



توسعه فرهنگ پایداری و مسئولیت‌های اجتماعی

هشتمین جایزه مسئولیت اجتماعی مدیریت

مجید قاسمی

۱۱ بهمن ماه ۱۴۰۲





فرهنگ پایداری



- **بنگاه‌هایی که پایداری را در کسب و کار خود یکپارچه می‌کنند، باید آن را در فرهنگ خود نیز عین نمایند؛**
- **فرهنگ پایداری به یک بنگاه کمک می‌کند تا منافع سازمان، ذی‌نفعان، جامعه و محیط زیست را به حداکثر برساند؛**
- **فرهنگ پایداری باید فراتر از محیط داخلی سازمان گسترش یابد که الهام‌بخش مشتریان، شرکای زنجیره تأمین و حتی رقبا برای تأثیرگذاری بیشتر اجتماعی و محیط زیستی باشد؛**
- **ایجاد فرهنگ پایداری با رهبران ارشد شروع می‌شود که دارای ذهنیت، دانش، قابلیت‌ها و رفتار مناسب هستند؛ سپس این رفتار را می‌توان در سراسر سازمان گسترش داد.**

فرهنگ پایداری شامل پیوند دو مفهوم است:

فرهنگ سازمانی

پایداری

فرهنگ سازمانی، مستقیماً از ارزش‌های مشترک سازمان سرچشمه می‌گیرد. این منشور رفتاری نانوشته‌ای است که از ارزش‌های اصلی، باورها و اولویت‌ها تشکیل شده است و شامل روش‌های تصمیم‌گیری؛ سبک‌های عملیاتی؛ فلسفه سازمانی؛ ساختار سازمانی؛ انگیزه و وفاداری سرمایه انسانی و الگوهای ارتباط داخلی می‌شود^۱.

پایداری، طیف کاملی از ابتکارات طراحی شده برای بهبود ارزش بلندمدت یک سازمان، **ذی‌نفعان سازمان**، **جامعه و محیط‌زیست** است و دربرگیرنده عملکرد قوی عملیاتی، مالی، حکمرانی، اجتماعی و محیط‌زیستی و همچنین تعهد به خدمت در جهت منافع بلندمدت **ذی‌نفعان متعدد** می‌باشد^۲.

فرهنگ پایداری، خاص یک شرکت است. چنین فرهنگی، بازتاب کسب و کار شرکت، فرهنگ موجود سازمانی، نقاط قوت رقابتی، آرمان‌ها و هدف‌ها می‌باشد.

طرز فکر

نگرش‌ها، باورها و دورنمای‌هایی که دیدگاه سازمان را شکل می‌دهند.

رفتار

از گروه‌ها و افراد انتظار می‌رود چگونه رفتار کنند، عمل کنند و مسئول باشند.

دانش

توسعه درک مشترک از کسب و کار سازمان و چگونگی تلاقی آن با پایداری.

قابلیت‌ها

ساختارها، فرایندها و منابعی که به شرکت اجازه می‌دهد تا تغییرات را اجرا کند.

اولویتهای مشترک سازمانها برای فرهنگ پایداری

تبیین معنای پایداری برای سازمان

تمرکز بر راهبردها به جای منابع؛

ادغام پایداری در کسب و کار و عملیات

فرصتی برای کاهش ریسک و استفاده از فرصتها؛

تعیین اهداف

تعیین شاخصها و نحوه اندازه گیری، پاداش دهی و گزارش دهی آنها؛

تعامل با صنعت ESG¹

مشارکت برای درک انتظاراتها از گزارشها در حوزه مسائل محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی؛

گفتمان داستان پایداری

نقل داستان پایداری به طور معتبر، قابل اعتماد و اثربخش برای ذی نفعان متعدد؛

سازمان دهی برای اجرای راهبرد پایداری

نحوه سازمان دهی در هیأت مدیره و سطوح مدیریت شامل شایستگیها، ساختار و فرایندها.

1- ESG: Environmental, Social, and corporate Governance



نقش فرهنگ در هدف‌های توسعه پایدار سازمان ملل (SDGs: Sustainable Development Goals)



ارتباط هدف‌های توسعه پایدار سازمان ملل با مسائل محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG)



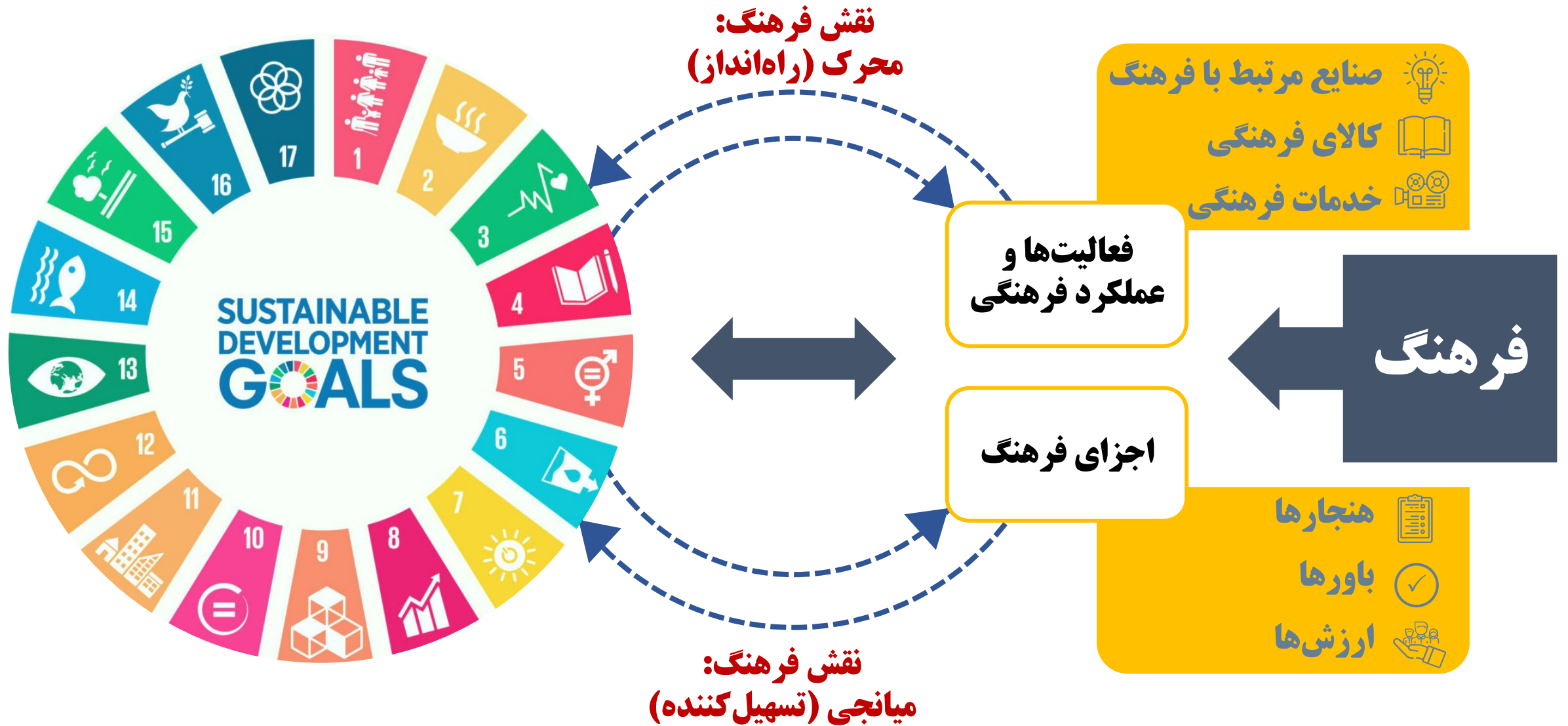
- ۱- ریشه‌کنی فقر؛
- ۲- ریشه‌کنی گرسنگی؛
- ۳- تضمین زندگی سالم؛
- ۴- تضمین آموزش فراگیر و با کیفیت؛
- ۵- برابری جنسیتی؛
- ۶- تضمین دسترسی به آب سالم؛
- ۷- دسترسی همگان به انرژی ارزان؛
- ۸- ترویج رشد اقتصادی باثبات، فراگیر و پایدار؛
- ۹- ترویج صنعتی شدن فراگیر و پایدار؛
- ۱۰- کاهش نابرابری؛
- ۱۱- ساختن شهرهای مقاوم و پایدار؛
- ۱۲- مصرف مسئولانه و تولید پایدار؛
- ۱۳- مبارزه با تغییرات اقلیمی؛
- ۱۴- حفاظت از منابع آبی در جهت توسعه پایدار؛
- ۱۵- مدیریت جنگل‌ها و مبارزه با تخریب زمین؛
- ۱۶- گسترش صلح در راستای توسعه پایدار؛
- ۱۷- مشارکت جهانی برای دسترسی به هدف‌ها.



چالش‌های جدید، فرهنگ را در خط مقدم رسیدگی به مسائل اجتماعی قرار می‌دهد.

- نابرابری‌های عمیق در دسترسی به خدمات پایه، آموزش و بهداشت در داخل و بین کشورها؛
- شتاب جریان‌های مهاجرتی و چالش‌های آن، هم برای کشورهای میزبان و هم برای کشورهای مبدأ که سرمایه انسانی خود را از دست می‌دهند؛
- تغییرهای آب و هوایی و زوال زیست‌بوم دریایی و زمینی؛
- ناپدید شدن سریع گونه‌های جانوری و گیاهی، تضعیف زیست‌گاه‌های انسانی و فشار فزاینده بر میراث فرهنگی و طبیعی؛
- شتاب در توسعه فناوری‌های دیجیتالی و تحول عمیق جوامع و مدل‌های اقتصادی آن‌ها.

پیوند میان فرهنگ و هدف‌های توسعه پایدار سازمان ملل (SDGs)



نقش فرهنگ در هدف‌های توسعه پایدار سازمان ملل (SDGs)

- ۱- فرهنگ در ریشه‌کن کردن فقر در ابعاد اجتماعی و اقتصادی نقشی بسزا دارد؛
- ۲- دانش محلی و بومی، شیوه‌های کشاورزی پایدار و امنیت غذایی را ارتقاء می‌دهد؛
- ۳- فرهنگ، ارتباطات و اطلاعات را در راستای پیش‌گیری از بیماری‌ها تقویت می‌کند؛
- ۴- آموزش هنر و تنوع زبانی، گفتگوی بین‌فرهنگی و تجهیز جوانان به مهارت‌هایی برای تبدیل شدن به شهروندان جهانی را تشویق می‌کند؛
- ۵- پیشبرد مشارکت‌های فرهنگی، به برابری جنسیتی و توانمندسازی زنان کمک می‌کند؛
- ۶- مشارکت جامعه در حفاظت از میراث فرهنگی و طبیعی، رشد اقتصادی مقاوم و پایدار زیست‌بوم‌های آبی را ارتقاء می‌بخشد؛
- ۷- الگوهای مصرف انرژی توسط رفتارهای فرهنگی تقویت می‌شود؛
- ۸- صنایع خلاق و فرهنگی، فرصت‌های شغلی مناسب با واقعیت و نیازهای محلی را ارائه می‌دهد؛
- ۹- زیرساخت‌های فرهنگی و متخصصان خلاق، نوآوری را پیش می‌برند و در اقتصاد تنوع ایجاد می‌کنند.



نقش فرهنگ در هدف‌های توسعه پایدار سازمان ملل (SDGs) – ادامه

۱۰- احترام به تنوع فرهنگی، گفتگوی مثبت و فراگیری اجتماعی را ایجاد می‌کند؛

۱۱- خلاقیت و میراث فرهنگی، در مرکز راهبردهای مردم‌محور به منظور ایجاد جوامع و شهرهای پایدار قرار دارند؛

۱۲- فرهنگ می‌تواند تغییرهای رفتاری را به سمت الگوهای مصرف و تولید پایدارتر سوق دهد؛

۱۳- دانش و مهارت‌های سنتی، مقاومت جهت مقابله با اثرهای بلای طبیعی و تغییرهای آب و هوایی را ایجاد می‌کند؛


۱۴- حفاظت از میراث دریایی به داشتن اقیانوس‌های سالم و مؤثر کمک می‌کند؛

۱۵- تقویت پیوند میان تنوع فرهنگی و زیستی، تعاملات پایدارتر میان انسان و طبیعت را پیش می‌برد؛


۱۶- احترام به تنوع فرهنگی، از احترام به حقوق بشر، جدایی ناپذیر است؛

۱۷- هنرمندان، متخصصان فرهنگی و سیاست‌گذاران، پیشران مشارکت‌های نوآورانه هستند.





لزوم تغییر فرهنگی برای موفقیت در مسائل محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG)



ابعاد اصلی فرهنگ محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG)

- فرهنگ محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG)، باید به صورت هماهنگ و یکپارچه در ساختار، راهبرد و سامانه‌های یک سازمان، حاضر باشد. یکپارچه‌سازی مسائل محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG) در سامانه‌های روزانه، فرایندها و راهبرد کلی سازمان به این معنی است که این عنصر حیاتی توسط همه ذی‌نفعان درک شده است!^۱
- تغییر فرهنگی برای موفقیت یک تحول محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG)، ضروری است و بدون آن، احتمالاً سازمان‌ها در یکپارچه‌سازی ملاحظه‌های محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی در همه ابعاد کسب‌وکار خود، شکست می‌خورند و با مقاومت مدیریت و سرمایه انسانی مواجه می‌شوند.^۲



بر اساس نظر سنجی انجام شده توسط مؤسسه PWC (انجام شده در کشورهای آلمان، انگلیس و امریکا)، ۸۴ درصد پاسخ‌دهندگان، تغییرات فرهنگی را بسیار مرتبط با ایجاد تحول در ملاحظه‌های محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی دانسته‌اند و ۸۰ درصد معتقدند که هم مدیران ارشد و هم سرمایه انسانی نقش کلیدی در این حوزه دارند.

موارد مؤثر بر تغییر فرهنگ در مسائل محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG)

۱ شفافیت در مورد دلایل تغییر فرهنگی در مسائل محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG) و تأثیر آن؛

۲ حکمرانی بهتر با هدایت و کنترل از بالا به پایین؛

۳ تشویق فشارها از سطح پایین به بالا در سازمان؛

۴ ترویج مهم‌ترین ارزش‌ها و رفتارهای حوزه محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG)؛

۵ تکیه بر قوت‌های فرهنگ موجود؛

۶ تعریف واضح شاخص‌های کلیدی عملکرد در حوزه محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG) و پشتیبانی از آنها توسط نظام‌های انگیزشی در سازمان.



حوزه‌های مرتبط با پیش‌برد
تغییرهای فرهنگی در مسائل
محیط زیستی، اجتماعی و
فرهنگی در یک سازمان

(۲) ارتباط افراد و ایجاد همکاری

- لزوم ارتباط تیم ESG با تمام افراد سازمان؛
- لزوم توسعه روابط با ذی‌نفعان بیرونی و مشاوران، جامعه و دولت توسط تیم ESG؛
- در ارتباط بودن تیم ESG با مدل‌های توسعه ESG در جهان و اتخاذ مدل‌های جدید برای سازمان به منظور ارتقاء بلوغ ESG.

(۱) ارتباط ESG با راهبرد و هدف‌های سازمان


- یکپارچه کردن ESG در برنامه‌ها، اقدام‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد؛
- ESG یک جزء جدایی‌ناپذیر از برنامه‌ریزی، هدف‌ها، سرمایه انسانی و فرهنگ؛
- مرتبط کردن مسائل حکمرانی مانند چارچوب حقوق و دستمزد با ESG به صورت راهبردی.

(۳) اتصال ESG به فرایندها در همه سطوح سازمانی


- گسترش ESG در کل سازمان که دربرگیرنده افراد و داده‌های هر بخش نیز می‌شود؛
- اتصال و خودکارسازی فرآیندهای ESG در راستای افزایش کارایی؛
- گنجانیدن ESG در همه سطوح فرهنگ سازمان در قالب یک رویکرد کل‌نگر، سازگار و در سراسر سازمان.

مسائل محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی باید در کلیه سطوح سازمان به شرح زیر یکپارچه شوند:

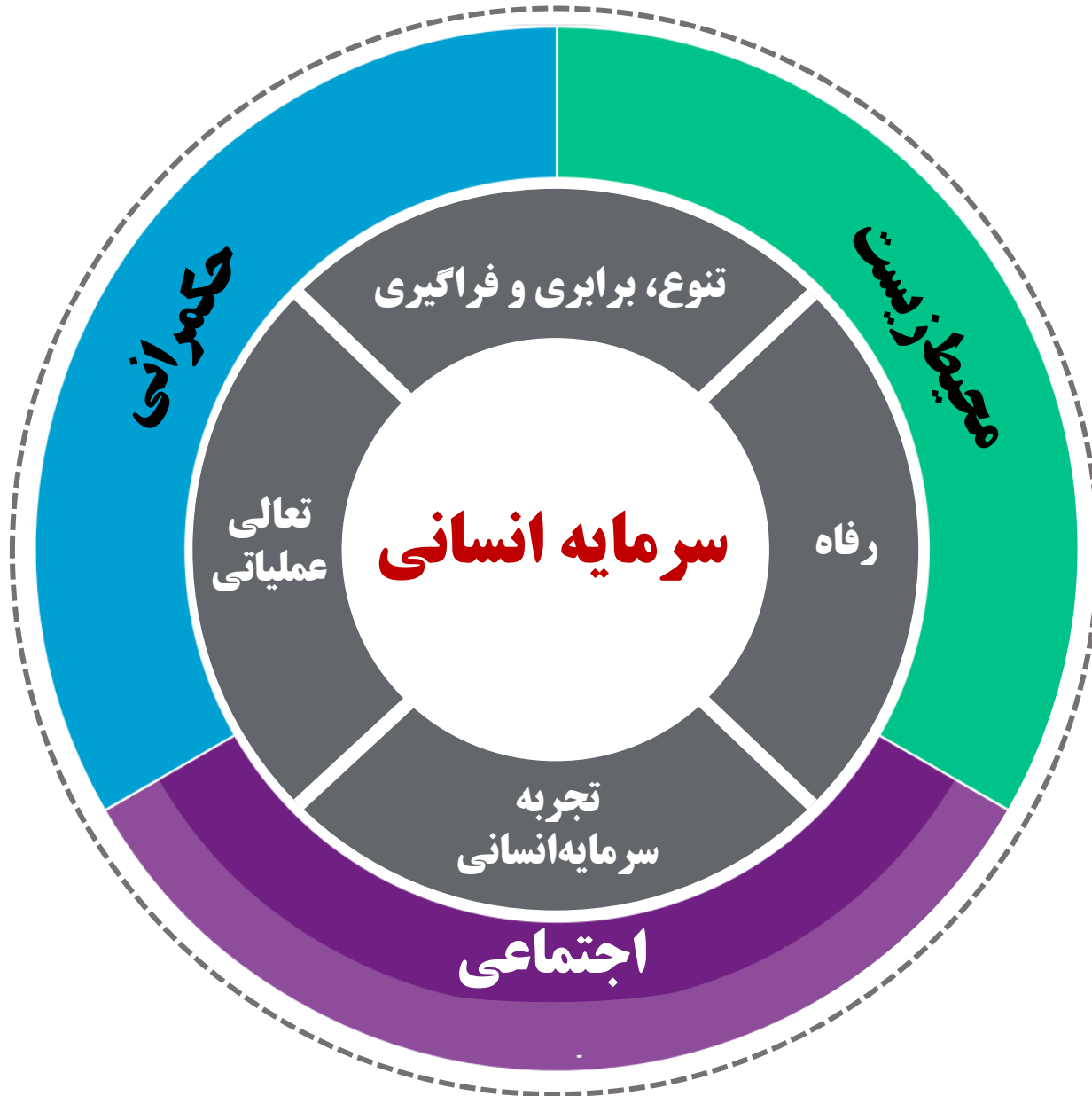




سرمایه انسانی کلید موفقیت راهبردی در مسائل محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG)



نقش سرمایه انسانی در تحقق اهداف محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG)



- سه رکن ESG (محیط زیست، اجتماعی و حکمرانی)، توسط سرمایه انسانی به هم متصل می شوند؛
- شرکت های پیشرو دریافته اند که سرمایه انسانی، قوی ترین حامی و توانمندساز راهبرد ESG محسوب می شود و بنابراین، یک عامل کلیدی برای تغییر می باشد؛
- سرمایه انسانی را می توان در زمینه هایی از جمله «رفاه»، «تنوع، برابری و فراگیری»، «تجربه» و «تعالی عملیاتی» ارزیابی کرد.

شایستگی همکاری

- توانایی یادگیری از دیگران؛
- درک و احترام به نیازها، دیدگاه‌ها و اقدام‌های دیگران (همدلی)؛
- درک، ارتباط و حساس بودن نسبت به دیگران (رهبری همدلانه)؛
- مقابله با تعارض‌ها در یک گروه؛
- تسهیل در حل مسئله به صورت مشارکتی.

شایستگی تفکر سیستمی

- توانایی شناخت و درک روابط؛
- تجزیه و تحلیل نظام‌های پیچیده؛
- مقابله با عدم قطعیت.



Source: UNESCO, 2017

شایستگی هنجاری

- توانایی درک و انعکاس هنجارها و ارزش‌هایی که زیربنای اعمال فرد هستند؛
- گفتمان‌سازی درباره ارزش‌ها، اصول و هدف‌های پایداری.

شایستگی راهبردی

- توانایی‌های توسعه جمعی و اجرای اقدام‌های نوآورانه که پایداری را در سطح محلی و فراتر از آن افزایش می‌دهد.

شایستگی پیش‌بینی

- توانایی درک و ارزیابی آینده‌های مختلف (ممکن، محتمل و مطلوب)؛
- ایجاد چشم‌اندازهای خود برای آینده؛
- ارزیابی پیامد اقدام‌ها و مقابله با ریسک‌ها و تغییرها.

شایستگی تفکر انتقادی

- توانایی زیر سؤال بردن هنجارها، شیوه‌ها و نظرها؛
- تأثیر گذاشتن بر ارزش‌ها، ادراک‌ها و اعمال دیگران و تعیین موضع در گفتمان پایداری.



Source: UNESCO, 2017

شایستگی حل مسأله یکپارچه

- توانایی اعمال چارچوب‌های مختلف حل مسأله در خصوص مسائل پیچیده پایداری؛
- توسعه راه‌حل بادوام، فراگیر و عادلانه در راستای ترویج توسعه پایدار.

شایستگی خودآگاهی

- توانایی تأثیرگذاری در نقش خود در جامعه محلی و جهانی؛
- ارزیابی مستمر و ایجاد انگیزه؛
- پرداختن به احساسات و خواسته‌ها.

بدون یک فرهنگ قوی در سازمان، راهبرد محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG) شکست خواهد خورد.

عوامل حیاتی برای همسویی فرهنگ سازمان

با راهبرد ESG سازمان

مشتری و تصمیم‌های تجاری
(بر آورده کردن نیازهای مشتری
در کنار نگاه به آینده)

رفتارهای روزمره رهبران از
جمله عدم استفاده بی‌مورد از
پرینتر، مصرف بهینه برق و ...

صحبت‌ها و داستان‌های رهبران
ارشد در خصوص مسائل محیط
زیستی، اجتماعی و حکمرانی

شناخت تیم رهبری و پاداش
مبتنی بر تحقق اهداف ESG

مدیریت عملکرد (شاخص‌های
عملکردی تأثیر عمیقی بر فرهنگ
دارد.)

رفتار رهبر به عنوان یک الگو

مشارکت دادن سرمایه انسانی در تمام سطوح

گوش دادن فعالانه به سرمایه انسانی و پاسخ به موقع

رهبران باید در نظر داشته باشند که برای اطمینان از موفقیت، باید به ابعاد مختلف محیط زیستی، اجتماعی و حکمرانی (ESG) و اولویتهای سرمایه انسانی، توجه کافی داشته باشند.

نباشد همی نیک و بد پایدار

همان به که نیکی بود یادگار

دراز است دست فلک بر بدی

همه نیکویی کن اگر بخردی

حکیم ابوالقاسم فردوسی