



Η Επιχειρηματική Ηθική και ο ρόλος της Κουλτούρας σε έναν Οργανισμό

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΗΘΙΚΗΣ

Κόλλιας Δημήτριος *dimitris.kollias@mail.com*

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	3
Κεφάλαιο 1ο.....	5
Επιχειρηματική Ηθική: εννοιολογικά στοιχεία.....	5
1.1 Προσεγγίζοντας την έννοια της Επιχειρηματικής Ηθικής.....	5
1.2 Οι διαστάσεις της Επιχειρηματικής Ηθικής.....	8
1.3 Επιχειρηματική Ηθική και Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	10
Κεφάλαιο 2ο.....	12
Η Οργανωσιακή κουλτούρα: τότε και τώρα.....	12
2.1 Τα μεγάλα ονόματα της Διοίκησης.....	12
2.2 Τί είναι Οργανωσιακή Κουλτούρα;.....	15
2.3 Τυπολογία της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	17
2.4 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα στην ηγεσία και την αλλαγή.....	21
2.5 Εργαζόμενοι και συναισθηματικό κεφάλαιο.....	23
Κεφάλαιο 3ο.....	27
Stakeholders-Shareholders και ελληνική πραγματικότητα.....	27
3.1 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως προέκταση της Επιχειρηματικής Ηθικής.....	27
3.2 Μέτοχοι (Shareholders) και Ενδιαφερόμενα Μέρη (Stakeholders) στην Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	29
3.3 Η κρίση που έγινε κατάσταση.....	32
Επίλογος.....	34
Βιβλιογραφία.....	36

Εισαγωγή.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων, αυτών της οικονομικής κρίσης, έχει έρθει στο προσκήνιο το ζήτημα της Επιχειρηματικής Ηθικής και ποικίλες προσεγγίσεις έχουν διατυπωθεί σχετικά με τον καθορισμό της φύσης της έννοιας αυτής. Επιπλέον δεν είναι λίγοι οι όροι οι οποίοι έρχονται σε άμεση σχέση με αυτήν όπως η Διοίκηση, η Οργανωσιακή Κουλτούρα αλλά και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Πλήθος άρθρων και ερευνών έχουν γραφτεί σχετικά με την Επιχειρηματική Ηθική, καθώς έρχεται να διαδραματίσει ολοένα και σημαντικότερο ρόλο μέσα στην οικονομική δυσπραγία που χαρακτηρίζει τον επιχειρηματικό κόσμο κυρίως στη χώρα μας. Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω συλλογισμούς, σκόπιμο θεωρείται να αναφερθεί ότι η έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας μπορεί ανεξάρτητα και αυτόνομα να ενισχύσει την Επιχειρηματική Ηθική μίας επιχείρησης και πως τελικά τα πλαίσια εφαρμογής της περικλείουν συστατικά των υπόλοιπων προαναφερθέντων όρων.

Η βαρύτητα των όρων αυτών γίνεται καθολικά αντιληπτή και η σημασία που τους προσδίδουν οι επιχειρήσεις αυξάνεται συνεχώς. Ερευνώντας και αποσαφηνίζοντας καθεμιά από αυτές τις έννοιες διαπιστώνει κανείς ότι σε τελική ανάλυση δεν υπάρχει πλήρης διαχωρισμός ως προς τα όρια που τις διακρίνουν, πράγμα που δηλώνει ότι ο σκοπός τους δεν είναι άλλος από τη δημιουργία μιας βιώσιμης ανάπτυξης, στα πλαίσια ενός υγιούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, όπου οι επιχειρηματικές μονάδες αποτελούν θεμελιώδη παράγοντα προώθησης της κοινωνίας και προάσπισης του κοινωνικού συμφέροντος.

Σκοπός της παρούσης εργασίας δεν είναι να παρατεθούν μία σειρά από θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικές με το ευρύτατο θέμα της Επιχειρηματικής Ηθικής και της Οργανωσιακής Κουλτούρας στους σύγχρονους οργανισμούς. Αντίθετα, πρόκειται περισσότερο για τη συγκριτική παρουσίαση κάποιων εκ των αντικειμένων που έρχεται να επηρεάσει η πρακτική εφαρμογή συγκεκριμένων μοντέλων της Οργανωσιακής Κουλτούρας στα πλαίσια της Επιχειρηματικής Ηθικής. Συνεπώς, θα επιχειρηθεί η απόδοση μίας ρεαλιστικής προσέγγιση της ηθικής των επιχειρήσεων και ακόμα περισσότερο της κουλτούρας η οποία μπορεί ή πρέπει να υπάρχει και να κυριαρχεί σε αυτές. Για να πραγματοποιήσω μία επαρκή παρουσίαση αυτού του σημαντικού και επίκαιρου θέματος το αναπτύσσω σε τέσσερα κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της Επιχειρηματικής Ηθικής όπως αυτή έχει σήμερα διαμορφωθεί και όπως αυτή αναπτύσσεται με βάση τις σύγχρονες διοικητικές τάσεις, καθώς και τις διαστάσεις που μπορεί να λάβει αναλόγως με τις προτεραιότητες οι οποίες τίθενται από τις ανώτατες ιεραρχικές βαθμίδες της λήψης των

αποφάσεων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Από την πρώτη αυτή επαφή με το θέμα πρόκειται να γίνει κατανοητό πως όταν αναφερόμαστε στην ηθική αναφερόμαστε στη νοοτροπία που υπάρχει ή που θα έπρεπε να υπάρχει πρώτα από όλα στον ανθρώπινο παράγοντα, το σημαντικότερο «γρανάζι» του οργανισμού. Κάτι το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της κουλτούρας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται η παρουσίαση των βασικότερων διοικητικών τάσεων οι οποίες σφράγισαν τον τρόπο αντίληψης της Επιχειρηματικής Ηθικής και ακόμα πιο ειδικά της Οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και της φύσης αυτής εντός μίας επιχειρησιακής μονάδας. Η διεξοδικότερη ανάπτυξη του κεφαλαίου θα αναδείξει τη διάκριση των μορφών κουλτούρας οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν σε έναν οργανισμό και που αναδιπλώνονται στα πλαίσια του εργασιακού βίου τόσο σε επίπεδο ηγεσίας όσο και σε επίπεδο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Το τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας πραγματεύεται τις υποχρεώσεις τις οποίες καλείται να φέρει εις πέρας μία σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα σε σχέση με τις υποχρεώσεις της απέναντι στους μετόχους της και τα άμεσα ενδιαφερόμενα μέρη, σε συνάρτηση με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη την οποία έχει λάβει υποχρέωση να τηρεί.

Τέλος, πρόκειται να πραγματοποιηθεί μία γενική αποτίμηση της σύγχρονης πραγματικότητας, σε σχέση πάντοτε με το αντικείμενο που έχει αναλυθεί στα παραπάνω κεφάλαια, με σκοπό να αναλογιστούμε κατά πόσο εφαρμόζονται πρακτικές οι οποίες προωθούν την Επιχειρηματική Ηθική και την Οργανωσιακή Κουλτούρα σήμερα σε σχέση με τη δύσκολη ελληνική πραγματικότητα.

Κεφάλαιο 1ο.

Επιχειρηματική Ηθική: εννοιολογικά στοιχεία.

Στο πέρασμα των αιώνων πολλοί είναι εκείνοι που προσπάθησαν να αποδώσουν το βαθύτερο νόημα της έννοιας της ηθικής. Κάποιοι το έκαναν επιτυχώς ερχόμενοι, ωστόσο, σε αντίθεση ή αλληλοσυμπληρώνοντας απόψεις άλλων. Τα πράγματα έγιναν πιο πολύπλοκα όταν στο δεύτερο μισό του 20ού αιώνα ήρθε να προστεθεί στην έννοια αυτή και ο χαρακτηρισμός «επιχειρηματική».

Πολλές απόψεις ήρθαν να υποστηρίξουν ότι οι δύο αυτές λέξεις δεν μπορούν να συνυπάρξουν, καθώς η επιχειρηματικότητα ως διαδικασία μεγιστοποίησης του κέρδους δεν προϋποθέτει στην ηθική, ακόμα την παραγκωνίζει αν πρόκειται να επιτευχθούν οι στόχοι του επιχειρηματία. Φυσικά, πρόκειται για μία οπτική άκρως πεπαλαιωμένη η οποία δεν μπορεί εκ των πραγμάτων να έχει ουσιαστική επιχειρηματολογία με βάση το επιχειρηματικό περιβάλλον όπως αυτό έχει διαμορφωθεί στις μέρες μας.

1.1 Προσεγγίζοντας την έννοια της Επιχειρηματικής Ηθικής.

«Το να είναι ηθική μία επιχείρηση με σκοπό να αυξήσει τα κέρδη της είναι εντελώς λάθος όσον αφορά το λόγο για τον οποίο είναι ηθική. Η ηθική επιχείρηση οφείλει να είναι ηθική επειδή θέλει να είναι ηθική.» Με άλλα λόγια, η επιχειρηματική ηθική σημαίνει ότι μία μονάδα που αποσκοπεί στην επίτευξη κέρδους ενεργεί εντός του επιχειρηματικού γίνεσθαι για μη επιχειρησιακούς λόγους. Με τον τρόπο αυτόν ο Andrew Stark παραθέτει την άποψή του σχετικά με τον τρόπο που χρησιμοποιείται η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής όσον αφορά την επίδραση που έχει μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και κερδοσκοπικό καπιταλιστικό σύστημα.¹

Αν λάβει κανείς υπόψη την παραπάνω άποψη ως δεδομένη αλήθεια τότε η ηθική την οποία επικαλείται ο Stark δεν είναι παρά ένας τρόπος δικαιολόγησης της διαφημιστικής δύναμης της επιχείρησης. Φυσικά, αποδέκτης είναι το καταναλωτικό κοινό και οι πελάτες της επιχείρησης η οποία αξιοποιεί την έννοια της επιχειρηματικής ηθικής αποκλειστικά για σκοπούς προβολής. Παραθέτοντας τα λόγια της Joanne B. Ciulla, ο Stark έρχεται να συμφωνήσει ότι «το πραγματικά δημιουργικό κομμάτι της επιχειρησιακής ηθικής είναι να ανακαλύψεις τρόπους να κάνεις αυτό που είναι ηθικά σωστό και κοινωνικά υπεύθυνο χωρίς να καταστρέψεις την καριέρα σου και την εταιρεία σου». Έτσι, επιχειρεί να πλήξει την ανιδιοτέλεια η οποία χαρακτηρίζει την ηθική δράση μίας επιχείρησης, καθώς βάσει

¹ Harvard Business Review, Andrew Stark, What's the Matter with Business Ethics, 1993.

των λεγομένων αυτών η ηθική έρχεται να εφαρμοστεί *à la carte* και πάντα με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης ή τουλάχιστον την μη ύπαρξη ζημίας σε αυτήν κατά τη διεκπεραίωση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων.

Ωστόσο, μία τέτοια θέση ενέχει μία αίσθηση απολυτότητας, δεδομένου ότι στα πλαίσια της παγκόσμιας αγοράς ο μοναδικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι αποκλειστικά η μεγιστοποίηση των χρηματικών κερδών, χωρίς καμία εκ των προτέρων ηθική υποχρέωση. Κάτι τέτοιο θα σήμαινε ότι μία επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε ιδιαίτερα ευαίσθητους τομείς όπως λόγου χάριν η εξόρυξη πετρελαίου δεν επιβαρύνεται με καμία ηθική ευθύνη για τυχόν καταστροφικά αποτελέσματα για την τοπική κοινωνία και το περιβάλλον που μπορεί να έχει ένα ατύχημα στις εγκαταστάσεις της, αν αυτό δεν πλήττει την κερδοφορία της.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται χρήσιμο να αναφερθεί ότι οι προαναφερθείσες ηθικές υποχρεώσεις μίας επιχείρησης ενέχουν πολλά από τα χαρακτηριστικά στοιχεία της κουλτούρας η οποία διέπει την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, έρχονται να ενισχύσουν τις δράσεις, τα πρότυπα και τις πρακτικές τις οποίες επιβάλλονται όχι μόνο από το νομοθετικό πλαίσιο από το οποίο περιβάλλεται η σύσταση και η δραστηριοποίησή της, αλλά και από τις απαιτήσεις που διαμορφώνονται από τον κοινωνικό και όχι μόνο περίγυρο, δηλαδή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Βέβαια η εφαρμογή της ηθικής δεν αφορά μόνο το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο επηρεάζεται από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον. Έτσι, θα έλεγε κανείς ότι οι ηθικές υποχρεώσεις μίας επιχείρησης περιλαμβάνουν ή θα έπρεπε να περιλαμβάνουν όλα όσα προσδοκούνται από τους εργαζομένους, τους άμεσα ενδιαφερομένους και το καταναλωτικό κοινό μεταφρασμένες πολλές φορές σε νομοθετικά κείμενα.

Κατά την αριστοτελική οπτική τα ήθη, δηλαδή οι συνήθειες, που διαμορφώνουν και τις συμπεριφορές εντός ενός κοινωνικού πλαισίου μεταβάλλονται συνεχώς, με άμεσο αποτέλεσμα την αλλαγή όχι μόνο σε απόψεις περί ηθικής, αλλά και σε ζητήματα που αφορούν τη νομική πλαισίωση των συμπεριφορών αυτών. Στο άρθρο τους οι Rea, Kolp, Ritz και Steward αποδίδοντας και την αριστοτελική προσέγγιση παραθέτουν την άποψη του φιλοσόφου ότι «Ο χαρακτήρας είναι το αποτέλεσμα καθημερινών ενεργειών», εδώ οι συναντήσεις στρατηγικού προγραμματισμού, οι αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες και τους άμεσα ενδιαφερομένους και ούτω καθεξής. Όπως, λοιπόν, ο Αριστοτέλης υποστήριξε «*Είμαστε αυτό που κάνουμε επανειλημμένα.*», οι αρετές διαπερνούν την ευρύτερη

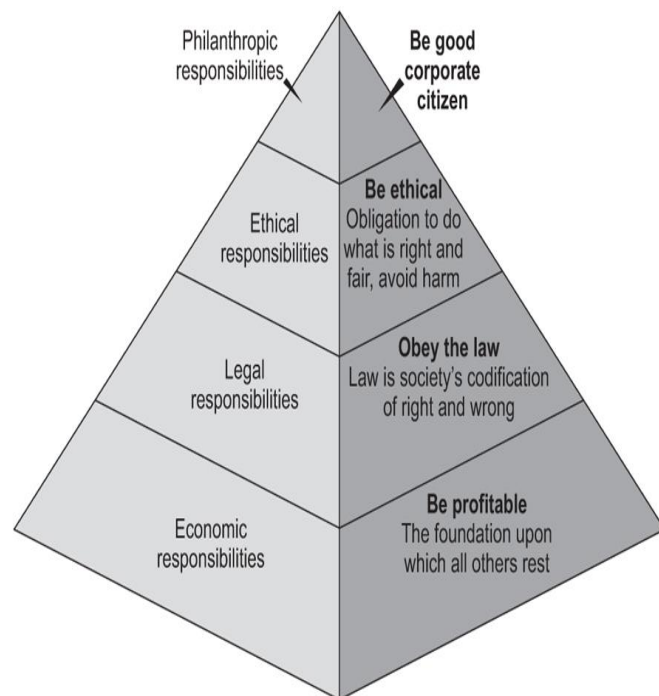
οργανωσιακή κουλτούρα και ορίζουν «τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα εδώ» (“*the way things are done around here*”).²

Κατά αυτόν τον τρόπο, οι προαναφερθείσες ηθικές υποχρεώσεις ενός οργανισμού, και ακόμα περισσότερο ενός οργανισμού με επιχειρηματική δράση που αποσκοπεί στην επίτευξη του μέγιστου δυνατού κέρδους εντός μίας κεφαλαιοκρατικής αγοράς έρχονται να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις «συνήθειες» του κοινού στο οποίο απευθύνεται, και επομένως και τα ήθη της εκάστοτε κοινωνίας. Λαμβάνοντας υπόψη όσα προαναφέρθηκαν γίνεται εύκολα κατανοητό ότι η έννοια της ηθικής δεν έγκειται αμιγώς στην αφιλοκερδή δραστηριοποίηση μίας επιχείρησης. Για την ακρίβεια, πρόκειται για την υποχρέωση της επιχείρησης η οποία, σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι άμεσα επιβαλλόμενη από τη νομοθεσία και έμμεσα από την κοινωνία.

Σύμφωνα με τον D.R.Gilbert η εταιρική δημόσια/κοινωνική πολιτική είναι κατανοητή ως η γενική στρατηγική διοίκηση ενός οργανισμού η οποία εστιάζει συγκεκριμένα σε δημόσια και ηθικά ζητήματα συνυφασμένα με τη λειτουργία και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων της εταιρίας.³ Βάσει αυτής της λογικής οι Carroll, Brown και Buchholtz εύστοχα διακρίνουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (*Corporate Social Responsibility-CSR*) σε τέσσερις τύπους:⁴

- την Οικονομική
- τη Νομική
- την Ηθική και
- τη Φιλανθρωπική.

Επεξηγηματικά, θα υποστήριζε κάποιος ότι επί της ουσίας πρόκειται για τέσσερις εντολές οι οποίες έχουν κοινό αποστολέα και κοινό αποδέκτη. Με το ρόλο του αποστολέα επιβαρύνεται η κοινωνία η οποία απαιτεί από τη δρώσα



² Harvard Business Review, Peter Rea-Alan Kolp-Wendy Ritz-Michelle D. Steward, Corporate Ethics Can't Be Reduced to Compliance, 2016.

³ Michael A. Hitt-R. Edward Freeman-Jeffrey S. Harrison, Handbook of Strategic Management, The Blackwell Publishing, 2001, σελ.: 568.

⁴ Archie B. Carroll, Jill Brown, Ann K. Buchholtz, Business & Society Ethics, Sustainability & Stakeholder Management, 10th edition, 2018, pp. 37-39.

επιχείρηση να είναι κερδοφόρα και νόμιμη. Όσον αφορά την «ηθική» η επιχείρηση αναμένεται να μην αξιοποιεί αμφισβητούμενες πρακτικές και ακόμα περισσότερο να είναι ανταποδοτική σε φιλανθρωπικό επίπεδο κατά τη δραστηριοποίησή της.

1.2 Οι διαστάσεις της Επιχειρηματικής Ηθικής.

Ο Andrew Stark μιλώντας για την εφαρμογή της επιχειρηματικής «ηθικής» η οποία διαδραματίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο στη διοίκηση των επιχειρήσεων έρχεται σε αντίθεση με την προσέγγιση της ηθικής διάστασης των ζητημάτων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι manager. Εξηγεί ότι αυτό είναι κάτι το ιδιαίτερα γενικό, προσφέροντας θεμελιώδεις προτάσεις για την αναμόρφωση του καπιταλιστικού συστήματος αντί για στρατηγικές δεοντολογίας που βοηθούν τους manager οι οποίοι πρέπει να εργαστούν μέσα σε αυτό το σύστημα. Επίσης, υποστηρίζει ότι είναι κάτι το υπερβολικά θεωρητικό που θα έπρεπε να αφορά φιλοσοφικές συζητήσεις, καθώς δεν είναι καθόλου φιλικό προς τους manager οι οποίοι έρχονται να το διαχειριστούν (*user-friendly*). Τέλος, είναι πάρα πολύ ανέφικτο λόγω του ότι ασχολείται με ζητήματα τα οποία είναι άκρως αντίθετα με τους υφιστάμενους διευθυντικούς ρόλους αλλά και ευθύνες. Για τον Stark οι πλέον κυρίαρχες έννοιες είναι ο επανέλεγχος (*moderation*), ρεαλισμός-με την έννοια του εφικτού (*pragmatism*) και ο μινιμαλισμός (*minimalism*). Όπως αναφέρει, τάσσεται υπέρ της πρακτικής προσέγγισης της επιχειρηματικής ηθικής «στον κόσμο που ζουν οι manager και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν». ⁵

Από την άλλη μεριά, η Joanne Ciulla στο βιβλίο της “Ethics: The Heart of Leadership” ασχολείται με την ανάλυση της επιχειρηματικής ηθικής λαμβάνοντας κυρίως υπόψη την ευθύνη των ανωτάτων στελεχών της διοίκησης ή αλλιώς της ηγεσίας. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «ένας εργαζόμενος είναι τόσο ηθικός/υπεύθυνος (ως προς το καθήκον) κατά τη διάρκεια της εργασίας του, όσο και οι προϊστάμενοι και οι εταιρίες φαίνονται να είναι ηθικές/υπεύθυνες στο να τον καθοδηγούν και να τον διευθύνουν.» Με άλλα λόγια, η ηθική της ηγεσίας, ως ένα μέρος της επιχειρηματικής ηθικής, επηρεάζει την ηθική - εδώ μπορεί να εννοηθεί και με την έννοια της κουλτούρας – του εργασιακού χώρου και επομένως μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις και τις επιλογές των εργαζομένων ανεξαρτήτως της ιεραρχικής βαθμίδας στην οποία δραστηριοποιούνται. ⁶

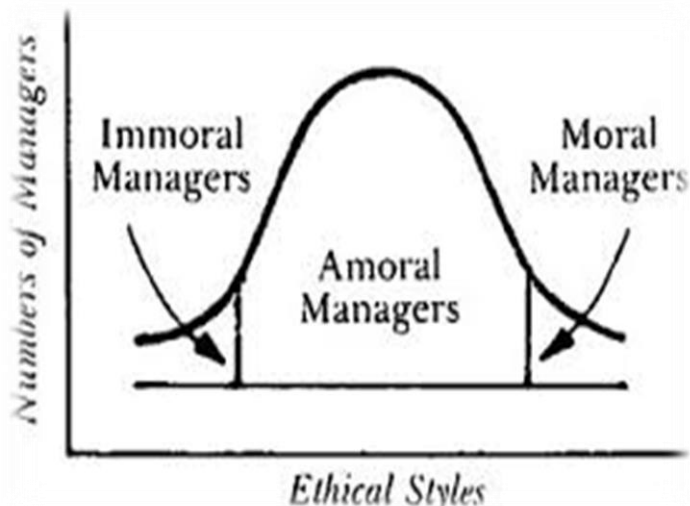
⁵ Harvard Business Review, Andrew Stark, What’s the Matter with Business Ethics, 1993.

⁶ Joanne B. Ciulla, Ethics: The Heart of Leadership, 2nd edition, p. 26.

Στην προσπάθεια ανάπτυξης όλων των πτυχών που ενέχει η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής συναντά κανείς αναφορές στα λεγόμενα μοντέλα ηθικής που υπάρχουν και τα οποία εκούσια ή ακούσια επικρατούν σε έναν οργανισμό. Όσον αφορά την επιχειρηματική ηθική οι Carroll, Brown και Buchholtz στο βιβλίο τους *Business & Society Ethics, Sustainability & Stakeholder Management* κάνουν αναφορά σε τρία μοντέλα ηθικής τα οποία έρχονται σε εννοιολογική αντίθεση, αν όχι σύγκρουση, μεταξύ τους. Πρόκειται για το *moral management*, το *immoral management* και το *amoral management*.⁷

Στην πρώτη περίπτωση γίνεται αναφορά στο ηθικό (*moral*) στυλ διοίκησης, δηλαδή την επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία βασίζεται στην ικανοποίηση συγκεκριμένων προτύπων ηθικής δράσης επηρεασμένη κατά κύριο λόγο από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό γίνεται με γνώμονα την ηθική μεταχείριση τόσο των εργαζομένων όσο και των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως το φυσικό περιβάλλον, ο κοινωνικός περίγυρος και το καταναλωτικό κοινό.

Στη δεύτερη περίπτωση, η λέξη «ανήθικος» (*immoral*) υποδηλώνει την αντίθεση προς το τί είναι ηθικό με ταυτόχρονη επίγνωση της αντίθεσης της επιχείρησης προς αυτό. Επεξηγηματικά, θα έλεγε κανείς ότι αν και η επιχείρηση και κυρίως τα διοικητικά στελέχη της ανώτατης ιεραρχικής βαθμίδας, όπου πραγματοποιείται και η λήψη των αποφάσεων, γνωρίζουν την ηθική διάσταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων επιλέγουν τη λήψη αποφάσεων οι οποίες έρχονται σε πλήρη αντίθεση με αυτήν. Αυτό το στυλ διοίκησης βασίζεται στην παραδοχή ότι το προσωπικό συμφέρον των manager ή το αποκλειστικό συμφέρον της επιχείρησης είναι ο ανώτατος στόχος της επιχειρηματικής δραστηριότητας με οποιοδήποτε κόστος (*no matter what*).



Σχετικά με το τρίτο στυλ ηθικής διοίκησης (*amoral*) θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι πρόκειται για μία μέση κατάσταση επιχειρηματικής ηθικής. Η έννοια του αμοραλισμού δεν ενέχει κατά ανάγκη τη σημασία της αντίθεσης με το ηθικό στοιχείο, οπωσδήποτε όμως δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ηθικό με τη σημασία της πρώτης περίπτωσης που παρουσιάστηκε. Επί της

⁷ Archie B. Carroll, Jill Brown, Ann K. Buchholtz, *Business & Society Ethics, Sustainability & Stakeholder Management*, 10th edition, 2018, pp. 199-200.

ουσίας γίνεται αναφορά στην έλλειψη ηθικής συνείδησης. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση ή ο manager προβαίνει σε πράξεις οι οποίες είτε έρχονται σε αντίθεση με το ηθικό πλαίσιο δράσης είτε όχι αυτό δεν ενέχει την έννοια του δόλου ως προς την παράβαση των υποδείξεων της ηθικής που οφείλεται να τηρείται, αλλά ούτε και γίνονται απαραίτητα για την επίτευξη εφαρμογής ενός ηθικού μοντέλου διοίκησης. Εκείνο, λοιπόν, που αντιπροσωπεύει αυτό το μοντέλο είναι η απουσία συνείδησης ως προς το τί είναι ηθικό στην επιχειρηματική δραστηριότητα ή ακόμα και η αδιαφορία στην υιοθέτηση ή τουλάχιστον αναγνώριση των ηθικών στοιχείων που θα έπρεπε να επηρεάσουν τη δραστηριότητα αυτή.

1.3 Επιχειρηματική Ηθική και Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Στο άρθρο τους οι Rea, Kolp, Ritz και Steward αναφέρουν ότι ο Πλάτωνας πίστευε πως οι *αρετές* ενισχύονται καλύτερα μέσω ερωτήσεων και συζητήσεων και όχι μέσω δηλώσεων και διακηρύξεων. Με άλλα λόγια, μαθαίνουμε την ηθική σε συνομιλία-επικοινωνία με άλλους. Αυτό σε διοικητικό επίπεδο μπορεί να γίνει αντιληπτό με δύο τρόπους. Ο ένας σχετίζεται με την επικοινωνία εντός του οργανισμού και ο άλλος, στενά συνυφασμένος με τον πρώτο, με την κουλτούρα που επικρατεί σε αυτόν. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι η συνεχής αλληλεπίδραση τόσο μεταξύ εργασιακών ομάδων, όσο και των εργαζομένων είναι αυτό που ουσιαστικά διαμορφώνει και την οργανωσιακή κουλτούρα και την επιχειρηματική ηθική που διατρέχουν τον οργανισμό.⁸

Στο ίδιο κλίμα ο Gary Jason, στα πλαίσια της κριτικής που ασκεί στο βιβλίο των Al Gini και Marcoux “The Ethics of Business: A Concise Introduction”, υποστηρίζει ότι η «κουλτούρα» μιας επιχείρησης μπορεί να ενισχύσει ή να μειώσει την ηθική αρετή των εργαζομένων, επιβεβαιώνοντας με αυτόν τον τρόπο τη σημασία της αλληλεπίδρασης των ατόμων μεταξύ τους. Αυτό πραγματοποιείται σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό όταν οι εργαζόμενοι παίρνουν τη διοίκηση και την κουλτούρα της επιχείρησης ως προσωπικά ηθικά τους μοντέλα επιχειρώντας την εφαρμογή των αξιών της επιχείρησης στην καθημερινή τους ζωή. Φυσικά, το αποτέλεσμα της μεγάλης επιρροής που έχει η ηθική της επιχείρησης στους εργαζομένους της εξαρτάται από την εν γένει στάση τόσο των στελεχών όσο και των επί μέρους εργαζομένων σε μία σειρά από ηθικά ζητήματα.⁹

⁸ Harvard Business Review, Peter Rea-Alan Kolp-Wendy Ritz-Michelle D. Steward, Corporate Ethics Can't Be Reduced to Compliance, 2016.

⁹ Gary James Jason, Review: Essay Al Gini and Alexei Marcoux's The Ethics of Business: A Concise Introduction, Reason Papers Vol. 36, no.1, 2014, p. 157.

Διαφαίνεται, λοιπόν, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα πολύπλοκο και δυναμικό δίκτυο κοινών αξιών, στάσεων και συμπεριφορών σε ένα σύνολο οργανωσιακών δραστηριοτήτων. Για το λόγο αυτό δεν μπορούμε να ομιλούμε για καθολική εφαρμογή μίας ενιαίας ηθικής στον επιχειρηματικό χώρο. Μια συμπεριφορά εύκολα αποδεκτή σε μία οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να μην είναι ευπρόσδεκτη σε μία άλλη. Μια οργανωσιακή κουλτούρα που δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε ηθικές πρακτικές αναπόφευκτα θα έχει μεγάλη επίδραση στο σύνολο του οργανισμού στον οποίο εφαρμόζεται και πιο συγκεκριμένα στις δραστηριότητες και τη γενικότερη ταυτότητα αυτού.¹⁰

Ερευνώντας τις έννοιες της ηθικής και της κουλτούρας στα πλαίσια ενός οργανισμού μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι πρόκειται ουσιαστικά για τη διαμόρφωση, διατήρηση και ενίσχυση των αξιών οι οποίες διέπουν τον οργανισμό αυτό. Με άλλα λόγια, πρόκειται για τις προϋποθέσεις τις οποίες η επιχείρηση καλείται να πληροί βάσει των προτύπων που είναι ανεκτά και επιβαλλόμενα από τις αξίες οι οποίες διέπουν το κοινωνικό περίγυρο, είτε αυτές υπαγορεύονται από νομοθετικές διατάξεις, είτε από κοινωνικές τάσεις βάσει των διεθνών συνθηκών, όπως ο καταναλωτικός ακτιβισμός. Επιγραμματικά, αξίες όπως η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η υπευθυνότητα, η τιμιότητα και η καινοτομία αποτελούν κάποιες από τις βασικότερες έννοιες οι οποίες συνδράμουν στην αποσαφήνιση των στόχων μίας εταιρίας.¹¹

Ωστόσο, οι αξίες αυτές δεν είναι απλή αναφορά στο τί θα έπρεπε να τηρεί μέσα από τη δράση της η επιχείρηση. Βάσει των παραπάνω εννοιών η αυτή ελέγχεται αρχικά από τους άμεσα ενδιαφερομένους οι οποίοι συνεργάζονται μαζί της αλλά και από την κοινωνία, και επομένως και από το καταναλωτικό κοινό, μέσα από τη λεγόμενη Κοινωνική και Ηθική Αξιολόγηση. Το μοντέλο της Κοινωνικής και Ηθικής Αξιολόγησης βασίζεται σε παράγοντες όπως η ιδιοκτησιακή δομή της εταιρίας, τα συμφέροντα και τις απαιτήσεις των άμεσα ενδιαφερομένων, την αφοσίωση των στελεχών της κ.α.¹²

¹⁰ Didem ENGİNOĞLU-Cenk Laçın ARIKAN, EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON BUSINESS ETHICS: A CONCEPTUAL STUDY, 2016.

¹¹ Chris Moon-Clive Bonny, Ηθική των Επιχειρήσεων-Αντιμέτωποι με το ζήτημα, The Economist Books, Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ, 2000, Κεφάλαιο 6ο: Επιχειρηματική δράση: το θέμα των άμεσων ενδιαφερομένων, Daniel Summerfield, σελ.: 147-148.

¹² ό.π. σελ.: 235-238.

Κεφάλαιο 2ο.

Η Οργανωσιακή κουλτούρα: τότε και τώρα.

Στα ρωμαϊκά χρόνια ο ύπατος Κικέρων (Marcus Tullius Cicero, 106π.Χ.-43π.Χ.) εισήγαγε για πρώτη φορά στο λατινικό λεξιλόγιο τη λέξη *cultura*, από το ρήμα *colere*, που σημαίνει καλλιεργώ. Σημαίνει δηλαδή στην κυριολεξία καλλιέργεια και είναι το αντίστοιχο της ελληνικής λέξης παιδεία. Μετά την Αναγέννηση η έννοια της κουλτούρας παραφράστηκε ως πολιτισμός, ενώ στην ουσία η κουλτούρα είναι υποσύνολο του πολιτισμού. Εμβαθύνοντας παρατηρούμε πως η έννοια της κουλτούρας είναι ευμετάβλητη εξαιτίας διαφόρων παραγόντων για κάθε χώρα (π.χ. θρησκεία, μόδα, παράδοση, μορφωτικό επίπεδο, πολιτικές παρεμβάσεις, στρατηγική επιβίωσης της πολιτικής κοινωνίας κ.α.).

Στης μέρες μας η έννοια της κουλτούρας συνοδεύεται στη διοικητική ορολογία από τον όρο «οργανωσιακή» (κουλτούρα). Στη σύγχρονη βιβλιογραφία πολλά από τα παραπάνω χαρακτηριστικά εμφανίζονται, αυτή τη φορά ως παράγοντες διαμόρφωσης όχι του ανθρώπου γενικότερα, αλλά των εργαζομένων μίας επιχείρησης ειδικότερα και σε τελική ανάλυση ως συστατικά στοιχεία της ταυτότητας της επιχειρηματικής οντότητας στο σύνολό της.

2.1 Τα μεγάλα ονόματα της Διοίκησης.

Επιχειρώντας την απόδοση μίας αναλυτικότερης εικόνας της σημερινής Διοίκησης και ακόμα περισσότερο των διοικητικών πρακτικών σε σχέση με την οργανωσιακή-διοικητική κουλτούρα θεωρείται σκόπιμη την αναφορά στα μεγαλύτερα ονόματα που στιγμάτισαν με το έργο τους τον σύγχρονο τρόπο σκέψης. Η οργανωμένη και καλύτερα τεκμηριωμένη έρευνα των διοικητικών φαινομένων έχει τις βάσεις της στον 18ο αιώνα με τη συμβολή του Γερμανού οικονομολόγου και κοινωνιολόγου Max Weber και το «γραφειοκρατικό» μοντέλο. Το υπόδειγμα της «γραφειοκρατίας» αποτελεί οργανωτική μορφή παγκόσμιας εμβέλειας που έχει επηρεάσει το επιχειρηματικό πεδίο σε όλον τον πλανήτη.

Η έννοια της γραφειοκρατίας διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Max Weber και αναφέρεται στη συνηθέστερη μορφή οργάνωσης «που χαρακτηρίζεται από αποκέντρωση, ιεραρχία, εξουσία, πειθαρχία, κανόνες, καριέρα, καταμερισμό εργασίας και θητεία». Οι υποστηρικτές του γραφειοκρατικού τρόπου οργάνωσης τονίζουν ότι παρέχει σαφείς

διαδικασίες επικοινωνίας, καθώς και σαφείς προδιαγραφές εξουσίας, αρμοδιότητας και ευθύνης, αποκλείοντας, ή τουλάχιστον μειώνοντας σε μεγάλο βαθμό, φαινόμενα ευνοιοκρατίας, διακρίσεων και εξουσιαστικών αυθαιρεσιών. Παράλληλα προϋποθέτει τις έννοιες της ειδίκευσης και της εμπειρίας.¹³

Οι λόγοι επικράτησης και επέκτασης της γραφειοκρατικής οργάνωσης στη σύγχρονη εποχή είναι η επικράτηση και επέκταση της χρηματικής οικονομίας, στο βαθμό που η αμοιβή των υπαλλήλων που την υπηρετούν, γίνεται με τη μορφή μισθών σε κανονική βάση. Ακόμη, η εμφάνιση και εδραίωση της καπιταλιστικής οικονομίας, καθώς και ο υψηλός βαθμός αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της γραφειοκρατικής οργάνωσης, είναι στενά συνυφασμένος με την ανάπτυξη του κεφαλαιοκρατικού τρόπου παραγωγής. Στο γραφειοκρατικό management του Weber επικρατεί η τυποποίηση των διαδικασιών και τον απόλυτο έλεγχο των εργαζομένων ως προς τον τρόπο δράσης τους. Αυτό φυσικά επιτυγχάνεται από τη θέσπιση κανόνων και προτύπων, τη συνεχή καταγραφή των δράσεων των εργαζομένων και την αυστηρή ιεραρχική δομή διοίκησης.¹⁴

Οι επιχειρηματικές και κάθε είδους οργανώσεις στελεχώνονται και λειτουργούν με τη νέα κατηγορία των επαγγελματικά εξειδικευμένων υπαλλήλων, των managers. Η εργαλειακή ή διαχειρισιολογική (*managerial*) προσέγγιση δίνει προτεραιότητα στην αναζήτηση της αποδοτικότητας των μεθόδων οργάνωσης και εργασίας. Ο Taylor δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εμπειρική ή αλλιώς πειραματική εξέταση των προβλημάτων. Στόχευσε, λοιπόν, στη συστηματοποίηση της εργασίας με σκοπό να εκλογικεύσει την οργανωτική συμπεριφορά και να επιτυγχάνεται ο άριστος τρόπος εκτέλεσης της εργασίας (*one best way*).

Σε αυτό το σημείο φαίνεται αναγκαίο να γίνει η παράθεση ενός άλλου μεγάλου ονόματος του management ο οποίος συχνά θεωρείται και ως η απάντηση στη Βεμπεριανή διοικητική προσέγγιση. Ο λόγος για τον Frederick Winslow Taylor. Σύμφωνα με την ορθολογική κατανομή των πόρων ο Taylor ουσιαστικώς εφήρμοσε τις αρχές της θεωρίας του καταμερισμού της εργασίας κατά τα πρότυπα του Adam Smith. Έτσι, τα καθήκοντα αναλαμβάνονται από τους σωστούς εργαζομένους σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας.

Παρά τη σταθερή στοχοθέτηση και την ξεκάθαρη επιλογή των μεθόδων υλοποίησης των στόχων, η προσέγγιση του Taylor είχε ένα μεγάλο μειονέκτημα, το οποίο έγινε αισθητό τις επόμενες δεκαετίες. Δεν δινόταν η απαιτούμενη βαρύτητα σε αυτό που σήμερα ονομάζεται συναισθηματικό κεφάλαιο. Στην πραγματικότητα, ο Taylor πίστευε πως ο μόνος τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων για εντατικότερη και άρα αποδοτικότερη εργασία ήταν η

¹³ Σταυρούλα Κτιστάκη, Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2009, σελ.: 62.

¹⁴ Μαρία Καλογεροπούλου-Πάνος Μουρδουκούτας, Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2012, σελ.: 15-17.

προσφορά επιπλέον χρημάτων ανάλογα με την απόδοση του εργαζομένου, παραγκωνίζοντας παντελώς τον ανθρώπινο παράγοντα, τις αξίες του οποίου ανάλυσε περίπου έναν αιώνα μετά ο Maslow και επομένως την κουλτούρα που απαιτείται για την αποδοτικότητα των εργαζομένων, πίσω από το οποιοδήποτε μοντέλο διοίκησης.¹⁵

Στην απλουστευτική αυτή λογική απαντά ο Γάλλος Henri Fayol ο οποίος επιχείρησε και κατάφερε να αποδώσει έναν πιο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα στη διοίκηση σε 14 αρχές:

1. Αρχή του καταμερισμού της εργασίας
2. Αρχή της εξουσίας
3. Αρχή της προληπτικής κύρωσης
4. Αρχή της ευθύνης και της αρμοδιότητας
5. Αρχή της πειθαρχίας
6. Αρχή της αποδοχής της εξουσίας
7. Αρχή της προσταγής
8. Αρχή της ενότητας
9. Αρχή της συγκέντρωσης των εξουσιών
10. Αρχή της σταθερότητας του προσωπικού
11. Αρχή της προάσπισης του συλλογικού συμφέροντος
12. Αρχή της δίκαιης αμοιβής
13. Αρχή της πρωτοβουλίας
14. Αρχή του Esprit de Corps

Στα έργα του συναντάμε την απαρίθμηση των εννοιών του Σχεδιασμού (*Planning*), της Οργάνωσης (*Organizing*), της Επικοινωνίας (*Communicating*), του Συντονισμού (*Directing*) και του Ελέγχου (*Controlling*).

Συνεχιστής της ανάλυσης του Fayol υπήρξε ο Αυστραλός Elton Mayo, ιδρυτής της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Εκείνος με τη σειρά του επικεντρώθηκε στις συνθήκες εργασίας και το πώς αυτές επηρεάζουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμη, συναντάμε τη λεγόμενη Διοίκηση των Οργανώσεων με κύριο εκπρόσωπο τον C. Barnard, ο οποίος αποφάσισε ότι ιδιαίτερης προσοχής χρήζουν η συνειδητή συνεργατική ικανότητα του ατόμου, η επικοινωνία (κάθετη και οριζόντια) και η εξυπηρέτηση του συγκεκριμένου σκοπού.¹⁶

Τέλος, ο Drucker εξέφρασε την άποψη ότι το management είναι η σύνθεση πέντε επί μέρους λειτουργιών οι οποίες συμβάλλουν το σχεδιασμό μίας συγκεκριμένης στοχοθεσίας για την επίτευξη του τελικού επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Οι λειτουργίες αυτές είναι ο

¹⁵ Σταυρούλα Κτιστάκη, Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2009, σελ.: 80-83.

¹⁶ ό.π. σελ.: 101.

Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Επικοινωνία και τα Κίνητρα, η Αξιολόγηση και η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού και φυσικά βασίζονται σε πλήθος παραγόντων που δεν εμπίπτουν αποκλειστικά στο πεδίο της Διοικητικής Επιστήμης.¹⁷

Εύλογα κανείς θα αναρωτάτο γιατί να πραγματοποιείται μία αναφορά των προαναφερθέντων ονομάτων και των εννοιών τις οποίες έφεραν στο διοικητικό χώρο. Έννοιες οι οποίες πλέον θεωρούνται σε μεγάλο βαθμό ξεπερασμένες και οι οποίες σαφώς έχουν χάσει ή αλλάξει το νόημά τους. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό έγκειται στο γεγονός ότι βασικό χαρακτηριστικό της διοίκησης είναι η συνεχής πορεία προς τα εμπρός, εννοώντας τη συνεχή βελτίωση, κοιτώντας, όμως προς τα πίσω, στα λάθη, τα γεγονότα και τα διδάγματα.

2.2 Τί είναι Οργανωσιακή Κουλτούρα;

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά στον όρο της οργανωσιακής κουλτούρας με στόχο τη συσχέτισή της με την έννοια της επιχειρηματικής ηθικής. Ωστόσο, δεν πρέπει να υπάρχει σύγχυση ή ταύτιση των δύο αυτών όρων, τόσο ως προς την εννοιολογική τους φύση, όσο και ως προς την πρακτική τους εφαρμογή στον επιχειρηματικό χώρο. Ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας δεν αποτελεί εύκολο έργο. Πολλοί θεωρητικοί της Διοίκησης, της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, της Πολιτειολογίας και πολλών άλλων ειδικοτήτων επιχειρούν την αποκρυστάλλωση της έννοιας δίνοντας διαφορετικούς ορισμούς τόσο ανάλογα με το επιστημονικό πεδίο το οποίο υπηρετούν, όσο και των συνθηκών που επικρατούν. Ένας πρακτικός τρόπος για τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον. Η ουσία της κουλτούρας είναι οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι υποθέσεις που γίνονται κοινώς αποδεκτές και θεωρούνται δεδομένες καθώς ο οργανισμός συνεχίζει να δραστηριοποιείται.¹⁸

Υπό το ίδιο πρίσμα οι Wilson και Rosenfeld καταλήγουν ότι η κουλτούρα αποτελείται από το σύνολο των βασικών αξιών, ιδεολογιών και υποθέσεων οι οποίες καθοδηγούν και διαμορφώνουν την ατομική και επιχειρηματική συμπεριφορά. Προχωρούν τον παραπάνω συλλογισμό υποστηρίζοντας ότι αποτελεί απόσταγμα πολλών άλλων παραγόντων οι

¹⁷ Μαρία Καλογεροπούλου-Πάνος Μουρδουκούτας, Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2012, σελ.: 15-17.

¹⁸ Boniface C. Madu, Organization culture as driver of competitive advantage, Journal of Academic and Business Ethics, 2011.

οποίοι σχετίζονται με τις εκάστοτε συνθήκες οι οποίες επικρατούν στο περιβάλλον εντός του οποίου υπάρχει και δραστηριοποιείται η επιχείρηση.¹⁹

Σύμφωνα με τον Schein η κουλτούρα είναι ένα σχήμα κοινών βασικών παραδοχών που η εργασιακή ομάδα υιοθετεί μέσα από την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται τόσο με την εξωτερική της προσαρμογή, όσο και με την εσωτερική της ολοκλήρωση. Οι παραδοχές αυτές διδάσκονται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αισθήματος σε σχέση με τα προβλήματα αυτά.²⁰

Με τη σειρά του ο Lozano στο άρθρο του “Ethics and Corporate Culture: A Critical Relationship” επιχειρεί την αποσαφήνιση της έννοιας του οργανισμού και αυτήν της κουλτούρας προσπαθώντας να αποδώσει την ισχυρή σχέση αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ τους. Για το λόγο αυτό υποστηρίζει ότι η ιδέα της κουλτούρας επικεντρώνεται στην εκφραστική, μη ορθολογική ιδιότητα ενός οργανισμού. Βάσει της λογικής αυτής πιστεύει ότι είναι πιο σημαντικό να αναλύσει κανείς την εταιρική κουλτούρα στο πλαίσιο της οργανωσιακής διαδικασίας λόγω της ευρύτερης άποψης του οργανισμού.²¹

Συμφωνώντας με την παραδοχή ότι μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός αποτελείται από μία ομάδα ή ένα σύνολο ομάδων οι οποίες καλούνται να δραστηριοποιηθούν με σκοπό την εξυπηρέτηση ορισμένων στόχων αυτού, γίνεται κατανοητό ότι η συνολική κουλτούρα η οποία έρχεται να χαρακτηρίσει έναν οργανισμό δεν είναι παρά το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης της κουλτούρας κάθε μίας ομάδας ξεχωριστά. Αυτή εξαρτάται από ένα πλήθος μεταβλητών όπως η γλώσσα, τα πρότυπα συμπεριφοράς και το σύστημα αξιών που επικρατούν μέσα στην ομάδα, οι διαφορετικότητες όσον αφορά τις επιμέρους νοοτροπίες, αλλά και ο τρόπος αλληλεπίδρασης των μελών της ομάδας και αυτής με τις υπόλοιπες ομάδες του οργανισμού.²²

Οι Wilson και Rosenfeld δεν στάθηκαν μόνο στην περιγραφή παραπάνω χαρακτηριστικών της οργανωσιακής κουλτούρας. Έκαναν αναφορά και σε δύο πολύ σημαντικές Σχολές στις οποίες βασίστηκαν οι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας όπως αυτοί θα παρουσιαστούν παρακάτω. Οι Σχολές αυτές έχουν φυσικά τις βάσεις τους όχι μόνο στη Διοικητική Επιστήμη, η οποία έτσι και αλλιώς αποτελεί ένα πολυεπιστημονικό πεδίο έρευνας, αλλά και σε επιστήμες άλλων ανθρωποκεντρικών κλάδων όπως η

¹⁹ David C. Wilson-Robert H. Rosenfeld, *Managing Organizations*, McGRAW-HILL BOOK COMPANY, 1990, p. 229.

²⁰ Δήμητρα Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. 1η, εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008, σελ.: 241-242.

²¹ Josep M. Lozano, ESADE Barcelona, *Ethics and Corporate Culture: A Critical Relationship*, *Ethical Perspectives* 5 (1998).

²² Paul James, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2000, σελ.: 276.

Κοινωνιολογία, η Ψυχολογία και άλλες. Ο λόγος για την Εφαρμοστέα Σχολή ή Σχολή Εφαρμογής (*Applicable School*) και την Αναλυτική Σχολή (*Analytical School*).²³

Στην πρώτη, η κουλτούρα που προωθείται χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο από παράγοντες οι οποίοι θα θεωρούντο ιδιαίτερα συνδεδεμένοι με το συναισθηματικό κεφάλαιο το οποίο ενισχύει την απόδοση των εργασιακών ομάδων. Έτσι, η δημιουργία ισχυρών δεσμών όσον αφορά τη δυναμική λειτουργίας των εργαζομένων αποτελούν το κλειδί στην εφαρμογή μίας κουλτούρας πιο ανθρωποκεντρικής, συμπορευόμενη με τις σύγχρονες τάσεις άσκησης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (*Human Resources Management-HRM*).

Από την άλλη μεριά, η Αναλυτική Σχολή δίνει έμφαση στην ανάλυση του όρου της οργανωσιακής κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά σε ένα φαινόμενο το οποίο συμπεριλαμβάνει πλήθος παραγόντων, ή μάλλον προς αποφυγή της λέξης, μεταβλητών οι οποίες μπορούν και επηρεάζουν συνεχώς την κουλτούρα η οποία υιοθετείται και επικρατεί σε έναν οργανισμό.

Οι δύο προαναφερθείσες Σχολές οργανωσιακής κουλτούρας αποτέλεσαν τη βάση για την ανάλυση της έννοιας. Έτσι, η άσκηση των αρχών που πρεσβεύουν αποτέλεσε αντικείμενο παρατήρησης τόσο στον ακαδημαϊκό, όσο και στον επιχειρηματικό χώρο μέσα από την εμπειρική πλέον καταγραφή τους. Σύμφωνα με τους Wilson και Rosenfeld, ο τύπος της κουλτούρας η οποία επικρατεί σε έναν οργανισμό δεν εξαρτάται μόνο από όσα οι ίδιοι αποδώσανε στον ορισμό της έννοιας αυτής. Για την ακρίβεια, διακρίνουν την κουλτούρα σε τέσσερα είδη τα οποία διαφέρουν μεταξύ τους όχι μόνο ως προς τις επιμέρους συμπεριφορές των ατόμων που λειτουργούν μέσα σε μία επιχείρηση, αλλά και ως προς τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης, καθώς και την κατάσταση στην οποία αυτή βρίσκεται. Έτσι, γίνεται λόγος για την *κουλτούρα ισχύος*, την *κουλτούρα ρόλων*, την *κουλτούρα καθηκόντων* και την *ατομική κουλτούρα*.

2.3 Τυπολογία της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Αρχικά, όπως υποστηρίζει και ο Schein, η αξία της τυπολογίας είναι ότι μας επιτρέπει να διαφοροποιούμε τις επιχειρηματικές οργανώσεις. Η δυσκολία είναι ότι σε οποιαδήποτε δεδομένη οργανωσιακή δομή ο ένας τύπος μπορεί να έχει παραλλαγές άλλων διαστάσεων που λειτουργούν σε άλλους οργανισμούς, πράγμα το οποίο απαιτεί τη δημιουργία ακόμα

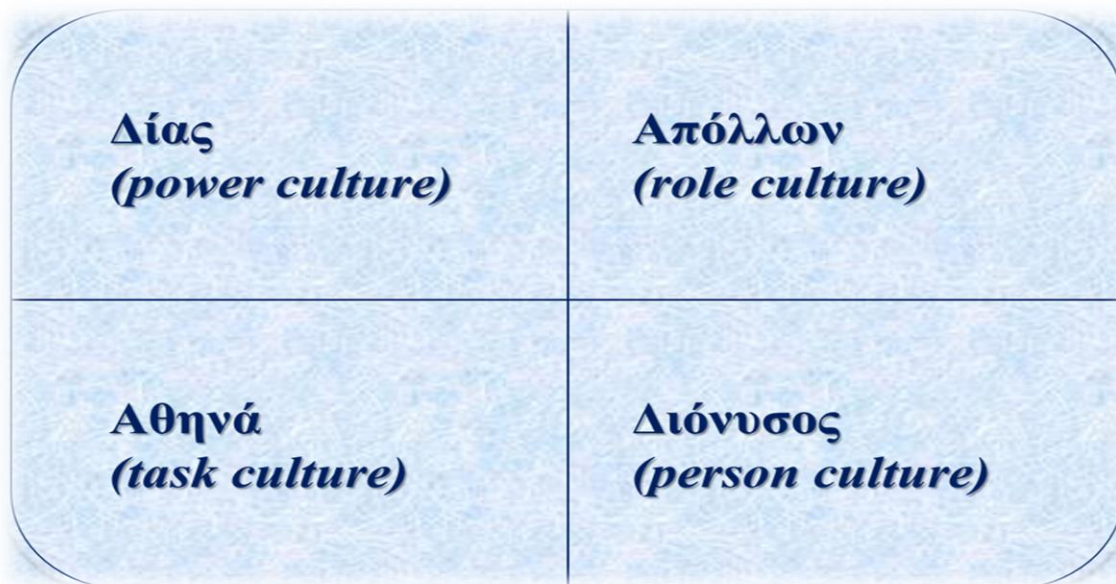
²³ David C. Wilson-Robert H. Rosenfeld, *Managing Organizations*, McGRAW-HILL BOOK COMPANY, 1990, p.p. 234-236.

περισσότερων διαστάσεων για να καταγράψουμε τη μοναδικότητα ενός συγκεκριμένου οργανισμού.

Ορισμένες τυπολογίες εστιάζουν συγκεκριμένα στο πώς είναι διαμορφωμένη η ιεραρχική δομή και ποιο επίπεδο συμμετοχής αναμένεται να υπάρχει στον οργανισμό. Έτσι, προκύπτουν οι εξής τυπολογίες:²⁴

- αυταρχική
- πατερναλιστική
- συμβουλευτική - δημοκρατική
- συμμετοχική - εξουσιαστική
- αντιπροσωπευτική
- επιλεκτική (πράγμα που προϋποθέτει την ανάθεση όχι μόνο των καθηκόντων και των ευθυνών, αλλά και στοιχεία ελέγχου)

Σε αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητο να παρατεθεί η τυπολογία που έχει αποδώσει, από διαφορετική οπτική, ο Handy σχετικά με τα είδη της οργανωσιακής κουλτούρας τα οποία έλαβαν τα ονόματά τους από τα χαρακτηριστικά στοιχεία των θεών του Ολύμπου, όπως φαίνεται και στον πίνακα.²⁵



Αρχικά συναντάμε την κουλτούρα του «Δία» η οποία στηρίζεται στην ισχύ του προϊσταμένου έναντι του υφισταμένου βάσει ιεραρχικών κριτηρίων. Στην κουλτούρα ισχύος (*the power culture*) οι υπάλληλοι δρουν ανάλογα με τα όσα απαιτούν οι έχοντες την εξουσία δίνοντας στον οργανισμό τη δυνατότητα να είναι ιδιαίτερα ευέλικτος όσον αφορά

²⁴ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, Jossey-Bass 2004, p. 192.

²⁵ Δήμητρα Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. 1η, εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008, σελ.: 243-244.

τα «αντανακλαστικά» του στις αλλαγές. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί τάχιστα να αποκτήσει σημαντικό επιχειρηματικό πλεονέκτημα έναντι των ομοειδών αντιπάλων της. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι η πίεση την οποία καλούνται να διαχειρίζονται οι υπάλληλοι είναι μεγάλη, καθώς δεν υπάρχουν σημαντικά περιθώρια λήψης πρωτοβουλιών, ενέχει κινδύνους ως προς την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, σε περιπτώσεις υιοθέτησης αυτού του τύπου κουλτούρας είναι σύνηθες φαινόμενο να μην υπάρχει δυναμική υποστήριξη (*back-up*) των εργαζομένων όσον αφορά τα εργασιακά τους αποτελέσματα και επομένως οποιοδήποτε εργασιακό σφάλμα να έχει πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις στη λειτουργία του οργανισμού. Ακόμα, όπως θα ήταν και λογικό, η συγκεντρωτική αυτή κουλτούρα, είναι επόμενο να μην μπορεί να εφαρμοστεί, τουλάχιστον όχι σε απόλυτο βαθμό από επιχειρήσεις οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη λόγω του μεγέθους τους και του πλήθους των ζητημάτων τα οποία κατά καιρούς ανακύπτουν.

Ακολουθεί ο «Απόλλωνας» με την κυριαρχία οργανογραμμάτων και προκαθορισμένων ρόλων εργασίας εντός του οργανισμού. Αφορά την κουλτούρα ρόλων (*the role culture*), η οποία παρουσιάζει κάποια κοινά χαρακτηριστικά τα οποία καταγράφονται και στο γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber (*the ideal-type bureaucracy*), όπως θα αποδοθεί στη συνέχεια. Έτσι, υπάρχει αυστηρός καθορισμός τόσο των αρμοδιοτήτων της εκάστοτε εργασιακής θέσης, όσο και τήρηση της ιεραρχικής δομής αναφορικά με την απόδοση εντολών υπό κάθετη (*top-down*) μορφή. Ιδιαίτερο ρόλο εδώ διαδραματίζουν οι λήπτες των αποφάσεων (*decision makers*) οι οποίοι είναι υψηλόβαθμα στελέχη (*senior managers*) και είναι εκείνοι οι οποίοι δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές δράσης. Το θετικό στοιχείο αυτού του τύπου κουλτούρας αποτελεί η σταθερότητα που αποπνέει η δύσκολα μεταβαλλόμενη ιεραρχική μορφή και η προβλεψιμότητα σχετικά με τις διαδικασίες οι οποίες τηρούνται εντός της επιχείρησης. Παρά ταύτα, είναι γεγονός ότι η κουλτούρα αυτή δημιουργεί προσχώματα στην προσαρμοστικότητα της επιχείρησης σε σημαντικές αλλαγές αποτελώντας τροχοπέδη στη βιωσιμότητά της.

Στη συνέχεια με το όνομα «Αθηνά» έμφαση δίνεται κατά κύριο λόγο στη διενέργεια των έργων τα οποία ανατίθενται στην εργασιακή ομάδα. Σχετικά με την κουλτούρα έργου (*the task culture*), σε αντίθεση με την προηγούμενη, ο ρόλος του στελέχους (προηγουμένως: *senior manager*) περιορίζεται μόνο στην ανάθεση έργου. Επεξηγηματικά, η διενέργεια διεργασιών προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων πραγματοποιείται αυτόνομα από τις εργασιακές ομάδες. Η αποτελεσματικότητα της υιοθέτησης της κουλτούρας αυτής επιτυγχάνεται με την αξιοποίηση από πλευράς ομάδας μητρών οι οποίες ενδείκνυνται για την αυτόνομη και ταχύτερη υλοποίηση των απαραίτητων βημάτων, όπως η μήτρα PESTEL-DG Analysis, η SWOT Analysis, η Αλυσίδα Αξίας του Porter, διαγράμματα όπως το Gantt Chart, μοντέλα όπως το Business Model Canvas και πολλά άλλα ανάλογα με τις ανάγκες του *project* και τις απαιτήσεις του οργανισμού. Πρόκειται για ακόμα έναν τύπο κουλτούρας που προωθεί την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα εντός του

οργανισμού που όμως εμποδίζει την παραγωγή οικονομιών κλίμακας λόγω του βραχυχρόνιου χαρακτήρα των εκάστοτε έργων.²⁶

Τέλος, συναντάται ο «Διόνυσος» που στοχεύει στην ανάπτυξη ενός δημιουργικού ατομικισμού κατά την εργασιακή διαδικασία στα πλαίσια των δράσεων και των λειτουργιών του οργανισμού. Στα πλαίσια της ατομικότητας η οποία πολλές φορές προσδιορίζει τους εργαζομένους μίας επιχείρησης διαμορφώνεται η ατομική κουλτούρα (*the person culture*) στην οποία βασικό συστατικό στοιχείο δεν αποτελεί η εργασιακή ομάδα αλλά ο εργαζόμενος ως εργασιακή μονάδα. Κατά κύριο λόγο η ατομική κουλτούρα έχει ως στόχο την ανάπτυξη των προσωπικών φιλοδοξιών και βλέψεων του εργαζομένου συνενώνοντάς τες με αυτές των άλλων εργαζομένων με σκοπό το συλλογικό συμφέρον της επιχείρησης. Η πρακτική εφαρμογή της κουλτούρας αυτής έρχεται σε αντίθεση με τις άλλες υπό την έννοια ότι η κουλτούρα εδώ αποκτά καταρχάς ατομικό χαρακτήρα και μετέπειτα συλλογικό.

Λαμβάνοντας υπόψιν όσα ήδη έχουν αναφερθεί περί της οργανωσιακής κουλτούρας, θα μπορούσε κανείς να συνοψίσει τη διαδικασία παρακολούθησης και απόδοσής σε μία επιχείρηση με τη σύλληψη κάποιων βασικών σταδίων. Ξεκινώντας, λοιπόν, άκρως αναγκαίος είναι ο σχεδιασμός της εταιρικής κουλτούρας την οποία τα στελέχη επιθυμούν να αποδώσουν στην επιχείρηση, κάτι το οποίο γίνεται στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Εν συνεχεία, ακολουθεί η κατανόηση της ήδη υπάρχουσας εταιρικής κουλτούρας λαμβάνοντας ως δεδομένο την καθαρή εικόνα της κουλτούρας η οποία προωθεί η επιχείρηση τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Απόσταγμα της σύγκρισης των δύο παραπάνω αποτελεί η διαπίστωση όσων μεσολαβούν προς επίτευξη των επιδιωκόμενων σκοπών της επιχείρησης και επομένως των βημάτων που πρέπει ακόμα να πραγματοποιηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Μετά από τον προσδιορισμό, λοιπόν, των επιμέρους στόχων ως προς τη διαμόρφωση της κουλτούρας σε έναν οργανισμό ακολουθεί η υλοποίηση των αποφάσεων οι οποίες σε επίπεδο κυρίως Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έρχονται να περάσουν σε όλες τις ομάδες και τα άτομα που δρουν σε αυτές. Τέλος, όπως και σε πολλά άλλα σημεία του management μίας επιχείρησης, ακολουθεί η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων όσον αφορά την εφαρμογή της κουλτούρας σε όλα της τα στάδια, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες αλλαγές όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο.²⁷

²⁶ David C. Wilson-Robert H. Rosenfeld, *Managing Organizations*, McGRAW-HILL BOOK COMPANY, 1990, p.p. 230-232.

²⁷ Δήμητρα Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. 1η, εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008, σελ.: 268-269.

2.4 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα στην ηγεσία και την αλλαγή.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Greiner ο κύκλος ζωής ενός οργανισμού αποτελείται από τέσσερα στάδια. Την Επιχειρηματικότητα, τη Συλλογικότητα, την Επισημοποίηση και τη Δημιουργία Δομής. Ωστόσο, κανείς δεν μπορεί πλέον να παραβλέψει την πιθανότητα διάλυσης του οργανισμού, ιδίως λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες συνθήκες μέσα στις οποίες αυτός καλείται να επιβιώσει. Έτσι, γίνεται λόγος για ένα επιπρόσθετο και τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής, αυτό του «θανάτου» του οργανισμού.²⁸ Φυσικά, όλα τα προαναφερθέντα στάδια του κύκλου ζωής μίας επιχείρησης εξαρτώνται άμεσα τόσο από τον κλάδο στον οποίο εντάσσεται η εν λόγω εταιρία, όσο και από παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μέρος των παραγόντων αυτών, κυρίως βάσει του εσωτερικού περιβάλλοντος, αποτελεί και η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψη την πιθανότητα «θανάτου» της επιχείρησης βασικό στοιχείο για τη βιωσιμότητά της αποτελεί η προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα. Αυτό ισχύει για όλα τα διοικητικά επίπεδα και όλα τα στάδια της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Έτσι, διαπιστώνεται ότι από μόνη της η έννοια της κουλτούρας ενέχει σε πολύ μεγάλο βαθμό την διαδικασία της συνεχούς αλλαγής εντός του οργανισμού. Δεδομένου ότι κατά κύριο λόγο γίνεται αναφορά σε άτομα, τον ανθρώπινο δηλαδή παράγοντα ενός οργανισμού, είναι πολύ σημαντικό τα προγράμματα αλλαγής να στοχεύουν στη διαμόρφωση του εταιρικού χαρακτήρα που απαιτείται ανάλογα με τις εκάστοτε καταστάσεις.²⁹

Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός έρχεται να διαχειριστεί τις εκάστοτε μεταβολές καταδεικνύει και τα «αντανακλαστικά» τα οποία έχει όσον αφορά την προσαρμοστικότητα τόσο στις συνθήκες του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά την εφαρμογή μίας πολιτικής αλλαγής εντός του οργανισμού, αυτή πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα, το οργανωτικό, το οποίο αφορά διαρθρωτικές αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν το σύνολο του οργανισμού, και το λειτουργικό, οπότε και γίνεται αναφορά σε αλλαγή η οποία έρχεται να εφαρμοστεί σε επίπεδο ομάδας εργασίας και είναι συνήθως συγκεκριμένη και περισσότερο περιορισμένη όσον αφορά τις επιδράσεις της στη λειτουργία άλλων ομάδων του οργανισμού.³⁰

Για τους Καλογεροπούλου και Μουρδουκούτα η κουλτούρα δεν είναι παρά το σύνολο των αξιών, φιλοσοφιών και ιδεολογιών, καθώς και όλων όσων συμβάλλουν στη διαμόρφωση προτύπων που συνδέουν τα μέλη μίας επιχείρησης. Για αυτό και στη

²⁸ Paul James, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2000, σελ.: 276.

²⁹ Josep M. Lozano, ESADE Barcelona, Ethics and Corporate Culture: A Critical Relationship, Ethical Perspectives 5 (1998).

³⁰ Paul James, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2000, σελ.: 279.

διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας πολύ σημαντική είναι δράση του ιδρυτή ή/και των ανωτάτων διοικητικών στελεχών εντός της επιχείρησης.³¹

Από όσα έχουν αναφερθεί και παραπάνω, εξάγεται εύκολα το συμπέρασμα ότι η ύπαρξη και άσκηση μίας συγκεκριμένης κουλτούρας εντός ενός οργανισμού η οποία τον χαρακτηρίζει μπορεί να επιφέρει μία σειρά από πλεονεκτήματα τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία για την πορεία του οργανισμού αυτού. Επιγραμματικά αναφέρονται κάποια από τα βασικά στοιχεία στα οποία συμβάλλει η υιοθέτηση μίας σταθερής κουλτούρας:³²

- Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης.
- Εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων που δρουν ή συνεργάζονται με την επιχείρηση.
- Οδηγεί τα άτομα αυτά σε μία κοινή κατεύθυνση βάσει των σκοπών προς επίτευξη που θέτει και μειώνει την αβεβαιότητα.
- Μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την αλλαγή.

Παρ' όλα αυτά, όπως κατέστη ήδη σαφές, η κουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό δεν μπορεί να μένει διαχρονικά αμετάβλητη. Αληθινή αλλαγή κουλτούρας, κατά την Rebecca Newton, αποτελεί η αλλαγή στον τρόπο που δρα και λειτουργεί ο οργανισμός. Διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις, διεκπεραιώνουν τις εργασιακές τους υποχρεώσεις, τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν τις προτεραιότητές τους και το πώς αλληλεπιδρούν με συναδέλφους, πελάτες και καταναλωτές. Οι manager ανθρώπινου δυναμικού έρχονται να βοηθήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων να εκτελέσουν επιτυχώς την αλλαγή της κουλτούρας όταν αυτό είναι απαραίτητο. Αυτό πραγματοποιείται με την εφαρμογή απλών βημάτων.³³

- Ενίσχυση της έρευνας.
- Συνειδητοποίηση ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αλλάξει.
- Σχεδιασμό προς την αλλαγή αυτή.
- Αποκρυστάλλωση των στόχων για τους οποίους είναι απαραίτητη αυτή η αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού.

Καταληκτικά, κατά τον Hofstede κουλτούρα είναι η συλλογική νοοτροπία μίας ομάδας η οποία τη διαφοροποιεί από άλλες ομάδες. Ο Bion αντί για συλλογικότητα μιλά για μία σύγκρουση των επιθυμιών/στόχων της συνεχώς αναπτυσσόμενης νοοτροπίας της ομάδας.

³¹ Μαρία Καλογεροπούλου-Πάνος Μουρδουκούτας, Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2012, σελ.: 174.

³² Δήμητρα Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. 1η, εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008, σελ.: 241-242.

³³ Harvard Business Review, Rebecca Newton, HR Can't Change Company Culture by Itself, 2016.

Ενώ, αντιστρόφως θα λέγαμε, ο Skinner αναφέρει ότι ως κουλτούρα ονομάζουμε όχι την εν μέρει συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε αυτήν την κατάσταση αλληλεπίδρασης, αλλά την ίδια την κατάσταση στην οποία επικρατούν ήδη αναπτυγμένα στοιχεία που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους.³⁴ Επιχειρώντας έναν συγκερασμό όσων αναφέρθηκαν σε αυτό το υποκεφάλαιο, θα μπορούσε αβίαστα να υποστηριχθεί η άποψη ότι ο ανθρώπινος παράγοντας, άλλως η αλληλεπίδραση των εργαζομένων μεταξύ τους ή των εργασιακών ομάδων τις οποίες οι ίδιοι συγκροτούν, δεν θα επέτρεπαν την υιοθέτηση ενός απολύτως σταθερού τύπου οργανωσιακής κουλτούρας. Άλλωστε, δεν είναι αυτό το οποίο χρειάζεται στις μέρες μας μία επιχείρηση, ειδικά αν αναλογιστεί κανείς τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό και επιχειρηματικό χώρο.

2.5 Εργαζόμενοι και συναισθηματικό κεφάλαιο.

Με τη συνειδητοποίηση της κουλτούρας στους σύγχρονους οργανισμούς και τον έντονο αντίκτυπο που αυτή έχει στη συμπεριφορά των εργαζομένων, τα ηγετικά στελέχη μπορούν και οφείλουν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα που υποστηρίζει μία ισχυρή ηθική συμπεριφορά. Διαδραματίζουν με αυτόν τον τρόπο έναν πολύ σημαντικό ρόλο στη δημιουργία του ηθικού κλίματος του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Ο ρόλος τους αποκτά βαρύνουσα σημασία ειδικά όταν οι άνθρωποι που εργάζονται στον ίδιο χώρο παρακολουθούν τα ηγετικά στελέχη κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Έτσι, όταν βρίσκονται στον εργασιακό χώρο τείνουν να υιοθετούν τη συμπεριφορά που τα ίδια έχουν εντός του οργανισμού.³⁵

Αυτό που πρέπει να καθοριστεί είναι η έκταση στην οποία ορισμένες μορφές οργανωτικής κουλτούρας έχουν οδηγήσει στο γεγονός ότι ιδιαίτερα δυνατοί δεσμοί των εργαζομένων με τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιούνται θέτουν σε κίνδυνο ορισμένες πτυχές της προσωπικής τους ανάπτυξης. Κατά αυτόν τον τρόπο, είναι πιθανόν οι αξίες της επιχείρησης να επηρεάσουν, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, σε μεγάλο βαθμό αυτές του ατόμου που εργάζεται σε αυτήν οδηγώντας σε ταύτιση των προσωπικών στόχων με αυτούς της επιχείρησης. Από τη μεριά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αυτό δεν χαρακτηρίζεται απαραίτητα ως κάτι το αρνητικό.³⁶ Πρόκειται για αυτό που

³⁴ Paul James, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2000, σελ.: 277.

³⁵ Boniface C. Madu, Organization culture as driver of competitive advantage, Journal of Academic and Business Ethics, 2011.

³⁶ Josep M. Lozano, ESADE Barcelona, Ethics and Corporate Culture: A Critical Relationship, Ethical Perspectives 5 (1998).

συναντάται στη βιβλιογραφία ως το «*ψυχολογικό συμβόλαιο*» μεταξύ του οργανισμού με τον εργαζόμενο.

Λαμβάνοντας υπόψη όσα διατυπώθηκαν σχετικά με το δεσμό που αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται σε ορισμένους παράγοντες οι οποίοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή πορεία του εργαζομένου, και επομένως του οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Ευκαιρίες για εξέλιξη
- Εμπιστοσύνη και σεβασμός
- Επικοινωνία και ειλικρίνεια
- Αντικείμενο εργασίας που συνάδει με τα ενδιαφέροντα του εργαζομένου
- Δίκαιη μεταχείριση του εργαζομένου
- Μισθός δίκαιος ανάλογα την ποιότητα της εργασίας
- Εργασιακό περιβάλλον που να τηρεί τους κανόνες ασφαλείας και υγιεινής
- Ικανή διοίκηση
- Δημιουργική εργασία

Οι παράγοντες οι οποίοι προαναφέρθηκαν συμπίπτουν, όχι τυχαία, με τις ανάγκες του Maslow, οι οποίες ακόμα αποτελούν φάρο όσον αφορά ζητήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, ακόμα και ηθικής σε αυτόν το τομέα της διοίκησης οι οποίες και αναφέρονται επιγραμματικά:

- φυσιολογικές ανάγκες
- ανάγκες ασφάλειας
- ανάγκη κοινωνικής αποδοχής
- ανάγκη εκτίμησης
- ανάγκη αυτό-πραγμάτωσης

Όπως διαφαίνεται από τους παραπάνω παράγοντες το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι σε μεγάλο βαθμό συνδεδεμένο με το οικονομικό συμβόλαιο. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο



δίνει τη συνολική εικόνα των προσδοκιών τόσο του εργαζόμενου, όσο και του εργοδότη. Έτσι, ο μεν εργαζόμενος επιδιώκει την υψηλότερη δυνατή απόδοσή του με σκοπό την ανέλιξή του στον οργανισμό, γνωρίζοντας πως κάτι αντίθετο μπορεί να τον οδηγήσει έως και την απόλυση, ο δε εργοδότης αναμένει την απόδοση του εργαζομένου για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητά του και να δράσει αναλόγως.

Αναφορικά με την θετική ψυχολογική κατάσταση που επιδιώκεται εντός ενός οργανισμού υπάρχει το θετικό ψυχολογικό κεφάλαιο (*positive psychological capital*), το οποίο εστιάζει στη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, δηλαδή στις θετικές συμπεριφορές και ψυχολογικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά συμπεριλαμβάνει την αυτό-αποτελεσματικότητα, οπότε και ο εργαζόμενος έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις δυνάμεις του και θέτει προκλητικούς στόχους και την ελπίδα με την οποία ο εργαζόμενος παρακινείται έντονα και κάνει τα πάντα για να πραγματοποιήσει τους στόχους του.³⁷

Επίσης, μέγιστη και διαχρονική αξία έχουν δύο άλλα στοιχεία της ψυχολογικής κατάστασης των εργαζομένων, η αισιοδοξία και η ανθεκτικότητα. Η πρώτη σχετίζεται με την στάση μας απέναντι στις διαφορετικές καταστάσεις και δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να ξεπερνά μία αποτυχία χωρίς αυτή να έχει επιπτώσεις στο υπόλοιπο έργο του. Η δεύτερη αποτελεί την ικανότητα να ενεργοποιούνται οι αμυντικοί και προσαρμοστικοί μηχανισμοί του ατόμου, ώστε να αντέχει τις αντίξοες και πιεστικές, πολλές φορές, συνθήκες κατά την εκπλήρωση των εργασιακών του καθηκόντων.

Ως συμπέρασμα των παραπάνω εξάγεται ότι οι βασικότερες αυτές διαστάσεις της πνευματικότητας εντός του χώρου εργασίας προσδίδουν σε αυτήν νόημα, πρώτα προσωπικό υπό την έννοια της εσωτερικής ικανοποίησης των εργαζομένων και ύστερα με την έννοια της αίσθησης της κοινότητας, όταν υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους, ενώ δεν γίνεται να παραβλέψει κανείς την τελική ευθυγράμμιση των ατόμων με τις αξίες του οργανισμού.

«Η κουλτούρα έχει τη δύναμη να εμπνέει τους εργαζόμενους να προχωρούν, να κινούν βουνά και να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον με τρόπο που, όταν γίνεται σωστά, είναι πραγματικά αναντικατάστατος.» Με αυτά τα λόγια η Alyssa Rapp, ιδρυτής και Διευθύνων Σύμβουλος της Bottlenotes, ηγέτιδας διαδραστικής εταιρίας στο χώρο της οινοποιίας στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής επιλέγει να αποδώσει τη σημασία που έχει η ανάπτυξη και υποστήριξη μίας υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας. Παραθέτει, λοιπόν, πέντε θεμελιώδη στοιχεία τα οποία μπορούν να οδηγήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση:³⁸

- Οι άνθρωποι πρέπει να είναι σε θέση να εκφράζουν σαφώς και συνοπτικώς το όραμα της εταιρείας.
- Θα πρέπει να θέλουν να περιβάλλονται από συναδέλφους μοιράζονται τις αξίες τους.
- Θα πρέπει να γιορτάζουν για τις επιτυχίες τους.
- Να είναι μέρος ενός οργανισμού με σαφείς στόχους.

³⁷ Δήμητρα Ιορδάνογλου, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. 1η, εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008, σελ.: 268-269.

³⁸ Forbes, Alyssa J. Rapp, *The Power Of Culture As A Competitive Advantage*, 2015.

- Να θέλουν να είναι μέρος μιας εταιρείας που αποδίδει και κέρδη και κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο.

Σύμφωνα με γενικότερες μελέτες και παραδοχές, μεγαλύτερο κίνητρο για την ένταξη αυτών των αρχών στα κανονιστικά πλαίσια των επιχειρήσεων και στην εσωτερική τους λειτουργία αποτελεί πρωτίστως η προστιθέμενη αξία (*added value*) που προσδίδουν στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Ακόμη, αν δεχθούμε αυτή την παραδοχή, σαφώς η προάσπιση αυτών των άρχων, συντελεί τελικά στην προστασία του οικονομικού, κοινωνικού, φυσικού συμφέροντος και προάγει τον υγιή ανταγωνισμό.

Κεφάλαιο 3ο.

Stakeholders-Shareholders και ελληνική πραγματικότητα.

Όταν σε προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά στον όρο Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη – Ε.Κ.Ε. (*Corporate Social Responsibility – CSR*), η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηθική μίας επιχείρησης αναφέρονται ως οι καθοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσής της. Ωστόσο, στην πραγματικότητα η Ε.Κ.Ε. αποτελεί στοιχείο αλληλοεπίδρασης με τις έννοιες αυτές. Συγκεκριμένα, όταν γίνεται αναφορά στην κουλτούρα μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ιδιαίτερα βασικό ρόλο διαδραματίζει και η εξυπηρέτηση των αρχών της Ε.Κ.Ε. τις οποίες η ίδια η επιχείρηση επέλεξε να σεβαστεί και να υπηρετεί. Βεβαίως, πλήθος συμπερασμάτων μπορούν να εξαχθούν και από το ρόλο που έρχονται να διαδραματίσουν οι μέτοχοι (*Shareholders*) και τα ενδιαφερόμενα μέρη (*Stakeholders*) όσον αφορά την πορεία της επιχείρησης και τις πολιτικές τις οποίες έρχεται να εφαρμόσει τόσο σε επίπεδο Ε.Κ.Ε., όσο και σε επίπεδο διαμόρφωσης της κουλτούρας, η μάλλον ταυτότητας, του οργανισμού.

3.1 Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως προέκταση της Επιχειρηματικής Ηθικής.

Στα προηγούμενα κεφάλαια πραγματοποιήθηκε η παρουσίαση και η ανάπτυξη των εννοιών της επιχειρηματικής ηθικής και της οργανωσιακής κουλτούρας με στόχο την αποσαφήνιση των όρων που τις αποτελούν και την παράθεση κάποιων εκ των βασικότερων χαρακτηριστικών τους στοιχείων τα οποία επηρεάζουν μία επιχειρηματική, και όχι μόνο, οντότητα. Στα πλαίσια της ανάπτυξης αυτής, έμφαση δόθηκε στο εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης ή οργανισμού. Σε αυτό το υποκεφάλαιο, ιδιαίτερη μνεία θα δοθεί σε ένα νευραλγικό σημείο της ύπαρξης μίας μονάδας στο οποίο έχει ήδη γίνει μία πρώτη αναφορά. Ο λόγος για τη λεγόμενη Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής (*EBEN GR*), το οποίο ιδρύθηκε το 2005 και είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, είναι μέλος του Ευρωπαϊκού Δικτύου Επιχειρηματικής Ηθικής, έχοντας ως κύρια δραστηριότητα την προώθηση της επιχειρηματικής ηθικής μέσω της συνεχούς κατάρτισης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων και της παρουσίασης σύγχρονων μεθόδων ανάπτυξης, όπως επίσης και της καλλιέργειας κουλτούρας η οποία διασφαλίζει τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Το EBEN GR έχει ως σκοπό τη διάδοση μεθόδων και αξιών επιχειρηματικής ηθικής στα μέλη του καθώς και σε όλες τις ελληνικές εταιρείες και οργανισμούς. Προκειμένου να καλλιεργηθούν οι επιθυμητοί τρόποι διοίκησης, προτείνεται η αξιολόγηση-ανάπτυξη μέσω του Μοντέλου Επιχειρηματικής Ηθικής EBEN GR. Το εν λόγω μοντέλο έχει ως βάση του τις αρχές και τις αξίες ενός Καθολικά αποδεκτού Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής δεοντολογίας (Κ.Κ.Ε.Η.) καθώς και τη διάχυσή του σε όλα τα συστήματα, όπως επίσης και τις Ενέργειες Διαδικασιών της Επιχειρηματικής Ηθικής, δηλαδή στηρίζεται στην Εταιρική Διακυβέρνηση και την Ε.Κ.Ε..³⁹



Βασικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων μονάδων επιχειρηματικότητας αποτελεί η διαμόρφωση ενός σκοπού ο οποίος τίθεται ως επιστέγασμα των επί μέρους στόχων καθεμίας από αυτές. Ιδιαίτερης, λοιπόν, βαρύτητας θεωρείται η ανάπτυξη του γενικότερου οράματος (*vision*) που έχει η επιχείρηση και το οποίο επικοινωνείται επιτυχώς από τα στελέχη της ανώτερης ιεραρχικής βαθμίδας σε όλα τα μέλη της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται και η εταιρική κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης μέσα από τη δέσμευσή της για τη συμβολή της στη βιώσιμη ανάπτυξη, την προστασία του περιβάλλοντος και την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων της.

Φυσικά, η υιοθέτηση και η εφαρμογή μίας οργανωσιακής κουλτούρας η οποία βασίζεται, τουλάχιστον εν μέρει, στην εταιρική κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης συμβάλλει στη δημιουργία καλής φήμης (*reputation*) αυτής. Έτσι, η υπεραξία της επιχείρησης αυξάνεται ανάλογα με το κύρος που αποκτά η εταιρία όσον αφορά την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού της κοινού αλλά και την επαρκή επίτευξη τόσο των βραχυχρόνιων, όσο και των μακροχρόνιων στόχων της.⁴⁰

Όσα προαναφέρθηκαν αποτελούν απόδειξη της σχέσης αλληλεξάρτησης που υπάρχει μεταξύ της επιχειρηματικής ηθικής και της άσκησης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Έτσι, χρήσιμο εργαλείο για την εφαρμογή των αρχών της επιχειρησιακής ηθικής θεωρείται ότι είναι και το Ευρωπαϊκό μοντέλο της European Business Ethics Network (*EBEN*) που

³⁹ Διαδικτυακός τόπος: www.eben.gr .

⁴⁰ Μαρία Καλογεροπούλου-Πάνος Μουρδουκούτας, Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών, , Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2012, σελ.: 176-178.

προβλέπει, ο Τυπικός Επιχειρησιακός Κώδικας να περιλαμβάνει αφενός, ό,τι οδηγεί σε συμπεριφορά η οποία προωθεί την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η οποία αναλύεται σε:⁴¹

- Περιβαλλοντικές Δράσεις
- Κοινωνικές Δράσεις
- Οικονομική Σταθερότητα

και αφετέρου, ό,τι προωθείται μέσω της κουλτούρας και οδηγεί στην Εταιρική Διακυβέρνηση, δηλαδή σε:

- Ανάλυση της Επιχειρησιακής Δραστηριότητας
- Αξιολόγηση της Απόδοσης
- Εσωτερικό Έλεγχο

Η καλή εφαρμογή της ηθικής πρακτικής βασίζεται και στην εκπαίδευση, η οποία έχει ως στόχο τόσο την ευαισθητοποίηση των ατόμων, ιδίως εντός της επιχείρησης– και όχι μόνο, όσο και τη διαμόρφωση μιας θεώρησης των γεγονότων μέσω ενός (χρήσιμου) ηθικού πρίσματος.

3.2 Μέτοχοι (Shareholders) και Ενδιαφερόμενα Μέρη (Stakeholders) στην Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Σχετικά με το ρόλο των στελεχών του λεγόμενου *top management* θεωρείται απαραίτητο να γίνει ειδική αναφορά στον τρόπο λήψης αποφάσεων οι οποίες αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό την κουλτούρα η οποία διέπει τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Πολλές φορές γίνεται λόγος για την υιοθέτηση πολιτικής “*best practices*”, δηλαδή ένα σύνολο οδηγιών, ηθικών αξιών ή ιδεών που αντιπροσωπεύουν την πιο αποτελεσματική ή συνετή πορεία δράσης.⁴²

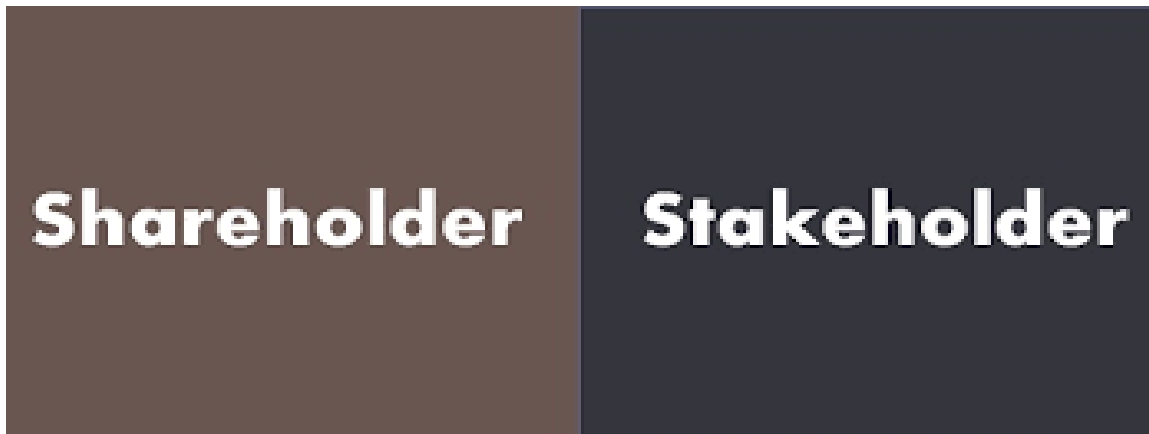
Οι βέλτιστες πρακτικές καθορίζονται συχνά από μια αρχή, όπως ένα κυβερνητικό όργανο ή τη διοίκηση, ανάλογα με τις περιστάσεις. Ενώ οι βέλτιστες πρακτικές γενικά υπαγορεύουν τη συνιστώμενη πορεία δράσης, ορισμένες καταστάσεις απαιτούν να ακολουθούνται οι βέλτιστες πρακτικές του κλάδου. Βάσει αυτού κρίνεται ότι οι *top managers* επωμίζονται όχι μόνο το βάρος της λήψης μίας απόφασης, αλλά και τις πολλαπλασιαστικές συνέπειες τις οποίες μπορεί να έχει αυτή η απόφαση. Η σχέση της λήψης αποφάσεων (*decision making*) με την κουλτούρα του οργανισμού, αλλά και της

⁴¹ Διαδικτυακός τόπος: www.eben.gr .

⁴² Διαδικτυακή πηγή: www.investopedia.com.

επιχειρηματικής ηθικής η οποία οφείλει να τον διέπει αποτελεί το σημείο τομής των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συμφερόντων της εταιρίας και των άμεσα, ακόμα και των έμμεσα, ενδιαφερομένων.⁴³

Αλλά ποιος είναι ο άμεσα ενδιαφερόμενος; Πρόκειται για ένα μέρος που έχει συμφέρον σε μια εταιρεία και μπορεί είτε να επηρεάσει είτε να επηρεαστεί από αυτήν. Οι άμεσοι ενδιαφερόμενοι σε μια τυπική εταιρεία είναι οι επενδυτές, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και οι προμηθευτές της. Ωστόσο, η σύγχρονη θεωρία ξεπερνά αυτήν την πρωτότυπη αντίληψη για να συμπεριλάβει και άλλους ενδιαφερόμενους, όπως μια κοινότητα, μια κυβέρνηση ή μια επαγγελματική ένωση.⁴⁴ Θα έλεγε κανείς ότι βάσει αυτής της λογικής ο Michael Porter είχε αναφέρει ότι «Σε έναν πιο ευαισθητοποιημένο σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα κόσμο, η επιχειρηματική ευθύνη θα αποτελέσει η ίδια πηγή άντλησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Υπό την άποψη αυτή, οι εταιρίες έρχονται πλέον να καλύψουν όλο και περισσότερο όχι μόνο τις απαιτήσεις των μετόχων τους (*shareholders*) και των άμεσα ενδιαφερομένων (*primary stakeholders*), αλλά και του γενικότερου εσωτερικού και εξωτερικού τους περιβάλλοντος με στόχο τη βιωσιμότητα των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.⁴⁵



Είναι σχεδόν αυτονόητο ότι σε μία κεφαλαιοκρατική αγορά ο σκοπός μίας επιχείρησης, είτε δραστηριοποιείται καιρό σε έναν κλάδο είτε είναι νεοεισαχθείσα σε αυτόν, να είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της από την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Κέρδος το οποίο μετράται και κατά τον P. Drucker διοικείται (“*What gets measured gets managed*”) δεν αποτελεί μία αόριστη αναφορά στο απόσταγμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

⁴³ Chris Moon-Clive Bonny, Ηθική των Επιχειρήσεων-Αντιμέτωποι με το ζήτημα, The Economist Books, Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ, 2000, Κεφάλαιο 6ο: Επιχειρηματική δράση: το θέμα των άμεσων ενδιαφερομένων, Daniel Summerfield, σελ.: 125.

⁴⁴ Διαδικτυακή πηγή: www.investopedia.com.

⁴⁵ Chris Moon-Clive Bonny, Ηθική των Επιχειρήσεων-Αντιμέτωποι με το ζήτημα, The Economist Books, Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ, 2000, Κεφάλαιο 6ο: Επιχειρηματική δράση: το θέμα των άμεσων ενδιαφερομένων, Daniel Summerfield, σελ.: 135.

Μέρος της κουλτούρας ενός οργανισμού αποτελεί και η σχέση που έχει με τους άμεσα ενδιαφερόμενους και το κατά πόσο λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντά τους.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διευθυντών (1999) «Η βασική προτεραιότητα είναι τα συμφέροντα των μετόχων», μία δήλωση η οποία είχε λάβει τότε θετική κριτική κατά 42%. Λαμβάνοντας υπόψη τη διάσταση που έχει λάβει η επιχειρηματική ηθική και η κουλτούρα εξυπηρέτησης του κοινού συμφέροντος από τα τέλη του 20ου αιώνα έως και σήμερα γίνεται κατανοητό ότι το ποσοστό αυτό εύλογα αυξάνεται. Η αύξηση αυτή εκφράζεται σήμερα με ποικίλους τρόπους. Ένας εξ αυτών αποτελεί και ο λεγόμενος «μετοχικός ακτιβισμός».⁴⁶

Πρόκειται επί της ουσίας για τη δυνατότητα ενός προσώπου να χρησιμοποιήσει τα δικαιώματά του ως μέτοχος μιας εταιρείας για να επιφέρει αλλαγές εντός της εταιρίας ή για λογαριασμό αυτής. Ενώ μερικά από τα θέματα που αντιμετωπίζει ο μετοχικός ακτιβισμός είναι η κοινωνική αλλαγή, η απαίτηση για ενίσχυση των δικαιωμάτων των εργαζομένων και μεγαλύτερη υπευθυνότητα για την υποβάθμιση του περιβάλλοντος, η κατηγορία «επενδυτών ακτιβιστών» επιχειρεί συχνά να αποκτήσει τον έλεγχο της εταιρείας και να αντικαταστήσει τη διαχείριση ή να ασκήσει πιέσεις προς την κατεύθυνση υιοθέτησης κρίσιμων εταιρικών αλλαγών.⁴⁷

Για τον D. Summerfield σημειώνονται δύο προσεγγίσεις όσον αφορά τις σχέσεις της εταιρίας με τους μετόχους-επενδυτές της. Η μία είναι η Ενημερωμένη Αξία των Μετόχων (*Shareholder Value*), δηλαδή ότι ο βέλτιστος τρόπος για την εξυπηρέτηση της γενικής ευημερίας αποτελεί η δημιουργία μέγιστης αξίας για τους μετόχους. Η άλλη είναι η λεγόμενη πλουραλιστική προσέγγιση, κατά την οποία η μεγιστοποίηση της αξίας των μετοχών δεν επιφέρει απαραίτητα και τη μέγιστη ευημερία. Με αυτόν τον τρόπο εκφράζεται η άποψη ότι μειώνεται σταδιακά το χάσμα μεταξύ των συμφερόντων των μετόχων και αυτών των άμεσα ενδιαφερομένων.⁴⁸

Στα πλαίσια αυτά ο πρόεδρος του Συνδέσμου Επενδυτών και Δικτύων, κος Εγγλέζος, υποστήριξε ότι η χρηστή εφαρμογή της Εταιρικής Διακυβέρνησης, η διαφάνεια, η πλήρης έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση και τελικά ο σεβασμός των μετόχων μειοψηφίας και των επενδυτών από τους μεγαλομετόχους και τα διοικητικά στελέχη των εταιρειών, καθώς επίσης η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, η προστασία του περιβάλλοντος και τέλος, η βελτίωση του επιπέδου Επενδυτικής Παιδείας και η απόκτηση Επενδυτικής Συνείδησης εκ μέρους των Ελλήνων επενδυτών, είναι μόνο μερικοί από τους στόχους του Μετοχικού

⁴⁶ ό.π. σελ.: 128-129.

⁴⁷ Διαδικτυακή πηγή: www.investopedia.com.

⁴⁸ Chris Moon-Clive Bonny, Ηθική των Επιχειρήσεων-Αντιμέτωποι με το ζήτημα, The Economist Books, Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ, 2000, Κεφάλαιο 6ο: Επιχειρηματική δράση: το θέμα των άμεσων ενδιαφερομένων, Daniel Summerfield, σελ.: 131.

Ακτιβισμού, που σκοπό έχουν να καταστήσουν το Ελληνικό Χρηματιστήριο σύγχρονο και αξιόπιστο μοχλό ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας.⁴⁹

3.3 Η κρίση που έγινε κατάσταση.

Δεν είναι λίγες οι φορές που ακούγονται απόψεις οι οποίες θέλουν την ελληνική αγορά, και επομένως η επιχειρηματικότητα σε όλες της τις εκφάνσεις, να βρίσκεται στη μεριά των δυτικών οικονομιών. Δυστυχώς τα νούμερα διαψεύδουν κάθε τέτοιου είδους εκτίμηση. Σύμφωνα με το πρακτορείο Bloomberg το ελληνικό κρατικό ομόλογο 10ετούς διάρκειας ξεκίνησε το πρώτο εξάμηνο του 2018 με απόδοση 3,767% όταν το αντίστοιχο γερμανικό με απόδοση 0,427.⁵⁰ Το κλίμα αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στην πραγματική οικονομία και επομένως στις επιχειρήσεις τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα.

Η χώρα μας αν και δεν είναι ιδιαίτερα γνωστή για την καινοτόμο δράση που επιδεικνύεται στις εφαρμογές της επιχειρηματικότητας και των δραστηριοτήτων που απορρέουν από αυτή, τα τελευταία χρόνια κυρίως έχει δείξει μεγάλο ενδιαφέρον για άσκηση πρακτικών E.K.E., επηρεασμένη περισσότερο από πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Υποδέχεται με αρκετές επιφυλάξεις μια νέα αντίληψη σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις μπορούν και δικαιούνται να παίξουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνική ανάπτυξη και πρόοδο. Πρόκειται για μια διαδικασία κοινωνικής μεταβολής η οποία θα συνεπιφέρει σημαντικές αλλαγές στην κοινωνική μας οργάνωση και στον τρόπο σκέψης και δράσης.

Στο άρθρο του ο Γ. Σαββάκης αναφέρει ότι ο δείκτης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης περιλαμβάνει τέσσερις άξονες οι οποίοι μελετούν:⁵¹

- Τη θέση της επιχείρησης στην αγορά (*marketplace*)
- Το περιβάλλον (*environment*)
- Την εργασία (*workplace*)
- Την κοινωνία (*community*)

Ωστόσο, η σύγχρονη πραγματικότητα έρχεται να πλήξει κάθε έναν από τους άξονες αυτούς. Πρώτον, η θέση μίας επιχείρησης στην αγορά είναι εξ ορισμού δυσμενής, κυρίως όταν γίνεται αναφορά στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Δεύτερον, η περιβαλλοντική

⁴⁹ Διαδικτυακός τόπος: www.sed.gr.

⁵⁰ Διαδικτυακός τόπος: www.bloomberg.com.

⁵¹ Διαδικτυακός τόπος: www.euro2day.gr.

συνείδηση των καταναλωτών μειώνεται σε εποχή οικονομικής δυσπραγίας, καθώς η τιμή αγοράς σε σχέση με την αγοραστική δυνατότητα του καταναλωτικού κοινού είναι βασικό κριτήριο αγοράς για πολλά προϊόντα. Τρίτον, στο κλίμα αβεβαιότητας που συντηρεί η αυξημένη ανεργία καθιστά τον τομέα της εργασίας ιδιαίτερα εύθραυστο, ειδικά όταν η μείωση των μισθών και η αύξηση των απολύσεων στον ιδιωτικό τομέα επιτυγχάνουν καίριο πλήγμα ακόμα και στις βασικές ανάγκες του εργαζομένου όπως αυτές αποδόθηκαν από τον Maslow και όπως παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Τέλος, για λόγους που προαναφέρθηκαν ο αποπροσανατολισμός του καταναλωτικού κοινού και οι πολλαπλασιαστικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης έχουν οδηγήσει στη διαμόρφωση ενός ασταθούς κοινωνικού περιβάλλοντος το οποίο βρίσκεται σε συνεχή κινητικότητα.

Επίλογος.

Η Επιχειρηματική Ηθική και η Οργανωσιακή Κουλτούρα δεν αποτελούν απλώς αντικείμενα έρευνας και θεωρητικής ανάπτυξης. Εισερχόμαστε στον επιχειρηματικό στίβο αναζητώντας τον τρόπο προσέγγισης κεφαλαίων, επενδυτών, υποψήφιων εργαζομένων και καταναλωτικού κοινού, αλλά πολύ συχνά, όταν βρεθούμε στην καρδιά καίριων προβλημάτων τα οποία ένας manager ή διοικητικό στέλεχος θα κληθεί να αντιμετωπίσει, γίνεται αντιληπτή η μέγιστη σημασία που έχει για τον οργανισμό η υιοθέτηση ορισμένων βασικών αρχών ηθικής δεοντολογίας και η διαμόρφωση κουλτούρας τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τον οργανισμό εν γένει.

Η κρίση την οποία περνούν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις και ο κίνδυνος ενός «επιχειρηματικού θανάτου» αποτελούν περίτρανη απόδειξη ότι πολύ περισσότερο σήμερα οι επιχειρήσεις καλούνται να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση σε στοιχεία που ξεφεύγουν από τα στεγανά της αποκλειστικής αύξησης της κερδοφορίας και των περιουσιακών στοιχείων. Όταν έρχεται η ώρα που ο μόνος παράγοντας επιβίωσης είναι το εργατικό δυναμικό που στηρίζει την επιχείρηση και τα μέρη τα οποία ενδιαφέρονται για κάτι παραπάνω από την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, τότε γίνεται αντιληπτό ότι η επικράτηση των αναπόσπαστων αρχών του οργανισμού και η επένδυση σε ήθος και όχι σε χρήμα αποτελεί χρυσή ευκαιρία. Οι αρχές, οι αξίες και η ύπαρξη σταθερής οργανωσιακής κουλτούρας συμβάλλουν στην ορθολογική αξιοποίηση των πόρων, υλικών και μη, και στην αντιμετώπιση καταστάσεων οι οποίες χρήζουν μία πολυεπίπεδη και ολιστική προσέγγιση για την εύρεση βιώσιμων και ρεαλιστικών λύσεων.

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα έχει «τρομακτική» επίδραση στην επιχειρηματική ευτυχία και ικανοποίηση όλων των συμβαλλομένων στην επιχειρηματική δραστηριότητα μερών. Συνδέεται άμεσα με την Επιχειρηματική Ηθική, όπως κατέστη σαφές και στα κεφάλαια που αναπτύχθηκαν, αλλά και με την άσκηση πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Όταν οι επιχειρήσεις οικοδομούν μία υγιή εταιρική κουλτούρα, αποδίδουν καλύτερα, συμπεριφέρονται ηθικά στους ανταγωνιστές τους και αποκομίζουν πολλά περισσότερα από τη δραστηριότητά τους. Έτσι, δημιουργείται ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο όλοι κερδίζουν (*Win-Win*).

Ιδιαίτερα σήμερα, που η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει τον επιχειρηματικό κόσμο και το σύγχρονο επενδυτικό περιβάλλον, λίγοι είναι εκείνοι οι φορείς οι οποίοι αντιλαμβάνονται πως πέρα από τους αριθμούς, τις εγκαταστάσεις και την εξουσία, υπάρχει και ο παράγοντας της αξιοπιστίας, ο οποίος έχει πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια.

Αποβλέποντας, τέλος, σε έναν κόσμο όπου η ηθική και η ορθή οργανωσιακή κουλτούρα δεν θα επικυριαρχούν, αλλά θα προάγουν την εξέλιξη του επιχειρηματικού γίνεσθαι και θα το ωθούν προς τη δημιουργικότητα με τα μέσα που πρέπει και για τους σκοπούς που οφείλει, ας αναλογιστούμε τα λόγια που επώθησαν από τον ηγέτη της βιομηχανίας της αυτοκίνησης Henry Ford πριν από περίπου έναν αιώνα:

“A business that make nothing but money is a poor business”

Άλλωστε, τίποτα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ηθικά βιώσιμο στην επιχειρηματική ηγεσία όταν δεν συνοδεύεται από «*Ἠθος, Πάθος και Λόγο.*»



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Συγγράμματα-άρθρα-εκθέσεις

- Carroll Archie B., Brown Jill, Buchholtz Ann K., Business & Society Ethics, Sustainability & Stakeholder Management, 10th edition, 2018.
- Ciulla Joanne B., Ethics: The Heart of Leadership, 2nd edition.
- Didem ENGİNOĞLU-Cenk Laçın ARIKAN, EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON BUSINESS ETHICS: A CONCEPTUAL STUDY, 2016.
- Hitt Michael A. - Freeman R. Edward - Harrison Jeffrey S., Handbook of Strategic Management, The Blackwell Publishing, 2001.
- James Paul, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2000.
- Jason Gary James, Review: Essay Al Gini and Alexei Marcoux's The Ethics of Business: A Concise Introduction, Reason Papers Vol. 36, no.1, 2014.
- Lozano Josep M., ESADE Barcelona, Ethics and Corporate Culture: A Critical Relationship, Ethical Perspectives 5 (1998).
- Madu Boniface C., Organization culture as driver of competitive advantage, Journal of Academic and Business Ethics, 2011.
- Moon Chris - Bonny Clive, Ηθική των Επιχειρήσεων-Αντιμέτωποι με το ζήτημα, The Economist Books, Εκδόσεις ΚΕΡΚΥΡΑ, 2000, Κεφάλαιο 6ο: Επιχειρηματική δράση: το θέμα των άμεσων ενδιαφερομένων, Daniel Summerfield.
- Schein Edgar H., Organizational Culture and Leadership, 3rd edition, Jossey-Bass 2004.
- Wilson David C. - Rosenfeld Robert H., Managing Organizations, McGRAW-HILL BOOK COMPANY, 1990.

- Ιορδάνογλου Δήμητρα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και πρακτικές, εκδ. 1η, εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008.
- Καλογεροπούλου Μαρία - Μουρδουκούτας Πάνος, Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2012.
- Κτιστάκη Σταυρούλα, Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2009.
- Forbes, Rapp Alyssa J., The Power Of Culture As A Competitive Advantage, 2015.
- Harvard Business Review, Newton Rebecca, HR Can't Change Company Culture by Itself, 2016.
- Harvard Business Review, Rea Peter - Kolp Alan - Ritz Wendy - Steward Michelle D., Corporate Ethics Can't Be Reduced to Compliance, 2016.
- Harvard Business Review, Stark Andrew, What's the Matter with Business Ethics, 1993.

Διαδικτυακές πηγές

- www.eben.gr.
- www.investopedia.com.
- www.sed.gr.
- www.bloomberg.com.
- www.euro2day.gr.