

Η Προσέγγιση CAVE για τη Διαμόρφωση Κουλτούρας Κοινωνικής Ευθύνης & Βιώσιμης Ανάπτυξης



Αναστασία Μοίρα
Άλληλον μέλος
Founder of the CAVE Approach©
[Moira Anastasia | LinkedIn](#)

Πλήρη για ένα Βιώσιμο Μέλλον

Διανύουμε μια εποχή μεγάλων αλλαγών σε περιβαλλοντικό, κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο που καθιστούν δυσοίωνες τις προβλέψεις για την πορεία της ανθρώπινης ανάπτυξης και τη βιωσιμότητα ακόμη του ανθρώπινου πολιτισμού. Ως εκ τούτου, εξακολουθεί να είναι επιτακτική η ανάγκη να αποτελέσει η Βιώσιμη Ανάπτυξη κοινό στόχο όλων παρά το γεγονός ότι τα τελευταία είκοσι χρόνια τουλάχιστον καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια σε αυτήν την κατεύθυνση. Στο πλαίσιο αυτής της προσπάθειας, η Βιώσιμη Ανάπτυξη έχει ενταχθεί στην στρατηγική των επιχειρήσεων και οργανισμών, οι οποίοι μέσα από συγκεκριμένες δράσεις επιδιώκουν να υπηρετήσουν τους αντίστοιχους Βιώσιμους Στόχους (SDG's) σε κάθε έναν από τους πυλώνες περιβάλλον, οικονομία και κοινωνία. Δυστυχώς, οι μεμονωμένες ενέργειες ανά τον κόσμο, αν και έχουν ένα επιμέρους θετικό αποτέλεσμα, δεν είναι κατάλληλες ή επαρκείς για να επιφέρουν θετικό συνολικό αποτέλεσμα ώστε να αντιστρέψουν την αρνητική πορεία της ανάπτυξης που είναι και το ζητούμενο. Βάσει των ετήσιων επιστημονικών εκθέσεων των Ηνωμένων Εθνών και των διαγγελμάτων του Γ.Γ. Antonio Guterres, η πορεία της ανάπτυξης εξακολουθεί να είναι μη βιώσιμη και απαιτείται «αλλαγή πλεύσης». Καθώς η ανάπτυξη είναι ένα συλ-

λογικό αποτέλεσμα μιας συμμετοχικής (inclusive) διαδικασίας, εν γένει επέρχεται «αβίαστα» ως αποτέλεσμα της φυσικής δράσης όλων και η πορεία της δεν καθορίζεται από μεμονωμένες στοχευμένες ενέργειες αλλά από το σύνολο της δράσης των επιχειρήσεων/ οργανισμών κι εν τέλει της δράσης των ατόμων. Επομένως, μια «αλλαγή πλεύσης» πρακτικά σημαίνει ότι η ανθρώπινη δραστηριότητα στο σύνολό της, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων/ οργανισμών και η προσωπική ανάπτυξη των ατόμων, θα πρέπει να μπει σε τροχιά Βιώσιμης Ανάπτυξης, κάτι το οποίο προϋποθέτει την **καλλιέργεια μιας ευρείας κουλτούρας Βιώσιμης Ανάπτυξης και Ατομικής Κοινωνικής Ευθύνης**. Οι σχετικές προκλήσεις δεν αφορούν τόσο στην μετάβαση από ένα διακηρυγμένο αξιακό σύστημα (θεωρητική κουλτούρα) σε ένα άλλο, εφόσον τα διακηρυγμένα αξιακά συστήματα ατόμων και επιχειρήσεων στην πλειοψηφία τους ήδη αντανακλούν μια τέτοια κουλτούρα. Αφορούν κυρίως στις δυσκολίες που έχουν τα άτομα να εφαρμόζουν στην πράξη τις διακηρυγμένες αξίες και αρχές τους ώστε η θεωρητική τους κουλτούρα να πραγματώνεται. Αυτή η αδυναμία εφαρμογής στην πράξη έχει σημαντική αρνητική επίπτωση τόσο στην ατομική ευδαιμονία όσο και στα επιχειρηματικά αποτελέσματα όπως θα εξηγηθεί στη συνέχεια, όμως εξακολουθεί

να υφίσταται εν πολλοίς διότι έχει παραμεληθεί η ηθική διάσταση στη διαχείριση της απόδοσης. Τόσο η δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και των δεξιοτήτων μας όσο και η δυνατότητα εφαρμογής των αξιών και αρχών μας καθορίζεται από τη δυνατότητα μας να ελέγξουμε τις θεμελιώδεις παραμέτρους των επιλογών μας που τελικά διαμορφώνουν την πραγματική απόδοση και την πραγματική κουλτούρα σε κάθε πλαίσιο.

Η Οικονομική Απόδοση μιας Κουλτούρας Βιώσιμης Ανάπτυξης

Έως και την δεκαετία του 80' ο αποκλειστικός στρατηγικός σκοπός των εταιριών ήταν η κερδοφορία. Αυτή κατηύθυνε όλες τις αποφάσεις για την λειτουργία των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης και τα **KPI's**. Δικαίως παραμένει μέχρι σήμερα κυρίαρχη στην στρατηγική ατζέντα εφόσον είναι πάντα ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις. Όμως, όπως δήλωσε πριν από 20 περίπου χρόνια ο John Bryan, Jr., Πρόεδρος και CEO της Sara Lee, η κερδοφορία δεν είναι ο λόγος ύπαρξης των επιχειρήσεων. Αν και είναι ο τρόπος με τον οποίον οι εταιρίες ανταμείβονται για την προσφορά ενός χρήσιμου προϊόντος/ υπηρεσίας, δεν νοείται ως το βασικό κίνητρο και σκοπός τους. Σήμερα, **η Βιώσιμη Ανάπτυξη και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αναδεικνύονται ως εξίσου κυρίαρχοι στρατηγικοί σκοποί με την κερδοφορία.**

Στις δεκαετίες του 60' και του 70' η ΕΚΕ δεν υπήρχε στην στρατηγική των επιχειρήσεων και περιοριζόταν σε φιλανθρωπικές δράσεις στις οποίες οι επιχειρήσεις προέβαιναν υπό το βάρος των προσδοκιών και «την πίεση της κοινωνίας». Εκείνη την περίοδο δεν συνδέονταν καν με τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων, αλλά στην πορεία οι έρευνες ανέδειξαν τον θετικό αντίκτυπο της κοινωνικής υπευθυνότητας στην κερδοφορία. Πλέον, το οικονομικό όφελος από την ΕΚΕ κυρίως αποδίδεται στη μείωση του κόστους και των κινδύνων, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσδίδει στις επιχειρήσεις, στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας και της νομιμότητας, και τα λοιπά win-win αποτελέσματα για τον οργανισμό που προέρχονται από τις εκάστοτε στοχευμέ-

νες δράσεις¹. Επίσης, ανεξάρτητες έρευνες καταδεικνύουν τη θετική σχέση μεταξύ CSP (Corporate Social Performance) και CFP (Corporate Financial Performance) και ότι η επένδυση στην καλλιέργεια ηθικής κουλτούρας είναι “good business”².

Ενδεικτικά αναφέρω ορισμένα από τα αποτελέσματα σχετικών ερευνών. Σε μακροχρόνια έρευνα που διεξήχθη από τους οργανισμούς Johnson & Johnson, Business Roundtables on Task Force on Corporate Responsibility και το Ethics Resource Center on Washington D.C, διαπιστώθηκε ότι σε σύγκριση με τη μέση απόδοση μετοχών βάσει του δείκτη Dow Jones σε βάθος 30 ετών, η επένδυση σε εταιρίες με γραπτές κωδικοποιημένες ηθικές αρχές υπολογίστηκε ότι θα είχε δεκαπλάσια απόδοση³. Σε άλλη έρευνα του Lincoln Center of Ethics στο Πανεπιστήμιο της Arizona διαπιστώθηκε ότι οι καλύτερες αποδόσεις μετοχών σημειώνονται από εταιρίες που έχουν ισχυρό κώδικα ηθικής με αξίες και δέσμευση προς τον πελάτη, τον εργαζόμενο και την κοινωνία. Περαιτέρω εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι ο διαχωρισμός μεταξύ «good business practice» και “business ethics” είναι πλασματικός, καθώς οργανισμοί που είχαν διαμορφώσει μια ισχυρή ηθική κουλτούρα σημείωναν λιγότερες ζημιές από εσωτερικές κλοπές, δολιοφθορές και αμέλειες, ενώ είχαν και μεγαλύτερα κέρδη που προέρχονταν από βελτίωση της παραγωγικότητας, των πωλήσεων, της διατήρησης πελατών και υπαλλήλων κ.α.⁴ Ο θετικός αντίκτυπος της ηθικής λειτουργίας στα οικονομικά αποτελέσματα συνεχώς επιβεβαιώνεται από πληθώρα ερευνών μέχρι σήμερα. Λόγω αυτού του οικονομικού οφέλους, αναδύθηκε η ΕΚΕ ως εταιρική στρατηγική, αν και ακόμη εφαρμόζεται κυρίως ως μια στρατηγική περιορισμένης εμβέλειας γνωστή ως “the narrow perspective» ή «business-case model» η οποία εκτείνεται στο στενό φάσμα συγκεκριμένων δράσεων κοινωνικού χαρακτήρα που έχουν έναν άμεσο αναγνωρίσιμο θετικό οικονομικό αντίκτυπο για τον οργανισμό, με αντίστοιχα περιορισμένα οφέλη. Στο άλλο άκρο, μια ευρεία στρατηγική ΕΚΕ, γνωστή ως “the broad perspective”, καθοδηγείται από τις

κοινωνικές αξίες ανεξάρτητα από τον οικονομικό αντίκτυπο αυτών. Η καλλιέργεια Κουλτούρας Βιώσιμης Ανάπτυξης και η Προσέγγιση CAVE εξυπηρετούν μια σύνθετη στρατηγική ΕΚΕ που συνυφαίνει τα οικονομικά αποτελέσματα με την ευδαιμονία των ανθρώπων και μεγιστοποιεί την κοινωνική προσφορά καθολικά μετατρέποντας τους ανθρώπους σε παράγοντες Βιώσιμης Ανάπτυξης. Με την ένταξη των αρετών στα κριτήρια της απόδοσης και τη συστηματική τους ανάπτυξη όπως κάθε άλλη κατηγορία δεξιοτήτων, η ΕΚΕ εκφράζεται από το σύνολο των ενεργειών και συμπεριφορών των ατόμων στον οργανισμό έτσι ώστε η Βιώσιμη Ανάπτυξη να συντελείται αδιάλειπτα αντί να επιδιώκεται αποσπασματικά -και μάλλον αναποτελεσματικά όπως έχει δείξει η ιστορία μέχρι σήμερα- μέσω μεμονωμένων δράσεων.

Η [Προσέγγιση CAVE](#) (Classical Aristotelian Virtues of Ethics) προσδιορίζει τις θεμελιώδεις παραμέτρους των 'βιώσιμων' επιλογών στις ηθικές 'δεξιότητες' και συγκεκριμένα στις 14 Αριστοτελικές αρετές, αναδεικνύοντας την Αριστοτελική Ηθική Θεωρία όπως αυτή διατυπώνεται στα [Ηθικά Νικομάχεια](#) ως ιδανικό πλαίσιο για την καλλιέργεια Κουλτούρας Βιώσιμης Ανάπτυξης και παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα για την συστηματική ανάπτυξή τους. Με αυτήν την παγκόσμια καινοτομία της, η Προσέγγιση CAVE κάνει μια βαθιά τομή στη διαχείριση της απόδοσης (performance management), της κουλτούρας και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ευθυγραμμίζοντας τις μεταξύ τους στην κατεύθυνση της Βιώσιμης Ανάπτυξης.

Μέσα από εξατομικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, συμβουλευτικές συνεδρίες, κι εργαλεία ανάπτυξης, η Προσέγγιση CAVE βοηθά τις επιχειρήσεις/ οργανισμούς να συνδέσουν τη διαχείριση της απόδοσης με τη συμμόρφωση στον Κώδικα Δεοντολογίας ενισχύοντας μια ενιαία κουλτούρα Βιώσιμης Ανάπτυξης στον οργανισμό. Επιπλέον, συνδέοντας τις αρετές με τις επαγγελματικές δεξιότητες, η Προσέγγιση CAVE συμβάλλει στη διεύρυνση των δυνατοτήτων που έχουν τα άτομα α) να εφαρμόζουν τις γνώσεις και δεξιότητές τους αποτελεσματικά (με-

γιστοποιώντας το ROI της εκπαίδευσης που έχουν λάβει στο παρελθόν και που θα λάβουν στο μέλλον), και β) να εφαρμόζουν τις εταιρικές αρχές με συνέπεια για τη βέλτιστη επίτευξη των επιθυμητών βιώσιμων αποτελεσμάτων. Η Προσέγγιση CAVE μπορεί να εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό στο πλαίσιο ενίσχυσης κάποιας επιμέρους δεξιότητας (π.χ. ως μια δράση για την ενίσχυση των ηγετικών δεξιοτήτων, ομαδικής συνεργασίας, συμμόρφωσης, συμβουλευτικής κλπ.) ή στο πλαίσιο μιας ευρείας αλλαγής κουλτούρας και μετασχηματισμού στην κατεύθυνση της Βιώσιμης Ανάπτυξης, ανάλογα με την ωριμότητα του οργανισμού να μπει σε τροχιά Βιώσιμης Ανάπτυξης. Τέλος, μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας ooppss (<https://ooppss.thecaveapproach.com/>) η οποία φιλοξενεί τα Ερωτηματολόγια CAVE, μεμονωμένα άτομα μπορούν να λάβουν μια εισαγωγική εξατομικευμένη εκπαίδευση στην Προσέγγιση CAVE συμπληρώνοντας το συνολικό ερωτηματολόγιο αρετών ή το ερωτημολόγιο κάποιας επιμέρους κατηγορίας αρετών.

¹C. Archie & Kareem S., "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice". *International Journal of Management Reviews*, (2010): 12. 10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x.

²M. S. Caccese, "Ethics and the Financial Analyst", *Financial Analysts Journal*, 53:1, (1997): 9-14, DOI: 10.2469/faj.v53.n1.2051

³S. Arjoon, "Virtue theory as a dynamic theory of business", *Journal of Business Ethics*;28(2), (2000):159-178

⁴R. J. Hernandez & Groot T., *The Pursuit of Profits: How Ethics and Targets Influence Corporate Fraud*, Amsterdam Research Center in Accounting, 2006., *Business Week*, 1996, 'Balancing Work and Family', September 16, 74-80., T. Teal, "The Human Side of Management", *Harvard Business Review* (November-December), (1996): 35-44., A. Redder, In *Pursuit of Principle and Profit: Business Success Through Social Responsibility* (Putnam's Sons, New York, 1994).