

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΚΑΤΣΙΑΡΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΚΕΡΕΜΕΛΕ ΚΛΕΙΩ
ΚΑΝΑΚΑΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ ΚΑΤΣΙΚΑΣ

ΠΑΤΡΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2008

Περιεχόμενα

LEARNING OBJECTIVES	5
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8

ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

Ενότητα I: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	9
Εισαγωγή ενότητας I	9
Κεφάλαιο 1: Τι είναι εταιρική ηθική – η συσχέτισή της με την κοινωνική ευθύνη	10
Κεφάλαιο 2: Η εταιρική ευθύνη σύγχρονη αναγκαιότητα στο πλαίσιο των Επιχειρηματικών συναλλαγών	13
Κεφάλαιο 3: Εναρμόνιση της επιδίωξης του κέρδους με τη μέριμνα για τον ανθρώπινο παράγοντα, το περιβάλλον και τον κοινωνικό περίγυρο	18
3.1 Ανθρώπινος παράγοντας	19
3.2 Περιβάλλον	22
3.3 Κοινωνικός Περίγυρος	26
Κεφάλαιο 4: Η έννοια της αιεφόρου ανάπτυξης και ο ρόλος των επιχειρήσεων	30
Κεφάλαιο 5: Εταιρική ηθική & κοινωνική ευθύνη: σύγχρονη πραγματικότητα και απαίτηση.....	37
Κεφάλαιο 6: Νομοθετικές επιταγές, κρατική παρέμβαση και ιδιωτική Πρωτοβουλία	40
Κεφάλαιο 7: Δέκα μύθοι για την εταιρική ηθική	46
Κεφάλαιο 8: Δέκα οφέλη από τη διαχείριση της επιχειρησιακής ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης.....	50
Κεφάλαιο 9: Οκτώ κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση της επιχειρησιακής ηθικής	53
Κεφάλαιο 10: Πέντε κυριότεροι ρόλοι και υπευθυνότητες στη διαχείριση της ηθικής	56
Συμπεράσματα ενότητας I	57

Ενότητα II:

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ

ΗΘΙΚΗΣ	58
Εισαγωγή ενότητας II	58
Κεφάλαιο 1: Οργανωσιακή κουλτούρα	58
1.1 Ηθική συμπεριφορά	59
1.2 Περιβαλλοντική ηθική	61

Κεφάλαιο 2:	
Πώς η επιχειρησιακή ηθική αντανάκλαται μέσω της κουλτούρας	65
Κεφάλαιο 3:	
Κοινωνικοποίηση – Διαφορές στην κουλτούρα	70
Κεφάλαιο 4:	
Διαμόρφωση αναπτυξιακής κουλτούρας και κοινωνικής ευθύνης με γνώμονα την ηθική	73
Συμπεράσματα ενότητας II	77
<u>Ενότητα III : ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ</u>	78
Εισαγωγή ενότητας III	78
Κεφάλαιο 1: Τι είναι ηγεσία	78
Κεφάλαιο 2: Η διαφορά ηγέτη – μάνατζερ	81
Κεφάλαιο 3: Ηθική ηγεσία: επίκαιρη παρά ποτέ	83
Κεφάλαιο 4: Οι ηθικές ευθύνες του ηγέτη απέναντι στο επιχειρησιακό κοινωνικό περιβάλλον	86
Κεφάλαιο 5: Ηθική ηγεσία και στρατηγική επιλογή	91
Κεφάλαιο 6: Κύκλος ζωής της ηθικής ηγεσίας	95
Συμπεράσματα ενότητας III	99
<u>Ενότητα IV : ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</u>	100
Εισαγωγή ενότητας IV	100
Κεφάλαιο 1:	
Η παγκοσμιοποίηση και οι συνέπειες για την επιχειρησιακή ηθική	101
Κεφάλαιο 2:	
Η επιχειρήσεις και η ηθική στο παγκόσμιο περιβάλλον	103
Κεφάλαιο 3:	
Βαδίζοντας προς τον υπεύθυνο παγκόσμιο ανταγωνισμό	105
Κεφάλαιο 4:	
Παγκόσμιος ανταγωνισμός: βλάπτει την κοινωνική ηθική;	108
Κεφάλαιο 5:	
Πολυεθνικές, οι γίγαντες στον κόσμο των ισχυρών: κοινωνικά σωστοί ή ανεύθυνοι;	110
Συμπεράσματα ενότητας IV	112
<u>Ενότητα V Ενότητα V :: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ</u>	115
Εισαγωγή ενότητας V	115
Κεφάλαιο 1:	
Η υποκίνηση στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων – ορισμός	117
Κεφάλαιο 2:	
Η κατά Maslow ιεράρχηση των αναγκών ως βασικές αιτίες Υποκίνησης.....	118
Κεφάλαιο 3:	
Τα συστήματα των κινήτρων εντός της επιχείρησης και η σημασία τους.....	120
Κεφάλαιο 4: Σχέση κινήτρων και ηθικής – Ηθικά κίνητρα	122
4.1 Περί ηθικών κινήτρων	122
4.2 Το κέρδος ως κίνητρο και η διαμάχη γύρω από τη θεώρηση αυτή	123

Κεφάλαιο 5:	
Η στάση απέναντι στην εργασία – η νέα θεώρηση	128
5.1 Η ευημερία των τελευταίων χρόνων	132
5.2 Η ψυχολογία της διεκδίκησης δικαιωμάτων	133
5.3 Αύξηση ανάγκης για προσωπική ικανοποίηση	134
5.4 Έλλειψη αφοσίωσης στην εργασία	135
Συμπεράσματα ενότητας V	137
<u>Ενότητα VI:</u>	
ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ	138
Εισαγωγή ενότητας VI	138
Κεφάλαιο 1:	
Διαχείριση συγκρούσεων (Conflict Management).....	139
1.1 Τι είναι σύγκρουση στο χώρο των επιχειρήσεων	139
1.2 Είδη συγκρούσεων	139
1.3 Αποφυγή και επίλυση συγκρούσεων	139
Κεφάλαιο 2:	
Η ηθική διάσταση της σύγκρουσης αντικρουόμενων συμφερόντων	142
Κεφάλαιο 3:	
Η κοινωνική ευθύνη ως αιτία σύγκρουσης καθηκόντων στις επιχειρήσεις	148
Συμπεράσματα ενότητας VI	155
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	156
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	158
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	167
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.....	173
ΠΗΓΕΣ	178

LEARNING OBJECTIVES

Κατόπιν ανάγνωσης της εργασίας, θα πρέπει να γνωρίζουμε:

- Την έννοια της ηθικής καθώς και το πώς αυτή παρουσιάζεται στα πλαίσια της σύγχρονης επιχείρησης με τη μορφή της κοινωνικής ευθύνης
- Το ρόλο και τη σημασία του κοινωνικού προσανατολισμού της επιχείρησης
- Τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει η επιχείρηση από τον κοινωνικό της προσανατολισμό
- Τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα αποκτήσει κοινωνικό και ηθικό χαρακτήρα
- Το σημαντικό ρόλο της κουλτούρα της επιχείρησης στη διαμόρφωση μιας ηθικής συμπεριφοράς
- Τη σημασία της ύπαρξης ενός ηθικού ηγέτη που θα κατευθύνει τον ηθικό χαρακτήρα της επιχείρησης
- Την αναγκαιότητα επιχειρησιακής ηθικής που προβάλλει από το άνοιγμα των αγορών
- Το ρόλο που μπορούν να παίξουν τα κίνητρα στη διαμόρφωση συμπεριφοράς προσανατολισμένης προς την κοινωνία
- Τον κίνδυνο που δημιουργείται από την παρουσία των συγκρούσεων μέσα στην επιχείρηση

Ηθική – κοινωνικές αξίες – επιχειρηματικότητα. Έννοιες αλληλένδετες ή αντίθετες μεταξύ τους; Για κάποιους ο συνδυασμός των εννοιών φαντάζει ουτοπία, για κάποιους άλλους όμως σημεία αναφοράς μιας νέας επερχόμενης εποχής, όπου οι επιχειρήσεις θα μεταμορφωθούν σε οργανισμούς με μεγαλύτερη κοινωνική ευαισθησία και συνάμα μεγαλύτερη υπευθυνότητα απέναντι στον άνθρωπο και το περιβάλλον.

Το αρνητικό κλίμα και η δυσφορία απέναντι στο κεφάλαιο δεν είναι τυχαία. Καθημερινά ενημερωνόμαστε από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης για αυθαιρεσίες, διαπλοκές, διαμάχες και ενέργειες επιχειρηματιών που ασχημονούν εις βάρος του συνόλου και αμαυρώνουν την εικόνα των επιχειρήσεων. Όσο προχωρούμε στο παρελθόν τα παραδείγματα τέτοιων ενεργειών ήταν πολύ συχνά και δεν αποκαλύπτονταν με την ευκολία που γίνεται σήμερα, εξαιτίας της αδυναμίας των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης.

Σήμερα τόσο οι πολίτες όσο και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης είναι καθημερινοί κριτές των ενεργειών και της δράσεις του επιχειρηματία. Πάμπολλες είναι οι υποθέσεις που είδαν το φως της δημοσιότητας και αντιμετώπισαν σφοδρή επίθεση. Η αλλαγή όμως επήλθε και στους ίδιους τους ανθρώπους, οι οποίοι δείχνουν μεγαλύτερη ευαισθησία πλέον σε ζητήματα ηθικής αλλά και επειδή έχουν την δύναμη πλέον να επιβάλλουν τη θέληση τους πιο σθεναρά.

Η ανάγκη λοιπόν για επιχειρήσεις με κοινωνικό προσανατολισμό είναι επιτακτική. Οι επιχειρήσεις πλέον δαπανούν τεράστια ποσά από το προϋπολογισμό τους στη προβολή μιας ωραιοποιημένης εικόνας τους προς τα έξω, γιατί γνωρίζουν ότι κερδίζοντας την εμπιστοσύνη του καταναλωτή αποτελεί σημαντική μακροχρόνια επένδυση. Ο τομέας των δημοσίων σχέσεων εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς ως ένα από τα πιο ισχυρά σημεία των επιχειρήσεων του μέλλοντος και αποτελεί στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η κοινωνία μας έχει μεγάλη ανάγκη από μια τέτοια αλλαγή στάσης από τις επιχειρήσεις και αυτό γιατί μεγάλο μέρος της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας της στηρίζεται στους παραγωγούς αγαθών που δεν είναι άλλες από τις επιχειρήσεις. Η βελτίωση των παρεχομένων αγαθών και υπηρεσιών συνδράμουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Στη προσπάθεια αυτή συνέβαλλε τα μέγιστα και η ευαισθητοποίηση της πολιτείας καθώς και η δραστηριοποίηση διεθνών οργανισμών όπως το παγκόσμιο δίκτυο «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» που στόχο έχει όχι μόνο να

δεσμεύσει τις επιχειρήσεις σε πράξεις σεβασμού και δέσμευσης απέναντι στο περιβάλλον τους ανθρώπους και την πολιτεία, αλλά και να προάγει το γενικότερο κοινωνικό και οικονομικό συμφέρον όπως και το συμφέρον των ίδιων των επιχειρήσεων.

Το όφελος από μια τέτοια στάση λοιπόν δεν ευνοεί τους καταναλωτές αλλά και τις ίδιες τις επιχειρήσεις γιατί αυξάνουν τις πωλήσεις τους και οικοδομούν στενότερες σχέσεις με τους πελάτες τους. Εξασφαλίζουν με λίγα λόγια μακροβιότητα και διάρκεια στο χρόνο. Στόχος της εργασίας αυτής είναι να παρουσιάσει την σημερινή και μελλοντικά διαγραφόμενη επιχειρησιακή πραγματικότητα. Η κατανόηση της σημασίας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που πρόκειται να διαδραματίσει για τη κοινωνία και τις επιχειρήσεις είναι ικανή να δώσει ώθηση στις όποιες εξελίξεις διαδραματίζονται σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο.

Η εργασία δεν προτείνει λύσεις, αλλά προωθεί τον προβληματισμό και την ευαισθητοποίηση πάνω σε κοινωνικά και ανθρωπιστικά ιδεώδη. Είναι λοιπόν ευκαιρία για το καθένα να προβληματιστεί για το πώς θα αλλάξει το σκηνικό των επιχειρήσεων και πως θα ξεφύγει αυτό από τη στενή θεώρηση του κέρδους και των συμφερόντων του επιχειρηματία και των ισχυρών ομάδων δράσης εντός της επιχείρησης.

Η ανίχνευση του δρόμου της αλήθειας στο επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελεί, όπως αυτός διαγράφεται μέσω των ηθικών διλημάτων και του αναπροσδιορισμού των κοινωνικών και ηθικών αξιών, σημαντικό εφόδιο για την μελλοντική εξέλιξη του κάθε επιχειρηματικού στελέχους. Η πρώτη γραμμή που μας έδωσε ευκαιρία να ασχοληθούμε και να προβληματιστούμε πάνω σε τέτοια επίκαιρα και διαχρονικά ταυτοχρόνως ζητήματα όπως η ηθική και ο κοινωνικός προσανατολισμός των επιχειρήσεων, πραγματοποιήθηκε μέσα από ένα μάθημα του προγράμματος σπουδών του Τμήματός μας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Θέμα της παρούσας εργασίας αποτελεί η επιχειρησιακή ηθική και η κοινωνική ευθύνη. Η προσέγγιση αυτών των εννοιών θα γίνει μέσα από πέντε επιμέρους έννοιες, πέντε αρχές του σύγχρονου management.

Η επιχειρησιακή ηθική και η κοινωνική ευθύνη αποτελούν δυο έννοιες που στην εποχή μας τυγχάνουν ιδιαίτερης προσοχής και αντιμετώπισης. Η ραγδαία ανάπτυξη του ανταγωνισμού και η βελτίωση των δυνατοτήτων του καταναλωτή –τόσο ως προς την κρίση του όσο και ως προς την αγοραστική του δύναμη– κάνει αυτό που ονομάζουμε «ηθική συμπεριφορά της επιχείρησης» να είναι περιζήτητο όσο τίποτα.

Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους, αντιλαμβανόμενες τις συνθήκες αυτές και προσπαθώντας να βγουν νικήτριες στο «στίβο» του ανταγωνισμού, προσπαθούν να υιοθετούν ηθικές τακτικές με κοινωνικό προσανατολισμό, που θα βελτιώνουν την εικόνα τους προς τα έξω.

Στην παρούσα μελέτη η προσπάθεια αυτή θα διερευνηθεί κάτω από πέντε πρίσματα: της κουλτούρας, της ηγεσίας, της παγκοσμιοποίησης, της υποκίνησης και της σύγκρουσης.

Η κουλτούρα αποτελεί τη βάση της ηθικής συμπεριφοράς μιας επιχείρησης. Θα μπορούσαμε να πούμε πως αν η κουλτούρα είναι ηθική τότε και η συμπεριφορά της εταιρίας θα είναι τέτοια. Αν η κουλτούρα υπαγορεύει σεβασμό στο κοινωνικό εσωεπιχειρησιακό και εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον, τότε η εκάστοτε επιχείρηση έχει όλα τα εχέγγυα για να έχει μια πραγματικά ηθική συμπεριφορά.

Η ηγεσία, από την πλευρά της, παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο. Αν η κουλτούρα θέτει το γενικό πλαίσιο συμπεριφοράς τότε η ηγεσία είναι αυτή που μπορεί να εξασφαλίσει την ηθικότητα και την κοινωνική ευθύνη. Ο ηγέτης, με την ισχύ και την επιρροή που έχει, εφόσον υιοθετεί τέτοιες πρακτικές τότε όχι μόνο καθοδηγεί ως μέντορας τους υπαλλήλους αλλά και τους καθιστά υπεύθυνους απέναντι στον ίδιο και στην επιχείρηση.

Τα παραπάνω στοιχεία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στα πλαίσια του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Το άνοιγμα των αγορών και η χαλάρωση των συνόρων διευρύνει αυτόματα τις αγορές. Ο ανταγωνισμός γίνεται πιο σκληρός και η ανάγκη για κοινωνική υπευθυνότητα ακόμα μεγαλύτερη. Και αυτό,

βεβαίως, όχι μόνο για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, που αποτελούν τους σύγχρονους γίγαντες των παραμυθιών.

Μια ηθική συμπεριφορά μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν τα κίνητρα των ανθρώπων της επιχείρησης ταυτίζονται με το ευρύτερο κοινωνικό συμφέρον. Είτε αυτά είναι εσωτερικά είτε εξωτερικά, τα κίνητρα είναι εκείνα που καθορίζουν την εκάστοτε συμπεριφορά. Άρα θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη.

Οι συγκρούσεις, τέλος, θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη, αφού, σε κάθε περίπτωση, η οποιαδήποτε συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των ομάδων που δραστηριοποιούνται εντός και εκτός της επιχείρησης.

Η ανάλυση των παραπάνω δεδομένων γίνεται σε πέντε ενότητες, των οποίων προηγείται μια ενότητα στην οποία αναλύεται αυτή καθαυτή η έννοια της επιχειρησιακής ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης.

ΕΝΟΤΗΤΑ Ι : ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ «Business Ethics and Social Responsibility»»

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ Ι

Η ηθική αποτελεί μια έννοια τόσο πολυδιάστατη όσο και δύσκολη στο να προσδιοριστεί. Πόσο μάλλον όταν χρειάζεται να αναλυθεί στα πλαίσια της λειτουργίας ενός οργανισμού τόσο ισχυρού, στη σημερινή εποχή, όσο αυτού της επιχείρησης. Έτσι, στην παρούσα ενότητα επιχειρείται, κατ' αρχήν, μια προσέγγιση του όρου «ηθική» και εκείνου της κοινωνικής ευθύνης, ενώ στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια εφαρμογής του στον χώρο των επιχειρήσεων. Τέλος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δίνεται μια σειρά «οδηγιών χρήσης», έτσι ώστε να αποφευχθεί η παρανόηση της έννοιας της επιχειρησιακής ηθικής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και να αναδειχθεί η σωστή μεθοδολογία με την οποία μια επιχείρηση θα μπορεί να επιτύχει μια πραγματικά ηθική συμπεριφορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΗΘΙΚΗ – Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα μικρό κοινωνικό σύστημα που βρίσκεται και δραστηριοποιείται μέσα σε ένα άλλο ευρύτερο, την ίδια την κοινωνία. Η αρμονική συνύπαρξη των δυο συστημάτων προϋποθέτει η δράση του υποσυστήματος να μην αντιτίθεται στις αρχές του υπερσυστήματος. Επομένως, το όποιο σύστημα επιχειρησιακών στόχων δε θα πρέπει να καταστρατηγεί τη γενικότερη κοινωνική ευημερία, εφόσον, βέβαια, η επιχείρηση επιδιώκει να εξασφαλίσει τις συνθήκες της επιβιώσής της. Ο κοινωνικός ρόλος της επιχείρησης δικαιολογεί το σκοπό της ύπαρξής της. Η προσπάθειά της για απόκτηση κοινωνικού χαρακτήρα δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά το μέσο για την ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Η επιχείρηση, ως κοινωνικό σύστημα, είναι σε μεγάλο βαθμό ανοιχτό και δυναμικό. Για το λόγο αυτό η αρμονική και αποδοτική της λειτουργία εξαρτάται άμεσα από την πορεία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εντάσσεται. Σήμερα μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι ο εξωτερικός κόσμος της επιχείρησης, η κοινωνία, έχει αποκτήσει τη σημασία που της αρμόζει μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό και λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη, σε αντίθεση με το παρελθόν.

Η κοινωνική ευθύνη ή ηθική της επιχείρησης είναι έννοιες που μεταφέρουν μια καινούρια αντίληψη κατά την οποία ο ιδιωτικός τομέας συνεισφέρει ενεργητικά στην εμφάνιση μιας καινούριας παγκόσμιας ηθικής¹. Αναφέρεται στο τι είναι σωστό και στο τι λάθος στον τρόπο με τον οποίο ενεργεί η επιχείρηση, θέτοντας ως κέντρο αναφοράς την κοινωνία. Η εταιρική ηθική και η κοινωνική ευθύνη ισοδυναμούν με την υποχρέωση της επιχείρησης να σεβαστεί το σύνολο των αρχών που ξεπερνάει την απλή εφαρμογή των νόμων².

¹ http://www.geneve.ch/agenda21/pme/fiche07_a1.asp

Responsabilit Sociale de l'entreprise - Pour ceux qui veulent en savoir plus

² http://www.geneve.ch/agenda21/pme/fiche07_a1.asp

Responsabilit Sociale de l'entreprise - Pour ceux qui veulent en savoir plus

Αυτές οι αρχές είναι συνήθως βασισμένες στα πιστεύω διεθνών οργάνων, παγκοσμίως αναγνωρισμένων από το Διεθνή Οργανισμό Εργασίας, την Παγκόσμια Διακήρυξη των δικαιωμάτων του ανθρώπου και τη Διακήρυξη του Ρίο Για την αειφόρο ανάπτυξη. Οι τομείς στους οποίους εφαρμόζεται η κοινωνική ευθύνη είναι το περιβάλλον, οι συνθήκες και οι κανόνες εργασίας, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η εμπορική ηθική (ή η μάχη ενάντια στη διαφθορά) και η διοίκηση της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση θεωρείται κοινωνικά υπεύθυνη όταν δεν συμμορφώνεται απλά με το νομικό πλαίσιο που καθορίζει τη δράση της, όπως προαναφέρθηκε, αλλά προχωρεί με τη θέλησή της σε περαιτέρω ενέργειες, οι οποίες έχουν σχέση με τους υπαλλήλους και τα συνδικάτα, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, τους μετόχους, τους πελάτες της, τις κοινότητες μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται και την κοινωνία σαν σύνολο. Ενέργειες που έχουν σχέση, δηλαδή, με όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος που ενεργοποιούνται μέσα και έξω από αυτήν.

Αυτό ακριβώς είναι που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρησιακή ηθική. Τι θα μπορούσαμε όμως να ορίσουμε ως ηθική; Σύμφωνα με τα λεξικά, ο όρος ηθική έχει διαφορετικές ερμηνείες. Μια από αυτές είναι η εξής: «οι αρχές συμπεριφοράς κατά την καθοδήγηση ενός ατόμου ή μιας ομάδας». Μια δεύτερη, και εν προκειμένω η πιο σημαντική, είναι αυτή «της σπουδής των αξιών που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, όσον αφορά την ορθότητα ή ακαταλληλότητα των πράξεων, στην αγαθότητα ή μη κινήτρων και σκοπών».

Συνοπτικότερα, πρόκειται για το «σύστημα κανόνων συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει μια εποχή, κοινωνική ομάδα κ.λπ.»

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε τη στενή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην επιχειρησιακή ηθική και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Πρόκειται για δυο έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους, χαρακτηριζόμενες, θα λέγαμε, από μια σχέση αιτίου – αιτιατού, αφού η μια αποτελεί προϋπόθεση της άλλης. Για το λόγο αυτό η οποιαδήποτε αναφορά της μιας έννοιας προϋποθέτει αυτόματα και την ύπαρξη της άλλης, γραμμή που ακολουθείται και στην παρούσα μελέτη.

Επιπλέον, η συνοπτική ερμηνεία του όρου «ηθική», αποδεικνύει πως η έννοια της ηθικότητας, εκείνο το οποίο μπορούμε να θεωρήσουμε ως σωστό ή λανθασμένο, καλό ή

κακό, είναι κάτι το καθαρά υποκειμενικό και προκύπτει από την ταύτιση πολλών υποκειμενικών απόψεων.

Από πού προέρχονται, όμως, οι αρχές που καθορίζουν την ηθική; Συνήθως, κάθε άνθρωπος επηρεάζεται, κατ' αρχήν, από το περιβάλλον του όταν βρίσκεται σε μικρή ηλικία: οικογένεια, φίλοι και άλλες κοινωνικές επιρροές, όπως εκκλησία, σχολείο, τηλεόραση, περιοδικά και μουσική. Αργότερα, καθώς μεγαλώνει, η εμπειρία, η μάθηση και η διανοητική ανάπτυξη ωριμάζουν το άτομο και το οδηγούν στην αναθεώρηση των αντιλήψεών του. Επομένως, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η ηθική αποτελεί έννοια σχετική και όχι απόλυτη, γεγονός που τονίζει και ο Αριστοτέλης στα «Ηθικά Νικομάχεια»:

«Πράττοντες γάρ τά ἐν τοῖς συναλλάγμασι τοῖς πρός τοὺς ἀνθρώπους γινόμεθα οἱ μὲν δίκαιοι, οἱ δὲ ἄδικοι, πρᾶττοντες δὲ τά ἐν τοῖς δεινοῖς καὶ ἐθιζόμενοι φοβεῖσθαι ἢ θαρρεῖν οἱ μὲν ἀνδρεῖοι οἱ δὲ δειλοί.»

«Διότι εκτελώντας τα ὅσα συμβαίνουν στη συναλλαγή μας με τους άλλους ανθρώπους, γινόμαστε άλλοι δίκαιοι και άλλοι ἄδικοι, ενώ πρᾶττοντας τα ὅσα ἔχουν μέσα τους το στοιχείο του φόβου και συνηθίζοντας στο φόβο ἢ στο θάρρος, γινόμαστε άλλοι ἀνδρείοι και άλλοι δειλοί.»

Βάσει και του Αριστοτέλη, λοιπόν, η ηθική αφενός σχετίζεται με τις πράξεις μας και με τις εκάστοτε αντιλήψεις περί χρηστότητας, εμπεριέχει αφετέρου το στοιχείο της μάθησης και ἄρα της συνήθειας. Επομένως κάθε ἄλλο παρά παράταιρη με την έννοια της επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί. Αντίθετα, θα λέγαμε πως η εφαρμογή της επιχειρησιακής ηθικής σχετίζεται ἄμεσα με την εταιρική κουλτούρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Σαν εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορούμε να ορίσουμε τις κοινωνικές και εθελοντικές ανησυχίες μιας επιχείρησης σχετικά με το κοινωνικό σύνολο. Είναι μια έννοια που διέπει το σύνολο των ενεργειών και των συναλλαγών μιας επιχείρησης. Πέρα από τον σεβασμό των νόμων της πολιτείας αφορά όλους τους τομείς δραστηριοτήτων: εργασιακές σχέσεις, ανθρώπινα δικαιώματα, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, δέσμευση προμηθευτών και υπεύθυνη διαχείριση του περιβάλλοντος.

Η πρακτική αυτή εντάσσεται όλο και περισσότερο στην στρατηγική μεγάλων εταιριών και επιχειρήσεων. Οι μεγάλες πολυεθνικές αντιλαμβάνονται πλέον τη σημασία που έχει η ανάληψη κοινωνικών και περιβαλλοντικών πολιτικών στη συνείδηση των μετόχων καθώς και την επίπτωση στη βιωσιμότητα τους ενδεχόμενης αντίδρασης τους. Πολλές εταιρίες, έχουν αρχίσει να υιοθετούν παράλληλα με τους οικονομικούς δείκτες και κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς δείκτες απόδοσης, ενώ η σταδιακή απομόνωση των κοινωνικά ανεύθυνων εταιριών έχει ήδη δρομολογηθεί στην κουλτούρα της επιχειρηματικής κοινότητας. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν είναι απλή φιλανθρωπία, αλλά βρίσκεται στο επίκεντρο των επιχειρηματικών στρατηγικών. Δεν θεωρείται σαν στρατηγική δημοσίων σχέσεων ή διαφήμισης, αλλά αποτελεί συνολική μεταστροφή της φιλοσοφίας που διέπει τη σύγχρονη επιχείρηση και μια νέα προσέγγιση της επιχειρηματικότητας. Αυτή η νέα προσέγγιση μπορεί να ξεκινήσει μόνο μέσα από τη μεταβολή της αντίληψης του μάνατζμεντ που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχείρησης.

Η προώθηση της ιδέας της κοινωνικής εταιρικής ευθύνης καθίσταται ακόμα πιο επιτακτική με τις σημερινές συνθήκες παγκοσμιοποίησης και διεθνοποίησης της οικονομίας. Η εγκατάσταση βιομηχανικών μονάδων σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες λόγω χαμηλότερου εργατικού κόστους, θα ήταν έξυπνο να συνδυάζεται με μεταφορά των αρχών της κοινωνικής ευθύνης στις χώρες αυτές. Η κάθε επιχείρηση αποτελεί μια οικονομική και κοινωνική οντότητα όπου λειτουργώντας μέσα σε ένα πλαίσιο είναι σημαντικό να έχει την καλή φήμη της επιχείρησης που συμμετέχει και ενδιαφέρεται για την επίλυση των προβλημάτων της κοινωνίας.

Η επιχείρηση μπορεί να συμμετέχει και να δίνει το παρών στα κοινωνικά δρώμενα με διάφορους τρόπους. Μπορεί να δείχνει το κοινωνικό της πρόσωπο μέσω της στρατηγικής της στην καταπολέμηση της ανεργίας με την δημιουργία θέσεων εργασίας και την ελαχιστοποίηση των απολύσεων. Άλλος τρόπος είναι η συμμετοχή με κοινωνικές εκδηλώσεις, με χορηγίες πολιτιστικών και αθλητικών εκδηλώσεων καθώς και η εθελοντική εργασία σε κοινωνικά προγράμματα.

Μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι προσδοκίες της κοινωνίας για το ρόλο και τις ευθύνες των επιχειρήσεων αλλάζουν δραματικά. Πλέον, οι οικονομίες κρίνονται όχι με βάση τα οικονομικά τους αποτελέσματα, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους αλλά και με βάση κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια. Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να προσανατολίζονται στην απόκτηση κουλτούρας που να είναι εναρμονισμένη με ηθικές αρχές. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να ανταγωνιστούν με επιτυχία πρέπει να συμπεριλάβουν στη στρατηγική τους την έννοια της κοινωνικής ευθύνης, της ευθύνης της επιχείρησης στο πως επιδρά στο περιβάλλον, πως ελκύει, εκπαιδεύει και αναπτύσσει τους υπαλλήλους της, πως συνεισφέρει στην κοινωνία.

Οι επιχειρήσεις συνήθιζαν να στρέφονται στην εξυπηρέτηση των ενδιαφερόντων των μετόχων και στη μεγιστοποίηση του κέρδους. Τώρα όμως είναι υπεύθυνη να δίνει βάση και να επιδεικνύει και το κοινωνικό της πρόσωπο. Πρέπει να έχουν σαν στόχο την υποστήριξη των άμεσων συμφερόντων των ομάδων ενδιαφερόντων και να ονειρεύονται μια ανθρωπιστική κοινωνία. Η υιοθέτηση και ανάπτυξη στρατηγικών που να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένα ζητήματα ηθικής προσφέρει στην επιχείρηση πλεονέκτημα απέναντι σε άλλες επιχειρήσεις, καθώς η ηθική γίνεται θεσμός, βοηθάει την ηθικά σωστή επιχείρηση και την κοινή ευθύνη των εργαζομένων. Η πολιτική ηθικής κρατάει την επιχείρηση σε υψηλό επίπεδο, βοηθάει στην δημιουργία ενός κοινωνικού προφίλ, οι ισχυρές ηθικές αξίες γίνονται μέρος της επιχείρησης μορφοποιούν συστήματα και διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η αλλαγή κουλτούρας σε περισσότερο κοινωνική έχει σαν στόχο την αλλαγή των αντιλήψεων και την αύξηση του επιπέδου συνειδητοποίησης σχετικά με τις ευοίωνες προβλέψεις για το μέλλον της επιχείρησης όταν αυτή έχει αποδεχτεί τον σημαντικό ρόλο της κοινωνικής ευθύνης.

Το καταναλωτικό κοινό δείχνει όλο και περισσότερο ενδιαφέρον για την επίδραση των επιχειρήσεων στην κοινωνία. Η καλή φήμη μιας εταιρίας σχετικά με την

ενασχόληση της με τα κοινωνικά προβλήματα έχει σαν αποτέλεσμα πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες οι οποίοι είναι ευνοϊκά διατεθειμένοι να πληρώσουν και περισσότερο για προϊόντα τα οποία παράγονται με σεβασμό στο περιβάλλον και την κοινωνία.

Η κοινωνικού χαρακτήρα ευθύνη των επιχειρήσεων εκφράζεται με τις παρακάτω ή ποιοτικές συνθήκες:

- ο Δημιουργία πλούτου και απασχόλησης
- ο Κάλυψη αναγκών
- ο Συμβολή στην ανάπτυξη του κοινωνικού περιβάλλοντος
- ο Συμβολή στην πολιτιστική ανάπτυξη

Αυτές οι γενικές κατευθύνσεις μπορούν να εξειδικευθούν αρκετά αν λάβουμε υπόψη μας το κοινωνικό περιβάλλον το οποίο τροφοδοτεί αλλά και τροφοδοτείται από μια επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ως το ευρύτερο λειτουργικό περιβάλλον μιας επιχείρησης στους εξής τέσσερις τομείς:

Εσωτερικό λειτουργικό περιβάλλον

- Ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και ορθής επικοινωνίας
- Δημιουργία συστήματος μέριμνας και αναπτύξεως των στελεχών και γενικά του προσωπικού
- Υιοθέτηση πλέγματος ενδοεπιχειρησιακής συμπεριφοράς
- Επιμέλεια για τη μέγιστη δυνατή βελτίωση των συνθηκών και του επιπέδου διαβίωσης του προσωπικού
- Ανάπτυξη κανόνων υγιεινής και ασφαλείας

Κύκλος της κατανάλωσης

- Αποκλεισμός αισχροκέρδειας
- Αντιστοιχία τιμής και ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών
- Συνέπεια και ειλικρινής συμπεριφορά
- Τήρηση των όρων συναλλαγής
- Πλήρης ενημέρωση για την καταλληλότητα, τη χρησιμότητα, αλλά και τους κινδύνους των προϊόντων ή των υπηρεσιών

Κύκλος των μετόχων-επενδυτών

- Επίτευξη κερδών
- Διατήρηση συνεπούς πολιτικής μερισμάτων
- Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος στο πλαίσιο της αγοράς κεφαλαίων
- Υιοθέτηση στρατηγικών επιλογών που θα διευρύνουν τις επενδυτικές δυνατότητες και θα αυξάνουν την αγοραία τιμή της μετοχής

Κύκλος των πιστωτών

- Επιλογή των πλέον κατάλληλων πιστωτικών ιδρυμάτων
- Σύναψη συμφωνιών ανταποκρινόμενων στις προοπτικές και στις δυνατότητες της επιχείρησης
- Συνέπεια έναντι των συναλλακτικών της υποχρεώσεων

Αυτές οι αρχές που περιγράφουν το περιεχόμενο της ευθύνης και αποστολής της επιχείρησης, αποτελούν ένα μεγάλο μέρος της κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης. Θα πρέπει να έχει υπεύθυνη συμπεριφορά η οποία θα κατευθύνεται από τις δυνάμεις της αγοράς. Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης θα πρέπει να επιτυγχάνεται με ταυτόχρονη την προστασία του περιβάλλοντος και προωθώντας την κοινωνική ευθύνη καθώς και τα συμφέροντα των καταναλωτών. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί συμπεριφορά των επιχειρήσεων που ξεπερνάει κατά πολύ τις νομικές υποχρεώσεις και υιοθετείται εθελοντικά επειδή οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι τις συμφέρει μακροπρόθεσμα. Συνδέεται με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης αφού οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενσωματώνουν τον οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο στις δραστηριότητες τους. Οι κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες των επιχειρηματιών έχουν μακρά παράδοση στην Ευρώπη. Αυτό που διακρίνει τη σημερινή κατανόηση της κοινωνικής ευθύνης από τις πρωτοβουλίες του παρελθόντος είναι η προσπάθεια στρατηγικής διαχείρισης της και ανάπτυξης σχεδίων για το σκοπό αυτό.

Η αποδυνάμωση του παραδοσιακού ρόλου του κράτους, η αύξηση της επιρροής των καταναλωτών και η ενδυνάμωση του ρόλου των μη κυβερνητικών οργανώσεων διαμορφώνουν ένα νέο κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο, που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην επαναδιαπραγμάτευση της θέσης και των ευθυνών τους στην

κοινωνία. Έτσι οι σύγχρονες επιχειρηματικές στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη ότι τα σημαντικότερα προβλήματα της κοινωνίας είναι η φτώχεια, η καταστροφή του περιβάλλοντος, η καταπάτηση των ατομικών ελευθεριών και δικαιωμάτων και η ελλειμματική παιδεία, εντάσσουν στις επιχειρηματικές πρακτικές δραστηριότητες που δεν έχουν ως άμεσο στόχο το κέρδος, αλλά την «λύση» τέτοιων προβλημάτων επιστρέφοντας στην κοινωνία μέρος των εταιρικών κερδών.

Συγκεκριμένα, εκτός από την ποιότητα και την αξιοπιστία των προϊόντων, δίνουν έμφαση και στην συνεισφορά προς τους εργαζομένους και τις οικογένειες τους, στους συνεργάτες, στους μετόχους, στις τοπικές κοινωνίες. Αυτό επιτυγχάνεται με ενσωμάτωση στην εταιρική κουλτούρα στοιχεία κοινωνικής ευθύνης τα οποία με διαρκή προσπάθεια η οποία διαπερνά όλα τα επίπεδα «συμμετέχουν» στην επιχειρηματική στρατηγική και σχεδιασμό που αναδιαμορφώνουν τη λειτουργία λήψης αποφάσεων, ώστε και οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της κοινωνικά υπεύθυνης δράσης. Είναι αναγκαίο να λαμβάνεται υπόψη ο ρόλος και η συμμετοχή των εταίρων της επιχείρησης όπως οι εργαζόμενοι, με τρόπο που να επιτυγχάνεται αρμονικά η εξυπηρέτηση των συμφερόντων και των δύο πλευρών. Οι κανόνες κοινωνικής ευθύνης εξασφαλίζουν την ίση μεταχείριση μεταξύ των μετόχων και την αποζημίωση τους σε περιπτώσεις καταπάτησης των δικαιωμάτων τους. Τέτοιες στρατηγικές χαρακτηρίζουν συνήθως μεγάλες εταιρίες και τις καθιστούν «ενεργούς πολίτες» διότι έχουν ενστερνισθεί την ιδέα της κοινωνικής ευημερίας και την προσάγουν συστηματικά συμμετέχοντας στα προβλήματα του κοινωνικού συνόλου. Δεν απαιτεί μεγάλα κεφάλαια και ειδικές γνώσεις αλλά ειλικρινή πρόθεση συνεισφοράς για την επίλυση προβλημάτων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν τους μικρούς επιχειρηματίες.

Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση οφείλει επίσης να κοινοποιεί στοιχεία και πληροφορίες τόσο σχετικά με το παραγόμενο προϊόν, όσο και με τις ετήσιες λογιστικές καταστάσεις που εκδίδει, ενώ συγχρόνως δεν πρέπει να εμπλέκεται σε καταστάσεις, δραστηριότητες και πρωτοβουλίες που έχουν σκοπό την διαστρέβλωση του ανταγωνισμού. Είναι ευνόητο οι οικονομικές μονάδες δεν πρέπει να στοχεύουν στην εξαπάτηση των φορολογικών αρχών και ταυτόχρονα οφείλουν πατάσσουν κάθε μορφή διαφθοράς στους κόλπους της, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο αυτή εμφανίζεται. Επίσης σημαντικό είναι και για την

επιχείρηση να χρησιμοποιεί την τεχνολογία που διαθέτει με τέτοιο τρόπο ώστε να προκύπτουν ωφέλειες για το κοινωνικό σύνολο. Τέλος, μεγάλη βαρύτητα πρέπει να δίνεται από την επιχείρηση στην προστασία και διαφύλαξη της ακεραιότητας του καταναλωτή από τις παραγωγικές δραστηριότητες αλλά και από τη διαφημιστική προώθηση των προϊόντων της.

Η διαφάνεια και η αποκαλυπτικότητα όσον αφορά κρίσιμες για την πορεία της επιχείρησης ενέργειες και πληροφορίες είναι επίσης αναγκαίες συνθήκες, ενώ καθοριστικός είναι ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου για την στρατηγική καθοδήγηση και την αποτελεσματική επίβλεψη και διοίκηση της επιχείρησης υπό την επιρροή της κουλτούρας της. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε και την υπευθυνότητα που οφείλουν να δείχνουν σε ότι αφορά την περιβαλλοντική διαχείριση, δηλαδή όλες τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση προκειμένου να γίνεται ορθολογική διαχείριση των φυσικών πόρων και να προλαμβάνονται οι πιθανές αιτίες υποβάθμισης του περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΙΩΞΗΣ ΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΡΙΜΝΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ, ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΟΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΓΥΡΟ

Ο όρος «κώδικας ηθικής» αναφέρεται στους κανόνες ηθικής στην επιχείρηση και στις λειτουργίες της. Στα τέλη της δεκαετίας του '80 οι έρευνες έδειξαν ότι το 76% των επιχειρήσεων εφαρμόζαν τους κανόνες της ηθικής. Επίσης ασκήθηκε έντονη κριτική σε αυτούς τους κανόνες, με αποτέλεσμα να υποστηρίζεται ότι δίνεται πολύ έμφαση στους κανόνες ηθικής και έτσι αποδυναμώνεται η σημασία τους. Αυτό που χρειάζεται είναι η ανάπτυξη και συνεχής κριτική, μελέτη και η συζήτηση για τους κανόνες ηθικής. Στις μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να δημιουργηθεί συλλογικός κώδικας ηθικής, ο οποίος στη συνέχεια μπορεί να παραμεριστεί στα διάφορα τμήματα και λειτουργίες. Οι κανόνες ηθικής μπορεί να ομοιάζουν αλλά και να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με την επιχειρησιακή κουλτούρα και της προδιαγραφές των επιχειρήσεων.

3.1 Ανθρώπινος παράγοντας

Τα τελευταία χρόνια έχει αναγνωριστεί ότι το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της κι έτσι οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να αποκτήσουν σήμερα έναν πιο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση εφαρμόζει μέτρα τα οποία μεγιστοποιούν την ικανοποίηση των στελεχών από την εργασία τους, ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωσή τους απέναντι στον εργοδότη κι αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και, κατά συνέπεια, την αύξηση του οικονομικού οφέλους που αποκομίζει η επιχείρηση από την παραγωγική της δραστηριότητα. Ορισμένα από τα εν λόγω μέτρα είναι:

- Παροχή πρόσθετων ασφαλιστικών προγραμμάτων
- Έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση μέσα στην επιχείρηση
- Διασφάλιση μακροχρόνιας απασχόλησης
- Σεβασμός του ελεύθερου χρόνου
- Διαφανή συστήματα ατομικών και ομαδικών επιβραβεύσεων
- Θεσμός κοινωνικών λειτουργιών στο χώρο εργασίας

Ένα μείζονος σημασίας μέτρο που εφαρμόζεται στα πλαίσια της κοινωνικά υπεύθυνης πολιτικής μιας επιχείρησης είναι η τήρηση κανονισμών και της σχετικής νομοθεσίας σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας (πρότυπο OHSAS 18001). Το ενδιαφέρον για τέτοιου είδους θέματα προέρχεται κυρίως από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν ένα έως δέκα άτομα προσωπικό και είναι αποτέλεσμα νομικής απαίτησης, σύμφωνα με την οποία όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτως αριθμού εργαζομένων είναι υποχρεωμένες να παρέχουν υπηρεσίες Ασφάλειας και Υγιεινής στους εργαζομένους. Ειδικότερα, ο νόμος 2874/2000 άρθρ.16 ορίζει ότι κάθε εργοδότης υποχρεούται να καταθέσει μια φορά το χρόνο στην αρμόδια υπηρεσία του ΣΕΠΕ-Τμήμα Κοινωνικής Επιθεώρησης, τις μισθολογικές καταστάσεις, οι οποίες μεταξύ των άλλων στοιχείων των εργαζομένων θα περιλαμβάνουν και τα στοιχεία του Τεχνικού Ασφαλείας (για επιχειρήσεις άνω των 50 εργαζομένων και Γιατρού Εργασίας). Η θέσπιση αυτής της διάταξης δείχνει τη βούληση της Πολιτείας να προχωρήσει στην εφαρμογή του θεσμού

που υπάρχει νομοθετικά από το 1985 με το νόμο 1568, καθώς και με μεταγενέστερες νομοθετικές ρυθμίσεις (Π.Δ. 294/88, Π.Δ. 17/96, Π.Δ. 159/99), αλλά η εφαρμογή τους ήταν περιορισμένη σε μεγάλες ή υψηλής επικινδυνότητας επιχειρήσεις.

Στα πλαίσια της προσπάθειας της επιχείρησης να δείξει ένα πιο ανθρώπινο πρόσωπο είναι και η εξισορρόπηση των οικογενειακών υποχρεώσεων των εργαζομένων με τις επαγγελματικές και, συγκεκριμένα, η μέριμνα που λαμβάνεται για τα παιδιά τους, όπως είναι η φύλαξη των παιδιών των εργαζομένων γονέων σε παιδικούς σταθμούς, οι θερινές παιδικές κατασκηνώσεις, ο επαγγελματικός προσανατολισμός και οι υποτροφίες.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό μιας επιχείρησης που ακολουθεί τις αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι και ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα. Τέσσερις βασικές αρχές που αφορούν στα εργασιακά δικαιώματα και τις συνδικαλιστικές ελευθερίες είναι οι παρακάτω:

1. Ελευθερία στη δημιουργία συνεταιρισμών και αναγνώριση του δικαιώματος για συλλογικές διαπραγματεύσεις
2. Περιορισμός κάθε μορφής καταναγκαστικής ή υποχρεωτικής εργασίας
3. Αποτελεσματική απαγόρευση της παιδικής εργασίας
4. Περιορισμός κάθε διάκρισης στην εργασία και στην απασχόληση

Έτσι οι επιχειρήσεις που διακρίνονται από κοινωνική ευαισθησία προωθούν δίκαια συστήματα αξιολόγησης που καθορίζουν ίση αμοιβή και προοπτικές σταδιοδρομίας ανεξαρτήτως φύλου καταρρίπτοντας με αυτόν τον τρόπο την αντίληψη που ήθελε τις γυναίκες να είναι πολίτες «δεύτερης κατηγορίας». Επίσης, δίνονται ίσες ευκαιρίες και αμοιβή στις μειονότητες (εξαλείφοντας τυχόν διακρίσεις που σχετίζονται με το θρήσκευμα ή το έθνος καταγωγής) και στα άτομα με ειδικές ανάγκες.

Αξιοσημείωτος είναι, ακόμη, ο τρόπος με τον οποίο επενδύει η επιχείρηση στο ανθρώπινο δυναμικό της μέσω της δια βίου μάθησης που πραγματοποιείται με τη συνεργασία της επιχείρησης με διάφορους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Σημαντικά εργαλεία προς αυτήν την κατεύθυνση είναι οι ειδικές εργασίες (projects) ως ερέθισμα μάθησης, η συμμετοχή σε διεπιχειρησιακά, διεπιστημονικά και διατμηματικά έργα, η ανάπτυξη σχέσεων (networking), η σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας, τα προγράμματα για στελέχη υψηλών επιδόσεων (high flyers), τα προγράμματα εμπειρίας

για στελέχη και οι αποσπάσεις σε άλλους οργανισμούς. Η σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας βασίζεται σε μια απλή φιλοσοφία, η οποία όμως αποδεικνύεται άκρως αποτελεσματική. Σύμφωνα με αυτήν ο εργαζόμενος εναλλάσσεται σε μια σειρά θέσεων με διαφορετικό αντικείμενο, έτσι ώστε στο τέλος αυτής της εναλλαγής να έχει καταστεί γνώστης ενός ευρέως φάσματος εργασιών. Επίσης, οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα χρησιμοποιούνται σαν τεστ στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και μπορούν να βοηθήσουν στη σύνδεση των αποκτημένων γνώσεων με τη θέση εργασίας. Τα έργα (projects) μπορεί να περιλαμβάνουν μια μελέτη, ένα σχέδιο marketing, μια έρευνα αγοράς κ.λ.π. και ενισχύουν την ανάληψη πρωτοβουλιών, την αναζήτηση και ανάλυση πληροφοριών, τη διαμόρφωση ιδεών και την προετοιμασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της δουλειάς. Τέλος, μέθοδοι όπως τα επίσημα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας, τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers). Έτσι, η επιχείρηση φροντίζει να ενισχύει τη δημιουργικότητα και το περιβάλλον διαλόγου και, ακόμη, να παραχωρεί αρμοδιότητες και εξουσίες στους εργαζομένους δίνοντας ακόμη και την ευκαιρία για συμμετοχή τους στα κέρδη και στην υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής.

Τα παραπάνω μέτρα επιδιώκουν, όπως προαναφέραμε, την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους (job satisfaction), κάτι που αποτελεί κύριο μέλημα του εργοδότη. Το κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας που επικρατεί παρέχει ένα αίσθημα αναγνώρισης της προσφοράς τους και υπευθυνότητας απέναντι στα καθήκοντά τους. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην ταύτιση με τους στόχους και το συμφέρον της επιχείρησης, γεγονός το οποίο ενισχύει την προσπάθεια εκ μέρους των εργαζομένων για μεγιστοποίηση των κερδών μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας. Σημαντικό επίσης είναι και το ότι η πιστή τήρηση των προϋποθέσεων που απαιτούνται για τη δημιουργία υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας συνεισφέρουν κατά πολύ στη μείωση του επιπέδου απουσιών, στη μείωση των εργατικών ατυχημάτων και, συνεπώς, στη μείωση του κόστους κοινωνικής ασφάλισης. Αξίζει να επισημάνουμε ότι όλες οι προαναφερθείσες ενέργειες της επιχείρησης έχουν γενικότερα σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της φήμης και της δημόσιας εικόνας της επιτυγχάνοντας τοιουτοτρόπως την αύξηση του ενεργητικού της, σύμφωνα με τη θεωρία του brand management. Έτσι καταφέρνει να κτίσει τη μακροχρόνια εμπιστοσύνη των καταναλωτών και να εξασφαλίσει την κερδοφορία της.

3.2 Περιβάλλον

Το φαινόμενο της ευρείας μόλυνσης του περιβάλλοντος και της εξάντλησης των φυσικών και ενεργειακών πόρων, που προήλθε από την εντατική βιομηχανοποίηση των τελευταίων δεκαετιών, προβλημάτισε τη διεθνή κοινότητα κι έτσι το 1972, στη συνδιάσκεψη της Στοκχόλμης, σχετική έκθεση της Η. Brundtland και του WCED όρισε ως βιώσιμη ή αειφόρο ανάπτυξη εκείνη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να εκθέτει σε κίνδυνο τη δυνατότητα των μελλουσών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες.

Η μόλυνση του περιβάλλοντος που προέρχεται από την επιχειρηματική δραστηριότητα καλείται εξωτερική αντιοικονομία ή επιβάρυνση, καθώς στην προσπάθειά της η επιχείρηση να ελαχιστοποιήσει το κόστος παραγωγής, μεταφέρει ένα τμήμα του στην κοινωνία. Το αποτέλεσμα, όμως, είναι να μην η βραχυπρόθεσμη μείωση του κόστους, αλλά η μακροπρόθεσμη βλάβη στη φήμη της επιχείρησης που συνεπάγεται πολλαπλάσιο κόστος για αυτήν.

Οι αρχές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζονται τα τελευταία χρόνια υπαγορεύουν μια πιο υπεύθυνη στάση απέναντι στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και εξασφαλίζουν την κερδοφορία της επιχείρησης, έστω κι αν κάτι τέτοιο δε γίνεται αντιληπτό εκ πρώτης όψεως. Μια καθοριστική πρωτοβουλία προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η υιοθέτηση πιστοποιημένων «Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης», όπως αυτών που προτείνονται από τα πρότυπα ISO 14001 (διεθνές) και EMAS (κοινοτικό). Με τον τρόπο αυτό μειώνεται το κόστος παραγωγής για την οικονομική μονάδα αφού επιτυγχάνεται:

- Εξοικονόμηση πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας
- Μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και νερού
- Περιορισμός των παραγόμενων αποβλήτων
- Ελάττωση των απαιτήσεων σε παρακολούθηση, επιθεώρηση και μετρήσεις

Η εξοικονόμηση των πρώτων υλών και των υλικών συσκευασίας επιτυγχάνεται μέσω της αντίστροφης εφοδιαστικής (reverse logistics), δηλαδή της αξιοποίησης υλικών και συσκευασιών μετά τη χρήση τους. Η διαδικασία αυτή διεκπεριώνεται μέσα από το

υφιστάμενο εταιρικό δίκτυο διανομής και αφορά προϊόντα «ληγμένα», ελαττωματικά, ενδιάμεσα κλπ., τα οποία επαναχρησιμοποιούνται αφού πρώτα αναβαθμιστούν ή ανακυκλωθούν ή ανακατασκευαστούν κλπ.

Μέσω της εφαρμογής των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης πραγματοποιείται η μείωση του κόστους επεξεργασίας και απόρριψης λυμάτων και παραπροϊόντων, η ελαχιστοποίηση των επιβαλλόμενων προστίμων από τις παραβιάσεις των νόμων, η μείωση των ασφαλιστρών, η σύμπτυξη του κεφαλαιακού κόστους και η αποφυγή έκτακτου κόστους για την αποκατάσταση ατυχημάτων και, τέλος, κέρδος από την εξοικονόμηση φυσικών πόρων. Όλα αυτά τα οφέλη οδηγούν αν μη τι άλλο στην εξασφάλιση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Αν και απαιτούνται υψηλές επενδύσεις για να μπορέσει να υιοθετηθεί ένα τέτοιο σύστημα, μακροχρόνια η μείωση του κόστους ξεπερνά το 20%. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι σαν κίνητρο για τη βελτίωση την περιβαλλοντικής συμπεριφοράς των οικονομικών μονάδων προβλέπεται η επιχορήγηση του 40% της επένδυσης από την ελληνική πολιτεία.

Πρόσθετα μέτρα που μπορεί να λαμβάνονται είναι η χρήση των υπηρεσιών περιβαλλοντικών συμβούλων, η αξιοποίηση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η ανάπτυξη οικονομικών δεικτών περιβάλλοντος και ο έλεγχος της ηχορύπανσης. Δε θα πρέπει να ξεχνάμε και την επίδραση που έχει αυτή η φιλοσοφία στο σχεδιασμό και την παραγωγή των προϊόντων. Τώρα όλο και περισσότερο κάνουν την εμφάνισή τους οικολογικές φάρμες με καλλιέργειες βιολογικών προϊόντων, καθώς και εταιρίες που παράγουν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον (green product design), όπως η αλυσίδα καταστημάτων The Body Shop, τα οποία σε ολόκληρο τον «κύκλο ζωής» τους έχουν περιορισμένες επιπτώσεις στο περιβάλλον και φέρουν το σήμα ECO-LABEL.

Τέτοιου είδους προϊόντα αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που τα παράγει, καθώς ευρωπαϊκή έρευνα έχει δείξει ότι ένας στους πέντε καταναλωτές είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο για να αποκτήσει προϊόντα που σέβονται το περιβάλλον. Αυτό εξηγείται από την αφανή ζήτηση των καταναλωτών για καλύτερη ποιότητα ζωής και προστασία του περιβάλλοντος.

Θα ήταν ίσως χρήσιμο να αναφέρουμε κάποια παραδείγματα εταιριών που ασκούν περιβαλλοντική πολιτική:

Ericsson: Συνεισφέρει στην προστασία του περιβάλλοντος διασφαλίζοντας ότι τα προϊόντα της ελαχιστοποιούν τη χρήση φυσικών πόρων ενέργειας και ακτινοβολίας. Σε ό,τι αφορά τη χρήση των προϊόντων της, τα τελευταία χρόνια κατόρθωσε να ελαττώσει την επίπτωση στο περιβάλλον από κάθε χρήση κινητού τηλεφώνου κατά 50% χρησιμοποιώντας την εξέλιξη της μικροηλεκτρονικής, ώστε να μειώσει το μέγεθος των προϊόντων και την κατανάλωση ενέργειας.

Αθηναϊκή Ζυθοποιία ΑΕ: Τα μέτρα περιβαλλοντικού χαρακτήρα που λαμβάνει η εταιρία είναι η χρησιμοποίηση της καλύτερης διαθέσιμης και οικονομικά βιώσιμης περιβαλλοντικής τεχνολογίας, η καλύτερη διαχείριση των αποβλήτων και η εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Συγκεκριμένα, οι αέριες εκπομπές από το λεβητοστάσιο είναι απαλλαγμένες από τους ρύπους, καθώς χρησιμοποιείται φυσικό αέριο. Εκπομπές σκόνης δεν υπάρχουν με τη χρήση κατάλληλων φίλτρων, ενώ τα υγρά απόβλητα επεξεργάζονται από σύγχρονη μονάδα βιολογικού καθαρισμού. Τα στερεά απόβλητα είναι ελάχιστα, καθώς ανακυκλώνονται όλα τα είδη συσκευασίας. Σε ό,τι αφορά τα προϊόντα το 90% του όγκου διακινείται σε επιστρεφόμενη συσκευασία.

ΦΑΓΕ ΑΕ: Η ΦΑΓΕ αναπτύσσει τη δραστηριότητά της σε αρμονία με το περιβάλλον της περιοχής αλλά και φροντίζοντας να δημιουργεί τις λιγότερες δυνατές επιπτώσεις στο περιβάλλον γενικότερα. Αναφέρουμε παρακάτω τομείς ιδιαίτερης σημασίας για την άσκηση της περιβαλλοντικής πολιτικής:

1) Χρήση ενέργειας

Σε όλες τις χρήσεις ενέργειας καταβάλλεται προσπάθεια να χρησιμοποιούνται μορφές ενέργειας που μολύνουν όσο το δυνατόν λιγότερο το περιβάλλον. Προωθείται η χρήση του υγραερίου και του φυσικού αερίου τα οποία δημιουργούν λιγότερους ρύπους από το πετρέλαιο.

2) Αέρια απόβλητα

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην εκπομπή αποβλήτων ώστε τα αέρια απόβλητα να βρίσκονται κάτω από το 50% των επιτρεπόμενων ορίων της περιοχής.

3) Υγρά απόβλητα

Η εταιρία έχει ως στόχο τα υγρά απόβλητα ως προς τα χαρακτηριστικά BOD, COD να βρίσκονται κάτω από το 50% των ορίων της περιοχής, γι' αυτό διαθέτει τις απαραίτητες επενδύσεις (ύψους 2,5 εκατ.ευρώ) σε εγκαταστάσεις πρωτογενούς επίπλευσης και δευτερογενούς βιολογικής επεξεργασίας με ταυτόχρονη έγχυση και καθαρού οξυγόνου επί των υγρών αποβλήτων.

4) Στερεά απόβλητα

Συμμετέχει στην ΕΕΑΑ που έχει ως στόχο την ανάπτυξη λύσεων για την ανακύκλωση στερεών αποβλήτων, σύμφωνα με τις αντίστοιχες κοινοτικές οδηγίες. Εκτός από αυτό συλλέγει για ανακύκλωση τις δευτερεύουσες χάρτινες συσκευασίες και τις ξύλινες παλέτες που χρησιμοποιούνται στην βιομηχανία.

5) Εξοικονόμηση νερού

Το νερό είναι ένας φυσικός πόρος που πρέπει να χρησιμοποιείται με σύνεση. Για το λόγο αυτό λαμβάνεται υπόψη σε όλους τους σχεδιασμούς η κατεύθυνση της εξοικονόμησης νερού (CIP, καθαριότητες χώρων ,κ.λ.π.).

Η ΦΑΓΕ είναι ιδρυτικό μέλος της Ελληνικής Εταιρίας Ανάκτησης και Ανακύκλωσης και επίσης έχει τιμηθεί με το πρώτο βραβείο εφαρμοσμένης αρχιτεκτονικής λόγω της αρμονικής παρουσίας του εργοστασίου της στο περιβάλλον.

ΕΒΓΑ ΑΕ: η ΕΒΓΑ με έντονη οικολογική συνείδηση εφαρμόζει μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος, μερικά από τα οποία είναι τα εξής:

1) Χρήση φυσικού αερίου

Με αυτό το μέτρο και σύμφωνα με τις μετρήσεις του ΠΕΡΠΑ, η ΕΒΓΑ περιόρισε τους ρύπους που εκπέμπονται από το εργοστάσιό της σε όρια πολύ χαμηλότερα από αυτά που ορίζει το ΥΠΕΧΩΔΕ. Γι'αυτό και οι υποδειγματικές

εγκαταστάσεις της επελέγησαν από το ΠΕΡΠΙΑ για την πρακτική άσκηση των νέων του μηχανικών.

2) Βιολογικός καθαρισμός των βιομηχανικών υγρών αποβλητών

Μ'αυτόν τον τρόπο συμβάλλει σημαντικά στον καθαρισμό τους και, παράλληλα, στην προστασία και τη διατήρηση καθαρών θαλασσών.

3) Ψυκτικές εγκαταστάσεις με χρήση αμμωνίας

3.3 Κοινωνικός περίγυρος

Η ενσωμάτωση των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στη λειτουργία των επιχειρήσεων δημιουργεί όχι μόνο αξία για τις ίδιες τις οικονομικές μονάδες, αλλά και όφελος για την κοινωνία σαν σύνολο. Το ενδιαφέρον της επιχείρησης επεκτείνεται πέραν των μετόχων (shareholders) σε ένα ευρύ σύνολο ενδιαφερομένων μερών που συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στη δραστηριότητά της και αποτελείται όχι μόνο από τους μετόχους, αλλά και από τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους διάφορους επιχειρηματικούς εταίρους, τις δημόσιες αρχές και τις ενώσεις που εκπροσωπούν τις τοπικές κοινωνίες ή ασχολούνται με το περιβάλλον. Αυτό το σύνολο ομάδων ενδιαφερομένων αποτελεί τους συμμετόχους (stakeholders).

Όσον αφορά στη συνεισφορά των εταιριών στις κοινότητες είναι σημαντική και γίνεται μέσω διαφόρων παροχών. Η σχέση όμως αυτή είναι αμφίδρομη, καθώς οι εταιρίες εξαρτώνται από την υγεία, τη σταθερότητα και την ευημερία των κοινοτήτων μέσα στις οποίες λειτουργούν. Εφόσον κυριότερες πηγές άντλησης εργασίας είναι οι τοπικές κοινότητες, οι επιχειρήσεις έχουν κάθε συμφέρον να είναι διαθέσιμες οι δεξιότητες που χρειάζονται επί τόπου. Μεγάλο μέρος της πελατείας, κυρίως των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, προέρχεται από τις τοπικές τους κοινότητες, οπότε οι εταιρίες έχουν συμφέρον να λειτουργούν σε ευημερούσες τοπικές κοινότητες. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται με την πραγματοποίηση των παρακάτω ενεργειών:

- 1) Συμμετοχή των εταιριών στα προβλήματα της τοπικής κοινότητας
- 2) Συντονισμένη δράση με τους τοπικούς φορείς σε όλα τα ζητήματα που επηρεάζουν την τοπική κοινωνία
- 3) Συμμετοχή της επιχείρησης στην κοινωνία των πολιτών διαμέσου επιμελητηρίων, συλλόγων και άλλων μη κυβερνητικών οργανώσεων
- 4) Παροχή επιπλέον θέσεων επαγγελματικής κατάρτισης
- 5) Σε περίπτωση περικοπών, ελάχιστες απολύσεις ή/και θέση των εργαζομένων σε διαθεσιμότητα, ώστε να μη διαταράσσεται η κοινωνική αρμονία της τοπικής κοινωνίας
- 6) Πρόσληψη κοινωνικά αποκλεισμένων ατόμων
- 7) Εθελοντική εργασία των υπαλλήλων για την κοινότητα σε ώρες εργασίας της επιχείρησης (corporate volunteering)
- 8) Φιλανθρωπική δραστηριότητα (strategic philanthropy)
- 9) Χορηγίες σε τοπικές αθλητικές ή πολιτιστικές δραστηριότητες (sponsorship)
- 10) Επιλογή σημείων λιανικού δικτύου και σε περιοχές που είναι αραιοκατοικημένες
- 11) Συμμετοχή στη διάπλαση του αστικού περιβάλλοντος
- 12) Χρηματοδότηση ακαδημαϊκής έρευνας (R&D)

Σχετικά με το θεσμό της χορηγίας, που για αρκετό καιρό είχε μείνει στο περιθώριο, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια η αναγνώρισή του ως ένα ισχυρό επικοινωνιακό μέσο, εκτός βέβαια από έναν αποτελεσματικό τρόπο κοινωνικής προσφοράς. Ορισμένοι παράγοντες που συντέλεσαν στη ραγδαία ανάπτυξη της χορηγίας είναι η αυξημένη υποχρέωση της αγοράς να επιστρέφει κέρδη, η μεγαλύτερη κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης των χορηγούμενων γεγονότων, καθώς και το κλιμακούμενο κόστος της διαφήμισης στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Σε αντίθεση με τα άλλα επικοινωνιακά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια των δημοσίων σχέσεων μιας επιχείρησης, η χορηγία επιτυγχάνει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και, ειδικότερα, αναπτύσσει την εταιρική εικόνα και καλλιεργεί τη θετική προδιάθεση για τα προϊόντα, καθιερώνει σχέσεις και εμπλουτίζει τη θετική γνώμη του κοινού, δημιουργεί πολλαπλασιαστές πληροφόρησης, αξιοποιεί διαμορφωτές γνώμης και διευρύνει το

μερίδιο αποδοχής και επηρεασμού των πελατών. Τοιουτοτρόπως η επιχείρηση κατορθώνει να προσελκύσει και να διατηρήσει νέους πελάτες αυξάνοντας τις πωλήσεις της και ταυτόχρονα προάγοντας το κοινωνικό της προφίλ. Πολλές επιχειρήσεις της ελληνικής οικονομίας είναι γνωστές για το φιλανθρωπικό τους έργο και ανάμεσα σ' αυτές βρίσκουμε τραπεζικά ιδρύματα (π.χ. Alpha Bank, Λαϊκή Τράπεζα, Γενική Τράπεζα, Novabank κλπ.), γαλακτοβιομηχανίες (π.χ. ΦΑΓΕ, ΔΕΛΤΑ) κ.ά.

Όπως επισημάναμε προηγουμένως η τήρηση των αρχών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης απαιτεί τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων της επιχείρησης όχι μόνο με την τοπική κοινότητα, αλλά και με τις λοιπές ομάδες ενδιαφερόντων, όπως είναι οι μέτοχοι. Προς αυτήν την κατεύθυνση γίνονται προσπάθειες να προωθηθεί η διαφάνεια όσον αφορά την παρουσίαση της οικονομικής κατάστασης της εκάστοτε επιχείρησης, με την υιοθέτηση αυστηρών λογιστικών προτύπων, όπως τα διεθνή). Παράδειγμα προς αποφυγήν αποτελούν τα πρόσφατα πολυάριθμα λογιστικά σκάνδαλα που έλαβαν χώρα στις Η.Π.Α., όπως αυτό των ατασθαλιών που ανακαλύφθηκαν στα βιβλία της ALLIEDSIGNAL Inc. Μεγάλη σημασία εκ μέρους της επιχείρησης δίνεται, βεβαίως, και στο θέμα της αποδοτικότητας, η οποία αντανakλάται στη μακροχρόνια βελτίωση της αξίας της μετοχής και στη διανομή των μερισμάτων. Όσον αφορά στη συνεργασία της με άλλες επιχειρήσεις (προμηθευτές, πελάτες, κλπ.) θα πρέπει αυτή να διέπεται από τις αρχές της «καλής πίστης» και αυτό βοηθά στην αποφυγή διακοπής της συνεργασίας και των μηνύσεων από την πλευρά των άλλων επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερη μέριμνα λαμβάνεται και για τους καταναλωτές που αποτελούν τη βασική πηγή εσόδων των οικονομικών μονάδων μέσω των πωλήσεων. Ορισμένες από τις ενέργειες που γίνονται είναι οι εξής:

- Δωρεάν παροχή κάποιων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Αξιοπιστία, ασφάλεια, σταθερή ποιότητα, καλή εξυπηρέτηση και ανταγωνιστικές
- τιμές στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες
- Ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών με γραμμές παραπόνων
- Προφύλαξη των προσωπικών δεδομένων των καταναλωτών

Μέσα από μια τέτοια πρακτική επιτυγχάνονται σπουδαία οφέλη για την επιχείρηση, τα οποία μεταφράζονται σε αύξηση των κερδών της. Συγκεκριμένα, προκύπτει ανέξοδη διαφήμιση μέσω των ικανοποιημένων καταναλωτών, η γνωστή «από στόμα σε στόμα» διαφήμιση, αποφεύγεται ο κίνδυνος μηνύσεων για αποζημιώσεις από ελαττωματικά προϊόντα καθώς και το ενδεχόμενο μποϊκοτάζ των προϊόντων και, τέλος, προκύπτει μια μακροχρόνια σχέση με τον καταναλωτή (consumer loyalty), η οποία εξασφαλίζει τη σταθερότητα των πωλήσεων και τη δυνατότητα στην επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη.

Σε ό,τι αφορά στην κοινωνία σαν σύνολο έχει καταστεί αναγκαία η ευθυγράμμιση της εταιρικής στρατηγικής με την έννοια του κοινωνικού ισολογισμού, όπως αυτός χρησιμοποιείται στη Γερμανία, ο οποίος απεικονίζει τη συμβολή της εταιρίας στην αντιμετώπιση σειράς κοινωνικών προβλημάτων και πρωτίστως των εσωτερικών και εξωτερικών ευθυνών που βαρύνουν την ίδια. Η πρώτη κατηγορία ευθυνών αφορά στις εργασιακές σχέσεις και το περιβάλλον εντός της επιχείρησης, ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά στις ευθύνες που φέρει μια εταιρία από την επίδραση που ασκεί στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Από μια έρευνα που διεξήγαγε η Environics International Ltd., οι ίδιοι οι πολίτες κρίνουν αναγκαία μια τέτοια στάση εκ μέρους των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, δύο στους τρεις πολίτες θέλουν οι εταιρίες να ξεπεράσουν τον παραδοσιακό τους ρόλο (που συνδέεται μονόπλευρα με την επίτευξη οικονομικού κέρδους) και να συνεισφέρουν σε ευρύτερους κοινωνικούς στόχους. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το 56% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι αντιλήψεις της κοινωνίας για τις επιχειρήσεις είναι πιο στενά συνδεδεμένες με την κοινωνική ευθύνη παρά με άλλους οικονομικούς παράγοντες. Η επιχείρηση που επιδιώκει το γόνιμο κοινωνικό διάλογο, μέσα σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, και επιθυμεί να εξισορροπηθούν τα όποια αντικρουόμενα συμφέροντα με την παροχή λύσεων κοινά αποδεκτών κατορθώνει, εκτός των άλλων, να βελτιώσει κατά πολύ τη δημόσια εικόνα της και να επιτύχει τη φήμη και τη σταθερή πελατεία που θα την αναδείξουν σε μια ισχυρή οικονομική μονάδα με ένα αδιαμφισβήτητα σπουδαίο παρόν και ένα πολλά υποσχόμενο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η έννοια της αειφόρου ανάπτυξης προήλθε από την ανάγκη για τη προστασία και το σεβασμό του περιβάλλοντος³. Η κατασπατάληση των φυσικών πόρων και η χρήση ρυπογόνων ουσιών ένωσαν καταναλωτές και επιχειρήσεις προς μια κατεύθυνση αναζήτησης λύσεων και λήψης μέτρων για την «σωτηρία» του φυσικού περιβάλλοντος.

Η έννοια της αειφορίας περιλαμβάνει τους εξής παραμέτρους:

A. Προστασία του περιβάλλοντος που σημαίνει:

- Καθαρός αέρας
- Ποιότητα των υδάτων
- Ποιότητα των εδαφών
- Βιώσιμη χρήση των φυσικών πόρων
- Παγκόσμιες κλιματικές αλλαγές και το φαινόμενο του θερμοκηπίου
- Υγεία του συστήματος και διατήρηση της βιοποικιλότητας

B. Οικονομική ευημερία η οποία συνεπάγεται:

- Ποιότητα και επάρκεια τροφής
- Καταπολέμηση της φτώχειας

Γ. Κοινωνική ισότητα

- Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα
- Κοινωνικά δίκαιη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων
- Υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία

³ Πανελλήνιος Διαγωνισμός για την «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Αθήνα 2002

Οι επιχειρήσεις σήμερα λοιπόν πρέπει να στραφούν περισσότερο σε πρακτικές και πολιτικές που στρέφουν τη στρατηγική τους στο δρόμο της αειφόρου ανάπτυξης. Το γεγονός αυτό έχει σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση κυρίως στη τόνωση της ανταγωνιστικότητάς της. Η τόνωση της ανταγωνιστικότητας συνδράμει στην μακροχρόνια διασφάλιση των πωλήσεων και της κερδοφορίας αφού τα προϊόντα θα έχουν παραχθεί με σεβασμό στο περιβάλλον και επομένως θα αποτελούν κίνητρο για τους καταναλωτές. Επιπλέον η αύξηση της ανταγωνιστικότητας δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να παράγει προϊόντα με υψηλή προστιθέμενη αξία. Τέλος βοηθά την επιχείρηση να διεισδύσει σε νέες αγορές είτε να μπορέσει να αναπτύξει μιας νέας αγοράς σε κάποιο συγκεκριμένο προϊόν.

Αξιοσημείωτη είναι η ευαισθησία της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο θέμα της αειφόρου ανάπτυξης των επιχειρήσεων⁴. Η Συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, όπως τροποποιήθηκε από την Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη, προβλέπει ρητά την επεξεργασία και εφαρμογή κοινοτικής πολιτικής σε θέματα περιβάλλοντος. Η Συνθήκη του Μάαστριχ θέτει στην Ευρωπαϊκή Ένωση τον στόχο της προαγωγής μιας βιώσιμης ανάπτυξης, με σεβασμό στο περιβάλλον. Η Συνθήκη του Άμστερνταμ συνέχισε στην κατεύθυνση αυτή, με την ενσωμάτωση της αρχής της βιώσιμης ανάπτυξης στους στόχους της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Μέσω του πέμπτου κοινοτικού προγράμματος δράσης για το περιβάλλον αποσκοπείται ο μετασχηματισμός του αναπτυξιακού μοντέλου της Κοινότητας, ούτως ώστε να προαχθεί η βιώσιμη ανάπτυξη.

Το πέμπτο πρόγραμμα εδραιώνει την υιοθέτηση μιας νέας προσέγγισης της κοινοτικής περιβαλλοντικής πολιτικής, με βάση τις ακόλουθες αρχές:

1. Θέσπιση μιας συνολικής και ενεργητικής προσέγγισης που απευθύνεται στους συντελεστές και στις δραστηριότητες που επηρεάζουν τους φυσικούς πόρους ή θίγουν το περιβάλλον.
2. Βούληση ανατροπής των τάσεων και πρακτικών που ζημιώνουν το περιβάλλον, τόσο της τρέχουσας όσο και των μελλοντικών γενεών.

⁴

Στοιχεία Ευρωπαϊκής Ένωσης, http://europa.eu.int/index_el.htm

3. Προώθηση της αλλαγής συμπεριφορών στην κοινωνία με την συστράτευση όλων των εμπλεκόμενων συντελεστών (δημοσίων αρχών, πολιτών, καταναλωτών, επιχειρήσεων κλπ)
4. Καθιέρωση της κατανομής ευθυνών
5. Χρήση νέων περιβαλλοντικών μέσων.

Σύμφωνα με την «αρχή της επικουρικότητας», η Κοινότητα περιόρισε τη δράση της στους ακόλουθους τομείς προτεραιότητας:

- Η αειφόρος διαχείριση των φυσικών πόρων: εδάφη, ύδατα, φυσικές και παράκτιες ζώνες.
- Η ολοκληρωμένη καταπολέμηση της ρύπανσης και προληπτική δράση όσον αφορά τα απόβλητα.
- Η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας που προέρχεται από μη ανανεώσιμες πηγές.
- Η βελτίωση της διαχείρισης της κινητικότητας, με την ανάπτυξη αποτελεσματικών και καθαρών τρόπων μεταφοράς.
- Η επεξεργασία ενός συνεκτικού συνόλου μέτρων για τη βελτίωση της ποιότητας του αστικού περιβάλλοντος.
- Η βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας, ιδίως σε θέματα διαχείρισης των βιομηχανικών κινδύνων, της πυρηνικής ασφάλειας και της ακτινοπροστασίας.

Το πρόγραμμα υπογραμμίζει τη σημασία μιας κοινοτικής παρέμβασης στους τομείς-στόχους:

Βιομηχανία: η Κοινότητα επιθυμεί να ενισχύσει τον διάλογο με τις επιχειρήσεις, να προαγάγει τις αυτοδεσμευτικές συμφωνίες, την ανάπτυξη μιας ορθολογικής διαχείρισης των πόρων, να προαγάγει την ενημέρωση των καταναλωτών, να θεσπίσει κοινοτικά πρότυπα για τις διαδικασίες παραγωγής και για τα προϊόντα, αποφεύγοντας τις στρεβλώσεις του ανταγωνισμού και διαφυλάττοντας την ακεραιότητα της εσωτερικής αγοράς, διαφυλάσσοντας, εκ παραλλήλου, την ευρωπαϊκή ανταγωνιστικότητα.

Ενέργεια: είναι απαραίτητη η ανάληψη δράσης στον τομέα της ενέργειας, στο πλαίσιο της προοπτικής της βιώσιμης ανάπτυξης, γεγονός που απαιτεί τη βελτίωση της

ενεργειακής αποδοτικότητας, τον περιορισμό της κατανάλωσης ορυκτών καυσίμων και την προαγωγή ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Μεταφορές: η στροφή του ενδιαφέροντος στους διάφορους τρόπους μεταφοράς εντάθηκε λόγω της ολοκλήρωσης της εσωτερικής αγοράς. Πρέπει να ληφθούν συντόμως μέτρα προκειμένου να βελτιωθεί η διαχείριση των υποδομών και των εξοπλισμών μεταφοράς, να αναπτυχθούν οι μαζικές μεταφορές, και να βελτιωθεί η ποιότητα των καυσίμων.

Η γεωργία ευθύνεται, και αυτή, για την υποβάθμιση του περιβάλλοντος, λόγω της αύξησης των εντατικών καλλιεργειών, της προσφυγής σε λιπάσματα και της σωρεύσεως πλεονασμάτων. Είναι απαραίτητη η αναμόρφωση της κοινής γεωργικής πολιτικής και της ανάπτυξης των δασών, λαμβανομένων υπόψη των περιβαλλοντικών απαιτήσεων.

Ο τουρισμός βρίσκεται σε πλήρη άνθηση και έχει ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση των ορεινών περιοχών και των παράκτιων ζωνών. Τα προτεινόμενα μέτρα συνίστανται στη βελτίωση της διαχείρισης του μαζικού τουρισμού και της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών, στην προαγωγή εναλλακτικών μορφών τουρισμού, καθώς και στην προώθηση εκστρατειών ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης.

Η κοινοτική περιβαλλοντική πολιτική επικεντρώθηκε επί μακρόν στην επίλυση προβλημάτων στο πλαίσιο της Κοινότητας. Ωστόσο, τα κράτη μέλη συνειδητοποίησαν γρήγορα την «παγκοσμιότητα των προβλημάτων ρύπανσης» και την ανάγκη συντονισμένης δράσης σε διεθνές και περιφερειακό επίπεδο. Η συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση θεωρεί ως στόχο, σύμφωνα με το άρθρο 130 Ρ παράγραφος 1, την σε διεθνές επίπεδο προώθηση μέτρων για την αντιμετώπιση των περιφερειακών ή οικουμενικών προβλημάτων περιβάλλοντος.

Τέσσερα περιβαλλοντικά προβλήματα πρέπει να αποτελέσουν τους άξονες δράσης σε διεθνές επίπεδο:

- οι κλιματικές μεταβολές.
- η εξασθένιση της στιβάδας του όζοντος.
- η μείωση της βιολογικής ποικιλότητας.
- και η αποψίλωση των δασών.

Η συνεργασία μπορεί να είναι πολυμερής, στο πλαίσιο των διαφόρων διεθνών οργανισμών (Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον, Οργάνωση για τη Συνεργασία και Ανάπτυξη στην Ευρώπη, Συμβούλιο της Ευρώπης), αλλά και διμερείς, στο πλαίσιο της βοήθειας προς τις αναπτυσσόμενες χώρες και της καταπολέμησης της διασυνοριακής ρύπανσης.

Το πέμπτο πρόγραμμα προβλέπει την προσφυγή σε ένα ευρύτερο σύνολο διαφοροποιημένων μέσων δράσεως:

- τα νομοθετικά μέσα: καθορισμός ελάχιστων επιπέδων προστασίας, εφαρμογή διεθνών συμφωνιών και καθορισμός κανόνων και προτύπων στην προοπτική της εσωτερικής αγοράς,
- οικονομικά μέσα: παροχή κινήτρων προς τους παραγωγούς και τους καταναλωτές για την προστασία του περιβάλλοντος και την υπεύθυνη χρήση των φυσικών πόρων (οικονομικά, φορολογικά μέτρα, αστική ευθύνη) και θέσπιση στόχου "διόρθωσης των τιμών" ούτως ώστε τα φιλοπεριβαλλοντικά προϊόντα και υπηρεσίες να μην επιβαρύνονται από πλευράς κόστους,
- τα οριζόντια μέσα στήριξης: βελτίωση των περιβαλλοντικών πληροφοριών και στατιστικών (ανάγκη κατάρτισης καταλόγων, θέσπισης συγκρίσιμων κριτηρίων και μεθόδων), προαγωγή της επιστημονικής έρευνας και της τεχνολογικής ανάπτυξης, βελτίωση της χωροταξίας, της ενημέρωσης του κοινού (ανάπτυξη βάσεων δεδομένων) και της επαγγελματικής κατάρτισης,
- μηχανισμοί χρηματοδοτικής στήριξης: πρόγραμμα LIFE, διαρθρωτικά ταμεία, ταμείο συνοχής, δάνεια της ΕΤΕ.

Μετά την αξιολόγηση του αρχικού προγράμματος, που πραγματοποιήθηκε το 1995, η Κοινότητα αποφάσισε να εντείνει τις προσπάθειές της σε ορισμένους τομείς προτεραιότητας, προκειμένου να δοθεί μια νέα ώθηση στην επίτευξη του στόχου της βιώσιμης ανάπτυξης. Πιο κάτω παρατίθενται μερικές από τις αποφάσεις που πάρθηκαν όπως:

I. Ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής διάστασης στις άλλες πολιτικές: βελτίωση των μεθόδων και ενίσχυση της συνοχής των δράσεων.

II. Επικέντρωση στους τομείς παρέμβασης (γεωργία, βιομηχανία, μεταφορές, ενέργεια, τουρισμός) και καθορισμός ενός προγράμματος δράσεως με στόχους προτεραιότητας.

III. Διεύρυνση του φάσματος των περιβαλλοντικών μέσων με στόχο την αποτελεσματικότητα: εξέταση των εμποδίων που παρεμβάλλονται στην υιοθέτηση οικονομικών μέσων και καθορισμός των ενδεχόμενων λύσεων, προσφυγή στην περιβαλλοντική φορολογία, στην περιβαλλοντική λογιστική, στις αυτοδεσμευτικές συμφωνίες (τηρουμένου του περί ανταγωνισμού δικαίου), εντοπισμός των καθεστώτων ενισχύσεων που βλάπτουν την βιώσιμη ανάπτυξη, «περιβαλλοντική υπευθυνοποίηση» σε επίπεδο κρατών μελών, ανάπτυξη της τυποποίησης, βελτίωση των μεθόδων και των μέσων εκπαίδευσης-κατάρτισης, αξιολόγηση των σχεδίων και προγραμμάτων.

IV. Ενίσχυση της θέσπισης και εφαρμογής της περιβαλλοντικής νομοθεσίας: υιοθέτηση ολοκληρωμένων στρατηγικών, νομοθετική και διοικητική απλούστευση, προσφυγή στις οδηγίες-πλαίσιο, έλεγχος της εφαρμογής, ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ των αρμόδιων αρχών, διαφάνεια των μέτρων, καταπολέμηση των διαπιστωθεισών παραβάσεων.

V. Ευαισθητοποίηση του κοινού στα περιβαλλοντικά προβλήματα: προώθηση της πρόσβασης στις πληροφορίες, εισαγωγή της έννοιας της βιώσιμης ανάπτυξης στα κοινοτικά προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, αξιολόγηση και διάχυση των αποτελεσμάτων της κοινοτικής πολιτικής.

VI. Εμβάθυνση της διεθνούς συνεργασίας: ανάπτυξη κοινοτικών πρωτοβουλιών, ένταση της συνεργασίας (κλιματικές μεταβολές, ρύπανση των υδάτων, διαχείριση των βιομηχανικών κινδύνων, βιοποικιλότητα κλπ).

VII. Βελτίωση των περιβαλλοντικών πληροφοριών: συγκρίσιμες και αξιόπιστες στατιστικές και δείκτες, εκτίμηση του κόστους και των πλεονεκτημάτων των εκάστοτε μέτρων και των σχετικών συνεπειών στις επιχειρήσεις, δημιουργία βοηθητικών ή

δορυφορικών λογαριασμών έναντι των εθνικών λογαριασμών, με σκοπό την κατάρτιση γενικού συστήματος πράσινης εθνικής λογιστικής.

VIII. Ανάπτυξη της χρήσης βιώσιμων τρόπων παραγωγής και κατανάλωσης.

IX. Ενθάρρυνση των πρακτικών μέσων κατανομής των ευθυνών και συνεργασίας: ενθάρρυνση του διαλόγου μεταξύ των συντελεστών.

X. Προώθηση των τοπικών και περιφερειακών πρωτοβουλιών: χωροταξία, ανταλλαγή πείρας, ενθάρρυνση των τοπικών πρωτοβουλιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΗΘΙΚΗ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΗ

Η επιχειρησιακή ηθική αποτελεί την πλέον πολυσυζητημένη έννοια των καιρών μας. Ο παραγωγός που θα πείσει τον καταναλωτή ότι ενεργεί σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές του βάσει των κοινωνικών αξιών είναι εκείνος που θα τον προσελκύσει περισσότερο. Και αυτό όχι μόνο από πλευράς ηθικής, καθώς θα βλέπει ότι έχει να κάνει με μια επιχείρηση που τον σέβεται ως άτομο, αλλά και από πλευράς ουσίας, αφού η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης θα έχει ως αποτέλεσμα ένα προϊόν χρήσιμο, πραγματικά ωφέλιμο για τον πελάτη, γεγονός που ο τελευταίος μπορεί εύκολα να αντιληφθεί.

Πολύ μεγάλο ρόλο παίζουν, για παράδειγμα οι δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη. Οι δαπάνες αυτές συνεπάγονται ποικιλία προϊόντων που δίνει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να πλησιάζει το προϊόν που προτιμά και να αυξάνει το πλεόνασμα αλλά και την ικανοποίησή του. Έτσι αφενός προάγεται η κοινωνική ευημερία, καθώς υπάρχει η δυνατότητα επιλογής μεταξύ προϊόντων υψηλής ποιότητας, αφετέρου αναπτύσσεται η επιχείρηση που έχει προχωρήσει σε δαπάνες για R&D, καθώς μέσω της καλύτερης ικανοποίησης που προσφέρει στον πελάτη διατηρεί ή και διευρύνει το μερίδιο αγοράς της. Επομένως κάθε άλλο παρά συγκρούεται ο κοινωνικός χαρακτήρας μιας επιχείρησης με το πολυδιάστατο των στόχων της, όπως αναλύθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Η κοινωνική ευθύνη, πάντως, δεν αποτελεί απλά ηθική υποχρέωση της επιχείρησης αλλά και υποχρέωσή της απέναντι στους νόμους. Ήδη από το 1991 στις Η.Π.Α. είχε δοθεί με νόμο η δυνατότητα στους δικαστές να μειώνουν τα πρόστιμα που επιβάλλονται σε επιχειρήσεις σε περιπτώσεις παραβίασης του νόμου, εφόσον αυτές ακολουθούν κώδικα ηθικής συμπεριφοράς, και να τα αυξάνουν, αντίστοιχα, σε εκείνες που δεν ακολουθούν κάποιον.

Αντίστοιχα, στην Ευρώπη, από το Μάρτιο του 2000, η συνάντηση κορυφής του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου στη Λισσαβόνα θεσμοθέτησε την κοινωνική ευθύνη για τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Μέσα στο 2001 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε την Πράσινη Βίβλο⁵, που έχει αυτόν ακριβώς το στόχο.

Περισσότερα στοιχεία σχετικά με τις νομοθετικές επιταγές πάνω στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και ηθική παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Εξάλλου, έχουν ήδη αρχίσει να οργανώνονται πανευρωπαϊκά δίκτυα που στοχεύουν στην προώθησή της ιδέας της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, μέσω της δημιουργίας του CSR Europe, ενώ, παράλληλα, αντίστοιχα δίκτυα δημιουργήθηκαν και στο εσωτερικό 18 ευρωπαϊκών χωρών, εκ των οποίων και η Ελλάδα, των οποίων συνισταμένη αποτελεί το κεντρικό ευρωπαϊκό. Παρουσίαση τόσο του ευρωπαϊκού όσο και του ελληνικού δικτύου κοινωνικής ευθύνης πραγματοποιείται στο παράρτημα. Στόχος των δικτύων εταιρικής ευθύνης αποτελεί η επίτευξη του στόχου που έχει θέσει η Ευρωπαϊκή Ένωση, να γίνει, δηλαδή, «η πλέον ανταγωνιστική οικονομία του κόσμου μέχρι το 2010, με δυνατότητα διαρκούς οικονομικής ανάπτυξης, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή».

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η παγκόσμια οικονομία, κατανοώντας τη σημασία που έχει για την ανάπτυξή της η ηθική πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αφού είναι αυτή που ουσιαστικά θα αποτελέσει το εχέγγυο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, δε θέλησε απλά να αφήσει στην ορθή κρίση των επιχειρήσεων την υιοθέτησή της, αλλά την επέβαλε, σταδιακά, με συγκεκριμένους νόμους. Είναι, πλέον, φανερό πως η κοινωνική ευθύνη θα είναι ένα από τα βασικά όπλα όχι μόνο επιχειρήσεων αλλά και ολόκληρων οικονομιών απέναντι στον ανταγωνισμό.

⁵ “La Responsabilit  Sociale delle Imprese e il diritto del lavoro”, Definizione e inquadramento generale del tema: CSR e diritto del lavoro, http://csr.dima.unige.it/tursi/tursi_GE_10_giu_2003.pdf

Οι επιχειρήσεις οφείλουν, λοιπόν, να στηρίζονται σε κοινωνικές αξίες, γνωστοποιώντας τον τρόπο με τον οποίο το κάνουν αυτό. Γι' αυτό το λόγο ζωτικό καθήκον κάθε επιχείρησης αποτελεί η καλλιέργεια της έννοιας και της ουσίας της κοινωνικής ευθύνης. Η εξασφάλιση ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, η μέριμνα για την υγεία, την ασφάλεια και την κατάρτιση των εργαζομένων σε αυτήν, ο σεβασμός του φυσικού περιβάλλοντος, η προσφορά σε όλες τις ομάδες συμφερόντων εντός και εκτός αυτής με ταυτόχρονη μελέτη των αναγκών και των δυο πλευρών και χάραξη σαφούς στρατηγικής αποτελεί ένα μικρό μέρος των όσων θα πρέπει να κάνει μια επιχείρηση με το αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΤΑΓΕΣ, ΚΡΑΤΙΚΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ

Παρόλο που η διάπλαση ενός πιο κοινωνικού προσώπου για τις επιχειρήσεις στηρίζεται καθαρά στη καλή θέληση των επιχειρηματικών κύκλων και την αίσθηση που υπάρχει ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να ξεφύγουν από τα καθαρά οικονομικά κριτήρια δραστηριοποίησης τους και να κινηθούν σε μια πιο οικουμενική βάση με μεγαλύτερο προσανατολισμό στις ηθικές αξίες και στην εξυπηρέτηση του κοινωνικού συμφέροντος, η θέσπιση νομοθετικών επιταγών και δεσμεύσεων τόσο από την πλευρά του κράτους όσο και απ' τη πλευρά των ιδιωτών είναι μια πραγματικότητα.

Η πραγματικότητα αυτή εισάγει μια νέα εποχή για τις επιχειρήσεις, γιατί ξεφεύγουμε πλέον από το αίσθημα του εφησυχασμού του επιχειρηματία και περνούμε σε ένα μοντέλο επιχειρηματία ο οποίος δείχνει ευαισθησίες και φαίνεται να είναι προβληματισμένος. Η κοινωνία αναζητά κάτι τέτοιο για να δείξει ότι όλα δεν κινούνται αποκλειστικά και μόνο γύρω από το βωμό του συμφέροντος.

Το ερώτημα που τίθεται βέβαια είναι αν αυτές οι ηθικές επιταγές θα πρέπει να τεθούν σε μια πιο αυστηρή βάση και να εμφανιστούν με τη μορφή της απαίτησης που θα κατοχυρώνεται από το γράμμα του νόμου, ή θα πρέπει να παραμείνουν ως έχουν, δηλαδή ως άτυπες διακηρύξεις από πλευράς των επιχειρηματιών – ιδιωτών και του κράτους. Είναι γεγονός ότι όταν κάτι είναι άτυπο, πάντα εμπεριέχει το κίνδυνο να παραβιαστεί, κάτι που έχει γίνει πολλές φορές στο παρελθόν και εξακολουθεί να γίνεται. Πολλές επιχειρήσεις δηλαδή που έχουν στο παρελθόν δεσμευτεί για να παρουσιάσουν ένα πιο κοινωνικά προσανατολισμένο πρόσωπο, χάρη συμφερόντων έχουν παρατυπήσει και προφανώς ξεχάσει τις όποιες δεσμεύσεις τους.

Κατά την άποψη μας όμως, αν και από πολλές οργανώσεις κρίνεται επιτακτική η διατύπωση ισχυρής νομοθεσίας που θα δεσμεύει ηθικά τις επιχειρήσεις και θα επιβάλλει σε αυτές κυρώσεις σε περίπτωση παρατυπίας τους, το κράτος θα πρέπει να πάψει να έχει το ρόλο του αστυνόμου. Η αυστηρότητα της νομοθεσίας έχει δείξει ότι δεν είναι ικανή αρκετές φορές να δώσει λύση, αντίθετα ο επιχειρηματίας συνήθως αυτό που θέλει μπορεί να το επιτύχει.

Έτσι λοιπόν είναι καλύτερο να παραμείνουν ως έχουν τα πράγματα γιατί η αγορά θα είναι αυτή που θα ωθήσει τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Το ίδιο το οικονομικό σύστημα μπορεί να λύνει τις περισσότερες φορές τα προβλήματα από μόνο του. Πιο κάτω θα παρουσιάσουμε ενέργειες που έχουν λάβει χώρα τόσο στο ελληνικό όσο και στον υπόλοιπο ευρωπαϊκό και παγκόσμιο στίβο, και αφορούν δεσμεύσεις που έχουν πάρει ένα πιο επίσημο χαρακτήρα⁶.

Σε παγκόσμιο επίπεδο ο ΟΗΕ με πρωτοβουλία του Γ. Γ. Κόφι Ανάν συνέταξε το Οικουμενικό Σύμφωνο, ένα κώδικα συμπεριφοράς για μεγάλες επιχειρήσεις. Ο κώδικας συμπεριλαμβάνει εννέα αρχές των Ηνωμένων Εθνών για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν ποικίλες μορφές δικαιωμάτων ανθρώπου, καθώς επίσης των εργατικών και περιβαλλοντικών δικαιωμάτων. Στο ίδιο σκητικό ο ΟΟΣΑ σε έκθεση του παρουσιάζει τις κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις και η ΔΟΕ με τριμερή δήλωσή της απευθύνεται στις πολυεθνικές εταιρίες και την κοινωνική πολιτική που αυτές επιδεικνύουν.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο τώρα έχουν πραγματοποιηθεί αξιόλογες ενέργειες, με πιο σημαντικές το 1995 το συνέδριο του Λονδίνου επί προεδρίας Jacques Delors, το οποίο κατέληξε στην ευρωπαϊκή διακήρυξη του επιχειρηματικού κόσμου κατά του κοινωνικού αποκλεισμού. Το 1998 έχουμε την ίδρυση του Copenhagen Center, που αποτελεί μια αυτόνομη οργάνωση που ίδρυσε η κυβέρνηση της Δανίας για να ενθαρρύνει εθελοντικές συμπράξεις μεταξύ κυβερνήσεων και επιχειρήσεων για την προώθηση της κοινωνικής συνοχής.

Το 2000 έχουμε τη σύνοδο κορυφή της Λισσαβόνας, εκεί που η Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσε ως στρατηγικό στόχο να γίνει ως το 2010 η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης ανά την υφήλιο, ικανή για βιώσιμη ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή.

Το 2000 επίσης συστάθηκε το υπουργείο για την «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», ενώ τον Ιούλιο του 2001 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκδίδει το «πράσινο βιβλίο», όπως ήδη προαναφέρθηκε, για την προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Ειδική μνεία για το πράσινο βιβλίο και τα θέματα που αυτό θίγει θα

⁶ Πανελλήνιος Διαγωνισμός για την «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Αθήνα 2002.

κάνουμε πιο κάτω προκειμένου να τονίσουμε την οργανωμένη αυτή προσπάθεια, που αποτελεί ουσιαστικά μια μέθοδο καταστολής της απάτης που αποβαίνει εις βάρος των οικονομικών συμφερόντων της Κοινότητας.

Συνεχίζοντας στο πλαίσιο των εξελίξεων που διαδραματίστηκαν αναφέρουμε τη Σύνοδο κορυφής του Γκέτεμποργκ όπου χαράχτηκε στρατηγική για βιώσιμη ανάπτυξη και συμπόρευση οικονομικής ανάπτυξης, κοινωνικής συνοχής και περιβαλλοντικής προστασίας. Συνάμα δημοσιεύτηκε η ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με την «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», όπου αναφέρονται τα αποτελέσματα του δημοσίου διαλόγου, τα αίτια έναρξης του οποίου αποτέλεσε το «πράσινο βιβλίο».

Τέλος σε πολιτικό επίπεδο έχουμε τη δημιουργία του δικτύου CSR Europe (Corporate Social Responsibility) με έδρα τις Βρυξέλλες και την διεξαγωγή ερευνών για τους καταναλωτές από τη MORI. Το δίκτυο αυτό παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα της παρούσας εργασίας.

Σημαντική είναι και η κινητοποίηση στον ελλαδικό χώρο. Η ελληνική νομοθεσία έχει προνοήσει για την προστασία των δασών και του περιβάλλοντος με το νόμο 998/1979. Το 2002 έπειτα από τα όσα διαδραματίστηκαν στο χρηματιστήριο και τα διεθνή σκάνδαλα εταιριών όπως η Enron η ελληνική κυβέρνηση ψήφισε το νόμο 3016 για την εταιρική διακυβέρνηση. Από τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες είναι και η ίδρυση του ελληνικού δικτύου για την «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», το Ιούνιο του 2000 από 13 εταιρίες και 3 επιχειρηματικούς οργανισμούς ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός με σκοπό την προώθηση των στόχων ΚΕΚ στην Ελλάδα.

Τα επιμελητήρια και οι σύνδεσμοι βιομηχάνων (ΕΒΕΑ, ΣΕΒ, ΣΒΒΕ, ΕΒΕΘ, ΕΕΔΕ, κλπ). Που μέσω διαφόρων εκδηλώσεων, σεμιναρίων και εκδόσεων προσπαθούν να φέρουν τα μέλη τους πιο κοντά στην ιδέα της ΚΕΚ. Παράλληλα, εθελοντικές ομάδες της Β. Ελλάδας, σε συνεργασία με το υπουργείο Μακεδονίας – Θράκης, παρεμβαίνουν ενεργά στον χώρο του εθελοντισμού και της ΕΚΕ, με τη δημιουργία του Χάρτη Κοινωνικής Συνεργασίας.

Σημαντική είναι επίσης η βοήθεια πολλών άλλων μη κυβερνητικών οργανώσεων και κοινωνικών ομάδων που πιέζουν και φέρουν τις επιχειρήσεις πιο κοντά σε θέματα που πραγματεύεται η «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη».

Τέλος τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας και η πίεση που προέρχεται από τα ΜΜΕ, βοηθούν και αυτά στη υλοποίηση των αρχών και ιδεών της ΚΕΚ.

Η εναρμόνιση των επιχειρήσεων στις αρχές της ΚΕΚ δεν αποφέρει θετικά αποτελέσματα μόνο για την κοινωνία και τους καταναλωτές. Η κοινωνία θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι αυτή που καρπώνεται τα οφέλη τελευταία. Η πρώτη που ωφελείται είναι η ίδια η επιχείρηση, γιατί με τον τρόπο αυτό ⁷:

A. αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της:

Οι εταιρίες οι οποίες φαίνονται να υποστηρίζουν τις ανάγκες της κοινωνίας τυγχάνουν μεγαλύτερης εκτίμησης από τους καταναλωτές και του επενδυτές και με αυτό τον τρόπο μπορούν να βελτιώσουν τη δική τους θέση, επιτυγχάνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους και οδηγούνται ευκολότερα σε αύξηση των μεριδίων τους στην αγορά.

B. ελαχιστοποιεί τους κινδύνους:

Η υιοθέτηση του κοινωνικού προφίλ, βοηθά στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων που προκαλεί το διαγραφόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εταιρίες που υπέδειξαν αλαζονεία και δε σεβάστηκαν αξίες όπως είναι το φυσικό περιβάλλον, τα κοινωνικά ιδεώδη ακόμα και τα ανθρώπινα δικαιώματα των ίδιων τους των υπαλλήλων, το «πλήρωσαν» αρκετά ακριβά, χάνοντας μεγάλο μέρος της πελατείας τους.

Γ. βελτιώνει την εικόνα και φήμη της:

Το σύγχρονο management κατατάσσει την εταιρική φήμη ως μια από τις πιο σπουδαίες πηγές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εταιρική φήμη λογίζεται ως το μεγαλύτερο μέρος της χρηματιστηριακής αξίας των μεγάλων εταιρικών κολοσσών. Επενδύσεις που γίνονται στο τομέα του marketing και της προβολής της ηθικής αποστολής της επιχείρησης (για παράδειγμα διαφημιστικές καμπάνιες για τη προστασία του περιβάλλοντος μέσω της ανακύκλωσης, χορηγήσεις σε ιδρύματα ατόμων με ειδικές ανάγκες, τοποθέτηση κάδων καθαριότητας και πολλά άλλα) συνδράμουν στη σύνδεση του ονόματος της εταιρίας με τα συστήματα αξιών που θέτουν ως επίκεντρο τον άνθρωπο και όχι το αποκλειστικά το οικονομικό συμφέρον του επιχειρηματία.

⁷ Πανελλήνιος Διαγωνισμός για την «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Αθήνα 2002

Το «Πράσινο Βιβλίο» για την προστασία των καταναλωτών στην Ευρωπαϊκή Ένωση .

Παραπάνω κάναμε αναφορά στην έκδοση του «πράσινου βιβλίου» για την προώθηση ενός ευρωπαϊκού πλαισίου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Στο σημείο αυτό θα μιλήσουμε λίγο πιο εμπεριστατωμένα για το ζήτημα αυτό προκειμένου να εξηγήσουμε τη σημασία και την αποστολή μιας τέτοιας κίνησης.

Ο στόχος του «πράσινου βιβλίου» είναι η ανάλυση των μελλοντικών κατευθύνσεων που είναι δυνατές όσο αφορά τη προστασία των καταναλωτών στην Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω της ενθάρρυνσης της συζήτησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Το «πράσινο βιβλίο» επίσης εξετάζει τα διάφορα εμπόδια για την ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς στο τομέα αυτό, το ζήτημα της προστασίας των καταναλωτών και τις λύσεις που πρέπει να υιοθετηθούν με σκοπό την εναρμόνιση της κοινοτικής νομοθεσίας. Εξάλλου το πράσινο βιβλίο αναλύει τις επιλογές που είναι δυνατές για τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των αρμόδιων αρχών όσον αφορά τις πτυχές της πρακτικής εφαρμογής στο τομέα προστασίας των καταναλωτών.

Το κύριο πρόβλημα για την εξασφάλιση της προστασίας των καταναλωτών στην εσωτερική αγορά έγκειται στις διάφορες νομοθεσίες που διέπουν τις εμπορικές πρακτικές μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών. Ούτε οι επιχειρήσεις αλλά ούτε και οι καταναλωτές αξιοποιούν προς το παρόν πλήρως το δυναμικό της εσωτερικής αγοράς στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου, το οποίο παρουσίασε αύξηση ύστερα από την υιοθέτηση του Ευρώ (εμπόριο τύπου B2C, “business-to-consumer”).

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να παρέχουν στους καταναλωτές τη δυνατότητα συναλλαγών μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου βρίσκονται αντιμέτωπες με μια αποθαρρυντική αοριστία από νομικής άποψης η οποία υπονομεύει την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής αγοράς. Το πρόβλημα αυτό πλήττει και τους καταναλωτές καθώς μειώνει τις δυνατότητες πρόσβασής τους σε μια σειρά από προϊόντα με περισσότερα πλεονεκτήματα.

Το πράσινο βιβλίο, που έρχεται σε συνέχεια ανάλυσης από τις αρμόδιες υπηρεσίες, επισημαίνει ότι οι κοινοτικές προδιαγραφές για την προστασία των

καταναλωτών δεν επιτυγχάνουν να προσαρμοστούν στη φυσική εξέλιξη της αγοράς και στις νέες εμπορικές πρακτικές. Η λύση που εξετάζεται προτείνει την απλοποίηση των εθνικών κανόνων και τη δημιουργία αποτελεσματικότερων εγγυήσεων για την προστασία των καταναλωτών. Η απλοποίηση των προδιαγραφών μπορεί επίσης να ενσωματώσει την εναρμόνιση της κοινοτικής νομοθεσίας στον τομέα αυτό. Το πράσινο βιβλίο έχει εξάλλου ως στόχο να εντοπίσει τους κύριους τομείς της εναρμόνισης αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΔΕΚΑ ΜΥΘΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΗΘΙΚΗ

Η εταιρική ηθική και κοινωνική ευθύνη δίνει προτεραιότητα στις ηθικές αξίες και εξασφαλίζει συμπεριφορές ευθυγραμμισμένες με τις αξίες αυτές. Ωστόσο, οι μύθοι γύρω από την εταιρική ευθύνη βρίσκονται σε αφθονία. Ορισμένοι από αυτούς τους μύθους προέρχονται από τη γενική σύγχυση για την έννοια της ηθικής. Άλλοι πάλι προέρχονται από τη στενότητα της απλούστευσης ηθικών διλημμάτων.

^{ος}
1 Μύθος: Επιχειρησιακή ηθική και κοινωνική ευθύνη είναι το ίδιο. Το κίνημα της κοινωνικής ευθύνης είναι μια διάσταση της γενικότερης επιχειρησιακής ηθικής. Οι Madsen και Shafritz διευκρινίζουν της έννοια της επιχειρησιακής ηθικής: 1) εφαρμογή της ηθικής στο εσωτερικό της επιχείρησης, 2) μια μέθοδος προσδιορισμού της ευθύνης, 3) η αναγνώριση σημαντικών επιχειρησιακών και κοινωνικών επιταγών και 4) η άσκηση κριτικής σε μια επιχείρηση. Το 3^ο και το 4^ο σημείο αποτελούν θέμα κοινωνικής ευθύνης. Αναλύσεις πάνω στην κοινωνική ευθύνη συχνά δεν συμπεριλαμβάνουν πρακτικά ζητήματα διαχείρισης της ηθικής μέσα στην επιχείρηση, π.χ. ανάπτυξη κωδίκων, αναβάθμιση πολιτικών και διαδικασιών, προσεγγίσεις για την επίλυση ηθικών διλημμάτων κ.λπ. Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, η παρούσα εργασία θα σταθεί στο σημείο τομής των δυο εννοιών. Επομένως η επιχειρησιακή ηθική θα προϋποθέτει την κοινωνική ευθύνη και το αντίστροφο.

^{ος}
2 Μύθος: Η επιχειρησιακή ηθική είναι περισσότερο θέμα θρησκευτικό παρά θέμα management. Η Diane Kirrane, στο “Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics” (Training and Development Journal, Νοέμβριος 1990), ισχυρίζεται ότι «το να αλλάξεις των ανθρώπων τις αξίες ή τις αρχές δεν είναι στόχος ενός προγράμματος επιχειρησιακής ηθικής.»

^{ος}
3 Μύθος: Οι εργαζόμενοί μας είναι ηθικοί άρα δεν χρειάζεται να δώσουμε έμφαση στην επιχειρησιακή ηθική. Τα περισσότερα από τα ηθικά διλήμματα που αντιμετωπίζουν οι managers στο χώρο εργασίας είναι πολύ πολύπλοκα. Η Kirrane αναφέρει ότι όταν προκύπτει το θέμα της επιχειρησιακής ηθικής, ο καθένας αναφέρεται εύκολα στο «Χρυσό Κανόνα»: τιμιότητα και αβροφροσύνη. Αλλά όταν παρουσιάζεται

ένα σύμπλεγμα ηθικών διλημμάτων, οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι υπάρχει μια μεγάλη απόκλιση μεταξύ του Χρυσού Κανόνα και της εφαρμογής αυτού.

^{ο5} **4 Μύθος:** Στην επιχειρησιακή ηθική πειθαρχούν καλύτερα οι φιλόσοφοι, οι ακαδημαϊκοί και οι θεολόγοι. Η μη ενασχόληση των ηγετών και των managers με τη λογοτεχνία της επιχειρησιακής ηθικής και με τις συζητήσεις για αυτή οδήγησε πολλούς στο να πιστέψουν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη κινείται στη σφαίρα του μυθικού, μη σχετιζόμενη με την καθημερινή πραγματικότητα των σύγχρονων εταιριών και αποτελώντας μια στείρα φιλοσοφική διαμάχη ή μια θρησκεία. Ωστόσο, η επιχειρησιακή ηθική αποτελεί αρχή του σύγχρονου management με προγραμματική προσέγγιση που συμπεριλαμβάνει διάφορα πρακτικά εργαλεία.

^{ο5} **5 Μύθος:** Η επιχειρησιακή ηθική είναι περιττή, τονίζοντας απλά το προφανές: «Κάνε το καλό!» Πολλοί άνθρωποι ισχυρίζονται πως οι κώδικες ηθικής ή οι λίστες ηθικών αξιών που ασπάζονται οι εταιρίες είναι περιττές γιατί αντιπροσωπεύουν αρχές στις οποίες ο καθένας οφείλει να ακολουθεί από τη φύση του. Παρά ταύτα, η αξία ενός επιχειρησιακού ηθικού κώδικα αντικατοπτρίζεται στην προτεραιότητα που δίνεται σε αυτόν μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, για παράδειγμα, η αρχή της αειφόρου ανάπτυξης⁹, όπως την ορίζει αυτή η Ευρωπαϊκή Ένωση, δεν αρκεί να πλανάται γενικώς ως υποχρέωση της επιχείρησης, αλλά οφείλει να αποτελεί σαφή προσανατολισμό της. Έτσι, το Μάρτιο του 1995 πραγματοποιήθηκε η παγκόσμια σύνοδος κορυφής της Κοπεγχάγης για την κοινωνική ανάπτυξη, ενώ η συνθήκη του Άμστερνταμ, «ενέταξε» οριστικά την αειφόρο ανάπτυξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

⁹ « Η αειφόρος ανάπτυξη αναφέρεται σε μια οικονομική ανάπτυξη που θα είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες των κοινωνιών όσον αφορά την ευημερία, βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και κυρίως μακροπρόθεσμα. Προϋποθέτει ότι η ανάπτυξη πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του παρόντος χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των μελλοντικών γενιών.»

^{ος}
6 Μύθος: Η επιχειρησιακή ηθική είναι θέμα νουθέτησης των κακών από τους καλούς. Ορισμένοι συγγραφείς φαίνονται να υπερασπίζονται μια ηθική δεοντολογία κατακρίνοντας το χαμηλό επίπεδο των εταιριών και των ηγετών τους. Ωστόσο, αυτοί οι ειδικευμένοι μελετητές της διοίκησης των επιχειρήσεων συνειδητοποιούν ότι «καλοί άνθρωποι» μπορούν να οδηγηθούν σε «κακές πράξεις», ιδιαίτερα όταν πιέζονται ή όταν μπερδεύονται. Η διοίκηση της ηθικής στις επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνει τη συνεργασία για τη διατήρηση της ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης και για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημμάτων.

^{ος}
7 Μύθος: Η επιχειρησιακή ηθική αποτελεί είδος αστυνόμευσης. Πολλοί πιστεύουν ότι η επιχειρησιακή ηθική είναι ένα πρόσφατο φαινόμενο εξαιτίας της προσοχής που άρχισε να δίνει σε αυτή η δημοφιλής διοικητική βιβλιογραφία. Ωστόσο, η επιχειρησιακή ηθική πρωτογράφηκε πριν από περίπου 2000 χρόνια από τον Κικέρωνα. Η ιδιαίτερη σημασία που της δίνεται τώρα οφείλεται στο κίνημα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που ξεκίνησε στη δεκαετία του '60.

^{ος}
8 Μύθος: Η ηθική δεν μπορεί να γίνει αντικείμενο διαχείρισης. Αντιθέτως, η ηθική είναι πάντα διαχειρίσιμη, αλλά συνήθως με λανθασμένο τρόπο. Για παράδειγμα, η συμπεριφορά του οργανωσιακού ηγέτη μπορεί εύκολα να επηρεάσει τους υφιστάμενους. Οι στρατηγικές προτεραιότητες (μεγιστοποίηση κερδών, διεύρυνση μεριδίου αγοράς, μείωση κόστους κ.λπ.) μπορούν να αποτελέσουν πολύ ισχυρές επιρροές. Οι νόμοι και οι κανονισμοί κατευθύνουν άμεσα τις συμπεριφορές προς την ηθικότητα με έναν τρόπο που προάγει το «γενικό καλό».

^{ος}
9 Μύθος: Η εταιρία μας δεν έχει προβλήματα με το νόμο, άρα είναι ηθική. Κανείς μπορεί να είναι νομότυπος αλλά να ξεπερνάει τα όρια της ηθικής. Παραδείγματα: χάριν, απόκρυψη πληροφοριών από τους ανώτερους, παραποίηση προϋπολογισμών, διαρκές παράπονο για άλλους κ.τ.λ. Παρά ταύτα, η παρανομία συχνά ξεκινά από ανήθικη συμπεριφορά.

^{ος}
10 Μύθος: Η διαχείριση της ηθικής στην επιχείρηση έχει μικρή πρακτική αξία. Η διαχείριση της ηθικής συμπεριλαμβάνει την αναγνώριση και την αξιολόγηση των αξιών για την καθοδήγηση των συμπεριφορών μέσα στην επιχείρηση, καθώς και την εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών για την εξασφάλιση της καθοδήγησης των

συμπεριφορών αυτών. Τη διαδικασία αυτή θα μπορούσαμε να την ονομάσουμε «διαχείριση αξιών» (values management).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΔΕΚΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Πολλοί άνθρωποι είναι συνηθισμένοι στο να διαβάζουν ή να ακούν για τα ηθικά και θεωρητικά οφέλη από την εφαρμογή της επιχειρησιακής ηθικής. Παρ' όλ' αυτά, υπάρχουν και άλλα οφέλη.

1^ο Όφελος: Η επιχειρησιακή ηθική βελτιώνει σημαντικά την κοινωνία. Πριν από μερικές δεκαετίες, τα παιδιά δούλευαν 16 ώρες τη μέρα. Οι εργάτες αποτελούσαν θύματα της φτώχειας και της εξαθλίωσης. Κοινοπραξίες ήλεγχαν ορισμένες αγορές με σταθερές τιμές και οι μικρές επιχειρήσεις καταποντίζονταν, φαινόμενα που επηρέαζαν τις δυνάμεις της αγοράς. Στη συνέχεια η κοινωνία αντέδρασε και απαίτησε από τις εταιρίες να θέσουν ως αρχή τους τη δικαιοσύνη και την κοινωνική ευθύνη. Δημιουργήθηκαν νόμοι ενάντια των κοινοπραξιών. Δημιουργήθηκαν κυβερνητικές υπηρεσίες. Οργανώθηκαν ενώσεις και ψηφίστηκαν νόμοι.

2^ο Όφελος: Τα προγράμματα ηθικής βοηθούν στη διατήρηση μιας ηθικής πορείας σε καιρούς αναταραχής. Οι Wallace και Pekel εξηγούν ότι η σημασία στην επιχειρησιακή ηθική είναι σημαντική σε περιόδους ριζικών αλλαγών, σαν αυτές που συμβαίνουν σήμερα. Κατά τη διάρκεια αυτών των περιόδων δεν υπάρχει μια «πυξίδα ηθικής» που θα οδηγήσει τους ηγέτες μέσα από τις συγκρούσεις. Η συνεχής παρουσία μιας επιχειρησιακής ηθικής και κοινωνικής ευθύνης δημιουργεί μια ηθική νοοτροπία στους ηγέτες και τους υφιστάμενους.

3^ο Όφελος: Τα προγράμματα ηθικής καλλιεργούν τη συνεργασία και αυξάνουν την παραγωγικότητα. Τα προγράμματα ηθικής ευθυγραμμίζουν τις συμπεριφορές των υπαλλήλων με τις ηθικές αξίες υψηλής προτεραιότητας που προτιμώνται από τους οργανωσιακούς ηγέτες. Συνήθως, σε μια εταιρία υπάρχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στις προτιμώμενες από αυτές αρχές και εκείνες που ακολουθούνται από τις συμπεριφορές εντός αυτής. Η σημασία που δίνεται σήμερα στις εσωεπιχειρησιακές αρχές και ο διάλογος πάνω σε αυτές προάγει την ειλικρίνεια, την ακεραιότητα και τη συνεργασία, βασικά συστατικά των ισχυρών εσωεπιχειρησιακών ομάδων. Οι υπάλληλοι νιώθουν

ευθυγραμμισμένοι με τις αρχές τους και εκείνους της εταιρίας. Αντιδρούν με ισχυρή υποκίνηση και καλή απόδοση.

4^ο Όφελος: Τα προγράμματα ηθικής ενισχύουν τη σημασία και τη βελτίωση των εργαζομένων, καθώς μέσω αυτών οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τόσο την καλή όσο και την κακή πραγματικότητα, τόσο στον εαυτό τους όσο και στην επιχείρηση. Νιώθουν πίστη στον εαυτό τους και μπορούν να αποδεχτούν και να αντιμετωπίσουν ό,τι βρεθεί στο δρόμο τους. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνονται και γίνονται πιο χρήσιμοι για την επιχείρηση.

5^ο Όφελος: Τα προγράμματα ηθικής αποτελούν πολιτικές ασφάλισης, εξασφαλίζοντας ότι οι πολιτικές είναι σύννομες. Οι ηθικές αρχές αποτελούν συχνά ζήτημα νομικών επιταγών. Αυτές οι αρχές μετατρέπονται όχι σπάνια σε νόμους. Ο σεβασμός τους διασφαλίζει την ηθικότητα των πολιτικών και των διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση. Είναι πολύ καλύτερη η αύξηση του κόστους για τη διασφάλιση της παρουσίας ηθικών πρακτικών τώρα παρά η αντίστοιχη αύξηση αργότερα για την αντιμετώπιση των προκληθέντων προβλημάτων. Ένας βασικός στόχος των καλά σχεδιασμένων πολιτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διασφάλιση της ηθικής αντιμετώπισης των υπαλλήλων (στην πρόσληψη, αξιολόγηση κ.λπ.).

6^ο Όφελος: Τα προγράμματα ηθικής βοηθούν στην αποφυγή εγκληματικών πράξεων «παράλειψης» και μπορούν να ελαττώσουν τα πρόστιμα, καθώς τείνουν να εντοπίζουν τα ηθικά ζητήματα και τις παραβάσεις εγκαίρως έτσι ώστε να αναφέρονται και να αντιμετωπίζονται. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν η επιχείρηση αντιλαμβάνεται μια πραγματοποιηθείσα ή δυνητική παράβαση και δεν αναφέρεται στις αρμόδιες αρχές, τότε αυτό μπορεί να θεωρηθεί εγκληματική πράξη αντίθετη στα συμφέροντα της κοινωνίας και προδίδει έλλειψη κοινωνικής ευθύνης.

7^ο Όφελος: Τα προγράμματα ηθικής βοηθούν στη διαχείριση αξιών σχετικών με τη διοίκηση ποιότητας, το στρατηγικό σχεδιασμό και τη διοίκηση διαφορών, αφού αναγνωρίζουν τις προτιμώμενες αξίες και διασφαλίζουν την ευθυγράμμιση των συμπεριφορών με αυτές. Αυτή η προσπάθεια συμπεριλαμβάνει την καταγραφή των αξιών, την ανάπτυξη των πολιτικών και των διαδικασιών για την ευθυγράμμιση των συμπεριφορών με τις προτιμώμενες αξίες και στη συνέχεια με την εκπαίδευση του

προσωπικού για τις πολιτικές και τις διαδικασίες. Αυτή η γενική προσπάθεια είναι πολύ χρήσιμη για διάφορα άλλα επιχειρησιακά προγράμματα που απαιτούν «ηθική», συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης ποιότητας, το στρατηγικό σχεδιασμό και τη διοίκηση διαφορών.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συμπεριλαμβάνει την υψηλή προτεραιότητα σε ορισμένες αξίες, όπως η πίστη, η εμπιστοσύνη, η ανατροφοδότηση κ.ο.κ. Η τεχνικές ηθικής διοίκησης είναι πολύ χρήσιμες στη διαχείριση στρατηγικών αξιών, π.χ. διεύρυνση μεριδίου αγοράς, μείωση κόστους κ.τ.λ. Όσον αφορά τη διοίκηση διαφορών, η διαφορετικότητα αφορά κάτι περισσότερο από το χρώμα του δέρματος – αναγνωρίζει τις διαφορετικές αξίες και προοπτικές. Τα προγράμματα διαφορετικότητας απαιτούν αναγνώριση και εφαρμογή διαφορετικών αρχών και προοπτικών. Για το λόγο αυτό και η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης εκφράζεται μέσω και από την προάσπιση των συμφερόντων των ανθρώπων που απαρτίζουν τα διάφορα επίπεδα μέσα σε αυτή, συμφέροντα που αντικατοπτρίζουν τα συμφέροντα των ευρύτερων κοινωνικών ομάδων στις οποίες ανήκουν.

8^ο Όφελος: Τα προγράμματα ηθικής προωθούν μια ισχυρή δημόσια εικόνα. Επιχειρησιακή ηθική και κοινωνική ευθύνη σημαίνει επίσης και καλές δημόσιες σχέσεις. Ο κόσμος θεωρεί πως επιχείρηση δίνει μεγαλύτερο βάρος στους ανθρώπους παρά στο κέρδος. Η ευθυγράμμιση των συμπεριφορών με αξίες είναι αποτελεσματική στο marketing και στα προγράμματα δημοσίων σχέσεων.

9^ο Όφελος: Γενικά οφέλη από προγράμματα ηθικής. Η επιχειρησιακή διαχείριση των ηθικών αξιών νομιμοποιεί τις ενέργειες των managers, ενδυναμώνει τη συνοχή και την ισορροπία της επιχειρησιακής κουλτούρας, βελτιώνει την πίστη στη σχέση ατόμων και ομάδων και υποστηρίζει τη συνέπεια στα στάνταρ και την ποιότητα των προϊόντων¹⁰.

10^ο Όφελος: Ο τυπικός σεβασμός της επιχειρησιακής ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης είναι η πλέον σωστή ενέργεια.

¹⁰ Donaldson και Davis, “Business Ethics? Yes, But What Can it Do for the Bottom Line?” (Management Decision, V28, N6, 1990)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΟΚΤΩ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

Οι ακόλουθες οδηγίες εξασφαλίζουν ότι η επιχειρησιακή ηθική λειτουργεί στην αποδεκτή φόρμα ¹¹ :

1^η Οδηγία: Αποδοχή ότι η διοίκηση της ηθικής είναι διαδικασία. Η ηθική είναι θέμα των αξιών και των συλλογικών συμπεριφορών. Οι αξίες διαχωρίζονται και αντικατοπτρίζονται μέσω διαδικασιών. Για αυτό το θέμα της ηθικής μπορεί να μοιάζει περισσότερο process-oriented από τις υπόλοιπες διοικητικές πρακτικές. Οι managers τείνουν να είναι σκεπτικοί με τις process-oriented δραστηριότητες και προτιμούν τις διαδικασίες οι οποίες σχετίζονται με τις μετρήσεις. Οι έμπειροι managers αντιλαμβάνονται ότι απελευθέρωση των διοικητικών πρακτικών (planning, organizing, motivating, controlling) είναι μόνο απτή αντιπροσώπευση (παράσταση) των process-oriented πρακτικών. Για παράδειγμα, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι πολύ πιο σημαντική από το σχέδιο προερχόμενο από την διαδικασία. Το ίδιο ισχύει και για την επιχειρηματική ηθική. Το ηθικό πρόγραμμα παράγει την απελευθέρωση των κωδίκων, πολιτικών και των κανονισμών.

2^η Οδηγία: Το κατώτερο σημείο του ηθικού προγράμματος είναι η πραγματοποίηση των επιθυμητών συμπεριφορών στο χώρο εργασίας. Το πιο σημαντικό αποτέλεσμα των διοικητικών πρακτικών είναι η συμπεριφορά της επιχείρησης. Οι ηθικές αξίες και οι σκοποί είναι ασήμαντοι εάν δεν γενικεύουν και προωθούν την έντιμη, σωστή και δίκαιη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Για αυτό το λόγο οι πρακτικές που γεννούν τις ηθικές αξίες ή τους κωδικούς ηθικής πρέπει επίσης να επιφέρουν και τις πρακτικές και την εκπαίδευση που μεταφράζουν αυτές τις αξίες στη κατάλληλη συμπεριφορά.

3^η Οδηγία: Ο καλύτερος τρόπος για την αντιμετώπιση των ηθικών διλημάτων είναι η αποφυγή της εμφάνισης αυτών από την αρχή. Η δημιουργία των κωδίκων ηθικής είναι σημαντική και ωθεί τους εργαζόμενους να επανεξετάζουν τα ηθικά ζητήματα και τις συμπεριφορές και έτσι μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης ανήθικων συμπεριφορών.

¹¹ <http://www.mapnp.org/library>

4^η Οδηγία: Λήψη ηθικών αποφάσεων σε ομάδες και δημοσίευσή τους. Αυτό συνήθως επιφέρει καλύτερης ποιότητας αποφάσεις (συμπεριλαμβανόμενων διάφορων συμφερόντων και απόψεων) καθώς αυξάνει και την αξιοπιστία των αποφάσεων και των συνεπειών τους, με αποτέλεσμα τη μείωση της δυσπιστίας και των ανήθικων προκαταλήψεων.

5^η Οδηγία: Ένωση του ηθικού management με τις υπόλοιπες διοικητικές πρακτικές. Στην δημιουργία της ηθικής ανάλυσης στο στάδιο του στρατηγικού προγραμματισμού πρέπει να συμπεριλαμβάνονται οι ηθικές αξίες επιθυμητές στο χώρο εργασίας. Στη ανάπτυξη των πολιτικών πρέπει να συλλογιστεί και μελετηθεί ποιες ηθικές αξίες θα είναι πρωτεύοντες στη επιχειρησιακοί κουλτούρα και έπειτα να ακολουθήσει σχεδιασμός ενεργειών και πρακτικών που θα παράγουν αυτές τις συμπεριφορές.

6^η Οδηγία: Χρήση ομάδων και η εκτέλεση (πραγματοποίηση) του ηθικού διοικητικού προγράμματος. Είναι βασικής σημασίας οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση να έχουν την αίσθηση της συμμετοχής σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και να σέβονται τις ηθικές αξίες της επιχείρησης. Για αυτό οι εργαζόμενοι πρέπει να συμπεριλαμβάνονται και συμμετάσχουν στη δημιουργία και την λειτουργία του προγράμματος.

7^η Οδηγία: Η εκτίμηση της συγχώρεσης. Αυτό μπορεί να ακούγεται περισσότερο θρησκευτικό και ηθικολογικό αλλά πολύ πιθανόν είναι το πιο σημαντικό σημείο οποιασδήποτε διοικητικής πρακτικής. Το ηθικό διοικητικό πρόγραμμα μπορεί να αυξήσει τον αριθμό των ηθικών ζητημάτων τα οποία χρειάζονται μεταχείριση. Το πιο σημαντικό συστατικό για να παραμείνει κάποιος ηθικός είναι η προσπάθεια να είναι ηθικός. Για αυτό οι άνθρωποι πρέπει να αναγνωρίζουν τα λάθη τους και έπειτα να τους υποστηρίξουμε να συνεχίσουν να προσπαθούν να λειτουργούν με ηθικό τρόπο.

8^η Οδηγία: Η προσπάθεια για μια ηθική λειτουργία και συμπεριφορά έστω και με μερικά λάθη είναι καλύτερα από τη μη προσπάθεια. Κάποιες επιχειρήσεις φημίζονται για την εξαιρετικά ηθική τεχνολογία (παράδειγμα: Johnson and Johnson, Hewlett Packard). Δυστυχώς, φαίνεται πως όταν οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν αυτή την καλή δημόσια εικόνα τοποθετείται στο βήθρο από μερικούς συγγραφείς στο θέμα της επιχειρηματικής ηθικής. όλες οι επιχειρήσεις συνίστανται από τα άτομα και τα άτομα δεν

είναι τέλεια. έτσι όταν γίνεται το λάθος, αυτές οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια καθοδική πορεία. Στην κοινωνία μας, η οποία είναι εξαιρετικά κριτική, αυτές οι επιχειρήσεις είναι καταδικασμένες και υπόκειται στην έντονη κοινωνική κριτική. Σαν αποτέλεσμα, κάποιοι managers φοβούνται να ανακοινώσουν δημόσια ότι υιοθετούν και ακολουθούν το πρόγραμμα του ηθικού management. Όμως αυτό που πρέπει να μετράει είναι η προσπάθεια για μια ηθική συμπεριφορά και όχι αποκλειστικά η απόκτηση της ηρωικής θέσης στην κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΠΕΝΤΕ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

Σχετικά με το μέγεθος της επιχείρησης, ορισμένοι ρόλοι μέσα σε αυτήν μπορεί να φανούν χρήσιμοι στη διοίκηση της ηθικής στο χώρο εργασίας. Αυτοί οι ρόλοι μπορεί να είναι full-time ρόλοι ή part-time καθήκοντα μέσα στην επιχείρηση. Στα ακόλουθα σημεία πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία όταν πρόκειται για την υπευθυνότητα μέσα στην επιχείρηση ¹² :

1^{ος} Ρόλος: Τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να υποστηρίζουν απόλυτα το πρόγραμμα. Στην περίπτωση που τα ηγετικά στελέχη δεν βρίσκονται πλήρως πίσω από το πρόγραμμα, οι εργαζόμενοι θα σχηματίσουν την γνώμη ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε άσχημη κατάσταση, πράγμα το οποίο είναι χειρότερο από τη μη ύπαρξη τυπικού ηθικού προγράμματος. Για αυτό το λόγο, οι ηγέτες πρέπει να ανακοινώνουν το πρόγραμμα και ευνοούν την ανάπτυξη και την εφαρμογή του. Το κυριότερο, τα ηγετικά στελέχη πρέπει συνεχώς να φιλοδοξούν και να επιδιώκουν την ηγεσία με ένα ηθικό και σωστό τρόπο.

2^{ος} Ρόλος: Εξέταση της σημασίας ίδρυσης ηθικής επιτροπής. Η επιτροπή αυτή θα ήταν υπεύθυνη για την επίβλεψη της ανάπτυξης και της λειτουργίας του ηθικού διοικητικού προγράμματος.

3^{ος} Ρόλος: Εξέταση της σημασίας ίδρυσης ηθικού διοικητικού συμβουλίου. Το συμβούλιο θα ήταν αρμόδιο για την εκπλήρωση και την διαχείριση του ηθικού διοικητικού προγράμματος, συμπεριλαμβανομένης της επιμέλειας και της εκπαίδευσης σχετικής με τις πρακτικές και τις διαδικασίες καθώς και η επίλυση των ηθικών διλημμάτων.

¹² www.ethics.acusd.edu/index.html

^{ος}
4 Ρόλος: Εξέταση προσδιορισμού των υπαλλήλων για τα ηθικά ζητήματα.

Αυτός ο ρόλος γίνεται όλο και πιο σημαντικός, ειδικά στις μεγάλες και προοδευμένες επιχειρήσεις. Οι υπάλληλοι αυτοί συνήθως εκπαιδεύονται σχετικά με τα ζητήματα ηθικής στο χώρο εργασίας και ειδικά για την επίλυση των ηθικών διλημάτων.

^{ος}
5 Ρόλος: Κάθε άτομο πρέπει, εν τέλει, να είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση του ethics management προγράμματος.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ I

Στην ενότητα αυτή κατανοήσαμε της έννοια της ηθικής και μπορέσαμε να δούμε την επιχειρησιακή της διάσταση μέσω και από την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Η κοινωνική ευθύνη ή ηθική της επιχείρησης είναι έννοιες που μεταφέρουν μια καινούρια αντίληψη κατά την οποία ο ιδιωτικός τομέας συνεισφέρει ενεργητικά στην εμφάνιση μιας καινούριας παγκόσμιας ηθικής. Αναφέρεται στο τι είναι σωστό και στο τι λάθος στον τρόπο με τον οποίο ενεργεί η επιχείρηση, θέτοντας ως κέντρο αναφοράς την κοινωνία.

Εξάλλου, η επιδίωξη του κέρδους καθώς και όλων των επιχειρησιακών στόχων μπορεί εύκολα να εναρμονιστεί με τη μέριμνα για τον ανθρώπινο παράγοντα, το περιβάλλον και τον κοινωνικό περίγυρο, ενώ και η αειφόρος ανάπτυξη μπορεί να ευνοηθεί από μια ηθική συμπεριφορά. Ο σεβασμός στο κοινωνικό περιβάλλον και η προσπάθεια για προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας μέσω ενός προγράμματος επιχειρησιακής ηθικής μπορεί και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Πάντως, η κοινωνική ευθύνη δεν αφήνεται απλά στα χέρια των επιχειρήσεων, αφού υπάρχει συνεχής προσπάθεια από την πλευρά της πολιτείας για τη διασφάλιση της εφαρμογής της.

ΕΝΟΤΗΤΑ II :

<<Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ «Business Ethics and Social Responsibility»>>

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ II

Στην παρούσα ενότητα θα μελετήσουμε το ρόλο της κουλτούρας στη διαμόρφωση μιας ηθικής συμπεριφοράς της επιχείρησης. Η κουλτούρα παίζει, θα λέγαμε, το σημαντικότερο ρόλο σε κάτι τέτοιο, αφού είναι εκείνη που καθορίζει τον τρόπο δράσης της επιχείρησης. Η ανάλυση που ακολουθεί αποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο μια τέτοια θεώρηση καθίσταται ακριβής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας αναφέρεται σε μια διάσταση των οργανώσεων, επιχειρήσεων και οργανισμών, η οποία στο σύγχρονο περιβάλλον θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την μακροπρόθεσμη επιτυχία. Στη διοικητική επιστήμη το ζήτημα της οργανωσιακής παιδείας έχει αναλυθεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό.

Κατά τον E. Schem (1985), κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει πρόβλημα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν, ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά.

Είναι ένα αποτέλεσμα μάθησης μέσα από ομαδική εμπειρία και έχει σημασία αναφορικά με την ομάδα αυτή. Μια οργάνωση έχει την δική της κουλτούρα, η οποία όμως αποτελεί ένα στοιχείο της ευρύτερης κουλτούρας. Αυτή η κουλτούρα δημιουργεί και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την κουλτούρα της επιχείρησης. Υπάρχει μια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ ανθρώπινων σχέσεων και κουλτούρας. Θα μπορούσε να οριστεί ως ένα σύστημα κοινών αξιών, βασικών παραδοχών, σημασιών.

1.1 Ηθική συμπεριφορά

Η έννοια της ηθικής και της ηθικής συμπεριφοράς τυγχάνει μεγάλης προσοχής αυτόν τον καιρό. Αυτό το ενδιαφέρον οφείλεται εν μέρει σε αναφερόμενες υποθέσεις αμφίβολων και προβληματικών επιχειρησιακών ηθικών και στα κόστη που αυτές οι υποθέσεις επέφεραν. Για παράδειγμα, βιομηχανίες στις Η.Π.Α. χάνουν περίπου 400 δις. δολάρια το χρόνο λόγω ανήθικης και εγκληματικής συμπεριφοράς. Η μη ηθική συμπεριφορά είναι μια σχετική έννοια για όλους τους εργαζόμενους¹³. Μια σχετική έρευνα σε μεσαία και ανώτατα διοικητικά στελέχη αποκάλυψε ότι τουλάχιστον το ένα τρίτο (1/3) από αυτούς έχει κάνει άλλα από ότι ορίζει η κοινή επιχειρησιακή ηθική.

Αυτό το αποτέλεσμα δεν πρέπει να μας εκπλήσσει αφού οι «πειρασμοί» του να ψεύδεται, να αποκρύπτεις π.χ. οικονομικά στοιχεία και να έχεις «ανήθικη συμπεριφορά» είναι πολλοί (υψηλότερος μισθός, μετοχές, ενώ και ο ανταγωνισμός για ψηλότερες θέσεις είναι σκληρός). Υπάρχει μια ποικιλία από ατομικά και οργανωτικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην ανήθικη συμπεριφορά. Η οργανωτική συμπεριφορά σε μια επιχείρηση είναι ένα απόλυτο σημείο πλεονεκτήματος για την κατανόηση της κουλτούρας και για την βελτίωση των ηθών στην εργασία.¹⁴ Εάν η οργανωτική συμπεριφορά μπορεί να μας παρέχει κάποιες αντιλήψεις, κάποιες ιδέες για το πώς να διοικούμε ανθρώπους με γνώμονα την κουλτούρα τότε σίγουρα μπορεί μας διδάξει πώς να αποφεύγουμε την ανήθικη συμπεριφορά. Η ηθική συμπεριφορά περιλαμβάνει την μελέτη των ηθικών αξιών και επιλογών. Η κατάλληλη επιχειρησιακή συμπεριφορά πρέπει πάνω απ' όλα να στηρίζεται στην ηθική αντιμετώπιση όλων των προβλημάτων και στις ηθικές σχέσεις με όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν το επιχειρησιακό και οργανωσιακό πλαίσιο.

¹³ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, "Organizational Behavior", Irwin McGraw-Hill, 2000

¹⁴ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, "Organizational Behavior", Irwin McGraw-Hill, 2000

Ο ρόλος της κουλτούρας στην διαμόρφωση επιχειρησιακής ηθικής και κατ' επέκταση ηθικής συμπεριφοράς είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Κάθε επιχείρηση έχει ένα θεωρητικό υπόβαθρο για την εκτέλεση οποιωνδήποτε λειτουργιών της και με βάση αυτό το στοιχείο του συνδυασμού επιρροών της κουλτούρας και επιχειρησιακής ηθικής θα πρέπει να συμμορφώνεται το ανθρώπινο δυναμικό.

Η παιδεία μιας οργάνωσης διαφοροποιείται από 3 χαρακτηριστικά:

- Τη διεύθυνση: Δείχνει ποιο δρόμο ακολουθεί μια επιχείρηση υπό την επίδραση της κουλτούρας και ποιες ενέργειες εκτυλίσσονται ως αποτέλεσμα της επίδρασης της κουλτούρας
- Την έκταση: Πόσο είναι διαδεδομένη η κουλτούρα, πόσα μέλη την έχουν αφομοιώσει
- Την ένταση: Ποια είναι η πίεση που ασκούν οι αξίες και η παιδεία πάνω στα μέλη

Οι αξίες του ανθρώπινου δυναμικού που διαφαίνονται και από το πόσο ακολουθούν την ηθική συμπεριφορά έχουν επίδραση στη κουλτούρα της επιχείρησης αλλά και επηρεάζονται από το γενικότερο περιβάλλον, από τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση και τη γενικότερη δραστηριότητα όλων των μελών. Η οργάνωση η οποία δεν θα καταφέρει να διοικήσει αποτελεσματικά την κουλτούρα της μέσω του προσωπικού της, θα βρεθεί γρήγορα με μια ξεπερασμένη, χασματική κουλτούρα. Σαν ιδανική κουλτούρα-παιδεία θεωρείται εκείνη που εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης στα πλαίσια του περιβάλλοντος της. Παρακάτω δίνονται τα περισσότερα δεδομένα χαρακτηριστικά μιας σύγχρονης οργανωτικής κουλτούρας που έχει σαν επίκεντρο την επιχειρησιακή ηθική και την εφαρμογή της σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα:

- Προσανατολισμός στην συνεργασία με έμφαση στις ομάδες και στην αρμονική συνεργασία
- Προσανατολισμός στην επίτευξη αποτελεσματικότητας με ηθικά μέσα
- Προσανατολισμός στους ανθρώπους όπου το επίκεντρο είναι οι ανθρώπινες σχέσεις
- Τα ανώτερα στελέχη, δηλαδή οι μάνατζερ, εμφανίζονται ως παραδείγματα στους υπόλοιπους

- Οι αμοιβές είναι αντάξιες της συμμετοχής και του έργου που προσφέρουν τα μέλη μιας επιχείρησης. Έτσι δεν υπάρχει αίσθημα αδικίας και αυξάνεται η παραγωγικότητα αφού οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι η προσπάθεια τους θα αναγνωριστεί και θα υπάρξει η ανάλογη αμοιβή
- Η επιχείρηση θεωρεί τον εαυτό της κοινωνικά και ηθικά υπεύθυνο για τον τρόπο με τον οποίο ασκεί τις δραστηριότητες της
- Συμμετοχή στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων
- Έμφαση στην δημιουργικότητα και στις καινοτομίες οι οποίες πραγματοποιούνται ως αποτέλεσμα του συντονισμού και της αξιοποίησης των ατομικών προσπαθειών
- Η οργάνωση ενθαρρύνει τη δημιουργική και ανεξάρτητη σκέψη
- Η οργάνωση έχει την τάση να αναζητά νέες και πιο ανεπτυγμένες μεθόδους για την εκτέλεση των εργασιών
- Έμφαση στη διερεύνηση των πραγματικών αναγκών των πελατών και στην ανάλογη προσαρμογή των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται από την επιχείρηση
- Η δομή της οργάνωσης είναι τέτοια ώστε να διευκολύνει τη ροή της πληροφόρησης από κάτω προς τα πάνω και αντίστροφα
- Οι αντιθέσεις μέσα στην οργάνωση επιλύονται σε μια ατμόσφαιρα που δεν διακρίνει νικητές και ηττημένους, αλλά μέσα από την αντίθεση αυξάνεται ο υγιής ανταγωνισμός
- Άνετο περιβάλλον και ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας
- Οι άνθρωποι αναλαμβάνουν άμεσα δράση και δεν οδηγούνται σε αδράνεια αναλύοντας πάνω από το κανονικό τις καταστάσεις
- Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορεί η επιχείρηση να προσφέρει υπό τους καλύτερους όρους και με βάση τον ηθικό ανταγωνισμό και τη ευθύνη της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.

1.2 Περιβαλλοντική ηθική

Μια επιχείρηση αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα και ασκείται στη κουλτούρα της οργάνωσης της ισχυρή επίδραση από το περιβάλλον. Μην ξεχνάμε ότι η κουλτούρα της επιχείρησης υπάγεται σε μια γενικότερη κουλτούρα, αυτή της χώρας την «εθνική κουλτούρα». Στοιχεία της εθνικής κουλτούρας εισέρχονται στις επιχειρήσεις μέσω των

ανθρώπων που ζουν και δουλεύουν εκεί. Εξάλλου η αντιμετώπιση των πιέσεων που ασκεί στην επιχείρηση απαιτεί ή ευνοεί να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της συγκεκριμένα στοιχεία κουλτούρας και εμποδίζει την ανάπτυξη άλλων. Το θεσμικό πλαίσιο, οι κρατικές πολιτικές, οι απαιτήσεις των πελατών, οι συμπεριφορές των ανταγωνιστών και άλλα στοιχεία του περιβάλλοντος αποτελούν εμπειρία για την επιχείρηση η οποία είναι υποχρεωμένη να συμμορφώνεται με τα παραπάνω τα οποία αποτελούν στοιχεία επιχειρηματικής ηθικής.

Σημαντική επίδραση στην κουλτούρα της οργάνωσης ασκούν τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, δηλαδή η πολυπλοκότητα, η δυναμικότητα και η τάση ανταγωνισμού, αφού ο χειρισμός τους συνεπάγεται ανάλογες σημασίες, τρόπους σκέψης, συμπεριφορές, συστήματα, διαδικασίες. Ιδιαίτερα προσδιοριστικό της κουλτούρας των επιχειρήσεων είναι το ειδικό περιβάλλον τους δηλαδή ο κλάδος στον οποίο ανήκουν. Αρκετοί πιστεύουν ότι η κουλτούρα είναι περισσότερο κλαδική παρά επιχειρησιακή. Αυτό σημαίνει ότι μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου υπάρχουν αρκετά κοινά στοιχεία της κουλτούρας αυτών. Δηλαδή στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υπάρχει μια «ξενοδοχειακή κουλτούρα», στις τράπεζες μια «τραπεζική κουλτούρα» κ.ο.κ. Αυτό οφείλεται κυρίως στους εξωτερικούς παράγοντες όπως η τεχνολογία και η φύση των δραστηριοτήτων που είναι περίπου όμοιες στις επιχειρήσεις ίδιου κλάδου. Δεν πρέπει όμως να υποβαθμίζουμε την σημασία της επιχειρηματικής ηθικής στην διαμόρφωση της στρατηγικής αντιμετώπισης των εκάστοτε περιβαλλοντολογικών συνθηκών. Η προσαρμογή σε αυτές τις συνθήκες προϋποθέτουν την ύπαρξη προτύπων και λειτουργιών επιχειρηματικής ηθικής. Σημαντικό ρόλο παίζουν επίσης, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι διανομείς, το θεσμικό πλαίσιο και βασικά χαρακτηριστικά όπως πολυπλοκότητα, δυναμισμός, ένταση ανταγωνισμού. Τέλος πρέπει να γίνεται αναφορά στη συμπεριφορά των στοιχείων της κουλτούρας μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου μέσω της κινητικότητας των στελεχών, του μιμητισμού και της αλληλεπίδρασης.

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στις ηθικές αξίες και οι οποίες σχετίζονται με το καπιταλιστικό σύστημα μπορεί να είναι το αναπόφευκτο αποτέλεσμα των τελευταίων σταδίων της βιομηχανικής κοινωνίας που έχει φτάσει σε άνευ προηγούμενου επίπεδα αφθονίας και τεχνολογικής ανάπτυξης. Αναπόφευκτο ή όχι, η επιχειρηματική ηθική φαίνεται να μην είναι μεγάλης σημασίας πια για πολλούς ανθρώπους ειδικά δε στην

Αμερική του 21^{ου} αιώνα. Όσο η κοινωνία γίνεται όλο και πιο άφθονη, τόσο πιο πολύ επικεντρωνόμαστε σε ανάγκες υπερκαταναλωτισμού και έχοντας σαν δεδομένο την αύξηση της ποιότητας ζωής θεωρούμε το περιβάλλον σαν το πιο ουσιώδες συστατικό της.¹⁵ Σε ένα ανασφαλές ή και μολυσμένο περιβάλλον, δεν μπορεί κάποιος να αποκομίσει τα οφέλη που είναι διαθέσιμα. Η κοινωνία του καταναλωτισμού στηρίζεται σε δυο υποθέσεις: α) ότι ο κόσμος περιέχει ανεξάντλητες παροχές πρώτων υλών και β) πάντα υπάρχει «χώρος» για να συνεχίσουμε να ξεφορτωνόμαστε τα «άχρηστα» υλικά. Αυτές οι δυο υποθέσεις τώρα αμφισβητούνται προκαλώντας τώρα τους ανθρώπους να αναρωτιούνται για την διατήρηση της κοινωνίας του καταναλωτισμού και στο μέλλον. Αυτό έχει άμεση επίπτωση στο αν θα πρέπει να σκεφτόμαστε και το περιβάλλον πλέον στη διαμόρφωση κάποιας στρατηγικής, της ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης που ενδεχομένως θα έχει μια επιχείρηση απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.

Αυτές οι σκέψεις τελικά εμφυτεύθηκαν στην γενικότερη ιδέα της περιβαλλοντικής ηθικής που σχετίζεται με καινούρια μονοπάτια πολιτικής, οικονομικής και πολιτικής διαδικασίας που περιλαμβάνει τις ανάγκες της σύγχρονης γενιάς χωρίς όμως να κάνει συμβιβασμούς στην εξέλιξη των αναγκών των επόμενων γενιών. Αυτή η ιδέα αντανακλά μια αλλαγή αξιών που σχετίζεται με τις πηγές υλικών έτσι ώστε να υπάρχει μια δικαιοσύνη, ένα είδος ισότητας ανάμεσα στους πολίτες όλου του κόσμου, ισότητα μεταξύ αυτής της γενιάς και της επόμενης. Αυτό το είδος της «συντηρητικής» ανάπτυξης που στηρίζεται σε νέες αξίες περιβαλλοντικής ηθικής βρίσκει απήχηση κυρίως σε άτομα και έθνη τα οποία είναι στα πρώτα στάδια οικονομικής ανάπτυξης.

Το ενδιαφέρον για το περιβάλλον έχει ενσωματωθεί σε μια αναζήτηση πλέον καινούριας νοοτροπίας απέναντι σε αυτό καθώς ο κόσμος γύρω μας συνεχώς αλλάζει. Πολλοί άνθρωποι ξαναανακαλύπτουν τη φυσική δόξα που η φύση μας παρέχει με την πλειάδα των υλικών απολαύσεων και το ότι να καταστρέφεις το περιβάλλον, προκαλεί κακό στην αναζήτηση της κατάλληλης και πρέπουσας συμπεριφοράς –άρα εξεύρεση ηθικής συμπεριφοράς- απέναντι στην φύση.

¹⁵

William Clark, "Managing Planet Earth", Scientific American, 1989

Τα περιβαλλοντικά ενδιαφέροντα για την μόλυνση, την χρήση των φυσικών πόρων και γενικά την εκμετάλλευση της φύσης σχετίζονται άμεσα με τις απερισκεψίες της αυξημένης κατανάλωσης και της άμεσης ικανοποίησης.¹⁶ Τα ήθη της υπερπαραγωγής, κατανάλωσης και οικονομικής ανάπτυξης με τους μη δικαιολογήσιμους σκοπούς έρχονται σε σύγκρουση, σε αντιπαράθεση με τις αξίες του περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος. Υπάρχουν διαφωνίες σχετικά με το αν αυτή η οικονομική ανάπτυξη που στηρίζεται στον υπερκαταναλωτισμό έχει πραγματικά κάνει τους ανθρώπους πιο ευτυχισμένους και ικανοποιημένους. Επιπλέον, το ενδιαφέρον έγκειται στο αν θα πρέπει να ακολουθηθούν πλέον κάποιες ηθικές αξίες απέναντι στο περιβάλλον. Υπάρχουν άτομα που ισχυρίζονται ότι πάνω από όλα πρέπει να έχουμε την αξία του περιβάλλοντος στην ζωή μας να διέπει τις επαγγελματικές μας σχέσεις ενώ, άλλοι βάζουν πάνω από όλα τα κέρδη και προσπαθούν για αυτό μην υπολογίζοντας τυχόν ηθικές αξίες που σχετίζονται με το περιβάλλον.

¹⁶ William Clark, “Managing Planet Earth”, Scientific American, 1989

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΩΣ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΑΝΤΑΝΑΚΛΑΤΑΙ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Κάθε οργανισμός έχει τη δική του συλλογική κουλτούρα είτε το θέλει είτε όχι. Όταν σχεδιάζεται η στρατηγική και πραγματοποιείται, η συλλογική κουλτούρα θα αντανακλά με ακρίβεια την ηθική υποχρέωση της επιχείρησης απέναντι στην ποιότητα του προϊόντος, την κοινωνία και διάφορα συστατικά της όπως: τωρινοί αλλά και δυνητικοί πελάτες, παρόν προσωπικό και μέλλον προσωπικό, ανταγωνιστές, συνεργάτες, πολιτικά κόμματα και το γενικό κοινό. Σαν αποτέλεσμα, η επιχειρησιακή κουλτούρα που διαμορφώνει την εκάστοτε επιχειρησιακή ηθική αποτελεί και ένα είδος κριτικής από τον κόσμο προς την επιχείρηση αυτή. Κάθε επιχείρηση έχει και προσπαθεί να επιβάλει ξεχωριστή κουλτούρα στο προσωπικό της, στις σχέσεις της και στους στόχους της και μέσω αυτής της κουλτούρας «κρίνεται». Για παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την κατάρρευση της ENRON στις Η.Π.Α. που έχει βαθύ αντίκτυπο ακόμη και αυτό επειδή εμφανίζεται ότι η επιχειρησιακή ηθική της συγκεκριμένης επιχείρησης δεν ήταν σωστή, δεν είχε σωστή κουλτούρα. Το γεγονός ότι οι μάνατζερ της προσπαθούσαν να καλύψουν τα κέρδη και να αλλάζουν τις οικονομικές αναφορές προς τους μέτοχους, το προσωπικό και τους διάφορους επενδυτές δεν πέρασε απαρατήρητο ότι οφειλόταν σε λανθασμένη κουλτούρα και γενικά λάθος αντιμετώπιση κάποιων ουσιωδών συστατικών της ηθικής της όπως οι παραπάνω ομάδες.¹⁷

Αναπόφευκτα, εκείνη την περίοδο οι έννοιες της ηθικής, της επιχειρησιακής ηθικής και της υπευθυνότητας προς το κοινωνικό σύνολο έγιναν επίκεντρο συζητήσεων και το αντικείμενο αναρίθμητων άρθρων στον Τύπο που ασχολούνταν με τα επαγγελματικά θέματα. Δυστυχώς όμως, οι περισσότερες «λύσεις» που αναφέρθηκαν – περισσότεροι κανόνες, περισσότερες εποπτικές οντότητες εσωτερικές και εξωτερικές, και καθαρότερες αναφορές οικονομικών συναλλαγών- θα άγγιζαν επιφανειακά το πρόβλημα και δεν θα βοηθούσαν ουσιαστικά. Ένας καλός τρόπος για να σιγουρέψει μια επιχείρηση ότι ο κώδικας ηθικής της ακολουθείται αλλά και ενισχύεται ταυτόχρονα, είναι να αναπτύξει μια επιχειρησιακή κουλτούρα που όχι μόνο δίνει έμφαση στην ηθική συμπεριφορά, αλλά και τιμωρεί και «εξοστρακίζει» όσους δεν ανταποκρίνονται στα

¹⁷

Steven Howard, “Corporate ethics, Corporate culture”, Buildindbrands, 2001

επιθυμητά πρότυπα. Πολύ σπάνια ένας απλός εργαζόμενος θα εμπλακεί σε μια ανήθικη συμπεριφορά αν δεν έχει προηγουμένως τιμωρηθεί άλλος με παρόμοια συμπεριφορά έτσι ώστε να αποθαρρύνονται παρόμοιες καταστάσεις. Είναι καλύτερο να υπάρξει μια συλλογική κουλτούρα που να μεταδίδει στον καθένα που έχει σχέση με την επιχείρηση (προσωπικό, συνεργάτες, επενδυτές) πως δεν θα υπάρξει ανοχή για μη συμμόρφωση με την επιχειρησιακή ηθική και την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης παρά να υπάρχει μια συνεχής παρακολούθηση ή πιο αυστηροί κανόνες.

Υπάρχει επίσης και η επιχειρησιακή ηθική των οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε αρκετές χώρες και πρέπει κάθε φορά να προσαρμόζουν την κουλτούρα τους και τα ήθη τους στην ντόπια κουλτούρα αλλά και να τις διακατέχει το αίσθημα της ευθύνης απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Η κουλτούρα λοιπόν κάθε χώρας παίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση κάποιας στρατηγικής αυτών των επιχειρήσεων και πολλές φορές υπάρχουν σε ένα οργανισμό διαφορετικές επιχειρησιακές ηθικές ανάλογα τη χώρα που βρίσκονται και τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου.

Τα παρακάτω παραδείγματα δείχνουν πως η επιχειρησιακή ηθική επηρεάζεται από τα έθιμα της μιας κουλτούρας (π.χ. της αμερικάνικης) αλλά και τις εναλλακτικές πεποιθήσεις μιας άλλης πολιτιστικής παράδοσης.

□ Προγραμματισμός επιχείρησης: Η κουλτούρα των Η.Π.Α. υποστηρίζει ότι μόνο το άτομο μπορεί να διαμορφώσει το μέλλον της επιχείρησης. Άλλες κουλτούρες πιστεύουν ότι η ζωή της επιχείρησης ακολουθεί το δικό της δρόμο και τα αποτελέσματα της εργασίας των ατόμων προσαρμόζονται σ' αυτόν.

□ Οργανωτικό περιβάλλον και παραγωγικότητα: Η κουλτούρα των Η.Π.Α. υποστηρίζει ότι το άτομο μπορεί να αλλάξει και να βελτιώσει το περιβάλλον. Αντίθετα σε άλλες κουλτούρες υποστηρίζεται ότι οι άνθρωποι πρέπει να προσαρμόζουν τον χαρακτήρα τους στο φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης.

□ Διαπραγματεύσεις - συμφωνίες: Η άποψη των Αμερικανών είναι ότι οι συμφωνίες θα πρέπει να τηρούνται - οι άνθρωποι να πραγματοποιούν αυτά που έχουν υποσχεθεί να κάνουν. Εναλλακτικές απόψεις είναι ότι μια συμφωνία μπορεί να αντικατασταθεί όταν υπάρχουν ζητήματα διαμαχών ή υποδεικνύει απλώς τις προθέσεις της επιχείρησης.

□ Κίνητρα και σύστημα αμοιβών: Οι Αμερικανοί πιστεύουν ότι πρέπει μόνο κάποιος να δουλέψει σκληρά για να πετύχει αυτά που επιθυμεί. Άλλες πολιτιστικές παραδόσεις πιστεύουν ότι η σκληρή δουλειά δεν είναι η μοναδική προϋπόθεση για την επιτυχία. Χρειάζεται ικανότητα, σοφία, τύχη και χρόνο για να φτάσεις ψηλά.

□ Εργασία, επιλογή στελεχών: Στις Η.Π.Α. τα πιο προικισμένα με προσόντα άτομα παίρνουν και τις κατάλληλες θέσεις. Σε άλλες κουλτούρες σημαντικό ρόλο παίζουν συχνά η οικογένεια, οι φιλίες και άλλου είδους σχέσεις για την επιλογή στελεχών.

□ Επικοινωνία, είδος μάνατζμεντ: Άποψη στην αμερικανική κουλτούρα είναι ότι οι πληροφορίες της επιχείρησης θα πρέπει να είναι διαθέσιμες σε οποιονδήποτε τις χρειάζεται μέσα στην επιχείρηση. Αντίθετα σε άλλες κουλτούρες, υπάρχει ανταγωνισμός εντός της επιχείρησης και κρύβονται πληροφορίες έτσι ώστε να αποκτάει δύναμη το άτομο που τις έχει.

□ Οργανωτικές σχέσεις και απόψεις: Η κουλτούρα των Η.Π.Α. υποστηρίζει ότι το κάθε άτομο έχει την γνώμη του και θα πρέπει να την εκφράζει ελεύθερα ακόμα και αν οι απόψεις του δεν συμφωνούν με αυτές των συναδέλφων του. Σε άλλες κουλτούρες υποστηρίζεται ότι θα πρέπει να υπάρχει σεβασμός και υπακοή σε άτομα ανώτερα στην ιεραρχία και με αρμοδιότητες να αποφασίζουν. Επίσης δεν μπορούν να κρίνουν τις αποφάσεις των ανωτέρων ακόμα και αν δεν συμφωνούν.

□ Προώθηση καριέρας: Ο συναγωνισμός - κατά την αμερικανική κουλτούρα - οδηγεί σε αύξηση της αποδοτικότητας. Ο συναγωνισμός κατά άλλες κουλτούρες οδηγεί σε δυσλειτουργία της επιχείρησης.

Αυτή η λίστα απεικονίζει πως οι πολιτιστικές διαφορές στις συμπεριφορές, στις αξίες, στις προσωπικές πεποιθήσεις, στις διαπροσωπικές σχέσεις και στις κοινωνικές υποδομές επηρεάζουν τις παραδοσιακές λειτουργίες του μάνατζμεντ όπως τον σχεδιασμό της δράσης της επιχείρησης, την επιχειρησιακή ηθική, τις αποφάσεις διοίκησης, την προώθηση στελεχών.¹⁸ Με δεδομένη αυτή την διαφορικότητα στις κουλτούρες μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει έναν υψηλό βαθμό πολιτιστικής ενημερότητας ώστε να είναι σε θέση να δέχεται και να κατανοεί την «σχετικότητα» της

¹⁸

Steven Howard, “Corporate ethics, Corporate culture”, Buildindbrands, 2001

κάθε κουλτούρας. Δεν πρέπει να έχει σκοπό να επιβάλει τις δικές της αξίες στην εκάστοτε περίπτωση.

Οι μάνατζερ μπορούν να εξοικειώνονται με το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον διαμέσου της κοινωνικής ζωής, της παρακολούθησης των κοινωνικών δρώμενων στην χώρα στην οποία βρίσκονται και έτσι μπορούν να διαμορφώνουν την γνώμη τους σχετικά με το πώς θα δράσουν. Με την παγκοσμιοποίηση, η επαφή μεταξύ ανθρώπων από διαφορετικές κουλτούρες αυξάνεται και η κατεύθυνση της συμπεριφοράς μεταξύ τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνεται η επαφή. Η επαφή μεταξύ διαφορετικών ανθρώπων (σε ήθη, έθιμα και κοινωνικές παραδόσεις) μέσα σε μια επιχείρηση αποτελεί ένα ρίσκο το οποίο όμως είναι αναγκαίο ώστε να μπορεί η επιχείρηση να επεκταθεί διεθνώς και να αυξήσει την δύναμη της.

Η εθνική κουλτούρα απεικονίζει τον συνολικό τρόπο ζωής των ανθρώπων μιας χώρας. Αυτό σημαίνει ότι η κουλτούρα είναι σταθερή αλλά όχι στατική γιατί αλλάζει σε διάφορες χρονικές περιόδους. Το πόσο μπορεί να προσαρμοστεί σε νέες καταστάσεις εξαρτάται από αρκετούς παράγοντες όπως:

- Οι συγκεκριμένες πολιτιστικές συνθήκες που επικρατούν
- Η οικονομική κατάσταση της χώρας
- Η εθνολογική κατάσταση των πολιτών
- Οι αλλαγές που γίνονται σε παγκόσμιο επίπεδο
- Ο βαθμός προσαρμοστικότητας των άλλων κουλτουρών
- Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στο χώρο της εκάστοτε κουλτούρας

Κάθε κοινωνία διανέμει την «δύναμη της προσαρμογής» και τις θετικές της ιδιότητες στις επιχειρήσεις, αισθάνεται απειλημένη από αβέβαιες και ασαφείς καταστάσεις που διαμορφώνονται στον κόσμο. Από την μεριά της κάθε επιχείρηση έχει χρέος να διαμορφώνει τις ανάγκες και τις προτεραιότητές της σε σχέση με την ευθύνη που έχει απέναντι στο κάθε κοινωνικό σύνολο και να αναπτύσσει μια ιδιαίτερη επιχειρησιακή ηθική που να συμβαδίζει με την κουλτούρα της κοινωνίας στην οποία εντάσσεται. Έχει γίνει πλέον ανάγκη η προσαρμογή γιατί υπάρχει ο φόβος στασιμότητας σε θέσεις ξεπερασμένες. Δεν είναι πράγμα εύκολο και χρειάζεται την κινητοποίηση όλων

των παραγόντων ώστε η κάθε κοινωνία να μην χάνει την πολιτιστική της παράδοση αλλά να την προσαρμόζει κατάλληλα στις υπάρχουσες συνθήκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ - ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η ομαδική κουλτούρα είναι τρόπος ζωής σε ένα διεθνή οργανισμό. Μπορεί να έχει μια σημαντική επίδραση στη μακροχρόνια οικονομική πολιτική μιας επιχείρησης. Η συνεργασία ανάμεσα σε άτομα με διαφορετική κουλτούρα μπορεί να γίνει ένας ακόμα πιο σημαντικός παράγοντας προσδιορισμού επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης μέσα στην επόμενη δεκαετία. Τέτοιου είδους συνεργασίες πλέον είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στις επιχειρήσεις που αναζητούν την διεθνή καταξίωση τους.

Οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνία γενικότερα και στο ατομικό βιοτικό επίπεδο ειδικότερα, από τη συνεχή προσπάθεια των επιχειρήσεων για ανάπτυξη και κυριαρχία τους, απασχόλησαν θεωρητικά και πρακτικά επιστήμονες και επαγγελματίες μάνατζερ, ώστε να προχωρήσουν πλέον σε δράσεις που αναγνωρίζουν τον κοινωνικό τους ρόλο. Η αναγνώριση της ανάγκης ανάληψης κοινωνικού ρόλου από τους οικονομικούς οργανισμούς, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη του Μάνατζμεντ. Η σύγχρονη αντίληψη στο Μάνατζμεντ αναγνωρίζει την ευθύνη που έχουν οι οικονομικοί οργανισμοί στην κοινωνία και τους προτρέπει να την εκδηλώσουν με τρόπους, όπως η εκπλήρωση της κοινωνικής τους υποχρέωσης, ή της κοινωνικής τους ευθύνης ή ακόμα και με την κοινωνική τους απόκριση.¹⁹

Προσέγγιση της κοινωνικής υποχρέωσης: Οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν τον κοινωνικό τους ρόλο έστω και αν υπακούουν μόνο στις υποχρεώσεις που επιβάλλει η νομοθεσία σχετικά με θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος, π.χ. νόμοι για τον περιορισμό της μόλυνσης, την υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας κ.α.

Προσέγγιση της κοινωνικής ευθύνης: Οι επιχειρήσεις, πέραν των νόμιμων κοινωνικών τους υποχρεώσεων, συμμετέχουν στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων και αναλαμβάνουν έργα που ωφελούν το κοινωνικό σύνολο, αρκεί να μη θίγεται η οικονομική τους ευημερία και ανάπτυξη.

Προσέγγιση της κοινωνικής απόκρισης: Οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται κοινωνικά αντιμετωπίζοντας προληπτικά τα μελλοντικά κοινωνικά προβλήματα που άμεσα ή έμμεσα σχετίζονται με τη λειτουργία τους.

¹⁹ Δημήτρης Μπουραντάς, «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001

Καθώς οι οικονομίες μεγεθύνονται και οι επιχειρήσεις αυξάνουν και αναπτύσσουν σχέσεις διεθνείς, υπάρχει μια αναθέρμανση του ενδιαφέροντος για τα διοικητικά προβλήματα που προκαλούνται από εθνολογικές διαφορές κουλτούρας στις αξίες, ιδεολογίες, οργανωτικές πεποιθήσεις, πρακτικές εργασίας και είδη συμπεριφοράς. Υπάρχουν στερεότυπες συμπεριφορές σε διάφορους λαούς και οι κουλτούρες είναι τέτοιες, όπου με την κατάλληλη ηθική συμπεριφορά και αναγνώριση των ιδιαιτεροτήτων τους μπορούν οι άνθρωποι να κάνουν κομμάτι τους τις συμπεριφορές αυτές στην κάθε περίπτωση ώστε να στέφεται με επιτυχία οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα, αρκετοί Ευρωπαίοι πρόβλεψαν κατά την προ ετών συνένωση της γαλλικής Renault με την σουηδική Volvo πως οι περισσότερο συνεργάσιμοι και πρακτικοί Γάλλοι μάνατζερ θα δυσκολεύονταν να συνεννοηθούν με τους εγωκεντρικούς και θεωρητικούς Σουηδούς. Το σίγουρο είναι ότι πάντα αυτές οι διαφορές υπάρχουν αλλά το θέμα που είναι δύσκολο να καθοριστεί είναι το πόσο επηρεάζουν την οργανωτική και διοικητική αποτελεσματικότητα ²⁰ .

Θα περιμέναμε οι πολιτισμικές διαφορές να έπαιζαν ένα κυρίαρχο ρόλο στη δυναμική της κοινωνικοποίησης λόγω της διάθεσης για συνεργασία και αλληλοκατανόηση. Θα περιμέναμε ορισμένοι συνδυασμοί διαφορετικών κουλτουρών να είναι περισσότερο άστατοι λόγω προδιάθεσης όπως π.χ. ενοποίηση γιαπωνέζικης - αμερικάνικης επιχείρησης.

Ανακαλύψαμε όμως ότι οι εθνολογικές κουλτούρες ήταν από τις λιγότερο σημαντικές μεταβλητές που επηρέασαν την ενοποίηση των επιχειρήσεων αλλά και την αποτελεσματικότητά τους. Σχετικά λίγα προβλήματα παρουσιάστηκαν που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως προβλήματα κουλτούρας. Λίγα μέτρα πάρθηκαν ώστε να εξασφαλίζουν και να διευκολύνουν την ενοποίηση της κουλτούρας. Οργανωτικές αλλαγές υπήρξαν από όλες τις πλευρές και με ουσιαστικό όφελος. Δεν υπήρχαν συμμορφώσεις αλλά συμβιβασμοί. ²¹

²⁰ G. Hofstede, "Cultures and Management", Irwin McGraw-Hill, New York 1991

²¹ Axtell Roger, "Do's and taboos around the world", John Wiley, New York, 1989

Γενικά οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές δημιουργούν ιδιαίτερο άγχος. Διαφορετικές οργανωτικές και εθνολογικές κουλτούρες αναμειγνύονται χωρίς να γνωρίζουμε εκ των προτέρων το αποτέλεσμα. Οι διαφορές στις εθνολογικές κουλτούρες υποτίθεται ότι προσθέτουν κάποιο επίπεδο πολυπλοκότητας στην πρόοδο της συγχώνευσης. Ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο-παράγοντας αυτό που παίζει τον πρωτεύοντα ρόλο στον προσδιορισμό και διατήρηση της ηρεμίας της ενοποίησης είναι η εφαρμογή μιας κοινής επιχειρησιακής ηθικής η οποία να καλύπτει τις όποιες διαφορές υπάρχουν και να στρέφει τις προσπάθειες των ανθρώπων (προσωπικού, στελεχών) προς τους στόχους της επιχείρησης. Η επιτυχία των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων, η διαμόρφωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας καθορίζεται σε τέτοιο βαθμό από την κουλτούρα που προωθείται και την ηθική συμπεριφορά της επιχείρησης στις σχέσεις με όλους τους συντελεστές ώστε σε αυτά να καταλογίζονται τυχόν αποτυχίες στους παραπάνω τομείς. Τα συμπεράσματα των συνεντεύξεων οδήγησαν τους υπευθύνους στο να συννοήσουν ότι η ιδιαιτερότητα της διαφορετικότητας της κουλτούρας ανάμεσα σε υπαλλήλους και στελέχη από διαφορετικές χώρες έχει υπερεκτιμηθεί²². Οι πολιτισμικές αξίες ή οι εθνολογικές διαφορές χρησιμοποιούνται σαν μια βολική εξήγηση για άλλα προβλήματα διαπροσωπικά αλλά και οργανωτικά. Τέτοια παραδείγματα είναι:

- Οι παράγοντες που παρουσιάστηκαν στην έρευνα και συνετέλεσαν ώστε η συγχώνευση-συνεργασία να είναι εκπληρωμένη είναι:
- Ο συμβιβασμός των εκάστοτε δύο επιχειρήσεων ειδικά στα θέματα τα βιομηχανικά και οργανωτικά
- Η επιχειρηματική επιτυχία
- Η επιθυμία αναπτύξεως σχέσεων με ξένους ανθρώπους

²² Daniel Bell, “The cultural contradictions of Capitalism”, Basic Books, New York, 1976

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΜΕ ΓΝΩΜΟΝΑ ΤΗΝ ΗΘΙΚΗ

Η κουλτούρα είναι επίκτητη έννοια και όχι έμφυτη. Οι διάφορες όψεις της είναι αλληλοεξαρτώμενες δηλαδή μια επίδραση σε μια πλευρά της παιδείας επηρεάζει και τις άλλες. Είναι κοινή, δηλαδή την ασπάζονται όλα τα μέλη μιας ομάδας και κάπως έτσι καθορίζονται και τα όρια της ομάδας. Τα στοιχεία αυτά έχουν και μειονεκτήματα. Το σοβαρότερο είναι ότι τα άτομα μπορεί να μείνουν προσηλωμένα σε αυτή τη κουλτούρα και ενδέχεται να μην αναπτύσσουν τις όποιες δυνατότητες έχουν και να αποδίδουν ανάλογα. Αφού η κάθε κουλτούρα έχει συγκεκριμένα όρια όπου δεν πρέπει κάποιος να τα ξεπερνάει, είναι αυτονόητο ότι κάποιες ευκαιρίες για νεωτερισμό και καινοτομίες χάνονται.

Η κουλτούρα γενικά μπορεί να εμποδίσει αλλαγές, υλοποίηση πολιτιστικών ή εφαρμογή προγραμμάτων και να επιδράσει πάνω στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Διάφορες λειτουργίες της κουλτούρας είναι:

- Σαν μέσο ολοκλήρωσης
- Σαν μέσο συνοχής
- Η διαμόρφωση συμπεριφοράς της επιχείρησης
- Κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας προς κοινούς στόχους
- Υποβοηθά στην αντιμετώπιση-κατανόηση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος
- Επιδρά στην αφοσίωση των μελών
- Επιδρά στην συστηματική ισορροπία των στόχων της επιχείρησης
- Είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης στρατηγικής της επιχείρησης
- Αποδοχή καινοτομιών και νέας τεχνολογίας
- Μέσα στα όρια της γίνονται συγκρούσεις ομάδων και αναπτύσσεται ο εσωτερικός ανταγωνισμός
- Ο έλεγχος της παραγωγικότητας

- Μην ξεχνάμε πως η παιδεία - κουλτούρα είναι ένας από τους 5 παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης (κουλτούρα, ικανότητες μάνατζερ, ομαδική συνεργασία, στρατηγική, σύστημα αμοιβών).

Η ηθική της κατανάλωσης, η οποία προέκυψε από την υπερπαραγωγή των προϊόντων και νέων κοινωνικών αντιλήψεων της άμεσης ικανοποίησης σταμάτησε κάθε προσπάθεια εξέλιξης της κοινωνικής πολιτικής και της κουλτούρας που εστιάζεται στο κοινωνικό σύνολο τη τελευταία δεκαετία. Η οικονομική ανάπτυξη που οφείλονταν στην παραγωγή και κατανάλωση άρχισε να αποτελεί τον μοναδικό λόγο ύπαρξης των επιχειρήσεων.²³

Χρειάζονταν μια νέα ηθική η οποία να οδηγεί τις επιχειρήσεις σε νέες τακτικές που να ρίχνουν το βάρος τους σε κοινωνικές υποχρεώσεις με παράλληλη αναπτυξιακή πορεία και να μην έχουν σαν μοναδικό στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών αλλά την ικανοποίηση των πελατών, του προσωπικού, των προμηθευτών και γενικότερα του κοινωνικού περίγυρου της. Με τη δημιουργία ενός κοινωνικού προφίλ, μια επιχείρηση κερδίζει «πόντους» εκτίμησης από τη μεριά του αγοραστικού κοινού, μπορεί να αποκτήσει αφοσιωμένους πελάτες οι οποίοι αναγνωρίζουν την προσπάθεια της επιχείρησης, η οποία ούτως ή άλλως δέχεται πιέσεις από διάφορες κοινωνικές ομάδες για την ενεργοποίηση κοινωνικής συμπεριφοράς. Η ανάληψη κοινωνικών ευθυνών αποσκοπεί στην διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας αφού έχουν κατανοήσει ότι η επιβίωση της στο μακροπρόθεσμο μέλλον στηρίζεται κατά πολύ στη ευαισθητοποίηση της σε κοινωνικά προβλήματα και την ταυτόχρονη ανάπτυξη της με πρόσωπο κοινωνικό.

Αντιλαμβάνονται ότι η διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας που έχει σαν κύρια στρατηγική και την καθιέρωση της επιχείρησης στη συνείδηση του αγοραστικού κοινού είναι επιβεβλημένη αφού η υπεύθυνη συμπεριφορά ανταμείβεται ενώ σε αντίθετες περιπτώσεις υπάρχει κατακόρυφη πτώση της επιχείρησης όπως στην περίπτωση της ENRON όταν αποκαλύφθηκε το σκάνδαλο με την απόκρυψη των πραγματικών οικονομικών στοιχείων στους ενδιαφερόμενους της επιχείρησης.

²³ Gerard Gitz, "The Protestant ethic and the market economy", Free Press, New York, 1988

Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι μπορούν να συνεισφέρουν στη βιώσιμη ανάπτυξη εάν ο τρόπος διαχείρισης τους προωθεί την οικονομική ανάπτυξη και αυξάνει την ανταγωνιστικότητα εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την προστασία του περιβάλλοντος και προωθώντας την κοινωνική ευθύνη και τα συμφέροντα των καταναλωτών.

Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας τα εμφανή πλεονεκτήματα, προσανατολίζονται πλέον στην νέα αυτή εποχή στην διαμόρφωση μιας νέας φιλοσοφίας της κουλτούρας όπου επίκεντρο δεν θα είναι μόνο η δημιουργία πλούτου και κερδών για την επιχείρηση αλλά και η βασισμένη σε ηθική συμπεριφορά πλήρης κάλυψη των αναγκών όλων των ενδιαφερόμενων όπως του προσωπικού στο εσωτερικό περιβάλλον, των καταναλωτών, των μετόχων και επενδυτών καθώς και των πιστωτών. Η ηθική συμπεριφορά που θα αναδύεται μέσα από την εφαρμογή της κουλτούρας κάθε επιχείρησης θα διαφαίνεται με τέτοιο τρόπο όπου θα κυριαρχούν στοιχεία μη αισχροκέρδειας, ειλικρινούς συμπεριφοράς, συνέπειας, συμμετοχής στα κοινωνικά δρώμενα και αναπτυξιακής πορείας. Η ηθική συμπεριφορά είναι αναπόσπαστο μέρος μιας επιχείρησης και με βάση αυτή οφείλουν να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές υποχρεώσεις τους. Οι επιχειρήσεις αντλούν την δύναμη τους μέσα από τη κοινωνία και στηρίζονται πάνω στους πελάτες. Η ανάληψη κοινωνικής ευθύνης από τη μεριά των επιχειρήσεων ευνοεί το κοινωνικό συμφέρον και όταν βελτιώνεται η οικονομία σαν φυσικό επακόλουθο ωφελείται και η επιχείρηση ²⁴.

Συγκεκριμένα:

- ο Σε θεωρητικό επίπεδο συμφέρει την επιχείρηση να συμβάλει στη βελτίωση των κοινωνικών συνθηκών, διότι μακροπρόθεσμα αυτές οι βελτιώσεις θα βοηθήσουν την ίδια την επιχείρηση
- ο Τα προγράμματα κοινωνικής ευθύνης βοηθούν στην πρόληψη μικρών προβλημάτων που θα μπορούσαν να γίνουν σοβαρά και αυτό ωφελεί τόσο την κοινωνία όσο και την επιχείρηση
- ο Η ενασχόληση με τα κοινωνικά θέματα θα βοηθήσει σημαντικά στον περιορισμό της κρατικής παρέμβασης στις επιχειρήσεις

²⁴ <http://www.pitzer.edu>

- ο Η εκπλήρωση των κοινωνικών υποχρεώσεων βελτιώνει την εικόνα και τις δημόσιες σχέσεις των επιχειρήσεων
- ο Πλέον η κοινή γνώμη και το κράτος απαιτούν περισσότερα από τις επιχειρήσεις όσον αφορά την συνεισφορά της στο κοινωνικό σύνολο
- ο Οι κοινωνικές δραστηριότητες μπορεί να είναι προς όφελος των μετόχων αφού μια εικόνα μειωμένης κοινωνικής κριτικής συντελεί στην αύξηση της αξίας των μετοχών

Οι νέες ηθικές ανάπτυξης που αναζητούνται τώρα προκαλούν όχι μια μετεξέλιξη των προηγούμενων ηθικών αλλά ένα ριζοσπαστικό επανασχεδιασμό της στρατηγικής για οικονομική ανάπτυξη, νέες τεχνικές παραγωγικής διαδικασίας. Είναι «μέρος» της φιλοσοφίας και των αρχών της κοινωνικής ευθύνης αλλά και της ηθικής συμπεριφοράς να δίνουν έμφαση στην ποιότητα και στην αξιοπιστία των προϊόντων και των σημάτων σου. Η ταυτόχρονη επίτευξη της προστασίας του περιβάλλοντος και της βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πολιτών είναι πια εφικτή και πρέπει να αντανakλάται μέσω της κουλτούρας και των ενεργειών της επιχείρησης. Τα νέα χαρακτηριστικά της διοίκησης επιχειρήσεων δίνουν έμφαση στο κοινωνικό της πρόσωπο και αναπτύσσονται για την παραγωγή χρησιμότητας και την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών του καταναλωτή. Η επιχείρηση είναι ένα πολύτιμο συστατικό όχι μόνο του οικονομικού συστήματος αλλά και του συστήματος αξιών και θεσμών ενός κοινωνικού συνόλου δεδομένου ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και τα δυο συστήματα. Τέλος θα αποτελεί το πρωταρχικό σημείο αναφοράς όσον αφορά την κοινή γραμμή στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβληματισμών με την κρατική μηχανή και την εναρμόνιση της βιωσιμότητας της ίδιας επιχείρησης με την ύπαρξη και πρόοδο της κοινωνίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΙΙ

Είδαμε λοιπόν το πόσο σημαντικό ρόλο παίζει σε μια επιχείρηση και το πώς διαμορφώνεται η συμπεριφορά της με την κατάλληλη κουλτούρα. Είναι πρώτα θέμα κουλτούρας για την απόφαση ανάληψης κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης και για το σχεδιασμό κατάλληλης ηθικής συμπεριφοράς που να οδηγεί στην επίτευξη των αποτελεσμάτων με ηθικά μέσα. Η επιχειρησιακή ηθική που στοχεύει στην εμφάνιση ενός πιο κοινωνικού προσώπου της επιχείρησης καθορίζεται πάντα μέσα στα πλαίσια της εφαρμοζόμενης κουλτούρας και τα οποία η επιχείρηση μπορεί να τροποποιεί ανάλογα τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν όπως τις πολιτιστικές συνθήκες, την οικονομική κατάσταση της χώρας και την σοβαρότητα των προβλημάτων του κοινωνικού συνόλου. Η επιχείρηση οφείλει να θεωρεί τον εαυτό της ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνο για τον τρόπο που ασκεί τις δραστηριότητες της. Πλέον δεν είναι μοναδικός στόχος η μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά και η πλήρης κάλυψη με ηθικά μέσα όλων των σχέσεων της επιχείρησης με τους άμεσα ενδιαφερόμενους και αυτό πρέπει να αναδύεται κατά κύριο λόγο από την κουλτούρα που διέπει τις δραστηριότητες της.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙΙ :

ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ «Business Ethics and Social Responsibility»

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΙΙΙ

Η παρούσα ενότητα θα ασχοληθεί με το θέμα της ηγεσίας μέσα στην επιχείρηση, καθώς και το πώς αυτή επηρεάζει την εφαρμογή μιας πολιτικής επιχειρησιακής ηθικής και κοινωνικής ευθύνης. Κατ' αρχήν θα επιχειρηθεί μια προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας, έτσι ώστε να τεθεί η βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί η συσχέτισή της με της ηθική. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει ανάλυση της σημασίας του ηθικού ηγέτη στο επιχειρησιακό περιβάλλον, σε μια εποχή που η ηγεσία φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην πορεία της εκάστοτε επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Κάποτε επικρατούσε η αντίληψη ότι ο ηγέτης είναι κάποιος άνθρωπος ο οποίος έμπαινε μπροστά από μια ομάδα και τους φώναζε «Ακολουθήστε με!». Αυτή η ερμηνεία είναι πολύ απλοϊκή. Το να δοθεί, πάντως, ένας συγκεκριμένος ορισμός είναι κάτι το ιδιαίτερα δύσκολο, καθώς η ηγεσία είναι έννοια που συμπεριλαμβάνει ένα σύμπλεγμα αλληλεπιδράσεων μεταξύ του ηγέτη, των ακολούθων και της κατάστασης στην οποία βρίσκονται.

Στην πραγματικότητα, η ηγεσία είναι μια διαδικασία διεκπεραίωσης αποστολών χρησιμοποιώντας ως μέσο τον ανθρώπινο παράγοντα. Δεν αποτελεί επιστήμη, επομένως αποτελεί ένα είδος περιπέτειας. Πρόκειται για μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής κατά την οποία ο ηγέτης ζητά την εθελούσια συμμετοχή των υφισταμένων του σε προσπάθεια επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό σημαίνει πως η ηγεσία δεν απαιτεί εξαναγκασμό. Κάθε άλλο, η άσκηση πίεσης είναι μια τακτική που αυτόματα αναιρεί την ηγεσία. Ο ηγέτης πρέπει να κερδίζει τους υφισταμένους – συνεργάτες του με τη συμπεριφορά και το χαρακτήρα του και όχι να τους διατάζει/ απειλεί. Ο καθένας μπορεί να καθοδηγεί μια ομάδα ασκώντας της πίεση και αυτός σίγουρα δεν είναι ο ηγέτης.

Ηγεσία σημαίνει όραμα, ενδυνάμωση, ενθουσιασμό, έρωτα, εμπιστοσύνη, ενέργεια, πάθιασμα, χρήση συμβόλων, χρήση προγραμμάτων και χρονοδιαγραμμάτων, δημιουργία ηρώων σε όλα τα επίπεδα, αποτελεσματική αναζήτηση και μια πλειάδα άλλων πραγμάτων. Η ηγεσία πρέπει να είναι παρούσα σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης. Εξαρτάται από χιλιάδες λεπτομέρειες που πρέπει να έχουν φροντιστεί με πάθος, φροντίδα και συνέπεια, αλλά όλα αυτά δεν έχουν σημασία αν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη και όραμα ²⁵.

Η ηγεσία, λοιπόν, συνίσταται στη δημιουργία και τη διατήρηση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος με το οποίο τα άτομα εμπλέκονται πλήρως για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης ²⁶.

Όταν πρέπει να επιτευχθεί ένας στόχος ή να εκτελεστεί μια αποστολή και όταν απαιτούνται περισσότερα από ένα άτομα για να γίνει αυτό, τότε τίθεται θέμα ηγεσίας. Επομένως, η ηγεσία απαιτεί την παρουσία δυο στοιχείων: την ομάδα και τον στόχο. Η παρουσία ηγέτη έχει ως προαπαιτούμενο μια ομάδα που πρέπει να φτάσει κάποιον στόχο. Συμπεριλαμβάνει, δε, κάτι περισσότερο από την επιβολή δύναμης και την άσκηση εξουσίας, ενώ εμφανίζεται σε πολλά επίπεδα. Σε προσωπικό επίπεδο, για παράδειγμα, συμπεριλαμβάνει το mentoring, την καθοδήγηση, την έμπνευση και την υποκίνηση. Οι ηγέτες φτιάχνουν ομάδες, δημιουργούν συνοχή και αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις. Τέλος, οι ηγέτες χτίζουν κουλτούρα και προκαλούν αλλαγές σε οργανωσιακό επίπεδο.

²⁵ Kreitner Robert, Kinicki Angelo, “Organizational Behavior”, 5th edition, Irwin McGraw – Hill, 2000, σελ. 551, “What is Leadership”

²⁶ “Principes de management de la qualité”, <http://www.paris21.org/pdf/TT3/Prindemanagementqual.pdf>

Εξάλλου, η ηγεσία δεν αποτελεί εκ γενετής προσόν αλλά επίκτητο. Η ηγεσία επιδέχεται εκπαίδευσης και είναι δεξιότητα (skill) που αναπτύσσεται. Βέβαια, δεν μπορούν να μάθουν όλοι εξίσου καλά, αλλά όλοι μπορούν να διδαχθούν και να αναπτύξουν το χαρακτήρα τους. Μπορεί κάποιος, φυσικά, από τη φύση του να μπορεί να διδαχθεί ή να κατανοήσει πιο εύκολα το πώς μπορεί να γίνει ηγέτης. Η αναφορά γίνεται, ασφαλώς, σε αυτούς που πολλές φορές χαρακτηρίζουμε ως «γεννημένους ηγέτες». Στην πραγματικότητα, όμως, δεν χρειάζεται να γεννηθεί κανείς ηγέτης αλλά ικανός και «μυαλωμένος». Το να μάθει κανείς να είναι ηγέτης είναι αντίστοιχο του να μάθει να κολυμπάει, ή να παίζει σκάκι ή να λύνει μαθηματικά²⁷.

Τι είναι όμως εκείνο που επηρεάζει την ηγεσία; Όπως προαναφέρθηκε, η ηγεσία είναι δεξιότητα και όχι κάτι το μαγικό. Ο ηγέτης μαθαίνει τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνεται μια εργασία κρατώντας την ομάδα του ενωμένη. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει πως ένας ηγέτης ενεργεί με τον ίδιο τρόπο κάτω από όλες τις περιστάσεις. Ο τρόπος συμπεριφοράς καθορίζεται από το χαρακτήρα του ηγέτη, την ομάδα και την περίπτωση. Και αυτό γιατί το κάθε ένα από τα τρία παραπάνω στοιχεία διαφέρουν. Άρα και η αντιμετώπιση των καταστάσεων θα διαφέρει.

²⁷ Orans Lewis P., “Learning About Leadership”, <http://www.pinetreeweb.com/leading.htm>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΗΓΕΤΗ - ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Θα πρέπει, ασφαλώς, να σημειώσουμε την τυπική διαφορά μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ. Ο Bernard Bass, ειδικός σε θέματα ηγεσίας, συμπέρανε ότι «οι ηγέτες διευθύνουν και οι διευθυντές ηγούνται (leaders manage and managers lead) αλλά οι δυο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες». Γενικά, οι μάνατζερ εκτελούν διαδικασίες σχετικές με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο, ενώ οι ηγέτες εκτελούν τις διαπροσωπικές διαδικασίες της δουλειάς ενός μάνατζερ. Οι ηγέτες έχουν ρόλο-κλειδί στη δημιουργία οράματος και στρατηγικού πλάνου ενώ οι μάνατζερ επιφορτίζονται με την πραγματοποίησή τους²⁸.

Για το λόγο αυτό και ηγέτης δεν είναι μόνο αυτός που έχει μια κάποια εξουσία, όπως ένας διευθυντής, ένας βασιλιάς ή ένας προπονητής. Υπάρχουν, ωστόσο, και άτομα με τέτοια θέση τα οποία δεν είναι ηγέτες, όπως και άτομα που δεν έχουν τέτοια εξουσία και είναι ηγέτες.

Η ηγεσία είναι κάτι που κληρονομείται από κάποιους, όπως τους βασιλείς, τους ευγενείς ή τους επικεφαλής οικογενειακών επιχειρήσεων. Κάποιοι άλλοι, όπως ο πρόεδρος, ο κυβερνήτης ή ο περιπολάρχης εκλέγονται. Άλλοι διορίζονται, π.χ. ο προπονητής ή ο διευθυντής ενός σχολείου. Ή, απλά, τυχαίνει να βρίσκονται εκεί όταν μια κατάσταση απαιτεί την παρουσία ενός ηγέτη.

Θα μπορούσαμε να πούμε, λοιπόν, πως ο ηγέτης είναι αυτό που καλούμε, απλά, αφεντικό; Αυτό εξαρτάται από την ερμηνεία που δίνουμε στη λέξη «αφεντικό». Αν εννοούμε εκείνον που πιέζει τους υπολοίπους στο να ενεργήσουν με ένα συγκεκριμένο τρόπο τότε σίγουρα αυτός δεν είναι ο ηγέτης. Αν όμως θεωρούμε εκείνον που συνεργάζεται και καθοδηγεί τους υπολοίπους για την επίτευξη ενός στόχου τότε, ναι, αυτός είναι ο ηγέτης.

²⁸ Kreitner Robert, Kinicki Angelo, “Organizational Behavior”, 5th edition, Irwin McGraw – Hill, 2000, σελ. 551-553, “Leading versus Managing”

Για το λόγο αυτό η θέση δεν είναι εκείνη που κάνει τον ηγέτη. Συνήθως, πάντως, ο όρος «ηγέτης» μέσα στην επιχείρηση ταυτίζεται με εκείνον του μάνατζερ. Και αυτό γιατί σε μια επιχείρηση ο μάνατζερ κάνουν τα πάντα καθοδηγώντας μια ομάδα, την οποία εμπνέουν και πείθουν ώστε να τον

ακολουθούν. Οι τακτικές που ακολουθούν είναι οι τυπικές ενός ηγέτη: ενθαρρύνουν και καθοδηγούν τα άτομα και τις ομάδες να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Εξάλλου, η επιλογή των διευθυνόντων δεν είναι μια απλή διαδικασία, αλλά αποτέλεσμα μιας πολυετούς αξιολόγησης που αναδεικνύει άτομα ικανά στην καθοδήγηση. Αυτό, βέβαια, αποδεικνύει και το ότι ηγέτης δεν είναι μόνο ένας διευθυντής αλλά μπορεί να είναι και ένας οποιοσδήποτε υπάλληλος ο οποίος στα πλαίσια μιας ομάδας εργασίας καθοδηγεί τους συνεργάτες του για την πραγματοποίηση του στόχου τους, όντας, στην ουσία, άτυπος ηγέτης. Απλά, στη συνέχεια, αποτελεί θέμα της επιχείρησης το αν θα τον εκμεταλλευτεί καθιστώντας τον και τυπικό. Όπως, επίσης, για μια επιχείρηση ηγέτης μπορεί να είναι ο ένας εκείνος άνθρωπος που την ίδρυσε και συνεχίζει και παρέχει το κεφάλαιο για τη λειτουργία της. Χαρακτηριστικό το παράδειγμα του Bill Gates και της Microsoft, που χάρη στις ηγετικές ικανότητες του πρώτου κατάφεραν και κατέκτησαν την παγκόσμια οικονομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ: ΕΠΙΚΑΙΡΗ ΠΑΡΑ ΠΟΤΕ

Από τα παραπάνω έγινε κατανοητή η σημασία της ηγεσίας μέσα στη σύγχρονη επιχείρηση. Όπως αναλύθηκε και στην πρώτη ενότητα, όμως, η απαίτηση που υπάρχει σήμερα είναι εκείνη της ηθικής συμπεριφοράς της εκάστοτε επιχείρησης, εναρμονισμένης με τις γενικώς αποδεκτές αρχές για την εξυπηρέτηση ή το μη βλάψιμο των συμφερόντων της κοινωνίας.

Ο ηγέτης, ως κύριος εκφραστής και πρεσβευτής του οράματος και των στόχων της επιχείρησης, οφείλει να σέβεται τις ηθικές επιταγές και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του στην επίτευξη στόχων που δεν βλάπτουν το κοινωνικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Ηθικός ηγέτης, λοιπόν, θα λέγαμε πως είναι ο ηγέτης εκείνος που εμπνέει και καθοδηγεί μια ομάδα ανθρώπων βασιζόμενος σε αρχές και ιδανικά που βασίζονται στην επικρατούσα ηθική ιδεολογία της εκάστοτε εποχής και στον εκάστοτε τόπο, με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετεί ταυτόχρονα τους επιχειρησιακούς στόχους και τα κοινωνικά συμφέροντα.

Ο ηθικός ηγέτης είναι εκείνος, επομένως, που σέβεται όλες τις υποχρεώσεις που έχει ως ηγέτης, όπως παρουσιάστηκε ο ρόλος του στις προηγούμενες ενότητες, αλλά παράλληλα διακατέχεται από ένα υψηλό αίσθημα κοινωνικής ευθύνης. Αυτό σημαίνει πως δεν χρησιμοποιεί ποτέ ανήθικες μεθόδους, αλλά βασιζόμενος στον κοινά αποδεκτό ηθικό κώδικα, ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προστατεύει την κοινωνική ευημερία και ισορροπία.

Ασφαλώς, η επίδειξη μιας τέτοιας συμπεριφοράς θα είναι εκείνη που θα εμπνεύσει, αφενός, την καθοδηγούμενη ομάδα και που θα τη διαποτίσει, αφετέρου με τις ανάλογες αρχές. Θα την εμπνεύσει γιατί θα προβάλει ένα αίσθημα ανιδιοτέλειας από την πλευρά του ηγέτη, αίσθημα που θα γεμίσει τους καθοδηγούμενους με ευθύνη και σεβασμό στον επιδιωκόμενο στόχο. Και θα τη διαποτίσει γιατί ανέκαθεν σε μια ομάδα οι ισχυρότερες προσωπικότητες επηρέαζαν τις ασθενέστερες. Αυτό, ασφαλώς, αφήνει και παρακαταθήκη για το μέλλον της επιχείρησης, αφού σε περίπτωση που αναδειχθεί από τους υφισταμένους κάποιος νέος ηγέτης, τότε και αυτός θα διακατέχεται από την ίδια ηθικότητα και από την ίδια αίσθηση κοινωνικής ευθύνης με την οποία

«γαλουχήθηκε». Για το λόγο αυτό και η ηθική συμπεριφορά των ηγετών μέσα σε μια επιχείρηση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

Οι ριζικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στη σημερινή εποχή, με την παγκοσμιοποίηση και το άνοιγμα των αγορών, έχει προκαλέσει πολλά προβλήματα στις επιχειρήσεις. Πολλοί εργαζόμενοι νιώθουν σαν βάρος αυτές τις αλλαγές, αφού αισθάνονται μια διαρκή απειλή από τους «καινούριους», ενώ πολλές φορές πιστεύουν πως διοικούνται με άσχημο τρόπο.

Το παλαιότερο προσωπικό νιώθει ιδιαίτερα υποτιμημένο καθώς οι νεοπροσληθέντες ασκούν κριτική στις παλαιές πρακτικές και αξίες. Προστιθέμενης, δε, της έμμονης ιδέας περί περικοπών, ένα τμήμα του προσωπικού εμφανίζεται έτοιμο να παραιτηθεί ή να βγει στη σύνταξη²⁹. Οι τεταμένες σχέσεις και η ανασφάλεια οδηγούν σε έλλειψη ομαδικής εργασίας. Τα ανώτατα στελέχη κατηγορούν τα μεσαία και το αντίστροφο. Μπορεί, επίσης, να προκαλείται ένα αίσθημα πολιορκίας. Το αίσθημα αυτό δεν είναι αδικαιολόγητο καθώς οι συνθήκες της έντονα ανταγωνιστικής εποχής μας έχουν καταστήσει τη θέση όλων των εργαζομένων σε ιδιωτικούς φορείς ιδιαίτερα επισφαλή. Ακόμα και στις Ηνωμένες Πολιτείες, που θεωρούνται το «βασιλείο» της παγκόσμιας οικονομίας, παρατηρούνται υψηλά ποσοστά ανεργίας στα στελέχη. Όλα αυτά μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η ηθική ηγεσία είναι απαραίτητη, έτσι ώστε να αποφευχθούν τα ακόλουθα λάθη:

1. «Αναισθησία» ως προς τον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή επιδρά ψυχολογικά πάνω στον εργαζόμενο. Ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται από κοινωνική ευθύνη έχει, προφανώς, την ευαισθησία να κατανοεί το περιβάλλον του. Αυτό του επιτρέπει να διαβλέπει και τους προβληματισμούς των υφισταμένων του και έτσι να τους βοηθάει να τους αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά.

²⁹

Connock Stephen, Johns Ted, “Ethical Leadership”, IPD House, London, 1995, σελ.11, “Ethical Leadership is more important than ever”

2. Αποτυχία καλής επικοινωνίας με τους εργαζομένους και επεξήγησης της αλλαγής σε αυτούς, ώστε να μπορέσουν οι ηγέτες να εξάγουν τα ανακριβή και παραπλανητικά συμπεράσματα που εξάγουν οι εργαζόμενοι επηρεαζόμενοι από την αλλαγή.

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε τη σημασία που έχει για την επιχείρηση ο ηθικός προσανατολισμός της ηγεσίας. Σεβασμός στην κοινωνία σημαίνει και σεβασμός των εργαζομένων που αποτελούν μέρος αυτής. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η ύπαρξη εσωεπιχειρησιακών συγκρούσεων. Η σχέση, όμως, συγκρούσεων και ηθικής θα αναλυθεί διεξοδικά σε επόμενη ενότητα. Αυτό που θα πρέπει να κρατήσουμε εν προκειμένω είναι ο ρόλος που μπορεί να παίξει ένας ηθικός και κοινωνικά υπεύθυνος ηγέτης στο να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις που μπορούν να προκληθούν από τη ρευστότητα του κλίματος της εποχής.

Εξάλλου, η επικαιρότητα της ανάγκης ύπαρξης μιας ηθικής ηγεσίας δεν γίνεται κατανοητή μόνο μέσα από τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η έντονη πληροφόρηση που υπάρχει σήμερα πάνω σε οποιοδήποτε ζήτημα της κοινωνικής ζωής, καθιστά τον καταναλωτή γνώστη της αγοράς των αγαθών που απευθύνονται στον ίδιο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο ίδιος να μπορεί να διακρίνει πολύ εύκολα τα «φιλικά» προς αυτόν αγαθά και να απορρίπτει εκείνα που θεωρεί πως τον εκμεταλλεύονται. Από τη στιγμή, λοιπόν, που η ηγεσία μιας επιχείρησης είναι εκείνη που μπορεί να καθορίσει την κουλτούρα και, άρα, την εξωτερική εικόνα της, είναι λογικό πως η ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη ηγεσία μπορεί να προσδώσει μια τέτοια εικόνα και στο προϊόν/ υπηρεσία που παράγει/ παρέχει. Δεν είναι υπερβολή να πούμε πως η ηθική καθοδήγηση συνεπάγεται και μια «ηθική» παραγωγική διαδικασία και άρα ένα «ηθικό» αγαθό.

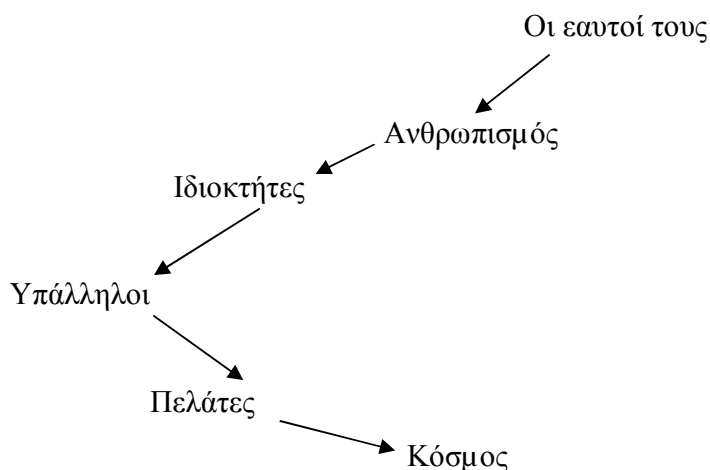
Σε παλαιότερες εποχές, που οι οικονομικές δυνατότητες του αγοραστικού κοινού ήταν περιορισμένες και που η πληροφόρηση ήταν, μάλλον, ανεπαρκής, οι επιλογές ήταν λιγότερο και έτσι η «ανηθικότητα» θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως μεθόδευση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Σήμερα, τόσο η πληροφόρηση όσο και η παρουσία πολλών οργανισμών που προστατεύουν τον καταναλωτή καθιστούν την επιχειρησιακή ηθική

μονόδρομο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΙ ΗΘΙΚΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Από τα προηγούμενα κατανοήσαμε τη σημασία της ηθικής ηγεσίας για τη σύγχρονη επιχείρηση. Όταν αναφερόμαστε σε ηθική ηγεσία, όμως, θα πρέπει να τονίσουμε πως αυτή δεν απευθύνεται μόνο προς την προφανή ομάδα των υπαλλήλων – υφισταμένων, αλλά σε μια σειρά από ομάδες και ιδέες που σχετίζονται με την επιχείρηση. Η δυσκολία της ηγεσίας στη σύγχρονη επιχείρηση έγκειται, μάλλον, σε αυτό το σημείο, την προσπάθεια συμβιβασμού όλων των συμφερόντων έτσι ώστε να επιτευχθεί το πολυδιάστατο των επιχειρησιακών στόχων. Ο επιχειρησιακός ηγέτης (manager) έχει δυο κατηγορίες υποχρεώσεων: τα «καθήκοντα υπηρεσίας» και τα «καθήκοντα πίστης». Τα πρώτα έχουν να κάνουν με τις καθαρά επαγγελματικές υποχρεώσεις του μάνατζερ. Όσον αφορά τα καθήκοντα πίστης, αυτά αναφέρονται στην ηθική συμπεριφορά του ως ηγέτη. Σύμφωνα με τον Dave Francis ³⁰, είναι στρατηγικά σημαντικό για τους ηθικούς managers – ηγέτες να καθορίζουν τις αξίες τους μέσα στους επόμενους έξι τομείς:



³⁰

Dave Francis, “Step-by-Step Competitive Strategy”, London, Routledge, 1994, σελ.105

- 1) Αξίες σχετικές με τον κόσμο. Οι αξίες αυτές είναι που έχουν γίνει αντικείμενο έντονων συζητήσεων τα τελευταία χρόνια. Πρόκειται για θέματα σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος και την οικολογία γενικότερα, θέματα που ενεργοποιούν πολλές ακτιβιστικές οργανώσεις και που, ενίοτε, τις φέρνουν σε ανοιχτή σύγκρουση με τις επιχειρήσεις.

Εξάλλου, είναι γεγονός πως το ζήτημα της προστασίας του περιβάλλοντος είναι πολύ σημαντικό, αφού οι κλιματολογικές αλλαγές που έχουν προκληθεί σε ολόκληρο τον πλανήτη είναι κάτι παραπάνω από προφανείς. Η σταδιακή εξαφάνιση πολλών ειδών έμβιων οργανισμών, η αύξηση της θερμοκρασίας του πλανήτη, η τρύπα του όζοντος και η ρύπανση του υδροφόρου ορίζοντα αποτελούν λίγα μόνο από τα προβλήματα που προξένησε η συμπεριφορά των μεγάλων βιομηχανιών από την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης. Ο ηθικός ηγέτης οφείλει να κατευθύνει την επιχείρηση στο στόχο της ακολουθώντας μεθόδους φιλικές προς το περιβάλλον. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται, κατ' αρχήν, οικονομικό κόστος, ωστόσο μακροχρόνια μπορεί όχι μόνο να κερδίσει τους πελάτες διευρύνοντας το μερίδιο αγοράς και αυξάνοντας τα κέρδη, αλλά και να πείσει τους ανταγωνιστές στο να ακολουθήσουν και αυτοί την ίδια οδό.

- 2) Αξίες σχετικές με τον ανθρωπισμό. Σχετίζονται με τον τελεολογικό χαρακτήρα του ανθρώπου, ο οποίος από τη φύση του θέτει στόχους που επιδιώκουν την προσωπική του ανέλιξη. Αναφέρεται στην παροχή της δυνατότητας στο άτομο να αυτοπραγματωθεί επιτυγχάνοντας μια σειρά από στόχους. Ο ηθικός ηγέτης, λοιπόν, για να δώσει τη δυνατότητα αυτή στους υφισταμένους του αλλά και στον ίδιο του τον εαυτό, θα πρέπει να ακολουθεί τις ακόλουθες αρχές: δικαιοσύνη, αρμονία, συνεργασία, προσπάθεια καλύτερευσης, ευγένεια και ταπεινότητα, ρύθμιση και αφομοίωση, ευγνωμοσύνη. Οι αρχές αυτές ακολουθούν την εξής φιλοσοφία: «δεν είναι απαραίτητο να γίνει επιλογή ανάμεσα στο κέρδος και την ηθική ηγεσία αλλά, μάλλον, είναι αναγκαίο να επιτευχθεί το κέρδος μέσω της ηθικής ηγεσίας». Αυτό σημαίνει πως οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι δυνατόν να επιτευχθούν μέσω μιας ηθικής ηγεσίας που θα παρέχει τη δυνατότητα προσωπικής ολοκλήρωσης, τόσο στους εργαζόμενους όσο και στον ίδιο τον ηγέτη.

- 3) Αξίες σχετικές με τους υπαλλήλους. Οι ηγέτες θα πρέπει να φροντίζουν να διαμορφώνεται ένας κώδικας από βασικές αρχές. Στόχος η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι υπάλληλοι θα απολαμβάνουν την ασφάλεια ενός συστήματος αρχών, κωδικοποιημένες σε ηθικές αξίες. Εκείνο το οποίο θα πρέπει να επιδιώκεται είναι ο σεβασμός του εργαζομένου ως άτομο. Ο σεβασμός αυτός επιτυγχάνεται μέσω του σεβασμού των αναγκών του, των στόχων του, της προσωπικότητάς του και όλων εκείνων των στοιχείων που τον συνθέτουν ως άνθρωπο. Η προβολή από την πλευρά του ηγέτη μιας συμπεριφοράς τέτοιας που να πείθει τον εργαζόμενο πως η επιχείρηση δεν τον βλέπει απλώς ως ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων της, αλλά ως αυτό ακριβώς που είναι, ως άνθρωπο, μπορεί να δώσει στον εργαζόμενο ώθηση για να «δοθεί» ολόψυχα στην προσπάθεια για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Πέραν του αισθήματος και της ανάγκης για ανάδειξη, ένα από τα βασικότερα συναισθήματα που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο είναι η ανάγκη να νιώσει πως οι άλλοι νοιάζονται για εκείνον, να αισθανθεί όπως μέσα σε μια οικογένεια. Αν ο ηγέτης καταφέρει να προσδώσει στον εργαζόμενο αυτό το συναίσθημα τότε θα καταφέρει να τον κάνει και ηθικά υποχρεωμένο απέναντι στην επιχείρηση. Η ηθική υποχρέωση, τότε, θα είναι εκείνη που θα τον κάνει να λειτουργεί και ο ίδιος με τρόπο ηθικό απέναντι στην επιχείρηση που νοιάζεται γι' αυτόν, δίνοντας τον καλύτερο εαυτό του για την επίτευξη των στόχων του. Για το λόγο αυτό και λέμε πως η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη μπορεί να παραδειγματίσει και να παρασύρει τον υφιστάμενο.
- 4) Αξίες σχετικές με τους ιδιοκτήτες. Οι ιδιοκτήτες έχουν δυο, κατ' αρχήν, βασικά δικαιώματα³¹ : την πρόσβαση σε ακριβείς πληροφορίες για την πορεία της εταιρίας και λήψη ενός δίκαιου ποσοστού από τα επιχειρησιακά κέρδη. Εδώ ακριβώς είναι που τίθεται και το ζήτημα της ηθικής ηγεσίας: οι μέτοχοι, ως ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης και επενδύοντες σε αυτή, έχουν απαίτηση για όσο το δυνατόν μεγαλύτερα κέρδη. Οι ηγέτες – μάνατζερ αποτελούν «όργανα» των μετόχων για επίτευξη αυτού του στόχου.

³¹ Connock Stephen, Johns Ted, “Ethical Leadership”, IPD House, London, 1995, σελ. 194, “Ethics, values and the strategic dimension – Values to owners”

Ωστόσο, σε αυτή τη σχέση, οι ηγέτες μπαίνουν στη θέση του υπαλλήλου, άρα επιδιώκουν, όπως προαναφέρθηκε, και αυτοί την αυτοπραγμάτωση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την, πολλές φορές, απομάκρυνση από τον κεντρικό στόχο και τη λήψη αποφάσεων που θα ισχυροποιήσουν περισσότερο τη δική τους θέση. Έτσι, για παράδειγμα, μια επιλογή με μικρό ρίσκο θα αποφέρει σίγουρα μεν, χαμηλά δε αποτελέσματα, τα οποία θα μπορούσαν να είναι πολύ υψηλότερα με μια πιο ριψοκίνδυνη απόφαση. Μια τέτοια συμπεριφορά θεωρείται «ανήθικη». Ο ηθικός ηγέτης θα πρέπει να προβάλλει πάντα το συμφέρον την επιχείρησης, ακόμα και αν αυτό σημαίνει αποδυνάμωση του ιδίου. Αυτό, βεβαίως, δε σημαίνει πως θα πρέπει να ξεχνάει τις υπόλοιπες υποχρεώσεις του ως «ηθικός». Επί παραδείγματι, μια απόφαση για περικοπές μπορεί να είναι καλή για τους μετόχους αλλά είναι σίγουρα ανήθικη απέναντι στους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να επιδιώκεται η ισορροπία.

- 5) Αξίες σχετικές με τους «πελάτες». Πρόκειται για την πλέον πολυσυζητημένη αξία του σεβασμού στον πελάτη και στις απαιτήσεις του, απαιτήσεις που δεν χαρακτηρίζονται από στατικότητα. Η έννοια της κοινωνικής ευθύνης συμπεριλαμβάνει και αυτό ακριβώς το σημείο, το σεβασμό του πελάτη. Θα λέγαμε, πάντως, πως ο σεβασμός του πελάτη αποτελεί μια έννοια πολυσύνθετη, η οποία είναι δύσκολο να αναλυθεί σε όλο της το βάθος. Ο εξωτερικός πελάτης της επιχείρησης (αφού στον εσωτερικό πελάτη έχουμε ήδη αναφερθεί) δεν είναι μόνο εκείνος ο οποίος ενδιαφέρεται να αγοράσει το παραγόμενο προϊόν ή την υπηρεσία. Θα λέγαμε πως είναι ολόκληρη η κοινωνία μέσα στην οποία η επιχείρηση κινείται και δραστηριοποιείται. Ακόμα, θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε στους πελάτες και όλες τις υπόλοιπες ομάδες συμφερόντων που αναπτύσσουν πελατειακές σχέσεις με την επιχείρηση, όπως, π.χ., τους προμηθευτές. Θα ήταν δυνατόν να ισχυριστούμε, λοιπόν, πως οι υποχρεώσεις της επιχείρησης απέναντι στους πελάτες της συνοψίζονται στις τέσσερις προαναφερθείσες αξίες. Απλά σε αυτές θα πρέπει να προστεθεί και η υποχρέωση για την παραγωγή ενός προϊόντος που θα σέβεται τον καταναλωτή και την υγεία του. Η «επιβολή» από τον ηγέτη μιας ηθικής δεοντολογίας μέσα στην επιχείρηση θα έχει αντίκτυπο και στον πελάτη, αφού αυτός θα γίνει ο αποδέκτης μιας διαδικασίας η οποία θα χαρακτηρίζεται από κοινωνική

υπευθυνότητα. Και αυτό γίνεται κατανοητό και από την ανάλυση που προηγήθηκε σχετικά με το σεβασμό των υπαλλήλων στο τρίτο σημείο. Πρόκειται για την ηθική δέσμευση όλης της παραγωγικής διαδικασίας –αν μπορούμε να μιλήσουμε για κάτι τέτοιο– απέναντι στην επιχείρηση και την ηγεσία της.

6) Αξίες σχετικές με τους ίδιους τους εαυτούς τους (τους managers). Πρόκειται για αξίες δυσθεώρητες. Αναφέρονται σε εκείνα που οι μάνατζερ φαίνονται να κάνουν, σε αυτά που κάνουν ώστε να βλέπουν οι άλλοι. Μέσα στις εταιρίες, οι ηθικές αξίες που θεωρούνται σημαντικές ποικίλλουν από ομάδα σε ομάδα. Η ανώτατη ηγεσία μπορεί να μιλάει διαφορετικά από τον τρόπο που ενεργεί. Ομοίως για τα μεσαία στελέχη. Εκείνο που είναι σημαντικό, πάντως, για τα ανώτατα στελέχη είναι αυτό που φαίνονται να κάνουν. Στη συγκεκριμένη περίπτωση φαίνεται να ισχύει η ρήση «Η γυναίκα του καίσαρα δεν αρκεί να είναι τίμια αλλά πρέπει και να φαίνεται τίμια». Και αυτό γιατί η συμπεριφορά τους υιοθετείται αυτόματα ως κανόνας. Τα ανώτατα στελέχη που αποτελούν ένα είδος «ιδανικού» για τους υφισταμένους, μπορούν με μεγάλη ευκολία να επηρεάσουν συμπεριφορές. Εξάλλου, αυτοί αποτελούν τους σημαντικότερους ηγέτες μέσα στην επιχείρηση. Για το λόγο αυτό και η καλλιέργεια μιας ηθικής εικόνας για τον εαυτόν τους μπορεί να καθορίσει απόλυτα και τον ηθικό χαρακτήρα ολόκληρης της επιχείρησης. Πάντως, θα λέγαμε πως η ηθικότητα της ηγεσίας αποτελεί υποχρέωση προς τον εαυτόν τους και τις ικανότητές τους, με την έννοια ότι με τον τρόπο αυτό δικαιολογούν τη θέση στην οποία βρίσκονται. Εξάλλου, η ηθικότητα και η κοινωνική υπευθυνότητα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη ως έννοια. Έτσι, αν αφαιρέσουμε την ηθικότητα ουσιαστικά δεν μένει ηγέτης. Επιπλέον, η επίδειξη μιας τέτοιας συμπεριφοράς θα έχει ως αποτέλεσμα και την αύξηση της φήμης τους και, επομένως, την μελλοντική αύξηση των ευκαιριών.

Οι παραπάνω αρχές, όπως αυτές αναλύθηκαν, θα λέγαμε πως συνοψίζουν τις υποχρεώσεις του ηθικού ηγέτη απέναντι στο κοινωνικό του περιβάλλον, εσωεπιχειρησιακό αλλά και εξωεπιχειρησιακό. Αποδεικνύεται πως η ηθική ηγεσία κάθε άλλο παρά εύκολη είναι. Και βέβαια, το πόσο δύσκολο είναι το να επιτευχθεί η ηθική συμπεριφορά απέναντι σε όλες αυτές τις ομάδες συμφερόντων είναι ξεκάθαρο κατά τη χάραξη της στρατηγικής, όπως φαίνεται και από το επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΗΘΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

Η ισχυρή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ηθική ηγεσία και την επιχειρησιακή στρατηγική ενισχύθηκε ακόμη περισσότερο από την αναφορά της υπηρεσίας παροχής συμβουλών διοίκησης (Management Counsel) της Digital Equipment Company, υπό την καθοδήγηση του John Humble³². Αυτή η αναφορά αναλύει δεδομένα από 429 Βρετανικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων βιομηχανικών εταιριών και εταιριών παραγωγής – παροχής καταναλωτικών αγαθών, τραπεζικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με την έρευνα, οι επιχειρησιακές αρχές καθορίζονται ως οι μόνες αρχές που θεωρούνται κρίσιμες για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Αυτές οι αρχές είναι που οδηγούν με σημαντικό τρόπο τη συμπεριφορά των ανθρώπων μες στην επιχείρηση.

Οι πέντε σημαντικότερες αρχές όπως ορίστηκαν παραπάνω είναι, σύμφωνα με την έρευνα, οι άνθρωποι, η ανταγωνιστικότητα, οι πελάτες, η ποιότητα και η παραγωγικότητα. Οι δυο προτεραιότητες με τη μικρότερη σημασία ήταν η κοινωνική ευθύνη και η κερδοφορία. Και ενώ η συγκεκριμένη έρευνα έδειχνε πως οι επιχειρήσεις είχαν αυτή τη συγκεκριμένη φιλοσοφία, αποδεικνυόταν πως οι περισσότερες εταιρίες δεν αντιμετώπιζαν τη χάραξη στρατηγικής και την ηθική ηγεσία ως δυο έννοιες συσχετιζόμενες, γεγονός που φαίνεται από τη σημασία που απέδιδαν στην κοινωνική ευθύνη. Το ζήτημα που δημιουργείται είναι το κατά πόσον θα μπορούσε να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θέτοντας ως προτεραιότητα την υιοθέτηση μιας ηθικής ματιάς και θεώρησης κατά τη διαδικασία χάραξης στρατηγικής.

Όταν οι οργανωσιακοί ηγέτες ξεκινούν να συζητήσουν μια νέα στρατηγική, είναι δικαιολογημένο το να περιμένουν να δουν διαφορετικά αποτελέσματα από αυτά που σημειώνει η επιχείρηση κατά την τρέχουσα περίοδο. Η ικανότητα αναγνώρισης της ανάγκης για αλλαγή αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη. Η ηγεσία, επομένως, είναι βασική κατά τη χάραξη στρατηγικής και συμπεριλαμβάνει ηθικές επιλογές.

³² Connock Stephen, Johns Ted, “Ethical Leadership”, IPD House, London, 1995, σελ. 185, “Ethics, values and the strategic dimension”

Ηθικές επιλογές υπάρχουν, επίσης, κατά την επιλογή του ενός ή του άλλου τρόπου ηγεσίας. Και βέβαια, όταν αναφερόμαστε σε ηθικές επιλογές, εννοούμε το κατά πόσον ο ηγέτης στις επιλογές που θα κάνει σχετικά με τη στρατηγική θα λάβει υπόψη του ζητήματα ηθικής και κοινωνικής ευθύνης έτσι ώστε να αλλάξει προς το καλύτερο τα αποτελέσματα της επιχείρησης εξυπηρετώντας, παράλληλα, και το γενικό κοινωνικό συμφέρον.

Εκείνο που θα πρέπει να διερευνάται, λοιπόν, στην εκάστοτε περίπτωση είναι το κατά πόσο η χάραξη μιας νέας στρατηγικής δεν καταστρατηγεί τις όποιες ηθικές αρχές. Και αυτό όχι μόνο απέναντι στην κοινωνία αλλά και απέναντι στην αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και στις άλλες επιχειρήσεις της αγοράς. Και αυτό όχι τόσο για την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, αλλά κυρίως για την επιχειρηματική της στρατηγική. Πάντως, εκείνο που θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας στην κάθε περίπτωση είναι η σχετικότητα της ηθικής, όπως αυτή παρουσιάστηκε στην πρώτη ενότητα της παρούσας εργασίας. Και αυτό γιατί η λήψη μιας απόφασης μπορεί να είναι ηθική απέναντι σε μια ομάδα συμφερόντων ή σε μια ιδεολογία και ανήθικη απέναντι σε μια άλλη.

Όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική, όπως είναι γνωστό, η επιχείρηση έχει τρεις επιλογές: την ηγεσία κόστους (ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά), την ηγεσία διαφοροποίησης (προσφορά ενός προϊόντος με τέτοια γνωρίσματα ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει) και τη στρατηγική εστίασης (βασίζεται σε μια από τις δυο προηγούμενες στρατηγικές με τη διαφορά ότι ικανοποιεί ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς). Θα μπορούσαμε να πούμε ότι εν προκειμένω δεν τίθεται ζήτημα ηθικής, μιας και η «ανηθικότητα» θα έχει και ως αποτέλεσμα την αποτυχία της στρατηγικής. Έτσι, για παράδειγμα, δεν μπορεί μια αλυσίδα εστιατορίων να σερβίρει μεταλλαγμένο φαγητό αφού ο πελάτης θα το αντιληφθεί και θα γυρίσει τελικά εις βάρος της. Επομένως δεν μπορούμε να μιλήσουμε για ουσιαστική έλλειψη κοινωνικής ευθύνης στην εφαρμογή ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Εκεί που η κοινωνική ευθύνη είναι περισσότερο σημαντική, είναι στην εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής, όπου οι επιλογές είναι πολύ περισσότερες από τρεις.

Αυτές είναι είτε στρατηγικές ανάπτυξης (η κάθετη ολοκλήρωση, η οριζόντια ολοκλήρωση, η διαφοροποίηση δραστηριοτήτων, η διάσπαση και επανεστίαση, η συγκέντρωση αγοράς, η ανάπτυξη αγοράς, η ανάπτυξη προϊόντων), είτε διάσωσης (η στρατηγική της ανόρθωσης, αποεπένδυσης και η στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης, ρευστοποίησης κ.α.)³³. Η σημασία της ηθικής εδώ έγκειται στη συμπεριφορά της επιχείρησης απέναντι στον κλάδο και απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Για παράδειγμα, αν μια στρατηγική ανάπτυξης υλοποιείται μέσω μιας συγχώνευσης, γεγονός που καθιστά επισφαλή τη θέση των στελεχών, θα μπορούσε να είναι για το συμφέρον των τελευταίων η απόκρυψη στοιχείων για την αποφυγή μιας τακτικής ριψοκίνδυνης όπως αυτή της συγχώνευσης. Εδώ, όμως, τίθεται θέμα ανηθικότητας της συμπεριφοράς απέναντι στους μετόχους και, συνεπώς, ανήθικης ηγεσίας. Από την άλλη πλευρά, πάλι, μια συγχώνευση θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση της αγοράς, πράγμα που θα καθιστούσε τον πελάτη λιγότερο ικανό προς καθορισμό του τρόπου κάλυψης των αναγκών του. Αυτό αποτελεί δείγμα ανηθικότητας απέναντι στην κοινωνία και, άρα, έλλειψη κοινωνικής υπευθυνότητας. Έχουμε να κάνουμε, λοιπόν, με μια περίπτωση στην οποία, είτε με τον ένα, είτε με τον άλλο τρόπο, ο ηγέτης έχει τον κίνδυνο να χαρακτηριστεί «ανήθικος».

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται η σημασία της ηθικής στον ηγέτη, αφού η έλλειψη αυτής καταδεικνύει και αδυναμία τόσο χαρακτήρα όσο και σωστής ηγεσίας, μιας και ο πραγματικός ηγέτης πρέπει να «βλέπει» μόνο την επίτευξη του στόχου της θέσης στην οποία βρίσκεται και όχι τον τρόπο διατήρησης της θέσης αυτής. Τα προαναφερθέντα, όμως, αναφέρονται μόνο στην ηθικότητα απέναντι στην κοινωνία και στον κλάδο/ ανταγωνιστές της επιχείρησης. Ένας άλλο σημείο που θα πρέπει να αναλυθεί είναι αυτό της σημασίας της ηθικότητας του ηγέτη απέναντι στους υφισταμένους του κατά τη στρατηγική επιλογή.

Είναι γεγονός πως οι υπάλληλοι επηρεάζονται κατά πολύ από την εικόνα του ηγέτη, όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο (6^η κατηγορία αξιών).

³³ Παπαδάκης, Βασίλης Μ., «Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνή εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002

Έτσι, στο προαναφερθέν παράδειγμα, μια συγχώνευση θα μπορούσε να σημάνει την απόλυση πολλών εργαζομένων, άρα αυτό θα ήταν μια επίδειξη ανηθικότητας απέναντι σε ανθρώπους οι οποίοι εργάστηκαν εξίσου για την επίτευξη του επιχειρησιακού στόχου. Αντίστοιχα, η μη εφαρμογή μιας τέτοιας δραστηκής πρακτικής θα μπορούσε απλώς να επιβραδύνει την κατάρρευση ολόκληρης της επιχείρησης, οπότε πάλι σε αυτήν την περίπτωση εργαζόμενοι θα έχαναν τη δουλειά τους.

Τα παραπάνω αποδεικνύουν, αφενός, τη σημασία της ηθικής κατά τη στρατηγική επιλογή, αφετέρου τη σχετικότητα του όρου ηθική. Γίνεται κατανοητό το πόσο δύσκολο είναι να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή, μια παγκόσμια και παντού εφαρμοζόμενη ηθική. Το μόνο σίγουρο είναι αυτό του μονοδιάστατου της κοινωνικής υπευθυνότητας. Επομένως, αν θελήσουμε να αναφερθούμε μόνο στο σημείο τομής της ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης, θα λέγαμε πως η ηθική βρίσκεται μόνο εκεί που δεν διαταράσσεται το κοινό συμφέρον. Επειδή, όμως, γύρω από τον ηγέτη βρίσκονται πολύ περισσότερες ομάδες συμφερόντων εξαρτώμενες από αυτόν, η ηθικότητα του θα πρέπει να τις καλύπτει όλες. Συνεπώς, καλείται αυτός να δώσει τη λύση, να βρει τη χρυσή τομή που θα τους ικανοποιήσει όλους. Για το λόγο αυτό και δε θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα «βιβλίο οδηγιών», ένας «χρυσός κανόνας» που θα εφαρμόζεται σε όλες τις περιπτώσεις. Η ηθικότητα της απόφασης θα εξαρτηθεί κάθε φορά από τις διαμορφούμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Οι αρχές που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, πάντως, είναι πολύ σημαντικές για τη στρατηγική επιλογή μιας επιχείρησης. Θα λέγαμε πως από τη στιγμή που εφαρμοστούν αυτές τότε η εφαρμογή της οποιασδήποτε στρατηγικής θα είναι επηρεασμένη, αφενός, από έναν κάποιον ηθικό προσανατολισμό, ενώ, παράλληλα, θα καθιστά πιο εύκολη την εφαρμογή της από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης, καθώς θα έχει επιτευχθεί η αρμονία και η λειτουργικότητα. Βέβαια, όπως φάνηκε από την ανάλυση σε αυτήν την ενότητα, η ταυτόχρονη εφαρμογή όλων αυτών των αρχών θεωρείται, επιεικώς, δύσκολη, αφού τα συμφέροντα είναι, συνήθως, συγκρουόμενα. Εκεί ακριβώς είναι, όμως, που ο ισχυρός ηθικός ηγέτης θα πρέπει να δείξει τις ικανότητές του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηθική ηγεσία, όπως προαναφέρθηκε, είναι σημαντική σήμερα και θα είναι σημαντική και στο μέλλον, αφού αντανακλά τις υψηλές φιλοδοξίες της μεταβιομηχανικής εποχής, τις αυξημένες ηθικές απαιτήσεις των πελατών και τις προτεραιότητες των υπαλλήλων. Η ηθική ηγεσία αποτελεί μια μέθοδο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού είναι ευθυγραμμισμένη με τα κριτήρια των καταναλωτών. Παρά ταύτα, μπορούμε να παρατηρήσουμε μια σχέση ανάμεσα στην ηθική ηγεσία, αφενός, και τη θεωρία του κύκλου ζωής, από την άλλη.

Με σημείο εκκίνησης το 1995, η ηθική και κοινωνικά υπεύθυνη ηγεσία βρίσκεται στη φάση της γέννησής της, οπότε και γίνεται αντιληπτή η έννοιά της, ενώ αρχίζουν να εκδίδονται και τα πρώτα βιβλία.

Η επόμενη φάση είναι η περίοδος της ταχείας ανάπτυξης, καθώς οι σύμβουλοι αρχίζουν να αναπτύσσουν αντικείμενα και τακτικές που θα είναι θελκτικά στους μάνατζερ. Οι τακτικές αυτές ξεφεύγουν από την απλή «ηθική ηγεσία» και καταλήγουν στο να γίνουν ολοκληρωμένες πρακτικές. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει ένα ή περισσότερα TLA (three-letter-acronyms, π.χ. TQM, MBO), μάρκες, εγχειρίδια χρήσης, και επιμελείς προσπάθειες για την εγκαθίδρυση της διαφοροποίησης προϊόντος. Αυτό το στάδιο έχει ήδη ξεκινήσει και αναπτύχθηκε περισσότερο από την πρώτη αναφορά της επιτροπής Nolan: νέα αντικείμενα και άρθρα για την ηθική ηγεσία έκαναν την εμφάνισή τους στο “Management Today”, στο “People Management” και στο “Consult” (περιοδικό για τα μέλη του Institute of Management Consultants).

Η ωριμότητα στις ιδέες του κύκλου ζωής χαρακτηρίζεται από την δημιουργία μιας διαδικασίας ρουτίνας και μιας μηχανικής αναπαραγωγής της. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν έτοιμες λύσεις, χωρίς πραγματικό ρίσκο, απλά από φόβο του ότι μπορεί να μείνουν πίσω στις εξελίξεις. Αυτού του είδους η μίμηση, χαρακτηριστικό του αμυντικού μάρκετινγκ, είναι προφανές συστατικό της εφαρμογής του TQM (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σε ορισμένες επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν ορισμένες βασικές αρχές του χωρίς να το κατανοούν σε βάθος.

Η παρακμή, λοιπόν, αποτελεί απόρροια της αυξανόμενης απογοήτευσης για τη λανθασμένη στείρα εφαρμογή τακτικών, χωρίς την κατανόησή τους. Το αποτέλεσμα είναι τα κόστη εφαρμογής των προαναφερθέντων πρακτικών να ξεπερνούν τα οφέλη και να εμφανίζονται εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες όμως ακολουθούν το ίδιο κύκλο. Θα μπορούσαμε να πούμε, μάλιστα, πως ορισμένες από αυτές τις νέες ιδέες αποτελούν ανακύκλωση παλαιότερων: για παράδειγμα, η ενδυνάμωση (empowerment) αποτελεί την εκδοχή της δεκαετίας του '90 για τον εμπλουτισμό εργασίας (job enrichment) που αποτελούσε προσέγγιση της δεκαετίας του 1960.

Στην άποψη που προβάλλεται στην παρούσα εργασία, η ιδέα του κύκλου ζωής της ηθικής ηγεσίας έχει αξία. Ελάχιστες έννοιες διήρκεσαν πάρα πολύ χωρίς να προσαρμοστούν στις συνθήκες της εκάστοτε εποχής. Πάντως η διάρκεια της οποιασδήποτε ιδέας είναι πολύ δύσκολο να υπολογιστεί. Υπάρχουν ορισμένες απόψεις που προτείνουν ως διάρκεια του κύκλου ζωής τα 40 έτη, ωστόσο δεν μπορούμε να την αποδεχτούμε για κάθε περίπτωση.

Αυτό που θα μπορούσαμε να κάνουμε είναι να συνδυάσουμε τη διάρκεια του κύκλου ζωής με τη διάρκεια της ζωής μιας επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχουν παγκοσμίως επιχειρήσεις που έζησαν και ζουν περισσότερα χρόνια από εκείνα που διαρκούν οι διάφορες αξίες. Για παράδειγμα, οι ιδρυτές της Coca Cola Company δεν είχαν καν υπόψη τους τον όρο επιχειρησιακή ηθική και κοινωνική ευθύνη για να γνωρίζουν εκείνη της ηθικής ηγεσίας.

Ποια όμως αξία έχει η έννοια του κύκλου ζωής για την ηθική ηγεσία; Πώς θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ηθική για έναν ηγέτη θα ήταν κάτι χωρίς σημασία σε μια συγκεκριμένη περίοδο; Εξάλλου, δε θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως η έννοια της ηθικής ηγεσίας είναι καινούρια, αν και η φράση αυτή καθεαυτή είναι. Αναμφίβολα, η ηθική ηγεσία είναι μια σημαντική έννοια της οποίας η ώρα έφτασε. Η εμφάνισή της είναι αποτέλεσμα της δυσφήμισης που σχετίζεται με την επιχειρησιακή απληστία. Οι εταιρίες, προκειμένου να καλλιεργήσουν μια ηθική και μια κοινωνική υπεύθυνη εικόνα προς τα έξω, προσέλαβαν άτομα σε καίριες θέσεις που χαρακτηρίζονται από τα παραπάνω στοιχεία. Αυτό, πάντως, μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι περισσότερες επιχειρήσεις μάλλον ακολουθούν το ρεύμα παρά έχουν πειστεί για τη σημασία της ηθικής στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Προσπαθώντας να μη μείνουν πίσω στον αγώνα για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όλες οι επιχειρήσεις υιοθετούν σχετικές αντιλήψεις, χωρίς αυτό να σημαίνει πως τις συμερίζονται κιόλας.

Τα παραπάνω στοιχεία μας οδηγούν στο συμπέρασμα πως βρισκόμαστε στη δεύτερη φάση του κύκλου ζωής της ηθικής ηγεσίας, εκείνη της ανάπτυξης, παρά το ότι δεν έχουν περάσει ακόμα 10 χρόνια από την εμφάνισή της. Επιπλέον, γίνεται κατανοητό πως ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται αυτή θα οδηγήσει, αργά ή γρήγορα, στην παρακμή της. Ωστόσο, θα πρέπει να τονίσουμε πως παρά το ότι η εφαρμογή της ηθικής ηγεσίας μέσα στις επιχειρήσεις θα παρακμάσει, η ίδια η έννοια της ηθικής ηγεσίας στην ιδανική της μορφή δεν θα πάψει να υπάρχει. Οι σκοπιμότητες και η αλλαγή της μορφής του ανταγωνισμού θα οδηγήσει τους οργανισμούς στη δημιουργία νέων τακτικών, κάνοντας την ηθική ηγεσία αυτή καθ' εαυτή να εκλείψει. Σε είκοσι χρόνια μπορεί να μη μιλάμε για την ηθική ηγεσία ως αυτούσια έννοια, αφού θα έχει αντικατασταθεί από άλλες έννοιες, πολύ πιο περιεκτικές.

Ωστόσο, η ίδια η ηθική ηγεσία δεν θα πάψει να υπάρχει. Η ηθικότητα του ηγέτη θα είναι ένα χαρακτηριστικό που δεν θα πάψει να ζητείται, από τη στιγμή που γύρω από την επιχείρηση υπάρχουν τόσα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα. Πιθανώς να εξελιχθεί σε ένα στοιχείο μιας πολυδιάστατης έννοιας που θα επικρατήσει στο μέλλον. Όπως και να έχει, όμως, δεν πρόκειται να εξαφανιστεί ποτέ. Αυτό ενισχύεται από δυο γεγονότα:

- 1) Όπως προαναφέρθηκε, κατά καιρούς εμφανίζονται έννοιες που αποτελούσαν πανάκεια στο παρελθόν, και οι οποίες φαίνονται να ξαναπαίρνουν μια σημαντική θέση στον πίνακα των επιχειρησιακών αξιών.
- 2) Η ηθική ηγεσία δεν είναι έννοια νέα. Μάλιστα δεν θα μπορούσαμε καν να τη χαρακτηρίσουμε παλαιά, αφού το επίθετο που θα της ταίριαζε καλύτερα θα ήταν μάλλον το «αρχαία». Από την ιστορία διδασκόμαστε το πως το ήθος ενός ηγέτη κατάφερνε πάντα να αντιμετωπίσει μια δύσκολη κατάσταση. Έτσι, έχουμε το παράδειγμα του Λεωνίδα, ο οποίος νιώθοντας την ευθύνη απέναντι στο στρατό του, στην πόλη του, στις αρχές αυτής, στις αξίες μέσα στις οποίες γαλουχήθηκε αλλά και σε ολόκληρο τον ελληνισμό, πάλεψε μόνος του με τους τριακόσιους μέχρι θανάτου για να υπερασπιστεί τις Θερμοπύλες. Ομοίως, ο Μαχάτμα Γκάντι, επιδεικνύοντας

σεβασμό όχι μόνο σε εκείνους που είχαν συμφέρον να τον ακολουθήσουν αλλά και στους εχθρούς του, κατάφερε και νίκησε τους τελευταίους.

Με τον ίδιο τρόπο θα λέγαμε πως ο ηθικός ηγέτης θα είναι πάντα απαραίτητος στην επιχείρηση για να της φυλάει τις Θερμοπύλες. Και ίσως εκείνη η φύλαξη των Θερμοπυλών θα είναι που θα μπορεί να προσδώσει μια επιπλέον αξία σε μια εταιρία και να την κάνει να πείσει την αγορά για να της αποσπάσει ένα μεγαλύτερο τμήμα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΙΙΙ

Στην παρούσα ενότητα μελετήσαμε την έννοια της ηθικής ηγεσίας μέσα στα πλαίσια της γενικότερης επιχειρησιακής ηθικής και της κοινωνικής ευθύνης.

Η ηγεσία είναι μια έννοια πολυδιάστατη. Συνίσταται στη δημιουργία και τη διατήρηση ενός εσωτερικού περιβάλλοντος με το οποίο τα άτομα εμπλέκονται πλήρως για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Τα απαραίτητα συστατικά για την ύπαρξη ηγέτη είναι δυο: η ομάδα και ο στόχος. Στην επιχείρηση, ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητα ο μάνατζερ. Όμως, λόγω της θέσης του μάνατζερ στη σύγχρονη επιχείρηση, θα μπορούσαμε να ταυτίσουμε τις δυο έννοιες.

Έτσι, ηθικός ηγέτης είναι ο ηγέτης εκείνος που εμπνέει και καθοδηγεί μια ομάδα ανθρώπων βασισμένος σε αρχές και ιδανικά που βασίζονται στην επικρατούσα ηθική ιδεολογία της εκάστοτε εποχής και στον εκάστοτε τόπο, με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετεί ταυτόχρονα τους επιχειρησιακούς στόχους και τα κοινωνικά συμφέροντα. Οι ηθικές ευθύνες του ηγέτη απευθύνονται σε έξι ομάδες: τον κόσμο, τον ανθρωπισμό, τους υπαλλήλους, τους ιδιοκτήτες, τους πελάτες και τους ίδιους τους εαυτούς τους (τους managers). Η ανάγκη ύπαρξης της ηθικής ηγεσίας είναι σήμερα μεγαλύτερη παρά ποτέ, αφού ο έντονος ανταγωνισμός και η ανασφάλεια στις τάξεις των εργαζομένων καθιστά τον ηθικό ηγέτη ασφαλιστική δικλείδα.

Εξάλλου, η ηθικότητα και η κοινωνική υπευθυνότητα είναι χρήσιμη στον ηγέτη όταν αυτός καλείται να επιλέξει στρατηγική, αφού η στρατηγική που θα επιλέξει θα πρέπει να μην καταστρατηγεί τα συμφέροντα καμιάς από τις προαναφερθείσες ομάδες. Πάντως, ενώ η έννοια της ηθικής ηγεσίας φαίνεται να ακολουθεί ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής, η ουσία της δεν κάνει το ίδιο, αφού αποτελεί και θα αποτελεί μια αξία διαχρονική.

ΕΝΟΤΗΤΑ IV : ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

«Business Ethics and Social Responsibility»

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ IV

Η σημερινή εποχή, μπορεί με σιγουριά να χαρακτηριστεί ως η εποχή της γρήγορης εξέλιξης σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, η εποχή του έντονου έως ξέφρενου ρυθμού ζωής και της ραγδαίας προόδου αντίληψης και πράξης. Παρά όλα αυτά είναι η εποχή που αμφισβητήθηκε περισσότερο από ποτέ η σημασία των αξιών, του «σωστού» και «λάθους» των πράξεων των ατόμων, των οργανωμένων συνόλων και ομάδων.

Η μία από τις αξίες που σήμερα μπορεί όλο και πιο εύκολα να χάνει τη σημασία της και να ξεχνιέται στο τρελό κυνήγι του κύρους, του κέρδους και της ανταγωνιστικότητας είναι η ηθική και η κοινωνική ευθύνη.

Ο σκοπός της ενότητας αυτής είναι η απεικόνιση της σχέσης επιχειρηματικής ηθικής και του παγκόσμιου ανταγωνισμού, έτσι ώστε ο αναγνώστης να μπορέσει να αντιληφθεί τον ρόλο της ηθικής στο διεθνές επίπεδο, καθώς και την επίδραση και τις συνέπειες της παγκοσμιοποίησης στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Η ενότητα αυτή αποτελείται από πέντε κεφάλαια, τα οποία διαμορφώνονται ως εξής: το πρώτο κεφάλαιο απεικονίζει το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και τις συνέπειες της. Στο δεύτερο κεφάλαιο δίνεται έμφαση στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων σε εξάρτηση με την ηθική στο παγκόσμιο επίπεδο, ενώ το τέταρτο κεφάλαιο περιγράφει πως θα πρέπει να συμπεριφέρονται οι επιχειρήσεις ώστε να μη θίγεται ο ανταγωνισμός. Στο τέλος το πέμπτο κεφάλαιο δίνει την περίληψη των πολυεθνικών επιχειρήσεων και της συμπεριφοράς τους στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ

Η παγκοσμιοποίηση είναι ένα από τα φαινόμενα που αποκτά όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις, το φαινόμενο που προκαλεί σοβαρά ρωτήματα και έντονη κριτική. Η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης έχει συζητηθεί ευρέως εδώ και αρκετά χρόνια, αλλά η συγκεκριμένη έννοια δεν μπορεί ακόμα να οριστεί με ακρίβεια. Το μόνο σίγουρο είναι ότι η παγκοσμιοποίηση είναι παράδοξη: από τη μια μεριά καθιστά δυνατή τη οικονομική ανάπτυξη πολλών χωρών παγκοσμίως, την επέκταση και την πρόοδο της τεχνολογίας και της γνώσης, ενώ από την άλλη μεριά συνεισφέρει στη άνιση κατανομή πόρων και την ανάπτυξη διαχωρισμού ανάμεσα σε χώρες. Η παγκοσμιοποίηση όμως, στα μάτια των περισσοτέρων, αποτελεί την ελπίδα για την δημιουργία μιας παγκόσμιας κοινωνίας όπου οι διάφορες κουλτούρες και λαοί θα βρουν την κοινωνική δικαιοσύνη, σεβασμό για τα ανθρώπινα δικαιώματα και ένα περιβάλλον που θα εξασφαλίσει την ελευθερία των δράσεων.

Σε πολλούς τομείς, όμως, η παγκοσμιοποίηση φαίνεται ακόμα να είναι αρνητική και αδύνατη. Συγκεκριμένα, στην οικονομική σφαίρα, η αύξηση της δύναμης μαζί με τους ανεξάρτητους διαπραγματευτές στη χρηματοοικονομική αγορά και η μεγάλη αστάθεια του κεφαλαίου που διακινείται μπορεί να κάνει τις εθνικές οικονομίες πιο ευαίσθητες στη κερδοσκοπία. Στην πολιτική, η εξαφάνιση των συνόρων μαζί με τις υπάρχουσες επιχειρηματικές ευκαιρίες, συνεισφέρει στη μείωση της εθνικής αυτονομίας κάθε χώρας. Η κίνηση προς την ιδιωτικοποίηση μεταφέρει της ευθύνες, οι οποίες μέχρι στιγμής ήταν κυβερνητικές, στα χέρια των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Σαν συνέπεια αυτού εμφανίζεται η αποδυνάμωση των εθνικών επιχειρήσεων και πολιτικών ηγετών και η αύξηση της επίδρασης των ισχυρών επιχειρήσεων που μονομαχούν για το μονοπώλιο και χτίζουν πραγματικές διεθνείς αυτοκρατορίες. Στην τεχνολογία γίνεται η συρρίκνωση των φυσικών αποστάσεων εξ αιτίας της ανάπτυξης των επικοινωνιακών τεχνολογιών.

Η πρόσβαση στα δεδομένα, καθώς και η κατανομή των γνώσεων είναι πλέον γρήγορη και ευέλικτη. Παρατηρούμενη από αυτή την οπτική, η παγκοσμιοποίηση σημαίνει το τέλος της απόστασης.

Γενικά, η παγκοσμιοποίηση, παρακινούμενη από την ανάπτυξη της τεχνολογίας, ειδικά των τηλεπικοινωνιών, με τη ανάπτυξη των πολιτικών οργανώσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, με τη διάδοση των εθνικών και τοπικών συνηθειών και με τη κοινή συνεισφορά των διάφορων εθνικοτήτων έχει επιφέρει αυξανόμενες αλλαγές στο επιχειρηματικό σενάριο. Ως συνέπεια παρατηρείται μεγαλύτερος βαθμός των αβεβαιοτήτων στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα, όμως, οι επιχειρήσεις επηρεαζόμενες από την παγκοσμιοποίηση αποτελούν την κινητήρια δύναμη της εξέλιξης κάθε χώρας, καθώς επεκτείνουν το οικονομικό τους αντικείμενο για να καλύψουν τη διεθνή σφαίρα. Οι τοπικές αγορές δεν έχουν ενδιαφέρον πλέον και αφήνονται στη διαμάχη των οικονομικά αδύναμων ενώ το ενδιαφέρον μεγάλων και ισχυρών επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην παγκόσμια αρένα. Αποτέλεσμα αυτού είναι ο παγκόσμιος ανταγωνισμός.

Συμπεραίνουμε ότι η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει κάθε σφαίρα της επιχειρηματικής δραστηριότητας: την οικονομική, την πολιτική, την τεχνολογική και την οικολογική. Στον επιχειρηματικό κόσμο επιδρά στη διαδικασία της παραγωγής, επηρεάζει τις σχέσεις της επιχείρησης με την αγορά και την κοινωνία, επιδρά στις εργασιακές σχέσεις και τις έσω και εξωεπιχειρησιακές λειτουργίες. Πάντως, η παγκοσμιοποίηση βασίζεται στην υπόθεση ότι η ηθική πρέπει να είναι το κέντρο του κοινωνικά υπεύθυνου concept.

Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση πρέπει επίσης να είναι έτοιμη να αντιμετωπίζει και χειρίζεται τις διαφορές στις κουλτούρες και διάφορα ηθικά πρότυπα παγκοσμίως. Από την άλλη μεριά, όμως, η αναζήτηση της ανταγωνιστικότητας με οποιοδήποτε κόστος αντιτίθεται στις προθέσεις των επιχειρήσεων να λειτουργούν σύμφωνα με τις ηθικές αξίες και γενικά αποδεκτές νόρμες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΗΘΙΚΗ ΣΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το παγκόσμιο οικονομικό σύστημα λειτουργεί με τρόπο που χαρακτηρίζεται «κούρσα μέχρι το βυθό» (race to the bottom³⁴) που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις και η κοινωνία που επιθυμεί να έχει συνεργασίες, υψηλά standards και απασχόληση είναι αναγκασμένες να συντρέξουν στο ανταγωνισμό, να μονομαχήσουν για την αναζήτηση χαμηλότερου κόστους, χαμηλότερης φορολογίας και των ευνοϊκών νομοθετικών πλαισίων. Μέσα σε ένα τέτοιο σύστημα είναι πολύ δύσκολο έως και αδύνατο να συμπεριφερθούν με τρόπο ώστε να ωφεληθούν όχι μόνο οι μέτοχοι της επιχείρησης αλλά και τα άτομα μέσα στην κοινωνία. Είναι πιο πιθανό και σαφώς πιο κερδοφόρο για την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις διαφορές ανάμεσα στις περιοχές σχετικά με τους μισθούς, τα market potential και τους ανθρώπινους πόρους. Αυτό αποσκοπεί στη διαρρύθμιση των λειτουργιών της σε περιοχές όπου τα κόστη είναι χαμηλότερα και οι αγορές πιο ευνοϊκές, καθώς και στη μετακίνηση σε περιοχές που το φορολογικό πλαίσιο είναι ευνοϊκότερο.

Μια από τις κυριότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι η εξισορρόπηση της ανταγωνιστικότητας με τις ηθικές και κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η πίεση, που φέρνουν οι όροι σχετικά με τις κοινωνικά σωστές και υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές, αυξάνεται όσο οι επιχειρήσεις επεκτείνουν τις λειτουργίες τους στα διάφορα μέρη παγκοσμίως. Έτσι οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να συμπεριφέρονται ηθικά σε όλα τα μέρη που δραστηριοποιούνται για να αποφύγουν την δημιουργία μιας αρνητικής εικόνας που να βλάπτει η φήμη τους.

Η επιχειρηματική ηθική μπορεί εύκολα να εκφραστεί σε όρους κοινωνικής και οικολογικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Απαιτεί η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων να μη γίνεται αποκλειστικά κάτω από στενή οικονομική οπτική, αλλά πρέπει να ληφθούν υπόψη κοινωνικές και οικολογικές ανησυχίες. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι που απασχολούνται στο επιχειρηματικό πλαίσιο πρέπει να σκεφτούν πως οι αποφάσεις τους επηρεάζουν άλλους ανθρώπους, το περιβάλλον και την παγκόσμια κοινωνία σαν σύνολο.

³⁴

Sandra B. Rosenthal, Rogene A. Buchholz, “Rethinking Business Ethic: A pragmatic approach”, Oxford University Press, 2000

Σαφώς, πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες, τις διαφορές ανάμεσα στις συνήθειες των λαών, τα κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά πλαίσια κάθε χώρας.

Τελευταία χρόνια υποστηρίζεται ότι υπάρχει πολύ λίγος χώρος για την ηθική στο επιχειρησιακό χώρο λόγω του ανταγωνισμού³⁵. Οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να είναι συμπονετικοί αλλιώς θα εκτοπιστούν έξω από το επιχειρηματικό χώρο. Δεν υπάρχει αρκετή δύναμη για την λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Όλο και πιο δύσκολα μπορεί η επιχείρηση να ισορροπήσει μεταξύ του πρωταρχικού της στόχου – την μεγιστοποίηση των κερδών και των ηθικών και κοινωνικά σωστών αποφάσεων.

Μόνο ο δίκαιος οικονομικά ανταγωνισμός συνεισφέρει στην αύξηση του πλούτου των εθνών και εν τέλει στην εξασφάλιση δίκαιης κατανομής των προϊόντων και πόρων, ενώ ο αθέμιτος ανταγωνισμός δημιουργεί μονοπώλια και συγκέντρωση δύναμης στα χέρια των οικονομικά ισχυρών. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις έχουν την ευθύνη να φροντίζουν και να ευνοούν τις ανοιχτές αγορές για το εμπόριο και επένδυση, να προωθούν την ανταγωνιστική συμπεριφορά η οποία είναι κοινωνικά και οικονομικά αποδεκτή και συμφέρουσα.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εκδηλώνουν την αμοιβαία εκτίμηση για τους ανταγωνιστές, να σέβονται τα άυλα και τα πνευματικά δικαιώματα ιδιοκτησίας και να αρνούνται να αναζητούν τις εμπορικές πληροφορίες με δόλια και ανήθικα μέσα.

Η συνεισφορά των επιχειρήσεων για την επίτευξη ηθικής ποιότητας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων δεν είναι πάντα αρκετή αλλά η ηθική αλλαγή Απαιτεί συντονισμένες ενέργειες των πολλών διαφορετικών επιχειρήσεων και ατόμων γενικά, με την κυβέρνηση να παίζει τον κυριότερο ρόλο στη διαμόρφωση και αναδόμηση αισιόδοξων συνθηκών. Η παγκόσμια επιχειρηματικότητα απαιτεί την παγκόσμια ηθική και πολιτική για να ωφεληθεί η κοινωνία σαν σύνολο.

³⁵ Business Institutions and Ethics, A text with cases and reading, J. W. Dienhart, Oxford University Press, 2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΒΑΔΙΖΟΝΤΑΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ

Τα τελευταία χρόνια η κοινωνική ευθύνη αμφισβητείται όλο και περισσότερο. Από ακαδημαϊκή σκοπιά αυτό το θέμα έχει μελετηθεί για πάνω από μισό αιώνα και το concept της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων έχει υποστεί διάφορες αναθεωρήσεις.

Στην δεκαετία του '90 έχει επικρατήσει η άποψη ότι η επιχείρηση πρέπει να διοικείται με τρόπο ώστε να δίνεται έμφαση στα τωρινά η μελλοντικά συμφέροντα των ατόμων μέσα στην επιχείρηση³⁶. Η επιχειρηματική ευθύνη περιλαμβάνει τις λειτουργίες της επιχείρησης που είναι οικονομικά κερδοφόρες, ηθικές, νόμιμες και υποστηρίζουν την κοινωνία στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση.

Η επιχειρηματική ηθική αναφέρεται στη μελέτη και την φιλοσοφία της διοίκησης με έμφαση στο τι είναι σωστό και τι λάθος και περιλαμβάνει τους κανόνες, πρακτικές και πρότυπα που ακολουθεί και καθορίζει η διοίκηση. Περιλαμβάνει, επίσης, την συμπεριφορά των διάφορων μετόχων η οποία χαρακτηρίζεται ως σωστή η λάθος, ηθική η ανήθικη. Γι' αυτό η επιχειρηματική ηθική υπηρετεί ως πηγή της εταιρικής λήψης αποφάσεων.

Με στόχο οι αποφάσεις να πλησιάζουν και να σχετίζονται με την ηθική, τα άτομα καταφεύγουν στις ηθικές φιλοσοφίες, κανόνες και νόρμες, τις οποίες χρησιμοποιούν όταν αποφασίζουν τι είναι σωστό και τι λάθος. Παρ' όλ' αυτά, οι επιχειρηματικές αποφάσεις πολλές φορές επηρεάζονται από τα ατομικά συμφέροντα και καταλήγουν να μην είναι και τόσο ορθές και ηθικές.

Το αποτέλεσμα και οι συνέπειες των αποφάσεων πρέπει να εκτιμηθούν και να προσπαθήσουν να επιφέρουν θετικές καταλήξεις για την κοινωνία. Οι υπεύθυνες επιχειρήσεις στη λήψη των αποφάσεων, αποδεκτών για την κοινωνία, αναλύουν και λαμβάνουν υπόψη διάφορες ευθύνες: οργανωτικές, τεχνικές, πολιτικές, κοινωνικές, αστικές, οικολογικές, πάντα ζυγίζοντας όμως τα κόστη και τα οφέλη.

Οι επιχειρήσεις στη επιδίωξη της ηθικής και κοινωνικά σωστής συμπεριφοράς δεν είναι αρκετό να ακολουθούν τους κανόνες και τα ηθικά πρότυπα αλλά έχουν την ευθύνη να επιλέγουν και τους προμηθευτές και τους συνεργάτες που επίσης συμπεριφέρονται ηθικά και υπεύθυνα.

³⁶ Peter A. French, "Corporate Ethics", Harcourt Brace College Publishers, 1995

Με μια τέτοια πολιτική η επιχείρηση όχι μόνο βελτιώνει την εικόνα και την φήμη της αλλά συνεισφέρει και στη δημιουργία μιας παγκόσμιας ηθικής κοινωνίας.

Μετά την δεκαετία του '70, οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις σχέσεις με την κοινωνία και το περιβάλλον. Η αιτία για αυτό ήταν η αυξανόμενη δυναμική των αγορών, κοινωνικά και οικολογικά προβλήματα τα οποία η κυβέρνηση μόνη της δεν μπόρεσε να επιλύσει, καθώς και η παγκοσμιοποίηση διαφορών στις κουλτούρες, στα πολιτικά και στα νομικά συστήματα.

Η επαφή με τα άτομα από το εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον, όπως οι πελάτες, οι καταναλωτές, οι προμηθευτές και η κυβέρνηση οδήγησε στη αντίληψη των αναγκών για τις μακροχρόνιες στρατηγικές για τη βελτίωση βιωσιμότητας και του κοινωνικού περιγύρου. Η αντίληψη των ευθυνών και οι ανάλογες στρατηγικές επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να αντιδράσουν βελτιωτικά και ανταποκριθούν ικανοποιητικά στις απαιτήσεις της κοινωνίας και του πολύπλοκου περιβάλλοντος. Υπάρχουν ορισμένοι γενικοί κανόνες και πρακτικές που θα ήταν επιθυμητό να ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να διευρύνουν τον ορίζοντα της ηθικότητας τους:

1. Εξασφάλιση ασφαλούς και υγιούς πλαισίου δραστηριοτήτων
2. Δίκαιες πρακτικές απασχόλησης, περιλαμβάνοντας αποφυγή του child labor και της αναγκαστικής εργασίας, καθώς και η αποφυγή διάκρισης βασισμένης σε εθνικότητα, φύλο, καταγωγή και τα θρησκευτικά πιστεύω
3. Σεβασμός για το δικαίωμα της συνεργασίας, της οργάνωσης και της συναλλαγής σε παγκόσμιο συλλογικό επίπεδο
4. Προστασία του περιβάλλοντος καθώς και οι οικολογικά υπεύθυνες πρακτικές
5. Συμμόρφωση στη διεθνή και στην παγκόσμια νομοθεσία και προώθηση καλών επιχειρηματικών πράξεων εμποδίζοντας αθέμιτες δραστηριότητες, εξασφαλίζοντας δίκαιο ανταγωνισμό
6. Υποστήριξη συλλογικής επιχειρηματικής κουλτούρας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης η οποία σέβεται την ελευθέρια έκφρασης και συμμετοχής όλων των εργαζομένων

7. Θεμιτές επιχειρηματικές πράξεις οι οποίες αποφέρουν θετικά αποτελέσματα για τις κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση, και δη στο παγκόσμιο περιβάλλον
8. Αναγνωρισμένες ηθικές αξίες τις οποίες ακολουθούν και εφαρμόζουν όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση³⁷

Η συλλογική επιχειρηματική ευθύνη συμπεριλαμβάνει την επιχειρησιακή δέσμευση να συμπεριφέρεται με οικονομικά και οικολογικά αποδεκτό τρόπο ενώ ταυτόχρονα εκτιμά τα συμφέροντα των μετόχων και ατόμων μέσα στην επιχείρηση. Η αποστολή της κοινωνικά υπεύθυνης επιχείρησης είναι να συμμετέχει στη διαδικασία της ανάπτυξης και ασκεί τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρηματικές πράξεις οι οποίες ωφελούν όχι μόνο την επιχείρηση και τα άτομα μέσα σε αυτήν αλλά και την ευρύτερη κοινωνία, την οικονομία και το παγκόσμιο περιβάλλον. Και αυτό γιατί το κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, πλέον, δεν είναι απλά μια χώρα αλλά, μπορεί να θεωρηθεί, ολόκληρος ο κόσμος.

³⁷ Perspectives in Business Ethics, Laura Rincus Hartman, McGraw-Hill International Editions, Management and Organization Series, 1998

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ – ΒΛΑΠΤΕΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΗΘΙΚΗ;

Οι ανησυχίες που προκαλεί ένα τόσο λεπτό ζήτημα όπως η κοινωνική ηθική και η ευθύνη παίρνουν όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις με την χειροτέρευση των κοινωνικών και των οικολογικών καταστάσεων. Οι καταναλωτές, οι επενδυτές και η κοινωνία σαν σύνολο αρχίζουν να αποδίδουν στις επιχειρήσεις το μερίδιο τους της κοινωνικής ευθύνης.

Το ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο οι επιχειρήσεις στις διαμάχες τους για την απόκτηση της ανταγωνιστικότητας και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων παραμένουν και μπορούν να παραμείνουν πιστές στις ηθικές αξίες.

Είναι πολύ εύκολο στις σημερινές συνθήκες οι επιχειρήσεις, κατευθυνόμενες με κίνητρο το κέρδος και το prestige, να βάζουν στη δεύτερη μοίρα την ηθικότητα. Οι αποφάσεις που παίρνουν συχνά σχετίζονται με την εξασφάλιση μεγάλων μεριδίων αγοράς και εσόδων χωρίς να ληφθούν υπόψη οι αρνητικές επιδράσεις που μπορεί να προκαλέσουν στην πορεία.

Την στιγμή που η επιχείρηση γίνεται διεθνής και εισέρχεται στο παιχνίδι ενός ανταγωνισμού πιο σκληρού και πιο ανηλεούς αρχίζει να αυξάνεται και η ηθική της παρακολούθηση από την μεριά των επενδυτών ακόμα και των καταναλωτών. Η κατάσταση αυτή ευνοείται και από την κυριαρχία των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, τα οποία λειτουργούν σε παγκόσμια βάση εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο (παράδειγμα το CNN, οι μεγάλες ειδησεογραφικές ιστοσελίδες, καθώς και τα διεθνή πρακτορεία ειδήσεων, όπως το Reuters). Κάθε καταναλωτής με ορθολογική σκέψη, συνείδηση και ηθική ανατροφή θα προτίμησε τα προϊόντα επιχειρήσεων εκείνων που δεν χρησιμοποιούν υλικά βλαβερά για την φύση ή τον άνθρωπο, που δεν υποτιμούν τις αξίες και πολιτιστικές διαφορές, αλλά διαθέτουν πόρους για την έρευνα και ανάπτυξη και αποσκοπούν στη προστασία του περιβάλλοντος. Κάθε επενδυτής, επίσης, θα προτιμήσει να επενδύσει τα κεφάλαια στις επιχειρήσεις εκείνες που δεν θα τα χρησιμοποιήσουν για ανήθικους σκοπούς (παράδειγμα αγορά όπλων ή ναρκωτικών). Σαφώς θα προτιμηθεί μια επιχείρηση η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της βιωσιμότητας και συνεισφέρει στη ανάπτυξη

μιας

υγιούς

παγκόσμιας κοινωνίας. Γι' αυτό το λόγο δεν είναι αρκετό για την επιχείρηση να λειτουργεί με μια γενικά αποδεκτή φόρμα σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η ετοιμότητα της να συμπεριφέρεται ηθικά και κοινωνικά υπεύθυνα πρέπει να επεκτείνεται σε ολόκληρη την αλυσίδα παραγωγής. Η επιχείρηση ευθύνεται για την επιλογή των συνεργατών της για αυτό και πρέπει προσεκτικά να επιλέξει τους προμηθευτές και τους συνεργάτες εκείνους οι οποίοι επίσης συμπεριφέρονται ανάλογα: ηθικά και σωστά.

Η θετική διεθνής φήμη κερδίζεται δύσκολα και χάνεται εύκολα. Το πώς οι επιχειρήσεις χειρίζονται την επιχειρηματική ηθική και τα ζητήματα κοινωνικής ευθύνης επιδρά σαφώς και στη φήμη τους.

Η επέκταση δραστηριοτήτων παγκοσμίως σημαίνει καθιέρωση της φήμης και της υπόληψης στο παγκόσμιο επίπεδο. Κάποιοι συλλογικοί κανόνες ηθικής μπορεί να έχουν χαθεί στο γρήγορο ρυθμό παγκόσμιας της αναδιοργάνωσης, παγκόσμιας επέκτασης και παγκόσμιου ανταγωνισμού. Για τους σύγχρονους managers κύρια πρόκληση περιλαμβάνει τον ορισμό και την υιοθέτηση των αξιών παγκοσμίως, καθώς και τη διαβεβαίωση ότι οι κώδικες ηθικής είναι προσαρμοσμένοι, εμπλουτισμένοι και πλήρως κατανοητοί όσο στο εγχώριο τόσο και στο διεθνές επιχειρηματικό πλαίσιο ³⁸.

Η κρίση της ηθικής παροτρύνει τις νέες συλλογικές αξιολογήσεις, οι οποίες γίνονται με την βοήθεια των διάφορων χρηματοοικονομικών συμβούλων και αναλυτών. Οι επιχειρήσεις στο ανταγωνιστικό περιβάλλον πρέπει να επενδύουν στην ενδυνάμωση της πίστης των επενδυτών, πελατών και των μετόχων. Είναι καταδικασμένες να είναι υπέρ-ενεργητικές: πρέπει συνεχώς να βελτιώνονται και κατανοούν τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές απαιτήσεις και τα ηθικά ζητήματα.

³⁸ www.accountability.org.uk/uploadstore/cms/docs/Responsible_Competitiveness%20-%20secure.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ, ΟΙ ΓΙΓΑΝΤΕΣ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΩΝ ΙΣΧΥΡΩΝ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΩΣΤΟΙ Η ΑΝΕΥΘΥΝΟΙ;

Εδώ και χρόνια τώρα ζούμε στην εποχή των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες έγιναν παγκόσμιες, οι αγορές έγιναν παγκόσμιες. Το κεφάλαιο που επενδύεται για την διαχείριση και την επέκταση των επιχειρήσεων, δεν διακινείται πλέον μέσα στα εγχώρια πλαίσια αλλά μέσα σε μια ευρεία παγκόσμια αρένα. Οι εθνικές αγορές γίνονται στενές και όχι αρκετές για αυτό και υπάρχει η ανάγκη των επιχειρήσεων για την δημιουργία νέων αγορών και διεύρυνση των ήδη υπάρχουσών στο διεθνές πλαίσιο. Διάφοροι οικονομικοί λόγοι που οδηγούν ώστε οι εθνικές αγορές να φαίνονται λιγότερο προσοδοφόρες στις τελευταίες δυο δεκαετίες και η εξάπλωση στα διάφορα μέρη του κόσμου παίζει σημαντικό ρόλο στη προσπάθεια επιβίωσης μεγάλων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις όλων των χωρών στοχεύουν στη απόκτηση του μεριδίου αγοράς. Αποτέλεσμα αυτού αποτελεί ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και η ανάπτυξη μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε πολλά μέρη του κόσμου ταυτόχρονα. Η ανάπτυξη των πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι το σημάδι του τέλους του πολιτικού και του πολιτιστικού εθνικισμού³⁹. Αυτές οι επιχειρήσεις, σαν αποτέλεσμα θα αποτελέσουν την νέα διεθνή διάταξη, τη διάταξη που θα τοποθετήσει τη συλλογική πίστη πάνω από τη χώρα ή το έθνος.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν είναι συλλογικοί πρωταγωνιστές που ανασχεδιάζουν τον παγκόσμιο χάρτη. Έχουν παραμείνει ταυτισμένες και συνδυσασμένες με τις χώρες προέλευσής τους. Η πολιτική γεωγραφία της Γης έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία δέκα χρόνια αλλά τα νέα σύνορα δεν έχουν οριστεί από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις⁴⁰.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι εθνικές επιχειρήσεις που έχουν τοποθετηθεί ή έχουν ενσωματωθεί στις συλλογικές λειτουργίες στις χώρες διαφορετικές από αυτές που είναι η έδρα τους. Οι επιχειρηματικές τους πολιτικές γενικά αντανακλούν τα οικονομικά, πολιτικά, πολιτιστικά και κοινωνικά τους πιστεύω.

³⁹ Peter A. French, "Corporate Ethics", Harcourt Brace College Publishers, 1995

⁴⁰ Peter A. French, "Corporate Ethics", Harcourt Brace College Publishers, 1995

Επειδή οι δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν επεκτείνονται μόνο σε εθνικές αγορές αλλά σε πολλές διαφορετικές χώρες και ηπείρους, υπάρχει μια σημαντική ανησυχία στη σκέψη των στελεχών όσον αφορά την παγκόσμια αγορά: σε ποιους κανόνες και νόρμες οι επιχειρηματικοί πρωταγωνιστές πρέπει να συμμορφωθούν όταν ασκούν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες στις ξένες χώρες, καθώς οι χώρες αυτές έχουν διαφορετικές ηθικές πεποιθήσεις και τους κανόνες; Σε αυτό το ζήτημα η απάντηση διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Πολλές επιχειρήσεις σέβονται τις διαφορές αυτές και συμμορφώνονται στους νόμους, κανόνες και τα έθιμα των χωρών που ασκούν τις δραστηριότητες τους, ενώ κάποιες άλλες κλείνουν τα μάτια τους παρακινούμενες μόνο από τα οφέλη, προκαλώντας έντονες αντιδράσεις των κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Μια τέτοια συμπεριφορά έχει σαφώς αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση, καθώς στιγματίζοντας την φήμη της, χάνει τους πελάτες, τους επενδυτές ενώ τα κέρδη της αρχίζουν να ακολουθούν μια καθοδική πορεία. Για την αποφυγή αυτών των αποτελεσμάτων οι επιχειρήσεις καταβάλλουν όλο και μεγαλύτερες προσπάθειες για μια κοινωνικά, οικονομικά και οικολογικά ορθολογική συμπεριφορά.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσέχουν την ηθικότητα των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται. Εφαρμόζοντας αυτήν τη πρακτική θα πρέπει να βελτιώσουν την ηθικότητα των χωρών προβάλλοντας το νόημα της δημοκρατίας και των ανθρώπινων δικαιωμάτων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που δεν έχουν ενδιαφέρον να προστατέψουν τα ανθρώπινα δικαιώματα και την φύση και εκείνες των οποίων τα πιστεύω έρχονται σε αντίθεση με όλα τα ηθικά πιστεύω των χωρών παγκοσμίως, δεν μπορούν να θεωρηθούν ηθικές.

Για την δημιουργία μιας κοινωνικά υπεύθυνης και ηθικής αγοράς, δεν χρειάζεται συζήτηση περί ευθυνών των μεμονωμένων επιχειρήσεων αλλά συζήτηση για την ηθική αποδοχή των οργανωμένων πλαισίων μέσα στα οποία λειτουργεί η παγκόσμια οικονομία. Δεν είναι μόνο η ηθική των επιχειρήσεων, αλλά οι γενικοί κανόνες της παγκόσμιας οικονομίας που πρέπει να σκεφτόμαστε και να εξετάσουμε. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι χωρίς αμφιβολία Αυτές που αντιμετωπίζουν τα πιο δύσκολα διλήμματα σχετικά με την ηθική και την κοινωνική υπεύθυνη συμπεριφορά επειδή λειτουργούν στις διαφορές χώρες παγκοσμίως με μεγάλη επίδραση στις κοινωνικό-οικονομικές και οικολογικές συνθήκες.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ IV

Με την επιδείνωση και την ωρίμανση του παγκοσμίου ανταγωνισμού, την αναζήτηση της οικονομικής ανεξαρτησίας, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να αναζητούν χαμηλότερα κόστη, την αποτελεσματικότερη παραγωγή και νέες αγορές. Οι επιχειρήσεις αναζητούν την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, στοιχίζοντας στις πηγές και στις εισροές από διάφορα μέρη του κόσμου, οπουδήποτε που θα συνεισφέρει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ακριβώς εδώ βρίσκεται ένα σημαντικό ηθικό πρόβλημα: η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης των επιχειρηματικών λειτουργιών οδηγεί στη προβολή των διαφορών ανάμεσα στις αναπτυγμένες χώρες και τις χώρες στην ανάπτυξη, οι πρώτες να είναι υπεύθυνες για το πνευματικό μέρος των διαδικασιών ενώ οι δεύτερες Έχουν τις φυσικές τους πηγές και χαμηλό εργατικό κόστος.

Επίσης, η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης συνεισφέρει στη επαφή ατόμων από διάφορα έθνη τα οποία φέρνουν την κουλτούρα τους, τις αξίες τους, τους νόμους και τα διάφορα ηθικά πρότυπα στη επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι ενεργές στις διεθνείς διαπραγματεύσεις πρέπει να είναι ευαίσθητες σε αυτές τις διαφορές για την επίτευξη ικανοποιητικών επιχειρηματικών διαπραγματεύσεων και συμφωνιών. Όσο αυξάνεται ο αριθμός των χωρών στις οποίες λειτουργούν οι επιχειρήσεις η πιθανότητα ηθικών συγκρούσεων επίσης αυξάνεται. Όσο περισσότερο επεκτείνεται η επιχείρηση στο διεθνές επίπεδο τόσο περισσότερο χρειάζεται να λάβει υπόψη τοπικές αξίες και συνήθειες. Δεν είναι αρκετό για την επιχείρηση να δραστηριοποιείται με την αποδεκτή μορφή. Οι προμηθευτές της, οι διανομείς και οι συνεργάτες της πρέπει επίσης να δραστηριοποιούνται ηθικά και κοινωνικά αποδεκτά. Η επιλογή των συνεργατών οι οποίοι μοιράζονται τα ίδια πρότυπα είναι η ευθύνη της επιχείρησης.

Στη μάχη για την επιβίωση στην αγορά, βλέπουμε κάποιες επιχειρήσεις να κλείνουν τα μάτια τους σε ζητήματα ηθικής κρατώντας το μέλλον τους σε λεπτό βραχυχρόνιο ορίζοντα καθώς βαδίζουν πολλές φορές εναντίον των αξιών τους. Η μεγαλύτερη σύγκρουση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στο διεθνές επίπεδο είναι η δύσκολη ισορροπία ανάμεσα στην ηθική και στον ανταγωνισμό. από αυτή την άποψη φαίνεται να μη υπάρχει διέξοδος για τις διεθνείς

επιχειρήσεις εκτός αν δεν αναπτύξουν πρότυπα που θα ακολουθούν σε όλα τα μέρη όπου λειτουργούν. Το καλύτερο ξεκίνημα θα μπορούσε να είναι η επιστροφή στις θεμελιώδεις αξίες ζωής και η υιοθέτηση εκτίμησης για τον άνθρωπο και τη φύση.

Κάθε επιχείρηση χρειάζεται να αναπτύξει δικούς της κανόνες εφαρμόσιμους στην περίπτωσή της. Πολλές επιχειρήσεις αφοσιώνονται στην ανάπτυξη των κωδίκων ηθικής που θα εφαρμοστούν σε όλες τις λειτουργίες της. Για να εφαρμοστούν οι κανόνες αυτοί και στην πράξη πρέπει να μη υπάρχει μόνο η δήλωση προθέσεων του top management αλλά στη φάση της δημιουργίας να υπάρχει συμμετοχή όλων των εργαζόμενων από όλες τις χώρες στις οποίες η επιχείρηση ασκεί τις δραστηριότητες τις καθώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που υποστούν και αντιμετωπίζουν τις ηθικές διλήμματα στη καθημερινή βάση.

Όταν αναφερόμαστε στη επιχειρηματική ηθική πρέπει να σημειωθεί ότι οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις αλλά από τα άτομα, είτε ατομικά είτε ομαδικά, τα οποία εκτελούν το έργο τους μέσα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι στα κεντρικά πρέπει να αισθάνονται την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης στα θέματα σχετικά με την ηθική, έστω και αν αυτό σημαίνει πολλές φορές και απώλεια κάποιων πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση. Εάν η υπακοή στους κανόνες της ηθικής σημαίνει συχνά “not doing business” αυτό μπορεί να φέρει πλεονεκτήματα μακροχρόνια εξ αιτίας της προς τα έξω εικόνας της επιχείρησης. Το όνομα της επιχείρησης πολλές φορές είναι το καλύτερο της προσόν. Μια φορά που θα κηλιδωθεί η φήμη της επιχείρησης η ανάρρωση του image είναι πιο δύσκολη, επώδυνη και πιο ακριβή διαδικασία. Η διεθνής επιχείρηση η οποία συμπεριφέρεται ηθικά μπορεί να συνεισφέρει στις αλλαγές περιλαμβάνοντας περισσότερη εκτίμηση για τους ανθρώπους και τα δικαιώματα τους ακόμα και στις χώρες γνωστές για την φθορά και ασέβεια.

Πέραν των αξιών όπως η εκτίμηση των ατόμων και των δικαιωμάτων τους, υπακοή στους νόμους, άρνηση των δωροδοκιών και σεβασμός στο περιβάλλον, η επιχείρηση απαιτεί οι εργαζόμενοι να συμπεριφέρονται ηθικά αλλά και η ίδια η επιχείρηση να σέβεται τους εργαζόμενους της.

Η κατανομή ρόλων στις χώρες που συντελούν στην παγκοσμιοποίηση δημιουργούν επίσης ηθικά προβλήματα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις αυξάνοντας τις διαφορές ανάμεσα στους κοινωνικούς δείκτες των αναπτυγμένων

χωρών και χωρών στην ανάπτυξη. Η ηθική πρέπει να είναι το επίκεντρο του κοινωνικά υπεύθυνου concept. Οι διεθνείς επιχειρήσεις πρέπει να αναζητήσουν είδος ηθικής που είναι επίσης διεθνείς.

Η επιχειρηματική ηθική προϋποθέτει την αλληλοσυσχέτιση της επιχείρησης ως υποσυστήματος και τον συντελεστή οικονομικής ανάπτυξης, με ένα ευρύτερο σύστημα ανθρώπινων σχέσεων, την κοινωνία. Επιπλέον, επιχειρεί να θεμελιώσει μια ανθρωπιστική και οικολογική σύλληψη των ευθυνών και της αποστολής των επιχειρήσεων.

ΕΝΟΤΗΤΑ V: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ «Business Ethics and Social Responsibility»

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ V

Η ηθική υπόσταση των ενεργειών μιας επιχείρησης και συνάμα ο κοινωνικός προσανατολισμός των ενεργειών αυτών δεν μπορούν να κατανοηθούν αν δεν εξεταστούν υπό τη σκοπιά του ανθρωπίνου παράγοντα και των στοιχείων εκείνων που διαμορφώνουν τη ψυχολογία του. Η επιχείρηση δεν είναι κάτι το άψυχο, άρα δεν είναι μόνο μηχανήματα, είναι και άνθρωποι. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που διαμορφώνουν της όποιες στρατηγικές της και ευθύνονται για τη δράση της.

Αν δε μπορούμε όμως στην ψυχολογία των ανθρώπων που τη διοικούν ή εργάζονται για λογαριασμό της δεν είναι δυνατόν να κατανοήσουμε και να φιλτράρουμε την αποστολή της επιχείρησης. Η εισχώρηση στην ψυχολογία των ανθρώπων – όσο βέβαια είναι αυτή εφικτή περνά μέσα από την ανάλυση των παραγόντων που τη διαμορφώνουν και δεν είναι άλλο τι από τα κίνητρα.

Τα κίνητρα έχουν σημαντικό ρόλο στη ζωή του κάθε ανθρώπου. Κανείς μας δεν κάνει κάτι χωρίς να έχει σκοπό και αυτό το σκοπό των δημιουργούν τα κίνητρα. Ο αθλητής όταν τρέχει στο στίβο έχει κίνητρο για την νίκη την επιβράβευση των προσπαθειών του, είτε τη προσωπική του τέρψη. Έτσι και οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση δρουν με βάση κάποια κίνητρα.

Στο κεφάλαιο αυτό όμως δεν στοχεύουμε σε μια στείρα παρουσίαση των κινήτρων στον επιχειρησιακό χώρο. Στόχος μας είναι με βάση και το θέμα της μελέτης μας να δούμε πως τα κίνητρα που διαμορφώνονται στον επιχειρησιακό χώρο είναι ικανά να δώσουν ή πιο σωστά να οδηγήσουν την επιχείρηση σε εξυπηρέτηση του κοινωνικού συμφέροντος υπό το πρίσμα της ηθικής που οι άνθρωποι και η κοινωνία έχει διαμορφώσει. Για το λόγο αυτό οι έννοιες που αναλύονται θα πρέπει να εξετάζονται παράλληλα με τις ηθικές επιταγές της κοινωνίας και όχι από μόνες τους κάτι που θα ταίριαζε περισσότερο σε μια φιλοσοφική αναζήτηση και ψυχογράφιση της ανθρώπινης υπόστασης που αρμόζει περισσότερο σε αναζητήσεις των κοινωνικών επιστημών και ιδίως της ψυχολογίας. Η ανάλυση που ακολουθεί περνά αρχικά από την θεωρία της υποκίνησης και των κινήτρων, ακολουθεί με την ιεράρχηση των αναγκών όπως αυτή έχει δοθεί από τον κυριότερο επιστήμονα της υποκίνησης τον Maslow, στη συνέχεια έχουμε

περιγραφή των συστημάτων υποκίνησης στον εργασιακό χώρο και ανάλυση του κυριότερου του συστήματος των κινήτρων που είναι το οικονομικό κέρδος. Έπεται ανάλυση για το πως αυτά τα συστήματα έχουν ηθικό υπόβαθρο και στοχεύουν στην εξυπηρέτηση κοινωνικών σκοπών. Τέλος αναφέρουμε τη μεταστροφή που υπάρχει στην ηθική των εργαζομένων εντός της επιχειρήσεως και πως έχει αντίκτυπο στην υπηρεσία του κοινωνικού οφέλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο όρος «υποκίνηση» υποδηλώνει την προτροπή, την παρακίνηση – το κίνητρο⁴¹. Στον σύγχρονο επιχειρησιακό χώρο η υποκίνηση εκφράζει όλες τις ψυχολογικές διεργασίες οι οποίες προκαλούν διέγερση, προσανατολισμό και διαρκή προθυμία για πραγματοποίηση έργου και επίτευξη αντικειμενικών και υποκειμενικών στόχων. Οι σύγχρονοι managers πρέπει απαραίτητα να γνωρίζουν όλες αυτές τις ψυχολογικές διαδικασίες προκειμένου να μπορούν επιτυχημένα να κατευθύνουν τα στελέχη τους και γενικά το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, για λογαριασμό της οποίας επιτελούν το έργο της διοίκησης, προς την ικανοποίηση επιχειρησιακών σκοπών.

Η υποκίνηση λοιπόν, αποτελεί μορφή επένδυσης στην ανθρώπινη σύσταση – στο ανθρώπινο κομμάτι της επιχείρησης και αυτό γιατί ουσιαστικά δίνει κατεύθυνση στις ενέργειες των ανθρώπων εντός αυτής και επομένως ολόκληρης της οικονομικής μονάδας. Η επιχείρηση δημιουργείται από ανθρώπους και απευθύνεται σε αυτούς και τις ανάγκες τους, οπότε όποια μορφή επένδυσης και αν γίνεται θα πρέπει πρώτα να στοχεύει στο προσωπικό της, γιατί έτσι οι στόχοι αποκτούν προσανατολισμό.

Τα κίνητρα, όπως θα δούμε παρακάτω ομαδοποιούνται ανάλογα με το φορέα τους. Έτσι διαφορετικά κίνητρα θα έχει ο επιχειρηματίας από το διοικητικό στέλεχος και αυτός με τη σειρά του διαφορετικά ως προς τα μεσαία στελέχη και τους απλούς εργάτες. Η σημερινή όμως πραγματικότητα των επιχειρήσεων επιβάλλει ένα πιο κοινωνικό προσανατολισμό στις ενέργειες και τη όλη φιλοσοφίας τους. Η ανάγκη για μια επιχείρηση με κοινωνικό πρόσωπο, στηριζόμενη σε ηθικές αξίες είναι πλέον επιτακτική. Γι' αυτό το λόγο τα κίνητρα εντός και εκτός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος τίθενται υπό το πρίσμα της ηθικής και της εξυπηρέτησης κοινωνικών συμφερόντων.

⁴¹ Kreitner Robert, Kinicki Angelo, “Organizational Behavior”, 5th edition, Irwin

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΚΑΤΑ MASLOW ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΩΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Ίσως ο πρώτος από τους ψυχολόγους της συμπεριφοράς που συγκέντρωσε τη προσοχή του στη διαδικασία της λειτουργίας των κινήτρων είναι ο Abraham Maslow⁴². Επηρεασμένος από τις ανθρωπιστικές αξίες, ο Maslow πίστευε ότι ο άνθρωπος μοχθεί διαρκώς για την ικανοποίηση ορισμένων αναγκών του. Οι ανάγκες αυτές κατανέμονται ανάλογα με την έντασή τους από τις κατώτερες ανάγκες επιβίωσης στις ανώτερες, υψηλού επιπέδου ανάγκες. Οι κατώτερου επιπέδου ανάγκες θεωρούνται από τον Maslow επιτακτικές για τη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Μέχρι να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες, οι ανώτερες δεν εμφανίζονται. Ο Maslow κατάρτισε την ιεραρχία των αναγκών ως εξής:

Φυσιολογικές ανάγκες. Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι το σημείο εκκίνησης, που καθορίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Εδώ συμπεριλαμβάνονται οι βασικές ανάγκες για την επιβίωση, όπως η ανάγκη για νερό, στέγη, ύπνο και άλλες φυσικές ανάγκες. Είναι βέβαιο ότι αν δεν ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες πρώτα, ο άνθρωπος δεν μπορεί να επιδιώξει την ικανοποίηση των ανωτέρων αναγκών. Στην κοινωνία μας, το χρήμα είναι, βέβαια, το μέσο για την ικανοποίηση των πρωταρχικών αναγκών της ζωής.

Ανάγκες ασφάλειας. Σύμφωνα με τον Maslow, όταν ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες σε λογικό επίπεδο, τότε ο άνθρωπος προχωρά στην ικανοποίηση του επομένου υψηλότερου επιπέδου ανάγκης, αυτής του να αισθάνεται ασφαλής από τους κινδύνους του περιβάλλοντος. Και εδώ το χρήμα επιτρέπει στον άνθρωπο να ικανοποιήσει αυτή του τη βασική ανάγκη.

Η ανάγκη να ανήκει σε μια ομάδα. Η ανάγκη να ανήκει κάπου περιλαμβάνει την επιθυμία του ανθρώπου για κοινωνική δράση, την ανάγκη να ανήκει σε μια ομάδα, να συνδέεται μ' άλλους ανθρώπους και να γίνεται αποδεκτός από εκείνους με τους οποίους συνεργεί. Στην κοινωνία μας, αυτή η ανάγκη τείνει να ικανοποιηθεί εύκολα μέσω της εργασίας, δηλαδή μέσα από την επαφή με άλλους ανθρώπους στα πλαίσια της εργασίας.

⁴² Karasso Sarah, Stanton Erwin S., «Realistic Management: Key for the improvement of productivity»

Η ανάγκη για εκτίμηση. Οι τρεις πρώτες ανάγκες στην ιεραρχία του Maslow είναι βασικές ή «ανεπάρκειας» όπως αλλιώς τις χαρακτηρίζει. Όπως προαναφέραμε, όταν ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες ο άνθρωπος αρχίζει να αναζητεί την ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Μια απ' αυτές είναι η ανάγκη του «εγώ» ή της εκτίμησης, που κατά το Maslow έχει δύο πλευρές. Η πρώτη είναι η ανάγκη του ανθρώπου να βιώνει την αξία του, να συναισθάνεται την ικανότητα και την υπεροχή του στους κύριους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Η δεύτερη πλευρά είναι η ανάγκη για εκτίμηση, αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους.

Η ανάγκη για αυτοεπιβεβαίωση. Η ανάγκη αυτή βρίσκεται στο υψηλότερο σημείο της ιεραρχίας που επιδιώκει να ικανοποιήσει ο άνθρωπος. Ο άνθρωπος παρακινείται στην εκπλήρωση των απώτατων εσωτερικών αναγκών του ή όπως λέει χαρακτηριστικά ο Maslow: «...να γίνει ό,τι είναι ικανός να γίνει». Αλλιώς, η αυτοεπιβεβαίωση είναι το συναίσθημα της πραγματοποίησης όλων των δυνατοτήτων του ανθρώπου. Ο Maslow υποστηρίζει ότι στις συνθήκες που επικρατούν σήμερα στις επιχειρήσεις, οι περισσότεροι έχουν ικανοποιήσει τις κατώτερες ανάγκες τους. Έτσι στρατηγικές μάνατζμεντ όπως αύξηση του εισοδήματος των εργαζομένων, ενίσχυση της σιγουριάς, αύξηση της ικανοποίησης, δεν πετυχαίνουν αξιόλογο αποτέλεσμα. Ούτε περισσότερο αυξάνουν την ικανοποίηση του εργαζομένου, ούτε μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Μόνο με την αυτό-εκτίμηση και αυτό-επιβεβαίωση θα νιώσουν πραγματικά ικανοποιημένοι και μόνο τότε θα μπορέσουν να συνεισφέρουν και στις επιχειρήσεις τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥΣ

Τα κίνητρα εντός της επιχείρησης ποικίλουν ανάλογα με τη διοικητική βαθμίδα και το σκοπό που πρόκειται να εξυπηρετήσουν. Έτσι λοιπόν τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για την παρότρυνση των εργαζομένων είναι διαφορετικά από αυτά που απευθύνονται στα διοικητικά στελέχη. Σε γενικές γραμμές όμως τα κίνητρα διακρίνονται σε οικονομικά – ψυχολογικά – κοινωνικά – περιβαλλοντικά⁴³.

Τα οικονομικά κίνητρα κατέχουν μια από τις πιο σημαντικές θέσεις στον εργασιακό χώρο, ίσως τη πιο σημαντική γι' αυτό και χαρακτηρίζονται ως πρωτεύοντα. Αντίθετα με τις άλλες ομάδες κινήτρων, τα οικονομικά αποτελούν σημείο αναφοράς για όλες τις ομάδες δραστηριότητας από τα ανώτερα έως τα κατώτερα στελέχη.

Ως οικονομικά κίνητρα λογίζεται, η αμοιβή της εργασίας και γενικά η πολιτική των μισθών και ημερομισθίων, που θεωρούνται ως το ισχυρότερο κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται επίσης και τα διάφορα δώρα (bonus) που συνδέουν άμεσα την αμοιβή με την παραγωγικότητα, καθώς και οι πρόσθετες παροχές και κοινωνικές υπηρεσίες που μπορεί να είναι κάποια επιδόματα όπως υγείας, ανθυγιεινής εργασίας κοκ. Άλλα οικονομικά κίνητρα είναι η θέσπιση χρηματικών βραβείων ανεξάρτητα από την αμοιβή. Ατομικά βραβεία δίνονται σε αυτούς που κάνουν μια σημαντική υπόδειξη στην επιχείρηση η οποία και την αξιοποιεί, ενώ ομαδικά βραβεία δίνονται που προσφέρουν μια σημαντική υπηρεσία στην επιχείρηση.

Η ανύψωση του επιπέδου ασφάλειας και προστασίας εργαζομένων που μπορεί να γίνει με τον εφοδιασμό προστατευτικών μηχανημάτων είτε με θέσπιση συστημάτων ασφαλείας, ενισχύουν το αίσθημα ασφαλείας των εργαζομένων και βοηθούν σημαντικά στην αύξηση της απόδοσής τους. Τέλος πρωτοποριακή χαρακτηρίζεται η πολιτική επιχειρήσεων που δίνουν τη δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη είτε δίνουν τη δυνατότητα για αγορά μετοχών και συμμετοχής στη διοίκηση, πράγμα όμως που παρατηρείται κυρίως στις ανώτερες διοικητικές βαθμίδες.

⁴³

Χυτήρης Λεωνίδα Σ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks

Η δεύτερη κατηγορία κινήτρων περιλαμβάνει κίνητρα που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας και τις συνθήκες που επικρατούν κατά τη διάρκεια των όποιων δραστηριοτήτων της επιχείρησης⁴⁴. Και αυτή η κατηγορία αναφέρεται επίσης σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας και περιλαμβάνει θέματα όπως η καταπολέμηση της μονοτονίας κατά τη διάρκεια της εργασίας, δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος (καθαριότητα, σωστή θερμοκρασία, καθαριότητα, άνεση χώρου, μείωση θορύβων κοκ)

Η τρίτη και τελευταία κατηγορία κινήτρων είναι αυτή των ψυχολογικών – κοινωνικών. Η κατηγορία αυτή απευθύνεται να μεν σε όλους τους εργαζομένους σε θέματα που αφορούν τη εξασφάλιση ενός ευχάριστου κλίματος, φιλικού και άνετου που ομαλοποιεί τις εργασιακές σχέσεις, αυξάνει την απόδοση και δημιουργεί ένα κλίμα καλύτερης διάθεσης σε όλους τους εργαζομένους. Είναι γεγονός ότι όλοι μας έχουμε την ανάγκη όταν εργαζόμαστε να αναγνωρίζεται το έργο μας και προπάντων να νιώθουμε όμορφα και να αποφεύγουμε τις όποιες συγκρούσεις που μας κάνουν να δυσανασχετούμε και να βλέπουμε την εργασία ως κάτι το καταναγκαστικό.

Η κατηγορία όμως αυτή, πέρα των όσων αναφέραμε αναφέρεται και σε μια σειρά κινήτρων η οποία άπτεται θεμάτων που αφορούν στελέχη ανώτερη βαθμίδας και όχι τόσο στελέχη γραμμής, στελέχη δηλαδή που ασχολούνται κυρίως με την στρατηγική και έχουν μια πιο αναγνωρισμένη θέση εντός της επιχείρησης.

Ζητήματα όπως η κοινωνική προβολή, η καταξίωση, η αναγνωρισιμότητα είναι θέματα που απασχολούν τους σύγχρονους managers πέρα από τις οικονομικές απολαβές σε αντίθεση με τα κατώτερα στελέχη που στοχεύουν περισσότερα σε οικονομικά κίνητρα, μιας και η ίδια η θέση τους και ο ρόλος τους στην επιχείρηση δε το επιτρέπει.

⁴⁴ Χυτήρης Λεωνίδα Σ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΧΕΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗΣ – ΗΘΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

4.1 Περί ηθικών κινήτρων

Ο όρος «ηθικά κίνητρα» δεν συναντάται στο λεξικό των συμπεριφεριστών και μελετών της ανθρώπινης ψυχολογικής υπόστασης, αλλά περισσότερο είναι μια αναζήτηση θα λέγαμε που επικρατεί στο σύγχρονο μάνατζμεντ, για κίνητρα τα οποία είναι κοντά στις ασπασζόμενες από την κοινωνία ηθικές αξίες και νόρμες. Κανείς δε μπορεί να καθορίσει τι είναι ηθικό και τι είναι ανήθικο, γιατί κάθε πράξη μπορεί να κρύβει δύο πλευρές, εξαρτάται βέβαια από ποια σκοπιά το ερευνά κανείς ⁴⁵.

Έτσι κάτι που είναι ηθικό από τη πλευρά του επιχειρηματία μπορεί να μην είναι από την πλευρά των εργαζομένων. Αντίστοιχα ενέργειες που χαρακτηρίζονται ηθικές από τη πλευρά του εργατικού δυναμικού, μιας και αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις πάντα, να είναι ανήθικες και ζημιογόνες για την ίδια την κοινωνία. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι η σχέση μεταξύ των δύο εννοιών (ηθικό και ανήθικο) είναι πράγματι σχετικές.

Η κοινωνία όμως από τη πλευρά της έχει θεσπίσει ένα άγραφο δίκαιο για το τι είναι ηθικό και τι όχι. Οι αξίες που έχουν καθιερωθεί μέσα από το πέρασ των ετών και έχουν παραμείνει στη συνείδηση των μελών μιας κοινωνίας ως δεσμεύσεις είναι θα λέγαμε τα συγκριτικά πρότυπα τα οποία κρίνουν την όποια ενέργεια και της δίνουν το χαρακτηρισμό του ηθικού ή ανήθικου. Πάλι όμως αυτά που λέμε είναι σχετικά γιατί δεν γνωρίζουμε πιο συμφέρον ουσιαστικά εξυπηρετούν και αν αυτό είναι ωφέλιμο για την ίδια τη κοινωνία και τα μέλη που την απαρτίζουν.

Εδώ ηθικά θα θεωρήσουμε τα κίνητρα που ουσιαστικά υπακούν στις καθιερωμένες επί σειρά ετών ηθικές αξίες και λογίζονται από την ίδια την κοινωνία ως αποδεκτά. Ο προσανατολισμός του σύγχρονου επιχειρησιακού μοντέλου είναι η επιχείρηση να απευθύνεται στο κοινωνικό σύνολο, να έχει δηλαδή πιο ανθρώπινο πρόσωπο. Η τεχνοκρατική και στενόμυαλη αντίληψη ότι η επιχείρηση ανήκει στο επιχειρηματία και ότι είναι μόνο αυτός που δικαιούται να καρπώνεται τα όποια οφέλη είναι πέρα για πέρα λανθασμένη.

⁴⁵ Karasso Sarah, Stanton Erwin S., «Realistic Management: Key for the improvement of productivity»

Ο επιχειρηματίας είναι αυτός ο οποίος βάζει τα χρήματα καθώς και όποιους άλλους πόρους διαθέτει προκειμένου να δημιουργηθεί και να πάρει υπόσταση μια εταιρία. Είναι λοιπόν ο δημιουργός της οικονομικής μονάδας και εμπνευστής της. Η επιχείρηση όμως δεν υφίσταται από μόνη της χωρίς το ανθρώπινο δυναμικό της. Από μόνο αυτό το στοιχείο η επιχείρηση αποκτά οικουμενική υπόσταση. Ο επιχειρηματίας λοιπόν παύει από τη στιγμή αυτή να είναι μόνος του δικαιούχος και μετατρέπεται σε συνεργάτη και συνδικαιούχο με τους υπολοίπους εργαζομένους. Ασφαλώς και θα πρέπει να αποδεχτούμε ότι έχει ένα λόγο παραπάνω εν συγκρίσει με τους υπολοίπους γιατί υπέστη μεγαλύτερη θυσία συγκριτικά, από την άλλη όμως δεν μπορεί και να δικαιούται αποκλειστικά τους καρπούς των κερδών.

Η επιχείρηση λοιπόν είναι ένα κύτταρο του οργάνου που λέγεται κοινωνία. Στόχος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι πρώτα απ' όλα η προσφορά υπηρεσιών και αγαθών στην κοινωνία και έπειτα η αποκλειστική εξυπηρέτηση των συμφερόντων του επιχειρηματία είτε των υπολοίπων ομάδων δραστηριοποίησης. Η νέα στρατηγική του μάρκετινγκ εστιάζει στην «ικανοποίηση του πελάτη πιο καλά από τον ανταγωνιστή». Η φιλοσοφία αυτή ήταν ανύπαρκτη πριν από τη δεκαετία του '50 όταν και δειλά - δειλά οι επιχειρήσεις άρχιζαν να εστιάζουν στην αγορά και στον καταναλωτή στοχεύοντας στη μεγαλύτερη ικανοποίησή του. Αλλαγή εποχής λοιπόν για τις επιχειρήσεις ή δηλώσεις παραπλάνησης; Μάλλον το πρώτο. Η μεταστροφή των κερδοσκοπικών οργανισμών σε επιχειρήσεις με κοινωνικές ευαισθησίες, είναι επιταγή. Ο καταναλωτής είναι πλέον ο νέος αρχηγός του «παιχνιδιού». Οι προτιμήσεις του και η κρίση του γενικά καθορίζει τη τύχη των επιχειρήσεων.

Επιχειρήσεις που παράβλεψαν την αλλαγή αυτή και δε συμπορεύτηκαν με τις επιταγές των ηθών που έχουν διαμορφωθεί, βγήκαν εκτός μάχης. Αμέτρητα είναι τα παραδείγματα των επιχειρήσεων που ενώ είχαν αποκτήσει την κυριαρχία στην αγορά, φέρθηκαν αλαζονικά και όχι απλά έχασαν τη θέση τους άλλα απέτυχαν παταγωδώς και αφανίστηκαν.

4.2 Το κέρδος ως κίνητρο και η διαμάχη γύρω από τη θεώρηση αυτή

Το κέρδος αποτελεί ένα από τα πιο αμφιλεγόμενα σημεία της θεωρίας της υποκίνησης. Το κέρδος είναι πρωταρχικός λόγος για την δημιουργία της οικονομικής

μονάδας και όχι άδικα, χαρακτηρίζεται ως το σπουδαιότερο από όλα τα κίνητρα. Το χρηματικό όφελος είναι το μέσο με το οποίο ο κάθε άνθρωπος δύναται να ικανοποιήσει της ανάγκες του ⁴⁶ .

Επιπλέον το χρήμα είναι αυτό το οποίο προσδίδει δύναμη σε όποιον το κατέχει καθώς και αναγνωρισιμότητα. Κατά τα πρότυπα της υλιστικής κοινωνίας το χρήμα διακρίνει τους ανθρώπους στους έχοντες – ισχυρούς και τους μη έχοντες – αδυνάτους. Σίγουρα κανείς μας δεν μπορεί να αρνηθεί τη δύναμη του χρήματος και ότι αποτελεί πρωταρχικό στόχο του καθενός μέσα από την εργασία.

Είναι όμως το χρήμα ο πρώτος και ο τελευταίος μας στόχος; Μπορούμε να θυσιάζουμε τα πάντα στο βωμό του οικονομικού συμφέροντος; Μα και βέβαια όχι. Η εργασία αυτή καθαυτή είναι μία πολύ δυνατή παρόρμηση και είναι γεγονός ότι τα περισσότερα άτομα αναζητούν την προσωπική τους ολοκλήρωση μέσω της εργασίας. Οι επιστήμονες της συμπεριφοράς υποστηρίζουν ότι η εργασία είναι το επίκεντρο της ζωής πολλών ανθρώπων και ότι για τα αφοσιωμένα άτομα η αληθινή ολοκλήρωση συντελείται μόνο μέσα από την ικανοποίηση που δίνει η εργασία. Επομένως είναι λάθος να υποστηρίξουμε ότι το χρήμα είναι το μοναδικό μέσο υποκίνησης των ομάδων δράσης μιας επιχείρησης, είτε αυτοί είναι οι εργαζόμενοι είτε είναι τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά το ερώτημα παραμένει, αν το κέρδος ως κίνητρο έχει ηθική υπόσταση ή είναι πράξη ανήθικη όπως χαρακτηρίζεται από τους περισσότερους πολέμιους του υλισμού. Η απάντηση μας και πάλι δεν μπορεί να είναι στατική και βέβαιη, γιατί όπως έχουμε ήδη τονίσει η σκοπιά από την οποία κοιτά κανείς το κέρδος είναι διαφορετική. Αυτό που μπορούμε να πούμε είναι ότι οι επιχειρήσεις δεν συμπεριφέρονται ανήθικα όταν επιδιώκουν το κέρδος, εξάλλου αυτός είναι ο πρωταρχικός της στόχος, το ζήτημα έγκειται περισσότερο στις μεθόδους που ακολουθεί για να το επιτύχει.

⁴⁶ Λαδόπουλος Ιορδάνης, «Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις το “Οικονομικό”

Όταν η αίσθηση που επικρατεί είναι ότι μεταχειριζόμαστε αθέμιτα μέσα και προβαίνουμε σε παρατυπίες προκειμένου να επιτύχουμε το κέρδος και να έχουμε μεγάλες απολαβές, χωρίς να υπολογίζουμε αξίες και ιδανικά όπως είναι:

A. Η προστασία του περιβάλλοντος

Πολλές είναι η επιχειρήσεις οι οποίες διεξάγουν δραστηριότητες μη φιλικές προς τα περιβάλλον. Δραστηριότητες οι οποίες έχουν μεγάλη αξία από οικονομικής πλευράς και συγκομιδής κερδών με τη διαφορά όμως ότι καθίστανται επικίνδυνες για τη δημόσια υγεία και τη περιβαλλοντική ισορροπία. Η μόλυνση του περιβάλλοντος μπορεί να προέρχεται είτε από τη διαδικασία παραγωγής είτε από το ίδιο το αντικείμενο παραγωγής και την χρησιμότητα του.

Έτσι λοιπόν παράγονται προϊόντα τα οποία πράγματι είναι ωφέλιμα για το κοινωνία όπως για παράδειγμα φάρμακα, βιολογικές καλλιέργειες και άλλα πολλά, στην παραγωγή των οποίων δε λαμβάνονται οι απαραίτητες διαδικασίες αποκομιδής ρίπων με αποτέλεσμα να συναντάμε μολύνσεις και οικολογικές καταστροφές σε σημαντικού υδροβιότοπους. Αυτό οφείλεται τόσο σε αμέλεια των επιχειρηματιών οι οποίοι δεν έχουν προνοήσει για μέτρα προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος, όσο και σε αμέλεια της ίδιας της πολιτείας ή οποία χρειάζεται να έχει ένα πιο ενεργό ρόλο σε τέτοια ζητήματα.

Από την άλλη πλευρά, επιβλαβή είναι τα ίδια τα αντικείμενα παραγωγικής διαδικασίας. Κανείς δεν αμφισβητεί ότι τα όπλα και τα χημικά δεν είναι και αυτά αντικείμενα παραγωγικής διαδικασίας και μάλιστα νόμιμο αφού χρησιμοποιούνται από τις ένοπλες δυνάμεις του κάθε κράτους.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η ηθική του κέρδους όταν μάλιστα αυτό σχετίζεται με το φυσικό περιβάλλον αποκτά διαφορετική υπόσταση και διαφορετική ευαισθησία. Η ηθική έγκειται στη φύση και το είδος των δραστηριοτήτων περισσότερο και της χρησιμότητας τους στη κοινωνία. Με λίγα λόγια σημασία έχει τα προϊόντα της επιχείρησης να έχουν οικονομική σπουδαιότητα για την κοινωνία αλλά ταυτόχρονα και χρησιμότητα γι' αυτή και τους πολίτες της, καθώς και να διεξάγεται υπό συνθήκες σεβασμού του περιβάλλοντος, ούτως ώστε να μην αποτελεί η παραγωγή μόνο αντικείμενο οικονομικής εκμετάλλευσης και επιδίωξης κέρδους για τον επιχειρηματία.

B. Ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων

Συχνά η επιδίωξη κέρδους αντίκειται στα ανθρώπινα δικαιώματα. Επιχειρηματικοί κολοσσοί που δραστηριοποιούνται σε χώρες με χαμηλό βιοτικό επίπεδο και πενιχρούς μισθούς, εκμεταλλεύονται την αδυναμία των ανθρώπων και τις απάνθρωπες συνθήκες διαβίωσής τους για να παράγουν τα προϊόντα τους, τα οποία πωλούν συνήθως υπερτιμημένα, αν γίνει συσχετισμός μεταξύ τιμής πωλήσεως και κόστους, απολαμβάνοντας έτσι τεράστια κέρδη.

Το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης παρόλα αυτά δεν το φέρει αποκλειστικά η επιχείρηση. Το ζήτημα είναι πολιτικό και θεσμικό ταυτόχρονα. Τα συμφέροντα των ισχυρών δυνάμεων, έχουν διαχωρίσει τους ανθρώπους σε κατηγορίες και κοινωνίες σε διαφορετικές ταχύτητες. Ποιος υποβάλλει ότι το οικονομικό συμφέρον θα πρέπει να διακρίνει τον κόσμο; Σίγουρα όχι μόνο ο επιχειρηματίας. Οι σύγχρονες αναπτυγμένες οικονομίες της δύσης στηρίζουν τα συμφέροντά τους στις χώρες του τρίτου κόσμου, πράγμα που δείχνει οι όποιες προσπάθειες για μια προσήλωση σε αξίες αποβαίνει στο κενό. Το κέρδος είναι πρωταρχικός στόχος αλλά θα πρέπει να το βλέπουμε σαν ένα κίνητρο για προαγωγή της κοινωνίας και των αγαθών που ικανοποιούν τις ανάγκες της.

Γ. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις εντός και εκτός της επιχείρησης

Ο σεβασμός της ανθρώπινης αξίας όμως ξεκινά μέσα από την ίδια την επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να ειπωθεί ως μια μικρογραφία της πραγματικότητας που επικρατεί σε μια κοινωνία. Η προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και η παράλληλη καταστρατήγηση αυτών εντός της επιχείρησης, εκφράζουν μια μεγάλη ειρωνεία.

Ο επιχειρησιακός χώρος ενώ θα πρέπει να αποτελεί ένα χώρο στον οποίο ο συναγωνισμός και η επίδειξη ικανοτήτων θα οδηγήσει στην πρόοδο εξελίσσεται σε μια «ρωμαϊκή αρένα» όπου ο ισχυρότερος προσπαθεί να αποδυναμώσει και να ταπεινώσει τον αδύνατο. Ο αθέμιτος ανταγωνισμός εντός της επιχείρησης αρκετές φορές είναι ισχυρότερος από αυτόν που δέχονται οι επιχειρήσεις από τους αντιπάλους τους στη πάλη για το μερίδιο της αγοράς .

Η «μάχη της καρέκλας» αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους ανασταλτικούς παράγοντες που παρεμποδίζουν την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Αντίθετα στις επιχειρήσεις με έντονη συσπείρωση δυνάμεων, ή ύπαρξη συναγωνισμού βοηθά στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της καινοτομίας και της παραγωγής καλύτερων αγαθών και υπηρεσιών στο καταναλωτή.

Καθημερινά ακούμε για σκάνδαλα που ξεσπούν στους κόλπους των επιχειρήσεων με αφορμή την διαμάχη για την κατάληψη ανώτερης θέσης στην ιεραρχική πυραμίδα. Άλλες φορές η αντιπαλότητα λήγει με την επικράτηση του ισχυρότερου, άλλες φορές πάλι καταλήγει σε ευρεία σύγκρουση με την εμπλοκή και άλλων ομάδων συμφερόντων.

Δ. Ο σεβασμός στην πολιτεία και τους νόμους του κράτους

Τα όποια κίνητρα οικονομικά ή μη θα πρέπει να υπακούν στους κανόνες της πολιτείας που έχει αυτή θεσπίσει ως «υπαρκτό – ζωντανό» δίκαιο. Η συμπόρευση των επιχειρηματικών επιδιώξεων με τη νομοθεσία του κράτους αποτελεί πράξη σεβασμού στην κοινωνία και τον άνθρωπο. Υπάρχει σήμερα η αίσθηση ότι οι επιχειρήσεις δεν υπολογίζουν τόσο τους νόμους και κανόνες του κράτους, γιατί η επιχειρηματικότητα είναι συνυφασμένη με τη στενή έννοια του κέρδους.

Χωρίς να θέλουμε να ωραιοποιήσουμε την κατάσταση, σήμερα οι επιχειρήσεις είναι πιο «νομοταγείς» τουλάχιστο σε σχέση με το παρελθόν, αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι και δεν υπάρχουν και οι εξαιρέσεις. Η διαφορά βρίσκεται στο γεγονός της αλλαγής στάσης των επιχειρήσεων απέναντι στην πολιτεία. Πλέον οι επιχειρήσεις κρίνονται πιο αυστηρά, γιατί ο καταναλωτής διαθέτει συνείδηση αλλά και μεγάλη δύναμη να επιβάλλει τη θέλησή του. Επιχειρηματίες που δεν λαμβάνουν υπ' όψιν τις ευαισθησίες των πολιτών αργά ή γρήγορα το «πληρώνουν» οπότε η επιλογή τους είναι μονόδρομος.

Μέχρι στιγμής λοιπόν είδαμε τα κίνητρα από τη σκοπιά του οικονομικού συμφέροντος, που είναι σίγουρα ο πιο ισχυρός παράγοντας υποκίνησης όχι όμως και ο μοναδικός. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί παρουσιάζεται μια πιο σύγχρονη αντίληψη για τη νέα αντίληψη περί υποκίνησης στον εργασιακό χώρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΣΤΑΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ - Η ΝΕΑ ΘΕΩΡΗΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε πως η μεταβολή των αξιών που διαμορφώνονται εντός της επιχείρησης έχει οδηγήσει σε μια διαφορετική θεώρηση της σημασίας των κινήτρων ως μέσω επίτευξης επιχειρησιακών στόχων. Η αλλαγή φιλοσοφίας των σύγχρονων μάνατζερ άλλαξε ριζικά τις επιδιώξεις τους όσον αφορά το τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Η μεταστροφή αυτή βέβαια δεν έχει πάντα θετικό αντίκρισμα για το κοινωνικό σύνολο. Όπως θα δούμε οι μάνατζερ σήμερα διακατέχονται από τα αισθήματα του υλισμού και της αυταρέσκειας παρά από τάσεις επίδειξης του έργου και των ικανοτήτων τους. Χάριν της προσωπικής τέρψης κοινωνικές αξίες υποβαθμίζονται, και το ερώτημα που τίθεται είναι σε ποια φάση μπαίνουν σήμερα οι επιχειρήσεις και πως είναι δυνατόν να αντιστραφεί ένα κλίμα τόσο αρνητικό για τα στελέχη που συνάμα επηρεάζει αρνητικά και την αποστολή της ίδιας της επιχείρησης. Μεταστροφή όμως έχουμε και στη σημασία των κινήτρων των εργαζομένων. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που προκαλούν την μεταβλητότητα και τη μείωσή της σημασίας των κινήτρων για τους εργαζόμενους, η οποία συχνά παρατηρείται, είναι ότι πραγματοποιήθηκε μια βαθιά αλλαγή στη στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία. Για παράδειγμα η πίστη που υπήρχε, ότι η εργατικότητα και η αφοσίωση πάντα ανταμείβονται στο τέλος, ενισχυόταν τόσο από το σπίτι, το σχολείο και το πανεπιστήμιο όσο και από τους θρησκευτικούς θεσμούς⁴⁷.

Επιπλέον, η σκληρή δουλειά τουλάχιστον μέχρι ενός σημείου, είχε σαν βάση της το φόβο το φόβο της απόλυσης και των πιθανών τρομερών συνεπειών. Αλλά η μνήμη αυτή, όπου ο φόβος λειτουργεί ως κίνητρο και μπορεί κάποτε να παρακινούσε τους ανθρώπους να δουλέψουν με περισσότερο φιλότιμο, ξεθώριασε γρήγορα για τους περισσότερους. Ειδικότερα για το σημερινό νέο πληθυσμό, αυτή η μνήμη έχει πολύ μικρή αξία.

⁴⁷ Karasso Sarah, Stanton Erwin S., «Realistic Management: Key for the improvement of productivity»

Αυτό δε σημαίνει ότι η ηθική της εργασίας έχει εξασθενήσει τελείως – παρόλο που σε μερικά σημεία μπορεί να πάσχει. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν πολλά στοιχεία, είτε ως μαρτυρίες είτε ως συμπεράσματα συστηματικών ερευνών, που αποκαλύπτουν ότι η ηθική της εργασίας δεν είναι τόσο υγιής όσο ήταν κάποτε. Πολλοί άνθρωποι, απλά δε θέλουν να δουλέψουν τόσο σκληρά ή αλλιώς, η θέληση για εργασία διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. Στα πλαίσια αυτά, ο Daniel Yankelovich, ο διακεκριμένος ειδικός στις σφυγμομετρήσεις της κοινής γνώμης, που ίσως έχει μελετήσει τη στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία όσο κανένας άλλος, μας αποκάλυψε μερικά μάλλον ενοχλητικά στοιχεία. Για παράδειγμα, στην ερώτηση «αν η σκληρή δουλειά ανταμείβεται πάντα» 70% από τους ερωτώμενους, φοιτητές κολεγίων, απάντησαν καταφατικά, το 1967. Το 1973 όμως, ο αριθμός αυτός μειώθηκε σημαντικά, φτάνοντας στο 40%. Στο τέλος της δεκαετίας του '60, λιγότεροι από τους μισούς εργαζόμενους θεωρούσαν τη δουλειά τους πηγή προσωπικής ικανοποίησης το 1980, το ποσοστό έπεσε κάτω από το 25%. Πράγματι, ο Daniel Yankelovich αναφέρει ότι περισσότερο από τέσσερις στους πέντε εργαζόμενους θεωρούν τις δραστηριότητες, που μπορούν να αναπτύξουν στον ελεύθερο χρόνο τους σημαντικότερες από την εργασία τους.

Αυτό δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν άνθρωποι φιλόδοξοι, με κίνητρα έτοιμοι να πάνε μπροστά. Παρ' όλα αυτά στηριζόμενος σε σημαντικά στοιχεία εμπειρικών ερευνών ο Yankelovich τονίζει με έμφαση ότι μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων δεν έχει πια κίνητρα για να δουλεύει τόσο σκληρά και αποτελεσματικά όπως στο παρελθόν. Δηλώνει, ακόμα, ότι ένα ποσοστό 27% της εργατικής δύναμης είναι δυσαρεστημένο από τη δουλειά του, και εκφράζει φόβο ότι οι εργαζόμενοι αυτοί είναι πιθανό να προκαλέσουν στο μέλλον κοινωνικές αναταραχές.

Τα τελευταία χρόνια, έχουν γίνει πολυάριθμες αναφορές, σύμφωνα με τις οποίες πολλοί από τους νέους αποφοίτους κολεγίων ή πανεπιστημίων δεν έχουν τις ίδιες ικανότητες που είχαν στο παρελθόν και δεν είναι πρόθυμοι να δουλέψουν τόσο σκληρά όσο οι προηγούμενες γενιές. Ενώ πολλοί δεν πιστεύουν σε τέτοιου είδους παρατηρήσεις, πρόσφατα στοιχεία τις AT & T ρίχνουν νέο φως στο θέμα που προκαλεί ανησυχία τόσο για το μέλλον των επιχειρήσεων όσο και την ίδια την εταιρική κοινωνική ευθύνη που σχετίζεται με το ρόλο που έρχεται να διαδραματίσει η επιχείρηση στην κοινωνία και τις αξίες που μέλει να υπηρετεί.

Προχωρώντας λοιπόν, η Ann Howard και ο Douglas W. Bray δύο καταξιωμένοι ερευνητές στις πασίγνωστες εμπειριστατωμένες μελέτες, που έκαναν με θέμα τους μάνατζερ για λογαριασμό της εταιρίας Bell System, αποδεικνύουν ότι πράγματι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς τα κίνητρα μεταξύ των μάνατζερ που προσλήφθηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1950 και εκείνων που άρχισαν να εργάζονται στην εταιρία 20 χρόνια αργότερα.

Ενώ οι ερευνητές δε βρήκαν διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων ως προς το μέσο επίπεδο ικανότητας, παρατήρησαν όμως ότι η σύγχρονη γενιά των μάνατζερ έχει λιγότερες φιλοδοξίες και επιθυμίες για πρόοδο απ' ό,τι η προηγούμενη γενιά. Μείωση λοιπόν των φιλοδοξιών και της επιθυμίας για πρόοδο μπορεί να σημάνει στασιμότητα στην εξέλιξη και πρόοδο της κοινωνίας; Σίγουρα μια τέτοια στάση δεν έχει θετικά αποτελέσματα για κανένα.

Η Howard και ο Bray πιστεύουν ότι τα στοιχεία, που αποκόμισαν απ' αυτήν την έρευνα αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια τη στάση και τις αξίες των νεώτερων μάνατζερ. Έτσι εκφράζουν ανησυχίες, αν και κατά πόσο οι επιχειρήσεις και βιομηχανίες θα είναι σε θέση στο μέλλον να βρουν, σε επαρκή αριθμό, τους αναγκαίους ηγέτες που θα διοικήσουν τις επιχειρήσεις.

Τα συμπεράσματα των Howard και Bray δεν περιορίζονται μόνο στους νεώτερους μάνατζερ της εταιρίας Bell System. Η εργασία τους, «Μελέτη της Προόδου του Μάνατζμεντ», ασχολείται με τη ζωή και την καριέρα των μάνατζερ της τηλεφωνικής εταιρίας, που προσλήφθηκαν πριν από πολλά χρόνια. Η μελέτη αυτή αποκαλύπτει ότι, γενικά, οι επιθυμίες και προσδοκίες για προαγωγή στα ψηλότερα κλιμάκια της εργασίας δεν είναι και τόσο έντονες. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η παρατήρηση ότι σε αντίθεση με τη θεωρία Herzberg πολλοί μάνατζερ της εταιρίας Bell System έδειξαν απροθυμία να δεχθούν τις επιπλέον ευθύνες που συνεπάγεται η ανάληψη υψηλότερων καθηκόντων, αφήνοντας να εννοηθεί ότι η εργασία γίνεται λιγότερο σημαντική για τη ζωή του μάνατζερ, απ' ό,τι η οικογένεια και οι ψυχαγωγικές δραστηριότητες.

Δεν χρειάζεται να είναι κανείς έμπειρος ερευνητής ή να συλλέξει τόμους από λεπτομερείς μαρτυρίες και εμπειρικά στοιχεία, για να συμπεράνει ότι πολλοί άνθρωποι δε θέλουν να καταβάλουν τόση μεγάλη προσπάθεια όση στο παρελθόν. Πολλοί μάνατζερ και διευθυντές έκαναν τις ίδιες παρατηρήσεις μέσα από την προσωπική τους πείρα. Για

παράδειγμα, ο αντιπρόεδρος επί των πωλήσεων μιας μεγάλης βιομηχανίας, που περιλαμβάνεται στο κατάλογο Fortune 500, ο οποίος διακρίνεται για τη γενικά σωστή επιλογή του προσωπικού, είπε παρακάτω ιστορία:

Η εταιρία του σημείωσε μια σημαντική επιτυχία στις πωλήσεις κυρίως λόγω της μεγάλης ζήτησης, που είχε στην αγορά η τεχνολογικά ανώτερη σειρά των προϊόντων της. Πράγματι, οι εγκαταστάσεις παραγωγής λειτουργούσαν σχεδόν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και τα παραχθέντα προϊόντα είχαν σχεδόν πουληθεί. Παρ' όλα αυτά, στην εβδομαδιαία συνάντηση της υπεύθυνης ομάδας πωλήσεων, ο αντιπρόεδρος του τμήματος τόνισε ότι, μολονότι οι δουλειές πήγαιναν πολύ καλά ήταν αναγκαίο να δουν πέρα από το παρόν και να προγραμματίσουν για το μέλλον. Υπογράμμισε την ανάγκη βελτίωσης και διεύρυνσης των σχέσεων της εταιρίας με τους πελάτες της όχι μόνο για το σήμερα, αλλά περισσότερο για την πρόοδο της εταιρίας στο μέλλον. Σ' αυτή τη συγκέντρωση παρότρυνε τους συνεργάτες, που ήταν στη πλειοψηφία τους νέοι να έρχονται σε συχνότερη επαφή με τους πελάτες και να τους επισκέπτονται τακτικά. Προς μεγάλη του έκπληξη, πολλοί από τους υπαλλήλους αντέδρασαν έντονα, λέγοντας ότι κατάφεραν ήδη να καλύψουν το προβλεπόμενο για τον καθένα ποσοστό πωλήσεων και έχουν κάθε δικαίωμα να μείνουν στα γραφεία τους για να ηρεμήσουν λίγο. Αργότερα, αποκάλυψαν ότι αγανακτούσαν με οτιδήποτε ο υπεύθυνος των πωλήσεων τους υποχρέωνε να κάνουν. Αισθάνονταν ότι τους καταδίωκε γιατί πίστευαν ότι έχοντας ολοκληρώσει ο καθένας τις πωλήσεις, που του αναλογούσαν είχαν το δικαίωμα να παραμείνουν στα γραφεία τους και να ηρεμήσουν.

Τι προκάλεσε την αλλαγή στη στάση τόσο πολλών ανθρώπων απέναντι στην εργασία; Οι κοινωνιολόγοι κάνουν πολλές υποθέσεις. Τέσσερις πιθανές εξηγήσεις⁴⁸, των βέβαια η διάκριση δεν είναι απόλυτα σαφής είναι οι εξής:

- Η ευημερία των τελευταίων χρόνων,
- Επικρατούσαν ψυχολογία της διεκδικήσεως των δικαιωμάτων,
- Η μεγαλύτερη επιείκεια που δείχνουν οι περισσότεροι άνθρωποι προς τους εαυτούς τους,
- Η έλλειψη αφοσιώσεως στην εργασία που χαρακτηρίζει μερικούς ανθρώπους.

⁴⁸

Karasso Sarah, Stanton Erwin S., «Realistic Management: Key for the improvement of productivity»

5.1 Η ευημερία των τελευταίων χρόνων

Μια από τις αιτίες αλλαγής στη στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία μπορεί κάλλιστα να είναι η σχετική ευημερία που απολαμβάνουν οι αναπτυγμένες χώρες τα τελευταία χρόνια. Αποτέλεσμα, ο φόβος που αισθάνεται κανείς μη τυχόν χάσει τη δουλειά του χωρίς να μπορεί να βρει αμέσως άλλη, να μην έχει δηλαδή τη δυνατότητα να συντηρήσει τον εαυτό του και την οικογένειά του, φόβος που αποτελεί μια ολοένα μεγαλύτερη απειλή για τους περισσότερους ανθρώπους. Ενώ, λοιπόν, ο φόβος της ανεργίας και των συνεπακόλουθων οικονομικών δυσκολιών μπορεί να αποτελούσε ιστορικά κίνητρο για την αποδοχή ακόμα και μιας μονότονης εργασίας, σήμερα η απώλεια της θέσης εργασίας δεν οδηγεί σε υπαρξιακή κρίση.

Επιπλέον, όπως θα δούμε σε επόμενη παράγραφο του ίδιου κεφαλαίου, τα διάφορα κυβερνητικά προγράμματα κοινωνικής πολιτικής περισσότερο γνωστά ως ασφάλιση κατά της ανεργίας, απαλύνουν σημαντικά το πλήγμα της απόλυσης. Εξάλλου, ενώ στο παρελθόν ο άντρας, ο αρχηγός της οικογένειας, αισθανόταν ότι μειώνεται κατά κάποιο τρόπο ο ανδρισμός του αν έμενε άνεργος, σήμερα είναι σπάνια μια τέτοια αντίληψη λόγω του αυξανόμενου αριθμού των εργαζομένων γυναικών. Με το εισόδημα της συζύγου η οικογένεια θα ξεπεράσει αρκετά εύκολα τις δυσκολίες, ωστόσο ο σύζυγος ξαναβρεί μια θέση στην αγορά εργασίας. Ο φόβος λοιπόν της απόλυσης αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στο σύστημα υποκίνησης των εργαζομένων. Η εργασία υπό καθεστώς απειλής ισοδυναμεί με έλλειψη σεβασμού στον άνθρωπο από την ίδια την επιχείρηση. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη όπως έχουμε τονίσει και σε προηγούμενο μέρος συνίσταται σε ένα σύστημα αξιών που ξεκινά από το σεβασμό στην κοινωνία, το περιβάλλον την πολιτεία και άλλα, και τελικά καταλήγει στον άνθρωπο, και η απειλή είναι έλλειψη σεβασμού προς τον άνθρωπο.

Κάνοντας μια παρέκκλιση, θα αναφέρουμε ότι ο Clark Kerr, πρόεδρος του Συμβουλίου των Διευθυντών του Αμερικανικού Ινστιτούτου Εργασίας και ομότιμος πρόεδρος του πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας, έχει μια αξιοπρόσεκτη φιλοσοφική θεώρηση του θέματος. Θεωρεί ότι η σκληρή εργασία μπορεί να οδηγήσει στην από μόνη της στη μείωση της θέλησης για εργασία. Λέει συγκεκριμένα: «Υπάρχουν εγγενείς αντιφάσεις μεταξύ του τρόπου ζωής, όπως αυτός διαμορφώνεται, και των παραδοσιακών αντιλήψεων για την εργασία. Η

ηθική της εργασίας μπορεί να αποδειχθεί μακροχρόνια ότι περιέχει τους “πόρους αυτοκαταστροφής της”: η σκληρή δουλειά οδηγεί στην ευημερία σε ένα νέο τρόπο ζωής ο νέος τρόπος ζωής χαλαρώνει την ηθική της εργασίας».

5.2 Η ψυχολογία της διεκδίκησης δικαιωμάτων

Στενά συνδεδεμένοι με την αλλαγή της στάσης απέναντι στην εργασία – που αποδίδεται στη σχετική ευμάρεια, είναι η εμφάνιση του φαινομένου που συνήθως αναφέρεται «ψυχολογία της διεκδίκησης των δικαιωμάτων». Ας περιγράψουμε αυτή τη ψυχολογία των ανθρώπων σε συντομία. Πολλοί στις μέρες μας αισθάνονται ότι πρέπει να απολαμβάνουν - κατ’ ουσία νομίζουν ότι τα δικαιούνται- ορισμένα οφέλη προνόμια και δικαιώματα, μόνο και μόνο επειδή έχουν το προσόν να ζουν στο σημερινό κόσμο.

Μ’ άλλα λόγια αυτά τα άτομα πιστεύουν ακράδαντα ότι η κοινωνία οφείλει να τους παρέχει μια άνετη οικονομική βάση με τη μορφή της εξασφάλισης ορισμένων υλικών συνθηκών σαν ελάχιστη εγγύηση που θα είναι η απαραίτητη προϋπόθεση να προχωρήσουν παραπέρα. Έτσι αισθάνονται ότι έχουν το βασικό δικαίωμα να απολαμβάνουν ορισμένες καταστάσεις και μια ποιότητα ζωής, χωρίς απαραίτητα να πρέπει να προσπαθήσουν να την αποκτήσουν.

Μερικοί κοινωνιολόγοι πιστεύουν ότι η αντίληψη που επικρατεί σε πολλούς και που εξίσου πολλοί την επικρίνουν ως απαράδεκτη είναι η άμεση και φυσική συνέπεια της ανεκτικής και εύπορης κοινωνίας μας. Πως εκφράζεται αυτή η προσδοκία της ικανοποίησης των δικαιωμάτων; Αρχικά το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται σίτι. Τα παιδιά, βλέποντας τα χειροπιαστά αποτελέσματα της σκληρής δουλειάς των γονέων τους και της σημαντικής προσπάθειάς τους στα χρόνια της καριέρας τους, απαιτούν να χρησιμοποιούν το οικογενειακό ή άλλα αντικείμενα προβάλλοντας κάποιο κεκτημένο δικαίωμα που αισθάνονται ότι τους παρέχεται αυτόματα.

Η ψυχολογία της διεκδίκησης των δικαιωμάτων είναι πιο αισθητή και διαδεδομένη στους κλάδους των εργαζομένων, που αισθάνονται ότι έχουν το αναφαίρετο δικαίωμα για καλή δουλειά. Ίσως η χειρότερη εκδήλωση αυτής της αντίληψης για τη διεκδίκηση των δικαιωμάτων εμφανίζεται, όταν άνεργοι εργάτες – που συντηρούνται από επιδόματα ανεργίας – αρνούνται να δεχτούν θέσεις εργασίας, για τις οποίες έχουν τα προσόντα μόνο και μόνο επειδή κατά τη κρίση τους δεν είναι καλές οι προσφερόμενες

δουλειές. Ακόμα και στις περιόδους με υψηλή ανεργία συμβαίνει συχνά το παράδοξο φαινόμενο να υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός κενών θέσεων επειδή χαρακτηρίζονται ως κακές ή ανεπιθύμητες δουλειές.

5.3 Αύξηση ανάγκης για προσωπική ικανοποίηση

Η ανεκτικότητα των τελευταίων ετών οδήγησαν πολλά άτομα στην υπερβολική μαλθακότητα και τον «ηδονισμό» με αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητάς τους και της απόδοσής τους στην εργασία. Πολλοί δίνουν μια ιδιαίτερη έμφαση στην αναζήτηση της τέρψης και της στιγμιαίας ικανοποίησης δηλαδή στο να διασκεδάζουν όσο το δυνατό περισσότερο. Σήμερα υπάρχει μια επιβλαβής έλλειψη ισορροπίας στο θέμα αυτό, με την αδικαιολόγητη έμφαση που δίνεται στην επιδίωξη της τέρψης σε βάρος της παραγωγικής δραστηριότητας.

Έχουν ακουστεί πολλά για την νέα γενιά. Υποστηρίζεται ότι η νέα γενιά αποτελεί το πληθυσμό του μέλλοντος και ότι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτούς. Ένα από τα χαρακτηριστικά αυτής της γενιάς – όπως αυτή κρίνεται από τους παλαιότερους – είναι η σημασία που δίνουν στην ικανοποίησή τους χωρίς να πολυσκέφτεται τις πιθανές υποχρεώσεις της προς την υπόλοιπη κοινωνία.

Αυτό όμως που παρατηρείται γενικά και από νέους αλλά και από παλιότερους σήμερα, είναι η έλλειψη σεβασμού και υπακοής των αρχών και των νόμων και των κανονισμών και ότι δίνεται προτεραιότητα σ' οτιδήποτε αποφέρει αποκλειστικά προσωπικά οφέλη. Μερικοί κοινωνιολόγοι πιστεύουν ότι η έλλειψη σεβασμού του σεβασμού των νόμων μπορεί να οφείλεται στη γενική δυσφορία, τον κυνισμό και την έλλειψη εμπιστοσύνη στους θεσμούς που την προκάλεσαν πολιτικά λάθη, σκάνδαλα και άλλες παρατυπίες που έχουν σημειωθεί.

Οι απόψεις για τα αίτια μπορεί να διαφέρουν οι περισσότεροι όμως θα συμφωνήσουν στο γεγονός ότι το πρόβλημα υφίσταται και συνεχώς διογκώνεται. Το πρόβλημα βέβαια σταματά εκεί. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι ότι περνούν και στη φιλοσοφία της ίδιας εταιρίας. Η αλλαγή δηλαδή στις προτεραιότητες των νέων στελεχών προκαλεί και αλλαγή στις προτεραιότητες της επιχείρησης από τα στελέχη που τη διοικούν.

5.4 Έλλειψη αφοσίωσης στην εργασία

Θεωρώντας το πρόβλημα της παραγωγικότητας διαχρονικά, πολλοί παρατηρητές αντιλήφθηκαν ότι ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων απ' όλα τα κοινωνικά στρώματα απλά δε θέλει να εργαστεί τόσο σκληρά, όπως έκανε στο παρελθόν. Για τους λόγους που συζητήθηκαν ως εδώ το αποτέλεσμα φαίνεται να είναι ότι πολλά δεν προσπαθούν πια τόσο πολύ, ούτε αφοσιώνονται με τόσο ζήλο και τόσο συνειδητά στην εργασία, όπως στο παρελθόν⁴⁹.

Πράγματι, σύμφωνα με τη γνώμη πολλών κριτικών, πολλοί άνθρωποι έχουν γίνει αυτάρεσκοι και οκνηροί. Οι άνθρωποι αισθάνονται ότι έχουν το αναφαίρετο δικαίωμα για ένα συνεχώς βελτιούμενο βιοτικό επίπεδο και πράγματι, έχουν πετύχει αυτό το στόχο, χωρίς όμως να καταβάλλουν την απαιτούμενη προσπάθεια, ενέργεια και αφοσίωση, που απαιτούνται, για να επιτευχθεί μια αντίστοιχη αύξηση της παραγωγικότητας, που θα στηρίξει το αυξημένο εισόδημά τους.

Το εκπληκτικό είναι ότι ενώ γίνεται αναφορά στις αποδοχές των εργαζομένων, σπάνια γίνεται οποιαδήποτε νύξη για υποχρεώσεις, που οι εργαζόμενοι έχουν απέναντι στους εργοδότες τους. Οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς επικεντρώνουν την προσοχή τους στις υποχρεώσεις, που έχει η εταιρία προς τους εργατοϋπαλλήλους της.

Δεν πρέπει όμως και οι εργαζόμενοι επίσης να αναγνωρίσουν ορισμένες υποχρεώσεις προς τις εταιρίες τους; Δεν οφείλουν μήπως οι εργαζόμενοι να αναγνωρίσουν ορισμένες υποχρεώσεις προς τις εταιρίες τους; Δεν οφείλουν μήπως οι εργαζόμενοι να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών των εργοδοτών τους, σε αντάλλαγμα του μισθού που παίρνουν;

Η υποχρέωση και η προσφορά είναι μια αμφίδρομη σχέση, με αποτέλεσμα την υπευθυνότητα και της εταιρίας και των εργαζομένων. Ίσως οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς θεωρούσαν πάντα αυτονόητη αυτή την αμοιβαιότητα. Εντούτοις παραβλέπουμε το θέμα αυτό, ενώ είναι απαραίτητο να τοποθετηθεί σε σωστή πλέον βάση.

⁴⁹

Karasso Sarah, Stanton Erwin S., «Realistic Management: Key for the improvement of productivity»

Έλλειψη λοιπόν υπευθυνότητας απέναντι στην επιχείρηση και τον επιχειρηματία από πλευράς εργαζομένων είναι ίση με έλλειψη υπευθυνότητας προς την κοινωνία. Όταν ως άνθρωποι δεν μπορούμε να δεσμευτούμε ως προς τις ίδιες τις υποχρεώσεις μας δεν είναι δυνατόν να μπορούμε να δεσμευτούμε και ως προς τις αξίες που η κοινωνία διαμορφώνει.

Αυτό που είδαμε μέχρι στιγμής από όσα αναφέραμε, είναι η μεταστροφή της ηθικής εντός της επιχείρησης. Η αλλαγή αυτή είναι ένα φαινόμενο που έχει παγκόσμια διάσταση. Η διαφορά της σημερινής ηθικής σε σχέση με το παρελθόν έχει φέρει σημαντικές αλλαγές στο τρόπο σκέψης και τη δομή των επιχειρήσεων. Η αλλαγή αυτή άλλες φορές συμπορεύεται με τη μεταστροφή των αξιών που ζητούν και επιβάλλουν στις επιχειρήσεις ένα κοινωνικό προσανατολισμό ενώ άλλες φορές προκαλεί μεγάλη σύγκρουση και διχασμό απόψεων για το αν η επιχείρηση πράγματι υπηρετεί ανθρωπιστικούς και κοινωνικούς σκοπούς.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ V

Η σχετικότητα του όρου ηθική οφείλεται στη διαφορετική σημασία που δίνει ο κάθε άνθρωπος σε αυτή. Η ηθική της υποκίνησης διαμορφώνεται από τα άτομα που δραστηριοποιούνται στο χώρο της επιχείρησης. Το αν έχουν ηθική βάση τα επιχειρησιακά κίνητρα εξαρτάται από την άποψη που διαμορφώνει η κοινή γνώμη. Και η κοινή γνώμη διαμορφώνεται από τους πολίτες και συγκεκριμένα εμάς τους καταναλωτές. Επομένως η κρίση μας είναι καθαρά υποκειμενική όταν δεν λαμβάνεται υπ' όψιν η κοινή θέληση.

Απ' όσα αναλύσαμε σε αυτό το κεφάλαιο, δεν δώσαμε ούτε κάποια έτοιμη απάντηση για το τι είναι ηθικό ή μη ή αντίστοιχα το τι είναι ωφέλιμο για την κοινωνία, ούτε προσπαθήσαμε να κάνουμε υποδείξεις. Αυτό που κάναμε ήταν να παρουσιάσουμε το πρόβλημα και να εστιάσουμε στις απόψεις που έχουν διαμορφωθεί πάνω στο ζήτημα αυτό. Θα ήταν λάθος αν δίναμε μια έτοιμη λύση σε κάτι του οποίου η απάντηση δεν είναι σαφής και δεν έχει ακόμη δοθεί.

Η δύναμεις τις αγοράς και το «άγραφο δίκαιο» είναι η μόνιμος κριτής των ενεργειών της επιχείρησης και των ομάδων δράσης εντός αυτής. Η γενική παρατήρηση είναι ότι υπάρχει αλλαγή στις ενέργειες των επιχειρήσεων και στην όλο σχεδιασμό των κινήσεων εν συγκρίσει με το παρελθόν και αυτό είναι πολύ θετικό. Η αλλαγή προέρχεται από την αυστηρότητα που επιδεικνύει η κοινωνία και την πιο έντονη άσκηση ελέγχου στις
επιχειρήσεις.

ΕΝΟΤΗΤΑ VI :

ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ

«Business Ethics and Social Responsibility»

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΝΟΤΗΤΑΣ VI

Στην παρούσα ενότητα θα εξετάσουμε τη σύνδεση της επιχειρηματικής ηθικής και κοινωνικής ευθύνης με την επιχειρηματική έννοια της σύγκρουσης. Η σύγκρουση πηγάζει μέσα από την αντίθεση που ενδέχεται να προκύψει σε διάφορα επίπεδα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Στον επιχειρησιακό κόσμο μια σύγκρουση μπορεί να σχετίζεται με διάφορους φορείς, τους οποίους αποκαλούμε ομάδες ενδιαφέροντος και οι οποίοι άμεσα ή έμμεσα επιδρούν στη λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας (π.χ. μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενοι κλπ.).

Στα πλαίσια της ηθικής στο χώρο των επιχειρήσεων διακρίνουμε κυρίως δύο είδη συγκρούσεων. Αρχικά, αναφερόμαστε στη σύγκρουση συμφερόντων (conflict of interest), η οποία έχει να κάνει με τη «μάχη» ανάμεσα σε αντικρουόμενα συμφέροντα (προσωπικό, επιχειρησιακό, δημόσιο συμφέρον). Επίσης, μια άλλη κατηγορία συγκρούσεων ηθικού χαρακτήρα είναι η αποκαλούμενη σύγκρουση καθηκόντων (conflict of duties), ή αλλιώς σύγκρουση ρόλων (conflict of roles). Μια τέτοια σύγκρουση εμφανίζεται όταν έρχονται αντιμέτωποι οι ρόλοι που έχει κληθεί να αναλάβει ταυτόχρονα ο κάθε άνθρωπος μέσα σε μια κοινωνία (πολίτης, εργαζόμενος κλπ.) και, συγκεκριμένα, όταν οι υποχρεώσεις που έχει αναλάβει απέναντι σε μια ομάδα, π.χ. την εργοδότη εταιρία, συγκρούονται με τις ευθύνες απέναντι π.χ. στο κοινωνικό σύνολο.

Για κάθε είδος σύγκρουσης παραθέτουμε και ορισμένα περιστατικά από τη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα προκειμένου να κατανοήσουμε σε βάθος την ανάγκη για λεπτούς χειρισμούς σε τέτοια θέματα, καθώς και την ευκολία με τη οποία ενδέχεται να παρουσιαστεί κάποιο ηθικό δίλημμα στο χώρο της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ (CONFLICT MANAGEMENT)

1.1. Τι είναι σύγκρουση στο χώρο των επιχειρήσεων;

Οι συγκρούσεις έχουν τραβήξει την προσοχή πολλών κοινωνικών επιστημόνων και έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς ποικίλοι ορισμοί για το φαινόμενο αυτό. Κάποιοι ορισμοί δίνουν έμφαση στις συνθήκες που γεννούν τέτοιου είδους διαφωνίες, όπως είναι οι περιορισμένες πηγές ή τα αντικρουόμενα συμφέροντα, ενώ άλλοι τονίζουν τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα που προκύπτουν μέσα σε μια διαμάχη, όπως η ανταγωνιστικότητα και η εχθρότητα. Επίσης κάποιοι ορισμοί εστιάζουν σε θέματα συμπεριφοράς, όπως είναι η συγκεκριαλυμένη αντίσταση ή η έκδηλη επιθετικότητα.

Ένας ορισμός της σύγκρουσης που να δίνει έμφαση τόσο στις συμπεριφορές όσο και στα συμφέροντα θα μπορούσε να είναι ο εξής:

«Σύγκρουση είναι η ασυμβίβαστη συμπεριφορά ανάμεσα σε μέρη, των οποίων τα συμφέροντα διαφέρουν ⁵⁰»

Τα συμφέροντα αναφέρονται σε αναγνωρισμένα και μη μερίδια που επηρεάζονται άμεσα από την αλληλεπίδραση μεταξύ των μερών. Το δεύτερο βασικό στοιχείο του παραπάνω ορισμού είναι η ασυμβίβαστη συμπεριφορά. Η ασυμβίβαστη συμπεριφορά αναφέρεται σε πράξεις του ενός μέρους, οι οποίες σαν σκοπό έχουν να αντιδράσουν ή να εμποδίσουν το άλλο μέρος της σύγκρουσης.

1.2. Είδη σύγκρουσης

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες συγκρούσεων ανάλογα την αιτία από την οποία πηγάζει μια τέτοια αντίθεση. Ορισμένα παραδείγματα είναι τα παρακάτω:

Σύγκρουση πόρων

Αυτού του είδους η σύγκρουση αναφέρεται στην κατοχή και τον έλεγχο βασικών στοιχείων που βρίσκονται στη φύση και γίνονται αντικείμενο διαμάχης χάρη στην τεράστια οικονομική σημασία που έχει η διαχείρισή τους (χρυσός, διαμάντια, πετρέλαιο, κλπ.).

⁵⁰

Brown, David L., "Managing conflicts at organizational interfaces", Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1983, p. 4.

Παράγοντες που οδήγησαν στην έξαρση του φαινομένου αυτού στον 21^ο αιώνα είναι η οικονομική παγκοσμιοποίηση, η ασταθής κατανάλωση καθώς και η αύξηση του πληθυσμού.

□ Σύγκρουση συμφερόντων

Εδώ γίνεται λόγος τόσο για προσωπικό και επιχειρησιακό συμφέρον, είτε κύρους είτε οικονομικό, όσο και για το δημόσιο συμφέρον.

□ Σύγκρουση καθηκόντων

Πρόκειται για την επονομαζόμενη και διαφορετικά «σύγκρουση ρόλων» και αναφέρεται στην αντίθεση που προκύπτει όσον αφορά τις δεσμεύσεις και τις υποχρεώσεις που έχει δεχθεί να έχει ένας άνθρωπος στα πλαίσια των διαφόρων ρόλων που διαδραματίζει μέσα σε μια κοινωνία, όπως είναι αυτός του πολίτη, του εργαζομένου, του οικογενειάρχη, κλπ.

1.3. Αποφυγή και επίλυση συγκρούσεων

Η διαχείριση των συγκρούσεων απαιτεί να ληφθούν υπόψη η ίδια η κατάσταση, οι τρόποι μεσολάβησης και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι τρόποι παρέμβασης μπορούν να προγραμματιστούν για να προωθήσουν διάφορες αξίες. Ορισμένοι εστιάζουν στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και επάρκεια, άλλοι εξυπηρετούν αξίες όπως η μάθηση και η δημιουργικότητα, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στην κοινωνική δικαιοσύνη και στην επιρροή που έχουν όλες οι ομάδες ενδιαφέροντος στις επιχειρήσεις.

Είναι όμως η σύγκρουση σαν φαινόμενο αρνητική, θετική ή ουδέτερη; Υπάρχουν δύο οπτικές γωνίες εκ μέρους της κοινωνικής επιστήμης. Σύμφωνα με τη μία παράδοση, στην οποία τονίζονται η κοινωνική ενσωμάτωση και σταθερότητα, η διαμάχη θεωρείται ως διασπαστική, επικίνδυνη και ενδεικτική υποβόσκουσας κοινωνικής παθολογίας. Αυτή η άποψη έχει υιοθετηθεί από τους αμερικανικούς κύκλους management και πολλά αμερικανικά στελέχη θεωρούν αυτό το φαινόμενο σαν ένα πρόβλημα που πρέπει να εξαλειφθεί το συντομότερο δυνατόν. Για το λόγο αυτό οι στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων σε αυτήν την περίπτωση στόχο τους έχουν κυρίως την καταστολή.

Σύμφωνα με μία άλλη «σχολή» της κοινωνικής επιστήμης, όπου δίνεται έμφαση στην κοινωνικό πλουραλισμό και στην ανάπτυξη, η σύγκρουση θεωρείται δημιουργική

και απόδειξη κοινωνικής δυναμικότητας. Εδώ οι στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων εστιάζονται στη διαφορετικότητα και στην ενθάρρυνση της διαμάχης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΗΘΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΑΝΤΙΚΡΟΥΟΜΕΝΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ

Στον επιχειρησιακό κόσμο η σύγκρουση συμφερόντων παρουσιάζεται όταν ένας εργαζόμενος ή ένας προϊστάμενος μιας εταιρίας δεσμεύεται να φέρει εις πέρας μια συγκεκριμένη εργασία για λογαριασμό της εταιρίας και τυχαίνει να έχει προσωπικό συμφέρον από την έκβαση, το οποίο πιθανόν είναι ανταγωνιστικό ως προς τα συμφέροντα της εταιρίας και, επίσης, είναι αρκετά ουσιώδες, ώστε να επηρεάζει ή να είναι απλώς ικανό να επηρεάσει την ανεξάρτητη κρίση που αναμένει η εταιρία από τον εργαζόμενό της να έχει⁵¹. Η εμφάνιση αυτού του φαινομένου αποτελεί ένα πρόβλημα που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την επιχειρηματική ηθική. Γνωρίζουμε πως η βάση για κάθε προσωπική και επαγγελματική σχέση είναι η εμπιστοσύνη, η οποία υπάρχει όταν τα άτομα και οι επιχειρησιακοί φορείς έχουν την αίσθηση ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, ισότιμα και με ειλικρίνεια. Μια τέτοια σύγκρουση, λοιπόν, είναι σε θέση να διαβρώσει την υπάρχουσα εμπιστοσύνη δημιουργώντας την εντύπωση ότι «ειδικές» χάρες γίνονται σε «ειδικούς» φίλους και αυτή η στάση τείνει να ενισχύσει μία σχέση εις βάρος όλων των υπολοίπων. Μάλιστα συγκεκριμένα επαγγέλματα σε χώρους όπως ο τραπεζικός, ο λογιστικός, ο δημοσιογραφικός κλάδος, αλλά και η δικαιοσύνη και η ιατρική έχουν ειδικές υποχρεώσεις υπαγορευόμενες από ρητούς κώδικες επαγγελματικής ηθικής προκειμένου να αποφεύγονται τυχόν συγκρούσεις συμφερόντων.

Αυτές οι συγκρούσεις μπορεί να είναι είτε πραγματικές (actual) ή ενδεχόμενες (potential). Πραγματική σύγκρουση έχουμε όταν το άτομο εκπληρώνει τα καθήκοντά του με έναν τρόπο που είναι επιζήμιος για την εταιρία και κυριαρχεί το προσωπικό του συμφέρον. Ενδεχόμενη σύγκρουση παρουσιάζεται όταν το άτομο απλώς δέχεται την υποκίνηση ή μπαίνει στον πειρασμό να ενεργήσει με επιβλαβή για την εταιρία τρόπο προς εξυπηρέτηση προσωπικού του συμφέροντος. Το πρώτο είδος σύγκρουσης σαφώς αντιτάσσεται στους κανόνες επιχειρηματικής ηθικής, εφόσον έρχεται σε πλήρη αντίθεση με το «συμβόλαιο» που συνεπάγεται ότι δέχεται ο εργαζόμενος από τη στιγμή που θα

⁵¹ Velasquez, Manuel G., “Business ethics: Concepts and cases”, 4th Edition, Prentice-Hall Inc., 1998, p. 430.

αναλάβει να εργαστεί στην εν λόγω εταιρία, καθώς το προσωπικό προσλαμβάνεται με σκοπό να υπερασπίσει και να προωθήσει τους στόχους που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης. Ωστόσο η ενδεχόμενη σύγκρουση μπορεί να είναι ή όχι ανήθικη ανάλογα με το κατά πόσο εμφανίζεται ο εργαζόμενος να έχει επηρεαστεί από το αντικρουόμενο συμφέρον. Είναι εμφανές ότι δεν υπάρχουν γενικοί κανόνες που να προσδιορίζουν εάν τα προσωπικά και αντικρουόμενα συμφέροντα ενός εργαζομένου είναι ικανά να επηρεάσουν την κρίση του. Υπάρχουν όμως κάποια κριτήρια που βοηθούν σε αυτήν την ανίχνευση όπως είναι η ιδιοσυγκρασία και οι προθέσεις του εργαζομένου, η θέση του στο οργανόγραμμα της εταιρίας και η φύση της θέσης εργασίας του, ο βαθμός στον οποίο μπορεί να αποκομίσει κέρδος από τις διάφορες συναλλαγές που διενεργούνται, καθώς και από την επίδραση που αναμένεται να έχουν οι ενέργειές του σε φορείς εντός και εκτός της επιχείρησης.

Όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, υπάρχουν κυρίως τριών ειδών συμφέροντα:

Προσωπικό συμφέρον

Περιλαμβάνει κυρίως οικονομικά οφέλη αλλά σε παραδείγματα περιπτώσεων στο δημοσιογραφικό χώρο και στο χώρο των εκδόσεων, είναι δυνατόν να αποτελείται και από θέματα κύρους, εξουσίας και φήμης.

Συμφέρον επιχείρησης/οργανισμού

Όπως συμβαίνει με το προσωπικό συμφέρον, έτσι και το επιχειρησιακό δεν περιορίζεται⁵² στο οικονομικό όφελος. Μπορεί να είναι πρόσθετο κύρος, δύναμη, εξουσία και φήμη. Εκτός όμως από αυτές τις ομοιότητες με τα προσωπικά συμφέροντα, η αναγνώριση των επιχειρησιακών συμφερόντων διακρίνεται από μια κάποια πολυπλοκότητα.

⁵² Beauchamp, Tom L. & Bowie, Norman E., "Ethical theory and business", 2nd Edition, Prentice-Hall Inc., 1983, p. 243.

Ορισμένα είναι εμφανή όπως η αύξηση των κερδών και της οικονομικής σταθερότητας, η επαύξηση του κύρους και της δύναμης της εταιρίας απέναντι στους ανταγωνιστές της και η συνεισφορά στην πραγματοποίηση των προκαθορισθέντων στόχων της. Εκτός όμως από τα προαναφερθέντα οφέλη, τα οποία είναι εύκολο να αναγνωριστούν βάσει της κοινής λογικής και εμπειρίας, είναι πιθανή η ύπαρξη κι άλλων ενσωματωμένων στους κανόνες και στον κώδικα ηθικής της εκάστοτε επιχείρησης, οι οποίοι απευθύνονται και γίνονται γνωστοί μόνο στους εργαζομένους.

□ Δημόσιο (ή κοινωνικό) συμφέρον

Αποτελεί την ευρύτερη αντίληψη συμφέροντος που υπάρχει. Είναι συμφέρον που αναφέρεται στο μακροχρόνιο ορίζοντα και σχετίζεται με την οικονομική ευημερία, την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, την υγεία και ασφάλεια του πληθυσμού, κλπ.

Ορισμένα κοινά παραδείγματα συγκρούσεων συμφερόντων είναι τα εξής:

□ Εμφανής δωροδοκία

Οτιδήποτε αποτελεί εμφανή δωροδοκία είναι μια ξεκάθαρη σύγκρουση συμφέροντος. Μπορεί αυτή να γίνεται είτε υπό τη μορφή χρημάτων είτε με οτιδήποτε άλλο ουσιαστικής αξίας που προσφέρεται ως αντάλλαγμα για την πρόσβαση σε συγκεκριμένα προϊόντα, υπηρεσίες ή σε επιρροή.

□ Συγκεκαλυμμένη «δωροδοκία»

Με τον όρο αυτό εννοείται κυρίως η προσφορά δώρων. Ένα κριτήριο για το αν είναι ή όχι ηθική η αποδοχή δώρων είναι η λεγόμενη «αμοιβαιότητα» (reciprocity). Αυτό σημαίνει ότι εάν δεν έχει κάποιος τη δυνατότητα να ανταποδώσει το δώρο που του προσφέρθηκε, θα είναι ανήθικο να το δεχθεί. Το κριτήριο αυτό στοχεύει στην διατήρηση ενός δίκαια ανταγωνιστικού περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί η αμεροληψία. Παράδειγμα εφαρμογής αυτού του κριτηρίου είναι, εάν κάποιος πωλητής προσφέρει σε έναν εργαζόμενο ένα Σαββατοκύριακο για γκολφ ή δείπνο για τέσσερις σε εστιατόριο των 200 ευρώ κατ' άτομο⁵³. Είναι φανερό ότι η αποδοχή μιας τέτοιας προσφοράς θα ήταν κατακριτέα.

⁵³ Trevino, Linda K.&Nelson, Katherine A., “Managing business ethics: Straight talk about how to do it right”, 2nd Edition, John Wiley and Sons Inc., 1999, p. 61.

Υπάρχουν όμως κι άλλες προτάσεις για τις οποίες πρέπει να κριθεί η αποδοχή τους ή μη.

Ένα παράδειγμα είναι η προσφορά εκ μέρους του πωλητή κάποιας έκπτωσης στον εργαζόμενο σε προσωπικά αντικείμενα. Σε μια τέτοια περίπτωση η «φόρμουλα» που χρησιμοποιείται είναι η εξής: εάν αποτελεί επίσημη συμφωνία μεταξύ της επιχείρησης και του προμηθευτή και προσφέρεται σε όλους τους εργαζομένους, είναι πιθανόν αποδεκτή. Εάν, όμως, η προσφορά γίνεται απευθείας σε έναν και μόνο εργαζόμενο, τότε θα είναι ανήθικη η όποια αποδοχή της.

Δάνεια

Οι εργαζόμενοι δεν επιτρέπεται να δανείζονται από πελάτες της εργοδότης εταιρίας ή από ιδιώτες ή επιχειρήσεις με τις οποίες συναλλάσσεται η εταιρία.

Επιρροή

Η προσωπική σχέση με κάποιον είναι πιθανόν να συντελέσει από μόνη της σύγκρουση συμφέροντος. Παραδείγματος χάριν, εάν κάποιος είναι υπεύθυνος στο τμήμα διαφήμισης μιας επιχείρησης και ο ξάδερφός του ή ένας παλιός συμφοιτητής είναι ιδιοκτήτης διαφημιστικού γραφείου, τότε θα θεωρηθεί ως σύγκρουση συμφέροντος η πρόσληψη του γραφείου αυτού εκ μέρους της επιχείρησης.

Επίσης και το προσωπικό οικονομικό όφελος παίζει πολύ μεγάλο ρόλο. Εάν ο εργοδότης κάποιου εργαζομένου επιθυμεί να προσλάβει μια οποιαδήποτε κατασκευαστική εταιρία και αυτός ο εργαζόμενος, που είναι υπεύθυνος για την πρόσληψη, είναι ταυτόχρονα μέτοχος σε κάποια κατασκευαστική, τότε πρόκειται για σύγκρουση συμφέροντος. Για να αποφευχθεί η εμφάνιση μιας τέτοιας δυσάρεστης κατάστασης, καλό θα είναι να ζητηθεί από κάποιον άλλον να αποφασίσει. Ένας άλλος τρόπος αποφυγής είναι η διεξαγωγή «τυφλού» διαγωνισμού, όπου η ταυτότητα των συμμετεχόντων είναι γνωστή μόνο σε ένα άτομο, το οποίο βρίσκεται εκτός της διαδικασίας λήψης αποφάσεως, καθώς και η εμπλοκή και άλλων συναδέλφων στη λήψη της συγκεκριμένης απόφασης.

Όμως το προσωπικό οικονομικό συμφέρον δύναται να εμφανιστεί και με άλλες μορφές, όπως π.χ. με τη συμμετοχή ενός εργαζομένου, μέσω μετοχών, σε μια άλλη εταιρία που συνεργάζεται με την εργοδότης (Βλ. Παράρτημα: Case Study 1), όπως

συνέβη και το 1996 με την περίπτωση της γνωστής δημοσιογράφου του καναλιού ABC
Barbara Walters ⁵⁴ .

Ο δημοσιογραφικός κλάδος, όπως προαναφέραμε και στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, ανήκει στους χώρους εκείνους, οι οποίοι διέπονται από ιδιαίτερα αυστηρούς κανόνες επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας. Η εν λόγω παρουσιάστρια πήρε συνέντευξη για τη εκπομπή της από το Βρετανό συνθέτη και θεατρικό παραγωγό Andrew Lloyd Webber και δύο μήνες μετά τη μετάδοση αποκαλύφθηκε από τη New York Post ότι η ίδια είχε επενδύσει 100.000 δολάρια στην παραγωγή που έκανε ο Webber στο θέατρο Broadway για το μιούζικάλ του με τίτλο “Sunset Boulevard”. Κάτι τέτοιο, όπως ήταν εξάλλου αναμενόμενο, προκάλεσε την αντίδραση της Διοίκησης του καναλιού. Σε περιπτώσεις όπως αυτή, προκειμένου να αποφευχθεί η εμφάνιση δυσάρεστων καταστάσεων (π.χ. κυρώσεων), συνιστάται η γνωστοποίηση στην εταιρία εκ μέρους του εργαζομένου οποιουδήποτε οικονομικού οφέλους που δύναται αυτός ν’ αποκομίσει από τη συμμετοχή του στο κεφάλαιο μιας άλλης εταιρίας.

□ Προνομιακή πληροφόρηση

Κάθε εργαζόμενος σε μια εταιρία είναι φυσικό να έχει πρόσβαση σε πληροφορίες, οι οποίες είναι πολύτιμες για τους ανταγωνιστές του εργοδότη του. Τί γίνεται όμως εάν κάποιος απασχολείται πλήρως σε μια μεγάλη ασφαλιστική εταιρία και παράλληλα έχει μερική απασχόληση σε μία άλλη ανταγωνίστρια; Σε περίπτωση που η δεύτερη δουλειά δεν περιορίζει την πρώτη και οι δύο εργοδότες έχουν πλήρη ενημέρωση για τις δραστηριότητες του εργαζομένου, τότε δεν γεννάται θέμα σύγκρουσης συμφέροντος. Σύγκρουση συμφέροντος μπορεί να αποτελέσει επίσης η απασχόληση κάποιου συγγενούς ή φίλου σε ανταγωνίστρια επιχείρηση ή ακόμη και σε άλλη επιχείρηση που έχει συγκεκριμένο συμφέρον από τις δραστηριότητες της εν λόγω εταιρίας. Η καλύτερη τακτική για την αποφυγή κυρώσεων σε τέτοιες περιπτώσεις είναι η έγκαιρη ενημέρωση του εργοδότη για την κατάσταση που επικρατεί.

⁵⁴ Jennings, Marianne M., “Case studies in business ethics”, West Publishing Company, 1993, p.60

Όσο περνούν τα χρόνια όλο και περισσότερες προσπάθειες γίνονται για την πρόληψη καταστάσεων σύγκρουσης συμφέροντος είτε εκ μέρους των επιχειρήσεων (με την τροποποίηση των κανονισμών και των κωδίκων επιχειρηματικής ηθικής που ακολουθούνται, ώστε να γίνει σαφές τι είναι επιτρεπτό και τι όχι) είτε εκ μέρους της Πολιτείας (με τη θέσπιση νέων νόμων). Ωστόσο, σε έρευνα που διεξήγαγε ο Raymond Baumhart στα πλαίσια της γνωστής μελέτης του για την επιχειρηματική ηθική, μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων διατύπωσε την άποψη ότι, αν και η τροποποίηση των κωδίκων θα ανέβαζε το επίπεδο ηθικής στην επιχείρηση και θα βοηθούσε σημαντικά τα διοικητικά στελέχη να προσδιορίσουν ξεκάθαρα τα όρια της αποδεκτής συμπεριφοράς και να αρνηθούν τυχόν ανήθικες προσφορές, παρ' όλα αυτά τέτοιοι κώδικες επιχειρηματικής ηθικής θα ήταν δύσκολο να εφαρμοστούν⁵⁵. Πολλοί υποστήριζαν ότι οι εν λόγω κώδικες θα λειτουργούσαν πιο αποτελεσματικά, εάν ενισχύονταν από μη κυβερνητικές ομάδες, οι οποίες δε θα ανήκαν στο στελεχιακό δυναμικό της επιχείρησης.

Από την άλλη μεριά, η νομοθεσία τάσσεται κι εκείνη στον αγώνα για την αποφυγή τέτοιων συγκρούσεων και την παραδειγματική τιμωρία όσων υπέπεσαν σε σφάλματα ηθικής, θέτοντας ως δεδομένη όχι μόνο την υποχρέωση των προσληφθέντων ή εκλεγέντων υπαλλήλων να είναι έντιμοι, αλλά και να είναι σε θέση να αποδείξουν την εντιμότητά τους. Προϋποθέτει να μην ανέχονται τους πειρασμούς και τις δωροδοκίες των εξωεπιχειρησιακών τους φορέων, ούτως ώστε τέτοιες πρακτικές να γίνουν σπανιότερες στο απώτερο μέλλον. Είναι αμφίβολο, πάντως, αν η νομοθεσία καταφέρνει όντως να συνετίσει όσους είναι αποφασισμένοι να διαφθείρουν ή να διαφθαρούν, όμως μπορεί να αποτρέψει τα πιο ηθικά στοιχεία, όταν αυτά βρίσκονται εν όψει οριακών και επίμαχων καταστάσεων.

Θα ήταν χρήσιμο να εξετάζαμε ορισμένες περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων από τη σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα που θα μας διευκολύνει να κατανοήσουμε σε βάθος την ηθική διάσταση κάποιων αποφάσεων στο χώρο των επιχειρήσεων.

⁵⁵ DeGeorge, Richard T.&Pichler, Joseph A., “Ethics, free enterprise and public policy: Original essays on moral issues in business”, Oxford University Press Inc., 1978, p. 223.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΩΣ ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ένα άλλο είδος σύγκρουσης που εμφανίζεται συχνά και αφορά στο χώρο της επιχειρηματικής ηθικής και ειδικότερα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η σύγκρουση καθηκόντων (conflict of duties) ή, όπως αλλιώς ονομάζεται, «σύγκρουση ρόλων» (conflict of roles). Αυτή μπορεί να αναφέρεται στις υποχρεώσεις που έχει κάποιος απέναντι στον εργοδότη του, στην οικογένειά του ή ακόμη και όταν η υποχρέωση στον εργοδότη έρχεται σε αντίθεση με την υποχρέωση που έχει κάποιος ως πολίτης και, κατά συνέπεια, να υπερασπίσει το δημόσιο συμφέρον.

Το πλέον γνωστό παράδειγμα τέτοιας σύγκρουσης αποτελεί το επονομαζόμενο στην παγκόσμια βιβλιογραφία “whistleblowing” (whistle = σφυρίχτρα, blow = φυσώ). Με απλά λόγια, σε αυτήν την περίπτωση, ο εργαζόμενος σε μια εταιρία γίνεται ο «δισαιτητής» που επισημαίνει τα λάθη των «συμπαικτών» του και απαιτεί την τιμωρία τους.

Οποιοσδήποτε εργαζόμενος βρίσκεται συχνά στη θέση να γνωρίζει κάποιες ανήθικες δραστηριότητες του προϊσταμένου ή του εργοδότη του, είτε του ζητήθηκε είτε όχι να συμμετάσχει σε αυτές. Οι δραστηριότητες αυτές δε χρειάζεται να είναι οπωσδήποτε παράνομες αρκεί να παραβαίνουν κάποιες επαγγελματικές υποχρεώσεις των εταιριών, όπως π.χ. η εξαπάτηση των καταναλωτών με τη νόθευση των συστατικών κάποιου προϊόντος (Βλ. Παράρτημα: Case Study 2) . Το ερώτημα είναι το εξής: Θα πρέπει ο εργαζόμενος να αποκαλύψει τις πράξεις αυτές στο Υπουργείο Δικαιοσύνης, στο Διοικητικό Συμβούλιο ή σε κάποιο άλλο αρμόδιο Σώμα; Η απάντηση είναι κάπως πολύπλοκη. Παρά τις εμφανείς καλές προθέσεις των «δισαιτητών» αυτών να προστατεύσουν το δημόσιο συμφέρον (πολλές φορές με τεράστιο προσωπικό κόστος), πολλοί ισχυρίζονται ότι αυτοί οι άνθρωποι παραβιάζουν ένα από τα κυρίαρχα καθήκοντα ενός εργαζομένου, αυτό της επαγγελματικής πίστης. Αυτό βεβαίως δε σημαίνει ότι απαιτείται κάποιος να αποδεχθεί τυφλά το άτομο ή την αιτία για την οποία είναι πιστός ούτε ότι σε περίπτωση που το καθήκον της

πίστης αντικρούεται με κάποιο άλλο, έστω αυτό της προσωπικής αυτονομίας, το πρώτο πάντα υπερσχύει ⁵⁶.

Από την άλλη μεριά, δε σημαίνει ότι οι ισχυρισμοί των ανθρώπων αυτών είναι πάντοτε δικαιολογημένοι και ότι οι συνεχείς αρνήσεις των υπολοίπων εργαζομένων είναι εμφανώς ψευδείς. Πολλές φορές υπάρχει το ενδεχόμενο ο οποιοσδήποτε να θέλει να διαδραματίσει αυτόν το ρόλο να υποκινείται από διάφορα κίνητρα. Είναι πιθανό απλά να «διψά» για δημοσιότητα, να στοχεύει στη δημιουργία σκανδάλων, να ωθείται από προσωπικές προκαταλήψεις, επιδιώκοντας την απόκτηση μεγαλύτερης δύναμης μέσα στην εταιρία ή την κάλυψη της προσωπικής του ανεπάρκειας, ή ακόμη και να έχει ψυχολογικές διαταραχές.

Για να προβεί κάποιος εργαζόμενος σε μια τέτοια ενέργεια θα πρέπει πρώτα να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- Να αποφασίσει εάν όντως με αυτήν την ενέργεια εξυπηρετείται το δημόσιο συμφέρον

Ποιος είναι ο πραγματικός υπεύθυνος γι' αυτήν την παράλειψη ή κατάχρηση; Πόσο μεγάλη είναι αυτή η απειλή για το κοινωνικό συμφέρον; Ποια είναι η πιθανότητα μετά την αποκάλυψη να αλλάξει κάτι προς το καλύτερο;

- Να ζυγίσει τις ευθύνες που έχει απέναντι στο δημόσιο συμφέρον με αυτές για τους συναδέλφους του και τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται

Παρά το γεγονός ότι η επαγγελματική ηθική απαιτεί πίστη ανάμεσα στους συναδέλφους, ο κώδικας επιχειρηματικής ηθικής συχνά υπογραμμίζει την ευθύνη προς την κοινωνία, η οποία υπερβαίνει το όποιο καθήκον απέναντι στους συναδέλφους και τους πελάτες.

- Να κρίνει κατά πόσο είναι σκόπιμη μια τέτοια ενέργεια βάσει του προσωπικού κόστους που θα αναγκαστεί να υποστεί

⁵⁶ Beauchamp, Tom L. & Bowie, Norman E., "Ethical theory and business", 2nd Edition, Prentice-Hall Inc., 1983, p. 229.

Καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι που βρίσκονται κάπως πιο ψηλά στην ιεραρχία είναι οικογενειάρχες, σημαντικό ρόλο παίζει η επίπτωση που θα

έχουν στην επαγγελματική τους εξέλιξη και την ικανότητά τους να προστατεύσουν τον εαυτό τους και τις οικογένειές τους. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να χάσουν βαθμό στην ιεραρχία, να τους ζητηθεί να αναλάβουν εργασία χωρίς ιδιαίτερες ευθύνες (και επομένως προνομιακή πληροφόρηση) ή ακόμη και εργασία που να μην ανταποκρίνεται στα προσόντα τους. Επίσης είναι πιθανό να τους δοθεί υπερβολικά μεγαλύτερος φόρτος εργασίας, στον οποίο να μην μπορούν να ανταποκριθούν και, τέλος, υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο της δυσμενούς μετάθεσης ή ακόμη και της απόλυσης από την εταιρία. Για να αποφευχθεί ένας τέτοιος κίνδυνος πολλές φορές όσοι προτίθενται να καταγγείλουν ανήθικες συμπεριφορές αποχωρούν αθόρυβα από τον οργανισμό, εξασφαλίζουν μια άλλη θέση εργασίας και ύστερα κάνουν την καταγγελία. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η δυνατότητα να μιλήσουν με το κύρος και τη γνώση ενός που είναι «μέσα στα πράγματα» της εταιρίας χωρίς να έχουν το ευπρόσβλητο μιας τέτοιας θέσης.

Ας εξετάσουμε όμως σε βάθος τη φύση του whistleblowing προκειμένου να κατανοήσουμε και τον τρόπο με τον οποίο συνδέεται κυρίως με την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Τρία στοιχεία είναι εκείνα που αποτελούν και προσδιορίζουν την ενέργεια αυτή:⁵⁷

1. Διαφωνία (Dissent)

Με την εν λόγω ενέργεια γίνεται γνωστή δημοσίως η αντίθεση με μια άποψη που εκφράζει η πλειοψηφία ή κάποια Αρχή. Παρά το γεγονός όμως ότι η διαφωνία αναφέρεται στην αντίθεση που προκύπτει σε διάφορα, θέματα, όπως τα εκκλησιαστικά δόγματα ή κυβερνητική πολιτική ή ακόμη και οι αποφάσεις των δικαστηρίων, το whistleblowing στοχεύει στο να ρίξει φως σε συγκεκριμένη παράλειψη ή κατάχρηση ή να επισημάνει κάποιον κίνδυνο που ελλοχεύει.

Η διαφωνία αυτή που εκφράζεται εκ μέρους των whistleblowers έχει πρώτα απ' όλα σαν σκοπό να ωφελήσει το ευρύτερο κοινό.

⁵⁷ Beauchamp, Tom L. & Bowie, Norman E., "Ethical theory and business", 2nd Edition, Prentice-Hall Inc., 1983, p. 263.

Συνεπάγεται, επομένως, την υποχρέωση να λάβουν αυτοί οι άνθρωποι υπόψη και τις βλαβερές συνέπειες που ενδεχομένως να υποστούν άτομα, οργανισμοί ή ακόμη και το ίδιο το δημόσιο συμφέρον από μια τέτοια αποκάλυψη. Πρέπει να γίνει ένα «ζύγισμα» των επιδράσεων που θα έχει η αποκάλυψη με αυτές που θα έχει το να παραμείνουν σιωπηλοί. Επίσης, οφείλουν να βεβαιωθούν πρώτα για την ακρίβεια των αναφορών τους διενεργώντας συνεχή έλεγχο των δεδομένων.

2. Αθέτηση της επαγγελματικής πίστης (Breach of loyalty)

Με την πρόσληψη του ένας εργαζόμενος αποδέχεται συγκεκριμένες υποχρεώσεις απέναντι στους συναδέλφους του και την εργοδότη εταιρία. Υπάρχει και η πιθανότητα να έχει προσυπογράψει όρκο επαγγελματικής πίστης ή υπόσχεση εμπιστευτικότητας. Τι βάρος έχει όμως ένας τέτοιος όρκος σιωπής όταν η πίστη προς τους συναδέλφους και τους πελάτες αντικρούεται με την πίστη απέναντι στο δημόσιο συμφέρον; Το καθήκον απέναντι στο δημόσιο συμφέρον γίνεται πιο ισχυρό εάν ένας τέτοιος όρκος δόθηκε υπό πίεση ή κάτω από πλάνη ή εάν το περιεχόμενο αυτής της υπόσχεσης αντίκειται από μόνο του στους νόμους. Εννοείται ότι δε δικαιολογείται ο ισχυρισμός για υπόσχεση σιωπής σε περίπτωση κάλυψης εγκλήματος ή παραβίασης της εμπιστοσύνης του κοινού. Αυτό που θα πρέπει πάντως, σε κάθε περίπτωση, να εξεταστεί είναι, εάν υπάρχουν τυχόν εναλλακτικές λύσεις εσωεπιχειρησιακά για την αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης, προτού ο εργαζόμενος προβεί σε μια δημόσια καταγγελία.

Σε περίπτωση που υπάρχουν γραφειοκρατικά εμπόδια για την επίλυση μέσω μιας τέτοιας οδού ή το σύστημα του οργανισμού έχει διαφθαρεί σε μεγάλο βαθμό, τότε δε μένει άλλη επιλογή από την καταγγελία. Συμβαίνει πολλές φορές ακόμη κι εταιρίες «κολοσσοί» με παγκόσμια εμβέλεια να μην αντιμετωπίζουν με την απαιτούμενη σοβαρότητα τις επισημάνσεις των εργαζομένων τους για ενέργειες, οι οποίες ενδεχομένως να βλάψουν το κοινωνικό συμφέρον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας τέτοιας συμπεριφοράς είναι η θυγατρική της πετρελαιοβιομηχανίας BP στην Αλάσκα, όπου τρεις εργαζόμενοι σ' αυτήν συνειδητοποίησαν το 2001 ότι η Διοίκηση δε συμμεριζόταν τις ανησυχίες τους για την επίδραση των περικοπών του προσωπικού στη συντήρηση των σωλήνων του «γίγαντα» των πετρελαίων ⁵⁸.

⁵⁸ “Whistleblowing: Peep and weep”, The Economist, V. 362 n. 8255, January 12, 2002, p. 61.

Το αποτέλεσμα ήταν να βρουν ένα κοινό, αποτελούμενο και από περιβαλλοντιστές, πρόθυμο να τους ακούσει και αποφασισμένο να αποθαρρύνει τη BP στην επιδίωξή της να κάνει γεώτρηση για πετρέλαιο στο κοντινό Αρκτικό Εθνικό Καταφύγιο Αγρίων Ζώων. Οι διαμαρτυρίες αυτές οδήγησαν και στην υποβολή σχετικών ερωτημάτων στο Κογκρέσο, καθώς και στην αποστολή επιστολής στον Πρόεδρο George Bush προειδοποιώντας για την τεράστια καταστροφή που θα επέρχεται από την παρέμβαση αυτή στο φυσικό περιβάλλον.

Μια τέτοια αποκάλυψη είναι αυτονόητο ότι έπληξε σημαντικά την εταιρική εικόνα της BP απέναντι στους πολίτες, όμως, εκτός αυτού, το γεγονός ότι η Διοίκηση της θυγατρικής της BP δεν έδειξε την απαιτούμενη προσοχή στο θέμα επιτρέποντας να φθάσει ακόμη και μέχρι τον Πρόεδρο των Η.Π.Α., όπως επίσης και το ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι υπέστησαν εξακολουθητικές παρενοχλήσεις και επιπλήξεις επειδή έκαναν γνωστές τις ανησυχίες τους εσωεπιχειρησιακά, έφερε ένα βαρύ πλήγμα στο κύρος της επιχείρησης. Αυτή η περίπτωση αποτελεί ίσως το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο μια εταιρία ενδέχεται να πληγεί, εάν δε φροντίσει να δημιουργήσει τα κατάλληλα συστήματα εσωεπιχειρησιακά, τα οποία να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις, τις επισημάνσεις ή ακόμη και τα παράπονά τους διασφαλίζοντας έτσι την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και τη διατήρηση του κοινωνικού προσώπου που επιθυμεί να δείχνει.

3. Κατηγορία (Accusation)

Η κατηγορία μπορεί να αφορά παράλειψη, κινδύνους που αποκρύπτονται σκόπιμα ή απευθείας κατάχρηση και κακομεταχείριση εκ μέρους συναδέλφων ή ανωτέρων ιεραρχικά. Αφορά, επίσης, μια παρούσα ή επικείμενη απειλή. Για να είναι μία πράξη whistleblowing όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη και ωφέλιμη είναι αναγκαίο να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις:

□ Αμεσότητα (Immediacy)

Σφάλματα και παραπτώματα του παρελθόντος τότε μόνο αποτελούν τέτοιου είδους προειδοποίηση, όταν είναι σε θέση να επηρεάσουν ακόμη τρέχουσες δραστηριότητες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αποκάλυψη για ελλείψεις στο σύστημα ασφάλειας σε μέσα ταχείας μεταφοράς, όπως το μετρό, ή ελαττώματα

σε ιδιωτικά οχήματα, όπως είχε γίνει πρόσφατα με κάποιες γνωστές εταιρίες στην Ιαπωνία, που ήδη θέτουν σε κίνδυνο ή αναμένεται να απειλήσουν τη σωματική ακεραιότητα των επιβατών (Στις 25 Απριλίου 2001 μηνύθηκαν η Mitsubishi Motors και τέσσερα από τα κορυφαία διοικητικά στελέχη της για την αποσιώπηση ελαττωμάτων που ήταν σε θέση να επηρεάσουν αρκετά οχήματα⁵⁹. Έναν χρόνο νωρίτερα η Bridgestone/Firestone είχε κατηγορηθεί για απόκρυψη ελαττωμάτων σε ελαστικά αυτοκινήτων, τα οποία θεωρήθηκαν από πολλούς τότε ως η αιτία πρόκλησης συνεχών ατυχημάτων στο Texas των Η.Π.Α.⁶⁰).

Είναι εμφανές ότι δεν αποτελεί πράξη whistleblowing η αποκάλυψη, εάν είχε να κάνει με ελλείψεις σε ένα σύστημα που δε χρησιμοποιείται πλέον, ωστόσο ιστορικού ενδιαφέροντος, ή σε ένα σύστημα, του οποίου ο σχεδιασμός δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί, και αναμένεται να μεσολαβήσει μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι να εφαρμοστεί.

□ Σαφήνεια (Specificity)

Χρειάζεται ισχυρή επιχειρηματολογία και υπεύθυνη προσέγγιση του θέματος για να μπορέσει μια τέτοια κατηγορία να επισημάνει τις όποιες ευθύνες. Δεν πρόκειται για ασαφή πρόβλεψη ή κάποια προφητεία, αλλά για ένα μήνυμα που θα αφυπνίσει τις συνειδήσεις του ευρύτερου κοινού για κάτι που δε γνωρίζει ή για κάτι του οποίου τη σπουδαιότητα δεν ήταν μέχρι τώρα σε θέση να αντιληφθεί, εξαιτίας του ότι αποτελούσε μυστικό.

⁵⁹ “Japanese business ethics: Blow whistles while you work”, The Economist, V. 359 n.

8219, April 28th 2001, p. 76

⁶⁰ www.e-businessethics.com/firestone.htm

□ **Ικανότητα να διεγείρει το κοινό**

Ένας άναρθρος εργαζόμενος που προβαίνει σε αυτήν την κατηγορία το πιθανότερο είναι να αποτύχει πριν καν ξεκινήσει. Όταν στους ακροατές επικρατεί αδιαφορία ή δυσπιστία ή όταν αυτοί δεν είναι σε θέση να λάβουν όλες τις πληροφορίες και να ενεργήσουν ανάλογα (εξαιτίας της λογοκρισίας ή του φόβου για αντίποινα), τότε το μήνυμα δε βρίσκει την απαιτούμενη ανταπόκριση.

Πράγματι πρόκειται για μια πολύ δύσκολη απόφαση όταν κάποιος βρίσκεται αντιμέτωπος με ένα τέτοιο ηθικό δίλημμα. Όταν οι αρχές του επαγγέλματος που ασκεί ένας εργαζόμενος και οι υποχρεώσεις που αναλαμβάνει

απέναντι σε όλους αυτούς με τους οποίους συναλλάσσεται η επιχείρηση έρχονται σε σύγκρουση με το κοινό καλό, τότε οι ρόλοι του εργαζόμενου και του πολίτη μάχονται ασταμάτητα και ο μοναδικός που είναι σε θέση να δώσει τη λύση είναι αυτός ο άνθρωπος.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΝΟΤΗΤΑΣ VI

Στην ανάλυση που προηγήθηκε στην τελευταία ενότητα της εργασίας μάς δόθηκε η ευκαιρία να μελετήσουμε κατά πόσο, στα πλαίσια της ηθικής που επιβάλλεται να χαρακτηρίζει κάθε συναλλαγή στον επιχειρησιακό χώρο καθώς και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης απέναντι στο έμψυχο υλικό της κοινωνίας αλλά και στο φυσικό περιβάλλον, είναι πιθανή η εμφάνιση σύγκρουσης, είτε αυτή αφορά σε αντικρουόμενα συμφέροντα είτε σε «μάχη» καθηκόντων.

Το δίλημμα ενός υπεύθυνου προμηθειών μιας εταιρίας να προσλάβει τον προμηθευτή στον οποίο ενδεχομένως να εργάζεται η κόρη του, ή ενός υπάλληλου, ο οποίος εργάζεται παράλληλα σε δύο ανταγωνίστριες επιχειρήσεις ή ενός εργαζομένου, ο οποίος καλείται να επιλέξει ανάμεσα στην οικονομική και επαγγελματική καταστροφή της οικογένειάς του και του ιδίου και στις βλαβερές συνέπειες που μπορεί να έχει για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος της φαρμακοβιομηχανίας όπου εργάζεται είναι ορισμένα μόνο παραδείγματα συγκρούσεων τέτοιου είδους.

Είναι πολύ σημαντικό, προκειμένου να αποφευχθούν τέτοια ηθικά διλήμματα, να υπάρχουν ορισμένες αρχές που επιβάλλονται είτε εσωεπιχειρησιακά, μέσω του κώδικα δεοντολογίας (Code of Conduct) της εκάστοτε επιχείρησης, είτε εξωεπιχειρησιακά, με τη θέσπιση νόμων ή την τροποποίηση κάποιων διατάξεων εκ μέρους της Πολιτείας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μέσα από την ανάλυση που προηγήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας οδηγηθήκαμε σε ορισμένα συμπεράσματα, τα οποία και θα παραθέσουμε συνοπτικά.

Η ηθική αποτελεί μια έννοια σχετική. Αναφέρεται στη συμπεριφορά εκείνη που είναι εναρμονισμένη με τα βασικά πιστεύω και τις αντιλήψεις της εκάστοτε εποχής. Έτσι, η επιχειρησιακή ηθική είναι η συμπεριφορά εκείνη της επιχείρησης που δεν αντιτίθεται στους εκάστοτε κώδικες ηθικής δεοντολογίας. Η κοινωνική ευθύνη, δε, αποτελεί το «τμήμα» εκείνο της ηθικής που απευθύνεται στο κοινωνικό σύνολο και που διασφαλίζει την προστασία των συμφερόντων του.

Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός ηθικού επιχειρησιακού χαρακτήρα παίζει η κουλτούρα. Είναι, πρωτίστως, θέμα κουλτούρας η απόφαση ανάληψης κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης και ο σχεδιασμός κατάλληλης ηθικής συμπεριφοράς που να οδηγεί στην επίτευξη των αποτελεσμάτων με ηθικά μέσα. Η επιχειρησιακή ηθική που στοχεύει στην εμφάνιση ενός πιο κοινωνικού προσώπου της επιχείρησης καθορίζεται πάντα μέσα στα πλαίσια της εφαρμοζόμενης κουλτούρας, πλαίσια τα οποία η επιχείρηση μπορεί να τροποποιεί ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν (πολιτιστικές, οικονομικές, κοινωνικές).

Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει και η ηγεσία. Ο ηγέτης, του οποίου το ρόλο μέσα στην επιχείρηση παίζει ο μάνατζερ, καλείται να έχει ηθική συμπεριφορά με κοινωνικό προσανατολισμό, έτσι ώστε να παραδειγματίζει τους υφισταμένους του αλλά και να τους καθιστά υπεύθυνους απέναντι στην ηθική συμπεριφορά της επιχείρησης. Στη διαδικασία αυτή ο ηγέτης οφείλει να λαμβάνει υπόψη του όλες τις ομάδες συμφερόντων, τις οποίες και θα πρέπει να ικανοποιεί εξίσου αν θέλει να θεωρείται ηθικός. Εκεί ακριβώς έγκειται και η δυσκολία της ηθικότητας της ηγεσίας.

Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης της ηθικότητας της συμπεριφοράς. Οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι ενεργές στις διεθνείς διαπραγματεύσεις πρέπει να είναι ευαίσθητες στις πολιτιστικές διαφορές για την επίτευξη ικανοποιητικών επιχειρηματικών συμφωνιών. Δεν είναι αρκετό, όμως, για την επιχείρηση να δραστηριοποιείται με την αποδεκτή μορφή. Οι προμηθευτές της, οι διανομείς και οι συνεργάτες της πρέπει επίσης να δραστηριοποιούνται ηθικά και κοινωνικά αποδεκτά. Η μεγαλύτερη σύγκρουση

που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στο διεθνές επίπεδο είναι η ισορροπία ανάμεσα στην ηθική και στον ανταγωνισμό. Εξάλλου, η κατανομή ρόλων στις χώρες δραστηριοποίησης δημιουργούν επίσης ηθικά προβλήματα για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις αυξάνοντας τις διαφορές ανάμεσα στους κοινωνικούς δείκτες των αναπτυγμένων χωρών και χωρών στην ανάπτυξη. Η ηθική πρέπει να είναι το επίκεντρο του κοινωνικά υπεύθυνου concept. Οι διεθνείς επιχειρήσεις πρέπει να αναζητήσουν είδος ηθικής που είναι επίσης διεθνές.

Επιπλέον, τα κίνητρα που διαμορφώνονται στον επιχειρησιακό χώρο είναι ικανά να δώσουν ή πιο σωστά να οδηγήσουν την επιχείρηση σε εξυπηρέτηση του κοινωνικού συμφέροντος υπό το πρίσμα της ηθικής που οι άνθρωποι και η κοινωνία έχει διαμορφώσει.

Πάντως, η προσπάθεια υιοθέτησης μιας ηθικής συμπεριφοράς μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη σύγκρουση είτε καθηκόντων είτε ρόλων. Ασφαλώς, τέτοιου είδους συγκρούσεις μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη στον κοινωνικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ορισμένων αρχών που επιβάλλονται είτε εσωεπιχειρησιακά, μέσω του κώδικα δεοντολογίας (Code of Conduct), είτε εξωεπιχειρησιακά, με τη θέσπιση νόμων ή την τροποποίηση κάποιων διατάξεων εκ μέρους της Πολιτείας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

CSR EUROPE

Γενικά στοιχεία για το CSR Europe

Το CSR Europe είναι ένα δίκτυο που σκοπό έχει να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν κέρδη, να επιτύχουν μια αειφόρο ανάπτυξη και, συνάμα, να συμβάλουν στην κοινωνική πρόοδο ενσωματώνοντας τις αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Ε.Κ.Ε.) στην επιχειρηματική τους πρακτική.

Το δίκτυο αυτό ξεκίνησε να λειτουργεί ως Ευρωπαϊκό Επιχειρησιακό Δίκτυο για την Κοινωνική Συνοχή (European Business Network for Social Cohesion). Ιδρύθηκε σαν αποτέλεσμα της ευρωπαϊκής διακήρυξης των επιχειρήσεων ενάντια στον κοινωνικό αποκλεισμό, η οποία εγκρίθηκε από μια ομάδα Ευρωπαίων επιχειρηματιών παρουσία του τότε Προέδρου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Jacques Delors και του μέλους της Επιτροπής Pdraig Flynn τον Ιανουάριο του 1996.

Το έδαφος είχε ήδη προετοιμάσει ένα μανιφέστο που υπεγράφη επισήμως σε μια διάσκεψη στο Λονδίνο στις 11 και 12 Μαΐου του 1995. Από τότε το μανιφέστο χρησιμοποιήθηκε από μεγάλο αριθμό εταιριών και εθνικών επιχειρηματικών οργανισμών, αλλά και από κυβερνητικούς φορείς σαν αφετηρία για την ανάμειξη των επιχειρήσεων στην κοινωνική συνοχή. Έτσι με τη δημιουργία του CSR Europe επιτυγχάνεται, συν τοις άλλοις, και ο στόχος που τέθηκε από τους Ευρωπαίους εκπροσώπους των κυβερνήσεων στη διάσκεψη κορυφής στη Λισσαβόνα το 2000: «Να γίνει η Ευρώπη η πιο ανταγωνιστική, δυναμική, βασισμένη στη γνώση οικονομία παγκοσμίως, ικανή για αειφόρο οικονομική ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή μέχρι το 2010».

Μέσω των 60 επιχειρήσεων-μελών του δικτύου, τους 18 εθνικούς συνεταιρικούς οργανισμούς (National Partner Organizations-NPO's), τις θεματικές εργασίες και το διάλογο, καθώς επίσης και το κέντρο πληροφοριών στο Διαδίκτυο, το CSR Europe κατόρθωσε να γίνει το κύριο σημείο αναφοράς σχετικά με την Ε.Κ.Ε. στην Ευρώπη. Πρόκειται για ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό που χρηματοδοτείται από τις συνδρομές των επιχειρήσεων-μελών του και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Παρά το γεγονός ότι αρχικά το κύριο βάρος της χρηματοδότησης έφερε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι ισορροπίες άλλαξαν με την πλειοψηφία της χρηματοδότησης (περίπου 70%) να προέρχεται από τις επιχειρήσεις-μέλη. Έτσι διασφαλίζεται η δέσμευση των μελών στο σκοπό του CSR Europe και η ενίσχυση της δέσμευσης αυτής με χρήματα και, γενικότερα, μια πιο ενεργή ανάμειξη στις δραστηριότητες του δικτύου. Στόχοι του δικτύου είναι:

- Να προάγει την Ε.Κ.Ε. παρέχοντας κάθε χρόνο σε πάνω από 500.000 επιχειρηματίες και συνεταιίρους έντυπες και online δημοσιεύσεις, καθώς επίσης προτεινόμενες πρακτικές και «εργαλεία».
- Να προσφέρει στα στελέχη των επιχειρήσεων ευκαιρίες για μάθηση, συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) και «χτίσιμο» δυναμικότητας (capacity building).
- Να ενεργοποιήσει έναν ευρύτερο διάλογο ανάμεσα στις επιχειρήσεις, στους ευρωπαϊκούς πολιτικούς φορείς, στις κυβερνήσεις, στους επενδυτές, στους κοινωνικούς εταίρους και στους ακαδημαϊκούς.

Επιχειρήσεις-μέλη

Όπως προαναφέραμε, το δίκτυο αποτελείται από 60 επιχειρήσεις-μέλη, ανάμεσα στις οποίες βρίσκονται και κάποιες αρκετά γνωστές επωνυμίες. Ορισμένες είναι οι εξής:

Carrefour	Intracom	Monte Dei Paschi Di Siena
Citigroup	Johnson&Johnson	Motorola
Coca Cola	KPMG	Nestle
Danone	Levi's	Nike
Deloitte	Lloyds TSB	PriceWaterhouseCoopers
Ford	L'Oreal	Procter&Gamble
France Telecom	Manpower	Shell
Hewlett Packard	Mattel	Toyota
IBM	McDonald's	Unilever
Intel	Microsoft	Volkswagen AG

Μέσω της ανταλλαγής πείρας ανάμεσα στα τωρινά και τα μελλοντικά στελέχη, οι επιχειρήσεις-μέλη του CSR Europe δεσμεύονται να προάγουν τις ακόλουθες αρχές ως αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής επιτυχίας:

1. Υπεύθυνη διεύθυνση της επιχείρησης με ταυτόχρονη συνεισφορά στην οικονομική ευρωστία και τη βιώσιμη ανάπτυξη των κοινοτήτων στις οποίες λειτουργούν
2. Προσφορά στους εργαζομένους ενός υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος, εξασφάλιση δίκαιης αμοιβής, καλή επικοινωνία, όπως επίσης ίσες ευκαιρίες για εργασία και εξέλιξη
3. Προσφορά ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές, άμεση και αποτελεσματική ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και υπεύθυνη δουλειά με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις

4. Ελαχιστοποίηση των αρνητικών συνεπειών που ενδέχεται να έχει η λειτουργία της επιχείρησης στο περιβάλλον και τους φυσικούς πόρους και προσπάθεια παροχής στους καταναλωτές προϊόντων και υπηρεσιών που είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να λαμβάνουν υπόψη τη δυνατότητα για συνεχή κατανάλωση
5. Απαίτηση να είναι η επιχείρηση υπόλογη σε φορείς-κλειδιά μέσω του διαλόγου και της διαφάνειας, αφού ληφθούν υπόψη οι οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδράσεις των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
6. Λειτουργία μιας καλής οργανωτικής δομής και τήρηση των υψηλότερων προτύπων επιχειρηματικής ηθικής
7. Παροχή δίκαιων αποδόσεων στους μετόχους με την παράλληλη εκτέλεση των άνωθεν αρχών

Οι επιχειρήσεις-μέλη καθορίζουν τη δουλειά που θα κάνει το δίκτυο και αυτό συνεργάζεται μαζί τους προκειμένου ν'αναπτύξει τις γνώσεις τους και να τις βοηθήσει ν'αποκτήσουν την υπαγορευόμενη Ε.Κ.Ε. σε μια ευρεία γκάμα θεμάτων, όπως:

- α) επιχείρηση και πολυφωνία,
- β) επιχείρηση και ανθρώπινα δικαιώματα,
- γ) επικοινωνία και αναφορές,
- δ) εκπαίδευση και δια βίου μάθηση,
- ε) κυρίαρχες τάσεις στην Ε.Κ.Ε.,
- στ) κοινωνικώς υπεύθυνες επενδύσεις.

Η επεξεργασία των θεμάτων αυτών γίνεται μέσω διαδικασίας διαλόγου με τις επιχειρήσεις σχετικά με τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους. Τα περισσότερα θέματα καθοδηγούνται από μια επιτροπή αποτελούμενη από φερέγγυες επιχειρήσεις-μέλη που διαμορφώνουν την πολιτική και τους στόχους του δικτύου. Οι επιχειρήσεις συγκεντρώνονται συμμετέχοντας σε διαφορετικές ομάδες εργασίας και εστιάζουν σε συγκεκριμένα projects. Οι δραστηριότητες του δικτύου θα μπορούσαν να περιγραφούν

ως ενεργητική μάθηση (action learning), η οποία περιλαμβάνει την ανάλυση μελετών περιπτώσεων και, με τη βοήθεια ειδικών, την απόκτηση γνώσεων μέσω της εμπειρίας άλλων, όπως επίσης και την ανακάλυψη τρόπων εφαρμογής των διαφόρων ιδεών στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική.

Εθνικοί Συνεταιρικοί Οργανισμοί (National Partner organizations-NPO's)

Το δίκτυο των NPO's δημιουργήθηκε από το CSR Europe με σκοπό να προωθήσει την Ε.Κ.Ε. σε εθνικό επίπεδο και να μεταφέρει σε διαφορετικές χώρες μια πλούσια ποικιλία πρακτικών και εμπειριών.

Αυτοί οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί είναι ανεξάρτητοι οργανισμοί Ε.Κ.Ε. και μαζί απευθύνονται σε πάνω από 1500 επιχειρήσεις-μέλη. Οι πρόεδροι αυτών των οργανισμών, οι οποίοι και διοικούν το δίκτυο των NPO's, χτίζουν μια γέφυρα ανάμεσα στους κορυφαίους Ευρωπαίους επιχειρηματίες και στους πολιτικούς φορείς πραγματοποιώντας μια συνάντηση κάθε δύο χρόνια, ενώ το δίκτυο, που αποτελείται από τους εκπροσώπους διευθυντικού επιπέδου των NPO's, συνεδριάζει δύο φορές το χρόνο. Το δίκτυο συμβουλεύει μια ομάδα από τρεις εκπροσώπους, οι οποίοι εκλέγονται σε ετήσια βάση. Η συγκεκριμένη ομάδα επικοινωνεί τακτικά με τη γραμματεία του δικτύου προκειμένου να καθορίσει σαφώς τις στρατηγικές οικονομικές συμφωνίες που προτείνονται με τις συσκέψεις που πραγματοποιούνται από το δίκτυο δυο φορές το χρόνο. Οι αρχές που ακολουθούν είναι οι παρακάτω:

- Σεβασμός στην εθνική πολυφωνία της Ε.Κ.Ε. ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες
- Συνεργασία με στόχο την υποστήριξη της Ε.Κ.Ε. σε συμπράττοντα επιχειρησιακά δίκτυα σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο
- Πρέσβευση των αρχών της Ε.Κ.Ε., σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, για τον επιχειρηματικό τομέα, τις δημόσιες αρχές αλλά ενδιαφερόμενα όργανα
- Επιρροή στη δημόσια πολιτική, σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, προκειμένου να προωθηθούν οι υπεύθυνες εταιρικές στρατηγικές, πρακτικές και ενέργειες
- Ανταλλαγή πληροφοριών, προτεινόμενων πρακτικών και γνώσεων σχετικά με τις εξελίξεις στην Ε.Κ.Ε.
- Συμπληρωματική εργασία για την αύξηση των επιχειρήσεων-μελών που αποτελούν τη βάση του δικτύου των NPO's.

Εάν ετίθετο ερώτημα για τη βασικότερη αρχή από όλες τις προαναφερθείσες, σαφώς θα επιλέγαμε την πρώτη, καθώς οι εθνικές ερμηνείες για τον όρο Ε.Κ.Ε. είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την κοινωνική και πολιτιστική ιστορία της κάθε χώρας. Χώρες οι οποίες αποτελούν ένα ισχυρό κράτος κοινωνικής ευημερίας, όπως για παράδειγμα η Γερμανία και η Φινλανδία, μπορεί να διαθέτουν ήδη πλήθος κυβερνητικών ρυθμίσεων για την προστασία των συμβολαίων των εργαζομένων και των ωραρίων, ενώ χώρες με αυξημένη οικολογική ευαισθησία, όπως η Δανία, θεωρούν την αναφορά στο περιβάλλον ως κάτι δεδομένο στη βιομηχανία. Από την άλλη μεριά, χώρες όπου η χρηματιστηριακή αγορά απορυθμίζεται και παρατηρείται αυξημένη ιδιωτική πρωτοβουλία σε θέματα εκπαίδευσης και ιατρικής περίθαλψης, όπως η Αγγλία, έχουν μακράιωνη παράδοση στην ανάπτυξη καινοτομικών προγραμμάτων εθελοντικής εργασίας με σχολεία και σε φιλανθρωπικές δραστηριότητες.

Για να συνοψίσουμε, όλοι οι στόχοι που τίθενται από το δίκτυο των ΝΡΟ's επιτυγχάνονται μέσω τεσσάρων, κυρίως, ενεργειών:

- 1) Αφύπνιση των συνειδήσεων με τη βοήθεια της Ευρωπαϊκής Επιχειρηματικής Εκστρατείας για την Ε.Κ.Ε.

Το δίκτυο των ΝΡΟ's έχει διαδραματίσει έναν ρόλο-κλειδί στην εκστρατεία φέρνοντας μαζί τους επιχειρηματίες και τους συνεταιρικούς οργανισμούς μέσα από έναν μαραθώνιο εθνικών διασκέψεων, η καθεμία με έναν ξεχωριστό εθνικό χαρακτήρα και έναν κοινό ευρωπαϊκό προσανατολισμό. Ο μαραθώνιος αυτός ένωσε πάνω από 2500 συμμετέχοντες, ανάμεσα στους οποίους και 200 ηγέτες του κόσμου των επιχειρήσεων από όλη την Ευρώπη. Οι ομιλητές αυτών συναντήσεων περιλαμβάνουν διάφορους επικεφαλής ευρωπαϊκών κρατών και πρωθυπουργούς, μέλη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, καθώς και κορυφαία διοικητικά στελέχη διαφόρων πολυεθνικών εταιριών.

- 2) «Χτίσιμο» δυναμικότητας

Οι πρώτες Ημέρες Εκπαίδευσης των ΝΡΟ's έλαβαν χώρα τον Ιούλιο του 2002 στο Fontainebleau της Γαλλίας. Κατά τη διάρκεια των εκδηλώσεων αυτών οι ΝΡΟ's

αντάλλαξαν εμπειρίες, έμαθαν ο ένας απ'τον άλλον, αλλά και από ειδικούς, πώς να τοποθετήσουν καλύτερα τον οργανισμό τους και, επίσης, πώς να επιτύχουν καλύτερη συνεργασία με τις επιχειρήσεις-μέλη, τους πολιτικούς φορείς, τους οργανισμούς κοινωνικού χαρακτήρα και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Κατά τη διάρκεια των δεύτερων Ημερών Εκπαίδευσης, τον Ιούλιο του 2003, οι NPO's εξέφρασαν την ανάγκη να προχωρήσουν στην περαιτέρω βελτίωση των σχέσεων με τα δυνάμει και τα τρέχοντα μέλη. Συγκεκριμένα, το ενδιαφέρον στράφηκε από τις μεγάλες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Small and Medium-sized Enterprises), οι οποίες αποτελούν το 94% των επιχειρήσεων στην Ευρώπη (19 εκατομμύρια μικρομεσαίες επιχειρήσεις). Η διαπίστωση αυτή οδήγησε στη δημιουργία του SME Key (www.smekey.org), ενός online υποστηρικτικού εργαλείου που σκοπό έχει την προώθηση των κοινωνικώς υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών ανάμεσα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με την ανάπτυξη ικανοτήτων και την ανάμιξη των διαφόρων ομάδων ενδιαφέροντος (π.χ. μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές, κλπ.) σε όλα τα στάδια λειτουργίας της επιχείρησης.

3) Ενεργοποίηση του διαλόγου με τις ομάδες ενδιαφέροντος

Ως ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders) μπορούμε να χαρακτηρίσουμε γενικώς τους ιδιώτες, τις κοινότητες ή τους οργανισμούς που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τη δραστηριότητα μιας εταιρίας. Προς αυτήν την κατεύθυνση συμβάλλει σημαντικά και η συνεργασία του δικτύου των NPO's με το CSR Europe που είναι μέλος του Ευρωπαϊκού multistakeholder forum.

4) Επικοινωνία και πληροφόρηση

Κυρίαρχο στοιχείο του δικτύου των NPO's είναι η ανταλλαγή πληροφοριών σε όλη την Ευρώπη. Αυτή επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του CSR Magazine, του CSR Update, του Newsbundle και της ιστοσελίδας. Όλες οι παραπάνω πληροφορίες αποθηκεύονται αργότερα στο κέντρο πληροφοριών του CSR Europe. Επίσης, οι NPO's παίζουν σημαντικό ρόλο στη διεξαγωγή ερευνών και στη συγκέντρωση δεδομένων για τη σύνταξη της ετήσιας αναφοράς επίδοσης στην Ε.Κ.Ε. Αυτή η μοναδική δημοσίευση

παρέχει μια καθολική άποψη για τις κοινωνικώς υπεύθυνες πρακτικές και τη νομοθεσία που ακολουθείται σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Ευρωπαϊκή Επιχειρηματική Εκστρατεία για την Ε.Κ.Ε. (European Business Campaign on CSR)

Το CSR Europe οδήγησε 15 εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς στο λανσάρισμα της Ευρωπαϊκής Επιχειρηματικής Εκστρατείας για την Ε.Κ.Ε το Νοέμβριο του 2000. Η εκστρατεία χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και συγκεκριμένα από τη Διεύθυνση Εργασίας και Κοινωνικών Θεμάτων. Έχοντας σαν στόχο την προσέγγιση πλέον των 500.000 επιχειρηματιών μέσα σε διάστημα τεσσάρων χρόνων, η εκστρατεία θα φθάσει στο αποκορύφωμά της στους πρώτους Επιχειρηματικούς Ολυμπιακούς Αγώνες για την Ε.Κ.Ε. το 2005. Το Νοέμβριο του 2002 δημοσίευσε την πρώτη από τις προγραμματισμένες ετήσιες αναφορές επισημαίνοντας την πρόοδο που έχει επιτευχθεί έως τώρα από την εκστρατεία και παρέχοντας μια συνοπτική περιγραφή των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την Ε.Κ.Ε. ανά την Ευρώπη.

Στόχοι της εκστρατείας είναι:

- Η προετοιμασία της μελλοντικής γενιάς, από την οποία θα προέλθουν τα αυριανά διοικητικά στελέχη, μέσω της Ευρωπαϊκής Ακαδημίας Επιχειρηματικότητας μέσα στην Κοινωνία (European Academy of Business in Society)
- Η προσέγγιση των σπουδαιότερων εργοδοτών στην Ευρώπη, των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μέσα από τον οργανισμό SME Key.
- Ο εξοπλισμός της ευρωπαϊκής επενδυτικής κοινότητας με την Πυξίδα SRI (www.sricompass.org), έναν online οδηγό που περιέχει τις 285 ευρωπαϊκές χρηματοδοτήσεις για το περιβάλλον και για την επιχειρηματική ηθική.

Ευρωπαϊκή Ακαδημία Επιχειρηματικότητας μέσα στην Κοινωνία (European Academy of Business in Society-EABS)

Η EABS ξεκίνησε ως μέρος της Ευρωπαϊκής Επιχειρηματικής Εκστρατείας για την Ε.Κ.Ε. και είναι βασισμένη σε εργασίες που προηγήθηκαν εκ μέρους του CSR Europe και του Κέντρου της Κοπενχάγης. Ήδη από το 1998 και οι δύο οργανισμοί συνεργάζονται με κορυφαίες επιχειρήσεις και ακαδημαϊκούς προκειμένου να εισάγουν και ν'αναπτύξουν μαθήματα για την Ε.Κ.Ε. και την επιχειρηματική ηθική σε όλα τα στάδια σπουδών.

Πηγή: www.csreurope.org

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Το «Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» είναι ένα Δίκτυο επιχειρήσεων με τη μορφή μη κερδοσκοπικού Σωματείου. Αποστολή του είναι η προώθηση της έννοιας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και η προβολή της, τόσο προς τον επιχειρηματικό κόσμο όσο και προς το κοινωνικό περιβάλλον, με απώτερο στόχο την ισόρροπη επίτευξη κερδοφορίας και βιώσιμης ανάπτυξης.

Τον Μάιο του 1995 μια ομάδα Ευρωπαίων Επιχειρηματιών και Διευθυντών επιχειρήσεων υπέγραψε την «Ευρωπαϊκή Διακήρυξη των Επιχειρήσεων κατά του Κοινωνικού Αποκλεισμού» με στόχο την ανεύρεση τρόπων για προαγωγή της κοινωνικής τους υπευθυνότητας. Αποτέλεσμα αυτής της Διακήρυξης ήταν η δημιουργία το 1996 του Ευρωπαϊκού Δικτύου Επιχειρήσεων για την Κοινωνική Συνοχή, δίκτυο που παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα. Ένας από τους βασικούς στόχους του Δικτύου αυτού ήταν και η υποστήριξη δημιουργίας αντίστοιχων Εθνικών Δικτύων.

Τον Νοέμβριο του 1999, αντίστοιχες προσπάθειες από δεκατρείς μεγάλες Ελληνικές Επιχειρήσεις μαζί με τρεις από τους μεγαλύτερους συλλογικούς επιχειρηματικούς φορείς κατέληξαν στην υπογραφή της διακήρυξης για την ίδρυση του «Ελληνικού Δικτύου για την Κοινωνική Συνοχή».

Το σχετικό καταστατικό της Αστικής - Μη κερδοσκοπικής εταιρίας κατατέθηκε στο Πρωτοδικείο Αθηνών την 15η Ιουνίου 2000 όπου και καταχωρήθηκε με αριθμό 10147/29.6.2000 και έκτοτε τροποποιήθηκε δύο φορές.

Με την τροποποίηση του καταστατικού άλλαξε και η ονομασία του Δικτύου σε «Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» (Δίκτυο) με την αντίστοιχη αγγλική μετάφραση «Hellenic Network for Corporate Social Responsibility».

Με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μελών του της 27ης Νοεμβρίου 2002 και μετά από τις απαιτούμενες ενέργειες, το Δίκτυο άλλαξε τη νομική μορφή του σε μη κερδοσκοπικό Σωματείο που καταχωρήθηκε στο Πρωτοδικείο Αθηνών με αριθμό 24483/9.4.2003 με την ίδια ονομασία και διακριτικό τίτλο.

Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ

Το ελληνικό δίκτυο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης έχει μια συγκεκριμένη δομή, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ευρυθμία του. Η δομή αυτή είναι η ακόλουθη:

Γενική Συνέλευση

Απαρτίζεται από έναν εκπρόσωπο από κάθε μέλος. Σήμερα συμμετέχουν περισσότεροι από 50 Γενικοί Διευθυντές επιχειρήσεων, Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού, Διευθυντές Εταιρικών Υποθέσεων και Δημοσίων Σχέσεων, Εκπρόσωποι Φορέων, οι οποίοι και αποφασίζουν την πραγματοποίηση των στόχων του Δικτύου σε τακτικές και έκτακτες συνελεύσεις.

Διοικητικό Συμβούλιο

Είναι επταμελές, εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση και έχει τριετή θητεία. Συγκροτείται σε σώμα εκλέγοντας Πρόεδρο, Αντιπρόεδρο και Ταμία και είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό των δράσεων του Δικτύου και την επίβλεψη της εφαρμογής τους.

Ελεγκτική Επιτροπή

Είναι τριμελής, εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση και έχει τριετή θητεία. Ελέγχει τα πεπραγμένα του Δικτύου τόσο από πλευράς δράσεων όσο και από πλευράς εξόδων.

Διοικητικό Γραφείο

Διεκπεραιώνει τις καθημερινές εργασίες του Δικτύου και φροντίζει για την εφαρμογή των αποφασισμένων από το Διοικητικό Συμβούλιο δράσεων.

Ομάδες Εργασίας

Η υλοποίηση του προγράμματος δράσης του Δικτύου υποστηρίζεται από την εθελοντική συνεργασία εκπροσώπων των μελών του, οι οποίοι, ανάλογα με τις ανάγκες, συγκροτούν ομάδες εργασίας για την υλοποίηση συγκεκριμένου έργου.

ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Για την πραγμάτωση της Αποστολής του, το Δίκτυο έχει θέσει ως στόχους :

- 1.** Τη συνεχή ενημέρωση και διάδοση πληροφοριών στον τομέα της Ε.Κ.Ε.
- 2.** Τη δικτύωση και συνεργασία με επιχειρήσεις, συλλογικούς και άλλους φορείς σε κάθε επίπεδο για την ανταλλαγή και διάχυση πληροφοριών
- 3.** Την ευαισθητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας και του κοινού για την κοινωνική δράση και συμβολή των επιχειρήσεων σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- 4.** Την κινητοποίηση και ανάπτυξη συνεργασιών για την προώθηση προγραμμάτων συλλογικής προσφοράς και την από κοινού αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων.
- 5.** Τη μεταφορά, προσαρμογή και διάδοση καλών πρακτικών στον τομέα της κοινωνικής συνοχής και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.
- 6.** Την με κάθε άλλη μορφή ανάπτυξη δράσης των επιχειρήσεων για την επίτευξη των σκοπών του Δικτύου.

Στις άμεσες προτεραιότητές του είναι:

- Η καταγραφή προγραμμάτων και καλύτερων πρακτικών που έχουν αναπτυχθεί από Ελληνικές εταιρίες στον τομέα της Κοινωνικής Ευθύνης, ποια φιλοσοφία υπάρχει πίσω από αυτά, ποιοι οι κύριοι στόχοι και ποιες οι χρησιμοποιηθείσες μεθοδολογικές προσεγγίσεις και τα επιτευχθέντα αποτελέσματα
- Η συλλογή νέων στοιχείων σχετικά με την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων
- Η αύξηση της ενημέρωσης και υποστήριξη των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη φιλοσοφίας για Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
- Η εγγραφή νέων μελών

Μεταξύ άλλων οι επόμενες δραστηριότητες του Δικτύου είναι :

- Η εκπόνηση ποσοτικής μελέτης σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και παράλληλη έρευνα της κοινής γνώμης για το ίδιο θέμα.
- Η δημιουργία Newsletter για καλύτερη επικοινωνία με τα μέλη και την ευρύτερη κοινότητα.
- Η καταγραφή προγραμμάτων κοινωνικής ευθύνης που εφαρμόζονται στην Ελλάδα και έκδοση ειδικού φυλλαδίου.
- Η διάδοση εργαλείων που εφαρμόζονται στην Ευρώπη για κάποιους από τους τομείς της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.
- Η ανάπτυξη συνεργασιών με Πανεπιστημιακούς, Επιχειρηματικούς, Κρατικούς και άλλους φορείς.

ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Σήμερα, το Ελληνικό δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αριθμεί 53 μέλη, επιχειρήσεις και οργανισμούς. Τα μέλη αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Α.Γ.Ε.Τ "ΗΡΑΚΛΗΣ" Α.Ε.
- Α.Ε. Τσιμέντων TITAN
- Alpha Mentor Εταιρία Συμβούλων Ε.Π.Ε.
- Αγροτικές Βιομηχανίες Α. Μιχαηλίδη Α.Ε.
- AMACON - Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε.
- S&B Βιομηχανικά Ορυκτά Α.Ε.
- Ατλάντικ Α.Ε.
- BP Hellas Α.Ε.
- C & C International S.A.
- Chipita International S.A.
- Coca-Cola Hellas Α.Ε.
- Coca-Cola Ελληνική Εταιρία Εμφιαλώσεως Α.Ε.
- COCO-MAT Α.Ε.

- ΔΕΛΤΑ Συμμετοχών Α.Ε.
- Δημιουργική Α.Ε.
- Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία Α.Ε.
- Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης Α.Ε.
- Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών
- Epikinonia Business Communications Network
- Εκπαιδευτήρια Ζηρίδη Α.Ε.
- EFG Eurobank Εργασίας Α.Ε.
- ΕΤΑΚΕΙ Α.Ε.
- IBM HELLAS Α.Ε.
- Ινστιτούτο Κοινωνικής Καινοτομίας ΕΠΕ
- INTERMPIETON Α.Ε.
- Intracom Α.Ε.
- Janssen-Cilag Pharmateutical SACI
- Johnson & Johnson Α.Ε.
- Καπνική Α. Μιχαλίδης Α.Ε.
- MANPOWER TEAM Α.Ε.
- ΜΟΤΟΡ ΟΪΛ Α.Ε.
- Nestle Hellas Α.Ε.
- Novartis (Hellas) Α.Ε.Β.Ε.
- Κλωνατέξ Όμιλος Επιχειρήσεων Α.Ε.
- ΟΤΕ Α.Ε.
- Πρόκτερ & Γκάμπλ Ελλάς ΕΠΕ
- Philip Morris Hellas ΑΕΒΕ
- PriceWaterHouseCoopers
- Shell Hellas Α.Ε.
- STET Ελλάς Τηλεπικοινωνίες Α.Ε.Β.Ε.
- Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος
- Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών
- Σύνδεσμος Ελλήνων Βιοτεχνών Παιδικών Παιχνιδιών και Αμαξών
- Σύνδεσμος Φαρμακευτικών Επιχειρήσεων Ελλάδος

- TradeLink Hellas Reputation Management
- TUV Hellas A.E.
- TVX HELLAS A.E.
- Toyota Hellas A.B.E.E.
- Τράπεζα Κύπρου Ltd
- ΦΑΓΕ Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε.
- Fanco A.E.
- FHL Η. Κυριακίδης Α.Ε.
- Q-PLAN Α.Ε.
- Vodafone – Πάναφον Α.Ε.Ε.Τ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

CASE STUDIES ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΗΘΙΚΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

CASE STUDY 1

Η Tina Reese, διευθύντρια ενός μεγάλου μητροπολιτικού νοσοκομείου που είναι ιδιωτικό μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ανακάλυψε ότι πολλοί από τους γιατρούς με προνόμια στο νοσοκομείο γίνονται θεράποντες μετά την έξοδο των ασθενών από το νοσοκομείο ή είναι μέτοχοι επιχειρήσεων, οι οποίες παρέχουν στο νοσοκομείο τις παρακάτω υπηρεσίες:

- Ακτινολογικό κέντρο
- Εγκαταστάσεις του μέσου διάγνωσης MRI (Magnetic Resonance Imaging)
- Φροντίδα και υπηρεσίες περίθαλψης στο σπίτι
- Χρηματοδοτική μίσθωση και πωλήσεις ιατρικού εξοπλισμού
- Κέντρα φυσικής αποκατάστασης
- Εγκαταστάσεις θεραπείας μέσω ακτινοβολιών

Στις πιο πολλές περιπτώσεις, οι εξοπλισμοί δεν έχουν εξωτερικούς μετόχους κι έτσι οι αποδόσεις για τους μετόχους-γιατρούς είναι αρκετά σημαντικές. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές φορές οι προμηθευτές επιζητούν την επένδυση των γιατρών και το μερίδιό τους σε τέτοιες συμπληρωματικές υπηρεσίες και διαγνωστικούς τομείς εξαιτίας του μεγάλου αριθμού ασθενών που παραπέμπουν οι γιατροί αυτοί στους προμηθευτές. Είναι πραγματικά απίστευτο το αποτέλεσμα μιας μελέτης του Κυανού Σταυρού που έδειξε ότι το μερίδιο στην ιδιοκτησία τέτοιων εγκαταστάσεων που έχουν οι γιατροί οδηγεί στην αύξηση του αριθμού των ασθενών που παραπέμπονται για εξέταση και περίθαλψη μετά την έξοδό τους από το νοσοκομείο καθώς και σε αυξημένες τιμές.

Η Reese ανακάλυψε επίσης μία έρευνα του Κρατικού Ερευνητικού Ιδρύματος για την Υγεία του Πολίτη που αποκαλύπτει ότι οι γιατροί στη Φλόριδα των Η.Π.Α. που εμπλέκονται σε τέτοιες καταστάσεις έχουν πιθανότητα μέχρι και 50% μεγαλύτερη να συστήσουν στους ασθενείς τους να κάνουν εξετάσεις.

Αυτή η πρακτική έχει σαν αποτέλεσμα οι εγκαταστάσεις ιδιοκτησίας των γιατρών να ανταγωνίζονται με μεγάλη επιτυχία αυτές του νοσοκομείου της Reese, καθώς η παραπομπή των ασθενών στις πρώτες και η εύκολη πρόσβαση σ' αυτές έχει σαν αποτέλεσμα τη συνεχή μείωση της χρήσης των νοσοκομειακών εγκαταστάσεων. Τέτοιες πρακτικές έχουν τραβήξει την προσοχή, τα τελευταία χρόνια, του κοινού αλλά και των νομοθετών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ρύθμιση που έκανε το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας των Η.Π.Α., με την οποία απαγορεύθηκε η απευθείας παραπομπή ασθενών σε περίπτωση που ο γιατρός κατείχε περισσότερο από το 40% ενός ακτινολογικού ή διαγνωστικού κέντρου. Σε κάποιες πολιτείες μάλιστα απαιτείται οι γιατροί να έχουν ήδη ενημερώσει τους ασθενείς για τυχόν συμφέροντα ιδιοκτησίας προτού οι ασθενείς δεχθούν αυτές τις υπηρεσίες.

Πηγή: Jennings, Marianne M., "Case studies in business ethics", West Publishing Company, 1993, p.59.

CASE STUDY 2

Ο Jerome J. LiCari ήταν ο διευθυντής του τομέα έρευνας και ανάπτυξης των Διατροφών Beech-Nut. Η Beech-Nut, κατά την περίοδο που ο LiCari εργαζόταν γι' αυτήν (τέλη δεκαετίας '70 και αρχές δεκαετίας '80), ήταν η δεύτερη μεγαλύτερη κατασκευάστρια εταιρία παιδικών τροφών στις Η.Π.Α. Η Beech-Nut είναι θυγατρική της Nestle, της διεθνούς εταιρίας διατροφής με έδρα την Ελβετία, η οποία την εξαγόρασε το 1979 χωρίς όμως να μπορέσει να μειώσει τις πιέσεις κόστους της θυγατρικής καθώς το κόστος marketing αυξήθηκε κατακόρυφα.

Το 1977, επετεύχθη συμφωνία ανάμεσα στην Beech-Nut και στην εμπορική επιχείρηση Interjuice για συγκέντρωση μήλου. Η λύση αυτή ήταν σωτήρια για την πρώτη, καθώς οι τιμές της Interjuice ήταν κατά 20% χαμηλότερες από τις υπόλοιπες της αγοράς και, επιπλέον, η Beech-Nut ήταν πνιγμένη στα χρέη, κατείχε μόνο το 15% της αγοράς παιδικών τροφών και λειτουργούσε με ένα κακοσυντηρημένο εργοστάσιο 80 ετών στο Canajoharie της Νέας Υόρκης. Κάποτε η Beech-Nut είχε ένα αρκετά κερδοφόρο κομμάτι, αυτό της κατασκευή τσίκλας. Όμως η μητρική της, η Squibb Corporation, πούλησε το τμήμα αυτό, καθώς και την επωνυμία Beech-Nut το 1973. Το τμήμα των παιδικών τροφών ποτέ δεν απέφερε σημαντικά κέρδη για τον Squibb και μέχρι το 1978 οι πιστωτές και τα χρέη είχαν συσσωρευτεί. Με τη συγκέντρωση μήλου να φθάνει το 30% των παιδικών τροφών της εταιρίας, το συμβόλαιο με την Interjuice αποτέλεσε το σημείο καμπής για την Beech-Nut. Ωστόσο, κάποιες φήμες για νόθευση στη βιομηχανία των χυμών μήλου αιωρούνταν κατά την περίοδο σύναψης της συμφωνίας αυτής.

Παρά το γεγονός ότι εκείνη την εποχή δεν υπήρχαν ακριβή τεστ για την εξακρίβωση της νόθευσης, οι χημικοί στον τομέα του LiCari βρήκαν κάποια για να χρησιμοποιήσουν, τα οποία αποκάλυψαν παραποιημένα συστατικά στη συγκέντρωση του μήλου, όπως ζάχαρη από δημητριακά. Έτσι το 1978 ο LiCari έστειλε δύο εργαζομένους της Beech-Nut στις εγκαταστάσεις της Interjuice στο Queens της Νέας Υόρκης, όπου τα διευθυντικά στελέχη τους είπαν ότι ο χυμός ήταν εισαγόμενος από το Ισραήλ. Δεν επετράπη στους εργαζομένους να παρακολουθήσουν τη διαδικασία

επεξεργασίας εντός της βιομηχανικής μονάδας παρά μόνο να δουν κάποιες αποθηκευμένες δεξαμενές.

Μέχρι το 1981 ο LiCari είχε ήδη πειστεί ότι η Interjuice νόθευε τα προϊόντα της κι έτσι προσπάθησε ν'αναπτύξει καινούρια τεστ, καθώς μια αποκάλυψη για χρήση «ψεύτικου» χυμού θα έβλαπτε ανεπανόρθωτα τη διατροφική εικόνα της Beech-Nut. Κατά τη διάρκεια αυτή, ο LiCari πήρε τα λεπτομερή αποδεικτικά στοιχεία που είχε συγκεντρώσει για τα κόστη, τη ζάχαρη από δημητριακά και την ξενάγηση στις εγκαταστάσεις της Interjuice και πήγε στον επικεφαλής παραγωγής John F. Lavery. Ο LiCari πρότεινε είτε να ζητήσουν από τον προμηθευτή ν'αποδείξει ότι το σύνολο των συστατικών ήταν αυθεντικό είτε ν'αλλάξουν προμηθευτές, όμως η απάντηση του Lavery ήταν να προσκομίσει ο ίδιος ο LiCari αποδεικτικά στοιχεία ότι ο χυμός δεν είναι αληθινός.

Τον Αύγουστο του 1981, ο LiCari και οι χημικοί του επιβεβαίωσαν, και με τεστ αυτή τη φορά, ότι δεν υπήρχε ίχνος χυμού μήλου στο περιεχόμενο. Τότε ο LiCari έστειλε ένα υπόμνημα στον Lavery ν'αλλάξουν προμηθευτές, όμως εκείνος δεν απάντησε και, όταν ο LiCari τον επισκέφθηκε, του είπε ότι δεν «παίζει» ομαδικά και ότι θα μπορούσε γι'αυτό ν'απολυθεί. Έτσι ο LiCari απευθύνθηκε στον Neils Hoyvald, πρόεδρο της Beech-Nut, ο οποίος τον διαβεβαίωσε ότι θα επιληφθεί του ζητήματος. Ύστερα από αρκετούς μήνες όπου καμία ενέργεια δεν είχε γίνει, ο LiCari παραιτήθηκε.

Μετά την παραίτησή του έγραψε μια ανώνυμη επιστολή στη Διεύθυνση Τροφών και Φαρμάκων (Food and Drug Administration-FDA) κοινοποιώντας πληροφορίες σχετικές με τη νόθευση του χυμού στην Beech-Nut. Ακόμη και αφότου είχε παραιτηθεί ο LiCari, στην Beech-Nut αυξάνονταν οι πιέσεις για περαιτέρω νόθευση των προϊόντων εξαιτίας των τεράστιων λειτουργικών ζημιών που είχαν πραγματοποιηθεί. Το 1982 ένας ιδιωτικός ερευνητής του Ινστιτούτου Επεξεργασμένων Μήλων επισκέφθηκε τους υπευθύνους του εργοστασίου στο Canajoharie και τους έδειξε στοιχεία για τη χωματερή της Interjuice, καθώς και νέες μελέτες που έδειχναν ότι το προϊόν ήταν νοθευμένο. Τότε η Beech-Nut κλήθηκε να συμμετέχει στη μήνυση που θα υπέβαλλε το Ινστιτούτο ενάντια στην Interjuice (η οποία εν τέλει οδήγησε στο κλείσιμο της εταιρίας), όμως εκείνη τελικά δε συμμετείχε, αλλά «έσπασε» τα συμβόλαια. Ωστόσο, η Beech-Nut εξακολουθούσε να

πουλάει χυμό μήλου και παράγωγα αυτού στο χέρι μέχρι να λάβει την εντολή από την FDA να εκδώσει ανάκληση του χυμού.

Όμως τα αποθέματα χυμού μήλου που είχε στην κατοχή της η Beech-Nut άγγιζαν σε αξία τα 3,5 εκατομμύρια δολάρια και, όπως παρατηρήθηκε από την FDA, έπαιζαν «τη γάτα με το ποντίκι» καταστρέφοντας αυτομάτως ολόκληρες παρτίδες χυμού μήλου, μόλις γινόταν αντιληπτό από την FDA ότι ήταν νοθευμένες, γεγονός που θα μπορούσε να προκαλέσει αν μη τι άλλο αρνητική δημοσιότητα. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι όταν οι Αρχές της πολιτείας της Νέας Υόρκης ανακάλυψαν ότι μια παρτίδα είχε ελάχιστο ή και καθόλου χυμό μήλου στη σύστασή της, η Beech-Nut το ίδιο βράδυ απομάκρυνε το χυμό χρησιμοποιώντας εννιά μεγάλα φορτηγά. Μέρος του αποθέματος μεταφέρθηκε με πλοίο στην Καραϊβική.

Και ο Neils Hoyvald αλλά και ο John Lavery κατηγορήθηκαν για εξαπάτηση των καταναλωτών, καταπατώντας το βασικό τους καθήκον, δηλαδή ν' ανταποκρίνεται το προϊόν που παρέχεται στους καταναλωτές στους ισχυρισμούς που κάνει η εταιρία κατά την προώθησή του σχετικά με τη σύστασή του αν αναφερόμαστε σε τροφή, στις ιδιότητες αν αναφερόμαστε σε φάρμακο κ.ο.κ. (duty to comply). Συγκεκριμένα, ο Hoyvald αντιμετώπισε κατηγορίες για 358 παραβιάσεις, ενώ ο Lavery κατηγορήθηκε για συνωμοσία, και 429 παραβιάσεις των ομοσπονδιακών διατάξεων για τα τρόφιμα και τα φάρμακα. Τελικά, η ίδια η Beech-Nut κρίθηκε ένοχη για 215 παραβιάσεις των διατάξεων για τα τρόφιμα και τα φάρμακα και συμφώνησε να καταβάλει πρόστιμο ύψους 2 εκατομμυρίων δολαρίων.

Πηγή: Jennings, Marianne M., “Case studies in business ethics”, West Publishing Company, 1993, p.p. 79-81.

ΠΗΓΕΣ

A. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Beauchamp, Tom L.&Bowie, Norman E., "Ethical theory and business", 2nd Edition, Prentice-Hall Inc., 1983, p. 243.
2. Bell Daniel, "The cultural contradictions of Capitalism", Basic Books, New York, 1976.
3. Brown, David L., "Managing conflicts at organizational interfaces", Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1983.
4. Connock Stephen, Johns Ted, "Ethical Leadership", IPD House, London, 1995.
5. DeGeorge, Richard T.&Pichler, Joseph A., "Ethics, free enterprise and public policy: Original essays on moral issues in business", Oxford University Press Inc., 1978.
6. Dienhart J. W., "Business Institutions and Ethics, A text with cases and reading", Oxford University Press, 2000.
7. Francis Dave, "Step-by-Step Competitive Strategy", London, Routledge, 1994.
8. French Peter A., "Corporate Ethics", Harcourt Brace College Publishers, 1995.
9. Gitz Gerard, "The Protestant ethic and the market economy", Free Press, New York, 1988.
10. Hartman Laura Rincus, "Perspectives in Business Ethics", McGraw-Hill International Editions, Management and Organization Series, 1998.
11. Hoffman, Michael W. & Frederick Robert E., "Business ethics: Readings and cases in corporate morality", 3rd Edition, McGraw-Hill Inc., 1995.
11. Hofstede G., "Cultures and Management", Irwin McGraw-Hill, New York 1991.
12. Howard Steven, "Corporate ethics, Corporate culture", Buildindbrands, 2001.
13. Jennings, Marianne M., "Case studies in business ethics", West Publishing Company, 1993.
14. Karasso Sarah, Stanton Erwin S., «Realistic Management: Key for the improvement of productivity», 1992.
15. Kreitner Robert, Kinicki Angelo, "Organizational Behavior", 5th edition, Irwin McGraw – Hill, 2000.
16. Roger Axtell, "Do's and taboos around the world", John Wiley, New York, 1989.
17. Rosenthal Sandra B., Buchholz Rogene A., "Rethinking Business Ethic: A pragmatic approach", Oxford University Press, 2000.
18. Trevino, Linda K.&Nelson, Katherine A., "Managing business ethics: Straight talk about how to do it right", 2nd Edition, John Wiley and Sons Inc., 1999.

19. Velasquez, Manuel G., “Business ethics: Concepts and cases”, 4th Edition, Prentice-Hall Inc., 1998, p. 430.
20. Weiss, Joseph W., “Business ethics: A stakeholder and issues management approach”, 3rd Edition, South-Western, 2003.

B. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Θανόπουλος, Γιάννης Ν., «Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία», INTERBOOKS, 2003.
2. Λαδόπουλος Ιορδάνης, «Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις «Το Οικονομικό».
3. Μπουραντάς Δημήτρης, «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001.
4. Παπαδάκης, Βασίλης Μ., «Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.
5. Χυτήρης Λεωνίδα Σ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», INTERBOOKS.
6. «Πανελλήνιος Διαγωνισμός για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Αθήνα 2002.

Γ. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. www.cei.org/utills/printer.cfm?AID=1331
2. “Responsabilit  Sociale de l’entreprise - Pour ceux qui veulent en savoir plus”, http://www.geneve.ch/agenda21/pme/fiche07_a1.asp
3. <http://members.tripod.com/ivancontreras/etica4.html>
4. www.ocpr.gov.pr/conferencias/discurso_etica_empresa.htm
5. www.unocal.com/ucl_code_of_conduct/ethics/conflict.htm
6. Στοιχεία Ευρωπαϊκής Ένωσης, http://europa.eu.int/index_el.htm
7. “La Responsabilit  Sociale delle Imprese e il diritto del lavoro”, Definizione e inquadramento generale del tema: CSR e diritto del lavoro, http://csr.dima.unige.it/tursi/tursi_GE_10_giu_2003.pdf
8. <http://www.mapnp.org/library>
9. www.ethics.acusd.edu/index.html
10. <http://www.pitzer.edu>
11. “Principes de management de la qualit ”, <http://www.paris21.org/pdf/TT3/Prindemanagementqual.pdf>

12. Orans Lewis P., "Learning About Leadership",
<http://www.pinetreeweb.com/leading.htm>
13. www.accountability.org.uk/uploadstore/cms/docs/Responsible_Competitiveness%20-%20secure.pdf

Δ. ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Donaldson και Davis, "Business Ethics? Yes, But What Can it Do for the Bottom Line?", Management Decision, V28, N6, 1990.
2. William Clark, "Managing Planet Earth", Scientific American, 1989.
3. "Japanese business ethics: Blow whistles while you work", The Economist, V. 359 n. 8219, April 28th 2001, p. 76.
4. "Whistleblowing: Peep and weep", The Economist, V. 362 n. 8255, January 12th 2002, p. 61.