



Εμμανουήλ Περάκης

Managing Partner - STREAM Management

Για τις ερωτήσεις σας: info@stream-eu.com

Πώς καλλιεργείτε η Εταιρική Κουλτούρα Υπευθυνότητας;

Η Εταιρική Κουλτούρα είναι έννοια με πολλούς ορισμούς. Για χάρη του άρθρου αυτού, ας την ορίσουμε ως τη «συμπεριφορά που χαρακτηρίζει τον τυπικό εργαζόμενο ενός οργανισμού». Εάν υποθέσουμε ότι επιθυμούμε να εντάξουμε την Υπευθυνότητα ως στοιχείο της Εταιρικής μας Κουλτούρας, τα «μέσα» που έχουμε στην διάθεσή μας είναι κυρίως τα παρακάτω:

- **Εσωτερική Επικοινωνία:** Παράδειγμα αποτελεί η ένταξη και επικοινωνία του “Be Responsible”, ως μία από τις τρεις Αξίες της Grundfos-Δανίας.
- **Εκπαίδευση:** Παράδειγμα αποτελεί η εκπαίδευση σε «Ηθικά Διλήμματα» που ακολουθείται στην DNV-Norβηγίας και σε θέματα «Υγιεινής Ζωής» στην SOLVE-Βελγίου.
- **Συμμετοχή Εργαζομένων:** Παραδείγματα αποτελούν το Πρόγραμμα Εθελοντισμού 12 Εβδομάδων της Danone-Γαλλίας και η Ομάδα Άμεσης Δράσης της TNT-Ολλανδίας.
- **Ενσωμάτωση Συστημάτων:** Παράδειγμα αποτελεί η ένταξη της Εταιρικής Υπευθυνότητας στους ετήσιους στόχους όλης της Διοικητικής Ομάδας στην COCA-COLA Τρία Έψιλον-Ελλάδας.

Ενώ όμως τα δύο πρώτα μέσα (Επικοινωνία, Εκπαίδευση) χρησιμοποιούνται εκτεταμένα, εκεί όπου οι εταιρίες κατά κανόνα υστερούν είναι στα τελευταία δύο (Συμμετοχή, Ενσωμάτωση).

Συμμετοχή Εργαζομένων σημαίνει όχι να ακούν απλά, αλλά να συμμετέχουν ενεργά οι εργαζόμενοι. Γιατί όμως η συμμετοχή αυξάνει την υπευθυνότητα, περισσότερο από την επικοινωνία; Η απάντηση βρίσκεται στη λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου. Οι Κινέζοι λένε «ότι ακούω το ξεχνάω, ότι βλέπω το θυμάμαι, ότι κάνω το καταλαβαίνω». Όταν γίνουμε αποδέκτες μίας επικοινωνίας, ενεργοποιείται η αμυγδαλή του εγκεφάλου (ο τομέας του συναισθήματος) ή το εμπρόσθιο τμήμα (ο τομέας για τη λογική), ανάλογα με το μήνυμα, αλλά και το επίπεδο του άγχους το οποίο έχουμε. Αυξημένο άγχος μπλοκάρει τον τομέα της λογικής. Όταν όμως ενεργητικά οραματιζόμαστε ότι κάνουμε κάτι ή ακόμα καλύτερα το κάνουμε, τότε ενεργοποιείται και ο τομέας της δέσμευσης στον ανθρώπινο εγκέφαλο. Πείραμα έδειξε ότι όταν φοιτητές ακόμα και απλά διάβαζαν δυνατά τις 10 Εντολές πριν την συμπλήρωση ενός τεστ, το ποσοστό όσων «έκλεβαν» μειώθηκε. Για τον λόγο αυτό η συμμετοχή εργαζομένων σε προγράμματα αναδάσωσης,

αιμοδοσίας, ανακύκλωσης κτλ., είναι πολύ περισσότερο αποτελεσματικές από ότι τα ατελείωτα email και τα καλαίσθητα φυλλάδια που τους αποστέλλουμε, προκειμένου να λειτουργήσουν υπεύθυνα και στις καθημερινές τους δραστηριότητες.

Εκεί όμως που συνήθως χάνεται το στοίχημα, είναι στην **Ενσωμάτωση Συστημάτων**. Αυτό που δεν είναι ευρέως γνωστό είναι ότι η κατάρρευση της ENRON στην Αμερική, δεν ήταν αποτέλεσμα του ότι κάποιοι επιτήδριοι εφάρμοσαν απλά πρακτικές «δημιουργικής λογιστικής». Μάλλον είναι αποτέλεσμα του ότι 3 χρόνια πριν την κατάρρευση, το σύστημα Αξιολόγησης Εργαζομένων άλλαξε, με αποτέλεσμα ο μόνος παράγοντας αξιολόγησης να είναι η Οικονομική επιτυχία, οποιονδήποτε τρόπο. Έτσι, όσοι είχαν και άλλες Αξίες σταδιακά απομακρύνθηκαν ή έφυγαν. Εξάλλου και πείραμα στο MIT έδειξε ότι όταν φοιτητές λάμβαναν χρηματική αμοιβή για την συμπλήρωση του τεστ, είχαν την τάση να «κλέβουν» περισσότερο.

Όπως μου είχε αναφέρει ο Andrew Weissman (ο εισαγγελέας της Ουάσιγκτον που είχε το δυσάρεστο έργο να ελέγξει την ENRON), αυτό που του έκανε τη μεγαλύτερη εντύπωση ήταν ότι πολλά στελέχη της ENRON στην ερώτηση «γιατί ακολούθησαν παράνομες πρακτικές» παραδέχονταν: "Ναι, παραβίασα τον νόμο, αλλά δεν είμαι εγκληματίας". Μετάφραση: οι Αξίες και Αρχές που ενσωματώθηκαν στα συστήματα της εταιρείας έγιναν πιο σημαντικές για τα στελέχη από τις Αξίες και τους Νόμους της Κοινωνίας.

Για να κατανοήσουμε τον μηχανισμό που κάτι τέτοιο γίνεται δυνατό, θα ανατρέξουμε στη δεκαετία του 60', όταν έγινε στην Αμερική ένα ενδιαφέρον πείραμα, το πείραμα του Milgram. Σε αυτό ζητούσαν από πειραματόζωα να ελέγξουν εάν το ηλεκτροσόκ βοηθάει τους ανθρώπους να απομνημονεύουν πληροφορίες.

- Έτσι ζητούσαν από εθελοντές (που δεν γνώριζαν ότι ήταν πειραματόζωα) να κάνουν ηλεκτροσόκ σε άλλους εθελοντές (που υποτίθεται ότι ήταν τα πραγματικά πειραματόζωα), όταν απαντούσαν λάθος σε κάποια ερώτηση, για να δουν εάν αυτό θα ενισχύσει την μνήμη τους.
- Μετά από κάθε λάθος απάντηση, η ισχύς του ηλεκτροσόκ αυξανόταν, μέχρι τελικά να γίνει επικίνδυνο για την ίδια τη ζωή του υποτιθέμενου πειραματόζωου, που απαντούσε στην ερώτηση.

Το αποτέλεσμα ήταν τουλάχιστον ανησυχητικό: το 50% των συμμετεχόντων, ήταν έτοιμοι να κάνουν ηλεκτροσόκ, που πιθανών να είχε θανατηφόρα αποτελέσματα στο υποτιθέμενο πειραματόζωο, όταν η εντολή προερχόταν από μία νόμιμη οντότητα, που στην περίπτωση αυτή ήταν οι γιατροί, που θεωρητικά «αναλάμβαναν την ευθύνη».

Ο ίδιος “μηχανισμός” λειτουργεί και σε μία ανεύθυνη εταιρία (με τις εταιρικές αναλογίες σε παρένθεση).

- Το ηλεκτροσόκ (δηλαδή η παραβίαση αρχών) δεν γίνεται απότομα, αλλά αυξάνεται σταδιακά το βάρος, μέχρι του βαθμού να γίνει επικίνδυνο (δηλαδή να γίνει παράνομο).
- Η εντολή προέρχεται από το γιατρό (δηλαδή τον manager) που θεωρητικά αναλαμβάνει την ευθύνη.

- Το ηλεκτροσόκ (δηλαδή η παρανομία ή παραβίαση αρχών) γίνεται για το ευρύτερο επιστημονικό καλό (δηλαδή το καλό της εταιρίας).

Η εύκολη επιλογή είναι να πούμε ότι το πείραμα έγινε στην Αμερική και έγινε πριν από 50 χρόνια, άρα ουσιαστικά δεν μας αφορά. Η δύσκολη επιλογή είναι να κατανοήσουμε τον τρόπο που ο άνθρωπος είναι ικανός για το καλύτερο και το χειρότερο. Κάπως έτσι φτάσαμε και στη σημερινή οικονομική κρίση, όπου μικρές ανευθυνότητες, σταδιακά αυξανόμενες σε ένταση, συσσωρευμένες σε μία αλυσίδα, δημιούργησαν τη σημερινή κατάσταση. Αποτελεί κοινωνική υποχρέωση των εταιριών και οργανισμών να καλλιεργήσουμε Κουλτούρα Υπευθυνότητας, εκπαιδεύοντας και ενημερώνοντας τους εργαζομένους, δημιουργώντας συνθήκες συμμετοχής τους, ενσωματώνοντας πρακτικές υπευθυνότητας στις διοικητικές διεργασίες μας, αλλά πάνω από όλα κάνοντας αυτά που πρεσβεύουμε στη θεωρία.