل متعدد الجنسيات، ومؤسسة "مان" التابعة لمؤسسة فولكس فاجن، استهدف صانعو السياسة الألمان بشكل متزايد قضايا الرشوة، وغيرها من ممارسات الفساد في المؤسسات. من بين أحدث الإصلاحات، التدبير المتخذ عام 2015 الذي وسع نطاق تطبيق تشريعات مكافحة الفساد، بما في ذلك اعتبار عرض الرشاوى، أو دفعها، أو قبولها، في الممارسات التجارية جريمة يعاقب عليها القانون.



**على مستوى العالم،
يقول ثلثا البالغين أن
الفساد منتشر في
قطاع الأعمال.**

في المؤسسات التي تحظى بالإدارة السليمة، قد يشكل بناء السمعة الطيبة والنزاهة تحديًا، حيث تبدأ العلاقة بين الموظفين والعملاء والمستثمرين في أغلب البلدان من نقطة التشكك.

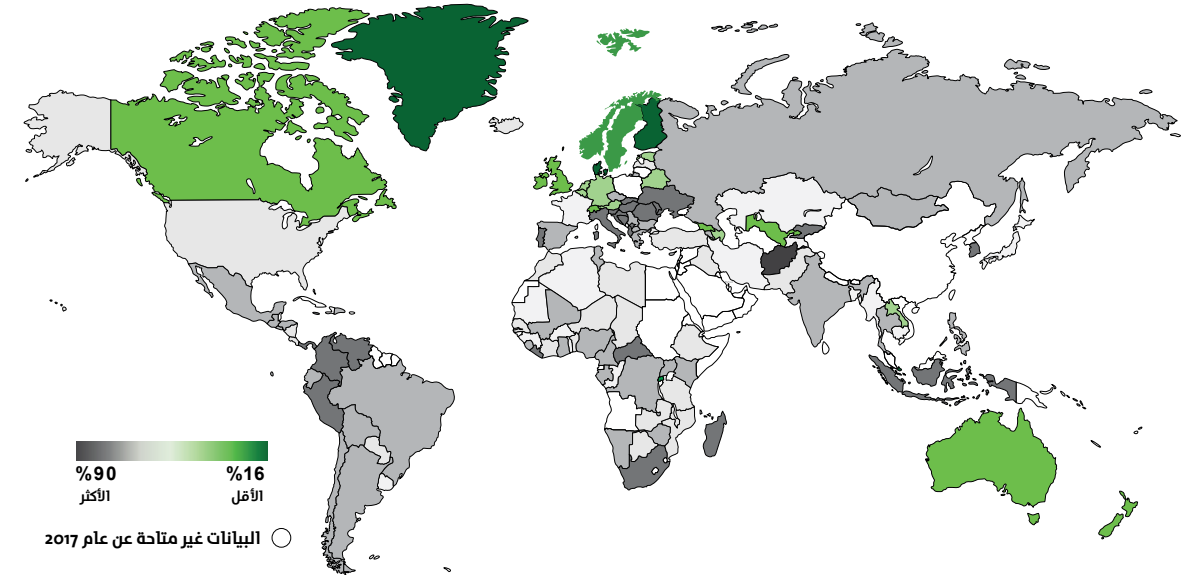
توصلت أبحاث مؤسسة غالوب الدولية في عام 2017، إلى أن 68% من البالغين على مستوى العالم يعتقدون أن الفساد ينتشر في قطاع الأعمال في بلدانهم. وقد اختلفت هذه النسبة قليلاً على مستوى العالم خلال العقود الماضية، بالرغم من وجود تحركات فردية ضخمة في بعض البلدان مثل ألمانيا.

لا ينتشر هذا الرأي كثيرًا بين المقيمين في المناطق المزدهرة اقتصاديًا، ولكن في عام 2017، أفادت نسبة 60% من البالغين في الولايات المتحدة بانتشار الفساد في قطاع الأعمال، وأقرت نسبة 52% من البالغين في أوروبا الغربية ككل ذات الشيء. أما على المستوى الداخلي لدول أوروبا الغربية، فيوجد تدرج قوي بين دول الشمال والجنوب، حيث يعتقد أغلب المقيمين في العديد من البلدان الجنوبية، مثل البرتغال وإسبانيا وإيطاليا، بانتشار الفساد في قطاع الأعمال في بلدانهم، في حين أقر أقل من الثلث الأمر ذاته في البلدان الشمالية.

لاحظ الألمان انخفاضًا واضحًا في ممارسات الفساد في قطاع الأعمال منذ عام 2006. تعتبر ألمانيا هي الدولة الوحيدة التي شهدت تغيرًا في معدلات الفساد في قطاع الأعمال بين دول مجموعة العشرين. في عام 2006، أفاد 83% من الألمان أن الفساد منتشر في قطاع الأعمال في بلادهم، ولكن تراجع هذه النسبة بشكل مطرد خلال العقد التالي لتصل إلى 43% في عام 2017.

يؤدي عدم التركيز على الأخلاقيات في مكان العمل إلى تصور انتشار الفساد في قطاع الأعمال هل ينتشر الفساد في قطاع الأعمال في هذا البلد أم لا؟

النسبة المئوية للإجابة "نعم" - 2017



في عام 2017، أعتقد 68% من البالغين على مستوى العالم أن الفساد ينتشر في قطاع الأعمال في بلدانهم. وقد اختلفت هذه النسبة قليلاً على مستوى العالم خلال العقود الماضية.

لا يعتقد أغلب الموظفين أن مؤسساتهم ستتعامل دائماً مع العملاء بطريقة أخلاقية

في أربع دول أوروبية - فرنسا وألمانيا وإسبانيا والمملكة المتحدة - سألت مؤسسة غالوب الموظفين البالغين عن مدى التزام أصحاب العمل باتباع "الصواب"، ولا سيما فيما يتعلق بالعملاء. في كل حالة، لا يوافق أكثر من الثلث دون تحفظ، أي أنهم يختارون رقم "5" على مقياس الموافقة المكون من 5 نقاط. وعند سؤالهم تحديداً عن الثقة، أفاد ثلث الموظفين فقط 33% بموافقتهم بشدة على أن مؤسساتهم لن تكذب أبداً على العملاء، أو تخفي المعلومات ذات الصلة عنهم.

33%

مؤسستي لا تكذب مطلقاً على العملاء، ولا تخفي عنهم المعلومات التي قد تهمهم.

29%

يحرص زملائي في العمل دائماً على ما هو في مصلحة العملاء.

25%

ستختار مؤسستي دائماً فعل الصواب دون أن تكون الأرباح أو المنفعة الفورية هدفها الأول.

النسبة المئوية "أوافق بشدة"

التوافق بين المبادئ الأخلاقية و التجارية في الاقتصاد العالمي

في السابق، عادةً ما كانت الثقة نتاجاً للعلاقات الجارية بين الأفراد الذين يشتركون في الأعمال. وقتها كان الناس يعرفون رجال المصارف والتجار وأصحاب العمل الذين يتعاملون معهم معرفة شخصية، وكان بإمكانهم تقييم شخصياتهم. أما في هذه الأيام، تفتقر التعاملات التجارية إلى التواصل الشخصي، وتميل أكثر إلى التعامل عن بعد مقارنةً بالعقود الماضية. وبينما تظل الثقة عنصراً حيوياً للعملية التجارية، إلا أن العملاء أصبحوا يعتمدون على إشارات مختلفة لمعرفة مدى موثوقية المؤسسة، من ضمنها في العديد من الحالات، مدى توافر المعلومات حول سجل التعامل الأخلاقي وخبرات العملاء والموظفين.

العلامة تجعل الالتزام بالمعايير الأخلاقية أمراً حتمياً، لا من أجل بناء الثقة مع الموظفين والعملاء فقط، بل من أجل المشاركة الكاملة في الاقتصاد على مستوى العالم



ثلاث عناصر جوهرية لثقافة عالية الثقة

المؤسسات التي تحافظ على العلاقات المبنية على الثقة مع موظفيها وعملائها، تتميز بثلاث أولويات رئيسية، يتخذها المديرون أساساً لبناء الثقافات التنظيمية التي تتسم بالنزاهة رفيعة المستوى.

١) اتخاذ المؤسسات قوة قيمة العملاء هدفًا تسعى وراء تحقيقه

تحتاج المؤسسات إلى غرض حقيقي، يتمحور حول العميل ليوجه تركيزها الاستراتيجي وأنشطتها اليومية. يُدمج مثل هذا الغرض، الذي يبينه القادة والمديرين معًا بوضوح، المعايير الأخلاقية في منظومة المؤسسة لتصبح جزءاً لا يتجزأ منها. فإذا كان الغرض من تأسيس المؤسسة هو تحسين حياة العملاء، فإن كسر ثقتهم، أو الإضرار بمجتمعاتهم المحلية بارتكاب سلوكاً غير أخلاقي، لا يصبح مجرد مشكلة أخلاقية، بل شاعلاً استراتيجياً.

مثالاً على ذلك، كانت الأولوية الأولى لقادة العديد من مصارف التجزئة - أثناء إعادة هيكلة نظم تشغيلها عقب المعاناة من تكبد خسائر ضخمة جراء الأزمة المالية العالمية - هي استعادة العلاقات مع العملاء، وركز الكثيرون منهم على العملاء، مدعين ذلك بمجموعة من المعايير والمسؤوليات الأخلاقية الواضحة. ومن ناحية أخرى، فقد أدت المخاوف المنتشرة حول سياسات الفيسبوك المتعلقة بمشاركة البيانات واحتمالية انتهاك الخصوصية إلى انخفاض نمو عدد المستخدمين والعائد؛ مما استدعى تنظيم حملة كبرى تهدف إلى استعادة ثقة المستخدمين.

**يحتاج الموظفون
إلى رؤية زملائهم
يتصرفون من منطلق
أن النزاهة عنصرًا
أساسيًا**

**من المهم أن تسعى
المؤسسات لوضع
نظم تقييم تتسم
بالشفافية؛ لكسب
ثقة متعاملاتها**

**موظفو جيل الألفية
يحرصون على توافق
مهنتهم مع مبادئهم
الشخصية فينظرون
إلى وظائفهم على
أنها مصدر يعطي
للحياة معنى وغاية**

في الواقع، تجعل العولمة الالتزام بالمعايير الأخلاقية المقبولة عمومًا أمرًا حتميًا، لا من أجل بناء الثقة مع الموظفين والعملاء فقط، بل أيضًا من أجل المشاركة الكاملة في الاقتصاد على مستوى العالم، وتماثلًا كما مكنت البروتوكولات التكنولوجية من الانتشار السريع للهواتف المحمولة والانتترنت حول العالم، وفرت المعايير الأخلاقية مجموعة من القواعد المتناسقة التي تسمح للأطراف من مختلف الثقافات والبيئات المؤسسية بالتطلي بالثقة عند القيام بالأعمال معًا دون أن يستغل أحدهم الآخر، فأصبح نجاح المنصات العالمية "للاقتصاد التشاركي" مثل أوبر، وإير بي إن بي، ممكنًا، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى أن هذه الأنشطة التجارية قد وضعت نظم تقييم شفافة، تساعد العملاء على الشعور بالثقة في ملايين السائقين ومقدمي خدمات الضيافة الجدد.

وعلى كل حال، شكلت هذه الثقة أحد الاعتبارات المهمة داخل المؤسسات، فبالنظر إلى سرعة وتيرة التغيرات في العديد من الصناعات، والتي نتجت عن التحول الرقمي والعولمة والتكنولوجيا الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، أصبح العديد من الموظفين يتخوفون من فقدان وظائفهم، ويأملون من مديريهم التعامل معهم بصراحة ومصداقية.

وكذا، أصبحت الثقة المتصورة أحد الاعتبارات الضرورية عند تعيين الموظفين، وتغيرت التوقعات حول مسؤولية المؤسسات منذ ظهور شعار "الطمع أمر جيد" الذي انتشر في الثمانينات، وصار الموظفون يريدون التأكد من أن المؤسسات التي يعملون بها تمارس نشاطها بطريقة مسؤولة اجتماعيًا. فمن المرجح أن الموظفين الذين يؤمنون بتفضيل مؤسساتهم للقيام بالأمر الصحيح بدلًا عن تحقيق أرباح فورية، سيشيّدون بها كمكان للعمل، وسيتمسكون بالعمل فيها لثلاث سنوات أخرى. هذا وقد أظهرت أبحاث غالوب أن موظفي جيل الألفية تحديدًا، يحرصون على توافق مهنتهم مع مبادئهم الشخصية أي أنهم ينظرون إلى وظائفهم على أنها مصدر يعطي للحياة معنى وغاية بدلًا من كونها مجرد وسيلة لكسب الرزق.



(2) اعتبار النزاهة قيمة تنظيمية أساسية

بالنسبة للمؤسسات التي تحظى بمستوى عالٍ من الثقة، تعتبر النزاهة قيمة جوهرية تؤثر على جميع عمليات الموارد البشرية بداية من حوافز الأداء ووصولاً إلى معايير التوظيف. ذات مرة، ذكر بافيت أنه يعتبر النزاهة معياراً جوهرياً للتوظيف أكثر من الذكاء أو الطاقة حيث قال: "إننا نبحث عن ثلاث معايير عند تعيين الموظفين، الذكاء، وروح المبادرة أو الطاقة، والنزاهة، وإن لم تتوافر بهم سمة النزاهة، فستخسر بسبب السمتين الأولتين، لأنك إذا عينت شخصاً لا يتمتع بالنزاهة، فإنك بذلك تختار شخصاً كسولاً وغير مبالٍ".

غير أن توظيف الأشخاص من أصحاب المبادئ لا يعد كافياً، وخصوصاً في عصر لا تتضح فيه الآثار الأخلاقية ولا تكون قاطعة. وتشير الأبحاث الحديثة في علم النفس التنظيمي إلى وجود "البقع العمياء" التي تدفع الأشخاص إلى التعامل على نحو غير أخلاقي دون أن يدركوا ذلك. وبالتالي، فإن مفهوم "التقيد بالأخلاقيات يفيد بأن الموظفين عادةً ما لا يلاحظون تجاوزاتهم الأخلاقية، إما لأن الأبعاد الأخلاقية لقراراتهم غير واضحة بما يكفي، أو لأنها تتعارض مع مصالح شخصية أو تنظيمية أخرى. على سبيل المثال، قامت عدة مؤسسات بالاستعانة بمؤسسات محاسبية كبرى خلال الأزمة المحاسبية التي ظهرت في أوائل الألفية الثالثة، والدفع لها لتحفيزها على التغاضي عن الممارسات الدفترية غير الملائمة، وحتى المزيفة.

يحتاج الموظفون إلى رؤية زملائهم يتصرفون من منطلق أن النزاهة عنصرًا أساسيًا بدلاً من كونها عقبة تحول دون نجاح المؤسسات، فهذه المعايير الثقافية تضمن عدم شعور الموظفين بأن سلوكهم الأخلاقي يتركهم في وضع غير موات. وعليه، ينبغي أن تصبح المناقشات حول الأخلاقيات والثقة وتوابع اتخاذ قرارات العمل جزءاً من الروتين اليومي، ولا سيما وأن المؤسسات ترغب في التجربة والابتكار المستمر.

لم يتمكن العديد من الموظفين في الولايات المتحدة من الاستفادة من برامج الامتثال الأخلاقي.

تعتبر الثقة نتاج القيادة، حيث يقع على عاتق قادة العمل التأكيد من أن الموظفين على دراية بالقضايا الأخلاقية بلفت نظرهم إليها بصفة دورية

(3) تأكيد من أن القضايا الأخلاقية تحظى بتركيز واهتمام كبار القادة

بالنسبة للمؤسسات الكبرى، تعتبر الثقة هي نتاج القيادة، فيقع على عاتق قادة العمل التأكيد من أن الموظفين على دراية بالقضايا الأخلاقية بلفت نظرهم إليها بصفة دورية، إلا أن العديد من الأنشطة تكتفي بمجرد الكلام عن برامج الامتثال دون الاهتمام بتوصيل التزام المؤسسة ببناء ثقة العميل، والحفاظ عليها من خلال الممارسات الأخلاقية إلى الموظفين.

وقد صرح أربعة من كل عشرة موظفين أوروبيين 39% في دراسة حديثة قامت بها غالوب في أربع دول، أنهم شاركوا في تدريب على الامتثال في السنة الماضية، ولكنهم لم يميلوا مقارنةً بغيرهم إلى الموافقة بشدة بأن مؤسساتهم لن تكذب أبداً على العملاء، أو تخفي عنهم المعلومات التي قد تهمهم 35% مقارنةً بـ 32%. وكذلك أوضحت دراسة حديثة أجريت حول الموظفين في الولايات المتحدة أن المشاركة في تدريب الامتثال فقط لا تحدث الأثر المرجو.

تفيد إحدى الدراسات التي أجرتها مؤسسة غالوب مؤخراً حول الموظفين في الولايات المتحدة أن العديد ممن شاركوا في برامج الامتثال الأخلاقي لم يجدوا هذه البرامج محفزة بالقدر الكافي أو ذات صلة بمجال عملهم، فمن بين أكثر من 18 ألف موظف شاركوا في الدراسة، صرح أكثر من النصف 52% بأنهم قد حضروا تدريبات أخلاقية أو برامج تعليمية ترعاها مؤسساتهم، أفاد نصفهم بأن هذه البرامج كانت إلكترونية، في حين أفاد الربع بأنها كانت مباشرة، بينما أفادت النسبة المتبقية أنهم حضروا تدريبات تجمع ما بين الطريقة الإلكترونية والمباشرة.

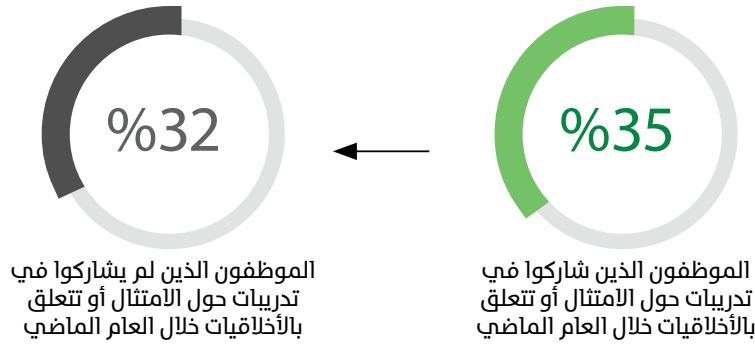
ومع ذلك، فإن أقل من النصف ممن شاركوا في تدريبات تتعلق بالأخلاقيات ذكروا أنهم موافقون بشدة أو إلى حد ما أنهم استفادوا منها وأنهم تمكنوا من تطبيقها في أعمالهم اليومية 46%، في حين أن واحداً من كل خمسة 21% وافقوا على أن أداؤهم في العمل قد تحسن بصورة كبيرة، وأفاد الثلث 33% أن المشاركة في التدريبات الأخلاقية أثرت على أداء زملائهم في العمل. وأقر الثلث



لا تزيد احتمالية شعور الموظفين الذين شاركوا في التدريبات الأخلاقية بأن مؤسساتهم لن تخذع عملاءها مقارنة بغيرهم.
مؤسستي لن تكذب أبداً على عملائها أو تخفي عنهم معلومات قد تهمهم.

**المدرء هم الضامن
الأول للتركيز بصورة
يومية على اليقظة
الأخلاقية**

■ نسبة من أجابوا بـ "أوافق بشدة"



على صعيد الدول الأوروبية الأربع التي شارك موظفون منها في الدراسة، صرح 32% من الموظفين بأن فرق عملهم تناقش القضايا الأخلاقية التي تتعلق بوظائفهم بانتظام، في حين أفادت نسبة 26% أن فريقهم لا يناقش القضايا الأخلاقية بانتظام. ومن بين الموظفين الذين أفادوا أن مؤسساتهم تناقش القضايا الأخلاقية بانتظام، توافق نسبة 48% منهم بشدة على أن مؤسساتهم لن تخذع عملاءها أبداً.

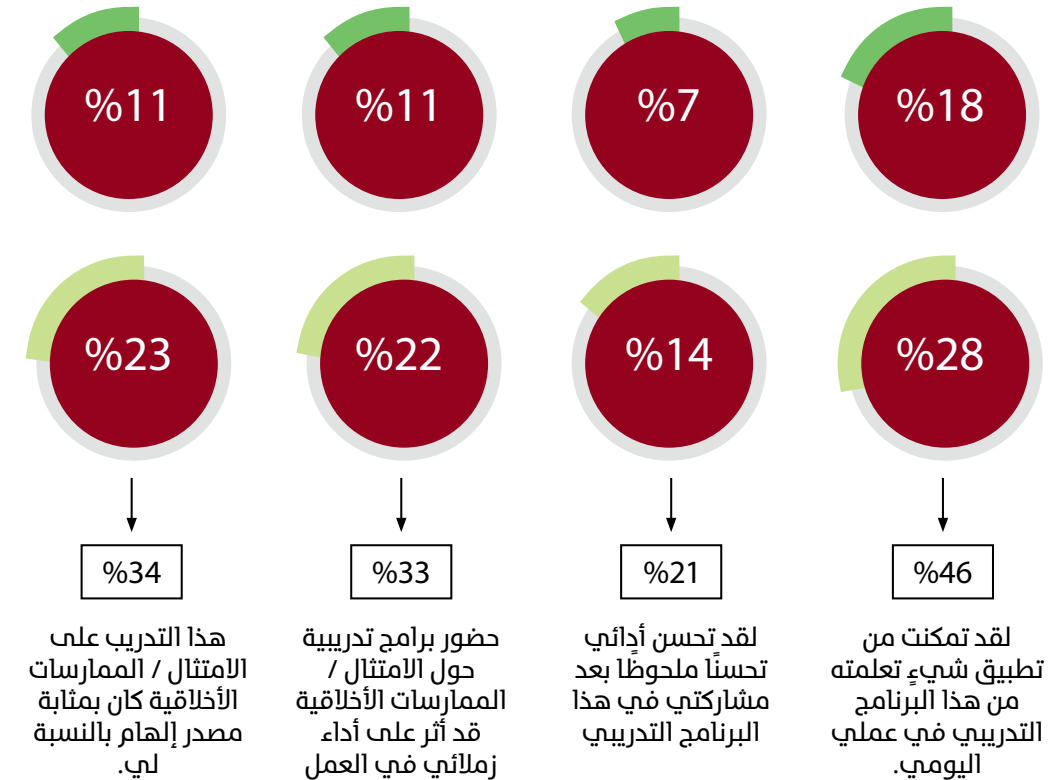
34% أن التدريبات الأخلاقية كانت مصدر إلهام بالنسبة لهم، مضيفين أنه يوجد ضعف في الجهود المبذولة من جانب العديد من المؤسسات لتطبيق هذه البرامج لهدف يتجاوز التداعيات القانونية والتنظيمية ذات الصلة.

لا يعتقد أغلب الموظفين أن برامج التدريب على الممارسات الأخلاقية التي تقدمها مؤسساتهم مفيدة

وطلب من المشاركين في الدراسة تصنيف درجة موافقتهم على البنود التالية بخصوص برامج التدريب على الامتثال أو الممارسات الأخلاقية التي شاركت فيها مؤخرًا.

تخص النتائج موظفي الولايات المتحدة

■ أوافق بشدة
■ أوافق إلى حد ما



الجهة الجديدة لأخلاقيات العمل

أكبر التحديات الأخلاقية هي التي تنشأ عن الإمكانيات التكنولوجية الجديدة

ينبغي أن تُعيد المؤسسات التفكير في الطريقة التي تتبنى بها الأخلاقيات؛ حتى تتمكن من استيفاء الطلبات الواقعية الجديدة للعمل، فمن ناحية، لم تكن حجة الأعمال للالتزام بنظام أخلاقي واضح أقوى مما هي عليه الآن، وذلك بفضل العولمة وحقيقة أن الانترنت قد وفر للمستهلكين إمكانية غير مسبقة للوصول إلى معلومات تساعدهم على قياس مدى موثوقية المؤسسات والمنتجات. وعليه، فإن كل هذه العوامل - إلى جانب زيادة اهتمام المستهلكين بالمسؤولية الاجتماعية - قد خلقت اهتمامًا أكبر بالقضايا الأخلاقية فيما بين المسؤولين التنفيذيين والمستثمرين والحكومات.

ومن ناحية أخرى، لم تكن قدرة المؤسسات على تفادي الهفوات الأخلاقية، أكثر صعوبة مما هو عليه، فالابتكار وتقديم الحلول المُستندة إلى البيانات أصبحا بمثابة الوقود الذي يدفع الأعمال التجارية إلى النجاح، وهذه الحلول عادةً ما تُلزم المؤسسات باتخاذ قرارات أخلاقية صعبة، حيث لم يتم بعد إرساء قواعد أفضل الممارسات للصناعة، وبالتالي لا يتمكن واضعو اللوائح تقديم إرشادات شاملة، وبذلك يمكن أن تكون تكلفة الخطأ الواحد مدمرة (انظر الهامش الجانبي، المؤسسات المرنة تحتاج إلى نهج أخلاقي جديد).

إدًا، ما هي أفضل الممارسات في الجهة الجديدة لأخلاقيات العمل؟ فيما يلي بعض الاعتبارات ينبغي أن يركز عليها القادة الذين يعانون من مثل هذه الأمور:

1. ينبغي أن تكون المعايير الأخلاقية أساسًا لغرض المؤسسة وعلامتها التجارية وثقافتها

ينبغي أن تكون المعايير الأخلاقية جزءًا من مفهوم كل موظف حول "ما تمثله المؤسسة"، فمفهوم تغاضي وكالات الاتصالات في حالات الأزمات عن التعديات في لحظة العناية السريعة هو مفهوم عفا عليه الزمن، بل وهو مفهوم خطير. لم يعد بإمكان المؤسسات أن تضمن تناسق وموثوقية أفعالها واتصالاتها على مستوى جميع القنوات، ومختلف المناطق الجغرافية، ومجموعات الجهات المعنية، إلا من خلال المواءمة بين غرض المؤسسة وعلامتها التجارية وثقافتها، وبين الأخلاقيات.

2. في عصر نمو الأعمال التجارية المدفوع بالبيانات والابتكار، ينبغي استكمال مبدأ أن "يركز الجميع على المبيعات" بمبدأ "يركز الجميع على الأخلاقيات"

فلم يعد مصدر المخاطر المتعلقة بالأخلاقيات والامتثال هو المجموعات الصغيرة من الموظفين الذين يلعبون دورًا في القرارات التي تتعلق بالنقود وغرف التداول، فاليوم، أصبح سجل التعقب الأخلاقي للعديد من المؤسسات متاحًا لعلماء البيانات والمهندسين والمبرمجين وموظفي الخط الأول الذين يتمكنون من الوصول إلى بيانات العملاء.

تشكل القيادة الأخلاقية
القوية جانبًا كبيرًا من
الثقة التي يكتسبها
الموظفون والعملاء
للاستثمار في علاقات
طويلة الأجل مع
المؤسسات.

تشير هذه النتائج إلى دور المديرين في الحفاظ على التركيز بصورة يومية على اليقظة الأخلاقية، حيث أن المديرين هم الخط الأول الذي يضمن أن أهداف الأداء ونظم الحوافز لا تدفع الموظفين إلى اتخاذ قرارات غير أخلاقية (سواء بوعي أو بدون وعي)، وأن الموظفين على دراية كاملة بالقضايا الأخلاقية التي تتصل بالعمل، وأن زملائهم يشعرون بحرية التعبير عن مخاوفهم الأخلاقية.

وإجمالًا، أجابت نسبة 39% من الموظفين في الأربع دول الأوروبية موضوع الدراسة بـ "أوافق بشدة" على أنهم إذا أعربوا عن شواغلهم إزاء أحد المواقف الأخلاقية أو التي تتعلق بالنزاهة، فإن صاحب العمل سوف يقوم بالصواب، وتزيد هذه النسبة لتصل إلى 61% ممن يشعرون بالرضا عن نهج مدراءهم المباشرين.

وفي النهاية، تشكل القيادة الأخلاقية القوية جانبًا كبيرًا من الثقة التي يكتسبها الموظفون والعملاء من أجل الاستثمار في علاقات طويلة الأجل مع المؤسسات.

بالنسبة للموظفين الذين أجابوا بـ "أوافق بشدة" على أن مؤسساتهم دائمًا ما ستفضل القيام بما هو صائب بدلاً من تحقيق الربح الفوري (ربع الموظفين في الدول الأربعة)، ستزيد نسبة إجابتهم بـ "أوافق بشدة" على ثقتهم في المستقبل المالي للمؤسسة مقارنةً بغيرهم - 56% مقابل 32% بالتوالي، حيث يعي أغلبهم أن اختيار المؤسسة لجعل النزاهة عنصرًا رئيسًا في ثقافتها يشير إلى تفضيلها لتحقيق نجاح مستدام عوضًا عن انتهاز الفرص قصيرة المدى.





المؤسسات المرنة تحتاج إلى نهج أخلاقي جديد

تتجه حاليًا عدة مؤسسات إلى إعادة التفكير في هيكلها وعقليتها لتصبح أكثر مرونة وسط التغيرات التكنولوجية والتجارية السريعة، وتزايد سلطات صنّاع القرار المحليين، وذلك لتشجيع نهج التجربة والخطأ في تطوير المنتج وزيادة سرعة توصيله إلى السوق. وفي إطار هذه الاستراتيجيات الجديدة، بات النهج الجديد لإدارة الأخلاقيات والامتثال أمرًا لازمًا، ولم يعد التوفيق بين الحاجة إلى التجربة والمخاطرة وارتكاب الأخطاء بدون السماح بأي تعديلات أخلاقية أمرًا هينًا، بل أن العجز عن تولي هذه المهمة بجدية قد يؤدي إلى كارثة.

ينبغي على المؤسسات التي تتبنى التحول السريع أن تتأكد من تأهل قادتها لإدارة مخاطر الأخلاق والامتثال في ظل البيانات الجديدة التي تتسم بالتغير الدائم وسرعة الوتيرة. وفي هذا السياق، توضح دراسة أجرتها مؤسسة غالوب أن حوالي 70% من الاختلافات بين اندماج الموظفين سببها عناصر الفريق الداخلي، في مقابل ظروف المؤسسة ككل. عندما تتشكل الفرق بسرعة باستخدام عمليات مرنة غالبًا، يكون الوقت المتاح أمام قادة الفرق قليلًا ولا يسمح لهم بالتأكد من أنهم يدعمون بيئة مفتوحة وشاملة تعتمد على الثقة. في هذه الحالة، يلزمهم المهارات والأدوات التي تساعدهم على التأكد من أن كل أعضاء الفريق يشعرون بالحرية في التحدث وطرح أسئلة مليئة بالتحديات.

وعادةً ما يتطلب بناء قدرات القادة تغيير طريقة اختيار الموظفين وتنمية قدراتهم وتحفيزهم، كما يستدعي تحويل ذلك ليكون جزءاً من استراتيجية المؤسسة ككل تجاه الأشخاص عوضاً عن ترك الأمر لقسم الامتثال. ومن المحتمل أن يتطلب ذلك بذل بعض الجهود، إلا أن المخاطر ذات الصلة لا تضاهاي تلك الجهود، ولا سيما فيما يتصل بنماذج الأعمال الرقمية. وهكذا فإن تمكين أعضاء الفرق المحلية ليكونوا رعاة للامتثال الأخلاقي أصبح مطلباً أساسياً للحلول "الأخلاقية منذ بداية التصميم" التي ينبغي إدراجها في التطبيقات التجارية للذكاء الاصطناعي وغيره من التكنولوجيات الحديثة.

ينبغي على المؤسسات التي تتبنى التحول السريع أن تتأكد من تأهيل قادتها لإدارة مخاطر الأخلاق والامتثال في ظل البيانات الجديدة التي تتسم بالتغير الدائم وسرعة الوتيرة.

**الابتكار وتقديم الحلول
المُستندة إلى البيانات
أصبحا بمثابة الوقود
الذي يدفع الأعمال
التجارية إلى النجاح،
وهذه الحلول عادةً ما
تُلزم المؤسسات باتخاذ
قرارات أخلاقية صعبة،
حيث لم يتم بعد
إرساء قواعد أفضل
الممارسات الصناعية.**

**ينبغي على القادة
تهيئة الظروف
التي تعزز صنع
القرار الأخلاقي في
مؤسساتهم؛ حتى
يتكون لدى الموظفين
إطار عمل قوي
يمكنهم من مواجهة
التحديات المرتبطة بكل
ابتكار جديد**

باتت العديد من القرارات الأخلاقية التي يتعين على الموظفين اتخاذها في أعمالهم اليومية تتطلب أكثر من مجرد الالتزام بقواعد السلوك المتبعة في المؤسسة، وتحتاج إلى تمكين الموظفين وتحفيزهم لاستخدام بوصلتهم الأخلاقية الخاصة في العمل لتوجيههم نحو المناطق المبهمة أخلاقياً، وتنفيذ ما يصب في مصلحة العملاء. ولذا، فإن زرع "ثقافة الأخلاقيات" أصبح يتصل بصورة متزايدة بخصائص مكان العمل، والعلاقة بين الموظفين والمديرين المبنية على الثقة والعقلية غير الهرمية. ومن هنا، يحتاج الموظفون إلى الشعور بالحرية في الاستفسار عن أي أمور أخلاقية، ووجود من يدعم جهودهم لفعل الصواب.

3. أكبر التحديات الأخلاقية هي التي تنشأ عن الإمكانيات التكنولوجية الجديدة

مجرد عدم وجود سابقة في التعامل مع هذا النوع من القضايا لا يجعلها أقل تأثيرًا، فعلى سبيل المثال، بينما ينبغي على المؤسسات أن تتقبل إمكانيات إدارة المخاطر التي تقدمها عمليات التحليل الكبرى للبيانات والأشخاص (مثل نظم الإنذار المبكر، للمجالات والقرارات المحفوفة بالكثير من المخاطر)، فعليها كذلك الحرص من الوقوع في نظم الرقابة التي تشبه مبدأ الأخ الكبير وتنتهك ثقة الموظفين أو العملاء.

لهذا السبب ينبغي على القادة تهيئة الظروف التي تعزز صنع القرار الأخلاقي في مؤسساتهم، حتى يتكون لدى الموظفين إطار عمل قوي يتمكنوا من خلاله من مواجهة التحديات المرتبطة بكل ابتكار جديد. وإن الأعمال التجارية التي تولي اهتمامًا استباقيًا للمسائل الصعبة وتتصرف على نحو أخلاقي، تنجح أكثر من غيرها في كسب الثقة وسط النقلات التكنولوجية القادمة مثل تلك التي تتعلق بالتطورات في مجال الذكاء الاصطناعي، وهي نفسها المؤسسات التي لن تنجو من التغيرات المستمرة فحسب، بل ستنال الميزة التنافسية لهذه التغيرات أيضًا.



The Real Future of Work

03
The Trust issue

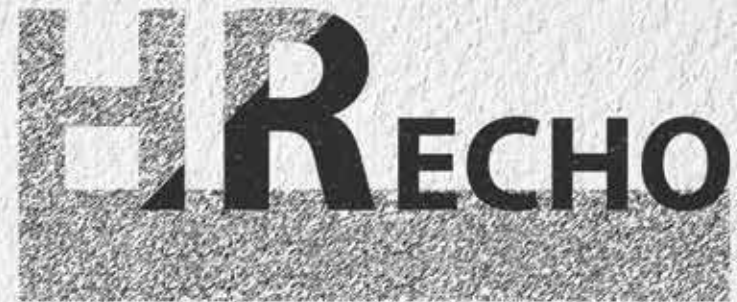
CONTACT US
Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

The magazine is licensed by the National
Media Council (License No. 306) and registered
as a trademark with the Ministry of Economy
of the United Arab Emirates

هيئة اتحادية | Federal Authority



www.fahr.gov.ae
hreacho@fahr.gov.ae
@FAHR_UAE
مركز الاتصال الموحد: 600525524



Published by the Federal Authority for
Government Human Resources

Monthly article issued bilingually by the
Federal Authority for Government human
Resources (FAHR), in partnership with leading
institutions in the field of human resources.

CONTACT US

Federal Authority for
Government Human Resources
United Arab Emirates
P.O.Box 2350 - Abu Dhabi
T. +971 2 4036000
P.O.Box 5002 - Dubai
T. +971 4 231 9000

WEBSITE

www.fahr.gov.ae

Email

hrecho@fahr.gov.ae

Twitter

@FAHR_UAE

Instagram

@FAHR_UAE

Youtube

FAHR2011

Editor in Chief

Dr. Abdul Rahman Al Awar

Editing Committee

Aisha Al Suwaidi

Ibrahim Fikri

Mahmood Al Marzooqi

Moaza Al Serkal

Asia Al Balooshi

Omar Al Balooshi

Mohammed Abu Bakr

Mohammed Al Nemer





The Real Future of Work

03
The Trust issue

Jeremie Brecheisen, Ghassan Khoury, Marco
Nink And Maria Semykoz
Gallup

Are businesses worldwide suffering from a trust crisis?

“Trust is like the air we breathe — when it’s present, nobody really notices. When it’s absent, everyone notices.” – Warren Buffett

The legendary American investor spoke the above quote following the 1991 Salomon Brothers bond trading scandal, in which traders submitted false bids in an attempt to corner the U.S. Treasury bond market. The scandal forced Buffett, a Salomon investor, to take over as interim chairman and root out unethical practices to help the firm avoid criminal prosecution. But Salomon Brothers was never the same; it eventually became part of Citigroup and most of its trading business was disbanded.

In the early 21st century, Buffett’s observation about trust in business has only become more apropos. The accounting scandals of 2001 to 2003 devastated corporate giants Enron and WorldCom among others, wiping out billions in shareholder value. And in 2008, widespread unethical lending practices triggered a global financial crisis from which it has taken a decade for many economies around the world to recover.

In a globalized, highly interconnected world, trust is more important than ever to business success.



The widening impact of corporate misconduct in these cases highlights an irrefutable truth: In a globalized, highly interconnected world, trust is more important than ever to business success and sustainability over the long term. More than ever, integrity is the ultimate brand attribute.

Companies build trust on a daily basis in routine interactions with customers, consistently delivering on their promises or going to great lengths to rectify the situation when they cannot. They behave as if their customers’ satisfaction and wellbeing are their most important considerations, leaving customers with a feeling of partnership rather than adversity. That means establishing a culture in which all employees understand that their own self-interest and the interests of the organization are aligned with — rather than unrelated to — the interests of their customers.

That may sound self-evident, but many organizational cultures — whether purposely or inadvertently — encourage opportunistic behavior. Poor moral leadership, performance incentives that lead employees to be single-mindedly hypercompetitive, lack of open and frequent discussion of ethical implications — such attributes make it more likely that employees will view relationships with customers and even fellow employees with a zero-sum mentality. In other words, they have a sense that their own success will come at the expense of others, which promotes ethical “blindness” and makes trusting relationships harder to sustain.





Worldwide, two-thirds of adults say corruption is widespread in business

Even for well-managed companies, establishing a reputation for integrity can be a challenge in the modern era, as employees, customers and investors in most countries start from a point of skepticism.

Gallup's global research found that in 2017, 68% of adults worldwide believed corruption was widespread among businesses in their country. Worldwide, that figure has changed little over the past decade, though there has been significant movement in some individual countries, such as Germany.

Residents of more economically developed regions are generally less likely to say corruption is widespread in business; nonetheless, 60% of adults in the U.S. responded this way in 2017, as did 52% in Western Europe overall. Within Western Europe, however, there is a strong north/south gradient; the vast majority of residents in several southern nations — including Portugal, Spain and Italy — say corruption is widespread in their country's businesses, versus less than one-third in the Nordic states.

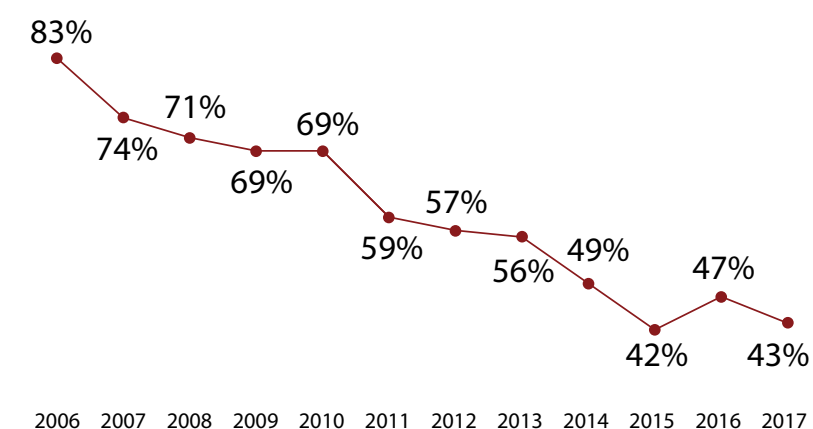
Residents of more economically developed regions are generally less likely to say corruption is widespread in business; nonetheless, 60% of adults in the U.S. responded this way in 2017, as did 52% in Western Europe overall.

Germans have seen a clear decline in business corruption since 2006.

Germany offers a striking exception to the lack of change in perceived business corruption among G20 countries. In 2006, 83% of Germans said corruption was widespread in the country's businesses; however, that figure dropped steadily over the ensuing decade to 43% in 2017.

Is corruption widespread within businesses in Germany, or not?

Percentage "yes"



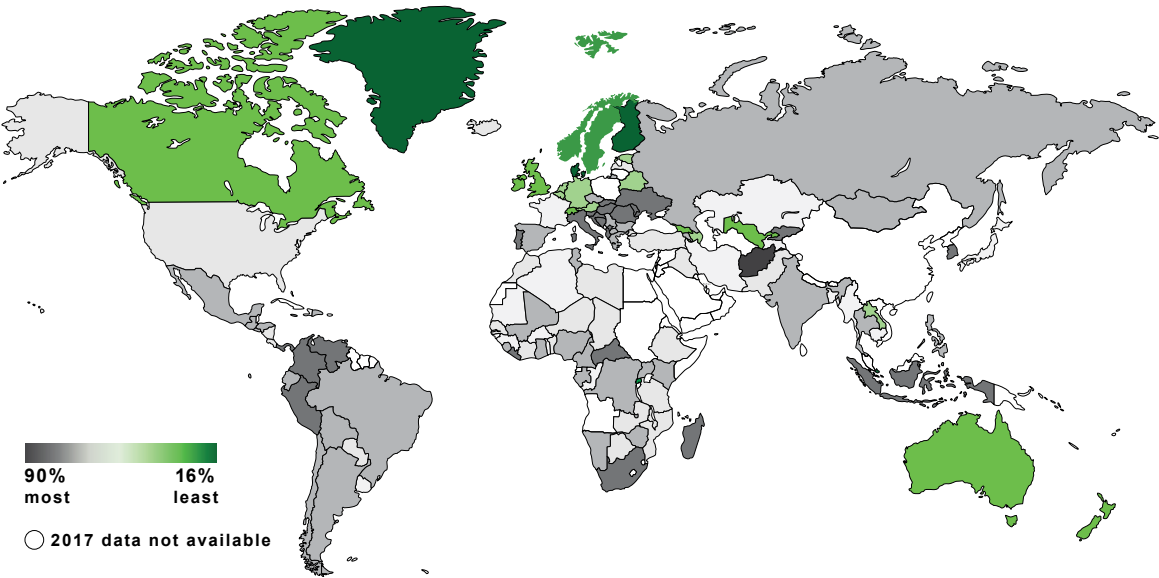
Since the late 2000s, when high-profile corruption scandals rocked several large German companies, including the multinational conglomerate Siemens and the Volkswagen subsidiary MAN, German policy-makers have increasingly targeted bribery and other forms of corporate corruption. Among the most recent reforms is a 2015 measure that dramatically expanded anti-corruption legislation, including making it a criminal offense to offer, pay or take bribes in commercial practice.



Lack of focus on workplace ethics contributes to the widespread perception that businesses are corrupt.

Is corruption widespread within businesses in this country, or not?

Percentage "yes," 2017



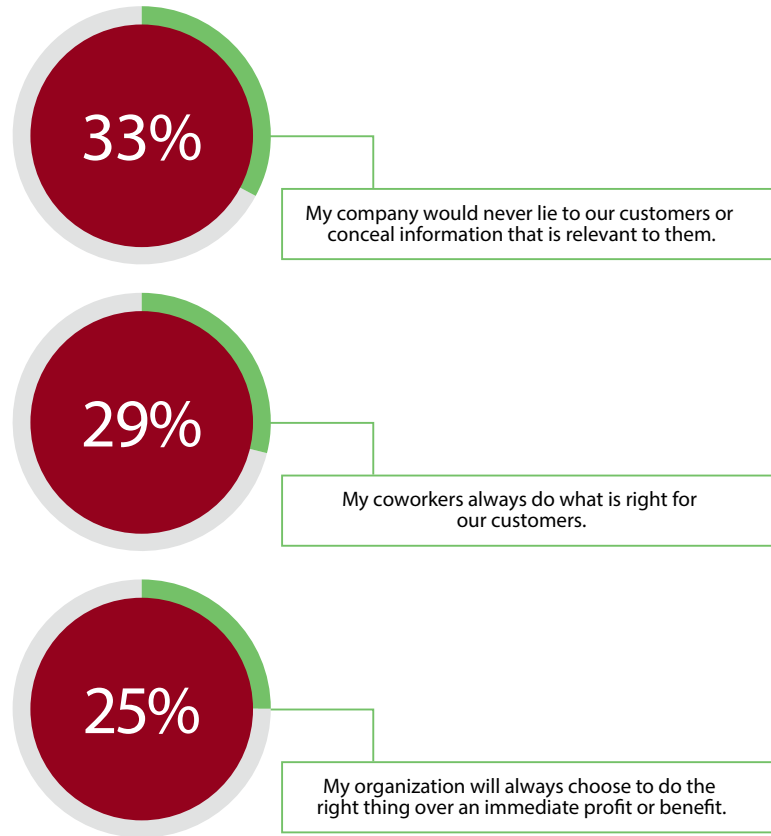
In 2017, 68% of adults worldwide believed corruption was widespread among businesses in their country.

Worldwide, that figure has changed little over the past decade.

Most employees are unsure their organizations will always treat customers ethically.

In four European countries — France, Germany, Spain and the U.K. — Gallup asked employed adults how committed their employers are to doing the “right thing,” especially with regard to customers. In each case, no more than one-third agree unreservedly — i.e., by selecting “5” on a 5-point agreement scale. Most notably with regard to trust, just one-third of employees (33%) strongly agree that their company would never lie to its customers or conceal relevant information from them.

Percentage “strongly agree”





Ethical and business concerns have aligned in the global economy

In previous eras, trust was more often a product of ongoing relationships between individuals who did business together. People knew their bankers, merchants and employers personally and could assess the content of their character. These days, business transactions tend to be less personal and more far-reaching than they were even a few decades ago. Trust remains a vital form of business currency, but customers rely on different signals to convey a company's trustworthiness — including, in many cases, a wealth of information about its ethical track record and the experiences of its customers and employees.

In fact, globalization is making adherence to commonly accepted ethical standards necessary not just for building trust with employees and customers, but for full-fledged participation in the worldwide economy.

Just as common technological protocols have made the rapid spread of mobile phones and internet around the world possible, common ethical standards provide a consistent set of rules that allow parties from different cultures and institutional environments to have confidence that they can do business together without being taken advantage of. The success of global “sharing economy” platforms like Uber and AirBnB has been possible, in large part, because those businesses have developed transparent rating systems that help customers feel they can trust millions of new drivers and hospitality providers.

However, trust has also become a more important consideration within organizations. Given the rapid pace of change in many industries, driven by digitization, globalization and emerging technologies such as artificial intelligence, many employees wonder if their jobs are secure and need to feel that their managers are always open and honest with them (see following article, The New Frontier of Business Ethics).

The success of global “sharing economy” platforms like Uber and AirBnB has been possible, in large part, because those businesses have developed transparent rating systems that develop trust with customers.

Perceived trustworthiness has also become an important recruiting consideration. Expectations for corporate responsibility have changed since the “greed is good” ethos of the 1980s. Employees want to know their organizations operate in a socially responsible manner. Those who believe their company will always choose to do the right thing over making an immediate profit are more likely say they would recommend it as a place to work and that they will stay there for another three years. Gallup research has shown that millennial- age employees in particular want their careers to coincide with their personal values; they view their jobs as sources of meaning and purpose, rather than just a way to make a living.

Three essential elements of a high-trust culture

Businesses that sustain trusting relationships with employees and customers are distinguished by three central priorities, around which leaders build high-integrity organizational cultures.

- 1) **Make strong customer value the ultimate business goal:** Organizations need an authentic, customer-centric purpose to guide their strategic focus and daily activities. Such a purpose, clearly and commonly articulated by leaders and managers, encodes ethical standards into the DNA of an organization. If a company exists to improve the life of its customers, violating their trust or harming their communities through unethical behavior becomes not just a moral issue, but a strategic concern.

As an example, in restructuring their operations after suffering massive losses in the global financial crisis, many retail banks made restoring customer relationships their paramount leadership concern, with many articulating a renewed focus on customer-centricity supported by a set of clearly stated ethical standards and responsibilities. By contrast, widespread concerns about Facebook's data-sharing policies and possible privacy violations have led to slower user and revenue growth and prompted a major ad campaign intended to regain users' trust.



2) Establish integrity as a primary organizational value: High-trust organizations make integrity a core value that influences all HR processes, from performance incentives to hiring criteria. Buffet once said he considers integrity a more essential hiring consideration than intelligence or energy: “We look for three things when we hire people. We look for intelligence, we look for initiative or energy, and we look for integrity. And if they don’t have the latter, the first two will kill you, because if you’re going to get someone without integrity, you want them lazy and dumb.”

However, simply hiring principled employees isn’t enough, particularly in an era when ethical implications aren’t always obvious or clear-cut. Recent research in organizational psychology points to “blind spots” that may lead people to behave unethically without being fully conscious of it. The concept of bounded ethicality suggests employees often fail to recognize their own moral transgressions, either because the moral dimensions of their decisions aren’t salient enough or because they conflict with other personal or organizational interests. For example, in the accounting scandals of the early 2000s, major accounting firms were hired and paid by the companies they audited, motivating them to overlook inappropriate — even fraudulent — bookkeeping practices.

Employees need to see their colleagues acting under the assumption that integrity is an essential component of — rather than an obstacle to — their organization’s success. Such cultural norms ensure employees never feel that their own ethical behavior leaves them at a disadvantage.

Conversations about ethics and trust and the consequences of business decisions should become part of a daily routine, especially as organizations embrace experimentation and constant innovation.

3) Ensure ethical issues are a major leadership focus: For large organizations, trust is largely a product of leadership. Business leaders help ensure employees

A recent study of U.S. employees similarly suggests that participation in compliance training alone is not very impactful.

are attuned to ethical issues by calling attention to them on a regular basis. Unfortunately, many businesses pay lip service to compliance programs without conveying to employees the organization’s commitment to building and maintaining customer trust through ethical practices.

About four in 10 European employees in Gallup’s recent four-country study (39%) said they had participated in compliance training in the past year. However, these employees were not significantly more likely than the others to strongly agree that their company would never lie to or conceal information from its customers (35% vs. 32%, respectively). A recent study of U.S. employees similarly suggests that participation in compliance training alone is not very impactful (see sidebar 2).

Many U.S. employees fail to benefit from ethical compliance programs.

Gallup’s recent study of U.S. employees suggests many of those who participate in ethics compliance programs do not find them particularly motivating or relevant to their jobs. Out of more than 18,000 employees surveyed for the study, a little over half, 52%, said they had participated in an ethics training or education program sponsored by their organization. Half of those respondents said their program was web-based, while one-fourth said it was conducted in-person and the remainder received some combination of web-based and in-person training.

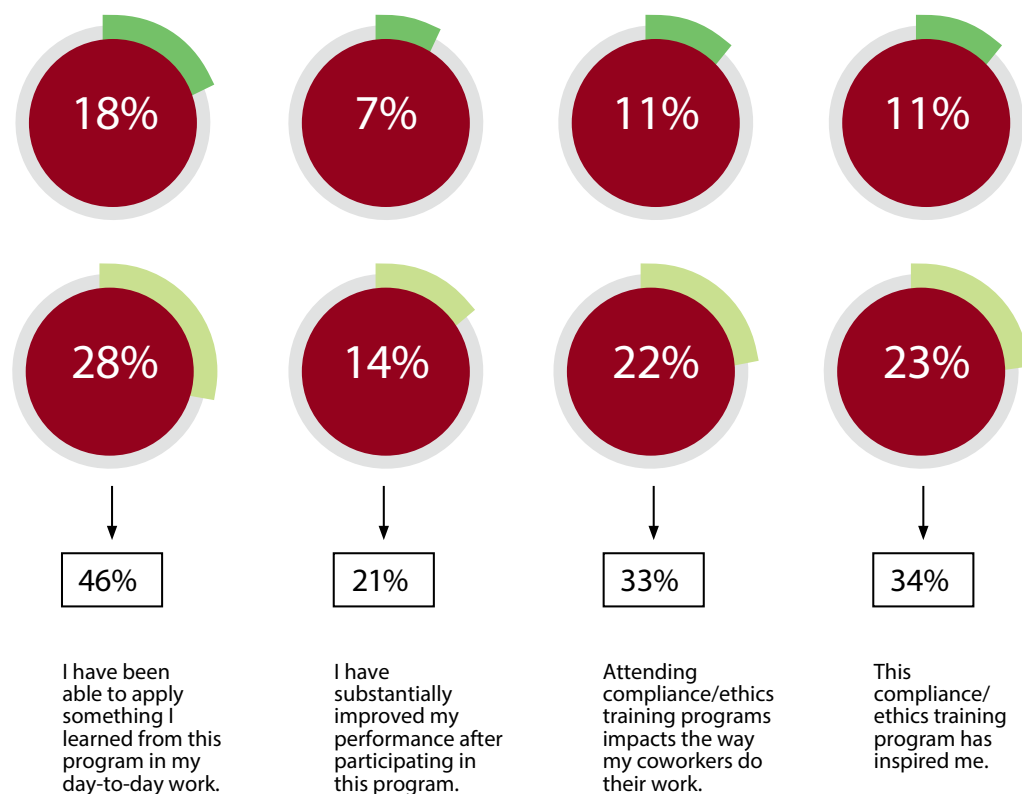
However, less than half of those who had participated in some form of ethics training strongly or somewhat agreed that they learned something from it that they have been able to apply in their day-to-day work (46%), while about one-fifth (21%) agreed that it has substantially improved their job performance. One-third (33%) agreed that participation in ethics training impacts the way their coworkers do their work. About one-third (34%) also said their ethics training had inspired them, suggesting a lack of effort on the part of many organizations to imbue such programs with meaning beyond legal or regulatory implications.

Most employees do not regard their organizations' ethical training programs as useful.

Please rate your level of agreement with the following items about the compliance/ethics training program you most recently participated in.

Results among U. S. employees

- Strongly agree
- Somewhat agree



Employees who participate in ethical training are no more likely than others to feel their companies would never deceive customers.

My company would never lie to our customers or conceal information that is relevant to them.

Percentage "strongly agree"



Employees who have more routine opportunities to grapple with ethical concerns, however, do tend to view their employers differently.

Across the four European countries studied, 32% of employees said their teams regularly discuss ethical issues relevant to their jobs; one-fourth (26%) say their teams do not regularly discuss ethical issues. Among those employees who say their companies discuss ethical issues regularly, almost half (48%) strongly agree that their company would never deceive its customers.

Such findings point to the role of managers in maintaining a day-to-day focus on ethical vigilance. This is because managers are on the front lines ensuring that performance targets and incentive systems do not lead employees to (consciously or unconsciously) make unethical decisions, that employees are fully aware of ethical issues relevant to their work and that their team members feel free to express any ethical concerns.

Overall, 39% of employees in the four European countries studied strongly agree that if they raised a concern about ethics or integrity, their employer would do what is right — but that figure rises to 61% among those who are extremely satisfied with their immediate managers.

Ultimately, strong ethical leadership is a big part of what gives employees and customers the confidence to invest in long-term relationships with organizations.

The one-fourth of employees in the four-country study who strongly agreed that their company will always do the right thing over an immediate profit are considerably more likely than the rest to strongly agree that they are confident in its financial future — 56% vs. 32%, respectively. Most understand that their organizations' choice to make integrity a cultural imperative implies a preference for sustainable success over short-term opportunism.

Strong ethical leadership is a big part of what gives employees and customers the confidence to invest in long-term relationships with organizations.

The biggest ethical challenges are those that are emerging from new technological capabilities.



The new frontier of business ethics

Organizations need to rethink the way they approach ethics to meet the demands of new business realities. On one hand, the business case for adherence to a clear ethical code has never been stronger, thanks to globalization and the fact that the internet has given consumers unprecedented access to information that helps them gauge the trustworthiness of companies and products. These factors, plus heightened consumer concern for social responsibility, have resulted in greater attention to ethical issues among executives, investors and governments.

On the other hand, the “supply side” of ethics — i.e., organizations' ability to avoid ethical lapses — has never been more challenging. Innovation and data-driven solutions power business success today, and these solutions often require organizations to make tough ethical judgment calls where industry best practices have yet to be established, regulators can't provide comprehensive guidance or the cost of a single mistake can be devastating (see sidebar, Agile Organizations Need a New Approach to Ethics).

So what are the best practices at the new frontier of business ethics? Here are a few considerations for business leaders grappling with these issues:

1) Ethical standards need to be at the core of an organization's purpose, brand and culture.

They should be part of every employee's concept of “what our company stands for.” The notion that transgressions can be glossed over by a crisis communications agency in a bad publicity moment is outdated and dangerous. Only by aligning their purpose, brand and culture around ethics can organizations ensure their actions and communications are consistent and reliable across all channels, geographies and stakeholder groups.

2) In an era of data- and innovation-powered business growth, the idea that “everyone is in sales” should be complemented by the notion that “everyone is in ethics.”

“The biggest ethics and compliance risks are no longer coming from a small group of employees with access to cash or trade floor decisions. Today, the ethical track record of many organizations is in the hands of data scientists, engineers and programmers, as well as all frontline employees who have access to customer data.

Many of the ethical decisions these employees face in their day-to-day jobs require more than simple adherence to a corporate code of conduct.

They need to be enabled and incentivized to apply their own moral compass at work, to guide the business through ethical gray areas by doing what



they know is right for customers. Cultivating a “culture of ethics” is therefore increasingly linked to workplace characteristics like employee empowerment, trusting relationships between employees and managers and a non-hierarchical mindset. Employees need to feel they can freely and safely raise ethical concerns, and that their own efforts to do the right thing will be supported.

3) The biggest ethical challenges are those that are emerging from new technological capabilities.

The fact that there is no precedent for dealing with these issues doesn't make them any less impactful. For example, while organizations should embrace the risk-management capabilities offered by big data and people analytics (such as early warning systems for high-risk areas and decisions), they need to be careful not to slide into Big Brother-like surveillance systems that violate the trust of their employees or customers.

That's why leaders must nurture the conditions for ethical decision-making throughout their organizations, so employees have a robust framework for navigating the challenges associated with every new innovation. Businesses that proactively place a premium on asking challenging questions and behaving ethically are most likely to prove themselves trustworthy amid coming technological revolutions, such as the one being driven by advances in artificial intelligence (AI). They are the organizations that will not only survive constant change, but will take competitive advantage of it.

Innovation and data-driven solutions power business success today, and these solutions often require organizations to make tough ethical judgment calls where industry best practices have yet to be established.

Organizations embracing an agile transformation need to ensure their leaders are equipped to manage ethics and compliance risks in the new, faster-paced and more fluid environments.

Agile organizations need a new approach to ethics.

Many organizations are currently rethinking their structures and mindsets to become more agile amid rapid technological and commercial changes, increasing authority for local decision-makers, encouraging trial-and-error in product development and accelerating speed to market. With these new strategies, a fresh approach to managing ethics and compliance is required as well. Reconciling the need to experiment, take risks and make mistakes with zero tolerance for ethics transgressions is not a trivial task. Failing to take that task seriously, however, can result in disaster.

Organizations embracing an agile transformation need to ensure their leaders are equipped to manage ethics and compliance risks in the new, faster-paced and more fluid environments. Gallup's research indicates that about 70% of variation in employee engagement comes down to local team factors, as opposed to company-wide conditions. When teams are formed rapidly, as they often are using agile processes, team leads simply have less time to ensure they are fostering an open and inclusive trust-based environment.

They require skills and tools that help ensure all team members feel they can freely speak up and ask challenging questions.

Building this leadership capability often requires changes to the way employees are selected, developed and incentivized, and should be part of the organization's overall people strategy, rather than relegated to its compliance department. This may require a high degree of effort, but the stakes involved are at least as high, especially when it comes to digital business models. Empowering local teams to be guardians of ethical compliance is a prerequisite for the “ethical-by-design” solutions that must be incorporated into commercial applications of AI and other new technologies.

