NÁMSGÖGN.IS
VIÐSKIPTASIÐFRÆÐI

Viðskipta siðfræði



Viðskiptasiðfræði

Námsgögn.is

NÁMSGÖGN

Viðskiptasiðfræði

Bókin í heild

namsgogn.is

Efnisyfirlit

Formáli **7**

1 Af hverju siðfræði skiptir máli **13**
Inngangur 13
1.1 Fagmaður af heilindum 14
1.2 Siðfræði og arðsemi 19
1.3 Eitt siðferðilegt viðmið eða mörg 26
Lykilhugtök 28
Samantekt 30
Matsspurningar 30
Aftanmálsgreinar 31

2 Siðfræði frá fornöld til nútímans **33**
Inngangur 33
2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna 34
2.2 Siðferðileg ráð til aðalsmanna og embættismanna í Kína til forna 41
2.3 Samanburður á dygðasiðfræði Austurlanda og Vesturlanda 47
2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta 51
2.5 Skyldusiðfræði: Siðferðileg breytni sem skylda 57
2.6 Kenning um réttlæti 62
Lykilhugtök 66
Samantekt 68
Matsspurningar 70
Aftanmálsgreinar 73

3 Skilgreining og forgangsröðun hagsmunaaðila **79**
Inngangur 79
3.1 Að tileinka sér hagsmunaaðilanálgun 80
3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila 85
3.3 Siðferðileg ákvarðanataka og forgangsröðun hagsmunaaðila 91
3.4 Samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR) 96
Lykilhugtök 101
Samantekt 102
Matsspurningar 104
Aftanmálsgreinar 105

4 Þrír sérstakir hagsmunaaðilar: Samfélagið, umhverfið og stjórnvöld **108**
Inngangur 108
4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja 109

4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi....118
4.3 Stjórnvöld og einkageirinn....132
Lykilhugtök....140
Samantekt....141
Matsspurningar....142
Aftanmálsgreinar....144

5 Áhrif menningar og tíma á viðskiptasiðfræði....150
Inngangur....150
5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar....151
5.2 Viðskiptasiðfræði í tímans rás....158
5.3 Áhrif landafræði og trúarbragða....163
5.4 Eru kjarnagildi viðskiptasiðfræði algild?....169
Lykilhugtök....175
Samantekt....176
Matsspurningar....177
Aftanmálsgreinar....178

6 Hvað vinnuveitendur skulda starfsmönnum....182
Inngangur....182
6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði....183
6.2 Hvað teljast sanngjörn laun?....194
6.3 Skipulagt launafólk....201
6.4 Friðhelgi einkalífs á vinnustað....209
Lykilhugtök....214
Samantekt....215
Matsspurningar....217
Aftanmálsgreinar....218

7 Hvað starfsmenn skulda vinnuveitendum....223
Inngangur....223
7.1 Hollusta við fyrirtækið....224
7.2 Hollusta við vörumerkið og viðskiptavini....232
7.3 Framlag til jákvæðs starfsanda....236
7.4 Fjárhagsleg heilindi....241
7.5 Gagnrýni á fyrirtækið og uppljóstrun....247
Lykilhugtök....255
Samantekt....257
Matsspurningar....258
Aftanmálsgreinar....261

8 Að viðurkenna og virða réttindi allra....265
Inngangur....265
8.1 Fjölbreytni og inngilding á vinnustað....266
8.2 Að mæta þörfum fólks með ólíka getu og trú....273
8.3 Kynvitund og kynhneigð....278
8.4 Tekjuójöfnuður....281
8.5 Réttindi dýra og áhrif þeirra á atvinnulíf....287
Lykilhugtök....293
Samantekt....294
Matsspurningar....295
Aftanmálsgreinar....297

9 Starfsstéttir undir smásjánni....302
Inngangur....302
9.1 Frumkvöðlastarfsemi og sprotamenning....303
9.2 Áhrif auglýsinga....309
9.3 Tryggingageirinn....314
9.4 Siðferðileg álitamál við veitingu heilbrigðisþjónustu....319
Lykilhugtök....328
Samantekt....329
Matsspurningar....330
Aftanmálsgreinar....332

10 Breytilegt vinnuumhverfi og framtíðarhorfur....337
Inngangur....337
10.1 Meiri eða minni fjarvinna?....338
10.2 Vinnustaðasvæði....344
10.3 Valkostir við hefðbundið vinnufyrirkomulag....349
10.4 Vélmennatækni, gervigreind og vinnustaður framtíðarinnar....358
Lykilhugtök....363
Samantekt....363
Matsspurningar....365
Aftanmálsgreinar....367

11 Eftirmáli: Hvers vegna siðfræði skiptir enn máli....374
Inngangur....374
11.1 Viðskiptasiðfræði í síbreytilegu umhverfi....375
11.2 Að tileinka sér siðferðilega afstöðu....378
11.3 Að verða siðferðilega ábyrg fagmanneskja....382
11.4 Að hafa áhrif í viðskiptalífinu....386
Aftanmálsgreinar....390

A Ævi siðfræðinga **394**

B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun **400**

C Hnitmiðuð kenning um viðskiptasiðfræði **412**

Svarlykill **415**

Kafli 1 415
Kafli 2 416
Kafli 3 417
Kafli 4 418
Kafli 5 419
Kafli 6 420
Kafli 7 421
Kafli 8 422
Kafli 9 424
Kafli 10 425

Atriðisorðaskrá **427**

Formáli

Velkomin í Viðskiptasiðfræði, námsefni frá OpenStax. Kennslubókin var samin til að auðvelda nemendum aðgang að vönduðu námsefni sem stenst ströngustu fræðilegar kröfur og kostar lítið eða ekkert.

Um OpenStax

OpenStax er hluti af Rice-háskóla, bandarísku góðgerðarfélagi sem er rekið án hagnaðarsjónarmiða samkvæmt ákvæði 501(c)(3). Markmið okkar er að gera framúrskarandi menntun aðgengilega öllum. Með samstarfi við góðgerðarsamtök og önnur fyrirtæki sem gefa út námsefni vinnum við að því að ryðja úr vegi algengustu hindrunum fyrir námi. Við teljum að allir eigi að geta aflað sér þekkingar.

Um námsefni OpenStax

Aðlögun efnisins

Viðskiptasiðfræði er gefin út með Creative Commons-leyfinu Nafngreining – Ekki í hagnaðarskyni – Deila eins 4.0 (CC BY-NC-SA). Samkvæmt leyfinu má dreifa efninu, breyta því og byggja á því í öðrum verkum, svo fremi sem notkunin sé ekki í viðskiptalegum tilgangi. Jafnframt verður að geta OpenStax og höfunda efnisins og gefa öll afleidd verk út með sama leyfi.

Þar sem bækur okkar eru gefnar út með opnu leyfi er heimilt að nota bókina í heild eða velja þá hluta hennar sem henta best þörfum námskeiðsins. Kennarar geta aðlagað efnið með því að leggja tiltekna kafla og hluta fyrir nemendur í þeirri röð sem þeir kjósa. Einnig má setja tengla í kennsluáætlun sem vísa beint á einstaka hluta vefútgáfu bókarinnar.

Kennarar geta einnig útbúið sérsniðna útgáfu af OpenStax-bókinni. Bóksala skólans getur boðið nemendum hana á prenti eða stafrænu formi gegn vægu gjaldi. Nánari upplýsingar eru á síðu bókarinnar á OpenStax.org undir kennaraefni.

Heimildir og afnotaréttur myndefnis í Viðskiptasiðfræði

Í myndatexta við flest myndefni í Viðskiptasiðfræði kemur fram heiti verksins, höfundur eða rétthafi, birtingarvettvangur og leyfi. Einstaklingar og stofnanir sem ekki starfa í hagnaðarskyni mega endurnýta myndefni sem gefið er út með opnu leyfi, svo fremi sem sömu upplýsingar um upprunalegu heimildina fylgi. Fyrirtæki og aðrir sem starfa í hagnaðarskyni skulu hafa samband við OpenStax til að semja um afnotarétt og leyfi. Til að textinn sé læsilegri og samhengi hans rofni síður fylgja heimildarupplýsingar þó ekki öllu myndefni. Ef myndefni án slíkra upplýsinga er endurnýtt úr bókinni skal nota eftirfarandi tilvísun: Höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi.

Villuleiðréttingar

Allar kennslubækur OpenStax eru ritrýndar ítarlega. Engu að síður geta villur komið fyrir, rétt eins og í öðrum faglega unnum kennslubókum. Þar sem bækurnar eru aðgengilegar á vefnum getum við uppfært þær þegar kennslufræðileg þörf krefur. Ábendingum um leiðréttingar má skila með tengli á síðu bókarinnar á OpenStax.org. Sérfræðingar á viðkomandi fræðasviði fara yfir allar slíkar ábendingar. OpenStax leggur áherslu á gagnsæi um breytingar og birtir því einnig yfirlit yfir eldri villuleiðréttingar á síðu bókarinnar.

Útgáfuform

Kennslubókin er aðgengileg án endurgjalds á OpenStax.org, bæði sem vefbók og PDF-skjal. Prentuð útgáfa fæst gegn vægu gjaldi.

Um Viðskiptasiðfræði

Viðskiptasiðfræði er samin fyrir staðlað eins misseris námskeið í viðskiptasiðfræði og fylgir almennum kröfum um efnisumfang og framvindu, óháð námsleið nemenda. Í bókinni eru nýstárlegir námsþættir, svo sem tilviksrannsóknir, sviðsmyndir þar sem nemendur beita efninu og tenglar á myndbandsviðtöl við stjórnendur. Þeir eiga að efla siðferðisvitund og ábyrgðarkennd nemenda. Bókin gefur nemendum færi á að læra grunnhugtök viðskiptasiðfræði og skilja hvernig þau nýtast í starfi.

Efnissvið og umfang

Kennslubókin Viðskiptasiðfræði fylgir almennum kröfum um efnisumfang og framvindu inngangsnámskeiða í viðskiptasiðfræði í Bandaríkjunum. Við höfum leitast við að setja helstu kenningar og hagnýt hugtök greinarinnar fram á áhugaverðan, viðeigandi og aðgengilegan hátt. Bókin á einkum að stuðla að háum siðferðilegum viðmiðum og flétta siðferðilega hugsun inn í allt nám í viðskiptafræði. Þannig er ætlunin að efla siðferðisvitund nemenda svo hún fylgi þeim út í atvinnulífið að námi loknu. Sérstök áhersla er lögð á alþjóðlegt viðskiptaumhverfi samtímans og á það hvernig landfræðilegar aðstæður, menning og tíðarandi móta siðferðileg hugtök og viðmið. Með þetta í huga er efnið valið og skipulagt þannig að skýrt komi fram hversu nauðsynlegt, en jafnframt vandasamt, er að taka siðlegar ákvarðanir. Höfundarnir leitast við að hjálpa nemendum að greina lagaleg og siðferðileg álitaefni, íhuga afleiðingar ólíkra leiða og stuðla að samfélagslegri ábyrgð. Bókin tengir meðal annars saman siðfræðikenningar, lagalega ábyrgð, forgangsröðun hagsmunaaðila og samfélagsábyrgð fyrirtækja. Skipulag bókarinnar og kennslufræðilegir þættir hennar voru þróuð og metin í samráði við kennara í viðskiptasiðfræði sem tóku þátt í verkefninu.

Efnisrammar sem dýpka umfjöllunina

Í Viðskiptasiðfræði eru efnisrammar sem vekja áhuga nemenda og fjalla nánar um valin viðfangsefni. Í hverjum ramma er annaðhvort tengill á ítarlegra efni eða spurningar til gagnrýninnar ígrundunar sem nýta má í umræðum, verkefnum eða ritgerðum. Efnisrammarnir eru eftirfarandi:

- **Dæmi úr raunveruleikanum. Hér eru stutt dæmi um raunveruleg fyrirtæki sem þurfa að taka ákvarðanir um siðferðileg álitamál í harðri samkeppni.**

Hverju dæmi fylgja spurningar til gagnrýninnar ígrundunar. Þær fá nemendur til að hugleiða málið og hvernig það tengist hugtökum og meginþemum kaflans.

- **Hvað myndir þú gera? Í þessum ramma eru stuttar sviðsmyndir sem byggjast á staðreyndum. Nemendur setja sig í spor æðstu stjórnenda sem þurfa að vega saman ólíka og stundum ósamrýmanlega hagsmuni þegar þeir taka ákvarðanir fyrir fyrirtæki sín. Þeir leggja til lausn á hagnýtu vandamáli eða taka afstöðu til siðferðilegs álitaefnis og rökstyðja svar sitt.**
- **Siðfræði í ólíkum tímum og menningarheimum. Hér er skoðað hvernig staðsetning, menning og tíðarandi hafa áhrif á siðferðileg gildi. Spurningar til gagnrýninnar ígrundunar gera nemendum kleift að skoða viðfangsefni kaflans í víðara samhengi og tengja efnið betur saman.**
- **Tengill á námsefni. Í þessum ramma er stuttlega bent á vefefni og myndskeið sem gagnast nemendum þegar þeir kynna sér viðfangsefnið. Rammarnir auðvelda nemendum að kynnast hugmyndum helstu fræðimanna í viðskiptasiðfræði og mikilvægustu hugtökum greinarinnar. Um leið varpa þeir ljósi á hversu flókin siðferðileg ákvarðanataka getur verið.**

Efnisþættir sem efla skilning á lykilhugtökum

- **Námsmarkmið. Hver námseining hefst á skýrum og hnitmiðuðum námsmarkmiðum. Þau hjálpa kennurum að ákveða hvaða efni þeir taka fyrir eða leggja fyrir nemendur og skýra jafnframt fyrir nemendum hvað þeir eiga að læra. Þegar nemendur hafa lokið námseiningunni og verkefnunum í lok hennar eiga þeir að geta sýnt fram á að þeir hafi náð markmiðunum.**
- **Samantektir. Í samantekt hvers hluta er efni námseiningarinnar dregið saman fyrir nemendur og kennara í nokkrum hnitmiðuðum lykilatriðum.**
- **Lykilhugtök. Lykilhugtök eru feitletruð og skilgreind í samhengi. Skilgreiningarnar eru einnig teknar saman í orðasafni í lok kaflans.**
- **Námsmat. Upprifjunarspurningar, bæði fjölvalsspurningar og spurningar með stuttum svörum, gefa nemendum tækifæri til að rifja upp efni námseiningarinnar og kanna þekkingu sína á því.**

Svör við spurningum bókarinnar

Nemendur finna svör við matsspurningum í svarhluta aftast í bókinni. Kennarar hafa aðgang að prófspurningasafni í kennaraefninu með spurningum og svörum sem nemendur sjá ekki. Þar sem svör við spurningunum „Hvað myndir þú gera?“ geta verið mjög ólík eru ekki birt viðmiðunarsvör við þeim.

Viðbótarefni

Efni fyrir nemendur og kennara

OpenStax hefur tekið saman viðbótarefni fyrir nemendur og kennara, meðal annars leiðbeiningar um fyrstu skrefin, prófspurningasafn og ítarlegar PowerPoint-kynningar. Kennarar þurfa staðfestan kennarareikning til að fá aðgang að kennaraefninu. Hægt er að sækja um slíkan aðgang þegar reikningur er stofnaður eða eftir innskráningu á OpenStax.org. Efnið má nota til viðbótar við OpenStax-bókina.

Samfélagsgáttir

OpenStax hefur gengið til samstarfs við Stofnun um þekkingarstjórnun í menntun um samfélagsgáttir á OER Commons. Þar geta kennarar deilt án endurgjalds efni sem notendasamfélagið hefur útbúið til stuðnings OpenStax-bókum. Í gáttunum geta kennarar hlaðið upp eigin efni eða sótt gögn til nota í námskeiðum, svo sem viðbótarefni, kennslugögn, margmiðlunarefni og annað viðeigandi námsefni. Kennarar eru hvattir til að taka þátt í þeim gáttum sem falla best að kennslu þeirra og rannsóknum, bæði til að auðga námskeið sín og til að eiga samskipti við aðra kennara.

Samfélagsgáttirnar eru á www.oercommons.org/hubs/OpenStax.

Tæknisamstarfsaðilar

Samstarfsaðilar okkar á sviði tækni bjóða valfrjáls og ódýr verkfæri sem tengjast OpenStax-bókum og stuðla þannig að greiðari aðgangi að vönduðu námsefni. Upplýsingar um tæknilausnir fyrir bókina eru á síðu hennar á OpenStax.org.

Um höfunda

Aðalhöfundar

Stephen M. Byars, Marshall-viðskiptaskólanum við Háskóla Suður-Kaliforníu (USC)

Stephen Byars lauk BA-gráðu frá Claremont McKenna-háskóla, MA-gráðu frá Háskólanum í San Diego og doktorsgráðu frá Háskóla Suður-Kaliforníu. Hann kennir viðskiptasiðfræði og munnleg og skrifleg samskipti við Marshall-viðskiptaskólann við USC, bæði nemendum í grunn- og framhaldsnámi í viðskiptafræði. Hann hefur verið aðstoðarforstöðumaður ritunarnáms USC, gegnt tímabundið starfi forstöðumanns ritunarmiðstöðvar þess og stýrt ráðgjafarnámi Marshall-viðskiptaskólans. Fræðileg áhugamál hans eru meðal annars viðskipta- og starfssiðfræði, uppbyggileg sáttamiðlun í ágreiningsmálum á vinnustöðum og góðir starfshættir sem gera stjórnendum kleift að reka fyrirtæki þannig að starfsemin verði nærsamfélaginu, samfélaginu í heild og fyrirtækinu sjálfu til heilla.

Kurt Stanberry, Háskólanum í Houston, miðborgarsetri

Kurt Stanberry er prófessor í lagafræðum við viðskiptadeild miðborgarseturs Háskólans í Houston og hefur gegnt styrktri PLM-prófessorsstöðu frá árinu 2011. Hann hefur jafnframt lögmannsréttindi. Hann lauk BA-gráðu frá Yale-háskóla, MBA-gráðu frá framhaldsnámsdeild viðskiptafræði við Temple-háskóla og JD-gráðu frá lagadeild Háskólans í Houston.

Kurt kennir námskeið í grunn- og framhaldsnámi, meðal annars í viðskiptarétti, samningarétti, vinnurétti, samningaviðræðum, siðfræði og skyldum greinum. Hann heldur einnig endurmenntunarnámskeið fyrir löggilta endurskoðendur (CPA), vottaða fjármálaráðgjafa (CFP), lögmenn og stjórnendur fyrirtækja um samningaviðræður, forystu, fjölbreytni og siðfræði, meðal annars á vegum AICPA, FEI og TSCPA á fylkis- og landsvísu. Hann hefur birt fjölda greina í fræðitímaritum og gefið út tvær kennslubækur, ýmsar handbækur fyrir fagfólk og tilviksrannsóknir. Áður en hann hóf störf við UHD var Kurt prófessor innan ríkisháskólakerfis Kaliforníu og gestakennari í alþjóðlegum námsleiðum í Lundúnum, Bonn, Tókýó og Seúl. Hann hefur kennt lögfræði og starfað sem lögmaður í meira en 30 ár.

Meðhöfundar

Barbara Boerner, Brevard-háskóla

Robert Brancatelli, Fordham-háskóla
Wade Chumney, Kaliforníuríkisháskóla í Northridge
Laura Dendinger, Ríkisháskólanum í Wayne
Bill Nantz, Samfélagsháskólanum í Houston
Mark Poepsel, Suður-Illinois-háskóla í Edwardsville
David Shapiro, Ríkisháskóla Pennsylvaníu

Ritrýnar

Justin Bateh, Ríkisháskóla Flórída í Jacksonville

Ronald Berenbeim, New York-háskóla
Kenneth Bigel, Touro-háskóla
Cindy Briggs, Samfélagsháskólanum í Salt Lake
Barbara Chappell, Walden-háskóla
Maureen Chisholm, Quincy-háskóla
Valerie Collins, Sheridan-háskóla
Dixon Cooper, Ouachita-baptistaháskóla
Anastasia Cortes, Tæknihaskóla Virginíu
Sarah Esveldt, Carroll-háskóla
Rand Fandrich, Viðskiptaháskóla Nýja-Englands
Charles Fenner, Ríkisháskóla New York í Canton
Mehran Ferdowsian, Wilkes-háskóla
Betty Fitte, Samfélagsháskólanum í Tidewater
Robert Freeborough, Berkeley-háskóla
Martha Helland, Háskólanum í Sioux Falls
Amy Jordan, Loyola-háskóla í Chicago
Stephanie Jue, Texas-háskóla
Cheryl Keymer, Norður-Arkansas-háskóla
Nai Lamb, Tennessee-háskóla í Chattanooga
Jolene A. Lampton, Park-háskóla, Austin-setri
Barbara Limbach, Ríkisháskólanum í Chadron

Marilyn Marousek, Barry-háskóla
Russ Meade, Husson-háskóla
Michael Pakaluk, Kaþólska háskólanum
Tatyana Pashnyak, Ríkisháskólanum í Bainbridge
Roslyn Roberts, Kaliforníuríkisháskóla í Sacramento
Amber Ruszkowski, Ivy Tech-samfélagsháskólanum
Richard Savior, Empire State-háskóla innan Ríkisháskóla New York
Lon Schiffbauer, Samfélagsháskólanum í Salt Lake
Nathan Smith, Samfélagsháskólanum í Houston
Anne Snell, Tulane-háskóla
Chris Suprenant, Háskólanum í New Orleans
Glen Taylor, Samfélagsháskólanum í Paradise Valley
Sonia Toson, Ríkisháskólanum í Kennesaw
Joel Webb, Loyola-háskóla í New Orleans
Andy Wible, Samfélagsháskólanum í Muskegon
Jeffrey Yoder, Fairfield-háskóla

1. KAFLI

Af hverju siðfræði skiptir máli



Mynd 1.1 Við tökum öll ótal ákvarðanir á hverjum degi. Í viðskiptum hafa ákvarðanir okkar áhrif bæði á okkur sjálf og annað fólk og við verðum að taka tillit til þess þegar við ákveðum hvað við gerum. (Mynd: ljósmynd af handabandi yfir viðarborði eftir „rawpixel“/Pixabay, breytt, CC0)

Efnisyfirlit kaflans

- 1.1 Fagmaður af heilindum
- 1.2 Siðfræði og arðsemi
- 1.3 Eitt siðferðilegt viðmið eða mörg

Inngangur

Siðferði felst í þeim hegðunarviðmiðum sem við setjum okkur í einkalífi og starfi. Það nær meðal annars til heiðarleika, samkenndar og áreiðanleika, dygða sem við viljum að einkenni bæði hegðun okkar og orðspor. Í einkalífinu mótar siðferði okkar hvernig við komum fram við fjölskyldu og vini. Í starfi mótar það samskipti okkar við alla sem verk okkar snerta, svo sem viðskiptavini, samstarfsfólk, starfsfólk og hluthafa (mynd 1.1).

1

Skiptir siðferði máli í lífi okkar? En í viðskiptum og starfi? Þetta er meginspurning kaflans og raunar bókarinnar allrar. Við ætlum að kanna hvers vegna svarið er já.

Hverjar sem framtíðarvonir þínar eru viltu nær örugglega ná árangri í því starfi sem þú velur þér. En hvað er árangur í þínum augum og hvernig veistu hvenær þú hefur náð honum? Mælir þú árangurinn eftir auð, stöðu, völdum eða viðurkenningu annarra? Samfélagið metur þessi markmið mikils, en áður en þú eltir þau í blindni skaltu staldra við og spyrja þig hvað farsæll starfsferill þýðir fyrir þig. Felst hann í flekklausu orðspori, í góðu áliti samstarfsfólks sem þú metur og í því að geta borið virðingu fyrir sjálfum þér? Hvernig getur siðferðið hjálpað þér að taka ákvarðanir og ná þessum markmiðum?

1.1 Fagmaður af heilindum

NÁMSMARKMIÐ

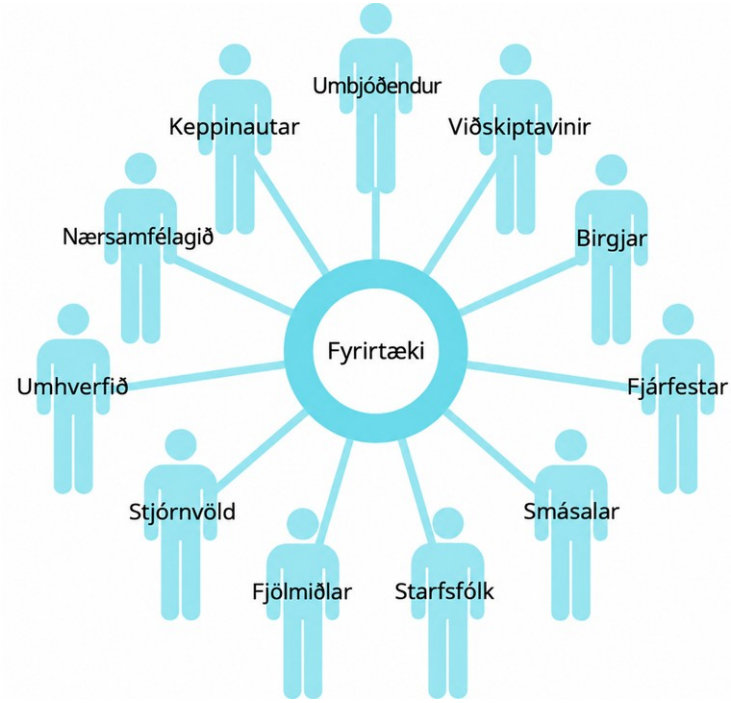
Að þessum kaflahluta loknum átt þú að geta:

- Lýst hlutverki siðfræði í viðskiptaumhverfi
- Útskýrt hvað felst í því að vera fagmaður af heilindum
- Greint á milli siðferðilegrar og lagalegrar ábyrgðar
- Lýst þremur leiðum til að meta siðferðilegt eðli ákvörðunar

Þegar þú veltir fyrir þér hvernig þú viljir haga þér í einkalífi og starfi ertu í raun að ákveða hvaða viðmið þú vilt hafa að leiðarljósi — með öðrum orðum siðferði þitt. Þú gætir ákveðið að segja fjölskyldu, vinum, viðskiptavinum og hluthöfum alltaf satt og víkja aðeins frá því ef þú hefur mjög góða ástæðu. Þú gætir einnig ákveðið að svíkja aldrei viðskiptafélaga þína né villa um fyrir þeim. Þú gætir líka ákveðið að þótt reksturinn eigi að skila hagnaði þurfi ekki allur ágóðinn að lenda hjá þér. Hluti hans getur runnið til þeirra sem reksturinn snertir á einhvern hátt. Þetta eru hagsmunaaðilar þínir.

Að breyta af heilindum

Viðskiptavinir, birgjar, fjárfestar, smásalar, starfsfólk, fjölmiðlar, stjórnvöld, íbúar nærsamfélagsins, keppinautar og jafnvel umhverfið teljast til hagsmunaaðila fyrirtækis. Það eru allir einstaklingar, hópar og stofnanir sem ákvarðanir fyrirtækisins snerta (mynd 1.2). Hagsmunaaðilar kunna yfirleitt að meta stjórnendur sem ná lögmætum hagnaðarmarkmiðum fyrirtækisins á siðlegan hátt. Patagonia sýnir til dæmis stuðning sinn við umhverfisvernd með áætluninni „1% for the Planet“, þar sem eitt prósent af allri sölu fyrirtækisins rennur til umhverfisverndar. Áætlunin hefur átt þátt í því að Patagonia er orðið leiðandi á markaði fyrir útivistarbúnað.



Mynd 1.2 Hagsmunaaðilar eru einstaklingar, hópar og stofnanir sem ákvarðanir fyrirtækis snerta, þar á meðal viðskiptavinir, birgjar, fjárfestar, smásalar, starfsfólk, fjölmiðlar, stjórnvöld, íbúar nærsamfélagsins, umhverfið og jafnvel keppinautar. (Heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Árangur í starfi getur því falist í miklu fleiru en launum og stöðuhækkunum. Hann getur einnig falist í því að koma fram við starfsfólk og viðskiptavini af heiðarleika og virðingu. Við getum verið stolt af heiðarlegum viðskiptum, ekki aðeins vegna þess að lögin krefjast þess heldur vegna þess að við gerum sjálf slíka kröfu til okkar. Árangurinn getur líka falist í þeirri vissu að hagnaðurinn sé ekki fenginn með því að hlunnfara aðra. Þannig veitir viðskiptasiðfræði fyrirtækjum og fulltrúum þeirra leiðsögn um að fylgja lögum og virða réttindi hagsmunaaðila, einkum viðskiptavina, starfsfólks, nærsamfélagsins og umhverfisins. Siðlegir viðskiptahættir leyfa okkur að sofa rólega á nóttunni.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Er viðskiptasiðfræði sjálfsmótsögn? Lestu „Hvers vegna siðfræði skiptir máli“ um nokkrar ástæður þess að stjórnun ætti að byggjast á gildum.

Nánast öll trúarkerfi leggja áherslu á virðingu, samkennd og heiðarleika í samskiptum við aðra. Á þessum grunni byggjast síðan siðareglur sem eru leiðarljós í viðskiptum og starfi. Við þurfum þó ekki að vera trúuð til að telja siðlega hegðun nauðsynlega í viðskiptum. Við berum öll skyldur hvert gagnvart öðru einfaldlega vegna þess að við erum manneskjur. Ein sú mikilvægasta er að koma fram við aðra af sanngirni og virðingu, einnig í viðskiptum.

Af þessum sökum notum við orðin siðfræði og siðferði jöfnum höndum í þessari bók, þótt sumir heimspekingar geri greinarmun á þeim. Í okkar skilningi merkir „siðleg manneskja“ það sama og „manneskja með gott siðferði“. Við teljum heldur ekki að fólk þurfi að vera trúað til að breyta rétt í viðskiptum eða starfi. Þar sem við erum öll manneskjur og deilum sama

heimi ættum við að sýna öllum sömu sanngirni og virðingu. Slík breytni er rétt í sjálfu sér og styrkir jafnframt faglegt orðspor okkar sem stjórnenda af heilindum.

Heilindi — samræmi milli orða og verka — eru mikils metinn eiginleiki. Þau eru þó meira en það eitt að vera samkvæmur sjálfum sér. Að breyta af heilindum merkir að fylgja siðareglum af festu. Sá sem gerir það er traustur og lætur ekki kaupa sig. Fagmaður af heilindum reynir alltaf að gera sitt besta í samskiptum við aðra. Hann lætur verk fylgja orðum og gerir það sem hann telur rétt að vel athuguðu máli. Heilindi í viðskiptum hafa marga kosti. Þau eru meðal annars ein af forsendum þess að viðskipti og samfélag geti starfað eðlilega.

Farsælir stjórnendur og fyrirtækin sem þeir stýra geta verið stolt af rekstrinum þegar viðskiptin einkennast af heiðarleika og sanngirni. Að koma fram við viðskiptavini, starfsfólk og alla sem fyrirtækið snertir af reisn og virðingu er siðferðilega rétt. Vandaðir viðskiptahættir eru fyrirtækjum einnig til hagsbóta til lengri tíma. Hvers vegna? Viðskiptavinir, starfsfólk og samfélagið allt eru mun fúsari til að skipta við fyrirtæki og leggja sig fram fyrir það ef þeim finnst fyrirtækinu annt um samfélagið sem það þjónar. Hvers konar fyrirtæki halda í viðskiptavini og starfsfólk árum saman? Þau sem hafa sýnt heiðarleika í verki.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Í þessu viðtali segir Mark Faris, sem var dæmdur fyrir fjársvik í starfi, að græðgi, hroki og metnaður hafi ráðið miklu um gerðir hans. Hann ræðir einnig tilhneigingu fólks til að réttlæta eigin hegðun fyrir sjálfu sér. Taktu eftir lausnunum sem hann leggur til: að stjórnendur sýni siðlega forystu og að fyrirtæki efli siðferðisvitund hvers starfsmanns með þjálfun.

Margir rugla saman því að fylgja lögum og því að fylgja siðferðilegum viðmiðum. Þetta er þó tvennt ólíkt og hvort um sig gerir sínar kröfur um hegðun. Hugtökin eru alls ekki það sama. Lög eru nauðsynleg til þess að samfélag geti starfað. Án þeirra ríkti óreiða. Okkur er skylt að fara að lögum og ef við brjótum þau getum við fengið refsingu. Í viðskiptasiðfræði vísar reglufylgni því til þess hversu vel fyrirtæki fylgir gildandi lögum og reglum í rekstri sínum. Það er þó aðeins lágmarkskrafa. Siðleg breytni byggist á þessu lágmarki en gengur lengra og sýnir hvaða meginreglur einstakir stjórnendur eða fyrirtæki hafa. Siðlegar athafnir eru yfirleitt frjálst og persónulegt val sem byggist oft á því hvað við teljum rétt og rangt.

Sumar starfsstéttir, til dæmis læknar og lögfræðingar, eiga sér hefðbundnar siðareglur. Hippókratesareiðurinn er dæmi um slíkar reglur. Flest heilbrigðisstarfsfólk lítur nú á hann sem viðmið um þær skyldur sem læknar, hjúkrunarfræðingar og aðrir í greininni bera alltaf gagnvart sjúklingum. Þessar skyldur eiga rætur að rekja til Grikklands til forna og læknisins Hippókratesar. Í viðskiptum eru hins vegar engar sameiginlegar siðareglur. Það er þó að breytast, því á undanförnum hundrað árum hafa mörg fyrirtæki sett sér hegðunarreglur og hlutverkayfirlýsingar. Þær eiga margt sameiginlegt og með tímanum gætu þær orðið grunnur að siðareglum sem allt viðskiptafólk viðurkennir. Hver gæti verið meginregla slíkra siðareglna? Í raun loforð um að koma fram af heiðarleika og heilindum við viðskiptavini, starfsfólk og aðra sem tengjast fyrirtækinu.

Lög byggja yfirleitt á hefðum og fordæmum og veigamikil rök þurfa að liggja að baki breytingum á þeim. Siðferðileg hugsun fylgir hins vegar oft betur tíðarandanum og breyttum viðhorfum fólks og samfélags. Hún kemur því oft á undan lagabreytingum og ryður þeim braut.

Til að hegða okkur siðlega verðum við að fara að lögum, en það nægir ekki. Athöfn getur til dæmis verið lögleg þótt við teljum hana sjálf óviðunandi. Fyrirtæki nútímans þurfa ekki aðeins að fylgja bókstaf laganna heldur líka að ganga lengra, taka tillit til hagsmunaaðila sinna og gera það sem er rétt.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Farðu á vef Johnson & Johnson til að sjá dæmi um siðareglur eða hlutverkayfirlýsingu fyrirtækis og lestu „Our Credo“, sem Robert Wood Johnson, fyrrverandi stjórnarformaður, samdi.

Forbes birtir árlega lista yfir þau fyrirtæki sem þykja siðlegust samkvæmt viðmiðum og rannsóknum tímaritsins.

Markmið, leiðir og skapgerð í viðskiptum

Hvernig eigum við þá að breyta? Heimspeki og vísindi hjálpa okkur að svara spurningunni. Heimspekin býður upp á þrjú sjónarhorn sem hjálpa okkur að meta með rökum hvort ákvarðanir okkar séu siðlegar. Þessi sjónarhorn kallast kenningar í boðandi siðfræði. Þær fjalla um hvernig fólk eigi að breyta og við ræðum þær í þessum kafla og síðar í bókinni. Kenningar í lýsandi siðfræði byggjast hins vegar á vísindalegum gögnum, einkum úr sálfræði, og lýsa því hvernig fólk hegðar sér yfirleitt við tilteknar aðstæður. Um þær er ekki fjallað í þessari bók.

Fyrsta boðandi nálgunin skoðar útkomu ákvörðunar, það er afleiðingar hennar, og metur hvort þær séu siðlegar. Meðal afbrigða þessarar nálgunar eru nytjastefna, markhyggja og afleiðingahyggja. Samkvæmt nytjastefnu er athöfn til dæmis siðleg ef afleiðingar hennar skila mestri hamingju fyrir sem flesta. Þegar við viljum taka siðlega ákvörðun ættum við því að spyrja hverjum hún gagnast og hverja hún skaðar. Þegar áherslan er á afleiðingar skiptir yfirleitt ekki máli hvaða leið er farin að markmiðinu. Það leiðir okkur að annarri boðandi kenningunni um siðlega breytni.

Önnur nálgunin beinist hins vegar að þeim *leiðum* eða athöfnum sem við notum til að framkvæma viðskiptaákvörðun. Dæmi um þessa nálgun er skyldusiðfræði; samkvæmt henni eru það í raun leiðirnar sem gera markmiðin göfug. Skyldusiðfræði gengur út frá því að hvert okkar beri tilteknar skyldur gagnvart öðrum (*deon* er gríska orð yfir skyldu eða skuldbindingu) og að tilteknar algildar reglur eigi við allar aðstæður og skuldbindi okkur til að rækja þessar skyldur. Samkvæmt þessu eru athafnir okkar siðlegar þegar við fylgjum reglunum, og aðeins þá. Leiðirnar sem við förum skipta því mestu máli. Sá hugsuður frá átjándu öld sem helst er tengdur skyldusiðfræði er þýski heimspekingurinn Immanuel Kant (mynd 1.3).

1

Kantismi (skyldusiðfræði)

Immanuel Kant (1724–1804)

Manneskjur eru **skynsemisverur.**

Skynsemi byggist á **virðingu fyrir reglum.**

Sem **skynsemisverum er okkur „skylt" að fylgja röklegum siðferðisreglum** og **forðast mótsagnir.**



Mynd 1.3 Immanuel Kant var heimspekingur á átjándu öld og er nú einkum tengdur skyldusiðfræði. Hann varði nær allri starfsævi sinni við kennslu í háskólanum í Königsberg, sem nú heitir Kaliningrad og er vestasti punktur Rússlands. (Mynd til hægri: andlitsmynd af Immanuel Kant eftir „Becker"/Wikimedia Commons, breytt, almenningseign)

Þriðja boðandi nálgunin, sem oftast nefnist dygðakenning, beinist að skapgerð þess sem tekur ákvörðunina, en hún mótast af uppeldinu sem við fáum. Samkvæmt þessu er siðferðilegt mat á ákvörðun nátengt því hvers konar manneskja við kjósum að vera. Með því að temja okkur venjur — athafnir sem við veljum að endurtaka — getum við þroskað með okkur heilindi og tekið siðlegar ákvarðanir. Tökum dæmi: Ef tveggja ára barni er kennt að fara vel með leikföng sem það fær lánuð og skila þeim, þótt það vilji helst halda þeim, getur það haldið áfram að bæta breytni sína. Þegar barnið er orðið fertugt má treysta því fyrir tugum milljóna dala sem fjárfestar hafa falið verðbréfafyrirtæki að gæta.

Dygðakenning á rætur í grískri heimspekihefð. Fylgjendur hennar leituðust við að læra að lifa farsælu lífi með námi, kennslu og iðkun. Höfuðdygðirnar sem þeim bar að iðka voru hugrekki, sjálfsstjórn, réttlæti og viska. Sókrates var oft nefndur sem vitringur og fyrirmynd og breytni hans mikils metin.

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

Aristóteles og hugtakið frónesis, eða siðvit

Phrónēsis (frónesis) er hagnýt viska, eða siðvit, sem gerir okkur kleift að breyta af dygð. Í greininni „Stóra hugmyndin: Vitur leiðtogi" í *Harvard Business Review,* sem fjallar um forystu og siðferðilegar ákvarðanir, ræða Ikujiro Nonaka, japanskur fræðimaður í skipulagsfræðum, og Hirotaka Takeuchi, prófessor í stjórnun við viðskiptaháskóla Harvard, bilið milli kenninga og framkvæmdar í siðfræði og hvaða eiginleikar einkenna vitran leiðtoga.[1] Niðurstaða höfundanna er þessi: „Það nægir ekki að nota sýnilega og þögla þekkingu; forstjórar verða líka að byggja á þriðju tegund þekkingar, sem oft gleymist, en hún nefnist siðvit. Siðvit er þögul þekking sem fólk aflar sér með reynslu. Hún gerir því kleift að meta aðstæður skynsamlega og bregðast við þeim eins og þær eru í raun, með gildi og siðferði að leiðarljósi."

Hugtakið siðvit má rekja til Aristótelesar, sem taldi frónesis, einnig nefnt hyggindi, mikilvæga vitsmunadygð. Frónesis gerir fólki kleift að beita góðri dómgreind í siðferðilegum efnum. Samkvæmt höfundunum gera leiðtogar sem búa yfir frónesis eftirfarandi:

- beita siðferðilegri dómgreind við allar aðstæður og taka ákvarðanir í þágu almannaheilla í samræmi við eigin gildi og siðferði;
- meta aðstæður hratt og sjá fyrir afleiðingar mögulegra athafna eða viðbragða;
- skapa sameiginlegan skilning á tilgangi hjá stjórnendum og starfsfólki og hvetja alla til samstarfs að sameiginlegu markmiði;
- taka sem flesta með í samtalið og miðla hugsun sinni með líkingum, sögum og öðru myndmáli sem allir skilja; og
- efla siðvit annarra og stuðla að því að starfsfólk á öllum stigum fái þjálfun í að beita því.

Fyrsta spurningin sem hvert fyrirtæki ætti því að spyrja sig er: „Höfum við siðferðilegan tilgang?“ Slíkur tilgangur krefst þess að almannaheill sé sett framar hagnaði. Sú áhersla getur skilað bæði efnahagslegum og félagslegum ávinningi. Ef fyrirtæki stefna að almannaheill fylgir hagnaður yfirleitt í kjölfarið.

Gagnrýnin hugsun

Í greininni sem vísað er til leggja höfundarnir áherslu á að góð þekking á hugvísindum á borð við heimspeki, sögu og bókmenntir, auk fagurlista, sé mikilvæg til að þroska dómgreind. Hvernig telur þú að traustur grunnur í hugvísindum og listum geti eflt siðvit eða hjálpað þér að taka siðlegar ákvarðanir?

1.2 Siðfræði og arðsemi

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kaflahluta loknum átt þú að geta:

- Greint á milli skammtíma- og langtímasjónarmiða
- Greint á milli hluthafa og hagsmunaaðila
- Rætt tengsl siðferðilegrar hegðunar, viðskiptavildar og hagnaðar
- Útskýrt hugtakið samfélagsábyrgð fyrirtækja

Í rekstri fyrirtækja vegur fátt þyngra en það meginmarkmið að hámarka auð hluthafa og nú á dögum þýðir það einkum að auka hagnað á hverjum ársfjórðungi. Þegar einblínt er á einn mælikvarða yfir svo stuttan tíma — það er þegar horft er út frá skammtímasjónarmiði — verður sýnin á árangur fyrirtækisins þröng og skammsýn.

Til að meta raunverulega arðsemi þarf hins vegar að horfa til langs tíma. Ekki er hægt að leggja nákvæmt mat á árangur út frá einum ársfjórðungi. Oft líður lengri tími áður en vara eða þjónusta nær fótfestu á markaði og í samkeppni eða áður en ný viðskiptastefna fer að skila árangri. Það tekur tíma og kostar fé að mæta kröfum neytenda, innleiða umhverfisvæna starfshætti, axla samfélagslega ábyrgð og gera meira en lágmarkskröfur segja til um. Viðbótarkostnaðurinn og fyrirhöfnin geta þó skilað hagnaði til langs tíma. Ef við metum

árangur til lengri tíma sjáum við frekar hve góð áhrif siðleg breytni hefur á alla sem tengjast fyrirtækinu.

1

Arðsemi og árangur: Horft til langs tíma

Fyrir nokkrum áratugum héldu sumir stjórnunarfræðingar því fram að samviskusamur stjórnandi í fyrirtæki sem rekið er í hagnaðarskyni breytti siðlega með því að hugsa aðeins um að hámarka hagnaðinn. Nú telja flestir fræðimenn að siðleg forysta í viðskiptum felist í því að gera rétt gagnvart öllum sem starfsemin snertir beint, þar á meðal hluthafa, það er þeirra sem eiga hlut í fyrirtækinu. Stjórnendur breyta með öðrum orðum rétt þegar þeir íhuga hvað sé öllum hagsmunaaðilum fyrirtækisins fyrir bestu. Fyrirtæki sem tileinka sér þessa nálgun ná auk þess betri fjárhagslegum árangri, einkum til langs tíma.

Hagfræðingurinn og Nóbelsverðlaunahafinn Milton Friedman sagði í frægri grein í *New York Times Magazine* árið 1970 að eina „samfélagslega ábyrgð fyrirtækis [væri] að auka hagnað þess".[2] Þessi hugmynd náði fótfestu í viðskiptalífinu og jafnvel í kennslu í viðskiptafræði. Það er vissulega leyfilegt og jafnvel æskilegt að fyrirtæki stefni að arðsemi. Stjórnendur verða þó líka að skilja í hvaða samhengi fyrirtækið starfar og hvernig auðurinn sem þeir skapa getur bætt heiminn. Þetta samhengi er samfélagið, sem leyfir fyrirtækinu að starfa og greiðir götu þess.

Með starfsemi sinni gengur fyrirtæki í óbeinan samfélagssáttmála, það er samkomulag allra í samfélaginu um að vinna saman öllum til góðs. Þótt fyrirtæki leitist við að hámarka hagnað hluthafa verður það jafnframt að viðurkenna að starfsemin hefur að einhverju marki áhrif á samfélagið í heild. Samfélagið leyfir fyrirtækinu að verða til og stunda rekstur og í staðinn ber fyrirtækinu skylda til að gera það sem er best fyrir sem flesta, hvort sem þeir eru hluthafar eða ekki. Þegar samfélagssáttmálinn er heimfærður á fyrirtæki þýðir hann því að fyrirtækið gefur til baka til samfélagsins sem leyfir því að starfa. Það bætir hag samfélagsins um leið og það auðgast sjálft.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Hvað gerist þegar banki ákveður að rjúfa samfélagssáttmálann? Á þessum blaðamannafundi Bandarísku uppljóstraramiðstöðvarinnar er fjallað um þær 104 milljónir Bandaríkjadala sem bandarísku skattayfirvöldin (IRS) greiddu Bradley Birkenfeld, fyrrverandi starfsmanni UBS, fyrir að ljóstra upp um bankann. Þegar Birkenfeld starfaði hjá UBS, stærsta banka Sviss, tók hann þátt í ólöglegri aflandsþjónustu bankans sem hjálpaði viðskiptavinum að svíkja undan skatti. Síðar afplánaði hann fjörutíu mánaða fangelsisdóm fyrir samsæri. Hann var þó líka sá fyrsti sem lét yfirvöld fá gögn um brot bankans. Gögnin urðu til þess að bandaríska alríkislögreglan (FBI) rannsakaði bankann og bandarísk stjórnvöld sektuðu UBS um 780 milljónir Bandaríkjadala árið 2009. Birkenfeld afhenti rannsakendum auk þess reikningsupplýsingar um rúmlega 4.500 bandaríska einkaviðskiptavini UBS. [3]

Stjórnendur þurfa ekki aðeins að líta á hagnað frá fleiri hliðum heldur einnig að horfa lengra fram í tímann. Wall Street leggur mikla áherslu á afkomu hvers ársfjórðungs og hvers árs. Þess vegna hafa margir stjórnendur tileinkað sér skammtímasjónarmið og horfa fram hjá áhrifum sem taka lengri tíma að koma fram. Góðgerðarframlög, hvort sem það eru gjafir

fyrirtækisins eða sjálfboðavinna starfsfólks, skila til dæmis oft ekki arði fyrr en eftir margra ára starf. Langtímasjónarmið er yfirvegaðri leið til að hámarka hagnað, því þar er gert ráð fyrir að áhrif viðskiptaákvörðunar komi stundum ekki fram fyrr en löngu síðar.

Lítum til dæmis á viðskiptahætti Toyota þegar fyrirtækið hóf að selja bíla sína í Bandaríkjunum árið 1957. Toyota sætti sig árum saman við lítilsháttar tap af bílasölunni vegna þess að fyrirtækið vann að tveimur markmiðum. Annars vegar byggði það upp langvarandi traustssamband við þá sem síðar urðu tryggir bandarískir viðskiptavinir. Hins vegar vann það að því að breyta þeirri hugmynd bandarískra neytenda að japanskar vörur væru ódýrar og óáreiðanlegar. Fyrirtækið náði báðum markmiðum með þolinmæði og langtímahugsun. Sú nálgun er lykilþáttur í rekstrarhugmyndafræðinni „The Toyota Way“, sem leggur sérstaka áherslu á langtímamarkmið í viðskiptum, jafnvel á kostnað skammtímahagnaðar.[4]

Hvað stuðlar að jákvæðri ímynd fyrirtækis til langs tíma? Þar koma margir þættir við sögu, meðal annars orðspor fyrir sanngjarna framkomu gagnvart viðskiptavinum og starfsfólki og heiðarlega viðskiptahætti. Slík fyrirtæki má finna í öllum atvinnugreinum og löndum. Sem dæmi má nefna bandaríska verkfræði- og hönnunarfyrirtækið Fluor, ítalska matvæla- og drykkjarfyrirtækið illycaffè, bandaríska hótelrisann Marriott og finnska fjarskiptafyrirtækið Nokia. Þegar neytendur velja sér fyrirtæki til viðskipta eða atvinnuleitendur vinnustað eru fyrirtæki sem leggja áherslu á siðlega starfshætti oft þau fyrstu sem koma upp í hugann.

Hvers vegna ætti hagsmunaaðilum að skipta máli að fyrirtæki gangi lengra en siðferðileg og lagaleg lágmarksviðmið samfélagsins? Svarið er einfalt: Siðlegur rekstur er góður rekstur. Fyrirtæki eru arðbær af mörgum ástæðum, meðal annars vegna hæfra stjórnenda, einbeitts og ánægðs starfsfólks og verðmætra vara og þjónustu sem mæta eftirspurn neytenda. Önnur og mjög mikilvæg ástæða er sú að þau hafa það að stefnu og markmiði að láta gott af sér leiða.

Ár eftir ár eru þau bandarísku fyrirtæki sem njóta mests álits einnig meðal þeirra sem hafa hæstu hagnaðarhlutföllin. Umhverfisvænir starfshættir, stuðningur við góðgerðarmál og einlæg umhyggja fyrir velferð starfsfólks skila sér í afkomunni. Neytendur vilja eiga viðskipti við fyrirtæki sem láta sér annt um aðra og umhverfið. Árin 2008 og 2009 fóru mörg fyrirtæki sem stunduðu ósiðlega viðskiptahætti í þrot. Fyrirtækjum sem forðuðust skjótfenginn gróða, áhættusamar og ósiðlegar fjárfestingar og aðra ósiðlega viðskiptahætti vegnaði hins vegar oft vel. Neikvæðar umsagnir neytenda á samfélagsmiðlum á borð við Yelp og Facebook geta auk þess skaðað framtíðarhorfur fyrirtækis sem hagar sér ósiðlega.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Samkeppni og mælikvarðar á árangur í viðskiptum

Ef til vill ertu enn að velta fyrir þér hvað felist í árangri á starfsferli þínum. Hér skulum við einfaldlega segja að árangur felist í því að ná markmiðum okkar. Við getum hvert og eitt valið hvaða markmiðum við viljum ná í viðskiptum. Ef við veljum þau af heilindum eru bæði markmiðin og það sem við gerum til að ná þeim í samræmi við skapgerð okkar.

Warren Buffett (mynd 1.4), sem margir telja farsælasta fjárfesti allra tíma, er fyrirmynd um framúrskarandi árangur í viðskiptum. Hann er einnig góð fyrirmynd fagfólks sem vill sýna

1

heilindi og hugsa til langs tíma. Hann hefur sagt: „Að lokum er ein fjárfesting sem tekur öllum öðrum fram: Fjárfestu í sjálfum þér. Enginn getur tekið frá þér það sem býr innra með þér og allir eiga ónýtta möguleika. … Lífið verður miklu auðugra, ekki aðeins vegna þess hve mikla peninga þú aflar heldur einnig vegna þess hve vel þú nýtur þess. Því áhugaverðari manneskja sem þú ert, þeim mun fleiri vini eignast þú. Láttu því til skarar skríða og fjárfestu í sjálfum þér.“[5]



Mynd 1.4 Warren Buffett, hér með Barack Obama forseta í júní 2010, er fjárfestir og mannvinur, fæddur árið 1930 í Omaha í Nebraska. Sem stjórnandi Berkshire Hathaway hefur hann orðið einn farsælasti fjárfestir heims og einn auðugasti maður Bandaríkjanna. Þegar bókin var samin var hrein eign hans metin á tæpa 80 milljarða Bandaríkjadala. (Mynd: ljósmynd af Barack Obama forseta og Warren Buffett í Hvíta húsinu eftir Pete Souza/Wikimedia Commons, almenningseign)

Meginreglan sem Buffett biður stjórnendur að fylgja er þessi: „Gerðu ekkert sem þú yrðir ósáttur við að óvinsamlegur en skynsamur blaðamaður skrifaði um á forsíðu dagblaðs.“[6] Þetta er einföld og hagnýt regla sem hjálpar hverjum og einum að haga sér siðlega í viðskiptum. Buffett setur fram aðra og jafnvitran reglu: „Tapaðu fé fyrir fyrirtækið, jafnvel miklu fé, og ég sýni skilning; glataðu orðspori fyrirtækisins, jafnvel örlitlum hluta þess, og ég sýni enga miskunn.“[7] Eins og dæmið um Toyota sýndi má ekki vanmeta mikilvægi þess að byggja upp og viðhalda trausti til langs tíma.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Í þessu viðtali, sem birtist í PBS NewsHour 6. júní 2017, má kynna sér nánar hugmyndir Warren Buffett um það að vera bæði farsæll í viðskiptum og siðlegur leiðtogi.

Hluthafar, hagsmunaaðilar og viðskiptavild

Fyrr í þessum kafla kom fram að hagsmunaaðilar væru allir einstaklingar og hópar sem ákvarðanir fyrirtækis hafa áhrif á. Þar á meðal eru hluthafar, það er einstaklingar og stofnanir sem eiga hlutabréf eða hlut í fyrirtæki. Til að reka fyrirtæki á siðlegan hátt þarf að skilja hvaða áhrif viðskiptaákvarðanir hafa á hluthafa og aðra hagsmunaaðila. Eitt erfiðasta verkefni

viðskiptafólks er einmitt að vega og meta ólíkar kröfur hagsmunaaðila fyrirtækisins. Ef aðeins er horft til hluthafa leiðir það oft til ósiðlegra ákvarðana. Því þarf að skoða áhrifin á alla hagsmunaaðila og meta þau af skynsemi.

Stjórnendur beina stundum athyglinni einkum að hluthöfum, sérstaklega þeim sem eiga stærstan hlut. Ástæðan er sú að þessir áhrifamiklu einstaklingar og hópar geta ráðið miklu um hvort stjórnendur halda starfi sínu, til dæmis ef áætluð hagnaðarmarkmið fyrirtækisins nást ekki. Margir telja raunar eina tilgang fyrirtækis vera að hámarka skammtímahagnað hluthafa. Ein algengasta villa stjórnenda er þó að horfa aðeins til hluthafa og skammtímaáhrifa á þá. Langtímahagsmunum fyrirtækis er oft best borgið með því að koma ekki aðeins til móts við hluthafa heldur einnig að taka tillit til margra ólíkra hagsmunaaðila og skoða afleiðingar ákvörðunar bæði til skamms og langs tíma.

Hér er einföld aðferð til að taka mið af öllum hagsmunaaðilum í framkvæmd. Skiptu skjánum eða blaðsíðunni í þrjá dálka. Í fyrsta dálknum skráir þú alla hagsmunaaðila í þeirri forgangsröð sem þú telur eiga við (mynd 1.5). Sumir einstaklingar og hópar gegna fleiri en einu hlutverki. Starfsfólk getur til dæmis jafnframt verið hluthafar, íbúar nærsamfélagsins geta verið birgjar og stjórnvöld geta verið viðskiptavinir fyrirtækisins. Í öðrum dálknum skráir þú þau markmið og þá hagsmuni sem þú telur hvern hóp hafa. Þegar aðili gegnir fleiri en einu hlutverki skaltu velja þá hagsmuni sem athafnir þínar hafa beinust áhrif á. Í þriðja dálknum skráir þú líkleg áhrif viðskiptaákvörðunarinnar á hvern hagsmunaaðila. Þessi einfalda tafla ætti að auðvelda þér að greina alla hagsmunaaðila og meta áhrif ákvörðunarinnar á hagsmuni þeirra. Til að gera greininguna persónulegri getur þú látið samstarfsfólk setja sig í spor hagsmunaaðilanna og síðan endurmetið niðurstöðuna.



Mynd 1.5 Ímyndaðu þér að þú sért forstjóri meðalstórs fyrirtækis með um fimm hundruð starfsmenn og að hlutabréf þess séu skráð á markaði. Til að átta þig á því hvað skiptir hagsmunaaðilana mestu máli skaltu vinna verkefnið hér á undan og meta áhrif tiltekinnar athafnar eða ákvörðunar. (Heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Jákvætt viðhorf hagsmunaaðila til tiltekins fyrirtækis nefnist viðskiptavild. Hún skiptir máli í rekstri nánast allra fyrirtækja, þótt hún komi ekki beint fram í eignum þeirra og skuldum. Viðskiptavild er óefnisleg eign. Hún getur meðal annars falist í góðu orðspori, verðmætu

vörumerki, þekkingarauði og viðhorfum starfsfólks og tryggum hópi viðskiptavina. Samfélagsleg ábyrgð skapar einnig viðskiptavild. Siðleg hegðun stjórnenda eykur verðmæti allra þessara þátta. Viðskiptavild verður ekki til á skömmum tíma en getur ráðið miklu um árangur og arðsemi.

Heiti, fyrirtækismerki og vörumerki fyrirtækis verða óhjákvæmilega verðmætari eftir því sem viðhorf hagsmunaaðila til þess batnar. Gott orðspor er nauðsynlegt til að ná árangri í viðskiptalífi nútímans. Upplýsingar um fyrirtæki og athafnir þeirra eru greiðlega aðgengilegar í fjölmiðlum og á netinu, til dæmis á opinberum umsagnarsíðum á borð við Yelp. Gildi stjórnenda eru því sífellt til skoðunar og umræðu. Þau hafa áhrif bæði innan og utan fyrirtækisins. Fyrirtækjamenning felst til dæmis í sameiginlegum viðhorfum, gildum og hegðun sem móta innra starfsumhverfi og samskipti stjórnenda og starfsfólks. Þegar allir haga sér siðlega, frá forstjóra og öðrum æðstu stjórnendum til millistjórnenda og almenns starfsfólks, verður fyrirtækjamenningin siðleg og samskiptin á vinnustaðnum góð.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Hvers konar fyrirtækjamenningu metur þú mest?

Ímyndaðu þér að þér standi til boða tvö störf að námi loknu. Annað starfið er hjá fyrirtæki sem er þekkt fyrir harða og vægðarlausa fyrirtækjamenningu þar sem langir vinnudagar og mikið vinnuálag eru mikils metin. Í lok hvers árs styrkir fyrirtækið þó fjölmörg samfélags- og umhverfismál. Hitt starfið er hjá félagi sem ekki er rekið í hagnaðarskyni og er þekkt fyrir allt annars konar menningu. Þar er lögð áhersla á samkennd og jafnvægi milli vinnu og einkalífs starfsfólks. Einnig gefst færi á að verja hluta hvers vinnudags í eigin fagleg áhugamál eða sjálfboðastarf. Fyrra starfið býður 20 prósentum hærri árslaun.

Gagnrýnin hugsun

- Hvort starfið myndir þú velja og hvers vegna?
- Hversu miklu máli skipta launin? Hversu mikill þyrfti launamunurinn að vera til þess að hærri laun vegi þyngra fyrir þig en ófjárhagslegur ávinningur lægra launaða starfsins?

Siðlegir viðskiptahættir skapa viðskiptavild og hún skilar síðan árangri til langs tíma. Nýlegar rannsóknir hafa sýnt að siðlegustu og framsæknustu fyrirtækin í Bandaríkjunum standa sig jafnan betur en keppinautarnir.[8] Til lengri tíma litið er því skynsamlegt að stunda siðleg viðskipti. Þeir skapa viðskiptavild meðal hagsmunaaðila, stuðla að jákvæðri fyrirtækjamenningu og efla að lokum arðsemi.

Þú getur sjálf eða sjálfur lagt mat á þessa fullyrðingu. Hvað ræður því hvaða fyrirtæki þú velur til viðskipta? Segjum að þú leitir að fjármálaráðgjafa vegna fjárfestinga og eftirlaunaáætlunar. Þú finnur nokkur fyrirtæki þar sem ráðgjafarnir hafa svipaða menntun og reynslu og taka svipaða þóknun. Eitt þeirra sker sig þó úr. Það hefur orð á sér, og verðskuldað, fyrir að segja viðskiptavinum sínum sannleikann og ráðleggja þeim það sem er þeim fyrir bestu fremur en það sem skilar fyrirtækinu mestum hagnaði. Myndir þú ekki frekar treysta því fyrirtæki fyrir fjárfestingum þínum?

Hugsum okkur líka hóp fjármálaráðgjafa sem hefur lengi lagt sitt af mörkum til nærsamfélagsins. Hópurinn styrkir góðgerðarsamtök í hverfinu og meðlimir hans verja tíma í

sjálfboðavinnu við verðug verkefni á staðnum. Myndir þú ekki frekar treysta þessum hópi fyrir fjárfestingum þínum? Sýnilegur stuðningur hans við nærsamfélagið gæti nægt til að sannfæra þig um að eiga viðskipti við hann. Þannig getur langtímafjárfesting í viðskiptavild í nærsamfélaginu tryggt fyrirtækinu stöðugan straum nýrra viðskiptavina.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Gagnalekinn hjá Equifax

Frá miðjum maí og fram í júlí 2017 komust tölvuþrjótar í leyfisleysi inn á netþjóna Equifax, stórrar lánshæfismatsstofu, og fengu aðgang að persónuupplýsingum nær helmings íbúa Bandaríkjanna.[9] Stjórnendur Equifax seldu hlutabréf sín í fyrirtækinu fyrir nærri tvær milljónir Bandaríkjadala eftir að þeir fréttu af innbrotinu í lok júlí. Það var nokkrum vikum áður en greint var opinberlega frá því 7. september 2017 og viðskiptin kunna að hafa brotið gegn reglum um innherjaviðskipti. Gengi hlutabréfa fyrirtækisins féll um nærri 14 prósent eftir tilkynninguna. Fáir bjuggust þó við að stjórnendur Equifax yrðu látnir svara fyrir mistökin, sæta viðurlögum eftirlitsaðila eða greiða sektir fyrir að hafa hagnast á gjörðum sínum. Til að bæta viðskiptavinum tjónið eftir innbrotið bauð fyrirtækið gjaldfrjálst eftirlit með lánshæfisupplýsingum og vernd gegn auðkennisþjófnaði. Upplýsingatæknistjóri og öryggisstjóri fyrirtækisins létu af störfum 15. september 2017. Forstjórinn sagði af sér 26. september 2017, fáeinum dögum áður en hann átti að bera vitni fyrir Bandaríkjaþingi um gagnalekann. Þegar textinn var saminn stóðu yfir fjölmargar opinberar rannsóknir og höfðu hundruð einkamála verið höfðuð vegna innbrotsins.

Gagnrýnin hugsun

- Hvaða atriði málsins kunna að varða það hvort farið hafi verið að lögum? Hvaða atriði sýna breytni sem kann að vera lögleg en er engu að síður siðferðilega röng? Hvernig hefði manneskja sem vildi breyta rétt og af heilindum brugðist við þessum aðstæðum?
- Hvaða áhrif telur þú að gagnalekinn hafi á stöðu Equifax gagnvart keppinautum? Hvaða áhrif gæti hann haft á framtíðarárangur fyrirtækisins?
- Var nægilegt að Equifax byði þeim sem persónuupplýsingum var stolið af vernd á netinu? Hvað annað hefði fyrirtækið getað gert?

Inngangur að samfélagsábyrgð fyrirtækja

Sá sem skilur vel sjónarmið ólíkra hagsmunaaðila er kominn langt með að skilja hugtakið samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR). Samfélagsábyrgð felst í því að fyrirtæki líti á sig sem hluta af samfélaginu, með óskráðar skyldur gagnvart því og ábyrgð gagnvart umhverfinu. Eins og áður kom fram er skýr munur á því að fara að lögum og því að axla siðferðilega ábyrgð. Lög ná ekki yfir öll siðferðileg álitamál sem fyrirtæki standa frammi fyrir. Samfélagsábyrgð tryggir að fyrirtæki starfi á siðlegan hátt í samræmi við menningu sína og markmið og geri meira en lögin krefjast. Fyrirtæki sem axlar samfélagslega ábyrgð getur ekki haft það að eina markmiði að hámarka auð hluthafa, enda myndi það óhjákvæmilega skerða rétt annarra hagsmunaaðila í samfélaginu. Námufyrirtæki sem hunsar samfélagsábyrgð sína kann til dæmis að skerða rétt

nærsamfélagsins til hreins lofts og vatns ef það sækist aðeins eftir hagnaði. Samfélagsábyrgð tryggir á hinn bóginn að hagsmunir allra hagsmunaaðila séu metnir í réttu samhengi.

Samfélagsábyrgð má einnig lýsa þannig að siðlegir stjórnendur kjósi að láta gott af sér leiða samhliða arðbærum rekstri. Þetta er einfölduð lýsing en fangar hvernig samfélagsábyrgð birtist innan fyrirtækja. Fyrirtæki má afla hagnaðar, en hlutverk þess ætti ekki að einskorðast við það. Það ætti líka að vera góður nágranni í samfélaginu og leggja sitt af mörkum til þess að samfélaginu öllu vegni vel. Fyrirtækið ætti að hafa jákvæð áhrif á þau samfélög sem það tilheyrir um leið og það vinnur að lögmætum hagnaðarmarkmiðum. Þessi markmið útiloka ekki hvort annað; bæði er mögulegt og lofsvert að stefna að þeim samtímis. Fyrirtæki sem hagar rekstri sínum á þennan hátt skuldbindur sig til samfélagsábyrgðar.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Bandaríski frumkvöðullinn Blake Mycoskie hefur skapað sérstakt viðskiptalíkan sem sameinar rekstur í hagnaðarskyni og starfsemi án hagnaðarsjónarmiða og er nýstárlegt dæmi um samfélagsábyrgð fyrirtækja. Fyrirtækið sem hann stofnaði, TOMS Shoes, gefur þurfandi barni eitt par af skóm fyrir hvert selt par. Í maí 2018 hafði fyrirtækið útvegað börnum í sjötíu löndum meira en 75 milljónir para af skóm.[10]

1.3 Eitt siðferðilegt viðmið eða mörg

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kaflahluta loknum átt þú að geta:

- Greint tengsl siðferðilegra gilda og viðmiða við viðmið í viðskiptum
- Útskýrt siðferðilega afstæðishyggju og hvers vegna hún er vandasöm
- Metið þá fullyrðingu að eitt siðferðilegt viðmið auðveldi samkvæmni í breytni

Viðskiptafólk beitir stundum ólíkum siðferðilegum viðmiðum eftir aðstæðum, einkum þegar það starfar í annarri menningu en þeirri sem það ólst upp við eða vinnur með fólki sem fylgir öðrum hefðum. Ef við leitum alltaf út fyrir okkur sjálf að siðferðilegri leiðsögn og látum aðstæðurnar ráða hverju sinni getum við orðið óviss um hvað sé siðlegt í viðskiptum. Hagsmunaaðilar sjá þá að enginn fastur siðferðilegur kjarni býr að baki breytni okkar og það getur skaðað bæði orðspor okkar og fyrirtækisins. Til að forðast að falla í siðferðilega afstæðishyggju — þá skoðun að ekkert sé rétt eða rangt í sjálfu sér og að siðferði ráðist eingöngu af aðstæðum — þurfum við að velja okkur eitt heildstætt viðmið sem við fylgjum í öllum samskiptum við annað fólk.

Fólk sem fylgir mörgum siðferðilegum viðmiðum gerir ef til vill mestar kröfur til sín gagnvart fjölskyldunni, enda ber það mesta virðingu fyrir henni. Í viðskiptum kann sami einstaklingur hins vegar að breyta siðlaust og stefna að því einu að safna auði án miskunnar og með hvaða ráðum sem er. Líf okkar fer þó ekki aðeins fram í vinnu og innan fjölskyldunnar. Viðkomandi kann því að fylgja enn öðru viðmiði í samskiptum við mótherja í íþróttum, ókunnugt fólk á götu eða fólk í trúfélagi sínu.

Þótt við veljum sjálf hvaða siðferðilegu viðmið við tileinkum okkur getur sum lífsreynsla haft meiri áhrif á valið en önnur. Uppeldi og menningarhefðir eru meðal þess sem mótar okkur mest. Orðið menning er hér notað í víðum skilningi og nær meðal annars yfir trúarleg og þjóðernisleg viðmið, það er venjulega hegðun í samfélaginu sem við búum í. Menning og fjölskylda hafa einnig gagnkvæm áhrif hvor á aðra. Fjölskyldan lifir í ákveðinni menningu og mótast af henni, en hún leggur líka grunninn að dýpstu gildum okkar. En hvernig sem við vorum alin upp getum við sjálf valið hvaða siðferðilegu viðmið við notum í viðskiptum.

Hvers vegna ættum við að fylgja einu siðferðilegu viðmiðakerfi við allar aðstæður? Grísku heimspekingarnir og síðari talsmenn kenninganna í boðandi siðfræði, sem fjallað var um hér á undan, myndu svara því svo: Ef við notum skynsemina til að ákveða hvernig við eigum að breyta er rökrétt að fylgja sama siðferðilega viðmiðakerfinu í öllum samskiptum, við allt fólk og við allar aðstæður. Þannig breytum við eins vel og við getum, hver sem á í hlut. Breytni okkar verður jafnframt samræmd í samskiptum við fjölskyldu, vini, viðskiptavini og alla aðra. Við þurfum þá ekki að velja ólík gildi eftir aðstæðum. Þegar fólk sér okkur í mismunandi aðstæðum er líklegra að það treysti okkur, því það sér að við höldum sömu gildum á lofti hverjar sem aðstæðurnar eru.

Talsmenn allra kenninga í boðandi siðfræði myndu raunar halda því fram að eina skynsamlega leiðin væri að fylgja einu siðferðilegu viðmiði. Talsmaður skyldusiðfræði myndi segja að okkur bæri að rækja tilteknar skyldur óháð því við hverja við ættum samskipti. Nytjastefnumaður myndi segja að hver athöfn okkar ætti að leiða til mestrar hamingju fyrir sem flesta. Dygðasiðfræðingur myndi segja að manneskja gæti ekki talist dygðug ef hana skorti heilindi í framkomu við annað fólk.

Að fylgja einu samræmdu siðferðilegu viðmiði er bæði óeigingjarnt og gott fyrir stjórnandann sjálfan. Væntanlegir viðskiptavinir eru líklegri til að leita til fyrirtækis sem kemur fram við alla af heiðarleika og sanngirni, því þeir gera ráð fyrir að sama muni gilda um þá. Stjórnendur sem eru alltaf traustsins verðir þurfa heldur aldrei að hafa áhyggjur af því hvort þeir hafi heillað væntanlegan viðskiptavin, því þeir stunda alltaf heiðarleg viðskipti. Eitt viðmið um breytni í viðskiptum, þar sem áhersla er lögð á virðingu og góða þjónustu, höfðar til allra.

Boðandi siðfræði felst í því að komast að því hvað sé rétt og greina það frá röngu. Með henni mótum við reglur og viðmið sem leiðbeina okkur við mikilvægar ákvarðanir. Þau siðferðilegu viðmið sem við fylgjum alls staðar eru ekki háð tíma, manneskju eða stað. Í daglegu lífi gegnum við ólíkum hlutverkum, til dæmis sem starfsfólk, foreldrar, leiðtogar og nemendur. Til að vera í raun siðleg manneskja þurfum við að fylgja einu og sama siðferðilega viðmiðakerfinu, hvaða hlutverki sem við gegnum. Það þarf meðal annars að byggjast á almennum grundvallarreglum á borð við heiðarleika, heilindi, hollustu, sanngirni, virðingu fyrir lögum og virðingu fyrir öðru fólki.

Önnur ástæða til að tileinka sér algilt siðferðilegt viðmið er að það gerir breytni okkar gagnsæja og heiðarlega. Ef stjórnendur fyrirtækis fullyrða að heiðarleg viðskipti séu ávallt leiðarljós þess geta þeir ekki lögsótt þá sem svíkja fyrirtækið en litið undan þegar æðstu stjórnendur þess gera hið sama. Hagsmunaaðilar koma auga á slíka hræsni og láta stjórnendur fyrirtækisins réttilega gjalda hennar.

1

Stjórnendur fyrirtækja þurfa þó ekki að velja aðeins eina þeirra kenninga í boðandi siðfræði sem hér hefur verið lýst. Dygðakenning, nytjastefna og skyldusiðfræði hafa allar margt til síns ágætis. Eitt má þó ekki breytast: Fyrirtækið á aldrei að gera undantekningu frá reglum sínum þegar það hagnast á því á kostnað viðskiptavina eða annarra hagsmunaaðila.

Ef við snúum okkur frá kenningum að daglegu lífi getum við líka skoðað hvernig það sem við segjum og gefum til kynna með hegðun okkar mótar orðspor okkar. Ef við tileinkum okkur siðferðilega afstæðishyggju taka vinir, fjölskylda og samstarfsfólk eftir því að við fylgjum ólíkum viðmiðum eftir aðstæðum. Slíkur skortur á samkvæmni og heilindum getur breytt viðhorfi þeirra til okkar og er líklegur til að skaða orðspor okkar.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Að veita ættingja starfsmannaafslátt

Gerum ráð fyrir að þú vinnir við smásölu hjá alþjóðlegu fatafyrirtæki. Einn af kostum starfsins er 25 prósenta starfsmannaafsláttur af öllum vörum sem þú kaupir til eigin nota. Dag einn kemur frændi þinn, sem er sífellt á höttunum eftir góðum kaupum, til þín í versluninni og biður þig eindregið að veita sér starfsmannaafsláttinn af fatakaupum fyrir 100 Bandaríkjadali.

Gagnrýnin hugsun

- Hvernig myndir þú bregðast við þessum aðstæðum og hvers vegna?
- Væri svarið annað ef ættinginn væri þér nánari, til dæmis bróðir þinn eða systir?
- Ef það skipti máli, hvers vegna?

Lykilhugtök

viðskiptasiðfræði
: starfshættir sem felast í því að fyrirtæki og fulltrúar þeirra fari að lögum og virði réttindi hagsmunaaðila, einkum viðskiptavina, starfsfólks, nærsamfélagsins og umhverfisins

reglufylgni
: hversu vel fyrirtæki fylgir gildandi reglugerðum og lögum í rekstri sínum

fyrirtækjamenning
: sameiginleg viðhorf, gildi og hegðunarmynstur sem móta starfsumhverfi og samskipti starfsfólks og stjórnenda

samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR)
: þegar fyrirtæki lítur á sig sem hluta af samfélaginu, með óskráðar skyldur gagnvart því og ábyrgð á eigin áhrifum á umhverfið og velferð fólks

skyldusiðfræði
: kenning í boðandi siðfræði sem segir að þegar við tökum siðferðilegar ákvarðanir eigum við aðeins að líta til réttinda annarra og skyldna okkar gagnvart þeim; í viðskiptum þýðir það að mestu skiptir að gera rétt gagnvart öllum hagsmunaaðilum

siðferðileg afstæðishyggja
sú afstaða að það ráðist alfarið af samhengi hvað teljist siðferðilega rétt

siðfræði
þau viðmið um breytni sem við setjum okkur í einkalífi og starfi

viðskiptavild
verðmæti fyrirtækis umfram áþreifanlegar eignir þess; viðskiptavild felst yfirleitt meðal annars í orðspori, vörumerkisvirði, viðhorfum starfsfólks og samskiptum við viðskiptavini

heilindi
að fylgja siðferðilegum gildum sínum af festu; sá sem býr yfir heilindum er traustur, lætur ekki kaupa sig og lætur verk fylgja orðum

langtímasjónarmið
yfirveguð leið til að hámarka hagnað þar sem gert er ráð fyrir að áhrif viðskiptaákvörðunar komi stundum ekki fram fyrr en löngu síðar

kenningar í boðandi siðfræði
hópur heimspekikenninga sem lýsa því, á grundvelli skynsemi, hvernig fólk eigi að hegða sér

hluthafi
einstaklingur eða stofnun sem á hlutabréf eða hlut í hlutafélagi og er því ein tegund hagsmunaaðila; einnig nefndur hlutabréfaeigandi

skammtímasjónarmið
áhersla á að hámarka hagnað hvers uppgjörstímabils, svo sem ársfjórðungs- og árshagnað

samfélagssáttmáli
óskráð samkomulag allra í samfélagi um að vinna saman öllum til góðs; fyrir fyrirtæki þýðir það að gefa til baka til samfélagsins sem leyfir því að starfa, þannig að samfélagið hagnist um leið og fyrirtækið

hagsmunaaðilar
einstaklingar, hópar og aðrir aðilar sem ákvarðanir fyrirtækis hafa áhrif á, meðal annars viðskiptavinir, birgjar, fjárfestar, starfsfólk, samfélagið og umhverfið

hlutabréfaeigandi
einstaklingur eða stofnun sem á hlutabréf eða hlut í hlutafélagi og er því ein tegund hagsmunaaðila; einnig nefndur hluthafi

nytjastefna
kenning í boðandi siðfræði sem kveður á um að siðferðilega rétt athöfn sé sú sem leiðir af sér mesta hamingju fyrir sem flesta

dygðakenning
kenning í boðandi siðfræði sem leggur áherslu á rétta breytni sem byggist á því uppeldi og þeirri mótun sem fólk hlaut í æsku

Samantekt

1

1.1 Fagmaður af heilindum

Siðfræði leggur grunn að þeim viðmiðum sem stýra breytni okkar í einkalífi og starfi. Til að stunda siðleg viðskipti þurfum við að velja að vera fagfólk af heilindum. Fyrstu skrefin felast í því að spyrja hvernig við skilgreinum árangur og skilja að heilindi krefjast samræmis milli orða okkar og athafna. Skýr munur er á því að fara að lögum og axla siðferðilega ábyrgð, enda taka lög ekki að fullu á öllum siðferðilegum álitamálum sem fyrirtæki standa frammi fyrir. Góðir og siðlegir starfshættir eru í samræmi við menningu, hlutverk og stefnu fyrirtækis og ganga lengra en lögin krefjast. Kenningarnar þrjár í boðandi siðfræði hjálpa okkur að beita skynsemi við ákvarðanir í viðskiptum með því að skoða niðurstöðuna (nytjastefna), leiðina að henni (skyldusiðfræði) og hvort val okkar stuðli að dygðugri skapgerð (dygðasiðfræði).

1.2 Siðfræði og arðsemi

Langtímasjónarmið er nauðsynlegt til að meta arðsemi og árangur fyrirtækis rétt. Siðleg breytni stjórnenda gagnast öllum hagsmunaaðilum, eykur viðskiptavild fyrirtækisins og styður þannig við arðsemi. Viðskiptavinir treysta frekar fyrirtæki sem sýnir að það ætlar sér að hafa jákvæð áhrif til langs tíma. Samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR) felst í því að fyrirtæki líti á sig sem hluta af samfélaginu, með óskráðar skyldur gagnvart því og ábyrgð á eigin áhrifum á umhverfið og velferð fólks.

1.3 Eitt siðferðilegt viðmið eða mörg

Fagmaður af heilindum fylgir einu samræmdu siðferðilegu viðmiðakerfi og allar kenningarnar í boðandi siðfræði styðja þá leið með rökum. Þegar við höldum ávallt sömu gildum á lofti, óháð aðstæðum, er líklegra að við vekjum traust þeirra sem við eigum samskipti við.

Matsspurningar

1. Hvert þessara hugtaka tengist nytjastefnu?

a. afleiðingar
b. athafnir
c. skapgerð
d. skylda

2. Samkvæmt hinu gríska rökfræðikerfi sem Sókrates kynnti byggjast kenningar í boðandi siðfræði þegar öllu er á botninn hvolft á skynsemi.

   a. Satt
   b. Ósatt

3. Útskýrðu hvers vegna siðferðileg ábyrgð nær lengra en það eitt að fara að lögum.

4. Lýstu muninum á kenningum í boðandi og lýsandi siðfræði.

5. Hvert eftirfarandi er ekki hagsmunaaðili?

   a. fjölmiðlar
   b. fyrirtækjamenning
   c. umhverfið
   d. viðskiptavinir

6. Samkvæmt Milton Friedman felst samfélagsleg ábyrgð fyrirtækis eingöngu í því að bæta velferð samfélagsins.

   a. Satt
   b. Ósatt

7. Hvað felst í samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR)?

8. Lýstu raunhæfri aðferð til að forgangsraða kröfum hagsmunaaðila.

9. Útskýrðu hvaða áhrif siðferðilega ábyrgir viðskiptahættir fyrirtækis hafa á viðskiptavild þess.

10. Fjölskyldan hefur almennt mikil áhrif á siðferðileg viðmið okkar.

    a. Satt
    b. Ósatt

11. Hver eftirfarandi kenninga í boðandi siðfræði styður hugmyndina um að fylgja mörgum siðferðilegum viðmiðum?

    a. skyldusiðfræði
    b. nytjastefna
    c. dygðasiðfræði
    d. ekkert af ofangreindu

12. Útskýrðu ávinninginn af því að fylgja einu siðferðilegu viðmiði.

Aftanmálsgreinar

1. Ikujiro Nonaka og Hirotaka Takeuchi, “The Big Idea: The Wise Leader,” *Harvard Business Review*, maí 2011. https://hbr.org/2011/05/the-big-idea-the-wise-leader.

2. Jia Lynn Yang, “Maximizing Shareholder Value: The Goal That Changed Corporate America,” *Washington Post*, 26. ágúst 2013. https://www.washingtonpost.com/business/economy/maximizing-shareholder-value-the-

goal-that-changed-corporate-america/2013/08/26/26e9ca8e-ed74-11e2-9008-61e94a7ea20d_story.html?utm_term=.524082979f63.

1

3. David Kocieniewski, "Whistle-blower Awarded 104 Million by IRS," *New York Times*, 11. september 2012. http://www.nytimes.com/2012/09/12/business/whistle-blower-awarded-104-million-by-irs.html.

4. Jeffrey Liker, *The Toyota Way: Fourteen Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* (New York: McGraw-Hill, 2005).

5. Zameena Mejia og Margaret Ward, "Warren Buffett Says This One Investment 'Supersedes All Others,'" *CNBC Make It*, 4. október 2017. https://www.cnbc.com/2017/10/04/warren-buffett-says-this-one-investment-supersedes-all-others.html.

6. Laurence A. Cunningham, "The Philosophy of Warren E. Buffett," *New York Times*, 1. maí 2015. https://www.nytimes.com/2015/05/02/business/dealbook/the-philosophy-of-warren-e-buffett.html.

7. Laurence A. Cunningham, "The Philosophy of Warren E. Buffett," *New York Times*, 1. maí 2015. https://www.nytimes.com/2015/05/02/business/dealbook/the-philosophy-of-warren-e-buffett.html.

8. Peter Georgescu, "Doing the Right Thing Is Just Profitable," *Forbes*, 26. júlí 2017. https://www.forbes.com/sites/petergeorgescu/2017/07/26/doing-the-right-thing-is-just-profitable/#360853967488.

9. Tyler Durden, "Massive Data Breach At Equifax: As Many As 143 Million Social Security Numbers Hacked," *Zero Hedge*, 7. september 2017. http://www.zerohedge.com/news/2017-09-07/massive-data-breach-equifax-many-143-million-social-security-numbers-hacked.

10. Arezou Naeini, Auditee Dutt, James Angus, Sarkis Mardirossian og Sebastian Bonfanti, "A Shoe for a Shoe, and a Smile," *Business Today*, 7. júní 2015. http://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/toms-shoes-shoes-for-free-cause-marketing-strategy-case-study/story/219444.html; TOMS.com, Giving shoes, https://www.toms.com/what-we-give-shoes.

2. KAFLI

Siðfræði frá fornöld til nútímans



Mynd 2.1 Vogir eru nákvæmar og koma að góðum notum í viðskiptum. Þess vegna urðu þær algengt tákn lögfræði og réttarheimspeki í austri sem vestri. Hér heldur persónugervingur Réttlætisins vogunum á lofti í Brugge í Belgíu. Enn í dag byggjast margar nálganir í lögfræði og siðfræði á þeirri hugmynd að vega ólíkar hugmyndir og heimspekistefnur hverja á móti annarri. (Mynd: ljósmynd af gylltri styttu Réttlætisins eftir Emmanuel Huybrechts/Flickr, breytt, CC BY 2.0)

Efnisyfirlit kaflans

- 2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna
- 2.2 Siðferðileg ráð til aðalsmanna og embættismanna í Kína til forna
- 2.3 Samanburður á dygðasiðfræði Austurlanda og Vesturlanda
- 2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta
- 2.5 Skyldusiðfræði: Siðferðileg breytni sem skylda
- 2.6 Kenning um réttlæti

Inngangur

Frá tímum vöruskipta til bitcoin-aldar hafa flestir sem eiga í viðskiptum sóst eftir trausti. Siðleg breytni skapar traust. Án trausts myndu öll tengsl hrynja, ekki aðeins viðskiptatengsl.

Til að öðlast dýpri skilning á eigin siðferðishugmyndum skoðum við í þessum kafla hvernig siðferðiskerfi hafa þróast í tímans rás. Fyrst er greint á milli siðferðis og laga.

Siðferði felst í þeim viðmiðum um breytni sem við skuldbindum okkur til að fylgja í einkalífi og starfi. Lög og reglugerðir setja lágmarksviðmið um það hvernig samfélagið framfylgir þessum siðferðilegu kröfum. Lög setja aðeins lágmarkskröfur og því getur athöfn verið lögleg þótt hún sé almennt talin ósiðleg. Þótt lög og siðferði séu ekki eitt og hið sama eru þau í stöðugu samspili og móta hvort annað. Stærsta áskorunin við ákvarðanatöku í viðskiptum er að ganga lengra en bókstafur laganna krefst og skapa menningu sem byggist á siðferðilegri ábyrgð (mynd 2.1).

Getur þú rifjað upp atvik í lífi þínu þegar þér reyndist erfitt að fylgja samviskunni eða þegar persónulegt siðferði þitt stangaðist á við viðmið samfélagsins? Í hverju fólst áreksturinn og hvernig tókst þú á við hann?

2

2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kaflahluta loknum átt þú að geta:

- Greint hlutverk siðfræði í Aþenu til forna
- Útskýrt hvernig dygðasiðfræði Aristótelesar hafði áhrif á viðskiptahætti

Varla er unnt að ofmeta áhrif Aþenu til forna á vestræna siðmenningu. Afrek Aþeninga í listum, bókmenntum og stjórnarháttum hafa mótað vestrænan hugmyndaheim. Sígild viðfangsefni á borð við leit einstaklingsins að sjálfsmynd og eigin stað í heiminum birtast í ótal skáldsögum og kvikmyndahandritum. Siðfræðikenningar Aþeninga höfðu djúpstæð áhrif á heimspekina og meginhugmyndir þeirra setja enn mark sitt á heimspeki samtímans. Siðfræði sem grein hagnýtrar heimspeki var eitt helsta viðfangsefni leiðtoga Aþenu til forna, einkum kennara á borð við Sókrates, Platon og Aristóteles. Þeir kenndu að siðferði snerist ekki aðeins um athafnir fólks heldur einnig um það hvers konar manneskjur fólk væri. Siðferði var órjúfanlegur þáttur mannlegrar tilveru. Það var leiðarljós í samskiptum við aðra og náði því eðlilega einnig til peninga og viðskipta, sem eru viðkvæm svið.

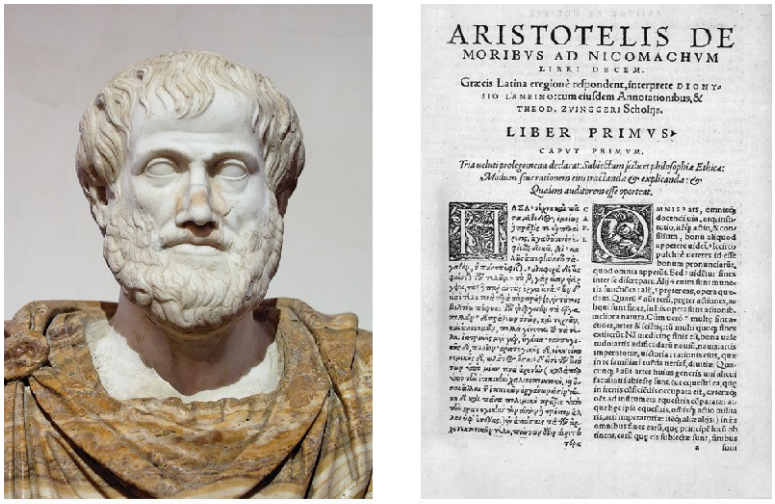
Aþena til forna

Líkt og stórborgir nútímans dró borgríkið (polis) Aþena á 5. öld f.Kr. að sér fólk langt að sem leitaði betra lífs. Fyrir suma fólst betra líf í verslun og viðskiptum. Lýðræðið sem löggjafinn Kleisþenes kom á árið 508 f.Kr. var nýtt og opið og greiddi fyrir þeim. Aðrir löðuðust að óvenjuríkum byggingarlistararfi Aþenu, ljóðlist, leiklist, trúariðkun, stjórnmálum og heimspekiskólum. Ungt fólk ferðaðist þangað í von um að læra hjá afburðakennurum á borð við stærðfræðingana Arkimedes og Pýþagóras, leikskáldin Sófókles og Evripídes, sagnaritarana Heródótos og Þúkýdídes, Hippókrates, föður læknisfræðinnar, og að sjálfsögðu hinn þekkta en dularfulla heimspeking Sókrates. Þessir hugsuðir, fræðimenn og listamenn voru ekki aðeins ígildi rokkstjarna síns tíma; þeir hvöttu ungt fólk til að leita sannleikans,

hvað sem það kostaði og óháð persónulegum metnaði. Þeir sóttust hvorki eftir frægð né eigin þroska heldur vildu skapa fyrirmyndarsamfélag. Þetta var gullöld Grikklands til forna. Afrek hennar voru svo djúpstæð og varanleg að þau hafa verið ein af meginstoðum vestrænnar siðmenningar í nær tvö og hálft árþúsund.

Heimspeki blómstraði sérstaklega á gullöldinni og ólíkir heimspekiskólar reyndu að skilja náttúruna og hinn mannlega heim. Talið var að mannleg tilvera ætti rætur í náttúrunni en risi jafnframt yfir hana með eftirtektarverðum hætti, einkum vegna hæfni mannsins til röklegrar hugsunar og ígrundunar. Heimspekingar á borð við Sókrates, Platon og Aristóteles tókust á við grundvallarspurningar mannlegrar tilvistar af slíkri dýpt að hugmyndir þeirra hafa haldið gildi sínu og eiga enn almennt erindi, jafnvel á upphafsskeiði gervigreindar. Breski stærðfræðingurinn og heimspekingurinn Alfred North Whitehead (1861–1947) sagði: „Öruggasta almenna lýsingin á evrópskri heimspekihefð er sú að hún samanstendur af röð neðanmálsgreina við Platon.“[1]

Hvers vegna eiga hugmyndir þessara grísku heimspekinga enn erindi við okkur? Ein ástæðan er sú að þeir þróuðu hið forna *dygðar*hugtak. Á Vesturlöndum eru dygðahugtakið og þróun þess í það sem nú nefnist dygðasiðfræði einkum tengd Aristóteles (384–322 f.Kr.), hinum fræga nemanda Platons (mynd 2.2). Dygðasiðfræði er siðferðiskerfi sem byggist á ræktun tiltekinna dygða á borð við hollustu, heiður og hugrekki og leggur áherslu á mótun skapgerðar.



(a) (b)

Mynd 2.2 Siðfræði Níkomakkosar eftir forngríska heimspekinginn Aristóteles (a) er samansafn fyrirlestranóta hans handa nemendum um hvernig lifa megi dygðugu lífi og öðlast farsæld. Verkið er elsta varðveitta umfjöllunin um siðfræði á Vesturlöndum og kann að hafa verið kennt við son Aristótelesar. Þessi útgáfa frá 1566 (b) var prentuð bæði á grísku og latínu. (Mynd a: ljósmynd af styttu af Aristótelesi eftir „Jastrow“/Wikimedia Commons, breytt, almenningseign; mynd b: ljósmynd af útgáfu Siðfræði Níkomakkosar frá 1566 eftir „Aavindraa“/Wikimedia Commons, breytt, almenningseign)

Dygðasiðfræði Aristótelesar

Að mati Aristótelesar hefur allt sem er til tilgang eða lokamarkmið og er þannig úr garði gert að það geti náð því. Eðlilegt markmið fugla er til dæmis að fljúga og fiska að synda. Fuglar og fiskar hafa þau tæki sem til þarf — fjaðrir og ugga — til að ná þessum markmiðum.

Markhyggja, af gríska orðinu *telos* sem merkir tilgang eða markmið, fjallar um lokamarkmið og leiðirnar að þeim. Hvert er *telos* manneskjunnar? Aristóteles taldi það vera *eudaimonia*, það er farsæld. Með því átti hann ekki við yfirborðskennda hamingju á borð við skemmtun eða ánægju. Hann lagði hamingju fremur að jöfnu við farsæld mannlegrar tilveru, sem hann taldi að mætti öðlast með því að beita þeim hæfileika sem greinir manninn frá öðrum náttúruverum: skynseminni.[2] Að mati Aristótelesar var skynsemin æðst og best var að nota hana til að móta skapgerð fremur en til að safna auði. „En hvað er hamingja?“ spurði hann. „Ef við íhugum hlutverk mannsins sjáum við að hamingja er dygðug starfsemi sálarinnar.“[3]

Menn eru ekki aðeins gæddir skynsemi heldur einnig hæfni til að breyta göfuglega og siðlega. Þess vegna geta þeir líka hafnað lokamarkmiði sínu, annaðhvort viljandi eða fyrir vanrækslu. Meginverkefni lífsins er því að skilja í hverju farsæld felst og stefna að henni þrátt fyrir þær skorður sem einstaklingnum eru settar. Þjáning og dauði eru þyngstu skorðurnar. Fuglar og fiskar eiga auðvelt með að ná markmiðum sínum og ætla má að erfðir þeirra skýri það að miklu leyti. Þar sem farsæld er ef til vill ekki fólgin í erfðum mannsins þarf fólk að læra að öðlast hana. Hvernig fer það að því? Samkvæmt Aristótelesi öðlast fólk *eudaimonia* með dygðugu líferni sem það temur sér smám saman. „Hamingja er tegund athafnar; athöfn þróast augljóslega og er ekki eign sem þegar er í fórum manns.“[4]

Aristóteles greindi á milli tveggja tegunda dygða sem heimspekingar hans tíma töldu hlutlægar fremur en huglægar: vitsmunadygða og siðferðisdygða. Vitsmunadygðir — þekking (epistḗmē), viska (sophíā) og það sem Aristóteles taldi mikilvægast, siðvit (phrónēsis), eða hagnýt viska — veittu leiðsögn um breytni. Fólk beitti siðviti á grundvelli visku sem það aflaði sér smám saman með því að öðlast þekkingu og reyna á hana. Einfalt og hagnýtt dæmi um hugsun Aristótelesar er ráðningarstjóri sem metur hóp umsækjenda. Hann beitir siðviti þegar hann byggir matið á þekkingu á bakgrunni þeirra og á innsýn sem margra ára reynsla í starfinu hefur veitt honum. Stjórnandinn kann einnig að beita innsæi við mat á umsækjanda, en Aristóteles taldi innsæi aðra leið til að komast að sannleikanum. Í þessu samhengi er innsæi stjórnandans hugboð um skapgerð umsækjandans og hversu vel hann myndi falla að skipulagsheildinni. Meðal vitsmunadygðanna skipaði siðvit stærstan sess, því það hjálpaði fólki að forðast ofgnótt og skort og finna meðalhófið, hinn gullna meðalveg þar á milli. Hugtakið hefur verið þýtt sem „heilbrigð skynsemi“ og „hagnýt viska“ og hjálpar fólki að taka rétta ákvörðun með réttum hætti, á réttum tíma og af réttri ástæðu. Að mati Aristótelesar gat aðeins sá sem hafði raunverulegt siðvit búið yfir öllum siðferðisdygðunum.

Aristóteles gerði þann greinarmun að vitsmunadygðir öðlaðist fólk eingöngu með námi en siðferðisdygðir með æfingu og því að venja sig á þær. Ólíkt vitsmunadygðum, sem beindust að ytri athöfnum, snerust siðferðisdygðir um skapgerð. Til þeirra töldust hugrekki, sjálfstjórn, örlæti, höfðingsskapur, heiður, þolinmæði og vinsemd. Sumar þessara dygða höfðu aðra merkingu í Grikklandi til forna en þær hafa nú. Gríska orðið yfir örlæti er til dæmis skylt orðinu frjáls, en það vísaði ekki til frjálslyndis í stjórnmálum eða efnahagsmálum heldur til örlætis sem skapgerðareiginleika. Sá taldist örlátur sem var opinskár og miðlaði af sjálfum sér og hæfileikum sínum án ótta við höfnun eða væntinga um endurgjald. Fyrirmynd þessara dygða var stórlynd manneskja sem sóttist lítt eftir frægð og auði.[5] Slík manneskja bjó yfir sjálfsþekkingu, var hvorki fljótfær, bráðlynd né undirgefin öðru fólki og sýndi sjálfsvirðingu, sjálfstjórn og siðvit. Stórlynd manneskja öðlaðist farsæld með því að lifa lífi sem einkenndist

af skynsemi og vilja. Hún hafði stjórn á sjálfri sér og lét ekki af hendi sjálfsforræði sitt eða siðferðilegt gerendahæfi, hvorki þegar hún mat aðstæður né þegar hún tók ákvarðanir. Aristóteles sagði: „Stórlyndi virðist því eins konar kóróna dygðanna, því það eflir þær og er aldrei að finna án þeirra. Þess vegna er erfitt að vera sannarlega stórlyndur, enda er það ómögulegt án ágætis á öllum sviðum.“[6]

Samband vitsmunadygða og siðferðisdygða var þó ekki eins skýrt og ætla mætti, því Aristóteles taldi að athafnir kæmu á undan skapgerð. Skapgerð mótaðist með öðrum orðum fyrst og fremst með samkvæmri og meðvitaðri breytni sem stefndi að dygð. Aristóteles tók hugrekki sem dæmi. Manneskja varð ekki fyrst hugrökk og sýndi síðan hugrekki í verki. Hugrekkið varð þess í stað til smám saman, með litlum skrefum sem mótuðu skapgerðina með tímanum. Það byggðist á skilningi á réttlæti sem beindi hugrekkinu að réttu markmiði. Mikilvægasta verkefnið var að temja sér dygðugt líferni. Allir gátu það, en til þess þurfti aga sem varð að læra og iðka af alúð. Vaninn að breyta af dygð skiptir sérstaklega miklu máli í viðskiptum nútímans. Freistingin til að laga sig að rótgróinni fyrirtækjamenningu getur verið yfirþyrmandi, jafnvel þótt menningin leyfi eða hvetji til vafasamra starfshátta. Þegar tælandi máttur peninga bætist við getur reynt á hugrekki hvers sem er.

Mikilvægasta sérkenni dygðasiðfræðinnar var að hún taldi einstaklinginn grundvallargeranda siðferðisins. Lífssýn einstaklingsins birtist opinberlega í breytni hans. Dygðugt líf tilheyrði því sviði efnahagslífs og stjórnmála, þar sem aðrir gátu tekið þátt í því og notið góðs af. Í aþensku samfélagi var mikilvægt að viðskipti væru stunduð af fagmennsku og á siðlegan hátt. Þótt Aristóteles væri tortrygginn í garð viðskipta viðurkenndi hann mikilvægi þeirra fyrir varðveislu og eflingu aþensks lýðræðis. Hann lofaði einnig upptöku peninga sem leið til að efla réttlæti, þannig að skósmiður og húsasmiður gætu til dæmis skipst á vörum á jöfnum forsendum. Að mati Aristótelesar birtist dygð á markaðstorginu í siðlegri breytni: „Fólk leitar í raun eigin hags og telur rétt að breyta þannig. Af þeirri trú er sprottin sú hugmynd að slíkt fólk búi yfir siðviti. Líklega er þó ómögulegt að tryggja eigin hag óháð heimilisstjórn og stjórnmálafræði.“[7] Sú trú að dygð birtist opinberlega var lykilforsenda farsældar borgríkisins. Hún hefur einnig þýðingu fyrir viðskipti samtímans, þar sem taka verður mið af einstaklingnum, skipulagsheildinni, atvinnugreininni og samfélaginu við þróun og stefnumótun.

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

Aþenskt lýðræði

Rétt eins og tími og staður móta skilning fólks á siðferði er hugmynd þess um lýðræði einnig háð sjónarhorni.

Það gæti komið þér á óvart hve aþenskt lýðræði var ólíkt lýðræði okkar. Þótt orðið „lýðræði“ sé dregið af grísku orðunum yfir fólk (dêmos) og vald (krátos) höfðu aðeins fullorðnir karlar sem áttu eignir kosningarétt og kosið var með beinum hætti. Aþena var ekki lýðveldi með kjörnum fulltrúum eins og Bandaríkin. Aðfluttir útlendingar, svonefndir metoikar — orðið merkir fólk sem hefur flust búferlum — gátu hvorki öðlast ríkisborgararétt né kosið. Réttindi þeirra voru takmörkuð og staða þeirra var annars flokks, en það kom ekki í veg fyrir að margir þeirra öðluðust auð og frægð. Þeir voru oft meðal færustu handverksmanna og

kaupmanna borgríkisins. Metoikar máttu stunda viðskipti á markaðstorginu (agora) gegn því að greiða sérstaka skatta árlega. Einn þeirra kunnustu var Aristóteles, sem fæddist utan Aþenu í norðanverðu Grikklandi.

Konur, jafnvel þær sem voru ríkisborgarar, máttu ekki kjósa og höfðu takmörkuð réttindi til eigna og arfs. Meginhlutverk þeirra í aþensku samfélagi var að annast og stjórna heimilinu. „Aþenska konan varð að vera hin fullkomna Penelópa — félagi eiginmannsins, vörður heimilisins og sú sem iðkaði þær dygðir sem eiginmaðurinn skilgreindi. Líkamleg fegurð átti hvorki að vera markmið né taldist hún einn eftirsóknarverðasti eiginleikinn. Að helga sig algjörlega velferð eiginmanns, barna og heimilis var æðsta dygðin.“[8] (mynd 2.3).



Mynd 2.3 Penelópa og Ódysseifur í atriði úr Ódysseifskviðu Hómers, eins og þau birtast á málverki þýska málarans Johanns Tischbein frá 1802. Í augum Grikkja til forna bjó Penelópa yfir öllum dygðum ástríks og skyldurækins maka. Hún hélt tryggð við eiginmann sinn, Ódysseif, þótt hann væri fjarri í um tuttugu ár vegna Trójustríðsins og langrar heimferðar að því loknu. (Mynd: ljósmynd af málverki Tischbeins af Ódysseifi og Penelópu eftir H. R. Wacker og James Steakley/Wikimedia Commons, almenningseign)

Ekki voru þó öll viðskipti jafn einföld og sala á egypsku líni, þurrkuðum ávöxtum eða kryddi. Þrælasalar komu einnig með „varning“ sinn á markað. Þrælahald var hefðbundinn þáttur í mörgum menningarheimum fornaldar, allt frá Persíu til Arabíu, Afríku og Kína. Áætlað er að á gullöldinni, á 5. öld f.Kr., hafi 21.000 borgarar, 10.000 metoikar (aðfluttir Aþeningar sem nutu engu að síður sumra réttinda borgara) og 400.000 þrælar búið í Aþenu og nágrenni.[9] Þrátt fyrir áherslu Aþeninga á dygð og heiður voru litlar sem engar mótbárur gegn þrælahaldi, því þrælar voru ómissandi þáttur í hagkerfinu og veittu vinnuafl í landbúnaði og matvælaframleiðslu.

Þrælahald er enn við lýði. Talið er til dæmis að nær þrjátíu milljónir manna um heim allan lifi og starfi í þrældómi, þar af þrjár milljónir í Kína og fjórtán milljónir á Indlandi.[10] Nútímaþrælahald nær einnig til farandverkafólks sem er neytt til að búa og starfa við ómannúðlegar aðstæður án aðgangs að réttarúrræðum eða jafnvel brýnustu nauðsynjum.

Slíkar aðstæður finnast í jafn ólíkum atvinnugreinum og fiskveiðum í atvinnuskyni í Suðaustur-Asíu og byggingarstarfsemi í Katar.[11]

Gagnrýnin hugsun

- Hugleiddu hvernig lýðræði hefur þróast frá gullöld Grikklands og að lokum tekið til almenns kosningaréttar og grundvallarréttinda allra. Þótt við reynum að dæma ekki menningarheima samtímans eftir því hvort siðir þeirra séu réttir eða rangir fellum við oft dóma um eldri menningarheima og siðmenningar. Hvernig mætti leggja mat á athæfi á borð við þrælahald í fornöld án þess að dæma siðmenningu sem var uppi fyrir meira en tveimur og hálfu árþúsundi út frá gildum nútímans?
- Eru til algild sannindi og gildi sem eru hafin yfir tíma og rúm? Ef svo er, hvaðan gætu þau komið? Ef ekki, hvers vegna ekki?

Sæmandi hegðun í viðskiptum

Sú útbreidda trú í Grikklandi til forna að viðskipti og peningar væru að einhverju leyti flekkuð endurspeglaði hugmynd Platons um að efnisheimurinn væri ófullkomin birtingarmynd eða skuggi frummyndarinnar. Allt í efnisheiminum var á einhvern hátt síðra en frummyndin, þar á meðal afurðir mannlegrar hugsunar og vinnu. Kýr í efnisheiminum var til dæmis aðeins ófullkomin og tímabundin birtingarmynd hins fullkomna eðlis kýrinnar, þess sem kalla mætti „kýrleika“. Þessi ófullkomleiki skýrði hin mörgu afbrigði jarðneskra kúa. Viðskipti voru mannleg uppfinning sem byggðist á eiginhagsmunum og átti því hvorki skýra frummynd né lokamarkmið. Hvaða tilgangi þjónaði peningaöflun öðrum en að eignast meiri peninga? Ekkert frekara markmið var augljóst. Peningar virtust með öðrum orðum aðeins vera til þess að geta af sér meiri peninga. Það sem knúði þá áfram var fégirnd (ást á peningum) eða græðgi (ást á efnislegum gæðum). Aristóteles sagði: „Líf kaupsýslumannsins veitir honum lítið athafnafrelsi. Þar að auki er auður augljóslega ekki þau gæði sem við sækjumst eftir, því hann er aðeins leið að einhverju öðru.“[12]

Viðskipti höfðu þó áhugaverð áhrif á aþenskt samfélag: þau glæddu það lífi og hvöttu þátttakendur til dygðugrar breytni, ella var orðspor þeirra í húfi. Áhrifin fólust í tengslamyndun. Viðskipti byggðust á frjálsum og sanngjörnum vöruskiptum sem tengdu saman vörur, kaupendur, seljendur og embættismenn. Siðvit tryggði að þessi tengsl væru siðleg, einkum með þeirri kröfu að fólk breytti ekki í fljótræði heldur að vel ígrunduðu máli. Þessi ígrundunarþáttur siðvitsins gerði kaupendum, seljendum og öllum öðrum aðilum viðskiptanna kleift að breyta af sæmd, en það skipti öllu máli. Heiður var ekki aðeins grundvallardygð heldur einnig sá menningarlegi jarðvegur sem fornaldarheimurinn hvíldi á. Eitt alvarlegasta brot sem nokkur gat framið, hvort sem um var að ræða karl eða konu, frjálsa manneskju eða þræl, var að breyta ósæmilega. Þótt ígrundun tryggi auðvitað ekki sæmandi breytni töldu Aþeningar ekki ósæmandi í sjálfu sér að breyta af yfirlögðu ráði. Ósæmandi athafnir voru þær sem röskuðu grundvallarskipan lífsins (dikē), þar sem allir höfðu hlutverki að gegna, þar á meðal guðirnir.

Athyglisvert er að Aristóteles fordæmdi hvorki peningaöflun né auðsöfnun í umfjöllun sinni um viðskipti. Það sem olli Aristótelesi áhyggjum, einkum vegna skaðlegra áhrifa á einstaklinginn og borgríkið, var græðgi. Hann taldi græðgi óhóf sem hallaði vogarskálum

réttlætisins og leiddi til hneykslis. Peningarnir gátu verið agnið, en græðgin varð þess valdandi að manneskja seildist eftir eins miklu og hún gat og féll þannig í gildru hneykslisins. Grikkir töldu græðgi óskynsamlega og þar með ósæmandi breytni. Aðeins virðing fyrir heiðri ásamt ígrunduðu siðviti gat forðað manneskju frá slíkri heimsku.

Heiður í Grikklandi til forna var ekki aðeins einstaklingsbundinn eiginleiki heldur tengdist einnig þeim hópi sem einstaklingurinn tilheyrði; sjálfsvirðing fólks spratt meðal annars af aðild að hópnum. Borgaradygð fólst í því að lifa sæmandi lífi í samfélaginu. Viðskiptahneyksli nútímans spretta oft ekki af hagsmunaárekstrum heldur togstreitu um heiður, þar sem starfsfólk þarf að velja hverjum það sýnir hollustu: samstarfsfólki, yfirmanni eða skipulagsheildinni.[13] Þótt fáir noti orðið heiður um fyrirtækjamenningu eða hlutverk fyrirtækja í samtímanum skilja nær allir mikilvægi orðspors og þau jákvæðu eða neikvæðu áhrif sem það hefur á fyrirtæki. Orðspor verður ekki til fyrir tilviljun. Það er afurð menningar sem mótast af markvissu, meðvituðu og viðvarandi framlagi einstaklinga og hópa.

Að mati Aristótelesar og síðari hugsuða sem byggðu á verkum hans, svo sem heimspekingsins og guðfræðingsins Tómasar frá Akvínó á 13. öld, kastaði ósæmandi breytni rýrð á alla sem málið varðaði. Markmið og leiðir urðu að fara saman, einkum í viðskiptum sem tryggðu fólki lífsviðurværi og borgríkinu efnahagslega velferð. Að breyta af sæmd fól í sér að sýna stórlyndi í öllum viðskiptum og láta ekki lágar hvatir stjórna sér. Sæmandi manneskja var stórlynd, bjó yfir siðviti og sanngirni og vann að eigin framgangi svo lengi sem það skaðaði hvorki persónuleg heilindi né samfélagsheildina. Mikilvægi siðvits var augljóst, því Aristóteles sagði það „varða mannleg gæði, það er það sem unnt er að ígrunda. Við teljum það hlutverk manneskju sem býr yfir siðviti að ígrunda vel; enginn ígrundar það sem ekki getur verið með öðrum hætti eða er ekki leið að markmiði, en það markmið er hagnýtt gæði. Sá sem almennt ígrundar vel er sá sem getur með útreikningum sínum stefnt að því besta af þeim gæðum sem unnt er að öðlast.“[14]

Tómas frá Akvínó skipti siðviti Aristótelesar nánar í þættina minni, skynsemi, skilning, lærdómsfýsi, skarpskyggni, framsýni, aðgát og varúð.[15] Til að nýta þessa eiginleika á uppbyggilegan hátt þurfti viðskiptafólk að beina þeim að viðeigandi markmiði. Það á jafnt við um viðskipti nútímans og viðskipti í Aþenu á 4. öld f.Kr. Kaupmaður mátti ekki einblína á að græða með hvaða hætti sem var heldur varð að hafa þarfir viðskiptavina í huga og verðleggja vörur og þjónustu sanngjarnt. Þessi beiting siðvits var hluti af þeirri alheimsskipan sem tryggði rétta stjórn heimilisins, markaðstorgsins og siðmenningarinnar sjálfrar. Að fremja svik eða beita blekkingum til að ná markmiði taldist sömuleiðis ekki sæmandi, jafnvel þótt markmiðið væri gott eða réttlátt. Aðilar viðskipta töldust aðeins dygðugir þegar markmið og leiðir fóru saman. Sú dygð leiddi síðan til þeirrar farsældar sem Aristóteles sá fyrir sér og allt kerfi dygðasiðfræði hans stefndi að.

2

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

Þrjár myndir réttlætis

Réttlæti var, ásamt heiðri, hluti af menningarlegu umhverfi aþensks samfélags, eins og myndin í upphafi kaflans sýnir. Borgarar leituðu oft til dómstóla til að leysa úr ágreiningi, einkum deilum um viðskipti, samninga, arf og eignir. Réttlæti birtist þá, líkt og nú, í þremur

myndum: lagaréttlæti, leiðréttandi réttlæti og skiptaréttlæti. Í lagaréttlæti fólst ábyrgð borgríkisins á því að setja sanngjörn lög með velferð borgaranna að leiðarljósi. Leiðréttandi réttlæti laut að samskiptum einstaklinga. Dómstólar reyndu að bæta úr tjóni og skila stefnendum því sem hafði verið tekið frá þeim með ólögmætum hætti. Skiptaréttlæti laut að skyldu borgríkisins til að skipta gæðum og byrðum með sanngjörnum hætti milli fólks.

Enn í dag má sjá þessar myndir réttlætis að verki með mjög hagnýtum hætti. Samkvæmt leiðréttandi réttlæti eru fyrirtæki til dæmis oft látin bera siðferðilega og fjárhagslega ábyrgð á tjóni sem vörur þeirra valda. Um skiptaréttlæti er deilt í málum á borð við skatthlutföll fyrirtækja og einstaklinga, almennar sjúkratryggingar, tekjustuðning fylkja og alríkisstjórnar, niðurgreitt húsnæði, réttindi til almannatrygginga, námsaðstoð vegna háskólagjalda (t.d. Pell-styrki) og sambærileg úrræði sem eiga að skapa „öryggisnet“ fyrir þá sem verst standa. Sum öryggisnetsúrræði hafa verið gagnrýnd fyrir óhóflegan kostnað, óskilvirkni og ósanngirni gagnvart þeim sem fjármagna þau en njóta hvorki ávinnings af þeim né hafa áhrif á stjórnun þeirra.

Gagnrýnin hugsun

- Hvernig birtist hinn forni skilningur á skiptaréttlæti í stjórnmálaumræðu samtímans?
- Hvaða grundvallargildi liggja að baki afstöðu hvorrar hliðar umræðunnar (t.d. hámörkun auðs og samfélagsleg ábyrgð fyrirtækja)?
- Er hægt að sætta þessi sjónarmið? Ef svo er, hvað þarf til þess? Getur dygð gegnt þar hlutverki og þá hvernig?

TENGILL Á NÁMSEFNI

Nánari umfjöllun um réttlæti er að finna í þessari grein um réttlæti og sanngirni frá Markkula-miðstöðinni um hagnýta siðfræði.

Hvernig komu heiður og ígrundað siðvit í veg fyrir að fólk breytti óskynsamlega í lífinu og ósiðlega í viðskiptum? Hvað felst í því að fylgja þessum dygðum nú á dögum?

2.2 Siðferðileg ráð til aðalsmanna og embættismanna í Kína til forna

---

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kaflahluta loknum átt þú að geta:

- Greint helstu einkenni konfúsíaníska dygðasiðfræði
- Útskýrt hvernig beita má konfúsíaníska dygðasiðfræði í viðskiptum samtímans

Kenningar og rit Konfúsíusar (551–479 f.Kr.; einnig nefndur Kung Fu Tzu eða meistari Kung) hafa varðveist í meira en tvö og hálft árþúsund. Áhrif þeirra á kínverska menningu hafa verið svo djúpstæð að þau eru enn hluti af þjóðarsjálfsmyndinni. Í klassískum konfúsíanisma er iðkun dygðar kjarni stjórnarhátta. Ólíkt dygðahugtaki Aristótelesar (aretē) leggur

konfúsíanísk dygð áherslu á tengsl. Aristóteles sýnir hvernig sjálfráða einstaklingur geti lifað góðu lífi í samfélagi. Konfúsíus sýnir hvernig einstaklingur sem skilgreinist af tengslum sínum við aðra geti lifað góðu lífi með þeim. Ástæður þessa munar koma betur í ljós eftir því sem líður á kaflahlutann.

Konfúsíus varð táknmynd og hafði áhrif á stjórnmál, bókmenntir, stjórnsýslu, erindrekstur og trúarbrögð í Kína. Samkvæmt flestum frásögnum taldi hann sig þó hafa brugðist, enda öðlaðist hann aldrei þá stöðu og það öryggi sem hann sóttist eftir á lífsleiðinni. Saga hans ber engu að síður vitni um gildi þess að lifa af heilindum og einfaldleika.

Samfélagslegt umrót í Kína til forna

Rúmri einni og hálfri öld á undan Aristótelesi glímdi Konfúsíus, hinum megin á hnettinum, einnig við ráðgátur lífsins. Hann var farandpredikari frá furstadæminu Lu í Kína og leitaði fremur hagnýtra en heimspekilegra svara við þeim. Konfúsíus helgaði sig því að binda enda á samfélagsdeilurnar sem tættu Kína í sundur þegar Zhou-ættarveldið hnignaði. Deilurnar leiddu til þess sem sagnfræðingar nefna „tímabil hinna stríðandi ríkja“. Tímabilið stóð í tvö hundruð ár eftir dauða Konfúsíusar og einkenndist af linnulausum hernaði og ofbeldi.[16] Til að vinna gegn samfélagsupplausninni sem blasti alls staðar við honum leitaði Konfúsíus svara í fortíðinni, í „visku forfeðranna“. Hann hvatti til þess að fólk „sneri aftur til l***i“***, hinnar réttu skipanar alheimsins þar sem allir gegndu hlutverki og samhljómur ríkti í heiminum.[17]

Í viðskiptum samtímans má sjá þennan samhljóm í hópi fólks sem leggur ólíka hæfileika sína að mörkum við sameiginlegt verkefni, fyrirtækinu til heilla og hagnaðar. Í þessum skilningi felur *li* í sér að vinna verkin í samvinnu við aðra til að ná markmiðum fyrirtækisins. Að mati Konfúsíusar birtist *li* í helgiathöfnum og siðum. Þegar viðeigandi siðum var fylgt af réttum ásetningi og í réttum tilgangi var allt með felldu. Fyrirtæki eiga sér vitaskuld einnig siði sem, líkt og allar siðathafnir, styrkja samheldni og sjálfsmynd hópsins. Með því að greina þessa siði og rækta þá má efla skilning starfsfólks, afköst og ef til vill hamingju. Dæmi um þetta er móttaka og innleiðing nýs starfsfólks, sem á að auðvelda nýliðum að aðlagast fyrirtækjamenningunni, grunngildum fyrirtækisins og þeim hefðum sem móta viðskiptahætti þess. Loks lagði *li* áherslu á meðalveginn milli skorts og óhófs, líkt og meðalhóf Aristótelesar gerði síðar. „Ekkert í óhófi“ var leiðarljós þess.[18]

Huston Smith, kunnur sagnfræðingur heimstrúarbragða, hefur bent á að kenningar Konfúsíusar breiddust víða út innan einnar kynslóðar frá dauða hans, þótt ekki væri það frumleika hugmyndanna að þakka.[19] Það var tímasetningin sem gerði þennan hógværa fræðimann að einu mesta menningarafli í sögu Kína. Konfúsíus kom fram á réttum tíma og bauð sundruðu landi valkost við tvær öfgar sem hvorug hafði reynst vel. Annars vegar var harðstjórnarleg raunsæisstefna sem beitti grófu ofbeldi til að halda aftur af stríðandi fylkingum. Hins vegar var hugsjónastefnan móhismi, sem byggðist á algildum kærleika og gagnkvæmri aðstoð. Konfúsíus hafnaði þeirri fyrri sem grófri og þeirri síðari sem útópískri.[20] Þess í stað bauð hann hagnýta en samúðarfulla nálgun, eins konar kröfuharðan kærleika sem hæfði tímanum.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Nánari fróðleik um sögulegan bakgrunn konfúsíanisma er að finna í þessari grein.

Konfúsíanísk dygðasiðfræði

Fræðimenn telja að Konfúsíus hafi, líkt og Aristóteles, lagt áherslu á dygðugt líf í siðfræðikerfi sínu. Markmiðið var að móta junzi, fágaða, stórlynda og menntaða fyrirmyndarpersónu — með öðrum orðum manneskju sem hefði náð farsæld. Junzi einkenndist af fágun, sjálfstjórn og jafnvægi í öllu og breytti hvorki í fljótræði né af hugleysi. Slík manneskja var andstæða „smámennisins“ sem flæktist sífellt í lítilfjörlega togstreitu og taldi völd æðsta mælikvarða á velgengni.

Hugtakið *junzi* og hin stórlynda fyrirmynd Aristótelesar eiga margt sameiginlegt, en í kenningum Konfúsíusar var meira í húfi. Að vera *junzi* var ekki aðeins heiðursmál heldur einnig lífsnauðsyn. Það er ekki ofsagt að tilvist Kína hafi oltið á getu einstaklinga — aðalsmanna jafnt sem bænda — til að hefja sig yfir villimennskuna í kringum sig. Þeir þurftu bæði að vinna að samfélagslegum, pólitískum og stjórnsýslulegum umbótum og rækta eigin andlegan þroska. Konfúsíus (mynd 2.4) taldi að með því að lifa samkvæmt dygðunum sem hann kenndi mætti ná báðum þessum markmiðum.



Mynd 2.4 Konfúsíus (Kung Fu-tzu eða meistari Kung), sem hér sést fyrir framan Konfúsíusarhofið í Peking, lifði á umbrotatímum í sögu Kína. Hann vildi binda enda á ofbeldi og glundroða með því að koma aftur á reglu, samhljómi og lotningu, einkum innan fjölskyldunnar. (Mynd: ljósmynd af styttu af Konfúsíusi við Konfúsíusarhofið eftir „klarititemplateshop.com“/Flickr, CC BY 2.0)

Hornsteininn í ígrundaðri hefð Konfúsíusar var *dao* mannúðarinnar, eða Vegurinn. Samkvæmt honum var mennskan svarið við hömlulausu lögleysi.[21] Konfúsíus taldi fólk gott að eðlisfari og að leiðin til að vinna gegn ómannúðlegri breytni væri að efla hið góða í fólki og gera það þannig mennskara. Hann tilgreindi þrjár leiðir að þessu marki, sem fjallað verður um hér á eftir: „heilshugar einlægni og sannsögli“, hið „stöðuga meðalhóf“ og „aðstæðubundið mat“ (q*uan)*.[22] Leiðirnar byggðust á tilteknum dygðum á borð við

siðferðilega skapgerð, réttlæti, visku, hugrekki, virðingu, skyldurækni við foreldra og einfaldleika. Dygðugt líf gerði fólk mennskara og leiddi til farsældar einstaklingsins og reglu í heiminum.

„Heilshugar einlægni og sannsögli“ merkti meira en að vera einlægur, því jafnvel lygarar geta verið sannfærandi. Með einlægni átti Konfúsíus fremur við hollustu, og hollustan varð að beinast að sannleikanum. Konfúsíus vildi vinna gegn þeirri blindu hollustu sem hafði stuðlað að því að stjórnleysi braust út víðs vegar um Kína. Ef þegn var til dæmis beðinn um ráð varð hann að segja satt, jafnvel þótt stjórnandanum kynni að mislíka ráðin. Konfúsíus stóð sjálfur frammi fyrir slíkum aðstæðum og sagði í kjölfarið af sér embætti dómsmálaráðherra í Lu.[23] Þegninn átti ekki að smjaðra fyrir stjórnandanum eða sýna honum blinda undirgefni heldur segja honum sannleikann. Til lengri tíma litið kom það öllum til góða. Hvað þetta þýðir fyrir siðlega breytni í fyrirtækjum nútímans er ef til vill augljóst. Það er stundum hægara sagt en gert að ljóstra upp um ósiðlega hegðun eða jafnvel tala máli sannleikans á fundi. Dygðugt líf krefst því agaðrar iðkunar og stuðnings fólks sem deilir sömu hugsjónum.

Hið „stöðuga meðalhóf“ vísar til jafnvægis milli óhófs og skorts, bæði í tilvistarlegum og hagnýtum skilningi. Helgiathafnir og siðir hjálpa okkur að feta meðalveginn og forðast öfgar í hugsun og breytni. Ekki nægir að segjast lifa í jafnvægi; við verðum að sýna það með athöfnum sem viðhalda reglu í lífi einstaklingsins og samfélagsins. Í Ritinu um li er mörgum slíkum athöfnum lýst. Ritið er leiðarvísir um rétt líferni og sýnir hvernig viðhalda skuli þeim fimm megintengslum sem kínverskt samfélag hvílir á: milli foreldra og barna, eiginmanns og eiginkonu, eldri og yngri systkina, meistara og lærlings og stjórnanda og þegns. Konfúsíus og samtímamenn hans töldu að ræktun þessara fimm megintengsla væri nauðsynleg fyrir almannaheill og tryggði fólkinu hylli guðanna.

Athugaðu að þrjú þessara tengsla eru innan fjölskyldunnar. Fjölskyldan var grunneining samfélagsins og Konfúsíus batt því vonir sínar um umbætur við hana, enda var hún fyrsti og áhrifamesti mótunarvettvangur skapgerðar, dygðar og samvisku. Afturhvarfið til *li* hefur því mun meiri þýðingu en einföld þrá eftir friðsælli fortíð. Huston Smith orðaði það svo: „Sú staðreynd að þrjú af tengslunum fimm tilheyra fjölskyldunni sýnir hve mikilvæga Konfúsíus taldi þessa stofnun. Hann var ekki að finna upp nýjung heldur hélt áfram þeirri kínversku forsendu að fjölskyldan væri grunneining samfélagsins. Þessi forsenda birtist skýrt í kínverskri þjóðsögu sem þakkar hetjunni sem ‚fann upp‘ fjölskylduna fyrir að hafa lyft Kínverjum af dýrslegu stigi til mennsku.“[24]

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Yijing

Hin fimm megintengsl sem kínversk siðmenning hvíldi á mæltu fyrir um skýr hlutverk þjóðfélagsstétta og kynja. Líkt og í Grikklandi til forna báru konur í Kína til forna ábyrgð á heimilisstörfum og umönnun fjölskyldunnar. Hvorki var ætlast til þess að þær tækju að sér skyldur utan heimilisins né var talið að þær væru færar um það, allra síst í samkeppnisheimi viðskiptanna. Hugleiddu þó skáldaða dæmið um Yijing.

Yijing var dóttir kaupmannsins Bei Li, sem seldi landbúnaðarverkfæri og -afurðir í Cao, nágrannaríki Lu. Rekstur Bei Li blómstraði og hann var ákaflega stoltur af honum. Hann átti

þrjá syni sem unnu með honum, en enginn þeirra hafði sama viðskiptavit og Yijing, dóttir hans. Þar að auki vildi enginn þeirra taka við rekstrinum að föðurnum látnum. Yijing sárbændi föður sinn um að fá að reka fyrirtækið fyrir hann og hann féllst á það, en krafðist þess að hún kæmi fram í gervi karlmanns þegar hún ferðaðist og stundaði viðskipti í nafni fjölskyldunnar. Ef fólk kæmist að því að hún væri kona myndi það gera fjölskylduna að athlægi og færa sér stöðuna í nyt. Yijing varð hissa á kröfu föður síns en samþykkti hana. Að lokum tók hún við rekstrinum og rak hann með miklum árangri.

Gagnrýnin hugsun

Hvað hefðir þú gert í sporum Yijing?

Þriðja leið Konfúsíusar að Vegi mannúðarinnar fólst í aðstæðubundnu mati. Búddismi og daoismi boðuðu samúð og móhismi algildan kærleika, en konfúsíanismi skilgreindi réttlæti sem þá dygð sem hélt samúð og kærleika í jafnvægi svo fólk gæti lifað saman ekki aðeins í friði heldur einnig á réttlátan hátt.[25] Réttlætið fól í sér hagnýta leið til að leysa vanda og hún hjálpaði stjórnmálum, erindrekstri og stjórnsýslu að blómstra. Þetta aðstæðubundna mat, eða q*uan,* er athyglisverður þáttur konfúsíanisma. Q*uan* merkti upphaflega málmstykki sem notað var til að jafna vogarskálar. Hugtakinu er beitt þegar valkostir eru vegnir í siðferðilegum vanda. Það er mótvægi sem stuðlar að sanngirni og hjálpar aðilum viðskipta að ná sanngjörnu samkomulagi. Að lokum gerir q*uan* fólki og stofnunum kleift að láta aðstæður ráða viðbrögðum fremur en fylgja siðvenjum í blindni. Þannig geta þau samræmt athafnir sínar eigin skapgerð og orðið mennskari. Fyrir viðskiptafólk gæti það þýtt að flýja ekki hinn „ómerkilega“ heim markaðstorgsins heldur koma auga á mennskuna sem þar er að finna.

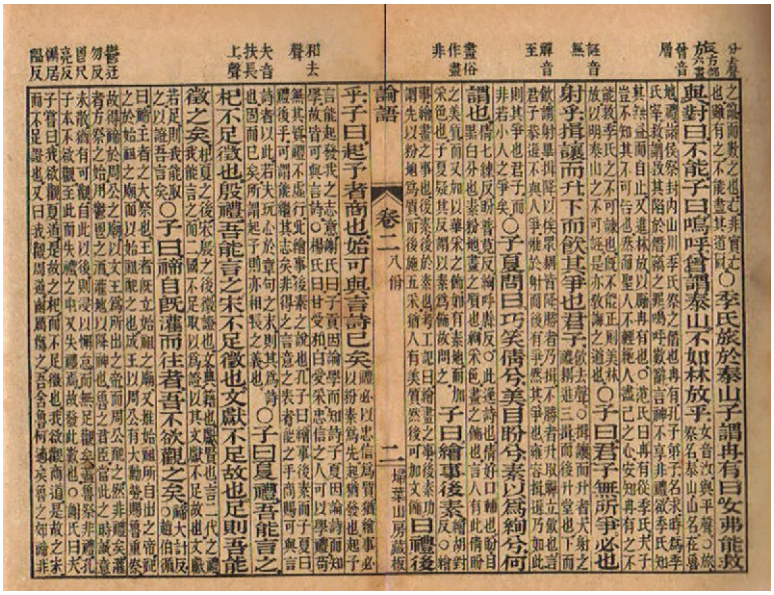
Kínverska fyrirtækið Broad Group, sem framleiðir miðlæg loftræsti- og kælikerfi, er dæmi um beitingu *quan*. Fyrirtækið framleiðir kerfi fyrir hreina orku og hefur þróað valkost við freon. Nýi kælimiðillinn hefur gjörbreytt því hvernig orku er miðlað. Fyrir þetta framlag til grænnar orku hlaut Zhang Yue, forstjóri fyrirtækisins, umhverfisverðlaun Sameinuðu þjóðanna, sem nefnast Verndarar jarðar, árið 2011.[26] Í Kína eru vissulega enn fjölmörg tækifæri til sjálfbærrar framleiðslu og siðlegra viðskiptahátta og ríkið reynir að styðja slíka viðleitni.

Konfúsíaníska viðskiptalíkan

Sú andlega vídd sem sprettur af quan sem réttlætisreglu snýst ekki aðeins um einstaklinginn. Hún snýst um athöfnina sjálfa, það er viðskiptin, hvort sem þau fara fram á markaði, í verslun eða við vörumóttöku. Þegar réttlætið beinist út á við með þessum hætti verður það að almennu réttlæti. Það knýr alla aðila viðskipta til að breyta í góðri trú, því annars eiga þeir á hættu að raska réttri skipan hlutanna. Réttlæti í þessum skilningi rúmar verðmætasköpun, fjárfestingu og stefnumótun svo lengi sem allir rækja hlutverk sín og breyta eins og junzi. Sameiginleg og yfirgripsmikil andleg sýn á viðskipti getur þannig mótast meðal fólksins sem myndar fyrirtækið. Þetta er hefðbundin konfúsíanísk sýn á fyrirtækjamenningu sem spegilmynd stærra tengslanets.

Hinar tvær konfúsíanísku leiðir mennskunnar tengjast einnig viðskiptum. Heilshugar afstaða og einlægni geta verið fyrirmynd að áhættumati. Það krefst skýrrar hugsunar og aðgerða sem bera virðingu fyrir mörkuðum, samkeppnisaðilum og hagsmunaaðilum. *Dao*

mannúðarinnar hafnar þeirri forsendu að græðgin ríki ein og óskoruð. Sannleikurinn veitir græðginni siðferðilegt mótvægi; hvort tveggja kemur fyrir í viðskiptum. Innan þessa siðferðilega ramma er hollusta við sannleikann ekki innantómur frasi heldur skuldbinding við verðmætasköpun á öllum sviðum fyrirtækisins, svo sem í sölu, fjármálum, markaðssetningu og starfsmanna- og ráðningarmálum. Fjárfestingarráðgjafi gæti ráðlagt viðskiptavinum sínum að fylgja hinu stöðuga meðalhófi og byggja upp dreift eignasafn með langtímasjónarmið að leiðarljósi. Fjallað er um *dao* mannúðarinnar, heilshugar afstöðu, einlægni og aðrar dygðir í *Speki Konfúsíusar* (mynd 2.5).



Mynd 2.5 Speki Konfúsíusar er safn kenninga og ummæla Konfúsíusar um dygðugt líf og leiðina að samhljómi. Fylgjendur hans tóku efnið saman og skráðu það með bleki og pensli á bambusræmur. (Mynd: ljósmynd af Speki Konfúsíusar á bambusræmum eftir „Fukutaro"/Wikimedia Commons, almenningseign)

Sumir hafa gagnrýnt konfúsíanisma fyrir að hamla framförum í Kína á sviðum á borð við menntun, náttúruvísindi og viðskipti vegna þess að hann hafi ekki lagað sig að nútímanum. Hátíðniviðskipti, bálkakeðjutækni, gervigreind og vélmennatækni samrýmast ekki þúsunda ára gömlum menningargildum, segja gagnrýnendurnir, og því þurfi nýjan hugsunarhátt fyrir nýtt skeið mannkynssögunnar. Þessi gagnrýni hittir þó ekki í mark. Konfúsíus beindi sjónum að sama viðfangsefni og Aristóteles: skapgerð þess fólks sem tekur ákvarðanir fremur en ákvörðununum sjálfum. Viðskiptahneyksli á borð við Enron og LIBOR, fjármálakreppan 2008 og nýleg vandamál Uber og Volkswagen hafa hvað eftir annað sýnt mikilvægi skapgerðar. Í öllum þessum tilvikum hafði ábyrgðarleysi einstaklinga alvarlegar afleiðingar. Viðskiptaháskólar bjóða nú meira að segja stjórnendum námskeið þar sem dygðasiðfræði — bæði líkön undir áhrifum Aristótelesar og Konfúsíusar — er fléttuð inn í leiðtogaþróun.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Stutt yfirlit um uppgang og fall Enron er að finna í myndbandinu „Enron: The Biggest Fraud in History".

Í nýlegri herferð miðstjórnar Kína gegn ósiðlegum viðskiptaháttum hefur sérstök áhersla verið lögð á að saksækja stjórnendur fyrir spillingu sem birtist í mútugreiðslum, ólöglegum þóknunum og fjárdrætti. Herferðin sýnir að hluti konfúsíaníska hugsunar hefur varðveist frá fornu fari. Jack Ma, annar stofnenda kínverska netverslunarrisans Alibaba, hefur kallað þetta „hreinan kommúnisma“, sem gæti verið önnur lýsing á þeim ríkisstudda kapítalisma sem ríkir í Kína.[27] Kommúnistastjórn fyrri tíma byggði vitaskuld ekki á konfúsíaníska dygð. Mao Zedong bar mikla tortryggni til Konfúsíusar, taldi hann leif frá keisaratímanum og hugmyndir hans lítils virði fyrir hið nýja Kína sem hann hugðist skapa með stofnun Alþýðulýðveldisins Kína árið 1949.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Að hve miklu leyti bera börn í Kína ábyrgð á fyrirtækjum foreldra sinna? Í þessari grein lýsir Kelly Zong, dóttir milljarðamæringsins Zong Qinghua, þeirri skoðun sinni að Kína nútímans hafi „glatað sálu sinni“ vegna eigingjarnrar einstaklingshyggju og þráhyggju fyrir auði. Ef Kelly Zong hefur rétt fyrir sér, má þá segja að Kína þurfi enn á ný að leita í visku fornaldar? Hvers vegna eða hvers vegna ekki? Ertu sammála mati hennar á núverandi kynslóð og á einstaklingshyggjunni?

2.3 Samanburður á dygðasiðfræði Austurlanda og Vesturlanda

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kaflahluta loknum átt þú að geta:

- Borið saman uppruna og markmið dygðasiðfræði á Austurlöndum og Vesturlöndum
- Lýst hvernig kerfin tvö miðuðu hvort um sig að því að koma á samfélagsskipan í fjölskyldu og viðskiptum
- Greint mögulega þætti algildrar viðskiptasiðfræði

Aristóteles og Konfúsíus mótuðu hvor um sig siðfræðikerfi sem byggðist á dygð. Lokamarkmið Aristótelesar var farsæld en Konfúsíusar samhljómur. Hvor þeirra glímdi við tiltekinn vanda. Hjá Aristótelesi fólst farsæld í því að leita sannleikans. Til þess þurfti yfirvegaðan og staðfastan einstakling sem gæti staðist mótlæti og veikleika eigin skapgerðar. Konfúsíus vildi koma ró á þjóðarsál Kínverja með því að móta kerfi sem endurspeglaði himneska skipan á jörðu. Bæði kerfin byggja á ígrunduðum leiðum að skynsamlegum markmiðum.

Austur og vestur mætast

Grikkland og Kína til forna bjuggu við gjörólíka menningu og sögu. Því kann að koma á óvart að dygðasiðfræði Aristótelesar og Konfúsíusar sé lík að ýmsu leyti. Kerfin tvö eiga margt sameiginlegt og bæði leggja þau áherslu á sjálfsstjórn. Hjá Aristótelesi birtist sjálfsstjórnin í

ígrundunarferli siðvits *(phrónēsis)* sem leiddi til dygðugs lífernis, samhljóms og farsældar. Þessi beiting siðvits tengdist sjálfsaga eða hófsemi. Í konfúsíaníska dygðasiðfræði byggðist sjálfsstjórnin á sjálfsstýringu; frumhvötum var haldið í skefjum og einstaklingurinn öðlaðist getu og hugrekki til að breyta á mennskari hátt (mynd 2.6). Slík sjálfsstjórn gagnaðist ekki aðeins einstaklingnum heldur einnig fjölskyldunni og þar með þjóðinni. Sjálfsstýring var leið Konfúsíusar til að koma á skipan.

	SJÁLFSSTJÓRN	
	Aristóteles	Konfúsíus
Eiginleikar	*phrónēsis* sjálfsagi hófsemi	sjálfsstýring geta hugrekki
Hegðun	dygðugt líferni samhljómur farsæld	*junzi* *ru* (mennska)

Mynd 2.6 Dygðasiðfræðikerfi Aristótelesar og Konfúsíusar eiga sameiginlega áherslu á sjálfsstjórn, eins og þessi samanburður sýnir. (Mynd: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Í viðskiptum tengist sjálfsstjórn beint stjórnunarsiðfræði, það er viðhorfi til eigin hlutverks, starfsfólks og skipulagsheildarinnar þar sem jafnvægi ríkir milli ábyrgðar einstaklingsins og ábyrgðar heildarinnar. Stjórnun felur jafnframt í sér áætlanagerð, skipulag og forystu til að ná markmiðum skipulagsheildarinnar.[28] Sjálfsagaður stjórnandi getur ratað um skrifræðið og tekist á við margbreytileg mannleg samskipti. Þannig getur hann náð markmiðum á ábyrgan og arðbæran hátt og jafnframt eflt hlutverk og menningu skipulagsheildarinnar. Markmiðunum er ekki náð á kostnað hagsmunaaðila heldur með sanngjörnum hætti fyrir alla. Jafnvel mætti segja að réttsýni leiði til réttlætis sem rúmi hagnað. Áður kom fram að hvorki Aristóteles né Konfúsíus lögðust gegn hagnaði svo lengi sem hann gagnaðist mannkyninu með einhverjum hætti. Báðir hefðu þeir haft skýra afstöðu til þess að hámarka auð hluthafa.

Þrátt fyrir þessi líkindi hefðanna tveggja er einnig munur á þeim. Meginmunurinn liggur í þungamiðju siðferðisins. Aristóteles lagði áherslu á einstaklinginn, sem átti að rækja hlutverk sitt af sæmd og taka örlögum sínum af reisn og jafnaðargeði. Skynsemin var grundvöllur þessarar afstöðu. Hjá Konfúsíusi, sem tók mið af sögulegum þrengingum Kína, var fjölskyldan þungamiðjan. Hann leit á hana sem afl sem gæti bundið enda á stjórnleysi og

komið þjóðinni á rétta braut með því að leggja grunn að tengslum í einkalífi og atvinnulífi. Fjölskyldan skipti vissulega Aristóteles máli, rétt eins og einstaklingurinn skipti Konfúsíus máli, en áherslan var ólík í kerfunum tveimur. Aristóteles viðurkenndi að „einmana maður á erfitt líf, því ekki er auðvelt að halda uppi samfelldri athöfn einn síns liðs; í félagsskap við aðra og í tengslum við þá er það auðveldara.“[29]

Óháð því hver rót siðferðilegrar hegðunar var þurfti fólk í viðskiptum að sýna ábyrgð og ábyrgðarskyldu. Það bar ábyrgð gagnvart viðskiptavinum og birgjum þegar það afhenti vörur á borð við fíkjur, leirmuni eða ólífuolíu. Fólk varð jafnframt að breyta af ábyrgð til að varðveita persónulegt og faglegt orðspor sitt. Viðskipti voru því kjörinn vettvangur siðferðis, bæði á Austurlöndum og Vesturlöndum, því þar reyndi á dygðir með mjög áþreifanlegum hætti. Konfúsíus hvatti alla fylgjendur sína til að verða mikil eða mannúðleg manneskja, *ru*, en ekki smámenni.[30] Þetta skipti svo miklu að skólinn sem stofnaður var eftir dauða hans varð þekktur sem Ru-skólinn og meginreglur hans nefnast ruismi.[31]

Persónuleg og fagleg hlutverk

Annað mikilvægt einkenni dygðasiðfræði Austurlanda og Vesturlanda er samþætting einkalífs og atvinnulífs. Fólk gat ekki breytt með einum hætti heima en allt öðrum á opinberum vettvangi, allra síst leiðtogar samfélagsins, kaupmenn, kennarar og valdhafar. Sú tilhneiging nútímans að aðskilja ólíkar hliðar sjálfs síns eftir aðstæðum hefði komið fólki í Grikklandi eða Kína til forna spánskt fyrir sjónir. Tökum sem dæmi verslunarstjóra sem leggur rausnarlega af mörkum til verndar tegundum í útrýmingarhættu. Hann sér samt ekkert athugavert við að ganga svo hart að sölufólkinu til að ná mánaðarmarkmiðum að það brennur út. Hann hefur ekki samþætt persónulegt og faglegt líf sitt. Slík hegðun stendur jafnvel í vegi fyrir farsæld einstaklingsins og góðu samfélagslífi. Allir vilja skilvirkni í viðskiptum, en aðskilnaður persónulegra og faglegra hugsjóna getur leitt til þess að persónuleg ábyrgð dreifist innan skipulagsheildar. Afleiðingin getur orðið fjármálahrun, líkt og þegar græðgi og reglubrot í húsnæðis- og fjármálageiranum leiddu til heimskreppunnar 2008.[32]

Hvernig gæti samþætting einkalífs og atvinnulífs birst og hvernig má beita henni í viðskiptatengslum? Til að svara því skulum við íhuga kjarna þeirrar dygðugu manneskju sem hvort siðfræðikerfi um sig vildi móta. Hjá Aristótelesi kom dygðug manneskja auga á sannleikann við hvers kyns aðstæður. Þegar sannleikurinn hafði verið viðurkenndur var ekki hægt að hafna honum án þess að fórna heiðrinum. Konfúsíus kenndi með svipuðum hætti: „Göfugmenni víkur ekki frá mennskunni svo lengi sem máltíð varir. Í flýti og fári heldur það fast við hana; í falli og hrösun heldur það sig við hana.“[33]

Þótt bæði kerfin legðu áherslu á skapgerð var hún ekki ein og sér það sem skilgreindi dygðugan einstakling, fjölskyldu, borgríki eða þjóð. Menntun átti fremur að umbreyta einstaklingnum í annars konar manneskju, sem breytti af dygð jafnvel þótt enginn sæi til. Þegar fólk einbeitir sér að leiðunum að markmiði verða þær smám saman að lífshætti sem skiptir jafnvel meira máli en markmiðið sjálft. Leiðirnar þurfa því ekki aðeins að samræmast markmiðinu; þær verða sjálfar hluti af því sem skilgreinir hina dygðugu manneskju.

Samþætting einkalífs og atvinnulífs birtist á tvennan hátt: í hvata og vitund. Hvatinn er viljinn til að gera hið rétta vegna þess að það er rétt, jafnvel þótt enginn augljós ávinningur fylgi. Segja má að þar opinberist hið sanna eðli einstaklingsins. Hinn þátturinn, vitundin, er

hæfnin til að sjá siðferðilega vídd allra atburða, valkosta, ákvarðana og athafna. Mörgum viðskiptahneykslum mætti afstýra ef fleiri skildu gildi mannauðs og nauðsyn þess að sjá heildarmyndina; með öðrum orðum að setja ábyrgð framar arðsemi. Eins og Konfúsíus hefði sagt er það manneskjan sem getur víkkað Veginn, ekki Vegurinn sem víkkar manneskjuna.[34]

2

Er til algild siðfræði?

Grundvallarspurning í siðfræði er hvort unnt sé að finna algildan, hlutlægan siðferðilegan sannleika sem gildir þvert á menningarheima, landsvæði og tíma. Á allra dýpsta stigi gæti svarið verið já. Eins og Aristóteles benti á er siðfræði ekki vísindi heldur list.[35] Ef til vill er best að svara spurningunni með því að skoða aðferðir við siðferðilega ákvarðanatöku. Sú nálgun samræmist líkönum Aristótelesar og Konfúsíusar ef við gefum okkur að flestir fylgi samvisku sinni og breyti af skynsemi og ábyrgð þegar þeir hafa öðlast innsýn. Þá mætti laga aðferðir við ákvarðanatöku að hvaða samhengi eða siðferðilega vanda sem er. En hvað telst skynsamleg og ábyrg aðferð og hver fær að velja hana?

Hugsanlega mætti móta siðferðileg hegðunarviðmið sem vísuðu fólki leið að sanngjörnum og réttlátum viðskiptaháttum. Slík viðmið eru þegar til í flestum atvinnugreinum og starfsstéttum. Almennt viðurkenndar reikningsskilareglur (GAAP) veita fólki sem starfar við reikningshald og fjármál í Bandaríkjunum leiðsögn. Alþjóðastaðlastofnunin setur leiðbeiningar og verklagsreglur fyrir fjölmargar atvinnugreinar. Ásamt opinberu regluverki gætu slík viðmið myndað grundvöll siðferðilegrar hegðunar, jafnvel á heimsvísu. Þeir sem móta leiðbeiningarnar þyrftu vitaskuld að virða sjálfræði einstaklinga og fullveldi ríkja, einkum þegar kemur að alþjóðlegri lögsögu, friðhelgi einkalífs og mannréttindum. Alþjóðlegir reikningsskilastaðlar (IFRS) gegna til dæmis hlutverki alþjóðlegra reikningsskilareglna og hjálpa fyrirtækjum að birta fjárhagslegar niðurstöður á sameiginlegu reikningsskilamáli þvert á landamæri.

Sama hve mikið við leggjum okkur fram mun sá sem vill stunda viðskipti af eigingirni og á ósiðlegan hátt alltaf gera það, nema sterkir hvatar haldi aftur af honum. Það skýrir hvers vegna Aristóteles og Konfúsíus lögðu áherslu á menntun. Með þessar tvær fornu nálganir að leiðarljósi kann nú að vera þörf á viðskiptamenntun sem beinist að umbreytingu fremur en fylgni við leiðbeiningar. Sú hugmynd snertir kjarna kenninga beggja: þjálfun og menntun. Þjálfun og menntun hjálpa fólki að tileinka sér óeigingjarnari viðskiptahætti og samþætta betur persónulegan og faglegan skilning á því hvernig koma beri fram við vini, fjölskyldu og viðskiptavini. Óháð samhengi er fólk þannig hvatt til að sýna öðrum heiðarleika og virðingu, svo jafnvel sá sem væri viss um að komast upp með svívirðilega spillingu eða peningaþvætti léti það ógert. Hvers vegna? Vegna þess að slíkt bryti gegn samvisku og sjálfsmynd viðkomandi. Sannarlega árangursrík viðskiptamenntun fyrir 21. öldina myndi útskrifa fólk sem gæti stigið fram og hafnað slíkum sjálfssvikum.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Dæmi um Aristóteles og Konfúsíus

Ímyndaðu þér að Aristóteles og Konfúsíus setjist niður til að ræða Chiquita Brands International, alþjóðlega samsteypu á sviði landbúnaðarafurða. Á árunum 1997–2004 greiddi

fyrirtækið hægrisinnuðum og marxískum skæruliðahópum í Kólumbíu „verndarfé“ til að koma í veg fyrir ofbeldi gegn starfsfólki þess, bananaekrum og starfsaðstöðu. Greiðslurnar brutu í bága við bandarísku lögin gegn mútugreiðslum erlendis frá 1977, sem banna mútur og ólöglegar þóknanir til erlendra embættismanna. Chiquita sagðist hafa sætt fjárkúgun og ekki átt annars úrkosti. Fyrirtækið greiddi þó að lokum bandarískum stjórnvöldum 25 milljónir Bandaríkjadala í sektir vegna háttseminnar. Árið 2007 höfðaði hópur Kólumbíumanna mál gegn fyrirtækinu á grundvelli bandarísku laganna um skaðabótakröfur útlendinga. Hópurinn hélt því fram að með ólöglegum greiðslum sínum hefði Chiquita „átt hlut að aftökum án dóms og laga, pyntingum, þvinguðum mannshvörfum og glæpum gegn mannkyni“ sem „dauðasveitir“ skæruliða frömdu gegn verkafólki á ekrunum. [36] Málið kom fyrir Hæstarétt Bandaríkjanna árið 2015 en dómstóllinn neitaði að taka það til meðferðar.

Gagnrýnin hugsun

- Hvað telur þú að Konfúsíus og Aristóteles, kennarar dygðasiðfræði, hefðu sagt um mál Kólumbíumannanna og hvernig hefðu þeir metið ábyrgðina? Hvað hefðu þeir talið að væri glæpurinn? Hefðu þeir talið að stjórnendur Chiquita hefðu sýnt siðvit, hugleysi eða blekkingu?
- Hvað myndir þú gera ef þú stæðir frammi fyrir þessu máli?

TENGILL Á NÁMSEFNI

Upplýsingamiðstöð um viðskipti og mannréttindi veitir gagnlegan og ítarlegan fróðleik um siðferðileg álitamál og hlutverk fyrirtækja í samfélaginu, meðal annars um Chiquita-málsóknina og önnur áhugaverð mál.

2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kaflahluta loknum átt þú að geta:

- Greint meginþætti nytjastefnu Jeremys Benthams
- Greint breytingar Johns Stuarts Mills á nytjastefnunni frá upprunalegri útfærslu Benthams
- Metið hlutverk nytjastefnu í viðskiptum samtímans

Þótt farsæld (eudaimonia) væri lokamarkmið dygðasiðfræði Aristótelesar tóku síðari heimspekingar að draga þessa hugmynd um hamingju í efa. Ef hamingja felst í hinu góða lífi, hvað er þá gott? Mikilvægari spurning er þó: Hver ákveður hvað sé gott? Jeremy Bentham (1748–1842) var framsækinn breskur heimspekingur og lögspekingur á tímum upplýsingarinnar. Hann barðist fyrir réttindum kvenna, tjáningarfrelsi, afnámi þrælahalds og dauðarefsinga og afnámi refsiábyrgðar vegna samkynhneigðar. Bentham taldi að rekja mætti hugmyndina um hið góða til einnar einfaldrar grunnhvatar: að sækjast eftir ánægju og forðast sársauka. Alla mannlega hegðun mætti skýra með þessari grunnhvöt, sem hann taldi lykilinn

að því að skilja hvernig mannshugurinn starfar. Á henni byggði hann siðfræðikerfi sem nefnist nytjastefna. Lærisveinn Benthams, John Stuart Mill (1806–1873), útfærði kerfið nánar með því að fella mannréttindi inn í það. Þannig breytti Mill nytjastefnu Benthams með ýmsum mikilvægum hætti. Hér verða bæði kerfin skoðuð.

2

Hámörkun nytsemi

Á ævi Benthams urðu byltingar í nýlendum Norður-Ameríku og í Frakklandi. Af þeim spruttu Réttindaskráin og *Déclaration des Droits de l'Homme* (Mannréttindayfirlýsingin), sem báðar byggðust á frelsi, jafnrétti og sjálfsákvörðun. Karl Marx og Friedrich Engels gáfu út *Kommúnistaávarpið* árið 1848. Sama ár brutust út byltingarhreyfingar í Frakklandi, Ítalíu, Austurríki, Póllandi og víðar.[37] Iðnbyltingin umbreytti jafnframt Bretlandi og síðar öðrum hlutum Evrópu úr landbúnaðarsamfélögum í iðnaðarsamfélög. Gufuafl og kol juku framleiðslu til muna og breyttu eðli vinnu, eignarhalds og fjölskyldunnar. Á tímabilinu urðu einnig framfarir í efnafræði, stjörnufræði, siglingafræði, líffærafræði manna, ónæmisfræði og fleiri vísindagreinum.

Í þessu sögulega samhengi er skiljanlegt að Bentham hafi beitt skynsemi og vísindum til að skýra mannlega hegðun. Siðfræðikerfi hans var tilraun til að mæla hamingju og hið góða þannig að hugtökin uppfylltu skilyrði vísindalegrar aðferðar. Siðfræðin varð að vera reynslubundin, mælanleg, sannreynanleg og endurtakanleg óháð tíma og stað. Rétt eins og vísindin tóku að skýra orsök og afleiðingu í líkamanum átti siðfræðin að skýra orsakatengsl hugans. Bentham hafnaði trúarlegu kennivaldi og skrifaði andsvar við Sjálfstæðisyfirlýsingunni þar sem hann réðst gegn náttúruréttindum sem „mælskulegri vitleysu, vitleysu á stultum".[38] Grunneining mannlegra athafna var að hans mati n*ytsemi* — áreiðanleg, örugg og staðreyndabundin.

Hvað er nytsemi? Frumsenda Benthams, sem nytjastefnan byggist á, var að allt siðferði samfélagsins og öll löggjöf stjórnvalda ætti að stefna að mestri hamingju fyrir sem flesta. Nytjastefna leggur því áherslu á afleiðingar eða lokamarkmið athafnar fremur en skapgerð gerandans, hvata hans eða aðstæðurnar sem athöfnin fer fram við. Hún hefur fjögur einkenni: (1) algildi, því hún tekur til allrar mannlegrar hegðunar, jafnvel athafna sem virðast sprottnar af óeigingjörnum hvötum; (2) hlutlægni, sem merkir að hún gildir óháð hugsun, löngunum og sjónarhorni einstaklingsins; (3) skynsemi, því hún byggist hvorki á frumspeki né guðfræði; og (4) mælanleika, því hún byggist á nytsemi.[39]

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

„Sjálfsmyndin"

Í anda nytjastefnunnar lagði Jeremy Bentham fram óvenjulega ósk um meðferð líkama síns eftir andlátið. Hann ánafnaði Lundúnaháskóla helming eigna sinna. Háskólinn var opinber stofnun, opin öllum, og bauð veraldlega námskrá, sem var óvenjulegt á þeim tíma. (Síðar varð hann UCL-háskóli í Lundúnum.) Bentham mælti einnig fyrir um að líkami hans yrði varðveittur og notaður við læknakennslu (mynd 2.7) og síðar hafður til sýnis sem það sem hann nefndi „sjálfsmynd". Háskólinn féllst á þetta og líkami Benthams hefur verið til sýnis æ síðan. Bentham vildi sýna hve mikilvægt væri að fólk gæfi líkamsleifar sínar til læknavísinda.

Ef til vill var þetta líka síðasta uppreisn hans gegn venjum samfélagsins. Gagnrýnendur halda því fram að hann hafi einfaldlega verið sérvitur.



Mynd 2.7 Að ósk Benthams var lík hans lagt á borð til opinberrar krufningar, eins og H. H. Pickersgill sýndi á þessari mynd árið 1832. Nú er líkami hans til sýnis sem „sjálfsmynd" við UCL-háskóla í Lundúnum, sem hann ánafnaði um helming eigna sinna. Varðveitt höfuð hans er einnig geymt við háskólann, aðskilið frá líkamanum. (Mynd: teikning af líki Jeremys Benthams frá 1832 eftir Weld Taylor og H. H. Pickersgill/Wikimedia Commons, CC BY 4.0)

Gagnrýnin hugsun

- Hvað finnst þér um lokaósk Benthams? Er hún ósk sérvitrings eða einstaklings sem er staðráðinn í að fylgja sannleikanum og nægilega hugrakkur til að breyta í samræmi við sannfæringu sína?
- Telur þú skynsamlegt að verða áfram við ósk Benthams nú á dögum? Hvers vegna er henni enn sinnt? Þurfa óskir að vera skynsamlegar? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Bentham vildi mæla nytsemi á einum kvarða. Þá mætti gefa einingum hennar tölulegt og jafnvel peningalegt gildi og setja um þær reglur með lögum. Þetta nytjafall mælir virði vöru, þjónustu eða fyrirhugaðrar athafnar í „nytjaeiningum" með hliðsjón af lögmáli nytjastefnunnar um sem mestan heildarhag, það er að auka hamingju eða draga úr sársauka. Bentham útbjó því „sældarreikning" til að mæla nytsemi fyrirhugaðra athafna eftir styrk, varanleika og vissu áhrifanna og líkunum á að tiltekin afleiðing hlytist af. [40] Hann vildi að nytjastefnan legði rökstuddan grunn að gildismati í stað þess að reiða sig á huglægni, innsæi eða skoðanir. Slíkt kerfi hafði djúpstæð áhrif á lög og opinbera stefnumótun og mótaði beint störf hans fyrir neðri deild breska þingsins. Forseti deildarinnar fól honum þar að ákveða hvaða frumvörp yrðu tekin til umræðu og atkvæðagreiðslu. Með nytjastefnunni mátti meta hve mikla heildarnytsemi eða virði tillaga skapaði miðað við þann skaða eða sársauka sem hún gæti valdið samfélaginu.

Nytjastefna er tegund afleiðingahyggju. Samkvæmt afleiðingahyggju eru athafnir metnar eingöngu eftir afleiðingum sínum. Skapgerð og hvatir skipta þá engu máli og ekki heldur hugmyndir um gott og illt nema þær snúist um getu athafnanna til að skapa hamingju og ánægju. Í nytjastefnu eru það því afleiðingar athafna okkar sem ráða því hvort athafnirnar eru réttar eða rangar. Að þessu leyti er afleiðingahyggja frábrugðin dygðasiðfræði Aristótelesar og

Konfúsíusar, sem getur rúmað ólíkar niðurstöður svo framarlega sem breytnin mótar skapgerð gerandans til dygðar. Í augum Benthams kom skapgerð gerandans nytsemi athafnarinnar ekkert við. Allir sóttust eftir ánægju og forðuðust sársauka, óháð persónuleika og siðferði. Of mikil áhersla á skapgerð gat raunar byrgt mönnum sýn við ákvarðanatöku. Í stað þess að fella siðferðilega dóma mat nytjastefnan athafnir eftir getu þeirra til að skapa sem mest af hinu góða (ánægju) fyrir sem flesta. Hún lagði hvorki mat á eðli hins góða né verðleika þeirra sem nutu þess. Að mati Benthams þyrfti mannkynið ekki lengur að reiða sig á ónákvæmar og úreltar siðareglur. Nytjastefnan endurspeglaði í hans augum veruleika mannlegra samskipta og kom til framkvæmda í samfélaginu með löggjöf.

Til að varpa ljósi á afleiðingahyggju skulum við skoða ímyndaða sögu sem Fiery Cushman, sálfræðingur við Harvard-háskóla, segir. Maður móðgar tvo skapbráða bræður. Jon ætlar að drepa hann og skýtur á hann en hittir ekki. Matt ætlar aðeins að hræða manninn en verður honum fyrir slysni að bana. Í flestum löndum, þar á meðal Bandaríkjunum, hlýtur Matt þyngri refsingu en bróðir hans. Ef þú beitir rökum nytjastefnunnar, hvor bróðirinn ber þá meiri sök á háttsemi sinni? Ertu sátt við þetta mat á ábyrgð? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?[41]

TENGILL Á NÁMSEFNI

Sígild nytjastefnuklípa fjallar um stjórnlausan sporvagn og erfiða valkosti þess sem stendur við rofann. Horfðu á myndskeiðið um sporvagnsvandann og veltu eftirfarandi spurningum fyrir þér. Að hverju myndir þú huga þegar þú ákveður hvað gera skuli? Er til rétt eða rangt svar? Hvaða gildi og viðmið myndir þú nota til að ákveða hverjum ætti að bjarga?

Samþætting réttinda og nytsemi

Eins og vænta mátti sætti nytjastefnan gagnrýni. Thomas Hodgskin (1787–1869) benti á þann „fáránleika“, eins og hann orðaði það, að halda því fram að „réttindi mannsins stafi frá löggjafanum“ en ekki náttúrunni.[42] Í svipuðum anda sakaði skáldið Samuel Taylor Coleridge (1772–1834) Bentham um að rugla saman siðferði og lögum.[43] Aðrir andmæltu því að nytjastefnan setti manneskjur á sama stall og dýr og gerði fólk að nytjaföllum. Gagnrýnendur töldu hana einnig vélræna, andstæða trúarbrögðum og of óhagnýta til að flestir gætu fylgt henni. John Stuart Mill reyndi að svara þessum mótbárum fyrir hönd læriföður síns. Síðan sameinaði hann sjálfur náttúruréttindi og nytsemi. Þannig varð til ný gerð nytjastefnu sem síðar varð ein undirstaða meginreglna nýklassískrar hagfræði.[44]

Faðir Mills, James, var samtíðarmaður og samstarfsmaður Benthams og sá til þess að sonur hans fengi kennslu samkvæmt strangri og krefjandi námskrá. Að eigin sögn lærði Mill svo mikla grísku og latínu á unga aldri að hann gat lesið sagnfræðingana Heródótos og Tacitus á frummálunum. [45] Hann lagði einnig stund á algebru, evklíðska rúmfræði, hagfræði, rökfræði og örsmæðareikning. [46] Faðir hans ætlaði honum leiðtogahlutverk í stjórnmálahreyfingu Benthams sem nefndist Heimspekilegu róttæklingarnir. [47] Ákefð og lengd skólagöngu Mills — hvort tveggja mælanleg skilyrði menntunar frá sjónarhóli nytjastefnunnar — voru því miður svo öfgakennd að hann fékk taugaáfall þegar hann var tvítugur. Eftir þessa reynslu var hann ósáttur við heimspeki Benthams um nytsemi og

félagsumbætur. Mill leitaði þess í stað til rómantíkurinnar og skálda á borð við Coleridge og Johann Wolfgang Goethe (1749–1832). [48] Niðurstaðan varð þó ekki höfnun nytjastefnunnar heldur samþætting nytsemi og mannréttinda.

Hvers vegna réttindi? Æska og mótun Mills áttu vafalaust stóran þátt í því að hann gerðist eindreginn málsvari einstaklingsfrelsis. Hann taldi óréttmætt að vinna að nytsemi með því að þvinga fólk til að gera eitthvað gegn vilja sínum. Að hans mati væri líka gagnslaust að gera vísindin að mælikvarða á sannleikann ef samúð fengi ekki að milda staðreyndirnar. „Mannlegt eðli er ekki vél sem smíða skal eftir forskrift og láta vinna nákvæmlega það verk sem henni er ætlað, heldur tré sem þarf að vaxa og þroskast í allar áttir eftir tilhneigingu þeirra innri afla sem gera það lifandi," skrifaði hann.[49] Mill vildi gera kerfi Benthams mannlegra með því að tryggja réttindi allra, einkum minnihlutans. Ástæðan var ekki sú að réttindin væru guðgefin heldur að það væri beinasta leiðin að sannleikanum. Hann innleiddi því skaðaregluna, sem segir: „Eini tilgangurinn sem réttlætir að valdi sé beitt gegn vilja nokkurs einstaklings í siðmenntuðu samfélagi er að koma í veg fyrir að hann valdi öðrum skaða. Eigin hagur hans, líkamlegur eða siðferðilegur, er ekki fullnægjandi réttlæting."[50]

Útfærsla Mills á nytjastefnunni hefur vissulega sín takmörk, rétt eins og upphaflega kenningin. Í fyrsta lagi hefur aldrei tekist að skilgreina „skaða" með fullnægjandi hætti og það sem einum þykir skaðlegt getur öðrum þótt gagnlegt. Mill taldi að skaði fælist í því að hagsmunir manns væru skertir. Skaði var því skilgreindur út frá hagsmunum hvers einstaklings. En hvaða hlutverki, ef nokkru, ætti samfélagið að gegna við að skilgreina hvað sé skaðlegt eða ákveða hver verði fyrir skaða af athöfnum annarra? Ber samfélagið til dæmis sök ef það grípur ekki inn í sjálfsvíg, líknardauða eða aðra hegðun sem skaðar einstaklinginn sjálfan, svo sem vímuefnafíkn? Þessi álitaefni hafa á síðustu árum orðið hluti af opinberri umræðu og verða það líklega áfram eftir því sem slíkar athafnir eru skoðaðar í víðara félagslegu samhengi. Skilningur okkar á afskiptum og þvingun getur einnig verið ólíkur eftir því hvar við stöndum í stjórnmálum.

Þegar við skoðum samfélagslegar afleiðingar einstakra athafna kemur önnur takmörkun nytjastefnunnar í ljós. Við eigum ef til vill auðveldara með að sjá hana en Bentham og Mill hefðu átt: Kenningin tekur ekki til tilfinningalegs eða hugræns skaða. Ef skaðinn er ekki mælanlegur í líkamlegum skilningi skiptir hann ekki máli. Segjum til dæmis að óvarkár ökumaður aki langt yfir hámarkshraða, lendi á steyptum brúarstólpa, farist og gjöreyðileggi eigin bifreið. Samkvæmt nytjastefnunni hefur hann þá ekki valdið neinum nema sjálfum sér skaða, svo framarlega sem enginn annar verður fyrir líkamlegum meiðslum. Við komumst ef til vill að annarri niðurstöðu. Við gætum talið að eftirlifandi aðstandendur og vinir ökumannsins, ásamt samfélaginu í heild, hefðu orðið fyrir missi. Færa má rök fyrir því að gáleysi hans skaði okkur öll.

TENGILL Á NÁMSEFNI

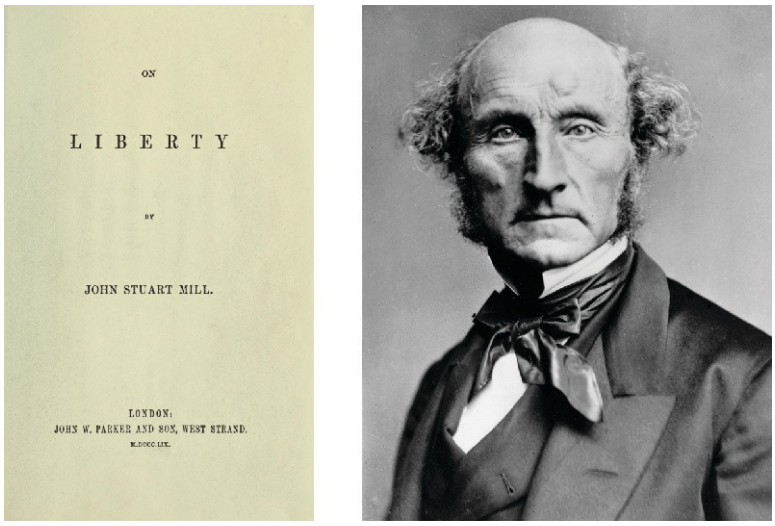
Í þessu myndskeiði er að finna samantekt á meginreglum nytjastefnunnar, bókmenntadæmi um eitt meginvandamál nytseminnar og skýringu á nytjastefnu Johns Stuarts Mills.

Hlutverk nytjastefnu í viðskiptum samtímans

Nytjastefnu er oft beitt þegar stjórnendur fyrirtækja taka mikilvægar ákvarðanir um stækkun, lokun verslana, ráðningar og uppsagnir. Þeir tala ekki endilega um „nytjastefnulegan útreikning“, en í hvert sinn sem þeir meta mögulegan ávinning og hugsanlegt tap af mikilvægri ákvörðun, til dæmis með kostnaðar- og ábatagreiningu, beita þeir nytjastefnulegu mati. Því mætti þó halda fram að einföld kostnaðar- og ábatagreining jafngildi ekki nytjastefnulegum útreikningi nema hún taki tillit til allra hagsmunaaðila. Hún þyrfti einnig að gera fulla grein fyrir ytri áhrifum, óskum starfsfólks, hugsanlegri þvingun gagnvart viðskiptavinum og áhrifum á samfélag og umhverfi.

Kerfi Benthams gegnir einnig hlutverki í áhættustýringu sem hagnýt leið til að mæla virði. Nytjafallið, þ.e. mögulegur ávinningur eða tap, má nýta við ákvarðanatöku, áhættumat og stefnumótun. Ásamt gagnagreiningu, markaðsmati og fjárhagsspám getur nytjafallið veitt stjórnendum verkfæri til að meta hvort fyrirhuguð verkefni séu fýsileg. Það getur jafnvel gert þeim kleift að bregðast við gagnrýni um að nytjastefnan sé vélræn og óhagnýt, einkum frá sjónarhóli viðskiptavina.

Nytjastefnan gæti hvatt starfsfólk skipulagsheildar til að sýna frumkvæði, axla meiri ábyrgð og breyta þannig að orðspor hennar styrktist fremur en skaðaðist. Í stuttu riti Mills *Frelsið* (mynd 2.8) fjallaði hann um togstreitu milli pólitísks frelsis og ríkisvalds og lagði áherslu á mikilvægi tjáningar- og málfrelsis. Mill leit ekki á málfrelsi sem ein réttindi meðal margra heldur sem grundvallarrétt, sprottinn af mannlegu eðli, sem gæfi öllum öðrum réttindum merkingu. Í þessu fólst að hans mati mesta nytsemin fyrir samfélagið og viðskiptalífið. Að mati Mills lá leiðin að nytsemi um sannleikann og helsta leiðin að sannleikanum var ígrundað rökræðuferli sem ýtti undir tjáningu einstaklinga og átök hugmynda.



(a) (b)

Mynd 2.8 Í ritinu Frelsið (1859) (a) sameinaði John Stuart Mill (b) nytsemi og mannréttindi. Hann lagði áherslu á mikilvægi málfrelsis við að leiðrétta villur og skapa verðmæti fyrir einstaklinginn og samfélagið. (Mynd a: aðlögun á mynd af titilsíðu fyrstu útgáfu Frelsisins eftir „Yodin“/Wikimedia Commons, almenningseign; mynd b: aðlögun á ljósmynd af John Stuart Mill frá um 1870 eftir „Scewing“/Wikimedia Commons, almenningseign)

Þegar skaðareglu Mills er beitt gæti fyrsta spurningin við viðskiptaákvörðun verið: Skaðar þessi athöfn aðra? Ef svarið er já verðum við að beita nytjastefnulegum útreikningi til að meta hvort hún stuðli engu að síður að mestri hamingju fyrir sem flesta. Þá verðum við að spyrja: Hverjir eru „hinir“ sem taka þarf tillit til? Allir hagsmunaaðilar? Aðeins hluthafar? Hvað telst skaði og hver ákveður hvort fyrirhuguð athöfn kunni að vera skaðleg? Þess vegna skiptu vísindi og rökræður Mill svo miklu máli: Matið mátti ekki ráðast af almenningsáliti eða innsæi. Annars væri brautin rudd fyrir harðstjórn. Með því að krefjast ígrundaðrar rökræðu gat Mill fundið jafnvægi milli nytsemi og frelsis, enda var frelsið nauðsynleg forsenda nytseminnar.

Bentham reiddi sig á hlutlægni talna og leitaði til tölulegra formúla til að ákvarða virði, en Mill leitaði svara í skynseminni og mætti tungumálsins til að varpa ljósi á sannleikann. Lærdómurinn fyrir viðskipti samtímans, einkum með tilkomu stórgagna, er að við þurfum hvort tveggja: tölur og rökstuddar meginreglur. Ef við beitum meðalhófsreglu Aristótelesar og Konfúsíusar sjáum við að jafnvægi milli ábyrgðar og arðsemi greinir trausta viðskiptahætti frá slæmum.

2.5 Skyldusiðfræði: Siðferðileg breytni sem skylda

NÁMSMARKMIÐ

Að þessum kaflahluta loknum átt þú að geta:

- Útskýrt skylduhugtak Immanuels Kants og hið skilyrðislausa skylduboð
- Greint á milli nytjastefnu og skyldusiðfræði
- Beitt líkani kantískrar viðskiptasiðfræði

Ólíkt Bentham og Mill beindi Immanuel Kant (1724–1804) ekki sjónum að afleiðingum athafna eða þeim skaða sem þær gætu valdið einstaklingshagsmunum. Hann lagði þess í stað áherslu á hvatir og vilja fólks til að breyta öðrum til heilla, jafnvel þótt það kynni sjálft að tapa á því. Kant taldi miklu mikilvægara að gera rétt af réttri ástæðu en að ná tiltekinni niðurstöðu.

Vöknun úr „kreddusvefni“

Árið 1781, þegar Kant var 56 ára, gaf hann út *Gagnrýni hreinnar skynsemi* (*Kritik der reinen Vernunft*) í Königsberg í Prússlandi (mynd 2.9).[51] Ritið gerði hann nánast samstundis að einum fremsta manni heimspekinnar, en áður hafði hann verið lítt þekktur prófessor í frumspeki og rökfræði. Í þessu 800 blaðsíðna verki gagnrýndi Kant að rökhyggjan („hrein skynsemi“) hefði gert tilkall til algilds sannleika og leyst bæði trúarlega sannfæringu og reynsluvísindi af hólmi. Kant kallaði gagnrýnislaust fylgi við rökhyggju k*reddutrú*. Kreddubundna hugsun bæri að forðast, hvort sem hún væri kristin eða byltingarsinnuð, því að gölluð rök hennar byrgðu sýn á sannleika bæði vísinda og trúar.



(a) (b)

Mynd 2.9 Rit Immanuels Kants Gagnrýni hreinnar skynsemi, sem kom fyrst út árið 1781, setti fram nýtt kerfi til að skilja reynslu og veruleika. Í því var trúarleg sannfæring varin gegn guðleysi og vísindaleg aðferð gegn efahyggju upplýsingartímans. (Mynd a: aðlögun á málverki af Immanuel Kant eftir „Daube aus Böblingen"/Wikimedia Commons, almenningseign; mynd b: aðlögun á mynd af titilsíðu fyrstu útgáfu Gagnrýni hreinnar skynsemi frá 1781 eftir „Tomisti"/Wikimedia Commons, almenningseign)

Kant taldi efahyggju raunhyggjuheimspekingsins Davids Humes (1711–1776) hafa vakið hann af „kreddusvefni". Hann var þó ósammála þeirri staðhæfingu Humes að hugurinn væri alls ekki til heldur aðeins afurð hugartengsla sem ættu rætur í skynreynslu.[52] Að mati Kants var hvorki unnt að greina veruleikann með rökhugsun né skynreynslu einni saman, heldur aðeins með því að skilja eðli mannshugans. Kant hélt því fram að skynreynslan skapaði ekki hugann, heldur skapaði hugurinn reynsluna með innri formgerð sinni. Í flókinni formgerð hugans var jafnframt fólgin eðlislæg og skilyrðislaus skylda til siðferðilegrar breytni. Kant nefndi þessa skyldu „hið skilyrðislausa skylduboð" og gerði fyrst grein fyrir því í ritinu G*rundvöllur að frumspeki siðlegrar breytni* (1785).[53]

Í fyrstu framsetningu sinni lýsti Kant hinu skilyrðislausa skylduboði með þessum orðum: „Breyttu einungis eftir þeirri lífsreglu sem þú getur á sama tíma viljað að verði að almennu lögmáli."[54] Hið skilyrðislausa skylduboð Kants hefur hagnýtt gildi fyrir siðfræði. Það byggist á tveimur meginforsendum: (1) Við verðum að breyta á grundvelli góðs vilja en ekki eingöngu af eiginhagsmunahvötum sem gagnast okkur á kostnað annarra. (2) Við megum aldrei koma fram við aðra sem tæki til að ná eigin markmiðum án þess að líta jafnframt á þá sem markmið í sjálfum sér. Kant taldi að breytni okkar yrði siðleg ef við fylgdum hinu skilyrðislausa skylduboði þegar við íhuguðum hvað við ættum að gera.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Nánari skýring á hinu skilyrðislausa skylduboði er að finna í þessu myndskeiði.

Hvernig telur þú að skylduboðið birtist í þínu eigin lífi, innan fjölskyldunnar og í persónulegum og faglegum samskiptum? Samræmist skilningur Kants á tengslum listar og fegurðar þínum eigin skilningi?

Að mati Kants komu rökhyggja og raunhyggja í veg fyrir að fólk skynjaði sannleikann um eigið eðli. Hver var sá sannleikur? Hvað nægði til að grundvalla hann? Kant gerði ráð fyrir a priori-heimi þekkingar og skilnings, óháðum reynslu, þar sem sannleikurinn var fólginn í formgerðum og flokkum hugans handan skynjunar og rökhugsunar. Þetta var róttæk hugmynd á þeim tíma.

Kerfisbundin greining Kants á þekkingu og skilningi varð að lokum mikilvægt mótvægi við rökhyggju upplýsingartímans. Síðari rannsóknir hafa jafnvel stutt tilvist þeirra hugrænu formgerða sem hann setti fram. Vísindamenn eru til dæmis almennt sammála um að fólk fæðist með hugrænar formgerðir sem sérstaklega eru sniðnar að máltöku og málþroska. Enn athyglisverðara er að svipaðar formgerðir kunna að vera til fyrir siðferði, samvisku og siðferðilega ákvarðanatöku.[55] Því er vel hugsanlegt að samviskan, ef ekki hamingjan sjálf, eigi sér að einhverju leyti erfðafræðilegar rætur. Kant sjálfur taldi þó hvorki skilningsflokkana né a priori-formgerðir hugans líffræðilegar.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Í þessari grein er vandað yfirlit yfir gagnrýni Kants á rökhyggju upplýsingartímans og raunhyggju.

Nytjastefna og skyldusiðfræði

Frá kantísku sjónarhorni er ljóst að siðleg breytni byggist á því að fylgja skyldunni. Þetta er í beinni andstöðu við þá sýn Benthams að manneðlið sé eigingjarnt og að hlutlægan útreikning þurfi til að breytnin verði siðleg. Kant hafnaði slíkum útreikningi og taldi þess í stað að skynjun okkar félli í fyrirframgefna flokka eða formgerðir hugans. Berðu hugmynd hans um skipulegan og markvissan heim lögmála saman við svipað hugtak Forn-Grikkja, lógos, eða röklega skipan. Eitt þessara lögmála var hið skilyrðislausa skylduboð um að breyta siðlega í samræmi við samviskuna. Þótt skylduboðinu beri að fylgja undantekningarlaust gera það ekki allir. Í siðakenningu Kants hafði fólk enn frjálsan vilja til að samþykkja það eða hafna því.

Skýr munur er á nytjastefnu, jafnvel útfærslu Mills, og siðfræðikerfi Kants, sem nefnist skyldusiðfræði, þar sem skylda, skuldbinding og góður vilji skipta mestu. (Orðið er dregið af gríska orðinu *deon*, „skylda“, og *lógos,* sem hér merkir skipan í rannsóknarskyni.[56]) Þegar við tökum siðferðilega ákvörðun ber okkur að virða réttindi annarra og skyldur okkar gagnvart þeim. Í viðskiptum verður meginhvötin að vera að gera rétt gagnvart öllum hagsmunaaðilum. Nytsemi og niðurstöður skiptu Kant ekki máli; kerfi hans miðaði ekki að afleiðingum. Spurning hans var ekki hvernig öðlast mætti hamingju heldur hvernig verða mætti hennar verður.

Líkt og Aristóteles og Konfúsíus kenndi Kant að ef við fylgdum þeim þáttum manneðlisins sem ná út fyrir hið reynslubundna kæmum við óhjákvæmilega fram við fólk sem markmið en ekki tæki. Siðferðileg breytni krafðist þess að hafna óupplýstri kreddutrú og rökhyggju, hlíta hinu skilyrðislausa skylduboði og viðurkenna frelsi, siðferðiskennd og jafnvel hið guðlega. Þetta var að mati Kants hvorki háleitt né óraunhæft markmið, því dygðirnar væru hluti af kerfisbundinni formgerð mannshugans. Markmiðinu mætti ná með því að lifa sannferðugu

lífi eða, með nútímaorðalagi, af heilindum. Slíkt afrek næði út fyrir rök bæði rökhyggju og raunhyggju.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

2

Vesalingarnir

Þú hefur ef til vill séð geysivinsæla Broadway-söngleikinn eða kvikmyndina Vesalingana (Les Misérables), sem byggjast á samnefndri franskri stórskáldsögu eftir Victor Hugo frá 19. öld. Aðalpersónan, Jean Valjean, stelur brauðhleif til að fæða sveltandi fjölskyldu systur sinnar, er handtekinn og sendur í fangelsi. Ef við metum brot hans samkvæmt hefðbundnum rökum og meginreglum laga er Valjean sannarlega sekur um það sem honum er gefið að sök og við þurfum ekki að leita málsbóta. Innan kantísks siðferðisramma myndum við hins vegar taka tillit til hvata Valjeans og skyldu hans til að koma fram við fjölskyldumeðlimi systur sinnar sem markmið í sjálfum sér og viðurkenna rétt þeirra til lífs. Örlög Valjeans sýna hvað kann að gerast þegar bil myndast milli hins löglega og hins siðferðilega. Valjean braut augljóslega lögin þegar hann stal brauðinu. Hann breytti þó siðferðilega rétt með því að bæta úr ranglæti og hugsanlega bjarga mannslífum. Samkvæmt kantískri siðfræði kann Valjean að hafa breytt siðlega þegar hann stal brauði handa fjölskyldunni, einkum vegna þess að athöfnin byggðist á góðum vilja og gagnaðist öðrum fremur en honum sjálfum.

Gagnrýnin hugsun

- Sagt hefur verið að í kantískri siðfræði gangi skyldan fyrir fegurðinni og siðferðið fyrir hamingjunni. Dettur þér í hug önnur tilvik þar sem rétt sé að víkja frá einu siðferðilegu viðmiði til að fylgja öðru, ef til vill mikilvægara? Hvaða atriði ráða úrslitum í hverju tilviki?
- Hvað myndir þú gera ef þú værir Jean Valjean?

Kantísk viðskiptasiðfræði

Ólíkt nytjastefnu, sem er heimspekilegur grunnur flestra kostnaðar- og ábatagreininga í viðskiptum, er kantískri siðfræði ekki eins auðvelt að beita. Annars vegar gefur hún einstaklingnum einstakt tækifæri til að þroskast siðferðilega, því að hið skilyrðislausa skylduboð leggur áherslu á siðlega breytni, mennsku og sjálfræði.[57] Skylduboðið tekur á einni meginvídd viðskiptasiðfræði, hinni persónulegu. Skapgerð og siðferðileg mótun eru lykillinn að siðlegri menningu. Í sögu viðskiptasiðfræði eru ótal dæmi um fyrirtæki sem hafa orðið fyrir alvarlegum áföllum vegna þess að leiðtogar þeirra hafa ekki skuldbundið sig til að breyta af góðum vilja og hafa hag annarra að leiðarljósi. Nýleg dæmi eru Uber, þar sem eitrað vinnuumhverfi fékk að viðgangast, og Volkswagen, sem gaf vísvitandi rangar upplýsingar um losun bifreiða sinna.[58] Slík dæmi finnast einnig hjá hinu opinbera, eins og nýleg hneykslismál Theranos og „Fat Leonard“ sýna.[59] Síðarnefnda málið snerist um mútugreiðslur og spillingu í Kyrrahafsflota bandaríska sjóhersins og hefur valdið viðvarandi hneisu fyrir stofnun sem leggur metnað sinn í heiðvirða framgöngu liðsforingja sinna. Einn einstaklingur getur skipt sköpum, til góðs eða ills.

Á hinn bóginn er hið skilyrðislausa skylduboð Kants einmitt það: skilyrðislaust eða óskilyrt. Það krefst siðferðilega réttrar hegðunar óháð ytri aðstæðum og sögulegu samhengi fyrirhugaðrar athafnar eða ákvörðunar. Kant staðhæfði: „Siðalögmálið er skylduboð sem býður skilyrðislaust, vegna þess að lögmálið er óskilyrt.“[60] Erfitt getur reynst fyrir alþjóðlega skipulagsheild að fylgja skilyrðislausri siðfræði í samskiptum við birgja, viðskiptavini og samkeppnisaðila í menningarheimum sem stundum eru gerólíkir. Þetta vekur stærri heimspekilega spurningu: Hafði Kant rétt fyrir sér þegar hann taldi siðferði og flokka hugans óháða reynslu? Eða geta þau mótast af menningu? Og ef svo er, verða þau þá afstæð fremur en algild, gagnstætt því sem Kant taldi?

Spurningin um hvort siðferðileg viðmið séu algild er sérlega kantísk, því Kant taldi að siðferðilegur gerandi þyrfti ekki aðeins að hafa hag annarra að leiðarljósi og réttan ásetning, heldur yrði athöfnin líka að geta gilt almennt. Veltu fyrir þér hvernig beita mætti kantískri siðfræði, ekki aðeins á einstaklingsstigi heldur í allri skipulagsheild og síðan í samfélaginu. Kant myndi telja athöfn fyrirtækis siðlega ef hún gagnaðist öðrum um leið og hún gagnaðist stjórnendum fyrirtækisins og hluthöfum, án þess að setja hagsmuni hinna síðarnefndu ofar hagsmunum annarra hagsmunaaðila. Ef hollusta við samstarfsfélaga stangaðist til dæmis á við hollustu við yfirmann eða skipulagsheildina gætu athafnir sprottnar af slíkri hollustu brotið gegn skilyrðum skyldusiðfræðinnar. Þá væri annaðhvort komið fram við yfirmanninn eða fyrirtækið sem tæki en ekki markmið. Hinn eigindlegi, manneskjumiðaði þáttur kantískrar siðfræði höfðar til margra, en í raunverulegu viðskiptaumhverfi rekst hann á takmarkanir. Hvort áhrif takmarkananna verða góð eða slæm veltur á menningu og forystu skipulagsheildarinnar. Almennt fylgja flest fyrirtæki þó ekki ströngum kantískum kenningum, því þau horfa til niðurstaðna ákvarðana sinna fremur en að beina sjónum að hvötum eða ásetningi.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Samsung

Haustið 2016 varð Samsung Electronics fyrir gríðarlegu áfalli í almannatengslum þegar Galaxy Note 7-snjallsímar fyrirtækisins tóku að springa vegna galla í rafhlöðum og hlífum. Fyrirtækið neitaði í fyrstu að tæknileg vandamál væru til staðar. Þegar ljóst varð að símarnir stofnuðu öryggi og heilsu fólks í hættu (þeir voru bannaðir um borð í flugvélum) kenndi Samsung birgjum sínum um. Í raun var kapphlaupið við að koma símanum á markað á undan iPhone 7 frá Apple líklegasta ástæða þess að slakað var á kröfum í framleiðslunni. Samsung viðurkenndi loks vandann, innkallaði meira en tvær milljónir síma um allan heim og skipti þeim út fyrir nýja, endurbætta Galaxy Note 7-síma.

Viðbrögð fyrirtækisins og sú ákvörðun að skipta símunum út drógu verulega úr áfallinu og hækkuðu jafnvel hlutabréfaverð fyrirtækisins. Hvort sem stjórnendum var það ljóst eða ekki voru viðbrögðin kantísk. Hjá Samsung var markmiðið öryggi og ánægja viðskiptavina og hvötin sú að gera það sem væri siðlegt. Þótt sumir kunni að telja að fyrirtækið hefði getað gert miklu meira og brugðist mun fyrr við má vera að það hafi samt breytt í samræmi við hið skilyrðislausa skylduboð. Hvað finnst þér?

Gagnrýnin hugsun

- Hvernig gæti hið skilyrðislausa skylduboð orðið hluti af menningu skipulagsheildar? Gæti því nokkurn tíma verið beitt í viðskiptum?
- Telur þú að hið skilyrðislausa skylduboð eigi við um hagsmuni þína og vonir um starfsframa?

2.6 Kenning um réttlæti

NÁMSMARKMIÐ

Að loknum þessum kaflahluta átt þú að geta:

- Metið svar Johns Rawls við nytjastefnunni
- Greint vandamál endurdreifingar
- Beitt kenningu um réttlæti í viðskiptasamhengi

Kaflinn hófst á mynd af Réttlætinu með vog á lofti, tákni jafnvægis og sanngirni. Í lok hans er fjallað um bandaríska stjórnmálaheimspeking sem gerði jafna skiptingu gæða að einu helsta viðfangsefni sínu. John Rawls (1921–2002) vildi breyta umræðunni sem ríkti á Vesturlöndum á sjöunda og áttunda áratug tuttugustu aldar um hvernig mætti hámarka auð allra. Markmið hans var ekki að hámarka auð, eins og nytjastefnan boðaði, heldur að láta réttlæti ráða því hvernig gæðum og þjónustu væri skipt meðal almennings. Í huga Rawls fól réttlæti í sér sanngirni — hann talaði raunar oft um réttlæti sem sanngirni. Sanngirnishugtak hans var pólitískt og gerði ráð fyrir að ríkið hlúði að þeim sem verst væru settir. Í kenningu hans um réttlæti, sem var sett fram sem valkostur við ríkjandi nytjastefnu samtímans, náði sanngirnin út fyrir samskipti einstaklinga, til samfélagsins í heild, og fól bæði í sér greiningu á félagslegu ranglæti og leiðir til úrbóta.

Kenning um réttlæti

Rawls byggði kenningu sína um réttlæti á hugmyndum upplýsingartímans, meðal annars hjá John Locke (1632–1704) og Jean-Jacques Rousseau (1712–1778), sem aðhylltust samfélagssáttmálakenninguna. Samkvæmt henni er frelsi náttúrulegt ástand mannsins, en skynsamt fólk samþykkir tilteknar takmarkanir á frelsi sínu til að tryggja sameiginlegt öryggi og hagsmuni. Það fellst hins vegar ekki á að lúta konungi, hversu góðviljaður sem hann kann að vera. Hugmyndin á sér hliðstæðu í kenningu Thomasar Hobbes (1588–1679). Hann taldi manneðlið svo eigingjarnt og grimmt að án sterkrar stjórnar myndi ríkja glundroði. Fólk samþykkti því af fúsum og frjálsum vilja að fela fullvalda stjórnanda sjálfræði sitt til að tryggja líf sitt og eignir. Bæði Rousseau og Rawls höfnuðu þessari sýn, en Rawls útvíkkaði samfélagssáttmálakenninguna þannig að hún næði einnig til réttlætis sem sanngirni. Í Kenningu um réttlæti (1971) setti hann fram algilt sanngirniskerfi og verklag til að koma því á. Hann boðaði raunhæft stjórnkerfi sem unnt væri að sannreyna með reynslu og hefði pólitísk, félagsleg og efnahagsleg áhrif.

Kenning Rawls um réttlæti byggist á þremur meginhugmyndum og fimm skrefum sem eiga að tryggja sanngirni. Meginhugmyndirnar eru (1) „upphafsstaða“, (2) „hula vanþekkingar“ og (3) einróma samþykki upphafsstöðunnar.[61] Með upphafsstöðu átti Rawls við ímyndað ástand, svipað náttúruástandi Hobbes, þar sem skynsamt fólk gæti gert með sér sáttmála um skiptingu gæða samkvæmt meginreglunni um réttlæti sem sanngirni. Sáttmálinn átti ekki að endurspegla ríkjandi veruleika heldur æskilega skipan samfélagsins. Hula vanþekkingar (mynd 2.10) felur í sér að fólk setur sig í upphafsstöðuna og ímyndar sér að það viti ekkert um aldur sinn, kyn, þjóðerni, menntun, tekjur, útlit eða önnur persónueinkenni. Þannig eiga hlutdrægni og eiginhagsmunir að hafa minni áhrif á val þess. Loks felur einróma samþykki í sér að allir þurfi að samþykkja sáttmálann áður en hann tekur gildi. Rawls vonaði að með þessu mætti tryggja öllum tiltekin lágmarksréttindi og grunnfrelsi. Áður en hulunni væri svipt vissi enginn hvort hann yrði til dæmis karl eða kona, ríkur eða fátækur, hávaxinn eða lágvaxinn, greindur, úr minnihlutahópi, kaþólskur, fatlaður eða fyrrverandi hermaður.

Skrefin fimm í verklaginu, eða „forsendurnar“, eru (1) að gera sáttmálann, (2) að samþykkja hann einróma, (3) að tryggja í honum grundvallarréttindi á borð við tjáningarfrelsi, (4) að hámarka velferð þeirra sem verst eru settir og (5) að tryggja stöðugleika hans.[62] Með þessum skrefum varð til réttlætiskerfi þar sem sanngirni skipaði að mati Rawls verðugan sess ofar nytsemi og rekstrarafkomu. Þau samræmdust jafnframt þeirri trú hans að fólk hefði eðlislæga þörf fyrir sanngirni og réttláta meðferð. Þetta má ef til vill sjá hvað skýrast í menntastofnun, svo sem háskóla. Með innritun gera nemendur sáttmála við skólann sem tryggir grundvallarfrelsi á borð við funda- og málfrelsi. Eftir föngum er komið til móts við þá sem standa höllum fæti, til dæmis vegna námslána, atvinnu eða annarra fjárhagslegra kvaða. Sáttmálinn milli háskólans og nemenda hefur haldist stöðugur frá einni kynslóð til annarrar. Sama ferli má greina í smærri mynd í kennslustofunni, í samskiptum kennara og nemenda. Á síðustu áratugum hefur kennsluáætlunin, með réttu eða röngu, tekið að gegna hlutverki skriflegs sáttmála um þau samskipti.

Rawls skýrði það sem hann kallaði „hreint aðferðaréttlæti“ með dæmi um köku sem skipta á milli nokkurra manna.[63] Hvernig ætti að semja um skiptinguna? Rawls taldi bestu leiðina þá að sá sem skæri kökuna fengi síðasta bitann. Þá hefði hann ríka ástæðu til að skipta henni jafnt. Kjarni málsins er að til sé óháður mælikvarði á hvað sé réttlátt og ákveðið verklag til að tryggja þá niðurstöðu.[64]

Vandamál endurdreifingar

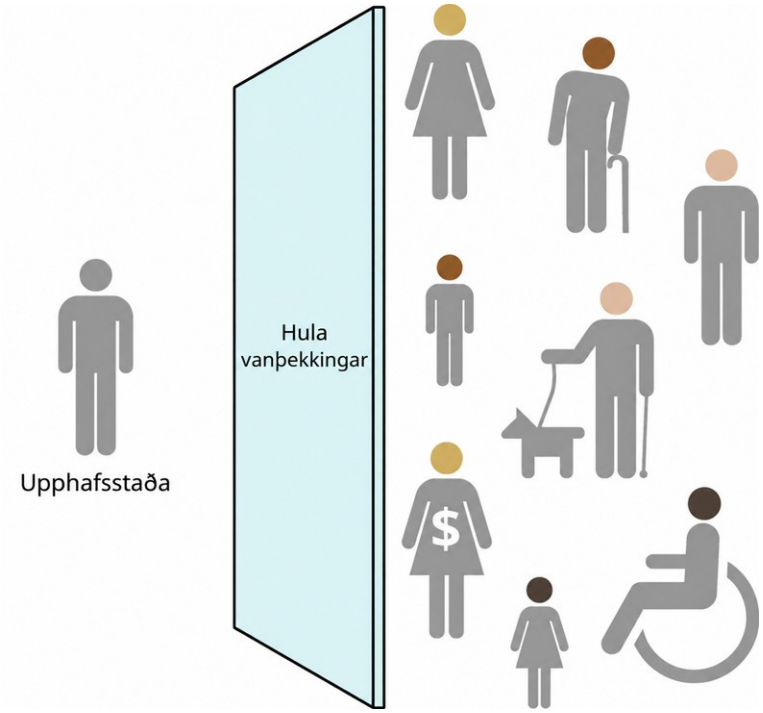
Rawls gagnrýndi nytjastefnuna meðal annars fyrir að nytjareikningur hennar gæti leitt til harðstjórnar. Ef ánægja er lögð að jöfnu við það sem flestum líkar getur minnihlutinn orðið fyrir miklum þjáningum og einstaklingarnir í meirihlutanum orðið að tölum í reikningsdæmi. Þetta varð ljóst þegar Mill reyndi að gera reikning Benthams mannúðlegri. Skaðaregla Mills gat þó leitt til jafnslæmrar niðurstöðu, en af gagnstæðri ástæðu: hún krafðist þess ekki að fólk léti neitt af hendi ef aðeins væri unnt að knýja það til þess. Hugsum okkur, í framhaldi af kökudæmi Rawls, að einn eigi bakarí en annar svelti, líkt og systir Jeans Valjean í *Vesalingunum*. Nytjastefnan gæti þá knúið bakarann til að láta af hendi eigur sínar til að seðja hungur hennar án þess að tekið væri tillit til þess hvort hann væri sjálfur skuldum

vafinn, ætti veikan maka sem þyrfti læknismeðferð eða barn með námslán. *Aðstæðurnar* skipta með öðrum orðum máli, ekki aðeins afleiðingarnar. Nytjastefna Mills, með áherslu sinni á skaðaregluna, myndi hins vegar láta sveltandi manneskjuna sjá um sig sjálfa; hún hefði þó að minnsta kosti eina kökusneið. Rawls vildi leysa þennan vanda við skiptingu og endurdreifingu, ekki með því að reikna ánægju og sársauka eða hagnað og tap, heldur með því að gera sanngirni að normatífu gildi sem þjónaði bæði einstaklingum og samfélaginu.[65]

Vandinn við þessa nálgun er að réttlætiskenning Rawls er róttæk og jafnaðarsinnuð gerð frjálslyndisstefnu. Samkvæmt henni má endurdreifa efnislegum gæðum og þjónustu án tillits til sögulegs samhengis eða þeirrar útbreiddu sannfæringar að rangt sé í sjálfu sér að taka eignir sem einhver hefur aflað löglega og færa þær öðrum. Rawls hefur því verið gagnrýndur fyrir að réttlæta sams konar þvingun og getur falist í nytjastefnunni, nema á grundvelli réttlætis í stað ánægju. Réttlæti á samfélagsvísu myndi tryggja öllum húsnæði, menntun, heilbrigðisþjónustu, mat og aðrar helstu lífsnauðsynjar. Eins og nýlegar kosningabaráttur hafa sýnt er hins vegar umdeilt hver eigi að greiða fyrir þessa þjónustu og gæði með sköttum. Hér er ekki aðeins um fjárhagsleg og pólitísk álitamál að ræða heldur einnig heimspekileg. Þau krefjast þess að við glímum við spurningar um rök og, þegar réttlætiskenningin á í hlut, einkum um sanngirni. Við hljótum því að spyrja: Hvað er sanngjarnt?

Meginhugmyndir og skref Rawls gera ráð fyrir að fólk í samfélaginu komi sér saman um hvernig gæðum og þjónustu skuli endurdreift og komi þannig í veg fyrir ágreining um sanngirni. Ýmsum spurningum er þó enn ósvarað. Í fyrsta lagi er réttlæti Rawls blint, líkt og hin táknræna mynd af réttlætinu, og tekur ekki mið af aðstæðunum sem skiptingin fer fram við. Í öðru lagi má efast um að sanngirnistilfinning sé í raun meðfædd. Í þriðja lagi verður ekki komist hjá ákveðinni þvingun þegar sáttmálinn hefur tekið gildi, þótt fullyrt sé að réttlætiskenningin sé ekki afleiðingahyggja, það er að niðurstaðan ein ráði ekki mati okkar. Lögboðin sanngirni tekur þá við hlutverki nytseminnar. Í fjórða lagi má spyrja hvort fólk þrífist í slíku kerfi eða hvort áherslan á þá sem verst eru settir dragi úr framtakssemi, nýsköpun og sköpunarkrafti annarra. Áhrifamesti gagnrýnandi Rawls að þessu leyti var ef til vill Robert Nozick (1938–2002), samstarfsmaður hans við Harvard-háskóla. Nozick skrifaði *A Theory of Entitlement (Kenning um rétt til eignar; 1974)* sem beint andsvar við réttlætiskenningu Rawls.[66] Hann hélt því fram að aldrei væri siðferðilega réttlætanlegt að ríkið svipti fólk eignum sem það hefði aflað eða erft með lögmætum hætti til að færa þær öðrum sem þyrftu á þeim að halda.

Einn kostur réttlætiskenningarinnar umfram önnur siðfræðikerfi sem kynnt hafa verið í þessum kafla er þó að hún leggur meiri áherslu á aðferð en inntak. Hún lýsir ferli þar sem sanngirni er lögð til grundvallar þegar komist er að niðurstöðu. Að þessu leyti líkist hún nytjastefnunni, en krafan um einróma samþykki kemur í veg fyrir öfgarnar sem geta fylgt útgáfum Benthams og Mills. Beita má kenningunni sem siðfræðilegri aðferð á ýmsa vegu og innan margra fræðigreina, enda má laga hana að nær öllum gildishlöðnum viðfangsefnum. Þá vaknar vitaskuld spurningin um vægi inntaks og aðferðar í siðfræði, ekki síst vegna þess að siðferði hefur verið skilgreint sem menningarleg viðmið reist á sameiginlega viðurkenndum gildum. Aðferðin kann að henta betur til að leiða í ljós hver grunngildin eru en til að ákveða hvernig þeim skuli hrint í framkvæmd.



Mynd 2.10 „Hula vanþekkingar“ í „upphafsstöðu“ Rawls. Þeir sem eru í upphafsstöðunni vita ekki hver staða þeirra verður þegar hulunni (veggnum) er svipt frá. Rawls taldi að þessi vanþekking myndi hvetja fólk til að velja af sanngirni. (heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

TENGILL Á NÁMSEFNI

„Hula vanþekkingar“ er lykilhugtak í réttlætiskenningu Rawls. Hvað felst í henni og hverju á hún að skila? Í þessu myndskeiði um hvernig „vanþekking getur bætt ákvarðanatöku“ er fjallað nánar um hugmyndina.

Réttlæti í viðskiptum

Enginn siðferðilegur rammi er fullkominn eða fellur að öllu leyti að tilteknu tímabili. Réttlætiskenning Rawls hefur þó augljósa kosti þegar henni er beitt í viðskiptum á tuttugustu og fyrstu öld. Fyrirtæki verða sífellt alþjóðlegri og háðari hvert öðru og þurfa því að sinna gæðaeftirliti, mannauðsmálum og forystu í fjölbreyttu starfsumhverfi af enn meiri kostgæfni. Fátt veitir þeim meira lögmæti á þessum sviðum en sanngirni. Hún er þvermenningarlegt gildi sem ólíkir samfélagshópar aðhyllast og nær allir skilja. Mat á því hvað telst sanngjarnt ræðst þó af ýmsum þáttum, meðal annars grunngildum og persónueinkennum. Ekki eru til dæmis allir sammála um hvort eða með hvaða hætti eigi að auka fjölbreytni. Ekki ríkir heldur samstaða um sértækar aðgerðir eða endurdreifingu gæða og tekna. Það sem einum þykir sanngjarnt getur öðrum þótt afar ranglátt. Þessi ágreiningur skapar svigrúm fyrir virka umræðu og þátttöku þeirra sem mynda samfélagið sem Rawls lýsir.

Í öðru lagi býður réttlætiskenningin, eins og áður kom fram, upp á aðferð til að tryggja sanngirni. Hún gæti því orðið hagnýtur og verðmætur þáttur í þjálfun starfsfólks á öllum stigum fyrirtækis. Inntak hennar — réttlæti og sanngirni — höfðar betur til nútímafólks en

konfúsíanísk dygðasiðfræði og er sveigjanlegra en hið skilyrðislausa skylduboð Kants. Kenningin nýtist því vel við að fjalla um hagsmunaaðila og fyrirtækjamenningu.

Réttlætiskenningin getur jafnframt tengt saman samfélagsábyrgð fyrirtækis út á við og starfsþróun innan þess. Ef sanngirni er gerð að grundvallarstefnu má beita henni í samskiptum við alla hagsmunaaðila og móta menningu trausts og hreinskilni. Slík menning getur skilað ávinningi í markaðssetningu, auglýsingum, stjórnarháttum, samskiptum við viðskiptavini og víðar. Hún auðveldar einnig að flétta viðskiptasiðfræði inn í allt starf fyrirtækisins svo siðferðileg álitaefni teljist ekki lengur eingöngu á ábyrgð regluvörsludeildar eða lögfræðinga. Stjórnendur starfsstöðva og millistjórnendur skilja mikilvægi sanngirni, og starfsfólkið líklega enn betur, enda finnur það beinast fyrir skorti á henni. Sanngirni er þannig bæði hluti daglegra starfa og stöðugt viðfangsefni siðferðiskerfisins. Hún stuðlar án efa að ánægðara og afkastameira starfsfólki. Fyrirtæki sem helgar sig sanngirni getur einnig tekið virkari þátt í borgaralegu lífi og stjórnmálum, öllum til hagsbóta.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Hugsunartilraun Johns Rawls

Upphafsstaða Johns Rawls lýsir samfélagi þar sem þú veist ekki hver staða þín verður. Að því leyti líkist hún lífinu sjálfu: þú veist ekki hvað framtíðin ber í skauti sér. Þú gætir orðið rík eða fátæk, gengið í hjónaband eða verið einhleyp og búið á Manhattan eða í Perú. Þú gætir orðið skurðlæknir eða veitt styrjur. Einum hópi munt þú þó líklega tilheyra síðar á ævinni: öldruðum. Þú veist þetta en ekki hvernig aðstæður þínar verða. Hvaða skilyrði myndir þú þá samþykkja nú til að tryggja öldruðum viðunandi framfærslu og umönnun? Hafðu í huga að þú munt líklega sjálf eða sjálfur tilheyra þessum hópi og finna fyrir afleiðingum ákvarðana sem þú tekur nú. Hulan sem byrgir þér sýn er því ekki bundin stað heldur tíma.

Gagnrýnin hugsun

- Hverju myndir þú fórna svo aldraðir — hverjir sem þeir kunna að vera — nytu umönnunar og öryggis síðustu æviárin?
- Ættir þú að þurfa að greiða í kerfi sem tryggir heilbrigðisþjónustu fyrir fólk sem hugsar síður um heilsuna en þú? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Lykilhugtök

hið skilyrðislausa skylduboð
: skilyrðislaust boð Kants um að við eigum aðeins að breyta eftir þeirri lífsreglu sem við getum jafnframt viljað að verði að algildu lögmáli; það felur í sér að breyta af góðum vilja fremur en af eiginhagsmunum og að nota aldrei aðra eingöngu sem tæki heldur virða þá líka sem markmið í sjálfum sér

afleiðingahyggja
siðfræðikenning þar sem athafnir eru metnar eingöngu eftir afleiðingum sínum, án tillits til skapgerðar, hvata eða algildra meginreglna um gott og illt; matið er líka óháð því hvort afleiðingarnar skapa hamingju eða ánægju

farsæld (eudaimonia)
hamingja eða farsælt mannlíf sem sprettur af dygðugri breytni og felur í sér meira en stundaránægju eða sátt

meðalhóf
í dygðasiðfræði Aristótelesar er meðalhóf markmið siðlegrar breytni; það liggur á milli óhófs og skorts

skaðaregla
sú meginregla að ríkisvaldi megi aðeins beita með réttu til að koma í veg fyrir að fólk valdi öðrum skaða

junzi
háttvís, göfuglynd og menntuð fyrirmyndarpersóna sem lifir farsælu lífi

réttlæti sem sanngirni
orðalag Rawls um kjarna kenningar sinnar um réttlæti

kenning um réttlæti
kenning þar sem sanngirni nær út fyrir samskipti einstaklinga til samfélagsins í heild og felur bæði í sér greiningu á félagslegu ranglæti og leiðir til úrbóta

li
rétt skipan alheimsins og þeir siðir og helgiathafnir sem styðja reglu og samlyndi á jörðinni

stjórnunarsiðfræði
siðferðileg nálgun á eigin hlutverk, starfsfólk og skipulagsheildina þar sem jafnvægi ríkir milli ábyrgðar einstaklingsins og sameiginlegrar ábyrgðar

upphafsstaða
í réttlætiskenningu Rawls er upphafsstaðan ímyndað ástand þar sem skynsamt fólk getur gert með sér sáttmála um skiptingu gæða samkvæmt meginreglunni um réttlæti sem sanngirni

frónesis
siðvit eða hagnýt viska; sú vitsmunadygð sem Aristóteles taldi mikilvægasta

quan
aðstæðubundið mat; hagnýtt mat á því hversu réttmætir ólíkir valkostir eru þegar leysa þarf siðferðilegan vanda

samfélagssáttmálakenning
kenning sem gerir ráð fyrir að frelsi sé náttúrulegt ástand mannsins en að skynsamt fólk samþykki tilteknar takmarkanir á frelsi sínu til að tryggja sameiginlegt öryggi og hagsmuni

einróma samþykki
í kenningu Rawls, sú krafa að allir samþykki sáttmálann áður en hann tekur gildi

nytjafall
mælikvarði, gefinn upp í „nytjaeiningum“, á virði vöru, þjónustu eða fyrirhugaðrar athafnar samkvæmt þeirri meginreglu nytjastefnunnar að auka skuli hamingju heildarinnar eða draga úr sársauka

hula vanþekkingar
í kenningu Rawls setur fólk sig í upphafsstöðuna og ímyndar sér að það viti ekkert um aldur sinn, kyn, þjóðerni, menntun, tekjur, útlit eða önnur persónueinkenni; þannig eiga hlutdrægni og eiginhagsmunir síður að hafa áhrif á val þess

dygðasiðfræði
siðfræðikerfi sem byggist á því að iðka tilteknar dygðir, svo sem hollustu, heiður og hugrekki, og leggur áherslu á mótun skapgerðar

Samantekt

2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna

Siðfræði skipaði mikilvægan sess í Aþenu á gullöld Grikklands, á fimmtu öld f.Kr. Aristóteles beindi sjónum að því hvernig dygðir mótuðu skapgerð einstaklingsins og stuðluðu að félagslegum stöðugleika. Að hans mati réðust dygðir fólks af breytni þess og markmið dygðugs lífs var hamingja eða farsæld.

Aristóteles greindi á milli tvenns konar dygða: vitsmunadygða og siðferðisdygða. Vitsmunadygðir ávinnast með námi. Þær leiðbeina fólki um breytni með því að hjálpa því að finna sannleikann. Siðferðisdygðir mótast hins vegar af vana og styrkja skapgerðina með því að beina fólki að því sem er gagnlegt og frá því sem er skaðlegt í daglegu lífi. Aristóteles taldi frónesis, eða siðvit, mikilvægustu dygðina vegna hagnýts gildis þess.

Heimspekingurinn og guðfræðingurinn Tómas frá Akvínó, sem var uppi á þrettándu öld, var sammála Aristótelesi um að ósæmileg breytni kastaði rýrð á alla sem að henni kæmu. Markmið og leiðir urðu að samræmast, einkum í viðskiptum, enda tryggðu þau fólki lífsviðurværi og stuðluðu að efnahagslegri velferð borgríkisins.

2.2 Siðferðileg ráð til aðalsmanna og embættismanna í Kína til forna

Konfúsíus (551–479 f.Kr.) reyndi að endurmóta fornar kínverskar hefðir og siði til að vinna gegn samfélagslegum glundroða samtímans. Dygðasiðfræði hans lagði áherslu á tengsl fólks og átti, ef henni var fylgt af trúmennsku, að leiða til dao mannúðarinnar, það er samstillts og farsæls lífs. Þrjár leiðir lágu að dao: „heilshugar einlægni og sannsögli“, „hið stöðuga meðalhóf“ og „aðstæðubundið mat“ (quan). Dygðugt líf gerði einstaklinginn mannúðlegri og stuðlaði þannig bæði að farsæld hans og skipulegu samfélagi.

Í konfúsíaníska dygðasiðfræði voru viðskipti talin tengslanet reist á trausti og réttsýni. Réttsýni var ein birtingarmynd réttlætis og skyldaði alla til að breyta í góðri trú. Frá þessu sjónarhorni er auðsköpun, fjárfesting og stefnumótun réttlætanleg svo framarlega sem allir rækja hlutverk sitt og virða þá grunngerð tengsla sem Konfúsíus skilgreindi.

2.3 Samanburður á dygðasiðfræði Austurs og Vesturs

Aristóteles og Konfúsíus mótuðu hvor sitt siðfræðikerfi á grunni dygða. Kerfi Aristótelesar stefndi að hamingju en kerfi Konfúsíusar að samlyndi. Hjá Aristótelesi fólst hamingjan í leit að sannleikanum, en Konfúsíus vildi binda enda á samfélagslegan glundroða. Bæði kerfin byggðust á skynsemi og sjálfsstjórn. Aristóteles taldi þó að siðleg breytni ætti fyrst og fremst rætur í einstaklingnum, en siðferðilegt uppeldi og góð stjórnsýsla stuðluðu einnig að mótun skapgerðarinnar. Konfúsíus taldi rótina liggja í fjölskyldunni, sem lagði grunn að tengslum fólks í einkalífi og starfi. Skynsemin var leiðarljós í öllu ferlinu, meðal annars við mótun réttlátari og mannúðlegri einstaklinga.

Í viðskiptum hafa skynsemi og sjálfsstjórn bein áhrif á stjórnun, forystu og fyrirtækjamenningu. Með þeim má rækta bæði dygðir einstaklingsins og siðferðilegan anda fyrirtækisins þannig að þetta tvennt styðji hvort annað. Heilbrigð fyrirtækjamenning krefst skapgerðarsterks fólks sem fylgir samvisku sinni og er tilbúið að endurskoða breytni sína í siðferðilegu ljósi. Algild gildi á borð við skynsemi og sjálfsstjórn gætu þannig styrkt bæði einstaklinginn og skipulagsheildina.

2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta

Jeremy Bentham þróaði mælanlega aðferð til að greina hvað væri gagnlegt og hvað skaðlegt. Hann nefndi aðferðina nytjastefnu því að grunneining hennar, „nytjaeiningin“, virkaði svipað og mynteining. Lærisveinn Benthams, John Stuart Mill, betrumbætti kerfið svo það tæki einnig mið af mannréttindum. Skaðareglan er eitt helsta sérkenni útgáfu Mills af nytjastefnunni.

Í viðskiptum getur nytjastefna leitt til þess að fólk einblíni á rekstrarafkomuna. Ákvarðanir miða þá að sem mestri velferð skipulagsheildarinnar og sem flestra hagsmunaaðila, þar á meðal hluthafa og annarra sem starfsemi hennar snertir. Niðurstaðan ræður matinu, ekki ásetningur þeirra sem taka ákvörðunina eða hvort mannúðlega sé komið fram við fólk.

2.5 Skyldusiðfræði: Siðferðileg breytni sem skylda

Kant hafnaði hvers kyns kreddutrú. Hann taldi fólk ekki aðeins bregðast vélrænt við áreiti heldur vera flóknar verur með meðfædda skilningsramma og siðferðiskennd. Að hans mati bar öllum að fylgja hinu skilyrðislausa skylduboði og gera það sem væri rétt og siðlegt, óháð afleiðingunum. Niðurstaða athafnar skipti því minna máli en ásetningur gerandans og hvort komið væri fram við aðra sem markmið í sjálfum sér eða aðeins sem tæki. Að þessu leyti átti Kant samleið með dygðasiðfræði Aristótelesar: hann leit á fólk sem sjálfstæð markmið, ekki „lifandi verkfæri“ eða mannauð.

Þessi sýn ræður sjaldnast stjórnunarákvörðunum fyrirtækja. Nytjastefnan er að öllum líkindum skilvirkara og handhægara verkfæri og stjórnendur reiða sig oft á hana. Kantísk viðskiptasiðfræði á þó enn fullt erindi við samtímann og birtist stundum í sérstaklega umhyggjusömum og mannúðlegum ákvörðunum fyrirtækja sem þróast með samfélaginu.

2.6 Kenning um réttlæti

Rawls byggði kenningu sína um réttlæti á samfélagssáttmálakenningunni. Samkvæmt henni er frelsi náttúrulegt ástand mannsins, ekki undirgefni við konung, hversu góðviljaður sem hann kann að vera. Rawls taldi fólk gott í eðli sínu og, í anda Kants, hneigjast til réttsýni og siðlegrar breytni. Hula vanþekkingar átti að gera val fólks hlutlægt og draga úr hlutdrægni. Gagnrýni á kenninguna beinist einkum að skiptingu gæða, því ákvarðanir sem teknar eru án vitneskju um aðstæður geta hvorki umbunað nýsköpun og framtakssemi né hvatt til áhættutöku.

Matsspurningar

1. Hvað af eftirfarandi telst ekki vitsmunaleg dygð samkvæmt Aristótelesi?

   a. grundvallarskipan lífsins
   b. þekking
   c. viska
   d. siðvit

2. Ígrundað siðvit felur í sér allt eftirfarandi nema _____.

   a. samræma markmið og leiðir
   b. hvetja til eyðslusemi
   c. forðast árekstra
   d. koma í veg fyrir fljótfærni

3. Samkvæmt Aristótelesi er hamingja dygðug starfsemi sálarinnar.

   a. Satt
   b. Ósatt

4. Hægt er að breyta af yfirvegun og kænsku á góðan hátt eða í þágu góðs markmiðs.

a. Satt
b. Ósatt

5. Hvernig mætti beita dygðasiðfræði í viðskiptum nútímans?

6. *Quan merkir hvað af eftirfarandi?*

a. fylgni við fortíðina
b. heimspekihefð
c. hagnýtt mat
d. krafa um að verklagsreglum sé fylgt

7. *Speki Konfúsíusar* _____.

a. líkist Siðfræði Níkomakkosar eftir Aristóteles
b. er sprottin úr munnlegri hefð
c. endurspeglar hugsjónir búddisma
d. festir dygðasiðfræðikerfi í sessi

8. Konfúsíanísk dygðasiðfræði líkist dygðasiðfræði Aristótelesar að því leyti að báðar eru mjög hagnýtar.

a. Satt
b. Ósatt

9. Samkvæmt Konfúsíusi fólst vonin um umbætur í kínversku samfélagi í miðstýrðu áætlanakerfi.

a. Satt
b. Ósatt

10. Hvernig geta heilshugar afstaða og einlægni veitt leiðsögn við áhættumat?

11. Við hvað af eftirfarandi er ekki átt með „sjálfsstjórn“ í þessum kaflahluta?

a. lotning
b. *frónesis*
c. hófstilling
d. konfúsíanísk sjálfsstýring

12. Hverju af eftirfarandi tengist stjórnunarsiðfræði?

a. auði hluthafa
b. réttsýni
c. skrifræði
d. heiðri

13. Bæði í austri og vestri eru leiðirnar að tilteknu markmiði oft mikilvægari en markmiðið sjálft.

a. Satt
b. Ósatt

14. Einstaklingshyggja var æðsta gildið í konfúsíaníska siðfræði.

a. Satt
b. Ósatt

15. Nytjastefna er kerfi sem _____.

a. tekur mið af sögulegum aðstæðum
b. nálgast ígrundun Aristótelesar
c. byggist á náttúruréttarkenningu
d. reynir að setja tölulegan mælikvarða á hið góða

16. Í Frelsinu _____ John Stuart Mill.

a. leggur fram skaðaregluna
b. vegsamar frjálshyggju
c. mælir fyrir afleiðingahyggjusvari við siðferðilegum álitamálum
d. hafnar réttindum

17. Áhersla Johns Stuarts Mill á mannréttindi greinir hann frá Jeremy Bentham.

a. Satt
b. Ósatt

18. Hvaða áhrif hefur nytjastefna á viðskiptahætti nútímans?

19. John Stuart Mill taldi ígrundun og frjálsa tjáningu einstaklingsins helstu leiðirnar að sannleikanum. Skiptir það máli fyrir stjórnmálaumræðu nútímans?

20. Immanuel Kant gagnrýndi kreddutrú í _____.

a. trúarbrögðum
b. vísindum
c. bæði A og B
d. hvorki A né B

21. Immanuel Kant hélt því fram að fólk túlkaði skynsemi oft á huglægan hátt.

a. Satt
b. Ósatt

22. Ein gagnrýni á hið skilyrðislausa skylduboð Immanuels Kants er að það leyfi aldrei undantekningar frá siðlegri breytni og að í raun sé ómögulegt að fylgja því.

a. Satt
b. Ósatt

23. Hver er helsti munurinn á nytjastefnu Johns Stuarts Mill og skyldusiðfræði Immanuels Kants?

24. Hvernig má beita kantískri siðfræði í viðskiptaumhverfi?

25. Á hverju af eftirfarandi byggist réttlætiskenning Johns Rawls?

a. vitsmunagerð
b. siðferðilegri skyldu
c. samfélagssáttmálakenningu
d. því að hæfastir lifi af

26. Hvað af eftirfarandi tryggir „hula vanþekkingar“?

a. fjöldablekkingu
b. hlutlægni
c. sjálfsbjargarviðleitni
d. skynsemi upplýsingartímans

27. Réttlætiskenning Johns Rawls er að mestu leyti ekki nytjastefnuleg.

a. Satt
b. Ósatt

28. Eitt helsta sérkenni réttlætiskenningarinnar er að hún leggur meiri áherslu á aðferð en inntak.

a. Satt
b. Ósatt

29. Hvaða vandamál fylgja réttlætiskenningu Rawls þegar gæðum og þjónustu er endurdreift í samfélaginu?

Aftanmálsgreinar

1. Alfred North Whitehead, *Process and Reality. An Essay in Cosmology. Gifford Lectures Delivered in the University of Edinburgh During the Session 1927–1928.* (Cambridge, Bretlandi: Cambridge University Press, 1929).

2. Robert C. Solomon, “Business and the Humanities: An Aristotelian Approach to Business Ethics” í *Business as a Humanity*, ritstj. Thomas J. Donaldson, R. Edward Freeman. The Ruffin Series in Business Ethics, ritstj. R. Edward Freeman. (New York: Oxford University Press, 1994), 66-67.

3. Aristóteles, *The Nicomachean Ethics*, þýð. J.A.K. Thomson. (New York: Penguin Books, 2004), 1097b.

4. Aristóteles, *The Nicomachean Ethics*, þýð. J.A.K. Thomson. (New York: Penguin Books, 2004), 1169b.

5. Aristóteles, *The Nicomachean Ethics*, þýð. J.A.K. Thomson. (New York: Penguin Books, 2004), 1124b–1125a.

6. Aristóteles, *The Nicomachean Ethics*, þýð. J.A.K. Thomson. (New York: Penguin Books, 2004), 1123b.

7. Aristóteles, *The Nicomachean Ethics*, þýð. J.A.K. Thomson. (New York: Penguin Books, 2004), 1142a.

8. William O'Neal, "The Status of Women in Ancient Athens," *International Social Science Review* 68, nr. 3 (1993): 118.

9. Nigel Wilson, ritstj., undir uppflettiorðinu „Demography" í *Encyclopedia of Ancient Greece*. (New York: Routledge, 2006), 213–216.

10. South Morning China Post, "2.9 Million Trapped in Modern-Day Slavery in China, 30 Million Worldwide," 17. október 2013; uppfært 18. október 2013. http://www.scmp.com/news/world/article/1333894/29-million-trapped-modern-day-slavery-china-30-million-worldwide.

11. Patrick Winn, "Slavery on Thai Fishing Boats Is Straight from the 18th Century," 23. júní 2013. http://www.businessinsider.com/thailand-slavery-fishing-boats-2013-6; Amar Toor, "Soccer and Slavery: World Cup Dogged by Reports of Labor Abuse in Qatar," 3. október 2013. https://www.theverge.com/2013/10/3/4797842/qatar-faces-allegations-of-slave-migrant-labor-ahead-of-world-cup-2022.

12. Aristóteles, *The Nicomachean Ethics*, þýð. J.A.K. Thomson. (New York: Penguin Books, 2004), 1096a.

13. Solomon, "Business and the Humanities: An Aristotelian Approach to Business Ethics," 70.

14. Aristóteles, *The Nicomachean Ethics*, þýð. J.A.K. Thomson. (New York: Penguin Books, 2004), 1141b.

15. Marta Rocchi o.fl., "Margin Call: What if John Tuld Were Christian? Thomistic Practical Wisdom in Financial Decision-Making," vinnuskjal nr. 01/17 (Pamplona: Navarra-háskóli, hagfræði- og viðskiptadeild, 2017), 6. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2936288.

16. Huston Smith, ritstj., "Confucianism" í *The World's Religions*. (New York: HarperCollins, 1991), 160.

17. Daryl Koehn, "East Meets West: Toward a Universal Ethic of Virtue for Global Business," *Journal of Business Ethics* 116, nr. 4 (2013): 712.

18. Huston Smith, ritstj., "Confucianism," í *The World's Religions*. (New York: HarperCollins, 1991), 175.

19. Huston Smith, ritstj., "Confucianism," í *The World's Religions*. (New York: HarperCollins, 1991), 158–159.

20. Huston Smith, ritstj., "Confucianism," í *The World's Religions*. (New York: HarperCollins, 1991), 166–167.

21. Chichung Huang, *The Analects of Confucius: A Literal Translation with Introduction and Notes*. (New York: Oxford University Press, 1997), 14.

22. Chichung Huang, *The Analects of Confucius: A Literal Translation with Introduction and Notes*. (New York: Oxford University Press, 1997), 23.

23. Chichung Huang, *The Analects of Confucius: A Literal Translation with Introduction and Notes*. (New York: Oxford University Press, 1997), 22 (16.1).

24. Huston Smith, ritstj., "Confucianism" í *The World's Religions*. (New York: HarperCollins, 1991), 176.

25. Chichung Huang, *The Analects of Confucius: A Literal Translation with Introduction and Notes*. (New York: Oxford University Press, 1997), 6.

26. UBS, "You May Be Surprised at Which Country Is Setting an Example for the Future of Sustainable Cities," 8. janúar 2018. https://mashable.com/2018/01/08/china-sustainable-cities/#qTP12grk4uqc.

27. Josh Horwitz, "Jack Ma Has Some Thoughts on China's 'Clean' Communism and the US's Divided Politics," 30. nóvember 2017. https://qz.com/1142604/jack-ma-has-some-thoughts-on-chinas-clean-communism-and-the-uss-divided-politics/.

28. Peter R. Woods og David A. Lamond, "What Would Confucius Do?: Confucian Ethics and Self-Regulation in Management," *Journal of Business Ethics* 102, nr. 4 (2011): 670.

29. Aristóteles, *The Nicomachean Ethics*, þýð. J.A.K. Thomson. (New York: Penguin Books, 2004), 1170a.

30. Chichung Huang, *The Analects of Confucius: A Literal Translation with Introduction and Notes*. (New York: Oxford University Press, 1997), 6.13.

31. Chichung Huang, *The Analects of Confucius: A Literal Translation with Introduction and Notes*. (New York: Oxford University Press, 1997), 34.

32. Robert Hinkley, *Time to Change Corporations: Closing the Citizenship Gap*. (New York: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2011), 53.

33. Chichung Huang, *The Analects of Confucius: A Literal Translation with Introduction and Notes*. (New York: Oxford University Press, 1997), 4.5.

34. Chichung Huang, *The Analects of Confucius: A Literal Translation with Introduction and Notes*. (New York: Oxford University Press, 1997), 15.29.

35. Aristóteles, *The Nicomachean Ethics*, þýð. J.A.K. Thomson. (New York: Penguin Books, 2004), 1140b.

36. Upplýsingamiðstöð um viðskipti og mannréttindi, "Chiquita Lawsuits (re Columbia)." https://business-humanrights.org/en/chiquita-lawsuits-re-colombia (sótt 7. nóvember 2017).

37. R.J.W. Evans og Hartmut Pogge von Strandmann, "1848–1849: A European Revolution?" í *The Revolutions in Europe 1848–1849: From Reform to Reaction*, ritstj. R.J.W. Evans, Hartmut Pogge von Strandmann. (Oxford: Oxford University Press, 2000), 1–8.

38. David Armitage, *The Declaration of Independence: A Global History*. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2007), 80.

39. Michael Quinn, "Jeremy Bentham, 'The Psychology of Economic Man,' and Behavioural Economics," *Oeconomia* 6, nr. 1 (2016): 3–32.

40. Jeremy Bentham, *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. (Lundúnum: Clarendon Press, 1823), 30.

41. Max H. Bazerman og Ann E. Tenbrunsel, "Ethical Breakdowns," *Harvard Business Review*, apríl 2011.

42. Thomas Hodgskin, *The Natural and Artificial Right of Property, Contrasted*. (Lundúnum: R. Steil, 1832). http://oll.libertyfund.org/titles/hodgskin-the-natural-and-artificial-right-of-property-contrasted.

43. *Encyclopedia of Philosophy*, undir uppflettiorðinu „Coleridge, Samuel Taylor (1772–1834)" (höf. Michael Moran). http://www.encyclopedia.com/humanities/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/coleridge-samuel-taylor-1772-1834 (sótt 13. nóvember 2017).

44. Ian Shapiro, "Lecture 7 – The Neoclassical Synthesis of Rights and Utility." http://oyc.yale.edu/political-science/plsc-118/lecture-7 (sótt 14. nóvember 2017).

45. John Stuart Mill, "*Autobiography*." I. http://www.gutenberg.org/cache/epub/10378/pg10378-images.html (sótt 13. nóvember 2017).

46. John Stuart Mill, "*Autobiography*." I. http://www.gutenberg.org/cache/epub/10378/pg10378-images.html (sótt 13. nóvember 2017).

47. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, undir uppflettiorðinu „John Stuart Mill. 1. Life" (höf. Christopher Macleod). https://plato.stanford.edu/entries/mill/ (sótt 13. nóvember 2017).

48. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, undir uppflettiorðinu „John Stuart Mill. 1. Life" (höf. Christopher Macleod). https://plato.stanford.edu/entries/mill/ (sótt 13. nóvember 2017).

49. John Stuart Mill, "*On Liberty*," bls. 111. http://www.gutenberg.org/files/34901/34901-h/34901-h.htm (sótt 14. nóvember 2017).

50. John Stuart Mill, "*On Liberty*," bls. 18. http://www.gutenberg.org/files/34901/34901-h/34901-h.htm (sótt 14. nóvember 2017).

51. Immanuel Kant, *Critique of Practical Reason*. http://www.gutenberg.org/cache/epub/5683/pg5683-images.html (sótt 19. nóvember 2017).

52. David Hume, *A Treatise of Human Nature*, I. hluti. https://www.gutenberg.org/files/4705/4705-h/4705-h.htm#link2H_4_0042 (sótt 18. nóvember 2017), I.

53. Immanuel Kant, *Critique of Practical Reason*, I. http://www.gutenberg.org/cache/epub/5683/pg5683-images.html (sótt 19. nóvember 2017).

54. Immanuel Kant, *Grounding for the Metaphysics of Morals. On a Supposed Right to Lie Because of Philanthropic Concerns*, þýð. James W. Ellington. (Indianapolis, IN: Hackett, 1993), 30.

55. Edward O. Wilson, "The Biological Basis of Morality," *The Atlantic*, apríl 1998; *Internet Encyclopedia of Philosophy*, undir uppflettiorðinu „Morality and Cognitive Science" (höf. Regina A. Rini). https://www.iep.utm.edu/m-cog-sc/.

56. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, undir uppflettiorðinu „Deontological Ethics" (höf. Larry Alexander og Michael Moore). https://plato.stanford.edu/entries/ethics-deontological/ (sótt 19. nóvember 2017).

57. Immanuel Kant, *Critique of Practical Reason*, formáli. http://www.gutenberg.org/cache/epub/5683/pg5683-images.html (sótt 19. nóvember 2017).

58. Biz Carson, "Cocaine and Groping—Bombshell Report on Uber's Work Environment Makes It Sound Awful and Full of Bros," *Business Insider*, 22. febrúar 2017. http://www.businessinsider.com/another-negative-report-about-uber-work-environment-2017-2; Jack Ewing, "Engineering a Deception: What Led to Volkswagen's Diesel Scandal," *New York Times*, 16. mars 2017. https://www.nytimes.com/interactive/2017/business/volkswagen-diesel-emissions-timeline.html.

59. Mark D. Faram,"2 Navy Officers Sentenced in 'Fat Leonard' Case," *Navy Times*, 7. mars 2018. https://www.navytimes.com/news/your-navy/2018/03/07/o-6-and-o-5-sentenced-in-fat-leonard-case/ (sótt 8. mars 2018); Sarah Ashley O'Brien, "Theranos Founder Elizabeth Holmes Charged With Massive Fraud," *CNN*, 14. mars 2018. http://money.cnn.com/2018/03/14/technology/theranos-fraud-scandal/index.html.

60. Immanuel Kant, *Critique of Practical Reason*, VII. http://www.gutenberg.org/cache/epub/5683/pg5683-images.html (sótt 19. nóvember 2017).

61. John Rawls, *A Theory of Justice*. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009), 120, 136.

62. John Rawls, *A Theory of Justice*. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009), 121, 464.

63. John Rawls, *A Theory of Justice*. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009), 85.

64. John Rawls, *A Theory of Justice*. (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2009), 85.

65. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, undir uppflettiorðinu „John Rawls. 3.3 Reasonable Pluralism and the Public Political Culture" (höf. Leif Wenar). https://plato.stanford.edu/entries/rawls/ (sótt 20. nóvember 2017).

66. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, undir uppflettiorðinu „Robert Nozick's Political Philosophy“ (höf. Eric Mack). https://plato.stanford.edu/entries/nozick-political/ (sótt 9. mars 2018).

3. KAFLI

Skilgreining og forgangsröðun hagsmunaaðila



Mynd 3.1 Starbucks er með höfuðstöðvar í Seattle í Washington-ríki, meira en 250.000 starfsmenn og starfsstöðvar um allan heim. Fyrirtækið hefur bein áhrif á ótal hagsmunaaðila auk fagfjárfesta og milljóna viðskiptavina. Þar á meðal eru kaffiræktendur, mjólkurframleiðendur, samfélög og byggingaraðilar í borgum og úthverfum og stjórnvöld á sveitar-, fylkis- og landsvísu. (Mynd: aðlögun á ljósmynd af Starbucks-kaffihúsi í Vaughan í Kanada eftir „Raysonho“/Wikimedia Commons, CC0)

Efnisyfirlit kaflans

- 3.1 Að tileinka sér hagsmunaaðilanálgun
- 3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila
- 3.3 Siðferðileg ákvarðanataka og forgangsröðun hagsmunaaðila
- 3.4 Samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR)

Inngangur

Í maí 2018 lokaði Starbucks um átta þúsund verslunum sínum í Bandaríkjunum til að fræða starfsfólk um kynþáttabundna hlutdrægni (mynd 3.1). Ákvörðunin kom í kjölfar harðra viðbragða um allan heim við handtöku tveggja svartra manna á Starbucks-kaffihúsi í Fíladelfíu.[1] Mennirnir biðu þar eftir vini sínum þegar hvítur starfsmaður hringdi í neyðarlínuna 9-1-1 vegna þess að þeir höfðu ekkert keypt. Fyrirtækið breytti einnig formlega reglum sínum: Fólk má koma inn í verslanirnar og nota snyrtingarnar án þess að kaupa nokkuð. Með því vildi fyrirtækið koma í veg fyrir fleiri slík atvik. Mennirnir tveir sömdu að lokum við Starbucks um bætur að ótilgreindri fjárhæð.

Starbucks er eitt stærsta smásölufyrirtæki heims á sviði drykkjarvöru og hefur bein áhrif á ótal hagsmunaaðila: dreifingaraðila matvæla og drykkjarvöru, ræktendur kaffis og tes, mjólkurframleiðendur, samfélög í borgum og úthverfum, stjórnvöld á sveitar-, fylkis- og landsvísu, meira en 300.000 starfsmenn, 1.600 fagfjárfesta og milljónir viðskiptavina.[2] Það kostaði fyrirtækið mikið að loka öllum verslunum sínum í Bandaríkjunum í hálfan dag og ein fræðslulota gat aldrei leyst allan þann vanda sem fylgir meðvitaðri og ómeðvitaðri hlutdrægni. Starbucks taldi þetta engu að síður rétt að gera. Hvers vegna skiptir breytni fyrirtækisins hagsmunaaðila þess máli? Hvaða áhrif hafa hagsmunaaðilar á ákvarðanir fyrirtækja um siðferðilega breytni og hvers vegna?

3.1 Að tileinka sér hagsmunaaðilanálgun

NÁMSMARKMIÐ

Að loknum þessum kaflahluta átt þú að geta:

- Greint helstu tegundir tengsla fyrirtækja við hagsmunaaðila
- Útskýrt hvers vegna lög ná ekki til allra siðferðilegra skyldna sem fyrirtæki kann að bera gagnvart lykilhagsmunaaðilum
- Rætt hvers vegna velferð hagsmunaaðila verður að vera kjarninn í siðferðilegum ákvörðunum í viðskiptum

Hefur þú einhvern tíma átt hagsmuna að gæta þegar einhver annar tók ákvörðun? Tengsl þín við viðkomandi og vægi ákvörðunarinnar fyrir þig kunna þá að hafa orðið til þess að þú reyndir að tryggja að niðurstaðan þjónaði hagsmunum þínum. Á svipaðan hátt ert þú hagsmunaaðili fyrirtækja, hvort sem þau eru stór eða smá, staðbundin eða alþjóðleg. Skilningur á því hlutverki auðveldar þér að átta þig á mikilvægi þess að forgangsraða hagsmunaaðilum í eigin starfi og viðskiptaákvörðunum.

Tengsl við hagsmunaaðila

Margir einstaklingar og hópar innan og utan fyrirtækis eiga hagsmuna að gæta af því hvernig það kemur vörum eða þjónustu á markað og skapar hagnað. Þar á meðal eru viðskiptavinir, starfsfólk, hluthafar, samfélög, umhverfið, stjórnvöld og fjölmiðlar, bæði hefðbundnir miðlar

og samfélagsmiðlar. Allir þessir hagsmunaaðilar skipta fyrirtækið máli, en þeir hafa ekki allir sama forgang. Ólíkir hópar hafa mismikið vægi í augum stjórnenda, sýna starfseminni misjafnan áhuga og geta haft mismikil áhrif á hana. Þegar fjallað er um hlutverk þeirra skaltu íhuga hvernig fyrirtæki hagnast á samstarfi við hagsmunaaðila sína og á því að hvetja þá til að vinna saman að sameiginlegum hagsmunum.

Hvaða hlutverki gegna hinir fjölmörgu hagsmunaaðilar fyrirtækis? Byrjum á þeim sem starfa innan þess. Ef fyrirtækið er nægilega stórt til að hafa stjórn ber hún ábyrgð á að skilgreina hlutverk þess og endurmeta það eftir því sem starfsemin þróast. Stjórnin hefur almennt eftirlit með ákvörðunum um hlutverk og stefnu fyrirtækisins, vöru- og þjónustuframboð, þá markaði sem það starfar á og laun og fríðindi æðstu stjórnenda. Hún setur einnig markmið um tekjur og arðsemi. Mikilvægasta verkefni stjórnarinnar er að velja og ráða forstjóra, sem er jafnan eini starfsmaðurinn sem heyrir beint undir hana. Forstjóranum er falið að framfylgja stefnu stjórnarinnar og bera undir hana mikilvæg málefni, svo sem stórfelldar breytingar á framboði eða viðræður um kaup á öðru fyrirtæki eða sölu fyrirtækisins.

Forstjórinn ræður síðan aðra stjórnendur til að leiða verkefni og sjá um starfsemi á sviðum á borð við fjármál, sölu og markaðssetningu, almannatengsl, framleiðslu, gæðaeftirlit, mannauðsmál, bókhald og lagafylgni. Starfsfólk þessara sviða er meðal innri hagsmunaaðila og á hagsmuna að gæta af velgengni bæði eigin deildar og fyrirtækisins í heild. Sumir starfsmenn sinna einnig samskiptum út á við og eru tengiliðir við ytri hagsmunaaðila, svo sem fjölmiðla og stjórnvöld.

Viðskiptavinir eru augljóslega mikilvægur hópur ytri hagsmunaaðila. Þeir þurfa að geta treyst því að fyrirtækið standi af heilindum að vörum sínum og þjónustu. Jákvæðar og neikvæðar umsagnir þeirra og meðmæli hafa jafnframt áhrif á orðspor þess. Viðskiptavinir sem komast til dæmis að því að fyrirtæki komi ósanngjarnt fram við starfsfólk sitt kunna að endurskoða tryggð sína við það eða jafnvel sniðganga það til að knýja fram breytingar. Bæði góð og slæm tengsl við hagsmunaaðila geta þannig haft keðjuverkandi áhrif, einkum þar sem fréttir af siðlausri háttsemi berast hratt og víða á samfélagsmiðlum.

Mikilvægustu ytri hagsmunaaðilarnir standa utan fyrirtækisins en hafa bein áhrif á afkomu þess og geta haft verulegt vald yfir starfseminni. Auk viðskiptavina hafa birgjar mikil áhrif og fyrirtæki af öllum stærðum þurfa að rækta samskiptin við þá. Stjórnvöld beita valdi sínu meðal annars í gegnum eftirlitsstofnanir, allt frá alríkisstofnunum á borð við Umhverfisverndarstofnun Bandaríkjanna til skipulagsnefnda sveitarfélaga þar sem fyrirtæki starfa. Nefndirnar móta oft það svigrúm sem fyrirtæki hafa til að reka starfsemi sína og vaxa (mynd 3.2).



Mynd 3.2 Anthony Brown, þáverandi vararíkisstjóri Maryland-ríkis, stýrir hringborðsumræðum með hagsmunaaðilum lítilla fyrirtækja árið 2014. Stjórnvöld líta á fyrirtæki í nærumhverfinu sem hagsmunaaðila við efnahagslega ákvarðanatöku. Lítil fyrirtæki eiga jafnframt sína eigin hagsmunaaðila á staðnum og á svæðinu. Vörur þeirra, þjónusta og ákvarðanir um uppbyggingu rekstrarins hafa áhrif á þessa aðila. (Mynd: aðlögun á ljósmynd af hringborðsumræðum með hagsmunaaðilum lítilla fyrirtækja eftir „Maryland GovPics“/Flickr, CC BY 2.0)

Fyrirtæki bera ábyrgð gagnvart hagsmunaaðilum sínum. Sérhver kaup á vöru eða þjónustu fela í sér gagnkvæmt loforð: kaupandinn skuldbindur sig til að greiða og fyrirtækið til að afhenda þau gæði sem auglýst voru. Sambandið getur þó fljótt orðið flóknara. Hagsmunaaðilar kunna einnig að ætlast til þess að fyrirtækin sem þeir eiga viðskipti við láti gott af sér leiða í nærsamfélaginu eða verndi umhverfið við vöruþróun og þjónustu. Starfsfólk gerir kröfu um sanngjörn laun, stjórnvöld um að lögum sé fylgt og kaupendur í viðskiptum milli fyrirtækja um vandaðar vörur og þjónustu, afhendingu á réttum tíma og skjót viðbrögð ef eitthvað fer úrskeiðis. Kjarnaskyldur gagnvart hagsmunaaðilum felast því fyrst og fremst í góðum vörum og þjónustu. Þær felast þó einnig í skýrum samskiptum og viðbúnaði vegna hugsanlegra vandamála, hvort sem upptök þeirra eru innan fyrirtækisins eða í ytri aðstæðum á borð við náttúruhamfarir.

Siðferðilegar skyldur ná oft lengra en lagalegar kröfur

Hagsmunaaðilar eru einstaklingar og lögaðilar sem eiga hagsmuna að gæta af velgengni fyrirtækis og geta haft áhrif á hana. Sami aðili getur gegnt fleiri en einu hlutverki samtímis; starfsmaður getur til dæmis einnig verið viðskiptavinur og hluthafi.

Einstök viðskipti hagsmunaaðila við fyrirtæki kunna að virðast afmörkuð. Þú ferð til dæmis heim að loknum kaupum í verslun, en sambandinu er þar með ekki endilega lokið. Þú gætir viljað kaupa sömu vöru aftur eða spyrja um ábyrgð. Verslunin kann jafnframt að hafa safnað upplýsingum um þig og kaupin, til dæmis með vildarkerfi eða greiðslukorti, og nýtt þær síðar við markaðssetningu.

Samsung er stórt suðurkóreskt alþjóðafyrirtæki sem framleiðir meðal annars heimilistæki á borð við þvottavélar og þurrkara. Þegar galli kom fram í vindukerfi tiltekinnar gerðar þvottavéla árið 2017 varaði fyrirtækið viðskiptavini við því að vélarnar gætu komist úr jafnvægi og oltið og ráðlagði þeim að halda börnum frá vélunum. Vandinn hvarf þó ekki og bæði ábyrgð Samsung og hætta á málsóknum jukust. Að lokum bauð fyrirtækið öllum

eigendum viðkomandi gerðar fulla endurgreiðslu, hvort sem þeir höfðu kvartað eða ekki, og bauðst jafnframt til að sækja vélina þeim að kostnaðarlausu. Innköllunin náði til nærri þriggja milljóna þvottavéla sem kostuðu 450–1.500 Bandaríkjadali. Samsung varði milljörðum í úrbæturnar en dró um leið úr hættu á málsóknum sem hefðu líklega leitt til mun hærri sáttagreiðslna. Dæmið sýnir vægi hins óskráða samfélagssáttmála milli fyrirtækis og hagsmunaaðila þess og þau áhrif sem brot á honum getur haft á afkomuna.

Ef vara stenst ekki fullyrðingar framleiðandans, hver sem ástæðan er, þarf hann að bæta úr vandanum til að varðveita eða endurheimta traust viðskiptavina. Án traustsins geta gagnkvæm tengsl fyrirtækisins og hagsmunaaðila þess rofnað. Samsung viðurkenndi réttmætar kröfur viðskiptavina sinna og endurgreiddi þeim. Þannig náði fyrirtækið siðferðilegu hámarki, það er gekk eins langt og aðstæður leyfðu til að breyta siðlega. Siðferðilegt lágmark, minnsta aðgerð sem samræmdist lögum, hefði verið að láta viðvörunina eina nægja. Sú afstaða hefði ef til vill verið verjanleg fyrir dómi, en viðvörunin hefði hugsanlega ekki náð til allra kaupenda gölluðu vélanna og mörg börn hefðu getað slasast.

Hvert tilvik gallaðrar vöru eða ófullnægjandi þjónustu er sérstakt. Ef lög gera mun meiri kröfur en lágmarksviðmið segja til um geta þau orðið íþyngjandi og hamlað vexti fyrirtækja. Fyrirtæki sem halda sig aðeins við lagalegt og siðferðilegt lágmark geta hins vegar skapað sér slæmt orðspor og valdið fólki skaða. Slík leið er hvorki ólögleg né endilega siðlaus, en með henni viðurkennir fyrirtækið ekki til fulls gildi viðskiptavina sinna.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Amazon gerir miklar kröfur um vinnuhraða

Hópur viðskiptafræðinema og kennara þeirra hitti framkvæmdastjóra dreifingarmiðstöðvar Amazon í heimsókn þangað.[3] Að lokinni ítarlegri skoðunarferð um húsnæði sem náði yfir fimm ekrur gerði framkvæmdastjórinn athugasemd við hve hægt gestirnir gengu. Hann lýsti svokölluðum Amazon-hraða, rösklegu og ákveðnu göngulagi, og sagði meðalstarfsmann ganga átta eða níu mílur á hverri vakt. Starfsfólkið sem tínir vörurnar saman á að afgreiða hverja pöntun og koma henni til vinnslu og pökkunar eins fljótt og unnt er. Skipulag miðstöðvarinnar er viðskiptaleyndarmál og vörurnar virðast því dreifast um hana án augljósrar reglu. Tínslufólkið þarf þar af leiðandi að fara í margar áttir og leggja að baki mislangar vegalengdir við hverja pöntun. Þeim sem halda ekki í við hraðann er yfirleitt sagt upp, rétt eins og þeim sem stela.

Gagnrýnin hugsun

- Er sanngjarnt að ætlast til þess að starfsfólk Amazon eða annars vinnustaðar gangi að jafnaði átta eða níu mílur á rösklegum hraða á hverjum vinnudegi? Hvers vegna eða hvers vegna ekki? Ætti fyrirtæki sem gerir slíka kröfu að upplýsa umsækjendur um hana fyrir fram?
- Er siðlegt að eiga viðskipti við fyrirtæki sem gerir slíka kröfu til starfsfólks síns? Ef ekki, hvaða valkosti hafa viðskiptavinir og hvernig geta þeir brugðist við?
- Framkvæmdastjóri stöðvarinnar kann að hafa ýkt lýsinguna á Amazon-hraðanum til að vekja athygli gestanna á því hve hratt og lipurlega tínslufólkið afgreiðir pantanir. Ef hann

sagði rétt frá, er þá unnt að halda þessum hraða til lengdar án þess að eiga á hættu líkamlegt og andlegt álag?

Lög ná aðeins að hluta til siðferðilegra skyldna fyrirtækja gagnvart hagsmunaaðilum. Margir vinnuveitendur gera meira en lög krefjast með því að bjóða vegleg hlunnindi, það er aðstöðu og önnur gæði til viðbótar við laun og hefðbundin réttindi. Þar má nefna líkamsræktaraðstöðu og aðra þjónustu á vinnustað, starfsmannaafslátt, ókeypis eða niðurgreitt snarl og máltíðir og kost á að kaupa hlutabréf í fyrirtækinu með afslætti. Framsýnir stjórnendur líta á kostnaðinn sem fjárfestingu í því að halda starfsfólki til langs tíma. Tryggð hagsmunaaðila innan og utan fyrirtækisins er nauðsynleg til að viðhalda rekstrinum, óháð stærð hans.

3

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Samfélagsábyrgð fyrirtækja

Tvö andstæð sjónarmið eru uppi um hvernig fyrirtæki, einkum stór hlutafélög sem skráð eru á markað, eigi að nálgast siðferði og samfélagsábyrgð. Samkvæmt öðru eiga þau að breyta siðlega á markaði en þjóna *eingöngu* hluthöfum og öðrum fjárfestum. Efnahagsleg sjónarmið eru þá látin ganga fyrir öllum öðrum. Hitt sjónarmiðið lítur á hagsmunaaðila sem manneskjur og þar með markmið í sjálfum sér, ekki aðeins tæki til að ná hagnaði (sjá fyrri umfjöllun um skyldusiðfræði í kaflanum Siðfræði frá fornöld til nútímans). Samkvæmt sjónarmiðinu um samfélagsábyrgð fyrirtækja á ábyrgð gagnvart viðskiptavinum, starfsfólki og öðrum hagsmunaaðilum ekki aðeins að vera fyrirtækjum hugleikin heldur mynda kjarna hlutverks þeirra. Með öðrum orðum á að taka vandlegt tillit til hagsmunaaðila. Hugleiddu hvora nálgunina þú myndir velja sem forstjóri alþjóðlegs fyrirtækis.

Gagnrýnin hugsun

- Myndi fyrirtæki þitt fyrst og fremst starfa í þágu tiltekins samfélagslegs hlutverks eða láta efnahagsleg sjónarmið ein ráða?
- Hvernig telur þú að tengsl við hagsmunaaðila myndu móta nálgun þína í viðskiptum? Hvers vegna?

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu grein Miltons Friedman í The New York Times Magazine frá 1970. Þar færir hann rök fyrir því að samfélagslegar skyldur fyrirtækja sem rekin eru í hagnaðarskyni myndu grafa undan undirstöðum kapítalismans. Sjónarmið Friedmans naut stuðnings meirihlutans þegar greinin birtist en hefur síðan misst fylgi.

Ein af áskorunum stjórnenda er að hagsmunaaðilar eru ekki allir sammála um hvar fyrirtæki eigi að staðsetja sig milli siðferðilegs lágmarks og hámarks. Tökum hluthafa sem dæmi. Flestir vilja eðlilega hámarka arð af fjárfestingu sinni, meðal annars í formi arðgreiðslna. Lynn Stout, sem var prófessor við lagadeild Cornell-háskóla, lýsti hlutverki hluthafa með þessum hætti:

> „Hluthafar sem hópur vilja að fyrirtæki geti komið vel fram við hagsmunaaðila sína, því það eykur tryggð starfsfólks og viðskiptavina... Einstakir hluthafar geta þó hagnast á því að þrýsta á stjórnir um að notfæra sér trygga hagsmunaaðila, til dæmis með því að hóta að flytja störf úr landi nema starfsfólk samþykki lægri laun eða hætta stuðningi við vörur sem viðskiptavinir eru farnir að reiða sig á nema þeir kaupi jafnframt dýrar nýjar vörur. Til lengri tíma litið gerir slík tækifærismennska fyrirtækjum erfitt fyrir að ávinna sér tryggð starfsfólks og viðskiptavina yfirleitt.“[4]

Kjarni máls Stout er að hluthafar hegða sér ekki endilega sem ein heild. Sumir vilja hámarka arð af fjárfestingu sinni þótt það bitni á öðrum hagsmunaaðilum. Aðrir vilja ef til vill ganga lengra en lög krefjast, horfa til lengri tíma við hámörkun hagnaðar og krefjast betri meðferðar á hagsmunaaðilum til að auka framtíðarverðmæti og láta meira gott en illt af sér leiða.

Til lengri tíma litið verður velferð hagsmunaaðila að vera í kjarna rekstrar hvers fyrirtækis af tveimur veigamiklum ástæðum: það er siðferðilega rétt og kemur rekstrinum til góða. Þurfi stjórnendur frekari hvata til að fylgja stefnu sem gagnast hagsmunaaðilum ættu þeir að hafa í huga að fólk sem telur hagsmuni sína hafa verið hunsaða lætur óánægju sína fúslega í ljós, bæði við stjórnendur fyrirtækisins og fyrir mun stærri hópi á samfélagsmiðlum.

3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila

NÁMSMARKMIÐ

Að loknum þessum kaflahluta átt þú að geta:

- Útskýrt hvers vegna kröfur hagsmunaaðila hafa mismikið vægi
- Flokkað hagsmunaaðila til að skilja kröfur þeirra betur

Eins og fram kom fyrr í þessum kafla og í kaflanum Af hverju siðfræði skiptir máli ná lög aðeins til hluta þeirra siðferðilegu skyldna sem fyrirtæki bera gagnvart hagsmunaaðilum. Tiltekin krafa hagsmunaaðila, það er hagsmunir hans af viðskiptaákvörðun, getur því reynt á siðferðilega afstöðu jafnvel fyrirtækis sem fylgir lögum. Sumir íbúar kunna til dæmis að leggjast gegn opnun stórverslunar keðjufyrirtækis vegna þess að hún ógnar afkomu smærri fyrirtækja á svæðinu. Hluthafar, lánardrottnar, starfsfólk og neytendur í nágrenninu kunna hins vegar að styðja opnunina sem nýtt tækifæri til hagnaðar, aukins vöruúrvals og samkeppnishæfs verðs. Slíkur ágreiningur sýnir hve flókið getur verið að forgangsraða kröfum hagsmunaaðila þegar siðferðileg rök mæla með báðum kostum. Stórverslun getur til dæmis bæði lækkað verð og skapað störf fyrir ungt fólk og hlutastarfsfólk.

Einnig þarf að hafa í huga að fyrirtæki verður að taka allar kröfur hagsmunaaðila til greina þótt þær hafi ekki allar sama vægi. Flestir stjórnendur gera sér grein fyrir að lykilhagsmunaaðilar eru nauðsynlegir fyrir skilvirkan rekstur og vöxt. Hlutverk fyrirtækisins, markmið þess og takmarkaðar bjargir knýja þá engu að síður til að forgangsraða þörfum ólíkra hópa. Í þessum kaflahluta skoðum við siðlegar leiðir sem stjórnendur geta farið til að taka slíkar ákvarðanir.

Siðferðilegur grundvöllur krafna hagsmunaaðila

Kröfur hagsmunaaðila hafa mismikla þýðingu fyrir fyrirtæki. Donaldson og Preston[5] greina þrjár fræðilegar nálganir á slíkar kröfur: lýsandi, árangursmiðaða og viðmiðandi nálgun. Lýsandi nálgun lítur á fyrirtækið sem samsett úr ólíkum hópum sem hver um sig hefur eigin hagsmuni og mismikil áhrif. Markmiðið er að draga upp sem nákvæmasta mynd af þessum hagsmunum og taka ákvarðanir sem vega þá hvern á móti öðrum af sem mestri sanngirni. Árangursmiðuð nálgun tengir hins vegar stjórnun hagsmunaaðila við fjárhagslega afkomu og gerir ráð fyrir að vönduð meðferð hagsmuna þeirra sé mikilvæg vegna þess að hún skili fyrirtækinu betri árangri.

3

Viðmiðandi nálgun lítur á hagsmunaaðila sem markmið í sjálfum sér, ekki aðeins sem tæki til að bæta fjárhagslega afkomu. Donaldson og Preston segja að samkvæmt henni hafi „hagsmunir allra hagsmunaaðila eigingildi. Hver hópur verðskuldar því athygli vegna eigin gildis en ekki aðeins vegna þess að hann geti þjónað hagsmunum annars hóps, svo sem hluthafa.“[6] Að þeirra mati endurspeglar þessi nálgun siðferðilega kenningu um hagsmunaaðila best, enda lætur hún hlutlægt mat á hagsmunum allra aðila ganga framar hreinum fjárhagslegum sjónarmiðum.

Einnig má raða nálgununum eftir því hve heildstæð sýn þeirra á hagsmunaaðila er. Lýsandi nálgun er þrengst og leggur aðeins grunn að athugun á kröfum þeirra og áhyggjuefnum. Árangursmiðuð nálgun tekur bæði tillit til hagnaðar og annarra hagsmuna og reynir að finna jafnvægi þar á milli. Hún horfir sérstaklega til áhrifanna á fyrirtækið og hluthafa þess. Viðmiðandi nálgun hefur víðtækustu sýnina og beinir athyglinni fyrst og fremst að hagsmunaaðilunum sjálfum. Donaldson og Preston leggja áherslu á að lýsandi og árangursmiðuð nálgun séu ómissandi hlutar kenningarinnar, en telja viðmiðandi nálgun mynda grundvöll hennar.[7]

Þetta eru vitaskuld fræðilegar nálganir og fyrirtæki beita þeim í mismiklum mæli. Það er þó raunverulegur og dýr vandi þegar fyrirtæki missa tengslin við hagsmunaaðila sína. Könnun meðal viðskiptavina 362 fyrirtækja árið 2005 sýndi glöggt hve ólíkt aðilar geta metið sömu reynslu: „Aðeins 8% viðskiptavina lýstu upplifun sinni sem ‚framúrskarandi‘, en 80% fyrirtækjanna töldu sig veita framúrskarandi upplifun.“[8] Önnur rannsókn sýndi skýr tengsl milli ánægju viðskiptavina og árangurs fyrirtækja. Ánægjan tengdist meðal annars því hve vel fyrirtækin héldu í viðskiptavini, heildartekjum þeirra og hlutabréfaverði.[9] Framsýn fyrirtæki verja tíma og fjármunum í að kanna áhyggjuefni hagsmunaaðila og kalla eftir viðbrögðum þeirra meðan enn er hægt að taka mið af þeim við ákvarðanir.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Í þessari grein er fjallað um myndband sem sýndi United Airlines vísa farþegum með gilda farmiða úr sætum sínum og frá borði til að rýma fyrir fjórum starfsmönnum félagsins sem þurftu að komast á annan flugvöll. Atvikið vakti umræðu um reglur fyrirtækja og framkvæmd þeirra. Í tengdri grein um yfirbókun hjá United Airlines eru frekari upplýsingar.

Ætti farþegi sem hefur bókað og greitt fyrra flug að mega neita að fara frá borði og taka seinna flug? Hvaða hagsmunaaðila telur þú að United Airlines hafi sett í forgang í þessu tilviki? Hvers vegna?

Flugfélög yfirbóka til að sem flest sæti séu setin þótt sumir farþegar mæti ekki eða afbóki, enda felur autt sæti í sér tekjutap. Er þessi stefna skynsamleg þegar hagsmunir ólíkra aðila eru vegnir? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Viðbrögðin við Edsel-bíl Ford Motor Company þegar hann kom á markað árið 1958 eru sígilt dæmi um neikvæða afstöðu neytenda (mynd 3.3). Ford hafði rannsakað markaðinn ítarlega og hannað vandaðan fjölskyldubíl fyrir tekjuháan markaðshluta sem Buick, Oldsmobile og Chrysler réðu þá yfir. Neytendur tengdu bíla Ford hins vegar ekki við mikla þjóðfélagsstöðu og Edsel entist ekki í þrjú ár á markaðnum. Ford brást þannig fjárfestum, birgjum og starfsfólki sem áttu afkomu sína undir fyrirtækinu. Fyrirtækið lifði þó mistökin af, ef til vill vegna þess að þau kenndu því dýrkeypta lexíu um stjórnun hagsmunaaðila.



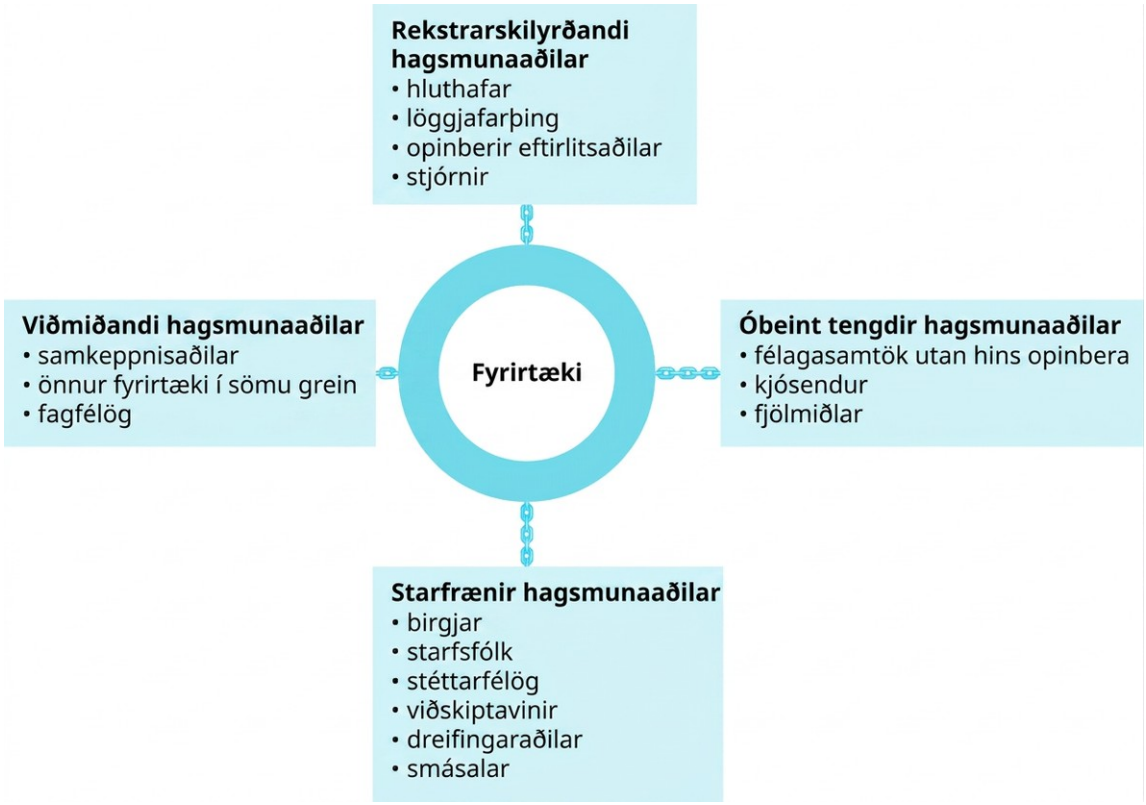
Mynd 3.3 Þessi Edsel Pacer var framleiddur árið 1958, fyrsta framleiðsluár hinnar misheppnuðu gerðar Ford. Framleiðslunni var hætt í nóvember 1959. (Mynd: aðlögun á ljósmynd af Edsel Pacer frá 1958 eftir „Redsimon"/Wikimedia Commons, CC BY 2.5)

Listafólk, umboð þess, sýningarstaðir og kvikmyndaver taka einnig mið af afstöðu hagsmunaaðila sinna, það er aðdáenda og almennra neytenda. Scarlett Johansson hafði samþykkt að leika Dante „Tex" Gill í ævisögulegri kvikmynd. Gill var úthlutað kvenkyni við fæðingu en skilgreindi sig sem karl stóran hluta starfsævinnar. Þegar tilkynnt var um hlutverkið í júlí 2018 vakti ráðningin deilur meðal samtaka sem berjast fyrir réttindum transfólks. Nokkrum dögum síðar tilkynnti Johansson að hún hefði dregið sig úr myndinni.[10] „Í ljósi þeirra siðferðilegu spurninga sem ráðning mín í hlutverk Dante Tex Gill hefur vakið hef ég ákveðið að draga mig úr verkefninu af virðingu við málefnið... Þótt ég hefði gjarnan viljað fá tækifæri til að segja sögu Dantes og kynleiðréttingar hans skil ég hvers vegna mörgum finnst að transmanneskja eigi að leika hann. Ég er þakklát fyrir að umræðan um ráðninguna, þótt umdeild sé, hefur vakið víðtækari umræðu um fjölbreytni og birtingarmyndir ólíkra hópa í kvikmyndum," sagði hún.[11]

Flokkar hagsmunaaðila skilgreindir

Til að skilja kenninguna um hagsmunaaðila og stýra kröfum þeirra og væntingum er gagnlegt að skoða ólíka flokka þeirra. Ein leið er að flokka þá eftir áhrifum. Rekstrarskilyrðandi hagsmunaaðila**r**, svo sem hluthafar, löggjafarþing, opinberir eftirlitsaðilar og stjórnir, móta

starfsumgjörðina og gera fyrirtækinu kleift að starfa. Viðmiðandi hagsmunaaðilar, svo sem samkeppnisaðilar og önnur fyrirtæki í sömu grein, hafa áhrif á viðmið og óformlegar reglur atvinnugreinarinnar. Starfrænir hagsmunaaðila**r** hafa áhrif á aðföng, svo sem birgjar, starfsfólk og stéttarfélög, eða afurðir, svo sem viðskiptavinir, dreifingaraðilar og smásalar. Loks eru önnur samtök og hópar, svo sem félagasamtök utan hins opinbera, kjósendur og fjölmiðlar, óbeint tengdir hagsmunaaðila**r**. Tengsl þeirra við fyrirtækið eru ekki jafn bein en þeir geta engu að síður haft veruleg áhrif á það (mynd 3.4).[12]



Mynd 3.4 Með því að flokka hagsmunaaðila á skýran hátt eftir eðli tengslanna getur fyrirtæki forgangsraðað kröfum þeirra. (Heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Eins og mynd 3.4 sýnir taka rekstrarskilyrðandi og starfrænir hagsmunaaðilar virkan þátt í hönnun, framleiðslu og markaðssetningu. Þeir leggja til aðföng sem fyrirtækið umbreytir í vörur eða þjónustu og dreifir sem afurðum. Fyrirtæki ættu að bera kennsl á *alla* hagsmunaaðilana á myndinni og íhuga hvernig hver þeirra tengist starfseminni. Óbeint tengdir hagsmunaaðilar breytast eftir stað og tíma, en rekstrarskilyrðandi, starfrænir og viðmiðandi hagsmunaaðilar eru stöðugri vegna þess að þeir eru ómissandi fyrir reksturinn. Hagsmunaaðilar geta á móti beitt valdi og áhrifum með því að sitja í stjórn, beita kaupmætti sínum, ná kjöri til opinberra embætta eða ganga í stéttarfélög.

Þegar einn hagsmunaaðili knýr fram breytingu hjá fyrirtæki hefur hún oft áhrif á aðra. Ef félagasamtök utan hins opinbera vekja til dæmis athygli á launamisrétti meðal verkafólks á gúmmíplantekru sem útvegar hráefni til þéttiframleiðanda kann birgirinn að þurfa að jafna launin og bera aukinn kostnað. Birgirinn hefur þá breytt siðlega, en kostnaðurinn fer líklega eftir allri aðfangakeðjunni og lendir að lokum á kaupandanum hjá bílaumboðinu. Birgirinn gæti þess í stað tekið kostnaðinn á sig, en þá drægist afkoma hans saman og ávöxtun hluthafa

lækkaði. Sumir þeirra kynnu í kjölfarið að draga fjárfestingu sína til baka. Þótt þetta líkan af tengslum hagsmunaaðila sé flókið hjálpar það okkur að skilja áhrif hvers hóps á fyrirtækið í heild.

James E. Grunig, prófessor emeritus við Maryland-háskóla, og Todd Hunt þróuðu líkanið um tengsl fyrirtækis á mynd 3.4. Þeir greindu fjóra almenningshópa: óviðkomandi, duldan, meðvitaðan og virkan hóp. Flokkunin ræðst af því hvort hópurinn gerir sér grein fyrir vandamáli og getur brugðist við því. Óviðkomandi hópur sér ekkert vandamál eða verður ekki fyrir áhrifum af því. Dulinn hópur verður fyrir áhrifum en gerir sér ekki grein fyrir vandanum. Meðvitaður hópur veit af honum, en virkur hópur skipuleggur jafnframt viðbrögð. Flokkarnir hjálpa fyrirtæki að móta boðskap sinn og velja samskiptaleiðir. Í þessu felst siðferðilegt gildi líkansins: viti fyrirtæki af vandamáli sem almenningur þekkir ekki getur það miðlað upplýsingum og hjálpað honum að greina vandann og takast á við hann. Dæmið um Tylenol-vöru Johnson & Johnson í næsta ramma sýnir þetta.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Tylenol-morðin í Chicago

Haustið 1982 lenti Johnson & Johnson í alvarlegri almannatengslakreppu þegar fólk í Cook-sýslu í Illinois-ríki lést eftir að hafa tekið lyfseðilslaus parasetamólhylki undir vörumerkinu Tylenol. Alls létust sjö. Rannsókn sýndi að hylkin innihéldu kalíumsýaníð, banvænt eitur sem tengdist framleiðslu lyfsins ekki á nokkurn hátt. Johnson & Johnson tók að eigin frumkvæði allar Tylenol-vörur af markaði í Bandaríkjunum og bauð fullt smásöluverð fyrir öll lyf sem skilað var. Um var að ræða 30 milljónir glasa að verðmæti meira en 100 milljónir Bandaríkjadala. Fyrirtækið greip til þessara víðtæku aðgerða þótt bæði það og lögregla vissu að sýaníðeitrunin væri bundin við Cook-sýslu.

Tylenol var ein af lykilvörum Johnson & Johnson og aflaði mikilla tekna. Aðgerðin var því róttæk, en hún byggðist á siðferðilegum gildum sem fyrirtækið hafði fest í grundvallaryfirlýsingu sinni. Rannsókn leiddi í ljós að einhver hafði átt við glösin í verslunum og sprautað sýaníði í lyfið. Enginn var handtekinn, en allur lyfjaiðnaðurinn fylgdi fordæmi Johnson & Johnson og tók upp innsiglaðar öryggisumbúðir sem gera neytendum viðvart ef átt hefur verið við þær.

Afdráttarlaus siðferðileg afstaða stjórnenda Johnson & Johnson leiddi til tafarlausra aðgerða sem róuðu almenning. Þegar Tylenol kom aftur á markað dreifði fyrirtækið vörunni fyrst til heilsugæslustöðva, sjúkrahúsa og læknastofa og lagði þannig áherslu á traust heilbrigðisstarfsfólks á henni. Stefnan bar árangur. Fyrir eitranirnar var Tylenol með 37% hlutdeild á markaði lyfseðilslausra verkjalyfja. Hún féll í 7% haustið 1982 en hafði náð 30% á ný haustið 1983.

Gagnrýnin hugsun

- Í grundvallaryfirlýsingu sinni tilgreinir Johnson & Johnson marga hagsmunaaðila: notendur varanna (afurðir), starfsfólk (aðföng), fjölskyldur starfsfólks (óbein tengsl) og stjórnvöld (rekstrarskilyrðandi tengsl). Telur þú, með hliðsjón af kenningu Grunigs og

Hunts, að Johnson & Johnson hafi sýnt framsýni með því að taka tillit til og eiga samskipti við ólíka almenningshópa?
- Stjórnendur bandarískra fyrirtækja eru oft sakaðir um að einblína á arðsemi til skamms tíma á kostnað langtímahagsmuna fyrirtækjanna. Hvaða þættir Tylenol-málsins bera vott um skammtímasjónarmið? Hverjir sýna gildi langtímasjónarmiðs?

TENGILL Á NÁMSEFNI

3

Með útgáfu grundvallaryfirlýsingar sinnar varð Johnson & Johnson eitt fyrsta fyrirtækið til að setja fram nokkurs konar hlutverksyfirlýsingu. Lestu grundvallaryfirlýsingu Johnson & Johnson til að kynna þér málið nánar.

Fyrirtæki getur á hinn bóginn reynt að fela vandamál eða afneita því. Volkswagen hafði til dæmis gögn sem sýndu að útblástur dísilvéla þess fór yfir bandarísk mengunarmörk. Í stað þess að endurhanna vélarnar komu verkfræðingar fyrirtækisins búnaði fyrir í bílunum sem greindi prófunaraðstæður og lét mælingarnar líta út eins og vélarnar uppfylltu kröfur Umhverfisverndarstofnunar Bandaríkjanna. Þegar svikin komust upp þurfti Volkswagen að kaupa milljónir bíla til baka. Í september 2017 hafði fyrirtækið greitt meira en 30 milljarða Bandaríkjadala í sektir og annan kostnað og sumir starfsmenn höfðu hlotið fangelsisdóma. Beini kostnaðurinn var mikill, en mannorðstjónið og glatað traust neytenda og hluthafa drógu einnig úr virði fyrirtækisins og lækkuðu hlutabréfaverð þess.[13] Volkswagen sinnti tengslum sínum við hagsmunaaðila illa og það reyndist fyrirtækinu afar kostnaðarsamt. Hagsmunaaðilar sem áður höfðu verið fyrirtækinu tryggir urðu hluti af meðvituðum og virkum hópi: fólk sem sameinaðist um sameiginlegt vandamál, skipulagði sig til að knýja fram lausn og krafðist stundum bóta.[14]

Ein helsta áskorun stjórnenda er að vega kröfur hagsmunaaðila á siðlegan hátt. Verkefnið flækist enn frekar vegna þess að kröfur þurfa ekki að koma fram eftir formlegum leiðum. „Í grunninn vilja hagsmunaaðilar ‚eitthvað' frá fyrirtæki. Sumir vilja… hafa áhrif á það sem fyrirtækið gerir… en aðrir hafa, eða gætu haft, áhyggjur af áhrifum starfseminnar á sig."[15]

Krafa getur verið skýr og bein ef hagsmunaaðili hefur afmarkaða sjálfsmynd eða sterka rödd eða ef hópurinn er fjölmennur. Dæmi um það eru stéttarfélag sem semur um hærri laun og betri kjör og sveitarfélag sem reynir að laða fyrirtæki til sín. Samfélög víða um heim leggja til dæmis gríðarlega vinnu í að fá að halda Ólympíuleikana eða heimsmeistaramótið í knattspyrnu. Þótt það krefjist mikilla fjárfestinga og geti aukið skuldir telja þau að keppnin skili efnahag svæðisins raunverulegum ávinningi.

Margar kröfur eru hins vegar óbeinar eða „raddlausar". Ástæðan kann að vera sú að fáir einstaklingar standa að baki þeim og hafa lítið vægi gagnvart stóru og valdamiklu fyrirtæki. Jafnframt getur tekið langan tíma að fá stórt og skrifræðislegt fyrirtæki til að bregðast við. Sá sem hefur glímt við kapalsjónvarps- eða gervihnattafyrirtæki þekkir þetta: erfitt getur verið að ná sambandi við starfsmann sem hefur umboð til að taka ákvörðun fyrir hönd fyrirtækisins. Sum fyrirtæki treysta jafnvel á að viðskiptavinir verði pirraðir og gefist upp á kröfum sínum. Óbein krafa getur einnig varðað komandi kynslóðir, til dæmis vegna loft- og vatnsmengunar. Christopher D. Stone, prófessor við lagadeild Háskóla Suður-Kaliforníu, setti árið 1972 fram þá hugmynd, sem þá þótti róttæk í bandarískum rétti, að náttúran sjálf

ætti að geta átt aðild að dómsmáli og notið þannig tiltekinnar lagaverndar. Hin áhrifamikla lögfræðigrein Stones, „Should Trees Have Standing?“ (Ættu tré að geta átt aðild að dómsmáli?), birtist þegar vitund almennings um umhverfismál var að aukast. Hún færði mörgum umhverfisverndarsinnum nýjan lagalegan grundvöll til að verja náttúruna. [16]

TENGILL Á NÁMSEFNI

Prófaðu þennan leik á vefnum Gamestorming til að æfa þig í að greina hagsmunaaðila, kortleggja þá og meta vægi þeirra.

3.3 Siðferðileg ákvarðanataka og forgangsröðun hagsmunaaðila

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta átt þú að geta:

- Greint þá þætti sem hafa áhrif á forgangsröðun hagsmunaaðila
- Útskýrt hvers vegna forgangsröð breytist eftir hagsmunum og valdi hagsmunaaðila
- Lýst hvernig kröfum hagsmunaaðila er forgangsraðað, einkum þegar þær rekast á

Ef hugtakið hagsmunaaðila er túlkað eins vítt og kostur er telst hver einasta manneskja hagsmunaaðili hvers einasta fyrirtækis. Fyrsta skrefið í stjórnun hagsmunaaðila er því að skilgreina hvaða aðilar skipta fyrirtækið verulegu máli og forgangsraða þeim. Stjórnun hagsmunaaðila felst í því að meta kröfur þeirra nákvæmlega svo að hægt sé að sinna þeim vel. Síðan þarf fyrirtækið að skoða kröfur þeirra.

Hvernig eiga stjórnendur að vega og meta kröfur svo margra tegunda hagsmunaaðila? Siðferðilega séð ætti ekki að koma betur fram við einn hóp en annan og stjórnendur ættu að sinna sem flestum hagsmunaaðilum. Tími og úrræði eru þó takmörkuð og því þurfa fyrirtæki að forgangsraða kröfum eftir því hversu aðkallandi þarfir hagsmunaaðila eru hverju sinni.

Forgangsröðun hagsmunaaðila

Fyrst getur verið gagnlegt að skoða væntingar ólíkra hagsmunaaðila til tiltekins fyrirtækis eða stofnunar. Væntingarnar ráðast vitaskuld af því hverjir hagsmunaaðilarnir eru, en óhætt er að segja að þeir vænti allir einhvers konar ávinnings af fyrirtækinu. Hluthafar vilja yfirleitt sjá góða ávöxtun af kaupum sínum á hlutabréfum. Starfsfólk vonast hins vegar jafnan eftir áhugaverðum verkefnum, öruggu vinnuumhverfi, starfsöryggi og góðum launum og kjörum. Íbúar í samfélaginu umhverfis fyrirtæki vilja yfirleitt að það skaði hvorki náttúrulegt umhverfi né lífsgæði á svæðinu.

Stjórnendur þurfa því fyrst að átta sig á þessum fjölbreyttu og stundum ósamrýmanlegu væntingum. Ef ekki er hægt að sinna öllum hagsmunaaðilum samtímis verða þeir að ákveða á siðlegan hátt hverjum skuli sinna fyrst og í hvaða röð. Þetta nefnist forgangsröðun hagsmunaaðila. Til þess er gott að afla markvisst upplýsinga um helstu hagsmunaaðila og

kröfur þeirra. Byrja þarf á því að staðfesta að sá sem lýsir áhyggjum sé í raun fulltrúi tiltekins hóps hagsmunaaðila. Vörumerki kann til dæmis að vera nefnt hundruð eða þúsundir sinnum á Twitter daglega. Hvaða ummæli endurspegla sjónarmið lykilhagsmunaaðila og ber því að taka alvarlega? Áður en vörumerkjastjórar svara viðskiptavinum fyrir opnum tjöldum á samfélagsmiðlum leita þeir að mynstrum í samskiptunum og meta samhengi þeirra.

TENGILL Á NÁMSEFNI

3

Lestu greinina „Five Questions to Identify Key Stakeholders“ (Fimm spurningar til að greina lykilhagsmunaaðila) í *Harvard Business Review* til að fræðast frekar um hvernig finna má helstu hagsmunaaðila.

Þegar ljóst er að fulltrúi mikilvægs hóps hagsmunaaðila hefur tjáð sig þarf stjórnandinn að greina hvers fyrirtækið þarfnast frá hópnum. Þannig skýrast tengsl aðilanna. Þótt fyrirtækið þurfi ekkert frá hópnum nú þegar eða í fyrirsjáanlegri framtíð merkir það ekki að hann skipti engu máli. Það getur hins vegar bent til þess að ekki þurfi að setja hann í forgang að svo stöddu.

Stjórnendur þurfa oft að svara þessum spurningum jafnóðum, yfirleitt með takmörkuðum úrræðum og takmörkuðu valdi, enda geta aðstæður breyst á svipstundu. Í þeim skilningi forgangsraða allir fulltrúar fyrirtækis hagsmunaaðilum frá degi til dags og ferlið þarf ekki að vera formlegt. Stundum þarf að ákveða hvaða birgi skuli hrósa eða hvetja til úrbóta, hvaða viðskiptavinur bíður eftir stærri pöntun eða hvort unnt sé að verða við sérstakri beiðni. Það sem skiptir máli er að staðfesta að viðkomandi sé hagsmunaaðili, að málefni hans sé brýnt núna og að tengslin hafi þýðingu fyrir vöxt fyrirtækisins.

Ef afkoma fyrirtækisins er háð tilteknum hagsmunaaðila sem ekki verður auðveldlega skipt út ætti sá aðili að hafa forgang fram yfir aðra sem uppfylla ekki þessi skilyrði. Sinna þarf lykilbirgjum, arðsömum eða traustum viðskiptavinum og áhrifamiklum eftirlitsaðilum, en það merkir ekki að alltaf þurfi að láta undan kröfum þeirra. Þingmaður á fylkisþingi sem fer með kjördæmið þar sem fyrirtæki starfar kann til dæmis að hvetja þingið til að hækka skatta á fyrirtæki svo fylkið afli meiri tekna. Þingmaðurinn hefur ef til vill ekki einn nægilegt pólitískt vægi til að knýja hækkunina fram. Skynsamir stjórnendur hunsa hann samt ekki heldur ræða við hann. Hann kann síðar að afla málstaðnum fylgis og því er skynsamlegt að framsýnir stjórnendur komi á góðu samstarfi við hann.

Ekki geta allir hagsmunaaðilar fengið stöðuga athygli og ekkert fyrirtæki hefur ótakmarkaðan tíma eða ótakmörkuð úrræði. Forgangsröðun af þessu tagi er því í raun eitt af grunnverkefnum stjórnenda. Þegar ákveðið er hvert beina skuli fjármunum og vinnu fyrst þarf bæði að meta vægi tengslanna sjálfra og aðkall kröfunnar, það er hversu brýn hún er hverju sinni.

Forgangsröðun hagsmunaaðila breytist einnig eftir tíma og aðstæðum. Stórt smásölufyrirtæki sem mætir öflugum nýjum keppinautum þarf til dæmis að leggja sérstaka áherslu á þjónustu við viðskiptavini og að þeir fái mikið fyrir peningana. Eftir kaup Amazon á Whole Foods og miklar verðlækkanir kann viðskiptavinahópur matvörukeðjunnar að stækka, því verðið verður hagstæðara og ímyndin um mikil gæði helst samt. Hugsanlegir viðskiptavinir þurfa þá ef til vill ekki lengur að versla annars staðar til að spara.[17] Keppinautar

Whole Foods þurfa nú að setja þjónustu við viðskiptavini í forgang en áður gátu þeir keppt á verði einu saman. Whole Foods getur þannig orðið öflugur keppinautur lágvöruverðsverslana á borð við ALDI og Walmart.

Önnur leið til að forgangsraða tengslum við hagsmunaaðila er að nota fylki yfir vald þeirra og hagsmuni. Eins og mynd 3.5 sýnir má meta hóp hagsmunaaðila út frá áhrifum hans eða valdi gagnvart fyrirtækinu annars vegar og hagsmunum hans af tengslunum hins vegar. Hagsmunaaðili sem hefur bæði mikið vald og mikla hagsmuni telst lykilhagsmunaaðili. Ef slíkur hópur lendir í vanda færist hann ofar í forgangsröðina.



Mynd 3.5 Forgang hagsmunaaðila má sýna sem samspil áhrifa eða valds hópsins og hagsmuna hans af tengslunum við fyrirtækið. (Heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Lítill bóndi eða árstíðabundinn birgir gæti verið í flokki lítils valds og lítilla hagsmuna, einkum ef bóndinn seldi uppskeru sína til margra smásala. Ef sami bóndi tengdist hins vegar stórum dreifingaraðila á borð við Kroger gæti hann selt þessum stóra viðskiptavini alla uppskeruna. Þá væri bóndinn í flokki lítils valds en mikilla hagsmuna og þyrfti líklega að laga verðið að kröfum kaupandans til að ná sölunni.

Áhersla líkansins á vald sýnir hversu mikilvægt er að fyrirtæki rækti tengsl sín við hagsmunaaðila af kostgæfni. Þeir hafa ekki allir jafnmikil áhrif á fyrirtækið, en ekkert fyrirtæki getur hunsað neinn þeirra án þess að eiga á hættu alvarlegar efnahagslegar afleiðingar. Eftir kaup Amazon á Whole Foods og stækkun viðskiptavinahópsins þarf fyrirtækið til dæmis að finna leiðir til að sníða samskiptin betur að hverjum viðskiptavini. Persónuleg þjónusta hefur nefnilega lengi einkennt Whole Foods frekar en Amazon.

Árangursríkur rekstur byggist nú á dögum á því að fyrirtæki viðurkenni kröfur hagsmunaaðila og sinni þeim á siðlegan hátt. Það er rétt breytni og eykur auk þess ánægju hagsmunaaðila, hvort sem þeir eru viðskiptavinir, hluthafar, starfsfólk eða íbúar samfélagsins þar sem fyrirtækið starfar. Ánægja þeirra stuðlar síðan að fjárhagslegri velferð fyrirtækisins.

Stjórnun væntinga hagsmunaaðila

Stjórnun hagsmunaaðila skilar ekki árangri ef ákvarðanir um forgangsröðun byggjast á gölluðum, ónákvæmum eða ófullnægjandi upplýsingum. Ýmsar aðferðir geta komið að gagni. MITRE er ráðgjafarfyrirtæki án hagnaðarsjónarmiða á sviði rannsókna og þróunar. Það aðstoðar stjórnvöld og aðrar stórar stofnanir með marga hagsmunaaðila við að meta hagsmunaaðila sína. Í MITRE-ritinu *Guide to Stakeholder Assessment and Management* er sett fram fimm þrepa kerfi fyrir stjórnun hagsmunaaðila.[18]

MITRE leggur áherslu á að fyrirtæki viðhaldi trausti hagsmunaaðila með reglulegum samskiptum. Fyrst þarf að greina hagsmunaaðilana með skýrum hætti og endurskoða þá greiningu reglulega, því stærð og vægi hópanna breytist með tímanum. Áhyggjuefni þeirra og kröfur koma í ljós með gagnaöflun og greiningu. Fyrirtæki geta meðal annars lagt kannanir fyrir viðskiptavini, birgja og aðra hagsmunaaðila eða rætt við þá í rýnihópum. Sölutölur og markaðsgögn geta veitt upplýsingar um notkun vara. Notendagögn úr vef- og farsímaforritum geta sömuleiðis sýnt hvernig fólk notar stafræna þjónustu fyrirtækisins og hvers vegna það kaupir vörur þess. Á samfélagsmiðlum má einnig fylgjast með þeim málefnum sem ólíkir hagsmunaaðilar ræða. Mikilvægast er að gögnin séu viðeigandi og áreiðanleg og að sjónarmið lykilhagsmunaaðila komi þar fram. Í næsta skrefi kynna stjórnendur niðurstöðurnar fyrir ákvörðunaraðilum fyrirtækisins eða taka sjálfir ákvarðanir á grundvelli þeirra.[19] Að lokum þarf að segja hagsmunaaðilum að tekið hafi verið tillit til sjónarmiða þeirra og að fyrirtækið muni áfram hlusta á þá. Þannig sýnir fyrirtækið í verki að þeir skipti máli.

3

TENGILL Á NÁMSEFNI

Ein aðferð við að forgangsraða kröfum hagsmunaaðila er Hagsmunaaðilahringurinn, sem Linda Bourne þróaði. Farðu á vef um stjórnun hagsmunaaðila til að kynna þér þær fimm lykilaðgerðir sem fyrirtæki getur gripið til með þessu líkani.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Malaysia Airlines

Malaysia Airlines er í eigu einkafjárfesta og stjórnvalda í Malasíu. Stjórnvöld tóku félagið yfir árið 2014 eftir tvö flugslys sem vöktu mikla óvissu. Síðan þá hefur flugfélagið verið rekið með tapi og átt í erfiðleikum og þrír forstjórar hafa stýrt því. Núverandi forstjóri, Peter Bellew, hefur reynslu af ferðaþjónustu og ferðalögum og var falið að lækka kostnað og auka tekjur. Stefna hans er að fjölga ferðum malasískra múslíma til Mekka vegna hajj, hinnar árlegu helgu pílagrímsferðar. Múslímar eru meira en 60% landsmanna og pílagrímsferðin er skylda þeirra sem hafa heilsu og efni til fararinnar. Bellew hyggst bjóða leiguflug til að auðvelda fólki ferðina.[20]

Gagnrýnin hugsun

- Lýstu kröfum farþega sem hagsmunaaðila Malaysia Airlines.
- Lýstu kröfum stjórnvalda sem hagsmunaaðila Malaysia Airlines.

- Hvora kröfuna myndir þú ráðleggja Bellew að setja í forgang: kröfu pílagríma um auðvelda ferð á lægra verði eða kröfu stjórnvalda um arðbæran rekstur? Rökstyddu svarið.

Öll fyrirtæki eru að lokum háð markaðnum, hvert sem hlutverk þeirra er, og því eru viðskiptavinir oft meðal mikilvægustu hagsmunaaðilanna. Fyrirtækið ber siðferðilegar skyldur gagnvart þeim. Það hefur þó jafnframt tækifæri, og ef til vill skyldu, til að móta væntingar þeirra þannig að fyrirtækið geti vaxið og áfram séð starfsfólki, birgjum, dreifingaraðilum og hluthöfum farborða.

Félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða þurfa að miklu leyti að uppfylla sömu skilyrði um fjárhagslega sjálfbærni og fyrirtæki í hagnaðarskyni. Þjónusta þeirra er yfirleitt ekki síður háð nægu sjóðstreymi en vara eða þjónusta fyrirtækis. Mikilvægur munur er þó sá að þeir sem njóta þjónustu félagasamtaka geta oft ekki greitt fyrir hana. Tekjurnar verða því að koma annars staðar frá, gjarnan í formi gjafa eða tekna af stofnfé. Gefendur eru þess vegna ómissandi hagsmunaaðilar slíkra samtaka og samtökin verða að viðurkenna þá sem slíka.

Wesley E. Lindahl, sem rannsakar félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða og veitir þeim ráðgjöf, bendir á að góðgerðarsamtökum beri siðferðileg skylda til að varðveita og ráðstafa gjöfum af ábyrgð. Hann líkir þessu við ráðsmennsku, því fé er gefið í þágu fólks sem þarf mjög á því að halda. Stjórnendur slíkra samtaka bera því sérstaka skyldu til að tryggja að gjafafé sé nýtt vel og því úthlutað með viðeigandi hætti.[21]

Þrennt þarf til að breyta væntingum viðskiptavina eða gefenda: (1) að kanna hversu móttækilegir þeir eru fyrir vöru eða þjónustu fyrirtækisins, (2) að greina bilið milli viðbragða þeirra og þess sem fyrirtækið vill ná fram og grípa til aðgerða til að minnka bilið og (3) að koma á kerfi sem breytir óskum þeirra til frambúðar þannig að þær samræmist því sem fyrirtækið getur raunverulega boðið. Þróun drykkjarumbúða sýnir hvernig fyrirtæki geta breytt venjum viðskiptavina. Áður fyrr voru flestir gosdrykkir og aðrir drykkir, svo sem bjór, seldir í endurnýtanlegum glerflöskum. Viðskiptavinir greiddu lágt skilagjald við kaupin og fengu það endurgreitt þegar þeir skiluðu flöskunum. Þær þurftu að vera þykkar og sterkar til að þola endurnotkun og þyngdin leiddi til mikils flutningskostnaðar.

Framleiðendur drógu úr framleiðslu- og flutningskostnaði með því að dreifa framleiðslunni fyrst nær neytendum. Þegar tæknin leyfði tóku þeir síðan upp áldósir með opnunarflipa. Pappakassar utan um flöskur viku loks fyrir plasthringjum sem héldu dósunum saman. Viðskiptavinir og aðrir hagsmunaaðilar hafa þó mótmælt þeirri hættu sem hringirnir skapa villtum dýrum og sum fyrirtæki hafa því enn á ný endurhannað umbúðir sínar. Þetta ferli, að hanna nýjar umbúðir, hlusta á viðbrögð og endurbæta vöruna, hefur með tímanum breytt hegðun hagsmunaaðila og fært drykkjariðnaðinn til nútímans. Hagsmunaaðilar eru þannig ómissandi þátttakendur í hringrás gagnkvæmra hagsmuna og áhrifa.

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

Rúm í kóngastærð í Bandaríkjunum og blundur í sýningarsófanum í Kína

IKEA er alþjóðlegt fyrirtæki sem hefur bætt bæði tengsl sín við hagsmunaaðila og afkomuna með því að hlusta á þá. Sænska fyrirtækinu hefur vegnað vel í Bandaríkjunum og síðar í Kína með því að laga sig að menningarlegum viðmiðum á hverjum stað. Í Bandaríkjunum leitaði

IKEA til dæmis eftir sjónarmiðum viðskiptavina í verslunum sínum, sem voru um 50.000 talsins, og heimsótti suma þeirra jafnvel heim. Þannig komst fyrirtækið meðal annars að því að bandarískir viðskiptavinir töldu það aðeins bjóða rúm í evrópskum stærðum. IKEA hafði í raun boðið rúm í kóngastærð árum saman, en þau voru einfaldlega ekki til sýnis. Fyrirtækið lagði þá meiri áherslu á að sýna húsgögn sem bandarískir neytendur þekktu og jók þannig sölu svefnherbergishúsgagna árin 2012 og 2013.[22]

Við útrás IKEA í Kína tók fyrirtækið vel í aðra venju: fólk lagði sig á húsgögnunum sem voru til sýnis. „Þótt bannað sé að leggja sig í IKEA-verslunum annars staðar hefur sænski smásalinn lengi leyft kínverskum viðskiptavinum að dotta til að styggja ekki kaupendur sem eru vanir að sofa á almannafæri.“[23] Dæmin sýna að aðlögun að menningu staðarins er ein leið fyrirtækis til að bregðast við óskum hagsmunaaðila. IKEA vék frá venjubundnum reglum sínum og styrkti þannig tengsl neytenda við vörurnar.

IKEA virðist hafa lært það sem mörg alþjóðleg fyrirtæki hafa komist að: væntingar hagsmunaaðila, einkum neytenda, eru ólíkar eftir landsvæðum. Fyrirtæki bera siðferðilega skyldu til að hlusta á þarfir hagsmunaaðila og bregðast við þeim. Því þurfa alþjóðleg fyrirtæki að skilja hvernig staðsetning og menning móta sjónarmið þeirra.

Gagnrýnin hugsun

- Hefur IKEA kerfi til að hafa áhrif á hegðun hagsmunaaðila? Ef svo er skaltu lýsa kerfinu og útskýra hvor aðilinn breytist meira vegna þess, IKEA eða neytendur fyrirtækisins.
- Endurspeglar stefna IKEA viðmiðandi nálgun á stjórnun krafna hagsmunaaðila? Ef svo er, hvernig?

Hagsmunaaðilar bera þá siðferðilegu ábyrgð að láta fyrirtæki sem þeir versla við eða reiða sig á vita af óskum sínum. Slík samskipti geta aukið vilja fyrirtækjanna til úrbóta. Eftir því sem þau bregðast betur við óskum og þörfum hagsmunaaðila sinna verður framkoma þeirra siðlegri.

3.4 Samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR)

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta átt þú að geta:

- Skilgreint samfélagsábyrgð fyrirtækja og nálgun þríþætts ávinnings
- Borið saman einlæga framkvæmd CSR og notkun hennar eingöngu sem almannatengslatækis
- Útskýrt hvers vegna CSR gagnast að lokum bæði fyrirtækjum og hagsmunaaðilum þeirra

Hingað til höfum við aðallega fjallað um hagsmunaaðila sem einstaklinga og hópa utan fyrirtækisins. Nú beinum við sjónum að fyrirtækinu sjálfu sem hagsmunaaðila í umhverfi sínu og spyrjum hvað felist í því að vera samfélagslega ábyrgur rekstraraðili sem gerir sér grein fyrir áhrifum sínum. Einkum er litið til hlutverks stórfyrirtækja sem virkra þátttakenda í samfélaginu. Stærð þeirra ein og sér veldur því að þau hafa áhrif á nærsamfélag sitt, héruð,

ríki og heiminn allan. Þau geta haft jákvæð áhrif með því að skapa störf, efla hagkerfi og knýja nýsköpun. Neikvæð áhrif geta meðal annars birst í umhverfisspjöllum, brotthvarfi smærri keppinauta af markaði og lélegri þjónustu við viðskiptavini.

Samfélagsábyrgð fyrirtækja skilgreind

Á síðustu árum hafa mörg fyrirtæki tileinkað sér samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR), hugmyndafræði sem kynnt var í kaflanum Af hverju siðfræði skiptir máli. Hún gerir meiri kröfur til fyrirtækja en að þau framleiði áreiðanlegar vörur, selji þær á sanngjörnu verði með hæfilegri álagningu og greiði starfsfólki sanngjörn laun. Þeim ber einnig að vernda umhverfið og bregðast við öðrum samfélagslegum áhyggjuefnum. Mörg stórfyrirtæki vinna að samfélagsbætandi verkefnum og upplýsa viðskiptavini sína og nærsamfélög um þau. Þegar samfélagsábyrgð er sinnt af heilindum gagnast hún bæði fyrirtækjum og hagsmunaaðilum þeirra. Ávinningurinn skiptir sérstaklega máli fyrir hagsmunaaðila sem jafnan hafa fengið lítinn forgang og litla rödd, svo sem náttúruna og íbúa í grennd við starfsstöðvar og verksmiðjur.

Í sinni bestu mynd beinir samfélagsábyrgð athygli stjórnenda að samfélagslegum ávinningi nýrra vara og verkefna og krefst þess að þeir sýni fram á hann. Hana má einnig skilja sem svar við langvarandi gagnrýni á fyrirtæki sem hafa skaðað umhverfi og samfélög í leit að aukinni skilvirkni og meiri hagnaði. Gagnrýnin á sér langa sögu. Charles Dickens skrifaði um áhrif kolahagkerfisins á Englandi á nítjándu öld og mótaði þannig skilning okkar á upphafi iðnbyltingarinnar. Chinua Achebe var einn margra tuttugustu aldar höfunda sem lýstu því hvernig nýlendustefna umbreytti afrískum menningarheimum, oft með sársaukafullum afleiðingum. Rachel Carson vakti árið 1962 almenna athygli á efnamengun fyrirtækja í bandarískum vatnsföllum með bók sinni Silent Spring (Þögult vor).

Í bókinni The Feminine Mystique (Leyndardómur kvenleikans) frá 1963 gagnrýndi Betty Friedan hvernig iðnvæðing tuttugustu aldar þröngvaði konum í hefðbundin hlutverk og takmarkaði sjálfræði þeirra. Skáldsagan The Awakening (Vakningin) eftir Kate Chopin frá 1899 og skáldsögur Jane Austen frá nítjándu öld höfðu þegar sýnt hversu fáir kostir stóðu konum til boða þrátt fyrir gríðarlegar félagslegar og efnahagslegar breytingar í iðnvæðingu Vesturlanda. Hópar sem voru skildir eftir eða urðu fyrir beinum skaða af efnahagsbyltingunni hafa krafist áhrifa á starfshætti fyrirtækja og stjórnvalda. Markmiðið er að þeir njóti með beinni hætti góðs af vexti fyrirtækja og tækifærum til frumkvöðlastarfsemi. Bylgja hagvaxtar í iðnvæddum heimi hefur lengst af sniðgengið þessa hópa. Vaxandi áhersla á samfélagsábyrgð kann að veita þeim aukin tækifæri til þátttöku og áhrifa.

CSR og umhverfið

Fyrirtæki hafa brugðist við áhyggjum hagsmunaaðila af umhverfinu og sjálfbærni. Árið 1999 hóf Dow Jones árlega að birta lista yfir fyrirtæki sem lögðu áherslu á sjálfbærni. Sjálfbærni felst í því að varðveita auðlindir og haga starfsemi þannig að hún sé vistfræðilega ábyrg til lengri tíma.[24] Sjálfbærnivísitölur Dow Jones „þjóna sem viðmið fyrir fjárfesta sem taka sjálfbærni með í reikninginn við samsetningu eignasafna sinna.“[25] Sífellt fleiri gera sér grein fyrir að athafnir manna geta skaðað umhverfið og gera það í raun. Umhverfisspjöll geta til

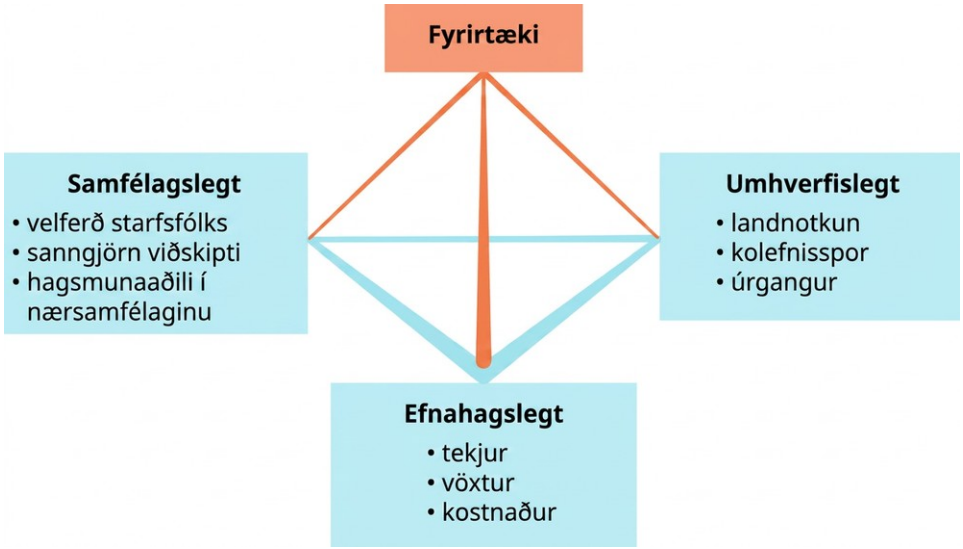
lengdar skert auðlindir, fækkað viðskiptatækifærum og rýrt lífsgæði. Framsýnir hagsmunaaðilar í atvinnulífi átta sig á að hagnaður er aðeins ein af jákvæðum afleiðingum rekstrar. Auk umhverfisverndar geta þeir hvatt stjórnendur til að leggja samfélaginu fleira til, til dæmis með því að koma á fót skólum og heilsugæslustöðvum í fátækum hverfum og styrkja góðgerðarsamtök þar sem fyrirtækin starfa.

Aðrir hagsmunaaðilar, svo sem fylkisstjórnir, félagasamtök utan hins opinbera, borgarahópar og pólitískar aðgerðanefndir í Bandaríkjunum, beita fyrirtæki félagslegum og lagalegum þrýstingi til að bæta umhverfisstarf sitt. Árið 2015 samþykkti Kalifórníuríki til dæmis lög um gagnsæi í aðfangakeðjum. Þau skylda fyrirtæki til að greina frá vinnuaðstæðum hjá starfsfólki birgja sinna. Þótt lögin krefjist aðeins upplýsingagjafar er aukið gagnsæi skref í átt að því að láta bandarísk og önnur alþjóðleg fyrirtæki svara fyrir það sem gerist áður en vörur þeirra birtast í gljáandi umbúðum í verslunum. Þingmennirnir sem sömdu lögin gerðu sér grein fyrir að neytendur myndu líklega þrýsta á fyrirtæki sem reyndust nota þrælavinnu í aðfangakeðjum sínum. Upplýsingaskylda getur því knúið fram breytingar, enda kjósa fyrirtæki fremur að bæta tengsl sín við hagsmunaaðila í aðfangakeðjunni en eiga á hættu að styggja mikinn fjölda viðskiptavina. [26]

Eftir því sem þrýstingur af þessu tagi færist í aukana um allan heim rjúfa hópar hagsmunaaðila einangrun sína og öðlast meira vald. Fyrirtæki þurfa á viðskiptavinum að halda, viðskiptavinir þurfa atvinnu og ríkið þarf skatttekjur, rétt eins og fyrirtæki þurfa auðlindir. Allir hagsmunaaðilar tilheyra þannig gagnháðu tengslaneti. Þess vegna er brýnt að byggja upp sjálfbært kerfi þar sem allir lykilhagsmunaaðilar geta aflað sér áhrifa og beitt þeim.

Fólk, jörð, hagnaður: Þríþættur ávinningur

Hvernig geta stórfyrirtæki og hagsmunaaðilar þeirra mælt áhrif samfélagsábyrgðarverkefna? Líkanið þríþættur ávinningur (TBL) býður upp á eina leið. Breski viðskiptaráðgjafinn John Elkington lýsti þessu mælitæki árið 1994 (mynd 3.6) og það fær okkur til að endurskoða sjálft hugtakið „afkoma“. Fyrirtæki, og raunar flestir neytendur, nota orðið yfirleitt sem stutta lýsingu á fjárhagslegri stöðu: skilar reksturinn hagnaði, stendur hann undir skuldbindingum eða safnast upp skuld? Þetta er hefðbundinn skilningur á afkomu. Elkington telur hins vegar að meta þurfi *raunverulega* afkomu fyrirtækja á þremur sviðum en ekki einu: út frá efnahagslegum, samfélagslegum og umhverfislegum afleiðingum athafna þeirra. Samfélagsleg og umhverfisleg áhrif rekstrar, sem nefnast fólk og jörð í TBL-líkaninu, eru *ytri áhrif* sem fyrirtæki verða að taka með í reikninginn.



Mynd 3.6 Þrír þættir þríþætts ávinnings tengjast innbyrðis. (Heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Hugtakið þríþættur ávinningur byggist á því að ytri hagsmunaaðilar ætlist til að ábyrgð fyrirtækja nái lengra en að afla tekna. Ef auðsöfnun skaðar umhverfið eða heilsu fólks krefst samfélagið þess að fyrirtækið breyti starfsháttum sínum eða fari annað. Samfélagið, atvinnulífið og stjórnvöld hafa áttað sig á að allir hagsmunaaðilar þurfa að vinna að almannaheill. Fyrirtæki sem sýna samfélagslega ábyrgð í verki mega og eiga að njóta viðurkenningar fyrir það. Með því að fylgja TBL-líkaninu og kynna aðgerðir sínar hafa mörg fyrirtæki beint vinnu og hagnaði aftur inn í samfélagið. Slíkt getur til lengdar stuðlað að sjálfbæru hagkerfi.

CSR sem almannatengslatæki

Sum fyrirtæki líta hins vegar á samfélagsábyrgð sem lítið annað en kynningartækifæri. Þau reyna að fegra ímynd sína með umhverfis- eða samfélagsvænum verkefnum án þess að gera kerfisbreytingar sem hafa varanleg jákvæð áhrif. Þegar yfirborðskennd samfélagsábyrgð, einkum í umhverfismálum, er notuð til að hylja kerfislæg siðferðisvandamál og þjóna almannatengslum einum nefnist það grænþvottur. Til að skilja raunverulega afstöðu fyrirtækis til umhverfisins nægir því ekki að trúa gagnrýnislaust því sem stendur á vef þess eða í auglýsingum.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Þegar samfélagsábyrg ímynd reynist grænþvottur

Ben & Jerry's Ice Cream hóf starfsemi sem lítill ísbás í Vermont-ríki og byggði vörur sínar á hreinum mjólkur- og landbúnaðarafurðum úr nærumhverfinu. Fyrirtækið óx hratt og er nú alþjóðlegt vörumerki í eigu Unilever, alþjóðlegs neysluvörufyrirtækis með sameiginlegar höfuðstöðvar í Rotterdam í Hollandi og Lundúnum í Bretlandi.

Samkvæmt gildayfirlýsingu Ben & Jerry's er hlutverk fyrirtækisins þríþætt: „Vörumarkmið okkar knýr okkur til að framleiða frábæran ís vegna þess að góður ís hefur gildi í sjálfu sér. Efnahagsmarkmið okkar felur okkur að reka fyrirtækið með sjálfbæran fjárhagslegan vöxt að leiðarljósi. Samfélagsmarkmið okkar knýr okkur til að beita fyrirtækinu á nýstárlegan hátt til að gera heiminn betri."

Þegar Ben & Jerry's stækkaði þurfti fyrirtækið hins vegar að kaupa mjólkina, helsta hráefni íssins, af stærri birgjum. Flestir þeirra reka stór innieldisbú fyrir búfé (CAFO). Dýraverndarsinnar hafa fordæmt slík bú vegna þess að aðstæður þar skaði velferð dýranna. Talsmenn neytenda telja þau einnig valda verulegri mengun þegar mikill dýraúrgangur berst í jarðveg, vatnsból og andrúmsloft.

3

Gagnrýnin hugsun

- Grefur notkun stórra innieldisbúa undan hlutverki Ben & Jerry's? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?
- Hefur vöxtur Ben & Jerry's stuðlað að einhvers konar grænþvotti móðurfélagsins Unilever? Ef svo er, hvernig?

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu hlutverksyfirlýsingu Ben & Jerry's til að fræðast nánar um gildi fyrirtækisins og það hlutverk sem það hefur sett sér.

Starfshættir Coca-Cola eru annað dæmi um það sem sumir telja grænþvott. Á vef fyrirtækisins stendur:

> „Langvarandi samtal við ólíka hagsmunaaðila veitir okkur mikilvægar upplýsingar sem styðja ákvarðanatökuna, hjálpa okkur að bæta okkur jafnt og þétt og færa okkur nær sjálfbærnimarkmiðum okkar fyrir árið 2020... Við skuldbindum okkur til að tryggja áframhaldandi þátttöku hagsmunaaðila sem einn af grunnþáttum viðskipta- og sjálfbærnistefnu okkar, árlegrar skýrslugjafar og starfsemi um allan heim. Við erum virkir þátttakendur í samfélögunum þar sem við búum og störfum og viljum styrkja samfélagsvefinn svo við getum öll dafnað saman."[27]

Skoðum yfirlýsinguna nánar. „Langvarandi samtal við hagsmunaaðila" virðist lýsa viðvarandi og gagnkvæmum tengslum sem stuðla að stöðugum umbótum. Með því að gera „þátttöku hagsmunaaðila að einum af grunnþáttum viðskipta- og sjálfbærnistefnu" virðist fyrirtækið jafnframt skuldbinda sig til skýrrar, heiðarlegrar og gagnsærrar skýrslugjafar.

Um þessar mundir neyta 20% jarðarbúa Coca-Cola-vöru daglega. Mjög stór hluti mannkyns tilheyrir því hópi neytenda sem eru hagsmunaaðilar fyrirtækisins. Talið er að meira en þrjá lítra af vatni þurfi til að framleiða einn lítra af Coca-Cola, þótt magnið fari eftir framleiðsluferli og staðsetningu. Daglega eru því teknar milljónir lítra af vatni úr náttúrunni til að framleiða vörur fyrirtækisins. Þetta vatnsfótspor getur ógnað vatnsbirgðum bæði starfsfólks og íbúa í nágrenni verksmiðjanna. Í Chiapas í Mexíkó notar átöppunarverksmiðja Coca-Cola til dæmis meira en einn milljarð lítra af vatni á dag þótt aðeins um helmingur

íbúanna hafi rennandi vatn.[28] Hvergi í heiminum er neysla Coca-Cola-vara á mann meiri en í Mexíkó.

Neytendur sem þekkja aðeins auglýsingaherferðir Coca-Cola og almannatengslatexta þess á netinu fara á mis við alvarlegar áhyggjur af vatnsöryggi sem tengjast fyrirtækinu og öðrum sambærilegum drykkjarframleiðendum. Hagsmunaaðilar verða því að sýna málinu áhuga ef knýja á fram raunverulega samfélagsábyrgð og greina einlægar aðgerðir frá grænþvotti.

Ávinningur hagsmunaaðila til lengri tíma

Samfélagsábyrgð sem sinnt er af heilindum getur breytt afstöðu alþjóðlegra fyrirtækja til hagsmunaaðila sinna. Samviskusöm fyrirtæki geta orðið öðrum til fyrirmyndar með því að líta á sig sem hagsmunaaðila í stærra heimssamfélagi. Þau geta sýnt málefnum áhuga og beitt áhrifum sínum á heimsvísu til að bæta það hvernig framleiðsla vara og þjónusta gagnast nærumhverfinu og heiminum öllum. Þau geta skilað samfélögum jafnmiklu og þau taka frá þeim og stuðlað að því að fjármunir renni sjálfkrafa aftur inn í samfélagið. Þannig getur fólk sem vill og getur unnið fyrir þau ekki aðeins aflað sér nauðsynja heldur einnig fengið tækifæri til að sækjast eftir hamingju.

Á móti öðlast alþjóðleg fyrirtæki sjálfbær viðskiptalíkön sem horfa lengra en skammtímaspár um vöxt. Þau fá bæði starfsaðferð og umgjörð til að hugsa um varanlegan vöxt í samstarfi við hagsmunaaðila og með eigin stöðu sem hagsmunaaðila í huga. Siðleg tengsl við hagsmunaaðila auka auð og tækifæri með kerfisbundnum og síkvikum hætti. Án þeirra kann alþjóðlegt neysluhagkerfi að bregðast. Á annarri og siðlegri leið til hagsældar verður birgir nútímans neytandi næstu kynslóðar og jörðin verður áfram byggileg þrátt fyrir margar kynslóðir stöðugra breytinga og áframhaldandi hagvaxtar á heimsvísu.

Lykilhugtök

hlunnindi
: aðstaða, þjónusta og önnur gæði sem starfsfólki standa til boða auk tímakaups, mánaðarlauna og hefðbundinna starfskjara

lýsandi nálgun
: kenning sem lítur svo á að fyrirtæki sé samsett úr ólíkum hagsmunaaðilum sem hver um sig gætir eigin hagsmuna

óbeint tengdur hagsmunaaðili
: hagsmunaaðili sem á hagsmuna að gæta þegar fyrirtæki tekur ákvarðanir og getur haft mikil áhrif á það þótt tengslin séu yfirleitt óbeinni en hjá öðrum hagsmunaaðilum

rekstrarskilyrðandi hagsmunaaðili
: hagsmunaaðili sem skapar fyrirtæki skilyrði til að starfa innan efnahags- og réttarkerfisins

siðferðilegt hámark
: það mesta sem fyrirtæki getur gert til að breyta siðlega við tilteknar aðstæður

siðferðilegt lágmark
: það minnsta sem fyrirtæki þarf að gera til að geta talist siðlegt

aðkall
: mælikvarði á það hversu brýn krafa hagsmunaaðila er hverju sinni

starfrænn hagsmunaaðili
: hagsmunaaðili sem hefur með tengslum sínum áhrif á aðföng og afurðir fyrirtækis eða stýrir þeim

grænþvottur
: yfirborðskenndar aðgerðir í nafni samfélagsábyrgðar sem hylja kerfislæg siðferðisvandamál og þjóna fyrst og fremst almannatengslum

árangursmiðuð nálgun
: kenning sem telur góða stjórnun hagsmunaaðila mikilvæga vegna þess að hún geti bætt afkomu fyrirtækis

viðmiðandi nálgun
: kenning sem lítur á hagsmunaaðila sem markmið í sjálfum sér en ekki tæki til að bæta afkomu fyrirtækis

viðmiðandi hagsmunaaðili
: hagsmunaaðili í atvinnugrein fyrirtækis sem mótar viðmið greinarinnar eða óformlegar reglur hennar

samfélagsábyrgð fyrirtækja
: sú afstaða að hagsmunaaðilar séu ekki aðeins tæki til að ná hagnaðarmarkmiði heldur manneskjur með eigið gildi

krafa hagsmunaaðila
: þeir tilteknu hagsmunir hagsmunaaðila sem ákvörðun fyrirtækis varðar

stjórnun hagsmunaaðila
: ferlið við að meta kröfur hagsmunaaðila nákvæmlega svo að fyrirtæki geti sinnt þeim vel

forgangsröðun hagsmunaaðila
: ferlið við að ákveða hvaða hagsmunaaðilum skuli sinna og í hvaða röð

þríþættur ávinningur (TBL)
: mælikvarði á afkomu fyrirtækis út frá áhrifum þess á fólk, jörðina og hagnað

Samantekt

3.1 Að tileinka sér hagsmunaaðilanálgun

Fyrirtæki ber skyldur og ábyrgð gagnvart hverjum hagsmunaaðila. Samfélagssáttmálinn milli atvinnulífs og samfélags er þó að mestu óskráður. Því getur verið að það eitt að fara að lögum tryggi aðeins siðferðilegt lágmark. Til lengri tíma litið ætlast samfélagið til að fyrirtæki viðurkenni víðtækari skyldur sínar í samskiptum við helstu hagsmunaaðila.

3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila

Kenningar um hagsmunaaðila má nálgast á þrjá vegu: með lýsandi, árangursmiðaðri eða viðmiðandi nálgun. Viðmiðandi nálgun gefur víðtækasta sýn á fyrirtækið og hagsmunaaðila þess og er meginundirstaða hagsmunaaðilakenninga. Við greiningu má flokka hagsmunaaðila eftir vægi krafna þeirra, áhrifum á fyrirtækið og eðli tengslanna. Þeir geta til dæmis verið rekstrarskilyrðandi, viðmiðandi, starfrænir eða óbeint tengdir. Einnig má greina kröfur út frá fjórum tegundum almenningshópa: óviðkomandi, duldum, meðvituðum og virkum hópi. Sú flokkun ræðst af því hvort hópurinn gerir sér grein fyrir vandamáli og getur brugðist við því.

3.3 Siðferðileg ákvarðanataka og forgangsröðun hagsmunaaðila

Stjórnendur setja þá hagsmunaaðila í forgang sem hafa aðkallandi þarfir, gera mjög brýnar kröfur eða skipta fyrirtækið miklu máli. Hvaða hópar falla þar undir getur breyst með tímanum. Einnig má forgangsraða hagsmunaaðilum eftir tengslum þeirra við fyrirtækið með fylki yfir vald og hagsmuni. Ferli MITRE við stjórnun hagsmunaaðila felst í því að byggja upp traust, greina hagsmunaaðila, afla viðeigandi gagna og vinna úr þeim, kynna stjórnendum niðurstöðurnar og sýna hagsmunaaðilum að þeir skipti máli. Viðskiptavinir eru oft í miklum forgangi og því geta bæði fyrirtæki og félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða þurft að stýra væntingum viðskiptavina eða gefenda.

3.4 Samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR)

Flest fyrirtæki þurfa að sýna samfélagsábyrgð í verki til að ná árangri á nútímamarkaði. Samkvæmt hugmyndinni um þríþættan ávinning eiga fólk og jörðin að vega jafnt og hagnaður þegar árangur fyrirtækis er metinn. Ólíkt grænþvotti felur raunveruleg samfélagsábyrgð í sér skuldbindingu gagnvart jörðinni sem hagsmunaaðila, enda er heilbrigt umhverfi til framtíðar forsenda þess að fyrirtæki geti yfirleitt starfað.

Matsspurningar

1. Að viðhalda trausti milli hagsmunaaðila og fyrirtækja telst _____.

a. á ábyrgð hagsmunaaðilans
b. siðferðilegt lágmark
c. siðferðilegt hámark
d. samfélagssáttmáli

2. Fyrirtæki þurfa að veita starfsfólki hlunnindi til að uppfylla samfélagssáttmála stjórnenda og starfsfólks sem hagsmunaaðila.

a. Satt
b. Ósatt

3. Veldu vörumerki sem þú heldur upp á og nefndu að minnsta kosti fimm helstu hópa hagsmunaaðila þess.

4. Hluthafi er hagsmunaaðili sem _____.

a. á hlutabréf sem fjárfestingu
b. hefur almenna hagsmuni af afdrifum allra fyrirtækja sem skráð eru á hlutabréfamarkað
c. beinir sjónum að því hvernig fyrirtæki koma vörum sínum á markað
d. kaupir alltaf vöru eða þjónustu tiltekins fyrirtækis

5. Krafa hagsmunaaðila _____.

a. er yfirleitt kvörtun
b. er alltaf fjárhagslegs eðlis
c. getur verið hvert það málefni sem varðar fyrirtæki
d. er það sama og málshöfðun

6. Útskýrðu hvernig viðmiðandi nálgun í kenningunni um hagsmunaaðila leggur grunn að árangursmiðaðri og lýsandi nálgun.

7. Hvaða reitur í fylkinu yfir vald og hagsmuni er mikilvægastur? Rökstyddu svarið.

8. Samkvæmt aðlagaðri aðferð ráðgjafarfyrirtækisins MITRE er rétt röð skrefa í stjórnun hagsmunaaðila að _____.

a. byggja upp traust, greina hagsmunaaðila, forgangsraða kröfum, setja breytingar fram myndrænt og frumflokka mál
b. byggja upp traust, greina hagsmunaaðila, afla gagna og vinna úr þeim, kynna niðurstöður, gera breytingar og undirbúa samskiptaáætlun
c. byggja upp traust, greina hagsmunaaðila, afla gagna og vinna úr þeim, kynna stjórnendum niðurstöðurnar og koma því skýrt til hagsmunaaðila að fyrirtækið meti framlag þeirra
d. greina hagsmunaaðila, afla gagna og vinna úr þeim, gera breytingar og kynna niðurstöður

9. Stjórnun hagsmunaaðila snýst þegar upp er staðið um að meta framlag þeirra til fyrirtækisins, jafnvel þótt það virðist lítilvægt, ófrumlegt eða áhrifalítið.

a. Satt
b. Ósatt

10. Nefndu þrjá þætti þríþætts ávinnings.

11. Hvers krefjast lög Kaliforníu um gagnsæi í aðfangakeðjum af fyrirtækjum sem starfa í Kaliforníu?

12. Fyrirtæki ákveða sjálf hvort þau axla samfélagsábyrgð.

a. Satt
b. Ósatt

13. Sjálfbærnivísitölur Dow Jones veita upplýsingar sem nýtast _____.

a. fjárfestum sem sækjast eftir skjótum hagnaði
b. fjárfestum sem sækjast eftir langtímaávöxtun
c. fjárfestum sem meta samfélagsábyrgð fyrirtækja mikils
d. markaðsherferðum fyrirtækjanna í vísitölunum

Aftanmálsgreinar

1. “The Latest: Police Release Call from Starbucks Employee,” Associated Press, 17. apríl 2018. https://apnews.com/7c0b3793ca244e128effc1019bde194c.

2. “Starbucks,” *Fortune*. http://fortune.com/fortune500/starbucks/; “Starbucks Corporation Institutional Ownership,” Nasdaq. https://www.nasdaq.com/symbol/sbux/institutional-holdings; “Starbucks Company Profile,” Starbucks. https://www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-profile (sótt 18. júní 2018).

3. Michael Nunez, “New Horror Story Proves Working for Amazon Is More Soul-Crushing Than We Thought,” Gizmodo, 7. mars 2016. https://gizmodo.com/new-horror-story-proves-working-for-amazon-is-more-soul-1763323814.

4. Lynn A. Stout, “The Shareholder Value Myth,” ritgerð nr. 771 (Ithaca, NY: Cornell Law Faculty Publications 2013), 6. http://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2311&context=facpub.

5. Thomas Donaldson og Lee E. Preston, “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications,” *The Academy of Management Review* 20, nr. 1 (1995): 65–91.

6. Thomas Donaldson og Lee E. Preston, “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications,” *The Academy of Management Review* 20, nr. 1 (1995): 65–91.

7. Thomas Donaldson og Lee E. Preston, “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications,” *The Academy of Management Review* 20, nr. 1 (1995): 65–91.

8. Christopher Meyer og Andre Schwager, “Understanding Customer Experience,” *Harvard Business Review*, febrúar 2007. https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience.

9. Paul Williams og Earl Naumann, “Customer Satisfaction and Business Performance: A Firm-Level Analysis,” *Journal of Services Marketing* 25, nr. 1 (2011): 20–32.

10. Mia Galuppo, “Scarlett Johansson Drops Out of ‘Rub & Tug’ Trans Film Following Backlash,” *Hollywood Reporter*, 13. júlí 2018. https://www.hollywoodreporter.com/news/scarlett-johansson-drops-trans-film-rub-tug-backlash-1127003.

11. Aaron Hicklin, “Exclusive: Scarlett Johansson Withdraws from *Rub & Tug*,” *Out*, 13. júlí 2018. https://www.out.com/out-exclusives/2018/7/13/exclusive-scarlett-johansson-withdraws-rub-tug.

12. Brad L. Rawlins, “Prioritizing Stakeholders for Public Relations,” Stofnun um almannatengsl, mars 2006. https://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2006_Stakeholders_1.pdf.

13. Charles Riley, “Volkswagen's Diesel Scandal Costs Hit $30 Billion,” *CNN Money*, 29. september 2017. http://money.cnn.com/2017/09/29/investing/volkswagen-diesel-cost-30-billion/index.html.

14. Miles Brignall, “Volkswagen’s US Compensation Deal Leaves British Drivers Fuming,” *The Guardian*, 29. október 2016. https://www.theguardian.com/money/2016/oct/29/volkswagen-us-compensation-deal-british-drivers-fuming; Soraya Sarhaddi Nelson, “German Consumers Fight Automakers for Compensation in Emissions Scandal,” All Things Considered, 10. nóvember 2017. https://www.npr.org/2017/11/10/563378729/german-consumers-fight-automakers-for-compensation-in-emissions-scandal.

15. Prófnefnd P1, “All About Stakeholders – Part 1,” ACCA. http://www.accaglobal.com/us/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p1/technical-articles/stakeholders-part1.html (sótt 5. ágúst 2018).

16. Christopher D. Stone, “Should Trees Have Standing? Toward Legal Rights for Natural Objects,” *Southern California Law Review* 45, (1972): 450–501.

17. Nathaniel Meyersohn, “Why Kroger Is Making Its Own Clothes,” *CNN Money*, 3. nóvember 2017. http://money.cnn.com/2017/11/03/news/companies/kroger-clothes/index.html.

18. “Systems Engineering Guide. Stakeholder Assessment and Management,” MITRE. https://www.mitre.org/publications/systems-engineering-guide/enterprise-engineering/

transformation-planning-and-organizational-change/stakeholder--assessment-and-management (sótt 1. maí 2018).

19. "Systems Engineering Guide. Stakeholder Assessment and Management," MITRE. https://www.mitre.org/publications/systems-engineering-guide/enterprise-engineering/transformation-planning-and-organizational-change/stakeholder--assessment-and-management (sótt 1. maí 2018).

20. John Anthony, "Malaysia Airlines Prepares for Rebranding, CEO Mueller Says," *Stuff*, 2. október 2015. https:www.stuff.co.nz/business/industries/72625417/Malaysia-Auirlines-prepares-for-rebranding-CEO-Christoph-Mueller-says.

21. Wesley E. Lindahl, "The Fundraising Process," í *Understanding Nonprofit Organizations*, 2. útg., ritstj. J. Steven Ott og Lisa A. Dicke (Fíladelfíu: Westview Press, 2012), 123.

22. Jenna Goudreau, "How IKEA Leveraged the Art of Listening to Global Dominance," *Forbes*, 30. janúar 2013. https://www.forbes.com/sites/jennagoudreau/2013/01/30/how-ikea-leveraged-the-art-of-listening-to-global-dominance/#6ab8eefc2b09.

23. Dan Levin, "Shh. It's Naptime at Ikea in China," *New York Times*, 26. ágúst 2016. https://www.nytimes.com/2016/08/27/world/what-in-the-world/shh-its-naptime-at-ikea-in-china.html.

24. Victoria Knowles, "What's the Difference Between CSR and Sustainability?" *2degrees*, 25. mars 2014. https://www.2degreesnetwork.com/groups/2degrees-community/resources/whats-difference-between-csr-and-sustainability/.

25. "Dow Jones Sustainability Indices," RobecoSAM. http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/#tab-1 (sótt 5. ágúst 2018); "Results Announced for 2017 Dow Jones Sustainability Indices Review," RobecoSAM, 7. september 2017. http://www.sustainability-indices.com/images/170907-djsi-review-2017-en-vdef.pdf.

26. Kamala Harris, "The California Transparency in Supply Chains Act. A Resource Guide," Dómsmálaráðuneyti Kalifornía, 2015. https://oag.ca.gov/sites/all/files/agweb/pdfs/sb657/resource-guide.pdf.

27. Coca-Cola Company, "2016 Sustainability Report: Stakeholder Engagement," 18. ágúst 2017. http://www.coca-colacompany.com/stories/stakeholder-engagement#2.

28. Martha Pskowski, "Coca-Cola Sucks Wells Dry in Chiapas, Forcing Residents to Buy Water," *Salon*, 16. september 2017. https://www.salon.com/2017/09/16/coca-cola-sucks-wells-dry-in-chiapas-forcing-residents-to-buy-water_partner/.

4. KAFLI

Þrír sérstakir hagsmunaaðilar: Samfélagið, umhverfið og stjórnvöld

4



Mynd 4.1 Japanska hugtakið nemawashi merkir í grófum dráttum „að leggja grunninn“ eða „að skjóta sterkum rótum“. Í viðskiptasiðfræði felur nemawashi í sér að leggja traustan grunn að aðgerð eða verkefni með því að leita til allra hagsmunaaðila og óska eftir sjónarmiðum þeirra. Fyrirtækið sýnir þannig hversu mikils það metur álit þeirra um leið og það byggir upp stuðning frá grunni. (Heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Efnisyfirlit kaflans

- 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
- 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi
- 4.3 Stjórnvöld og einkageirinn

Inngangur

Góðir stjórnendur vita að skuldbinding við sjálfbærni og samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR) þarf að hvíla á traustum grunni. Á honum getur fyrirtækið byggt og látið skuldbindinguna ná til allrar starfseminnar.[1] Fyrirtæki sem ætla í raun að flétta samfélagsábyrgð inn í langtímastefnu sína byrja á að leita sjónarmiða hjá stórum og fjölbreyttum hópi hagsmunaaðila. Síðan hrinda þau henni í framkvæmd, skuldbinda sig og fylgja henni eftir, allt með gagnsæjum hætti. Samfélagsábyrgð er meira en enn ein stefnan; hún er hugmyndafræði sem fangar kjarna n*emawashi,* það er að „skjóta sterkum rótum“ (mynd 4.1). Hún sýnir jafnframt að fyrirtæki er reiðubúið að verja því fjármagni og mannauði sem þarf til að gera ábyrgðina að veruleika í stað þess að láta orðin ein duga.

Í kaflanum eru sjálfbærni og samfélagsábyrgð skoðaðar frá sjónarhóli fjölbreytts hóps hagsmunaaðila: stjórnenda, starfsfólks, fjárfesta, opinberra eftirlitsaðila, samkeppnisaðila, neytenda og annarra viðskiptavina, nærsamfélagsins og umhverfisins. Ef þú værir forstjóri, myndir þú verja þeim tíma og fjármunum sem þarf til að innleiða samfélagsábyrgð með réttum hætti? Hvers vegna kynnu sum fyrirtæki að hika við nálgun að hætti nemawashi?

4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja

NÁMSMARKMIÐ

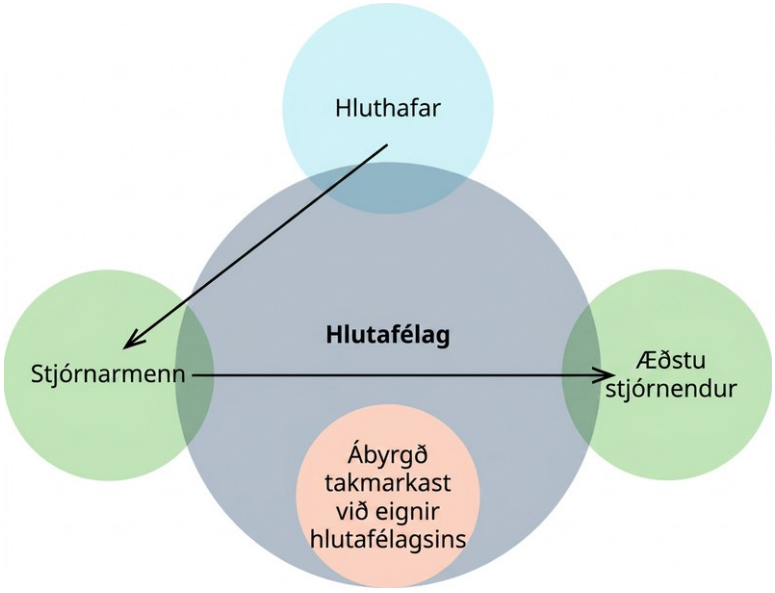
Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Útskýrt hvernig fjárfestar og eigendur njóta góðs af því að reka fyrirtæki sem hlutafélag
- Skilgreint hugtakið forgangur hluthafa
- Rætt áreksturinn milli forgangs hluthafa og samfélagsábyrgðar fyrirtækja

Félagaréttur gerir fyrirtækjum kleift að starfa innan lagalegrar umgjarðar þar sem ábyrgð er aðskilin frá eignarhaldi og stjórn. Lög af þessu tagi voru sett í flestum fylkjum Bandaríkjanna á nítjándu öld. Ólíkt einkarekendum og eigendum sameignarfélaga bera eigendur nútíma hlutafélaga aðeins takmarkaða ábyrgð á skuldum félagsins og öðrum fjárskuldbindingum þess. Takmörkuð ábyrgð er ein af grunnstoðum bandarísks kapítalísks hagkerfis.

Kostir hlutafélagaformsins

Takmörkuð ábyrgð felur í sér að eigendur hlutafélaga, það er hluthafar, ásamt stjórnarmönnum og stjórnendum, njóta lagaverndar. Ef reksturinn bregst takmarkast tap þeirra í flestum tilvikum við þá fjárhæð sem þeir greiddu fyrir eignarhlut sinn (mynd 4.2). Sama vernd nær til eigenda sumra annarra rekstrarforma, svo sem félaga með takmarkaðri ábyrgð (LLC). Slíkt félag líkist hlutafélagi að því leyti að eigendurnir bera takmarkaða ábyrgð, en skipulag þess og stjórnun svipar fremur til sameignarfélags. Lög hvers fylkis heimila nokkur rekstrarform sem veita eigendum ábyrgðarvernd, meðal annars hlutafélög, LLC-félög, sameignarfélög með takmarkaðri ábyrgð og samlagsfélög.

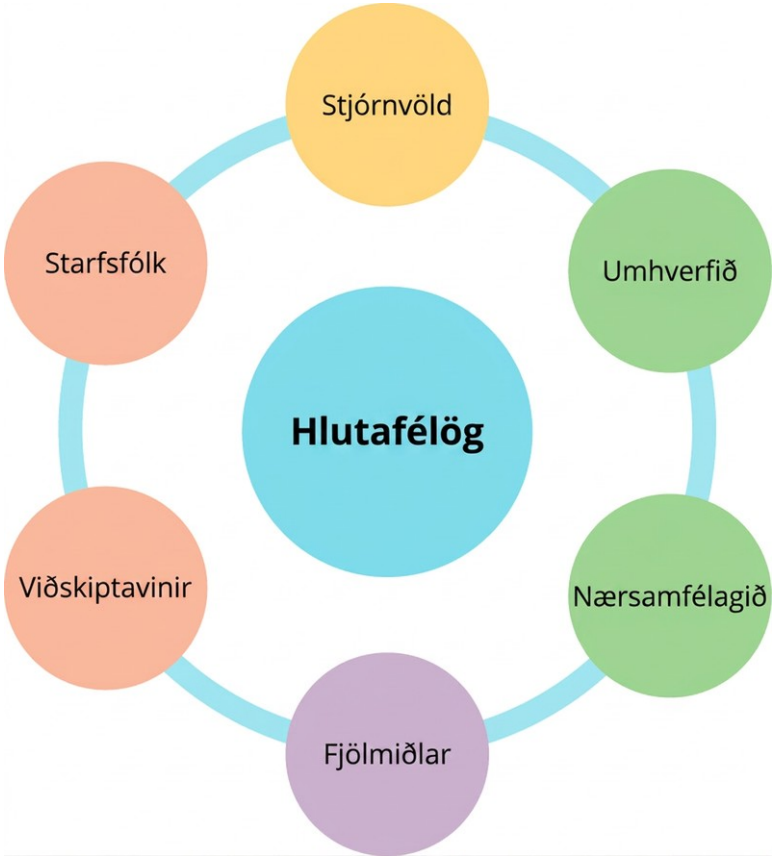


Mynd 4.2 Hluthafar kjósa stjórn félagsins, sem ræður æðstu stjórnendur þess, og allir þessir aðilar njóta takmarkaðrar ábyrgðar. (Heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

4

Án fylkislaga um stofnun hlutafélaga bæru eigendur fyrirtækja persónulega ábyrgð á rekstrartapi. Það myndi auka áhættu eignarhalds og gera eigendum erfiðara fyrir að selja hlut sinn. Þeir kynnu jafnframt að þurfa að greiða tekjuskatt í hlutfalli við eignarhlutinn. Persónuleg fjárhagsleg ábyrgð af þessu tagi gæti torveldað fyrirtækjum að afla fjármagns með sölu hlutabréfa. Takmörkuð ábyrgð afmarkar hins vegar það sem hluthafi getur tapað við kaup á hlutabréfum og gerir fjárfestinguna því meira aðlaðandi. Hlutafélagaformið fjölgar þannig hugsanlegum fjárfestum og eykur þá fjárhæð sem þeir eru tilbúnir að leggja fram. Myndir þú fjárfesta í fyrirtæki ef þú gætir bæði tapað fjárfestingunni og jafnframt borið persónulega ábyrgð á öllum skuldum þess?

Fyrirtæki öðlast stöðu hlutafélags þegar fylki veitir því stofnleyfi samkvæmt lögum sínum. Ábyrgðarvernd hlutafélagaformsins gerir fyrirtækinu kleift að dreifa hluta tapsins yfir samfélagið með hætti sem einkarekstur og sameignarfélög geta ekki. Í stað þess að eigendurnir beri tapið hver fyrir sig *dreifist* byrðin þá um samfélagið. Fyrirkomulagið minnir á tryggingar, þar sem margir bera hver um sig lítinn hluta tjóns í stað þess að einn eða fáir beri það allt. Samfélagið gerir því hlutafélögum kleift að starfa, bæði með lögum um stofnun þeirra og með takmörkun á fjárhagslegri áhættu eigendanna. Þar sem fyrirtæki í hagnaðarskyni fá rétt til að starfa sem hlutafélög og afla ótakmarkaðs hagnaðar með takmarkaðri ábyrgð er eðlilegt að telja þau skulda samfélaginu eitthvað á móti. Þetta gagnkvæma mótframlag, quid pro quo eða „*eitthvað fyrir eitthvað*“, felst í að axla samfélagsábyrgð gagnvart þeim fjölmörgu hagsmunaaðilum sem félagið kann að bera skyldur við. Þar á meðal eru viðskiptavinir, nærsamfélagið, umhverfið, starfsfólk, fjölmiðlar og stjórnvöld (mynd 4.3).



Mynd 4.3 Til dæmigerðra hagsmunaaðila hlutafélags teljast meðal annars viðskiptavinir þess, nærsamfélagið þar sem það starfar, náttúran, starfsfólk, fjölmiðlar og stjórnvöld. (Heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0)

Að vega saman margvíslegar skyldur hlutafélags

Áratugalöng siðferðileg umræða um samfélagsábyrgð fyrirtækja snýst um hvort hlutafélag beri skyldur gagnvart samfélaginu eða aðeins hluthöfum sínum. Mikilvæg dómsmál sem hafa mótað þetta álitaefni spanna nær heila öld og meðal þeirra eru tímamótamál sem vörðuðu Ford Motor Company, Wrigley Company og Hobby Lobby.

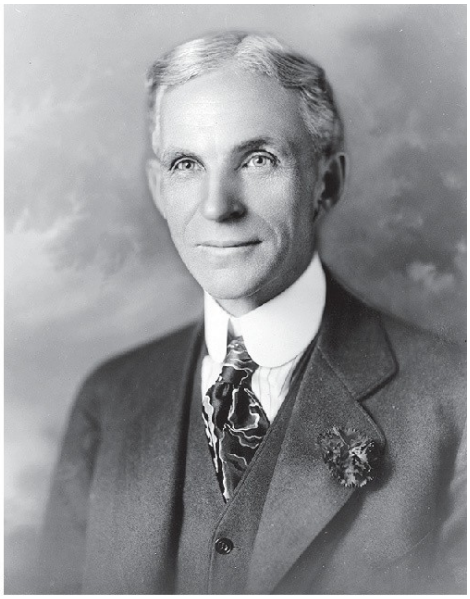
Í málinu *Dodge gegn Ford Motor Company* (1919) dæmdi hæstiréttur Michigan-ríkis í samræmi við forgang hluthafa. Dómurinn kvað á um að stofnandinn Henry Ford yrði fyrst og fremst að reka Ford Motor Company í þágu hluthafanna og hámarka hagnað þeirra. [2] Samkvæmt hefðbundnu hlutafélagalíkani aflar félag tekna, dregur kostnað frá og greiðir hluthöfum hagnaðinn sem arð. Ford hafði tilkynnt að fyrirtæki hans myndi hætta að greiða háan arð. Þess í stað hygðist það nota hagnaðinn til að bæta vörugæði, stækka starfsstöðvar og, það sem kom ef til vill mest á óvart, lækka verð. Hluthafar höfðuðu þá mál gegn Ford og kröfðust þess að dómstóllinn skyldaði fyrirtækið til að verja áfram meginhluta hagnaðarins í háar arðgreiðslur. Það er kaldhæðnislegt að hluthafarnir sem lögsóttu Ford voru Dodge-bræðurnir, fyrrverandi birgjar hans sem höfðu nýlega stofnað eigið bílafyrirtæki.

Við réttarhöldin bar Ford (mynd 4.4) vitni um að fyrirtækið væri orðið nægilega arðbært til að sinna víðtækari skyldum og grípa til aðgerða sem kæmu almenningi, þar á meðal

starfsfólki og viðskiptavinum, til góða. Slík afstaða var óvenjuleg meðal stofnenda og aðaleigenda stórra hlutafélaga í byrjun tuttugustu aldar. Á uppgangstíma kapítalismans í Bandaríkjunum lögðu flestir eigendur megináherslu á að hámarka hagnað, enda auðveldaði það þeim að laða að fjármagn og endurfjárfesta í fyrirtækinu. Flestir fjárfestar vildu trausta ávöxtun fremur en samfélagslegan ávinning. Hluthafarnir töldu umhyggju Fords fyrir starfsfólki og viðskiptavinum bæði óviðeigandi og ólögmæta. Dómstóllinn féllst á sjónarmið þeirra og Ford varð að hverfa frá því markmiði að vega saman hagnað og víðtækari samfélagslegan ávinning.[3]



(a)



(b)

Mynd 4.4 Árið 1913 sjást verkamenn við færiband Ford (a) í Highland Park í Michigan. Í málinu Dodge gegn Ford Motor Company (1919) úrskurðaði hæstiréttur Michigan-ríkis að Henry Ford (b) yrði fyrst og fremst að reka Ford Motor Company með hámörkun hagnaðar hluthafa að leiðarljósi en ekki víðtækari hagsmuni starfsfólks og viðskiptavina. (mynd a: aðlögun á ljósmynd af færibandi Ford árið 1913 eftir óþekktan höfund/Wikimedia Commons, almenningseign; mynd b: aðlögun á andlitsmynd af Henry Ford eftir Hartsook/Wikimedia Commons, almenningseign)

Það er kaldhæðnislegt að í sama máli staðfesti dómstóllinn gildi reglunnar um viðskiptalegt mat. Samkvæmt þessari meginreglu fordæmisréttar bera stjórnendur og stjórnarmenn hlutafélags ekki ábyrgð á tapi vegna ákvarðana ef gögn sýna að þær voru skynsamlegar og teknar í góðri trú. Reglan veitir þeim því svigrúm til að ákveða hvernig fyrirtækinu skuli stýrt.[4] Í meginatriðum merkir hún að dómstólar endurmeta ekki ákvarðanir stjórnenda eða stjórnarmanna eftir á.

Lögmæti og réttmæti samfélagsábyrgðar sem viðskiptastefnu hefur tekið miklum breytingum frá 1919. Á sjötta og sjöunda áratug tuttugustu aldar höfnuðu sumir fylkisdómstólar til dæmis kenningunni um forgang hluthafa. Þeir úrskurðuðu þess í stað að víð túlkun reglunnar um viðskiptalegt mat veitti stjórnendum svigrúm við ráðstöfun eigna fyrirtækis, meðal annars til verkefna sem sýndu samfélagsvitund.

Í mjög umtöluðu máli árið 1968 úrskurðaði dómstóll að stjórn Wrigley Company, sem tengdist bæði tyggigúmmíframleiðslu og hafnabolta, hefði verulegt svigrúm til að vega saman hagsmuni ólíkra hagsmunaaðila.[5] Málið S*hlensky gegn Wrigley* (1968) snerist um

eignarhald Williams Wrigley yngri á Chicago Cubs. Liðið hafði staðfastlega neitað að setja upp flóðljós fyrir kvöldleiki á Wrigley Field þótt allir aðrir leikvangar efstu hafnaboltadeildarinnar hefðu slík ljós. Cubs tók þannig tillit til þeirrar afstöðu nærsamfélagsins að kvöldleikir og lýsing þeirra myndu raska hverfinu og auka hættu á glæpum. Sumir fjárfestar töldu ákvörðunina hins vegar draga úr hagnaði hluthafa og höfðuðu mál gegn Wrigley Company. Eigendur Cubs unnu málið.

Wrigley-málið markaði fráhvarf frá þeirri hugmynd, sem niðurstaðan í Ford-málinu hafði stutt, að hlutafélög ættu aðeins að hámarka virði hluthafa.[6] Flóðljós voru loks sett upp á Wrigley Field árið 1988. Það gerðist þó ekki fyrr en William Wrigley III hafði selt liðið árið 1981 til Tribune Company, stórrar fjölmiðlasamsteypu sem barðist í sex ár fyrir uppsetningunni. Dómurinn stendur engu að síður sem fordæmi fyrir því að stjórnendur megi vega saman hagnað og aðra hagsmuni við ákvarðanatöku.

Dodge gegn Ford (1919) og *Shlensky gegn Wrigley* (1968) sýndu að umræðan um forgang hluthafa var síbreytileg. Bæði lagaleg hugsun og dómafordæmi þróuðust í átt að auknu svigrúmi stjórnenda til að ákveða hvernig hlutafélagi væri best stýrt. Nýrri dómur, *Burwell gegn Hobby Lobby* (2014), sýndi það sem sumir telja tvíeggjað eðli þessa svigrúms. [7] Með fimm atkvæðum gegn fjórum úrskurðaði hæstiréttur Bandaríkjanna Hobby Lobby í vil. Samkvæmt lögunum um viðráðanlega heilbrigðisþjónustu skyldu sjúkratryggingar ná til ýmissa getnaðarvarna. Dómurinn heimilaði tilteknum lokuðum hlutafélögum í eigu fárra hluthafa að mótmæla þessu ákvæði á siðferðilegum eða trúarlegum forsendum. Slík félög gátu því kosið að bjóða ekki þá tryggingavernd.

Samuel Alito hæstaréttardómari skrifaði meirihlutaálitið. John Roberts forseti réttarins og dómararnir Antonin Scalia, Clarence Thomas og Anthony Kennedy studdu það. Í meginatriðum úrskurðaði dómstóllinn að eigendur fyrirtækja mættu setja eigin gildi í forgang og móta starfsemina eftir þeim. Málið vakti mikla athygli og töluverða gagnrýni. Dómstóllinn taldi í reynd að „félagaréttur krefst þess ekki að fyrirtæki í hagnaðarskyni sækist eftir hagnaði á kostnað alls annars“,[8] rétt eins og niðurstaðan í málinu um Chicago Cubs og Wrigley Field gaf til kynna.

Dómurinn var sigur fyrir fjölskylduna sem á Hobby Lobby. Sumir lofuðu niðurstöðuna en aðrir gagnrýndu hana fyrir að auka réttindi eigenda hlutafélaga. Að mati sumra greinenda gekk hún lengra en að rýmka ákvörðunarvald stjórnenda og styrkti réttindi fyrirtækja sem lögaðila. Hobby Lobby-málið má túlka þannig að eigendur og stjórnendur hlutafélaga megi fylgja eigin gildum þótt það kunni að ganga gegn hagsmunum starfsfólks og minnihlutahluthafa. Alito skrifaði í meirihlutaálitinu: „Hlutafélag er einfaldlega skipulagsform sem fólk notar til að ná tilteknum markmiðum. Þegar hlutafélögum eru veitt réttindi, hvort sem þau eru stjórnarskrárbundin eða lögbundin, er tilgangurinn að vernda réttindi þessa fólks.“[9] Hobby Lobby er að mestu í eigu einnar fjölskyldu. Orð Alitos má því einnig skilja þannig að fordæmisgildi dómsins takmarkist við lokuð hlutafélög þar sem fáir hluthafar eiga meirihluta hlutafjár.

Sumum kann að þykja tilraun Henrys Fords til að fórna hagnaði í þágu hærri launa starfsfólks hafa verið góð ákvörðun en líta öðrum augum á trúarlega ákvörðun Hobby Lobby um að takmarka sjúkratryggingar kvenkyns starfsfólks. Lög þarf þó að túlka með samkvæmum hætti. Fái stjórnendur svigrúm til að setja eitt samfélagsmál framar hagnaði

vaknar sú spurning hvort þeir eigi ekki jafnframt að mega velja hvaða samfélagsmál sem er. Ef rök Hobby Lobby-dómsins eru teygð lengra gætu þau aukið réttindi fyrirtækja sem lögaðila. Réttur einstaklinga til friðhelgi einkalífs gæti til dæmis orðið skjöldur gegn eftirliti stjórnvalda þótt hlutafélag sé ekki manneskja.

Annar vandi fylgir auknu svigrúmi stjórnenda til að fylgja samfélagslegri stefnu: Það þarf að vernda minnihlutahluthafa sem eru ósammála meirihlutanum. Þar sem félagaréttur er á valdi fylkjanna er vernd þessara hluthafa mjög mismunandi. Eigendur fárra hluta hafa yfirleitt lítið sem ekkert vald yfir ákvörðunum félagsins. Sum fylki heimila uppsafnaða atkvæðagreiðslu við stjórnarkjör og styrkja þannig stöðu minnihlutans. Önnur hafa lagaákvæði um uppkaup á hlutum minnihlutahluthafa eða slit lokaðra hlutafélaga. Í hefðbundnum stórum hlutafélögum er þó ólíklegt að þessi úrræði eigi við. Óánægðir hluthafar geta vitaskuld einnig selt hlutabréf sín.

4

Tvær hliðar umræðunnar um ábyrgð fyrirtækja

Leiðtogar hins opinbera og einkageirans ræða samfélagsábyrgð fyrirtækja á æðsta vettvangi um allan heim, meðal annars á ársþingi Alþjóðaefnahagsráðsins í Davos í Sviss. Fjölmargar virtar fræðastofnanir halda einnig málþing um efnið, svo sem Miðstöð um lýðræði, þróun og réttarríki við Stanford-háskóla og vettvangur lagadeildar Harvard-háskóla um stjórnarhætti fyrirtækja og fjármálaeftirlit.

Hæg en stöðug viðurkenning samfélagsábyrgðar sem lögmæts viðskiptahugtaks hefur styrkt þá lagalegu og siðferðilegu afstöðu að stjórnarmenn og stjórnendur megi beita eigin mati og njóta svigrúms við rekstur hlutafélaga. Þróunin á sér nokkrar skýringar: a) samfélagið heimilar félögum með takmarkaðri ábyrgð að starfa, b) hlutafélög fara með gríðarlegt efnahagslegt vald og c) þau vilja sýna ábyrgð til að forðast umfangsmeira eftirlit stjórnvalda. Stjórnendur njóta yfirleitt verulegs svigrúms ef þeir geta rökstutt að ákvarðanir þeirra gagnist félaginu í heild til lengri tíma. Efnahagslegt og pólitískt vald stærstu hlutafélaga heims knýr æðstu stjórnendur til að líta lengra en til hluthafa einna. Samfélags-, umhverfis- og góðgerðarverkefni skapa raunar oft virði fyrir hluthafa í stað þess að rýra það. Að standa við skyldur gagnvart öllum hagsmunaaðilum, einnig þeim sem eiga engin hlutabréf, er siðferðilegt lágmark sem fyrirtæki þarf að uppfylla til að breyta siðlega.

Nýleg rannsókn vísindafólks við Princeton-háskóla og Texas-háskóla bendir til að hlutafélög njóti margvíslegs ávinnings af stefnu um samfélagsábyrgð.[10] Samanlagt mynda þessi áhrif svonefnd „geislabaugsáhrif“ sem geta aukið virði fyrirtækisins. Neytendur líta til dæmis oft á útgjöld til samfélagsábyrgðar sem vísbendingu um að vörur fyrirtækisins séu vandaðar. Þeir kunna einnig að vera fúsari til að kaupa vörurnar vegna þess að kaupin verða óbein leið til að styrkja gott málefni.

Sumir hagfræðingar, þar á meðal Milton Friedman, Henry Hazlitt og Adam Smith, hafa hins vegar haldið því fram að samfélagsábyrgðarverkefni á sviði umhverfisverndar eða félagslegs réttlætis *skerði* auð hluthafa.[11] Milton Friedman (1912–2006), sem hlaut Nóbelsverðlaunin í hagfræði, taldi að hluthafar ættu sjálfir að ákveða hvaða samfélagsverkefni þeir styrktu eða tækju þátt í. Stjórnendur fyrirtækja ættu ekki að velja fyrir þeirra hönd. Að mati Friedmans færðu bæði reglusetning stjórnvalda og félagslegt framtak fyrirtækja ákvörðunarvaldið frá hluthöfum til utanaðkomandi þriðja aðila.

Að mati Friedmans gæti óhóflegt vald stjórnenda til að fylgja eigin samfélagsstefnu að lokum leitt til eins konar einræðis stjórnenda fyrirtækja. Talsmenn hámörkunar hagnaðar telja til dæmis sóun á fjármunum að draga meira úr loftmengun en lög krefjast, skylda birgja til þátttöku í verkefni um sjálfbæra aðfangakeðju eða greiða lægst launaða starfsfólkinu meira en lögbundin lágmarkslaun. Friedman hélt því fram að það væri ekki hlutverk hlutafélaga að „vinna góðverk“. Fólk mætti sjálft velja að gera slíkt, en ekki mætti þröngva kostnaðinum upp á þá sem væru því ósammála. Samkvæmt heimspeki hans jafngilda samfélagsmiðuð verkefni utanaðkomandi reglusetningu og auka kostnað fyrirtækja sem fylgja stefnu um samfélagsábyrgð.

Þegar Friedman setti þessa afstöðu fram á áttunda áratug tuttugustu aldar endurspeglaði hún ríkjandi viðhorf flestra bandarískra hluthafa og álitsgjafa um félagarétt. Síðan hefur dregið úr fylgi við sjónarmið hans. Það ógildir þau ekki en sýnir að viðhorf almennings til hlutafélaga breytast með tímanum. Mat okkar á fyrirtækjum, réttindum þeirra og skyldum er að nokkru huglægt og afstætt. Þetta er eitt meginviðfangsefni bókarinnar.

Bera stjórnarmenn hlutafélaga sérstaka trúnaðarskyldu gagnvart hluthöfum? Trúnaðarskylda er rík lagaleg ábyrgð þeirra sem fara með fjármuni annarra og nær meðal annars til aðgæsluskyldu og hollustuskyldu. Slík tengsl eru til dæmis milli fjárvörslumanns dánarbús og rétthafa þess og milli sjóðstjóra og viðskiptavinar. Bandaríska lögmannafélagið segir regluna um viðskiptalegt mat byggjast á því „að stjórnarmenn hlutafélags beri, sem trúnaðaraðilar, skyldu gagnvart félaginu og hluthöfum þess til að sýna kostgæfni og trúmennsku við störf sín. Þessar trúnaðarskyldur fela í sér aðgæsluskyldu og hollustuskyldu… aðgæsluskyldan felur í sér að breyta á upplýstum grundvelli; hollustuskyldan krefst þess að stjórnin og stjórnarmenn hennar setji í góðri trú bestu hagsmuni félagsins og hluthafa þess ofar hagsmunum allra annarra.“ [12] Svarið virðist því vera já: stjórnarmenn bera sérstaka trúnaðarskyldu til að stuðla að bestu hagsmunum félagsins. En hvað felst nákvæmlega í skyldunni? Merkir hún að skila verði hagnaði til hluthafa sem arði? Spurningar af þessu tagi hafa oft komið til kasta dómstóla þegar hluthafar vefengja ákvarðanir stjórnarmanna eða stjórnenda.

4

TENGILL Á NÁMSEFNI

Trúnaðarskylda felur einnig í sér upplýsingaskyldu. Það má sjá í hinu oft tilvitnaða máli Meinhard gegn Salmon frá 1928. Þar komst áfrýjunardómstóll New York-ríkis að þeirri niðurstöðu að viðskiptafélagar gætu borið gagnkvæma trúnaðarskyldu vegna viðskiptatækifæra sem kæmu upp meðan samstarfið stæði.

Steven Bainbridge, lagaprófessor við UCLA, skrifaði í *New York Times*: „Ef stjórnarmönnum væri heimilt að víkja frá hámörkun auðs hluthafa myndu þeir óhjákvæmilega grípa til óljósra viðmiða um hagsmunajafnvægi sem tryggja enga ábyrgð.“ [13] Afstöðu sinni til stuðnings vísaði Bainbridge til málsins e*Bay Domestic Holdings Inc. gegn Newmark* frá 2010. Dómstóll í Delaware úrskurðaði þar að stjórnarmenn hlutafélaga væru bundnir af trúnaðarskyldum og viðmiðum sem fela meðal annars í sér „að stuðla að auknu virði hlutafélagsins hluthöfum þess til hagsbóta“. [14]

Lynn Stout, prófessor við lagadeild Cornell-háskóla, setti hins vegar fram andstætt sjónarmið í *New York Times*. Hún skrifaði: „Útbreidd trú er að stjórnarmönnum hlutafélaga beri lagaleg skylda til að hámarka hagnað félagsins og virði hluthafa, jafnvel þótt það þýði að sneiða hjá siðareglum, skaða umhverfið eða starfsfólk. Sú trú er alröng. Félagaréttur nútímans krefst þess ekki að fyrirtæki í hagnaðarskyni sækist eftir hagnaði á kostnað alls annars og mörg þeirra gera það ekki.“[15] Afstaða hennar byggist að hluta á Hobby Lobby-dóminum sem áður var fjallað um.

Siðfræðingar kunna að vera sammála um að hlutafélög beri samfélagslegar skyldur, en lögfræðinga greinir enn á um það. Ólíkar niðurstöður dómstóla á síðustu öld staðfesta að engin lagaleg samstaða er fyrir hendi. Bæði lagaleg og siðferðileg viðhorf breytast stöðugt og staða umræðunnar í dag segir því lítið um stöðu hennar eftir tíu ár. Almenningsálit, afstaða stjórnmálafólks og jafnvel túlkun dómstóla sveiflast fram og aftur eins og pendúll, yfirleitt milli miðju til hægri og miðju til vinstri fremur en milli öfganna. Viðmiðin sjálf færast þó annað slagið og sveiflusviðið breytist því frá einu tímabili til annars.

4

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Unilever „bætir lífskjör“ með Shakti-verkefninu

Hugmyndir stjórnunarsérfræðingsins Peters Druckers lögðu mikilvægan grunn að skilningi á starfsemi nútíma hlutafélaga. Að hans sögn þarf starfsfólk „að þekkja hlutverk skipulagsheildarinnar og trúa á það“. Hvernig geta skipulagsheildir skapað slíka skuldbindingu? Með því að höfða til gilda starfsfólksins. [16] Framtak Unilever, hollensk-bresks fjölþjóðafyrirtækis með höfuðstöðvar í Rotterdam og Lundúnum, er gott dæmi um þá gildismiðuðu starfsemi sem Drucker lýsti. Shakti-verkefnið er samfélagsábyrgðarverkefni Unilever á Indlandi sem tengir samfélagsábyrgð fyrirtækja við fjárhagsleg tækifæri kvenna á staðnum. [17] Verkefnið er talið leiðandi dæmi um örfrumkvöðlastarfsemi. Þar er sjálfbærnihugtakið látið ná ekki aðeins til umhverfismála heldur einnig til efnahagslegra tækifæra og aðgangs að fjármálatengslaneti á vanþróuðum svæðum.

Að sögn Unilever er markmiðið að gera Shakti-konum í dreifbýli kleift að afla tekna fyrir sig og fjölskyldur sínar með örfrumkvöðlastarfsemi. Hindustan Lever, dótturfélag Unilever á Indlandi, hefur komið á fót námskeiðum fyrir þúsundir kvenna í smábæjum og þorpum víðs vegar um landið. Þar læra þær að reka eigin smáfyrirtæki og dreifa vörum félagsins. Teymi sölustjóra í dreifbýli styður konurnar, sem áður gátu ekki séð sér farborða, og fræðir þær um aðfangakeðjuna, vörur Hindustan Lever og dreifingu þeirra. Sölustjórarnir leiðbeina þeim einnig um grundvallaratriði í rekstri, fjármálastjórnun, samningaviðræður og aðra færni sem nýtist við árangursríkan rekstur.

Verkefnið náði slíkum árangri að Unilever stækkaði það og bauð svonefndum Shakti-körlum að taka þátt. Þeir eru yfirleitt synir, bræður eða eiginmenn kvennanna sem þegar reka fyrirtæki. Karlarnir gegna í raun hlutverki sendla: þeir ferðast á reiðhjólum og selja vörur Unilever og ná þannig yfir stærra svæði en konurnar, sem fara fótgangandi. Konurnar geta því varið megninu af tíma sínum í rekstur fyrirtækjanna.

Rúmlega 100.000 íbúar dreifbýlis hafa tekið þátt í Shakti-verkefninu, þar af um 75.000 konur. Verkefnið hefur haft djúpstæð áhrif á líf þeirra, ekki aðeins vegna teknanna. Aukið sjálfstæði hefur eflt sjálfsvirðingu kvennanna og þær finna loks að þær eigi sér sess í indversku samfélagi. Samkvæmt sjálfbærniáætlun Unilever er Shakti-verkefnið ein árangursríkasta og sjálfbærasta leið fyrirtækisins til að mæta félagslegum þörfum kvenna. Með verkefninu getur Unilever stundað viðskipti með samfélagslega ábyrgum hætti, hjálpað konum að bæta eigin hag og jafnframt aukið útbreiðslu vara sinna.

Gagnrýnin hugsun

- Telur þú að Unilever styrki Shakti-verkefnið til að hjálpa konum, auka eigin hagnað eða hvort tveggja? Rökstyddu svarið.
- Ef Unilever hefur blandaðar hvatir, rýrir það álit þitt á fyrirtækinu? Ætti það að gera það?
- Hvernig er verkefnið dæmi um sjálfbærni bæði fyrirtækis og einstaklinga?
- Væri hægt að yfirfæra þetta verkefnalíkan á annað svæði og aðrar vörur? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Ljóst er að samfélagsábyrgð fyrirtækja skiptir marga ólíka hagsmunaaðila máli, meðal annars suma fjárfesta og hluthafa, starfsfólk, viðskiptavini og birgja. Sum fyrirtæki sjá í henni kjörið langtímatækifæri til að styrkja eigin grunnstoðir og leggja um leið sitt af mörkum til samfélagsins. Árangursríkir stjórnendur leitast við að fá fjárfesta til liðs við þessa stefnu og draga þannig úr hættu á málaferlum vegna þess að hagnaður sé ekki hámarkaður. Framsækin fyrirtæki finna jafnframt leiðir til að skapa fyrirtækinu og samfélaginu verðmæti samtímis.[18]

Gagnagreining bendir til þess að stefna um samfélagsábyrgð fyrirtækja þurfi ekki að valda fjárhagslegu tapi. Þvert á móti eru mörg fyrirtæki sem stunda siðleg viðskipti mjög arðbær. Verðbréfasjóðir hafa brugðist við áhuga fjárfesta á sjálfbærum fjárfestingum með því að bjóða samfélagslega ábyrga sjóði. Óháð matsfyrirtæki á borð við Morningstar meta slíka sjóði svo að væntanlegir fjárfestar geti kannað hvernig fyrirtækin í þeim takast á við áskoranir sem varða umhverfisþætti, félagslega þætti og stjórnarhætti (UFS). Eitt dæmi er Calvert Fund, sem kveðst vera „leiðandi afl í ábyrgum fjárfestingum og hafa það hlutverk að skila viðskiptavinum okkar framúrskarandi árangri til langs tíma og gera þeim kleift að hafa jákvæð áhrif“.[19]

TENGILL Á NÁMSEFNI

Á vefsíðu Ellevest má finna stafrænan fjárfestingarvettvang sem konur reka fyrir aðrar konur. Sallie Krawcheck hratt hugmyndinni í framkvæmd árið 2016 eftir störf hjá stórum fyrirtækjum á Wall Street. Þar hafði hún kynnst af eigin raun þeim áskorunum sem fylgja því að beita siðferðilegum sjónarmiðum við fjárfestingar hjá hefðbundnum fjármálafyrirtækjum, einkum fyrir konur.

Myndritið hér á eftir sýnir verðbréfasjóði og ávöxtun þeirra á nokkrum tímabilum. Þar má sjá dæmi um bæði almenna vísitölusjóði og „samfélagslega ábyrga“ sjóði, svonefnda samfélagsvísitölusjóði (mynd 4.5). Samanburður á almennu vísitölusjóðunum tveimur efst og samfélagslega ábyrgu sjóðunum þremur neðst sýnir að þeir síðarnefndu skila samkeppnishæfri ávöxtun. Samfélagsábyrgð þarf því ekki að leiða til minni arðsemi.

Hlutfallsleg arðsemi samfélagsábyrgra og annarra vísitölusjóða

Vísitala eða sjóður	Eignir (fjöldi ólíkra hlutabréfa í sjóðnum)	Ávöxtun frá áramótum	Ávöxtun til tveggja ára	Ávöxtun til fimm ára
S&P 500-vísitalan	500	8,2%	7,4%	81,4%
NASDAQ-vísitalan	3.176	6,5%	12,5%	108%
Vanguard FTSE Social Index	407	7,7%	5,7%	96,7%
TIAA-CREF Social	793	12,1%	0,1%	66,8%
iShares Social	403	8,1%	6,5%	78,8%

Almennur vísitölusjóður Samfélagsábyrgur vísitölusjóður

Heimild: Zacks, Abhijit Ghosh. „Top Ranked Socially Responsible Mutual Funds." Yahoo! Finance. 30. apríl 2014.

Mynd 4.5 Myndritið sýnir að samfélagsábyrgð getur verið arðbær. (Heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0.)

4

TENGILL Á NÁMSEFNI

Samfélagsábyrgð þarf ekki að draga úr arðsemi fyrirtækis. Í myndbandsviðtali við George Pohle kemur fram hvernig það getur skilað fjárhagslegum ávinningi að gera samfélagsábyrgð að kjarna viðskiptastefnunnar. Pohle er varaforseti og yfirmaður alþjóðlegs ráðgjafarsviðs um viðskiptastefnu hjá IBM Global Business Services.

4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Útskýrt hugtakið réttarheimspeki jarðar
- Metið þá fullyrðingu að sjálfbærni sé bæði fyrirtækjum og umhverfinu til hagsbóta
- Borið kennsl á og lýst verkefnum sem miða að því að setja reglur um mengun eða hvetja fyrirtæki til að taka upp hreina orkugjafa

Áhugi almennings á náttúrunni er tiltölulega nýlegt fyrirbæri. Upphaf hans má rekja til sjöunda áratugar tuttugustu aldar og tímamótaverks Rachel Carson, Silent Spring, sem kom út árið 1962. Í bókinni Wild Law frá 1992 setti Cormac Cullinan fram hugmyndina um „réttlæti jarðar" eða „réttarheimspeki jarðar". Hún gengur út frá því að lög geti verndað umhverfið og sett mengandi fyrirtækjum skilvirkar skorður. Viðleitni til að ná árangri í

atvinnulífi með fjárfestingum í hlutafélögum á sér aftur á móti mun lengri sögu. Hana má rekja að minnsta kosti til stofnunar breska Austur-Indíafélagsins árið 1600 og útbreiðslu hlutafélaga í Evrópu á átjándu öld. Ef þú ættir fyrirtæki, myndir þú verja fjármunum þess til umhverfismála þótt lög kvæðu ekki á um það? Ef svo er, gætir þú sannfært hluthafa og fjárfestingargreinendur um að það væri skynsamleg viðskiptaákvörðun?

Umhverfisréttlæti

Hvaða rétt á umhverfið til varnar ef atvinnustarfsemi veldur því skaða? Þótt hlutafélag sé rekstrarform telst það sjálfstæður lögaðili. Hugtakið réttindi fyrirtækja sem lögaðila, sem fjallað var um í kaflahlutanum á undan, vísar til þeirrar lögfræðikenningar að hlutafélag, aðskilið frá eigendum sínum og stjórnendum, hafi sum af sömu lagalegu réttindum og skyldum og einstaklingar. Kenningin byggist á túlkun orðsins „persóna“ í fjórtánda stjórnarskrárviðaukanum. [20]

Almennt viðurkennd stjórnskipuleg rök fyrir því að hlutafélög njóti réttinda á borð við einstaklinga eru að þau séu samtök fólks sem eigi ekki að missa réttindi sín eingöngu vegna þess að það starfar saman. Þar sem hlutafélög teljast lögaðilar geta þau meðal annars gert samninga, höfðað mál og sætt málsókn. Réttindum fyrirtækja sem lögaðila hefur margsinnis verið mótmælt, bæði fyrir og eftir dóm hæstaréttar Bandaríkjanna í Citizens United gegn Alríkiskjörstjórn Bandaríkjanna (2010), þar sem tjáningarfrelsi hlutafélaga samkvæmt fyrsta stjórnarskrárviðaukanum var staðfest. Engin þessara tilrauna hefur þó borið árangur. Bandarísk lög líta því á hlutafélög sem lögaðila sem njóta réttinda samkvæmt stjórnarskrá, reglum og dómafordæmum en bera jafnframt lagalegar skyldur, rétt eins og einstaklingar.

Túlkun dómstóla á réttindum fyrirtækja sem lögaðila vekur óhjákvæmilega þá spurningu hvort umhverfið eigi að njóta sambærilegrar réttarstöðu. Ætti umhverfið að teljast persóna að lögum og geta höfðað mál gegn fyrirtæki sem mengar það? Hefðu umhverfisverndarsinnar átt að geta höfðað mál gegn BP (áður British Petroleum) fyrir hönd Mexíkóflóa vegna tjónsins af Deepwater Horizon-lekanum árið 2010? Nánar er fjallað um slysið í kaflahlutanum um reglusetningu stjórnvalda. Um fimm milljónir tunna af olíu láku í sjóinn, tífalt meira en í hinu þekkta Exxon Valdez-slysi. Þetta er enn stærsti og víðtækasti olíuleki í hafi í sögu olíuiðnaðarins. Hann hafði ekki aðeins áhrif á þúsundir einstaklinga og fyrirtækja heldur olli öllum Mexíkóflóa skaða sem mun vara árum saman. Ætti flóinn sjálfur að geta átt aðild að dómsmáli, rétt eins og einstaklingur?

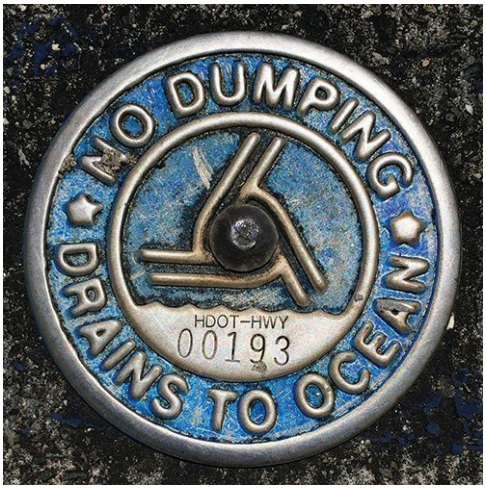
Bandarísk réttarframkvæmd hefur ekki enn viðurkennt formlega að Jörðin eigi lagaleg réttindi, en þó hefur miðað í þá átt annars staðar. Ekvador varð fyrsta ríkið til að viðurkenna hugmyndina formlega.[21] Landið endurskoðaði stjórnarskrá sína árið 2008 og bætti við kafla sem nefnist „Réttindi náttúrunnar“. Þar er viðurkennt að náttúran eigi rétt á að vera til og fólk hefur lagaheimild til að framfylgja þessum réttindum fyrir hönd vistkerfisins. Einnig má tilgreina vistkerfið sjálft sem málsaðila fyrir dómi.

Réttarheimspeki jarðar er túlkun á lögum og stjórnarháttum sem byggist á þeirri trú að samfélagið geti aðeins orðið sjálfbært ef lagaleg réttindi Jarðar eru viðurkennd eins og hún væri persóna. Talsmenn kenningarinnar telja að fordæmi styðji þessa afstöðu. Eins og áður hefur komið fram hafa ekki aðeins einstaklingar lagaleg réttindi heldur einnig manngerðar einingar á borð við hlutafélög. Réttarkerfið hefur auk þess viðurkennt réttindi dýra um

áratugaskeið. Að mati talsmanna réttarheimspeki jarðar þarf að viðurkenna réttarstöðu umhverfisins formlega til að varðveita heilbrigða jörð fyrir komandi kynslóðir, ekki síst vegna svonefndrar „ósýnilegrar mengunar“.

Mengandi fyrirtæki leyna oft starfsemi sinni til að komast hjá efnahagslegum, lagalegum eða félagslegum afleiðingum. Jörðin sjálf, sem verður fyrir skaðanum, kann að vera eina vitnið að athöfnum þeirra. Í nýlegri skýrslu kom til dæmis fram að fyrirtæki um allan heim hefðu árum saman brennt skaðleg efni, svo sem koltvísýring, á laun að næturlagi.[22] Fyrirtæki sem þarf að losa sig við eitrað efni á yfirleitt um þrjá kosti að velja: að farga því með réttum hætti á öruggri móttökustöð, endurvinna það og nýta aftur eða losa það ólöglega á laun. Síðasti kosturinn er án efa auðveldastur og ódýrastur fyrir flest fyrirtæki.

Um tuttugu og fimm milljónir manna fara árlega í skemmtisiglingar. Skemmtiferðaskip losa af þeim sökum einn milljarð bandarískra gallona (3,8 milljarða lítra) af skólpi í höfin á ári, yfirleitt að næturlagi svo að enginn sjái það eða finni lyktina. Umhverfisverndarsamtökin Vinir jarðar reiknuðu magnið út frá gögnum Umhverfisverndarstofnunar Bandaríkjanna (EPA). [23] Skólpið inniheldur margs konar eiturefni og mengunarvalda, þar á meðal þungmálma, sýkla, bakteríur, veirur og lyf (mynd 4.6). Þegar óhreinsað skólp er losað á laun nálægt ströndum getur það drepið sjávardýr, mengað sjávarfang og valdið veikindum hjá sundfólki, án þess að nokkur verði skaðans var nema hafið sjálft. Margir telja að umhverfið eigi rétt á því að vera ekki mengað á laun í skjóli nætur og að Jörðin eigi að minnsta kosti að njóta sömu réttinda og hlutafélög.



Mynd 4.6 Viðvörun í Honolulu um tjón af völdum losunar úrgangs í hafið. (Heimild: ljósmynd af skilti sem bannar losun úrgangs í niðurföll sem liggja til sjávar eftir Daniel Ramirez/Wikimedia Commons, samkvæmt leyfinu CC BY 2.0.)

Cormac Cullinan, umhverfislögfræðingur, rithöfundur og leiðandi talsmaður réttarheimspeki jarðar, starfar oft með öðrum talsmönnum umhverfisverndar, svo sem Thomas Berry, vistguðfræðingi, fræðimanni og rithöfundi. Cullinan, Berry og fleiri hafa skrifað ítarlega um lagalegar grunnreglur réttarheimspeki jarðar. Hún hefur þó ekki verið tekin upp sem formleg lögfræðikenning í Bandaríkjunum eða nokkru fylki þeirra. Hugmyndin um réttlæti jarðar tengist óbeint hagfræðikenningunni um harmleik almenninganna. Hugtakið má rekja til breska hagfræðingsins William Forster Lloyd, sem um miðja nítjándu öld notaði ímyndað dæmi um stjórnlausa beit á sameiginlegu landi til að skýra tilhneigingu fólks til að setja

eiginhagsmuni framar almannaheill. Vistfræðingurinn og heimspekingurinn Garrett Hardin gerði kenninguna síðar þekkta og tengdi hana beint við umhverfismál. Þegar náttúruauðlindir eiga í hlut felur harmleikur almenninganna í sér að fólk notar gjaldfrjálsa auðlind eins mikið og það vill án tillits til þarfa annarra eða langtímaáhrifa á umhverfið. Cullinan og fleiri hafa sett fram hugmyndina um réttlæti jarðar sem leið til að bregðast við harmleik almenninganna.[24] Hún felur meðal annars í sér eftirfarandi grunnreglur:

> „Jörðin og allar lifandi verur sem mynda hana hafa grundvallarréttindi, meðal annars rétt til að vera til og eiga búsvæði eða samastað.
>
> Menn verða að laga réttarkerfi sín, stjórnmálakerfi, efnahagskerfi og félagsleg kerfi að þeim grundvallarlögmálum eða meginreglum sem stjórna starfsemi alheimsins.
>
> Athafnir manna, þar á meðal athafnir fyrirtækja sem skerða grundvallarréttindi annarra lifandi vera, brjóta gegn grundvallarreglum og eru því ólögmætar og ólöglegar.“[25]

4

TENGILL Á NÁMSEFNI

Hugmyndin um réttlæti jarðar byggist að verulegu leyti á umfjöllun Garrett Hardin um harmleik almenninganna í tímaritinu *Science* árið 1968.[26] Í þessari sígildu greiningu á umhverfisvandanum lýsir Hardin því hvernig Bandaríkjamenn litu allt frá nýlendutímanum á náttúruna sem auðlind til að nýta í þágu eigin landbúnaðar og atvinnurekstrar. Ofnýting leiðir hins vegar óhjákvæmilega til þess að auðlindir ganga til þurrðar, umhverfið skaðast og verður að lokum verðlaust.

Talsmenn umhverfisverndar halda því nú fram að stjórnvöld hafi bæði rétt og skyldu til að tryggja að fyrirtæki ofnýti ekki auðlindir og krefjist fullnægjandi umhverfisverndar við nýtingu þeirra. Einnig má innheimta gjald fyrir að ganga á náttúruauðlind, svo sem vinnslugjald vegna töku óendurnýjanlegra auðlinda á borð við olíu og gas, eða tryggingarfé fyrir hugsanlegum hreinsunarkostnaði ef verkefni er hætt. Samhliða aukinni viðurkenningu á réttlæti jarðar hafa ýmis fræðslusamtök og frjáls félagasamtök án hagnaðarsjónarmiða tekið virkan þátt í hagsmunagæslu og málaferlum á sviði umhverfismála. Eitt þeirra er Miðstöð um jarðarrétt við lagadeild Barry-háskóla í Orlando, sem stundar rannsóknir á þessu sviði.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Í eftirfarandi myndbandi um Miðstöð um jarðarrétt er fjallað um lög sem eiga að vernda líf og heilbrigði á Jörðinni til framtíðar. Sérstök áhersla er lögð á uppsprettur og önnur vatnasvæði í Flórída.

Hvers vegna sjálfbærni er góð fyrir atvinnulífið

Hugmyndin um að umhverfið eigi að njóta réttinda á borð við einstakling er tiltölulega ný. Umhverfishreyfingin hefur þó náð slíkri útbreiðslu að ekkert vel rekið fyrirtæki getur nú starfað án þess að huga að viðkvæmu jafnvægi milli heilbrigðs umhverfis og hagnaðar. Stjórnendur þurfa að skilja að sjálfbærni fyrirtækisins til langs tíma, og þar með arðsemi þess,

ræðst að verulegu leyti af vernd náttúrunnar. Fyrirtæki sem hunsa þessi tengsl atvinnulífs og umhverfis kalla ekki aðeins yfir sig fordæmingu almennings og athygli löggjafa sem hlusta á kjósendur sína. Þau geta einnig grafið undan eigin rekstrargrundvelli. Nánast öll fyrirtæki reiða sig með einum eða öðrum hætti á náttúruauðlindir.

Framsýnir stjórnendur gera sér grein fyrir því að sjálfbærni er margþætt langtímanálgun að atvinnurekstri, umhverfisábyrgð og samfélagslegum áhrifum. Hún snertir ekki aðeins umhverfið heldur einnig starfsfólk, nærsamfélagið, stjórnmál, lög, vísindi og heimspeki. Árangursrík sjálfbærniáætlun krefst því þátttöku allra sviða fyrirtækisins. Verkfræðingar hanna til dæmis framleiðsluferla í samræmi við sjálfbærnimarkmið fyrirtækja. Sjálfbærni í allri starfsemi er nú orðin viðtekin og mörg stærstu fyrirtæki heims telja hana mikilvæga forsendu fyrir áframhaldandi rekstri.

4

Global 100-listinn og stefnumótandi gildi sjálfbærni

Corporate Knights er kanadískt rannsóknar- og útgáfufyrirtæki sem tekur árlega saman Global 100-listann yfir sjálfbærustu fyrirtæki heims.[27] Útgáfan frá 2018 var kynnt á Alþjóðaefnahagsráðstefnunni í Davos í Sviss. Hún sýnir að sífellt fleiri stór fjölþjóðafyrirtæki taka sjálfbærni alvarlega, þar á meðal mörg bandarísk fyrirtæki. Tæknifyrirtækið Cisco er hæst bandarísku fyrirtækjanna, í sjöunda sæti listans.[28] Önnur bandarísk fyrirtæki meðal efstu tuttugu og fimm eru Autodesk, Merck og McCormick & Co. Flest fyrirtæki á listanum koma frá Norður-Ameríku og Vestur-Evrópu: Bandaríkjunum (18), Frakklandi (15), Bretlandi (10), Þýskalandi (7), Brasilíu (5), Finnlandi (5) og Svíþjóð (5).

Ætla mætti að fyrirtæki sem helga sig sjálfbærni yrðu síður arðbær til langs tíma vegna aukins kostnaðar. Gögn um ávöxtun fjárfestinga í Global 100-fyrirtækjum sýna að svo er ekki. Hefði fjárfestir lagt 250 dali í Global 100-fyrirtæki árið 2005 hefði fjárfestingin verið 580 dala virði árið 2015, samanborið við 520 dali ef sama fjárhæð hefði verið lögð í dæmigerðan vísitölusjóð. Uppsöfnuð ávöxtun Global 100-fyrirtækja sem skara fram úr í sjálfbærni er um 25 prósentum meiri en ávöxtun hefðbundinna fjárfestinga.[29]

Cisco Systems, í sjöunda sæti Global 100-listans, sýnir hvernig umhverfisvæn innkaup og sjálfbær aðfangaöflun eru orðin fastur liður í aðfangakeðjum fyrirtækja. Háttsettur stjórnandi hjá Cisco segir: „Við tökum ábyrgð okkar á að afhenda vörur með siðlegum og umhverfisvænum hætti alvarlega.“ [30] Cisco setur birgjum viðmið með siðareglum sínum fyrir birgja. Þeir eiga að tryggja sanngjarna starfshætti og örugg vinnuskilyrði og draga úr kolefnisspori sínu. Kolefnisspor er mælanlegt magn koltvísýrings og annarra kolefnissambanda sem losnar við notkun jarðefnaeldsneytis (sjá tengilinn hér á eftir). Cisco vinnur að því að samþætta sjálfbærni við stjórnun aðfangakeðjunnar á öllum stigum.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Veistu hversu stórt kolefnisspor þitt er? Með þessari reiknivél fyrir persónulegt kolefnisspor geturðu komist að því.

Annað fyrirtæki sem helgar sig sjálfbærni er Siemens, sem var í níunda sæti listans árið 2018. Siemens er fjölþjóðleg iðnaðarsamsteypa með höfuðstöðvar í Þýskalandi og starfsemi sem spannar allt frá orkuverum og rafkerfum til lækningatækja og hátæknirafeindabúnaðar.

Siemens var metið orkunýtnasta fyrirtækið í sínum geira vegna þess að það aflaði meiri tekna í dölum á hvert notað kílóvatt en nokkurt annað iðnfyrirtæki. Þessi hefðbundna aðferð til að meta nýtni sýnir að Siemens hefur lítið kolefnisspor miðað við starfsgreinarnar sem það starfar í. Áhersla Siemens á sjálfbærni birtist jafnframt í þeirri ákvörðun að framleiða og selja umhverfisvænni innviðavörur, svo sem umhverfisvæn hita- og loftræstikerfi.

Cisco og Siemens sýna að fyrirtæki um allan heim eru farin að skilja að sjálfbær aðfangakeðja krefst samstarfs fyrirtækja og birgja um hreint og öruggt umhverfi. Sýna fyrirtæki umhverfismálum aðeins stuðning í orði en nýta allar tiltækar náttúruauðlindir til að hámarka skammtímahagnað? Eða hafa þau raunverulega skuldbundið sig til sjálfbærni? Margt bendir til þess að fyrirtæki hafi tekið upp sjálfbærnistefnu af fjárhagslegum ástæðum en ekki aðeins í þágu almannatengsla.

McKinsey & Company er eitt stærsta stjórnunarráðgjafarfyrirtæki heims og leiðandi í notkun gagnagreiningar, jafnt eigindlegrar sem megindlegrar, við mat á stjórnunarákvörðunum. McKinsey gerir reglulega kannanir meðal fyrirtækja um allan heim á málefnum sem eru stjórnendum mikilvæg. Í könnun frá 2010 töldu 76 prósent stjórnenda að sjálfbærni skapaði hluthöfum virði til langs tíma. Gögn úr könnuninni „Sustainability's Strategic Worth" frá 2014 sýndu að mörg fyrirtæki töldu kostnaðarsparnað helstu ástæðu þess að taka slíka stefnu upp. Rúmlega þriðjungur allra fyrirtækja (36%) nefndi lækkun kostnaðar, betri rekstur og aukna skilvirkni sem meginástæður sjálfbærnistefnu.[31]

Aðrar viðamiklar rannsóknir hafa leitt til svipaðra niðurstaðna. Grant Thornton er leiðandi alþjóðlegt endurskoðunar- og ráðgjafarfyrirtæki. Skýrsla þess um samfélagsábyrgð fyrirtækja frá 2014 sýndi að fjárhagslegur sparnaður var helsta ástæða þess að fyrirtæki tóku upp umhverfisvænni viðskiptahætti. Grant Thornton tók viðtöl við meira en 2.500 viðskiptavini og stjórnendur fyrirtækja í um þrjátíu og fimm löndum til að kanna hvers vegna fyrirtæki tækju upp sjálfbæra starfshætti. Rannsóknin leiddi í ljós að kostnaðarstjórnun var meginástæðan (67%).[32]

Dell Computers er skýrt dæmi um fjárhagslegan ávinning sjálfbærni. Fyrirtækið er með höfuðstöðvar skammt frá Austin í Texas en starfar um allan heim. Í áætlun sinni um góða arfleifð setti fyrirtækið sér meðal annars það markmið að draga um helming úr losun gróðurhúsalofttegunda frá allri aðstöðu sinni og starfsemi fyrir árið 2020. Dell kom einnig á fót sveigjanlegu vinnufyrirkomulagi, Tengdum vinnustað, sem býður meðal annars upp á breytilegan vinnutíma til að forðast álagstíma í umferðinni, fjarvinnu að hluta eða öllu leyti og starfaskiptingu. Þetta sjálfbærniverkefni kemur í veg fyrir losun um sjö þúsund tonna af gróðurhúsalofttegundum og sparar fyrirtækinu um 12 milljónir dala á ári. [33]

Það getur þó þurft langtímasýn til að taka upp sjálfbærnistefnu. Í nýlegri grein í *Harvard Business Review* var fjallað um sjálfbærni og raunverulegan kostnaðarsparnað hennar (mynd 4.7). „Fyrirtæki eiga erfitt með að átta sig á því að sjálfbær framleiðsla geti verið ódýrari. Ástæðan er að hluta sú að þau þurfa að gerbreyta hugsun sinni um kostnaðarlækkun og treysta því... að upphafleg fjárfesting í dýrari efnum og aðferðum skili meiri sparnaði síðar. Einnig getur þurft vilja til að ganga gegn hefðbundnum viðhorfum í fjármálum með því að einblína ekki á kostnað hvers hluta heldur aukna skilvirkni kerfisins í heild."[34]

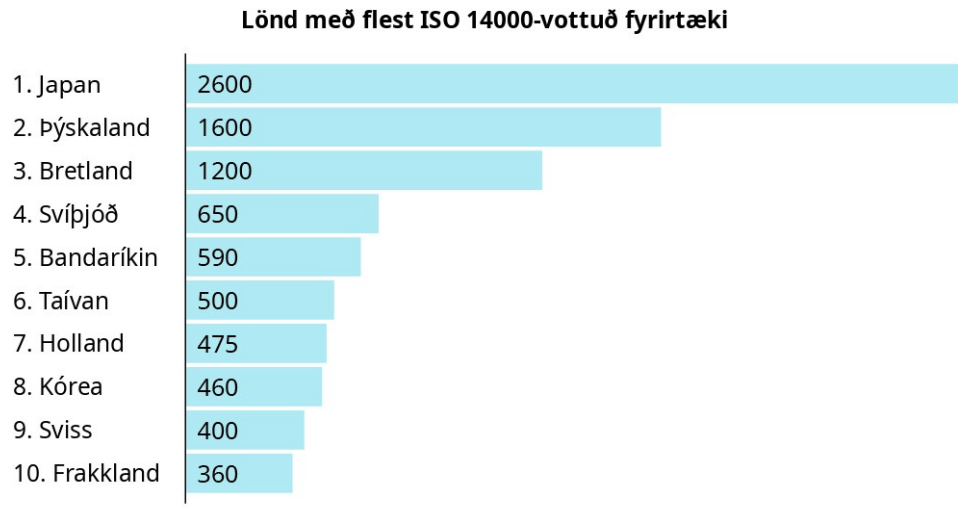


Mynd 4.7 Sjálfbærni getur skilað fyrirtækjum kostnaðarsparnaði til langs tíma. (Heimild: verk eftir Nattanan Kanchanaprat/Pixabay, CC0.)

Staðlar um sjálfbærni

Alþjóðlegu staðlasamtökin (ISO) eru óháð frjáls félagasamtök sem semja fleiri valfrjálsa alþjóðlega staðla fyrir atvinnulíf en nokkur annar. Rúmlega tuttugu þúsund ISO-staðlar ná nú til sviða á borð við sjálfbærni, framleiðsluvörur, tækni, matvæli, landbúnað og jafnvel heilbrigðisþjónustu. Fyrirtækjum er frjálst að taka staðlana upp, en þeir njóta víðtækrar viðurkenningar. Fylgi fyrirtæki viðmiðum ISO-vottunar stuðlar það að hreinum, öruggum og áreiðanlegum vörum og þjónustu og veitir starfsfólki ákveðna vernd gegn hættum á vinnustað.

Á umhverfissviðinu stuðlar ISO 14000-staðlaröðin að skilvirkum umhverfisstjórnunarkerfum hjá fyrirtækjum og öðrum skipulagsheildum. Hún býður hagkvæm verkfæri sem byggjast á góðum starfsháttum í umhverfisstjórnun. Staðlarnir voru þróaðir á tíunda áratug tuttugustu aldar og uppfærðir árið 2015. Þeir ná allt frá visthönnun verksmiðja og bygginga (ISO 14006) til umhverfismerkinga (ISO 14020) og takmarkana á losun gróðurhúsalofttegunda (ISO 14064). Þótt notkun þeirra sé valfrjáls heimila sífellt fleiri ríki aðeins ISO 14000-vottuðum fyrirtækjum að bjóða í opinber verkefni. Sum einkafyrirtæki setja sömu kröfu (mynd 4.8).



Mynd 4.8 Samkvæmt nýlegum skýrslum hafa nærri fimmtán þúsund fyrirtæki um allan heim kosið að fá ISO 14000-vottun, þar á meðal Nissan, Ford og IBM. (Heimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY-NC-SA 4.0.)

LEED-vottun er annar valfrjáls sjálfbærnistaðall sem fyrirtæki geta fylgt. LEED stendur fyrir „forystu í orku- og umhverfisvænni hönnun“ og er matskerfi sem Græna byggingarráð Bandaríkjanna þróaði til að meta umhverfisframmistöðu mannvirkja. Þekktasta dæmið er Empire State-byggingin í New York, sem hlaut LEED Gold-vottun fyrir byggingar í notkun eftir umfangsmiklar endurbætur sem kostuðu margar milljónir dala. Hún er hæsta bygging Bandaríkjanna sem hefur hlotið vottunina. Tugir annarra stórra atvinnubygginga hafa fengið LEED-vottun, svo sem Wells Fargo-turninn í Los Angeles, auk þúsunda minni bygginga og íbúðarhúsa. Vottunin ýtir undir þróun markaðarins í átt að sjálfbærri hönnun atvinnuhúsnæðis, íbúðarhúsa, verksmiðja og annarra mannvirkja.

Mikill kostnaður aðgerðaleysis

Samkvæmt áætlunum Umhverfisverndarstofnunar Bandaríkjanna (EPA) verða um tíu milljarðar manna á Jörðinni árið 2050. Ör fólksfjölgun hefur haft veruleg og oft skaðleg áhrif á plánetuna. Fleira fólk þarf fæði, húsnæði og þjónustu og jafnframt gerir ný tækni fyrirtækjum kleift að nýta náttúruauðlindir í áður óþekktum mæli. Frjáls félagasamtök og opinberar stofnanir hafa veitt þessu athygli. Utanríkis- og varnarmálaráðuneyti Bandaríkjanna hafa árum saman litið á loftslagsbreytingar sem hugsanlega ógn við öryggi landsins til langs tíma. Verði þeim ekki haldið í skefjum geta þær ógnað bæði þjóðaröryggi og aðstöðu og starfsemi varnarmálaráðuneytisins.[35] Aðrar virtar stofnanir vara almenning einnig við áhættunni af því að hunsa loftslagsbreytingar.

Samtök áhyggjufullra vísindamanna (UCS) hafa gefið út ítarlega skýrslu um nærri tuttugu alvarlegar afleiðingar sem búast megi við ef ekki er brugðist af festu við vandanum. Þar á meðal eru hækkandi sjávarborð og aukin flóð við strendur, ákafari og tíðari hitabylgjur, skæðari fellibyljir, langvinnari og skaðlegri skógareldar, meiri úrkoma á sumum svæðum og alvarlegri þurrkar á öðrum. Auk öfgaveðurs má búast við víðtækum skógardauða í

Klettafjöllunum og öðrum fjallgörðum, eyðingu kóralrifja og breytingum á útbreiðslu plantna og dýra. Herstöðvar, þjóðartákn, raforkukerfið og fæðuöryggi væru jafnframt í hættu. Aðild að UCS eiga margir virtustu vísindamenn heims og samtökin byggja spár sínar á rannsóknum sem hafa skilað reynslugögnum um loftslagsbreytingar. Opinber afstaða þeirra er að „hnattræn hlýnun hafi þegar veruleg og mjög kostnaðarsöm áhrif á samfélög, lýðheilsu og umhverfi okkar“. [36]

Umhverfisvernd og loftslagsmál njóta mismikils stuðnings á landsvísu eftir því hversu mikla áherslu hver forseti leggur á þau. Þegar stjórnvöld í Washington setja loftslagsmál neðar í forgangsröðina, eins og þegar ríkisstjórn Trumps tilkynnti að hún hygðist segja sig frá Parísarsamkomulaginu, geta einkafyrirtæki tekið forystu í aðgerðum til að draga úr losun sem veldur hnattrænni hlýnun.

Bill Gates, stofnandi Microsoft, tilkynnti til dæmis nýlega um einkaframtak sem hygðist fjárfesta 20 milljarða dala í loftslagstengdum rannsóknum og þróun á næstu fimm árum. Slíkt frumkvæði getur nýtt niðurstöður opinberra grunnrannsókna og þróað þær áfram í markaðshæfar lausnir. Dragi stjórnvöld úr þátttöku sinni kunna fyrirtæki sem hugsa um sjálfbærni til langs tíma að þurfa að taka forystuna.[37] Að lokum þarf samstillt átak hins opinbera og einkageirans til að takast á við loftslagsbreytingar. Annars munu áhrifin halda áfram að magnast, verða kostnaðarsamari og valda meira tjóni.[38]

4

TENGILL Á NÁMSEFNI

Í þessu myndbandi frá Haf- og loftslagsstofnun Bandaríkjanna sést umfang mengunar í hafinu. Myndbandið var unnið í samstarfi við utanríkisráðuneytið og ríkisstofnun í Oregon. Samkvæmt Landssamtökum fylkisþinga í Bandaríkjunum höfðu aðeins tvö fylki, Kalifornía og Havaí, bannað plastpoka árið 2017.[39]

Sjálfbærni krefst oft samstarfs hins opinbera og einkageirans. Aðgerðaleysi stuðlar að hamförum á borð við eyðileggingunа sem fellibylurinn Harvey olli í Houston og fellibylurinn María í Púertó Ríkó árið 2017. Oft ríkir togstreita milli framkvæmdaraðila sem vilja byggja og borgaryfirvalda sem reyna að tryggja fleiri græn svæði með reglum. Græn svæði bjóða ekki aðeins upp á útivist og náttúruupplifun heldur veita einnig nauðsynlegt náttúrulegt frárennsli fyrir regn- og flóðvatn. Þau draga þannig úr líkum á að byggð svæði fari undir vatn í óveðri.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Flóð í Houston: Er óbreytt ástand sjálfbært?

Náin tengsl eru milli uppbyggingar og flóða í borgum á borð við Houston í Texas. Ímyndaðu þér að þú eigir sæti í skipulagsnefnd borgarinnar. Houston hefur nýlega orðið fyrir gríðarlegu flóðatjóni af völdum nokkurra stórviðra, meðal annars fellibyljanna Harvey og Ike og hitabeltisstormsins Allison. Öll gengu þau yfir eftir 2001 og ollu samtals um 75 milljörðum dala í tjóni.[40] Flóðin kostuðu jafnframt tugi manna lífið og höfðu varanleg áhrif á milljónir íbúa. Óveður framtíðarinnar gætu orðið harðari eftir því sem loftslagsbreytingar hita hafið.

Borgarstjórinn og borgarstjórnin hafa beðið skipulagsnefndina að leggja til raunhæfar aðgerðir gegn flóðavandanum. Lausnin má ekki byggjast eingöngu á skattfé og opinberum verkefnum heldur verður einkageirinn einnig að koma að henni.

Ein beinasta lausnin er að því er virðist einföld málamiðlun: Houston-svæðið þarf að minnka hlutfall lands sem þakið er steinsteypu og auka um leið hlutfall grænna svæða. Þau virka líkt og svampur og taka við flóðvatni áður en það veldur alvarlegu tjóni. Skipulagsnefndin telur best að ná þessu fram með sveitarreglugerð. Samkvæmt henni þyrftu framkvæmdaraðilar og byggingaraðilar að taka frá að minnsta kosti jafnmikið land undir græn svæði og steinsteypa mun þekja, svo sem undir hverfi, skrifstofubyggingar, bílastæði og verslunarmiðstöðvar. Þetta eykur þó uppbyggingarkostnað vegna þess að hvert verkefni krefst meira lands og lóðakostnaður framkvæmdaraðila hækkar.

Gagnrýnin hugsun

- Sem fulltrúi í skipulagsnefndinni þarftu að sannfæra hagsmunaaðila um að krafa um fleiri græn svæði sé raunhæf lausn. Þú þarft að fá alla til liðs við hugmyndina um að ávinningur sjálfbærrar uppbyggingar sé kostnaðarins virði, meðal annars framkvæmdaraðila, fjárfesta, samtök húseigenda í hverfum, stjórnmálafólk, fjölmiðla og íbúa. Hvað gerir þú?
- Ætti þetta mál að heyra undir reglusetningu sveitarfélaga, fylkja eða alríkisstjórnarinnar? Hvers vegna?
- Hver borgar fyrir flóðatjón eftir fellibyl? Eru svör þín við þessari spurningu og þeirri fyrri í samræmi?

Bandarískar ríkisstofnanir, svo sem Geimvísindastofnun Bandaríkjanna (NASA) og Haf- og loftslagsstofnun Bandaríkjanna, hafa bent á margar áskoranir sem sjálfbærni getur hjálpað til við að leysa. Þar á meðal eru loftslagsbreytingar, minnkandi aðgangur að hreinu vatni, hnignun vistkerfa, skemmdir á höfunum, loftmengun, aukin notkun og förgun eiturefna og vandi tegunda í útrýmingarhættu.[41] Framfarir ráðast að hluta af því hver eigi að greiða fyrir verndun sameiginlegra umhverfisauðlinda heimsins. Málið varðar bæði umhverfisréttlæti og skiptaréttlæti.

Ein leið til að takast á við sameiginlega ábyrgð hlutafélaga og samfélags er að innleiða viðskiptakerfi með losunarþaki. Að mati Umhverfisvarnasjóðsins er viðskiptakerfi með losunarþaki raunhæf leið til að bregðast við loftslagsbreytingum með því að draga úr losun sem mengar loftið. Losunarþakið setur hámark á losun gróðurhúsalofttegunda og fyrirtæki sem fara yfir það þurfa að greiða viðurlög. Viðskiptin gera fyrirtækjum hins vegar kleift að kaupa og selja losunarheimildir á frjálsum markaði og losa þannig tiltekið magn mengunar.

Enn eru fleiri spurningar en svör: Hversu mikil ábyrgð hvílir á stjórnvöldum? Hvernig á að skipta henni milli þróaðra ríkja og þróunarríkja? Hversu stóran hluta kostnaðarins á einkageirinn að bera og hvernig á að framfylgja skiptingu kostnaðar og ábyrgðar? Einkafyrirtæki verða að bera hluta kostnaðarins og atvinnulífið viðurkennir að það beri nokkra ábyrgð. Menn greinir þó á um hvort fyrirtæki eigi að greiða sektir eftir á eða gjöld og tryggingarfé fyrir fram. Reglurnar kunna að þurfa að gilda á alþjóðavísu, annars gætu fyrirtæki frá einu landi misnotað umhverfið í öðru.

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

Er siðlegt að losa eitraðan úrgang í löndum sem leyfa það?

Ætti fjölþjóðafyrirtæki að nýta sér veikt regluverk eða slaka framkvæmd þess í öðru landi til að spara peninga?

Fréttaritari *New York Times* í Nígeríu fann stafla af stáltunnum bak við íbúðarsvæði fjölskyldna í þorpi. Í þessu máli frá miðjum tíunda áratug tuttugustu aldar hafði tíu þúsund tunnum af eitruðum úrgangi verið fleygt þar sem börn bjuggu, borðuðu og drukku.[42] Reglur um öryggi og umhverfisvá í Bandaríkjunum og Evrópu höfðu hækkað kostnað við förgun eitraðs úrgangs í allt að 3.000 dali á tonnið. Miðlarar í viðskiptum með eitraðan úrgang leituðu því að fátækustu ríkjunum með veikasta regluverkið, oft í Vestur-Afríku, þar sem kostnaðurinn gat verið nær 3 dölum á tonnið. Fyrirtækin leituðu að ódýrum förgunarstöðum og stjórnvöld í Nígeríu samþykktu að taka við eitraða efnaúrganginum án þess að láta íbúa svæðisins vita. Heimamenn í stuttbuxum, stuttermabolum og sandölum affermdu tunnur af fjölklóruðum bífenýlum við íbúðabyggð. Nígería hefur oft verið ofarlega á lista Sameinuðu þjóðanna yfir spilltustu ríki heims, þar sem ráðamenn gera samninga til eigin auðgunar og stofna borgurum sínum um leið í umhverfishættu.

Nýlegra dæmi átti sér stað á Fílabeinsströndinni (Côte d'Ivoire) árið 2006. Íbúar uppgötvuðu þá að hundruðum tonna af úrgangsvökva og efnablöndu úr skipi í erlendri eigu, hafði verið fleygt nærri Abidjan, viðskiptahöfuðborg landsins. Skipið var í eigu fjölþjóðlega orkufyrirtækisins Trafigura. Samkvæmt skýrslu Amnesty International veiktust yfir 100.000 íbúar og fimmtán létust. Trafigura hafði losað eitraðan úrgang ólöglega á Fílabeinsströndinni eftir að hafa leitað að förgunarstað í nokkrum öðrum löndum.[43]

Gagnrýnin hugsun

- Ætti bandarískt eða evrópskt fyrirtæki að nýta sér slaka afstöðu annars ríkis til siðferðis í atvinnulífi og stjórnmálum?
- Myndi svar þitt breytast ef ákvörðun þín sparaði fyrirtækinu þínu 1 milljón dala?

Aðgerðaleysi í sjálfbærnimálum getur haft óafturkræfar langtímaafleiðingar fyrir umhverfið, svo sem dauða kóralrifja, bráðnun heimskautaíss og eyðingu skóga. Önnur hindrun er að stundum reynist erfitt að sannfæra fyrirtæki og fjárfesta þeirra um að ársfjórðungslegur eða árlegur hagnaður sé skammlífur og tímabundinn en sjálfbærni umhverfisins varanlegt langtímamarkmið.

Umhverfishagfræði og stefnumótun

Sumt stjórnmálafólk og forystumenn í bandarísku atvinnulífi telja að kapítalismi og einkaframtak hafi verið meginforsenda velmegunar þjóðarinnar undanfarin tvö hundruð ár og verði lykillinn að velgengni hennar í framtíðinni. Einkaframtak stuðlaði mjög að efnahagsþróun Bandaríkjanna og margir nutu góðs af. Þróunin hefði þó ekki orðið án ríkulegra náttúruauðlinda landsins, meðal annars olíu, gass, timburs og vatns. Þegar hugað er að umhverfinu og sjálfbærni er spurningin ekki hvort kerfið virki vel þegar gnótt

náttúruauðlinda er fyrir hendi. Spyrja þarf hversu vel það myndi virka í landi, og raunar heimi, þar sem slíkar auðlindir væru af mjög skornum skammti.

Skuldar atvinnulífið, sem helsti notandi þessara auðlinda, samfélaginu eitthvað? *Harvard Business Review* stóð nýlega fyrir rökræðum um efnið á skoðana- og leiðarasíðum sínum. Að mati Andrew Winston, höfundar og ráðgjafa um umhverfis- og samfélagslegar áskoranir, skuldar atvinnulífið heiminum bæði allt og ekkert. „Þetta er mikilvæg spurning," skrifaði hann, „en hún gefur í skyn að fyrirtæki eigi að sýna samfélagslega ábyrgð af skyldutilfinningu. Sú hugmynd beinir athyglinni frá kjarna málsins. Sjálfbærni í atvinnulífi snýst ekki um góðgerðarstarfsemi heldur arðsemi, nýsköpun og vöxt. Hún er einfaldlega góður rekstur."[44] Bart Victor, prófessor við Owen-stjórnunarskólann við Vanderbilt-háskóla, skrifaði á hinn bóginn: „Atvinnulífið er mun öflugra og áhrifameira en nokkurt annað hugmyndafræðilegt, pólitískt eða umhverfislegt afl... atvinnulífið verður nú að líta sjálft sig og ábyrgð sína og skyldur nýjum augum."[45]

Rök skyldusiðfræðinnar gætu leitt til þeirrar niðurstöðu að atvinnulífið skuldi umhverfinu eitthvað. Ein grundvallarkrafa boðandi siðfræði er að sá sem nýtir eitthvað eigi að greiða fyrir notkunina. Út frá nytjastefnu mætti aftur á móti halda því fram að hlutafélög skapi störf, afli hluthöfum tekna, greiði skatta og framleiði eftirsóttar vörur. Þau hafi því lagt sitt af mörkum og skuldi hvorki umhverfinu né samfélaginu frekari greiðslu. Nytjastefna er þó oft talin skammtímamiðuð, en skyldusiðfræði tekur einnig tillit til komandi kynslóða og samræmist því betur sjálfbærni.

Ættu fyrirtæki að þurfa að greiða hærri gjöld eða skatta en almennir borgarar fyrir opinberar auðlindir eða innviði sem þau nota í hagnaðarskyni? Tökum vökvabrot sem dæmi. Nýleg uppsveifla hefur orðið í olíu- og gasborunum í Vestur-Texas vegna þessarar tiltölulega nýju aðferðar. Aðferðin myndar sprungur í bergi undir yfirborði jarðar. Þannig losnar olía og gas sem þar er bundið og streymir greiðlegar upp á yfirborðið. Vökvabrot hefur stóraukið láréttar olíu- og gasboranir í Bandaríkjunum, einkum í jarðlögum sem áður voru talin óarðbær vegna þess að engin raunhæf leið var til að ná jarðefnaeldsneytinu upp á yfirborðið. Aðferðin hefur þó verulega ókosti.

Vökvabrot krefst mjög þungra tækja og gífurlegs magns sands, efna og vatns, sem að mestu þarf að flytja á staðinn með vörubílum. Umferð um smábæi í Texas hefur tífaldast og vegir gefa sig undan endalausum straumi vörubíla olíufélaga. Bæirnir hafa ekki fjármagn til viðgerða og íbúar þurfa að aka um hættulega og holótta vegi. Vörubílar olíufélaganna nota opinbera auðlind, vegakerfi sveitarfélaganna, sem skattgreiðendur fylkis og sveitarfélags kosta oft sameiginlega. Þeir valda augljóslega meiri skemmdum en íbúar sem aka fólksbílum til vinnu. Ættu fyrirtækin ekki að greiða sérstakt gjald til vegaviðgerða? Mörgum finnst ósanngjarnt að smábæir leggi kostnaðinn á skattgreiðendur sína, sem flestir fá engan hlut af hagnaði olíu- og gasvinnslunnar. Annar kostur væri Pigou-skattur, sem breski hagfræðingurinn A. C. Pigou lagði til. Slíkur skattur er gjald sem lagt er á einkafyrirtæki vegna tiltekinnar starfsemi. Sé skatturinn hæfilega hár á hann að letja starfsemi sem leggur hreinan kostnað á þriðju aðila, svo sem íbúa svæðisins. Hagfræðingar kalla slíkan kostnað „neikvæð ytri áhrif".

Málið varpar ljósi á eina af mörgum umhverfisdeilum sem vökvabrot hefur vakið. Aðferðin leiðir einnig til ofnotkunar og mengunar ferskvatns, leka eiturefna í grunnvatn og

aukinnar jarðskjálftahættu vegna niðurdælingarholna sem boraðar eru til förgunar efna. Eins og oft gerist við vinnslu náttúruauðlinda kunna íbúar svæðisins að njóta nokkurs skammtímaávinnings af atvinnustarfsemi tengdri borunum en bera að lokum óhóflega stóran hluta langtímatjónsins.

Ein aðferð til að takast á við langtímatjón af völdum mengunar er kolefnisskattur, kerfi þar sem mengendur greiða gjald eða skatt fyrir losun koltvísýrings út í andrúmsloftið. Skatturinn á að hvetja notendur jarðefnaeldsneytis til að skipta yfir í hreinni orkugjafa. Geri þeir það ekki greiða þeir að minnsta kosti fyrir loftslagstjónið í samræmi við magn gróðurhúsalofttegunda sem losnar við brennslu eldsneytisins. Mörg samtök hafa mælt með kolefnisskatti í Bandaríkjunum, þar á meðal íhaldssömu samtökin Ráð um forystu í loftslagsmálum (CLC). [46] Exxon Mobil, Shell, British Petroleum og Total, ásamt öðrum olíufélögum og stórfyrirtækjum í öðrum atvinnugreinum, lýstu nýlega yfir stuðningi við tillögu CLC um skattlagningu kolefnislosunar. [47]

4

TENGILL Á NÁMSEFNI

Á vef Miðstöðvar um kolefnisskatt má fræðast um kolefnisskatt sem fjárhagslegan hvata til að draga úr losun.

Myndi þessi aðferð að „greiða fyrir að menga“ virka í raun? Munu fyrirtæki fallast á að greiða umhverfinu skuld sína? Michael Gerrard, forstöðumaður Sabin-miðstöðvarinnar um loftslagsrétt við lagadeild Columbia-háskóla, sagði: „Ef nægilega hár kolefnisskattur væri lagður á gæti hann skilað mun meiri árangri í baráttunni gegn loftslagsbreytingum en skaðabótamál.“[48] Fyrstu áætlanir gera ráð fyrir að fyrirtæki greiddu meira en 200 milljarða dala á ári ef kerfið yrði innleitt, eða tvær billjónir dala fyrsta áratuginn. Sú fjárhæð er talin nægja til að stuðla að aukinni notkun endurnýjanlegra orkugjafa og minni notkun óendurnýjanlegs jarðefnaeldsneytis.

Umhverfisverndarsamtök á borð við Náttúruverndarsamtökin og Alþjóðaauðlindastofnunina styðja einnig áætlunina, sem og sumir þingmenn í Washington, D.C. „Grunnhugmyndin er einföld,“ sagði öldungadeildarþingmaðurinn Sheldon Whitehouse (demókrati frá Rhode Island). „Þú setur verð á það sem þú vilt ekki – kolefnismengun – og notar tekjurnar til að styðja það sem þú vilt.“[49] Að sögn þingmannsins myndi bandarískur kolefnisskattur eða 45 dala gjald á hvert tonn draga úr kolefnislosun landsins um meira en 40 prósent fyrsta áratuginn. Hugmyndin nýtur alþjóðlegs stuðnings og hefur þegar verið reynd. Gögn Alþjóðabankans sýna að fjörutíu ríki og nokkrar stórborgir hafa þegar lögfest slík kerfi, þar á meðal öll ríki Evrópusambandsins, Nýja-Sjáland og Japan.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Val fyrirtækja og einstaklinga varðandi umhverfi framtíðarinnar

Bílaframleiðandinn Tesla þróar nýja tækni sem gerir fólki kleift að minnka kolefnisspor sitt. Auk rafbíla framleiðir fyrirtækið aðrar vörur fyrir endurnýjanlega orku, svo sem þakhellur sem virka sem sólarsellur, og styður langtímaverkefni á borð við Hyperloop, háhraðalestarkerfi sem Tesla og SpaceX hönnuðu í sameiningu.

Sala umhverfisvænna vara getur aðeins gengið ef neytendur eru reiðubúnir að kaupa þær. Húseigandi þarf til dæmis að vera tilbúinn að greiða 20 prósentum meira fyrir þak með sólarsellum en hefðbundið þak. Sólarsellurnar draga á móti úr notkun rafmagns sem framleitt er með jarðefnaeldsneyti (mynd 4.9).



Mynd 4.9 Þótt sólarsellur geti minnkað kolefnisspor þitt eru þakhellur með sólarsellum mun dýrari en hefðbundnar þakhellur. (Heimild: ljósmynd af sólarsellum á húsþaki eftir Tim Fuller/Flickr, samkvæmt leyfinu CC BY 2.0.)

Einstaklingar þurfa einnig að ákveða hvort þeir vilji til dæmis kaupa Tesla Model 3-rafbíl á 35.000 dali. Bíllinn minnkar kolefnisspor ökumannsins en þarf að hlaða eftir 250–350 mílna akstur. Langferðir verða því erfiðar þar til landsnet hleðslustöðva hefur verið byggt upp.

Elon Musk, forstjóri Tesla, stofnaði einnig flug- og geimferðafyrirtækið SpaceX. Það framleiðir og skýtur á loft einni af fáum eldflaugagerðum í Bandaríkjunum sem geta farið út í geim. NASA starfar því oft með einkafyrirtækinu SpaceX þegar stofnunin þarf að skjóta eldflaug á loft. Einkafyrirtæki þróa iðulega mikilvægar tækninýjungar með stuðningi stjórnvalda, svo sem skattaívilnunum, lánum með lágum vöxtum eða styrkjum. Slíkt samstarf er algengt um fjármagnsfrek hátækniverkefni í markaðshagkerfi þar sem opinber útgjöld kunna að takmarkast af fjárlögum og stjórnmálum. SpaceX framleiðir ekki aðeins eldflaugar heldur gerir þær endurnýtanlegar með sjálfbærni til langs tíma að leiðarljósi.

Gagnrýnin hugsun

- Ættu hlutafélög og einstakir neytendur að bera sameiginlega ábyrgð á að varðveita umhverfið? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?
- Hvaða skyldu ber hvert okkar til að vera meðvitað um eigið kolefnisspor?
- Ef einstakir neytendur bera einhverja skyldu til að styðja við umhverfisvæna tækni, ættu allir neytendur þá að bera þessa ábyrgð jafnt? Eða bara þeir sem hafa fjárhagslega burði til þess? Hvernig ætti samfélagið að ákveða það?

TENGILL Á NÁMSEFNI

Elon Musk, forstjóri rafbílaframleiðandans Tesla og fleiri fyrirtækja, flutti erindi á alþjóðlegri ráðstefnu við Panthéon-Sorbonne-háskóla í París. Í myndbandinu útskýrir Musk áhrif losunar koltvísýrings á loftslagsbreytingar á skýran og einfaldan hátt.

4.3 Stjórnvöld og einkageirinn

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Tilgreint þrjú lýðheilsumál sem kunna að kalla á reglusetningu stjórnvalda
- Útskýrt hvað snúningshurð merkir í stjórnmálalegu samhengi
- Borið saman stjórnskipuleg rök með og á móti opinberri reglusetningu atvinnugreina

Við bestu aðstæður vinna sveitarstjórnir, fylkisstjórnir og alríkisstjórnin saman og eiga jafnframt samstarf við fyrirtæki í einkageiranum. Markmiðið er að ná sanngjörnu og skynsamlegu jafnvægi milli hlutverka þeirra í réttlátu samfélagi. Einn aðili leysir sjaldan vandann upp á eigin spýtur. Oftast þarf samstarf fylkis og alríkis eða stjórnvalda og atvinnulífs til að hafa veruleg áhrif á samfélagslega eða efnahagslega áskorun. Að mati alþjóðlega ráðgjafar- og endurskoðunarfyrirtækisins Deloitte getur slíkt samstarf skilað miklum árangri.[50]

Alríkislögin um hreint loft frá 1970 veita Umhverfisverndarstofnun Bandaríkjanna (EPA) vald um allt land. Loftmengun virðir hins vegar engin landamæri og fylkisstjórnir gegna því einnig mikilvægu hlutverki við að framfylgja umhverfisviðmiðum. Um helmingur fylkjanna heimilar stórborgum að reka eigin eftirlitskerfi með loftgæðum. Orðin „Hugsum hnattrænt, bregðumst við heima fyrir“ lýsa vel kjarna opinberrar reglusetningar loftgæða. Kalifornía hefur áratugum saman rekið loftgæðaáætlun sem uppfyllir ekki aðeins kröfur alríkisins heldur gengur lengra með sérreglum fylkisins, svo sem strangari viðmiðum um útblástur bifreiða.

Í maí 2017 tilkynntu umhverfis- og náttúruauðlindadeild bandaríska dómsmálaráðuneytisins, EPA og umhverfisgæðanefnd Texas að sátt hefði náðst við orkufyrirtækið Vopak í Houston vegna brota á reglum um loftgæði. [51] Stofnanir alríkis og fylkis höfðu höfðað mál gegn Vopak vegna þess að fyrirtækið hefði ekki uppfyllt kröfur laganna um hreint loft varðandi meðferð búnaðar í skólphreinsistöð sinni. Af því hefði hlotist óhófleg losun hættulegra loftmengunarefna og rokgjarnra lífrænna efnasambanda á svæði þar sem styrkur ósons við yfirborð jarðar fór þegar yfir viðmiðunarmörk. Samkvæmt sáttinni á fyrirtækið, með verulegum tilkostnaði, að „setja upp fullkominn mengunarvarnabúnað við skólphreinsikerfið og nota innrauðar myndavélar“ til að greina ósýnilega loftmengun frá efnageymum sínum. Vopak á einnig að greiða 2,5 milljónir dala í stjórnvaldssekt. [52]

Sjálfbærni og almannahagsmunir

Fyrirtæki hafa í tvær aldir hagnast á nýtingu og sölu náttúruauðlinda Bandaríkjanna. Í frjálsu hagkerfi sem lýtur þó reglum, eins og því bandaríska, felst málamiðlunin í því að heimila áframhaldandi vinnslu auðlindanna gegn því að umhverfið sé verndað. Samkomulagið stuðlar að sjálfbærni til langs tíma með því að vega saman hagsmuni umhverfisins, fylkis- og sveitarstjórna og þeirra sem nýta náttúruauðlindirnar. Samstarf hins opinbera og einkageirans er þó ekki óumdeilt.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Keystone XL-olíuleiðslan

Deilan um Keystone XL-olíuleiðsluna sýnir hve miklar tilfinningar umhverfismál geta vakið þegar Bandaríkin glíma við spurningar um sjálfbærni. Andstæðingar leiðslunnar, bæði á einstökum svæðum og á landsvísu, hafa árum saman mótmælt byggingu hennar. Leiðslan á að flytja hráolíu frá Kanada til strandar Texas við Mexíkóflóa (mynd 4.10). Mótmælin færðust í aukana eftir að Trump forseti samþykkti verkefnið í mars 2017 og sneri þar með við ákvörðun Obama forseta um að hafna því af umhverfisástæðum. Líklegt virðist að leiðslan verði fullgerð nema óútkljáð dómsmál í Nebraska stöðvi framkvæmdirnar.



Mynd 4.10 Hópar úr ólíkum áttum stjórnmálanna hafa sameinast um að mótmæla fyrirhugaðri legu Keystone XL-olíuleiðslunnar. (Heimild: aðlagað úr ljósmynd af mótmælum gegn fyrirhugaðri Keystone XL-olíuleiðslu eftir Fibonacci Blue/Flickr, samkvæmt leyfinu CC BY 2.0.)

Sumir andstæðingar leiðslunnar hafa leitað réttar síns, meðal annars fyrir dómstólum í Nebraska, þar sem eftirlitsaðilar höfðu ekki enn samþykkt legu hennar um fylkið. Aðrir hafa tekið upp aðferðir úr baráttunni gegn Dakota Access-olíuleiðslunni: stöðvað vinnuvélar, hertekið framkvæmdasvæði og tekist á við starfsfólk fyrirtækisins og lögreglu. Mótmælendur hafa heitið því að beita sömu aðferðum gegn Keystone XL. Tom Goldtooth, framkvæmdastjóri Umhverfisnets frumbyggja, sagði við fréttamenn: „Ásetningur okkar um að stöðva þessa leiðslu varðar ekki aðeins framtíð okkar mannanna heldur einnig framtíð komandi kynslóða alls lífs. Við viljum standa við þá sannfæringu okkar að vernda móður Jörð eins og frekast er unnt og gera það í bænarhug.“ [53]

Afstaða til verkefna á borð við Keystone XL ræðst ekki alltaf af stjórnmálaflokki, búsetu, aldri eða öðrum lýðfræðilegum þáttum. Búgarðseigandinn Bret Clanton er skráður repúblikani og fellur ekki að staðalmynd umhverfisverndarsinna. TransCanada Oil Company tilkynnti honum að fyrirtækið hygðist grafa þriggja mílna leið um land hans fyrir hluta Keystone XL-leiðslunnar og ryðja aðrar tvær og hálfa mílu fyrir aðkomuveg. „Ég hef búið hér alla ævi og landið er að mestu eins og Guð, eða hver sem það var, skapaði það. Ég vil bara að það haldist þannig,“ sagði Clanton. Hann barðist gegn leiðslunni frá upphafi og beitti fylkisstjórnina þrýstingi árum saman, en hann og aðrir andstæðingar kunna að tapa dómsmálinu.[54]

Umhverfisverndarsinnar standa nú frammi fyrir erfiðu vali. Eiga þeir að sætta sig við leiðsluna og hættuna á tjóni af hennar völdum? Eða eiga þeir að grípa til harkalegri aðgerða, svo sem eignaspjalla, til að tefja framkvæmdir og vona að frambjóðandi sem styður umhverfisvernd betur verði kjörinn árið 2020? Er ofbeldi sem veldur ekki dauða réttlætanlegt í baráttu fyrir umhverfisréttlæti?

Gagnrýnin hugsun

- Hvernig ættu samfélagið og stjórnvöld að bregðast við harkalegum mótmælum í þágu umhverfisins?
- Hvernig myndir þú vega tjáningar-, skoðana- og fundafrelsi mótmælanda samkvæmt fyrsta stjórnarskrárviðaukanum á móti almannaöryggi og vernd eigna?

4

Ábyrgir og sjálfbærir viðskiptahættir snúast ekki aðeins um heilbrigt umhverfi heldur einnig um lýðheilsu. Umhverfismengun skaðar heilsu almennings, en hið sama gera ýmsar vörur sem eru hættulegar í eðli sínu, allt frá áfengi og tóbaki til skotvopna og vímuefna. Alþjóðaheilbrigðismálastofnunin áætlar að áfengi valdi nærri 7 prósentum allra dauðsfalla í heiminum á ári, eða um 3,5 milljónum, en árleg áfengissala á heimsvísu nemur vel yfir einni billjón dala.[55] Spurningin er hvort samfélagið eigi að leyfa fyrirtækjum að markaðssetja, selja og hagnast á vöru sem veldur svo mörgum dauðsföllum og alvarlegum lýðheilsuvanda. Sömu spurningar vakna um tóbak, sem skilar fyrirtækjum yfir hálfri billjón dala árlega en Bandaríkjunum hefur reynst erfitt að setja reglur um. Sum fyrirtæki hafa að eigin frumkvæði dregið úr sölu eða notkun skaðlegra vara. Árið 2014 ákvað lyfjaverslunar- og heilbrigðisþjónustufyrirtækið CVS að hætta sölu tóbaksvara vegna þess að hún samræmdist ekki hlutverki fyrirtækisins.[56]

Fá mál vekja jafnmikla opinbera umræðu og skotvopn, en ljóst er að skotvopnaofbeldi er alvarlegur lýðheilsuvandi í Bandaríkjunum. Um 35.000 manns deyja þar árlega af völdum skotvopna og 75.000 til viðbótar verða fyrir skotáverkum án þess að látast. Þúsundir fyrirtækja hagnast þó á skotvopnasölu. Árlegar tekjur framleiðenda skotvopna og skotfæra nema nærri 14 milljörðum dala og hagnaður þeirra 1,5 milljörðum dala. Verslanir með skotvopn og skotfæri afla þriggja milljarða dala til viðbótar og hagnast um 500 milljónir dala.[57] Ætti sala skotvopna áfram að sæta tiltölulega litlu eftirliti eða ættu stjórnvöld að setja henni strangari reglur í þágu lýðheilsu? Eftir mannskæða fjöldaskotárás í framhaldsskóla í Parkland í Flórída gripu nokkur fyrirtæki til aðgerða án þess að bíða eftir lagabreytingu. Dick's Sporting Goods tilkynnti að fyrirtækið myndi hætta sölu hálfsjálfvirkra árásarriffla á borð við AR-15. Kroger, eigandi Fred Meyer-verslananna, gerði hið sama og Walmart tilkynnti að fyrirtækið myndi ekki lengur selja fólki yngra en tuttugu og eins árs skotvopn.

Annar brýnn samfélagsvandi er misnotkun ópíóíða. Árið 2016 létust um sextíu þúsund manns af völdum ofskömmtunar lyfja, nærri tvöfalt fleiri en af völdum skotvopna. Hagnaður af sölu lyfjanna nemur tugum milljarða dala og lyfjaiðnaðurinn ver 100 milljónum dala til hagsmunagæslu gagnvart þinginu í því skyni að koma í veg fyrir strangari reglur. Sum sveitarfélög hafa höfðað mál gegn framleiðendum ópíóíðalyfja.[58] CVS tilkynnti nýlega að fyrirtækið myndi aðeins afgreiða sjö daga skammt af ópíóíðum samkvæmt hverjum lyfseðli. Þótt ópíóíðar séu löglegir og þeim sé oft ávísað með réttmætum hætti við verkjum er ofávísun

þeirra stór hluti vandans.[59] Ættu lyfjafyrirtæki í ljósi þessa að mega hagnast á þessum lyfjum? Hvaða siðferðilegu og lagalegu ábyrgð ber heilbrigðisstarfsfólk á vandanum?

Umræða um sjálfbærni beinist með réttu að vernd mannslífa og lýðheilsu en mörgum er einnig hugleikið annað skylt siðferðilegt mál: réttindi dýra. Fyrirtæki hafa tekið eftir kröfum almennings á þessu sviði, eins og grein *Fortune* frá 2017 um Yoox Net-a-Porter Group sýnir.[60] Net-a-Porter er stór netverslun með tveggja milljarða dala árssölu sem selur vörur frá úrvalsmerkjum á borð við Prada, Gucci og Michael Kors. Könnun meðal viðskiptavina sýndi að mikill meirihluti vildi að fyrirtækið hætti sölu loðfeldsvara. Það bannaði því notkun loðfelds í öllu vöruúrvalinu. Önnur þekkt vörumerki, þar á meðal Armani, Hugo Boss, North Face, Nautica og Timberland, hafa fylgt fordæminu og tekið upp loðfeldalausa stefnu.

Svipuð þróun á sér stað í snyrtivöru- og matvælaiðnaði. Mörg snyrtivörufyrirtæki hafa tekið upp þá stefnu að beita ekki dýratilraunum við prófun vara, allt frá farða til hárspreys. Landbúnaðarráðuneyti Bandaríkjanna greindi nýlega frá því að egg frá lausagönguhænum væru um fjórðungur heildsölumarkaðarins fyrir egg í skurn.[61] Hvers vegna? Svarið felst í sölu og hagnaði, ásamt sjálfbærni. Í könnun Walmart sögðust yfir 75 prósent viðskiptavina smásölurisans líklegri til að versla hjá fyrirtæki sem bætti stefnu sína um velferð dýra. Walmart og stórmarkaðakeðjur á borð við Kroger hafa því tilkynnt að þær muni í áföngum færa sig yfir í kaup á eggjum frá lausagönguhænum. Skyndibitafyrirtækin McDonald's og Burger King hafa gert hið sama.[62] Upplýstir neytendur eru áhrifamiklir hagsmunaaðilar og kröfur þeirra um tilteknar vörur hvetja oft til slíkra breytinga eða knýja þær beinlínis áfram.

Snúningshurðin milli stjórnvalda og einkageirans

Einkafyrirtæki geta tekið frumkvæði til að bregðast við kröfum almennings og samstarf stjórnvalda getur skilað miklum árangri. Stundum felst lausnin þó í beinu samstarfi fyrirtækis eða heillar atvinnugreinar við stjórnvöld, eins og dæmið um SpaceX sýndi. Stofnanir alríkis, fylkja og sveitarfélaga eru undir þrýstingi um að lækka útgjöld. Margar þeirra leita því í auknum mæli til samstarfsverkefna hins opinbera og einkaaðila til að leysa vandamál.

Samband atvinnulífs og stjórnvalda getur stundum orðið of náið. Stjórnendur úr einkageiranum taka þá við störfum hjá opinberum stofnunum og verða eftirlitsaðilar í stað þess að sæta sjálfir eftirliti, en snúa síðar aftur til atvinnulífsins. Þessi hringrás nefnist snúningshurðaráhrif. Margir stjórnendur Goldman Sachs, eins stærsta fjármálaþjónustufyrirtækis heims, hafa til dæmis gegnt háttsettum störfum í ríkisstjórnum forseta bæði demókrata og repúblikana. Þar á meðal var Steven Mnuchin, sem þá gegndi embætti fjármálaráðherra. Sama þróun sést á alþjóðavettvangi. Mario Draghi, þáverandi forseti Seðlabanka Evrópu, hafði áður verið varaformaður og framkvæmdastjóri Goldman Sachs International og Mark Carney, þáverandi seðlabankastjóri Englandsbanka, hafði einnig starfað hjá Goldman Sachs. Þegar svo margir stjórnendur eins stærsta fjárfestingarbanka heims færast milli opinberra starfa og einkageirans líkja sumir gagnrýnendur eftirlitinu við að „láta ref gæta hænsnakofans". Getur samband stjórnvalda og einkageirans orðið of náið? Leiða snúningshurðaráhrif til slæmrar stefnumótunar?

Ekki væri þó rétt að álykta að fyrirtæki hefði gerst sekt um misferli eingöngu vegna þess að margir stjórnendur þess hefðu fengið opinber störf. Goldman Sachs hefur komið á fót ýmsum

verkefnum með siðferðileg markmið. Fyrirtækið hvetur viðskiptavini til að huga að umhverfis- og sjálfbærnimálum og styður græn skuldabréf sem fjármagna verkefni með jákvæðum áhrifum á umhverfi eða loftslag. Stjórnvöld ættu raunar erfitt með að sinna hlutverki sínu ef starfsfólk úr einkageiranum miðlaði þeim ekki af sérþekkingu sinni.

Rannsókn Seðlabanka Kansas City sýnir að reglur og löggjöf á þessu sviði þurfa að finna jafnvægi. Þær mega hvorki fæla hæfa stjórnendur úr einkageiranum frá háttsettum opinberum störfum né draga úr sjálfstæði þeirra sem þiggja slík störf. Kerfi opinberrar þjónustu má hvorki grafa undan „getu eftirlitsstofnana til að finna og halda í framúrskarandi hæfileikafólk“ né „skerða sjálfstæði stefnumótenda stjórnvalda“.[63]

Nokkrar tölur sýna umfang vandans. Könnun bandarísku ríkisendurskoðunarinnar frá 2008 meðal fimmtíu stórra verktaka í varnarmálum leiddi í ljós að nærri níutíu þúsund manns sem höfðu yfirgefið varnarmálaráðuneytið á síðustu átta árum störfuðu síðar hjá einkafyrirtækjum sem voru verktakar hjá stjórnvöldum.[64] Lög setja snúningshurðaráhrifunum skorður en flestar takmarkanirnar varða aðeins beina samningsgerð við hið opinbera. Einkafyrirtæki sem vilja afla sér sérþekkingar með ráðningu fyrrverandi starfsfólks alríkisins þurfa að þekkja takmarkanir laga og reglna og viðurlög við brotum gegn þeim.

Ein reglan bannar fyrrverandi háttsettu starfsfólki stjórnvalda að eiga samskipti við eða koma fram fyrir hönd annarra gagnvart fyrri stofnun sinni í því skyni að hafa áhrif á hana. Bannið gildir í eitt ár eftir starfslok en í tvö ár um suma „afar háttsetta“ embættismenn.[65] Sekt fyrir brot getur numið allt að 50.000 dölum fyrir hvert tilvik eða tvöfaldri þeirri þóknun sem viðkomandi fékk. Fyrirtæki getur þurft að greiða allt að 500.000 dali fyrir hvert brot eða tvöfalda fjárhæð samningsins. Sá sem brýtur lögin af ásetningi getur jafnframt sætt refsingu, þar á meðal allt að fimm ára fangelsi.

Skömmu eftir embættistöku árið 2009 gaf Obama forseti út tilskipun þess efnis að allir sem skipaðir væru til starfa í stofnunum framkvæmdarvaldsins skyldu undirrita siðferðisheit áður en þeir tækju við. Heitið fól í sér bann við hagsmunagæslu og takmarkanir á ferðum embættismanna og hagsmunavarða milli stjórnkerfis og einkageira. Þeir sem hófu opinbert starf urðu til dæmis að samþykkja að koma ekki „beint og að verulegu leyti“ að máli sem tengdist fyrrverandi vinnuveitanda þeirra eða viðskiptavinum í tvö ár.[66] Takmarkanirnar voru settar með forsetatilskipun en ekki alríkislögum og geta því breyst frá einum forseta til annars. Spurningar um hagsmunaárekstra hafa vaknað vegna starfa þáverandi ríkisstjórnar, enda héldu sumir embættismenn eignarhaldi á einkafyrirtækjum í stað þess að selja þau eða setja í blinda vörslu.

Samband stjórnvalda og atvinnulífs er mikilvægt og sérþekking á tilteknu sviði getur reynst báðum aðilum afar verðmæt. Samstarfið þarf þó að vera gagnsætt og sæta opinberu aðhaldi, eins og Brookings-stofnunin, ein elsta sjálfstæða hugveita heims á sviði opinberrar stefnumótunar, hefur bent á. Í skýrslunni „Amateur Government: When Political Appointees Manage the Federal Bureaucracy“ varar stofnunin við hagsmunaárekstrum. Þeir geta skapast þegar of margir stjórnendur úr atvinnulífinu taka við opinberum störfum, móta stefnu sem er atvinnugreinum þeirra augljóslega í hag og snúa síðan aftur í betur launuð störf í einkageiranum. Kjarni málsins er að finna jafnvægi. [67]

Reglusetning stjórnvalda og stjórnarskráin

Undanfarinn áratug hafa margir stjórnmálamenn boðið sig fram undir merkjum minni opinberrar reglusetningar. Að baki stefnunni liggja að minnsta kosti tvö náskyld sjónarmið. Hið fyrra byggist einkum á réttindum fylkjanna og miðar að því að takmarka vald alríkisstjórnarinnar við þau verkefni sem eru sérstaklega talin upp í stjórnarskránni. Sjónarmiðið styðst við tíunda stjórnarskrárviðaukann og þrönga túlkun viðskiptaákvæðisins. Tíundi viðaukinn tryggir fylkjunum allt vald sem stjórnarskráin felur alríkisstjórninni ekki sérstaklega. Hið svonefnda viðskiptaákvæði veitir alríkisstjórninni hins vegar heimild til að setja reglur um viðskipti milli fylkja.

Síðara sjónarmiðið, sem er hinu skylt, er að „minna sé betra“ á öllum stjórnsýslustigum, hvort sem um fylki eða alríki er að ræða. Fylgjendur þess vilja draga úr umfangi ríkisvalds og reglusetningar á öllum sviðum. Afstaðan tengist frjálshyggju og þeirri hugmynd að umsvif ríkisins eigi að vera sem minnst.

Þessar tvær stefnur mætti kalla minni reglusetningu annars vegar og enga reglusetningu umfram landvarnir hins vegar. Stuðningur við reglusetningu fylkjanna byggist oft á þeirri skoðun í atvinnulífinu að fylkin setji vægari reglur en alríkisstjórnin eða standi nær þeim vanda sem fyrirtæki glíma við og geti því leyst hann betur. Fátt bendir þó ótvírætt til þess að eitt stjórnsýslustig sé skilvirkara en annað. Raunverulega áskorunin er að vega ávinning reglusetningar á móti kostnaði hennar og finna rétt jafnvægi milli of mikilla og of lítilla reglna. Veikar reglur geta gert fyrirtækjum kleift að stytta sér leið. Gildistöku reglna um útblástur bifreiða var til dæmis frestað margsinnis á níunda áratug síðustu aldar og á fyrstu árum þessarar aldar. Ríkisstjórn Obama boðaði strangari reglur en ríkisstjórnin sem tók við hugðist fresta gildistöku þeirra. Útblástursreglur bifreiða urðu pólitískt hitamál og breyttust eftir því hvaða flokkur var við völd. Sum fylki brugðust við með eigin löggjöf í stað þess að bíða eftir lausn á sjálfheldu alríkisstjórnarinnar. Samræmd og stöðug framkvæmd reglna til að ná langtímamarkmiði á borð við hreinna loft er æskilegri en síbreytileg viðmið.

Þriðja afstaðan er að ríkisvald sé ekki endilega af hinu illa. Samkvæmt slíku alríkissinnuðu sjónarmiði getur miðstýrt ríkisvald veitt borgurunum margvíslegan ávinning. Í Federalist-greinunum lagði Alexander Hamilton til dæmis áherslu á að velviljað miðstýrt ríkisvald væri ekki óvinur frelsisins heldur besta leiðin til að tryggja réttindin sem stjórnarskráin veitti. Hann og fleiri bentu einnig á kosti alríkisstjórnar umfram fylkisstjórnir. Stórt lýðveldi á borð við Bandaríkin hefði fleiri kjósendur og stærri hóp hæfra leiðtoga. Auk þess mætti jafna betur ólíka hagsmuni fylkja og landshluta með reglum alríkisins.

Afstaðan til þessara sjónarmiða getur ráðið því hvort ríkisstjórn hallast að meiri eða minni reglusetningu. Hún getur líka ráðið því hvernig stjórnin bregst við öflugri hagsmunagæslu atvinnugreina sem vilja losna undan reglum sem þær telja íþyngjandi. Afleiðingarnar fyrir umhverfi og lýðheilsu geta orðið hörmulegar.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Deepwater Horizon-olíulekinn og reglusetning stjórnvalda

Transocean Ltd., sem átti og rak Deepwater Horizon-borpallinn, samdi árið 2010 við BP um borun olíulindar á miklu dýpi á Macondo-svæðinu í Mexíkóflóa. Borunin mistókst og leiddi

að lokum til þeirra alræmdu umhverfis- og mannskaðahamfara sem kenndar eru við Deepwater Horizon. Síðan hefur lekinn sætt ítarlegri rannsókn og umfangsmiklum málaferlum.[68] Ellefu starfsmenn létust og sautján slösuðust. Að minnsta kosti fimm milljónir tunna af olíu runnu í hafið í stærsta olíuleka sinnar tegundar í sögunni. Umhverfistjónið var gríðarlegt (mynd 4.11). Fimm árum síðar voru enn tjöruklumpar á ströndinni og í miklu brimi barst áfram olía á land sem hafði legið grafin undir sandi undan ströndinni. Eyjar undan ströndinni hurfu eftir að olía þakti rætur fenjatrjáa og drap trén. Þegar rótarkerfið sem hélt jarðveginum saman eyðilagðist skoluðust eyjarnar burt á fáeinum árum. Landbrot í Louisiana var þegar uggvænlega hratt og jókst enn eftir lekann. Vísindafólk staðfestir að hamfarirnar hafi hraðað þróuninni.[69]



Mynd 4.11 Eldur í Deepwater Horizon-olíuborpallinum árið 2010 og olíuflaumurinn sem fylgdi í Mexíkóflóa. (Heimild til vinstri: aðlagað úr ljósmynd af Deepwater Horizon-olíuborpallinum í ljósum logum eftir Strandgæslu Bandaríkjanna/Wikimedia Commons, í almenningseigu; heimild til hægri: aðlagað úr ljósmynd af olíu á yfirborði Mexíkóflóa eftir Michael B. Watkins/Wikimedia Commons, í almenningseigu.)

Margir spyrja hvort strangari reglur og betra samband eftirlitsaðila við olíuiðnaðinn hefðu getað komið í veg fyrir Deepwater Horizon-hamfarirnar. Transocean, eigandi og rekstraraðili borpallsins, setti ekki upp tiltölulega ódýrt öryggistæki: hljóðvirkan lokunarventil sem flestir sérfræðingar telja að hefði getað stöðvað olíuflæðið úr lindinni í flóann. Þingið hafði ekki krafist slíks búnaðar, að miklu leyti vegna hagsmunagæslu olíuiðnaðarins. BP og Transocean var því í sjálfsvald sett hvort þau notuðu hann.

Önnur ríki þar sem borað er eftir olíu á hafi úti, svo sem Noregur og Brasilía, krefjast þess að allir olíuborpallar séu búnir hljóðvirkum varalokum. Noregur hefur afbragðsorðspor í öryggismálum við boranir í Norðursjó. Ríkið á tvo þriðju hluta stærsta olíufélags landsins, Statoil, og fyrirtækið stundar því ekki hagsmunagæslu gagnvart stjórnvöldum til að fá reglur mildaðar. Hið sama gildir um brasilíska olíufélagið Petrobras.[70] Eignarhald ríkisins að hluta eykur líkur á samstarfi hins opinbera og einkageirans og kann þannig einnig að auka öryggi.

Gagnrýnin hugsun

- Ættu bandarísk stjórnvöld að lögfesta skyldu til að nota sjálfvirka lokunarventla á olíuborpöllum í bandarískri lögsögu?
- Ættu olíufélög í einkaeigu að mega beita hagsmunagæslu gegn öryggisreglum?

- Kannaðu hvort viðhorf almennings í Bandaríkjunum styðji strangari öryggisreglur um olíuboranir á hafi úti. Hvað telur þú skýra niðurstöðurnar?

Spurningar um reglusetningu og pólitísk áhrif urðu enn viðkvæmari eftir dóminn í málinu *Citizens United gegn Alríkiskjörstjórn Bandaríkjanna* (2010). [71] Í C*itizens United* komst hæstiréttur Bandaríkjanna að þeirri niðurstöðu, með fimm atkvæðum gegn fjórum, að lög sem bönnuðu hlutafélögum að nota almennt sjóðsfé til pólitískra auglýsinga brytu gegn ákvæði fyrsta stjórnarskrárviðaukans um tjáningarfrelsi. Stjórnvöld mega með öðrum orðum ekki hindra hlutafélög í að verja fé til stuðnings við eða andstöðu gegn frambjóðendum í kosningum. Með dóminum ógilti hæstiréttur fjölmörg lög sem höfðu átt að bæta reglur um fjármögnun kosningabaráttu. Margir álitsgjafar telja að dómurinn hafi rutt brautina fyrir ótakmörkuð útgjöld sérhagsmunahópa í bandarískum kosningum.

4

TENGILL Á NÁMSEFNI

Á vefsíðunni Oyez má lesa dóma hæstaréttar Bandaríkjanna. Lestu bæði meirihlutaálitið og sératkvæði minnihlutans í málinu *Citizens United*. Lagamál getur verið torskiljanlegt og því gætirðu þurft að lesa textann tvisvar. Mikilvægi málsins gerir það þó fyrirhafnarinnar virði.

Hvaða þýðingu hefur Citizens United fyrir fyrirtæki? Þau geta nú reynt að sannfæra kjósendur með ótakmörkuðum útgjöldum til pólitískra auglýsinga, hvort sem er á samfélagsmiðlum eða í hefðbundnum prent- og ljósvakamiðlum. Fyrirtæki sem eru andvíg opinberri reglusetningu geta varið ótakmörkuðu fé til að stuðla að kjöri frambjóðenda sem vilja fækka reglum og þannig aukið þrýsting á þingið um afreglun. Margir telja að gríðarlegt fjármagn í bandarískum stjórnmálum ýti undir flokkadrætti sem lama oft löggjafarvaldið og veiti fjársterkum aðilum óeðlileg áhrif á framkvæmdarvaldið.

Öldungadeildarþingmaðurinn Paul Sarbanes (demókrati frá Maryland), einn flutningsmanna Sarbanes-Oxley-laganna (SOX) um stjórnarhætti fyrirtækja, vill setja fjárhagsleg mörk á hagsmunasamtök fyrirtækja og stjórnmálaaðgerðanefndir. Nokkur slík samtök og nefndir leitast við að fá gildandi reglur á borð við SOX felldar úr gildi, en lögin taka hart á viðskiptasvikum. Sarbanes-Oxley-lögin voru samþykkt árið 2002 í kjölfar mjög umtalaðra fyrirtækjasvika sem felldu meðal annars Enron og WorldCom. Þau krefjast gagnsæis í skýrslugjöf á sviðum allt frá fjármálum og reikningshaldi til starfsemi aðfangakeðja. Lögin staðfesta í meginatriðum að það sé bæði ósiðlegt og ólöglegt að blekkja hluthafa, lánardrottna og almenning.

Sarbanes-Oxley-lögin gilda um hlutafélög sem skráð eru á markað og bandaríska verðbréfaeftirlitið (SEC) framfylgir þeim. Þau taka til ýmissa þátta, meðal annars sjálfstæðis stjórna fyrirtækja og utanaðkomandi löggiltra endurskoðunarfyrirtækja sem fara yfir reikninga þeirra. Lögin gera forstjóra og fjármálastjóra persónulega ábyrga fyrir villum sem koma fram við árlega endurskoðun og torvelda þannig að bókhaldið sé „fegrað“. Þau banna jafnframt að fyrirtæki láni stjórnendum sínum fé og vernda uppljóstrara.

Sumir gagnrýnendur töldu að kostnaður við að fylgja SOX yrði of mikill. Eftir meira en áratug af framkvæmd laganna telja þó flestir að Sarbanes-Oxley-lögin hafi verið og séu enn nauðsynlegt skref í reglusetningu. Þau hafa átt verulegan þátt í að hamla siðlausri háttsemi á borð við þá sem leiddi til Enron-svikanna. Þótt SOX gildi formlega aðeins um hlutafélög sem

skráð eru á markað taka mörg einkafyrirtæki einnig upp innra eftirlit og gagnsæi að fyrirmynd laganna. Hið sama gera skipulagsheildir án hagnaðarsjónarmiða, svo sem háskólar og sjúkrahús.

Lykilhugtök

reglan um viðskiptalegt mat
: sú meginregla að stjórnendur og stjórnarmenn hlutafélags beri ekki ábyrgð á tjóni ef fyrirliggjandi gögn sýna að ákvarðanir þeirra hafi verið skynsamlegar og teknar í góðri trú

viðskiptakerfi með losunarþaki
: kerfi sem setur hámark á losun gróðurhúsalofttegunda frá fyrirtækjum en heimilar þeim að kaupa og selja losunarheimildir

kolefnisspor
: magn koltvísýrings og annarra kolefnissambanda sem notkun jarðefnaeldsneytis losar út í andrúmsloftið

kolefnisskattur
: kerfi þar sem þeir sem losa kolefni út í andrúmsloftið greiða gjald eða skatt fyrir mengunina

Citizens United
: dómur hæstaréttar Bandaríkjanna frá 2010 sem staðfesti rétt einstaklinga og fyrirtækja til að verja ótakmörkuðu fé til stjórnmálaherferða

viðskiptaákvæðið
: sérstaklega tilgreind heimild í stjórnarskrá Bandaríkjanna sem veitir alríkisstjórninni vald til að setja reglur um viðskipti milli fylkja

réttindi fyrirtækja sem lögaðila
: sú lagakenning að hlutafélag sé sjálfstæður lögaðili, aðskilinn frá eigendum sínum og stjórnendum, og hafi sum sömu lagalegu réttindi og skyldur og einstaklingar

trúnaðarskylda
: ströng lagaleg skylda þeirra sem fara með fé annarra og felur meðal annars í sér aðgæsluskyldu og hollustuskyldu

takmörkuð ábyrgð
: vernd sem hlutafélagaformið veitir eigendum gegn því að tapa persónulegum eignum vegna skuldbindinga félagsins

siðferðilegt lágmark
: það minnsta sem fyrirtæki þarf að gera til að uppfylla grunnkröfur um siðlega breytni

quid pro quo
: gagnkvæm skipti þar sem einhver lætur eitthvað af hendi gegn því að fá önnur verðmæti í staðinn; latneskt orðasamband sem merkir þetta fyrir hitt

Sarbanes-Oxley-lögin
: lög frá 2002 sem skylda fyrirtæki til að gefa gagnsæjar skýrslur um allt frá fjármálum og reikningshaldi til starfsemi aðfangakeðja

forgangur hluthafa
: skylda fyrirtækis til að hámarka hagnað í þágu hluthafa

réttindi fylkjanna
: það sjónarmið að fylkin eigi að hafa víðtækara stjórnunarvald en alríkisstjórnin; sjónarmiðið byggist á tíunda stjórnarskrárviðaukanum, sem áskilur fylkjunum allt vald sem alríkisstjórninni er ekki sérstaklega falið

sjálfbærni
: langtímanálgun að atvinnustarfsemi sem tekur mið af áhrifum hennar á umhverfið, samfélagið og aðra hagsmunaaðila

harmleikur almenninganna
: hagfræðikenning um tilhneigingu fólks til að nýta sameiginlega náttúruauðlind eins mikið og það vill án tillits til þarfa annarra eða langtímaáhrifa á umhverfið

Samantekt

4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja

Sumir telja að meginskylda hlutafélaga sé að hámarka hagnað í þágu hluthafa, en aðrir að fyrirtæki beri einnig skyldur gagnvart samfélaginu sem þau starfa í. Sú síðari afstaða er grunnurinn að hugmyndinni um samfélagsábyrgð fyrirtækja. Fjölmörg dómsmál hafa snúist um þetta álitaefni, en engin endanleg niðurstaða hefur fengist.

Þótt siðferðilega umræðan haldi áfram stefna flest nútímafyrirtæki að því að vera ábyrgir samfélagsþegnar. Til að stefna um samfélagsábyrgð skili árangri þurfa fyrirtæki yfirleitt að hafa siðferðið að leiðarljósi bæði inn á við og út á við. Samfélagsábyrgð fyrirtækja og góðir stjórnarhættir eru í raun tvær hliðar á sama peningnum. Samfélagsleg ábyrgð þarf ekki að draga úr arðsemi.

4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi

Fyrirtæki sem byggir stefnu sína á sjálfbærni þarf meðal annars að vernda umhverfið. Samfélagið hefur hagsmuni af því að vistkerfi og náttúruauðlindir varðveitist og dafni til langs tíma. Þess vegna gerum við þá kröfu til fyrirtækja að þau virði þetta samfélagslega markmið í starfsemi sinni.

Hvað skulda fyrirtæki samfélaginu fyrir að fá að nýta náttúruauðlindir okkar? Þegar við metum það þurfum við að finna jafnvægi milli nýtingar og verndar. Auðvelt getur verið að krefjast þess úr fjarlægð að fyrirtæki dragi úr loftmengun. En hvað gerist ef það kallar á að við

notum minna jarðefnaeldsneyti og skiptum yfir í rafknúin ökutæki? Sú breyting snertir okkur öll persónulega.

4.3 Stjórnvöld og einkageirinn

Ein helsta áskorunin í frjálsu atvinnulífi er að finna jafnvægi milli tveggja þarfa: að stjórnvöld setji reglur og að stjórnendur einkafyrirtækja hafi sjálfstæði í rekstrinum. Sarbanes-Oxley-lögin leitast við að ná þessu jafnvægi með því að krefjast gagnsæis í stjórnarháttum fyrirtækja. Einnig er deilt um hvort einkafyrirtæki eigi sjálf að vinna að almannaheill, jafnvel þótt stjórnvöld krefjist þess ekki. Mörg fyrirtæki skuldbinda sig til dæmis til að draga úr umhverfisspjöllum umfram það sem lög mæla fyrir um.

4

Matsspurningar

1. Hlutafélög sem fylgja stefnu um samfélagsábyrgð skila hluthöfum jafnan minni arðsemi af fjárfestingu.

   a. Satt
   b. Ósatt

2. Í hagfræðikenningum Miltons Friedmans er mælt með aukinni reglusetningu stjórnvalda til að tryggja að hlutafélög axli samfélagsábyrgð.

   a. Satt
   b. Ósatt

3. Hvað af eftirfarandi er ekki rétt?

   a. Forgangur hluthafa hefur skýra stoð í bandarískum réttarfordæmum.
   b. Að hámarka hagnað í þágu hluthafa er réttmætt markmið stjórnenda.
   c. Arður er greiddur af hagnaði fyrirtækja.
   d. Fyrirtæki sem fylgja stefnu um samfélagsábyrgð geta jafnframt verið arðbær.

4. Atvinnugreinar vilja sjálfar ráða sínum málum og kjósa því frekar sjálfsreglusetningu en lög sem stjórnvöld setja. Sjálfsreglusetning er oft _____.

   a. byggð á siðareglum utanaðkomandi aðila
   b. framfylgt af dómstólum
   c. andstæð fordæmisrétti
   d. ódýrari fyrir fyrirtæki en reglusetning stjórnvalda

5. Nefndu tvo kosti þess að fyrirtæki fylgi stefnu um samfélagsábyrgð.

6. Hvað er réttarheimspeki jarðar?

7. Hver eftirfarandi fullyrðinga lýsir harmleik almenninganna best?

a. Fólk er ávallt reiðubúið að færa fórnir í þágu samfélagsins.
b. Líklegt er að fólk nýti eins mikið af náttúruauðlindum og það vill, án tillits til annarra.
c. Almannaheill er vinsælt markmið fyrirtækja.
d. Harmleikir verða til þegar reglusetning stjórnvalda er of mikil.

8. ISO-staðlar eru sjálfbærnistaðlar fyrir fyrirtæki sem _____.

a. fylkisstjórnin setur
b. alríkisstjórnin setur
c. Alþjóðaviðskiptastofnunin setur
d. ekkert ofangreint á við

9. Þegar í ljós kemur að fyrirtæki hefur valdið umhverfistjóni ber það oft ábyrgð í tveimur aðskildum málum: gagnvart stjórnvöldum og gagnvart þeim sem urðu fyrir tjóninu.

a. Satt
b. Ósatt

10. Hver eftirfarandi aðgerða gæti dregið úr hlýnun jarðar?

a. að reisa fleiri kolakynt orkuver
b. að framleiða fleiri dísilknúna bíla
c. að innleiða kolefnisskatt
d. að gera bensín skattfrjálst

11. Lög banna öllum stjórnendum að taka við háttsettu opinberu embætti og snúa síðan aftur til starfa hjá sama fyrirtæki í einkageiranum.

a. Satt
b. Ósatt

12. Reglur um loftmengun eru settar á þremur stjórnsýslustigum: hjá sveitarfélögum, fylkjum og alríkinu.

a. Satt
b. Ósatt

13. Hver eftirfarandi fullyrðinga er rétt?

a. Aðeins örfáir stjórnendur fyrirtækja hafa farið úr einkageiranum til starfa hjá hinu opinbera.
b. Flestar eftirlitsstofnanir stjórnvalda eru fjármagnaðar með gjafafé.
c. Margir stjórnendur hafa farið frá Goldman Sachs til starfa hjá stjórnvöldum.
d. Fáir fara úr opinberri þjónustu til starfa í einkageiranum.

14. Hvert eftirfarandi ákvæða stjórnarskrárinnar veitir alríkisstjórninni vald til að setja reglur?

a. fyrsti viðaukinn við stjórnarskrána
b. tíundi viðaukinn við stjórnarskrána
c. viðskiptaákvæðið
d. forgangsákvæðið

15. Í dómsmálinu Citizens United var _____.

a. staðfest gildi laga sem takmörkuðu útgjöld í þágu frambjóðenda til stjórnmálaembætta
b. gildandi löggjöf felld úr gildi
c. málinu vísað aftur til undirréttar til nýrrar málsmeðferðar
d. hert á takmörkunum á útgjöldum til stjórnmálastarfsemi

4

16. Hvaða viðauki við stjórnarskrána var þungamiðja Citizens United-málsins? Útskýrðu svarið.

Aftanmálsgreinar

1. Patrick Moorhead, “Cisco’s CSR Program under CEO Chuck Robbins Is Flourishing,” *Forbes*, 9. mars 2016. https://www.forbes.com/sites/patrickmoorhead/2016/03/09/ciscos-csr-program-under-ceo-chuck-robbins-is-flourishing/#46e003c2574e.

2. Dodge gegn Ford Motor Company, 204 Mich. 459, 170 N.W. 668 (Hæstiréttur Michigan 1919).

3. Dodge gegn Ford Motor Company, 204 Mich. 459, 170 N.W. 668 (Hæstiréttur Michigan 1919).

4. Dodge gegn Ford Motor Company, 204 Mich. 459, 170 N.W. 668 (Hæstiréttur Michigan 1919).

5. Shlensky gegn Wrigley, 237 N.E. 2d 776 (Áfrýjunardómstóll Illinois 1968).

6. Shlensky gegn Wrigley, 237 N.E. 2d 776 (Áfrýjunardómstóll Illinois 1968).

7. Burwell gegn Hobby Lobby, 573 U.S. _____ (2014).

8. Burwell gegn Hobby Lobby, 573 U.S. _____ (2014).

9. Burwell gegn Hobby Lobby, 573 U.S. _____ (2014).

10. “Corporate Social Responsibility: The Halo Effect,” *The Economist*, 25. júní 2015. https://www.economist.com/news/business/21656218-do-gooding-policies-help-firms-when-they-get-prosecuted-halo-effect.

11. Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*. (Chicago: University of Chicago Press. 1963).

12. Lindsay Llewellyn, “Breaking Down the Business-Judgment Rule,” *Bandaríska lögmannafélagið*, 30. maí 2013.

http://apps.americanbar.org/litigation/committees/commercial/articles/spring2013-0513-breaking-down-the-business-judgement-rule.html.

13. Stephen Bainbridge, "A Duty to Shareholder Value," skoðanasíður, *New York Times*, 16. apríl 2015. https://www.nytimes.com/roomfordebate/2015/04/16/what-are-corporations-obligations-to-shareholders/a-duty-to-shareholder-value.

14. Stephen Bainbridge, "A Duty to Shareholder Value," skoðanasíður, *New York Times*, 16. apríl 2015. https://www.nytimes.com/roomfordebate/2015/04/16/what-are-corporations-obligations-to-shareholders/a-duty-to-shareholder-value.

15. Lynn Stout, "Corporations Don't Have to Maximize Profits," skoðanasíður, *New York Times*, 16. apríl 2015. https://www.nytimes.com/roomfordebate/2015/04/16/what-are-corporations-obligations-to-shareholders/corporations-dont-have-to-maximize-profits.

16. Rick Wartzman, "What Peter Drucker Knew About 2020," *Harvard Business Review*, 16. október 2014. https://hbr.org/2014/10/what-peter-drucker-knew-about-2020.

17. Unilever. https://www.unilever.com/sustainable-living/values-and-values/.

18. Tracey Keys, o.fl., "Making the Most of Corporate Social Responsibility," *McKenzie Quarterly*, desember 2009. https://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/making-the-most-of-corporate-social-responsibility.

19. Calvert. https://www.calvert.com/.

20. H.J. Graham, *Everyman's Constitution*. (Madison: Sögufélag Wisconsin-fylkis, 1968). Sjá einnig H.J. Graham, "The 'Conspiracy Theory' of the Fourteenth Amendment," *Yale Law Journal* 47, nr. 3 (1938): 341–403. doi: 10.2307/791947.

21. "Ecuador Adopts Rights of Nature in Constitution," *The Rights of Nature*. https://therightsofnature.org/ecuador-rights/.

22. M. Triassi, o.fl., "Environmental Pollution from Illegal Waste Disposal and Health Effects," *Int J Environ Res Public Health* 12, nr. 2 (2015): 1216–1236. doi: 10.3390/ijerph120201216.

23. Gwynn Guilford, *Quartz*, 9. desember 2014. https://qz.com/308970/cruise-ships-dump-1-billion-tons-of-sewage-into-the-ocean-every-year/.

24. *State of the World 2010 Transforming Cultures from Consumerism to Sustainability*. Washington, DC: Worldwatch-stofnunin, 2010.

25. Samtökin Réttindi náttúrunnar, "Principles of Earth Jurisprudence." https://therightsofnature.org/principles-of-earth-jurisprudence/.

26. Garrett Hardin, "The Tragedy of the Commons," *Science* 162, nr. 3859 (1968): 1243–1248. doi: 10.1126/science.162.3859.1243.

27. Jeff Kauflin, "The World's Most Sustainable Companies 2017," *Forbes*, 17. janúar 2017. https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/01/17/the-worlds-most-sustainable-companies-2017/#2773f73a4e9d.

28. Corporate Knights, “2018 Global 100.” http://www.corporateknights.com/reports/global-100/.

29. Jeff Kauflin, “The World’s Most Sustainable Companies 2017,” *Forbes*, 17. janúar 2017. https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/01/17/the-worlds-most-sustainable-companies-2017/#2773f73a4e9d.

30. 3BLMedia, “2015 Cisco Corporate Social Responsibility Report: Supply Chain,” 2015. http://3blmedia.com/News/2015-Cisco-Corporate-Social-Responsibility-Report-Supply-Chain.

31. McKinsey & Co., “Sustainability’s Strategic Worth,” 2016. http://csr-raadgivning.dk/wp-content/uploads/2016/02/Sustainabilitys-strategic-worth-McKinsey-Global-Survey-results-McKinsey-July-2014.pdf.

32. Paul Raleigh, “Corporate Social Responsibility: Beyond Financials,” *Grant Thornton*, 13. ágúst 2014. https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/Corporate-social-responsibility/.

33. Jessica Lyons Hardcastle, “Dell’s Flexible Work Programs Save $12M, Reduce GHGs,” *Environmental Leader*, 10. júlí 2014. https://www.environmentalleader.com/2014/07/dells-flexible-work-programs-save-12m-reduce-ghgs/.

34. Knut Haanaes, “Making Sustainability Profitable,” *Harvard Business Review*, mars 2013. https://hbr.org/2013/03/making-sustainability-profitable.

35. Adam Wernick, “The U.S. Defense Department Takes Climate Change Seriously,” Public Radio International, 8. október 2017. https://www.pri.org/stories/2017-10-08/us-defense-department-takes-climate-change-seriously.

36. Samtök áhyggjufullra vísindamanna, “Global Warming Impacts.” https://www.ucsusa.org/our-work/global-warming/science-and-impacts/global-warming-impacts#.WjQa11WnF0w.

37. Lucy P. Marcus, “Why Strong Ties between Business and Government Matter,” *The Guardian*, 4. janúar 2016. https://www.theguardian.com/business/2016/jan/04/why-strong-ties-between-business-and-government-matter-r-and-d.

38. Samtök áhyggjufullra vísindamanna, “Global Warming Impacts.” https://www.ucsusa.org/our-work/global-warming/science-and-impacts/global-warming-impacts#.WjQa11WnF0w.

39. Landssamtök fylkisþinga í Bandaríkjunum, “State Plastic and Paper Bag Legislation,” 5. júlí 2017. http://www.ncsl.org/research/environment-and-natural-resources/plastic-bag-legislation.aspx.

40. Elizabeth Chuck, “Hurricane Harvey: How Many Billions of Dollars in Damage Will Historic Storm Cost?” NBC News, 30. ágúst 2017. https://www.nbcnews.com/storyline/hurricane-harvey/how-many-billions-damage-will-harvey-cost-s-anyone-s-n797521.

41. NASA, “Report on Climate Change,” 22. mars 2018. https://climate.nasa.gov/evidence/.

42. James Brooke, “Waste Dumpers Turning to West Africa,” *New York Times*, 17. júlí 1998. http://www.nytimes.com/1988/07/17/world/waste-dumpers-turning-to-west-africa.html?pagewanted=all.

43. Bandalag um gagnsæi í fjármálum, “Cross-border Dumping of Hazardous Waste,” 20. ágúst 2010. https://financialtransparency.org/hazardous-waste/.

44. Andrew Winston, “Business Owes the World Everything . . . and Nothing,” *Harvard Business Review*, 4. maí 2010. https://hbr.org/2010/05/business-owes-the-world-everyt.html.

45. Lew Harris, “Business Owes Significant Obligations to Society,” *Newswise*, 23. febrúar 2000. https://www.newswise.com/articles/business-owes-significant-obligations-to-society.

46. Ráð um forystu í loftslagsmálum, “The Four Pillars of Our Carbon Dividends Plan.” https://www.clcouncil.org/our-plan/.

47. John Schwartz, “Exxon Mobil Lends Its Support to a Carbon Tax Proposal,” *New York Times*, 20. júní 2017. https://www.nytimes.com/2017/06/20/science/exxon-carbon-tax.html.

48. John Schwartz, “Exxon Mobil Lends Its Support to a Carbon Tax Proposal,” *New York Times*, 20. júní 2017. https://www.nytimes.com/2017/06/20/science/exxon-carbon-tax.html.

49. Katy Lederer, “Why Can’t Republicans Support a Carbon Tax?” *The New Yorker*, 9. nóvember 2015. https://www.newyorker.com/business/currency/why-cant-republicans-support-a-carbon-tax.

50. Lauren Rosenbaum, “The growing complexity of social and economic challenges is driving new, innovative forms of collaboration between governments and businesses.” *Deloitte*, 19. mars 2013. https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/business-trends/2013/partnerships-for-the-future.html.

51. Dómsmálaráðuneyti Bandaríkjanna, “Under Agreement with United States and State of Texas, Vopak to Reduce Hazardous Air Pollution at Chemical Storage Facility,” 17. maí 2017. https://www.justice.gov/opa/pr/under-agreement-united-states-and-state-texas-vopak-reduce-hazardous-air-pollution-chemical.

52. Dómsmálaráðuneyti Bandaríkjanna, “State-Federal Cooperation in Environmental Enforcement,” 24. maí 2017. https://www.justice.gov/archives/opa/blog/state-federal-cooperation-environmental-enforcement.

53. Ben Wolfgang, “Environmentalists, Tribes Promise Dakota Access-style Camps, Protests to Stop Keystone XL Pipeline,” *The Washington Times*, 24. mars 2017. http://www.washingtontimes.com/news/2017/mar/24/keystone-xl-pipeline-environmentalists-tribes-prom/.

54. Oliver Laughland og Laurence Mathieu-Léger, “Keystone Pipeline Defiance Triggers Further Assault on Citizens’ Rights,” *The Guardian*, 3. maí 2017. https://www.theguardian.com/us-news/2017/may/03/keystone-pipeline-protests-land-rights-south-dakota.

55. Alþjóðaheilbrigðismálastofnunin, “Global Status Report on Alcohol and Health,” 2011. http://www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/msbgsruprofiles.pdf.

56. Larry Merlo, “Message from Larry Merlo, President and CEO,” 5. febrúar 2014. https://cvshealth.com/thought-leadership/message-from-larry-merlo-president-and-ceo.

57. Louis Jacobson, “Counting Up How Much the NRA Spends on Campaigns and Lobbying,” *Politifact*, 11. október 2017. http://www.politifact.com/truth-o-meter/article/2017/oct/11/counting-up-how-much-nra-spends/.

58. Mattie Quinn, “The Opioid Files: Hundreds of States and Cities Are Suing Drug Companies,” *Governing*, 13. nóvember 2017. http://www.governing.com/topics/health-human-services/gov-opioid-lawsuits-companies-states-cities.html.

59. Owen Amos, “Why Opioids Are Such an American Problem?” *BBC News*, 25. október 2017. http://www.bbc.com/news/world-us-canada-41701718.

60. Matthew Prescott, “Why Animal Cruelty Is Bad Business,” *Fortune*, 23. júní 2017. http://fortune.com/2017/06/23/animal-cruelty-stop-human-society-welfare-businesses-companies/.

61. “Egg Markets Overview,” Greiningardeild markaðsþjónustu landbúnaðarráðuneytis Bandaríkjanna, 20. júlí 2018. https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/Egg%20Markets%20Overview.pdf.

62. Matthew Prescott, “Why Animal Cruelty Is Bad Business,” *Fortune*, 23. júní 2017. http://fortune.com/2017/06/23/animal-cruelty-stop-human-society-welfare-businesses-companies/.

63. Janet Yellen, “Financial Stability a Decade after the Onset of the Crisis,” *málþing Seðlabankaútibúsins í Kansas City*, 25. ágúst 2017. https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/yellen20170825a.htm.

64. Dave Nadler og Ryan P. McGovern, “Top Ten Things Every Government Contractor Should Know about Post-Government Employment and ‘Revolving Door’ Restrictions,” Samtök innanhússlögmanna fyrirtækja, september 2015. http://www.acc.com/_cs_upload/vl/membersonly/InfoPAK/584525_11.pdf.

65. Dave Nadler og Ryan P. McGovern, “Top Ten Things Every Government Contractor Should Know about Post-Government Employment and ‘Revolving Door’ Restrictions,” Samtök innanhússlögmanna fyrirtækja, 18. júní 2013. http://www.acc.com/legalresources/publications/topten/tttegcskapeardr.cfm?bcsi-ac-

a70e1c0dc9ec8868=27194375000000002IZDw7%2FkDT%2FHOA2foH2ESHqJFX%2FQEYQAAAgAAAD+gbAGEAwAAUgAAAHsnLwA.

66. Dave Nadler og Ryan P. McGovern, “Top Ten Things Every Government Contractor Should Know about Post-Government Employment and ‘Revolving Door’ Restrictions,” Samtök innanhússlögmanna fyrirtækja, 18. júní 2013.

67. David M. Cohen, “Amateur Government: When Political Appointees Manage the Federal Bureaucracy,” Brookings-stofnunin, 1996. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/amateur.pdf.

68. EPA, “Deepwater Horizon – BP Gulf of Mexico Oil Spill.” https://www.epa.gov/enforcement/deepwater-horizon-bp-gulf-mexico-oil-spill.

69. Debbie Elliott, “5 Years after BP Oil Spill, Effects Linger and Recovery Is Slow,” NPR, 20. apríl 2015. https://www.npr.org/2015/04/20/400374744/5-years-after-bp-oil-spill-effects-linger-and-recovery-is-slow

70. Russell Gold, o.fl., “Leaking Oil Well Lacked Safeguard Device,” *Wall Street Journal*, 28. apríl 2010. https://www.wsj.com/articles/SB10001424052748704423504575212031417936798.

71. Citizens United gegn Alríkiskjörstjórn Bandaríkjanna, 558 U.S. 310 (2010).

5. KAFLI

Áhrif menningar og tíma á viðskiptasiðfræði

5



Mynd 5.1 Viðskiptasiðfræði er ekki til í tómarúmi. Hún endurspeglar grunngildi samfélags og hvernig þeim er fylgt frá einum tíma til annars. Þessi reynsla varðveitist í tungumáli, menningu, trúarhefðum og hugsunarháttum, sem hafa tekið breytingum í sögunnar rás og haft margvísleg áhrif á viðskiptahætti. (Mynd byggð á ljósmynd af heimskorti á dökkum grunni eftir Aaditya Arora/Pexels, CC0)

Efnisyfirlit kaflans

- 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar
- 5.2 Viðskiptasiðfræði í tímans rás
- 5.3 Áhrif landafræði og trúarbragða
- 5.4 Eru kjarnagildi viðskiptasiðfræði algild?

Inngangur

Siðferði er hugtak sem skiptir mannfólk miklu máli. Sumir telja það hafa þróast til þess að fjölskyldur og ættbálkar gætu unnið saman við erfiðar aðstæður. Aðrir benda á hvernig það

hefur verið notað til að setja reglur um viðskipti, jafnvel einföld vöruskipti. Enn aðrir telja siðferðilega hegðun innbyggða í vitsmunakerfi heilans. Það skýri hvers vegna siðareglur og siðferðileg viðmið er að finna í jafn ólíkum ritum og lögbók Hammúrabís (babýlónskri lögbók sem er nær fjögur þúsund ára gömul), Biblíunni, lögbók Napóleons og Speki Konfúsíusar. Öll þessi rit lýsa leiðum til að lifa saman í samfélagi.

Hver sem uppruninn er hefur siðferði nánast örugglega fylgt mannkyni frá upphafi og tekið á sig ólíkar myndir eftir tungumáli, menningu, sögu og landfræðilegum aðstæðum (mynd 5.1). En eru til grunngildi sem eru óháð stund og stað? Ef svo er, endurspeglast þau í reglum viðskiptasiðfræðinnar? Virðing fyrir öðrum birtist með ólíkum hætti eftir stöðum. Í Dúbaí er te borið fram við samningaviðræður. Í Tókýó koma formleg orð og hneigingar fyrst. Í Líma fara kurteislegar fyrirspurnir um fjölskylduna á undan viðskiptunum. Er virðing þá algilt gildi?

Í stuttu máli: að hve miklu leyti mótast siðareglur fyrirtækja af menningu, tíma og landfræðilegum aðstæðum? Ef hver einstaklingur ber aðeins ábyrgð á eigin hegðun, getur viðskiptasiðfræði þá verið algild?

5

5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Lýst ferlum menningaraðlögunar og menningarmótunar
- Útskýrt samspil viðskipta og menningar frá siðferðilegu sjónarhorni
- Greint hvernig neysluhyggja og heimsmarkaðurinn geta reynt á gildakerfi skipulagsheildar

Sagt hefur verið að enska sé tungumál peninganna og hafi þess vegna orðið helsta tungumál viðskipta, fjármála, verslunar, samskipta og ferðalaga. Með enskunni berast um heiminn gildi og forsendur þeirra sem hafa hana að móðurmáli. Þær eru þó ekki sjálfsagðar í öllum menningarheimum. Reglur um veikindaleyfi og orlof hjá breskum fjárfestingarbanka geta til dæmis verið gerólíkar reglum skóframleiðanda í Laos. Viðskipti og kapítalismi nútímans eiga einkum rætur í Evrópu og árangur þeirra er mældur með vestrænum mælikvörðum, svo sem Bandaríkjadal. Siðferðisviðmiðin sem hafa mótast samhliða þessari starfsemi byggjast því að mestu, en þó ekki eingöngu, á vestrænum hugmyndum um rétta hegðun. Stjórnendur um allan heim þurfa að greina gildi staðbundinna menningarheima og nýta það besta úr þeim í stjórnun sinni. Vaxandi vægi Kína, Indlands, Rússlands og Brasilíu í heimsviðskiptum skapar mikil tækifæri til þess. Menning þessara landa mun hafa áhrif á ráðandi viðskiptalíkön og kann jafnvel að móta ný siðferðileg viðmið.

Þegar viðskipti mæta menningu

Til að skilja áhrif menningar á viðskiptasiðfræði þurfa hugtökin menningarmótun og menningaraðlögun að vera skýr. Í mannfræði merkir menningarmótun í sinni einföldustu

mynd það ferli sem fólk fer í gegnum þegar það lærir reglur, siði, færni og gildi sem gera því kleift að taka þátt í samfélagi. Enginn fæðist með þessa menningarlegu þekkingu; allir þurfa, óháð uppruna, að læra hvaða hegðun telst viðeigandi í menningarumhverfi sínu. Menningarmótun er þannig tileinkun viðmiða og gilda samfélags. Menningaraðlögun á hins vegar sérstaklega við um miðlun menningar og félagsmótun sem verður til þegar menningarheimar mætast. Blöndunin hefur áhrif bæði á heimamenninguna, sem er hin upprunalega, og móttökumenninguna, sem fólk tileinkar sér. Áður fyrr var menningaraðlögun oft afleiðing hernaðarlegra eða pólitískra landvinninga. Nú verður hún einnig vegna efnahagsþróunar og hnattrænnar útbreiðslu fjölmiðla.

Einn elsti fasteignasamningur Nýja heimsins sýnir hversu flókin samskipti geta orðið þegar ólíkir menningarheimar, reynsluheimar og siðareglur mætast. Ekkert afsal hefur varðveist, svo erfitt er að segja nákvæmlega hvað gerðist í maí 1626 á því svæði sem nú nefnist Manhattan. Sagnfræðingar eru þó sammála um að einhvers konar viðskipti hafi átt sér stað milli Hollenska Vestur-Indíafélagsins og Lenape-fólksins, frumbyggjaættbálks í Ameríku (mynd 5.2). Fulltrúi félagsins var Pieter Minuit, nýskipaður landstjóri nýlendunnar Nýju-Niðurlanda. Ekki er vitað hvaða hópur Lenape-fólks átti í hlut. Hópurinn kann aðeins að hafa átt leið um Manhattan og gæti hafa verið Canarsee-fólk, sem bjó þar sem nú er suðurhluti Brooklyn.[1] Samkvæmt þjóðsögunni keyptu Hollendingar Manhattan-eyju fyrir perlur og smágripi að verðmæti 24 Bandaríkjadala. Sumir sagnfræðingar telja þó að frumbyggjarnir hafi aðeins veitt Hollendingum fiskveiði- og veiðiréttindi en ekki fullan eignarrétt. Verðið var skráð sem „sextíu gyllini“ (um 1.000 Bandaríkjadalir nú) og kann að hafa vísað til verðmætis muna sem Hollendingar buðu, svo sem landbúnaðarverkfæra, músketta, púðurs, katla, axa, hnífa og fatnaðar. Veruleikinn var greinilega margbrotnari en þjóðsagan gefur til kynna.[2]



Mynd 5.2 Kaup Hollendinga á Manhattan árið 1626 eins og Alfred Fredericks lýsti þeim í The Popular Science Monthly árið 1909. (Mynd: myndskreyting af kaupunum á Manhattan eftir „Ineuw“/Wikimedia Commons, í almenningseigu)

„Kaupin“ á Manhattan eru gott dæmi um kynni tveggja gerólíkra menningarheima, heimsmynda, sagna og veruleikaskilnings á sama landsvæði. Sú fullyrðing að frumbyggjar þess lands sem síðar varð Bandaríkin hafi hvorki átt eignir né metið einstaklingsbundinn

eignarrétt er röng. Eignahugtak þeirra var þó sveigjanlegra en eignahugtak Hollendinga og síðari landnema, svo sem Englendinga, sem litu á eignir sem fastmótaðar vörur sem mætti eiga og framselja. Þessi munur og þvinguð skattheimta leiddu að lokum til stríðs milli Hollendinga og nokkurra ættbálka frumbyggja.[3] Nýlenduvæðing Evrópumanna jók enn á fjandskap og misskilning, bæði um viðskiptahætti og um það hvernig ólíkir hópar gætu lifað saman í sátt.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Nánari upplýsingar er að finna í þessari grein um kaupin á Manhattan og kynni menningar Evrópumanna og frumbyggja Ameríku og í þessari grein um Peter Minuit og aðkomu hans. Hvaða ókönnuðu forsendur gáfu báðir aðilar sér og hvernig leiddu þær til ágreinings?

Tvennt hefur einkum áhrif á samband viðskipta og menningar. Í fyrsta lagi eru viðskipti ekki menningarlega hlutlaus. Nú á dögum endurspegla þau yfirleitt vestrænt og einkum enskumælandi hugarfar. Menningarmótun í vestrænum ríkjum viðheldur þessu hugarfari og leggur gjarnan áherslu á einstaklingshyggju og samkeppni. Í þessari hefð merkja viðskipti skipti á vörum og þjónustu á afmörkuðum markaði í því skyni að stunda verslun og skapa eigendum og fjárfestum verðmæti. Þau eru því hvorki opin né stefnulaus heldur miða að ákveðnu markmiði og byggjast á hugmyndum um vinnu, eignarhald, eignir og réttindi.

Á Vesturlöndum túlkum við þessar hugmyndir yfirleitt út frá vestrænum forsendum. Sú heimsmynd skýrir misskilninginn milli Minuit, sem taldi sig vera að kaupa Manhattan, og leiðtoga ættbálksins, sem kunna hins vegar að hafa talið sig veita tiltekinn afnotarétt en alls ekki selja landið. Hver menning hefur þegar mótað sinn eigin skilning á viðskiptum og nálgun að þeim. Viðskiptafólk sem starfar milli menningarheima kemur því í raun inn í bíósal þegar sýningin er hálfnuð. Það þarf oft að „þýða“ skilning sinn og nálgun á viðskiptum yfir á menningarlegt tungumál staðarins. Á McDonald’s-veitingastað í Indónesíu má til dæmis finna sambal-chilisósu í stað Heinz-tómatsósu, en staðurinn er engu að síður McDonald’s.

Annað atriðið sem mótar samband viðskipta og menningar er flóknara vegna þess að það endurspeglar breytta sýn á viðskipti. Tilgangur þeirra er þá ekki aðeins að skapa auð heldur einnig að finna jafnvægi milli arðsemi, almannahagsmuna og ábyrgðar gagnvart jörðinni. Þessi sýn hefur orðið til vegna stjórnmálabreytinga og efnahagslegrar hnattvæðingar. Skipulagsheildir fara eftir lagalegum og efnahagslegum reglum en ganga síðan lengra með því að stuðla að samfélagsbreytingum og stundum jafnvel félagslegu réttlæti.[4] Ráðandi líkan framleiðslu, vinnslu, markaðssetningar og neyslu er að breytast, því mannkyninu fjölgar en auðlindir jarðar eru takmarkaðar. Skipulagsheildir geta ekki lengur einblínt á fjárhagslega niðurstöðu. Þær þurfa að huga að siðferði og þar með samfélagsábyrgð og sjálfbærni í allri starfsemi sinni. Staðbundnir menningarheimar taka því sífellt virkari þátt í að móta samband sitt við fyrirtæki sem starfa á svæðum þeirra.

Hefði þessi breyting orðið fyrir fjórum öldum hefðu viðskiptin á Manhattan ef til vill þróast með öðrum hætti. Viðskipti milli menningarheima geta þó einnig skapað erfiðar siðferðilegar klemmur, einkum þar sem spilling er algeng. Mörg fyrirtæki hafa glímt við slíkan vanda og líklegt er að hann verði enn algengari með aukinni hnattvæðingu.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Petrobras

Ef útbúinn væri listi yfir tíu umfangsmestu spillingarmál heims yrði hneykslið í kringum Petrobras (*Petróleo Brasileiro*) í Brasilíu vafalaust á honum. Olíusamsteypan, sem var að meirihluta í ríkiseigu, flæktist í margra milljarða dala hneyksli. Stjórnendur fyrirtækisins þáðu mútur og bakgreiðslur frá verktökum í skiptum fyrir ábatasama byggingar- og borunarsamninga. Verktakarnir greiddu stjórnendum Petrobras rúmlega fimm prósent af samningsfjárhæðinni og féð rann aftur í leynisjóði. Úr sjóðunum var síðan greitt fyrir kosningabaráttu tiltekinna félaga í stjórnarflokknum *Partido dos Trabalhadores*, eða Verkamannaflokknum, og fyrir munaðarvörur á borð við kappakstursbíla, skartgripi, Rolex-úr, snekkjur, vín og listmuni.[5]

Upphaflega rannsóknin, sem nefndist Bílaþvottaaðgerðin (Lava Jato), hófst árið 2014 á bensínstöð og bílaþvottastöð í Brasilíuborg þar sem peningaþvætti fór fram. Rannsóknin hefur síðan beinst að öldungadeildarþingmönnum, embættismönnum og fyrrverandi forseta lýðveldisins, Luiz Inácio Lula da Silva. Hún átti einnig þátt í því að Dilma Rousseff, arftaki Lula, sætti ákæru fyrir embættisbrot og var vikið úr embætti. Lula og Rousseff eru bæði félagar í Verkamannaflokknum. Málið er flókið og hefur meðal annars leitt í ljós kínverska birgja, svissneska bankareikninga þar sem fé var falið fyrir brasilískum stjórnvöldum og rafrænar millifærslur sem fóru um New York-borg og vöktu athygli bandaríska dómsmálaráðuneytisins. Snemma árs 2017 fórst hæstaréttardómarinn sem stýrði rannsókn og saksókn málsins í flugslysi við dularfullar aðstæður.

Erfitt er að ímynda sér sorglegra dæmi um kerfishrun og siðferðisbrest einstaklinga. Vantraust á stjórnvöldum og efnahagslífinu hefur enn áhrif á almenning í Brasilíu. Rannsóknin stendur enn yfir.

Gagnrýnin hugsun

- Á hvaða stigi málsins hefðu stjórnendur eða stjórnvöld getað gripið til fyrirbyggjandi aðgerða? Hvernig hefðu þær getað virkað?
- Telur þú að málið sýni menningu þar sem önnur viðskiptasiðferðileg viðmið ríkja en í Bandaríkjunum? Hvers vegna eða hvers vegna ekki? Hvernig gætu fjölþjóðleg fyrirtæki brugðist við vanda af þessu tagi?

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu þessa grein um Petrobras-málið til að kynna þér það nánar.

Að vega saman viðhorf

Hvaða siðferðilegu álitaefni vakna þegar fyrirtæki frá þróuðu ríki stundar viðskipti þar sem spilling er útbreiddari en í heimalandinu? Hvernig getur skipulagsheild verið trú hlutverki sínu og sjálfsmynd og um leið virt staðbundna siði og siðferðileg viðmið? Spurningin skiptir máli því að hún snertir kjarnann í gildum, starfsemi og innri menningu skipulagsheildarinnar. Hvernig getur fyrirtæki átt farsæl samskipti við heimamenninguna og

jafnframt uppfyllt tilgang sinn, hvort sem stjórnendur telja hann felast í arðsemi, samfélagsábyrgð eða jafnvægi þar á milli?

Flestar skipulagsheildir í atvinnulífi hafa þrenns konar viðhorf til sjálfra sín. Hið fyrsta varðar tilgang viðskiptastarfseminnar. Á síðustu árum hefur þessi tilgangur ekki aðeins falist í að skapa auð fyrir hluthafa heldur einnig efnahagsleg eða persónuleg verðmæti fyrir starfsfólk, samfélög og fjárfesta.[6] Annað viðhorfið varðar hlutverk skipulagsheildarinnar, sem lýsir tilgangi hennar í hnotskurn. Flestar skipulagsheildir hafa einhvers konar hlutverkayfirlýsingu. IBM lagði formlega hlutverkayfirlýsingu sína af árið 2003, en grunngildi fyrirtækisins hafa haldist óbreytt frá stofnun þess árið 1911. Þau eru (1) einlæg áhersla á árangur viðskiptavina, (2) nýsköpun sem skiptir IBM og heiminn máli og (3) traust og persónuleg ábyrgð í öllum samskiptum.[7] Ginni Rometty, forseti og forstjóri fyrirtækisins, sagði að IBM væri áfram staðráðið í að „leiða heiminn inn í farsælli og framsæknari framtíð; skapa heim sem er sanngjarnari, fjölbreyttari, umburðarlyndari og réttlátari.“[8]

TENGILL Á NÁMSEFNI

Johnson & Johnson var eitt af fyrstu fyrirtækjunum til að setja fram formlega hlutverkayfirlýsingu og hún nýtur enn viðurkenningar. Nokkrir forstjórar sem síðar tóku við fyrirtækinu hafa staðið að baki yfirlýsingunni. Það sýnir að gildi hlutverkayfirlýsingar getur lifað höfunda hennar og leiðbeint mörgum kynslóðum stjórnenda og starfsfólks. Lestu hlutverkayfirlýsingu Johnson & Johnson og skuldbindingu fyrirtækisins gagnvart samfélaginu til að kynna þér málið nánar.

5

Þriðja viðhorfið mótast af því að fyrirtæki ganga sjálf í gegnum menningarmótun. Hugmyndir þeirra um sjálf sig spretta því af siðum, tungumáli, sögu, trúarbrögðum og siðferði menningarinnar sem þau verða til í. Merck & Co. er dæmi um fyrirtæki þar sem siðferði og siðferðilegir starfshættir eru djúpt rótgrónir í fyrirtækjamenningunni. Það er eitt stærsta lyfjafyrirtæki heims og er þekkt fyrir sterk siðferðileg gildi og forystu. Stofnandinn George W. Merck (1894–1957) sagði eitt sinn: „Við reynum að muna að lyfin eru fyrir sjúklinginn. Við reynum að gleyma aldrei að lyfin eru fyrir fólkið. Þau eru ekki framleidd í hagnaðarskyni. Hagnaðurinn kemur í kjölfarið og ef við höfum munað þetta hefur hann aldrei látið á sér standa. Því betur sem við höfum munað það, þeim mun meiri hefur hann orðið.“[9] Menning á sér djúpar rætur, en fyrirtæki geta túlkað viðurkennd viðmið hennar á sinn hátt.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Merck & Co. er með réttu lofað fyrir þátt sinn í baráttunni gegn útbreiðslu árblindu í Afríku. Horfðu á þetta myndband Alþjóðabankans um aðgerðir Merck & Co. gegn árblindu og samstarf fyrirtækisins við alþjóðastofnanir og stjórnvöld í Afríku.

Á gildi okkar reynir einnig þegar lagaumgjörð rekst á menningarleg viðmið, til dæmis þegar fyrirtæki telur sig þurfa að grípa til vafasamra eða jafnvel ólöglegra aðferða til að afla sér viðskipta. Þýska tæknifyrirtækið Siemens hefur til dæmis greitt milljarða dala í sektir og aðrar greiðslur samkvæmt dómum fyrir að múta embættismönnum í mörgum löndum. Sumir embættismenn á staðnum kunna að hafa vænst þess að fá mútur fyrir að úthluta opinberum

samningum. Siemens var samt bundið af innlendum og alþjóðlegum reglum sem bönnuðu mútur, auk eigin siðareglna. Hvernig getur fyrirtæki verið trútt hlutverki sínu og siðareglum í harðri alþjóðlegri samkeppni (mynd 5.3)?



Mynd 5.3 Siðleg ákvarðanataka í hnattrænu samhengi krefst víðs sjónarhorns. Stjórnendur þurfa að þekkja sjálfa sig, hlutverk skipulagsheildar sinnar og áhrif ákvarðana sinna á nærsamfélög. Þeir þurfa einnig að vera opnir fyrir mismikilli áhættu. (Mynd: ljósmynd af göngumanni á snæviþöktu fjalli eftir óþekktan höfund/Pixabay, CC0)

5

Rekstrarárangur endurspeglar sjálfsmynd skipulagsheildar, eins og dæmin um IBM og Merck sýna.[10] Sú sjálfsmynd mótast aftur af því hvernig fólkið innan skipulagsheildarinnar lítur á hana og sjálft sig. Þar hafa samfélag, fjölskylda, lífssaga, trúarskoðanir og menntun hvers og eins áhrif. Ef lykilstjórnendur hafa hvorki framtíðarsýn fyrir skipulagsheildina og sjálfa sig né leið til að hrinda henni í framkvæmd er ekki hægt að finna jafnvægi milli arðsemi og ábyrgðar eða samþætta viðskipti og menningu. Kaupin á Manhattan tókust að því marki sem Minuit og leiðtogar ættbálksins voru reiðubúnir að eiga gagnkvæm viðskipti sem komu báðum aðilum til góða. Í viðskiptunum mættust þó tveir mjög ólíkir menningarheimar viðskipta. Skildi hvor hópurinn í raun hugmynd hins um skipti á vörum og þjónustu? Vógu aðilarnir jafnframt saman persónuleg og sameiginleg viðhorf í þágu almannaheillar? Var það yfirleitt mögulegt í ljósi munarins á menningarheimum þeirra?

Neysluhyggja og heimsmarkaðurinn

Svo vitnað sé lauslega í forngríska heimspekinginn Herakleitos (um 535–475 f.Kr.) er breytingin það eina sem er stöðugt í lífinu. Hefðbundin viðmið og siðir hafa breyst eftir því sem mannkynið hefur orðið fjölbreyttara, borgarbúum fjölgað og internetið gert fréttir og önnur gögn aðgengilegri. Vaxandi neysluhyggja, lífsstíll sem einkennist af kaupum á vörum og þjónustu, hefur orðið til þess að fólk er fremur skilgreint sem „neytendur“ en borgarar eða manneskjur. Þessi áhersla leiðir því miður að lokum til vandans sem kallast minnkandi jaðarnyt: neytandinn þarf að kaupa sífellt meira magn til að öðlast sömu ánægju.

Um leið hafa markaðir orðið fjölbreyttari og samtengdari. Suður-kóresk fyrirtæki á borð við LG og Samsung hafa til dæmis 52.000 starfsmenn í Bandaríkjunum,[11] og mörg bandarísk fyrirtæki framleiða nú vörur sínar erlendis. Hnattvæðing innlendra markaða gerir bandarískum neytendum kleift að kaupa vörur alls staðar að úr heiminum en skapar einnig siðferðilegar áskoranir. Einstakur neytandi kann til dæmis að njóta lægra verðs og meira

vöruúrvals en styður þá jafnframt fyrirtæki sem kann að beita ósiðlegum starfsháttum í erlendum aðfanga- eða dreifingarkeðjum. Ákvarðanir framleiðenda um laun, vinnuaðstæður, umhverfisáhrif, barnavinnu, skattlagningu og öryggi verksmiðja setja mark sitt á hverja vöru sem kemur á markað. Til að taka upplýsta afstöðu þurfa neytendur að kanna viðskiptahætti þeirra sem þeir hyggjast kaupa af og sýna menningarlega og siðferðilega næmni.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Framleiðsla erlendis

Hvernig geta kaup á íþróttaskóm verið siðferðilegt val? Á tíunda áratug tuttugustu aldar sætti bandaríski skó- og íþróttavöruframleiðandinn Nike mikilli gagnrýni fyrir að fela verksmiðjum í Kína og Suðaustur-Asíu framleiðslu sína. Margar þeirra voru lítið annað en arðránsverksmiðjur með skelfilegar vinnuaðstæður. Fyrirtækið brást við gagnrýninni með því að krefjast úrbóta á vinnustöðum birgja sinna. Í kjölfarið endurheimti það smám saman traust margra og hefur orðið fyrirmynd í viðskiptasiðfræði og sjálfbærni. Eftir standa þó spurningar um samband atvinnulífs og stjórnvalda.

Ætti fyrirtæki til dæmis að berjast fyrir réttindum launafólks, lágmarkslaunum og stéttarfélagsaðild í þróunarlöndum þar sem það starfar? Hvaða ábyrgð ber það á velferð starfsfólks verktaka í menningarheimi með aðra siði? Hvaða rétt hefur vestrænt fyrirtæki til að krefjast þess að erlendir verktakar fylgi vestrænum reglum á vinnustöðum sínum? Hvers vegna ætti átta stunda vinnudagur til dæmis að vera algilt viðmið? Þegar Nike krefst þess að erlendir framleiðendur fylgi vestrænum lögum og vinnustaðavenjum má líta á það sem kapítalíska heimsvaldastefnu. Vestræn fyrirtæki þurfa jafnframt að greiða meira fyrir bættar aðstæður í verksmiðjum. Vera kann að það sé eðlilegt, en þá þurfa vestrænir neytendur að vera reiðubúnir að greiða hærra verð fyrir vörurnar.

Sumir halda því fram að krafa um þessa ábyrgð þvingi viðmið eins menningarheims upp á annan með efnahagslegum þrýstingi. Aðrir telja að setja eigi algild viðmið um mannúðlega meðferð starfsfólks. Þau beri að uppfylla óháð því hvaðan þau koma eða hver setur þau. En á markaðurinn að ákveða slík viðmið eða stjórnvöld?

Uppgangur gervigreindar og vélmennatækni mun flækja þessa áskorun, því með tímanum kann þessi tækni að gera útvistun framleiðslu og dreifingar milli landa óþarfa. Ódýrara og skilvirkara kann að verða að flytja starfsemina aftur til þróaðra ríkja og nota vélmennakerfi í stað vinnuaflsins. Hvaða áhrif hefði það á staðbundna menningu og efnahagslíf? Hjá Nike veldur sjálfvirknivæðing þegar áhyggjum, einkum þar sem samkeppnin við þýska keppinautinn Adidas harðnar að nýju.[12]

Gagnrýnin hugsun

- Hvaða siðferðilega ábyrgð bera einstakir neytendur í viðskiptum við fyrirtæki sem treysta á vinnuafl erlendis?
- Ættu fyrirtæki að taka upp algild viðmið um vinnuaðstæður og vernd starfsfólks? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

- Hvað þyrfti til að neytendur fengju nægar upplýsingar um vöru og framleiðslu hennar til að geta tekið upplýsta og siðlega ákvörðun? Þyrfti fjölmiðla, eftirlitssamtök atvinnulífsins, herferðir um samfélagsmál eða eitthvað annað?

Þegar við metum siðferðilegar áskoranir þess að útvista framleiðslu til að lækka kostnað og auka hagnað skulum við aftur líta til IBM. Fyrirtækinu ber að bjóða hágæða tæknivörur á viðráðanlegu verði í samræmi við gildi sín um árangur viðskiptavina, nýsköpun og traust. Næði það þessum markmiðum með svikum eða öðrum ólöglegum aðferðum sýndi það ábyrgðarleysi og bryti gegn lögum bæði Bandaríkjanna og móttökuríkisins, auk eigin siðareglna. Þessar skorður virðast gefa lítið svigrúm fyrir ósiðlega hegðun. Í hnattvæddum heimi harðrar samkeppni getur freistingin til að gera hvað sem er til að öðlast forskot þó orðið yfirþyrmandi. Þetta val milli markmiða og leiða minnir á heimspekingana Aristóteles og Kant, sem báðir töldu ómögulegt að ná réttlátum markmiðum með óréttlátum leiðum.

En hvaða ábyrgð bera neytendur og hvaða áhrif hefur neysla þeirra á heimssamfélagið? Vestrænir neytendur líta gjarnan á hnattvæðingu sem fyrirbæri sem sé sérstaklega ætlað að koma þeim til góða. Þeir hika almennt lítið við að vestræn fyrirtæki flytji framleiðslu sína úr landi, svo lengi sem það gagnast þeim sjálfum sem neytendum. Siðferði í viðskiptum snýst þó ekki um neyslu heldur um mannlega breytni og æðri markmið. Þegar innlendir markaðir stækka, hvað í þessu ferli gerir okkur kleift að verða mannúðlegri í stað þess að verða aðeins vandlátari neytendur eða eyðslusamari kaupendur? Svarið felst í tækifærinu til að kynnast öðrum menningarheimum og fólki og efla þannig siðferðilega meðvitund okkar og næmni. Sé hnattvæðing skoðuð frá þessu sjónarhorni hefur hún áhrif á mannlegt hlutskipti. Hún knýr okkur til að spyrja hvers konar heim við viljum skilja eftir handa börnum okkar og barnabörnum.

5.2 Viðskiptasiðfræði í tímans rás

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Lýst því hvernig siðferðileg viðmið breytast með tímanum
- Tilgreint helstu breytingar í tækni og siðferðilegri hugsun síðustu fimm hundruð ára
- Útskýrt áhrif reglusetningar stjórnvalda og sjálfsreglusetningar á siðferðileg viðmið og starfshætti í Bandaríkjunum

Auk menningar er tíminn einn helsti áhrifavaldurinn í þróun viðskiptasiðfræði. Siðferðileg viðmið standa ekki í stað heldur breytast með aðstæðum. Fólk breytist, tækninni fleygir fram og menningarlegar siðvenjur, það er áunnin menning og háttsemi, þróast. Viðskiptahættir sem þóttu viðeigandi eða viðurkenndir fyrir hundrað eða jafnvel fimmtíu árum kunna nú að hafa allt annað siðferðilegt vægi. Það merkir þó ekki að siðfræði og siðferðileg hegðun séu afstæð. Það sýnir aðeins að viðhorf breytast í kjölfar sögulegra atburða og að hvorki menningarlegt sjónarhorn né menningaraðlögun stendur í stað.

Breytingar á menningarlegum og siðferðilegum viðmiðum

Tískuiðnaðurinn sýnir vel hvernig menningarlegar siðvenjur breytast, enda geta þar orðið róttækar breytingar á aðeins einum áratug, hvað þá heilli öld. Breytingarnar ná lengra en til stílsins eins. Fatnaður endurspeglar sýn fólks á sjálft sig, heiminn og eigin gildi. Kona á fyrri hluta tuttugustu aldar hefði ef til vill verið afar stolt af því að bera refaskinn um herðarnar með höfði og fótum dýrsins áföstum (mynd 5.4). Í dag teldu margir það siðferðilegt glappaskot, þótt loðfeldir séu enn algengir í greininni og samtök á borð við dýraverndarsamtökin PETA berjist ötullega gegn notkun þeirra. Á sama tíma lofa sífellt fleiri snyrtivöruframleiðendur að prófa ekki vörur sínar á dýrum, sem endurspeglar aukna vitund um réttindi dýra.



Mynd 5.4 Góðgerðarkonan Anne Morgan, eiginkona bankamannsins og iðnjöfursins J.P. Morgan, með loðskinn um herðarnar um 1915. (Mynd: ljósmynd af Anne Morgan frá um 1915 eftir „Elisa.rolle“/Wikimedia Commons, í almenningseigu)

Hlutdrægni er hluti af sálarlífi mannsins og birtist í samfélagsgerðinni. Þess vegna ættum við að forðast skyndidóma um fyrri tíma út frá viðmiðum samtímans. Vandinn er að greina hvaða gildi ráðast af aðstæðum. Mörg gildi og siðferðileg viðmið eru afstæð og huglæg, en önnur telja flestir hlutlægt sönn. Varla er til dæmis hægt að verja þrælahald, óháð menningarheimi eða söguskeiði. Sum gildi virðast því algild, en túlkun þeirra og beiting breytist með tímanum. Það sem áður var viðurkennt kann síðar að verða óviðunandi, eða öfugt.

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

Þegar jafnvel læknar reyktu

Frá fimmta áratugnum fram á þann áttunda voru sígarettur jafn algengar og vatnsflöskur eru nú. Nær allir reyktu, allt frá dómurum í réttarsölum til verksmiðjufólks og barnshafandi

kvenna. Edward Bernays, austurrísk-bandarískur frumkvöðull almannatengsla, hvatti konur til reykinga í herferð í New York-borg árið 1929. Hann markaðssetti Lucky Strike-sígarettur sem „frelsiskyndla“ sem ættu að stuðla að jafnrétti karla og kvenna. Seint á sjöunda áratugnum var þó orðið ljóst að bein tengsl væru milli sígarettureykinga og lungnakrabbameins. Þar vó þungt tímamótaskýrsla landlæknis Bandaríkjanna um „reykingar og heilsu“, sem kom út 11. janúar 1964. Síðari rannsóknir hafa einnig tengt reykingar við hjarta- og lungnasjúkdóma, heilablóðfall og sykursýki. Reykingar hafa minnkað á Vesturlöndum en eru enn rótgrónar í austur- og suðurhluta heimsins. Þar markaðssetja sígarettuframleiðendur vörur sínar af krafti, einkum gagnvart ungu fólki, á mörkuðum á borð við Brasilíu, Kína, Rússland og Singapúr.

Gagnrýnin hugsun

Eru slíkir starfshættir siðlegir? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

TENGILL Á NÁMSEFNI

5

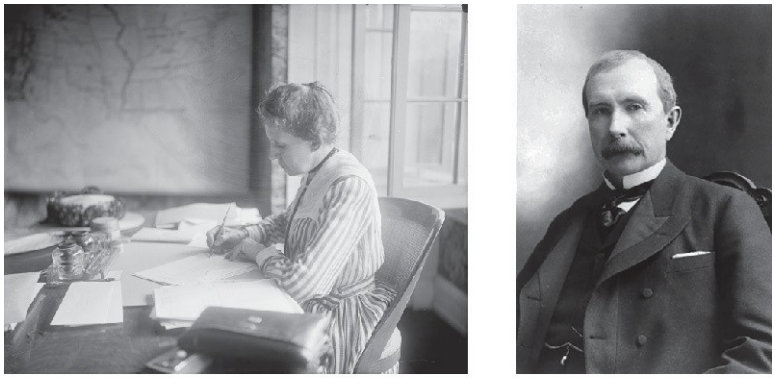
Skoðaðu tölfræði bandarísku sóttvarnastofnunarinnar (CDC) um sígarettureykingar ungs fullorðins fólks og gröf Alþjóðabankans um stöðu reykinga í heiminum. Þar er að finna upplýsingar um sígarettunotkun í Bandaríkjunum og á heimsvísu, meðal annars sundurliðun reykingafólks eftir lýðfræðilegum þáttum.

Við viðurkennum því að siðferðileg viðmið hafa verið ólík eftir tímabilum og að þau hafa öll mótað skilning okkar á siðfræði nútímans. Sú niðurstaða vekur nokkrar grundvallarspurningar. Hverju úr fortíðinni eigum við að hafna og hverju að halda? Á hvaða grunni eigum við að taka þá ákvörðun? Byggist sagan stöðugt ofan á það sem á undan fór og miðar sífellt fram á við, eða þróast hún með flóknari hætti og hverfur stundum aftur til fyrra horfs?

Helstu söguskeiðin sem hafa mótað viðskiptasiðfræði eru kaupauðgisstefnan, iðnbyltingin, eftiriðnaðarskeiðið, upplýsingaöldin og tímabil efnahagslegrar hnattvæðingar. Uppgangur internetsins átti stóran þátt í þeirri síðastnefndu. Hvert skeið hefur haft ólík áhrif á siðfræði og á það hvað telst viðurkenndur viðskiptaháttur. Sumir hagfræðingar telja jafnvel að eftirhnattvæðingarskeið kunni að verða til vegna lýðhyggjuhreyfinga víða um heim. Þær draga ávinning fríverslunar í efa og krefjast verndaraðgerða, svo sem innflutningshindrana og útflutningsstyrkja, til að endurheimta fullveldi ríkja.[13] Að sumu leyti fela þessi viðbrögð verndarstefnu í sér afturhvarf til kenninga og stefnu sem nutu vinsælda á tímum kaupauðgisstefnunnar.

Kapítalismi lítur á verðmætasköpun sem lykil að hagvexti og hagsæld. Kaupauðgisstefna byggist hins vegar á þeirri kenningu að heildarauður heimsins sé fastur og að hagsæld velti því á að ná auði frá öðrum og safna honum. Á tímum kaupauðgisstefnunnar, frá sextándu til átjándu aldar, fóru könnun nýrra markaða og verslunarleiða og ásókn í nýlendur saman. Þá mótaðist siðferðilegt viðmiðakerfi sem lagði mikið upp úr menningaraðlögun með viðskiptum og oft grófu valdi. Evrópuveldi sóttu hrávörur á borð við bómull, silki, demanta, te og tóbak til nýlendna sinna í Afríku, Asíu og Suður-Ameríku og fluttu þær heim til vinnslu. Fáir drógu háttsemina í efa og viðskiptasiðfræði snerist aðallega um að vernda hagsmuni eigenda.

Á tímum iðnbyltingarinnar og eftiriðnaðarskeiðsins, á nítjándu öld og í upphafi þeirrar tuttugustu, snerist atvinnulífið einkum um auðsöfnun, útþenslu á erlenda markaði og uppsöfnun fjármagns. Markmiðið var að afla hluthöfum sem mests hagnaðar og lítið var hugað að ytri hagsmunaaðilum. Charles Dickens (1812–1870) lýsti með eftirminnilegum hætti vinnuaðstæðum í verksmiðjum og fátækt verkalýðsins í mörgum skáldsögum sínum. Bandarískri rithöfundurinn Upton Sinclair (1878–1968) gerði slíkt hið sama. Þótt stórstígar framfarir yrðu í vísindum, læknisfræði, verkfræði og tækni á þessum skeiðum var staða viðskiptasiðfræðinnar önnur. Gagnrýnandinn Ida Tarbell (1857–1944) lýsti henni ef til vill best þegar hún sagði um iðnjöfurinn John D. Rockefeller (1839–1937) (mynd 5.5): „Myndirðu ætlast til samvisku af rafala?“[14]



(a) (b)

Mynd 5.5 Ida Tarbell (a) var brautryðjandi í rannsóknarblaðamennsku og einn fremsti afhjúpunarblaðamaður framfaraskeiðsins í Bandaríkjunum. Hún er líklega þekktust fyrir að afhjúpa viðskiptahætti Johns D. Rockefeller (b), stofnanda Standard Oil Company. (Mynd a byggð á ljósmynd af Idu Tarbell eftir Harris & Ewing/Þingbókasafn Bandaríkjanna, í almenningseigu; mynd b byggð á ljósmynd af John D. Rockefeller frá 1885 eftir „DIREKTOR“/Wikimedia Commons, í almenningseigu)

Með tilkomu upplýsingaaldar og internetaldar seint á tuttugustu öld og snemma á þeirri tuttugustu og fyrstu urðu til siðareglur fagstétta sem áttu að hjálpa fólki að ná markmiðum með markvissri áætlanagerð.[15] Áður fyrr voru siðferðileg fyrirmæli eða viðmið sett ofan frá og áttu að beina fólki að þeirri hegðun sem fyrirtækið taldi rétta. Nú er meiri áhersla lögð á að hver einstaklingur innan fyrirtækis tileinki sér siðferðileg viðmið og fylgi þeim, bæði í starfi og utan vinnutíma.[16] Starfsmannadeildir, sem nú eru oftar nefndar mannauðs- eða mannverðmætadeildir, spruttu af þessari hugmyndafræði. Þær endurspegla þá sýn að fólk búi yfir sérstöku gildi og megi ekki smætta niður í verkfæri sem skipulagsheildin ráðskast með í eigin þágu. Árþúsundum fyrr talaði Aristóteles með svipuðum en gagnrýnum hætti um „lifandi verkfæri“.[17] Aðgangur að upplýsingum í fordæmalausum mæli er eitt helsta einkenni upplýsingaaldarinnar. Hann hefur gerbreytt atvinnulífi og samfélagi og að mati sumra aukið jöfnuð. Við verðum þó að spyrja hvort hann stuðli einnig að mannlegri farsæld og að hve miklu leyti atvinnulífið eigi að láta sig það markmið varða.

Tímaspursmál

Hvaða áhrif hefur tíminn á viðskiptasiðfræði og hvernig verða þau til? Ef við göngum út frá því að atvinnulíf nútímans hafi tvíþættan tilgang, arðsemi og ábyrgð, mætti ætla að

viðskiptasiðfræði geti nú haft mun meiri áhrif á háttsemi í öllum atvinnugreinum en áður. Stór hluti breytinga á atvinnulífi hefur þó orðið vegna beinna afskipta stjórnvalda. Nýlegt dæmi eru Dodd–Frank-lögin um umbætur á Wall Street og neytendavernd, sem voru sett í kjölfar fjármálakreppunnar 2008. Þrátt fyrir slíka reglusetningu og aukna árvekni stjórnenda, meðal annars fræðslu í siðfræði, skýrslugjöf um reglufylgni, uppljóstrunarkerfi og úttektir, er freistandi að álykta að staða viðskiptasiðfræðinnar sé verri en nokkru sinni. Upplýsingaöldin og internetið kunna jafnvel að hafa auðveldað ósiðlega hegðun. Nú er auðveldara að flytja háar fjárhæðir án þess að upp komist, dreifa rangupplýsingum um allan heim og stela eða misnota gríðarlegt magn persónuupplýsinga sem jafn ólík fyrirtæki og Equifax og Facebook hafa safnað.

Frá tímum kaupauðgisstefnunnar hefur vitund um siðferðilega vídd atvinnulífs þó aukist smám saman. Eins og fram kom í fyrri kafla deildu fyrirtæki og stjórnvöld í Bandaríkjunum um samfélagsábyrgð fyrirtækja og létu reyna á hlutverk hennar fyrir dómstólum alla tuttugustu öldina. Fyrst var reglan um forgang hluthafa staðfest í *Dodge gegn Ford Motor Company* (1919), en síðar var horfið frá ströngustu túlkun hennar í *Shlensky gegn Wrigley* (1968). Í *Dodge gegn Ford Motor Company* (1919) komst Hæstiréttur Michigan að þeirri vel þekktu niðurstöðu að Ford yrði að starfa í þágu hluthafa sinna fremur en að láta hagsmuni starfsfólks og stjórnenda ráða. Með því fengu hagnaður og arðsemi fjárfestingar forgang. Dómurinn féll þótt Henry Ford hefði sagt: „Metnaður minn er að ráða enn fleiri menn, dreifa ávinningi þessa iðnaðarkerfis til sem allra flestra og hjálpa þeim að byggja upp líf sitt og heimili. Til þess leggjum við stærstan hluta hagnaðar okkar aftur í reksturinn.“[18] Um miðja öldina höfðu dómstólar, meðal annars í S*hlensky gegn Wrigley* (1968), veitt stjórnum og stjórnendum meira svigrúm til að ákveða hvernig vega skyldi saman hagsmuni ólíkra hagsmunaaðila.[19] Sú afstaða var staðfest síðar í málinu B*urwell gegn Hobby Lobby* (2014), þar sem niðurstaðan var að félagaréttur krefðist þess ekki að hlutafélög rekin í hagnaðarskyni stefndu að hagnaði á kostnað alls annars.

Reglusetning stjórnvalda og lagatúlkun hafa ekki verið einu farvegir breytinga á síðustu öld. Vaxandi áhrif neytenda hafa einnig orðið til þess að fyrirtæki setja sér sjálf reglur og fylgja af fúsum og frjálsum vilja hnattrænum siðferðilegum viðmiðum sem eiga að tryggja grundvallarmannréttindi og viðunandi vinnuaðstæður. Hnattrænt samkomulag Sameinuðu þjóðanna er eitt slíkt framtak. Hlutverk þess er að virkja fyrirtæki og hagsmunaaðila til að skapa heim þar sem fyrirtæki laga stefnu sína og starfsemi að grunnreglum um mannréttindi, vinnumál, umhverfi og aðgerðir gegn spillingu. Samkomulagið er „frjálst framtak byggt á skuldbindingum forstjóra um að innleiða algildar meginreglur sjálfbærni og stofna til samstarfs í þágu markmiða Sameinuðu þjóðanna.“[20] Þar sem framtakið er valfrjálst bindur það hvorki hlutafélög né ríki við meginreglurnar sem þar eru settar fram.

5

TENGILL Á NÁMSEFNI

Kynntu þér meginreglurnar tíu í hnattrænu samkomulagi Sameinuðu þjóðanna. Þar eru hlutafélög hvött til að byggja viðskiptahætti sína á meginreglum um mannréttindi, vinnumál, umhverfi og aðgerðir gegn spillingu.

Þegar við skoðum hvernig skilningur okkar á siðlegum viðskiptaháttum breytist með tímanum ber að hafa í huga að breytingar eru ekki sjálfkrafa góðar eða slæmar. Þær ráðast fremur af mannlegu eðli og því hvernig umhverfi, menning og tíminn móta viðhorf okkar. Mörg dæmanna hér að framan sýna vaxandi samfélagsvitund sem má rekja til aðgerða einstakra leiðtoga og söguskeiðsins sem þeir lifðu á. Það merkir ekki að menning skipti engu máli heldur að siðferðileg tilhneiging sé hluti af mannlegu eðli. Sögulegar aðstæður geta gert henni kleift að birtast í mismiklum mæli. Meta mætti siðferðileg viðmið eftir því hversu vel þau gera mannlegri samkennd kleift að móta viðskiptahætti eða að minnsta kosti greiða henni leið. Þá væri siðfræði ekki aðeins æskileg viðbót við atvinnulífið heldur einn af grundvallarþáttum þess, enda áskapaður mannlegur eiginleiki. Kant og Rawls hefðu ef til vill tekið undir það sjónarhorn. Siðferðileg hugsun hvers tíma ætti að vera hófstillt, yfirveguð og opin fyrir gagnrýnni skoðun.

5.3 Áhrif landafræði og trúarbragða

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Lýst áhrifum landafræði á hnattræn tengsl og viðskiptasiðfræði
- Útskýrt hvernig trúarbrögð móta siðlega viðskiptahætti um allan heim

Viðskiptasiðfræði leiðbeinir fólki um að stunda viðskipti af fagmennsku og heiðarleika og þannig að sem flestir geti dafnað. Eins og fram hefur komið geta siðferðileg viðmið í viðskiptum þó verið breytileg eftir menningu og tíma. Landafræði og svæðisbundnar menningarvenjur gegna einnig mikilvægu hlutverki. Eftir því sem heimsmarkaðir verða samtengdari og háðari hver öðrum færast fleiri verðmæt tengsl okkar yfir landamæri.

Viðskipti sem hnattræn tengsl

Hnattræn tengsl kenna okkur að sýna næmni, ekki aðeins gagnvart öðrum tungumálum og siðum heldur einnig gagnvart heimsmynd annarra. Fyrirtæki sem hyggst flytja framleiðslu til annars lands kann að vilja koma á aðfanga-, dreifingar- og virðiskeðjum sem styðja mannréttindi, öryggi starfsfólks og jafna stöðu kvenna. Fólk í samfélaginu á staðnum kann um leið að fagna þeim efnahagslega ávinningi sem fjárfesting fyrirtækisins færir í formi starfa, aukins skattstofns og betri innviða. Þessi markmið þurfa ekki að stangast á, en það þarf að samþætta þau ef fyrirtækið á að ná siðlegu samkomulagi við móttökuríkið. Samræða og hreinskilni skipta þar sköpum, rétt eins og í öllum öðrum tengslum.

Landafræði hefur áhrif á samband fyrirtækis við nær allar gerðir hagsmunaaðila, allt frá hluthöfum og starfsfólki til viðskiptavina, stjórnvalda og umhverfisins. Því fer mikilvægi staðfærslu vaxandi. Hún felst í því að laga vöru að framandi umhverfi og tungumálum, einkum öðrum ríkjum og menningarheimum. Slík aðlögun hefst oft á þýðingu. Hún getur einnig falið í sér að sníða efni eða vörur að smekk og neysluvenjum á staðnum, breyta

gjaldmiðlum, dagsetningum og öðrum mælieiningum til samræmis við viðmið svæðisins og taka tillit til reglna og lagakrafna á staðnum.

Rannsóknir hafa sýnt að árangursríkir leiðtogar og skipulagsheildir með hnattræna ábyrgð „þurfa að skilja væntingar til leiðtoga í þeim menningarheimum sem starf þeirra tengist og ganga lengra en þær krefjast.“[21] GLOBE-leiðtogaverkefni Beedie-viðskiptaskólans við Simon Fraser-háskóla í Vancouver í Kanada rannsakaði árangur leiðtoga og hegðun skipulagsheilda þvert á menningarheima. Niðurstaðan var sú að árangur leiðtoga réðist af aðstæðum og væri nátengdur menningarlegum gildum og gildum skipulagsheilda. Rannsóknin leiddi einnig í ljós að þótt leiðtogar lærðu að laga sig að menningarlegum væntingum þyrftu þeir oft að ganga lengra en þær krefjast til að ná raunverulegum árangri.[22] Atvinnulíf gegnir með öðrum orðum víðara hlutverki en að endurspegla menninguna sem það starfar í.

Hugmyndin um tíma er þáttur í fyrirtækjamenningu sem byggist á staðbundnum siðum og menningu, þótt þú áttir þig ef til vill ekki á því. Hér er ekki átt við sögulegan tíma, sem ræddur var í fyrri kaflahluta. Tímaskyn í viðskiptum—til dæmis afstaða fólks til stundvísi—er mjög ólíkt eftir menningarheimum. Frá hagfræðilegu sjónarhorni eiga allir menningarheimar tímann sem sameiginlega auðlind en mæla og nýta hann með mjög ólíkum hætti. Sá munur getur haft veruleg áhrif á grundvöll þeirra viðskiptatengsla sem þú vilt mynda víða um heim. Af þessari ástæðu og mörgum öðrum verður undirstöðuþekking á menningu að vera í forgrunni hvers siðferðiskerfis sem stýrir hegðun í viðskiptum.

Í Bandaríkjunum er til dæmis talað um „New York-mínútu“, „á síðustu stundu“, „á elleftu stundu“ og fleiri slík orðasambönd. Þau eru skiljanleg í menningu þar sem menningarmótun leggur áherslu á samkeppni og hraða. Hugmyndir um tíma geta þó verið ólíkar jafnvel milli vestrænna viðskiptamenningarheima. Ítalska orðið subito og þýska orðið sofort vísa bæði til þess að eitthvað gerist „samstundis“ eða „tafarlaust“, en væntingar um hvenær aðgerðin fer í raun fram eru ólíkar. Sumir menningarheimar mæla alls ekki framrás tímans.

Almennt gildir að því lengra sem haldið er austur og suður frá Bandaríkjunum, þeim mun meira snýst tíminn um tengsl fremur en klukkuna. Í Kenía merkir *tutaonana baadaye* „sjáumst síðar“, en „síðar“ getur verið hvenær sem er og ræðst af samhengi og túlkun. Túaregar, hirðingjar í Norður-Afríku, setjast niður yfir tei áður en viðskipti eru rædd og að jafnaði þykir því betra sem upphafssamtalið stendur lengur. Túaregískt máltæki segir fyrsta tebollann beiskan eins og lífið, þann annan sætan eins og ástina og þann þriðja mildan eins og dauðann.[23] Berðu þetta saman við vestrænu viðhorfin að „tíminn fljúgi“ og „tími sé peningar“. Að lokum hafa Vesturlandabúar sem stunda viðskipti í sumum enskumælandi ríkjum Afríku komist að því að ef þeir vilja eitthvað samstundis þurfa þeir að segja „núna núna“, því „núna“ eitt og sér dugir ekki til að sýna að málið sé brýnt.

Annar þáttur alþjóðlegra viðskiptatengsla er persónurými. Í Nígeríu gæti til dæmis talist ókurteisi að standa annaðhvort of nærri eða of langt frá viðmælanda. Í sumum menningarheimum er snerting mikilvæg til að mynda tengsl en í öðrum er hún illa séð. Almennt er snertimenningu—þar sem fólk stendur nær hvert öðru í samskiptum, snertist oftar og hefur tíðara beint augnsamband—að finna í Suður-Ameríku, Mið-Austurlöndum og Suður-Evrópu. Snertilítil menning—þar sem augnsamband og snerting eru sjaldgæfari og líkamleg fjarlægð meiri—er algeng í Norður-Evrópu, Austur-Asíu og Bandaríkjunum. Jafn

sakleysislegt látbragð og handaband til að staðfesta ný viðskiptatengsl kann því að vera túlkað mjög ólíkt eftir stað og eftir því hverjir takast í hendur.

Allt þetta sýnir þá vitund og menningarlegu næmni sem siðlegur stjórnandi þarf að sýna þegar hann stundar viðskipti á öðru svæði en sínu eigin. Líklegt er að tiltekin mistök verði fyrirgefin, einkum þau sem verða óvart og eiga ekki rætur í illum ásetningi. Siðleg framkoma í hnattrænu samhengi krefst þess þó að við áttum okkur eins vel og við getum á því hvað telst kurteisi, hvar sem við stundum viðskipti.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Skyrtan girt ofan í eða höfð utan yfir

Tími og rými eru aðeins tvö dæmi um menningarleg einkenni sem okkur kann að þykja sjálfsögð en eru ekki algild. Viðskiptaklæðnaður er annað dæmi og kímni enn annað, en hún er alræmd fyrir að vera erfið í þýðingu milli tungumála og menningarheima. Misskilningur getur að sjálfsögðu ekki aðeins orðið milli landsvæða og viðskiptamenningarheima heldur einnig innan þeirra. Nema þú sért kaffibarþjónn á kaffihúsi hipstera er til dæmis ef til vill ekki ráðlegt að mæta til vinnu með sýnilegt skart í líkamsgötum, húðflúr eða skærlitað hár. Vinnuveitendur hafa rétt til að setja reglur um klæðaburð og ætlast til að starfsfólk fylgi þeim.

Í kvikmyndinni The Intern klæðist eldri persónan sem Robert De Niro leikur hefðbundnum bláum og gráum jakkafötum í starfi sínu hjá sprotafyrirtæki í tískuverslun á netinu. Yngri karlmennirnir eru hins vegar mjög hversdagslega klæddir. Í einu atriði myndarinnar spyr persóna De Niro: „Girðir enginn skyrtuna ofan í buxurnar?“ Á síðustu árum hefur orðið viðurkenndara að hafa skyrtuna utan yfir buxunum. Svarti stuttermabolurinn og gallabuxurnar, sem eru vinsæl í Kísildal, þykja nú mjög í tísku í sumu viðskiptaumhverfi.

Margir nú á dögum væru ósammála gamla orðtakinu að „fötin skapi manninn“, en rannsóknir sýna að vel klætt starfsfólk nýtur meiri virðingar og fær ef til vill hærri laun að meðaltali en starfsfólk í hversdagslegri klæðnaði. Tími óþægilegra kjóla og stífaðra hvítra skyrtna kann að vera liðinn, en menningarleg viðmið breytast með tímanum og jafnvel innan sama fyrirtækis. Það sama á við um undirliggjandi gildi, til dæmis þau sem setja nýsköpun framar einsleitni.

Gagnrýnin hugsun

- Hvernig telur þú að val á klæðnaði hafi áhrif á þau tengsl sem við myndum á vinnustað eða í öðrum viðskiptaaðstæðum?
- Hver er skoðun þín á reglum um klæðaburð á vinnustað og hversu langt ættu vinnuveitendur að ganga við að setja viðmið um klæðnað og aðra hegðun? Hvers vegna skipta þessi viðmið máli (eða ekki) frá siðferðilegu sjónarmiði?
- Hvernig telur þú að klæðnaður geti haft áhrif á nálgun alþjóðlegs fyrirtækis við viðskiptasiðfræði?

TENGILL Á NÁMSEFNI

Ítalski jesúítapresturinn Matteo Ricci (1552–1610) lærði mandarínsku, tók upp kínverskan klæðnað, þýddi konfúsísk rit á latínu og fékk að dvelja við hirð kínverska keisarans sem fræðimaður. Boðskapur hans var trúarlegur en ekki viðskiptalegur, en virðing hans fyrir kínverskri menningu varð til þess að keisarinn og embættismenn hans tóku honum vel og báru traust til hans. Kynntu þér nánar nálgun Riccis og tengsl siðferðissýnar Vesturlanda og Ming-Kína á þessari vefsíðu.

Trúarbrögð og siðferði

Áhrif trúariðkunar eru einn meginþáttur þess hvernig landafræði og menning móta siðferðileg viðmið okkar. Rétt eins og umræða samtímans um endurdreifingu vöru og þjónustu á sér kristnar rætur byggði iðnbyltingin í Englandi og Norður-Evrópu einkum á gildum mótmælendakristni, svo sem hagsýni, vinnusemi, iðjusemi og einfaldleika. Fram á sautjándu öld voru trú og siðferði nánast óaðskiljanleg. Margir töldu að ekki væri hægt að fá fólk til að gera rétt án hótunar um eilífa fordæmingu. Tilraun upplýsingarinnar til að skilja trú frá siðferði varð skammvinn og jafnvel Kant viðurkenndi að siðferði yrði að byggjast á einhverju sem næði lengra en skynsemisstefna síns tíma.

Trúarbrögð eru vitaskuld hvorki einsleit né ein órofa heild og þau eru heldur ekki óbreytanleg í tímans rás. Kjarni kristninnar breytist til dæmis ekki, en áherslur hennar á hverju tímabili gera það. Auk þess starfaði ríki eða konungsvald áður oft náið með kirkjunni og valdi tilteknar kenningar fram yfir aðrar til að efla eigin hagsmuni. Þetta samstarf var augljóst á tímum kaupauðgisstefnunnar. Þá var hart deilt um persónuverund—réttinn til frelsis og hæfnina til að taka ákvarðanir og breyta siðlega—í tengslum við þrælahald, sem hafði viðgengist um aldir á kristnum Vesturlöndum og í íslömskum Austurlöndum. Þótt kirkjan væri opinberlega andvíg þrælahaldi voru landvinningar réttlættir með guðfræðilegum rökum: Þeir áttu að færa þjóðum sem taldar voru villtar og ósiðmenntaðar hjálpræði og siðmenningu. Talið var að kristnin frelsaði þær frá heiðnum siðum, rétt eins og íslam og boðskapur spámannsins frelsuðu vantrúaða í Austurlöndum. Hegðunarviðmið klerkastéttarinnar studdust við guðlegt stjórnarumboð konunga og vald trúarhefðarinnar (mynd 5.6). Verslun og viðskipti fylgdu þessum viðmiðum.





Mynd 5.6 Rétt eins og hugmyndir um tíma og rými eru breytilegar milli menningarheima eru áhrif trúarhefðar og trúarlegs valds á siðferði og á það hvað telst viðeigandi hegðun einnig breytileg, hvort sem um er að ræða einstaklinga eða fyrirtæki. Taj Mahal er ekki Versalahöllin. (mynd vinstra megin: aðlögun á ljósmynd af Taj Mahal eftir Suraj rajiv/Wikimedia Commons, CC BY 4.0; mynd hægra megin: aðlögun á ljósmynd af Versalahöll frá 5. október 2011 eftir Kimberly Vardeman/Wikimedia Commons, CC BY 2.0)

Þegar iðnbyltingin og eftiriðnaðarskeiðið gengu í garð hafði mótmælendatrú og áhersla hennar á hagsýni, vinnusemi og einfaldleika („vinnusiðferði mótmælenda“) stuðlað að menningu einstaklingshyggju og frumkvöðlastarfs á Vesturlöndum, einkum í Bretlandi og Bandaríkjunum. Vinnusiðferði mótmælenda, trú og áhersla á vinnusemi fléttast raunar saman í viðskiptasögu beggja landanna. John D. Rockefeller er dæmi um þessi sérstöku tengsl, en seint á nítjándu öld og snemma á þeirri tuttugustu vakti hann þá athygli sem Bill Gates og Warren Buffett njóta nú sem táknmyndir frjálsrar framtakssemi.

Enginn var sannfærðari um tengsl trúar og velgengni í viðskiptum en Rockefeller, sem hélt fast í baptistatrú sína frá unga aldri til dauðadags árið 1937. Rockefeller var auðugasti maður síns tíma. Hann auðgaðist sem stofnandi og stór hluthafi í Standard Oil en leit alltaf á milljarðana sem fé sem honum væri trúað fyrir í þágu almennings, ekki sem eigin verðlaun. „Þegar auður [Rockefellers] fór fram úr öllu ímyndunarafli hélt hann í þá dulrænu trú sína að Guð hefði gefið honum féð til hagsbóta fyrir mannkynið… hvers vegna hefði Guð annars veitt honum slíka gnægð?“[24] Þrátt fyrir gagnrýni, jafnvel frá fjölskyldumeðlimum, lagði Rockefeller gríðarlegar fjárhæðir til fjölmargra málefna, einkum til læknisfræðilegra rannsókna (meðal annars með Rockefeller-háskóla) og æðri menntunar. Hann fjármagnaði stofnun Chicago-háskóla sem skóla þar sem nemendur gætu stefnt að faglegum markmiðum sínum og markmiðum í viðskiptum undir leiðsögn kristinnar trúar.

Eins og Ida Tarbell benti á í verkum sínum var viðskiptasiðferði Rockefellers þó ekki hafið yfir gagnrýni. Við auðsöfnun sína beitti hann greinilega darwinískum aðferðum sem báru vitni um trú á að hinir hæfustu lifðu af. Síðar á ævinni, þegar hvöt hans til góðgerðarstarfs efldist, endurspegluðu fjárframlög hans til ýmissa góðgerðarmála betur hugmyndir hans um hvernig Guð vildi að hann ráðstafaði verulegum hluta auðs síns.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á þennan þátt úr þáttaröðinni „American Experience“ um John D. Rockefeller eldri frá bandaríska almannasjónvarpinu til að fræðast meira um hann.

Hugmynd Rockefellers um ráðsmennsku—afstöðu til peninga og fjármagns þar sem áhersla er lögð á umhyggju og ábyrgð fremur en nytsemi eina saman—birtist að sjálfsögðu í ýmsum myndum þvert á menningarheima og trúarbrögð. Skoðanir gyðingdóms, íslamstrúar og kristni á peningum og notkun þeirra í þágu æðri markmiða eiga margt sameiginlegt. Öll trúarbrögðin þrjú kenna að ekki skuli skaða aðra né nota fólk sem tæki til að ná efnislegu markmiði á borð við auð. En hvaða hlutverki gegnir trúarleg hugmynd um ráðsmennsku í siðferði tuttugustu og fyrstu aldar? Upplýsingin reyndi að aðskilja trú og siðferði en tókst það ekki. Eru hugtökin tvö órofa tengd? Gætu viðskiptaleiðtogar nútímans náð árangri þar sem upplýsingunni mistókst?

Þótt trúariðkun og menningarlegar grundvallarhugmyndir séu enn rótgrónar segjast færri á Vesturlöndum nú aðhyllast trú en áður.[25] Hefur þessi þróun áhrif á það hvernig þú nálgast viðskiptatengsl og stendur að samningaviðræðum? Gætum við séð algildar og veraldlegar siðareglur þróast í stað trúarbragða? Ef svo er, hvernig myndu þær rúma þann mun eftir tíma, landsvæðum og menningarheimum sem fjallað er um í þessum kafla? Mannréttindayfirlýsing Sameinuðu þjóðanna, sem allsherjarþing Sameinuðu þjóðanna samþykkti í desember 1948, hefur að geyma skrá yfir grundvallarmannréttindi á borð við réttinn til lífs, frelsis, réttlátrar málsmeðferðar, trúfrelsis, menntunar, hjúskapar og eigna. Viðskiptasiðfræði verður að vega saman alla þessa þætti þegar hegðunarviðmið eru sett og staðbundnir starfshættir teknir upp.

5

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Ramadan

Jillian Armstrong stýrir teymi utanaðkomandi endurskoðenda sem fer yfir reikningsskil Islamabad Investment Bank í Islamabad í Pakistan. Það er ramadan og allir í teyminu hennar eru múslimar sem fasta dag hvern í heilan mánuð. Jillian hefur aldrei fastað og telur að slík iðkun geti verið skaðleg þegar hún stendur lengi, einkum í sumarhita. Hún stingur nokkrum sinnum upp á að fólkið í teyminu viðhaldi kröftum með því að drekka vatn eða te, en tillögum hennar er mætt með vandræðalegri þögn. Hún hefur ákveðið að láta þetta eiga sig svo lengi sem allir sinna vinnu sinni, en nú stendur hún frammi fyrir vanda. Hvað ætti hún að gera í hádeginu? Ætti hún að borða á skrifstofunni sinni þar sem teymið og bankastarfsfólkið sjá ekki til? Borða hádegisverð á einum af veitingastöðunum sem þjóna vestrænum gestum? Eða fasta með teyminu og borða eftir sólsetur?

Gagnrýnin hugsun

- Hvaða áhrif telur þú að það hefði ef Jillian virti staðbundnar venjur en héldi jafnframt fast við eigin óskir um matmálstíma?
- Geta tvenns konar lífshættir farið saman á vinnustað? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

5.4 Eru kjarnagildi viðskiptasiðfræði algild?

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Útskýrt muninn á afstæðum og algildum siðferðilegum gildum
- Rætt að hve miklu leyti reglufylgni tengist ábyrgð skipulagsheilda og persónulegum gildum
- Greint þau skilyrði sem kerfi boðandi viðskiptasiðfræði þarf að uppfylla
- Metið mannmiðaða viðskiptalíkanið

Eitt sígilt viðfangsefni viðskiptasiðfræði—og raunar siðfræði almennt—er munurinn á afstæðum og algildum gildum. Er hægt að finna safn algildra gilda sem haldast óbreytt milli menningarheima og tímabila? Við gætum byrjað á því að standa alltaf við gerða samninga, vera alltaf heiðarleg við viðskiptavini og samstarfsaðila og svíkja aldrei. Hvaða gildi bætast þá við? Gætum við fundið nokkur grundvallarviðmið um hegðun í viðskiptum sem gilda almennt, óháð menningu, landsvæði og tíma?

Algild gildi og afstæð gildi

Spurninguna má einnig orða þannig: Er til safn algildra gilda sem allir geta aðhyllst? Eru til „mannleg gildi“ sem eiga við alls staðar þrátt fyrir mun á tíma, stað og menningu (mynd 5.7)? Ef ekki, og ef siðferðileg viðmið eru afstæð, hafa þau þá eitthvert gildi? Mannréttindayfirlýsing Sameinuðu þjóðanna er enn á ný gagnlegur upphafspunktur fyrir starfshætti fyrirtækja. Skoðum hvernig unnt er að samræma starfsemi fyrirtækja mannréttindum þannig að arðsemi og ábyrgð fari saman um allan heim.



Mynd 5.7 Fá mannleg einkenni komast jafn nærri því að vera algild og leitin að hamingju. Það er engin tilviljun að hennar er getið í sjálfstæðisyfirlýsingu Bandaríkjanna (1776), sem Thomas Jefferson skrifaði undir áhrifum frá breska upplýsingaspekingnum John Locke. Eðli mannlegrar hamingju er þó huglægt. Allir þurfa til dæmis að borða til að lifa af, en ekki væru allir sammála um að súkkulaði- og hindberjakaka geri fólk hamingjusamt. (mynd: nærmynd af hnífi sem sker kökubita eftir Antonio Quagliata/Pexels, CC0)

Að sögn Alþjóðasambands lögmanna, alþjóðlegra og óháðra samtaka lögfræðinga, grefur spilling „undan lýðræðislegum meginreglum um ábyrgð, jafnræði og gagnsæi. Hún kostar almenning gríðarlegar fjárhæðir, grefur undan trúverðugleika stjórnvalda og leggur óbærilega efnahagslega byrði á fyrirtæki.“[26] Í samningi Sameinuðu þjóðanna gegn spillingu er spilling kölluð „lævís plága“ sem finnist alls staðar og „bitni óhóflega á fátækum með því að beina fé sem ætlað er til þróunar annað, grafa undan getu stjórnvalda til að veita grunnþjónustu, ýta undir ójöfnuð og óréttlæti og draga úr erlendri aðstoð og fjárfestingu.“[27] Spilling virðist vera alls staðar og því þarf alls staðar að bregðast við henni af festu og samkvæmni. Getur viðskiptasiðfræði veitt slíkt svar?

Viðskiptasiðfræði birtist á þremur stigum: hjá einstaklingum, skipulagsheildum og samfélaginu. Hjá skipulagsheildum og í samfélaginu geta lög, reglur og eftirlit gert mikið gagn gegn ólöglegri starfsemi. Viðskiptasiðfræði hvetur stjórnendur til að (1) uppfylla kröfur laga og atvinnugreinar um stjórnarhætti og upplýsingagjöf og (2) móta fyrirtækjamenningu þar sem spilltir starfshættir á borð við mútur, fjárdrátt og svik fá ekki þrifist. Við kjöraðstæður útilokar menning skipulagsheildarinnar slíkt, því hneykslismál skaða ekki aðeins orðspor heldur gera fyrirtæki og ríki mun síður aðlaðandi fyrir fjárfesta. Spilling er dýr: Að sögn Alþjóðaefnahagsráðsins tapast árlega að minnsta kosti 2 billjónir Bandaríkjadala vegna spillingar um allan heim. Það er óhemjuleg sóun, ekki aðeins á auðlindum heldur einnig á trúverðugleika atvinnulífsins í heild.[28]

Þegar einstaklingur gerist sekur um spillingu reynir á samvisku hans. Aðeins er hægt að sigrast á spillingu ef fólk fylgir samvisku sinni og fær stuðning kerfa og fyrirtækjamenningar til þess. Gagnsæi, uppljóstrarakerfi, siðfræðifræðsla og gott fordæmi æðstu stjórnenda geta skapað starfsfólki skilyrði til að breyta siðlega, en samviskan er bundin hverjum einstaklingi. Innlendar, svæðisbundnar og alþjóðlegar stofnanir geta takmarkað spillingu með því að framfylgja reglum og sækja mál, eins og þegar hin svokölluðu Panamaskjöl voru afhjúpuð. Samt verður ekki dregið verulega úr spillingu nema reynt sé að þroska samvisku einstaklinga og kenna þeim raunhæfar leiðir til að fylgja henni.

5

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu greinina „Panama Papers FAQ: All You Need to Know About The 2016 Investigation“ til að fá ítarlega skýringu á Panamaskjölunum og því hvernig blaðamenn geta krafið viðskiptalífið ábyrgðar í málum sem varða svik og spillingu.

Þótt trúarbrögð hafi haft bein áhrif á siðferðilega breytni, eins og fram hefur komið, er siðfræði ekki trúarbrögð og fólk þarf ekki að vera trúað til að tileinka sér viðskiptasiðfræði. Í íslömsku samfélagi er það sem telst siðleg hegðun til dæmis nátengt trúarlegum gildum, en veraldlegir heimspekingar geta líka verið eindregnir talsmenn siðferðis í viðskiptum. Flest trúarbrögð gera auk þess strangar siðferðilegar kröfur en fjalla ekki um mörg vandamál sem koma upp í viðskiptum. Þótt gott réttarkerfi feli í sér siðferðileg viðmið geta lögin engu að síður vikið frá því sem er siðferðilega rétt og gera það stundum. Að lokum er siðfræði ekki heldur vísindi. Félags- og náttúruvísindi leggja til gögn sem gera okkur kleift að taka betri siðferðilegar ákvarðanir, en vísindin geta ekki sagt fólki hvað því ber að gera (og ættu ekki að gera það).

Algild gildi eru til. Að svindla ekki á viðskiptavinum eða hafa af þeim fé, ljúga ekki og fremja ekki morð eru nokkuð hlutlæg siðferðileg gildi; rökstyðja þarf vandlega hverja undantekningu. Siðfræðikerfi, hvort sem þau byggjast á nytjastefnu, réttindum, náttúrurétti eða dygðasiðfræði, eru tilraunir til að breyta slíkum algildum gildum í lausnir sem fólk getur notað. Úr þessum kerfum hefur sprottið safn grundvallarreglna um siðferði í atvinnulífinu.

Viðskiptasiðfræði og reglufylgni

Eitt megineinkenni sérhverrar fagstéttar er að hún hefur siðareglur sem byggjast oft á gildum á borð við heiðarleika, heilindi og hlutlægni. Ábyrgð skipulagsheilda er nokkuð skýr: Þær eiga að fylgja gildandi reglum sveitarfélaga, fylkja, ríkis og alþjóðasamfélags. Reglufylgni getur verið gríðarlegt verkefni í atvinnugreinum á borð við flug- og geimferðir, lyfjaframleiðslu, bankastarfsemi og matvælaframleiðslu. Þar starfar margt fólk, sem þarf stundum vottun, og halda þarf nauðsynlegar skrár. Lagakröfur eru þó yfirleitt skýrar, sem og þær leiðir sem skipulagsheild getur farið til að ganga lengra en lögin krefjast, eins og fyrirtækin Whole Foods, Zappos og Starbucks gera. Persónuleg ábyrgð er annars eðlis. Þar er annaðhvort óljósara hvað á að gera eða erfiðara að gera það. Ástæðan er stöðugur þrýstingur á að auka arðsemi skipulagsheildarinnar og sú hugmynd að „allir hinir geri þetta“.[29]

Í Bandaríkjunum verja fyrirtæki meira en 70 milljörðum Bandaríkjadala á ári í siðfræðifræðslu; á heimsvísu er fjárhæðin meira en tvöfalt hærri.[30] Því miður fer stór hluti þessa fjár í Bandaríkjunum í það eitt að uppfylla lágmarkskröfur um reglufylgni. Ef vandamál koma upp í samskiptum við bandaríska dómsmálaráðuneytið eða verðbréfaeftirlitið er skipulagsheildin þannig varin gegn gagnrýni eða ábyrgð vegna þess að starfsfólkið hefur lokið þeirri fræðslu sem mælt er með. Refsiviðmið alríkisdómstóla kveða nú á um skyldubundna fangelsisrefsingu fyrir einstaka stjórnendur sem eru sakfelldir fyrir alríkisglæpi eða alvarleg lögbrot. Leiðbeiningunum er líka ætlað að styðja skipulagsheildir við reglufylgni og skýrslugjöf. Þær nefna sjö skref í því skyni: (1) setja siðareglur, (2) koma á eftirliti æðstu stjórnenda, (3) fela siðlegu fólki valdastöður, (4) miðla siðferðilegum viðmiðum, (5) auðvelda starfsfólki að tilkynna misferli, (6) bregðast við misferli þegar það kemur upp og (7) grípa til fyrirbyggjandi aðgerða.

Margar skipulagsheildir einblína á bókstaf laganna svo að þær geti sagst hafa reynt „í góðri trú“ að skapa siðlegt starfsumhverfi. Millistjórnendur og starfsfólk kvarta þó oft undan því að siðfræðifræðslan felist í að standast rafrænt námskeið um kynferðislega áreitni eða svik einu sinni á ári, en ekkert sé gert til að taka efnislega á vandamálum eða breyta menningu skipulagsheildarinnar, jafnvel þótt vandamál hafi komið upp þar.[31] Áherslan virðist enn vera á ábyrgð skipulagsheildarinnar og reglufylgni fremur en persónulega ábyrgð og þroska siðferðilegrar samvisku. Færa mætti rök fyrir því að það sé ekki hlutverk fyrirtækja að móta samvisku fólks, en það hefur reynst öllum hlutaðeigandi dýrt að gera það ekki.[32]

Sá skaði sem hneykslismál valda orðspori skipulagsheildar eða stjórnvalda getur verið gríðarlegur og langvinnur. Árið 2017 var Lee Jae-yong, erfingi Samsung-rafeindaveldisins, sakfelldur fyrir mútur og fjárdrátt. Málið var hluti af umfangsmiklu spillingarmáli sem varð forseta Suður-Kóreu að falli. Mútur voru einnig kjarninn í spillingarmáli FIFA (Fédération Internationale de Football Association), þar sem dómsmálaráðuneyti Bandaríkjanna sakaði forsvarsmenn knattspyrnuhreyfingarinnar, markaðsstjóra og fjölmiðlafólk árið 2015 um

skipulagða glæpastarfsemi, fjarskiptasvik og peningaþvætti. Losunarhneykslí Volkswagen hófst einnig árið 2015 þegar Umhverfisverndarstofnun Bandaríkjanna tilkynnti að þýski bílaframleiðandinn hefði brotið gegn bandarísku lögunum um hreint loft með svikum í losunarprófunum. Málið hefur hingað til kostað fyrirtækið nær 30 milljarða Bandaríkjadala í sektir.

LIBOR-hneykslið (LIBOR: millibankavextir í Lundúnum) snerist um að bankar hagræddu viðmiðunarvöxtum til að hagnast á viðskiptum. Það sýndi að siðferðisbrestir verða oft vegna þess að kerfi bregðast eða fólk tekur slæmar ákvarðanir, og stundum hvort tveggja. Í LIBOR-málinu komst efnahagsbrotaskrifstofan í Bretlandi að þeirri niðurstöðu að eftirlitskerfi með ákvörðun vaxta væru ófullnægjandi og að tilteknir stjórnendur hefðu hvatt til hagræðingar viðmiðunarvaxta. Í kjölfarið voru nokkrir verðbréfamiðlarar sakfelldir og að minnsta kosti einn þeirra heldur enn fram sakleysi sínu.[33] Bankarnir sem áttu hlut að máli, það er Barclays, J.P. Morgan Chase, Citicorp, Royal Bank of Scotland og Deutsche Bank, þurftu samtals að greiða 6 milljarða Bandaríkjadala í sektir.[34]

5

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu þessa grein um LIBOR-hneykslið og afleiðingar þess til að fá ítarlegt yfirlit.

Ef draga má einhvern lærdóm af þessum hneykslismálum er hann sá að skipulagsheildir verða siðferðiskreppum að bráð ef þær huga ekki að skipulagsmenningu sinni og efla siðferðilegan þroska starfsfólks. Þetta skiptir enn meira máli í atvinnugreinum á borð við bankastarfsemi þar sem miklar fjárhæðir skipta um hendur og hættan á siðlausri hegðun er því meiri. Reglufylgni er mikilvæg, en stjórnendur fyrirtækja verða að ganga lengra en lágmarkskröfur segja til um. Þeir eiga að sýna skýrt fordæmi um ströngustu kröfur til siðlegrar hegðunar og framfylgja þeim.

Boðandi viðskiptasiðfræði

Boðandi viðskiptasiðfræði ætti bæði að fjalla um kerfislæg málefni á borð við eftirlit og gagnsæi og skapgerð einstaklinganna sem mynda skipulagsheildina. Farsæld er ef til vill ekki helsta viðfangsefni fyrirtækja, en stjórnendur og starfsfólk hafa veruleg áhrif á rekstrarárangur. Almenn skynsemisráð og þjálfun starfsfólks í hagnýtum leiðum til að vinna gegn siðlausri hegðun, ásamt góðu siðferðilegu fordæmi æðstu stjórnenda, geta skilað meiri árangri en forvarnir einar sér. Til eru verkefni af þessu tagi, svo sem verkefnið „Að gefa gildum rödd“ við Darden-viðskiptaskólann við Virginíuháskóla.[35] Verkefnin skila árangri vegna þess að þau hjálpa einstaklingum að breyta í samræmi við meginreglur sínar. Þótt þau skili árangri vekja þau stærri spurningu: ekki hvernig fólk getur fylgt samvisku sinni heldur hvernig það áttar sig yfirleitt á því hvað samviskan segir því.

Eitt líkan siðferðilegrar hegðunar, stundum nefnt mannmiðaða viðskiptalíkanið, kann að veita þeim fyrirtækjum svar sem vilja ná hinu tvíþætta markmiði um farsæld fólks og ábyrgan hagnað. Í líkaninu líta skipulagsheildir á starfsfólk sem ómissandi þátt starfseminnar og styðja við starfsþróun þess, heilbrigðisþjónustu, menntun, fjölskylduskyldur og jafnvel andlegar þarfir. Leiðtogar mynda jákvæð tengsl við hagsmunaaðila, þar á meðal starfsfólk, til að efla velvild fjárfesta og vegna þess að þeir trúa á traust og ósvikni sem undirstöðugildi.

Áhrif jákvæðrar sálfræði eru augljós og margt er lofsvert við þessa mannúðlegri nálgun á stjórnun, sem leitast við að koma á „varanlegri velferð fólks“.[36] Ánægt starfsfólk er þó eitt; farsæld í skilningi Aristótelesar og Johns Stuarts Mill er allt annað. Hvað vantar þá í mannmiðuð viðskipti?

Vandinn er að ef einhver dafnar samkvæmt þessu líkani er það oft fyrirtækið fremur en starfsfólkið. Þegar öllu er á botninn hvolft hefur frjálst framtak hagsmuni fyrirtækisins að leiðarljósi. Starfsfólk er þó fyrst og fremst fólk og því verður hver tilraun til að bæta velferð þess að byrja á því að líta á það sem fólk fyrst og starfsfólk síðan. Hvernig geta fyrirtæki gert það?

Ein leið er að færa hugvísindi inn í viðskiptin. Fyrirtæki reiða sig nú mjög á gagnagreiningu, reiknirit og tölfræðigreiningar við ákvarðanatöku. Notkun þessara verkfæra byggist oft á félagsvísindarannsóknum á neytendahegðun, atferlisfjármálum og vitsmunum. Ef leitað er til hugvísinda til að skilja viðskipti gefst hins vegar færi á að tengja atvinnulífið við viðfangsefni og hugmyndir sem hafa gríðarleg, en oft vanmetin, áhrif á fólk. Bókmenntir sem hafa staðist tímans tönn geta veitt djúpa innsýn í mannlega hegðun og verk Hómers eða Shakespeares kunna að eiga meira erindi við stjórnendur samtímans en viðskiptanámskeið um hvernig eigi að hvetja starfsfólk.

Raunar mætti færa rök fyrir því að allt sem hefur áhrif á fólk eigi með réttu að falla undir viðfangsefni atvinnulífsins. Richard DeGeorge (1933–) við Kansas-háskóla lýsir því hvað felst í að bæta hugvísindum við viðskiptamenntun:

> „Nemendur þurfa ekki sálfélagslegt fagmál í samskiptum sínum í atvinnulífinu. Þeir þurfa hins vegar að skilja fólk og hvatir þess, kunna að lesa í og meta skapgerð og geta sett sig í spor annarra, hvort sem það eru keppinautar, yfirmenn eða undirmenn. Fyrir þá sem leggja áherslu á tilviksaðferðina eru skáldsögur, smásögur og leikrit óþrjótandi fjársjóður sem er ítarlegri, blæbrigðaríkari og heildstæðari en flest þau tilvik sem samin eru fyrir námskeið.“[37]

Í hugvísindalíkani DeGeorges myndi viðskiptasiðfræði ekki búa nemendur undir *tiltekin verk* sem vinnuveitendur þeirra munu líklega þjálfa þá í, heldur hjálpa þeim að *verða* fólk með tiltekna eiginleika. DeGeorge leggur til að „námskeið í heimspeki viðskipta myndi gera nemendum kleift að hugsa um undirstöður viðskipta—gildi þeirra, markmið, tilgang og réttlætingu… heimspekin gæti bætt gagnrýnum þætti við viðskiptamenntun, þætti sem héldi menntuninni sífellt lifandi og kæmi í veg fyrir að hún yrði að viðtekinni og rétttrúnaðarkenndri hugmyndafræði.“[38]

Ef boðandi viðskiptasiðfræði á að viðurkenna einstaklinginn og að lokum byggjast á honum verður hún jafnframt að takast á við annan mannlegan eiginleika: hlutdrægni. Vitsmunaleg, tilfinningaleg og félagsleg hlutdrægni hefur áhrif á alla ákvarðanatöku, þar á meðal siðferðilegar ákvarðanir. Stundum er hlutdrægni til góðs, svo sem jákvæð afstaða til þeirra sem vinna af kappi og vitsmunalegum heiðarleika. Jákvæð hlutdrægni getur einnig umbunað þeim sem styðja og rækta bestu þætti menningar, hvort sem um er að ræða fyrirtækjamenningu, samfélagsmenningu eða stjórnmálamenningu. Hún verður hins vegar hættuleg þegar fólk notar hana til að loka augunum fyrir raunveruleikanum, herða afstöðu

sína þrátt fyrir mótsagnakennd gögn og víkja sér undan ábyrgð sinni sem siðferðilegir gerendur.

Dæmi um hlutdrægni er þegar starfsfólk tekur þátt í siðlausri starfsemi vegna þess að yfirstjórn hefur samþykkt hana. Það afsalar sér persónulegri ábyrgð með því að færa sökina á aðra. Hvorki ótti við atvinnumissi, fjárhagslegur þrýstingur, löngun til að þóknast yfirmanni né aðrar slíkar ástæður geta réttlætt þessa hegðun. Hún dregur úr siðferðilegu gerendahæfi, það er sjálfsvitund, frelsi og getu til að velja á grundvelli mats okkar á réttu og röngu. Slíkt gerendahæfi þarf að vera kjarni viðskiptasiðfræði. Við getum ekki skuldbundið okkur til að þjóna viðskiptavinum, þroska leiðtoga og bæta líf allra hagsmunaaðila nema frelsi og siðferðilegt gerendahæfi séu fyrir hendi. Þetta tvennt er nauðsynlegt til að móta umhyggjusama afstöðu, það er virðingu fyrir sjálfum sér og öðrum, þar á meðal öllum viðkomandi hagsmunaaðilum.

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

5

„Hvað kemur ástin þessu við?“

Heimspekingurinn og sagnfræðingurinn Martin Buber (1878–1965) kenndi að ást væri ekki tilfinning heldur ábyrgð einnar manneskju gagnvart annarri. Tilfinningar geta komið og farið, en samstaða fólks og sú umhyggja sem það sýnir hvert öðru marka mennsku þess (mynd 5.8). Ást sem ábyrgð byggist því á tengslum sem einkennast af góðri trú og umhyggju. Viðskipti snúast einnig um tengsl. Án traustsambands geta engin þau skipti á vörum og þjónustu átt sér stað sem hagkerfi byggjast á.

Margir efast um að ást eigi heima í viðskiptaumhverfi. Sé hún skoðuð frá sjónarhóli Bubers er ást þó ekki hugljúf tilfinning heldur drifkraftur réttlætis og umhyggju. Sú sýn útilokar ekki þörfina fyrir hagnað og fjárhagslegan árangur heldur undirstrikar einfaldlega hinn þáttinn í tvíþættum tilgangi viðskipta: hagnað og ábyrgð. John Mackey, stofnandi Whole Foods, hefur raunar sagt að ást hafi verið grundvöllur velgengni hans í viðskiptum. Hún birtist sem umhyggja fyrir viðskiptavinum umfram hagnað og fyrir starfsfólki umfram framleiðni (mynd 5.8).[39]



Mynd 5.8 Ef eitthvað nær út fyrir tíma, stað og menningu er það ástin. Leitin að siðareglum sem gilda alls staðar leiðir ævinlega aftur til hennar. En hvernig birtist ást í viðskiptaumhverfi? (mynd: ljósmynd af skilti um ástina á húsvegg eftir Jacqueline Smith/Pexels, CC0)

Rifjaðu upp yfirlýsingu IBM sem vitnað var til fyrr í kaflanum: „[IBM] er áfram staðráðið í að leiða heiminn inn í farsælli og framsæknari framtíð og skapa heim sem er sanngjarnari, fjölbreyttari, umburðarlyndari og réttlátari.“[40]

Gagnrýnin hugsun

- Getur hugmynd Martins Bubers um ást gegnt hlutverki í viðskiptum? Hvernig gæti slíkt hlutverk birst?
- Hvaða skyldur bera fyrirtæki varðandi réttlæti og umhyggju? Ætti viðskiptasiðfræði aðeins að grundvallast á áþreifanlegum meginreglum? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Lykilhugtök

menningaraðlögun
: menningarmiðlun og félagsmótun sem leiðir af samskiptum menningarheima

neysluhyggja
: lífsstíll sem einkennist af öflun vöru og þjónustu

menningarmótun
: ferlið þar sem fólk tileinkar sér reglur, siði, færni og gildi sem gera því kleift að taka þátt í samfélagi

mannmiðað viðskiptalíkan
: viðskiptalíkan sem leitast við að finna sanngjarnt jafnvægi milli arðsemi og ábyrgðar, einkum gagnvart hagsmunaaðilum

staðfærsla
ferlið við að laga vöru að nýju tungumála- og menningarumhverfi, einkum í öðrum ríkjum og menningarheimum

kaupauðgisstefna
hagfræðikenning um að heildarauður heimsins sé föst stærð og að velmegun skapist þegar auði er safnað með auðlindavinnslu eða viðskiptum

siðferðilegt gerendahæfi
sjálfsvitund, frelsi og hæfni til að taka ákvarðanir á grundvelli eigin mats á réttu og röngu

algild gildi
siðferðilegar meginreglur sem gilda alls staðar þrátt fyrir mun á tíma, landafræði og menningu

5

Samantekt

5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar

Menning hefur gríðarleg áhrif á siðfræði og á það hvernig henni er beitt í viðskiptum. Raunar má færa rök fyrir því að ekki sé hægt að aðskilja menningu og siðfræði. Siðferðileg viðmið hafa með tímanum orðið til meðal fólks sem á sameiginlegan bakgrunn, tungumál og siði, og þess vegna hafa þau merkingu fyrir það fólk. Fyrirtæki starfar innan að minnsta kosti tveggja menningarheima: eigin skipulagsmenningar og þeirrar víðari menningar sem það var stofnað í. Þegar fyrirtæki reynir að koma sér fyrir í nýju umhverfi bætist þriðji menningarheimurinn við. Innlendir og hnattrænir markaðir verða sífellt fjölbreyttari og neysluhyggja breiðist út. Fyrirtæki verða því að íhuga siðferðilegar afleiðingar þess að útvista framleiðslu. Þau verða líka að standast freistinguna að líta undan þegar raunveruleiki erlendra aðfanga- eða dreifingarkeðja reynir á gildi þeirra.

5.2 Viðskiptasiðfræði í tímans rás

Þar sem siðfræði er háð menningu er hún ekki kyrrstæð heldur breytist með hverju nýju tímabili. Tækni er drifkraftur siðferðilegra breytinga, eins og sjá má ef við rekjum þróunina frá tímum kaupauðgisstefnunnar, gegnum iðnbyltinguna og eftiriðnaðarskeiðið, til upplýsingaaldarinnar. Sumar árangursríkustu tilraunir síðustu ára til að efla siðlega starfshætti hafa sprottið af áhrifum utan atvinnulífsins, meðal annars af regluverki stjórnvalda og þrýstingi neytenda.

5.3 Áhrif landafræði og trúarbragða

Viðskipti snúast fyrst og fremst um tengsl við starfsfólk, samstarfsaðila og viðskiptavini. Siðferðileg viðmið og starfshættir sem stýra þessum tengslum ráðast af umhverfinu sem tengslin verða til í. Það umhverfi mótast svo af fleiri þáttum, til dæmis landafræði og trúarbrögðum. Hlutverk trúarbragða í viðskiptum er óljósara nú en áður. Ef til vill er líklegra að algildar og veraldlegar siðareglur þróist en að trúarbrögð verði sameiginlegur grundvöllur ólíkra menningarheima.

5.4 Eru kjarnagildi viðskiptasiðfræði algild?

Sérhvert kerfi viðskiptasiðfræði verður að taka mið af menningarmótun og menningaraðlögun. Það verður líka að taka mið af því að siðferðileg viðmið geta breyst eftir stað eða tíma, jafnvel þótt tiltekin undirliggjandi siðferðileg gildi haldist óbreytt, til dæmis bann við lygum, svikum eða morðum. Yfirleitt er það fyrirtæki í hag að efla farsæld fólks innan skipulagsheildarinnar og veita heildstæða fræðslu í anda mannmiðaða viðskiptalíkansins. Líkanið nýtir félagsvísindi til að tryggja að skipulagsheildin skili arði og sýni ábyrgð og að starfsfólkið sé ánægt og afkastamikið.

Matsspurningar

1. Að McDonald's-veitingastaður í Indónesíu bjóði viðskiptavinum sambal-chilisósu fremur en tómatsósu er dæmi um _____.

   a. menningaraðlögun
   b. neysluhyggju
   c. menningarmótun
   d. hnattvæðingu

2. Hver er helsti munurinn á menningarmótun og menningaraðlögun?

3. Hvernig gæti neysluhyggja stangast á við vaxandi áherslu á viðskiptasiðfræði?

4. Hnattvæðing sýnir að viðskipti eru menningarlega hlutlaus.

   a. Rétt
   b. Rangt

5. Vernd hagsmuna eigenda var algengt einkenni _____.

   a. iðnbyltingarinnar
   b. upplýsingaaldarinnar
   c. Dodd–Frank-laganna
   d. afhjúpunarblaðamennsku

6. Öll siðferðileg viðmið eru afstæð og ber að líta á þau sem slík.

   a. Rétt
   b. Rangt

7. Hnattrænt samkomulag Sameinuðu þjóðanna er safn viðmiða sem er bindandi um allan heim.

a. Rétt
b. Rangt

8. Hvað staðfesti dómurinn í málinu Shlensky gegn Wrigley (1968) frá siðferðilegu sjónarmiði? Hvernig tengist hann dómnum í málinu Dodge gegn Ford Motor Company (1919)?

9. Gildi mótmælendakristni voru oft notuð til að réttlæta _____.

a. kaupauðgisstefnu
b. erlendar fjárfestingar Standard Oil
c. árangur fyrirtækja á iðnbyltingartímanum
d. veraldlega mannhyggju

10. Trúarbrögð hafa enn mikil áhrif á siðfræðikerfi.

a. Rétt
b. Rangt

11. Skilgreindu staðfærslu og nefndu að minnsta kosti þrjá þætti sem gætu falist í henni.

12. Hvernig myndir þú taka tillit til munarins á svonefndri snertimenningu og snertilítilli menningu í samningaviðræðum?

13. Fyrirtæki nútímans leitast við að samræma arðsemi og ábyrgð. Þau ættu því að _____.

a. huga að menningu
b. ganga lengra en lágmarkskröfur um reglufylgni
c. ráða siðferðilega ábyrgt fólk
d. ráða utanaðkomandi ráðgjafa til að hafa eftirlit með aðfangakeðju sinni

14. Á hvaða þremur stigum birtist viðskiptasiðfræði?

a. reglufylgni og stjórnarhættir
b. alríkis-, fylkis- og sveitarstigi
c. boðandi og lýsandi
d. hjá einstaklingum, skipulagsheildum og samfélaginu

15. Hvers vegna er samviskan þungamiðja siðlegrar hegðunar í viðskiptum?

16. Lýstu þeim vanda sem fylgir því að greina algildar siðareglur.

17. Hvernig er hugvísindalíkanið í siðfræði frábrugðið mannmiðaða viðskiptalíkaninu?

Aftanmálsgreinar

1. Janos Marton, “Today in NYC History: How the Dutch Actually Bought Manhattan (The Long Version),” Untapped Cities. https://untappedcities.com/2015/05/06/today-in-nyc-

history-how-the-dutch-actually-bought-manhattan-the-long-version/ (sótt 5. desember 2017).

2. Nathanial Benchley, "The 24$ Swindle," *American Heritage*. http://www.americanheritage.com/content/24-swindle (sótt 5. desember 2017).

3. Ojibwa, "The Governor Krieft War," Native American Netroots. http://nativeamericannetroots.net/diary/968 (sótt 7. desember 2017).

4. David Gelles og Claire Cain Miller, "Business Schools Now Teaching #MeToo, N.F.L. Protests and Trump," *New York Times*, 25. desember 2017. https://www.nytimes.com/2017/12/25/business/mba-business-school-ethics.html.

5. Jonathan Watts, "The Long Read Operation Car Wash: Is This the Biggest Corruption Scandal in History?" *The Guardian*, 1. júní 2017. https://www.theguardian.com/world/2017/jun/01/brazil-operation-car-wash-is-this-the-biggest-corruption-scandal-in-history.

6. David Gautschi, "The Liberal Arts: What Business Needs Now" (ræða, Orono, Maine, 4. maí 2016), inntökuathöfn Phi Beta Kappa, Maine-háskóla.

7. Ovidijus Jurevicius, "Mission Statement of IBM," Strategic Management Insight. https://www.strategicmanagementinsight.com/mission-statements/ibm-mission-statement.html (sótt 15. desember 2017).

8. Heimasíða IBM. https://www.ibm.com/ibm/us/en/ (sótt 15. desember 2017).

9. George W. Merck, "Medicine Is for the Patient, Not for the Profits" (ræða, Richmond, Virginíu, 1. desember 1950), Læknaháskóli Virginíu í Richmond. https://www.merck.com/about/our-people/gw-merck-doc.pdf.

10. Michael Avari og Robert Brancatelli, "Integrating Virtue into the Jesuit Business School Curriculum," *Journal of Jesuit Business Education* 5, nr. 1 (2014): 71–87.

11. Nancy McLernon, "Protectionism Is a Negative-Sum Game," *Wall Street Journal*, 11. desember 2017.

12. Jennifer Bissell-Linsk, "Nike's Focus on Robotics Threatens Asia's Low-Cost Workforce," *Financial Times*, 22. október 2017. https://www.ft.com/content/585866fc-a841-11e7-ab55-27219df83c97 (sótt 26. desember 2017).

13. "Concept and Stages of World's Economy Development," JBEM. http://www.jbem.lt/concept-stages-worlds-economy-development/ (sótt 1. janúar 2018).

14. Ron Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* (New York: Random House, 1998), 534.

15. Alasdair MacIntyre, *After Virtue*, 3. útg. (South Bend: University of Notre Dame Press, 2007), 86.

16. Alasdair MacIntyre, *After Virtue*, 3. útg. (South Bend: University of Notre Dame Press, 2007), 74–75.

17. Aristóteles, *Nicomachean Ethics*, þýð. J.A.K. Thomson. (New York: Penguin Books, 2004), 1161b: „þrællinn er lifandi verkfæri á sama hátt og verkfærið er líflaus þræll.“

18. Dodge gegn Ford Motor Company, lagadeild Illinois-háskóla. https://law.illinois.edu/wp-content/uploads/2018/06/Aviram-July-27.pdf, bls. 10–14 (sótt 9. janúar 2018).

19. Shlensky gegn Wrigley, 237 NE 2d 776 (Áfrýjunardómstóll Illinois 1968).

20. Hnattrænt samkomulag Sameinuðu þjóðanna, “Our Mission.” https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission (sótt 9. febrúar 2018).

21. Rannsóknaverkefnið GLOBE um forystu og skipulagshegðun, “GLOBE CEO Study 2014,” GLOBE. http://globeproject.com/study_2014 (sótt 1. maí 2018).

22. Rannsóknaverkefnið GLOBE um forystu og skipulagshegðun, “Overview,” GLOBE. http://globeproject.com/studies.

23. Fabrizio Gatti, *Bilal*: *Viaggiare, Lavorare, Morire da Clandestini*. (Mílanó: Bibliotecca Universale Rizzoli), 51–53.

5

24. Ron Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller*. (New York: Random House, 1998), 467.

25. “Religious Landscape Study,” Pew-rannsóknastofnunin. http://www.pewforum.org/religious-landscape-study/ (sótt 15. janúar 2018).

26. João Miguel Barros, “15 Observations on the Phenomenon of Corruption: An Engaged Perspective from Macau,” Alþjóðasamband lögmanna.

27. Skrifstofa Sameinuðu þjóðanna um fíkniefni og afbrot, “Foreword” í “United Nations Convention against Corruption,” unodc.org. http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf (sótt 15. janúar 2018).

28. Stéphanie Thomson, “We Waste $2 Trillion a Year on Corruption. Here Are Four Better Ways to Spend That Money,” Weforum.org. https://www.weforum.org/agenda/2017/01/we-waste-2-trillion-a-year-on-corruption-here-are-four-better-ways-to-spend-that-money/ (sótt 11. janúar 2018).

29. Tom Fox, “White Collar Criminals and Their Flagrant Rationalizations,” fcpablog.com. http://www.fcpablog.com/blog/2017/9/29/tom-fox-white-collar-criminals-and-their-flagrant-rationaliz.html (sótt 16. janúar 2018).

30. Josh Bersin, “Spending on Corporate Training Soars: Employee Capabilities Now a Priority,” forbes.com. https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/02/04/the-recovery-arrives-corporate-training-spend-skyrockets/#4b6b313c5a73 (sótt 16. janúar 2018).

31. L.V. Anderson, “Ethics Trainings Are Even Dumber Than You Think,” slate.com. http://www.slate.com/articles/business/the_ladder/2016/05/ethics_compliance_training_is_a_waste_of_time_here_s_why_you_have_to_do.html (sótt 17. janúar 2018).

32. Max H. Bazerman og Ann E. Tenbrunsel, “Ethical Breakdowns,” *Harvard Business Review*, apríl 2011. https://hbr.org/2011/04/ethical-breakdowns; Kristen Dooley, “The LIBOR Scandal,” *Review of Banking and Financial Law*, 32 nr. 1 (2012): 2–12.

33. James McBride, “Understanding the LIBOR Scandal,” Utanríkismálaráðið. https://www.cfr.org/backgrounder/understanding-libor-scandal (sótt 17. janúar 2018).

34. ABC News. “Barclays, UBS Among Six Top Banks Fined Nearly $US6bn for Rigging Foreign Exchange, Libor Rates.” http://www.abc.net.au/news/2015-05-21/us-britain-fine-top-banks-nearly-6-bn-for-forex-libor-abuses/6485510 (sótt 17. mars 2018).

35. Stofnun um atvinnulíf í samfélaginu, “Giving Voice to Values,” Darden-viðskiptaskólinn við Virginíuháskóla. http://www.darden.virginia.edu/ibis/initiatives/giving-voice-to-values/ (sótt 13. janúar 2018).

36. Miðstöð mannhverfrar stjórnunar, “The Three Stepped Approach to Humanistic Management,” Miðstöð mannhverfrar stjórnunar. http://www.humanisticmanagement.org/cgi-bin/adframe/about_humanistic_management/the_three_stepped_approach_to_humanistic_management/index.html (sótt 13. janúar 2018).

37. Richard T. De George, “Business as a Humanity: A Contradiction in Terms?” í *Business As a Humanity*, ritstj. Thomas J. Donaldson, R. Edward Freeman, The Ruffin Series in Business Ethics, ritstj. R. Edward Freeman. (New York: Oxford University Press, 1994), 16.

38. Richard T. De George, “Business as a Humanity: A Contradiction in Terms?” í *Business As a Humanity*, ritstj. Thomas J. Donaldson, R. Edward Freeman, The Ruffin Series in Business Ethics, ritstj. R. Edward Freeman. (New York: Oxford University Press, 1994), 17.

39. John Mackey, “Rethinking the Social Responsibility of Business,” wholefoodsmarket.com, 28. september 2005. http://www.wholefoodsmarket.com/blog/john-mackeys-blog/rethinking-social-responsibility-of%C2%A0business (sótt 17. mars 2018).

40. Heimasíða IBM. https://www.ibm.com/ibm/us/en/ (sótt 13. janúar 2018).

6. KAFLI

Hvað vinnuveitendur skulda starfsmönnum



Mynd 6.1 Fyrir fimmtíu árum voru stjórnir fyrirtækja og eftirlitsstofnana nær eingöngu skipaðar hvítum körlum, eins og þessi fundur markaðsnefndar, framkvæmdanefndar seðlabankakerfis Bandaríkjanna, sýnir. Hversu mikið hefur þetta breyst síðan? (mynd: aðlögun á ljósmynd af fundi markaðsnefndar seðlabankakerfis Bandaríkjanna á áttunda áratugnum eftir Harris & Ewing/Wikimedia Commons, almenningseign)

Efnisyfirlit kaflans

- 6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði
- 6.2 Hvað teljast sanngjörn laun?
- 6.3 Skipulagt launafólk
- 6.4 Friðhelgi einkalífs á vinnustað

Inngangur

Vísitala kynjafjölbreytni fyrir árið 2020 sýnir að enn skortir fjölbreytni í mörgum stjórnum fyrirtækja á *Fortune* 1000-listanum.[1] Enn eru of fáar konur og of fáir einstaklingar úr

minnihlutahópum meðal forstjóra (CEO).[2] Er þessi einsleitni aðeins slæm fyrir ímyndina eða eru siðferðilegar og viðskiptalegar ástæður fyrir því að æðstu stjórnendur bandarískra fyrirtækja ættu að vera fjölbreyttari (mynd 6.1)?

Þegar hópur stjórnenda er ólíkur starfsfólkinu að samsetningu hefur það margvísleg áhrif á starfsskilyrði. Ef fleiri konur hefðu til dæmis gegnt leiðtogastörfum, hefði kynferðisleg áreitni á vinnustöðum þá komið upp á yfirborðið áður en #MeToo-hreyfingin kom fram? Myndu fleiri fyrirtæki bjóða launað fjölskylduorlof? Ef fólk úr minnihlutahópum ætti fleiri fulltrúa meðal æðstu stjórnenda, myndu hagsmunagæsluaðilar fyrirtækja þá tala öðruvísi fyrir stefnu í innflytjendamálum og heilbrigðisþjónustu? Þegar hvítir karlar skipa 70 prósent sæta í stjórnum fyrirtækja en eru aðeins 30 prósent mannfjöldans[3] er ekki hlustað á sjónarmið, hugmyndir og skoðanir margra þegar teknar eru ákvarðanir sem hafa áhrif á líf þeirra og lífsviðurværi. Framfarir hafa orðið en mikið verk er enn óunnið. Ber stjórnendum siðferðileg skylda til að reyna að auka fjölbreytni meðal æðstu stjórnenda? Óháð því hvernig hvert okkar svarar þessum spurningum er eitt meginþema kaflans að siðleg hegðun á vinnustað festist best í sessi þegar æðstu stjórnendur sýna hana í verki.

6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Greint þær tilteknu siðferðilegu skyldur sem stjórnendur bera gagnvart starfsfólki
- Lýst ákvæðum bandarísku vinnuverndarlaganna
- Greint þá vernd sem Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum tryggir, þar á meðal gegn kynferðislegri áreitni á vinnustað
- Lýst því hvernig væntingar starfsfólks til vinnu hafa breyst

Allt starfsfólk vill og á skilið líkamlega og tilfinningalega öruggan vinnustað þar sem það getur einbeitt sér að starfsskyldum sínum og notið starfsánægju, án þess að þurfa að hafa áhyggjur af hættulegum aðstæðum, áreitni eða mismunun. Launafólk væntir einnig sanngjarnra launa og þess að friðhelgi einkalífs þess sé virt. Í þessum kaflahluta verða kannaðar siðferðilegar og lagalegar skyldur vinnuveitenda til að skapa vinnustað þar sem fólk vill starfa.

Siðferðileg ákvarðanataka og forysta á vinnustað

Nútímafyrirtæki ber alltaf siðferðileg og stundum lagaleg skylda til að vera ábyrgur vinnuveitandi gagnvart starfsfólkinu. Í viðskiptasamhengi felst ábyrgðin í að tryggja öruggan vinnustað, greiða starfsfólki sanngjörn laun, koma fram við það af reisn og sem jafningja og tryggja því að minnsta kosti lágmarksfriðhelgi einkalífs. Stjórnendur ættu að vera siðlegir leiðtogar sem eru öllu starfsfólki fyrirmyndir og leiðbeinendur. Eitt mikilvægasta hlutverk stjórnanda er að gefa fólki ástæðu til að mæta aftur til vinnu næsta dag.

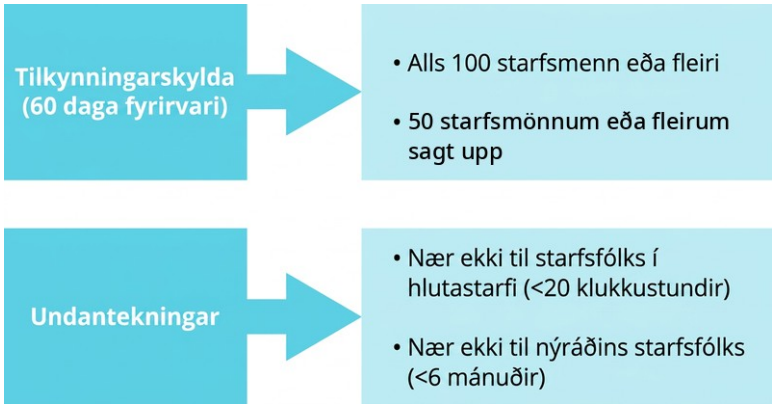
Góðir stjórnendur sýna siðlega hegðun í verki. Ef fyrirtæki ætlast til þess að starfsfólk þess breyti siðlega þurfa æðstu stjórnendur að ganga á undan með góðu fordæmi, gera miklar kröfur til eigin háttsemi og geta með réttu sagt: „Fylgdu fordæmi mínu.“ Leiðtogar sýna að lágmarki siðlega hegðun með því að brjóta hvorki lög né reglur fyrirtækisins. Sá sem segir: „Ljúktu þessum samningi, mér er sama hvað þarf til,“ kann að senda þau skilaboð að siðlausar aðferðir og brot gegn anda laganna, þótt ekki sé brotið gegn bókstaf þeirra, séu ásættanleg. Stjórnandi sem misnotar eignir fyrirtækisins með því að taka skrifstofuvörur heim eða nota tölvur þess í eigin þágu, en refsar síðan starfsfólki fyrir hið sama, sýnir ekki siðlega hegðun í verki. Sama gildir um stjórnanda sem fer reglulega snemma heim en ætlast til þess að allt annað starfsfólk sitji til síðustu stundar; slík framkoma er ekki sanngjörn.

Önnur skylda fyrirtækja gagnvart starfsfólki er að sýna gagnsæi. Sú skylda hefst í ráðningarferlinu, þegar fyrirtækið greinir umsækjendum nákvæmlega frá því hvers er vænst af þeim. Eftir ráðningu ætti starfsfólk að fá fræðslu um reglur og væntingar fyrirtækisins. Stjórnendur ættu að útskýra hvernig starf hvers og eins stuðlar að því að markmið alls fyrirtækisins náist. Fyrirtæki ber með öðrum orðum að upplýsa starfsfólk sitt um mikilvæg mál sem hafa áhrif á það og störf þess, hvort sem um er að ræða góðar eða slæmar fréttir og formleg eða óformleg mál. Þegar starfsfólk veit allt sem máli skiptir verður samstarfið yfirleitt betra.

Þó koma upp aðstæður þar sem fullt gagnsæi á ef til vill ekki við. Ef fyrirtæki á í leynilegum samningaviðræðum um að kaupa annað fyrirtæki eða vera keypt af því verður að halda upplýsingunum leyndum þar til samningur hefur verið gerður eða hætt hefur verið við hann. Reglur eftirlitsaðila og refsilög kunna að krefjast þess. Á sama hátt ætti að jafnaði aðeins að fjalla um innri frammistöðumál og rannsóknir á grun um afbrot starfsfólks innan stjórnendahópsins.

Gagnsæi getur skipt starfsfólk sérstaklega miklu máli þegar miklar breytingar standa fyrir dyrum, svo sem uppsagnir, fækkun starfsfólks, lokun verksmiðja eða aðrir afdrifaríkir atburðir. Slíkir atburðir hafa yfirleitt sálræn og fjárhagsleg áhrif á allt starfsfólkið. Sum fyrirtæki bregðast þó sem leiðtogar einmitt þegar mest á reynir. Leiðtogi sem er heiðarlegur og opinskár við starfsfólkið ætti að geta sagt: „Þetta er mjög erfið ákvörðun, en ég tók hana, stend við hana og tek ábyrgð á henni.“ Fegrandi orðalag á borð við „rétta stærð“ um uppsagnir og atvinnumissi hljómar í eyrum starfsfólks aðeins eins og loðið fyrirtækjamál. Því er ætlað að hjálpa stjórnendum að réttlæta ákvarðanir sínar eða fyrirtækisins, líða betur með þær og finna minna til sektarkenndar. Siðlegt fyrirtæki veitir starfsfólki fyrirvara, starfslokagreiðslur og aðstoð við atvinnuleit án þess að lög neyði það til þess. Það er siðlegt og sanngjarnt að grípa til ráðstafana fyrirfram fremur en að bregðast við eftir á.

Sögulega séð sýndu þó mörg fyrirtæki og stjórnendur ekki siðlega forystu þegar starfsfólki var fækkað. Að lokum greip Bandaríkjaþing því til aðgerða. Bandarísku lögin um fyrirvara á hópuppsögnum frá 1989, eða WARN-lögin, hafa nú verið í gildi í nær þrjá áratugi. Þau vernda starfsfólk, fjölskyldur þess og samfélög með því að skylda vinnuveitendur til að veita sextíu daga fyrirvara um fjöldauppsagnir og lokanir verksmiðja (mynd 6.2). Lögin voru sett einmitt vegna þess að fyrirtæki hegðuðu sér ekki siðlega.



Mynd 6.2 WARN-lögin skylda vinnuveitendur til að tilkynna starfsfólki um fjöldauppsagnir fyrirfram svo það geti búið sig nægilega undir slíkan atburð. (höfundartilkynning: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Í skýrslu vinnumarkaðsstofnunar Cornell-háskóla kom fram að áður en WARN-lögin voru samþykkt fengu aðeins 20 prósent þeirra sem misstu vinnuna skriflega tilkynningu fyrirfram. Þeir sem fengu tilkynningu fengu mjög skamman fyrirvara, yfirleitt aðeins nokkra daga. Aðeins 7 prósent fengu tveggja mánaða fyrirvara um yfirvofandi atvinnumissi.[4] Vinnuveitendur kusu yfirleitt að nýta vinnuframlag starfsfólks síns sem lengst fyrir fjöldauppsögn eða lokun. Þeir gerðu ráð fyrir að starfsfólk drægi úr afköstum eða leitaði fyrr að öðru starfi ef fyrirtækið sýndi gagnsæi og hreinskilni um stöðu sína. Þegar fyrirtæki setja eigin hagsmuni og þarfir framar hagsmunum starfsfólks er með öðrum orðum tæpast hægt að kalla það siðlega forystu.

Aðrar ákvarðanir stjórnenda sem WARN-lögin ná til varða meðal annars útvistun, sjálfvirknivæðingu og gervigreind á vinnustað. Færa má rök fyrir því að fyrirtæki beri siðferðilega skyldu til að tilkynna starfsfólki sem gæti orðið fyrir skaðlegum áhrifum, jafnvel þótt WARN-lögin eigi ekki við. Af því sést að viðeigandi siðferðileg viðmið fyrir stjórnendur ganga oft lengra en lágmarkskröfur laga. Löggjöf dregst með öðrum orðum stundum aftur úr siðferðilegri umræðu um bestu stjórnunarhætti.

Öryggi á vinnustað samkvæmt bandarísku vinnuverndarlögunum

Meginlöggjöf Bandaríkjanna um líkamlegt öryggi á vinnustað eru vinnuverndarlögin (OSHA), sem samþykkt voru árið 1970.[5] Markmið laganna er að tryggja að vinnuveitendur bjóði upp á vinnuumhverfi sem er laust við hættur sem ógna öryggi og heilbrigði starfsfólks, svo sem hættur af völdum véla eða rafmagns, eiturefna, mikils hita eða kulda, óhreinlætis og hættulegs búnaðar. OSHA er einnig skammstöfun á heiti bandarísku vinnuverndarstofnunarinnar, sem starfar innan vinnumálaráðuneytisins og hefur eftirlit með framfylgd laganna. Með lögunum var Rannsóknastofnun um öryggi og heilbrigði á vinnustöðum (NIOSH) stofnuð. Hún er rannsóknastofnun OSHA og setur viðmið um öryggi og heilbrigði á vinnustað.

Skyldur vinnuveitenda samkvæmt OSHA fela meðal annars í sér að bjóða upp á öruggan vinnustað án alvarlegra hættna, greina og útrýma hættum fyrir heilbrigði og öryggi (mynd 6.3). Vinnuveitendur eiga einnig að upplýsa starfsfólk um hættur í starfi og þjálfa það

nægilega til að bregðast við þeim, útvega því hlífðarbúnað og viðeigandi öryggisráðstafanir án endurgjalds og birta og varðveita skrár um vinnuslys og tilkynningar OSHA um brot.



Mynd 6.3 Harry McShane, sem hafði haldið upp á sextán ára afmæli sitt um mánuði áður en félagslegi umbótasinninn og ljósmyndarinn Lewis Wickes Hine tók þessa mynd, missti vinstri handlegg í vinnuslysi í maí 1908 í Cincinnati í Ohio. McShane hafði þá þegar unnið í verksmiðjunni í meira en tvö ár. Áður en alríkisreglur um öryggi, svo sem OSHA og FLSA, tóku gildi voru hörmuleg vinnuslys algeng og barnavinna sömuleiðis. McShane fékk engar bætur fyrir áverkana. (mynd: aðlögun á ljósmynd af Harry McShane frá 1908 eftir „Fordmadoxfraud"/Wikimedia Commons, almenningseign)

OSHA og tengdar reglur veita starfsfólki ýmis mikilvæg réttindi. Starfsfólk á meðal annars rétt á að leggja fram trúnaðarkvörtun hjá OSHA, sem kann að leiða til eftirlits á vinnustaðnum. Það á líka rétt á að fá upplýsingar um hættur á vinnustað og leiðir til að forðast skaða, fá og yfirfara gögn um vinnutengd veikindi og slys á vinnustaðnum og fá afrit af prófunum sem mæla hættur á vinnustað. Loks nýtur það verndar gegn viðurlögum vinnuveitanda ef það kvartar til OSHA undan starfsskilyrðum eða hættum.[6] Starfsmaður sem telur brotið gegn réttindum sínum samkvæmt OSHA getur sent inn nafnlausa tilkynningu. OSHA metur þá hvort rökstudd ástæða sé til að ætla að brot hafi átt sér stað. Ef svo er skoðar stofnunin vinnustaðinn og tilkynnir vinnuveitanda og starfsmanni, eða fulltrúum þeirra, um niðurstöður sínar og þau skref sem þarf að taka til að bæta úr öryggis- og heilbrigðisvandamálum.

OSHA hefur heimild til að leggja verulegar sektir á fyrirtæki sem fremja alvarleg brot. Hæstu sektirnar til þessa voru lagðar á BP, olíufyrirtækið sem bar ábyrgð á stærsta olíuleka í sögu Bandaríkjanna og fjallað er um í rammanum Deepwater Horizon-olíulekinn og reglusetning stjórnvalda. OSHA tók mið af því að sautján starfsmenn létust á borpalli BP,

Deepwater Horizon, í kjölfar sprengingarinnar og eldsvoðans í apríl 2010. Í kjölfarið voru öryggiskröfur fyrir starfsfólk á borpöllum hertar með lögum. Samanlagðar sektir OSHA á BP frá 2005 til 2009 námu meira en 102 milljónum Bandaríkjadala.[7]

Aðrar háar sektir síðustu þrjátíu ára eru meðal annars 2,8 milljónir Bandaríkjadala sem Union Carbide þurfti að greiða fyrir brot sem tengdust sprengingu og eldsvoða í verksmiðju fyrirtækisins í Seadrift í Texas í mars 1991; 8,2 milljónir Bandaríkjadala sem Samsung Guam þurfti að greiða eftir fjölmörg vinnuslys á alþjóðaflugvellinum á Gvam árið 1995; og 8,7 milljónir Bandaríkjadala sem Imperial Sugar þurfti að greiða vegna sprengingar í verksmiðju fyrirtækisins í Port Wentworth í Georgíu í febrúar 2008.[8] Nýlega sektaði OSHA framleiðendur T*he Walking Dead* um 12.675 Bandaríkjadali, hæstu leyfilegu sekt fyrir eitt brot, eftir að áhættuleikari lést við vinnu við þátt sjónvarpsþáttaraðarinnar í Georgíu í júlí 2017.[9] Sektirnar sýna að stofnunin tekur vernd umhverfis og starfsfólks alvarlega. Sumir spyrja þó enn hvort hagkvæmara sé fyrir fyrirtæki að taka áhættuna af því að spara í öryggismálum og greiða sekt ef upp kemst en að verja fé fyrirfram til að gera vinnustaði fullkomlega örugga. Sektir OSHA segja ekki alla söguna um viðurlög vegna öryggisvandamála á vinnustað. Veruleg skaðabótaábyrgð og mannorðsskaði geta einnig komið til, ásamt bótum til starfsfólks og neikvæðri fjölmiðlaumfjöllun. Óöruggur vinnustaður getur því verið afar dýr áhætta á mörgum sviðum.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu þetta upplýsingablað OSHA um sektir og viðurlög til að fræðast nánar.

Vinnustaður án áreitni

Vinnuveitendur bera siðferðilega og lagalega skyldu til að tryggja vinnustað án hvers kyns áreitni. Þar á meðal er áreitni vegna kyns, kynþáttar, trúarbragða, þjóðernisuppruna og annarrar verndaðrar stöðu, svo sem fötlunar. Ekki ætti að ætlast til þess að starfsfólk vinni í umhverfi þar sem það verður fyrir áreitni, fordómum eða mismunun. Þær tvær tegundir kvartana sem oftast eru lagðar fyrir Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum (EEOC), sem vinnur að því að uppræta mismunun á grundvelli kynþáttar, kyns og trúarbragða á vinnustað, varða kynferðislega áreitni og kynþáttaáreitni. Samanlagt námu þessir flokkar tveimur þriðju hlutum allra mála sem lögð voru fram árið 2017. Árlega eru lagðar fram fleiri en þrjátíu þúsund kvartanir um kynferðislega áreitni og áreitni vegna kyns, kynþáttar eða trúarskoðana, sem sýnir hve algengur vandinn er.[10]

EEOC framfylgir VII. bálki bandarísku mannréttindalaganna frá 1964, sem bannar mismunun á vinnustað, þar á meðal kynferðislega áreitni.[11] (Eins og fjallað er um annars staðar í bókinni vernda lögin starfsfólk einnig gegn mismunun á grundvelli kynþáttar, kyns, trúarbragða og þjóðernisuppruna.) Samkvæmt leiðbeiningum EEOC er ólöglegt að áreita fólk kynferðislega vegna kyns þess. Áreitnin getur falist í skýrum kröfum eða tilboðum um kynferðislegan greiða gegn einhverju í staðinn (svonefnt quid pro quo). Hún getur líka falist í víðtækari og kerfislægari athöfnum sem skapa „fjandsamlegt vinnuumhverfi“. Kynferðisleg áreitni felur meðal annars í sér óvelkomna snertingu, beiðnir um kynferðislegan greiða, aðra munnlega eða líkamlega áreitni af kynferðislegum toga, móðgandi ummæli vegna kyns og

ósæmilega brandara. Gerandinn getur verið yfirmaður þolandans og fyrirtækið getur þá borið ábyrgð þegar við fyrsta atvik. Sé gerandinn hins vegar samstarfsmaður á sama starfsstigi ber fyrirtækið yfirleitt ábyrgð eftir annað atvik, að því gefnu að því hafi verið kunnugt um hið fyrra. Gerandinn getur jafnvel verið utan fyrirtækisins, svo sem viðskiptavinur, og lögin gilda um karla og konur. Bæði þolandi og gerandi geta því verið kona eða karl og brotin geta varðað áreitni milli fólks af ólíku eða sama kyni.

Þótt lögin banni ekki væga stríðni, lausleg ummæli eða einstök atvik sem eru ekki alvarleg verður áreitni ólögleg þegar hún er, samkvæmt lögunum, svo tíð „að hún skapar fjandsamlegt eða móðgandi vinnuumhverfi eða þegar hún er svo alvarleg að hún leiðir til neikvæðrar ákvörðunar um starf þolandans, svo sem uppsagnar eða stöðulækkunar.“[12] Stjórnendur bera ábyrgð á að koma í veg fyrir áreitni með fræðslu, þjálfun og framfylgd reglna gegn henni. Vanræki þeir það getur fyrirtækið bakað sér lagalega ábyrgð.

Tvö tiltölulega nýleg dæmi um vinnuumhverfi þar sem kynjamisrétti og önnur óviðeigandi hegðun fór út í öfgar komu upp hjá American Apparel og Uber. Í báðum tilvikum voru æðstu stjórnendur að mestu karlar sem beittu miskunnarlausum og hömlulausum stjórnunarháttum sem komu aðeins þeim undirmönnum til góða sem líktust þeim sjálfum mest. Slíkt umhverfi kann að viðgangast um hríð, en langtímaafleiðingarnar geta meðal annars orðið lögbrot sem leiða til hárra sekta og fangelsisvistar, gjaldþrot og róttæk uppstokkun í stjórn fyrirtækisins. Hjá American Apparel og Uber leiddu atburðirnir til brottreksturs forstjóra fyrirtækjanna, Dov Charney, stofnanda American Apparel, og Travis Kalanick, eins stofnenda Uber.[13]

Árin 2017 og 2018 leiddi endurnýjuð áhersla á kynferðislega áreitni á vinnustað og aðra óviðeigandi kynferðislega hegðun til fjölda ásakana á hendur þekktum körlum í stjórnmálum, skemmtanaiðnaði, íþróttum og viðskiptum. Þeirra á meðal voru kvikmyndaframleiðandinn Harvey Weinstein, John Lasseter hjá Pixar, sjónvarpsmennirnir Matt Lauer og Charlie Rose, stjórnmálamenn á borð við Roy Moore, John Conyers og Al Franken og Kalanick hjá Uber, svo fáeinir séu nefndir (mynd 6.4).



(a)



(b)

Mynd 6.4 Áberandi einstaklingar í frétta- og skemmtanaiðnaði og Kísildal hafa verið sakaðir um kynferðislega áreitni og oft verið sagt upp störfum eða gert að láta af störfum. Þar á meðal eru Matt Lauer hjá NBC (a) og Travis Kalanick hjá Uber (b). (mynd a: aðlögun á ljósmynd af Matt Lauer eftir Chad J. McNeeley/Wikimedia Commons, almenningseign; mynd b: aðlögun á ljósmynd af Travis Kalanick á frumkvöðlaráðstefnu 23. júní 2016 eftir GES Photo/Flickr, almenningseign)

Áreitni á vinnustöðum hefur verið viðvarandi vandamál í marga áratugi þrátt fyrir aðgerðir EEOC. Enn á eftir að koma í ljós hvort hin nýja opinbera athygli leiði til varanlegra breytinga á vinnustöðum. Ford Motor Company er lýsandi dæmi. Áratugum eftir að Ford reyndi að bregðast við kynferðislegri áreitni í tveimur samsetningarverksmiðjum á Chicagosvæðinu virðist misnotkunin enn viðgangast þar. Samkvæmt máli sem lagt var fyrir EEOC snemma á tíunda áratugnum var vinnuumhverfi kvenna í sumum samsetningarverksmiðjum Ford fjandsamlegt. Starfskonur sögðu að káfað hefði verið á þeim, karlar hefðu þrýst sér upp að þeim, líkt eftir kynlífsathöfnum og jafnvel fróað sér fyrir framan þær. Þær sögðu einnig að karlar viðhefðu reglulega dónaleg ummæli um vaxtarlag samstarfskvenna og að teikningar af getnaðarlimum væru alls staðar – ristar í borð, úðaðar á gólf og krotaðar á veggi. Stjórnendur og verkstjórar voru sakaðir um að veita konum betri verkefni gegn kynmökum og refsa þeim sem neituðu.[14]

Á tíunda áratugnum leiddu dómsmál og aðgerðir EEOC til sáttar að fjárhæð 22 milljónir Bandaríkjadala. Ford viðurkenndi víðtækt misferli og skuldbatt sig til að taka hart á gerendum. Ford virðist þó ekki hafa dregið lærdóm af málinu; eftir nær þrjá áratugi hafði minningin dofnað og fyrirtækið fallið aftur í sama farið. Í ágúst 2017 náði EEOC nýrri sátt við Ford að fjárhæð 10 milljónir Bandaríkjadala vegna kynferðislegrar áreitni og kynþáttaáreitni í verksmiðjunum tveimur í Chicago. Þótt Ford hafi ekki viðurkennt misferli í síðari sáttinni virðast hvorki milljónir dala í skaðabætur í fyrra málinu né loforð stjórnenda hafa leitt til verulegra breytinga. *The New York Times* ræddi við nokkrar kvennanna hjá Ford.[15] Sharon Dunn, sem átti aðild að fyrra málinu og á nú aftur aðild að því síðara, sagði: „Þrátt fyrir allt það góða sem átti að hljótast af því sem kom fyrir okkur virðist Ford ekki hafa gert neitt. Ef ég stæði frammi fyrir sama vali í dag myndi ég ekki segja eitt einasta orð.“

Ánægt starfsfólk

Þótt vinnustaður eigi að vera laus við hvers kyns áreitni og ógnanir og stjórnendur eigi að skapa umhverfi þar sem komið er fram við allt starfsfólk af reisn og virðingu ættu vinnuveitendur helst að ganga mun lengra.

Flestir verja að minnsta kosti þriðjungi og ef til vill allt að helmingi vökutíma síns í vinnunni. Stjórnendur ættu því að gera vinnustaðinn að stað þar sem fólk getur dafnað og skapa umhverfi þar sem það getur tekið virkan þátt og verið afkastamikið. Starfsfólk er ánægðara þegar því líkar vinnustaðurinn og það þarf ekki að hafa áhyggjur af barnagæslu, sjúkratryggingum eða því hvort það geti stöku sinnum farið fyrr til að horfa á barn sitt í skólaleikriti. Á tímum afa okkar og ömmu var gott starf stöðugt og öruggt og fólk starfaði gjarnan hjá sama vinnuveitanda árum saman. Fátt var um viðbótarhlunnindi önnur en öruggt starf, sjúkratryggingar og lífeyrissjóður. Starfsfólk nútímans væntir hins vegar þessara hefðbundnu kjara og meira til. Það kann jafnvel að vera tilbúið að draga úr launakröfum í skiptum fyrir umhverfi sem býður hlunnindi, það er ófjárhagslegan ávinning, á borð við garðlíkt vinnustaðasvæði, líkamsræktar- eða afþreyingarmiðstöð á vinnustaðnum, sveigjanlegan vinnutíma, barnagæslu og fatahreinsun á staðnum, vandað kaffihús og meira frí. Í þessum kaflahluta verður kannað hvernig útsjónarsamir stjórnendur skapa samstilltan og umhyggjusaman vinnustað og gera um leið kröfur um framúrskarandi árangur.

6

Ánægt starfsfólk er afkastameira og einbeittara, sem bætir frammistöðu þess og leiðir til betri þjónustu við viðskiptavini, færri veikindadaga, færri vinnuslysa og minni streitu og kulnunar. Það einbeitir sér betur að vinnunni, er skapandi, vinnur betur í teymi og er líklegra til að hjálpa öðrum og sýna leiðtogahæfni. Hvernig getur vinnuveitandi þá stuðlað að ánægju starfsfólks? Rannsóknir hafa bent á nokkrar gildrur sem stjórnendur ættu að forðast ef þeir vilja eiga gott starfssamband við starfsfólk sem heyrir beint undir þá og raunar við allt starfsfólkið.[16] Ein þeirra er að láta starfsfólki líða eins og það sé a*ðeins* vinnuafl. Til að vera ánægt í vinnunni þarf fólk þess í stað að finna að það þekki samstarfsfólk sitt, eigi vini á vinnustaðnum, sé metið að verðleikum og tilheyri hópnum. Önnur gildra er að halda sig fjarri starfsfólki eða líta niður á það. Það skiptir raunverulega máli að sýna því einlægan áhuga sem manneskjum. Þegar starfsfólk er spurt í könnunum: „Finnst þér yfirmaðurinn bera umhyggju fyrir þér?“ er svarið allt of oft nei. Ein leið til að sýna umhyggju og áhuga er að taka eftir framförum starfsfólks; önnur er að sýna lífi þess og fjölskyldu persónulegan áhuga. Það er líka viðurkenning að biðja starfsfólk að miðla hugmyndum sínum og hrinda þeim í framkvæmd þegar kostur er. Staldraðu við og vektu athygli á mikilvægum áföngum sem fólk nær og tryggðu að það finni að tekið sé eftir framlagi þess með því að þakka því fyrir.

Gott ráð til nýrra stjórnenda er að gera vinnuna skemmtilega. Leyfðu fólki að gantast þegar við á svo það geti séð spaugilegu hliðina þegar mistök verða, haldið áfram og forðast að einblína aðeins á hið neikvæða. Fagnaðu árangri. Félagsandi og hæfileg kímni geta byggt upp sterkari vinnustaðamenningu. Hvettu til hreyfingar og svefns fremur en langs vinnutíma, því hvort tveggja bætir heilsu, einbeitingu, athygli, sköpunarkraft, orku og skap starfsfólks. Til lengri tíma litið vinnur það gegn markmiðum fyrirtækisins að ætlast til þess að fólk vinni reglulega langan vinnudag, eða hvetja til þess, vegna þess að það þykir illa séð að fara heim á réttum tíma. Viðurkenndu að starfsfólk þarf stundum að aftengjast vinnunni. Fólk sem finnst það vera alltaf í vinnunni vegna þess að stjórnendateymið ætlast til að það sé stöðugt í

sambandi með tölvupósti eða farsíma getur orðið undir gríðarlegu álagi. Til að vinna gegn því ættu fyrirtæki ekki að ætlast til að starfsfólk sé tiltækt allan sólarhringinn og starfsfólk ætti ekki heldur að telja sér skylt að vera það. Vinnuveitendur ættu þess í stað reglulega að leyfa starfsfólki að aftengjast vinnunni að fullu svo það geti einbeitt sér að vinum og fjölskyldu og sinnt eigin forgangsmálum. Til samanburðar má nefna að samkvæmt nýlegri grein í *Fortune* hafa Þýskaland og Frakkland meira að segja gengið svo langt að banna vinnuveitendum að senda vinnutengdan tölvupóst um helgar. Það er skref í rétta átt, þótt ekki væri nema vegna þess að nú er lögskylt að aftengjast vinnunni.[17]

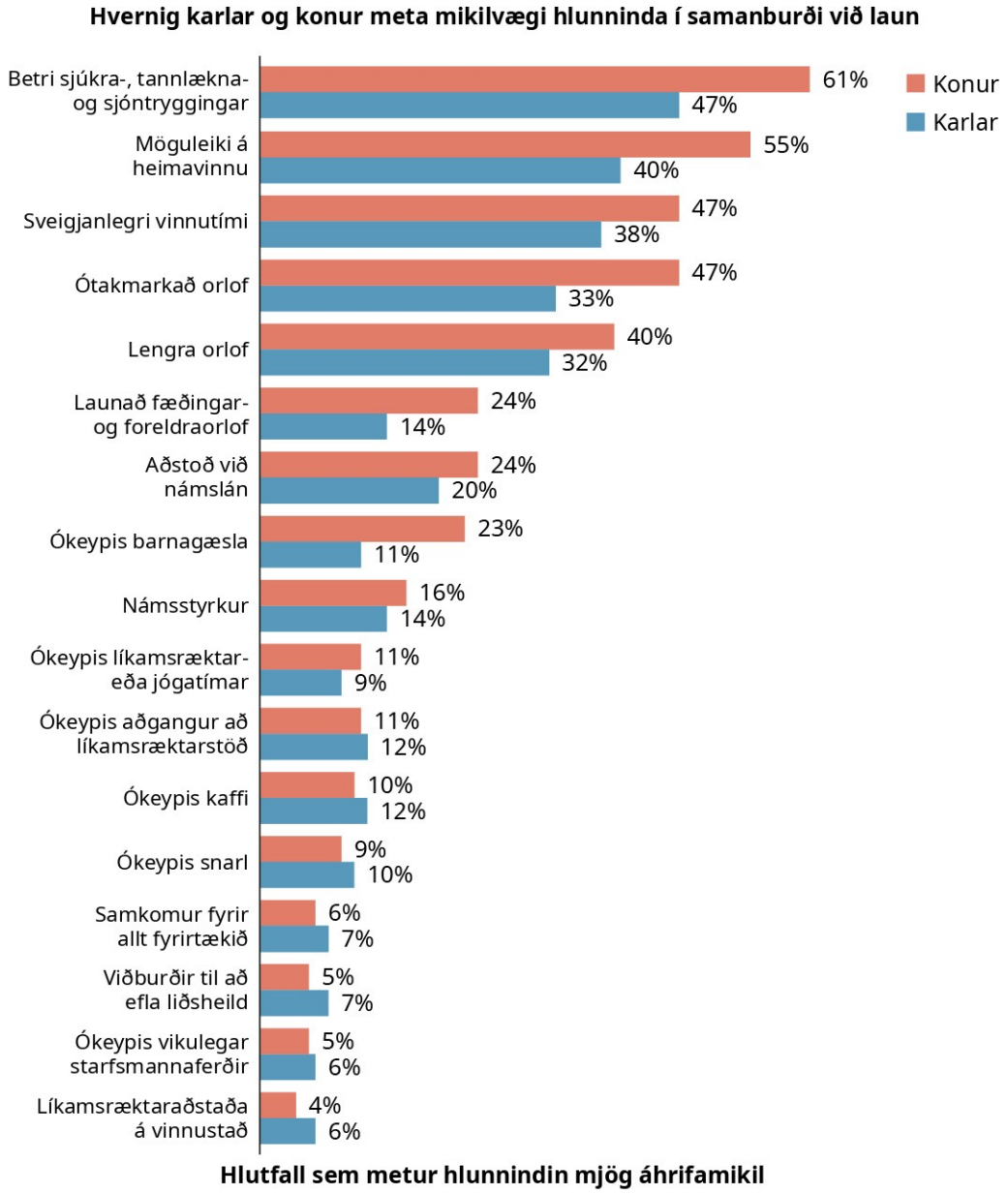
Vinnuveitendur verða að ákveða nákvæmlega hvernig skuli verja þeim fjármunum sem þeir hafa ætlað starfsfólki og erfitt getur verið að taka rétta ákvörðun um hvað eigi að bjóða því (mynd 6.5). Ættu stjórnendur að spyrja starfsfólk hvað það vilji? Bera framboðið saman við það sem keppinautar bjóða? Fylgja tillögum stofnandans eða stjórnarinnar? Hvernig getur fyrirtæki boðið sanngjörn hlunnindi sem bæta lífsgæði og breytt siðlega þegar fólk sem á ekki sjálft fjölskyldu mótmælir fjölskylduvænni stefnu? Öfugt við kaup á hráefnum, veituþjónustu og öðrum kostnaðarliðum, sem ráðast fyrst og fremst af verði og bjóða ef til vill aðeins fáa valkosti, geta stjórnendur valið úr tugum starfsmannahlunninda og kostnaðurinn getur verið allt frá hverfandi upp í mjög háan. Heimavinna kann til dæmis að kosta fyrirtækið mjög lítið en sjúkratryggingar mun meira. Í mörgum öðrum iðnríkjum sjá stjórnvöld um eða niðurgreiða hlunnindi á borð við sjúkratryggingar og lífeyriskerfi. Fyrirtæki þarf því ekki að vega kosti og galla þess sem það býður á þessu sviði, það er að gera kostnaðar- og ábatagreiningu. Í Bandaríkjunum verða starfsmannahlunnindi hluti kostnaðar- og ábatagreiningar, einkum hjá litlum og meðalstórum fyrirtækjum. Jafnvel stærri fyrirtæki ræða nú hvaða hlunnindi eigi að bjóða.



Mynd 6.5 Vinnustaður eða félagsheimili? Sum fyrirtæki bjóða leik- og afþreyingartengd hlunnindi til að laða að besta starfsfólkið og auka ánægju þess. (mynd: Jason Putsche Photography/Spark Baltimore, CC BY 4.0)

Stjórnendur þurfa ekki aðeins að ákveða hve miklu fé skuli verja til hlunninda heldur einnig nákvæmlega í hvað því skuli varið. Einnig þarf að ákveða hvaða hlunnindi hver starfsmaður megi velja sjálfur og hvað stjórnendur velji fyrir allt starfsfólkið. Bestu stjórnendurnir eiga regluleg samskipti við starfsfólk sitt. Þeir eru því líklegri til að vita, og geta upplýst æðstu stjórn um, hvaða hlunnindi eru eftirsóttust og líklegust til að laða að og halda í gott starfsfólk. Mynd 6.6 sýnir að karlar og konur óska ekki alltaf eftir sömu hlunnindum, sem skapar

áskorun fyrir stjórnendur. Um tvöfalt hærra hlutfall kvenna en karla leggur til dæmis áherslu á barnagæslu (23% á móti 11%) og launað fjölskylduorlof (24% á móti 14%). Almennt leggja konur einnig meiri áherslu en karlar á betri sjúkratryggingar, möguleika á heimavinnu og sveigjanlegan vinnutíma, en hærra hlutfall karla en kvenna metur líkamsræktaraðstöðu á vinnustað og ókeypis kaffi mikils.



Heimild: Jones, Kerry. „The Most Desirable Employee Benefits." *Harvard Business Review*. 15. feb. 2017.
(Hluti gagna frá FRACTL. „The Cost of Employee Happiness." http://www.frac.tl/employee-benefits-study/)

Mynd 6.6 Eins og súluritið sýnir meta karlar og konur mikilvægi ólíkra hlunninda með mismunandi hætti, þótt efstu valkostir þeirra séu þeir sömu, það er betri tryggingar, möguleiki á heimavinnu og sveigjanlegri vinnutími. (höfundartilkynning: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Aldur og kynslóð hafa einnig áhrif á hvaða hlunnindi starfsfólk metur. Starfsfólk á aldrinum átján til þrjátíu og fimm ára metur tækifæri til starfsframa (32%) og jafnvægi vinnu og einkalífs (33%) mest í starfi. Hins vegar segja 42 prósent starfsfólks yfir þrjátíu og fimm ára

að jafnvægi vinnu og einkalífs skipti mestu máli. Líkleg ástæða er að X-kynslóðin, fædd á árunum 1965–1980, metur jafnvægi vinnu og einkalífs mikils, en líkt og eftirstríðskynslóðin, fædd á árunum 1946–1964, metur hún einnig laun og trausta lífeyrisáætlun. Aldamótakynslóðin, fædd á árunum 1981–1997, metur hins vegar sveigjanleika: val um hlunnindi, launað frí, möguleika á fjarvinnu, sveigjanlegan vinnutíma og tækifæri til faglegrar þróunar.[18]

Framboð hlunninda ræðst því af ýmsum þáttum, svo sem því hvað fyrirtækið hefur efni á, hvort starfsfólk metur hlunnindi meira en þann beina ávinning sem felst í hærri launum, hvað keppinautar bjóða, hver viðmið atvinnugreinarinnar eru og hvar fyrirtækið er staðsett. Google leitar til dæmis stöðugt leiða til að bæta heilsu, velferð og starfsanda „Googlera“ sinna. Fyrirtækið er þekkt fyrir óvenjuleg hlunnindi á borð við reiðhjól og rafbíla sem starfsfólk notar til að komast um víðfeðmt vinnustaðasvæði þess í Kaliforníu. Önnur hlunnindi eru rausnarlegt launað foreldraorlof fyrir nýbakaða foreldra, barnagæsla á vinnustað á einni starfsstöð, launað námsleyfi og greidd skólagjöld og læknar, hjúkrunarfræðingar og heilbrigðisþjónusta á staðnum. Þá eru í boði leikjamiðstöðvar, lífrænir garðar, umhverfisvæn húsgögn, stefna sem leyfir gæludýr á vinnustað, þjálfun í hugleiðslu og núvitund og ferðatryggingar og neyðaraðstoð í einka- og vinnuferðum. Við andlát starfsmanns Google fær maki eða sambúðarmaki árlega greiðslu sem nemur 50 prósentum launa starfsmannsins í áratug. Allir kaupréttir hins látna ávinnast jafnframt samstundis að fullu fyrir eftirlifandi maka eða sambúðarmaka. Börn hins látna fá auk þess 1.000 Bandaríkjadali á mánuði þar til þau verða nítján ára, eða tuttugu og þriggja ára ef þau eru í fullu námi.[19]

TENGILL Á NÁMSEFNI

Google er að sjálfsögðu ekki eina fyrirtækið sem býður góð hlunnindi. Hugbúnaðarrisinn SAS er annað dæmi. Á Glassdoor er grein sem lýsir áhugaverðum hlunnindum annarra fyrirtækja árið 2017. Berðu nokkur þeirra saman í stuttu máli. Hafa hlunnindin áhrif á val þitt? Myndir þú vilja starfa hjá einhverju þeirra?

Auk þess að bjóða hlunnindi geta stjórnendur stuðlað að heilbrigðum vinnustað með góðri samskiptafærni. Stjórnendur sem sýna virðingu, hreinskilni og gagnsæi og auðvelt er að leita til geta náð tveimur markmiðum samtímis: aukið bæði ánægju og afköst starfsfólks. Góðir stjórnendur hafa alltaf í huga að hver teymismeðlimur er jafnframt einstaklingur sem vinnur að persónulegum markmiðum og markmiðum fyrirtækisins. Árangursríkir stjórnendur funda því reglulega með starfsfólki til að viðurkenna styrkleika þess, finna uppbyggilegar leiðir til að bæta veikleika og hjálpa því að ná sameiginlegum og einstaklingsbundnum markmiðum. Siðleg fyrirtæki og góðir stjórnendur fjárfesta einnig í frammistöðustjórnun, þjálfun og starfsþróun. Slík skuldbinding krefst þess að starfsfólk fái tíða og heiðarlega endurgjöf um það sem það gerir vel og hvar það þarf að bæta sig. Þannig getur það þróað þá færni sem það þarf, ekki aðeins til að ná árangri í núverandi starfi heldur einnig til að komast á næsta stig. Að efla teymisvinnu með því að koma fram við fólk af sanngirni og viðurkenna styrkleika þess er einnig mikilvæg skylda stjórnenda. Siðlegir stjórnendur sýna því flesta, ef ekki alla, eftirfarandi eiginleika: menningarvitund, jákvætt viðhorf, hlýju og samkennd, ósvikni, tilfinningagreind, þolinmæði, hæfni, ábyrgðarkennd, virðingu og heiðarleika.

6.2 Hvað teljast sanngjörn laun?

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Útskýrt hvers vegna launakjör eru umdeilt mál í Bandaríkjunum
- Fjallað um tölfræði um kynbundinn launamun
- Greint mögulegar leiðir til að tryggja sömu laun fyrir sömu eða jafnverðmæt störf
- Fjallað um siðferðileg álitamál sem tengjast nýstárlegum aðferðum við ákvörðun launakjara

Miðstöð nýsköpunar í fjármálaþjónustu (CFSI) er óhagnaðardrifin og óflokksbundin samtök sem mörg stærstu fyrirtæki Bandaríkjanna fjármagna til að rannsaka málefni sem snerta launafólk og vinnuveitendur þess. Niðurstöður rannsókna CFSI benda til þess að fjárhagsáhyggjur starfsfólks geri vart við sig á vinnustöðum í nánast öllum atvinnu- og starfsgreinum. Áhyggjurnar grafa undan starfsanda og hafa áhrif á hagnað fyrirtækja. Í nýlegri skýrslu CFSI koma fram gögn sem sýna að „85% Bandaríkjamanna hafa áhyggjur af eigin fjárhag og viðurkenna að þær trufli þá við vinnu. Fjárhagslegt álag leiðir jafnframt til framleiðnistaps, aukinna fjarvista, fleiri krafna um greiðslu úr sjúkratryggingum, meiri starfsmannaveltu og kostnaðar sem leggst á fólk sem hefur ekki efni á að hætta störfum.“[20] Í skýrslunni kemur einnig fram að starfsfólk sem býr við miklar fjárhagsáhyggjur sé tvöfalt líklegra til að taka sér óþarfa veikindadaga, sem getur orðið vinnuveitanda dýrt.

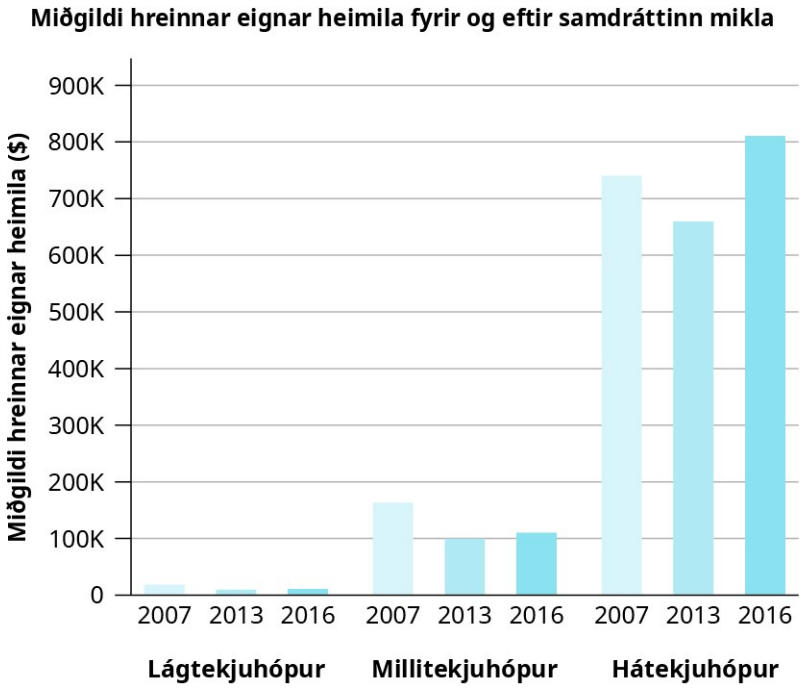
Skýrsla CFSI sýnir skýrt að sanngjörn laun eru ekki aðeins siðferðilega rétt heldur einnig árangursrík leið til að fá sem mest afköst frá starfsfólki, en það vilja allir stjórnendur. Sanngjörn laun auka jafnframt hollustu starfsfólks við fyrirtækið og draga úr líkum á að það segi upp um leið og örlítið hærri laun bjóðast annars staðar.

Hugtakið sanngjörn laun hefur víðtækari þýðingu en laun eins starfsmanns eða stefna eins fyrirtækis. Það er hagfræðilegt hugtak sem skiptir þjóðina í heild miklu máli í hagkerfi á borð við kapítalisma, þar sem einstaklingar greiða sjálfir fyrir flestar lífsnauðsynjar í stað þess að fá opinberar bætur sem fjármagnaðar eru með sköttum. Atvinnulífið og samfélagið allt standa frammi fyrir siðferðilegu verkefni: að finna lýðræðislegar leiðir til að binda enda á fjárhagsþrengingar fátækustu borgaranna og tryggja öllu launafólki í Bandaríkjunum nógu há laun til að það geti séð sér farborða. Með öðrum orðum: Hafa rauntekjur almenns launafólks í Bandaríkjunum lækkað svo mikið undanfarna áratugi að það ógni nú framleiðni stærsta hagkerfis heims?

Hagfræðileg gögn sem mælikvarði á sanngjörn laun

Samkvæmt Pew-rannsóknastofnuninni stóðu verðlagsleiðrétt tímalaun flestra Bandaríkjamanna með miðlungstekjur nánast í stað á 35 ára tímabilinu 1980–2014. Þau hækkuðu aðeins um 6 prósent, eða að meðaltali innan við 0,2 prósent á ári.[21] (Pew-rannsóknastofnunin skilgreinir fullorðið fólk í millistétt sem fólk á heimilum þar sem ráðstöfunartekjur eru 65–200 prósent af miðgildi landsins, sem er um 60.000 Bandaríkjadalir.) Gögn Efnahagsmálastofnunarinnar, óhagnaðardrifinnar og

óflokksbundinnar hugveitu, sýna sömu stöðnun.[22] Öðru máli gegndi um laun hátekjufólks, sem hækkuðu um 41 prósent á sama tímabili. Margir hagfræðingar, stjórnmálaleiðtogar og jafnvel leiðtogar atvinnulífsins viðurkenna að vaxandi ójöfnuður í launum og auði sé ósjálfbær til langs tíma ef bandaríska hagkerfið á að dafna.[23] Launaþróun alls starfsfólks verður að vera sanngjörn, sem merkir í flestum tilvikum hærri laun fyrir lág- og millitekjufólk. Mynd 6.7 sýnir hvernig tekjubilið í Bandaríkjunum hefur breikkað frá upphafi samdráttarins mikla árið 2007.



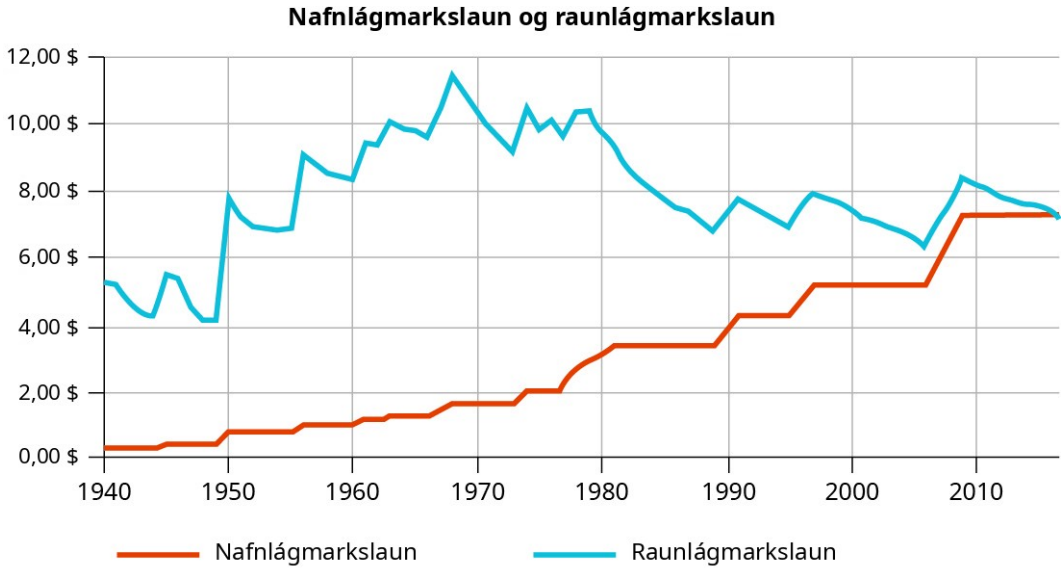
Heimild: Kochhar, Rakesh og Anthony Cilluffo. „How Wealth Inequality Has Changed in the U.S. since the Great Recession, by Race, Ethnicity and Income." Pew-rannsóknastofnunin. 1. nóv. 2017.

Mynd 6.7 Staðnaðar tekjur hafa verið veruleiki bandarísks lág- og millitekjufólks og tekjur þess voru í reynd lægri árið 2016 en tíu árum áður. Þetta átti ekki við um hátekjufólk. (höfundartilkynning: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Engin skynsöm manneskja myndi, óháð starfi eða stjórnmálaskoðunum, draga í efa að starfsfólk eigi rétt á sanngjörnum eða réttlátum launum. Ágreiningurinn hefst þegar ákveða þarf hvernig reikna skuli sanngjörn laun. Hagfræðingar, félagsfræðingar, sálfræðingar, stjórnmálamenn og flest launafólk hafa skoðanir á málinu. Meðal þátta sem koma til álita við útreikninginn eru lágmarkslaun samkvæmt lögum alríkis og fylkja, framfærslukostnaður og verðbólga. Eiga sanngjörn laun einnig að nægja til að framfleyta fjölskyldu ef launamaðurinn er eina eða helsta fyrirvinna hennar?

Mynd 6.8 sýnir hve lítið kaupmáttur fólks á lágmarkslaunum hefur aukist frá 1940. Berðu saman tuttugu ára tímabilið 1949–1968 og fimmtíu ára tímabilið 1968–2017. Munurinn lýsir ískyggilegum veruleika margra launamanna. Á nær sex áratugum frá 1960 lækkuðu lágmarkslaun í reynd um 23 prósent að raunvirði. Fólk á lágmarkslaunum hélt því ekki einu sinni í við verðlag; verðmæti launa þess lækkaði á fimmtíu árum, sem jafngildir því að það hafi unnið í hálfa öld án launahækkunar. Í grafinu hér á eftir tákna *nafnlaun* þá fjárhæð sem starfsmaður fær í reynd greidda á klukkustund, en *raunlaun* eru nafnlaun leiðrétt fyrir

verðbólgu. Við skoðum raunlaun vegna þess að nafnlaun taka ekki tillit til verðbreytinga og mæla því ekki raunverulegan kaupmátt launafólks.

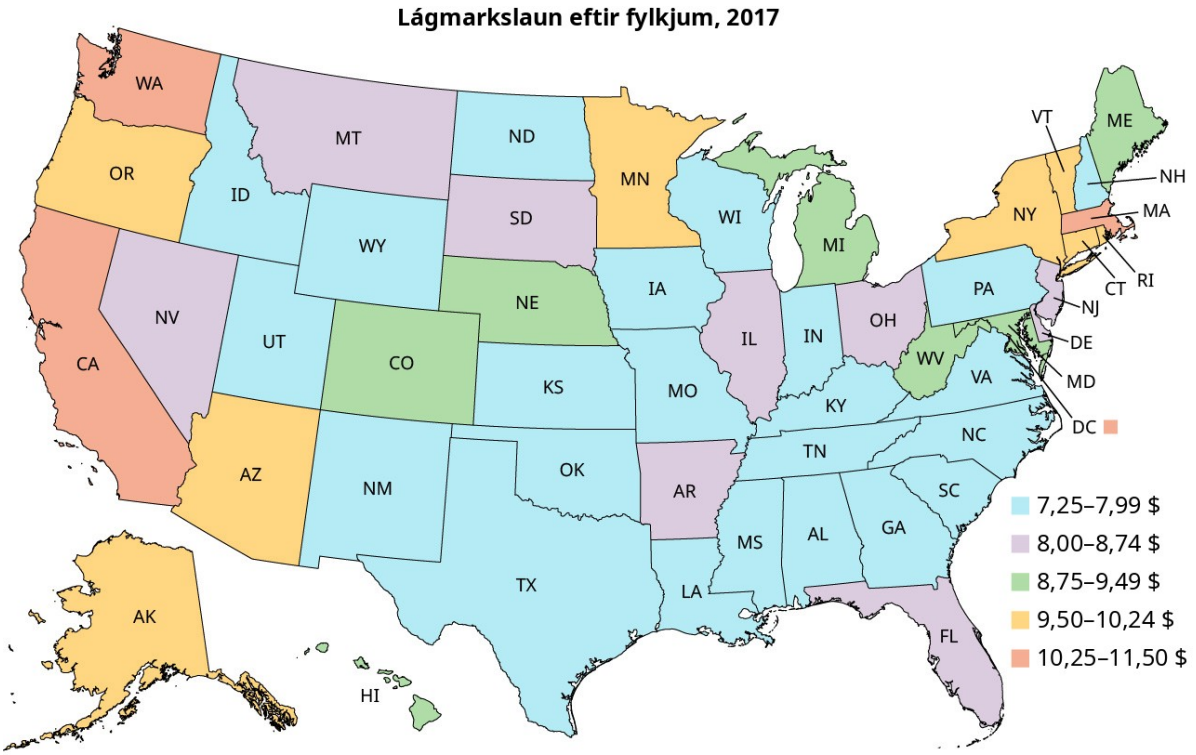


Heimildir: Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna. History of Federal Minimum Wage Rates under the Fair Labor Standards Act, 1938–2009. (Hluti gagna frá verðbólgureiknivél Vinnumálastofnunar Bandaríkjanna, https://data.bls.gov/cgi-bin/cpicalc.pl.)

6

Mynd 6.8 Grafið ber saman nafnlaun í Bandaríkjunum, það er fjárhæðina í dölum, og raunlaun, það er kaupmátt sömu fjárhæðar, síðastliðin 75 ár. Það sýnir stöðuga rýrnun kaupmáttar sem flest launafólk hefur orðið fyrir. (höfundartilkynning: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Ein jákvæð þróun fyrir fólk á lágmarkslaunum er að fylkisstjórnir hafa tekið forystu í máli sem áður var fyrst og fremst talið heyra undir alríkið. Nú eru lágmarkstímalaun í flestum fylkjum hærri en alríkislágmarkið, 7,25 dalir. Hæstu lágmarkstímalaunin eru í Washington (11,50 dalir), Kaliforníu og Massachusetts (11,00 dalir), Arizona og Vermont (10,50 dalir), New York og Colorado (10,40 dalir) og Connecticut (10,00 dalir). Í sumum borgum eru lágmarkstímalaun jafnvel hærri en lög fylkisins kveða á um; í San Francisco og Seattle eru þau til dæmis 15,00 dalir. Í lok árs 2017 voru lágmarkstímalaun í 29 fylkjum hærri en alríkislágmarkið samkvæmt Bankrate.com (mynd 6.9).



Heimild: Lerner, Michele. „Find the Minimum Wage in Your State." Bankrate. 23. janúar 2017.
(Gögn frá Landssamtökum fylkisþinga í Bandaríkjunum, Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna og vefsíðum fylkjanna.)

Mynd 6.9 Árið 2017 voru lög fylkjanna um lágmarkslaun sundurleit. (höfundartilkynning: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Ósanngjörn laun: kynbundinn launamunur

Jafnvel þegar tekið hefur verið tillit til allra hugsanlegra skýringa stendur eftir að konur hafa lægri laun en karlar. Stjórnendur færa stundum fram ýmsar afsakanir fyrir launamisrétti kvenna og karla, svo sem að konur taki sér frí til að eignast börn eða hafi minni reynslu, en slíkar skýringar duga yfirleitt ekki til að skýra mismuninn. Gögnin sýna að kona með sömu menntun, reynslu og færni og karl sem sinnir sama starfi er samt líkleg til að fá lægri laun, á öllum stigum skipuritsins. Samkvæmt rannsókn Rannsóknastofnunar um málefni kvenna fá jafnvel konur í æðstu stöðum, svo sem forstjórar, varaforsetar og aðallögfræðingar, oft aðeins um 80 prósent af launum karla með sömu starfsheiti.[24] EEOC safnaði gögnum um laun æðstu embættismanna og stjórnenda á fimm ára tímabilinu 2011–2015. EEOC skilgreinir þá sem fólk sem mótar almenna stefnu og ber ábyrgð á framkvæmd hennar. Gögnin sýna að konur í þessum störfum fengu að meðaltali um 600.000 Bandaríkjadali á ári en karlkyns starfsfélagar þeirra meira en 800.000 Bandaríkjadali.[25] Þessi 200.000 dala munur jafngildir um 35 prósenta launamun á ári.

Sama á við um störf á miðstigi. Í langtímarannsókn á launakjörum í orkugeiranum skoðuðu rannsakendur starf landréttindafulltrúa, sem semur við fasteignaeigendur um leigu lands þar sem olíufélög bora síðan holur. Þeir fundu vísbendingar um að konur fengju kerfisbundið lægri laun en karlar fyrir sama starf. Rannsakendurnir báru saman miðgildi launa karla og kvenna í þessu starfi sem höfðu sambærilega reynslu, eitt til fimm ár, og sömu

menntun, bakkalárgráðu. Karlarnir fengu 7.000 Bandaríkjadölum meira í árslaun en konurnar.[26]

Krefjast lögin ekki sömu launa fyrir konur og karla? Svarið er bæði já og nei. Mismunun í launakjörum hefur verið ólögleg í meira en hálfa öld samkvæmt bandarísku jafnlaunalögunum, sem voru samþykkt árið 1963. Vandinn er þó enn til staðar. Árið 1960 námu tekjur kvenna um 60 prósentum af tekjum karla og árið 2016 var hlutfallið aðeins komið í 80 prósent. Miðað við sögulega þróun er ekki gert ráð fyrir að konur nái launajafnrétti fyrr en í fyrsta lagi árið 2059; spár sem byggjast á nýlegri þróun nefna jafnvel árið 2119.[27] Þetta eru heildargögn og ná því til kvenna og karla í sama starfi, sambærilegum störfum eða störfum sem falla undir sama almenna flokk. Þau bera hins vegar ekki saman laun ritara og forstjóra, enda væri slíkur samanburður óraunhæfur.

Jöfn laun samkvæmt lögum merkja sömu laun fyrir „sama“ starf en ekki „jafnverðmætt“ starf. Fyrirtæki sem vilja sniðganga strangar kröfur laganna geta réttlætt ójöfn laun með ýmsum aðferðum, meðal annars örlítið ólíkum starfsheitum, lítillega frábrugðnum starfslýsingum og öðrum leiðum sem gera þeim kleift að greiða starfsfólki mismunandi laun þótt það sinni í meginatriðum sama starfi. Konur hafa höfðað mál gegn vinnuveitendum svo áratugum skiptir en oft án árangurs, enda er mjög erfitt að sanna mismunun í launakjörum einstaklings, einkum vegna þess að margir þættir geta haft áhrif á launaákvarðanir. Hópmálsóknir hafa stundum skilað meiri árangri en jafnvel í þeim málum tapa stefnendur oft.

6

Er hægt að gera eitthvað til að tryggja jöfn laun? Eitt skref væri að setja ný lög sem styrktu reglur um launajafnrétti, en tvær nýlegar tilraunir til að samþykkja frumvarp um launasanngirni (S.84, H.R.377) og frumvarp um sanngjörn laun (S.168, H.R.438) féllu með naumum mun.[28] Ef þessi eða sambærileg frumvörp yrðu einhvern tíma að lögum myndu þau draga verulega úr launamisrétti meðal fólks í sambærilegum starfsflokkum með því að kveða á um sömu laun fyrir „jafnverðmæt“ störf í stað „sama“ starfs, eins og gildandi lög gera. Hugmyndin um jafnverðmæt störf er nátengd mati á sambærilegu verðmæti starfa, hugmynd sem hefur verið hrint í framkvæmd í takmörkuðum mæli í gegnum tíðina en aldrei í stórum stíl. Samkvæmt henni ætti að greiða starfsfólki eftir verðmæti starfs þess fyrir skipulagsheildina. Jafnverðmæt störf og mat á sambærilegu verðmæti þeirra geta verið mikilvæg næstu skref í átt að jöfnum launum, en framkvæmdin er erfið vegna þess að endurskoða þarf allan grundvöll launaákvarðana.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Þótt alríkisstjórnin hafi ekki enn samþykkt frumvarpið um launasanngirni hafa sum fylki gripið til eigin aðgerða. Á vefsíðu Landssamtaka fylkisþinga í Bandaríkjunum um jafnlaunalög fylkjanna er tafla yfir þau fylki sem ganga lengra en gildandi alríkislög og krefjast sömu launa fyrir sambærileg eða jafnverðmæt störf. Finndu fylkið þitt í töflunni. Hvernig stendur það í samanburði við önnur fylki að þessu leyti?

Ef byrjunarlaun konu í fyrsta starfi hennar eru lægri en byrjunarlaun karls er hætt við að upphaflegi munurinn, jafnvel þótt hann sé lítill, verði að kerfislægum vanda sem varir allan starfsferilinn. Rannsakendur við Temple-háskóla og George Mason-háskóla komust að því að

ef nýráðinn starfsmaður fær 5.000 Bandaríkjadölum meira í árslaun en annar sem ráðinn er á sama tíma magnast munurinn verulega með tímanum. Sé gert ráð fyrir 5 prósenta launahækkun á ári fær starfsmaður sem byrjar með 55.000 dala árslaun að minnsta kosti 600.000 Bandaríkjadölum meira í laun á fjörutíu ára starfsferli en starfsmaður sem byrjar í jafnverðmætu starfi með 50.000 dala árslaun. Þetta hefur veruleg áhrif á margar persónulegar ákvarðanir, þar á meðal um starfslok, því að öðru óbreyttu þarf kona með lægri laun að vinna þremur árum lengur en karl til að afla sömu heildartekna á starfsferlinum.[29]

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

Evrópskar leiðir til að draga úr kynbundnum launamun

Stefna annarra ríkja getur veitt innsýn í hvernig bregðast megi við launamisrétti. Ísland hefur til dæmis lengi verið í efsta sæti heimslista Alþjóðaefnahagsráðsins um kynjajafnrétti á vinnumarkaði.[30] Ný íslensk lög tóku gildi 1. janúar 2018 og samkvæmt þeim er ólöglegt að greiða körlum hærri laun en konum. Matið byggist ekki á tilteknum starfsflokki heldur á heildarlaunum í öllum störfum hjá sérhverjum vinnuveitanda með 25 starfsmenn eða fleiri, aðferð sem byggist á heildstæðum launagögnum.[31] Sönnunarbyrðin hvílir á vinnuveitendum, sem verða að sýna fram á að konur og karlar fái sömu laun, ella eiga þeir sekt yfir höfði sér. Lokamarkmiðið er að útrýma öllu launamisrétti á Íslandi fyrir árið 2022. Bretland hefur tekið fyrsta skrefið með því að krefjast gagnsæis í launamálum. Vinnuveitendum með 250 starfsmenn eða fleiri ber að birta upplýsingar um muninn á meðallaunum kvenna og karla hjá fyrirtækinu.[32]

Stefnumótun sem tengist ekki launum með beinum hætti getur einnig hjálpað. Börn í Þýskalandi eiga frá þriggja ára aldri lögbundinn rétt á leikskólaplássi. Það hefur gert þriðjungi þeirra mæðra sem hefðu annars ekki efni á dagvistun eða leikskóla kleift að fara út á vinnumarkaðinn.[33] Í Bretlandi bjóða stjórnvöld upp á allt að þrjátíu klukkustunda ókeypis umönnun á viku fyrir þriggja og fjögurra ára börn til að auðvelda mæðrum að snúa aftur á vinnumarkað. Slík lög gera konum, sem eru oft helstu umönnunaraðilar heimilisins, kleift að gera sjaldnar hlé á starfsferli sínum, en slík hlé eru oft sögð skýra launamuninn í Bandaríkjunum.

Alþjóðaefnahagsráðið greinir frá því að um 65 prósent ríkja í Efnahags- og framfarastofnuninni (OECD) hafi innleitt nýjar stefnur um launajafnrétti. Þar á meðal er krafa um að margir vinnuveitendur birti árlega útreikninga á kynbundnum launamun.[34] Söfnun og birting heildstæðra launagagna, leikskólaúrræði eða niðurgreidd barnagæsla eru jákvæð skref í átt að því lokamarkmiði að ná fram launajafnrétti.

Gagnrýnin hugsun

- Hverja þessara stefna telur þú líklegasta til að koma til framkvæmda í Bandaríkjunum og hvers vegna?
- Hvernig myndi hver hinna boðandi kenninga um siðferðilega hegðun (dygðasiðfræði, nytjastefna, skyldusiðfræði og kenning um réttlæti) meta þetta álitamál og þær lausnir sem lagðar eru til?

Launamunur í upphafi starfsferils magnast meðal annars vegna þess að þegar fólk skiptir um starf spyr nýi vinnuveitandinn yfirleitt um laun þess í fyrra starfi og notar þau sem viðmið fyrir laun í nýja starfinu. Til að vinna gegn launaákvörðunum sem byggjast á launasögu og bitna oft á konum banna átta fylki, auk fjölmargra sveitarfélaga, nú vinnuveitendum að spyrja umsækjendur um fyrri laun.[35] Þótt bannið leysi ekki allan vandann gæti það haft jákvæð áhrif ef það breiðist út um landið. Í könnun ráðningarfyrirtækisins Korn Ferry sögðust 46 af 100 fyrirtækjum yfirleitt fylgja ströngustu lagakröfunum sem gilda á einhverjum þeirra staða þar sem þau starfa. Það merkir að starfsfólk í fylkjum án slíkra laga gæti heldur ekki verið spurt um launasögu í samningaviðræðum um nýtt starf.[36]

Tilraunir með launakjör

Hvort sem rætt er um sanngjörn laun, lágmarkslaun eða jöfn laun snýst kjarni umræðunnar oft um siðfræði. Hvaða laun ætti fólk að fá, hver ætti að ákveða þau og eiga stjórnendur og yfirstjórn aðeins að gera það sem lög krefjast eða ganga lengra ef það er það sem þau telja rétt? Skipulagsheildir ákveða launafyrirkomulag sitt með ýmsum aðferðum, meðal annars út frá innri stefnu, ráðgjöf utanaðkomandi launasérfræðinga og ytri gögnum, svo sem upplýsingum um markaðslaun.

Nýstárleg ákvörðun um launakjör í Seattle getur varpað nokkru ljósi á málið. Árið 2011 sagði ungur maður með 35.000 Bandaríkjadala árslaun yfirmanni sínum hjá Gravity Payments, fyrirtæki sem annast greiðslukortagreiðslur, að tekjurnar nægðu ekki til mannsæmandi lífs í dýrri borginni. Yfirmaðurinn, Dan Price, sem stofnaði fyrirtækið ásamt öðrum árið 2004, sagðist hafa orðið undrandi og hélt því fram að hann hefði alltaf lagt áherslu á að greiða starfsfólki sínu sem best laun. Hann komst þó að þeirri niðurstöðu að starfsmaðurinn hefði rétt fyrir sér. Næstu þrjú árin hækkaði Gravity laun alls starfsfólks um 20 prósent á ári. Hagnaður jókst samt hraðar en laun. Price tilkynnti því að á næstu þremur árum myndi Gravity smám saman taka upp 70.000 Bandaríkjadala lágmarksárslaun fyrir allt starfsfólk. Hann lækkaði eigin árslaun úr einni milljón dala í 70.000 dali til að undirstrika ákvörðunina og hjálpa til við að fjármagna hana. Vikuna eftir sóttu fimm þúsund manns um störf hjá Gravity, þar á meðal stjórnandi hjá Yahoo sem sætti sig við launalækkun til að flytjast til fyrirtækis sem hún taldi skemmtilegan og merkingarbæran vinnustað.

Ákvörðun Price hratt af stað umræðu um allt land: Hvaða laun ætti fólk að fá? Frá árinu 2000 hefur framleiðni í Bandaríkjunum aukist um 22 prósent en verðlagsleiðrétt miðgildi launa aðeins um 2 prósent. Það merkir að stærri hluti ávinnings kapítalismans rennur til hluthafa og æðstu stjórnenda en minni hluti til launafólks. Æðstu stjórnendur fá nú þegar að meðaltali þrjú hundruð sinnum hærri laun en dæmigert launafólk, en fengu sjötíu sinnum hærri laun aðeins áratug fyrr. Ef Gravity skilar hagnaði um leið og fyrirtækið dreifir ávinningi kapítalismans víðar verður litið svo á að Price hafi sýnt fram á að of lág laun starfsfólks skaði vinnuveitendur. Ef Gravity mistekst gæti það virst sönnun þess að fyrirtæki eigi ekki að greiða of há laun.

Price hélt því fram að lág byrjunarlaun gengju gegn gildum hans og taldi að starfsfólk í fjárhagsvanda hefði ekki hvata til að viðhalda þeim miklu gæðum sem höfðu skilað fyrirtækinu árangri. Hann kallar 70.000 dala lágmarksárslaunin siðferðilega brýna nauðsyn fremur en viðskiptastefnu og þótt þau kosti Gravity um tvær milljónir dala á ári hefur hann

útilokað verðhækkanir og uppsagnir. Launalækkun hans sjálfs vó upp meira en helming upphafskostnaðarins og hagnaður afganginn. Tekjur Gravity halda áfram að vaxa, ásamt viðskiptavinahópnum og starfsfólkinu. Nú er hlutfall starfsfólks sem helst hjá fyrirtækinu 91 prósent.[37] Price segir þó að árangursmælikvarðar stjórnenda eigi að mæla tilgang, áhrif og þjónustu ekki síður en hagnað.

Price er enn umdeildur leiðtogi í atvinnulífinu, því samskipti hans við fyrrverandi eiginkonu sína og aðrar konur hafa leitt til ásakana um kvenfyrirlitningu. Hver og einn verður að meta hvort þessar ásakanir um persónulega ámælisverða háttsemi, séu þær sannar, dragi úr eða vegi þyngra en sá heiður sem hann kann að eiga skilið fyrir framsækna sýn sína á launakjör starfsfólks.

Michael Wheeler, prófessor við viðskiptaháskóla Harvard sem kennir námskeiðið „Samningatækni og siðferðilegi leiðtoginn“, fjallaði nýlega um afleiðingar ákvörðunarinnar sem Dan Price tók hjá Gravity. Hann ræddi við aðra frumkvöðla um áætlanir þeirra um skapandi launakjör sem gætu stuðlað að ánægðu og áhugasömu starfsfólki. Svo virðist sem fleiri fyrirtæki hafi tekið eftir árangri Gravity frá því að Price ákvað að hækka laun starfsfólks.[38] Einn frumkvöðlanna var Megan Driscoll, forstjóri Pharmalogics Recruiting. Eftir að hafa hlýtt á Dan Price flytja erindi fyrir hóp stjórnenda ákvað hún að hækka grunnbyrjunarlaun starfsfólks síns um 33 prósent. Þegar Driscoll hrinti áætluninni í framkvæmd voru 46 starfsmenn hjá fyrirtækinu og tekjurnar námu 6,7 milljónum Bandaríkjadala. Ári síðar hafði starfsfólki fjölgað í 72 og tekjurnar aukist í 15 milljónir dala. Driscoll bendir á gögn sem sýna að starfsfólkið vinni meira og betur eftir launahækkunina en áður. Viðskiptavinum hefur fjölgað um 32 prósent og hlutfall þeirra sem halda áfram í viðskiptum tvöfaldast í 80 prósent.[39]

Stephan Aarstol, forstjóri Tower Paddleboards, vildi hækka laun starfsfólks síns en fyrirtækið hafði ekki laust fé til þess. Þess í stað tók hann þá djörfu ákvörðun að stytta vinnudag flestra starfsmanna úr tíu klukkustundum í fimm. Í reynd tvöfaldaði hann þannig tímalaun þeirra og að sögn Aarstols hafa einbeiting og virk þátttaka starfsfólks aukist gríðarlega, sem og hagnaður fyrirtækisins.[40]

Stjórnendur verða að gæta vandlega jafnvægis milli skammtímasjónarmiða, svo sem ársfjórðungshagnaðar, og sjálfbærni fyrirtækisins til langs tíma. Til þess þurfa þeir að viðurkenna verðmæti vinnuframlags hvers og eins og móta sanngjarnt og stundum nýstárlegt launakerfi.

6.3 Skipulagt launafólk

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Fjallað um þróun stéttarfélagsaðildar í Bandaríkjunum
- Skilgreint meðákvörðunarrétt
- Borið saman stéttarfélagsaðild í Bandaríkjunum og öðrum löndum

- Útskýrt sambandið milli framleiðniaukningar vinnuafls og launahlutfalls stjórnenda og starfsfólks í Bandaríkjunum

Umræða um fyrirsvar launafólks í Bandaríkjunum hefur staðið í meira en öld og snertir efnahagsmál, siðferði og stjórnmál. Eru stéttarfélög til hagsbóta fyrir launafólk, fyrirtæki og þjóðina? Ekkert eitt svar er rétt. Afstaðan ræðst af því hvort þú ert launamaður, stjórnandi, æðsti stjórnandi, hluthafi eða hagfræðingur. Hvernig gæti siðlegur leiðtogi brugðist við því að laun launafólks hafa að mestu staðið í stað þótt framleiðni þess hafi aukist, á meðan laun stjórnenda hafa hækkað?

Skipulögð verkalýðshreyfing

Rótgróin einstaklingshyggja Bandaríkjamanna fær suma stjórnendur til að velta fyrir sér hvers vegna starfsfólk vilji eða þurfi að láta stéttarfélag gæta hagsmuna sinna. Ástæðurnar eru hinar sömu og fyrir því að forstjóri lætur lögfræðing gæta hagsmuna sinna við gerð ráðningarsamnings eða listamaður fær umboðsmann til liðs við sig. Við kjarasamningsgerð gegna stéttarfélög hlutverki umboðsmanna, lögfræðilegra ráðgjafa og samningamanna félagsfólks. Kjarasamningsgerð er samningaferli sem miðar að samkomulagi við stjórnendur um sanngjarnan kjarasamning. Allir vilja ná árangri í mikilvægum samningaviðræðum og leita því oft aðstoðar fagfólks við slíkar aðstæður.

6

Í Bandaríkjunum, líkt og annars staðar í heiminum, hafa samtök launafólks þó snúist um annað og meira en góða hagsmunagæslu. Stéttarfélagsaðild og réttindi launafólks hafa oft verið kjarninn í deilum um efnahagslega stéttaskiptingu, pólitískt vald og siðferðileg gildi. Gild rök má færa á báða bóga í umræðunni um stéttarfélög (tafla 6.1).
Kostir og gallar stéttarfélaga

Tafla 6.1

Kostir stéttarfélaga	Gallar stéttarfélaga
Stéttarfélög semja um hærri laun og betri starfskjör fyrir launafólk.	Stéttarfélög geta hægt á framgangi afkastamikils starfsfólks og gert erfiðara að segja upp þeim sem standa sig illa.
Stéttarfélög koma á formlegu ferli til að leysa ágreiningsmál starfsfólks.	Starfsfólk þarf að greiða félagsgjöld sem sumir vildu helst sleppa við.
Stéttarfélög mynda skipulagðan hagsmunahóp sem beitir sér fyrir réttindum launafólks.	Stéttarfélög stuðla stundum að lokuðu félagsumhverfi sem torveldar fjölbreytni í hópi starfsfólks.
Kjarasamningar móta oft starfskjör heillar atvinnugreinar og gagnast þannig öllu launafólki, líka fólki sem starfar hjá fyrirtækjum án stéttarfélags.	Kjarasamningar geta aukið kostnað vinnuveitenda og ýtt undir átök milli stjórnenda og launafólks.

Mikill ágreiningur ríkir um gildi stéttarfélaga. Í gegnum tíðina hafa þau náð fram margvíslegum umbótum fyrir launafólk, meðal annars hærri launum og betri starfskjörum, samræmdum ráðningarháttum, réttarvernd á borð við lög um barnavinnu, betra vinnuumhverfi og auknu öryggi við störf. Á hinn bóginn hafa stéttarfélög stundum gætt eigin

hagsmuna og leitast við að tryggja áframhaldandi tilvist sína án þess að setja hagsmuni félagsfólksins í forgang.

Saga verkalýðshreyfingarinnar, sem rakin er í myndbandinu í námsefnistenglinum hér á eftir, sýnir að á fyrri hluta 20. aldar voru laun afar lág, fá lög giltu um öryggi á vinnustöðum og arðræn starfsskilyrði gerðu fyrirtækjum kleift að nýta sér barnavinnu. Stéttarfélög gripu inn í og gegndu mikilvægu hlutverki við að jafna samningsstöðu aðila með því að gæta hagsmuna launafólks. Á sjötta áratugnum áttu 33 prósent launafólks aðild að stéttarfélagi, sem var tiltölulega hátt hlutfall, og stéttarfélög urðu áhrifamikið afl í stjórnmálum. Áhrif þeirra entust þó fremur skammt, meðal annars vegna þess að á sjöunda áratugnum tók alríkisstjórnin að setja vinnulöggjöf sem lögfesti margt af þeirri vernd launafólks sem stéttarfélög höfðu barist fyrir. Á níunda og tíunda áratugnum færðist bandaríska hagkerfið smám saman frá framleiðslu, þar sem stéttarfélög voru sterk, yfir í þjónustu, þar sem þau voru síður útbreidd. Erfiðara er að stofna og starfrækja stéttarfélög í þjónustugeiranum af ýmsum ástæðum. Þar hefur ekki skapast sama hefð fyrir stéttarfélögum, störf og vinnutími fólks eru mjög ólík, staða þess innan skipulagsheilda getur verið flókin og fordómar gegn stéttarfélögum eru útbreiddir meðal skrifstofufólks.

TENGILL Á NÁMSEFNI

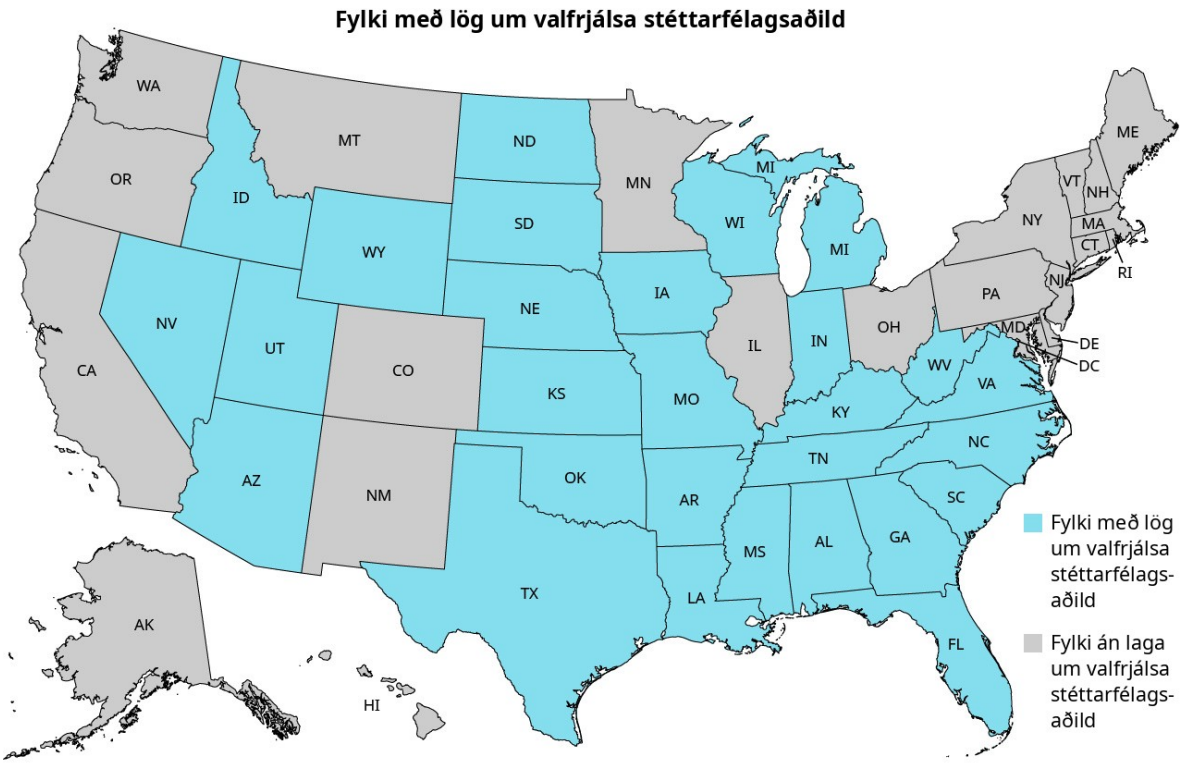
Þriggja mínútna myndbandið „The Rise and Fall of U.S. Labor Unions“ rekur í stuttu máli sögu verkalýðshreyfingarinnar. Það byggist á upplýsingum frá William Domhoff, prófessor við Kaliforníuháskóla í Santa Cruz, og Bauer-viðskiptaskólanum við Háskólann í Houston.

6

Þessi þróun, ásamt tilkomu svonefndra laga um valfrjálsa stéttarfélagsaðild í fylkjum Bandaríkjanna, hefur veikt stéttarfélög og fækkað félagsfólki þeirra. Lög um valfrjálsa stéttarfélagsaðild veita starfsfólki kost á að standa utan stéttarfélags, jafnvel hjá fyrirtækjum þar sem meirihluti starfsfólks hefur kosið að stéttarfélag gæti hagsmuna þess. Þau draga því úr stéttarfélagsaðild. Lögunum er ætlað að koma í veg fyrir samninga um skylduaðild, þar sem aðild að viðeigandi stéttarfélagi og greiðsla félagsgjalda eru skilyrði ráðningar.

Sumir draga sanngirni laga um valfrjálsa stéttarfélagsaðild í efa vegna þess að þau tryggja fólki utan stéttarfélags sömu laun og starfskjör og félagsfólki, þótt félagsfólkið greiði gjöld fyrir hagsmunagæsluna. Lögin tryggja launafólki á hinn bóginn valfrelsi og enginn er neyddur til að ganga í stéttarfélag. Þegar stéttarfélag boðar verkfall getur þó myndast togstreita milli félagsfólks og þeirra sem kusu að standa utan félagsins. Sumt ófélagsbundið starfsfólk, og jafnvel félagsfólk, kýs að fara yfir verkfallsvarðlínu og halda áfram að vinna. Slíkir „verkfallsbrjótar“, eins og stéttarfélög kalla þá í niðrandi merkingu, hafa jafnan sætt bæði augljósum og duldum hefndaraðgerðum vinnufélaga sem setja tryggð við stéttarfélagið í forgang.

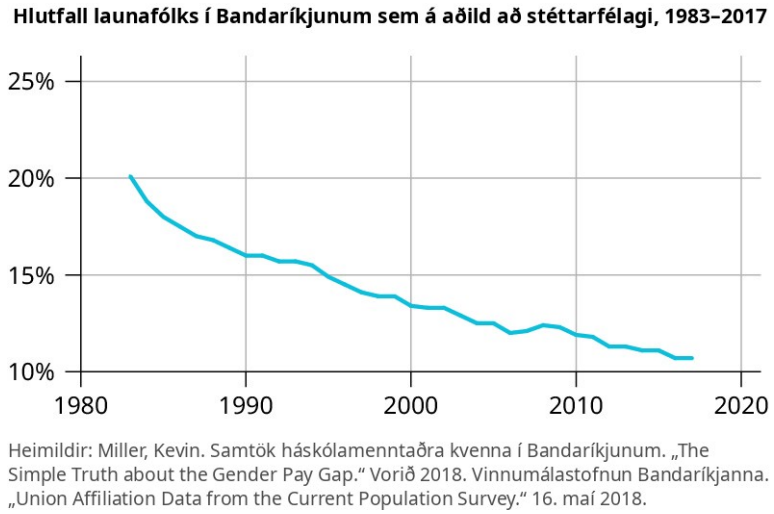
Tuttugu og átta fylki hafa sett lög um valfrjálsa stéttarfélagsaðild (mynd 6.10). Taktu eftir að mörg þeirra, svo sem Michigan, Missouri, Indiana, Wisconsin, Kentucky, Tennessee, Alabama og Mississippi, eru meðal þeirra tíu fylkja þar sem mest bifreiðaframleiðsla fer fram og stéttarfélög voru áður sterk.



Heimild: Landssamtök fylkisþinga í Bandaríkjunum. „Right-to-Work Resources." http://www.ncsl.org/research/labor-and-employment/right-to-work-laws-and-bills.aspx.

Mynd 6.10 Fylki með lög um valfrjálsa stéttarfélagsaðild hafa einkum verið í suður- og suðausturhluta Bandaríkjanna, þar sem stéttarfélög hafa jafnan verið síður útbreidd. (höfundartilkynning: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Samkvæmt Vinnumálastofnun Bandaríkjanna hafði hlutfall launafólks með stéttarfélagsaðild í Bandaríkjunum lækkað í 20 prósent árið 1980 og árið 2016 var hlutfallið orðið um helmingi lægra (mynd 6.11). [41] Stéttarfélagsaðild starfsfólks hins opinbera er tiltölulega mikil, eða 35 prósent. Það er meira en fimmfalt hlutfallið í einkageiranum, sem er í sögulegu lágmarki, eða 6,5 prósent. Fólk í mennta- og þjálfunarstörfum og viðbragðsaðilar á borð við lögreglu- og slökkviliðsfólk eru nú meðal þeirra hópa sem hafa mesta stéttarfélagsaðild, einnig 35 prósent. New York er enn með hæsta hlutfallið meðal fylkja, 23 prósent, en Suður-Karólína það lægsta, rúmlega 1 prósent.



Mynd 6.11 Stéttarfélagsaðild í Bandaríkjunum hefur minnkað jafnt og þétt frá árinu 1980. (höfundartilkynning: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Meðákvörðunarréttur er vinnustaðafyrirkomulag sem gengur lengra en stéttarfélagsaðild og felur í sér sameiginlega stjórnarhætti. Stjórnendur og starfsfólk taka þá ákvarðanir í sameiningu og starfsfólk á rétt á fulltrúum í stjórn fyrirtækisins. Stjórnarseta fulltrúa starfsfólks er útbreidd í ríkjum Evrópusambandsins. Flest lög um meðákvörðunarrétt gilda um fyrirtæki yfir ákveðinni stærð; í Þýskalandi gilda þau til dæmis um fyrirtæki með meira en fimm hundruð starfsmenn.[42] Verkalýðshreyfingin varð til í Evrópu og hefur þar ætíð verið sterkari en í Bandaríkjunum. Meðákvörðunarréttur er því sjaldgæfur í bandarískum fyrirtækjum (tafla 6.2).

Stéttarfélagsaðild sem hlutfall vinnuafls í átta iðnríkjum

Tafla 6.2 Aðild að stéttarfélögum er enn mun algengari í Evrópu og öðrum ríkjum G7-hópsins en í Bandaríkjunum. Aðeins í Frakklandi er hlutfallið lægra.[43]

Land	Hlutfall vinnuafls í stéttarfélögum, %
Ástralía	25
Kanada	30
Frakkland	9
Þýskaland	26
Ítalía	35
Japan	22
Svíþjóð	82
Bretland	29
Bandaríkin	12

Meðákvörðunarréttur hefur reynst tiltölulega vel í sumum löndum. Í Þýskalandi styðja starfsfólk, stjórnendur og almenningur til dæmis fyrirkomulagið og það hefur oft aukið

þátttöku starfsfólks og veitt því raunveruleg áhrif á vinnustaðnum. Samvinna stjórnenda og launafólks hefur síðan stuðlað að meiri framleiðni, færri verkföllum, betri launum og öruggari starfsskilyrðum. Báðir aðilar njóta því ávinnings.

Laun og framleiðni í Bandaríkjunum

Sumir stjórnendur, stjórnmálamenn og almennir borgarar telja stéttarfélög eiga verulegan þátt í því að bandarísk fyrirtæki eigi erfitt með að keppa í alþjóðahagkerfinu. Samkvæmt rannsókn íhaldssömu hugveitunnar Heritage-stofnunarinnar kunna stéttarfélög að hluta til að hægja á vinnuferlum og draga úr framleiðni. [44] Margar aðrar rannsóknir benda hins vegar til þess að framleiðni hafi aukist í Bandaríkjunum. [45]

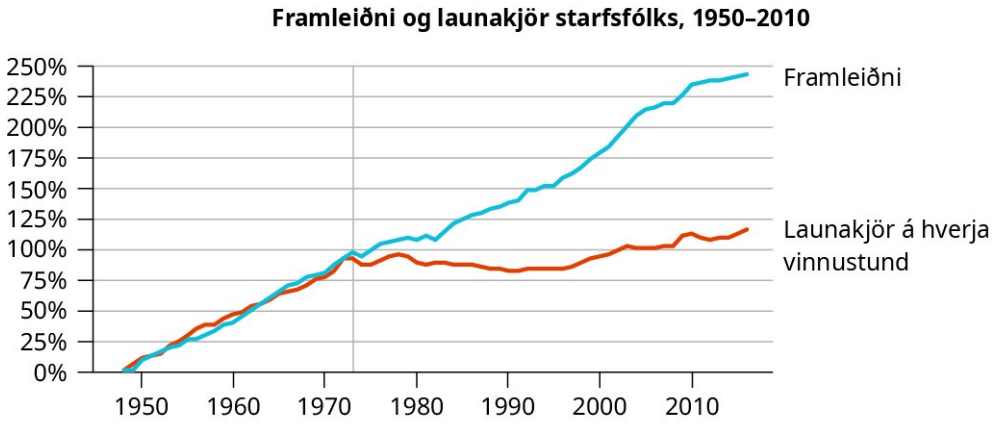
Samkvæmt Efnahags- og framfarastofnuninni (OECD) jókst framleiðni í Bandaríkjunum um 74 prósent á árunum 1973–2016. Í flestum alþjóðlegum rannsóknum eru Bandaríkin meðal þeirra fimm eða sex ríkja heims þar sem framleiðni er mest og í öðru sæti á lista OECD (tafla 6.3).

Framleiðni eftir löndum árið 2015 (úrtak átta iðnríkja)

Tafla 6.3 Í töflunni er framleiðni nokkurra iðnríkja árið 2015 borin saman. Bandaríkin eru ofarlega á listanum.[46]

Land	Framleiðni (framleiðsla á hverja vinnustund)
Ástralía	102,20
Kanada	109,45
Þýskaland	105,90
Japan	103,90
Mexíkó	105,10
Suður-Kórea	97,60
Bretland	100,80
Bandaríkin	108,87

Á sama tímabili og framleiðnin jókst, 1973–2016, hækkuðu laun bandarísks launafólks aðeins um 12 prósent. Framleiðni jókst með öðrum orðum sexfalt meira en launin. Því er ekki hægt að kenna bandarísku launafólki um þann samkeppnisvanda sem fyrirtæki í Bandaríkjunum standa frammi fyrir, hvort sem það á aðild að stéttarfélagi eða ekki. Kostnaður við vinnuaflið er þvert á móti tiltölulega lágur hjá flestum fyrirtækjum. Mynd 6.12 ber saman framleiðni og laun og sýnir vaxandi bil þar á milli samkvæmt gögnum Efnahagsmálastofnunarinnar.



Heimild: Efnahagsmálastofnunin. „The Productivity-Pay Gap." Okt. 2017. Byggt á greiningu gagna úr áætlun Vinnumálastofnunar Bandaríkjanna um framleiðni og kostnað, gagnaröðunum Current Employment Statistics og Employer Costs for Employee Compensation frá sömu stofnun og National Income and Product Accounts frá Efnahagsgreiningarstofnun Bandaríkjanna (töflur 2.3.4, 6.2, 6.3, 6.9, 6.10 og 6.11).

Mynd 6.12 Undanfarna fjóra áratugi hafa laun í Bandaríkjunum ekki haldið í við framleiðni. Samkvæmt Efnahagsmálastofnuninni hækkuðu launakjör á hverja vinnustund um 91 prósent frá 1948 til 1973 og fylgdu þannig náið 97 prósenta framleiðniaukningu. Frá 1973 til 2013 hækkuðu launakjör á hverja vinnustund hins vegar aðeins um 9 prósent en framleiðni um 74 prósent. (höfundartilkynning: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Eru launakjör stjórnenda sanngjörn?

Enn eitt sjónarhornið á vinnumarkaðinn fæst með því að bera launakjör stjórnenda saman við launakjör starfsfólks. Á árunum 1978–2014 hækkuðu verðlagsleiðrétt laun forstjóra í Bandaríkjunum um nær 1.000 prósent en laun almenns starfsfólks um 11 prósent.[47] Algeng leið til að bera sanngirni launakerfis fyrirtækis saman við launakerfi fyrirtækja í öðrum löndum er að skoða launahlutfallið sem víða er birt. Það sýnir hversu margföld laun forstjóra eru miðað við laun meðalstarfsmanns.

Í Bandaríkjunum er meðallaunahlutfallið um þrjú hundruð á móti einum. Laun forstjóra eru því að meðaltali þrjú hundruð sinnum hærri en laun meðalstarfsmanns í sama fyrirtæki. Í Bretlandi er hlutfallið tuttugu og tvö á móti einum, í Frakklandi fimmtán á móti einum og í Þýskalandi tólf á móti einum.[48] Árið 1965 var hlutfallið í Bandaríkjunum aðeins tuttugu á móti einum. Það vekur spurningar um hvers vegna og hvernig laun forstjóra þar hækkuðu svo miklu meira en annars staðar í heiminum. Eru forstjórar í Bandaríkjunum í raun margfalt hæfari en forstjórar í Þýskalandi eða Japan? Skila bandarísk fyrirtæki í raun margfalt betri árangri? Er hlutfallið sanngjarnt gagnvart fjárfestum og starfsfólki? Stór hluti launakjara æðstu stjórnenda felst ekki í beinum launum heldur í kaupréttí á hlutabréfum, sem oft er talinn með í heildarlaunum og hlunnindum þeirra. Það vekur aftur spurningu um hvort allt starfsfólk, eða hluti þess, ætti einnig að njóta einhvers konar kaupréttar.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Sumar stjórnir fyrirtækja halda því fram að laun æðstu stjórnenda ráðist af frammistöðu. Aðrar segja há laun nauðsynleg til að halda í forstjóra og koma í veg fyrir að þeir fari til

fyrirtækis sem býður betur. Í þessu myndbandi fjallar Steven Clifford, fyrrverandi forstjóri, um laun forstjóra. Hann heldur því fram að stjórnendur í Bandaríkjunum hækki eigin laun oft upp í svimandi fjárhæðir, í mörgum tilvikum án réttlætingar, svo að hluthafar og starfsfólk velti fyrir sér hvers vegna. Hann fjallar einnig um hvernig stöðva megi þessa þróun.

Allir vilja fá sanngjörn laun fyrir vinnu sína. Hvort sem við erum forstjórar, skrifstofufólk, verkfræðingar eða færibandastarfsmenn gætum við eðlilega eigin hagsmuna. Launakjör stjórnenda vekja því oft gremju meðal almenns starfsfólks, einkum þegar skipulagt launafólk fer í verkfall. Frá sjónarhóli starfsfólks er spurningin hvers vegna stjórnendur vilja oft halda aftur af launum allra annarra en sjálfra sín.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Verkfallið hjá Verizon

Meira en fjörutíu þúsund starfsmenn Verizon fóru í verkfall árið 2016 (mynd 6.13). Að lokum náðist samkomulag og starfsfólkið fékk launahækkun en biturð og vantraust sátu eftir hjá báðum aðilum. Starfsfólk taldi laun stjórnenda of há en stjórnendur töldu kröfur um launahækkanir óhóflegar. Til að halda grunnþjónustu í síma gangandi fyrir viðskiptavini meðan á verkfallinu stóð fékk Verizon þúsundir ófélagsbundinna starfsmanna til að sinna störfum verkfallsfólks. Þeir þurftu daglega að fara yfir verkfallsvarðlínur sem vinnufélagar þeirra höfðu myndað. Sumt félagsfólk lagði sérlega mikla fæð á þá sem fóru yfir varðlínurnar.



Mynd 6.13 Félagsfólk í Stéttarfélagi fjarskiptastarfsfólks í Bandaríkjunum og Alþjóðasambandi rafiðnaðarmanna gengur hér verkfallsvörslu við Verizon til að mótmæla ákvörðun fyrirtækisins um að hækka ekki laun. (höfundartilkynning: aðlögun á ljósmynd af verkfallsvörslu við Verizon eftir Marco Verch/Flickr, CC BY 2.0)

Gagnrýnin hugsun

- Hvernig geta stjórnendur endurvakið kurteisi og gagnkvæma virðingu á vinnustaðnum og tryggt frið milli ólíkra fylkinga?

- Hvernig gæti Verizon komið til móts við félagsfólk eftir verkfallið án þess að reka þá sem fóru yfir verkfallsvarðlínurnar, þótt sumir þeirra væru sjálfir í stéttarfélagi hjá Verizon og hefðu vísvitandi kosið að fara yfir þær?

6.4 Friðhelgi einkalífs á vinnustað

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

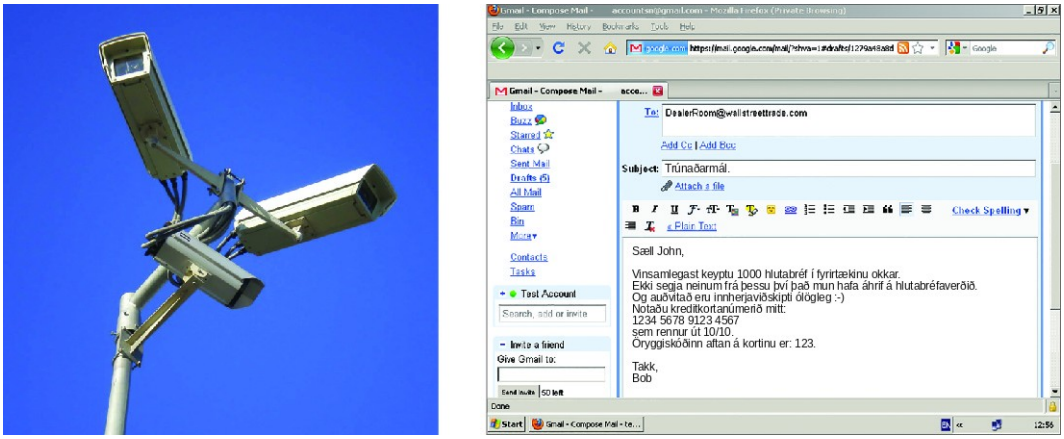
- Útskýrt hvað felst í réttmætum væntingum um friðhelgi einkalífs á vinnustað
- Greint ábyrgð stjórnenda þegar fylgst er með hegðun starfsfólks á vinnustað

Vinnuveitendur hafa réttmætar áhyggjur af ógnum sem beinast að vinnustaðnum eða kunna að skapast þar, svo sem eignarþjófnaði, brotum á gagnaöryggi, auðkennisþjófnaði, klámáhorfi, óviðeigandi eða móðgandi hegðun, ofbeldi og vímuefnaneyslu. Þeir leitast við að draga úr þessari áhættu, en til þess þarf oft að hafa eftirlit með starfsfólki á vinnustað. Vinnuveitendur kunna einnig að hafa áhyggjur af framleiðnitapi þegar starfsfólk notar skrifstofutækni í einkaerindum á vinnutíma. Fyrirtæki verða þó um leið að finna jafnvægi milli lögmætra rekstrarhagsmuna sinna og réttmætra væntinga starfsfólks um friðhelgi einkalífs.

Ný tækni gerir vinnuveitendum kleift að rekja alla net-, tölvupósts-, samfélagsmiðla- og símanotkun starfsfólks og magnar þannig siðferðileg og lagaleg álitaefni um friðhelgi einkalífs. Hvers konar eftirlit telur þú að leyfa eigi og hversu langt mætti ganga? Hvaða grundvallarrétt til friðhelgi einkalífs ætti fólk að hafa á vinnustað? Fellur afstaða þín betur að sjónarmiði vinnuveitandans eða starfsfólksins?

Lagalegar og siðferðilegar hliðar rafræns eftirlits

Vaktaðar vinnustöðvar, myndavélar, hljóðnemar og önnur rafræn eftirlitstæki gera vinnuveitendum kleift að fylgjast með nánast öllum þáttum hegðunar starfsfólks á vinnustað (mynd 6.14). Tæknin gerir þeim einnig kleift að fylgjast með allri tölvunotkun starfsfólks, svo sem niðurhali hugbúnaðar og skjala, netnotkun, myndum á skjánum, því hversu lengi tölva hefur verið ónotuð, fjölda áslátta á klukkustund, þeim orðum sem slegin eru inn og innihaldi tölvupósts. Samkvæmt könnun Bandarísku stjórnunarsamtakanna beittu 48 prósent vinnuveitenda einhvers konar myndavélaeftirliti á vinnustað og 67 prósent fylgdust með netnotkun starfsfólks. Í 30 prósentum skipulagsheildanna sem svöruðu könnuninni hafði rafrænt eftirlit að lokum leitt til uppsagnar starfsmanns. [49]



Mynd 6.14 Rafrænt eftirlit safnar oft gögnum úr myndavélum, tölvum og hlustunarbúnaði. Upplýsingarnar má síðan nota gegn starfsfólki sem sakað er um brot á reglum fyrirtækisins. Slík notkun vekur áhyggjur af friðhelgi einkalífs. (höfundartilkynning vinstra megin: aðlögun á ljósmynd af eftirlitsmyndavélum í Gdynia eftir Paweł Zdziarski/Wikimedia Commons, CC 2.5; höfundartilkynning hægra megin: aðlögun á skjámynd úr forriti sem skráir innslátt á lyklaborð eftir „FlippyFlink"/Wikimedia Commons, almenningseign)

6

Lög og reglur um rafrænt eftirlit eru fremur óbein og ósamræmd. Örfá sérstök alríkislög setja einkareknum vinnuveitendum beinar reglur um almenn álitaefni tengd friðhelgi einkalífs á vinnustað. Eftirlit lýtur þó ýmsum settum lögum og fordæmisrétti fylkja og stundum einnig ákvæðum stjórnarskrár alríkisins og fylkjanna. Helstu réttarheimildir um eftirlit á vinnustað eru bandarísku fjarskiptaverndarlögin frá 1986 (ECPA) og ýmsar fordæmisreglur fylkja sem veita vernd gegn brotum á friðhelgi einkalífs. [50]

Þótt ECPA virðist banna vinnuveitanda að fylgjast með munnlegum samskiptum, fjarskiptum og rafrænum samskiptum starfsfólks eru í lögunum tvær veigamiklar undantekningar sem draga úr vernd réttinda þess. Önnur er undantekning vegna rekstrartilgangs. Hún heimilar vinnuveitendum að fylgjast með rafrænum og munnlegum samskiptum þegar lögmætur rekstrartilgangur er fyrir hendi, en vinnuveitendur halda því almennt fram að svo sé. Hin er undantekning á grundvelli samþykkis. Hún er einnig mikið notuð og heimilar eftirlit með samskiptum starfsfólks hafi það veitt samþykki sitt. Samkvæmt Bandarísku mannauðsstjórnunarsamtökunum nær skilgreining ECPA á rafrænum samskiptum til rafrænnar sendingar þeirra en ekki rafrænnar geymslu. Dómstólar hafa því greint á milli eftirlits með rafrænum samskiptum, svo sem tölvupósti meðan á sendingu stendur, og skoðunar á geymdum tölvupósti. Almennt er heimilt að skoða tölvupóst meðan hann er sendur en skoðun á geymdum tölvupósti er talin sambærileg leit í einkaskjölum starfsmanns. Hún er því ekki jafnan heimil samkvæmt ECPA nema tilteknar aðstæður séu fyrir hendi, til dæmis þegar tölvupósturinn er geymdur í tölvukerfi vinnuveitandans. [51]

Almennt er fyrirtæki heimilt að fylgjast með notkun eigin eigna, meðal annars borðtölva, fartölva og farsíma. Samkvæmt ECPA er tölvukerfi sem vinnuveitandi lætur í té eign hans. Þegar hann útvegar starfsfólki fartölvu sem það má taka heim brýtur hann því líklega engin lög með því að fylgjast með öllu sem gert er í tölvunni, hvort sem það tengist starfi eða einkamálum. Hið sama gildir um farsíma eða spjaldtölvu frá vinnuveitanda. Heimild vinnuveitandans stendur enn traustari fótum ef hann hefur kynnt starfsfólki skriflega stefnu

um rafrænt eftirlit með búnaði fyrirtækisins. Þetta gildir almennt ekki um búnað sem starfsmaður á sjálfur, svo sem einkafarsíma.

Samþykki skiptir þó sköpum. Samþykkisákvæði ECPA takmarkast ekki við samskipti í rekstrartilgangi. Fyrirtæki gæti því hugsanlega haldið fram rétti til að fylgjast með persónulegum rafrænum samskiptum ef það getur sýnt fram á samþykki starfsfólks, þótt slíkt eftirlit sé mjög líklegt til að vekja áhyggjur þess eins og fjallað er um í næsta hluta. Einnig skiptir máli hvaða tölvupóstþjónn er notaður. ECPA og lög sumra fylkja banna vinnuveitendum almennt að hlera einkatölvupóst með því að nota persónulegt innskráningarheiti, notandaauðkenni eða lykilorð starfsmanns.

Þótt ECPA og bandarísku vinnumarkaðslögin séu alríkislög er fylkjunum heimilt að setja strangari takmarkanir og nokkur þeirra hafa gert það. Sum krefjast þess að vinnuveitendur tilkynni starfsfólki skriflega fyrir fram hvers konar eftirliti verði beitt og með hvaða aðferðum. Dæmi um fylkjalög sem veita launafólki nokkra vernd eru lög í Kaliforníu og Pennsylvaníu sem krefjast samþykkis beggja aðila áður en fylgjast má með samtali eða taka það upp.

Starfsfólk getur byggt kröfu um friðhelgi einkalífs á fordæmisrétti til að mótmæla eftirliti vinnuveitanda. Fordæmisréttur byggist á fyrri dómsúrlausnum fremur en lögum sem löggjafinn hefur sett. Til að ná fram skaðabótum samkvæmt fordæmisrétti vegna brots á friðhelgi einkalífs verður starfsmaður að sýna fram á að hann eigi rétt á friðhelgi gagnvart þeim upplýsingum sem eftirlitið beinist að. Stjórnarskrár nokkurra fylkja, svo sem Louisiana, Flórída, Suður-Karólínu og Kaliforníu, tryggja borgurum sérstaklega rétt til friðhelgi einkalífs. Sá réttur kann að vernda starfsfólk gegn eftirliti með persónulegum rafrænum upplýsingum og samskiptum þess á vinnustað.

Í reglum um rafrænt eftirlit skiptir einnig máli hvort starfsfólk fyrirtækisins eigi aðild að stéttarfélagi. Vinnumálanefnd Bandaríkjanna, alríkisstofnun á sviði vinnuréttar, hefur úrskurðað að myndavélaeftirlit á vinnustað teljist til starfsskilyrða sem semja beri um í kjarasamningi. Stéttarfélagið þarf því að samþykkja eftirlitið áður en því er komið á og starfsfólki er þannig gert viðvart. Á flestum vinnustöðum er starfsfólk ekki í stéttarfélagi og þar gildir þessi alríkisregla um tilkynningu ekki. Eins og áður kom fram í kaflanum yrði hugsanleg vernd þar að byggjast á reglum fylkis, en þær eru fátíðar í einkageiranum.

Hvað telst eðlileg eftirlitsstefna?

Margt starfsfólk þekkir ekki nákvæm ákvæði laganna. Starfsfólki kann að þykja eftirlit nærgöngult, einkum þegar fylgst er með búnaði sem það á sjálft. Fyrirtæki þurfa einnig að huga að áhrifum á starfsanda ef öllum finnst njósnað um sig og hættunni á að afkastamikið starfsfólk leiti starfstækifæra annars staðar. Vinnuveitendur ættu að móta skýra, afmarkaða og eðlilega eftirlitsstefnu. Hún ætti að takmarka eftirlit við það sem tengist starfinu beint. Ef fyrirtæki hefur til dæmis áhyggjur af framleiðni og vill fylgjast með frammistöðu starfsfólks er hvorki nauðsynlegt að skrá áslátt né taka skjámyndir. Hugbúnaður sem sýnir hve lengi tölva stendur ónotuð eða hvort netið er notað í einkaerindum væri gagnlegri, enda er markmiðið að greina tímasóun.

Vinnuveitendur ættu alltaf að hafa rekstrarmarkmið sín í huga þegar þeir fylgjast með starfsfólki. Málið snýst ekki aðeins um siðlega framkomu við starfsfólk; það er einnig skynsamlegt í rekstri að tryggja að eftirlit varði aðeins starfsemi fyrirtækisins og gangi ekki að

óþörfu á friðhelgi einkalífs starfsfólks. Mikilvægast er ef til vill að kynna starfsfólki eftirlitsstefnuna, því að annað væri ósanngjarnt. Getur nokkurn tíma verið ásættanlegt að fylgjast með starfsmanni án þess að tilkynna honum það eða hann viti af því?

TENGILL Á NÁMSEFNI

Í þessari tilkynningu frá Connecticut-fylki er öllum vinnuveitendum gert að upplýsa starfsfólk um hvers konar rafrænt eftirlit með athöfnum þess og samskiptum kunni að fara fram á vinnustað. Þar er einnig gerð grein fyrir skyldum vinnuveitenda. Lestu tilkynninguna og taktu afstöðu til þess hvort stefnan sé eðlileg. Myndi almennt launafólk skilja hana? Telur þú hana ósanngjarna gagnvart öðrum hvorum aðilanum?

Stefna Connecticut í námsefnistenglinum hér á undan gildir um alla vinnuveitendur, bæði hjá fylkinu og í einkageiranum. Mörg fylki hafa þó reglur sem gilda aðeins um opinbert starfsfólk. Starfsfólk fylkja nýtur sérstakrar stöðu sem veitir því tiltekin stjórnarskrárbundin réttindi varðandi réttláta málsmeðferð, leitir sem teljast eðlilegar og skyldar réttarreglur. Sama gildir um starfsfólk alríkisstjórnarinnar samkvæmt stjórnarskrá Bandaríkjanna. Stjórnvöldum ber því að gæta sanngirni við eftirlit með starfsfólki, en það merkir ekki að þau megi aldrei fylgjast með starfsfólki sínu, eins og mál lögreglumanns í Kaliforníu sýnir. Í einróma dómi í *Ontario gegn Quon*, [52] árið 2010 dæmdi Hæstiréttur Bandaríkjanna lögreglustjóra í Ontario í Kaliforníu í vil. Hann hafði lesið nær fimm hundruð textaskilaboð sem einn lögregluvarðstjóri hans hafði sent með símboða í eigu lögreglunnar. Mörg skilaboðanna voru persónuleg og sum kynferðislegs eðlis; aðeins nokkrir tugir tengdust starfinu. Dómararnir töldu að stjórnarskráin setti opinberum vinnuveitendum litlar skorður við leit þegar hún þjónaði starfstengdum tilgangi.

Dómurinn skapar fordæmi fyrir rúmlega 25 milljónir starfsmanna alríkis, fylkja og sveitarfélaga og takmarkar væntingar þeirra um friðhelgi einkalífs þegar þeir nota búnað sem vinnuveitandi lætur í té. „Þar sem leitin [af hálfu lögreglustjórans] byggðist á lögmætum starfstengdum tilgangi og gekk ekki lengra en þörf krafði var hún eðlileg," sagði Anthony M. Kennedy hæstaréttardómari.

Í einkageiranum vinnur starfsfólk ekki hjá stjórnvöldum og stjórnarskrárbann við óréttmætri leit og haldlagningu á lítið sem ekkert við. Vinnuveitendur hafa því enn meira svigrúm til eftirlits en hið opinbera. Mál á borð við Ontario gegn Quon kæmi að öllum líkindum aldrei fyrir dóm ef vinnuveitandinn væri einkafyrirtæki. Fjórði viðaukinn á nefnilega ekki við um ráðningarsamband utan hins opinbera, og því vaknar ekki spurningin um hvort öflun textaskilaboðanna teldist réttmæt leit eða haldlagning samkvæmt honum. Stjórnarskráin takmarkar inngrip stjórnvalda en leggur almennt ekki sambærilegar skorður við einkafyrirtæki. Siðferðileg sjónarmið kunna þó að hvetja vinnuveitendur í einkageiranum til að sýna starfsfólki virðingu þótt lög krefjist þess ekki.

6

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Öryggi eða friðhelgi einkalífs

Þú stýrir stórri lúxusskartgripaverslun með alþjóðlegan viðskiptavinahóp. Starfsfólkið telur 150 manns, er fjölbreyttur hópur og að jafnaði traustsins vert. Birgðir hafa þó rýrnað af óútskýrðum ástæðum og þig grunar tvo starfsmenn um að stela verðmætum gripum. Þeir kunna að taka gripina úr öryggishólfum í bakrými og afhenda þá öðrum starfsmanni annars staðar í versluninni, sem fer með þá út, eða þriðja aðila sem þykist vera viðskiptavinur. Aðstoðarstjórnendur þínir hvetja þig til að koma fyrir lítt áberandi myndavélum á salernum og í hvíldarrýmum þar sem líklegt er að afhendingin fari fram. Sumir stjórnendur kynnu að hafna myndavélum alfarið vegna friðhelgi einkalífs. Aðrir kynnu að vilja nota þær án þess að tilkynna starfsfólki eða setja upp skilti, svo þeir vari hina grunuðu ekki við og þurfi ekki að takast á við neikvæð viðbrögð starfsfólks, þótt slíkt veki spurningar um brot á friðhelgi einkalífs. Þú þarft að vega ávinninginn af því að ná þjófunum og meta hvort hann réttlæti hættuna á að glata trausti annarra starfsmanna.

Gagnrýnin hugsun

- Hvaða álitaefni þarftu að takast á við þegar þú ákveður hvort þú eigir að fylgja ráðleggingum aðstoðarstjórnendanna?
- Hvað gerir þú að lokum? Rökstyddu ákvörðun þína.

6

Lyfjapróf á vinnustað

Fyrsta spurningin við mótun stefnu um lyfjapróf eða annað eftirlit er hvort vinnuveitandi vilji eða þurfi að beita slíku úrræði. Er prófið lögboðið fyrir tiltekið starf samkvæmt reglum fylkis eða sveitarfélags? Er það skilyrði fyrir ráðningu? Verður að afla samþykkis starfsfólks? Leiðir fall á prófi sjálfkrafa til uppsagnar? Almennar reglur alríkislaga gilda ekki um lyfjapróf á vinnustöðum og málið heyrir því að mestu undir fylkin. Helsta undantekningin tekur til atvinnugreina sem lúta reglum alríkisstjórnarinnar, svo sem flugfélaga, vöruflutningafyrirtækja, járnbrauta og fyrirtækja á sviði þjóðaröryggis. Samgönguráðuneyti Bandaríkjanna gerir til dæmis lyfjapróf skylt fyrir tiltekna hópa, svo sem flugáhafnir og lestarstjóra, og kveður á um sérstaka málsmeðferð. Að öðru leyti eru lyfjapróf yfirleitt valkvæð og ráðast af ákvörðun vinnuveitandans. Mörg fylki setja þeim reglur, en í mismiklum mæli, og enginn sameiginlegur staðall gildir.

Lyfjapróf á umsækjendum eru algengust. Lög fylkja heimila þau yfirleitt, en vinnuveitandi verður að fylgja gildandi reglum um tilkynningar og stöðluðu verklagi sem ætlað er að koma í veg fyrir mistök við sýnatöku og ónákvæmar niðurstöður. Lyfjapróf á starfandi starfsfólki eru mun fátíðari, einkum vegna kostnaðar. Sum fyrirtæki í lyfjaiðnaði og fjármálaþjónustu beita þeim þó. Nokkur fylki setja lagalegar skorður við lyfjaprófum á starfsfólki einkageirans. Í fáeinum þeirra eru próf aðeins heimil ef starfið felur í sér hættu á eignatjóni eða meiðslum annarra eða ef vinnuveitandinn hefur rökstuddan grun um vímuefnaneyslu starfsmanns.

Erfitt er að véfengja lyfjapróf þar sem þau eru talin mjög nákvæm. Umsækjandi eða starfsmaður getur neitað prófinu en það leiðir oft til þess að hann fær ekki starfið eða missir það ef ráðningin er uppsegjanleg án tilgreindrar ástæðu. Bandaríska hugtakið uppsegjanleg

ráðning án tilgreindrar ástæðu merkir að starfsmaður eða vinnuveitandi geti slitið ráðningarsambandinu án tilgreindrar ástæðu og hvenær sem er, nema gildandi ráðningarsamningur kveði á um annað. Flest launafólk í Bandaríkjunum fellur undir þetta fyrirkomulag þar sem ráðningarsamningur bindur hvorugan aðila til áframhaldandi ráðningar; starfsmaður getur hætt og vinnuveitandi sagt honum upp hvenær sem er og af hvaða lögmætu ástæðu sem er. Í sumum fylkjum á starfsmaður ekki aðeins á hættu að missa starfið heldur einnig rétt til atvinnuleysisbóta ef honum er sagt upp fyrir að neita lyfjaprófi. Uppsegjanleg ráðning án tilgreindrar ástæðu er því lykilforsenda þess að lyfjapróf séu möguleg og nær til um 85 prósenta starfsfólks í einkageiranum. Félagsbundið launafólk og æðstu stjórnendur eru með samninga og falla því ekki undir fyrirkomulagið, og sama gildir um opinbert starfsfólk sem á rétt á réttlátri málsmeðferð. Eina lagalega takmörkunin er sú að í sumum fylkjum verður prófunarferlið að vera sanngjarnt og nákvæmt og draga sem mest úr villum og ranglega jákvæðum niðurstöðum.

Lyfjapróf vekja þó erfið álitaefni um friðhelgi einkalífs. Vinnuveitendur eiga lögmætra hagsmuna að gæta og þeim er heimilt að koma í veg fyrir að átt sé við sýni, til dæmis með því að krefjast þess að próftakar klæðist sjúkrahússlopp. Sumir nota eftirlitsaðila sem mæla hitastig þvagsins eða hlusta meðan próftaki skilar þvagsýni. Samkvæmt Lögfræðiupplýsingastofnuninni við lagadeild Cornell-háskóla hafa dómstólar sumra fylkja, svo sem Georgíu, Louisiana og Havaí, talið það óréttmætt inngrip í friðhelgi einkalífs að eftirlitsaðili horfi á starfsmann á salerni. Í öðrum fylkjum, svo sem Texas og Nevada, er það heimilt. [53]

Fjölmörg dómsmál hafa verið höfðuð vegna ágreinings um friðhelgi einkalífs. Í grein í *Harvard Journal of Law and Technology* tók Mark Rothstein, prófessor við lagadeild Háskólans í Houston og forstöðumaður Stofnunar um heilbrigðisrétt og heilbrigðisstefnu, saman dæmi um slíkar réttardeilur. [54] Í einu máli komst dómstóll að þeirri niðurstöðu að vinnuveitandi hefði gripið til ólögmætra hefndaraðgerða samkvæmt bandarísku lögunum um öryggi og heilbrigði í námum. Vinnuveitandinn sagði upp tveimur starfsmönnum sem gátu ekki skilað þvagsýni í viðurvist annarra eins og þeim hafði verið gert skylt. Í öðru máli fékk starfsmaður 125.000 Bandaríkjadali í skaðabætur vegna brots á friðhelgi einkalífs og andlegrar vanlíðanar sem vinnuveitandinn olli af gáleysi eftir að starfsmaðurinn var neyddur til að skila þvagsýni undir beinu eftirliti.

6

Lykilhugtök

undantekning vegna rekstrartilgangs

undantekning í bandarísku fjarskiptaverndarlögunum frá 1986 sem heimilar vinnuveitendum að fylgjast með öllum munnlegum og rafrænum samskiptum, enda geti þeir sýnt fram á lögmætan rekstrartilgang

samningur um skylduaðild

ráðningarfyrirkomulag þar sem nýráðið starfsfólk fær sjálfkrafa aðild að viðeigandi stéttarfélagi og félagsgjöld eru dregin af launum þess

meðákvörðunarréttur
fyrirkomulag sem er algengt í Evrópu og veitir starfsfólki rétt til fulltrúa í stjórn fyrirtækisins

kjarasamningsgerð
samningaviðræður stéttarfélags við vinnuveitanda um kaup og kjör félagsfólks

mat á sambærilegu verðmæti starfa
sú hugmynd að laun ráðist af verðmæti starfsins fyrir vinnustaðinn en ekki af fyrri launum þess sem gegnir því

undantekning á grundvelli samþykkis
undantekning í bandarísku fjarskiptaverndarlögunum frá 1986 sem heimilar vinnuveitendum að fylgjast með samskiptum starfsfólks að fengnu samþykki þess

EEOC
Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum, bandarísk alríkisstofnun sem var stofnuð með bandarísku mannréttindalögunum frá 1964 og vinnur gegn mismunun á vinnustað á grundvelli kynþáttar, kyns eða trúarbragða

uppsegjanleg ráðning án tilgreindrar ástæðu
bandarísk lagahugmynd um að starfsmaður eða vinnuveitandi geti slitið ráðningarsambandinu án tilgreindrar ástæðu og hvenær sem er, nema gildandi ráðningarsamningur kveði á um annað

OSHA
bandarísku vinnuverndarlögin, lög um öryggi á vinnustöðum, og bandaríska vinnuverndarstofnunin, alríkisstofnunin sem annast framkvæmd laganna

launahlutfall stjórnenda og starfsfólks
hlutfall sem sýnir hve margföld meðallaun æðstu stjórnenda eru miðað við meðallaun almenns starfsfólks

lög um valfrjálsa stéttarfélagsaðild
lög fylkis sem kveða á um að hvorki stéttarfélagsaðild né greiðsla félagsgjalda megi vera skilyrði ráðningar

kynferðisleg áreitni
óumbeðin snerting, beiðnir um kynferðislega greiða og önnur munnleg eða líkamleg áreitni af kynferðislegum toga frá yfirmanni, vinnufélaga eða viðskiptavini

Samantekt

6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði

Fyrirtæki og stjórnendur þess þurfa að bjóða upp á vinnustað þar sem fólk vill starfa, án öryggishættu og hvers kyns áreitni. Góð starfskjör og starfsmannahlunnindi gera fyrirtækið einnig að eftirsóknarverðum vinnustað. Þá skiptir máli að stjórnendur láti starfsfólk finna að það sé metið og virt. Fyrirtæki getur beitt öllum þessum úrræðum til að laða að og halda í framúrskarandi starfsfólk og stuðla þannig að vel reknu fyrirtæki með ánægt starfslið. Heimspekingarnir Aristóteles og Immanuel Kant töldu að okkur bæri að breyta siðlega einfaldlega vegna þess að það er rétt. Ákvörðunin um að skapa umhverfi þar sem starfsfólk vill mæta til vinnu á hverjum degi er að miklu leyti siðferðilegt val, enda skapar hún heilbrigt umhverfi sem allir njóta. Auk þess stuðlar ánægt starfsfólk að auknum gæðum og framleiðni, sem leiðir til ánægðra viðskiptavina og meiri arðsemi. Góð meðferð starfsfólks skilar því einnig fjárhagslegum ávinningi, enda er slíkt starfsfólk afkastamikið.

6.2 Hvað teljast sanngjörn laun?

Það getur verið flókið að greiða fólki sanngjörn laun. Fyrirtæki þarf að nýta starfsfólk sitt á sem hagkvæmastan hátt og ákveða laun þess, en sanngjörn framkvæmd krefst dómgreindar, visku og sterkrar siðferðilegrar ábyrgðar. Stjórnendur þurfa að vega og meta launajafnrétti, starfsanda, hvata og hagnað, en hvert þessara atriða kann að hafa lagalegar, siðferðilegar og rekstrarlegar hliðar. Sanngjörn laun skipta fólk á lágmarkslaunum sérstaklega miklu, enda hafa raunlágmarkslaun lækkað um 23 prósent frá 1960. Þau skipta konur einnig miklu vegna þess að þær búa enn við verulegan launamun gagnvart körlum í sambærilegri stöðu.

6.3 Skipulagt launafólk

Starfsfólk sækist eftir sanngjarnri meðferð á vinnustað og öðlast stundum sterkari samningsstöðu gagnvart stjórnendum með því að láta stéttarfélag gæta hagsmuna sinna. Stéttarfélagsaðild í Bandaríkjunum hefur minnkað undanfarin ár. Ástæðurnar eru tvær. Alríkis- og fylkislög veita nú launafólki vernd sem stéttarfélög börðust fyrir, og hagkerfið hefur færst frá framleiðslu til þjónustu. Hópar opinberra starfsmanna, svo sem kennarar, háskólakennarar, viðbragðsaðilar og hjúkrunarfræðingar, eiga aðild að stéttarfélögum í sumum borgum og fylkjum. Bandarískt launafólk hefur stuðlað að mikilli framleiðniaukningu undanfarin fjörutíu ár en almennt ekki notið sambærilegra launahækkana.

6.4 Friðhelgi einkalífs á vinnustað

Eftirlit með starfsfólki, hvort sem það er rafrænt eða fer fram með lyfjaprófum, er flókið svið starfsmannastjórnunar. Fylkis- og alríkislög setja eftirlitinu margar skorður. Vinnuveitendur þurfa ekki aðeins að ákveða hvað þeim er heimilt að gera heldur einnig hvað þeim ber siðferðilega að gera, með hliðsjón af réttmætum væntingum starfsfólks um friðhelgi einkalífs.

Matsspurningar

1. Hversu oft ættu stjórnendur að gera ráð fyrir að bandaríska vinnuverndarstofnunin komi í eftirlitsheimsókn á vinnustaðinn?

   a. daglega
   b. einu sinni í mánuði
   c. þegar óskað er eftir heimsókn eða kvörtun berst
   d. aldrei

2. Kynferðisleg áreitni er ósiðleg en ekki ólögleg.

   a. Satt
   b. Ósatt

3. Hvaða dæmi eru um starfskjör eða hlunnindi sem konur meta almennt meira en karlar?

4. Hvað getur fyrirtæki gert til að draga úr kynferðislegri áreitni?

5. Hversu há laun fá konur að meðaltali miðað við karla í sama starfi samkvæmt gögnunum í kaflanum?

   a. mun lægri laun (um 40–50%)
   b. nokkuð lægri laun (um 70–80%)
   c. næstum sömu laun (95%)
   d. um það bil sömu laun (100%)

6. Lágmarkslaun eru aðeins ákveðin með alríkislögum.

   a. Satt
   b. Ósatt

7. Lágmarkslaun hafa að minnsta kosti haldið í við framfærslukostnað því að í lögunum er ákvæði um að þau hækki sjálfkrafa í takt við hann.

   a. Satt
   b. Ósatt

8. Hvers vegna hafa sum fylki hækkað lágmarkslaun umfram lágmark alríkisins?

9. Hvaða ástæður hafa meðal annars stuðlað að því að konur fá lægri laun en karlar í sambærilegum störfum?

10. Í Bandaríkjunum eru laun forstjóra að meðaltali _____ sinnum hærri en laun meðalstarfsmanns í sama fyrirtæki.

    a. 30
    b. 50
    c. 100
    d. 300

11. Hlutfall launafólks í stéttarfélögum í Bandaríkjunum er nú það lægsta frá því á sjötta áratug 20. aldar.

a. Satt
b. Ósatt

12. Réttur fólks til að starfa án þess að ganga í stéttarfélag ræðst af alríkislögum.

a. Satt
b. Ósatt

13. Hvers vegna er hlutfall launafólks í stéttarfélögum í sögulegu lágmarki?

14. Hvernig eru laun æðstu stjórnenda í Bandaríkjunum í samanburði við laun slíkra stjórnenda í öðrum löndum?

15. Samkvæmt alríkislögum þarf starfsfólk að veita samþykki sitt fyrir fram áður en heimilt er að hafa rafrænt eftirlit með því.

a. Satt
b. Ósatt

16. Í sumum fylkjum er með öllu bannað að gera lyfjapróf á vinnustöðum.

a. Satt
b. Ósatt

17. Hvers vegna gæti fyrirtæki viljað fylgjast með netnotkun á vinnustað?

18. Hvaða tvær helstu undantekningar í bandarísku fjarskiptaverndarlögunum frá 1986 (ECPA) draga úr þeirri vernd sem lögin veita friðhelgi einkalífs starfsfólks?

19. Ætti að heimila lyfjapróf á starfsfólki?

Aftanmálsgreinar

1. Samtökin 2020 Konur í stjórnum, "2020 Gender Diversity Index Key Findings," 2016. https://www.2020wob.com/companies/2020-gender-diversity-index (sótt 5. janúar 2018).

2. Valentina Zarya, "The Percentage of Female CEOs in the Fortune 500 Drops to 4%," *Fortune*, 6. júní 2016. http://fortune.com/2016/06/06/women-ceos-fortune-500-2016/.

3. Elizabeth Olsen, "Study Finds Only Modest Gains by Women and Minorities on Fortune 500 Boards," *New York Times*, 5. febrúar 2017. https://www.nytimes.com/2017/02/05/business/dealbook/fortune-500-board-directors-diversity.html.

4. R.G. Ehrenberg og G.H. Jacubson, "Why WARN? The Impact of Recent Plant-Closing and Layoff Prenotification Legislation in the United States" [rafræn útgáfa] í *Employment Security and Labor Market Behavior*, ritstj. C. Buechtemann. (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1993: 200–214).

5. Bandarísku vinnuverndarlögin, 29 U.S.C. §651 og áfram (1970)

6. Bandarísku vinnuverndarlögin, 29 U.S.C. §651 og áfram (1970)

7. Vinnuverndarstofnun Bandaríkjanna, “Top Enforcement Cases Based on Total Issued Penalty,” Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna. https://www.osha.gov/dep/enforcement/top_cases.html (sótt 5. janúar 2018).

8. Vinnuverndarstofnun Bandaríkjanna, “Top Enforcement Cases Based on Total Issued Penalty,” Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna. https://www.osha.gov/dep/enforcement/top_cases.html (sótt 5. janúar 2018).

9. Vinnuverndarstofnun Bandaríkjanna, “Top Enforcement Cases Based on Total Issued Penalty,” Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna. https://www.osha.gov/dep/enforcement/top_cases.html (sótt 5. janúar 2018).

10. Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum, “Statistics.” https://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/ (sótt 22. apríl 2018).

11. Bandarísku mannréttindalögin, § 7, 42 U.S.C. § 2000e og áfram (1964).

12. Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum, “Sexual harassment.” https://www1.eeoc.gov//laws/types/sexual_harassment.cfm?renderforprint=1 (sótt 11. júlí 2018).

13. Jeffrey Dastin, “American Apparel Names New CEO, Officially Ousts Founder,” *Reuters*, 16. desember 2014. https://www.reuters.com/article/us-american-apparel-managementchanges-idUSKBN0JU2J220141216; Julie Carrie Wong, “Uber CEO Travis Kalanick Resigns Following Months of Chaos,” *The Guardian*, 21. júní 2017. https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/20/uber-ceo-travis-kalanick-resigns.

14. Susan Chira og Catrin Einhorn, “How Tough Is It to Change a Culture of Harassment? Ask Women at Ford,” *New York Times*, 19. desember 2017. https://www.nytimes.com/interactive/2017/12/19/us/ford-chicago-sexual-harassment.html.

15. Susan Chira og Catrin Einhorn, “How Tough Is It to Change a Culture of Harassment? Ask Women at Ford,” *New York Times*, 19. desember 2017. https://www.nytimes.com/interactive/2017/12/19/us/ford-chicago-sexual-harassment.html.

16. Barry Moltz, “Seven Secrets to Keeping Your Employees Happy,” *American Express Small Business*, 24. ágúst 2017. https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/7-secrets-to-keeping-your-employees-happy/.

17. David Z. Morris, “New French Law Bars Work Email After Hours,” *Fortune*, 1. janúar 2017. http://fortune.com/2017/01/01/french-right-to-disconnect-law/.

18. Stephen Miller, “Millennials in the Dark About Their Benefits,” SHRM.org, 25. október 2016. https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/millennials-benefits.

19. Investopedia, “Top Ten Reasons to Work at Google,” *Investopedia*. https://www.investopedia.com/articles/investing/060315/top-10-reasons-work-google.asp.

20. Sohrab Kohli og Rob Levy, “Employee Financial Health: How Companies Can Invest in Workplace Wellness,” Miðstöð upplýsinga um fjármálaþjónustu, 30. maí 2017. http://cfsinnovation.org/research/employee-financial-health/.

21. Drew Desilver, “For Most Workers, Real Wages Have Barely Budged for Decades,” Pew-rannsóknastofnunin, 9. október 2014. http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/10/09/for-most-workers-real-wages-have-barely-budged-for-decades/.

22. Lawrence Mishel, Elise Gould og Josh Bivens, “Wage Stagnation in Nine Charts,” Efnahagsmálastofnunin, 6. janúar 2015. http://www.epi.org/publication/charting-wage-stagnation/.

23. Lawrence Mishel, Elise Gould og Josh Bivens, “Wage Stagnation in Nine Charts,” Efnahagsmálastofnunin, 6. janúar 2015. http://www.epi.org/publication/charting-wage-stagnation/.

24. Ariane Hegewisch og Angela Edwards, “The Gender Wage Gap: 2011,” Rannsóknastofnun um málefni kvenna, september 2012. https://iwpr.org/publications/the-gender-wage-gap-2011/ (sótt 12. júlí 2018).

25. The Republic, “The Gender Wage Gap in 6 Charts,” azcentral.com, 6. apríl 2017. https://www.azcentral.com/story/money/business/economy/2017/04/06/gender-wage-gap-6-charts/100122100/.

26. Kurt Stanberry og Forrest Aven, “Unequal pay for equal work. Why women still lag behind after the 50th anniversary of the U.S. Equal Pay Act,” *Compensation and Benefits Review Journal*, 45, nr. 4, (2013): 193–199.

27. Kevin Miller, “The Simple Truth about the Gender Pay Gap,” Samtök háskólamenntaðra kvenna í Bandaríkjunum. https://www.aauw.org/research/the-simple-truth-about-the-gender-pay-gap/ (sótt 23. apríl 2018).

28. Kurt Stanberry og Forrest Aven, “Unequal pay for equal work. Why women still lag behind after the 50th anniversary of the U.S. Equal Pay Act,” *Compensation and Benefits Review Journal*, 45, nr. 4 (2013): 193–199.

29. George Mason-háskóli, “Study Reveals the Secrets to Negotiating a Higher Salary,” 20. október 2010. https://eagle.gmu.edu/newsroom/843/.

30. Laura Lyons Cole, “Iceland’s New Law Aimed at Eliminating the gender pay gap places the Country in Stark Contrast to the United States,” *Business Insider*, 4. janúar 2018. http://www.businessinsider.com/iceland-gender-pay-gap-law-2018-1.

31. Laura Lyons Cole, “Iceland’s New Law Aimed at Eliminating the Gender Pay Gap Places the Country in Stark Contrast to the United States,” *Business Insider*, 4. janúar 2018. http://www.businessinsider.com/iceland-gender-pay-gap-law-2018-1.

32. Liz Alderman, “Britain Aims to Close Gender Pay Gap with Transparency and Shame,” *New York Times*, 4. apríl 2018. https://www.nytimes.com/2018/04/04/business/britain-gender-pay-gap.html.

33. "The Gender Pay Gap," *The Economist*, 7. október 2017. https://www.economist.com/news/international/21729993-women-still-earn-lot-less-men-despite-decades-equal-pay-laws-why-gender.

34. Lauren Lyons Cole, "Iceland's New Law Aimed at Eliminating the Gender Pay Gap Places the Country in Stark Contrast to the US," *Business Insider*, 4. janúar 2018. http://uk.businessinsider.com/iceland-gender-pay-gap-law-2018-1?IR=T&r=US

35. Jena McGregor, "Will Bans on Asking about Salary History Work?" *Houston Chronicle*, 19. nóvember 2017. http://digital.olivesoftware.com/Olive/ODN/HoustonChronicle/shared/ShowArticle.aspx?doc=HHC%2F2017%2F11%2F19&entity=Ar04514&sk=921F5F6D&mode=text.

36. "Korn Ferry Executive Survey: New Laws Forbidding Questions on Salary History Likely Changes the Game for Most Employers," Korn Ferry, 14. nóvember 2017. https://www.kornferry.com/press/korn-ferry-executive-survey-new-laws-forbidding-questions-on-salary-history-likely-changes-the-game-for-most-employers/ (sótt 25. janúar 2018).

37. Peter Georgescu, "What Are We Waiting For?" *Forbes*, 24. janúar 2018. https://www.forbes.com/sites/petergeorgescu/2018/01/24/what-are-we-waiting-for/#6d32c7c556e3.

38. Michael Wheeler,"3 years Ago, This Boss Set a $70,000 Minimum Wage for his Employees—and the Move Is Still Paying Off," CNBC, 29. ágúst 2017. https://www.cnbc.com/2017/08/29/this-boss-set-a-70000-minimum-wage-for-his-employees-3-years-ago.html.

39. Michael Wheeler, "3 years Ago, This Boss Set a $70,000 Minimum Wage for his Employees—and the Move Is Still Paying Off," CNBC, 29. ágúst 2017. https://www.cnbc.com/2017/08/29/this-boss-set-a-70000-minimum-wage-for-his-employees-3-years-ago.html.

40. Deep Patel, "Can This Shark Tank Company Take on an Industry Working a Five-Hour Day?" *Huffington Post*, 3. júní 2016. https://www.huffingtonpost.com/deep-patel/can-this-shark-tank-compa_b_10243974.html.

41. Vinnumálastofnun Bandaríkjanna, "Union Members Summary." https://www.bls.gov/news.release/union2.nr0.htm (sótt 5. janúar 2018).

42. Ewan McGaughey, "The Codetermination Bargains: The History of German Corporate and Labor Law," *Columbia Journal of European Law*, 23, nr. 1 (2016); vinnuskjal nr. 10/2015 í ritröð lagadeildar LSE. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2579932.

43. "Trade Union Membership Compared," Nationmaster. http://www.nationmaster.com/country-info/stats/Labor/Trade-union-membership#country (sótt 12. júlí 2018).

44. Michael Haberman, “Why Unions Are Bad For Companies, Employees and Customers,” Omega, 25. júní 2009. http://omegahrsolutions.com/2009/06/why-unions-are-bad-for-companies-employees-and-customers.html.

45. “The Productivity–Pay Gap,” Efnahagsmálastofnunin. https://www.epi.org/productivity-pay-gap/ (sótt 22. apríl 2018).

46. David Johnson, “These are the Most Productive Countries in the World,” *Time*, 4. janúar 2017.

47. Paul Hodgson, “Top CEOs Make More Than 300 Times the Average Worker,” *Fortune*, 22. júní 2015. http://fortune.com/2015/06/22/ceo-vs-worker-pay/.

48. Steve McDonnell, “CEO Compensation in the US vs. the World,” *Houston Chronicle*. http://work.chron.com/ceo-compensation-vs-world-15509.html (sótt 15. janúar 2018).

49. “Managing Workplace Monitoring and Surveillance,” SHRM.org, 18. febrúar 2016. https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/workplaceprivacy.aspx (sótt 15. janúar 2018).

50. Bandarísku fjarskiptaverndarlögin, 18 U.S.C. §2511 og áfram (1986).

51. Another Evil HR Director, “Privacy in the Workplace,” HRInConfidence, 13. júní 2013. http://www.hrinconfidence.com/2013_06_01_archive.html

52. *Ontario gegn Quon*, 560 U.S. 746 (2010).

53. Lögfræðiupplýsingastofnunin, “Expectation of Privacy,” Lagadeild Cornell-háskóla. https://www.law.cornell.edu/wex/expectation_of_privacy (sótt 22. apríl 2018).

54. Mark Rothstein, “Workplace Drug Testing: A Case Study in the Misapplication of Technology,” *Harvard Journal of Law and Technology* 5, haust (1991): 65–93.

7. KAFLI

Hvað starfsmenn skulda vinnuveitendum



Mynd 7.1 Hvaða ábyrgð ber starfsfólk gagnvart vinnufélögum, fyrirtækinu og sjálfu sér þegar það er að störfum? (myndheimildir, réttsælis frá efra vinstra horni: aðlögun á ljósmynd af þjónustuveri frá 2006 eftir „AaronY“/Wikimedia Commons, CC BY 2.0; aðlögun á ljósmynd af bökurum að störfum eftir Agustín Ruiz/Flickr, CC BY 2.0; aðlögun á ljósmynd af fundi þar sem maður skrifar á töflu eftir Cory Zanker/Flickr, CC BY 4.0; aðlögun á ljósmynd af afgönskum konum í vefnaðarverksmiðju í Kabúl eftir Andrea Salazar/Wikimedia Commons, almenningseign; aðlögun á ljósmynd af konu við fartölvu utandyra eftir Cory Zanker/Flickr, CC BY 4.0; aðlögun á ljósmynd af hópi fólks á spjalli eftir Cory Zanker/Flickr, CC BY 4.0; aðlögun á ljósmynd af verkamanni með loftbor eftir Nick Allen/Flickr, CC BY 2.0)

Efnisyfirlit kaflans

- 7.1 Hollusta við fyrirtækið
- 7.2 Hollusta við vörumerkið og viðskiptavini
- 7.3 Framlag til jákvæðs starfsanda
- 7.4 Fjárhagsleg heilindi
- 7.5 Gagnrýni á fyrirtækið og uppljóstrun

Inngangur

Í kaflanum Hvað vinnuveitendur skulda starfsmönnum var fjallað um þær skyldur, skuldbindingar og ábyrgð sem stjórnendur og fyrirtæki bera gagnvart starfsfólki sínu. Hér skoðum við sambandið frá hinni hliðinni og metum hvað það felur í sér, siðferðilega séð, að vera góður starfsmaður og ábyrgur vinnufélagi (mynd 7.1).

Vinnufélagar geta tjáð ólíkar skoðanir og gert það af mismiklum ákafa, hvort sem þeir eru sammála eða ósammála. Við erum ekki endilega sammála vinnufélögum okkar um öll mál. Samstarfið gengur samt best þegar við skiljum að við þurfum að koma vel saman og sýna vinnuveitandanum og hvert öðru hollustu. Um leið þurfum við að vera trú sjálfum okkur, eigin gildum og réttmætum hagsmunum. Það kostar meðvitaða vinnu að halda jafnvægi milli þessara þátta.

Hvað myndir þú til dæmis gera ef annar starfsmaður eða stjórnandi legði vinnufélaga þinn í einelti eða áreitti hann? Hvað ef fyrrverandi vinnufélagi reyndi að ráða þig til fyrirtækisins sem hann starfar nú hjá? Hvað væri siðlegt að gera? Hvernig myndir þú bregðast við ef þú kæmist að því að stjórnendur fyrirtækisins hegðuðu sér ósiðlega eða brytu lög? Hverjum gætirðu sagt frá því og við hverju mættirðu búast í kjölfarið? Hvernig er rétt að bregðast við ef viðskiptavinur kemur illa fram við þig þegar þú kemur fram fyrir hönd fyrirtækisins? Hvernig geturðu veitt góða þjónustu og stutt vörumerki fyrirtækisins við erfið starfsskilyrði?

7.1 Hollusta við fyrirtækið

7

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Skilgreint ábyrgð starfsfólks gagnvart fyrirtækinu sem það starfar hjá
- Lýst samningi um samkeppnisbann
- Útskýrt hvernig trúnaðarskylda tekur til viðskiptaleyndarmála, hugverka og gagna um viðskiptavini

Samband starfsfólks og vinnuveitenda er að breytast, einkum skilningur okkar á skuldbindingu og hollustu. Siðlegt starfsfólk skuldar fyrirtækinu heiðarlegt dagsverk og sitt besta framlag, hvort sem starfið er áhugavert eða tilbreytingarlaust. Hollustuskylda og besta mögulega framlag eru meginskyldur okkar sem starfsfólks, en inntak þeirra getur breyst. Stjórnandi sem væntir hollustu eins og hún var skilin á tuttugustu öld kann að undrast nú á tuttugustu og fyrstu öld þegar starfsfólk telur sig eiga sjálfsagðan rétt á ýmsu, óskar launahækkunar eftir sex mánuði eða tekur nýju starfi eftir tólf mánuði. Í þessum kafla verður fjallað um margvísleg álitaefni út frá því hvað starfsfólk leggur af mörkum til heildarárangurs fyrirtækisins og hvernig.

Hollustuskylda

Vinnusemi og að leggja sig fram virðast eðlilegar skyldur gagnvart vinnuveitanda. Hollusta er hins vegar óhlutbundnara hugtak og erfiðara að skilgreina. Flest starfsfólk er ekki með ráðningarsamning og því er ekki endilega til sérstakt samkomulag milli aðilanna sem tilgreinir gagnkvæma ábyrgð þeirra. Þess í stað byggjast reglurnar um ráðningarsambandið oft á fordæmisrétti hvers fylkis um umboðssambönd. Þar birtist skyldan yfirleitt sem hollustuskylda. Í öllum fimmtíu fylkjunum krefst hún þess að starfsmaður forðist að ganga gegn hagsmunum vinnuveitandans. Skyldan felur í sér nokkrar grunnreglur sem starfsfólk verður að fylgja í starfi og veitir vinnuveitendum rétt til að grípa til lagalegra úrræða gegn þeim sem brjóta reglurnar.

Almennt felur hollustuskylda í sér að starfsmanni beri að veita vinnuveitanda „holla og trúfasta“ þjónustu, starfa „í góðri trú“ og keppa ekki við hann heldur vinna að hagsmunum hans.[1] Starfsmaður má ekki vinna í eigin þágu eða í þágu þriðja aðila, einkum ef það skapar hagsmunaárekstur við vinnuveitandann.[2] Í flestum fylkjum er almenna reglan í fordæmisrétti sú að starfsmaður megi ekki gegna öðru starfi sem keppir við aðalstarfið eða stangast á við það nema hann hafi beðið um og fengið samþykki vinnuveitandans. Nákvæm mörk þessa þáttar hollustuskyldunnar eru óljós. Starfsmaður í grafískri hönnunardeild stórrar auglýsingastofu getur þó að öllum líkindum ekki tekið að sér aukastarf um helgar fyrir lítið vefhönnunarfyrirtæki vinar síns. Vinnuveitendur leyfa þó oft starfsfólki að gegna störfum sem hvorki keppa við né trufla aðalstarfið. Grafíski hönnuðurinn gæti til dæmis unnið fyrir veisluþjónustu vinar, verið brúðkaupsljósmyndari eða ritstýrt bloggi fyrir samfélagshóp sem vinnur að almannaheill.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Aukastörf eru orðin svo algeng að vefurinn Glassdoor hefur nú sérstakan flokk fyrir slík störf. Á vef Glassdoor má skoða fjölda auglýsinga um ólík aukastörf.

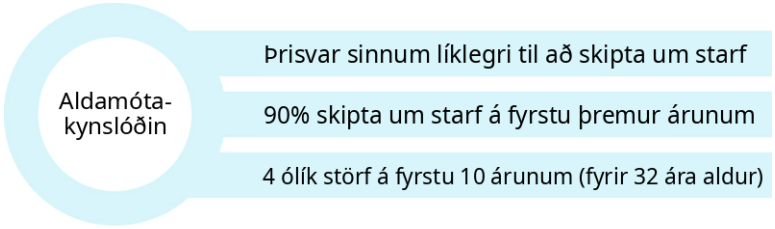
Það sem er ljóst er að starfsfólk á ekki að taka ákvarðanir í starfi fyrst og fremst í eigin þágu í stað þess að gera það sem kemur vinnuveitandanum best. Starfsmaður gæti til dæmis haft heimild til að ákveða við hvaða þjónustufyrirtæki vinnuveitandinn á viðskipti, svo sem fyrirtæki sem sjá um viðhald ljósritunarvéla eða ræstingu. Hvað ef starfsmaðurinn ætti hlutabréf í einu þeirra eða náinn ættingi hans starfaði þar? Þá hefði hann hvata til að beina viðskiptunum til þess fyrirtækis, hvort sem það þjónaði hagsmunum vinnuveitandans best eða ekki.

Umfang hollustuskyldunnar ræðst yfirleitt af því hve mikla ábyrgð eða hve mikið traust vinnuveitandi felur starfsmanni. Meira traust felur í sér ríkari skyldu. Hafi starfsmaður til dæmis mjög víðtækar heimildir eða aðgang að trúnaðarupplýsingum getur skyldan náð hæsta stigi sínu, svonefndri trúnaðarskyldu, sem fjallað var um í fyrri kafla.

Ólíkur skilningur á hollustu

Engin almennt viðurkennd skilgreining er til á hollustuskyldu starfsmanns gagnvart vinnuveitanda. Eitt merki þess að skilningur okkar á hugtakinu sé að breytast kemur fram í

könnun mannauðsráðs *Forbes*: Fólk af aldamótakynslóðinni er þrisvar sinnum líklegra en eldri kynslóðir til að skipta um starf (mynd 7.2).[3] Um níu af hverjum tíu úr aldamótakynslóðinni, eða 91 prósent, segjast ekki gera ráð fyrir að vera lengur en þrjú ár í núverandi starfi. Eldra starfsfólk bjóst hins vegar oft við að verja tíu árum eða jafnvel allri starfsævinni hjá sama vinnuveitanda. Það reiddi sig á óskrifaðan samfélagssáttmála milli vinnuveitanda og starfsfólks sem umbunaði hollustu með ævilangri ráðningu.



Heimild: Murdock, P. „The New Reality of Employee Loyalty." *Forbes*. 12. des. 2017.

Mynd 7.2 Gögn um aldamótakynslóðina og hreyfanleika á vinnumarkaði benda til þess að fólk af þeirri kynslóð skipti oftar um starf en fyrri kynslóðir. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Ráðgjafarfyrirtækið Loyalty Research Center skilgreinir hollt starfsfólk þannig að það „skuldbindi sig til að stuðla að árangri skipulagsheildarinnar. Það telur starf hjá þessari skipulagsheild vera besta kostinn... og hollt starfsfólk leitar ekki með virkum hætti að öðru starfi og bregst ekki við tilboðum." [4] Matthew Bidwell, prófessor við Wharton-viðskiptaskólann við Pennsylvaníuháskóla, segir sömuleiðis að hugtakið hafi tvær hliðar: „Önnur er að bera hag vinnuveitandans fyrir brjósti. Hin er að vera áfram hjá sama vinnuveitanda í stað þess að halda annað." Bidwell viðurkennir jafnframt: „Fólk treystir síður en áður á að skipulagsheildin gæti hagsmuna þess, og því mætti búast við minni hollustu." [5]

Hvers vegna telur starfsfólk síður að því beri hollustuskylda gagnvart fyrirtækinu? Ein ástæðan er sú að hollusta er gagnkvæm og verður til þegar báðir aðilar uppfylla skyldur sínar og ábyrgð hvor gagnvart öðrum. Flestir vinnuveitendur vilja þó ekki vera lagalega skuldbundnir gagnvart starfsfólki sínu. Þeir krefjast þess yfirleitt að nær allt starfsfólk sé ráðið án tryggðs ráðningartíma og því án langtímaráðningarsamnings. Hvorki fylkjalög né alríkislög krefjast ráðningarsamnings. Þegar fyrirtæki tekur fram að ráðningu megi slíta án tilgreindrar ástæðu gefur það því til kynna að stjórnendur skuldbindi sig ekki til langs tíma gagnvart starfsmanninum. Eðlilegt er að starfsfólk sýni minni hollustu vinnuveitanda sem það telur geta sagt því upp hvenær sem er og af hvaða lögmætu ástæðu sem er. Það er í raun inntak slíks ráðningarsambands. Starfsmaðurinn getur að sama skapi hætt hvenær sem er. Frelsi til að skipta um starf er þó aðeins kostur ef starfsmaður hefur raunverulegt svigrúm til þess og hæfni sem hann getur boðið hæstbjóðanda. Að öðrum kosti er slíkt ráðningarfyrirkomulag yfirleitt hagstæðara vinnuveitandanum en starfsfólkinu.

Önnur ástæða þess að skilningur á hollustu við skipulagsheildir virðist breytast á öllum stigum er hve miklu máli peningar skipta í starfsákvörðunum. Þegar undirmenn sjá forstjóra og aðra stjórnendur taka starfi hjá hæstbjóðanda álykta þeir fljótt að þeir eigi einnig að gæta eigin hagsmuna, eins og yfirmennirnir, í stað þess að safna starfsaldri hjá fyrirtækinu. Starfaskipti geta oft hækkað laun starfsfólks. Tökum atvinnuíþróttir sem dæmi. Áratugum

saman voru atvinnuíþróttamenn bundnir við eitt lið og gátu ekki boðið hæstbjóðanda þjónustu sína, svo að í reynd var þak á launum þeirra. Eftir nokkra dóma, þar á meðal dóm í máli Curt Flood um bindiákvæði í samningum leikmanna við St. Louis Cardinals og Major League Baseball, [6] öðluðust leikmenn loks nokkurt frelsi og geta nú skipt ört um vinnuveitanda til að hámarka tekjumöguleika sína.

Sama þróun varð í afþreyingariðnaðinum. Á fyrstu árum kvikmyndaiðnaðarins voru leikarar bundnir samningum við kvikmyndaver sem bönnuðu þeim að leika í kvikmyndum annarra kvikmyndavera og takmörkuðu þannig tekjumöguleika þeirra. Síðan breyttist afþreyingariðnaðurinn þegar leikarar fengu frelsi til að bjóða hæstbjóðanda þjónustu sína og laun þeirra hækkuðu verulega. Starfsfólk í öllum atvinnugreinum, ekki aðeins íþróttum og afþreyingu, nýtur góðs af því að geta skipt um starf ef laun þess í núverandi starfi standa í stað eða verða lægri en markaðslaun.

Önnur efnahagsleg þróun sem hafði áhrif á hollustu í einkageiranum voru umskiptin frá réttindatengdum lífeyriskerfum yfir í iðgjaldatengd lífeyriskerfi. Í fyrra kerfinu, sem oft er einfaldlega kallað lífeyriskerfi, greiðir vinnuveitandinn yfirleitt að fullu fyrir réttindi starfsfólks og þau eru reiknuð samkvæmt formúlu sem byggist meðal annars á starfsaldri og launasögu. Vinnuveitandinn rekur kerfið, ber fjárfestingaráhættuna og lofar starfsmanninum tiltekinni greiðslu við töku lífeyris. Í iðgjaldatengdu kerfi leggur starfsmaður hins vegar tiltekið hlutfall launa sinna í lífeyrissparnað, oft samkvæmt 401(k)- eða 403(b)-áætlun, og vinnuveitandinn leggur stundum til mótframlag að hluta eða öllu leyti. Þessar sparnaðaráætlanir eru hluti af bandarísku skattalögunum og sérkennileg heiti þeirra, bókstafir og tölur, vísa til undirgreina laganna. 401(k)-áætlanir eru einkum notaðar hjá fyrirtækjum sem rekin eru í hagnaðarskyni en 403(b)-áætlanir hjá stofnunum og félögum sem ekki eru rekin í hagnaðarskyni. Réttindatengd kerfi umbuna löngum starfsaldri hjá fyrirtækinu en iðgjaldatengd kerfi umbuna háum tekjum fremur en starfsaldri. Með útbreiðslu iðgjaldatengdra kerfa eiga því sumar fyrri ástæður þess að vera lengi hjá sama vinnuveitanda ekki lengur við.

Samkvæmt skýrslu PayScale um bestu starfsvenjur í launamálum nefnir fólk einkum tvær ástæður fyrir því að hætta í starfi: í fyrsta lagi hærri laun og í öðru lagi persónulegar ástæður, svo sem fjölskyldu, heilsu, hjónaband eða flutning maka.[7] Auk peninga leitar starfsfólk að sjálfsögðu merkingar í starfi og almennt er rétt að peningar einir og sér hvetja ekki til betri frammistöðu. Stjórnendur gera þó mistök ef þeir telja að peningar séu ekki einn af meginþáttum starfsánægju. Peningar skipta máli vegna þess að ef starfsfólk getur ekki staðið við fjárhagslegar skuldbindingar eða náð markmiðum sínum er líklegt að það leiti að betur launuðu starfi. Hærri laun eða önnur fríðindi geta jafnframt sýnt hollustu fyrirtækisins við starfsfólkið og hvaða vægi fyrirtækið gefur hagsmunum þess í stefnu sinni. Hér sést aftur að hollusta er gagnkvæm. Sumum nægir að framlag þeirra og góð störf séu viðurkennd og þeim þakkað til að hollustan styrkist, en aðrir kunna að þurfa áþreifanlegri umbun.

Að lokum starfar margt fólk sjálfstætt sem lausráðið starfsfólk eða verktakar í hinu nýja verktakahagkerfi. Það getur tekið að sér verkefni fyrir eitt eða fleiri fyrirtæki samtímis en er ekki starfsfólk þeirra í hefðbundnum skilningi. Því virðist eðlilegra að það nálgist vinnuna eins og löggiltur endurskoðandi eða lögmaður: ljúki faglegu verki fyrir viðskiptavin og taki

síðan við næsta verkefni, en haldi alltaf sjálfstæðri stöðu sinni. Við myndum ekki ætlast til þess að fólk í verktakavinnu sýndi vinnuveitanda hollustu þegar það er ekki starfsfólk hans.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Tengslin sem binda

Ef stjórnendum reynist erfitt að byggja upp hollustu starfsfólks og sjá það hverfa annað í leit að betri tækifærum, hvað geta þeir þá gert til að breyta stöðunni? Sum fyrirtæki leggja áherslu á hópefli, starfsmannaskemmtanir, klifurveggi eða sviflínur, en fá slíkar aðgerðir fólk í raun til að vera áfram hjá fyrirtækinu fyrir lægri laun? Yfirleitt ekki. Staðreyndin er sú að laun vega þungt þegar starfsmaður ákveður að taka nýju starfi. Starfsheldnibónusar eru því vinsæl og ef til vill árangursríkari leið til að efla hollustu. Fyrirtækið greiðir starfsmanni bónus gegn því að hann skuldbindi sig til að vera þar áfram í tiltekinn tíma.

Samkvæmt rannsókn Glassdoor[8] hækka laun starfsfólks að meðaltali um meira en 5 prósent við starfaskipti, án þess að fríðindi séu talin með. Tilboð um launahækkun og/eða starfsheldni- eða frammistöðubónus getur því fengið marga sem annars hefðu hætt til að endurskoða hug sinn og sýna fyrirtækinu áfram hollustu. Sama rannsókn leiddi í ljós að 10 prósenta launahækkun jók líkurnar á að starfsmaður yrði áfram hjá fyrirtækinu. Andrew Chamberlain, aðalhagfræðingur Glassdoor, sagði: „Mikilvægt er að bjóða starfsfólki leiðir til framgangs, en stöðuhækkun sem felst aðeins í nýju starfsheiti nægir ef til vill ekki. Samkeppnishæf laun eru mikilvægur þáttur í að draga úr starfsmannaveltu.“[9]

7

Starfsheldnibónus nægir auðvitað ekki endilega til að halda starfsmanni í starfi sem hann hatar, en hann gæti orðið til þess að starfsmaður sem kann vel við starfið ákveði að vera áfram. Bandarísku mannauðsstjórnunarsamtökin telja að aðgerðir til að halda starfsfólki eigi að vera hluti af heildstæðri launastefnu, ekki einungis umbun fyrir starfsaldur. [10] Ímyndaðu þér að samstarfsmaður þinn íhugi að yfirgefa fyrirtækið og fara til annars vinnuveitanda. Stjórnandi ykkar hefur boðið honum starfsheldnibónus gegn því að vera áfram og hann leitar ráða hjá þér. Hvað myndir þú ráðleggja honum?

Gagnrýnin hugsun

- Hvaða spurningar myndir þú leggja fyrir samstarfsmanninn til að geta betur metið hvaða ráð þú ættir að gefa honum?
- Hugleiddu sumarstörf þín, hlutastörf, vinnu með námi og starfsnám. Hvort skipti þig meira máli: launin eða að komið væri fram við þig sem raunverulegan þátttakanda en ekki aðeins sem færslu á launaskrá? Eða skipti hvort tveggja máli?
- Hvaða lærdóm dregur þú af þessu um gagnkvæma hollustu fyrirtækja og starfsfólks þeirra?

Trúnaðarskylda

Í samkeppnisumhverfi viðskipta fær margt starfsfólk daglega aðgang að upplýsingum sem vinnuveitandinn ætlast með réttu til að það fari með sem trúnaðarmál. Trúnaðarupplýsingar í eigu fyrirtækis, upplýsingar um einkaleyfi og höfundarrétt, starfsmannaskrár og launasaga

ásamt gögnum um viðskiptavini eru verðmætar eignir fyrirtækisins. Þær verða að haldast innan þess en ekki berast samkeppnisaðilum, fagtímaritum eða fjölmiðlum. Vinnuveitendur eiga fullan rétt á að ætlast til þess að starfsfólk virði trúnaðarskyldu sína og haldi slíkum upplýsingum leyndum. Stundum leiðir trúnaðarskyldan beinlínis af ráðningarsamningi, sé hann fyrir hendi, en að öðrum kosti er hún samt sem áður yfirleitt til staðar samkvæmt fordæmisreglum um umboðssamband.

Flest fyrirtæki telja að reglur bandarísks fordæmisréttar um trúnað veiti ekki næga vernd. Þau gera því oft ráðningarsamninga við starfsfólk þar sem skilyrði um trúnað eru tilgreind. Slíkir samningar leggja einhliða skyldu á starfsfólkið gagnvart vinnuveitandanum og verja því ekki starfsmann sem ráðinn er án tryggðs ráðningartíma gegn uppsögn án tilgreindrar ástæðu. Í ráðningarsamningi eru yfirleitt taldar upp ýmsar kröfur. Í flestum tilvikum telja lögin vinnuveitandann þegar eiga höfundarréttarvarin verk sem starfsfólk skapar innan starfssviðs síns, svonefnd verk unnin í starfi. Samt er yfirleitt einnig sérstakt ákvæði í samningnum um að fyrirtækið eigi öll slík verk og að eignarréttur að þeim sé framseldur til þess. Samningurinn hefur jafnframt að geyma ákvæði um framsal einkaleyfa þar sem segir að fyrirtækið eigi allar uppfinningar sem verða til innan starfssviðsins eða að réttindi til þeirra séu framseld því.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Ef þú hyggst einhvern tíma starfa sjálfstætt, taka að þér stök verkefni eða vinna sem verktaki, skaltu horfa á þetta myndskeið um hvernig trúnaðarsamningur getur hjálpað þér að vernda hugmyndir þínar.

Vinnuveitendur vilja einnig vernda viðskiptaleyndarmál**,** það er að segja upplýsingar sem hafa efnahagslegt gildi vegna þess að þær eru ekki almennt kunnar og eðlilegar ráðstafanir eru gerðar til að halda þeim leyndum. Viðskiptaleyndarmál geta meðal annars verið tæknilegar upplýsingar eða hönnunargögn, auglýsinga- og markaðsáætlanir og rannsóknar- og þróunargögn sem kæmu samkeppnisaðilum að gagni. Trúnaðarsamningar **eru** oft notaðir til að verjast þjófnaði á slíkum upplýsingum. Að jafnaði njóta flestar þeirra aðeins þeirrar verndar sem felst í kröfu fyrirtækisins um leynd en ekki verndar samkvæmt alríkislögum um hugverkarétt. Alríkislög vernda almennt skráð vörumerki, það er auðkenni í viðskiptum eins og orð, hönnun, firmamerki, slagorð, tákn og v*öru- og umbúðaútlit*. Þau veita einnig höfundum höfundarrétt að upprunalegri tjáningu í bókmenntum og listum, svo sem bókum, málverkum, tónlist, hljóðritum, leikritum, kvikmyndum og hugbúnaði. Auk þess veita þau einkaleyfi sem vernda nýjar og nytsamar uppfinningar og útfærslur nytjahluta (mynd 7.3).



Mynd 7.3 Skráð vörumerki og efni sem nýtur einkaleyfa- eða höfundarréttarverndar er verndað með lögum, en viðskiptaleyndarmál hafa enga opinbera réttarstöðu og njóta því ekki sömu verndar samkvæmt alríkislögum. Fyrirtæki vernda viðskiptaleyndarmál því yfirleitt innanhúss, oft með ráðningarsamningum. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Bandarísk fyrirtæki hafa lengi notað samninga um samkeppnisbann til að styrkja trúnaðarvernd og tryggja að starfsfólk með aðgang að viðkvæmum upplýsingum keppi ekki við fyrirtækið meðan á ráðningu stendur eða um tiltekinn tíma eftir að henni lýkur. Yfirlýstur tilgangur samninganna er að vernda hugverk fyrirtækisins, það er birtingarmyndir frumlegra hugmynda sem njóta lagaverndar, svo sem einkaleyfis, höfundarréttar eða vörumerkis. Til að samkeppnisbann sé framfylgjanlegt er það yfirleitt takmarkað í tíma og rúmi, til dæmis við tiltekinn fjölda mánaða eða ára og ákveðna fjarlægð frá starfsemi vinnuveitandans. Sum fyrirtæki hafa þó farið að krefjast slíkra samninga jafnvel af starfsfólki í miðlungs- og lægri stöðum til að hindra starfaskipti, þar á meðal fólki sem hefur engan aðgang að trúnaðarupplýsingum eða hugverkum. Um 20 prósent starfsfólks í einkageiranum í Bandaríkjunum og um einn af hverjum sex sem þénar minna en 40.000 Bandaríkjadali á ári falla nú undir samninga um samkeppnisbann. [11] Vegna aukinnar notkunar slíkra samninga telur margt starfsfólk sig fast í starfi og eiga erfitt með að skipta um vinnu. Bandaríska samkeppniseftirlitið hefur nýlega véfengt samkeppnisbönn. Þótt dómstóll hafi stöðvað framkvæmd reglu eftirlitsins kunna samningar um samkeppnisbann áfram að verða véfengdir.

7

TENGILL Á NÁMSEFNI

Hjá PandaDoc má finna sniðmát fyrir dæmigerðan samning um samkeppnisbann.

Þetta vekur siðferðilega spurningu: Þjónar þessi framkvæmd hagsmunum samfélagsins og starfsfólks? Sum fylki hafa brugðist við. Kalifornía setti lög árið 2017 sem kváðu á um að flestir samningar um samkeppnisbann væru ógildir. Samkvæmt lögunum kann starfsmaður að bera skyldu til að keppa ekki við vinnuveitandann meðan á ráðningu stendur, en skyldan fellur niður þegar ráðningunni lýkur.[12] Starfsmaður „tilheyrir“ með öðrum orðum ekki fyrirtæki að eilífu. Í Kaliforníu er samkeppnisbann sem takmarkar atvinnu eftir að starfsmaður hættir hjá vinnuveitandanum því ekki lengur framfylgjanlegt. Endurspegla þessi lög þá leið sem flest fylki munu nú fara? Fyrirtæki í Kaliforníu getur þó enn bannað starfsfólki með lögmætum hætti að sinna aukastarfi meðan á ráðningu stendur, einkum fyrir samkeppnisaðila.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Samningar um samkeppnisbann

Eftir rannsókn Erics Schneiderman, þáverandi ríkissaksóknara New York, tilkynnti skyndibitakeðjan Jimmy John's árið 2016 að hún myndi ekki framfylgja samningum um samkeppnisbann sem láglaunafólk hafði undirritað og bönnuðu því að vinna á öðrum samlokustöðum. Fyrirtækið samþykkti einnig að hætta að nota slíka samninga. Samkeppnisbann Jimmy John's hafði bannað öllu starfsfólki, óháð stöðu, að vinna meðan á ráðningu stóð og í tvö ár eftir hana hjá öðrum fyrirtækjum sem seldu „langlokur, langar fylltar samlokur, sælkerasamlokur, pítur og/eða vafðar eða rúllaðar samlokur“ innan tveggja mílna frá hvaða Jimmy John's-stað sem var í Bandaríkjunum.[13]

Schneiderman sagði um samningana: „Þeir takmarka hreyfanleika og tækifæri starfsfólks í viðkvæmri stöðu og neyða það til að vera áfram með hótun um málshöfðun.“ Lisa Madigan, ríkissaksóknari Illinois, hafði einnig hafist handa og höfðað mál þar sem þess var krafist að dómstóll ógilti slík ákvæði. „Það er ósanngjarnt gagnvart starfsfólki í Illinois og skaðlegt fyrirtækjum í fylkinu að hindra fólk í að leita starfa hjá samkeppnisaðila,“ sagði Madigan. „Þegar fyrirtæki festa láglaunafólk í störfum þess og banna því að leita betur launaðra starfa annars staðar hafa þau enga ástæðu til að hækka laun eða bæta fríðindi.“[14]

Jimmy John's er með meira en 2.500 sérleyfisstaði í fjörutíu og sex fylkjum. Samningurinn gerði fyrrverandi starfsfólki því erfitt að fá vinnu á samlokustað í nánast hvaða stórborg Bandaríkjanna sem var.

Gagnrýnin hugsun

- Hvaða öðrum tilgangi en að refsa starfsfólkinu þjóna samningar um samkeppnisbann þegar fólki í lægri stöðum er gert að undirrita þá?
- Gerum ráð fyrir að yfirmatreiðslumaður eða varaforstjóri markaðsmála eða rekstrar hjá Jimmy John's eða annarri stórri samlokukeðju hætti hjá fyrirtækinu og búi yfir þekkingu á viðskiptaleyndarmálum og samkeppnisstefnu þess. Ætti að skylda viðkomandi til að bíða í umsaminn tíma áður en hann tekur starf hjá samkeppnisaðila? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?
- Hvað er sanngjarnt gagnvart öllum aðilum þegar æðstu stjórnendur búa yfir einstökum og viðkvæmum upplýsingum um fyrrverandi vinnuveitanda sinn?

Vinnuveitendur geta einnig sett inn ákvæði sem bannar að leita til viðskiptavina og starfsfólks. Það ver fyrirtækið gegn því að starfsmaður sem fer í annað starf reyni síðan að lokka viðskiptavini eða fyrrverandi samstarfsfólk með sér. Þótt slík ákvæði séu háð takmörkunum geta þau verið áhrifarík tæki til að vernda hagsmuni vinnuveitandans af því að halda í starfsfólk og viðskiptavini. Starfsfólk á þó sérstaklega erfitt með að fylgja þeim á tiltölulega lokuðum mörkuðum. Dæmi um orðalag allra ákvæðanna sem hér hefur verið fjallað um eru á mynd 7.4.

Ákvæði um samkeppnisbann
Starfsmaður samþykkir að í eitt ár eftir að hann hættir störfum hjá fyrirtækinu muni hann ekki sinna sömu eða svipaðri starfsemi og hann sinnti fyrir fyrirtækið hjá neinu fyrirtæki innan 100 mílna frá fyrirtækinu.

Ákvæði sem bannar að leita til viðskiptavina eða starfsfólks
Starfsmaður samþykkir að í tvö ár eftir að hann hættir störfum hjá fyrirtækinu muni hann hvorki leita til viðskiptavina þess í viðskiptaskyni né reyna að ráða starfsfólk þess.

Ákvæði um trúnað
Starfsmaður samþykkir að meðan hann starfar hjá fyrirtækinu og um ótiltekinn tíma eftir að ráðningunni lýkur muni hann hvorki slá eign sinni á, miðla, upplýsa um né nýta trúnaðarupplýsingar, hugverk eða viðskiptaleyndarmál.

Mynd 7.4 Eftir að samningi lýkur takmarka algeng ákvæði í ráðningarsamningum bæði samkeppni og það að leitað sé til viðskiptavina eða starfsfólks. Önnur ákvæði krefjast trúnaðar meðan á ráðningu stendur og eftir að henni lýkur. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY-NC-SA 4.0-leyfi)

Síðasta ákvæðið sem starfsmaður kann að þurfa að undirrita er ákvæði um bann við niðrandi ummælum. Það bannar honum að rægja fyrrverandi vinnuveitanda eða rýra orðspor hans af ásetningi.

7.2 Hollusta við vörumerkið og viðskiptavini

7

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Lýst hvernig starfsfólk hjálpar til við að byggja upp vörumerki og viðhalda því
- Rætt hvernig þjónusta starfsfólks við viðskiptavini getur gagnast fyrirtæki eða skaðað það

Gott ráðningarsamband gagnast bæði stjórnendum og starfsfólki. Þegar vörur eða þjónusta fyrirtækis eru lögmætar og öruggar og starfsmannastefnan sanngjörn og mannúðleg ættu stjórnendur að geta treyst því að starfsfólkið sýni vörunum eða þjónustunni og viðskiptavinum fyrirtækisins einlæga hollustu. Enginn starfsmaður á að þurfa að ljúga eða hylma yfir mistök fyrirtækisins, en allt starfsfólk ætti að vera reiðubúið að skuldbinda sig af heilindum gagnvart siðlegum vinnuveitanda.

Virðing fyrir vörumerkinu

Öll fyrirtæki verja tíma, fyrirhöfn og fjármunum til að þróa vörumerki, það er vöru eða þjónustu sem tiltekið fyrirtæki markaðssetur undir ákveðnu heiti. Apple, Coca-Cola, Amazon, BMW, McDonald's og aðrir eigendur eftirsóttra vörumerkja vita að uppbygging vörumerkis, sem felst í að skapa, aðgreina og viðhalda ímynd þess eða orðspori, er mikilvæg leið til að auka verðmæti fyrirtækis, selja vörur og þjónustu og efla viðskiptavild. Í þeirri merkingu sem hér er fjallað um nær hugtakið „vörumerki“ til ímyndar, orðspors, myndmerkis, slagorðs eða tiltekinnar litasamsetningar sem hefur verið skráð sem vörumerki. Fyrirtækið á þá merkið og aðrir þurfa leyfi þess til að nota það með lögmætum hætti, eins og gildir um hinn sérstaka bláa lit Tiffany.

Fyrirtæki vilja og ætlast til þess að starfsfólk styðji við uppbyggingu vörumerkisins. Samkvæmt fræðslustjóra American Express er vörumerkið til dæmis afurð fyrirtækisins og einkunnarorð þess hafa alltaf verið: „Ánægt starfsfólk skapar ánægða viðskiptavini.“[15] American Express leggur mikla áherslu á starfsánægju vegna þess að fyrirtækið telur þá stefnu vernda og efla vörumerkið. Tæknisamsteypan Cisco nýtir jákvæða þátttöku starfsfólks í vörumerkjauppbyggingu og kom á fót samfélagsmiðlaverkefni sem virkjar starfsfólkið (mynd 7.5). Starfsfólkið er hvatt til að sýna sköpunargáfu í færslum sem efla vörumerkið. Ávinningurinn er sá að væntanlegir umsækjendur fá innsýn í starfið hjá Cisco og núverandi starfsfólk finnur að fyrirtækið treystir hugmyndum þess og metur þær að verðleikum.[16]



Mynd 7.5 Þetta starfsfólk Cisco tilheyrir nýstofnuðu fjarteymi um árangur viðskiptavina á Indlandi og hjálpar til við að kynna vörumerkið og ef til vill einnig að stuðla að breytingum. Konur hafa verið hlutfallslega fáar í störfum í STEM-greinum, það er vísindum, tækni, verkfræði og stærðfræði, og hópurinn er stoltur af því að tilheyra teymi með jafnt kynjahlutfall. Myndin var send í árlega keppnina #WeAreCisco #LoveWhereYouWork með myllumerkinu #womenintech og myndatextanum „Afsakið, við erum uppteknar við að hafa áhrif.“ (myndheimild: aðlögun á verki Shojana Ravi/Cisco, CC BY 4.0, notað með leyfi https://thenetwork.cisco.com)

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á þetta myndskeið sem útskýrir hugtakið hollusta við vörumerki.

Nú á dögum getur þó verið sérstaklega erfitt að vernda vörumerki þar sem viðskiptavinir og jafnvel starfsfólk geta auðveldlega birt neikvæðar upplýsingar um það á netinu og samfélagsmiðlum. Lítum á dæmi úr skyndibitaiðnaðinum. Á mynd sem birt var á Facebook-síðu Taco Bell sást starfsmaður sleikja röð taco-skelja. Á YouTube-myndskeiði sást starfsmaður Domino’s Pizza hrækja á mat, setja ost upp í nefið á sér og síðan í samloku og nudda notuðum uppþvottasvampi við nára sér.[17] Á Twitter birti starfsmaður Burger King í Japan mynd af sér liggjandi á hamborgarabrauðum á vinnutíma.

Öll fyrirtækin brugðust skjótt við. Talsmaður Taco Bell sagði að maturinn hefði ekki verið borinn fram fyrir viðskiptavini og starfsmanninum á myndinni hefði verið sagt upp. Starfsmönnunum tveimur hjá Domino’s sem stóðu að myndskeiðunum var sagt upp og þeir áttu yfir höfði sér ákæru fyrir alvarlegt afbrot og einkamál. Domino’s sagði að mengaði maturinn hefði aldrei verið afhentur. Samkvæmt fréttatilkynningu Burger King var brauðið á myndinni úrgangur vegna mistaka við pöntun og því var þegar fargað eftir myndatökuna. Starfsmanninum á myndinni var sagt upp.

Dæmin sýna hve miklu tjóni óhollt eða óánægt starfsfólk getur valdið, einkum á samfélagsmiðlum. Öll fyrirtækin þrjú urðu fyrir fjárhagslegu tjóni og töpuðu viðskiptavild í kjölfar atvikanna og áttu í erfiðleikum með að endurheimta traust almennings á vörum sínum. Skammtíma- og langtímakostnaður slíkra atvika skýrir hvers vegna fyrirtæki fjárfesta í að byggja upp hollustu starfsfólks við vörumerkið.

Í viðtali *Harvard Business Review* við Colin Mitchell, alþjóðlegan varaforseta vörumerkjamála hjá McDonald's, kemur fram að góð uppbygging vörumerkis krefjist þess að fyrirtæki beini markaðsstarfi sínu ekki aðeins að viðskiptavinum heldur einnig að starfsfólki, því það sé „einmitt fólkið sem getur gert vörumerkið raunverulegt fyrir viðskiptavinum".[18] Það kallast innri markaðssetning þegar starfsfólk er fengið til að trúa á vöruna, sannfærast um að fyrirtækið selji eitthvað sem sé þess virði að kaupa og jafnvel íhuga að kaupa það sjálft. Auðvitað vill sumt starfsfólk kannski ekki gegna hlutverki talsmanns fyrirtækisins. Er sanngjarnt að ætlast til þess að starfsmaður sé eins konar sendiherra fyrirtækisins hvar sem hann fer, jafnvel utan vinnutíma í samskiptum við vini og nágranna? Gerum ráð fyrir að vinnuveitendur bjóði starfsfólki verulegan afslátt af vörum eða þjónustu sinni. Er það sanngjörn leið til að viðhalda gagnkvæmri hollustu stjórnenda og starfsfólks? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Innri markaðssetning er mikilvæg leið til að takast á við áhugaleysi starfsfólks gagnvart fyrirtækinu. Hún hjálpar því að mynda persónuleg tengsl við vörur og þjónustu fyrirtækisins. Án slíkra tengsla er líklegra að starfsfólk gangi gegn væntingum fyrirtækisins, eins og í skyndibitadæmunum þremur hér á undan. Þar er ljóst að starfsfólkið trúði ekki á vörumerkið og var neikvætt í garð fyrirtækisins. Algengasta vandamálið er yfirleitt ekki svo öfgafullt. Oftar birtist það sem lítill metnaður eða slæleg frammistaða í starfi. Líklegra er að starfsfólk sýni vörumerkinu hollustu þegar það og fyrirtækið eiga sameiginlegan tilgang og sjálfsmynd.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Á vef Working Advantage má skoða afslætti sem fyrirtæki bjóða. Fyrirtæki bjóða starfsfólki stundum verulegan afslátt til að hvetja það til að kaupa og styðja vörur fyrirtækisins.

Skyldur gagnvart viðskiptavinum

Þar sem starfsfólk er fyrsti tengiliður almennings við fyrirtæki ber því að hjálpa fyrirtækinu að mynda jákvætt samband við viðskiptavini. Frammistaða þess hefur mikil áhrif á það hvaða mynd viðskiptavinir fá af fyrirtækinu. Sú mynd hefur ekki aðeins áhrif á fyrirtækið heldur einnig allt starfsfólkið sem reiðir sig á velgengni þess til framfærslu. Starfsfólk hefur því einnig siðferðilegar skyldur í samskiptum við viðskiptavini og á að sýna þeim virðingu. Vinnuveitendur geta ýtt undir góða framkomu gagnvart viðskiptavinum með því að veita starfsfólki svigrúm til að beita eigin dómgreind í samskiptum við þá.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á þetta gamansama myndskeið um slæma þjónustu við viðskiptavini.

Ein slæm reynsla viðskiptavinar af áhugalausum starfsmanni getur nægt til að grafa undan hollustu við vörumerkið, sama hve hart fyrirtækið hefur unnið að því að byggja hana upp. Á sama hátt getur ein góð reynsla eflt viðskiptavild.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Viðskiptavinahugtakið endurskilgreint

Stundum leggur áhugasamt starfsfólk meira á sig en starfið krefst til að þjóna viðskiptavinum vel, jafnvel þótt það eigi enga eiginlega „viðskiptavini“. Kathy Fryman er dæmi um slíkan starfsmann. Hún var húsvörður í þrjá áratugi í aldargömlum skóla innan sjálfstæða skólaumdæmisins í Augusta í Kentucky. Hún annaðist ekki aðeins skólabygginguna heldur einnig fólkið í henni. [19]

Fryman gerði við hurðir sem lokuðust ekki, síma sem hringdu ekki og viðvörunarkerfi sem gáfu ekki hljóð þegar þau áttu að gera það. Hún hélt utan um lykla og sópaði óhrein gólf fyrir foreldrakvöld. Allt þetta tilheyrði starfi húsvarðar, en hún gerði miklu meira.

Fryman spurði hjúkrunarfræðinginn oft hvernig veikum nemanda liði. Hún ræddi við kennara um barn sem gekk í gegnum erfiðleika heima fyrir. Ef kennari nefndi að hann vantaði eitthvað var það komið á skrifborðið daginn eftir. Nemandi sem vantaði eitthvað fyrir kennslustund fann það skyndilega í bakpokanum. Lisa McCrane, fræðslustjóri skólahverfisins, sagði um Fryman: „Hún hefur einstakt lag á að láta aðra finna fyrir umhyggju, huggun og góðri aðhlynningu.“ Fryman sagði sjálf: „Ég þarf að vera að gera eitthvað fyrir einhvern.“

Viðskiptavinir Fryman komu ekki til að kaupa vöru sem færði henni sölulaun. Viðskiptavinir hennar voru nemendur og kennarar, foreldrar og skattgreiðendur. Samt veitti hún þjónustu sem allir vinnuveitendur gætu verið stoltir af, þjónustu sem skipti máli fyrir fólk á hverjum degi.

Gagnrýnin hugsun

- Geta stjórnendur fundið, þroskað og hvatt fleiri starfsmenn á borð við Fryman, eða er löngunin til að „gera eitthvað gott fyrir einhvern“ meðfæddur eiginleiki sumra starfsmanna sem aðra skortir?
- Hvernig væri rétt að umbuna starfsmanni sem sýnir sams konar hollustu og Fryman? Laun hennar voru ákveðin samkvæmt launatöflum skólahverfisins. Hefði átt að greiða henni sérstaka greiðslu fyrir þjónustu umfram það sem vænst var? Veita henni viðbótarfrí á launum? Eða annars konar umbun?
- Starfsfólk sem sýnir sama eldmóð og Fryman gerir það oft vegna þeirrar innri umbunar sem það fær af starfinu. Aðrir vilja ef til vill einfaldlega fá viðurkenningu og þakkir fyrir framlag sitt. Ef þú værir fræðslustjóri skólahverfisins, hvernig myndir þú viðurkenna framlag Fryman? Mætti til dæmis bjóða henni að ræða við nýtt starfsfólk um tækifæri til að veita framúrskarandi þjónustu?

Starfsfólk sem kemur vel fram við viðskiptavini er fyrirtækinu verðmætt og á skilið að komið sé vel fram við það. Viðskiptavinir eru þó stundum dónalegir eða sýna starfsfólki óvirðingu og

skapa þannig erfiðar aðstæður fyrir starfsmann sem vill standa sig vel. Best er að stjórnendur og starfsmaðurinn takist sameiginlega á við vandann. Í Pizza Hut-málinu hér á eftir komu viðskiptavinir starfsmanni í slæma stöðu.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Hefur viðskiptavinurinn alltaf rétt fyrir sér?

Á sjálfstætt reknum Pizza Hut-sérleyfisstað í Oklahoma[20] létu tveir fastagestir kynferðisleg og móðgandi ummæli falla við starfsmann að nafni Lockard. Hún sagði yfirmanni sínum að henni líkaði ekki að þjóna þeim. Kvöld eitt komu gestirnir aftur inn á veitingastaðinn og yfirmaðurinn skipaði Lockard að þjóna þeim. Hún gerði það, en í þetta sinn réðust þeir á hana. Starfsmanni ber að veita góða þjónustu, en sú skylda felur ekki í sér að þola áreitni.

Lockard höfðaði mál gegn vinnuveitanda sínum, eiganda sérleyfisstaðarins, fyrir að taka kvartanir hennar ekki alvarlega og neyða hana til að þola áfram kynferðislega áreitni og árásir af hálfu viðskiptavina. Kviðdómur féllst á kröfur hennar og dæmdi henni 360.000 Bandaríkjadali í bætur. Áfrýjunardómstóll staðfesti dóminn.

Gagnrýnin hugsun

- Enginn starfsmaður á augljóslega að þurfa að búast við líkamsárás, en hversu langt ætti að ætlast til að starfsfólk gangi í nafni þjónustu við viðskiptavini? Ætti það að þurfa að þola niðrandi ummæli? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?
- Rétt eins og allt starfsfólk á að sýna viðskiptavinum virðingu ber öllum vinnuveitendum siðferðileg og oft lagaleg skylda til að tryggja öryggi starfsfólks á vinnustað. Það felur í sér að skapa öruggt vinnuumhverfi. Ef þú ættir þennan Pizza Hut-sérleyfisstað, til hvaða verndarráðstafana myndir þú grípa fyrir starfsfólkið?

7

7.3 Framlag til jákvæðs starfsanda

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Útskýrt ábyrgð starfsfólks á að sýna samstarfsfólki virðingu
- Lýst skyldu starfsfólks til að fylgja stefnu og siðareglum fyrirtækisins
- Rætt tegundir ofbeldis á vinnustað

Þú kannt að verja meiri tíma með samstarfsfólki en nokkrum öðrum, jafnvel fjölskyldu og vinum. Hæfni þín til að eiga góð samskipti við samstarfsfólk getur því haft veruleg áhrif á líf þitt og afstöðu þína til starfsins og vinnuveitandans. Á vinnustöðum mætast alls konar persónuleikar, en óháð vinnulagi, óskum eða sérvisku skuldar starfsfólk hvert öðru kurteisi og virðingu. Það merkir ekki að allir þurfi alltaf að vera sammála, því oft er nauðsynlegt að meta ólík sjónarmið um rekstrarvanda og tækifæri til að finna lausnir. Okkur ber þó jafnframt að takmarka ágreining við málefni en beina honum ekki að fólki. Þetta skuldum við

hvert öðru sem manneskjur og einnig fyrirtækinu, svo deilur á vinnustað valdi hvorki fólkinu þar né fyrirtækinu sjálfu varanlegu tjóni.

Góð samskipti við samstarfsfólk

Starfsmaður sem á góð samskipti við samstarfsfólk getur stuðlað að betri árangri fyrirtækisins. Hvað getur starfsfólk gert til að skapa samstilltari vinnustað með jákvæðum starfsanda?

Eitt sem þú getur gert er að halda opnum huga. Þegar þú byrjar í nýju starfi veltir þú ef til vill fyrir þér hvort samskiptin við nýtt samstarfsfólk verði jafn góð og í fyrra starfi. Ef þér samdi ekki við fólkið þar og leitaðir að breytingu gætir þú óttast að sama staða komi upp á nýja vinnustaðnum. Ekki dæma fyrir fram. Kynnstu nýju samstarfsfólki. Þiggðu boð í hádegisverð eða bjóddu öðrum með þér, taktu þátt í viðburðum um helgar og félagslífi vinnustaðarins og ef til vill þeim hefðum sem tengja reynslumikið og nýtt starfsfólk í anda samvinnu.

Annað sem þú getur gert er að muna að sýna góðvild. Allir eiga slæman dag af og til. Ef þú sérð að samstarfsmaður á erfiðan dag getur óvænt góðverk bætt líðan viðkomandi. Það þarf ekki að vera stórt í sniðum. Bjóðstu til að vera lengur og hjálpa viðkomandi að ná knöppum skilafresti eða færðu þeim sem sinnir sérstaklega erfiðu verkefni kaffi eða hollt snarl. Hafðu orðtakið í huga: „Gott er að vera mikilvægur, en mikilvægara er að vera góður.“

Til að samband geti gengið vel, þar á meðal samband samstarfsfólks, þurfa aðilarnir að bera virðingu hvert fyrir öðru og sýna hana í verki. Forðastu það sem gæti móðgað aðra. Eignaðu þér til dæmis ekki verk annarra. Sýndu víðsýni. Þegar einhver nefnir málefni á borð við stjórnmál eða trúarbrögð skaltu hlusta og sýna öðrum sjónarmiðum umburðarlyndi.

Sömuleiðis ber að forðast kynferðislega brandara, sögur, frásagnir og tvíræðar vísanir. Þótt þér kunni að finnast hægt að ræða hvað sem er í vinnunni er það ekki svo. Öðrum kann að þykja efnið ófyndið eða móðgandi og stjórnendur kunna að grípa til aðgerða gegn þér ef tilkynnt er um slíka hegðun. Samstarfsfólkið neyðist ef til vill til að hlusta, en þú ættir aldrei að setja það í óþægilega stöðu.

Leggðu þig fram um að eiga góð samskipti við alla, jafnvel erfitt fólk. Þú valdir ekki samstarfsfólkið og sumir kunna að vera erfiðir í samskiptum. Fagmennska krefst þess þó að við reynum að mynda eins góð starfstengsl og unnt er, óháð persónulegu áliti okkar á samstarfsfólkinu. Okkur líkar væntanlega mjög vel við suma, höfum hlutlausa afstöðu til annarra og kunnum raunverulega illa við enn aðra. Ábyrgð okkar á vinnustað er engu að síður að sýna öllum virðingu og að minnsta kosti kurteisi. Líklegt er að okkur líði þá betur með okkur sem fagfólk og að við stöndum jafnframt við skuldbindingar okkar gagnvart fyrirtækinu.

Að lokum skaltu ekki nota samfélagsmiðla til að slúðra. Slúður á vinnustað getur valdið vanda hvar sem er, en ef til vill sérstaklega á samfélagsmiðlum. Láttu því ekki undan þeirri freistingu að fá útrás á netinu vegna samstarfsfólks. Þá virðist þú smásmuguleg og óáreiðanleg manneskja og samstarfsfólk kann að hætta að eiga samskipti við þig. Þú gætir einnig brotið gegn samfélagsmiðlastefnu vinnuveitandans og átt á hættu agaviðurlög eða uppsögn.

Að skilja ólíka persónuleika

Það getur verið flókið að skilja ólíka persónuleika á vinnustað, en slíkur skilningur er nauðsynlegur til að byggja upp góðan samstarfsanda. Ein gagnleg leið kann að vera að efla eigin tilfinningagreind, það er hæfnina til að greina tilfinningar annarra og þekkja og stjórna eigin tilfinningum. Einn þáttur í því að beita tilfinningagreind er samkennd, viljinn til að setja sig í spor annarra.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Telur þú að þú þekkir þig vel? Taktu þetta ókeypis persónuleikapróf á netinu frá IDR Labs. Það kann að segja þér eitthvað sem þú vissir ekki og getur nýtt þér í starfi.

Við höfum öll ólíkan persónuleika í starfi sem birtist í því hvernig við hugsum og hegðum okkur á vinnustað. Persónuleikarnir eru margir og enginn þeirra er öðrum æðri eða óæðri, en þeir eru ein leið okkar til að sýna sérstöðu í starfi (mynd 7.6). Sum okkar treysta fyrst og fremst á rökhugsun og leggja áherslu á rök og skynsemi. Önnur láta hjartað ráða og leggja alltaf meiri áherslu á miskunn en réttlæti í samskiptum við aðra.



Mynd 7.6 Hvers konar persónuleika hefur þú? (myndheimild: Jackson Ceszyk/Flickr, CC BY 4.0)

Starfsfólk getur einnig haft mjög ólíkan starfsstíl, það er þann hátt sem því finnst þægilegast að vinna verkefni sín. Sum okkar sækjast eftir sjálfstæði og störfum eða verkefnum sem þau geta leyst ein. Önnur kjósa teymis- eða verkefnavinnu sem leiðir þau í samskipti við ólíka persónuleika. Enn önnur vilja blöndu af þessu tvennu. Sum setja í forgang að ljúka verkinu á sem skilvirkastan hátt en önnur meta ferlið við að vinna verkefnið með öðrum og sameiginlega reynslu sem því fylgir. Enginn stíll er réttur eða rangur, en öllu starfsfólki gagnast að þekkja eigin óskir og vita eitthvað um persónuleika samstarfsfólks í starfi. Markmiðið er að hvert okkar geri sér grein fyrir því hvað stuðlar helst að eigin árangri og ánægju í starfi.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Persónuleikapróf

Ímyndaðu þér að þú stýrir deild þar sem tuttugu og fimm starfsmenn heyra beint undir þig. Tveir þeirra eru sérfræðingar á sínu sviði. Þér líkar vel við þá hvorn um sig og berð virðingu fyrir þeim, rétt eins og hinu starfsfólki deildarinnar, en þeim kemur einfaldlega ekki saman og þeir vinna því aldrei saman.

Hvernig leysir þú þennan persónuleikaárekstur? Þú getur ekki einfaldlega krafist þess að samstarfsmennirnir vinni saman, því persónuleikar breytast ekki að skipun. Þú verður samt að gera þitt besta til að skapa aðstæður þar sem þeir geta að minnsta kosti unnið saman af kurteisi. Þótt stjórnendur geti hvorki breytt mannlegu eðli né komið í veg fyrir þann persónuleikaágreining sem óhjákvæmilega kemur upp er hluti af ábyrgð þeirra að skapa samstillt vinnuumhverfi. Aðrir munu meta frammistöðu þína eftir þeim samstarfsanda sem þú ræktar í deildinni.

Gagnrýnin hugsun

Starfstengsl skipta starfsánægju miklu máli. Hvað myndir þú gera til að efla samstarf í deildinni?

Að draga úr ofbeldi á vinnustað

Nýleg atvik hafa sýnt það, til dæmis skotárásin í höfuðstöðvum YouTube í San Bruno í Kaliforníu í apríl 2018, [21] að ofbeldi á vinnustað er raunverulegt vandamál. Allt starfsfólk á þátt í að gera vinnustaðinn bæði öruggan og samstilltan. Starfsfólki ber í reynd lagaleg og siðferðileg skylda til að beita ekki ofbeldi í starfi og stjórnendum ber að fyrirbyggja eða stöðva ofbeldi. Samkvæmt Rannsóknastofnun um öryggi og heilbrigði á vinnustöðum (NIOSH), rannsóknastofnun OSHA, fellur ofbeldi á vinnustað yfirleitt í einn af fjórum flokkum: afbrotaásetning, ofbeldi eins starfsmanns gegn öðrum, ofbeldi sem á rætur í persónulegu sambandi og ofbeldi af hálfu viðskiptavinar. [22]

Þegar afbrotaásetningur liggur að baki ofbeldi hefur gerandinn engin lögmæt tengsl við fyrirtækið eða starfsfólk þess og ofbeldið er oft hluti af afbroti á borð við rán eða hnupl. Ofbeldi milli samstarfsmanna á sér stað þegar núverandi eða fyrrverandi starfsmaður ræðst á annan starfsmann á vinnustaðnum. Um 15 prósent allra manndrápa á vinnustöðum má rekja til ofbeldis eins starfsmanns gegn öðrum. Öll fyrirtæki eiga á hættu slíkt ofbeldi og meðal áhættuþátta er að ekki sé gerð bakgrunnsathugun á sakaferli við ráðningu.

Þegar ofbeldi sprettur af vanda í persónulegu sambandi tengist gerandinn yfirleitt ekki fyrirtækinu beint heldur þolandanum sem starfar þar. Þessi flokkur nemur tæplega 10 prósentum allra manndrápa á vinnustöðum. Konur eru í meiri hættu en karlar á að verða fyrir slíku ofbeldi. Í fjórða tilvikinu á gerandinn lögmæt tengsl við fyrirtækið, ef til vill sem viðskiptavinur eða sjúklingur, og beitir ofbeldi í húsnæði þess. Stór hluti ofbeldis af hálfu viðskiptavina á sér stað í næturklúbbum, veitingarekstri og heilbrigðisþjónustu. Árið 2014 mátti rekja um fimmtung allra manndrápa á vinnustöðum til slíks ofbeldis.[23]

Siðareglur

Fyrirtæki eiga rétt á að krefjast þess að starfsfólk, þar á meðal stjórnendur, taki siðlegar ákvarðanir. Til að styðja við það markmið setja flest fyrirtæki skriflegar siðareglur eða starfsreglur sem allt starfsfólk á að fylgja. Þær taka til fjölmargra málefna, allt frá ástarsamböndum á vinnustað og kynferðislegri áreitni til reglna um ráðningar og uppsagnir, viðskiptamannarisnu, mútugreiðslna og gjafa, persónulegra viðskipta með hlutabréf fyrirtækisins sem kunna að bera vott um notkun innherjaupplýsinga um afkomu þess, aukastarfa og tuga annarra atriða. Dæmigerðar siðareglur, óháð fyrirtæki eða atvinnugrein, hafa einnig að geyma ýmis stöðluð ákvæði sem flétta oft saman reglufylgni og siðferðileg sjónarmið (tafla 7.1).

Dæmi um siðareglur

Tafla 7.1

Fylgni við öll lög	Starfsfólk verður að fylgja öllum lögum, þar á meðal lögum um mútugreiðslur, svik, verðbréf, umhverfismál, öryggi og ráðningarsambönd.
Spilling og svik	Starfsfólk má ekki þiggja tilteknar tegundir gjafa eða risnu frá viðskiptavinum, birgjum eða samstarfsaðilum. Mútugreiðslur eru bannaðar við allar aðstæður.
Hagsmunaárekstrar	Starfsfólk verður að upplýsa um og/eða forðast persónulega, fjárhagslega eða aðra hagsmuni sem gætu haft áhrif á hæfni þess til að sinna starfsskyldum sínum.
Eignir fyrirtækisins	Starfsfólk verður að umgangast eignir fyrirtækisins af virðingu og varfærni, misnota þær ekki og vernda húsnæði og aðrar efnislegar eignir þess.
Stefna um netöryggi og stafræn tæki	Starfsfólk má ekki nota tölvubúnað fyrirtækisins til að miðla ólöglegu, móðgandi eða ólöglega afrituðu efni eða heimsækja vefsvæði sem kunna að stefna neti eða netþjónum fyrirtækisins í hættu. Það verður að virða trúnaðarskyldu sína í öllum samskiptum á netinu.
Samfélagsmiðlastefna	Starfsfólki er [eða er ekki] heimilt að fara inn á eigin samfélagsmiðlareikninga á vinnutíma, en ætlast er til þess að það sýni ábyrgð, fylgi stefnu fyrirtækisins og haldi uppi framleiðni.
Kynferðisleg áreitni	Starfsfólk má ekki viðhafa óumbeðna eða óvelkomna kynferðislega tilburði, fara fram á kynferðislegan greiða eða sýna aðra munnlega eða líkamlega hegðun af kynferðislegum toga. Það er ávallt rangt að gera stöðuhækkun, umbun, þjálfun eða önnur starfstengd hlunnindi háð því að einstaklingur sætti sig við óvelkomna hegðun af kynferðislegum toga.[24]
Virðing á vinnustað	Starfsfólk verður að sýna samstarfsfólki á öllum stigum virðingu. Hvorki óviðeigandi né ólögleg hegðun verður liðin.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Siðareglur Exxon Mobil eru dæmigerðar fyrir flest stórfyrirtæki. Lestu siðareglur Exxon Mobil á vef fyrirtækisins og taktu eftir að þar er krafist siðlegrar framkomu á öllum stigum fyrirtækisins. Exxon ætlast til þess að stjórnendateymið sýni öllu starfsfólki viðeigandi hegðun með fordæmi sínu. Ef þú starfaðir hjá Exxon, þættu þér reglurnar þá skiljanlegar og

skýrar um hvað er leyfilegt og hvað ekki? Settu þig áfram í spor starfsmanns, tilgreindu þann hluta reglnanna sem þú telur mikilvægastan fyrir þig og útskýrðu hvers vegna.

Tvö svið verðskulda sérstaka athygli: netöryggi og áreitni. Nýlegar fréttir hafa varpað ljósi á innbrot í rafræn kerfi á borð við tölvur og gagnagrunna. Starfsfólk og stjórnendur geta óbeint stuðlað að slíkum brotum á gagnaöryggi með óheimilli netnotkun, hirðulausri notkun tölvupósts og annarri óvarkárni. Stórfyrirtæki á borð við Equifax, LinkedIn, Sony, Facebook og JP Morgan Chase hafa orðið fyrir þjófnaði á upplýsingum um viðskiptavini. Það hefur dregið úr trausti neytenda og stundum leitt til þess að fyrirtækin þurfa að greiða háar sektir. Starfsfólk á þátt í að koma í veg fyrir slík brot með því að fylgja nákvæmlega reglum fyrirtækisins um persónuvernd og trúnað, notkun og geymslu lykilorða og aðrar öryggisráðstafanir sem takmarka aðgang við þá sem hafa til þess heimild.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á tvö myndskeið til að fræðast meira um nýleg gagnabrot. Horfðu annars vegar á myndskeið um hvernig 13 milljarða Bandaríkjadala sekt J.P. Morgan Chase varð sú hæsta í sögunni frá *CBS Evening News*. Horfðu hins vegar á myndskeið um innbrotið í Sony PlayStation og þjófnað gagna um 77 milljónir notenda frá *CBS Early*.

Almenningur er jafnframt orðinn meðvitaðri um áreitni á vinnustöðum, einkum vegna #MeToo-hreyfingarinnar sem fylgdi uppljóstrunum árin 2017 og 2018 um áralanga kynferðislega misnotkun af hálfu valdamikilla karla í Hollywood og Washington, DC, sem og á alls konar vinnustöðum, meðal annars í íþróttum og listum. Þolandi kynferðislegrar áreitni getur verið af hvaða kyni sem er, þar á meðal sama kyni og gerandinn. Gerandinn getur verið yfirmaður, samstarfsmaður, annar starfsmaður, stjórnandi eða stjórnarmaður, starfsnemi, ráðgjafi eða einstaklingur utan fyrirtækisins. Hverjar sem aðstæðurnar eru er áreitni og ógnandi hegðun röng og stundum refsiverð, og alltaf ber að tilkynna hana.

7.4 Fjárhagsleg heilindi

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Lýst ábyrgð starfsfólks gagnvart vinnuveitanda í fjármálum
- Skilgreint innherjaviðskipti
- Rætt um mútugreiðslur og lagalegar og siðferðilegar afleiðingar þeirra

Starfsfólk getur staðið frammi fyrir siðferðilegum álitamálum í fjármálum, einkum í tengslum við mútugreiðslur og innherjaviðskipti með verðbréf. Slík vafasöm „gróðatækifæri“ geta skilað þúsundum eða jafnvel milljónum dala og freistingin því verið mikil. Innherjaviðskipti og mútugreiðslur eru hins vegar alvarleg lögbrot sem geta leitt til fangelsisvistar og hárra sekta.

Innherjaviðskipti

Þegar einhver kaupir eða selur hlutabréf, skuldabréf eða aðrar fjárfestingar á grundvelli óopinberra upplýsinga sem líklegar eru til að hafa áhrif á verð verðbréfsins kallast það innherjaviðskipti. Sá sem veit til dæmis að til stendur að yfirtaka fyrirtæki og að hlutabréfaverð þess muni hækka þegar upplýsingarnar verða opinberar gæti keypt bréfin fyrir hækkunina og selt þau síðar með meiri hagnaði. Sömuleiðis gæti sá sem býr yfir innherjaupplýsingum um yfirvofandi verðfall selt allan hlut sinn á gildandi verði áður en upplýsingarnar eru birtar. Hann myndi þannig forðast tapið sem aðrir hluthafar verða fyrir þegar verðið lækkar. Þótt erfitt geti verið að sanna innherjaviðskipti eru þau í eðli sínu svik. Þau eru ólögleg, ósiðleg og ósanngjörn, valda öðrum fjárfestum oft tjóni og grafa jafnframt undan trausti almennings á hlutabréfamarkaðnum.

Reglur um innherjaviðskipti eru nokkuð flóknar. Þær hafa mótast af túlkun alríkisdómstóla á ákvæði 10(b)(5) í bandarísku verðbréfaviðskiptalögunum frá 1934 og af ákvörðunum bandaríska verðbréfaeftirlitsins (SEC). Þar eru tilgreindar nokkrar tegundir brota. Ein þeirra er að innherji, yfirleitt einhver sem starfar fyrir fyrirtækið, eigi viðskipti þótt hann búi yfir mikilvægum trúnaðarupplýsingum sem varða verðmæti hlutabréfa þess. Önnur er að utanaðkomandi aðili eigi viðskipti eftir að hafa fengið slíkar upplýsingar frá innherja eða aflað þeirra með óviðeigandi hætti. Jafnvel sá sem miðlar mikilvægum óopinberum upplýsingum til annarra fyrir hönd einhvers annars getur gerst sekur um lögbrot.

Hugtakið „innherji“ er víðtækt og nær til stjórnenda, stjórnarmanna og starfsfólks fyrirtækis sem gefur út verðbréf. Einstaklingur getur jafnframt talist „tímabundinn innherji“ ef hann stofnar tímabundið til sérstaks trúnaðarsambands við fyrirtæki og öðlast þannig trúnaðarupplýsingar um fjárhag þess og rekstur. Fjárfestingarbankamenn, verðbréfamiðlarar, lögmenn, endurskoðendur og annað fagfólk sem alla jafna stendur utan fyrirtækisins getur talist til tímabundinna innherja. Hið sama getur átt við um blaða- og sjónvarpsfréttamenn.

Þekkt innherjaviðskiptamál, *Verðbréfaeftirlit Bandaríkjanna gegn Texas Gulf Sulphur Co.* (1968), átti rætur að rekja til fundar Kidd-námunnar og varðaði starfsmenn námufyrirtækisins Texas Gulf Sulphur. [25] Þegar starfsmenn námunnar fengu fyrst að vita að fundist hefði mikil og afar verðmæt koparæð keyptu þeir hlutabréf í fyrirtækinu en héldu upplýsingunum leyndum. Þegar fundurinn var kynntur opinberlega hækkaði hlutabréfaverðið og starfsmennirnir seldu bréf sín með verulegum hagnaði. Bandaríska verðbréfaeftirlitið og dómsmálaráðuneytið sóttu starfsmennina til saka fyrir innherjaviðskipti og þeir voru sakfelldir. Þeim var gert að skila öllum hagnaðinum af viðskiptunum. Mál um innherjaviðskipti fá oft mikla umfjöllun, einkum þegar þekktir einstaklingar eru ákærðir.

7

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

Innherjaviðskipti og trúnaðarskylda

Eitt þekktasta innherjaviðskiptamálið varðaði Michael Milken, Dennis Levine og Martin Siegel, sem allir voru stjórnendur hjá Drexel Burnham Lambert (DBL), auk fyrirtækisins sjálfs.[26] Ivan Boesky, sem einnig var ákærður, var utanaðkomandi fjárfestir sem stundaði högnunarviðskipti og veðjaði á yfirtökur fyrirtækja. Hann virtist hafa ótrúlegt lag á að sjá fyrir

hvaða fyrirtæki yrðu yfirtekin, kaupa hlutabréf í þeim tímanlega og hagnast verulega. Margir veltu fyrir sér hvernig hann færi að þessu. Svarið var að hann svindlaði. Boesky sótti innherjaupplýsingar beint til upptakanna, helstu fjárfestingarbankanna. Hann greiddi Levine og Siegel fyrir upplýsingar um fyrirhugaðar yfirtökur, sem var ólöglegt, og hagnaðist gríðarlega á nær öllum stórum viðskiptum á níunda áratugnum, þegar samrunaæði ríkti. Þar á meðal voru risaviðskipti með olíufyrirtæki á borð við Texaco, Getty, Gulf og Chevron.

Grunsemdir vöknuðu hjá bandaríska verðbréfaeftirlitinu eftir að því barst ábending um upplýsingaleka. Rannsakendur fundu leynilegan bankareikning Levine í Sviss og þar var allt féð sem Boesky hafði greitt honum. Levine upplýsti þá um þátt Boeskys gegn samkomulagi um vægari refsingu. Verðbréfaeftirlitið fylgdist í kjölfarið með Boesky og kom þannig einnig upp um Siegel og Milken.

Viðurlögin voru þau þyngstu sem dæmd höfðu verið fram að þessu. Milken, mikilvægasti sakborningurinn í málinu, samþykkti að greiða 200 milljónir dala í sekt til hins opinbera, 400 milljónir dala til fjárfesta sem höfðu orðið fyrir tjóni af háttsemi hans og 500 milljónir dala til viðskiptavina DBL, samtals 1,1 milljarð dala. Hann var dæmdur í tíu ára fangelsi og ævilangt bann við hvers kyns þátttöku í verðbréfageiranum. Boesky hlaut þriggja og hálfs árs fangelsisdóm, var sektaður um 100 milljónir dala og honum var varanlega bannað að starfa við verðbréf. Levine samþykkti að greiða 11,5 milljónir dala og tvær milljónir til viðbótar í vangoldna skatta. Hann fékk einnig ævilangt bann og var dæmdur í tveggja ára fangelsi.

Milken og Levine brugðust fjárhagslegum skyldum sínum gagnvart vinnuveitandanum og viðskiptavinum fyrirtækisins. Innherjaviðskipti valda fyrirtæki ekki aðeins miklum ímyndarvanda heldur geta þau einnig bakað því lagalega ábyrgð. DBL var að lokum talið skaðabótaskylt í einkamálum vegna háttsemi starfsfólks síns. Fyrirtækið var einnig ákært fyrir brot gegn bandarísku lögunum gegn skipulagðri glæpastarfsemi (RICO) og varð loks gjaldþrota árið 1990.

(Eftir fangelsisvistina hefur Milken reynt að bæta ímynd sína. Hann hvetur aðra eindregið til að forðast þau afbrot sem hann sjálfur framdi og hefur styrkt ýmis verðug málefni í Los Angeles.)

Gagnrýnin hugsun

- Vinnuveitendur í fjármálaþjónustu þurfa að setja starfsfólki sínu strangar reglur um faglega framkomu. En jafnvel þótt slíkar reglur séu til, hvernig á starfsfólk að rækja trúnaðarskyldu sína með því að gæta eigna fyrirtækisins og koma sanngjarnt fram við viðskiptavini? Hvaða úrræði myndir þú leggja til svo fólk sem starfar í bönkum, verðbréfaviðskiptum og fjármálaráðgjöf haldi sig innan marka laga og siðferðilegra viðmiða?
- Málið var áberandi í fréttum á níunda áratugnum og ákærðu hlutu allir þungar sektir og fangelsisdóma. Hvernig telur þú að tekið yrði á sambærilegu máli í dag?
- Ætti að hvetja starfsfólk í þessum atvinnugreinum til að afla sér formlegrar vottunar í siðferði hjá hinu opinbera eða fagfélögum, eða jafnvel gera slíka vottun að skilyrði? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Mútugreiðslur og bandarísku lögin gegn mútugreiðslum erlendis

Starfsfólki getur einnig boðist að þiggja mútur. Mútur felast í því að greiða reiðufé eða önnur efnisleg verðmæti fyrir verknað sem stríðir gegn lagalegum eða siðferðilegum viðmiðum á vinnustað. Mútugreiðslur brjóta gegn lögum í öllum fimmtíu fylkjum Bandaríkjanna og einnig gegn bandarísku alríkislögunum um erlendar mútugreiðslur, sem banna mútur í alþjóðlegum viðskiptum. Þær skaða yfirleitt ekki aðeins einstaklinga heldur einnig samkeppnisaðila, stjórnvöld og frjálsa markaðskerfið í heild. Mútur eru þó oft ekki jafn augljósar og umslag fullt af peningum. Því er mikilvægt að skilja hvað telst til mútna.

Ýmis atriði ráða því hvort siðlegt og löglegt sé að gefa eða þiggja gjöf: verðmæti hennar, tilgangur, aðstæður, staða viðtakandans, stefna fyrirtækisins og gildandi lög. Fyrirtæki vill og á rétt á að vænta þess að starfsmaður með ákvörðunarvald taki ákvarðanir með hagsmuni fyrirtækisins að leiðarljósi fremur en eigin hagsmuni. Gerum til dæmis ráð fyrir að starfsmaður hafi heimild til að kaupa ljósritunarvél fyrir fyrirtækið. Vinnuveitandinn vill fá bestu vélina á hagstæðasta verðinu að teknu tilliti til gæða, þjónustu, ábyrgðar og annarra þátta. En hvað gerist ef starfsmaðurinn þiggur verðmætt gjafakort frá söluaðila sem býður vél með hærri rekstrar- og viðhaldskostnaði og pantar síðan vélina hjá honum? Slík ákvörðun er augljóslega ekki í þágu vinnuveitandans. Starfsmaðurinn brýtur þá gegn siðferðilegum og lagalegum reglum og að öllum líkindum einnig stefnu fyrirtækisins. Vilji fyrirtæki að starfsfólk geri alltaf það sem rétt er þarf það að setja stefnu og verklagsreglur sem tryggja að starfsfólkið þekki reglurnar og viti hvaða afleiðingar það hefur að brjóta þær.

Gjöf kann að vera einlægur þakklætisvottur, en samt er hætta á að hún brjóti gegn reglum fyrirtækisins eða jafnvel lögum. Vel samin gjafastefna sem starfsfólki er kynnt með skýrum hætti veitir leiðbeiningar um hvað megi þiggja frá viðskiptavinum eða söluaðilum og við hvaða aðstæður. Þar ætti að koma skýrt fram hvort starfsfólki sé heimilt að þiggja gjafir á vinnustað eða utan hans og hverjir megi gefa eða þiggja þær. Sé heimilt að þiggja gjafir ætti stefnan að tilgreina leyfilegt verðmæti þeirra og tegund og við hvaða aðstæður megi þiggja þær.

Ef starfsmaður er í vafa um hvort gjöf sé of stór eða verðmæt til að hann megi þiggja hana ætti hann að leita ráða hjá réttum yfirmanni eða deild innan fyrirtækisins. Skynsöm fyrirtæki bjóða starfsfólki einfalt verklag til að kanna hvað samræmist gjafareglunum og hvað ekki. Leita má til dæmis til ábendingarlínu um siðferðismál eða einfaldlega til mannauðsdeildar.

Sem dæmi um gjafastefnu má líta til strangra reglna alríkisstjórnar Bandaríkjanna.[27] Starfsmaður alríkisstjórnarinnar má hvorki gefa yfirmanni sínum gjöf né safna fyrir slíkri gjöf. Hann má heldur ekki þiggja gjöf frá lægra launuðum undirmanni. Við árleg tilefni þar sem hefð er fyrir gjöfum, svo sem á afmælum og hátíðum, má starfsmaður gefa yfirmanni gjöf að verðmæti undir 10 dölum. Starfsmaður má hvorki óska eftir né þiggja gjöf sem honum er veitt vegna opinberrar stöðu hans. Einnig er óheimilt að þiggja gjafir frá aðilum sem eiga erindi við stofnunina eða óska eftir ákvörðun hennar. Við sérstök tilefni, svo sem hátíðir, má starfsmaður almennt þiggja gjafir að verðmæti undir 20 dölum, nema tíðni þeirra veki grun um óviðeigandi háttsemi. Gjafir sem fela í sér afþreyingu, svo sem dýrar máltíðir á veitingahúsum, sæta einnig takmörkunum. Að lokum þarf að tilkynna gjafir þegar heildarverðmæti þeirra frá einum aðila fer yfir 390 dali á almanaksári. Sum einkafyrirtæki fylgja svipuðum reglum.

7

Mútugreiðslur skapa sérstakan siðferðilegan vanda fyrir starfsfólk í alþjóðlegum viðskiptum. Þótt öll fyrirtæki vilji ná ábatasömum samningum víða um heim vænta flest þeirra þess að starfsfólk fylgi bæði lögum og stefnu fyrirtækisins við samningsgerðina. Bandarísku lögin sem banna mútugreiðslur í alþjóðlegum viðskiptum nefnast lögin gegn mútugreiðslum erlendis (FCPA). Þau eru breyting á verðbréfaviðskiptalögunum frá 1934, einni mikilvægustu löggjöf Bandaríkjanna um gagnsæi í stjórnarháttum fyrirtækja. FCPA-lögin voru sett árið 1977 og þeim var breytt 1988 og 1998. Meginmarkmið þeirra er að banna fyrirtækjum og stjórnendum þeirra að múta eða hafa áhrif á erlenda embættismenn með peningagreiðslum eða annars konar umbun í því skyni að afla sér eða halda viðskiptatækifærum utan Bandaríkjanna. Bandaríska verðbréfaeftirlitið og dómsmálaráðuneytið framfylgja lögunum sameiginlega. [28] Lögin ná til athafna bandarískra fyrirtækja og fulltrúa þeirra, erlendra félaga með hlutabréf skráð á bandarískum mörkuðum og bandarískra ríkisborgara, annarra bandarískra þegna og íbúa sem vinna að spillingarbroti erlendis. Lögin gilda hvort sem viðkomandi er staddur í Bandaríkjunum eða ekki. Þetta nefnist ríkisfangsreglan. Lög gegn mútugreiðslum skipta fyrirtæki með starfsemi erlendis og sölu milli landa miklu máli. Fyrirtæki og einstaklingar sem eru sakfelld fyrir slíka háttsemi geta þurft að greiða háar sektir og einstaklingar geta jafnframt átt yfir höfði sér fangelsisvist.

FCPA-lögin banna fulltrúa fyrirtækis sem stofnað er í Bandaríkjunum að múta erlendum embættismanni til að öðlast viðskiptalegt forskot í viðkomandi landi. Þau banna hins vegar ekki sérstaklega að stjórnanda erlends einkafyrirtækis sé mútað. Hugtakið erlendur embættismaður er skilgreint rúmt. Það nær ekki aðeins til þeirra sem starfa beint fyrir hið opinbera heldur einnig til stjórnenda fyrirtækja sem eru í eigu eða undir stjórn hins opinbera. Undanþága er gerð fyrir „fyrirgreiðslugreiðslur“, það er lágar fjárhæðir sem greiddar eru lægra settum opinberum starfsmönnum til að flýta venjubundnum verkum á borð við afgreiðslu skjala eða tengingu rafmagns, en ekki til að hafa áhrif á úthlutun samnings.

Ólöglegar greiðslur þurfa ekki að vera í reiðufé; þær geta falist í hvers kyns verðmætum, svo sem gjöfum og ferðalögum. BHP Billiton, bandarískt orkufyrirtæki, og GlaxoSmithKline, breskt lyfjafyrirtæki, voru til dæmis sektuð um 25 milljónir dala hvort fyrir að kaupa miða handa erlendum embættismönnum á Ólympíuleikana í Peking í Kína árið 2008.[29] Sektir fyrir slík brot geta verið háar. Fyrirtæki geta jafnframt þurft að skila hagnaði sem aflað var með brotunum. Sænska fjarskiptafyrirtækið Telia, sem skráð er á Nasdaq, samþykkti til dæmis nýlega að greiða nær milljarð dala, 965 milljónir, til að ljúka máli vegna brota gegn FCPA-lögunum. Brotin fólust í mútugreiðslum til að afla viðskipta í Úsbekistan.[30]

TENGILL Á NÁMSEFNI

Á vef bandarísku verðbréfaeftirlitsins er gagnvirkur listi yfir aðgerðir eftirlitsins til að framfylgja FCPA-lögunum, flokkaður eftir almanaksári og heiti fyrirtækis. Þar er hægt að nálgast frekari upplýsingar. Smelltu á *Telia* til að lesa nánar um málið sem nefnt var í málsgreininni hér á undan. Telur þú viðurlögin hafa verið of þung eða ekki nógu þung? Hvers vegna?

Oft er deilt um áhrif laga á borð við FCPA-lögin, sem leggja siðferðilegar skyldur á starfsfólk og vinnuveitendur þess. Sum telja lögin veikja samkeppnisstöðu bandarískra fyrirtækja á

erlendum mörkuðum en önnur líta á þau sem undirstöðu siðlegs kerfis frjálsrar fyrirtækjastarfsemi. Stjórnendur sem starfa á alþjóðlegum mörkuðum telja gagnrýni á stranga framfylgd laganna eiga nokkurn rétt á sér. Sú skoðun er einnig útbreidd að ólögleg eða ósiðleg háttsemi sé stundum nauðsynleg til að ná árangri. Lögmaður orkufyrirtækisins Cinergy lýsti afstöðu margra stjórnenda með þessum orðum: „Dómsmálaráðuneytið ætti að skammast sín fyrir þröngsýni sína og vanhæfni til að skilja raunverulegar aðstæður í heiminum.“[31] Sumar þjóðir telja mútugreiðslur í viðskiptum menningarlega viðurkenndar og líta fram hjá slíkri háttsemi.

Þeir sem styðja stranga framfylgd FCPA-laganna benda á að lögin nái ekki aðeins til athafna bandarískra fyrirtækja. Þau jafni einnig samkeppnisstöðuna, því að þau hafi víðtæka lögsögu yfir erlendum fyrirtækjum og stjórnendum þeirra. Eftir að Bandaríkin settu FCPA-lögin fóru önnur ríki sömu leið. Samningur Efnahags- og framfarastofnunarinnar (OECD) frá 1997 gegn mútugreiðslum hefur átt mikinn þátt í því að aðildarríki hans, þar á meðal Bretland og flest ríki Evrópusambandsins, hafa sett strangari lög gegn mútugreiðslum. Bretland setti lög um mútugreiðslur árið 2010 og Kanada lög um spillingu erlendra embættismanna árið 1999. Ríki Evrópusambandsins hafa einnig sett slík lög. Þá er til samningur OECD um baráttu gegn mútum til erlendra opinberra starfsmanna í alþjóðlegum viðskiptum. Fjörutíu og þrjú ríki eiga aðild að honum, þar á meðal öll þrjátíu og fimm OECD-ríkin og átta önnur ríki.

Fyrirtæki og starfsfólk sem eiga viðskipti á erlendum mörkuðum sæta auknu eftirliti stjórnvalda. Því er þeim í hag að setja sér skýra siðferðisstefnu og framfylgja henni. Fyrirtæki verða að þjálfa starfsfólk á öllum stigum í að fylgja leiðbeiningum og reglum um lögmæta starfshætti í stað þess að taka þátt í ólöglegri háttsemi á borð við greiðslur „undir borðið“ eða „utan bókhalds“ (mynd 7.7).



Mynd 7.7 Greiðslur „undir borðið“ og „utan bókhalds“ eru í raun mútur. (Myndheimild: breytt útgáfa af ljósmynd af peningaseðlum í umslagi eftir Chris Potter/Flickr, CC BY 2.0)

Siðferðileg forysta

Mútugreiðslur eru aðeins eitt af fjölmörgum siðferðilegum álitamálum sem starfsfólk kann að mæta á vinnustað. Ekki gilda jafn skýrar reglur um öll slík álitamál og um ólöglega háttsemi á borð við mútugreiðslur. Starfsfólk kann að vera beðið um að gera eitthvað sem er löglegt en telst ekki siðlegt. Starfsmaður gæti til dæmis fengið trúnaðarupplýsingar í eigu annars fyrirtækis sem gætu veitt fyrirtæki hans ósanngjarnt samkeppnisforskot. Ætti hann að nýta upplýsingarnar?

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Ættir þú að nýta upplýsingar ef þú efast um að það sé rétt?

Gerum ráð fyrir að þú sért meðeigandi að farsælu tölvuráðgjafarfyrirtæki sem býður í samning við stórt tryggingafélag. Helsti keppinautur þinn er fyrirtæki sem hefur yfirleitt boðið sambærilega þjónustu á svipuðu verði. Nýr starfsmaður sem áður vann hjá keppinautnum segir þér hins vegar að fyrirtækið ætli að taka upp nýja verðlagningu og bjóða skemmri afhendingarfresti. Þau kjör verði hagstæðari en tilboðið sem þú hugðist leggja fyrir tryggingafélagið. Gerum ráð fyrir að þú hafir gengið úr skugga um að starfsmaðurinn brjóti hvorki gegn samkeppnisbannssamningi né trúnaðarsamningi og að hann hafi því ekki veitt þér upplýsingarnar með ólöglegum hætti.

Gagnrýnin hugsun

Myndir þú breyta verði og afhendingartíma til að bjóða betur en keppinauturinn? Eða myndir þú segja bæði keppinautnum og væntanlegum viðskiptavini frá því sem þú hefur komist að? Hvers vegna?

Flest fyrirtæki segjast vilja að allt starfsfólk hlíti lögum og taki siðlegar ákvarðanir. Ekki er þó sanngjarnt að ætlast til þess að starfsfólk reiði sig eingöngu á eigin tilfinningu fyrir réttu og röngu. Það þarf leiðsögn, þjálfun og forystu til að takast á við þau fjölmörgu gráu svæði sem koma daglega upp í viðskiptum. Fyrirtækið getur veitt slíka leiðsögn með því að setja skýr viðmið, siðareglur og stefnu. Æðstu stjórnendur veita einnig mikilvæga leiðsögn með því að haga sér sjálfir siðlega og vera þannig öðrum fyrirmynd.

7.5 Gagnrýni á fyrirtækið og uppljóstrun

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Dregið saman reglur og lög sem gilda um gagnrýni starfsfólks á vinnuveitanda
- Borið kennsl á aðstæður þar sem starfsmaður verður uppljóstrari

Í þessum kafla hefur verið fjallað um margvíslegar skyldur starfsfólks gagnvart vinnuveitendum sínum. Starfsfólk er þó ekki vélmenni. Það hefur sjálfstæðar skoðanir og frelsi til að gagnrýna yfirmenn sína og fyrirtæki, jafnvel þótt stjórnendur taki slíkri gagnrýni

ekki alltaf fagnandi. Hvers konar gagnrýni telst sanngjörn og siðleg? Hvað er löglegt og hvernig ætti að koma fram við starfsfólk sem upplýsir um misferli?

Dregið úr launaleynd

Áratugum saman framfylgdu flest bandarísk fyrirtæki stefnu um launaleynd sem bannaði starfsfólki að segja hvert öðru frá launum sínum eða ræða þau sín á milli. Ástæðan var augljós: fyrirtækin vildu ekki að launaákvarðanir þeirra sættu gagnrýninni skoðun. Þau vissu að ef starfsfólk þekkti laun hvers annars myndi það draga í efa þann launamun sem launaleyndin hafði falið.

Á síðustu árum hafa aðstæður tekið að breytast. Tíu fylki Bandaríkjanna hafa sett lög sem banna vinnuveitendum að krefjast launaleyndar: Kalifornía, Kólóradó, Illinois, Louisiana, Maine, Michigan, Minnesota, New Hampshire, New Jersey og Vermont. [32] Afgerandi breyting varð árið 2012. Þá varð ljóst af nokkrum ákvörðunum vinnumálanefndar Bandaríkjanna og alríkisdómstóla að ekki væri hægt að framfylgja flestum reglum um launaleynd og að þær brytu gegn alríkislögum um vinnumarkaðinn (29 U.S.C. §§ 157–158). [33] Almennt veita vinnumarkaðslög starfsfólki rétt til sameiginlegra aðgerða, þar á meðal til að ræða sín á milli einstök ráðningarkjör á borð við laun. Viðeigandi ákvæði bandarísku vinnumarkaðslaganna frá 1935 (NLRA) gilda um starfsfólk hvort sem það á aðild að stéttarfélagi eða ekki. Fyrirtæki með ófélagsbundið starfsfólk eru því ekki undanþegin og lögin vernda allt launafólk. Árið 2014 gaf Barack Obama Bandaríkjaforseti út tilskipun sem bannaði fyrirtækjum með alríkissamninga að banna slíka launaumræðu. [34]

Opnari launaumræða endurspeglar vaxandi vilja starfsfólks til að vera vel upplýst og geta dregið ákvarðanir fyrirtækisins í efa eða gagnrýnt þær. Hvert leitar starfsfólk ef það þorir ekki að ræða mál á vinnustað af ótta við reiði yfirmannsins? Samfélagsmiðlar eru einn líklegur vettvangur. Lögverndin nær almennt til launaumræðu á Facebook, Twitter eða Instagram. Samkvæmt 7. gr. NLRA njóta tveir eða fleiri starfsmenn verndar þegar þeir standa saman að því að bæta ráðningarkjör og vinnuaðstæður eða ræða slíkar úrbætur. Verndin gildir jafnt á netinu og augliti til auglitis, rétt eins og annars staðar.

Tjáning á samfélagsmiðlum

Verndar fyrsti viðauki stjórnarskrár Bandaríkjanna starfsfólk sem gagnrýnir yfirmann sinn eða fyrirtæki á vinnustað? Almennt er svarið nei. Það kann að koma þeim á óvart sem telja viðaukann vernda alla tjáningu, en svo er ekki. Réttindaskrá stjórnarskrárinnar var samin til að vernda borgara gegn stjórnvöldum sem fara út fyrir valdmörk sín, ekki gegn vinnuveitendum. Í fyrsta viðaukanum segir:

> „Þingið skal engin lög setja um stofnun trúarbragða eða banna frjálsa iðkun þeirra; það skal ekki heldur skerða málfrelsi eða prentfrelsi, rétt fólks til að koma saman með friðsamlegum hætti eða rétt þess til að beina til stjórnvalda beiðni um úrbætur vegna óréttlætis.“

Lykilorðin eru „þingið skal engin lög setja“. Þau merkja að stjórnvöld og stjórnmálamenn geta ekki stjórnað því með lögum eða reglum hvað fólk segir. Málfrelsisverndin gildir hins vegar almennt ekki á vinnustöðum einkageirans og verndar því ekki gagnrýni á vinnuveitanda.

Merkir það að reka megi starfsmann fyrir að gagnrýna fyrirtækið eða yfirmann sinn? Við flestar aðstæður er svarið já. Ef einhver skrifar til dæmis á samfélagsmiðla „Yfirmaður minn er hálfviti“ eða „Fyrirtækið mitt er hræðilegur vinnustaður“ er líklegt að reka megi viðkomandi án þess að hann geti leitað réttar síns. Þetta á við ef ráðningin er uppsegjanleg án tilgreindrar ástæðu (sjá fyrri umfjöllun í þessum kafla). Tjáningin, og þar með starfsmaðurinn, nýtur engrar sérstakrar verndar nema uppsögnin sjálf brjóti gegn alríkislögum, svo sem VII. bálki bandarísku mannréttindalaganna frá 1964.

Öll getum við einhvern tíma reiðst vinnuveitanda okkar eða yfirmönnum. Okkur ber engu að síður að reyna að leysa ágreininginn innan fyrirtækisins og forðast að gera opinber þau mál sem enn er unnið að innanhúss. Vinnuveitendum er yfirleitt óheimilt að ræða mannauðsmál sem varða tiltekna starfsmenn. Starfsfólk ætti sömuleiðis að fara með kvartanir sem trúnaðarmál þar til ákæra hefur verið gefin út eða einkamál höfðað.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Adrian Duane og IXL Learning

Adrian Duane hafði starfað í um eitt ár hjá IXL, menntatæknifyrirtæki í Kísildal, [35] þegar hann lenti í deilum við yfirmann sinn um hvort hann gæti haft sveigjanlegan vinnutíma. Duane var þá nýkominn úr læknisleyfi eftir kynleiðréttingaraðgerð.

Duane birti gagnrýna umsögn á Glassdoor.com eftir að yfirmaður hans hafði, að sögn Duane, hafnað beiðni hans um breyttan vinnutíma. Í umsögninni sagði meðal annars: „Ef þú ert ekki hvítur eða asískur gagnkynhneigður einstaklingur sem leggur áherslu á fjölskylduna, eða samkynhneigður einstaklingur sem fellur að meginstraumnum, átt 1,7 börn og hefur mikinn áhuga á mjúkbolta, er líklegt að þú verðir út undan.... Flestir stjórnendur skilja ekki hvað orðið ‚mismunun‘ merkir og virðast ekki heldur telja að það skipti máli.“[36]

Samkvæmt dómsgögnum sýndi Paul Mishkin, forstjóri IXL, Duane útprentun af Glassdoor-umsögninni á fundi um kvartanir hans. Duane var sagt upp á fundinum. IXL hélt því fram að niðrandi færslan bæri vott um „slæma dómgreind og siðferðiskennd“. Öryggisverðir höfðu þegar tæmt skrifborð Duane og sett persónulega muni hans í kassa og síðan var honum fylgt út úr húsinu. Að sögn IXL hafði fyrirtækið samþykkt beiðnir Duane um frí eða breytt vinnufyrirkomulag og byði alla jafnt velkomna án tillits til kynvitundar.

Vinnumálanefnd Bandaríkjanna tók mál Duane fyrir. Gerald M. Etchingham dómari taldi færsluna ekki hafa verið þátt í sameiginlegum aðgerðum starfsfélaga Duane. Hún nyti því ekki verndar NLRA, enda hefði tilgangurinn ekki verið að bæta sameiginleg ráðningarkjör eða vinnuaðstæður. Etchingham sagði færslu Duane fremur hafa verið „reiðikast“ og „barnalegt háð“ í garð vinnuveitandans en tjáningu sem nyti verndar 7. gr. NLRA. Með öðrum orðum var færslunni ekki ætlað að vekja umræður. Hún var nafnlaus og einhliða og aðeins birt einu sinni. „Færsla Duane á Glassdoor.com var ekki samfélagsmiðlafærsla á borð við færslu á Facebook eða Twitter. Glassdoor.com er þess í stað vefsvæði sem IXL og væntanlegir starfsmenn nota sem ráðningartæki.“[37]

Ákvörðun vinnumálanefndarinnar er athyglisvert skref í réttarþróuninni, nú þegar nefndin reynir að láta vernd NLRA ná til notkunar starfsfólks á samfélagsmiðlum. Mál Duane vegna meintrar mismununar í starfi samkvæmt VII. bálki bandarísku mannréttindalaganna frá 1964 er enn til meðferðar hjá Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum.

Gagnrýnin hugsun

- Hvaða siðferðilegar og lagalegar skyldur hefur starfsfólk til að forðast að tala illa um vinnuveitanda sinn í reiðikasti, einkum á eigin vef fyrirtækisins?
- Ættu stjórnendur að leyfa starfsfólki að gagnrýna fyrirtækið án þess að óttast hefndaraðgerðir? Gætu stjórnendur haft gagn af því að leyfa slíka gagnrýni? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Reglur um samfélagsmiðla eru enn í þróun, en gildandi lög gera almennt ekki greinarmun eftir því á hvaða vef eða vettvangi vinnuveitandi er gagnrýndur. Gagnrýni á yfirmann nýtur því að mestu engrar sérstakrar verndar. Eins og áður kom fram má starfsfólk birta á netinu upplýsingar um laun, vinnutíma og vinnuaðstæður og slík tjáning nýtur verndar samkvæmt alríkislögum. Almenn kvörtun undan vinnuveitanda nýtur því ef til vill ekki verndar fyrsta viðaukans en getur notið verndar NLRA ef hún varðar ráðningarkjör eða vinnuaðstæður. Flestir dómstólar eru þó sammála um að persónuleg gagnrýni á yfirmann eða fyrirtæki, sem tengist hvorki launum né vinnuaðstæðum, njóti ekki verndar. Starfsfólk nýtur vitaskuld engrar verndar ef það birtir rangar eða villandi upplýsingar á samfélagsmiðlum í því skyni að skaða orðspor fyrirtækisins eða stjórnenda þess.

7

Uppljóstrun: áhætta og umbun

Að upplýsa um misferli, það er að leita til opinberrar stofnunar og greina frá lögbroti vinnuveitanda, er annars eðlis en hversdagsleg gagnrýni. Uppljóstrun er almennt talin þjónusta við almenning, því hún hjálpar samfélaginu að draga úr misferli á vinnustöðum. Það er þó ekki auðvelt að vera uppljóstrari og sá sem hyggst stíga það skref ætti að búast við ýmsum hindrunum. Verði nafn uppljóstrarans opinbert getur uppljóstrunin jafngilt því að fórna starfsferlinum. Jafnvel þótt uppljóstrarar haldi starfi sínu fá þeir oft ekki stöðuhækkun og geta mætt gremju bæði stjórnenda og annars starfsfólks sem óttast um eigin störf. Þeir kunna jafnframt að vera settir á svartan lista svo erfitt verði að fá starf hjá öðru fyrirtæki, einmitt vegna þess að þeir breyttu siðlega.

Að upplýsa um misferli vinnuveitanda er því stór ákvörðun sem getur haft miklar afleiðingar. Flest starfsfólk vill þó ekki hylma yfir siðlausa eða ólöglega háttsemi, enda ætti það ekki að gera það. Hvenær ætti starfsmaður að ákveða að upplýsa um misferli yfirmanns eða fyrirtækis? Siðfræðingar telja að ákvörðunin eigi að byggjast á réttum hvötum, svo sem að fá fyrirtækið til að hlíta lögum eða vernda hugsanleg fórnarlömb, en ekki á hefndarhug gagnvart yfirmanni. Jafnvel þótt starfsmaður gangi að einhverju leyti til verks af hefndarhvötum er samt mikilvægt að tilkynna misferlið ef fyrirtækið brýtur lög. Hvað sem því líður er vandasamt fyrir starfsmann sem vill gera rétt að meta hvenær og hvernig hann eigi að upplýsa um misferli.

Starfsmaður ætti yfirleitt fyrst að nota innri tilkynningarleiðir og greina stjórnendum frá vandanum áður en hann gerir málið opinbert. Stundum telur starfsfólk háttsemi vera misferli

þótt síðar komi í ljós að svo sé ekki. Innri tilkynning gefur stjórnendum færi á að hefja rannsókn og reyna að bæta úr aðstæðum. Starfsmaður sem leitar til stjórnvalda ætti einnig að hafa haldbær gögn um að misferli hafi átt sér stað. Brotið ætti að vera alvarlegt og einhverjar líkur ættu að vera á að uppljóstrunin stöðvi það.

Samkvæmt ýmsum alríkislögum má vinnuveitandi ekki grípa til hefndaraðgerða, svo sem uppsagnar, stöðulækkunar eða annarra íþyngjandi aðgerða, gegn starfsfólki sem tilkynnir slys, lýsir áhyggjum eða tekur þátt í annarri háttsemi sem nýtur verndar. Bandarísku vinnuverndarlögin frá 1970 voru meðal fyrstu laga sem innihéldu sérstakt ákvæði um vernd uppljóstrara. Síðan þau voru sett hefur Bandaríkjaþing víkkað verndina svo hún nái til starfsfólks sem tilkynnir brot gegn meira en tuttugu alríkislögum á ólíkum sviðum. Engin ein almenn vernd uppljóstrara er fyrir hendi; verndin þarf að byggjast á einstökum lögum.

Á umhverfissviðinu má finna dæmi um sérlög sem vernda starfsfólk sem upplýsir um misferli. Það þjónar almannahagsmunum að starfsfólk tilkynni stjórnvöldum um lögbrot og gagnast öllum sem láta sig hreint loft og vatn varða. Bandarísku lögin um hreint loft vernda gegn hefndaraðgerðum hvern þann starfsmann sem tilkynnir brot á reglum um losun út í andrúmsloftið. Þetta á við um losun frá svæðisbundnum, föstum og hreyfanlegum uppsprettum. Lögin um varnir gegn vatnsmengun veita með sama hætti vernd gegn hefndaraðgerðum þegar starfsmaður tilkynnir meint brot sem varða losun mengunarefna í vatn.

Án aðstoðar starfsfólks sem er á vettvangi og sér brotin eiga sér stað gætu eftirlitsstofnanir átt erfitt með að finna upptök mengunar. Þótt uppljóstrarar gangi ekki alltaf til verks af algerlega óeigingjörnum hvötum geta upplýsingar þeirra samt verið sannar og verðskuldað athygli almennings. Við slíkar aðstæður gætir ábyrgur starfsmaður almannahagsmuna og við ættum öll að vilja að uppljóstrarar stígi fram. Ekki eru þó allir uppljóstrarar riddarar á hvítum hestum og ekki eru öll fyrirtæki illir drekar sem þarf að fella.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Farðu á vef bandaríska vinnumálaráðuneytisins, þar sem talin eru upp öll lög sem veita uppljóstrurum vernd, til að kynna þér málið nánar.

Uppljóstrun getur fært starfsmanni meira en siðferðislega fullnægju; hún getur einnig skilað honum fjárhagslegum ávinningi. Mest fé getur falist í umbun samkvæmt lögunum um rangar kröfur (FCA), 31 U.S.C. §§ 3729–3733. Lögin voru sett árið 1863, í bandarísku borgarastyrjöldinni, vegna þess að þingið óttaðist að birgjar hers Norðurríkjanna kynnu að svíkja stjórnvöld. FCA-lögunum hefur margoft verið breytt síðan og þau eru nú gott dæmi um löggjöf sem gegnir enn mikilvægu hlutverki meira en 150 árum eftir að þau voru sett. Samkvæmt lögunum þarf hver sá sem gerir vísvitandi ranga kröfu á hendur stjórnvöldum að greiða févíti fyrir hverja slíka kröfu, auk þrefaldrar fjárhæðar þess tjóns sem stjórnvöld urðu fyrir. Grunnfjárhæð févítisins er leiðrétt reglulega með tilliti til framfærslukostnaðar og var á þeim tíma sem heimildin var skrifuð á bilinu 5.500 til 11.000 dalir.

Mikilvægt í þessu samhengi er svonefnt qui tam-ákvæði laganna. Það heimilar einkaaðilum, sem nefnast málshöfðendur fyrir hönd stjórnvalda, að höfða mál vegna brota gegn FCA í nafni stjórnvalda og fá hluta af þeim viðurlögum sem lögð eru á. Slíkur

málshöfðandi er uppljóstrari sem höfðar sjálfur mál í stað þess að láta nægja að tilkynna brotið til opinberrar stofnunar. Telji stjórnvöld málið vænlegt og gerist aðili að því á málshöfðandinn, eða uppljóstrarinn, rétt á 15 til 25 prósentum þeirrar fjárhæðar sem stjórnvöld endurheimta. Telji stjórnvöld litlar líkur á sigri og ákveði að gerast ekki aðili að málinu hækkar hlutur málshöfðandans í 25 til 30 prósent.

Nokkrir uppljóstrarar hafa orðið bæði auðugir og frægir, meðal annars vegna umfjöllunar ABC News, og einstakar umbunargreiðslur hafa verið nálægt 100 milljónum dala. [38] Árið 2012 fékk Bradley Birkenfeld, fyrrverandi starfsmaður UBS, 104 milljónir dala frá bandarísku ríkisskattstjórninni (IRS). Enginn uppljóstrari í sögunni hafði fengið hærri umbun. Birkenfeld sat jafnframt í fangelsi fyrir þátttöku sína í skattasvikunum sem hann tilkynnti. Árið 2009 fengu tíu fyrrverandi starfsmenn Pfizer 102 milljónir dala fyrir að afhjúpa ólöglega markaðssetningu lyfseðilsskyldra lyfja. John Kopchinski, sem kom fyrstur fram með upplýsingarnar og var einn hinna tíu, fékk 50 milljónir dala. Í öðru máli, sem varðaði heilbrigðisþjónustufyrirtækið HCA, fengu tveir starfsmenn samtals 100 milljónir dala fyrir að upplýsa um svik gegn Medicare.

Ekki ætti aðeins að horfa til fjárhæðar umbunarinnar heldur einnig til þess fjár sem starfsfólkið sparaði skattgreiðendum og hluthöfum. Það kom upp um fyrirtæki sem sviku Medicare- og Medicaid-kerfin, bandarísku ríkisskattstjórnina og einkarekin sjúkratryggingafélög. Svikin bitnuðu annars vegar á skattgreiðendum og tekjum hins opinbera og hins vegar á iðgjaldagreiðendum. Almenningur sparaði mun hærri fjárhæð en uppljóstrurunum var greidd í umbun.

Óvenjuhá umbun á borð við þá sem hér hefur verið nefnd er fremur fátíð. Stephen Kohn, framkvæmdastjóri Bandarísku uppljóstraramiðstöðvarinnar, segir þó að „umbunargreiðslurnar til Birkenfeld og Eckard séu eins konar auglýsing fyrir uppljóstrarakerfi bandarískra stjórnvalda, sem veita hundruð umbunargreiðslna á ári“. [39] Lögin um rangar kröfur eru einn fjögurra lagabálka sem heimila umbun til uppljóstrara; hin kerfin heyra undir ríkisskattstjórnina, bandaríska verðbréfaeftirlitið og eftirlitsnefnd Bandaríkjanna með framvirkum hrávöruviðskiptum. Flestir uppljóstrarar fá ekkert greitt fyrr en dómsmálinu og öllum áfrýjunum er lokið og stjórnvöld hafa innheimt alla sektarfjárhæðina. Flókin mál um svik í viðskiptum geta staðið árum saman áður en dómur gengur, áfrýjun lýkur eða sátt næst. Starfsmaður sem hefur verið nafngreindur og er óformlega útilokaður frá atvinnugreininni kann því að bíða árum saman eftir umbuninni.

7

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Sherron Watkins og Enron

Enron er eitt alræmdasta dæmið um fyrirtækjasvik í sögu Bandaríkjanna. Hneykslið sem grandaði fyrirtækinu olli hluthöfum um 60 milljarða dala tapi. Sherron Watkins, stjórnandi hjá fyrirtækinu, uppgötvaði svikin og leitaði fyrst til yfirmanns síns og leiðbeinanda, Ken Lay, stofnanda og stjórnarformanns Enron. Hún greindi honum frá grun um misræmi í bókhaldi og fjármálum. Viðvaranir hennar voru hunsaðar ítrekað og að lokum leitaði hún til fjölmiðla. Þar sem Watkins leitaði ekki beint til bandaríska verðbréfaeftirlitsins naut hún engrar verndar sem uppljóstrari. (Sarbanes-Oxley-lögin voru ekki sett fyrr en eftir Enron-hneykslið.

Aðstæður Watkins og misferli Enron áttu raunar þátt í að sannfæra þingið um að setja lögin.[40])

Watkins er nú virtur fyrirlesari á landsvísu um siðferði og ábyrgð starfsfólks og fjallar um hvernig bregðast eigi við slíkum aðstæðum. „Ef þú þegir þegar þú stendur frammi fyrir einhverju sem raunverulega skiptir máli ertu á rangri braut... gakktu gegn straumnum ef þörf krefur," sagði hún í erindi á landsmálþingi um skapgerð og forystu, málþingi sem ætlað er að efla leiðtogahæfni og siðferðisstyrk ungs fólks.

Watkins ræðir opinskátt um áhættuna sem heiðarlegt starfsfólk tekur. Starfsfólk ætti að hafa þá áhættu í huga þegar það metur skyldur sínar gagnvart fyrirtækinu, almenningi og sjálfu sér. „Ég mun aldrei aftur fá starf í bandarísku stórfyrirtæki. Um leið og þú segir valdhöfum sannleikann en ekki er hlustað á þig verður starfsferill þinn aldrei samur."

Stjórnendur Enron brugðust við yfirvofandi kreppu með því að kenna öðrum um og láta starfsfólkið bjarga sér sjálft. Watkins sagði: „Innan tveggja vikna frá því að ég uppgötvaði svikin sagði [Jeff Skilling, þáverandi forseti Enron] upp. Okkur leið eins og við værum á herskipi þar sem allt stefndi í óefni en skipstjórinn hefði tekið þyrlu heim. Haustið 2001 var myrkasti tími lífs míns, því ekkert af því sem ég hafði talið öruggt var lengur öruggt."

Gagnrýnin hugsun

- Bar Watkins siðferðilega skyldu gagnvart Enron, hluthöfum þess eða fjárfestum almennt til að gera grunsemdir sínar opinberar? Rökstyddu svarið.
- Hversu mikilla fórna er sanngjarnt að krefjast af starfsmanni sem upplýsir um misferli?

7

TENGILL Á NÁMSEFNI

Farðu á vef Bandarísku uppljóstraramiðstöðvarinnar og kynntu þér betur nokkra þeirra einstaklinga sem fjallað er um í þessum kafla og gerðust uppljóstrarar.

Horfðu á þetta myndskeið um Sherron Watkins, fyrrverandi varaforseta Enron og einn þekktasta uppljóstrarann, til að fræðast nánar.

Stundum standa starfsmenn, þar á meðal stjórnendur, frammi fyrir siðferðilegu álitamáli sem þeir reyna að leysa innan fyrirtækisins í stað þess að gerast uppljóstrarar. Hættan er sú að ekki verði hlustað á þá eða að þeir gjaldi fyrir að hafa tjáð sig. Fyrirtæki ættu hins vegar að vilja og vænta þess að starfsfólk stígi fram og tilkynni yfirmönnum um misferli. Þau ættu að styðja slíka ákvörðun fremur en refsa fyrir hana. Sallie Krawcheck, stjórnandi í fjármálageiranum, var hvorki uppljóstrari í hefðbundnum né lagalegum skilningi. Hún leitaði til yfirmanns síns eftir að hafa uppgötvað misferli á vinnustaðnum og naut því engrar verndar samkvæmt lögum um vernd uppljóstrara. Lestu sögu hennar í eftirfarandi ramma.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Sallie Krawcheck og Merrill Lynch

Skömmu eftir að Sallie Krawcheck tók við sem yfirmaður eignastýringarsviðs Merrill Lynch hjá Bank of America komst hún að því að verðbréfasjóðurinn Stable Value Fund var ekki jafn

stöðugur og nafnið gaf til kynna. Merrill hafði selt viðskiptavinum þessa fjármálaafurð sem fjárfestingu fyrir 401(k)-lífeyrisáætlanir þeirra. Teymi Merrill hafði gert mistök við stýringu sjóðsins og tekið meiri áhættu en fjárfestar í honum gátu með góðu móti sætt sig við. Sjóðurinn tapaði að lokum stórum hluta verðmætis síns. Sjóðurinn átti að vera áhættulítill og því var það einkum fólk með fremur lágar tekjur sem hafði fjárfest í honum og varð verst úti vegna mistaka Merrill. Stærsti hópurinn var starfsfólk Walmart.

Krawcheck taldi sig eiga tveggja kosta völ. Fyrri kosturinn var að segja fjárfestum Stable Value Fund, þar á meðal starfsfólki Walmart, að þeir yrðu einfaldlega að sætta sig við tapið, enda fylgdi öllum fjárfestingum einhver áhætta. Síðari kosturinn var að bjarga fjárfestunum með því að leggja fé í sjóðinn og auka verðmæti hans. Krawcheck hafði áður brennt sig á því að reyna að breyta siðlega. Sem yfirmaður eignastýringarsviðs Smith Barney hjá Citigroup hafði hún ákveðið að bæta viðskiptavinum hluta taps sem hún taldi stafa af mistökum fyrirtækisins. Citigroup studdi ekki ákvörðunina heldur sagði henni upp, að stórum hluta vegna þess að hún hafði valið siðlegu leiðina fremur en þá arðbæru. Nú stóð hún aftur í sömu klemmu hjá nýju fyrirtæki. Ætti Krawcheck að stofna starfi sínu í hættu á ný með því að velja siðlegu leiðina? Eða ætti hún að taka ákvörðun eingöngu á fjárhagslegum forsendum og segja fjárfestunum í 401(k)-áætlununum að þeir yrðu að bera tapið?

Krawcheck ræddi við fólk innan og utan fyrirtækisins til að kanna viðhorf þess. Flestir ráðlögðu henni að halda sig til hlés og gera ekkert. Einn áhrifamesti maður atvinnugreinarinnar sagði að ekkert væri hægt að gera og að allir vissu að sjóðir sem kenndir væru við stöðugt verðmæti væru í raun ekki stöðugir. Krawcheck lét ekki sannfærast og bar vandann undir forstjóra Bank of America. Hann samþykkti að styðja hana og leggja fé fyrirtækisins í hina rýrnuðu sjóði til að styrkja þá.

Krawcheck kaus að vera heiðarleg og siðleg og hjálpa smærri fjárfestunum. Hún var ánægð með ákvörðunina. „Ég taldi að siðleg viðskipti væru góð viðskipti," segir hún. „Þetta réðst af tilgangi mínum og þeim tilgangi sem ég taldi atvinnugreinina hafa; þetta snerist ekki um einhverja óhlutbundna siðfræðikenningu... Ég fór ekki út í greinina eingöngu til að græða mikið fé. Ég valdi hana vegna þess að ég vissi að starfsemin gæti haft jákvæð áhrif á líf viðskiptavina."[41]

Sagan fékk þó ekki fullkomlega farsælan endi. Krawcheck skrifar að á þeim tíma hafi hún talið sig hafa gert það sem rétt var *og* jafnframt haldið starfinu. Þrátt fyrir mjög erfitt siðferðilegt álitamál virtist niðurstaðan því öllum í hag. Það hafði þó sinn kostnað að tjá sig. Krawcheck missti stuðning nokkurra mikilvægra og valdamikilla bandamanna innan fyrirtækisins. Hún missti ekki starfið í það skiptið en skrifar: „Ég hafði þegar beðið skaða í valdataflinu. Þegar þessi forstjóri lét af störfum hófst niðurtalningin að starfslokum mínum hjá Bank of America og skömmu síðar var staða mín lögð niður í ‚endurskipulagningu'."[42]

Gagnrýnin hugsun

- Gætir þú gert það sama og Sallie Krawcheck og átt á hættu að vera sagt upp öðru sinni? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

- Krawcheck stofnaði síðar eigið fyrirtæki, Ellevest, sem sérhæfir sig í fjárfestingum fyrir konur. Hvers vegna telur þú að hún hafi valið þá leið í stað þess að ráða sig hjá öðru stórfyrirtæki á Wall Street?

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Vanáætlun og ofrukkun

Gerum ráð fyrir að þú sért yfirverkfræðingur hjá litlum verktaka í varnarmálum með um eitt hundrað starfsmenn. Fyrirtækið hafði rétt svo náð endum saman en nýleg úthlutun alríkissamnings hefur gjörbreytt stöðunni. Þegar nýja verkefnið er hálfnað áttar þú þig hins vegar á því að helstu eigendur fyrirtækisins hafa ofrukkað bandaríska varnarmálaráðuneytið fyrir veitta þjónustu og keypta íhluti. Þú komst að þessu fyrir tilviljun og aðrir ættu erfitt með að uppgötva það. Þú berð upplýsingarnar undir einn eigendanna, sem þú þekkir vel og berð virðingu fyrir. Hann segir þér afsakandi að ofrukkunin hafi orðið nauðsynleg vegna þess að fyrirtækið vanáætlaði verulega heildarkostnað verkefnisins í tilboði sínu. Ef ofrukkunin heldur ekki áfram verður fyrirtækið aftur komið hættulega nærri gjaldþroti.

Þú veist að fyrirtækið hefur lengi barist fyrir því að halda velli fjárhagslega. Þú treystir því jafnframt að teymið þitt skili stjórnvöldum vandaðri vinnu. Auk þess átt þú náin tengsl við nær allt starfsfólkið, einkum stofnendurna, og átt því erfitt með að afhenda stjórnvöldum gögnin.

Gagnrýnin hugsun

Hvað ætlar þú að gera? Ætlar þú að þegja þótt þér líði illa, því ef þú gerir ofrukkunina opinbera gæti það stefnt starfi þínu og störfum hundrað vina og samstarfsmanna í hættu? Gætu heildargæði vinnunnar sem fyrirtækið skilar samkvæmt samningnum sannfært þig um að rukkunin væri réttmæt? Eða myndir þú ákveða að svik séu aldrei heimil, jafnvel þótt uppljóstrunin gæti kostað fyrirtækið rekstrargrundvöllinn og þig vináttuna við fólkið þar? Rökstyddu svarið.

Lykilhugtök

vörumerki
tegund vöru eða þjónustu sem fyrirtæki markaðssetur undir tilteknu heiti

uppbygging vörumerkis
ferli sem felst í að skapa, aðgreina og viðhalda tiltekinni ímynd eða orðspori fyrirtækis, vöru eða þjónustu

mútur
reiðufé eða önnur efnisleg verðmæti sem greidd eru fyrir verknað sem stríðir gegn lagalegum eða siðferðilegum viðmiðum á vinnustað

trúnaðarskylda
regla almenns réttar sem leggur þá ábyrgð á starfsfólk að gæta trúnaðar um upplýsingar í eigu vinnuveitandans, svo sem viðskiptaleyndarmál, efni sem einkaleyfi eða höfundarréttur tekur til, starfsmannaskrár, launaupplýsingar og gögn um viðskiptavini

hollustuskylda
regla almenns réttar sem krefst þess að starfsfólk vinni ekki gegn hagsmunum vinnuveitandans

lögin gegn mútugreiðslum erlendis
breyting á bandarísku verðbréfaviðskiptalögunum frá 1934 sem bannar fyrirtækjum og stjórnendum þeirra að múta eða hafa áhrif á erlenda embættismenn með peningagreiðslum eða annars konar umbun til að fá viðskiptatækifæri utan Bandaríkjanna eða halda þeim

innherjaviðskipti
kaup eða sala hlutabréfa, skuldabréfa eða annarra fjárfestinga á grundvelli óopinberra upplýsinga sem líklegt er að hafi jákvæð áhrif á verð viðkomandi verðbréfs

hugverk
birtingarmynd frumlegrar hugmyndar sem nýtur lagaverndar, svo sem einkaleyfis-, höfundarréttar- eða vörumerkjaverndar

innri markaðssetning
markaðsstarf sem miðar að því að fá starfsfólk til að trúa á vöru fyrirtækisins og jafnvel kaupa hana

samningur um samkeppnisbann
samningsákvæði sem bannar starfsfólki að keppa við fyrirtækið meðan það starfar þar eða eftir að ráðningu lýkur

trúnaðarsamningur
samningur sem ætlað er að koma í veg fyrir að viðskiptaleyndarmálum sé stolið; flest viðskiptaleyndarmál njóta aðeins verndar trúnaðarskyldu, ekki bandarískra alríkislaga um hugverkaréttindi

ákvæði sem bannar að leita til viðskiptavina og starfsfólks
samningsákvæði sem verndar fyrirtæki gegn því að starfsmaður sem ræður sig annað reyni að taka með sér viðskiptavini eða fá fyrrverandi samstarfsfólk til liðs við sig

launaleynd
stefna sumra fyrirtækja sem bannar starfsfólki að ræða laun sín við samstarfsfólk

qui tam-ákvæði
ákvæði laganna um rangar kröfur frá 1863 sem heimilar einkaaðila að höfða mál fyrir hönd stjórnvalda vegna brota gegn lögunum og fá hluta af þeirri fjárhæð sem stjórnvöld endurheimta

viðskiptaleyndarmál
tækni- eða hönnunarupplýsingar, auglýsinga- og markaðsáætlanir og rannsóknar- og þróunargögn fyrirtækis sem gætu nýst samkeppnisaðilum

uppljóstrun
það að tilkynna opinberri stofnun að vinnuveitandi hafi brotið lög

starfsstíll
sú aðferð og verkaskipan sem hentar okkur best við að leysa verkefni í vinnunni

persónuleiki í starfi
hvernig við hugsum og hegðum okkur í vinnunni

Samantekt

7.1 Hollusta við fyrirtækið

Þótt hugmyndir starfsfólks og vinnuveitenda um hollustu hafi breyst er sanngjarnt að ætlast til þess að starfsfólk finni til ábyrgðar gagnvart fyrirtækinu og sé reiðubúið að vernda mikilvægar eignir þess, svo sem hugverk og viðskiptaleyndarmál. Starfsfólk ætti ekki að keppa við vinnuveitandann á þann hátt að það bryti gegn reglum um hagsmunaárekstra. Eftir starfslok ætti það heldur ekki að reyna að laða til sín fyrrverandi viðskiptavini eða samstarfsfólk.

7.2 Hollusta við vörumerkið og viðskiptavini

Starfsfólki ber að sýna vörumerkinu hollustu og koma vel fram við viðskiptavini. Með innri markaðssetningu eflir fyrirtæki trú starfsfólks á vörumerkið og hollustu þess við það. Hollustan þarf þó að vera gagnkvæm. Vilji fyrirtækið að starfsfólk komi fram við viðskiptavini af virðingu verður það einnig að sýna starfsfólkinu virðingu.

7.3 Framlag til jákvæðs starfsanda

Siðlegt starfsfólk viðurkennir hlutverk sitt í því að skapa vinnustað þar sem virðing og öryggi ríkja og allir eru velkomnir. Það leggur sitt af mörkum með góðum samskiptum við samstarfsfólk og með því að hafa hagsmuni fyrirtækisins að leiðarljósi. Það fylgir einnig starfsreglum fyrirtækisins, sem fjalla meðal annars um fjármálaviðskipti, mútugreiðslur og kynferðislega áreitni. Auk þess er það vakandi fyrir aðstæðum sem gætu magnast og leitt til ofbeldis. Í stuttu máli ber starfsfólki að sýna ábyrgð í starfi.

7.4 Fjárhagsleg heilindi

Vegna mismunandi laga og menningarviðmiða kunna mútugreiðslur að vera heimilar í sumum löndum. Í Bandaríkjunum eru hins vegar bæði mútugreiðslur og innherjaviðskipti ólögleg, auk þess að vera ósiðleg. Með innherjaviðskiptum getur einstaklingur hagnast á óopinberum upplýsingum um verðbréf á kostnað almennings. Skýr gjafastefna hjálpar starfsfólki að skilja hvenær það megi þiggja gjöf frá samstarfsmanni eða utanaðkomandi aðila, svo sem söluaðila, og hvernig greina megi gjafir frá mútum.

7.5 Gagnrýni á fyrirtækið og uppljóstrun

Starfsfólk þarf að vita að takmörk eru fyrir því sem það má birta á netinu um vinnuveitandann, rétt eins og fyrir því sem það má segja á vinnustað. Fyrsti viðauki stjórnarskrár Bandaríkjanna verndar slíka tjáningu almennt ekki. Uppljóstrarar njóta lagaverndar og stundum umbunar fyrir að stíga fram, en geta samt mætt andúð. Starfsfólk ætti ekki að beita uppljóstrun til að hefna sín á yfirmanni eða vinnuveitanda sem því líkar ekki við, heldur til að stöðva alvarlegt misferli.

Matsspurningar

1. Sú regla almenns réttar sem krefst þess að starfsmaður veiti vinnuveitanda sínum holla og trúfasta þjónustu nefnist _____.

   a. trúnaðarskylda
   b. samningur um samkeppnisbann
   c. hollustuskylda
   d. vernd viðskiptaleyndarmála

2. Starfsmaður á grafísku hönnunarsviði stórrar auglýsingastofu mætti líklega ekki sinna aukastarfi utan vinnutíma hjá _____ í eigu vinar síns.

   a. bakaríi
   b. vefhönnunarfyrirtæki
   c. byggingarfyrirtæki
   d. fyrirtæki í skrúðgarðahönnun

3. Öll fimmtíu fylki Bandaríkjanna krefjast þess að starfsfólk vinni ekki gegn hagsmunum vinnuveitandans.

   a. Rétt
   b. Rangt

4. Hvað á starfsmaður að forðast gagnvart vinnuveitanda sínum samkvæmt samningi um samkeppnisbann?

5. Hvaða skylda krefst þess að starfsfólk gæti trúnaðar um upplýsingar í eigu fyrirtækisins, svo sem viðskiptaleyndarmál, hugverk og gögn um viðskiptavini?

6. Hvað af eftirfarandi er sérstaklega mikilvægt til að byggja upp og viðhalda hollustu starfsfólks við vörumerkið?

a. svigrúm til að beita eigin dómgreind
b. virk þátttaka
c. skuldbinding
d. hollur stuðningur

7. Viðleitni til að fá starfsfólk til að trúa á vöruna, líta svo á að fyrirtækið selji eitthvað sem vert sé að kaupa og jafnvel íhuga að kaupa vöruna sjálft er hluti af _____.

a. hollustu við vörumerkið
b. innri markaðssetningu
c. virkri þátttöku starfsfólks
d. sjálfsmynd fyrirtækisins

8. Starfsfólk er líklegra til að þróa með sér hollustu við vörumerkið þegar það upplifir sameiginlegan tilgang og samsamar sig fyrirtækinu.

a. Rétt
b. Rangt

9. Hvers vegna ætti starfsfólki að vera umhugað um hvernig það kemur fram við viðskiptavini?

10. Sjúklingur beitir ofbeldi í húsnæði sjúkrahúss eftir að honum er synjað um þátttöku í klínískri rannsókn á nýrri lyfjameðferð. Undir hvern eftirfarandi flokk ofbeldis á vinnustað fellur þessi atburðarás?

a. hefðbundinn afbrotaásetningur
b. ofbeldi eins starfsmanns gegn öðrum
c. ofbeldi sem á rætur í persónulegu sambandi
d. ofbeldi af hálfu viðskiptavinar

11. Það getur verið flókið að skilja ólíka persónuleika á vinnustað, en það er mikilvægt til að byggja upp hvað af eftirfarandi?

a. samstarfsanda
b. tilfinningagreind
c. samkennd
d. samhljóm persónuleika

12. Tilfinningagreind er viljinn til að setja sig í spor annarra.

a. Rétt
b. Rangt

13. Hvaða skyldur hefur starfsfólk hvert gagnvart öðru óháð starfsstíl, óskum eða sérvisku?

14. Hverjir eru fjórir flokkar ofbeldis á vinnustað samkvæmt Rannsóknastofnun um öryggi og heilbrigði á vinnustöðum (NIOSH)?

15. Hvað kallast það að kaupa eða selja hlutabréf, skuldabréf eða aðrar fjárfestingar út frá óopinberum upplýsingum sem líklegt er að hafi jákvæð áhrif á verð verðbréfsins?

a. innherjaviðskipti
b. mútugreiðslur
c. ólögleg viðskipti
d. misnotkun

16. Greiðsla í reiðufé eða öðrum verðmætum fyrir verknað sem gengur gegn lögum eða siðferðilegum viðmiðum á vinnustað nefnist _____.

a. innherjaviðskipti
b. mútugreiðslur
c. ólögleg viðskipti
d. misnotkun

17. Þar sem lög og menningarviðmið í sumum löndum leyfa mútugreiðslur er bandarískum fyrirtækjum og starfsfólki þeirra heimilt að greiða mútur þar.

a. Rétt
b. Rangt

18. Mútugreiðslur skaða almennt einstaklinga og hvaða aðra aðila eða kerfi?

19. Teldu upp þau atriði sem ráða því hvort siðferðilega og lagalega sé verjandi að gefa eða þiggja gjöf.

20. Það að leita til opinberrar stofnunar og greina frá lögbroti vinnuveitanda nefnist _____.

a. innherjaviðskipti
b. uppljóstrun
c. beiting málfrelsis
d. að klaga

21. Flest bandarísk fyrirtæki banna starfsfólki að segja hvert öðru frá launum sínum eða ræða þau sín á milli.

a. Rétt
b. Rangt

22. Fyrsti viðauki stjórnarskrár Bandaríkjanna verndar ekki starfsfólk sem gagnrýnir yfirmann sinn eða fyrirtækið sitt í vinnunni.

a. Rétt
b. Rangt

23. Hvers konar upplýsingar má starfsfólk birta á netinu í skjóli verndar alríkislaga?

24. Hvaða ástæða er yfirleitt ekki viðeigandi til að tilkynna vinnuveitanda til stjórnvalda, nema fyrirtækið brjóti lög?

25. Hvað ætti starfsfólk yfirleitt að gera áður en það ásakar fyrirtækið opinberlega um hugsanlegt lögbrot?

Aftanmálsgreinar

1. Schmidt gegn Blue Lily Farms LLC, nr. A08-1398. (Áfrýjunardómstóll Minnesota, 21. júlí 2009).

2. Restatement (Second) of Agency, § 394 (1958).

3. Peter Murdock, "The New Reality of Employee Loyalty," *Forbes*, 12. desember 2017. https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/12/28/the-new-reality-of-employee-loyalty/#f652ce34cf35.

4. "Declining Employee Loyalty: A Casualty of the New Workplace," Wharton-viðskiptaskólinn við Pennsylvaníuháskóla, 9. maí 2012. http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/declining-employee-loyalty-a-casualty-of-the-new-workplace/.

5. "Declining Employee Loyalty: A Casualty of the New Workplace," Wharton-viðskiptaskólinn við Pennsylvaníuháskóla, 9. maí 2012. http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/declining-employee-loyalty-a-casualty-of-the-new-workplace/.

6. Flood gegn Kuhn, 407 U.S. 258 (1972).

7. Crystal Spraggins, "Yes, People Really Do Quit Jobs for More Money," PayScale, maí 2015. https://www.payscale.com/compensation-today/2015/05/yes-people-really-do-quit-jobs-for-more-money.

8. "Why Employees Quit, According to New Glassdoor Economic Research," Glassdoor, 2. febrúar 2017. https://www.glassdoor.com/press/employees-quit-glassdoor-economic-research/.

9. "Why Employees Quit, According to New Glassdoor Economic Research," Glassdoor, 2. febrúar 2017. https://www.glassdoor.com/press/employees-quit-glassdoor-economic-research/.

10. Rob Rogers, "Retention Compensation Plans—Please Stay! A Successful Retention Pay Strategy Isn't Merely a Giveaway for Tenure," Bandarísku mannauðsstjórnunarsamtökin, 26. febrúar 2015. https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/compensation/pages/retention-compensation-plans.aspx.

11. Efnahagsmálaskrifstofa fjármálaráðuneytis Bandaríkjanna, "Non-Compete Contracts: Economic Effects and Policy Implications," mars 2016. https://www.treasury.gov/resource-center/economic-policy/Documents/UST%20Non-competes%20Report.pdf.

12. "New California Noncompete Law," The NonCompete Center. http://californianoncompete.com/ (sótt 19. febrúar 2018).

13. Reuters, “Jimmy John’s Will Stop Making Low-Wage Employees Sign Non-Compete Agreements,” *Fortune*, 22. júní 2016. http://fortune.com/2016/06/22/jimmy-johns-non-compete-agreements/.

14. Embætti ríkissaksóknara Illinois-fylkis, “Madigan Sues Jimmy John’s for Imposing Unlawful Non-Compete Agreements on Sandwich Makers and Delivery Drivers,” 8. júní 2016. http://www.illinoisattorneygeneral.gov/pressroom/2016_06/20160608.html.

15. Marilyn Nagel, “How Are Your Employees Affecting Your Brand?” *Huffington Post*, 23. september 2013. https://www.huffingtonpost.com/marilyn-nagel/employee-engagement_b_3956204.html.

16. Jill Larsen, “Cisco’s Employer Brand Puts Employees First,” Cisco, 12. desember 2016. https://newsroom.cisco.com/feature-content?type=webcontent&articleId=1809254.

17. “Taco Bell Worker Appears to Be Licking a Bunch of Taco Shells in This Facebook Picture,” *Huffington Post*, 3. júní 2013. https://www.huffingtonpost.com/2013/06/03/taco-bell-worker-licking_n_3377709.html; “Domino’s Workers Disgusting YouTube Video: Spitting, Nose-Picking and Worse,” *Huffington Post*, 14. apríl 2009. https://www.huffingtonpost.com/2009/04/14/dominos-workers-disgustin_n_186908.html.

18. Colin Mitchell, “Selling the Brand Inside,” *Harvard Business Review*, janúar 2002. https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside.

19. Brenna Kelly, “Augusta Schools Custodian Kathy Fryman Takes Care of Building and the People Inside; Gets Fred Award,” *Northern Kentucky Tribune*, 23. september 2017. http://www.nkytribune.com/2017/09/augusta-schools-custodian-kathy-fryman-takes-care-of-building-and-the-people-inside-gets-fred-award/.

20. LOCKARD, stefnandi og gagnaðili í áfrýjun, gegn PIZZA HUT, INC., hlutafélagi sem starfar undir heitinu Pizza Hut, og A & M Food Services, Inc., hlutafélagi sem starfar undir heitinu Pizza Hut, stefndu og áfrýjendum. Áfrýjunardómstóll Bandaríkjanna í tíunda umdæmi (1998).

21. Robin Lindsay og Barbara Marcolini, “YouTube Shooting: Woman Wounds 3 Before Killing Herself, Police Say,” *New York Times*, 3. apríl 2018. https://www.nytimes.com/2018/04/03/us/youtube-shooting.html.

22. “4 Types of Workplace Violence: What’s Your Greatest Risk?” Safety.BLR.com, 23. desember 2015. https://safety.blr.com/workplace-safety-news/emergency-planning-and-response/violence-in-workplace/4-Types-of-Workplace-Violence-Whats-Your-Greatest-/.

23. Vinnumálastofnun Bandaríkjanna, “Table A-6. Fatal Occupational Injuries Resulting from Transportation Incidents and Homicides, United States, 2014.” https://www.bls.gov/iif/oshwc/cfoi/cftb0291.pdf (sótt 14. júlí 2018).

24. Sumt orðalag er fengið úr reglum bandarískra stjórnvalda: Utanríkisráðuneyti Bandaríkjanna, “Sexual Harassment Policy.” https://www.state.gov/s/ocr/c14800.htm (sótt 1. mars 2018).

25. SEC gegn Texas Gulf Sulphur Co., 401 F. 2d 833 (Áfrýjunardómstóll 2. umdæmis 1968).

26. Andrew Beattie, “Top 4 Most Scandalous Insider Trading Debacles,” Investopedia, 22. ágúst 2017. https://www.investopedia.com/articles/stocks/09/insider-trading.asp#ixzz56LjMgfhQ.

27. Um reglur um gjafir innan alríkisstjórnarinnar, sjá reglugerðasafn alríkisins, 5 CFR 2635 201–205 og 301–304, 81 FR 48687 (ágúst 2016).

28. Bandarísku lögin gegn mútugreiðslum erlendis, 15 U.S.C. § 78dd-1 og áfram (1977).

29. “SEC Enforcement Actions: FCPA Cases,” Verðbréfaeftirlit Bandaríkjanna. https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-cases.shtml (sótt 23. apríl 2018).

30. “SEC Enforcement Actions: FCPA Cases,” Verðbréfaeftirlit Bandaríkjanna. https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-cases.shtml (sótt 23. apríl 2018).

31. Stan Abrams, “The ‘FCPA Is Bad for Business’ Argument and the Reality of China FDI,” *Business Insider*, 3. ágúst 2012. http://www.businessinsider.com/the-fcpa-is-bad-for-business-argument-and-the-reality-of-china-fdi-2012-8.

32. Kvennaskrifstofa bandaríska vinnumálaráðuneytisins, “Pay Secrecy Fact Sheet,” Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna, ágúst 2014. https://www.dol.gov/wb/media/pay_secrecy.pdf.

33. Kurt Stanberry og Forrest Aven, “Employer Restrictions on Salary Discussions among Employees: The Changing Landscape,” *World at Work Journal* 23, nr. 1 (2014).

34. Fréttablogg um vinnurétt, “Can Employees Discuss Pay and Salaries?” GovDocs, 23. apríl 2014. https://www.govdocs.com/can-employees-discuss-pay-salaries/.

35. Erin Mulvaney, “An Employee Spoke Out on Glassdoor. Now the EEOC Is Suing His Company,” BenefitsPRO, 6. ágúst 2017. http://www.benefitspro.com/2017/06/08/an-employee-spoke-out-on-glassdoor-now-the-eeoc-is?page_all=1&slreturn=1517773094.

36. Erin Mulvaney, “An Employee Spoke Out on Glassdoor. Now the EEOC Is Suing His Company,” BenefitsPRO, 6. ágúst 2017. http://www.benefitspro.com/2017/06/08/an-employee-spoke-out-on-glassdoor-now-the-eeoc-is?page_all=1&slreturn=1517773094.

37. Erin Mulvaney, “An Employee Spoke Out on Glassdoor. Now the EEOC Is Suing His Company,” BenefitsPRO, 6. ágúst 2017. http://www.benefitspro.com/2017/06/08/an-employee-spoke-out-on-glassdoor-now-the-eeoc-is?page_all=1&slreturn=1517773094.

38. Alan Farnham, “7 Richest Snitches: Time to Rat Out Your Boss?” *ABC News*, 17. september 2012. http://abcnews.go.com/Business/biggest-whistleblower-rewards/story?id=17222028.

39. Alan Farnham, “7 Richest Snitches: Time to Rat Out Your Boss?” *ABC News*, 17. september 2012. http://abcnews.go.com/Business/biggest-whistleblower-rewards/story?id=17222028.

40. Shaheen Pasha, “Enron’s Whistle Blower Details Sinking Ship,” *CNN Money*, 16. mars 2006. http://money.cnn.com/2006/03/15/news/newsmakers/enron/.

41. Sallie Krawcheck, “When to Risk Your Career for Ethical Reasons,” *Fast Company*, 1. janúar 2017. https://www.fastcompany.com/3067239/when-to-risk-your-career-for-ethical-reasons.

42. Sallie Krawcheck, “When to Risk Your Career for Ethical Reasons,” *Fast Company*, 1. janúar 2017. https://www.fastcompany.com/3067239/when-to-risk-your-career-for-ethical-reasons.

8. KAFLI

Að viðurkenna og virða réttindi allra



Mynd 8.1 Hnattvæðing hagkerfisins undirstrikar einn af kostum fjölbreytts starfsfólks: það getur átt árangursrík samskipti við viðskiptavini um allan heim. (myndheimildir, ytri myndir réttsælis frá efra vinstra horni: breytt útgáfa af ljósmynd af konu við fartölvu utandyra eftir Cory Zanker/Flickr, CC BY 4.0; breytt útgáfa af ljósmynd af eldri körlum á bekk eftir Gabriel Rocha/Flickr, CC BY 2.0; breytt útgáfa af nærmynd af augum eftir „Dboybaker“/Flickr, CC BY 2.0; breytt útgáfa af ljósmynd af verkamanni með loftbor eftir Nick Allen/Flickr, CC BY 2.0; breytt útgáfa af nærmynd af andliti ungs manns eftir „gentlebeatz“/Pixabay, CC 0; breytt útgáfa af ljósmynd af fundi þar sem maður skrifar á töflu eftir Cory Zanker/Flickr, CC BY 4.0; breytt útgáfa af ljósmynd af bökurum að störfum eftir Agustín Ruiz/Flickr, CC BY 2.0; breytt útgáfa af nærmynd af andliti manneskju í Uttarakhand á Indlandi eftir „rajkumar1220“/Flickr, CC BY 2.0; breytt útgáfa af ljósmynd af móður með barn eftir Peter Shanks/Flickr, CC BY 2.0; breytt útgáfa af ljósmynd af afgönskum konum í vefnaðarverksmiðju í Kabúl eftir Andrea Salazar/Wikimedia Commons, almenningseign; breytt útgáfa af ljósmynd af kokkum í opnu eldhúsi eftir Dennis Wong/Flickr, CC BY 2.0; mynd vinstra megin í miðju: breytt útgáfa af ljósmynd af tveimur eldri mönnum við steinvegg eftir Pedro Ribeiro Simões/Flickr, CC BY 2.0; mynd hægra megin í miðju: breytt útgáfa af ljósmynd af ungri konu með reiðhjól eftir Staffan Scherz/Flickr, CC BY 2.0)

Efnisyfirlit kaflans

- 8.1 Fjölbreytni og inngilding á vinnustað
- 8.2 Að mæta þörfum fólks með ólíka getu og trú

- 8.3 Kynvitund og kynhneigð
- 8.4 Tekjuójöfnuður
- 8.5 Réttindi dýra og áhrif þeirra á atvinnulíf

Inngangur

Árangursríkir stjórnendur á tuttugustu og fyrstu öld þurfa að gera sér grein fyrir því hve margvíslegar siðferðilegar ákvarðanir þeir taka og hvaða áhrif þær hafa á starfsfólk, viðskiptavini og samfélagið í heild. Allar eiga ákvarðanirnar það sameiginlegt að stjórnendur þurfa að viðurkenna og virða réttindi allra.

Virkur stuðningur við fjölbreytni á vinnustað gagnast bæði fyrirtækinu og samfélaginu í heild (mynd 8.1). Siðlegir stjórnendur mæta sérstökum þörfum starfsfólks, virða ólíka trú þess, meta og viðurkenna ólíka kynhneigð og kynvitund og tryggja launajafnrétti. Þeir fylgjast jafnframt með viðhorfum almennings, svo sem kröfum hagsmunaaðila um virðingu fyrir réttindum dýra, og þróun slíkra viðhorfa, einkum á samfélagsmiðlum.

Hvernig myndir þú sem stjórnandi skapa vinnustað þar sem fjölbreytni og inngilding eru höfð að leiðarljósi? Hvernig myndir þú bregðast við starfsfólki sem væri mótfallið slíkri vinnustaðamenningu? Hvernig myndir þú taka á viðtækum samfélagslegum álitamálum á borð við tekjuójöfnuð eða réttindi dýra? Í þessum kafla er fjallað um hugsanleg áhrif nokkurra brýnustu samfélagsmálefna samtímans á atvinnulíf og um hvernig stjórnendur geta virt réttindi allra og jafnframt bætt rekstrarárangur með því að velja siðlega leið.

8.1 Fjölbreytni og inngilding á vinnustað

8

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Útskýrt ávinning af fjölbreytni starfsfólks á vinnustað
- Rætt áskoranir sem fylgja fjölbreytni á vinnustað

Fjölbreytni er ekki formsatriði sem afgreitt er með því að haka í reit heldur leið í rekstri sem sameinar siðlega stjórnun og góðan árangur. Leiðtogar í hnattrænu hagkerfi gera sér grein fyrir ávinningi fjölbreytts starfsfólks og líta á fjölbreytni sem styrkleika fyrirtækisins, ekki innantómt slagorð eða leið til að uppfylla reglur. Þeir vita að fjölbreytni getur bætt árangur og knúið nýsköpun. Haldi þeir hins vegar fast í úrelta viðskiptahætti geta þeir misst hæfileikaríkt starfsfólk og trygga viðskiptavini.

Rannsókn alþjóðlega stjórnunarráðgjafarfyrirtækisins McKinsey & Company bendir til þess að fyrirtæki þar sem kynja- og þjóðernisleg fjölbreytni er meiri nái betri árangri en önnur. Mike Dillon, yfirmaður fjölbreytni og inngildingar hjá PwC í San Francisco, segir að það að „laða að, halda í og þróa fjölbreyttan hóp fagfólks örvi nýsköpun og knýi vöxt“.[1] Til að ná þessu markmiði þarf ekki aðeins að ráða og þjálfa hæfileikaríkt fólk úr ólíkum hópum samfélagsins heldur líka að tryggja að allt starfsfólk taki þátt á öllum sviðum fyrirtækisins.

Fjölbreytni á vinnustað

Vinnustaður tuttugustu og fyrstu aldar er mun fjölbreyttari en tíðkaðist fyrir aðeins tveimur kynslóðum. Fólk sem áður hefði getað átt erfitt með að fá starf vegna trúar, ólíkrar getu eða kynhneigðar tekur nú reglulega þátt í ráðningarviðtölum og starfar með öðrum. Hver og einn getur komið með nýtt sjónarhorn og aðrar upplýsingar; starfsfólk getur ekki lengur gengið að því vísu að samstarfsfólkið hugsi eins og það sjálft. Þessi fjölbreytni hvetur fólk til að endurskoða eigin forsendur, víkka skilning sinn og meta önnur sjónarmið. Þannig verða hugmyndir, nálganir og lausnir frumlegri. Fjölbreytni getur því einnig bætt ákvarðanatöku fyrirtækja.

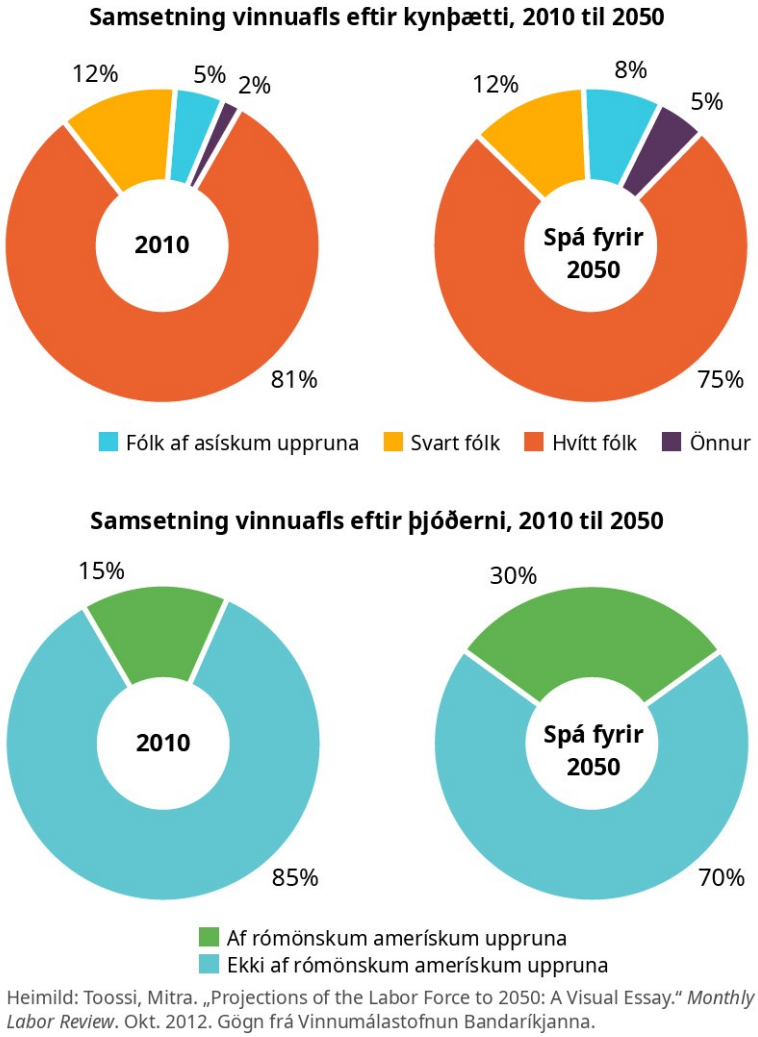
Samskipti við fólk sem er ólíkt okkur geta kostað meiri fyrirhöfn og jafnvel krafist þess að við breytum um sjónarhorn. Þegar á heildina er litið leiða þau þó til betra samstarfs og betri árangurs. Þetta segir David Rock, forstöðumaður Stofnunar um taugavísindi forystu í New York, og bætir við að fjölbreyttur hópur samstarfsfólks „ögri hugsun okkar sjálfra og annarra“. [2] Samkvæmt Bandarísku mannauðsstjórnunarsamtökunum (SHRM) nær fjölbreytni á vinnustað nú til fleiri þátta en kynþáttar, kyns og trúar. Hún tekur einnig til ólíkra hugsunarhátta og persónuleikagerða, auk líkamlegrar og vitsmunalegrar getu og kynhneigðar, en allir þessir þættir móta sýn fólks á heiminn. Í grein SHRM segir: „Að velja réttan hóp fólks til samstarfs og skapa aðstæður þar sem það getur blómstrað eru lykilmarkmið stjórnenda nútímans, enda er samvinna orðin viðmið á vinnustað tuttugustu og fyrstu aldar.“ [3]

Að laða að fjölbreyttan hóp starfsfólks er mikilvægt fyrsta skref. Stjórnendur mega þó ekki láta þar staðar numið. Markmiðin þurfa einnig að ná til inngildingar, það er virkrar þátttöku alls starfsfólks í menningu fyrirtækisins. „Mun erfiðara er að tryggja góð samskipti eftir að fólk hefur hafið störf,“ segir Howard J. Ross, stofnandi og fræðslustjóri Cook Ross, ráðgjafarfyrirtækis sem sérhæfir sig í fjölbreytni. „Fjölbreytni er að vera boðið í veisluna; inngilding er að vera boðið að dansa. Fjölbreytni snýst um hráefnin, blöndu fólks og sjónarmiða. Inngilding snýst um umgjörðina, staðinn sem gerir starfsfólki kleift að finna að það tilheyri, sé samþykkt og fái jafnframt að njóta sérstöðu sinnar.“[4]

Fjölbreytni á vinnustað er ekki ný stefna; rekja má upphaf hennar að minnsta kosti til setningar bandarísku mannréttindalaganna frá 1964 (CRA), ef ekki lengra aftur. Manntalstölur sýna að konur voru innan við 29 prósent borgaralegs vinnuafls þegar Bandaríkjaþing samþykkti VII. bálk laganna sem bannar mismunun á vinnustað. Eftir setningu laganna jókst kynjafjölbreytni á vinnustöðum verulega. Samkvæmt Vinnumálastofnun Bandaríkjanna (BLS) jókst hlutfall kvenna á vinnumarkaði úr 48 prósentum árið 1977 í 60 prósenta hámark árið 1999. Síðustu fimm ár hefur hlutfallið haldist tiltölulega stöðugt í 57 prósentum. Á síðustu fjörutíu árum fjölgaði konum á vinnumarkaði úr 41 milljón árið 1977 í 71 milljón árið 2017. [5] BLS spáir því að konur á bandarískum vinnumarkaði verði 92 milljónir árið 2050, sem er mun meiri aukning en fólksfjölgunin.

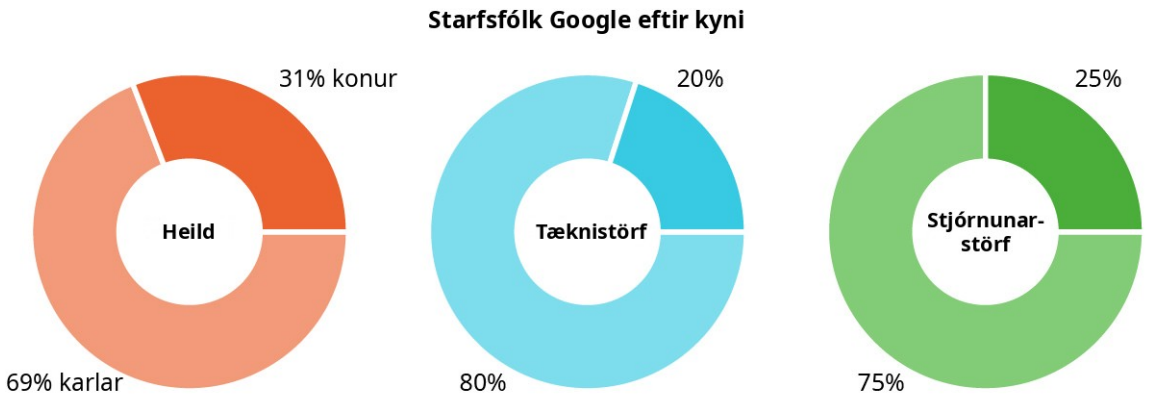
Tölfræðin sýnir svipaða þróun meðal svartra Bandaríkjamanna, Bandaríkjamanna af asískum uppruna og starfsfólks af rómönskum amerískum uppruna (mynd 8.2). Rétt fyrir setningu CRA-laganna árið 1964 var hlutfall minnihlutahópa á skráðum vinnumarkaði tiltölulega lágt miðað við hlutdeild þeirra í heildarmannfjöldanum. Árið 1966 voru Bandaríkjamenn af asískum uppruna aðeins 0,5 prósent starfsfólks í einkageiranum, fólk af

rómönskum amerískum uppruna 2,5 prósent og svartir Bandaríkjamenn 8,2 prósent. [6] Starfsfólki af rómönskum amerískum uppruna hefur hins vegar fjölgað verulega frá setningu CRA-laganna og búist er við að hlutdeild þess á vinnumarkaði meira en tvöfaldist, úr 15 prósentum árið 2010 í 30 prósent árið 2050. Á sama hátt er spáð að hlutdeild Bandaríkjamanna af asískum uppruna aukist úr 5 í 8 prósent milli 2010 og 2050.



Mynd 8.2 Skýr munur er á lýðfræðilegri samsetningu vinnuafls árið 2010 og spánni fyrir árið 2050. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Enn er þó langt í land. Margir líta til dæmis á tæknigeirann sem framsækinn vinnustað aldamótakynslóðarinnar. Nýjustu tölur Google um fjölbreytni sýna hins vegar að þetta stóra og farsæla fyrirtæki þokast að vísu jafnt og þétt í átt að meiri inngildingu, en mjög hægt. Karlar eru enn mikill meirihluti starfsfólks fyrirtækisins; aðeins um 30 prósent eru konur og þær gegna innan við 20 prósentum tæknistarfa hjá Google (mynd 8.3). Kynjafjölbreytni er sömuleiðis lítil í stjórnunarstörfum, þar sem konur gegna innan við 25 prósentum starfa. Þrátt fyrir nokkrar framfarir er enn mikið ójafnvægi sem þarf að leiðrétta. Hvað kynþátt og þjóðernisuppruna varðar eru um 56 prósent starfsfólks Google hvít. Um 35 prósent eru af asískum uppruna, 3,5 prósent eru af rómönskum amerískum uppruna og 2,4 prósent eru svört, en hvítt fólk gegnir 68 prósentum stjórnunar- og leiðtogastarfa fyrirtækisins.[7]



Heimild: Donnelly, Grace. „Google's 2017 Diversity Report Shows Progress Hiring Women, Little Changes for Minority Workers." *Fortune*. 29. júní 2017.

Mynd 8.3 Google er dæmigert fyrir tæknigeirann og myndin sýnir hversu langt atvinnugreinin á enn í land með jafnrétti og fjölbreytni. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Google er ekki eina fyrirtækið sem nær ekki markmiðum sínum um fjölbreytni. Flest stór tæknifyrirtæki, þar á meðal Facebook, Apple og Yahoo, sem nú er í eigu Verizon, hafa átt erfitt með að laða að og ráða starfsfólk úr fjölbreyttum hópum. Öll hafa þau greint frá skorti á kynja- og þjóðernislegri fjölbreytni meðal starfsfólks.

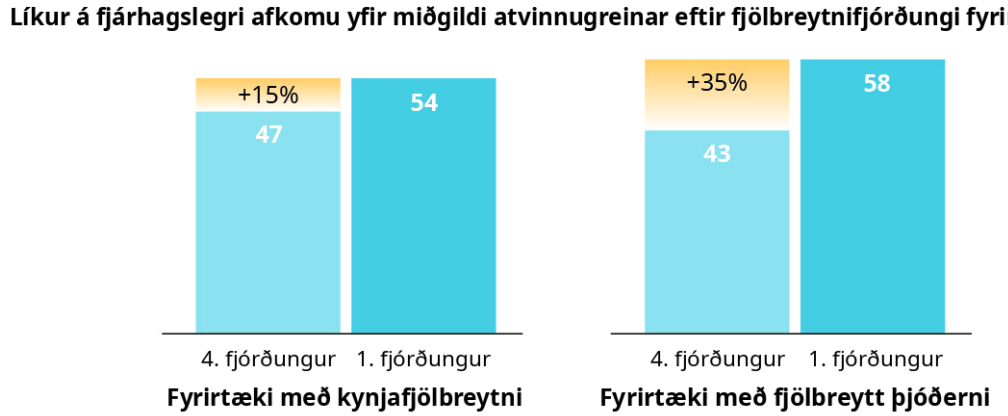
Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum (EEOC) birti gögn árið 2014 þar sem hlutfall kvenna og minnihlutahópa í hátæknigeiranum var borið saman við hlutfall þeirra í einkageiranum í Bandaríkjunum í heild. Niðurstöðurnar sýna að tæknigeirinn er enn eftirbátur. [8] Í samanburði við einkageirann í heild er hlutfall hvíts fólks, Bandaríkjamanna af asískum uppruna og karla hærra í hátæknigeiranum, eða 68,5 prósent, 14 prósent og 64 prósent. Hlutfall svarts fólks, fólks af rómönskum amerískum uppruna og kvenna er hins vegar lægra, eða 7,4 prósent, 8 prósent og 36 prósent. Hvítt fólk er jafnframt 83,3 prósent æðstu stjórnenda, en hlutfall svartra er 2 prósent, fólks af rómönskum amerískum uppruna 3,1 prósent og Bandaríkjamanna af asískum uppruna 10,6 prósent. Þá eru 80 prósent æðstu stjórnenda karlar og aðeins 20 prósent konur. Að þessu leyti kemur tæknigeirinn verr út en allar aðrar atvinnugreinar einkageirans. Í þeim eru 70 prósent æðstu stjórnenda karlar og 30 prósent konur.

Tæknifyrirtæki reyna almennt ekki að fela vandann. Mörg þeirra hafa birt tölur um fjölbreytni opinberlega frá 2014 og lýst skýrt yfir áformum um að draga úr ójafnvæginu. Meira en þrjátíu tæknifyrirtæki, þar á meðal Intel, Spotify, Lyft, Airbnb og Pinterest, undirrituðu skriflegt loforð um að auka fjölbreytni og inngildingu starfsfólks. Google hét því jafnframt að verja meira en 100 milljónum dala til að vinna að aukinni fjölbreytni.[9]

Fjölbreytni og inngilding eru fyrirtækjum til góðs og þótt þróunin sé stundum hæg stefna flest þeirra í rétta átt. Fjölbreytni styrkir tengsl fyrirtækisins við starfsfólk og bætir starfsanda, auk þess að efla tengslin við ólíka hópa viðskiptavina. Samskipti, sem eru eitt af kjarnagildum flestra farsælla fyrirtækja, verða árangursríkari þegar starfsfólkið er fjölbreytt. Fjölbreytni bætir árangur af mörgum ástæðum, ekki síst vegna þess að það er siðlegt að viðurkenna fjölbreytni og virða ólíkan bakgrunn fólks.[10]

Fjölbreytni skapar aukin verðmæti

Fjölbreytni þarf ekki að vera fjárhagsleg byrði sem fyrirtæki bera eingöngu til að uppfylla reglur án þess að fá nokkuð í staðinn. Nýleg rannsókn McKinsey & Company komst að þeirri niðurstöðu að fyrirtæki sem innleiða stefnu um fjölbreytni standi sig vel fjárhagslega og njóti þess sem stundum er nefnt fjölbreytnisávinningur. Niðurstöðurnar sýndu tölfræðilega marktæk tengsl milli betri fjárhagslegrar afkomu og fjölbreyttara stjórnendateymis, eins og sést á mynd 8.4. Fyrirtæki í efsta fjórðungi hvað kynjafjölbreytni varðaði voru 15 prósent líklegri en önnur til að skila fjárhagslegri ávöxtun yfir miðgildi atvinnugreinar sinnar í Bandaríkjunum. Á sama hátt voru fyrirtæki í efsta fjórðungi hvað kynþátta- og þjóðernislega fjölbreytni varðaði 35 prósent líklegri til að skila ávöxtun yfir miðgildi atvinnugreinar sinnar.[11]



Heimild: Hunt, Vivian, Dennis Layton og Sara Prince. McKinsey & Company. „Why Diversity Matters." 2. feb. 2015.

Mynd 8.4 Fyrirtæki þar sem kynja- og þjóðernisleg fjölbreytni er meiri standa sig almennt betur en fyrirtæki sem skortir slíka fjölbreytni. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

8

Niðurstöðurnar sýna jákvæða fylgni milli fjölbreytni og árangurs og hrekja fullyrðingar um að sértækar aðgerðir og sambærileg verkefni séu félagsleg verkfræði sem skerði fjárhagslega afkomu fyrirtækja. Þær sýna raunar neikvæða fylgni milli árangurs og skorts á fjölbreytni: fyrirtæki í neðsta fjórðungi hvað kynja- og kynþátta- eða þjóðernislega fjölbreytni varðaði voru ólíklegri en meðalfyrirtæki til að skila fjárhagslegri ávöxtun yfir meðallagi. Fyrirtæki sem skorti fjölbreytni voru því ekki í fararbroddi samkvæmt árangursmælikvörðunum. Jákvæð fylgni jafngildir auðvitað ekki orsakasambandi og aukin kynja- og þjóðernisleg fjölbreytni skilar ekki sjálfkrafa hagnaði. Eins og fram kemur í þessum kafla eykur hún fremur sköpunargáfu, bætir ákvarðanatöku og starfsánægju, stuðlar að siðferðilegu vinnuumhverfi og styrkir viðskiptavild. Allt þetta bætir síðan reksturinn og eykur árangur.

Fjölbreytni skiptir ekki aðeins máli meðal almenns starfsfólks heldur á öllum stigum fyrirtækis. Rannsókn McKinsey & Company, sem náði til tuttugu þúsund fyrirtækja í níutíu löndum, leiddi einnig í ljós að fyrirtæki í efsta fjórðungi hvað varðar fjölbreytni í framkvæmdastjórn og/eða stjórn höfðu meira en 50 prósentum hærri arðsemi eigin fjár en fyrirtæki í neðsta fjórðungi. Fyrirtæki með hærra hlutfall kvenna meðal æðstu stjórnenda voru að jafnaði arðbærari.[12]

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu vinnuskjalið „Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey“ frá Peterson-stofnuninni um alþjóðahagfræði til að skoða nánar arðsemi kynjafjölbreytni.

Það er siðlegt að stefna að því að samsetning starfsfólks endurspegli lýðfræðilega samsetningu samfélagsins, enda er það í samræmi við bandarísku grundvallarhugsjónina um jöfn tækifæri fyrir alla. Ein af forsendum jafnréttissamfélags er að allir eigi sömu möguleika án þess að óbreytanleg persónueinkenni útiloki þá. Fyrir þessu eru þó einnig beinar rekstrarlegar ástæður. Fjölbreyttari fyrirtæki standa sig betur, eins og áður kom fram í kaflanum, en hvers vegna? Ástæðurnar eru bæði áhugaverðar og flóknar. Fjölbreytni eykur meðal annars líkurnar á að fyrirtæki laði að sér hæfileikaríkasta fólkið, og þegar tekið er tillit til allra sjónarmiða geta ákvarðanir orðið betri. Hún bætir einnig upplifun viðskiptavina og starfsánægju.

Til að bæta árangur þurfa fyrirtæki að víkka skilgreiningu sína á fjölbreytni út fyrir kynþátt og kyn. Ólíkur aldur, reynsla og upprunaland geta til dæmis stuðlað að víðtækari hnattrænni sýn og menningarlæsi sem hjálpar fyrirtækjum að ná árangri í alþjóðaviðskiptum. Sölufulltrúi kann til dæmis að tala tungumál viðskiptavina eða hugsanlegra viðskiptavina frá tilteknu svæði eða landi og þjónustufulltrúi kann að skilja viðmið annarrar menningar. Fjölbreytt vöruþróunarteymi geta komið auga á óuppfylltar þarfir tiltekins hóps viðskiptavina.

Ef sömu aðferðum er beitt aftur og aftur er ólíklegt að byltingarkenndar lausnir fáist. Fjölbreytni færir fyrirtækjum hins vegar ólík og gagnleg sjónarhorn á þær áskoranir sem þau standa frammi fyrir. Nýjar hugmyndir hjálpa til við að leysa gamlan vanda. Þannig bætir fjölbreytni afkomu fyrirtækja á enn einn hátt.

Áskoranir fjölbreytts vinnuafls

Fjölbreytni skilar ekki alltaf árangri samstundis; hún getur skapað spennu á vinnustað og verulegar áskoranir sem fyrirtæki þurfa að takast á við. Sumt starfsfólk þarf einfaldlega lengri tíma til að átta sig á gildi fjölbreytni, enda hefur það ef til vill aldrei áður velt málinu fyrir sér frá þessu sjónarhorni. Annað starfsfólk kann að vera fordómafullt og reynir þá að grafa undan fjölbreytniverkefnum almennt. Árið 2017 var til dæmis lekið minnisblaði háttsetts hugbúnaðarverkfræðings sem gagnrýndi fjölbreytniverkefni Google. Það vakti hörð viðbrögð á samfélagsmiðlum og neikvæða umfjöllun í bandarískum fjölmiðlum.[13] Í minnisblaðinu var vísað til „líffræðilegra orsaka“ og „ríkari sóknar karla í stöðu og virðingu“ til að skýra lágt hlutfall kvenna í tæknideildum og stjórnunarstöðum Google.

Viðbrögð Google voru skjót. Verkfræðingnum var sagt upp og fyrirtækið sendi frá sér yfirlýsingar þar sem það áréttaði skuldbindingu sína við fjölbreytni.[14] Þótt Google fengi lof fyrir skjót viðbrögð héldu sumir því fram að starfsfólk ætti að mega tjá persónulegar skoðanir án refsingar. Stjórnarskrárvarinn málfrelsisréttur í Bandaríkjunum gildir þó almennt ekki gagnvart einkareknum vinnuveitendum.

Síðar höfðuðu verkfræðingurinn sem sagt var upp og samstarfsmaður hans hópmálsókn gegn Google fyrir hönd þriggja tiltekinna hópa starfsfólks sem töldu fyrirtækið hafa mismunað sér: hvíts fólks, íhaldsmanna og karla.[15] Málið snerist ekki aðeins um hefðbundna

kröfu vegna svokallaðrar „öfugrar mismununar“ heldur snerti það kjarna fjölbreytnimenningar og eina stærstu áskorun hennar fyrir stjórnendur, andstöðu við breytingar.

Í febrúar 2018 úrskurðaði vinnumálanefnd Bandaríkjanna að uppsögn Google á verkfræðingnum hefði ekki brotið gegn alríkislögum um vinnumarkað.[16] Nefndin úrskurðaði einnig að fyrirtækið hefði eingöngu sagt honum upp vegna óviðeigandi háttsemi eða tjáningar sem nyti ekki verndar, niðurlægði konur og tengdist ekki ráðningarkjörum. Úrskurðurinn útkljáði þann þátt málsins sem snerti vinnurétt og heyrði undir stjórnvöld en hafði engin áhrif á einkamál verkfræðingsins um ólögmæta uppsögn, sem þá var enn rekið.

Einnig er til starfsfólk sem veitir öllum breytingum viðnám, óháð því hvernig þær birtast. Eftir því sem inngildingar- og fjölbreytniverkefni verða fyrirferðarmeiri í ráðningum og starfsmannamálum þurfa skynsamir stjórnendur að geta útskýrt vel hvaða ávinning fyrirtækið hefur af fjölbreyttara starfsfólki. Þeir þurfa líka að gera viðeigandi ráðstafanir til að styðja fjölbreytnina. Ráðstafanirnar geta verið margvíslegar. Ef fleiri konur eru ráðnar mætti til dæmis breyta fundarháttum svo allir fái tækifæri til að láta í sér heyra. Einnig þarf að viðurkenna að konur sem snúa aftur til vinnu eftir að hafa annast börn kunna að búa yfir aukinni færni, svo sem í tímastjórnun og vinnu undir álagi. Ef fólk af fleiri trúarbrögðum er ráðið gæti þurft að útbúa bænaherbergi. Þá þarf að meta hvort miðar á knattspyrnuleiki eða ferðir á nærliggjandi bar henti sem umbun eða leið til að efla liðsanda. Slík verkefni höfða ekki til allra. Sumt trúað fólk neytir ekki áfengis og sumir kjósa menningarviðburði fremur en íþróttir. Margir myndu ef til vill fagna því að geta valið úr ýmsum hlunnindum, sem þurfa ekki að vera hin sömu og áður þóttu eftirsóknarverð. Leiðsögn fyrir nýtt samstarfsfólk með ólíkan bakgrunn getur hjálpað til við að eyða hlutdrægni og vinna bug á fyrirframgefnum hugmyndum um aðra. Stjórnendur á öllum stigum fyrirtækisins þurfa þó að taka þátt í að auka fjölbreytni og vinna saman gegn andstöðu.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu þessa grein um leiðir til að vinna gegn kynjuðu samskiptamynstri á fundum á vinnustað í *Harvard Business Review*.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Fyrirtæki með fjölbreytt starfsfólk

Texas Health Resources, heilbrigðis- og sjúkrahúsafyrirtæki á Dallas-svæðinu, var í fyrsta sæti á lista *Fortune* yfir bestu vinnustaði fyrir fjölbreytni og öðru sæti yfir bestu vinnustaði fyrir svarta Bandaríkjamenn.[17] Starfsfólk Texas Health er fjölbreytt; um 75 prósent þess eru konur og 40 prósent tilheyra minnihlutahópum. Fyrirtækið leggur meira af mörkum en almennt er krafist með því að bjóða starfsfólki af rómönskum amerískum uppruna enskukennslu og halda nokkra tugi félags- og fagviðburða á ári til að efla tengslamyndun og samskipti samstarfsfólks með ólíkan bakgrunn. Það býður einnig fríðindi fyrir maka af sama kyni; um 3 prósent starfsfólks skilgreina sig sem hinsegin (LGBTQ).

Annað fyrirtæki sem hefur hlotið viðurkenningu er Marriott International, sem var í sjötta sæti yfir bestu vinnustaði fyrir fjölbreytni og sjöunda sæti yfir bestu vinnustaði fyrir svarta Bandaríkjamenn og Bandaríkjamenn af rómönskum amerískum uppruna. Svartir Bandaríkjamenn, fólk af rómönskum amerískum uppruna og aðrir þjóðernisminnihlutahópar eru um 65 prósent af 100.000 starfsmönnum Marriott og 15 prósent æðstu stjórnenda fyrirtækisins tilheyra minnihlutahópum. Arne Sorenson, forstjóri Marriott, er þekktur talsmaður jafnréttis hinsegin fólks (LGBTQ) á vinnustað. Hann birti opið bréf á LinkedIn þar sem hann lýsti stuðningi við fjölbreytni og hvatti Donald Trump, þá verðandi forseta, til að nota stöðu sína til að tala fyrir inngildingu. „Allir, óháð kynhneigð eða kynvitund, kyni, kynþætti, trú, fötlun eða þjóðerni, ættu að hafa jöfn tækifæri til að fá starf, stofna fyrirtæki eða fá þjónustu hjá fyrirtæki," skrifaði Sorenson. „Beittu áhrifum þínum sem leiðtogi til að draga úr sundrungu á þessum sviðum með því að leyfa fólki að lifa lífi sínu og tryggja að komið sé jafnt fram við það á opinberum vettvangi."[18]

Gagnrýnin hugsun

Getur verið að Texas Health og Marriott séu ofarlega á listum yfir fjölbreytni vegna þess að hlutfall kvenna og fólks úr minnihlutahópum er almennt hærra í gisti- og veitingaþjónustu og heilbrigðisþjónustu? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

8.2 Að mæta þörfum fólks með ólíka getu og trú

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Tilgreint viðeigandi aðlögun sem vinnuveitendur veita fólki með ólíka getu
- Lýst viðeigandi trúarlegri aðlögun á vinnustað

Hefðbundin skilgreining á fjölbreytni er víð. Hún nær ekki aðeins til kynþáttar, þjóðernis og kyns heldur einnig til trúarskoðana, þjóðernisuppruna, vitsmunalegrar og líkamlegrar getu og kynhneigðar. Í þessum kaflahluta er fjallað um tvo þessara þátta, trú og getu, og skoðað hvernig siðlegir stjórnendur taka á þeim sem hluta af heildarstefnu um fjölbreytni. Í báðum tilvikum felur viðeigandi aðlögun í sér að vinnuveitandi leitist við að mæta ólíkum þörfum starfsfólks.

Vernd fatlaðs fólks

Í Bandaríkjunum kveða lögin um réttindi fatlaðs fólks (ADA), sem samþykkt voru árið 1990, á um að einstaklingur teljist fatlaður ef líkamleg eða andleg skerðing hans takmarkar þátttöku í mikilvægum athöfnum daglegs lífs, svo sem vinnu. Vinnuveitandi má ekki mismuna einstaklingi með slíka fötlun við ráðningu. Ef einstaklingurinn er ráðinn ber vinnuveitandanum jafnframt að veita viðeigandi aðlögun svo hann geti sinnt venjulegum verkefnum starfsins. Slík aðlögun getur falist í því að breyta húsnæði vinnustaðarins svo það verði aðgengilegt, endurskipuleggja starf, útvega eða breyta búnaði og tækjum eða bjóða

hlutastarf eða breyttan vinnutíma. Einnig kann að þurfa að útvega lesara, túlka eða annars konar nauðsynlega aðstoð, svo sem hjálpardýr (mynd 8.5). ADA-lögin banna einnig mismunun gegn fötluðu fólki við aðgang að opinberri þjónustu, almenningsaðstöðu, samgöngum, fjarskiptum og annarri grunnþjónustu. [19]



Mynd 8.5 Einstaklingur með þjónustuhund getur yfirleitt sinnt öllum nauðsynlegum þáttum starfsins með nokkurri aðstoð. (myndheimild: ljósmynd af manni með þjónustuhund eftir Aberdeen Proving Ground/Flickr, samkvæmt CC BY 2.0-leyfi)

Aðgengi og viðeigandi aðlögun fyrir starfsfólk með líkamlega eða andlega fötlun gagnast fyrirtækjum vegna þess að þannig stækkar hópur hæfs fólks sem getur komið til starfa. Það er líka siðlegt að sýna samkennd fólki sem vill vinna og leggja sitt af mörkum til samfélagsins. Sama meginregla gildir um viðskiptavini og starfsfólk. Alríkisstjórnin hefur viðurkennt þörfina fyrir vernd á þessu sviði og sett nokkur lög til að tryggja hana. Deild um réttindi fatlaðs fólks innan dómsmálaráðuneytis Bandaríkjanna telur upp tíu alríkislög sem vernda fatlað fólk. Þar á meðal eru ekki aðeins ADA-lögin heldur einnig endurhæfingarlögin, lögin um aðgengi að flugsamgöngum og lögin um byggingarlegar hindranir.

8

TENGILL Á NÁMSEFNI

Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum (EEOC) er sú alríkisstofnun sem ber meginábyrgð á framkvæmd ADA-laganna og VII. bálks bandarísku mannréttindalaganna frá 1964, sem áður var fjallað um í kaflanum. Stofnunin tekur við kvörtunum og reynir að leysa mál með stjórnsýsluúrræðum. Takist það ekki vinnur hún með dómsmálaráðuneytinu að málshöfðun gegn þeim sem brjóta lögin. Kynntu þér málið nánar á vef EEOC.

Lykilatriði við að fylgja lögunum er að skilja og beita kröfunni um að aðlögun sé *viðeigandi*: „Vinnuveitanda ber að veita hæfum umsækjanda eða starfsmanni með fötlun viðeigandi aðlögun nema hann geti sýnt fram á að hún leggi óhóflega byrði á reksturinn, það er að hún valdi verulegum erfiðleikum eða kostnaði.“[20]

Lögin gera ekki kröfu um að starfsmaður vísi til ADA-laganna eða noti orðin „fötlun“ eða „viðeigandi aðlögun“ þegar hann óskar eftir aðstoð. Stjórnendur þurfa því að átta sig á beiðni um aðlögun, hvernig sem hún er orðuð. Starfsmaður segir til dæmis ekki endilega: „Ég þarf

viðeigandi aðlögun vegna fötlunar minnar," heldur kann hann að segja: „Ég á erfitt með að mæta á réttum tíma vegna læknismeðferðar sem ég gengst undir." Dæmið sýnir að vinnuveitendur geta þurft að leggja mat á hvort orð starfsmanns feli í sér beiðni um aðlögun samkvæmt ADA-lögunum.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

ADA-lögin og mætingarstefna Verizon

Stjórnendur leggja yfirleitt mikla áherslu á mætingu. Verizon fékk þó að finna fyrir því hve dýrkeypt ósveigjanleg mætingarstefna getur verið þegar starfsfólk og EEOC höfðuðu hópmálsókn gegn fyrirtækinu árið 2011. Í málinu var því haldið fram að Verizon hefði neitað nokkur hundruð starfsmönnum um viðeigandi aðlögun, beitt þá agaviðurlögum eða sagt þeim upp vegna of margra fjarvista og neitað að gera undantekningar þegar fjarvistirnar stöfuðu af fötlun. Að mati EEOC braut Verizon gegn ADA-lögunum vegna þess að mætingarstefnan tók ekkert tillit til ástæðna fjarvista. Hún var ósveigjanleg regla sem átti að gilda eins um alla og var því ekki viðeigandi.

Verizon greiddi 20 milljónir dala til að ljúka málinu með sátt fyrir milligöngu EEOC. Það var þá hæsta einstaka sáttagreiðsla í sögu stofnunarinnar vegna mismununar á grundvelli fötlunar. Sáttin skyldaði Verizon einnig til að breyta mætingarstefnunni þannig að hún gerði ráð fyrir viðeigandi aðlögun fyrir fatlað fólk. Fyrirtækinu var auk þess gert að veita öllum stjórnendum sem framfylgdu mætingarstefnunni reglulega fræðslu um kröfur ADA-laganna.

Gagnrýnin hugsun

- Hvaða tilteknu reglur gætu verið hluti af sanngjarnri og viðeigandi mætingarstefnu?
- Hvernig myndir þú meta hvort starfsmaður nýtti sér reglur um fjarvistir með óeðlilegum hætti?

Trúarleg fjölbreytni á vinnustað

VII. bálkur CRA-laganna, sem bannar mismunun, verndar trúarskoðanir og trúleysi starfsfólks og umsækjenda með sama hætti og hann verndar fólk gegn mismunun vegna kynþáttar, kyns og annarra þátta. Lögin leggja fjórar meginskyldur á vinnuveitendur: að mismuna ekki, að áreita ekki, að grípa ekki til hefndaraðgerða og að veita viðeigandi aðlögun.

Samkvæmt reglum þarf starfsmaður að láta vinnuveitanda vita af einlægri trúarsannfæringu sem hann óskar verndar fyrir, en hann þarf ekki að biðja berum orðum um tiltekna aðlögun. Vinnuveitandinn verður að kanna alla mögulega aðlögun sem kemur í veg fyrir að starfsmaðurinn þurfi að ganga gegn trú sinni eða trúariðkun, svo sem leyfi frá vinnu (mynd 8.6). Aðlögunin má þó ekki leggja óhóflega byrði á fyrirtækið, hvorki vegna vaktaskipulags né kostnaðar. Telji vinnuveitandinn sér ekki fært að veita aðlögun verður hann að sýna fram á slíka byrði.



Mynd 8.6 Dagatalið sýnir hversu marga helgi- og hátíðisdaga vinnuveitandi þarf að hafa í huga við mótun reglna um leyfi frá vinnu. Þar eru helgidagar þriggja stærstu trúarbragðanna, veraldlegir hátíðisdagar og aðrir hefðbundnir frídagar. Erfitt getur reynst að veita öllum frí á þeim dögum sem þeir kjósa. (myndheimild: aðlagað úr dagatali fyrir árið 2019 eftir „Firkin"/openclipart, almenningseign)

Sum tilvik aðlögunar byggjast á menningarlegum arfi fremur en trú.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Er unnt að mæta óskum allra?

Þú ert stjórnandi hjá stóru olíu- og gasfyrirtæki í Texas sem skipuleggur árlegt sumarsamkvæmi og grillveislu fyrirtækisins helgina kringum 19. júní. Útigrillveislur eiga sér langa hefð í olíuiðnaðinum og þessi veisla skiptir miklu máli fyrir starfsandann. Hinn 19. júní er hins vegar dagur afnáms þrælahalds, en þann dag árið 1865 bárust fréttir af Frelsisyfirlýsingunni til þrælkaðs fólks í Texas. Nokkrir svartir starfsmenn sækja grillveisluna jafnan og hlakka til hennar en vilja einnig halda upp á frelsisdaginn, sem á sér ríka sögu og menningu og er fagnað með sérstakri opinberri hátíð. Erfitt er að færa samkvæmið vegna alls undirbúningsins sem þegar hefur farið fram með veitingaþjónustunni.

Gagnrýnin hugsun

- Er hægt að gera hluta starfsfólks kleift að taka þátt í báðum viðburðum án þess að það komi niður á þeim sem kjósa aðeins annan þeirra?
- Hvað myndir þú gera sem stjórnandi ef þú vildir forðast að særa nokkurn?

Viðeigandi aðlögun kann að krefjast meira en nokkurra klukkustunda frís vegna vikulegrar guðsþjónustu eða hátíðisdags. Hún getur einnig náð til reglna um klæðnað, einkennisbúninga og útlit, verkefna og ábyrgðar í starfi, trúartjáningar og trúartákna, bæna- eða hugleiðsluherbergja og mataræðis.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Síkatrú varð til á Indlandi um það bil á fjórtándu öld. Fylgjendur hennar hafa sest að í mörgum vestrænum ríkjum, meðal annars Bretlandi, Kanada, Ítalíu og Bandaríkjunum. Síkar á Vesturlöndum hafa sætt mismunun vegna áberandi túrbana sem fullorðnir karlar bera. Stundum eru túrbanarnir ranglega taldir íslamskur klæðnaður. Körlum er einnig skylt að bera helgihníf sem nefnist *kirpan*. Lög í Kaliforníu heimila trúuðu fólki að bera slíkan hníf sýnilegan í slíðri en ekki falinn. Horfðu á myndskeið þar sem lögregluforingi í San Joaquin-sýslu útskýrir þá aðlögun sem gerir síkum kleift að bera kirpan-hníf opinberlega. Hvernig litist þér á að leyfa fólki að bera sýnilega hnífa á vinnustað?

Lögin vernda einnig fólk sem aðhyllist ekki hefðbundin trúarbrögð. Í málinu *Welsh gegn Bandaríkjunum* (1970) komst Hæstiréttur Bandaríkjanna að þeirri niðurstöðu að lögin vernduðu sérhverja sannfæringu sem skipaði „sambærilegan sess og trúin á Guð hjá þeim sem óumdeilanlega uppfylla skilyrði undanþágunnar“. [21] Lífsskoðanakerfi án guðstrúar nýtur því verndar ef það byggist á einlægum persónulegum og siðferðilegum gildum sem fólk fylgir af sama styrk og hefðbundinni trú. Verndin er ekki bundin við trúarbrögð; trúleysingjar og efahyggjufólk geta einnig átt rétt á henni.

Trúarbrögð eru orðin mjög umdeilt mál meðal sumra stjórnmálahópa í Bandaríkjunum. Trúarlegt umburðarlyndi er opinber stefna ríkisins og bundið í stjórnarskrá, en fólk sem vill skilgreina Bandaríkin sem eingöngu kristið ríki hefur grafið undan því.

8

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Mál Abercrombie & Fitch um trúarlega mismunun

Í máli sem varðaði Abercrombie & Fitch árið 2015 komst Hæstiréttur Bandaríkjanna að þeirri niðurstöðu að „vinnuveitandi megi ekki neita að ráða umsækjanda ef ástæðan er að komast hjá því að þurfa að laga starfsaðstæður að trúariðkun hans“ og að slík ákvörðun bryti gegn banni VII. bálks CRA-laganna frá 1964 við trúarlegri mismunun. David Lopez, aðallögmaður EEOC, sagði: „Þetta mál snýst um að verja bandarískar grundvallarreglur um trúfrelsi og umburðarlyndi. Niðurstaðan er sigur fyrir sífellt fjölbreyttara samfélag okkar.“[22]

Málið hófst þegar Samantha Elauf, unglingsstúlka sem bar höfuðslæðu vegna múslimskrar trúar sinnar, mætti í atvinnuviðtal hjá Abercrombie & Fitch. Elauf fékk ekki starfið vegna þess að klæðnaður hennar samræmdist ekki svokallaðri útlitsstefnu fyrirtækisins, sem Abercrombie taldi banna höfuðföt. Elauf lagði fram kvörtun hjá EEOC vegna trúarlegrar mismununar. EEOC höfðaði síðan mál gegn Abercrombie & Fitch og hélt því fram að fyrirtækið hefði neitað að ráða Elauf vegna trúar hennar og ekki gert undantekningu frá útlitsstefnunni til að veita henni viðeigandi aðlögun.

„Ég var unglingur sem hafði yndi af tísku og hlakkaði til að starfa hjá Abercrombie & Fitch," sagði Elauf. „Trúariðkun mín hefði ekki átt að koma í veg fyrir að ég fengi starf. Ég er ánægð með að hafa varið rétt minn og þakklát fyrir að EEOC studdi mig og fylgdi kvörtun minni eftir fyrir dómstólum. Ég þakka Hæstarétti fyrir niðurstöðuna og vona að annað fólk átti sig á því að mismunun af þessu tagi er röng og að EEOC er til staðar til að hjálpa."[23]

Gagnrýnin hugsun

- Getur fatafyrirtæki réttlætt áherslu sína á útlit starfsfólks með því að vísa til áhrifa þess á sölu?
- Skiptir útlit sölufólks máli fyrir þig þegar þú kaupir föt? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

8.3 Kynvitund og kynhneigð

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Útskýrt hvernig kynvitund og kynhneigð njóta lagaverndar
- Rætt siðferðileg álitaefni sem ólík kynvitund og kynhneigð vekja á vinnustað

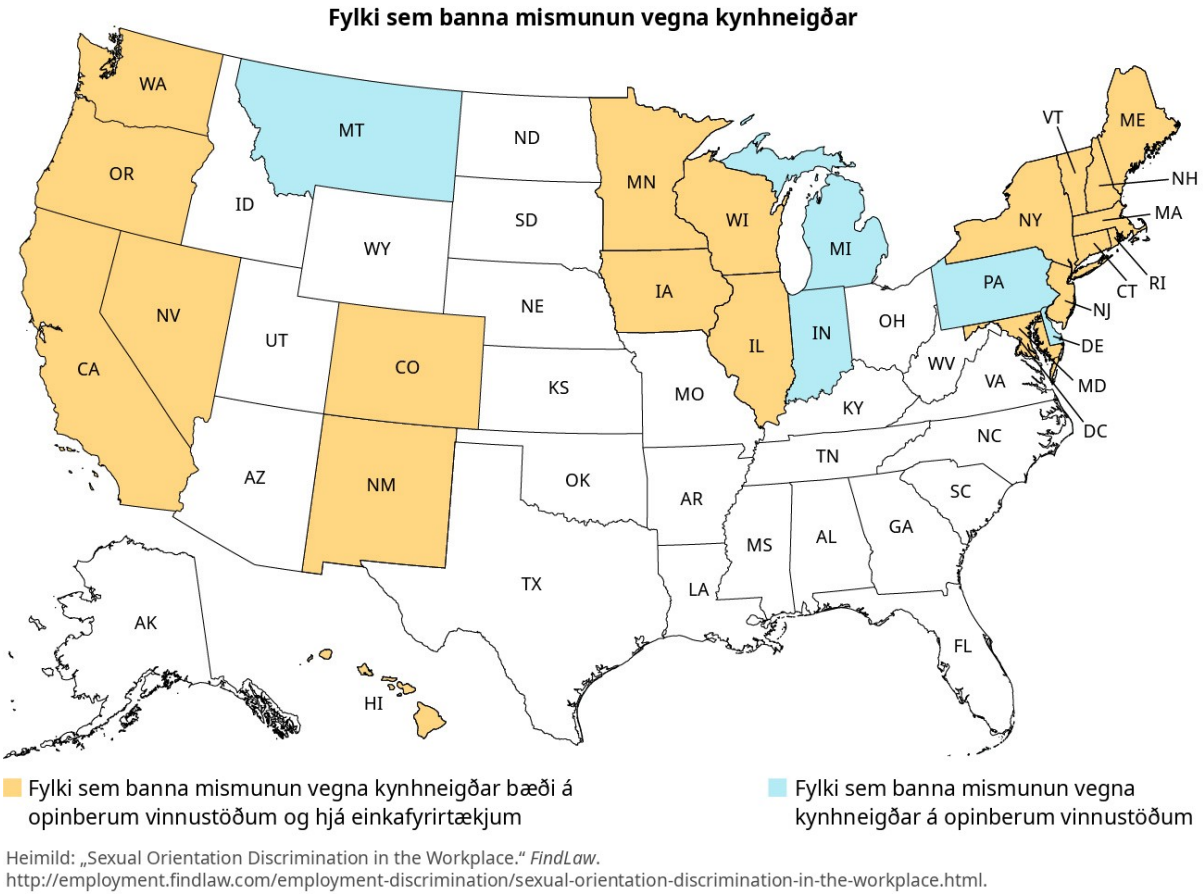
Eftir því sem skilningur samfélagsins á kynhneigð og kynvitund eykst þurfa fyrirtæki og stjórnendur að laga inngildandi starfshætti sína að breyttum viðmiðum. Árangursríkir stjórnendur skapa vinnuumhverfi þar sem allt starfsfólk er velkomið. Þeir taka mið af því að fjölbreytni í kynhneigð og kynvitund fólks er nú sýnilegri en áður.

8

Lagavernd

Mismunun á vinnustað á þessu sviði felst í því að koma öðruvísi fram við fólk eingöngu vegna kynvitundar þess eða kynhneigðar. Þar getur meðal annars verið um að ræða lesbíur og homma, tvíkynhneigt fólk, trans fólk og gagnkynhneigt fólk. Mismunun getur einnig byggst á tengslum einstaklings við einhvern sem hefur aðra kynhneigð. Hún getur falist í því að fólki sé neitað um tækifæri, því sagt upp eða það verði fyrir kynferðisofbeldi, en einnig birst í niðrandi orðalagi, staðalmyndum og annars konar áreitni.

Hæstiréttur Bandaríkjanna komst að þeirri niðurstöðu í *Bandaríkin gegn Windsor* (2013) að 3. grein laganna um vernd hjónabandsins frá 1996, sem hafði takmarkað skilgreiningu alríkisins á „hjónabandi" og „maka" við pör af gagnstæðu kyni, bryti gegn stjórnarskránni. Í *Obergefell gegn Hodges* (2015) tryggði dómstóllinn síðan samkynja pörum rétt til hjónabands. [24] Hjúskaparstaða skiptir þó litlu eða engu beinu máli fyrir ráðningarkjör fólks. Hinsegin fólk (LGBTQ) naut lengi minni lagaverndar á vinnustað en aðrir, því að VII. bálkur CRA-laganna var ekki talinn ná til kynhneigðar og alríkislög bönnuðu ekki mismunun á þeim grundvelli. Í málinu B*ostock gegn Clayton County* árið 2020 komst Hæstiréttur að þeirri niðurstöðu að mismunun vegna „kyns" næði einnig til mismununar vegna kynhneigðar og kynvitundar.



Heimild: „Sexual Orientation Discrimination in the Workplace.“ *FindLaw*. http://employment.findlaw.com/employment-discrimination/sexual-orientation-discrimination-in-the-workplace.html.

Mynd 8.7 Auk alríkislaga hafa mörg fylki sett lög sem veita hinsegin fólki vernd og tryggja réttindi þess. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Þótt dómur Hæstaréttar frá 2020 hafi aukið vernd í ráðningarmálum er mismunun enn til staðar á öðrum sviðum. Jafnréttisfrumvarpið er til dæmis tillaga að alríkislögum gegn mismunun á hinsegin fólki sem myndi veita því vernd í atvinnu-, húsnæðis-, lána- og menntamálum. Meðan frumvarpið hefur ekki orðið að lögum hvílir ábyrgðin á atvinnulífinu að veita hinsegin starfsfólki og umsækjendum sambærilega vernd og alríkislög tryggja öðrum.

8

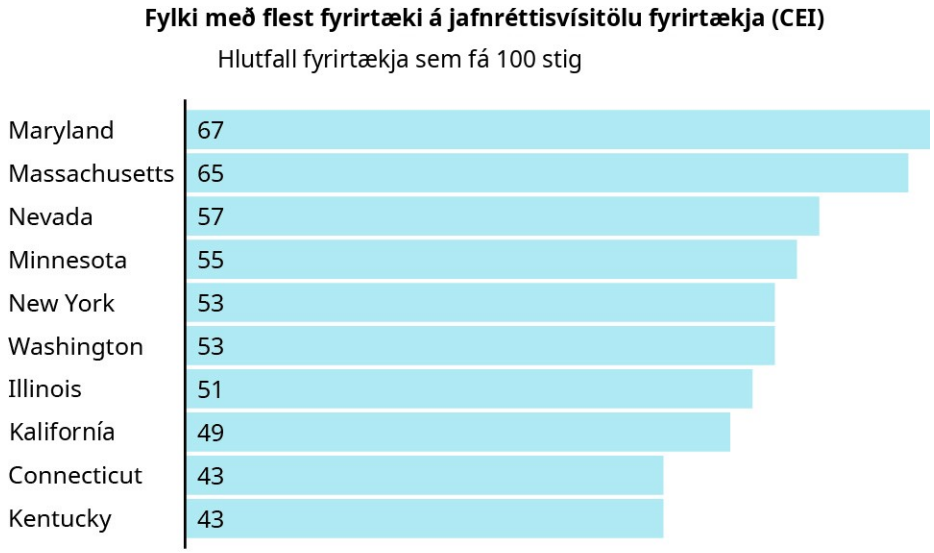
Siðferðileg álitaefni

Þar sem engin sérstök lög gilda veita málefni hinsegin fólks einstakt tækifæri til siðferðilegrar forystu. Mörg fyrirtæki kjósa að gera það sem er siðlegt og samfélagslega ábyrgt og koma jafnt fram við allt starfsfólk. Þau veita til dæmis mökum af sama kyni sömu fríðindi og mökum af gagnstæðu kyni. Siðlegir leiðtogar eru líka fúsir til að hlusta og sýna tillitssemi í samskiptum við starfsfólk sem er enn að átta sig á eigin kynvitund.

Fjárhagsleg sjónarmið og árangur skipta einnig máli. Denver Investments greindi nýlega gengi hlutabréfa fyrirtækja fyrir og eftir að þau innleiddu inngildandi vinnustaðastefnu gagnvart hinsegin fólki.[25] Eftir innleiðingu slíkrar stefnu fjölgaði þeim fyrirtækjum sem stóðu sig betur en samanburðarfyrirtæki í ýmsum atvinnugreinum. Enn á ný sést að siðleg breytni þarf hvorki að kosta peninga né draga úr árangri.

Fylki sem hafa sett lög sem stór hluti Bandaríkjamanna telur beinast gegn hinsegin fólki hafa mætt verulegum efnahagslegum mótmælum. Þar má nefna lögin um endurreisn trúfrelsis í Indiana og hin alræmdu H.B. 2-lög í Norður-Karólínu, svonefnd „salernislög“, sem hefðu skyldað trans fólk til að nota salerni í samræmi við kynskráningu á fæðingarvottorði sínu. Neytendur, stórfyrirtæki, landssamtök á borð við Íþróttasamband bandarískra háskóla og jafnvel önnur sveitarfélög og fylki beittu bæði víðtækum og markvissum sniðgönguaðgerðum gegn þessum fylkjum. [26] Árið 2016 undirrituðu nær sjötíu stór bandarísk fyrirtæki, þar á meðal American Airlines, Apple, DuPont, General Electric, IBM, Morgan Stanley og Wal-Mart, amicus-greinargerð, svonefnda greinargerð „vinar dómsins“, gegn hinum óvinsælu H.B. 2-lögum í Norður-Karólínu. [27] Löggjafinn í Norður-Karólínu felldi lögin úr gildi og setti önnur í staðinn árið 2017; dómsátt árið 2019 breytti reglunum síðan verulega. Þau ákvæði sem eftir standa takmarka þó svigrúm sveitarfélaga í fylkinu til að vernda hinsegin fólk. Lögin um endurreisn trúfrelsis í Indiana vöktu sambærileg mótmæli árið 2015 og opinbera gagnrýni bandarískra fyrirtækja.

Sjóður Mannréttindaherferðarinnar gefur árlega út jafnréttisvísitölu fyrirtækja (CEI) til að meta stefnu fyrirtækja gagnvart hinsegin fólki. Vísitalan nær til um eitt þúsund stórra bandarískra fyrirtækja, sem fá einkunn frá 0 til 100 eftir því hversu vel fríðindi þeirra og starfsmannastefna styðja hinsegin fólk (mynd 8.8). Nýlega fengu meira en sex hundruð fyrirtæki fullt hús stiga í CEI fyrir árið 2018, þar á meðal AT&T, Boeing, Coca-Cola, Gap Inc., General Motors, Johnson & Johnson, Kellogg, United Parcel Service og Xerox. [28]



Mynd 8.8 Sjóður Mannréttindaherferðarinnar gefur árlega út jafnréttisvísitölu fyrirtækja til að meta jafnréttisstefnu stórra bandarískra fyrirtækja gagnvart hinsegin fólki. Hæsta mögulega einkunn er 100 stig. Hér eru þau tíu fylki þar sem hlutfall fyrirtækja með 100 stig var hæst árin 2014–2015. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

TENGILL Á NÁMSEFNI

Lestu skýrslu Mannréttindaherferðarinnar frá 2018 til að kynna þér CEI-vísitöluna og viðmið hennar nánar.

Viðskiptaráð hinsegin fólks í Bandaríkjunum fylgist einnig með jafnrétti og inngildingu hinsegin fólks á vinnustað. Þau veita óháða vottun fyrirtækjum sem eru að meirihluta í eigu hinsegin fólks. Nú eru meira en eitt þúsund slík vottuð fyrirtæki í Bandaríkjunum og um helmingur þeirra er í Kaliforníu, New York, Texas, Flórída og Georgíu. Þessi fylki eru öll framarlega í stofnun sprotafyrirtækja. Þar eru jafnframt mörg Fortune 500-fyrirtæki með fjölbreytniverkefni sem hvetja vottuð fyrirtæki í eigu hinsegin fólks til að gerast birgjar þeirra. Dæmi um stór fyrirtæki með höfuðstöðvar í þessum fylkjum sem styðja hinsegin fólk eru American Airlines, JPMorgan Chase, SunTrust Bank og Pacific Gas & Electric.

8.4 Tekjuójöfnuður

NÁMSMARKMIÐ

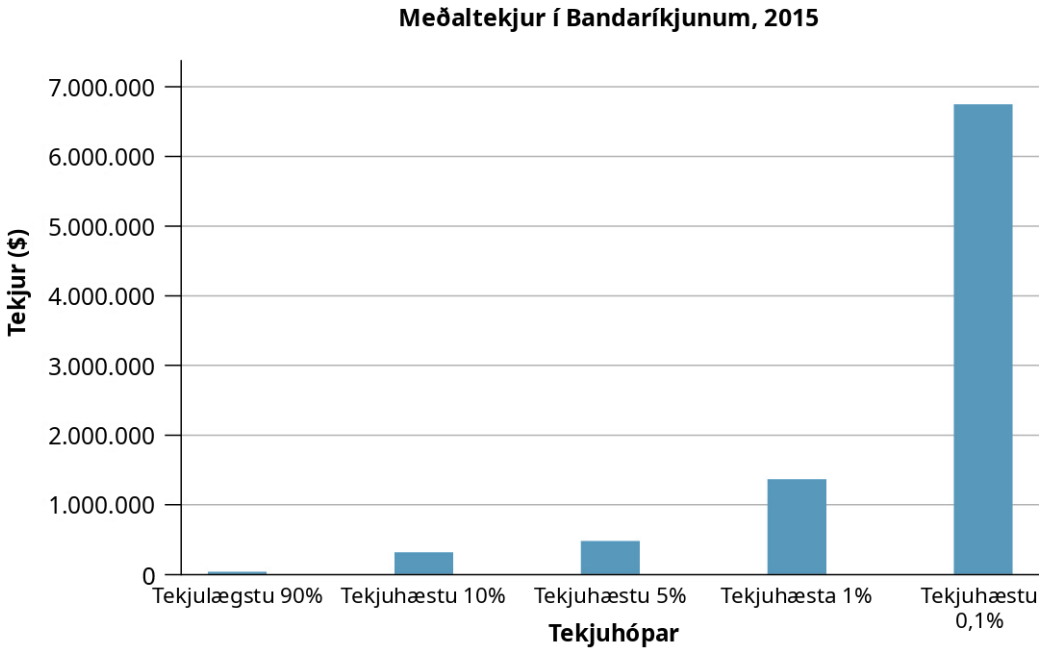
Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Útskýrt hvers vegna tekjuójöfnuður er vandamál í Bandaríkjunum og heiminum
- Greint áhrif tekjuójafnaðar á millistéttina
- Lýst mögulegum lausnum á tekjuójöfnuði

Tekjumunurinn milli efnameiri yfirstéttar Bandaríkjanna og annarra landsmanna eykst með hverju ári. Ójöfn dreifing tekna milli fólks í hagkerfi, eða tekjuójöfnuður, er veruleg áskorun fyrir bandarískt atvinnulíf og samfélagið í heild. Millistéttin, sem oft er nefnd drifkraftur vaxtar og hagsældar, hefur farið minnkandi og breytingunni fylgja ný siðferðileg, menningarleg og efnahagsleg vandamál. Sumir telja tekjuójöfnuð siðferðilegt vandamál en aðrir efnahagslegt. Ef til vill er hann hvort tveggja. Í þessum kaflahluta er fjallað um tekjuójöfnuð og áhrif hans á bandarísk fyrirtæki og neytendur.

Millistéttin í Bandaríkjunum

Gögn hagfræðinga við Kaliforníuháskóla sýna að tekjumunur hefur aukist á síðustu þrjátíu og fimm árum. Tekjuhæstu 10 prósentin hafa að meðaltali tífaldar tekjur tekjulægstu 90 prósentanna og tekjuhæsta eina prósentið hefur meira en fjörutíufaldar tekjur þeirra.[29] Hlutfall tekjuhæsta eina prósentsins af heildartekjum í Bandaríkjunum jókst úr 8 prósentum í 22 prósent á tímabilinu. Mynd 8.9 sýnir muninn árið 2015.



Heimild: Saez, Emmanuel. „Income and Wealth Inequality: Evidence and Policy Implications." *Contemporary Economic Policy* 35, nr. 1 (jan. 2017): 7–25.

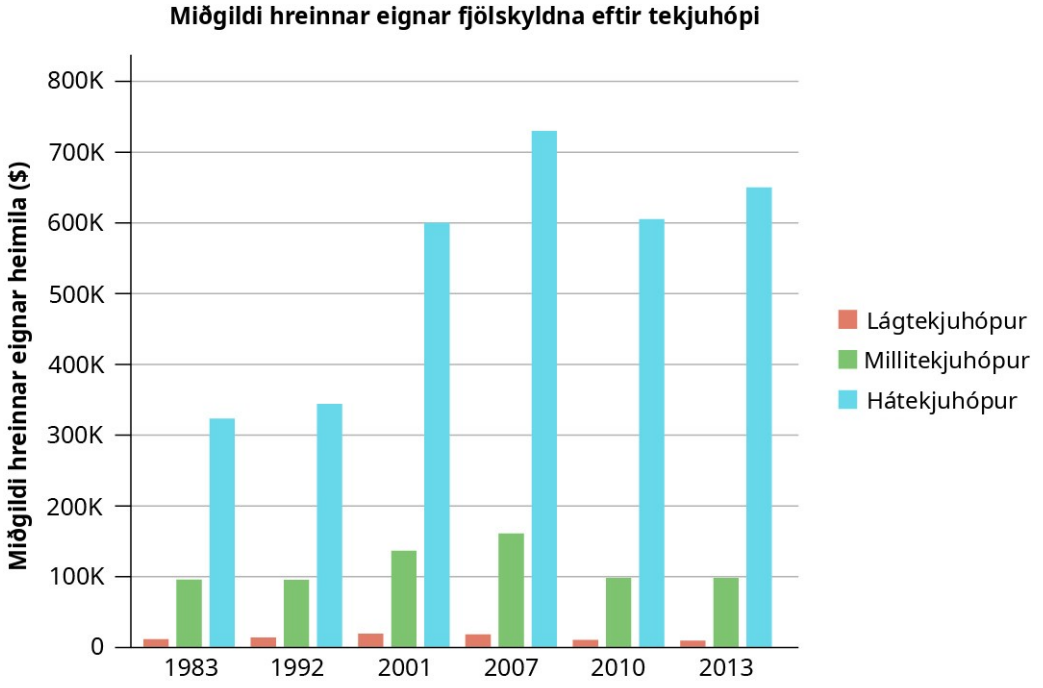
Mynd 8.9 Gögnin frá 2015 sýna þann mikla tekjumun sem nú er í Bandaríkjunum og hefur aukist verulega frá 1980. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Bandaríska hagkerfið var að miklu leyti byggt á þeirri forsendu að millistéttin stækkaði, nyti hagsældar og allir ættu möguleika á að tilheyra henni. Í augum Bandaríkjamanna sjálfra og umheimsins greindi þessi hugsjón landið frá öðrum ríkjum. Á árunum eftir síðari heimsstyrjöld veittu lögin um réttindi uppgjafahermanna og endurreisn efnahagslífsins fyrrverandi hermönnum fé til að mennta sig, kaupa húsnæði og jafnvel stofna smáfyrirtæki. Allt þetta stuðlaði að hagvexti. Í fyrsta sinn hafði fjöldi fólks efni á eigin húsnæði og meira var byggt af íbúðarhúsnæði en nokkru sinni fyrr. Fjölskyldur keyptu bíla og fengu kreditkort. Sérstök menning millistéttarinnar mótaðist með hvítum rimlagirðingum, grillveislum í bakgarðinum og svarthvítum sjónvörpum. Sjónvarpsþættir á borð við Leave It to Beaver og Father Knows Best endurspegluðu „góða lífið" sem margt fólk í þessum nýja hópi þráði. Um miðjan sjöunda áratuginn var launafólk í millistétt hratt að verða drifkraftur stærsta hagkerfis heims.

Millistéttin er þó ekki einsleitur hópur. Hún skiptist til dæmis nokkuð jafnt milli Demókrataflokksins og Repúblikanaflokksins og átti þátt í að kjósa repúblikanann George W. Bush árið 2004 og demókratann Barack Obama árin 2008 og 2012. Einbýlishús í úthverfi með hvítri rimlagirðingu táknar vitaskuld neysluhagkerfi sem er ekki hugmynd allra um fyrirmyndarsamfélag og á heldur ekki að vera það. Enn mikilvægara er að ekki höfðu allir jafnan aðgang að þessari hugsjón. Nánast allir eru þó sammála um að *minnkandi* millistétt sé ekki góð fyrir hagkerfið. Gögn Alþjóðagjaldeyrissjóðsins benda til þess að millistétt Bandaríkjanna þróist í ranga átt.[30] Frá árinu 2000 hefur aðeins fjórðungur prósents bandarískra heimila færst úr millitekjuhópi í hátekjuhóp, en tólf sinnum fleiri hafa færst niður í lágtekjuhóp. Þetta er alger viðsnúningur frá þróun áranna 1970–2000, þegar heimili

með miðlungstekjur voru líklegri til að færast upp en niður. Samkvæmt B*usiness Insider* er bandaríska millistéttin „að tæmast innan frá og það dregur úr hagvexti í Bandaríkjunum“.[31]

Heildareignir millitekjufjölskyldna hafa staðið í stað (mynd 8.10) og hlutfall heimila með miðlungstekjur í Bandaríkjunum hefur jafnframt lækkað úr tæpum 60 prósentum árið 1970 í aðeins 47 prósent árið 2014. Þessi lækkun er veruleg. Neytendur sem hafa það gott kaupa vörur og þjónustu á borð við mat, orku og menntun fyrir meira en tvo þriðju af vergri landsframleiðslu Bandaríkjanna (VLF). Þeir eru því mikilvægur drifkraftur hagkerfisins. Lækkandi hlutfall þeirra er þess vegna efnahagsleg áskorun fyrir bandarísk fyrirtæki og stjórnvöld. Atvinnulífið verður að taka þátt í lausninni. En hvað geta bandarísk fyrirtæki gert til að vinna gegn tekjuójöfnuði?



Heimild: Greining Pew-rannsóknastofnunarinnar á opinberum gögnum úr Survey of Consumer Finances.

Mynd 8.10 Eignir lágtekju- og millistéttar hafa staðið í stað eða minnkað á síðustu þrjátíu og fimm árum en eignir yfirstéttarinnar hafa tvöfaldast. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Að draga úr tekjuójöfnuði

Robert Reich var vinnumálaráðherra Bandaríkjanna árin 1993–1997 og starfaði í ríkisstjórnum þriggja forseta, Geralds Ford, Jimmys Carter og Bills Clinton. Hann er einn helsti sérfræðingur landsins í vinnumarkaði og efnahagsmálum og er nú prófessor í opinberri stefnumótun við Kaliforníuháskóla í Berkeley og sérfræðingur við Blum-miðstöðina um þróunarhagkerfi. Reich sagði nýlega þessa sögu: „Stjórnarformaður eins stærsta hátæknifyrirtækis landsins kom á skrifstofuna til mín. Hann vildi ræða orsakir og afleiðingar vaxandi ójafnaðar og minnkandi millistéttar og hvað væri til ráða.“ Reich spurði hvers vegna honum væri umhugað um málið. „Vegna þess að bandaríska millistéttin er kjarninn í

viðskiptavinahópi okkar. Ef hún hefur ekki efni á vörum okkar á komandi árum erum við í miklum vanda.“ [32]

Reich heyrir sams konar áhyggjur frá sífellt fleiri leiðtogum atvinnulífsins sem telja að of margir verði út undan í hagkerfinu. Þeir vita að bandaríska hagkerfið getur ekki vaxið þegar laun lækka og að fyrirtæki þeirra geta ekki dafnað til lengdar án stækkandi eða að minnsta kosti stöðugrar millistéttar. Aðrir leiðtogar atvinnulífsins, svo sem Lloyd Blankfein, forstjóri Goldman Sachs, hafa einnig lýst tekjuójöfnuði sem neikvæðri þróun. Reich vitnaði í Blankfein: „Hann grefur undan stöðugleika þjóðarinnar og ber ábyrgð á sundrungunni í landinu… of stór hluti vergrar landsframleiðslu síðustu kynslóðar hefur runnið til of fárra.“[33]

Sumir leiðtogar atvinnulífsins, svo sem Bill Gross, stjórnarformaður stærsta skuldabréfaviðskiptafyrirtækis heims, leggja til að alríkislágmarkslaun verði hækkuð. Þau eru nú 7,25 dalir á klukkustund hjá öllum vinnuveitendum sem stunda millifylkjaviðskipti af einhverju tagi, til dæmis senda eða taka við pósti milli fylkja, og hjá öllum fyrirtækjum með meira en 500.000 dali í sölu. Margir leiðtogar atvinnulífsins og hagfræðingar eru sammála um að hærri lágmarkslaun myndu taka á að minnsta kosti hluta tekjuójafnaðarins. Gross og aðrir sem vilja koma aftur á jafnvægi milli valds launafólks og fyrirtækja segja að iðnvædd hagkerfi starfi best þegar tekjuójöfnuður er lítill.[34] Hækkun lágmarkslauna hefur tvíþætt áhrif á launafólk í millistétt. Í fyrsta lagi hjálpar hún beint fjölskyldum með tvo launþega neðst í millistéttinni og gefur þeim meira fé til að kaupa nauðsynjar. Í öðru lagi eru laun margra betur launaðra starfsmanna tengd lágmarkslaunum og myndu því einnig hækka.

Þar sem Bandaríkjaþing hefur ekki hækkað lágmarkslaun hafa fylkin tekið forystuna ásamt fyrirtækjum sem hækka eigin lágmarkslaun af fúsum og frjálsum vilja. Tuttugu og níu fylki eru með hærri lágmarkslaun en alríkislágmarkið 7,25 dalir á klukkustund. Costco, T.J. Maxx, Marshalls, IKEA, Starbucks, Gap, In-and-Out Burger, Whole Foods, Ben & Jerry’s, Shake Shack og McDonald’s hafa einnig hækkað lágmarkslaun sín á síðustu tveimur árum. Target tilkynnti nýlega að lágmarkslaun fyrirtækisins hækkuðu í ellefu dali á klukkustund og bankar á borð við Wells Fargo, PNC Financial Services og Fifth Third Bank tilkynntu fimmtán dala lágmarkslaun.[35]

TENGILL Á NÁMSEFNI

Kynntu þér vef Landssamtaka fylkisþinga í Bandaríkjunum til að lesa um mismunandi lög í hverju fylki og fletta upp lögum um lágmarkslaun í þínu fylki.

Bandaríska ráðið um sjálfbær viðskipti og samtökin Fyrirtæki fyrir sanngjörn laun könnuðu afstöðu meira en fimm hundruð smáfyrirtækja og niðurstöðurnar komu á óvart. Skýr meirihluti, 58–66 prósent eftir landssvæðum, studdi að lágmarkslaun yrðu hækkuð í að minnsta kosti tíu dali á klukkustund. [36] Eigendur fyrirtækjanna höfðu ekki aðeins siðferðileg sjónarmið að leiðarljósi; flestir skildu að aukinn kaupmáttur neytenda myndi gagnast rekstri þeirra og þar með hagkerfinu í heild. Frank Knapp, forstjóri Viðskiptaráðs smáfyrirtækja í Suður-Karólínu, sem er málsvari fimm þúsund fyrirtækjaeigenda, sagði að hærri lágmarkslaun „komi meira fé í hendur 300.000 íbúa Suður-Karólínu sem fá greitt minna en tíu dali á klukkustund og þeir muni verja því í efnahagslífi heimabyggðar sinnar. Hækkunin gagnast einnig 150.000 starfsmönnum til viðbótar sem fá laun sín leiðrétt. Við þetta eykst

verg landsframleiðsla fylkisins um 500 milljónir dala nettó og það verður gott fyrir smáfyrirtæki og efnahag Suður-Karólínu.“ [37]

Auk þess að greiða hærri laun geta fyrirtæki hjálpað fólki að komast í millistétt eða halda stöðu sinni þar með öðrum hætti. Um áratugaskeið hafa sum fyrirtæki ráðið marga í fullt starf sem sjálfstæða verktaka. Þannig spara þau sér kostnað við ýmis starfsmannahlunnindi sem þau þyrftu annars að bjóða. Með þessu færist byrðin hins vegar yfir á fólkið sem þarf sjálft að greiða allan kostnað af sjúkratryggingum, starfstengdum slysatryggingum, atvinnuleysistryggingum, launuðu leyfi og launatengdum sköttum. Nýleg rannsókn bandaríska vinnumálaráðuneytisins sýndi að meðalkostnaður vinnuveitenda vegna heildarkjara nam 35,64 dölum á hverja vinnustund í september 2017. Laun voru að meðaltali 24,33 dalir á vinnustund, eða 68 prósent kostnaðarins. Hlunnindi kostuðu að meðaltali 11,31 dal, eða þau 32 prósent sem eftir stóðu.[38] Ef launafólki á launaskrá væri greitt sem sjálfstæðum verktökum væru raunveruleg kjör þess því um þriðjungi lakari, að því gefnu að það keypti sjálft samsvarandi tryggingar og hlunnindi. Þau 30 prósent sem fyrirtæki spara með sjálfstæðum verktökum ráða oft úrslitum um hvort fólk tilheyrir millistétt eða fellur niður fyrir hana.

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

Að falla úr millistétt

Ímyndaðu þér barn sem býr á heimili án rafmagns til lýsingar, hitunar eða eldunar, skammast sín fyrir að bjóða vinum heim til að leika sér eða læra og skilur ekki hvað varð um lífið sem áður var eðlilegt. Margar bandarískar millistéttarfjölskyldur telja að slíkt geti aðeins hent aðra en aldrei þær sjálfar. Heimildarmynd HBO, American Winter, bendir hins vegar til hins gagnstæða: margar fjölskyldur sem virðast standa traustum fótum í millistétt geta hæglega fallið niður í lágtekjuhóp og fátækt og setið eftir í dimmum húsum með tóma ísskápa.

Myndin, sem gerist í Portland í Oregon, segir sögu efnahagslegs harmleiks. Fjölskyldur sem áður stóðu fjárhagslega traustum fótum halda sér nú naumlega á floti. Nauðsynlegt starf var flutt úr landi eða falið sjálfstæðum verktaka, eða launahækkun lét á sér standa þótt nauðsynjar héldu áfram að hækka í verði. Fjölskyldurnar þurftu að reyna að greiða fyrir heilbrigðisþjónustu eða afborgun húsnæðisláns þegar bankareikningurinn var yfirdreginn. Fólk sem áður var stolt af stöðu sinni í millistétt talar um skömmina sem fylgir því að þurfa að biðja vini um hjálp eða leita opinberrar aðstoðar sem síðasta úrræðis. Hnignun bandarísku millistéttarinnar er meira en lína á hagfræðiriti; hún er harður veruleiki margra fjölskyldna sem sáu hana ekki fyrir.

Gagnrýnin hugsun

- Ber fyrirtæki siðferðilega skyldu til að finna jafnvægi milli arðsemi og þess að greiða öllu starfsfólki framfærslulaun? Hvers vegna eða hvers vegna ekki? Hver ákveður hvað teljast sanngjörn laun?
- Hvernig myndir þú útskýra fyrir stjórn fyrirtækis ákvörðun þína um að greiða starfsfólki í byrjunarstörfum hærri laun en lög krefjast?

Ekki ríkir þó einhugur um að hækka lágmarkslaun á alríkis- eða fylkisstigi til að styrkja millistéttina eða draga almennt úr fátækt. Sumir hagfræðingar hafa dregið í efa að jákvæð fylgni sé milli hærri launa og minni fátæktar. Verk Davids Neumark, hagfræðings við Kaliforníuháskóla í Irvine, og Williams L. Wascher, sem lengi starfaði sem hagfræðingur hjá bankastjórn Seðlabanka Bandaríkjanna, eru dæmigerð fyrir þessa afstöðu. Þeir halda því fram að þótt ætlunin sé góð geti einföld hækkun lágmarkslauna unnið gegn því markmiði að draga úr fátækt. Rétta leiðin til að ná markmiðinu sé mun flóknari. Þeir segja: „Okkur reynist erfitt að sjá sannfærandi rök fyrir hærri lágmarkslaunum þegar þau hjálpa hvorki lágtekjufjölskyldum né draga úr fátækt.“ Þess í stað ættu alríkis- og fylkisstjórnir að íhuga ýmis önnur úrræði á borð við endurgreiðanlegan skattaafslátt vegna atvinnutekna. Þau myndu draga betur úr fátækt. [39]

Launajafnrétti sem þáttur í tekjujöfnuði

Tekjuójöfnuður kemur konum sérstaklega við. Samkvæmt Alþjóðaefnahagsráðinu (WEF) eru kynjamisrétti og tekjuójöfnuður nátengd. [40] WEF rannsakaði tengslin í 140 löndum á tuttugu ára tímabili og komst að því að þau væru nánast alls staðar fyrir hendi, ekki aðeins í þróunarríkjum. Fjallað er um launamismunun annars staðar í bókinni en hún á einnig erindi hér sem hluti af stærra samhengi jafnréttis á vinnustað. Tekjumunur karla og kvenna verður enn afdrifaríkari vegna þess að margar konur eru einstæðar mæður með börn á framfæri og stundum barnabörn. Ef tekjumöguleikar þeirra skerðast hefur það því bein áhrif á þá sem þær framfæra og bitnar óréttlátlega á fleiri en einni kynslóð.

Samkvæmt mörgum rannsóknum, þar á meðal rannsóknum Samtaka háskólamenntaðra kvenna í Bandaríkjunum og Pew-rannsóknastofnunarinnar, fá konur að meðaltali greidd um 80 prósent af launum karla. [41] Lög sem ætlað er að taka á vandanum hafa ekki útrýmt honum. Nýleg þróun er að grípa til lagasetningar á fylkisstigi fremur en alríkisstigi. Lög í New Jersey voru til dæmis nefnd jafnlaunalög Diane B. Allen til heiðurs fyrrverandi fylkisþingkonu sem hafði sjálf orðið fyrir launamismunun. [42] Lögin áttu að verða þau öflugustu sinnar tegundar í landinu. Þolendur mismununar geta krafist leiðréttingar vegna allt að sex ára vangoldinna launa og sá sem vinnur málið fær þrefaldar skaðabætur.

Mikilvægast í lögunum er þó orðalagsbreyting sem virðist lítil en hefur mikil áhrif. Alríkislög og flest fylkislög sem taka á kynbundnum launamun krefjast „sömu launa fyrir sömu vinnu“, en jafnlaunalög Diane B. Allen munu krefjast „sömu launa fyrir að verulegu leyti sambærilega vinnu“. Ef kona í New Jersey ber annað starfsheiti en karlkyns samstarfsmaður en sinnir sams konar verkefnum og ber sömu ábyrgð skal hún því fá sömu laun. Lögin viðurkenna að smávægilegur munur á starfsheitum er stundum notaður til að réttlæta launamun þótt hann sé í raun oft handahófskenndur.

Minnesota setti nýlega sambærileg lög en þau ná aðeins til starfsfólks fylkisstjórnarinnar, ekki starfsfólks einkageirans. Lögin kveða á um sömu laun kvenna fyrir sambærileg störf og meta vinnuna eftir því hve mikla þekkingu, ábyrgð og hæfni til að leysa vandamál þarf til hennar og eftir vinnuskilyrðum, en ekki aðeins eftir starfsheitum.

Siðlegir stjórnendur ættu að líta á þessa þróun sem tilraun til að taka á siðferðilegu vandamáli sem hefur verið við lýði í meira en heila öld og fylgja fordæmi fylkja á borð við New Jersey og Minnesota. Fyrirtæki geta lagt sitt af mörkum með því að breyta notkun

starfsheita og koma á launakerfi sem byggist á hugmyndunum að baki lögunum tveimur, þar sem eðli og kröfur starfsins ráða fremur en starfsheitið.

8.5 Réttindi dýra og áhrif þeirra á atvinnulíf

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Útskýrt vaxandi áhyggjur af meðferð fyrirtækja á dýrum
- Útskýrt hugtakið siðfræði landbúnaðarrekstrar
- Lýst fjárhagslegum áhrifum siðferðilegrar meðferðar dýra á fyrirtæki

Siðferðilegar spurningar um meðferð okkar á dýrum vakna í ýmsum atvinnugreinum, svo sem landbúnaði, læknisfræði og snyrtivöruiðnaði. Hér er fjallað um þær vegna þess að þær eru hluti af víðari umræðu um hvernig samfélagið kemur fram við allar lífverur, þar á meðal önnur dýr en menn og umhverfið. Öll fylki Bandaríkjanna hafa sett einhvers konar lög til verndar dýrum; sum brot varða refsingu en önnur skaðabótaábyrgð. Neytendasamtök og fjölmiðlar hafa einnig þrýst á atvinnulífið að taka siðferðilega meðferð dýra alvarlega og fyrirtæki hafa uppgötvað að mikil viðskiptatækifæri felast á ört vaxandi gæludýramarkaði. Jafnframt þarf að hafa í huga að menning og landfræðilegar aðstæður móta skilning okkar á siðferðilegum álitamálum, bæði í einkalífi og atvinnurekstri.

Stutt saga réttindabaráttu dýra

Rhode Island, ásamt Boulder í Colorado og Berkeley í Kaliforníu, ruddi brautina með lögum sem viðurkenna fólk sem umsjónarmenn dýra sinna fremur en eigendur. Dýr fengu þar með réttarstöðu sem nær lengra en að teljast aðeins eignir. Nú eru kennd námskeið um dýrarétt í mörgum bandarískum háskólum, verulegur stuðningur er við að veita dýrum grundvallarréttindi og sumir lögmenn, vísindamenn og siðfræðingar helga starfsævi sína réttindum dýra.

Dýraverndarhreyfingin varð til seint á nítjándu öld þegar Bandaríska dýraverndarfélagið (ASPCA) var stofnað ásamt Bandarísku mannúðarsamtökunum. Dýravelferðarstofnunin og Dýraverndarsamtök Bandaríkjanna (HSUS) voru stofnuð á sjötta áratug tuttugustu aldar. Fyrstu alríkislögin um dýravernd, lögin um mannúðlega slátrun, voru samþykkt á sama áratug til að koma í veg fyrir óþarfa þjáningar búfjár, en tíu milljörðum slíkra dýra er slátrað árlega. Mikilvægustu bandarísku lögin gegn illri meðferð dýra á rannsóknarstofum voru sett árið 1966. Dýravelferðarlögin krefjast þess að dýr í tilraunaaðstöðu búi við mannúðleg grundvallarskilyrði. Loks varð nútímahreyfing fyrir réttindum dýra til á áttunda og níunda áratugnum. Hún hefur aukið vitund neytenda og fyrirtækja um siðferðilega meðferð dýra.

Þrátt fyrir verulegar framfarir eru rannsóknir þar sem dýr eru notuð til vöruprófana enn umdeildar í Bandaríkjunum, einkum vegna þess að tækniframfarir hafa skapað mannúðlega og árangursríka valkosti. Notkun dýra í líflæknisfræðilegum rannsóknum hefur mætt nokkru minni andstöðu en notkun þeirra við prófanir á neytendavörum vegna þess hve brýnar

rannsóknirnar eru. Þótt dýravelferðarlög hafi dregið úr hluta þess sársauka sem dýr í líflæknisfræðilegum rannsóknum verða fyrir standa siðferðilegar áhyggjur eftir. Dýralæknar og læknar krefjast breytinga, rétt eins og dýraréttindasamtök og sérfræðingar í stefnumótun og siðfræði. Fyrirtæki flétta siðferði sífellt meira inn í viðskiptahætti sína og samhliða því er krafa um að viðurkenna réttindi dýra, það er rétt annarra dýra en manna til siðferðilegrar meðferðar.

Siðfræði þess sem við borðum

Áhyggjur af velferð annarra dýra en gæludýra leiða okkur að landbúnaðar- og matvælaiðnaðinum. Þar hafa samtök á borð við ASPCA og HSUS verið sérstaklega virk. Þetta er umfangsmikil atvinnugrein sem sér okkur fyrir fæðunni sem við neytum, bæði af jurta- og dýraríkinu. Greinin hefur tekið miklum breytingum á síðustu öld. Hún samanstóð áður aðallega af fjölskyldufyrirtækjum og öðrum smáfyrirtækjum en nú er hún mun stærri og einkennist að mestu af stórfyrirtækjum. Siðferðileg álitamál í þessum rekstri eru tengd innbyrðis og ná meðal annars til vistfræði, réttinda dýra, hagfræði, matvælaöryggis og sjálfbærni til langs tíma (mynd 8.11). Til að matvælabirgðakeðja heimsins verði raunverulega sjálfbær þurfa allir hagsmunaaðilar, þar á meðal stjórnvöld, atvinnulífið, fjármálageirinn, fræðasamfélagið og neytendur, að vinna saman að sem bestri niðurstöðu. Kostnaðar- og ábatagreining á siðferði í matvælaiðnaði þarf jafnframt að taka tillit til sjónarmiða þeirra allra.



Mynd 8.11 Öll siðferðilegu atriðin sem tengjast landbúnaðarrekstri eru innbyrðis háð. Örugg matvælaframleiðsla felur til dæmis í sér ábyrga nýtingu náttúruauðlinda og neytendur vilja geta tekið upplýstar ákvarðanir á grundvelli ábyrgs búfjárhalds. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt CC BY NC-SA 4.0-leyfi)

Sérfræðingar spá því að við þurfum að tvöfalda matvælaframleiðslu á næstu fimmtíu árum til að mæta fæðuþörf jarðarbúa. Í ljósi þess ætti það að vera forgangsverkefni landbúnaðar- og

matvælaiðnaðarins að mæta þessari eftirspurn á hóflegu verði með vörum sem ógna hvorki heilbrigði og öryggi fólks né heilbrigði dýra né takmörkuðum náttúruauðlindum jarðar. Til þess þarf þó meðal annars að huga að verndun jarðvegs og yfirborðsvatns og vernd náttúrulegra landsvæða og vatnasvæða. Auk þess verður meðferð dýra á öllum stigum búfjárkeðjunnar, til dæmis hjá búfjárbændum, söluaðilum, fiskeldisfyrirtækjum, dýraflutningsaðilum og sláturhúsum, að hæfa samfélagi sem gerir strangar lagalegar og siðferðilegar kröfur.

Matvælakeðjan getur aðeins orðið raunverulega sjálfbær ef hún verndar félagslega velferð og lífsskilyrði fólksins sem starfar innan hennar. Það felur í sér að uppræta spillingu og mannréttindabrot, þar á meðal nauðungarvinnu og barnavinnu, og útrýma óviðunandi vinnuskilyrðum. Við þurfum einnig að hvetja neytendur og gera þeim kleift að taka upplýstar ákvarðanir. Til þess þarf meðal annars að framfylgja reglum um merkingar og birta viðeigandi og réttar upplýsingar um næringu.

Að lokum þarf greining matvælabirgðakeðjunnar einnig að taka mið af fæðuþörfum og óskum fólks. Vaxandi fjöldi neytenda velur til dæmis grænmetisfæði, grænkerafæði, glútenlaust fæði eða fæði án erfðabreyttra lífvera. Þetta sést nú á framboði veitingastaða, matvöruverslana og mötuneyta vinnuveitenda sem bregðast við eftirspurninni. Siðferðileg meðferð dýra er mörgum enn heimspekilegt álitaefni. Sumar reglur um hvaða matvæli séu siðferðilega ásættanleg og hvernig þau skuli búin til neyslu, svo sem halal- eða kosher-reglur, eiga hins vegar einnig rætur í trú. Réttindi dýra hafa því jafnframt trúarlega skírskotun.

Þegar á heildina er litið gæti vaxandi siðferðisvitund neytenda í matvælamálum að lokum umbreytt landbúnaðar- og matvælaiðnaðinum. Til dæmis mætti verja stærra landsvæði til ræktunar ávaxta og grænmetis en til beitar búfjár. Upplýsingar sem koma fram um starfshætti sláturhúsa gætu einnig orðið til þess að við sættum okkur síður við hvernig kjöt er unnið til neyslu. Erfitt er að ofmeta efnahagsleg áhrif slíkra breytinga á greinina.

8

TENGILL Á NÁMSEFNI

Peter Singer er heimspekingur, fæddur í Ástralíu, og gegnir kennslustörfum við Princeton-háskóla og Monash-háskóla í Ástralíu. Bók hans *Animal Liberation*, sem kom fyrst út árið 1975 en hefur oft verið endurskoðuð síðan, er eitt af grundvallarritum hreyfingarinnar fyrir réttindum dýra. Singer er þó mjög umdeildur vegna þess að hann heldur því fram að sumt fólk búi yfir minni vitsmunalegri getu en sum dýr. Ef við ákveðum hvað við borðum á grundvelli skynhæfni, það er hæfileikans til að hugsa og/eða finna til sársauka, ættu því margar dýrategundir sem nú eru nýttar til matar ekki að vera á matseðlinum. Horfðu á fyrirlestur Singers, „Siðfræði þess sem við borðum“, sem var tekinn upp í Williams-háskóla í desember 2009, til kynningar á heimspeki hans.

Notkun dýra í læknisfræðilegum rannsóknum og snyrtivörurannsóknum

Viðhorf til notkunar dýra í læknisfræðilegum rannsóknum eru að breytast verulega. Breytingarnar hafa leitt til ýmissa verkefna sem þróa valkosti við dýratilraunir. Hastings-áætlunin um siðfræði og heilbrigðisstefnu við Yale-háskóla, rannsóknastofnun á sviði

lífsiðfræði, vinnur til dæmis með læknum, dýralæknum og lögfræðingum að valkostum við dýratilraunir sem leggja áherslu á velferð dýra.

Dýr á borð við apa og hunda eru notuð í læknisfræðilegum rannsóknum, allt frá rannsóknum á Parkinsonsveiki til eituráhrifaprófana og rannsókna á milliverkunum lyfja og ofnæmi. Enginn vafi leikur á því að læknisfræðilegar rannsóknir eru verðmætar og mikilvægar. Spurningin er hvort notkun dýra sé nauðsynleg eða jafnvel besta leiðin til að fá sem áreiðanlegastar niðurstöður. Meðal valkosta eru gagnagrunnar um sjúklinga og lyfjanotkun, sýndarlyfjatilraunir, tölvulíkön og -hermanir og myndgreining án inngrips, svo sem segulómun og tölvusneiðmyndir.[43] Aðrar aðferðir, svo sem örskömmtun, felast í því að gefa fólki örsmáa lyfjaskammta til að auka nákvæmni og áreiðanleika niðurstaðna. Aðferðir á rannsóknarstofu utan lífveru (in vitro), sem byggjast á ræktun frumna og vefja úr mönnum, stofnfrumum og erfðaprófum, verða einnig sífellt aðgengilegri.

Hvað varðar prófanir á neytendavörum, sem vekja hörðust mótmæli, krefjast bandarísku alríkislögin um matvæli, lyf og snyrtivörur ekki dýratilrauna til að sýna fram á öryggi snyrtivara. Fyrirtæki prófa fremur efnablöndur á dýrum til að reyna að verja sig gegn skaðabótaábyrgð ef neytandi verður fyrir tjóni af völdum. Umfangsmiklar nýjar rannsóknir sýna þó að unnt er að prófa öryggi neytendavara á borð við snyrtivörur með nákvæmum hætti án þess að misþyrma dýrum. Sum fyrirtæki kunna að hika við að breyta rannsóknaraðferðum sínum en æ fleiri gera sér nú grein fyrir að viðskiptavinirnir krefjast breytinga.

Reglur um notkun dýra í rannsóknum og prófunum

Bandaríkin leyfa læknisfræðilegar tilraunir á dýrum með fáum takmörkunum, líkt og nánast öll önnur iðnvædd ríki, að því gefnu að nægileg vísindaleg rök liggi fyrir. Markmið gildandi laga er ekki að banna slíkar tilraunir heldur að draga úr óþarfa þjáningum dýra með því að setja reglur um mannúðlega meðferð þeirra og aðbúnað á rannsóknarstofum.

8

Stephen Latham, forstöðumaður Þverfaglegu lífsiðfræðimiðstöðvarinnar við Yale-háskóla, hefur útskýrt að möguleg regluverk um dýratilraunir myndi samfelldan kvarða. [44] Á öðrum enda hans eru strangt opinbert regluverk og eftirlit með öllum tilraunum en á hinum sjálfseftirlit sem byggist á siðferði rannsakenda. Bretland býr við umfangsmesta regluverkið en Japan styðst við sjálfseftirlit. Bandaríska leiðin er einhvers staðar þar á milli og hefur smám saman orðið til sem blanda þessara tveggja leiða.

Hreyfing hefur orðið til sem berst fyrir því að simpansar verði lagalega viðurkenndir sem nánir jafningjar manna og þar með „persónur“ með lagaleg réttindi. Þetta svipar til baráttunnar fyrir umhverfisréttlæti, þar sem reynt er að ná fram sams konar viðurkenningu fyrir umhverfið (fjallað er um hana í kaflahlutanum Umhverfisréttlæti í kaflanum Þrír sérstakir hagsmunaaðilar: Samfélagið, umhverfið og stjórnvöld). Samtök um lagaleg réttindi dýra eru bandarísk samtök í Flórída sem starfa án hagnaðarsjónarmiða að réttindum dýra. Þau hafa ráðið lögmenn til að færa fyrir dómstólum rök fyrir því að tveir simpansar, Tommy og Kiko, hafi málsaðild og eigi rétt á að vera leystir úr búrum og fluttir í friðland undir berum himni (mynd 8.12). Lögmennirnir hafa árum saman reynt að fá dómstóla til að veita simpönsunum rétt samkvæmt habeas corpus, sem á latínu merkir „þú skalt hafa líkamann“. Samkvæmt stjórnarskrá Bandaríkjanna á fólk sem haldið er gegn vilja sínum þennan rétt. Tilraunirnar hafa enn ekki borið árangur. [45] Dómstólar hafa veitt fyrirtækjum tiltekin

stjórnarskrárvarin réttindi, svo sem tjáningarfrelsi samkvæmt fyrsta viðauka stjórnarskrárinnar (í C*itizens United*-málinu árið 2010). Sumir telja því að rökrétt framhald þeirrar hugmyndar sé að dýr og umhverfið njóti einnig réttinda.



Mynd 8.12 Þetta er „heimili“ simpansans Tommys, þótt orðið sé teygt langt út fyrir venjulega merkingu. Í dómsmálinu sem höfðað var fyrir hönd Tommys og annars simpansa, Kikos, er spurt hvort dýr eigi að njóta réttar samkvæmt habeas corpus og vera leyst úr haldi gegn vilja sínum. (myndheimild: Úr kvikmyndinni Unlocking the Cage. Leikstjórar Chris Hegedus og D A Pennebaker. Höfundarréttur © 2015 Pennebaker Hegedus Films, Inc. Öll réttindi áskilin. Notað með leyfi.)

Í prófunum á snyrtivörum hafa Bandaríkin sett tiltölulega fá lög til verndar dýrum en um fjörutíu önnur ríki hafa gripið til markvissari aðgerða. Árið 2013 bannaði Evrópusambandið dýratilraunir fyrir snyrtivörur og markaðssetningu og sölu snyrtivara sem prófaðar eru á dýrum. Noregur og Sviss settu sambærileg lög. Utan Evrópu hafa ýmis önnur ríki einnig sett lög sem banna eða takmarka dýratilraunir fyrir snyrtivörur, þar á meðal Gvatemala, Indland, Ísrael, Nýja-Sjáland, Suður-Kórea, Taívan og Tyrkland. Bandarísk snyrtivörufyrirtæki geta ekki selt vörur sínar í neinu þessara ríkja nema þau breyti starfsháttum sínum. Frumvarp um mannúðlegar snyrtivörur hefur verið lagt fram en Bandaríkjaþing hefur ekki enn samþykkt það. Verði það að lögum myndi það binda enda á prófanir snyrtivara á dýrum í Bandaríkjunum og banna innflutning snyrtivara sem hafa verið prófaðar á dýrum. [46] Í núverandi andrúmslofti andstöðu við reglusetningu virðast litlar líkur á að frumvarpið verði samþykkt.

8

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Frelsisverkefni beagle-hunda

Beagle-hundar eru vinsæl gæludýr vegna þess að þeir vilja, líkt og flestir hundar, þóknast fólki og eru auk þess hlýðnir og auðveldir í umhirðu (mynd 8.13). Þessir sömu eiginleikar gera þá að algengasta hundakyninu í dýratilraunum. Níutíu og sex prósent allra hunda sem notaðir eru í tilraunum eru beagle-hundar og því hafa dýraréttindasamtök á borð við Frelsisverkefni beagle-hunda sett björgun þeirra í forgang. [47] Baráttufólk fyrir réttindum dýra þarf þó einnig að leita málamiðlana til að ná árangri. Forstöðumaður Frelsisverkefnis beagle-hunda útskýrir: „Stefna okkar er andvíg dýratilraunum. Við erum á móti þeim heimspekilega, vísindalega og jafnvel persónulega.... En það þýðir ekki að við getum ekki fundið sameiginlegan grundvöll, skynsamlega lausn sem brúar gjána milli tveggja fylkinga í mjög

umdeildri og skautaðri umræðu um dýratilraunir, og fundið þar miðsvæði þar sem við getum sameinast um að hjálpa dýrum.“ [48]



Mynd 8.13 Með viðburðum í nærsamfélaginu, eins og þessum í Redondo Beach í Kaliforníu, vill Frelsisverkefni beagle-hunda vekja athygli á þeim aðstæðum sem margir hundar í tilraunum á rannsóknarstofum búa við. (myndheimild: Breytt útgáfa af ljósmynd af manneskju með beagle-hund eftir „TEDxRB“/Flickr, CC BY 2.0)

Hundar sem notaðir eru í tilraunum á rannsóknarstofum búa í málmbúrum sem staflað er hvert ofan á annað og eina birtan kemur frá flúrljósum. Þeir ganga aldrei á grasi og tengja fólk við sársauka. Í eituráhrifaprófunum eru þeim gefnir sífellt stærri skammtar eiturefna til að ákvarða hvenær þeir veikjast. Áður en hægt er að bjarga beagle-hundi þarf rannsóknarstofan að samþykkja að sleppa honum og það getur reynst erfitt. Jafnvel þótt hún sé reiðubúin þarf Frelsisverkefni beagle-hunda enn að semja við hana. Yfirleitt felur það í sér að greiða allan kostnað, þar á meðal dýralæknisþjónustu og flutning, leysa rannsóknarstofuna undan allri ábyrgð og finna hundinum síðan heimili.

Í stað prófana á beagle-hundum má til dæmis nota þrívíð kerfi sem líkja eftir húð manna og ýmis háþróuð tölvulíkön til að mæla húðertingu. Samkvæmt Samtökum gegn dýratilraunum á Nýja-Englandi eru prófanir án dýra oft hagkvæmari, hagnýtari og fljótlegri og sumar skila niðurstöðum á mun skemmri tíma. [49]

Gagnrýnin hugsun

Hvers vegna hafa bandarísk snyrtivörufyrirtæki haldið áfram að nota beagle-hunda í prófunum þegar mannúðlegri og ódýrari kostir eru fyrir hendi?

Samkvæmt Dýraverndarsamtökum Bandaríkjanna er raunhæfari leið að þróa prófanir án dýra sem gætu veitt meiri upplýsingar um öryggi nýrra vara fyrir fólk, þar á meðal upplýsingar um krabbamein og fæðingargalla. Þrýstingur neytenda getur einnig stuðlað að breytingum. Ef neytendur velja í auknum mæli snyrtivörur sem ekki eru prófaðar á dýrum og styðja það að dýratilraunum vegna snyrtivara verði hætt munu fyrirtækin taka eftir því. Nær eitt hundrað fyrirtæki hafa þegar hætt að prófa snyrtivörur á dýrum, þar á meðal The Body

Shop, Burt's Bees, E.L.F. Cosmetics, Lush og Tom's of Maine. Dýraverndarsamtökin PETA og sambærileg samtök halda skrár yfir slík fyrirtæki. [50]

TENGILL Á NÁMSEFNI

Alþjóðasamtök gegn dýratilraunum vinna að því að stöðva dýratilraunir um allan heim. Þau veita upplýsingar um vörur sem ekki eru prófaðar á dýrum til að auka vitund neytenda um málefnið. Skoðaðu vef Alþjóðasamtaka gegn dýratilraunum til að kynna þér það nánar.

Fyrirtæki ættu að laga sig að vaxandi vitund almennings og væntingum neytenda, ekki síst vegna þess að gæludýr koma nú við sögu á nánast öllum sviðum bandarísks samfélags. Hundar, kettir og önnur dýr eru notuð sem meðferðardýr fyrir sjúklinga og fólk undir álagi. Hundaþjónusta að hætti Uber færir hunda á vinnustaði eða í skóla til að veita fólki félagsskap í nokkrar mínútur. Meðferðardýr heimsækja sjúkrahús og hjálpardýr fylgja fólki. Dýr sjást á veitingastöðum, háskólasvæðum og vinnustöðum þar sem þeim hefði verið meinaður aðgangur aðeins tíu árum fyrr. Samkvæmt Samtökum gæludýravöruframleiðenda í Bandaríkjunum (APPA), samtökum innan atvinnugreinarinnar, halda tveir þriðju bandarískra heimila gæludýr og sala gæludýrageirans hefur þrefaldast á síðustu fimmtán árum. [51] APPA áætlar að útgjöld Bandaríkjamanna vegna gæludýra verði komin í tæpa 70 milljarða dala á ári fyrir 2018.

„Fólk er heillað af gæludýrum. Við komum fram við þau og verjum fé í þau eins og þau væru börnin okkar," segir Colin Jerolmack, prófessor í félagsfræði við New York-háskóla, sem rannsakar dýr í samfélaginu.[52] Eftir því sem fólk vill í auknum mæli hafa gæludýr með á öllum sviðum lífsins hafa nýjar og ólíkar atvinnugreinar orðið til og fleiri munu bætast við. Þar má nefna ferðaþjónustu sem miðar að návist gæludýra og verslunartækifæri á borð við sjúkratryggingar fyrir dýr, lúxusverslanir fyrir gæludýr og nýjar vörur sem eru sérstaklega sniðnar að gæludýrum. Áhugi á gæludýrum hefur aldrei verið meiri og fyrirtæki geta því hvorki litið fram hjá viðskiptatækifærum sem fylgja þróuninni né siðferðilegri meðferð annarra dýra á rannsóknarstofum.

Lykilhugtök

réttindi dýra
siðferðilegt eða lagalegt tilkall annarra dýra en manna til viðeigandi meðferðar

fjölbreytnisávinningur
fjárhagslegur ávinningur sem fyrirtæki getur haft af betri árangri fjölbreytts starfsfólks

inngilding
virk þátttaka alls starfsfólks í fyrirtækjamenningunni

tekjuójöfnuður
ójöfn dreifing tekna meðal þátttakenda í hagkerfi

viðeigandi aðlögun
breyting á starfi eða öðrum þætti vinnuumhverfis sem gerir fötluðu starfsfólki eða starfsfólki með aðrar þarfir kleift að sinna starfinu

óhófleg byrði
verulegir erfiðleikar eða kostnaður sem getur leyst vinnuveitanda undan skyldu til að veita tiltekna viðeigandi aðlögun

Samantekt

8.1 Fjölbreytni og inngilding á vinnustað

Fjölbreytt starfslið skilar fyrirtæki margvíslegum ávinningi. Aðgangur að stórum hópi hæfileikaríks fólks, jákvæð upplifun viðskiptavina og góður árangur eru allt skjalfestir kostir. Fjölbreytni getur einnig skapað áskoranir í upphafi og sumt starfsfólk kann að eiga erfitt með að sjá kosti hennar. Stjórnendur sem leggja sig fram geta þó yfirstigið þessar hindranir og látið fjölbreytnina skila árangri með virkri inngildingu.

8.2 Að mæta þörfum fólks með ólíka getu og trú

Fyrirtæki ættu að veita viðeigandi aðlögun eftir því sem unnt er svo starfsfólk geti lagt sitt af mörkum, hvort sem þarfir þess tengjast trúarsannfæringu, trúleysi eða fötlun. Til þess kann að þurfa sveigjanlegt vaktaskipulag, sérbúnað eða einfaldlega skilningsríkan stjórnanda.

8

8.3 Kynvitund og kynhneigð

Dómur Hæstaréttar Bandaríkjanna árið 2020 staðfesti að bann VII. bálks CRA-laganna við mismunun vegna kyns næði einnig til kynhneigðar og kynvitundar. Mörg fylki veita auk þess sérstaka vernd á þessum sviðum. Árangursrík fyrirtæki láta sér ekki nægja að fara að gildandi lögum heldur setja sér siðlega stefnu sem sýnir skýrt að starfshæfni og geta ráða ákvörðunum þeirra, ekki kynhneigð, kynvitund eða einkalíf fólks.

8.4 Tekjuójöfnuður

Tekjuójöfnuður hefur aukist verulega á sama tíma og bandaríska millistéttin hefur haldið áfram að minnka, þótt hún sé mikilvæg fyrir hagvöxt. Þegar bókin var skrifuð voru alríkislágmarkslaun 7,25 dalir á klukkustund og mörg fylki fylgdu einfaldlega fordæmi alríkisins þegar þau ákváðu eigin lágmarkslaun. Sumir hagfræðingar draga í efa að bein tengsl séu milli minnkandi millistéttar og þess að stjórnvöld hafi ekki hækkað lágmarkslaun nægilega hratt. Fyrirtæki geta engu að síður tekið forystu með því að greiða hærri lágmarkslaun. Þau geta einnig ráðið fólk sem launafólk fremur en sjálfstæða verktaka, staðið

straum af starfsmannahlunnindum og greitt konum sömu laun og körlum fyrir sambærilega vinnu.

8.5 Réttindi dýra og áhrif þeirra á atvinnulíf

Fyrirtæki í rótgrónum atvinnugreinum, allt frá lyfja- og lækningafyrirtækjum til matvöruverslana og veitingastaða, þurfa öll að taka mið af vaxandi vitund almennings um siðlega meðferð annarra dýra en manna. Þetta hefur sérstök áhrif á landbúnaðar- og matvælaiðnaðinn, enda snýst málið um hvaða dýr við teljum rétt að ala og borða. Á heimsmarkaði þurfa snyrtivörufyrirtæki í auknum mæli að uppfylla lagakröfur og á heimamarkaði þrýsta neytendur á þau að setja sér siðlega stefnu um dýratilraunir. Upplýstir neytendur geta áfram knúið fram betri meðferð dýra.

Matsspurningar

1. Fjölbreytni og inngilding á öllum stigum einkafyrirtækis er _____.

a. lögboðin samkvæmt alríkislögum
b. sú leið sem mörg fyrirtæki kjósa
c. lögboðin samkvæmt fylkislögum í þrjátíu fylkjum
d. andstæð trúnaðarskyldu fyrirtækisins gagnvart hluthöfum

2. Google _____.

a. hefur fjölbreyttasta starfslið allra stórra bandarískra fyrirtækja
b. notar strangt kvótakerfi við ráðningar
c. svipar til annarra tæknifyrirtækja, sem flest hafa dregist aftur úr hvað fjölbreytni varðar
d. veitir konum oftar framgang en körlum

3. Fjölbreytniverkefni kunna að mistakast vegna andstöðu starfsfólks innan fyrirtækisins.

a. Rétt
b. Rangt

4. Rannsóknir hafa verið gerðar á fjárhagslegum árangri fyrirtækja með mikla fjölbreytni. Gerðu stuttlega grein fyrir niðurstöðum þeirra.

5. Frá því að alríkislög á borð við bandarísku mannréttindalögin frá 1964 voru sett hefur hlutfall kvenna í leiðtogastöðum hækkað, en það er enn lægra en hlutfall karla. Gerðu stuttlega grein fyrir hlutfalli kvenna í leiðtogastöðum í ólíkum atvinnugreinum. Hvaða ávinning gæti það haft að fjölga konum í slíkum stöðum?

6. Helstu lögin sem banna trúarlega mismunun á vinnustöðum einkageirans eru _____.

a. fyrsti viðauki stjórnarskrárinnar
b. fylkislög
c. VII. bálkur bandarísku mannréttindalaganna
d. sjálfstæðisyfirlýsingin

7. Ef viðeigandi aðlögun samkvæmt ADA-lögunum er mjög kostnaðarsöm, _____.

a. kunna dómstólar að úrskurða að hún teljist ekki viðeigandi
b. kunna dómstólar að úrskurða að samt verði að veita hana
c. eiga leiðbeiningar EEOC ekki við
d. verða alríkisstjórnvöld að niðurgreiða kostnaðinn

8. Ekkert er líkt með lagalegri vernd á vinnustað vegna trúar og vernd vegna fötlunar.

a. Rétt
b. Rangt

9. ADA-lögin eru helstu lögin sem banna mismunun gegn fötluðu starfsfólki. Hver er meginkrafa þeirra?

10. Trúarlegur klæðnaður eða útlit nýtur verndar VII. bálks gegn trúarlegri mismunun. Nefndu dæmi.

11. Mega einstök fylki setja lög sem veita hinsegin umsækjendum eða starfsfólki frekari vernd?

a. Já, og þau geta veitt víðtækari vernd en alríkislög.
b. Nei, því það bryti gegn alríkislögum sem banna slíka löggjöf.
c. Já, en aðeins ef alríkislög veita enga vernd.
d. Nei, því dómur Hæstaréttar í Obergefell gegn Hodges verndar nú þessi réttindi.

12. VII. bálkur bandarísku mannréttindalaganna bannar mismunun vegna kynhneigðar.

a. Rétt
b. Rangt

13. Veita einhver fylki hinsegin umsækjendum og starfsfólki meiri vernd en VII. bálkur alríkislaganna veitir?

14. Veita sum fyrirtæki mökum hinsegin starfsfólks tryggingavernd þótt alríkislög krefjist þess ekki?

15. Árið 2018 voru alríkislágmarkslaun _____.

a. 7,25 dalir á klukkustund
b. 10 dalir á klukkustund
c. 12,50 dalir á klukkustund
d. 15 dalir á klukkustund

16. Millistéttin í Bandaríkjunum _____.

a. hefur stækkað jafnt og þétt á hverju ári frá síðari heimsstyrjöld
b. hefur minnkað jafnt og þétt á hverju ári frá 1990
c. hefur minnkað verulega frá árinu 2000
d. hefur stækkað frá efnahagssamdrættinum 2008

17. Hlutfall heildartekna í Bandaríkjunum sem rennur til tekjuhæsta 1 prósents heimila hefur meira en tvöfaldast frá upphafi níunda áratugarins.

a. Rétt
b. Rangt

18. Vinnuveitandi sparar um 30 prósent af kostnaði við hlunnindi starfsfólks með því að ráða það sem sjálfstæða verktaka. Nefndu eitt eða tvennt af þessum hlunnindum.

19. Hafa einhver fylki sett lög um hærri lágmarkslaun en alríkislögin kveða á um?

20. Lög sem vernda réttindi dýra við prófanir á snyrtivörum eru _____.

a. lengra komin í Bandaríkjunum en í Evrópusambandinu
b. lengra komin í Evrópusambandinu en í Bandaríkjunum
c. lengra komin í Asíu en í Bandaríkjunum
d. lengra komin í Asíu en í Evrópusambandinu

21. Valkostir við dýratilraunir í rannsóknum á krabbameinslyfjum _____.

a. eru ekki til
b. eru til en eru óheyrilega dýrir
c. eru til og eru ekki dýrari en dýratilraunir
d. eru til og eru mun ódýrari en dýratilraunir

22. Í snyrtivöruframleiðslu er viðurkennt að prófa á gervihúð sem líkir eftir húð manna í stað þess að gera dýratilraunir.

a. Rétt
b. Rangt

23. Ekki eru enn til raunhæfir valkostir við dýratilraunir í læknisfræðilegum rannsóknum.

a. Rétt
b. Rangt

24. Almennt gilda strangari takmarkanir á dýratilraunum í Evrópu en í Bandaríkjunum. Hvaða áhrif hefur það á bandarísk fyrirtæki?

Aftanmálsgreinar

1. Novid Parsi, “Workplace Diversity and Inclusion Gets Innovative,” Bandarísku mannauðsstjórnunarsamtökin, 16. janúar 2017. https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0217/pages/disrupting-diversity-in-the-workplace.aspx.

2. Novid Parsi, “Workplace Diversity and Inclusion Gets Innovative,” Bandarísku mannauðsstjórnunarsamtökin, 16. janúar 2017. https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0217/pages/disrupting-diversity-in-the-workplace.aspx.

3. Novid Parsi, “Workplace Diversity and Inclusion Gets Innovative,” Bandarísku mannauðsstjórnunarsamtökin, 16. janúar 2017. https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0217/pages/disrupting-diversity-in-the-workplace.aspx.

4. Novid Parsi, “Workplace Diversity and Inclusion Gets Innovative,” Bandarísku mannauðsstjórnunarsamtökin, 16. janúar 2017. https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0217/pages/disrupting-diversity-in-the-workplace.aspx.

5. “Labor Force Statistics from the Current Population Survey. Household Data Annual Averages. 2. Employment Status of the Civilian Noninstitutional Population 16 Years and Over by Sex, 1977 to date,” Vinnumálastofnun Bandaríkjanna. https://www.bls.gov/cps/cpsaat02.htm (sótt 22. júlí 2018).

6. “Indicators (2013),” Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum. https://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/employment/jobpat-eeo1/2013_indicators.cfm (sótt 10. janúar 2018).

7. Google, https://diversity.google/annual-report/# (sótt 10. júlí 2018).

8. “Diversity in High Tech,” Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum (EEOC). https://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/reports/hightech/ (sótt 12. janúar 2018).

9. Lisa Eadicicco, “Google’s Diversity Efforts Still Have a Long Way to Go,” *Time*, 1. júlí 2016. http://time.com/4391031/google-diversity-statistics-2016/.

10. Pubali Neogy, “Diversity in Workplace Can Be a Game Changer,” *Yahoo India Finance*, 18. júní 2018. Neogy segir að aukin fjölbreytni á vinnustað efli „sköpunargáfu og nýsköpun“, „opni fyrirtækinu tækifæri um allan heim“, „efli aðlögunarhæfni og bæti vinnumenningu“ og „bæti almennt afkomu fyrirtækja“. https://in.finance.yahoo.com/news/diversity-workplace-can-game-changer-heres-183319670.html.

11. Vivian Hunt, Dennis Layton og Sara Prince, “Why Diversity Matters,” McKinsey & Company, janúar 2015. https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters.

12. Marcus Noland, Tyler Moran og Barbara Kotschwar, “Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey,” vinnuskjal 16-3, Peterson-stofnunin um alþjóðahagfræði, febrúar 2016. https://piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidence-global-survey.

13. Daisuke Wakabayashi, “Contentious Memo Strikes Nerve inside Google and Out,” *New York Times*, 8. ágúst 2017. https://www.nytimes.com/2017/08/08/technology/google-engineer-fired-gender-memo.html.

14. Bill Chappell og Laura Sydell, “Google Reportedly Fires Employee Who Slammed Diversity Efforts,” *National Public Radio*, 7. ágúst 2017.

https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2017/08/07/542020041/google-grapples-with-fallout-after-employee-slams-diversity-efforts.

15. Sara Ashley O'Brien, "Engineers Sue Google for Allegedly Discriminating against White Men and Conservatives," *CNN/Money*, 8. janúar 2018. http://money.cnn.com/2018/01/08/technology/james-damore-google-lawsuit/index.html.

16. Daisuke Wakabayashi, "Google Legally Fired Diversity Memo Author, Labor Agency Says," *New York Times*, 16. febrúar 2018. https://www.nytimes.com/2018/02/16/business/google-memo-firing.html.

17. Michael Bush og Kim Peters, "How the Best Companies Do Diversity Right," *Fortune*, 5. desember 2016. http://fortune.com/2016/12/05/diversity-inclusion-workplaces/.

18. Michael Bush og Kim Peters, "How the Best Companies Do Diversity Right," *Fortune*, 5. desember 2016. http://fortune.com/2016/12/05/diversity-inclusion-workplaces/.

19. "Titles I and V of the Americans with Disabilities Act of 1990 (ADA)," Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum. Samþykkt 26. júlí 1990. https:www.eeoc.gov/laws/statutes/ada.cfm.

20. Bandarísku lögin um réttindi fatlaðs fólks frá 1990. Pub. L. 101-336.104 Stat. 328. (26. júlí 1990).

21. Welsh gegn Bandaríkjunum, 398 U.S. 333, 90 S. Ct. 1792, 26 L. Ed. 2d 308; 29 CFR § 1605.1 (1970).

22. Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum, "Supreme Court Rules in Favor of EEOC in Abercrombie Religious Discrimination Case," Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum, 1. júní 2015. https://www.eeoc.gov/eeoc/newsroom/release/6-1-15.cfm.

23. Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum, "Supreme Court Rules in Favor of EEOC in Abercrombie Religious Discrimination Case," Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum, 1. júní 2015. https://www.eeoc.gov/eeoc/newsroom/release/6-1-15.cfm.

24. Bandaríkin gegn Windsor, 570, U.S. 744 (2013); Obergefell gegn Hodges, 576 U.S. ___ (2015).

25. John N. Roberts og Cristian A. Landa, "Return on Equality™, the Real ROE: The Shareholder Case for LGBT Workplace Equality," *Denver Investments*, júní 2015.

26. Jon Schuppe, "Corporate Boycotts Become Key Weapon in Gay Rights Fight," *NBC News*, 26. mars 2016. https://www.nbcnews.com/news/us-news/corporate-boycotts-become-key-weapon-gay-rights-fight-n545721.

27. Bandaríkin gegn Norður-Karólínufylki o.fl., greinargerð 68 fyrirtækja sem vinveittra aðila (amicus curiae) gegn lögum H.B. 2 og til stuðnings kröfu stefnanda um bráðabirgðalögbann, mál nr. 1:16-cv-00425 (TDSJEP), 8. júlí 2016. http://ftpcontent4.worldnow.com/wbtv/pdf/Legal-brief-filed-by-68-businesses-opposing-HB2.pdf.

28. Gretel Kauffman, “Record Number of Corporations Earn Perfect Score for LGBTQ-Friendly Policies,” *Christian Science Monitor*, 6. desember 2016. https://www.csmonitor.com/Business/2016/1206/Record-number-of-corporations-earn-perfect-score-for-LGBT-friendly-policies.

29. Emmanuel Saez, “Income and Wealth Inequality: Evidence and Policy Implications,” *Contemporary Economic Policy*, 35, nr. 1 (2017): 7–25.

30. Rachel Butt, “America’s Shrinking Middle Class Is Killing the Economy,” *Business Insider*, 28. júní 2016. http://www.businessinsider.com/americas-shrinking-middle-class-hurts-economy-2016-6.

31. Rachel Butt, “America’s Shrinking Middle Class Is Killing the Economy,” *Business Insider*, 28. júní 2016. http://www.businessinsider.com/americas-shrinking-middle-class-hurts-economy-2016-6.

32. Robert Reich, “Business leaders Worry about Shrinking Middle Class,” *SF Gate*, 27. júní 2014. http://www.sfgate.com/opinion/reich/article/Business-leaders-worry-about-shrinking-middle-5585515.php.

33. Robert Reich, “Business Leaders Worry about Shrinking Middle Class,” *SF Gate*, 27. júní 2014. http://www.sfgate.com/opinion/reich/article/Business-leaders-worry-about-shrinking-middle-5585515.php.

34. Robert Reich, “Business Leaders Worry about Shrinking Middle Class,” *SF Gate*, 27. júní 2014. http://www.sfgate.com/opinion/reich/article/Business-leaders-worry-about-shrinking-middle-5585515.php.

35. Jed Graham, “American’s Paychecks Just Got a Lot Fatter, New Tax Data Show,” *Investor’s Business Daily*, 4. janúar 2018. https://www.investors.com/news/economy/americans-paychecks-just-got-a-lot-fatter-new-tax-data-show/.

36. Ross Eisenbray, “Businesses Agree—It’s Time to Raise the Minimum Wage,” Efnahagsmálastofnunin, 20. október 2014. http://www.epi.org/blog/businesses-agree-time-raise-minimum-wage/.

37. Ross Eisenbray, “Businesses Agree—It’s Time to Raise the Minimum Wage,” Efnahagsmálastofnunin, 20. október 2014. http://www.epi.org/blog/businesses-agree-time-raise-minimum-wage/.

38. Vinnumálastofnun Bandaríkjanna, “Employer Costs for Employee Compensation – September 2017,” Vinnumálaráðuneyti Bandaríkjanna, 8. júní 2017. https://www.bls.gov/news.release/pdf/ecec.pdf.

39. David Neumark og William L. Wascher, *Minimum Wages*. (Cambridge, MA: The MIT Press, 2008), 290. Sjá einkum niðurstöðukafla þeirra, bls. 285–295.

40. Sonali Jain-Chandra, “Why Gender and Income Inequality Are Linked,” Alþjóðaefnahagsráðið, 27. október 2015. https://www.weforum.org/agenda/2015/10/why-gender-and-income-inequality-are-linked/.

41. Kevin Miller, “The Simple Truth about the Gender Pay Gap,” Samtök háskólamenntaðra kvenna í Bandaríkjunum. https://www.aauw.org/research/the-simple-truth-about-the-gender-pay-gap/ (sótt 22. júlí 2018).

42. Bryce Covert, “New Jersey’s Equal Pay Law Is the New Gold Standard,” *Huffington Post*, 4. apríl 2018. https://www.huffingtonpost.com/entry/opinion-covert-equal-pay-day-new-jersey_us_5acbc59be4b0337ad1ead22d.

43. “Animals in Science/Alternatives,” NEAVS. https://www.neavs.org/alternatives/in-testing

44. Stephen Latham, “U.S. Law and Animal Experimentation: A Critical Primer,” Hastings-stofnunin, 2012. http://animalresearch.thehastingscenter.org/report/u-s-law-and-animal-experimentation-a-critical-primer/.

45. Lauren Choplin, “Habeas Corpus Experts Offer Support for Chimpanzee Rights Cases,” Samtök um lagaleg réttindi dýra, 8. mars 2018. https://www.nonhumanrights.org/blog/habeas-corpus-experts/.

46. “Fact Sheet: Cosmetic Testing,” Dýraverndarsamtök Bandaríkjanna. http://www.humanesociety.org/issues/cosmetic_testing/qa/questions_answers.html?refer

47. “The Mission,” Björgunar- og frelsisverkefnið. http://bfp.org/about-bfp/ (sótt 5. janúar 2018).

48. Wendy Newell, “The Beagle Freedom Project Gives Retired Lab Dogs Forever Homes,” *Dogster*, 16. janúar 2015. https://www.dogster.com/lifestyle/beagle-freedom-project-lab-animal-testing.

49. “Animals in Science/Alternatives,” Samtök gegn dýratilraunum á Nýja-Englandi, 2018. https://www.neavs.org/alternatives/in-testing (sótt 9. janúar 2018).

50. Dýraverndarsamtökin PETA, leitarbær gagnagrunnur. https://features.peta.org/cruelty-free-company-search/index.aspx (sótt 1. júní 2018).

51. “Pet Industry Market Size & Ownership Statistics,” Samtök gæludýravöruframleiðenda í Bandaríkjunum, 2017. http://www.americanpetproducts.org/press_industrytrends.asp (sótt 9. janúar 2018).

52. Jenna Goudreau, “The Pet Culture,” *Forbes*, 15. október 2009. https://www.forbes.com/2009/10/15/pets-dogs-cats-forbes-woman-time-children.

9. KAFLI

Starfsstéttir undir smásjánni



Mynd 9.1 Hvaða siðferðilegu áskoranir fylgja frumkvöðlastarfsemi? Hvað um samfélagsmiðla og auglýsingar, tryggingar og heilbrigðisþjónustu? Í þessum kafla eru þessar atvinnugreinar skoðaðar frá siðferðilegu sjónarhorni. (myndheimild: Breytt útgáfa af mynd af tannhjólum og táknum yfir korti af Bandaríkjunum eftir „ar130405“/Pixabay, CC0)

9

Efnisyfirlit kaflans

- 9.1 Frumkvöðlastarfsemi og sprotamenning
- 9.2 Áhrif auglýsinga
- 9.3 Tryggingageirinn
- 9.4 Siðferðileg álitamál við veitingu heilbrigðisþjónustu

Inngangur

Sem neytendur, starfsfólk og íbúar samfélagsins verðum við alls staðar vör við að fyrirtæki geta bæði stuðlað að félagslegri velferð og valdið skaða. Sumar starfsgreinar þarf að skoða sérstaklega, bæði vegna þess hve mikil áhrif þær hafa í samfélaginu og vegna þess hve marga viðskiptafræðinema þær laða að. Bæði stuðningsmenn og gagnrýnendur hafa rannsakað þau sérstöku siðferðilegu álitamál sem greinarnar vekja. Fólk sem stefnir að starfi á þessum

sviðum ætti að íhuga niðurstöðurnar vandlega og meta hvort ávinningurinn vegi þyngra en hugsanlegir ókostir.

Frumkvöðlastarfsemi veitir til dæmis tækifæri til að byggja upp eigið fyrirtæki í von um hagnað en krefst um leið persónulegra og fjárhagslegra fórna. Er gert of mikið úr hugsanlegum ávinningi þegar flest frumkvöðlafyrirtæki mistakast? Auglýsingar knýja sölu, en eru fullyrðingar þeirra heiðarlegar og starfa miðlarnir sem dreifa þeim, þar á meðal samfélagsmiðlar, af heilindum? Hafa auglýsingar og miðlar óeðlileg eða hlutdræg áhrif á auðtrúa fólk og ungmenni? Tryggingar eru nauðsynlegar, en hvert er til dæmis rétt og siðlegt hlutverk eignatryggjenda þegar náttúruhamfarir verða sífellt hættulegri? Heilbrigðisþjónusta í Bandaríkjunum er óvenju dýr, sérstaklega í samanburði við önnur iðnvædd ríki, og aðgangur að henni er of oft bundinn við efnameira fólk. Ætti vönduð heilbrigðisþjónusta að vera réttur allra fremur en forréttindi fárra?

9.1 Frumkvöðlastarfsemi og sprotamenning

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Greint siðferðilegar áskoranir sem tengjast stofnun sprotafyrirtækja
- Lýst jákvæðum og neikvæðum áhrifum vaxtar sprotafyrirtækis
- Rætt hlutverk stofnandans við að innleiða siðlega menningu

Frumkvöðull er leiðtogi í atvinnulífi sem er reiðubúinn að taka áhættu með því að stofna fyrirtæki og bjóða upp á vöru eða þjónustu sem hann vonar að standi undir sér og verði grunnur að blómlegum rekstri. Hann kann að þurfa að afla fjármagns til verkefnisins og nýtir yfirleitt reynslu sem hann hefur aflað sér í starfi hjá öðrum. Frumkvöðlastarfsemi krefst oft mikillar vinnu, en mögulegur fjárhagslegur ávinningur og starfsánægja höfða til margra.

Áhætta frumkvöðlastarfsemi

Hættan á að nýtt fyrirtæki gangi ekki upp er raunveruleg og jafnvel mikil. Fjölmiðlar fjalla þó mikið um velgengni en lítið um frumkvöðla sem ná ekki árangri. Aðdráttarafl frumkvöðlastarfsemi kann einfaldlega að skyggja á umræðu um ókostina. Sprotafyrirtækjum fylgir engu að síður óvenjumikil áhætta og hér á eftir skoðum við gögn um hana.

Í hverju felst áhættan í frumkvöðlastarfsemi? Rannsóknir skila ólíkum niðurstöðum en viðskiptaráðgjafinn Patrick Henry greindi frá því að „75 prósent áhættufjármagnaðra sprotafyrirtækja mistakist“. Henry bætti við: „Þessi tölfræði byggist á rannsókn Shikhars Ghosh við viðskiptaháskóla Harvard. Í rannsókn Statistical Brain, ‘Startup Business Failure Rate by Industry’, kom fram að meira en 50 prósent allra bandarískra fyrirtækja hefðu hætt starfsemi eftir fimm ár og meira en 70 prósent eftir tíu ár.“ [1]

Þessar tölur ættu að draga úr áhuga verðandi frumkvöðla sem telja að spennandi eða nýstárleg hugmynd dugi til að byggja upp farsælt fyrirtæki með lítilli fyrirhöfn, á skömmum

tíma og að mestu fyrir fé annarra. Samt eru gríðarlega mörg sprotafyrirtæki stofnuð í Bandaríkjunum í hverjum mánuði.

Jafnvel sprotafyrirtæki sem sigrast á fjárhagslegu mótlæti þurfa að varast annars konar hættu: siðferðilegt skipbrot sem getur einmitt átt rætur í þeim styrkleikum sem komu fyrirtækinu af stað. Hættan felst í ofmetnaði eða óhóflegu stolti sem getur einkennt suma frumkvöðla, einkum eftir fyrstu velgengni. Uber, farveituþjónusta sem pöntuð er í smáforriti, var stofnað í San Francisco af Travis Kalanick og Garrett Camp árið 2009. Hugmyndin nýtti möguleika snjallsímans einkar vel. Uber bauð ódýrari og þægilegri þjónustu en að stöðva leigubíl úti á götu, var metið á 70 milljarða dala árið 2017 og starfaði þá, með misjöfnum árangri, í sjötíu löndum. Fyrirtækjamenningin, einkum í höfuðstöðvunum, vakti þó hneykslun snemma árs 2017 eftir að Susan Fowler, verkfræðingur hjá Uber, birti bloggfærslu um reynslu sína þar. Annað starfsfólk staðfesti stóran hluta frásagnarinnar og lýsti andrúmslofti sem einkenndist af kvenfyrirlitningu, hómófóbíu og kynferðislegri áreitni.

Kalanick lét þessa menningu viðgangast og ýtti jafnvel undir hana. Um árabil réð hann óáreittur yfir því sem *New York Times* kallaði „árásargjarna og taumlausa vinnustaðamenningu“.[2] Óánægjuraddir innan fyrirtækisins vöktu litla athygli utan þess og Kalanick varð eftirsótt fyrirmynd verðandi frumkvöðla sem vildu líkja eftir velgengni hans. Að lokum var hann þó látinn sæta ábyrgð þegar stjórn Uber fór fram á að hann segði af sér sem forstjóri í júní 2017.

Vinnustaðamenningin sem ríkti hjá Uber á árum Kalanicks var þó ekki einstök; sambærileg menning hefur þrifist í mörgum fyrirtækjum. Að halda skaðlegri sjálfhverfu í skefjum er siðferðileg áskorun í mörgum farsælum fyrirtækjum, einkum sprotafyrirtækjum þar sem vinnuálag og metnaður eru mikil. Stofnendur og upphafleg teymi þeirra þurfa að gera sér grein fyrir að viðhorf þeirra til annarra, framkoma gagnvart starfsfólki og viðskiptavinum og réttsýni í ákvörðunum móta fyrirtækið sem þau byggja upp. Ekki nægir að hugsa: „Við setjum viðeigandi verklagsreglur þegar reksturinn er orðinn greiðslufær.“ Ekki má heldur gera ráð fyrir að vandaðir viðskiptahættir verði sjálfkrafa til. Siðleg eða ósiðleg menning mótast frá fyrsta starfsdegi. Telji stofnendur að almennar kurteisis- og siðareglur eigi ekki við um þá vegna snilligáfu þeirra eða sjálfstrausts víkur siðferðið fyrir hroka. Að halda öðru fram er sjálfsblekking.

9

Hvers vegna farsæl sprotafyrirtæki breytast þegar þau vaxa

Hewlett-Packard Corporation (HP) er rómað dæmi um sprotafyrirtæki sem enn veitir mörgum innblástur. Uppruna þess má rekja til Bills Hewlett og Davids Packard, sem voru samnemendur við Stanford-háskóla á fjórða áratugnum. Líkt og hljómsveitarmeðlimir sem æfa í bílskúr stofnuðu þeir fyrirtækið í raunverulegum bílskúr. Síðan hefur það vaxið langt út fyrir þetta hógværa upphaf (mynd 9.2).



Mynd 9.2 Hewlett-Packard hefur gert upphaflega bílskúrinn í Palo Alto í Kaliforníu upp. Þar hófu stofnendurnir Bill Hewlett og David Packard, fyrrverandi samnemendur við Stanford-háskóla, árið 1938 vinnu við rafrofa og hljóðsveifluvaka sem urðu fyrstu vörur hins nýja fyrirtækis. (myndheimild: ljósmynd af bílskúr HP í Kísildal eftir „MGA73bot2“/Wikimedia Commons, CC BY 2.0)

Sprotafyrirtæki vekja spennu og áhuga. Margir stofnendur þeirra, svo sem Steve Jobs heitinn hjá Apple, verða nánast að rokkstjörnum og fyrirtækin geta skilað gríðarlegum hagnaði. Þau gera fólki kleift að sinna því sem það hefur alltaf langað til og vera eigin yfirmaður. Oft gleymist þó að jafnvel sumir farsælustu frumkvöðlarnir mistakast margsinnis áður en þeir ná árangri. Tilraunirnar sem mistakast krefjast einnig yfirleitt langra vinnudaga og mikillar fyrirhafnar. Skynsamir frumkvöðlar læra af mistökunum, en lærdómurinn getur verið sársaukafullur, ergilegur og tímafrekur.

Það þarf sérstaka skapgerð til að standast álagið og erfiðleikana sem fylgja sprotafyrirtæki. Frumkvöðull kann að færa miklar persónulegar fórnir til að ná því sem hann telur æðsta markmiðið, velgengni fyrirtækisins, án tillits til þess kostnaðar sem hann sjálfur eða aðrir bera. Frumkvöðlamenning getur leitt til þess að leiðtogar og starfsfólk þeirra missi sjónar á mannlegum gildum á leiðinni til árangurs. Mikilvæg siðferðileg spurning er því hvort árangurinn réttlæti kostnaðinn. Einbeittir frumkvöðlar þurfa að minnsta kosti að gera sér grein fyrir mögulegum fórnum. Þær geta orðið ófyrirséður fylgifiskur frumkvöðladraumsins og sérhver metnaðarfullur stofnandi sprotafyrirtækis ætti að íhuga þær. Verður þú í lok ferlisins sú manneskja sem þú vilt helst vera?

Jafnvel þótt sprotafyrirtæki verði nákvæmlega eins farsælt og stofnendurna dreymdi um breytist það óhjákvæmilega þegar það vex, opnar starfsstöðvar og ræður fleira fólk. Breytingarnar kunna að lokum að skapa lagskipt og skrifræðislegt skipulag sem hægir á stjórnun og gerir hana flóknari. Mikilvægar ákvarðanir eru þá ef til vill ekki lengur teknar jafnhratt og áður. Velgengni sprotafyrirtækis felur því oft í sér hættu á að það verði með tímanum einmitt sú hefðbundna fyrirtækjaskipan sem stofnendurnir höfnuðu. Stofnendur frumkvöðlafyrirtækis og arftakar þeirra þurfa því að varast breytingar sem grafa undan upphaflegum nýsköpunaranda og frjálsu og hröðu upplýsingaflæði, jafnvel þegar fyrirtækið vex. Enginn leiðtogi sækist eftir skrifræði, en það fylgir yfirleitt vexti skipulagsheilda.

Meðal vandamála sem skrifræðisvæðing skapar eru fleiri stjórnunarlög, formfastari verklagsreglur og innri hindranir sem myndast þegar fyrirtæki reynir að byggja áfram á fyrstu velgengni sinni. Eftir því sem starfsfólki fjölgar getur sameiginlegur tilgangur upphaflega teymisins orðið óskýrari.

Max Weber (1864–1920), þýskur fræðimaður, hagfræðingur og félagsfræðingur, gerði sér snemma grein fyrir afleiðingum skrifræðis. Í *Wirtschaft und Gesellschaft* [*Efnahagur og samfélag*], sem kom út að honum látnum árið 1925, benti hann á að „í einkahagkerfinu [komi skrifræði fram] aðeins í þróuðustu stofnunum kapítalismans“. [3] Weber tengdi skrifræði og kapítalisma enn nánar: „Þróun p*eningahagkerfisins* [áhersla Webers]… er forsenda skrifræðis. Nú á tímum er það ekki aðeins ríkjandi heldur yfirgnæfandi.“ [4]

Þar sem sprotafyrirtæki eru einkenni þróaðs kapítalisma og skrifræði byggist á „peningahagkerfi“ taldi Weber að lipur sprotafyrirtæki yrðu berskjölduð fyrir skrifræðisvæðingu eftir því sem þau yxu og þroskuðust. Hann lagði jafnframt áherslu á hve varanlegt skrifræðið væri: „Þegar skrifræði hefur fest sig í sessi er það meðal þeirra samfélagsgerða sem erfiðast er að uppræta.“[5]

Síðar staðfesti Michael A. Lutzker þá skoðun Webers að skrifræði væri óhjákvæmilegt: „Stjórnsýsluhlutverkið hefur vitaskuld verið útbreiddur þáttur allra samfélaga, fornra, miðaldalegra og nútímalegra, en Weber var meðal þeirra fyrstu sem greindu sérstakt eðli skrifræðis á nútímanum.“[6]

Velgengnin sem gerir sprotafyrirtæki kleift að dafna skapar með öðrum orðum oft skrifræðisskipan sem grefur undan óformlegu samstarfi stofnendanna og getu þeirra til að bregðast hratt og samstillt við. Þegar starfsfólki fjölgar verða hlutverk skýrari, starfsheiti og stigveldi verða til og erfiðara verður að greina framlag hvers og eins. Þannig breytist farsælt sprotafyrirtæki og fjarlægist hið þægilega andrúmsloft sem einkenndi upphaf þess. Lítið samstarfsverkefni verður oft að fyrirtækjarisa og tekur á sig marga eiginleika hefðbundinna skrifstofuvinnustaða, sem höfðu gjarnan hvatt stofnendurna til að fara eigin leiðir.

Því er mikilvægt að siðlegir starfshættir þróist strax í upphafi, jafnvel með tilraunum og mistökum. Þeir gera samstarfsfólki kleift að mynda tengsl og finna til ábyrgðar hvert gagnvart öðru og gagnvart viðskiptavinum. Nýja fyrirtækið getur aðeins gert siðferði að varanlegum þætti í rekstrargrunni sínum ef stofnendur og fyrsta starfsfólkið leggja áherslu á heiðarleika, kurteisi og virðingu í samskiptum við alla hagsmunaaðila.

9

Frumkvöðlamenning

Nokkuð algengt er að farsæl sprotafyrirtæki eigi sér heillandi og drífandi stofnendur með mikinn keppnisanda, eins og dæmið um Kalanick og leiðtogagildin hjá Uber sýndi fyrr í kaflanum. Leiðtogi sprotafyrirtækis þarf enda seiglu og sterka sjálfsmynd til að standast þau óhjákvæmilegu vonbrigði sem verða á vegi hans. Jafnvel þótt slíkar sjálfsöruggar manneskjur forðist grófustu hegðun Kalanicks getur öðrum þó enn reynst erfitt að umbera þær. Mörg fyrirtæki komast að því þegar þau vaxa að þörf er á annars konar leiðtogaviðhorfum. Gætu frumkvöðlar samt náð árangri ef þeir tileinkuðu sér mannúðlegan leiðtogastíl frá upphafi, eða myndi það draga enn frekar úr litlum upphafslíkum á árangri? Mörg fyrirtæki glíma við þessa erfiðu spurningu. Kröfuharðir og hranalegir leiðtogar geta fælt frá sér hollt starfsfólk ef þeir sýna því litla viðurkenningu, jafnvel eftir að árangri er náð. Nýtt starfsfólk kann að komast að

þeirri niðurstöðu að vinnuumhverfið sé óþægilegra en það vænti og hætta einfaldlega. Slíkt brotthvarf felur í sér siðferðilegan dóm starfsfólks yfir óviðfelldnum stjórnendum.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Enginn einn hópur eiginleika einkennir hinn fullkomna leiðtoga sprotafyrirtækis en kröfuhörð og drífandi skapgerð er nokkuð algeng. Skoðaðu þessar stuttu kynningar á frumkvöðlum: fyrst um Walt Disney og síðan um Steve Jobs, ásamt myndskeiði þar sem Kerrie Laird hjá Vodafone lýsir andstæðu sjónarhorni.

Að myndskeiðunum loknum skaltu íhuga þessa hugsunartilraun: Hvað gerðist ef aðdáun á heillandi en kredduföstum frumkvöðlaleiðtoga á borð við Walt Disney eða Steve Jobs véki fyrir menningu þar sem starfsfólk hefði það svigrúm til sjálfstæðrar dómgreindar sem Kerrie Laird segir einkenna Vodafone? Gæti það breytt menningu sprotafyrirtækja? Ef svo er, telur þú breytinguna verða til hins betra eða verra?

Þessar athuganir varpa ljósi á það sem kann að vera sérstakt við frumkvöðlamenningu. Hún er sambland persónuleika og stjórnunarstíls sem oft er tengt leiðtogum í atvinnulífi sem fara eigin leiðir, koma sprotafyrirtæki á fót og móta fyrstu viðskiptahætti þess og vinnustaðamenningu. Ef fyrirtækið nær árangri verða meginreglur og heimspeki stofnandans hluti af helgisögum þess. Löngu eftir brotthvarf stofnandans kunna síðari leiðtogar því að vera bundnir þeirri stjórnunarheimspeki sem mótaðist á fyrstu dögum fyrirtækisins.[7] Þegar *þú* velur þér leiðtogastíl skaltu byrja á að spyrja hvers konar leiðtoga þú kysir sjálf eða sjálfur að starfa fyrir. Svarið getur orðið gagnleg fyrirmynd þegar þú mótar eigin leiðtogastíl, hvort sem er hjá sprotafyrirtæki eða rótgrónara fyrirtæki.

Fyrsta starfsfólk sprotafyrirtækis skilur hvað er í húfi þegar fyrirtækið leggur af stað inn á ókunnar slóðir frumkvöðlastarfseminnar. Stofnandinn kann að vera yfirmaðurinn, en samstarfsfólkið finnur fyrir samvinnuanda sem tengir það beint við stofnandann og hvert annað. Raunveruleg samheldni getur ríkt meðal þeirra sem hafa starfað hjá fyrirtækinu frá fyrsta degi eða skömmu síðar. Fyrstu liðsmenn frumkvöðlafyrirtækis eru líka oft reiðubúnir að þola álag og erfiði sprotastarfseminnar í skiptum fyrir eignarhlut sem gerir þeim kleift að hagnast verulega á síðari vexti og velgengni fyrirtækisins.

Nýrra starfsfólk deilir ef til vill ekki þessu hugarfari. Það kann einfaldlega að leita öruggs starfs hjá vaxandi fyrirtæki fremur en tækifæris til að taka þátt í áhættusömu sprotafyrirtæki frá upphafi. Það hefur ekki endilega þol fyrir löngum vinnudögum, óreiðu og hranalegu fólki sem getur sett mark sitt á fyrstu daga rekstrarins. Geta stofnendur mótað menningu fyrirtækis þannig að hún rúmi hæfileikaríkt starfsfólk sem leitar að jafnvægi milli vinnu og einkalífs?

Íhugum einnig siðlega starfshætti frumkvöðuls og siðferðilegar væntingar starfsfólks. Gerum ráð fyrir að virðing fyrir viðskiptavinum sé eitt af grunngildum sprotafyrirtækisins. Frumkvöðullinn skuldbindur sig til að sýna viðskiptavinum alltaf fyllstu virðingu, ljúga aldrei að þeim og þjóna þeim vel. Gerum jafnframt ráð fyrir að honum takist frá upphafi að innræta öllu starfsfólki sama viðhorf, þannig að virðing fyrir viðskiptavinum verði eitt af einkennum fyrirtækisins. Jafnvel þótt það valdi fjárhagslegu tapi svíkur frumkvöðullinn ekki viðskiptavin

og gefur ekki villandi mynd af þjónustu fyrirtækisins. Að lokum skulum við gera ráð fyrir að þessi afstaða festist í fyrirtækjamenningunni meðan reksturinn er enn á sprotastigi.

Gerum nú ráð fyrir að fyrirtækið nái árangri, þrátt fyrir litlar líkur. Þá kann erfiðasti tími frumkvöðulsins að hefjast. Vöxtur fylgir oft velgengni og honum fylgir meðal annars fleira starfsfólk. Nýja starfsfólkið verður ekki allt jafn staðráðið í að sýna viðskiptavinum ábyrgð. Það ætlar sér ekki endilega að svíkja þá, en kann að skorta brennandi áhuga stofnandans á því að koma fram við þá af fyllsta heiðarleika. Hvernig getur frumkvöðull tryggt að upphaflega skuldbindingin berist til næstu kynslóðar stjórnenda? Ekki er einfaldlega hægt að skipa svo fyrir; hegðun fólks breytist sjaldan með svo auðveldum hætti. Frumkvöðlar verða því að gera sitt besta til að miðla til nýs starfsfólks þeirri þjónustusýn sem setur virðingu fyrir viðskiptavinum í forgang. Hún kann að vera rótgróin hjá þeim sem lengst hafa starfað, en hlúa verður að henni þar til hún hefur sömu merkingu fyrir nýjustu starfsmennina. Þar reynir hvað mest á leiðtogahæfni.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Að þroskast með sprotafyrirtæki

Sumarið 1970 opnaði Paul Orfalea, nemi á lokaári háskólanáms, verslun nærri háskólasvæði Kaliforníuháskóla í Santa Barbara. Hann nefndi hana „Kinko's“ eftir gælunafni sínu og seldi þar ásamt samstarfsfólki sínu námsgögn og ljósritunarþjónustu allan sólarhringinn fyrir nemendur. Tuttugu og fimm árum síðar hafði Kinko's vaxið í 1.200 verslanir með 23.000 starfsmenn. Orfalea seldi síðar fyrirtækið, sem þá var í einkaeigu, til FedEx með miklum hagnaði.

Á þeim mörgu árum sem Orfalea rak fyrirtækið varð reksturinn gríðarlega arðbær en lagði jafnframt gífurlegt álag á hann, stofnfélaga hans og samstarfsfólk. Eins og hann orðaði það: „Ég leyni því ekki að ég á í vandræðum með reiði.“[8] Eftir söluna hefur Orfalea varið mörgum árum í að bæta samskiptin við þá sem unnu náið með honum að uppbyggingu fyrirtækisins.

Hvað olli því álagi sem Orfalea fann fyrir við stjórn þessa ört vaxandi fyrirtækis? Langir vinnudagar höfðu sitt að segja, en einnig sú knýjandi þörf að viðhalda fyrstu velgengninni og gera hvert ár arðbærara en hið fyrra. Frumkvöðlar meta árangur sinn oft einungis út frá hagnaði síðasta ársfjórðungs og finna sig knúna til að bæta hann. Orfalea taldi sig einnig einan færan um að krefja aðra um ábyrgð og hafna viðskiptahugmyndum sem honum þóttu slæmar. Reiðin varð helsti óvinur hans.

„Þegar ég var á miðjum og síðari hluta fimmtugsaldurs,“ sagði hann, „átti ég sífellt erfiðara með að stjórna eigin tilfinningum. Stundum fannst mér ég hafa skapað skrímsli. Skrímslið var ekki Kinko's heldur ég.“[9] Orfalea viðurkenndi að reiði og gremja gagnvart fólki sem lengi hafði starfað hjá fyrirtækinu hefðu oft orðið virðingunni yfirsterkari, þótt hann vissi að honum bæri að sýna því virðingu. Orð hans og verk bitnuðu því á samstarfsfólkinu og síðan hefur hann varið mörgum árum í að bæta fyrir hegðun sína. Hann hefur unnið ötullega að því að lagfæra vináttusambönd sem hann viðurkennir að eigin hegðun hafi skaðað.

Orfalea hefur hugsað málið og gefur nú verðandi frumkvöðlum þessi ráð: Láttu reiðina ekki ná tökum á þér þegar erfiðleikar koma upp í rekstrinum, eins og óhjákvæmilega gerist. Taktu hana heldur ekki með þér heim. Reyndu að lokum að vera sjálfri eða sjálfum þér samkvæm manneskja, bæði í vinnu og heima. Það tók Orfalea tíma að tileinka sér þennan lærdóm, en sérhver verðandi frumkvöðull ætti að íhuga hann.[10]

Gagnrýnin hugsun

- Hve hátt verð værir þú reiðubúin eða reiðubúinn að greiða fyrir starfsferil í frumkvöðlastarfsemi? Hvaða fórna myndir þú ætlast til af samstarfsfólki þínu? Hversu lengi gætir þú látið vinnuna ná tökum á lífi þínu?
- Telur þú að Orfalea hafi stjórnað Kinko's með réttum hætti meðan fyrirtækið óx? Voru áhyggjur hans, kvíði og slæmt skap óhjákvæmileg? Hvernig myndir þú forðast að láta slíkt bitna á öðrum?

9.2 Áhrif auglýsinga

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Rætt hvernig samfélagsmiðlar hafa breytt umhverfi auglýsinga
- Útskýrt áhrif auglýsinga á neytendur
- Greint möguleika dulinna auglýsinga

Auglýsingageirinn býr til viðskiptaboð sem hvetja til kaupa á nýjum eða endurbættum vörum og þjónustu í ýmsum miðlum: prent- og netmiðlum, stafrænum miðlum, sjónvarpi, útvarpi og útiauglýsingum. Neytendur bæði þurfa og vilja upplýsingar og að því leyti gegna auglýsingar gagnlegu hlutverki. Sumum auglýsingum er þó ætlað að fá okkur til að kaupa vörur og þjónustu sem við þurfum ekki. Fullyrðingar í þeim kunna að byggjast á örlitlu sannleikskorni eða ýkja og afbaka þann ávinning sem varan eða þjónustan getur í raun veitt. Þessar aðferðir vekja alvarlegar siðferðilegar spurningar sem hér verða skoðaðar.

Uppgangur samfélagsmiðla

Tilkoma og útbreiðsla samfélagsmiðla skiptir miklu í umræðu um áhrif og siðferði auglýsinga, enda eru þeir orðnir sá vettvangur þar sem margir sjá flestar auglýsingar. Kelly Jensen, ráðgjafi í stafrænni markaðssetningu, hefur bent á að við lifum á „stafrænni öld" þar sem „internetið er ef til vill sá einstaki þáttur sem hefur mest áhrif á menningu okkar og umbreytir því hvernig við lítum á samskipti, tengsl og jafnvel okkur sjálf. Samfélagsmiðlar eru orðnir stöðutákn einstaklinga jafnt sem fyrirtækja.... Notkun samfélagsmiðla til að auka vörumerkjavitund, afla tekna, virkja núverandi viðskiptavini og laða að nýja er ekki lengur valfrjáls. Hún er orðin algjör nauðsyn."[11]

Þetta eru stórar fullyrðingar, ekki ósvipaðar þeim sem sjást í sumum auglýsingum. Jensen færir þó sannfærandi rök fyrir því að samfélagsmiðlar nái til margra neytenda, einkum yngra

fólks, sem hefðbundnar auglýsingaleiðir ná ekki til. Þegar fólk sækir nánast allar mikilvægar upplýsingar sem móta líf þess í rafræna miðla hafa skilaboð á samfélagsmiðlum mest áhrif á kaupákvarðanir þess.

Þessi umbylting hefðbundinna auglýsingaleiða hefur þegar breytt efni auglýsinga verulega. Hún hefur skapað nýjan vettvang sem æ yngra fólk, allt niður á unglingsaldur, reiðir sig á við kaupákvarðanir. Margt markaðsfólk hefur áttað sig á að stór hluti aldamótakynslóðarinnar veitir vörum og þjónustu litla athygli ef þær eru ekki kynntar rafrænt.[12]

Stafrænt umhverfi auglýsinga, sölu og afhendingar vöru og þjónustu er óneitanlega tvíeggjað sverð fyrir fyrirtæki. Það veitir skjótan aðgang að mögulegum viðskiptavinum en opnar jafnframt leiðir til umfangsmikilla innbrota í viðkvæm gögn fyrirtækja og neytenda. Útsjónarsöm fyrirtæki fá nánast ótakmörkuð tækifæri til að móta jákvæða ímynd í hugum kaupenda. Um leið fá óánægðir hagsmunaaðilar vettvang til að gagnrýna fyrirtæki, ýmist af réttmætum ástæðum eða í eiginhagsmunaskyni.

Paul A. Argenti, sem hefur kennt viðskiptasamskipti árum saman við Tuck-viðskiptaskólann í Dartmouth-háskóla, hefur rannsakað þetta vandamál. Hann orðaði það svo að „smáforrit í farsímum hafi skapað nýjan leikvöll fyrir netþjófa“. [13] Bæði talsmenn neytenda og kaupendur „nota nú tækni til að fylkja liði og kynda undir eða magna kreppuástand, sem skapar fyrirtækinu frekari áskoranir“ þegar það sætir gagnrýni. Þá hefur „fjölgun blogga og samfélagsmiðla á netinu stóraukið sýnileika og útbreiðslu allra atburða líðandi stundar, þar á meðal stórfelldra mistaka [14] fyrirtækja“.

Hver sem miðillinn er, er málið flóknara en svo að auglýsingar á óþörfum eða skaðlegum vörum ógni einfaldlega sjálfræði okkar sem neytenda. Stundum veljum við nefnilega fúslega að kaupa vöru eða þjónustu sem við þurfum ekki. Við kaupum jafnvel stundum vörur sem sannað er að skaði okkur, svo sem sígarettur og sykraða drykki. Okkur kann að langa í þessar vörur þótt við þurfum ekki á þeim að halda. Ef ráðstöfunartekjur okkar nægja fyrir slíkum valfrjálsum kaupum, hvers vegna ættum við þá ekki að mega kaupa vörurnar og hvers vegna ættu auglýsendur ekki að mega kynna þær fyrir okkur?

9

Knýja auglýsingar okkur til óþarfra kaupa?

Markmið auglýsinga er samkvæmt skilgreiningu að sannfæra neytendur um að kaupa vörur og þjónustu sem þeir þurfa oft ekki á að halda. Neytendur hafa lengi verið hvattir til að hafa viðvörunina caveat emptor, „kaupandinn gæti sín“, í huga. Engu að síður er réttmætt að spyrja hvort auglýsendum beri siðferðileg skylda til að draga úr þeim ýktu fullyrðingum sem oft einkenna söluboð þeirra. Flestir neytendur myndu eindregið svara því játandi.

John Kenneth Galbraith, verðlaunaður hagfræðingur við Harvard-háskóla, fjallaði beint um málið í *The Affluent Society*, sem kom fyrst út árið 1958. Galbraith lýsti „háðleikaráhrifunum“ og harmaði vald fyrirtækja til að beita víðtækum auglýsingaaðferðum, markaðsstarfi og söluræðum til að hafa áhrif á kaupákvarðanir neytenda.[15] Hann spurði hvort fáguð auglýsingaherferð gæti skapað eftirspurn eftir vöru sem hefði í besta falli lítilfjörlegan ávinning. Ef svo væri, væri eitthvað í eðli sínu rangt við það? Eða bæru upplýstir neytendur sjálfir ábyrgð á að standast freistandi en villandi fullyrðingar í auglýsingum? Bæru þeir líka ábyrgð á að beita eigin dómgreind um kaup á vöru sem kynni að ná árangri, ekki vegna þess

að hún verðskuldaði það heldur aðeins vegna markaðsfársins í kringum hana? Þessar spurningar skipta enn höfuðmáli þegar stjórnendur skipuleggja siðlegar auglýsingaherferðir, þar sem sannleikurinn gengur fyrir því að hvetja til óþarfrar neyslu.

Sálfræðileg skírskotun er undirstaða margra farsælla auglýsinga. Hún gengur lengra en venjuleg söluræða um kosti vörunnar: sálfræðileg skírskotun er aðferð sem ætlað er að höfða til sjálfsvirðingar okkar og sannfæra okkur um að okkur muni líða betur með okkur sjálf ef við notum tilteknar vörur. Ef kaup á vinsælu leikfangi eru til dæmis sett fram sem kærleiksverk foreldris fremur en óhófseyðsla kunna neytendur að kaupa það, ekki vegna þess að barnið þurfi á því að halda heldur vegna þess að örlætið lætur þeim líða vel í foreldrahlutverkinu. Þannig getur sálfræðileg skírskotun skilað árangri. Þegar hún virkar hefur sálfræðilegur sannfæringarmáttur oft betur en sannleikurinn.

Kaup mótast einnig af hugmyndum okkar um hvað telst nauðsyn og hvað munaður, en það mat er oft ólíkt milli kynslóða. Eldri neytendur muna líklega þegar farsími taldist munaðarvara en ekki nauðsyn fyrir hvert skólabarn. Margt yngra fólk telur hins vegar óþarft að kaupa fastlínusíma, en sumt eldra fólk notar enn hefðbundinn síma sem helsta eða jafnvel ákjósanlegasta samskiptatæki. Bíllinn og húsið í úthverfi, sem áður töldust ómissandi fyrir unga fjölskyldu, eru smám saman að verða munaður; margt fólk af aldamótakynslóðinni kýs ferðalög í staðinn. Auglýsendur sem vilja nýta sálfræðilega skírskotun í herferðum sínum rannsaka slíkan kynslóðamun vandlega.

Pet Rock er neytendaæði sem byggist nánast eingöngu á nýjungagirni; varan telst hvorki nauðsyn né munaður í hefðbundnum skilningi. Fyrirbærið kom fyrst fram árið 1977 og snýr reglulega aftur. Milljónir Pet Rock-steina hafa selst í gegnum árin þótt þeir séu ekkert annað en steinar. Í jólaversluninni 2017 kostuðu þeir 19,95 dali.[16] Er þetta saklaus tíska eða eru auðtrúa neytendur féflettir með því að telja þeim trú um að varan fullnægi raunverulegri þörf? Pet Rock-æðið er ein farsælasta markaðsherferð sögunnar fyrir svo vafasama vöru og stendur enn yfir, þótt minna beri á því.

Ef markaðsfólk brýtur hvorki lög né lýgur beinlínis, er þá siðferðilega rétt að standa fyrir áhrifamiklum auglýsingaherferðum sem geta fengið auðtrúa neytendur til að kaupa vörur með sáralítið notagildi? Er þetta einfaldlega frjáls markaður að verki? Bjóða framleiðendur aðeins vöru, kynna hana og kanna síðan hvort viðskiptavinir sýni henni áhuga? Eða hafa úthugsaðar markaðsherferðir of mikil áhrif á neytendur sem eru illa í stakk búnir til að standast þær? Þessar spurningar hafa lengi verið til umræðu og enn hefur engin skýr samstaða náðst um svörin. Hver ný kynslóð markaðsfólks ber þó áfram skyldu til að íhuga málin og móta sér afstöðu til þeirra.

Önnur siðferðileg spurning er hvers megi ætlast til af skynsömu fólki þegar það stendur frammi fyrir skriðu markaðsbrella sem er vísvitandi ætlað að ná af því harðöfluðu fé. Ber neytendum að vega og meta öll skilaboðin og taka að lokum kaupákvarðanir sem þjóna eigin hagsmunum? Réttlætir til dæmis sýnilegt „tilboð“ kaup á óhollum mat (mynd 9.3)? Engin samstaða er um svörin. Spurningarnar liggja þó að baki allri umræðu um hvar fágaðar auglýsingar rekast á þá ábyrgð sem fólk ber á eigin kaupum.



Mynd 9.3 Þegar óskynsamleg kaup eru gerð aðlaðandi, hve mikla ábyrgð ber neytandinn á ákvörðuninni? Dregur það jafnframt úr ábyrgð hans ef börn knýja kaupin fram vegna auglýsinga sem sérstaklega er beint að þeim? (myndheimild: ljósmynd af hamborgaraauglýsingu í Asíu eftir Kinoko kokonotsu/Wikimedia Commons, CC BY 2.0)

Enginn dregur í efa að börn séu sérstaklega næm fyrir þeim auglýsingaflaumi sem atvinnusjónvarp beinir reglulega að þeim. Ung börn hafa yfirleitt ekki þroskað næga dómgreind til að vita hvaða auglýstu vörur gagnast þeim, hverjar hafa lítið eða ekkert notagildi og hverjar geta jafnvel skaðað þau. Rannsóknir hafa meira að segja sýnt að mjög ung börn eiga erfitt með að greina raunverulegt sjónvarpsefni frá sviðsettu efni. Þetta á sérstaklega við um auglýsingar á ruslfæði. Útsjónarsamt markaðsfólk nýtir sér að börn yngri en sjö eða átta ára taka auglýsingum líkt og upplýsingum frá fullorðnum sem þau treysta og telja þær því mjög trúverðugar. Söluboð um ruslfæði eru þess vegna vandlega sniðin að þessum börnum.[17]

Hvaða takmarkanir væri sanngjarnt að setja þeim sem beina auglýsingum að börnum? Færa má rök fyrir því að þeir eigi sérstaklega að gæta þess að slíkar auglýsingar innihaldi engar ýktar fullyrðingar, því börn eiga erfiðara með að sjá í gegnum venjulegt auglýsingaskrum sem flestir fullorðnir láta sem vind um eyru þjóta. Börn túlka orð bókstaflegar. Þegar þau geta skilið skilaboð sem beint er að þeim, einkum frá fullorðnum í valdastöðu, trúa þau þeim yfirleitt.

Hver ber ábyrgð þegar fullorðið fólk tekur slæmar neytendaákvarðanir? Berum við ábyrgðina sjálf? Bera samfélagið og menningin ábyrgð þegar þau leyfa markaðsflaumnum að hafa áhrif á okkur með hætti sem við sjáum síðar eftir? Eða liggur ábyrgðin hjá markaðsfólki sem beitir sannfæringarmætti sem ætti að takmarka með lögum? Á fullorðið fólk rétt á að markaðsfólk aðstoði það við að vernda börn gegn auglýsingum sem ráðskast með þau? Engin auðveld svör eru við þessum spurningum, en þær hafa orðið sérstaklega brýnar eftir að tæknin færði auglýsingar inn í snjallsímana okkar.

Eru duldar auglýsingar raunverulegar?

Markaðssetning kann að beita ósanngjörnum sannfæringaraðferðum sem bera dómgreind neytenda ofurliði. Áfram verður deilt um hvort neytendur beri ábyrgð á að standast slíkar aðferðir, hvort markaðsfólk eigi að draga úr áhrifamættinum eða hvort ábyrgðin sé sameiginleg. Spurningin um hvar ábyrgðin liggur þegar neytendum er stýrt að tilteknum ákvörðunum hefur engu að síður augljóst siðferðilegt vægi.

Sumir sálfræðingar og menntunarfræðingar halda því fram að aldrað fólk og ung börn séu sérstaklega illa í stakk búin til að beita dómgreind sinni gagnvart duldum auglýsingum, það er innfelldum orðum eða myndum sem eiga að hafa áhrif rétt neðan við meðvitundarmörk okkar. Aðrir sérfræðingar eru ósammála og fullyrða að duldar auglýsingar séu flökkusaga og að engin nútímatækni geti komið þeim á framfæri með viðvarandi árangri.

Bandaríski blaðamaðurinn Vance Packard gaf út *The Hidden Persuaders* árið 1957 og hélt því fram að dulin boð hefðu þegar verið notuð í bandarískum kvikmyndahúsum til að auka sölu á sælgæti og drykkjum. Fullyrðingin vakti ugg, en í ljós kom að öll gögn Packards komu frá bandaríska markaðsrannsakandanum James Vicary, sem sagðist hafa gert slíka tilraun í kvikmyndahúsi í New Jersey. Engin frekari staðfesting kom fram og fullyrðingu Vicarys var að lokum vísað á bug sem sjálfsauglýsingu. Hann virtist viðurkenna það í viðtali fimm árum síðar. Þótt óttinn við duldar auglýsingar hafi rénað hafa sumir enn áhyggjur af að slík sannfæring kunni að vera möguleg, einkum með tilkomu fullkomnari tækni á borð við sýndarveruleika.[18]

Rannsókn við háskólann í Suður-Karólínu árið 2015 sýndi að hafa mætti dulin áhrif á drykkjarval þyrstra þátttakenda sem léku kaupendur í hermdri matvöruverslun *ef* þeim voru sýndar myndir af ýmsum drykkjarvörumerkjum innan fimmtán mínútna frá því að þeir sögðust þyrstir. Að þeim tíma liðnum dvínuðu áhrif duldu boðanna.[19]

Vísindagögn um duldar auglýsingar eru því ófullnægjandi. Þau sýna enn ekki með óyggjandi hætti að nútímatækni geti komið duldum markaðsboðum á framfæri. Því er ekki hægt að skera úr um hvort slík tækni bæri árangur ef hún væri til. Einnig má spyrja hvort sýndarveruleiki og viðbættur veruleiki geti síðar gert duldar auglýsingar raunhæfar. Raunveruleg dulin sannfæring gæti gert börn, aldrað fólk og fólk með þroskahömlun berskjaldaðri. Gæti jafnvel tortryggnasti áhorfandinn staðist skilaboð sem væru svo áhrifarík að hann gæti prófað vöruna án þess að fara að heiman? Myndir þú styðja reglusetningu alríkisstjórnarinnar til að koma í veg fyrir slíkar auglýsingar? Hvaða siðferðilegar kröfur myndir þú gera til tæknivædds markaðsfólks?

TENGILL Á NÁMSEFNI

Eru dulin boð raunveruleg? Horfðu á myndskeið þar sem BBC Earth Lab kannar með nokkuð gamansömum hætti hvort eitthvað sé hæft í fullyrðingum um duldar auglýsingar.

Auglýsingar gegna gagnlegu hlutverki við að upplýsa neytendur um nýjar eða breyttar vörur og þjónustu á markaði. Skynsamir kaupendur gefa þeim gaum en skoða þær jafnframt með gagnrýnum huga. Jafnvel þær ýkjur sem oft fylgja auglýsingum geta þjónað tilgangi, svo framarlega sem við tökum ekki gagnrýnislaust hverju söluboði sem sannleika.

9.3 Tryggingageirinn

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Rætt hvort undirliggjandi viðskiptalíkan tryggingageirans sé siðferðilegt
- Greint ástæður þess að stjórnvöld bjóða tilteknar tegundir tryggginga
- Rætt siðferðileg álitaefni í ákvörðunum vátryggjenda um hvort bjóða eigi hamfaratryggingar
- Útskýrt hvað felst í kerfisbundinni mismunun eftir búsetuhverfi

Þótt vátryggingar eigi sér fornar rætur varð tryggingastarfsemi fyrst fullmótuð atvinnugrein á sautjándu öld. Þá höfðu sjóviðskipti með verðmætar vörur á borð við kaffi, te, kakó, sykur og silki orðið umfangsmikil, en mikil óvissa fylgdi þeim. Kaupmenn leituðu því leiða til að takmarka fjárhagslegt tjón sitt ef farmur glataðist á hafi úti.

Á Englandi komu kaupmenn og útgerðarmenn saman í félögum, eða samlögum, til að dreifa tjónsáhættu eins jafnt og unnt var. Gegn gjaldi gátu einstakir kaupmenn og skipaeigendur í þessum samlögum keypt vátryggingu, í reynd rétt til fjárbóta úr sameiginlegum sjóði ef farmur þeirra tapaðist eða skip fórst. Fyrsta slíka félagið varð til árið 1688 á kaffihúsi Samuels Lloyd við Tower Street, nærri Temsá. Þar á hinn stóri vátryggingamarkaður sem nú nefnist Lloyd's of London uppruna sinn.[20] Af þessum fyrstu gerðum hóptrygginga spratt starfsgreinin eins og hún þekkist í dag.

Allt frá sautjándu öld hefur atvinnugreinin glímt við siðferðilegt grundvallarálitaefni: Vátryggingafélag hagnast þegar vátryggingartakar greiða mörg iðgjöld en leggja fram fáar bótakröfur, það er kröfur um bætur vegna vátryggðs tjóns. Tjónsatburðir verða þó óhjákvæmilega, hvort sem farmur glatast, ökutæki rekast á eða eldur kviknar á heimili eða í fyrirtæki. Vátryggingafélög ákveða því iðgjöldin nógu há til að skila lágmarkshagnaði þótt bótakröfur komi fram. Siðferðilega spurningin er hvað teljist eðlilegur hagnaður. Mat geirans á því endurspeglast beint í iðgjöldunum, sem taka einnig mið af tryggingafræðilegum og tölfræðilegum útreikningum á tíðni ólíkra bótakrafna í fortíðinni.

9

Hvernig vátryggingar virka

Sú þversögn fylgir hvers kyns tryggingavernd að við kaupum hana í von um að þurfa aldrei að nýta hana. Fyrirtæki og neytendur gera sér þó grein fyrir að stórtjón getur kollvarpað fjárhag þeirra og vilja því verja sig gegn því. Tryggingavernd kemur ekki í veg fyrir veikindi, slys eða aðra ófyrirséða atburði, en hún getur bætt að minnsta kosti hluta af því fjárhagslega tjóni sem þeim fylgir.

Vátrygging er samningssamband milli vátryggjanda og vátryggingartaka. Vátryggjendur leitast við að takmarka hugsanlegt tjón sitt með því að verðleggja tryggingaverndina hátt og skilgreina undantekningar og takmarkanir. Þeir óttast að þurfa að greiða vegna tilefnislausra eða ýktra bótakrafna. Vátryggingartakar óttast hins vegar að þegar loks kemur að því að þeir þurfi að leggja fram kröfu verði bæturnar litlar eða iðgjöld þeirra hækki síðar. Eina ástæða

neytandans til að greiða iðgjöld yfirleitt er að hann geti treyst á sanngjarna greiðslu vátryggingarbóta.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Verðmæti birgða borið saman við velferð starfsmanna

Gerðu ráð fyrir að þú eigir lítið fataframleiðslufyrirtæki með um fimmtíu starfsmenn. Fyrirtækið er í hnignandi hverfi þar sem störfin sem það veitir skipta miklu máli, en tryggingakostnaður við reksturinn er verulegur. Kostnaður við bruna- og þjófnaðartryggingar hefur nýlega hækkað. Verndin er þó nauðsynleg fyrir starfsstöðina og birgðirnar og reglur sveitarfélagsins krefjast þess að þú kaupir hana. Þú hefur jafnan veitt starfsfólkinu og fjölskyldum þess sjúkratryggingavernd sem mörg þeirra hefðu ekki efni á ef þau þyrftu sjálf að greiða allan kostnaðinn. Þú vilt halda áfram að veita þessa vernd, þótt lög skyldi þig ekki til þess þar sem starfsmennirnir eru fáir. Kostnaðurinn við hana hefur þó einnig hækkað. Þú vilt helst vera áfram á þessum stað, bæði vegna skyldu sem þú telur þig bera gagnvart starfsfólkinu, sem býr flest í nágrenninu, og vegna þess að samfélagið hefur tekið þér vel og þar búa gamalgrónir viðskiptavinir. Þú kannt þó að neyðast til að velja á milli þess að greiða fyrir sjúkratryggingar starfsfólksins og að flytja í annað hverfi þar sem bruna- og þjófnaðartryggingar kosta minna.

Gagnrýnin hugsun

- Hvernig myndir þú taka ákvörðunina út frá siðferðilegum sjónarmiðum?
- Hvaða ávinning eða tjón gæti ákvörðunin haft í för með sér fyrir þig, fyrirtækið og starfsfólkið?
- Hvaða skyldur, ef einhverjar, berð þú ásamt fyrirtækinu gagnvart samfélaginu sem þið hafið tilheyrt svo lengi?

Tryggingavernd er í reynd takmörkuð. Í ágúst 2017 féllu 52 tommur af regni í Houston í Texas þegar fellibylurinn Harvey gekk yfir og honum fylgdu ofsafengnir vindar. Tugir þúsunda heimila, verslana, verksmiðja og annarra iðnaðarmannvirkja skemmdust alvarlega eða fóru undir vatn. Þótt hefðbundnar húseigenda- og fyrirtækjatryggingar bæti tjón af völdum fellibylsvinda ná þær ekki til flóðatjóns. *The Economist* benti á þetta strax eftir fellibylinn: „Vindskemmdir falla undir flestar hefðbundnar vátryggingar í Bandaríkjunum, en flóðatrygging er viðbótartrygging á vegum hins opinbera sem alls ekki allir húseigendur kaupa. Af meira en 30 milljörðum bandaríkjadala í eignatjóni í Texas kunna því aðeins 40 prósent að vera vátryggð.“[21]

Fáir húseigendur kaupa flóðatryggingu og fá einkarekin vátryggingafélög bjóða hana. Flest vátryggingafélög eru rekin í hagnaðarskyni og lítil hagnaðarvon felst í því að tryggja alla gegn flóðatjóni á flóðahættusvæðum. Slík starfsemi væri taprekstur fyrir hvert það félag sem tæki hana að sér, því arðsemi vátryggingafélaga er mest þegar bótakröfur eru fáar og greiðslur vátryggingarbóta litlar. Markmið alríkisstjórnarinnar er hins vegar ekki að hagnast á tryggingavernd. Með lögunum um alríkisflóðatryggingar frá 1968 var því komið á kerfi sem veitir flóðatryggingar á vegum alríkisstofnunar. Alríkisstofnun Bandaríkjanna um neyðarstjórnun (FEMA) hefur nú umsjón með kerfinu í samstarfi við heimavarnarráðuneytið

(mynd 9.4). Í ágúst 2017, rétt áður en Harvey skall á, höfðu um fimm milljónir heimila keypt flóðatryggingu með stuðningi FEMA. [22]



Mynd 9.4 Alríkisflóðatryggingakerfi Bandaríkjanna er hluti af Alríkisstofnun Bandaríkjanna um neyðarstjórnun (FEMA). (myndheimild: breytt útgáfa af merki Alríkisflóðatryggingakerfisins á 50 ára afmæli þess eftir FEMA/fema.gov, í almenningseign)

TENGILL Á NÁMSEFNI

Gagnrýni neytenda á tryggingageirann einskorðast ekki við Bandaríkin; hún er alþjóðlegt viðfangsefni. Lestu *grein Sydney Morning Herald* um ástæður deilna um vátryggingafélög í Ástralíu til að kynna þér málið nánar. Gagnrýnin beinist einkum að því hversu langt vátryggjendur kunni að ganga til að hafna bótakröfum og komast þannig hjá greiðsluskyldu, að minnsta kosti að mati sumra neytendasamtaka.

Jarðskjálftatryggingastofnun Kaliforníu gegnir svipuðu hlutverki á fylkisstigi og hefur umsjón með einkafjármögnuðum jarðskjálftatryggingum. Einkareknu vátryggjendurnir sem taka þátt í kerfinu hagnast ekki á þessari vernd, en fá í staðinn að selja aðrar tryggingar í Kaliforníu og hagnast á þeim.

9

Siðferðileg álitaefni við tryggingar gegn náttúruhamförum

Ekki er vitað með vissu hvaða áhrif loftslagsbreytingar kunna að hafa á tíðni eða alvarleika náttúruhamfara, það er atburða sem virðast ekki eiga sér beina mannlega orsök. Ljóst er þó að þeir geta valdið gríðarlegu fjárhagstjóni, bæði fyrir vátryggjendur sem veita vernd gegn þeim og fyrir fólkið sem verður fyrir þeim og þarf að byggja líf sitt upp að nýju.

Viðskiptahöfundurinn Don Jergler sagði til dæmis að „loftslagsbreytingar hafi skapað ‚gróðureldakreppu í Kaliforníu' sem aftur hafi valdið ‚vanda á brunatryggingamarkaði'." Tryggingamálastjóri Kaliforníu, Dave Jones, varaði við því í desember 2017, eftir sérlega hörmulegt brunatímabil í fylkinu, að „vátryggjendur kynnu að draga úr framboði trygginga á sumum svæðum [fylkisins]". Húseigendur á þeim svæðum gætu þá misst tryggingavernd gegn tjóni af völdum gróðurelda.[23]

Einnig í Kanada eru „umhverfisáhættur tengdar loftslagsbreytingum orðnar mikilvægt viðfangsefni vátryggjenda, sem þurfa að ákveða hvernig þeir bregðast við tengdri áhættu og

tjóni af völdum loftslagsbreytinga, hvort sem það stafar af veðurtengdum atburðum á borð við flóð og storma eða skaðabótaáhættu vegna krafna þriðja aðila.“[24]

Þegar bótakröfum vegna náttúruhamfara fjölgar geta vátryggingafélög tapað fé svo hratt að þau verði tregari til að taka að sér sambærilegar vátryggingar síðar. Þá missir sífellt fleira fólk og fleiri fyrirtæki aðgang að tryggingavernd gegn slíkum hamförum. Miklar greiðslur vátryggingarbóta og samdráttur í framboði trygginga í kjölfarið koma fyrst niður á tryggingageiranum, en hafa fljótt alvarlegar afleiðingar fyrir vátryggingartaka.

Hér vaknar aftur siðferðileg spurning um hvers megi með sanngirni vænta af vátryggingafélögum og viðskiptavinum sem vilja verja sig fjárhagslega gegn náttúruhamförum. Er sanngjarnt að skylda félög til að veita tryggingavernd á svæðum þar sem tilteknar hamfarir eru líklegri? Ef svo er, ætti hið opinbera að styrkja þau til að verja þau fyrir mjög háum greiðslum vátryggingarbóta? Ætti að ákveða iðgjöld út frá tíðni og alvarleika tiltekinna hamfara á hverju svæði? Þessar spurningar leiða aftur að því hvað teljist eðlilegur hagnaður vátryggingafélaga og hvaða iðgjald sé sanngjarnt að vátryggingartakar greiði fyrir fullnægjandi vernd.

Ólíkt sumum öðrum ríkjum hafa Bandaríkin litla hefð fyrir blönduðu eignarhaldi einkaaðila og hins opinbera í atvinnugreinum á borð við olíuvinnslu og flugrekstur.[25] Í slíku fyrirkomulagi er fjármagni atvinnulífsins og hins opinbera safnað saman til að dreifa áhættu atvinnugreinarinnar og skipta jafnframt hagnaðinum. Slíkt samstarf getur gefist vel. Tjón af völdum náttúruhamfara getur orðið gríðarlegt og almenningur þarf vernd gegn því. Blandað eignarhald og áhættudreifing einkaaðila og hins opinbera gæti því hentað sumum vátryggingum í Bandaríkjunum. Alríkisflóðatryggingakerfið og Jarðskjálftatryggingastofnun Kaliforníu eru sjaldgæf dæmi um opinberar stofnanir sem hafa umsjón með tryggingavernd sem einkarekin vátryggingafélög vilja ekki veita vegna lítillar hagnaðarvonar. Siðferðilegu spurningarnar eru hvort hægt sé og rétt að auka slíkt samstarf og hvort fjármagna megi það af fjárlögum alríkis og fylkja. Þær varða bæði stjórnvöld á þessum tveimur stigum og vátryggingartaka.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

9

Hvað ber framtíðin í skauti sér fyrir tryggingageirann?

Mörg vátryggingafélög standa vel. UnitedHealth Group Incorporated, með höfuðstöðvar í Minnesota, hafði til dæmis um 185 milljónir bandaríkjadala í sölutekjur árið 2017 og um 230.000 starfsmenn. Í atvinnugreinaskýrslu viðskiptarannsóknarfyrirtækisins Hoovers kemur þó fram að vátryggjendur af öllum gerðum — hvort sem þeir bjóða sjúkra-, bifreiða-, eigna- eða aðrar tryggingar — standi frammi fyrir tveimur meginhindrunum. Í fyrsta lagi „lúta þeir í vaxandi mæli fjölmörgum reglum og skýrslugjafarkröfum fylkjanna. Sumir vátryggjendur hafa því hætt starfsemi í fylkjum sem setja íþyngjandi kröfur.“ Í öðru lagi hafa „umfangsmiklar bótakröfur orðið algengari og skapað erfiða samþjöppun áhættu hjá einstökum vátryggjendum.... Sum áhætta getur verið svo mikil að hún reki vátryggjendur í þrot eða valdi því að þeir dragi úr þjónustuframboði, hækki iðgjöld eða yfirgefi fylki þar sem áhættan er mest.“[26] Hagnaður í geiranum getur því verið mikill, en greiðslur vátryggingarbóta eftir stórhamfarir geta það einnig. Í skýrslunni segir enn fremur að „flóð, fellibyljir og

skýstrokkar“ skapi geiranum áhættusamasta rekstrarumhverfið. Sum félög hafa því hætt starfsemi í fylkjum þar sem slíkir veðuratburðir eru algengari — Alabama, Flórída og Norður-Karólínu.[27]

Gagnrýnin hugsun

- Hvernig getur vátryggingafélag valið þá vernd sem það býður og verðlagt hana þannig að siðferðilegt jafnvægi náist milli eðlilegs hagnaðar og hættunnar á stórtjóni félagsins sjálfs?
- Ættu lög að skylda vátryggingafélög til að bjóða eignatryggingar í fylkjum þar sem alvarlegar náttúruhamfarir verða? Eða ætti að nota fé alríkis og fylkja til að efla fjárhagslega getu vátryggingafélaga við slíkar aðstæður? Rökstyddu hvort svar um sig.

Kerfisbundin mismunun eftir búsetuhverfi

Sérstök siðferðileg áskorun í tryggingageiranum er kerfisbundin mismunun eftir búsetuhverfi. Þá ræður hverfið sem umsækjandi býr í því hvort hann fær tryggingavernd, svo sem bifreiða-, húseigenda- eða fyrirtækjatryggingu. Þetta á einkum við um miðborgarhverfi. Annað afbrigði felst í því að krefjast mun hærra iðgjalds fyrir sömu vernd í sumum hverfum en öðrum. Þessi framkvæmd byggist á þeirri forsendu að slys, innbrot, eldsvoðar og aðrir tjónsatburðir séu líklegri á sumum svæðum en öðrum og að bótakröfur og kostnaður vátryggingafélagsins verði því meiri.

Við fyrstu sýn kann framkvæmdin að virðast efnahagslega skynsamleg bæði fyrir vátryggjanda og vátryggðan. Þegar betur er að gáð kemur þó í ljós að fólk úr kynþátta- og þjóðernisminnihlutahópum býr oft í hverfunum sem sæta þessari mismunun. Ekkert vátryggingafélag viðurkennir að stunda hana. Mismununin á rætur að rekja til eldri framkvæmdar þar sem vátryggingafélög merktu tiltekin hverfi með rauðu á prentuðum kortum sem sýndu hvar tryggingavernd var í boði. Nær öll fylki Bandaríkjanna banna framkvæmdina. Viðamikil rannsókn *Consumer Reports* og ProPublica frá 2017 benti þó til þess að hún kynni enn að tíðkast. ProPublica er rannsóknarstofnun sem ekki er rekin í hagnaðarskyni. Rannsóknin beindist að iðgjöldum bifreiðatrygginga og leiddi í ljós að „áratugum saman hefur sést að bifreiðatryggjendur leggja að meðaltali hærri iðgjöld á ökumenn í borgarhverfum þar sem minnihlutahópar eru í meirihluta en á ökumenn með sambærilegan feril án slysa í hverfum þar sem hvítir íbúar eru í meirihluta. Vátryggjendur hafa lengi varið verðlagningu sína með því að halda því fram að slysahætta sé meiri í þessum hverfum, jafnvel hjá ökumönnum sem aldrei hafa lent í slysi.“[28]

Höfundar skýrslunnar báru saman iðgjöld bifreiðatrygginga og greiddar bætur í fjórum fylkjum — Kaliforníu, Illinois, Missouri og Texas — og niðurstöðurnar voru svipaðar óháð því hvort félagið var Allstate, Geico, Liberty Mutual eða annað. Þeir töldu „að verulegan hluta verðmunarins á bifreiðatryggingum milli hverfa minnihlutahópa og hverfa hvítra mætti ekki skýra með mismunandi áhættu.“[29] Þetta skiptir máli vegna þess að lög heimila almennt að iðgjöld séu ákveðin eftir tíðni bótakrafna í tilteknum hverfum. Þau heimila þó ekki að iðgjöld byggist eingöngu eða aðallega á kynþætti eða þjóðernisuppruna íbúanna. Þar liggur kjarni bannaðrar kerfisbundinnar mismununar eftir búsetuhverfi. Meginboðskapur

rannsóknarinnar er að fagfólk í geiranum eigi að forðast bæði slíka mismunun og starfshætti sem virðast fela hana í sér.

Siðferðileg áskorun sérhvers ábyrgs vátryggingafélags er að tryggja að kynþáttur, þjóðernisuppruni eða trú vátryggingartaka hafi engin áhrif á iðgjaldið sem viðkomandi greiðir. Engin verjanleg ástæða er til að láta þessa þætti ráða ákvörðun um að veita eða hafna tryggingavernd eða ákveða fjárhæð iðgjaldsins.

9.4 Siðferðileg álitamál við veitingu heilbrigðisþjónustu

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Greint siðferðileg vandamál tengd aðgengi að og kostnaði við heilbrigðisþjónustu í Bandaríkjunum og annars staðar
- Rætt nýlega þróun sjúkratrygginga og annarra leiða til að veita heilbrigðisþjónustu í Bandaríkjunum

Í Bandaríkjunum hefur einkarekin heilbrigðisþjónusta lengi verið vönduð og aðgengileg, en aðeins þeim sem hafa efni á henni. Þetta líkan, þar sem aðgangur að heilbrigðisþjónustu ræðst af greiðslugetu, er sjaldgæft meðal þróaðra ríkja og gerólíkt fyrirkomulagi annarra iðnvæddra hagkerfa. Fagfólk sem veitir heilbrigðisþjónustu og stýrir heilbrigðiskerfinu þarf sífellt að glíma við það siðferðilega álitaefni hvernig finna megi jafnvægi milli gæða þjónustunnar, aðgengis að henni og kostnaðar.[30]

Heilbrigðiskerfi með mörgum greiðendum í Bandaríkjunum

Í Bandaríkjunum hefur heilbrigðisþjónusta jafnan verið veitt í heilbrigðiskerfi með mörgum greiðendum, þar sem sjúklingurinn og aðrir aðilar, svo sem vinnuveitandi og einkarekið sjúkratryggingafélag, leggja allir sitt af mörkum til að greiða fyrir þjónustuna. Þýskaland, Frakkland og Japan hafa einnig kerfi með mörgum greiðendum. Í heilbrigðiskerfi með einum greiðanda á borð við kerfin í Bretlandi og Kanada greiða skatttekjur ríkisins stærstan hluta læknisþjónustu íbúanna og hið opinbera er eini greiðandinn sem greiðir þeim sem veita þjónustuna. Framlög vinnuveitenda og launafólks standa undir afganginum. Bæði kerfi með einum og mörgum greiðendum draga úr kostnaði sjúklinga, vinnuveitenda og vátryggjenda. Bæði kerfin, einkum kerfið með einum greiðanda, reiða sig einnig mikið á skatta sem leggjast á vinnuveitendur og landsmenn. Í slíku kerfi samræmir hið opinbera þó og greiðir fyrir heilbrigðisþjónustuna. Þess vegna hafa nánast allir aðgang að læknisþjónustu, líka gestir og fólk sem hefur ekki fasta búsetu.

Ýmsar ástæður skýra hvers vegna kerfi með mörgum greiðendum er ráðandi í Bandaríkjunum. Þyngst vegur sú hefð að læknis- og sjúkrahúsþjónusta sé í einkaeigu og rekin í hagnaðarskyni. Þar er ekkert heildstætt alríkiskerfi sem sameinar lækna, heilsugæslustöðvar og læknamiðstöðvar undir opinberri stjórn. Kostnaðurinn hækkar einnig vegna þess að

þjónustuveitendur fá að meðaltali hærri greiðslur en starfsfélagar þeirra erlendis. Heilbrigðisþjónusta er því dýrari í Bandaríkjunum en í flestum öðrum ríkjum.

Í Bandaríkjunum eru einnig fleiri heilbrigðisstarfsmenn á hvern íbúa en í flestum öðrum ríkjum og fleiri læknamiðstöðvar og heilsugæslustöðvar (mynd 9.5). Einn kostur er að biðin eftir flestum valkvæðum læknisaðgerðum er oft styttri en annars staðar og ferðatími til næstu heilbrigðisstofnunar gjarnan minni. Hvernig greiða eigi fyrir heilbrigðisþjónustu er þó enn eitt umdeildasta málið í Bandaríkjunum og margir spyrja hvað Bandaríkjamenn fái úr núverandi kerfi sem vegi upp á móti kostnaðinum. Í ítarlegri rannsókn Commonwealth-sjóðsins sagði: „Bandaríkin verja miklu meira fé til heilbrigðisþjónustu en önnur hátekjuríki og útgjöldin hafa aukist stöðugt síðustu þrjá áratugi.... Heilsa bandarísku þjóðarinnar er þó lakari en í öðrum ríkjum.“ [31]



(a) (b)

Mynd 9.5 Háskólasjúkrahús Indiana-háskóla (a) er dæmi um nútímalega læknamiðstöð sem tengist læknadeild háskóla, í þessu tilviki á sameiginlegu háskólasvæði Indiana-háskóla og Purdue-háskóla í Indianapolis. Slíkt samstarf, sem sameinar sjúkrahúsþjónustu og læknisfræðimenntun, er algengt í Bandaríkjunum. Sams konar tengsl þekkjast einnig annars staðar, eins og hátæknisjúkrahúsið (b) á Gemelli-háskólasjúkrahúsinu í Róm á Ítalíu sýnir. (myndheimild a: breytt útgáfa af ljósmynd af Háskólasjúkrahúsi Indiana-háskóla eftir „Daderot“/Wikimedia Commons, í almenningseigu; myndheimild b: breytt útgáfa af ljósmynd af hátæknisjúkrahúsinu í Róm eftir „Pfree2014“/Wikimedia Commons, CC0)

9

Auk þess sem kerfið er óhagkvæmt vekur staða heilbrigðisþjónustu í Bandaríkjunum erfiðar siðferðilegar spurningar fyrir fagfólk og sjúklinga. Hvað gerist þegar stór hópur lágtekjufólks hefur ekki efni á heilbrigðisþjónustu? Eiga læknar engu að síður að veita því meðferð? Hver á rétt á niðurgreiddri heilbrigðisþjónustu eða þjónustu sem sjúkratryggingar greiða? Heilbrigðisþjónusta fyrir alla er ekki tryggð, ólíkt því sem almennt gerist í kerfum eins greiðanda þar sem allir eiga rétt á þjónustu gegn mjög lágu gjaldi. Geta Bandaríkin þá með réttu státað af því að vera ríkasta þjóð jarðar? Með öðrum orðum: Hvers virði er fólkið sem býr í landinu í augum þjóðarinnar ef þau sem minnst hafa milli handanna fá ekki aðgang að vandaðri heilbrigðisþjónustu?

Þau sem vilja halda bandaríska heilbrigðiskerfinu óbreyttu kunna að benda á hátæknistofnanir sem sönnun um árangur þess. Önnur ríki, svo sem Ástralía, Bretland og Holland, bjóða þó sambærilega lækningatækni og fá mun betri einkunn hjá Commonwealth-sjóðnum fyrir almenna sjúkratryggingavernd og aðgengi að þjónustu.

Hár kostnaður lyfseðilsskyldra lyfja

Umræða um aðgengi að heilbrigðisþjónustu er orðin pólitískt eldfim og því nægir hér að benda á að bæði læknisþjónusta og lyfseðilsskyld lyf eru gríðarlega dýr í Bandaríkjunum. William B. Schultz, lögmaður sem skrifaði í *Washington Post* árið 2017, sagði: „Á síðustu 35 árum hefur eini verulegi sigurinn í baráttunni við að halda lyfjaverði í skefjum verið lagasetningin sem kom á samheitalyfjaáætlun hjá FDA [bandaríska matvæla- og lyfjaeftirlitinu].“ Hann sagði jafnframt að „lyfseðilsskyld lyf nemi 17 prósentum af heilbrigðiskostnaði þjóðarinnar, en hlutfallið var 7 prósent á tíunda áratugnum“ og að „útgjöld vegna lyfseðilsskyldra lyfja nemi nær 20 prósentum af heildarútgjöldum Medicare, stærstu heilbrigðisáætlunar hins opinbera“.[32] (Schultz er ekki fyllilega hlutlaus; hann er meðeigandi á lögmannsstofu sem meðal annars starfar fyrir framleiðendur samheitalyfja.)

TENGILL Á NÁMSEFNI

New York Times bað lesendur sína að segja frá reynslu sinni af kaupum á lyfseðilsskyldum lyfjum sem þeim þóttu allt of dýr. Blaðamennirnir Katie Thomas og Charles Ornstein fjölluðu í þessari grein um nokkur svör lesenda um lyfjaverð.

Lyfjaiðnaðurinn heldur því fram að aðeins sé hægt að standa undir gríðarlegum þróunarkostnaði nýrra lyfja með því að láta neytendur greiða hann. Gagnrýnendur benda hins vegar á að stór hluti útgjalda geirans fari í markaðssetningu nýrra lyfja. Óháð því hvor afstaðan vegur þyngra er ljóst að óhóflegt verð á bráðnauðsynlegum lyfjum dregur verulega úr samfélagslegu gildi þeirra ef aðeins fáir hafa efni á þeim. Hvað segir það um forgangsröðun okkar ef við getum þróað lífsbjargandi lyf en leyfum stjarnfræðilegu verði að útiloka marga sjúklinga sem þurfa á þeim að halda?

Greiðsla heilbrigðisþjónustu og heilsuefling

Í bandarísku kerfi með mörgum greiðendum hefur launafólk jafnan reitt sig á vinnuveitendur eða stéttarfélög til að niðurgreiða heilbrigðisþjónustu fyrir sig og fjölskyldur sínar. Ýmsar ástæður skýra þetta. Í Evrópu og Kanada er til dæmis almennt talið að bæði hið opinbera og vinnuveitendur hafi hag af því að fjármagna heilbrigðisþjónustu og beri ábyrgð á því. Hefðbundna bandaríska nálgunin felur hins vegar í sér að launafólk og vinnuveitendur þess sjái um að afla tryggingaverndar. Afstaðan endurspeglar tortryggni sumra gagnvart því að fela stjórnvöldum þjónustuna, enda krefðist það umfangsmeira stjórnkerfis og hærri skatta. Hún endurspeglar einnig þá sannfæringu sumra að fólk eigi alltaf helst að bjarga sér sjálft þegar það aflar sér lífsnauðsynja.

John E. Murray, prófessor í hagfræði við Háskólann í Toledo, setti fram sambærilega skýringu. Hann benti á sjúkrasjóði iðnverkamanna í Bandaríkjunum sem urðu til seint á nítjándu öld og í upphafi þeirrar tuttugustu. Þetta voru sjóðir „sem verkafólk kom á fót fyrir milligöngu vinnuveitanda eða stéttarfélags [og] veittu verulegum hluta iðnverkafólks einfalda tryggingavernd vegna veikinda, einkum launað veikindaleyfi, seint á nítjándu öld og snemma á þeirri tuttugustu“. [33] Murray taldi að vinsældir sjóðanna hefðu hvorki minnkað vegna slæmrar stjórnar né vegna þess að fyrri heimsstyrjöldin eða kreppan mikla gerði þá

gjaldþrota. Þeir véku þess í stað fyrir skilvirkara úrræði: hópvátryggingarsamningum sem vinnuveitendur eða stéttarfélög buðu.

Reynsla bandarísks launafólks var því ólík reynslu evrópsks verkafólks að því leyti að stéttarfélög og vinnuveitendur, fremur en hið opinbera, stóðu undir verulegum hluta tryggingaverndar vegna heilbrigðisþjónustu. Murray benti einnig á aðra hjálp fyrir fólk sem gat ekki unnið um tíma vegna veikinda eða meiðsla: góðgerðarstarf.[34] Trúfélög, þar á meðal kristnar kirkjur og samkunduhús gyðinga, veittu sérstaka aðstoð af þessu tagi. Þessi trúfélög tóku oft höndum saman og veittu sjúkum eða slösuðum meðlimum eigin trúar fjárhagslegan stuðning. Þessu fólki hefði annars hugsanlega verið neitað um tryggingavernd vegna fordóma.[35] Bandarískt samfélag einkenndist af meiri þjóðernis- og menningarlegri fjölbreytni, einkum á nítjándu öld og snemma á þeirri tuttugustu, en mörg evrópsk ríki. Fjölbreytnin vakti þó einnig kynþátta-, þjóðernis- og trúarfordóma.

Síðasti munurinn sem Murray benti á var fyrri andstaða Læknafélags Bandaríkjanna við hvers kyns sjúkratryggingar á vegum hins opinbera. Fyrstu stuðningsmenn sjúkrasjóða iðnverkamanna, þar á meðal nokkrir læknar, bjuggust við að flestir læknar myndu styðja sjóðina sem skref í átt að opinberri tryggingavernd. Þess í stað „samþykkti Læknafélag Bandaríkjanna árið 1920 formlega að lýsa yfir andstöðu sinni við opinberar sjúkratryggingar. Félagsfræðingur komst að þeirri niðurstöðu að frá þeim tíma og fram á sjöunda áratuginn hefðu læknar verið háværustu andstæðingar trygginga á vegum hins opinbera.“[36] Af þessum sökum treysti margt bandarískt launafólk meira á vinnuveitendur eða stéttarfélög en aðra aðila um tryggingavernd. Skýringin svarar þó ekki stærri siðferðilegu spurningunni um hver *ætti* að veita íbúum og borgurum sjúkratryggingar, en sú spurning veldur enn miklum pólitískum og samfélagslegum deilum í landinu.

Læknar og annað heilbrigðisstarfsfólk í Bandaríkjunum hafa alltaf þurft að standast strangar siðferðilegar kröfur um þjónustu við sjúklinga. Læknafélag Bandaríkjanna lagði raunar fyrst til siðareglur lækna árið 1847, sama ár og félagið var stofnað. Síðan þá hefur félagið ítrekað endurmetið hvað felist í læknisfræðilegri siðfræði fyrir félagsmenn sína. Siðareglurnar voru endurskoðaðar árið 2008.[37] Breytingarnar sýna að menntun heilbrigðisstarfsfólks í læknisfræðilegri siðfræði lýkur ekki í eitt skipti fyrir öll. Símenntun og endurvottun eru þess í stað viðvarandi ferli.

Á síðari árum hafa stórfyrirtæki horfið frá einni staðlaðri tryggingaáætlun fyrir alla og boðið fleiri kosti sem mæta ólíkum þörfum starfsfólks. Fólk með börn á framfæri getur valið víðtæka vernd fyrir þau. Starfsfólk sem hvorki á börn né maka á framfæri getur valið áætlun án slíkrar verndar og greitt lægri iðgjöld. Aðrir kunna að velja takmarkaðri sjúkratryggingavernd og fá hluta af sparnaði vinnuveitandans í formi aukinna lífeyrisréttinda. Vinnuveitendur og launafólk hafa sýnt hugkvæmni við að sníða réttindaáætlanir að þörfum starfsfólks (mynd 9.6). Algengir þættir slíkra áætlana eru föst greiðsluþátttaka, það er umsamið gjald sem sjúklingur greiðir fyrir hverja þjónustu; árleg eigin áhætta, það er fyrirfram ákveðin fjárhæð sem sjúklingur greiðir áður en vátryggingafélagið tekur þátt í kostnaðinum; og hlutfallsleg kostnaðarþátttaka, þar sem sjúklingur greiðir tiltekið hlutfall kostnaðar við læknis- eða tannlækningar og félagið afganginn.



Mynd 9.6 Anthem Inc. (áður WellPoint, Inc.), með höfuðstöðvar í Indianapolis í Indiana, er eitt stærsta heilbrigðisþjónustufyrirtæki Bandaríkjanna. Það hafði meira en fimmtíu þúsund starfsmenn og nær 2,5 milljarða bandaríkjadala í hreinar tekjur á fjárhagsárinu 2016. (myndheimild: breytt útgáfa af ljósmynd af höfuðstöðvum Anthem í Indianapolis eftir Serge Melki/Wikimedia Commons, CC BY 2.0)

Þrátt fyrir allar þessar sérlausnir finna vinnuveitendur fyrir því að hóptryggingarnar eru líka dýrar fyrir þá og verða dýrari með hverju ári. Víðtæk sjúkratryggingavernd verður sjaldgæfari sem almenn starfskjör og stendur oft aðeins fólki í fullu starfi til boða. Samkvæmt lögum Kaliforníu þurfa vinnuveitendur til dæmis almennt ekki að veita starfsfólki sjúkratryggingavernd nema það vinni að minnsta kosti tuttugu stundir á viku.

Hækkandi kostnaður vinnuveitenda og launafólks hefur leitt til þess að færri njóta fullnægjandi tryggingaverndar. Fólk sem hefur takmarkaða eða enga vernd fyrir sig og þá sem eru á framfæri þess leitar oft síður læknis, jafnvel þótt það stofni heilsunni í hættu. Þegar starfsfólk þarf að sleppa læknisþjónustu vegna kostnaðar standa bæði það og vinnuveitandinn frammi fyrir siðferðilegu álitaefni, enda vilja báðir að starfsfólkið haldi heilsu. Vandinn verður enn alvarlegri þegar starfsfólk hefur ekki efni á viðeigandi heilbrigðisþjónustu fyrir þau sem það framfleytir.

Sum fyrirtæki hafa komið á heilsueflingaráætlunum til að bæta heilsu starfsfólks og draga úr kostnaði við sjúkratryggingar þess. Algeng úrræði eru stuðningur við að hætta að reykja, æfingaaðstaða á vinnustað eða niðurgreidd líkamsræktarkort og hollara úrval í sjálfsölum og mötuneytum. Sum fyrirtæki bjóða jafnvel bónusa eða önnur verðlaun fyrir að hætta reykingum eða ná tilteknum heilsumarkmiðum, svo sem að léttast eða ganga ákveðna vegalengd á viku. Við fyrstu sýn virðast slíkar aðgerðir jákvæðar, enda geta þær bætt heilsu starfsfólks. Þær vekja þó siðferðilegar spurningar um hver njóti í raun ávinningsins: starfsfólkið sjálft eða fyrirtækið sem það vinnur hjá? Ef þátttaka yrði skylda fremur en val, bæru aðgerðirnar þá enn vott um umhyggju stjórnenda fyrir starfsfólki? Þetta er rætt í næstu málsgreinum.

Heilsueflingaráætlanir eiga rætur að rekja til *öryggisáætlana* sem bandarískir framleiðendur, meðal annars Chrysler, DuPont og Steelcase, komu á fót á sjöunda áratugnum. Markmið öryggisáætlananna var að fækka vinnuslysum sem leiddu til meiðsla eða dauða. Umfang þeirra jókst hægt en stöðugt og að lokum náðu þær einnig til almennrar heilsu starfsfólks. Eftir því sem áætlanirnar urðu víðtækari vöktu þær líka efasemdir og andstöðu: „Heilsueflingaráætlanir hafa sætt talsverðri gagnrýni. Sumir gagnrýnendur telja að

áætlanir á vinnustöðum fari yfir mörkin og inn í einkalíf starfsfólks.“ [38] Ann Mirabito, prófessor í markaðsfræði við Hankamer-viðskiptaskólann í Baylor-háskóla, telur einnig hættu á misnotkun: „Þetta veltur að lokum á stjórnanda fyrirtækisins.... Bestu fyrirtækin virða mannlega reisn starfsfólks og bjóða áætlanir sem hjálpa því að ná eigin markmiðum.“ [39]

Starfsfólk sem hreyfir sig, borðar hollt, heldur heilsusamlegri líkamsþyngd, reykir ekki og takmarkar áfengisneyslu á meiri möguleika á að halda góðri heilsu en fólk sem gerir ekkert af þessu. Bæði starfsfólkið og vinnuveitandinn njóta ávinningsins, því kostnaður við sjúkratryggingar lækkar þegar starfsfólkið þarf síður á heilbrigðisþjónustu að halda. Michael Hiltzik, dálkahöfundur *Los Angeles Times um neytendamál,* sagði: „Áætlanir um að hætta reykingum, léttast og skima fyrir sjúkdómum gefa starfsfólki þá tilfinningu að vinnuveitendum sé í raun annt um heilsu þess. Þær virðast líka spara fé, því ódýrara er að tryggja heilbrigt vinnuafl og það er síður fjarverandi vegna veikinda.“[40]

Vinnuveitendur þjóna vissulega eigin hagsmunum þegar þeir reyna að lækka kostnað við sjúkratryggingar starfsfólks. En geta heilsueflingaráætlanir haft ókosti í för með sér sem vinnuveitendur gætu nýtt sér á ósiðlegan hátt? Hiltzik nefndi einn: „Dökka hliðin er að ‚valfrjálsar‘ heilsueflingaráætlanir veita vinnuveitendum einnig innsýn í heilsufar starfsfólks, en slík innsýn væri annars ólögmæt skerðing á friðhelgi einkalífs þess.“[41] Yfirmenn fá þannig meiri vitneskju um heilsufarssögu starfsfólks. Hiltzik og fleiri óttast að upplýsingar sem áður voru trúnaðarmál geri stjórnendum kleift að mismuna, til dæmis við frammistöðumat eða ákvarðanir um stöðuhækkun, undir því yfirskini að þeim sé annt um heilsu starfsfólks.

Ástæða er til að hafa áhyggjur af því að heilsueflingaráætlanir skerði friðhelgi starfsfólks og að persónulegar heilsufarsupplýsingar verði opinberar vegna þátttöku í þeim. Hvað með reglur sem ná til hegðunar utan vinnutíma? Er siðlegt að fyrirtæki telji sig mega takmarka athafnir starfsfólks utan vinnu? Rannsakendurnir Richard J. Herzog, Katie Counts McClain og Kymberleigh R. Rigard eru meðal þeirra sem telja að launafólk afsali sér nokkurri friðhelgi með því að ráða sig í starf: „Þegar starfsfólk kemur á vinnustaðinn afsalar það sér hluta þeirrar friðhelgi sem það nýtur utan vinnu. Til dæmis má áætla líkamsþyngdarstuðul (BMI) með sjónmati, sjá hver reykir og fylgjast með matarneyslu.“ Þau viðurkenna þó að „viðkvæmt jafnvægi geti verið milli þess að vernda friðhelgi einkalífs og auka framleiðni.“[42]

9

TENGILL Á NÁMSEFNI

Eins og fram hefur komið í fyrri köflum getur hlutverkayfirlýsing sagt margt um siðferðilegan ásetning fyrirtækis. Jafnvel göfugasta yfirlýsing er þó einskis virði ef fyrirtækið stendur ekki við hana. Hér má sjá einfalda og skýra hlutverkayfirlýsingu sjúkratryggingafélagsins Anthem, Inc. Hvaða áhrif hefur hún á þig? Myndir þú bæta einhverju við eða fella eitthvað brott? Rökstyddu svarið.

Lögin um viðráðanlega heilbrigðisþjónustu

Víðtækar umbætur á bandaríska heilbrigðiskerfinu hófust þegar lög um sjúklingavernd og viðráðanlega heilbrigðisþjónustu, oftast nefnd lögin um viðráðanlega heilbrigðisþjónustu (ACA), voru samþykkt í mars 2010 í forsetatíð Baracks Obama. ACA, svokallað Obamacare, er umdeild löggjöf sem andstæðingar hennar telja bera keim af sósíalisma. Stuðningsfólk lítur

hins vegar á hana sem fyrstu skilvirku heildaráætlunina til að gera viðráðanlega heilbrigðisþjónustu aðgengilega sem flestum Bandaríkjamönnum. Frá gildistöku hafa lögin tekið breytingum og verið endurskoðuð reglulega, líkt og algengt er um nýja alríkisstefnu. ACA er fjármögnuð með greiðslum þátttakenda og viðbótarfé sem alríkið veitir sérstaklega til verkefnisins.

ACA kveður meðal annars á um tiltekna forvarnarþjónustu, val um lækna og heilbrigðisstofnanir, tryggingavernd án viðbótargjalds vegna fyrirliggjandi heilsufarsvanda, vernd gegn því að tryggingavernd sé felld niður eingöngu vegna veikinda og meðferð við geð- og vímuefnavanda. Öll vátryggingafélög sem taka þátt í áætluninni þurfa að uppfylla þessar kröfur. Lögin gera þátttakendum einnig kleift að velja úr mörgum áætlunum á tryggingamarkaði í stað þess takmarkaða úrvals sem einstakur vinnuveitandi býður venjulega.[43] ACA er víðtæk og flókin áætlun og þegar frumtextinn var skrifaður hafði ekki enn verið lagt fullnaðarmat á áhrif hennar á vinnuveitendur og starfsfólk. Fyrstu niðurstöður bentu til þess að víðtæk tryggingavernd frá vinnuveitanda væri enn ódýrari kostur fyrir þau sem ættu rétt á henni.[44] Hópvátryggingar bandarískra vinnuveitenda eru almennt hagkvæmar. Stjórnendur þurfa því að íhuga hvort slík vernd veiti sem besta þjónustu fyrir sem flesta starfsmenn og hvort þeim beri að bjóða hana þegar því verður við komið. Þegar frumtextinn var skrifaður þurftu fyrirtæki með fimmtíu starfsmenn eða fleiri samkvæmt lögum að bjóða tryggingavernd því starfsfólki sem uppfyllti skilyrðin, til dæmis um vinnutíma. Er þó rétt að láta starfsfólk smærri fyrirtækja eitt um að afla heilbrigðisþjónustu? Þótt lög krefjist þess ekki telja höfundar að smáfyrirtæki beri siðferðilega skyldu til að gera allt sem í þeirra valdi stendur til að veita starfsfólki slíka vernd.

Harðar deilur um lögin birtust meðal annars í tilraunum Trump-stjórnarinnar frá janúar 2017 til að afnema ACA eða veikja mörg ákvæði laganna verulega. Nánast strax eftir embættistöku undirritaði Trump forseti tilskipun nr. 13765 sem átti að ryðja brautina fyrir afnám ACA. Sama mánuð var frumvarpið um bandaríska heilbrigðisþjónustu lagt fram í fulltrúadeild Bandaríkjaþings í sama tilgangi. Miklar pólitískar deilur urðu í bæði fulltrúa- og öldungadeild árið 2017. Stuðningsfólk ACA reyndi að tryggja áframhald laganna en andstæðingar þeirra reyndu, án árangurs þegar frumtextinn var skrifaður, að afnema þau.

ACA var fyrsta víðtæka útvíkkun sjúkratryggingaverndar sem tók gildi frá árinu 1965, eftir margar stöðvaðar eða misheppnaðar tilraunir. Það ár voru Medicare og Medicaid samþykkt og veittu eftirlaunafólki, öldruðum og efnalitlum borgurum tryggingavernd. Síðan hafa margar forsetastjórnir, bæði demókrata og repúblikana, reynt að útvíkka vernd til fleiri þjóðfélagshópa. Medicare og Medicaid rýmkuðu ekki aðeins rétt til bóta heldur höfðu einnig bein áhrif á eigendur fyrirtækja og starfsfólk þeirra. Lögin komu meðal annars á nýjum launafrádrætti og sköttum sem launafólk og vinnuveitendur greiða. Vinnuveitendur urðu jafnframt ábyrgir fyrir umsýslu þeirra kerfa sem fjármagna áætlanirnar að hluta.

Framtíð ACA virðist ráðast af því hvort demókrati eða repúblikani situr í Hvíta húsinu og hvor flokkurinn fer með meirihluta í öldunga- og fulltrúadeild Bandaríkjaþings. Löggjöf mótast vissulega af pólitískum viðhorfum forsetans og meirihlutaflokksins, en einfaldur þingmeirihluti sker ekki úr um siðferðilegt réttmæti hennar. Hvort sem ACA verður áfram í gildi, verður endurskoðuð eða víkur fyrir nýrri heilbrigðislöggjöf mun fyrirkomulag

heilbrigðisþjónustu því áfram vekja siðferðilegar spurningar fyrir bandarískt atvinnulíf og starfsfólk þess.

Siðferðilega deilan um heilbrigðisþjónustu fyrir alla nær langt út fyrir fyrirtæki og starfsfólk þeirra. Hún hefur þó mikil áhrif á stjórnendur og launafólk, óháð því hvernig ACA eða annarri löggjöf reiðir af hjá stjórnvöldum og dómstólum. Siðferðilegt álitaefni vinnuveitenda er hversu víðtæka tryggingavernd þeir eigi að veita starfsfólki á viðráðanlegu verði, einkum ef áætlanir alríkis og fylkja veita íbúum litla eða enga vernd og kostnaður við vernd vinnuveitenda heldur áfram að hækka.

Tilraunir fylkja með heilbrigðiskerfi eins greiðanda

Samhliða tilraunum alríkisins undanfarna áratugi til að koma á heilbrigðisþjónustu fyrir alla hafa einstök fylki Bandaríkjanna beitt eigin fjármunum til að þoka málinu áfram og lagt til að tryggingavernd yrði skylda fyrir alla íbúa. Massachusetts samþykkti til dæmis í apríl 2006 lög um aðgang að viðráðanlegri, vandaðri og ábyrgri heilbrigðisþjónustu. Það var fyrsta verulega tilraunin á fylkisstigi til að tryggja nær öllum aðgang að heilbrigðisþjónustu.

Með lögunum var fylkisstofnunin Sjúkratryggingatorg Massachusetts stofnuð til að hafa umsjón með útvíkkun tryggingaverndar til íbúa Massachusetts. Lögin urðu að mörgu leyti mikilvægasti fyrirrennari ACA á alríkisstigi, sem fylgdi um fjórum árum síðar. Samkvæmt mörgum heimildum náðu þau markmiðum sínum án verulegra neikvæðra afleiðinga. Um fimm árum eftir samþykkt þeirra skrifaði Brian C. Mooney í *Boston Globe*: „Ítarleg rannsókn *Globe* [á framkvæmd laganna] sýnir skýrt að þótt nokkur mistök hafi orðið og sumir þættir átaksins verðskuldi einkunnina ‚ófullnægjandi' virkaði endurskipulagningin eftir fimm ár jafn vel eða betur en búist var við." [45]

Frumvarpið um heilbrigða Kaliforníu (SB 562) er annað dæmi. Öldungadeild Kaliforníu samþykkti það í júní 2017, en forseti neðri deildar fylkisþingsins kom þá í veg fyrir nauðsynlega þinglega meðferð þess. Ný tilraun hófst í febrúar 2018 til að fá neðri deildina til að taka frumvarpið til skoðunar. Tvennt greinir frumvarpið frá lögunum í Massachusetts. Annars vegar nær það til mun fleiri íbúa: um sjö milljónir búa í Massachusetts en nær fjörutíu milljónir í Kaliforníu. Hins vegar felur SB 562 í sér kerfi eins greiðanda en lögin í Massachusetts gera það ekki.

Í kerfi eins greiðanda annast einn aðili, svo sem fylkisstofnun, bæði umsýslu og greiðslu heilbrigðisþjónustu. Tillagan í Kaliforníu var einföld á yfirborðinu en flókin í framkvæmd. Michael Hiltzik lýsti markmiði frumvarps 562 í öldungadeild Kaliforníu svo: „Áætlunin tæki við ábyrgð á nær öllum heilbrigðisútgjöldum í fylkinu, þar á meðal alríkisáætlunum á borð við Medicare og Medicaid, sjúkratryggingum vinnuveitenda og áætlunum samkvæmt ACA. Hún leysti vinnuveitendur, starfsfólk þeirra og einstaklinga sem kaupa tryggingar sjálfir undan iðgjöldum, eigin áhættu og fastri greiðsluþátttöku og greiddi kostnaðinn úr fylkissjóði." [46] Frumvarpið hefði komið á umfangsmiklu stjórnkerfi með vinnuheitinu Heilbrigð Kalifornía. Það var umdeilt, einkum vegna þess að það hefði orðið stærsta sjúkratryggingakerfi eins greiðanda á vegum eins fylkis í Bandaríkjunum. Umfangið hefði kallað á mikið skrifræði og verulegt viðbótarfé úr fylkissjóði. Kerfið hefði auk þess veitt öllum íbúum fylkisins tryggingavernd, þar á meðal innflytjendum án formlegrar dvalarheimildar.

Ein helsta hindrunin fyrir samþykkt frumvarpsins um heilbrigða Kaliforníu var að áætlunin myndi kosta 370 til 400 milljarða bandaríkjadala. Hún krefðist einnig undanþága frá alríkisstjórninni svo Kalifornía gæti tekið við umsýslu Medicare og Medicaid í fylkinu ásamt því alríkisfé sem þangað rennur. Erfitt og tímafrekt væri að uppfylla þessi skilyrði jafnvel með stuðningi alríkisstjórnarinnar, en árið 2018 naut tilraun Kaliforníu ekki slíks stuðnings.

Er gjaldfrjáls eða ódýr heilbrigðisþjónusta grundvallarmannréttindi? Ef svo er, hver ber meginábyrgð á að veita hana: stjórnvöld, fyrirtæki, launafólk, þessir aðilar sameiginlega eða einhver annar? Þetta er siðferðileg grundvallarspurning og svörin eru líklega ólík eftir því hver er spurður.

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

Gjaldfrjáls heilbrigðisþjónusta fyrir alla

Öll stærstu þróuðu hagkerfi heims nema Bandaríkin bjóða heilbrigðisþjónustu fyrir alla sem er að mestu niðurgreidd. Um er að ræða opinberlega fjármögnuð kerfi sem veita öllum grunnheilbrigðisþjónustu, yfirleitt gegn óverulegu gjaldi og án þess að fólk sé útilokað vegna tekna eða eigna. Kerfin eru ekki fullkomin en virðast komin til að vera, óháð menningarlegri eða pólitískri umgjörð ríkjanna. Því er eðlilegt að spyrja hvers vegna Bandaríkin skera sig úr og hvort það kunni að breytast.

Skýringin felst að hluta í langri hefð Bandaríkjanna fyrir kerfi sem er að mestu einkarekið. Um 83 prósent heilbrigðisútgjalda eru þar greidd af einkaaðilum, meðal annars vátryggjendum og vinnuveitendum, en samsvarandi hlutfall í Bretlandi er 17 prósent. Hugmyndin um kerfi eins greiðanda hefur þó fengið aukinn hljómgrunn á síðari árum. Hvernig gæti slíkt kerfi virkað? Í einni grein var áætlað að landsbundið sjúkratryggingakerfi eins greiðanda í Bandaríkjunum myndi kosta 32 billjónir bandaríkjadala á tíu árum. Ef matið er rétt, væri kostnaðurinn óhóflegur eða væri fénu vel varið til að tryggja öllum borgurum vandaða heilbrigðisþjónustu?[47]

Gagnrýnin hugsun

- Telur þú rétt að einkaaðilar og hið opinbera fjármagni heilbrigðisþjónustu sameiginlega?
- Hvaða kosti gæti heilbrigðiskerfi eins greiðanda haft umfram tryggingavernd vinnuveitenda, vernd samkvæmt ACA eða sjúkratryggingar sem einstaklingar kaupa sjálfir?

Bandaríkin hafa jafnan kosið kerfi sem byggist á einkareknum veitendum heilbrigðisþjónustu og vátryggjendum sem greiða fyrir hana. Kerfið veitir oft vandaða þjónustu með stuttum biðtíma, jafnvel eftir valkvæðum læknisaðgerðum. Því hefur hins vegar mistekist að tryggja öllum heilbrigðisþjónustu sem almenningur hefur efni á.

Í upphafi tuttugustu og fyrstu aldar þokuðust Bandaríkin hægt og með mörgum hnökrum í átt að aukinni opinberri stjórn heilbrigðisþjónustu á lands- eða fylkisstigi. Ekki var ljóst hvert þessar tilraunir myndu leiða. Pólitískar, efnahagslegar og siðferðilegar hliðar opinberrar stjórnar heilbrigðisþjónustu vöktu miklar deilur og lítil samstaða ríkti um þær.

Lykilhugtök

auglýsingar
viðskiptaboð sem hvetja fólk til að kaupa nýjar eða endurbættar vörur eða þjónustu og birtast í hvers kyns miðlum: prentmiðlum, netmiðlum, stafrænum miðlum, sjónvarpi, útvarpi og auglýsingum utandyra

lögin um viðráðanlega heilbrigðisþjónustu (ACA)
bandarísk alríkislög frá 2010 um sjúklingavernd og viðráðanlega heilbrigðisþjónustu sem setja heildstæðar reglur um heilbrigðiskerfið. Þau eru oft nefnd lögin um viðráðanlega heilbrigðisþjónustu eða einfaldlega „Obamacare“

bótakrafa
krafa til vátryggingafélags um vátryggingarbætur vegna tjóns sem viðskiptavinur hefur orðið fyrir

föst greiðsluþátttaka
föst hlutagreiðsla sem starfsmaður greiðir fyrir þjónustu sem trygging tekur til. Þjónustuveitandi og vinnuveitandi semja um upphæðina

eigin áhætta
sá hluti árlegs heilbrigðiskostnaðar sem sjúklingur greiðir sjálfur áður en tryggingavernd tekur að fullu gildi

frumkvöðull
einstaklingur sem er reiðubúinn að taka áhættu við að stofna nýtt fyrirtæki og bjóða vöru eða þjónustu í von um hagnað

frumkvöðlamenning
samspil persónuleika og stjórnunarstíls frumkvöðla sem mótar fyrstu starfshætti og siðferðilegt umhverfi fyrirtækja þeirra

heilbrigðiskerfi með mörgum greiðendum
fyrirkomulag heilbrigðisþjónustu þar sem sjúklingur og fleiri aðilar, svo sem vinnuveitandi og einkarekið sjúkratryggingafélag, taka þátt í að greiða fyrir þjónustuna

iðgjöld
gjöld sem vátryggingartakar greiða fyrir mismunandi tegundir tryggingaverndar

sálfræðileg skírskotun
auglýsingaaðferð sem gefur í skyn að kaup á tilteknum vörum eða þjónustu styrki sjálfsvirðingu neytenda

kerfisbundin mismunun eftir búsetuhverfi
mismunun í vátryggingum, yfirleitt ólögmæt, sem felst í því að synja um tiltekna tryggingavernd í ákveðnum hverfum eða selja hana þar á hærra verði

heilbrigðiskerfi með einum greiðanda
fyrirkomulag heilbrigðisþjónustu þar sem hið opinbera er eini greiðandinn og greiðir fyrir læknisþjónustu almennings með skatttekjum fylkis eða ríkis

duldar auglýsingar
auglýsingaboð í orðum og myndum sem ná til okkar án þess að við tökum meðvitað eftir þeim

heilbrigðisþjónusta fyrir alla
fyrirkomulag þar sem öllum er veitt heilbrigðisþjónusta sem er fjármögnuð með sköttum og lýtur umsjón ríkis eða alríkis

heilsueflingaráætlanir
áætlanir vinnuveitenda sem leggja áherslu á hollt mataræði, hreyfingu, heilbrigða líkamsþyngd, reykingavarnir og aðra heilsueflingu til að stuðla að heilbrigði starfsfólks og draga úr heilbrigðiskostnaði

Samantekt

9.1 Frumkvöðlastarfsemi og sprotamenning

Mikill kraftur og spenna getur fylgt frumkvöðlastarfi og sprotafyrirtækjum. Marga heillar að stofna fyrirtæki, vera eigin yfirmaður, hafa veruleg áhrif á atvinnulífið, skapa frumkvöðlamenningu sem aðrir tileinka sér og jafnvel auðgast í leiðinni. Lífsstíll frumkvöðuls er þó krefjandi og aðeins lítill hluti sprotafyrirtækja nær árangri. Ágreiningur í samskiptum er algengur í sprotaumhverfi og frumkvöðlar sem vilja vera trúir framtíðarsýn sinni og siðferðilegum gildum eiga erfiða leið fyrir höndum. Stofnendur þurfa hvað eftir annað að ákveða fyrir hvað þeir vilja að þeirra verði minnst: aðeins fyrir viðskiptalegan árangur eða einnig fyrir siðlegar aðferðir við að ná honum og þá mannúðlegu menningu sem þeir byggðu upp í fyrirtækinu. Stundum rekast þessi markmið á, en siðlegustu frumkvöðlarnir leitast við að samræma þau, bæði fyrir sjálfa sig og fyrirtæki sín. Sú viðleitni er kjarni siðferðilegrar forystu.

9.2 Áhrif auglýsinga

Internetið og samfélagsmiðlar eru nýr og áhrifamikill vettvangur markaðssetningar þar sem reglur og siðferðileg viðmið eru enn í mótun. Sálfræðileg skírskotun og dulin boð vekja sérstök siðferðileg álitamál. Glöggir neytendur þurfa því að beita eigin dómgreind til að greina staðreyndir frá öðrum fullyrðingum um auglýstar vörur og vernda þá sem þeir bera ábyrgð á gegn skaðlegustu stýriáhrifum markaðssetningar.

9.3 Tryggingageirinn

Fyrirtækjaeigendur og einstaklingar greiða iðgjöld í þeirri von að þeir þurfi aldrei að leggja fram bótakröfu samkvæmt vátryggingarsamningi. Þar sem afkoma tryggingageirans er best þegar bótakröfur eru fáar og fjárhæðir þeirra lágar kann hið opinbera að þurfa að gegna stærra hlutverki við umsýslu hamfaratrygginga í samstarfi við einkaaðila. Dæmi um slíkt samstarf eru flóðatryggingar á vegum Alríkisstofnunar Bandaríkjanna um neyðarstjórnun (FEMA) og tryggingavernd Jarðskjálftatryggingastofnunar Kaliforníu á svæðum þar sem hætta er á stórfelldum jarðskjálftum. Taka þarf afstöðu til siðferðilegra álitaefna, meðal annars hvort verja eigi meiri skatttekjum til að niðurgreiða slíkt samstarf.

9.4 Siðferðileg álitamál við veitingu heilbrigðisþjónustu

Ólíkt mörgum Evrópuríkjum höfðu Bandaríkin litla hefð fyrir því að samræma þátttöku alríkis- eða fylkisstjórna og einkarekinna vinnuveitenda í veitingu heilbrigðisþjónustu. Þótt gæði bandarískrar heilbrigðisþjónustu væru sjaldan dregin í efa olli takmarkað aðgengi að henni fyrirtækjum siðferðilegum vanda, enda var margt starfsfólk háð vinnuveitanda sínum um sjúkratryggingavernd. Lögin um sjúklingavernd og viðráðanlega heilbrigðisþjónustu frá 2010 voru metnaðarfull tilraun til að mæta þörfinni fyrir heilbrigðisþjónustu fyrir alla. Fylki í Bandaríkjunum höfðu einnig íhugað og í sumum tilvikum lögfest eigin áætlanir um slíka þjónustu.

Matsspurningar

1. Hvaða eiginleiki er sameiginlegur flestum frumkvöðlum?

a. framhaldsgráða
b. mikil stjórnunarreynsla
c. mikill drifkraftur og samkeppnisvilji
d. víðtækt tengslanet í atvinnulífinu

2. Teymisandi er yfirleitt helsti hvati frumkvöðla.

a. Rétt
b. Rangt

3. Fyrirtækjamenning á rætur að rekja til _____.

a. skuldbindingar starfsfólks fyrirtækisins
b. hugmyndar stofnandans um hvernig vinnuumhverfið eigi að vera
c. reglna stjórnvalda um samskipti á vinnumarkaði
d. eðlis vöru eða þjónustu fyrirtækisins

4. Ein af þeim hættum sem vaxandi sprotafyrirtæki stendur frammi fyrir er _____.

a. skrifræðisvæðing
b. skortur á góðu starfsfólki
c. lagaleg álitaefni
d. áhættufjárfestar

5. Orðasambandið caveat emptor, „kaupandinn gæti sín“, merkir að seljandinn en ekki kaupandinn beri meginábyrgð á kaupákvörðunum.

a. Rétt
b. Rangt

6. Börn leggja gagnrýnið mat á sjónvarpsauglýsingar.

a. Rétt
b. Rangt

7. Sálfræðileg skírskotun hefur tilætluð áhrif þegar hún _____.

a. fær neytendur til að líða betur með sjálfa sig
b. gerir neytendum kleift að bera sig saman við jafningja sína
c. sýnir neytendum hvernig þeir geta sparað fé
d. kynnir nýjar vörur

8. Jafnvel skynsamt fullorðið fólk gleymir oft að leggja gagnrýnið mat á fáguð söluboð og kaupir fyrir vikið óþarfa hluti.

a. Rétt
b. Rangt

9. Ætti tiltekin tryggingavernd að vera lögboðin á sumum svæðum Bandaríkjanna, til dæmis fellibyljatrygging í suðausturhlutanum, skýstrokkatrygging í miðvesturríkjunum og jarðskjálftatrygging við Kyrrahafsströndina? Hvers vegna eða hvers vegna ekki? Ætti hið opinbera að niðurgreiða slíka vernd? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

10. Hversu algeng hefur kerfisbundin mismunun eftir búsetuhverfi verið í Bandaríkjunum?

11. Iðgjöld byggjast meðal annars á tölfræðilegum útreikningum á sögulegri tíðni slysa, hamfara, þjófnaða og annarra tjónsatburða sem fólk tryggir sig gegn. Er þetta sanngjarnasta leiðin til að ákveða iðgjöld? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

12. Fyrirtækjatryggingar eru tiltölulega ný tegund trygginga.

a. Rétt
b. Rangt

13. Tryggingavernd veitir rétt til bóta sem við vonumst til að þurfa aldrei að nýta.

a. Rétt
b. Rangt

14. Heilsueflingaráætlanir vinnuveitenda hafa enga ókosti í för með sér fyrir starfsfólk.

a. Rétt
b. Rangt

15. Flest Evrópuríki hafa heilbrigðiskerfi með mörgum greiðendum líkt og Bandaríkin.

a. Rétt
b. Rangt

16. Hver þessara hópa ber samkvæmt evrópskri hefð meginábyrgð á því að tryggja launafólki heilbrigðisþjónustu?

a. stjórnvöld og stéttarfélög
b. stéttarfélög
c. samtök sem ekki eru rekin í hagnaðarskyni og einkafyrirtæki
d. einstakir launamenn

17. Hvaða hópar nytu góðs af því að starfsfólk hefði aðgang að líkamsræktaraðstöðu og veitingasölu með hollum mat og drykk á vinnustaðnum?

a. eigendur og stjórnendur
b. viðskiptavinir fyrirtækisins
c. starfsfólkið
d. allir ofangreindir hópar

18. Er hægt að færa siðferðileg rök fyrir því að stjórnendur krefjist þess að starfsfólk tileinki sér eða forðist tiltekna lífshætti, til dæmis að það forðist neyslu kannabisefna þótt hún sé lögleg, jafnvel utan vinnutíma? Hver væru þau rök? Hvaða siðferðilegu mótrök mætti færa?

Aftanmálsgreinar

9

1. Patrick Henry, “Why Some Startups Succeed (and Why Most Fail),” *Entrepreneur*, 18. febrúar 2017. https://www.entrepreneur.com/article/288769.

2. Mike Isaac, “Inside Uber’s Aggressive, Unrestrained Workplace Culture,” *New York Times*, 22. febrúar 2017. https://www.nytimes.com/2017/02/22/technology/uber-workplace-culture.html; David Swan, “Uber Boss Details New Direction,” *The Australian,*” 17. nóvember 2017. Í þeirri síðarnefndu lýsir Dara Khosrowshahi, arftaki Kalanicks sem forstjóri Uber, tilraunum sínum til að leiða fyrirtækið langt frá hinu eitraða andrúmslofti þess. Hann segir að Uber „verði að laga sig að því að verða framúrskarandi fyrirtæki þar sem hver og einn nýtur virðingar, fær ögrandi verkefni, getur lagt sitt af mörkum á eigin forsendum og vaxið bæði sem einstaklingur og fagmaður.“

3. H.H. Gerth og C. Wright Mills, ritstj., þýð., *From Max Weber: Essays in Sociology* (New York: Oxford University Press, 1946), 196.

4. H.H. Gerth og C. Wright Mills, ritstj., þýð., *From Max Weber: Essays in Sociology* (New York: Oxford University Press, 1946), 204.

5. H.H. Gerth og C. Wright Mills, ritstj., þýð., *From Max Weber: Essays in Sociology* (New York: Oxford University Press, 1946), 228.

6. Michael A. Lutzker, "Max Weber and the Analysis of Modern Bureaucratic Organization: Notes Toward a Theory of Appraisal," *American Archivist*, 45, nr. 2 (1982): 121.

7. Höfundur starfaði um árabil á níunda áratug tuttugustu aldar við mannauðsmál hjá Walt Disney Company í höfuðstöðvum þess í Burbank í Kaliforníu. Vinsælt innanhússnámskeið fyrir starfsfólk sem var nýtekið við sérfræðings- eða stjórnunarstörfum hét „Disney Way". Þar var leiðtogamenning fyrirtækisins rakin til stofnunar þess árið 1926 og sýnt hvernig hún hafði haldist að mestu óbreytt síðan.

8. Paul Orfalea og Ann Marsh, *Copy This!* (New York: Workman Publishing Company, Inc., 2005), 99.

9. Paul Orfalea og Ann Marsh, *Copy This!* (New York: Workman Publishing Company, Inc., 2005), 105.

10. Paul Orfalea og Ann Marsh, *Copy This!* (New York: Workman Publishing Company, Inc., 2005), 99–115.

11. Kelly Jensen, "The Power a Social Media Policy Plugs into Your Brand," *QSRweb.com*, 21. maí 2018. https://www.qsrweb.com/blogs/the-power-a-social-media-policy-plugs-into-your-brand/.

12. Skilgreiningar á aldamótakynslóðinni eru mismunandi eftir því hver leggur mat á hana. Margir töldu þó til hennar fólk sem var 18 til 35 ára árið 2018. Sjá „Global Marketing Analytics Market Analysis, Growth, Trends & Forecast 2018-2023, with an Expected CAGR of 13.17% - ResearchAndMarkets.com," BusinessWire. 18. maí 2018. https://www.businesswire.com/news/home/20180518005174/en/Global-Marketing-Analytics-Market-Analysis-Growth-Trends.

13. Paul A. Argenti, *Corporate Communication*, 7. útg. (New York: McGraw Hill Education, 2016), 261.

14. Paul A. Argenti, *Corporate Communication*, 7. útg. (New York: McGraw Hill Education, 2016), 265.

15. John Kenneth Galbraith, *The Affluent Society*, 3. útg. (New York: Houghton Mifflin Press, 1976), 103.

16. Pet Rock. http://www.petrock.com (sótt 27. desember 2017).

17. Sjá „Impact of Food Advertising on Children" í Slogan, 31. janúar 2018. Í greininni segir: „Margir þroskasálfræðingar telja börn yngri en átta ára berskjölduð fyrir villandi auglýsingum. Áköf markaðssetning á fituríkum og sykurríkum matvælum gagnvart þessum aldurshópi er talin arðrán, þar sem börn skilja ekki að auglýsingum er ætlað að selja vörur og hafa ekki vitsmunalega getu til að skilja þær eða leggja mat á þær." Þetta á við óháð miðli.

https://global.factiva.com/ha/default.aspx#./!?&_suid=152823128208600796997905235217 2.

18. David Aaronovitch, "Subliminal Advertising: Unmasking the Myth or Menace in Hidden Messages," *The Times*, 19. janúar 2015. https://www.thetimes.co.uk/article/subliminal-advertising-unmasking-the-myth-or-menace-in-hidden-messages-xm3wnn0fnvx.

19. "Marketing Research; Researchers from University of South Carolina Report Recent Findings in Marketing Research (Drink Coca-Cola, Eat Popcorn, and Choose Powerade: Testing the Limits of Subliminal Persuasion)," *Marketing Weekly News,* 18. desember 2015.

20. Robert D. Hogue, "Marine Insurance," *International Insurance Monitor*, 52, nr. 4 (1999): 25–26; Shawn Moynihan og Caterina Pontoriero, "Inside Lloyd's: Demystifying the Inner Workings of the World's Most Famous Insurance Market," *National Underwriter Property & Casual*, 6. október 2016. Vátryggingamennirnir sem tóku að sér trygginguna rituðu nöfn sín undir texta samningsins, og enn í dag eru vátryggjendur víða kenndir við þá undirskrift.

21. "Hurricane Harvey Has Exposed the Inadequacy of Flood Insurance," *The Economist*, 9. september 2017. https://www.economist.com/finance-and-economics/2017/09/09/hurricane-harvey-has-exposed-the-inadequacy-of-flood-insurance.

22. "National Flood Insurance Program," Heimavarnarráðuneyti Bandaríkjanna. https://www.fema.gov/national-flood-insurance-program (sótt 8. ágúst 2018).

23. Don Jergler, "Climate Change and the 'Fire Insurance Predicament,'" *Insurance Journal*, 8. febrúar 2018. Jergler vitnar í ummæli sem dálkahöfundurinn Thomas Elias lét falla síðla í janúar 2018 í blaðinu *San Diego Tribune*.

24. "What's on the Horizon for the Insurance Industry?" *Mondaq Business Briefing*, 10. ágúst 2017. https://www.highbeam.com/doc/1G1-500231558.html.

25. Petrobras er dæmi um þetta eignarfyrirkomulag. Brasilíski olíurisinn var stofnaður árið 1953 og hefur frá upphafi verið í blandaðri eigu hins opinbera og einkaaðila. Þegar bókin var skrifuð nam bein og óbein eign hins opinbera um 65 prósentum en einkafjárfestar áttu þau 35 prósent sem eftir stóðu. Annað dæmi er Malaysia Airlines, sem var stofnað seint á fimmta áratug tuttugustu aldar og hefur lengst af einnig verið í blandaðri eigu hins opinbera og einkaaðila.

26. "Insurance Carriers," Dun & Bradstreet. http://crmwebdev.mykonicaminolta.com/industryinfo/industryinfo.html?id=1901 (sótt 7. ágúst 2018).

27. "Insurance Carriers," Dun & Bradstreet. http://crmwebdev.mykonicaminolta.com/industryinfo/industryinfo.html?id=1901 (sótt 7. ágúst 2018).

28. Julia Angwin, o.fl., "Minority Neighborhoods Pay Higher Car Insurance Premiums Than White Areas with the Same Risk," *ProPublica Investigative Reporting*, 5. apríl 2017.

29. Julia Angwin, o.fl., “Minority Neighborhoods Pay Higher Car Insurance Premiums Than White Areas with the Same Risk,” *ProPublica Investigative Reporting*, 5. apríl 2017.

30. “U.S. Can Learn from Other Nations’ Health Care Systems,” T.H. Chan-lýðheilsuskólinn við Harvard-háskóla. https://www.hsph.harvard.edu/news/hsph-in-the-news/health-care-system-aca (sótt 8. ágúst 2018).

31. Eric C. Schneider, o.fl., “Mirror, Mirror 2017: International Comparison Reflects Flaws and Opportunities for Better U.S. Health Care,” *Commonwealth-sjóðurinn*. júlí 2017. https://interactives.commonwealthfund.org/2017/july/mirror-mirror/

32. William B. Schultz, “Maryland’s Price-Gouging Law Targets the Wrong Prescription Drugs,” *Washington Post*, 4. ágúst 2017.

33. John E. Murray, *Origins of American Health Insurance: A History of Industrial Sickness Funds* (New Haven: Yale University Press, 2007), xi.

34. John E. Murray, *Origins of American Health Insurance: A History of Industrial Sickness Funds* (New Haven: Yale University Press, 2007), 3.

35. Kólumbusarriddararnir eru dæmi um slík samtök. Félagið var skráð í New Haven í Connecticut árið 1882 sem „gagnkvæmt stuðningsfélag trúbræðra“ meðal rómversk-kaþólskra verkamanna, einkum Bandaríkjamanna af írskum og ítölskum uppruna, sem fengu ekki annars konar tryggingavernd vegna þjóðernisuppruna síns. Á þessum tíma var algengt að faðirinn væri eina fyrirvinna fjölskyldunnar. Meginmarkmið félagsins var því að tryggja fjölskyldum tekjur ef eiginmaður eða faðir veiktist, slasaðist eða lést við vinnu og gat ekki lengur séð þeim farborða. Sjá vef félagsins, http://www.kofc.org/ (sótt 8. ágúst 2018).

36. John E. Murray, *Origins of American Health Insurance: A History of Industrial Sickness Funds* (New Haven: Yale University Press, 2007), 17, 30–31.

37. Stephen Brotherton, Audrey Dao og B.J. Crigger, “Professing the Value of Medicine: The Modernized AMA Code of Medical Ethics,” *Journal of the American Medical Association (JAMA)*, 316, nr. 10 (2016): 1041–1042.

38. Julie Carlson, “The Evolution of Workplace Wellness Programs,” *Baylor Business Review* (haust 2014): 21.

39. Julie Carlson, “The Evolution of Workplace Wellness Programs,” *Baylor Business Review* (haust 2014): 23.

40. Michael Hiltzik, “The Dark Side of ‘Voluntary’ Worker Wellness Programs,” *Los Angeles Times*, 27. desember 2017.

41. Richard J. Herzog, Katie Counts McClain og Kymberleigh R. Rigard, “Governmentality, Biopolitical Control, and a Value Pluralist Perspective of Wellness Programs: Creating Utopian Employees,” *Administrative Theory & Praxis* 38 (2016): 37–51. Af niðurstöðum greinarinnar sést hve eindregið rannsakendurnir aðhyllast heilsueflingaráætlanir: „Betur tekst að skapa útópískt starfsfólk, eins og fjallað er um í þessari grein, ef tekið er mið af gildafjölhyggju þegar hugmyndafræði heilsuhyggju er fylgt og dystópískir vinnustaðir eru

forðaðir.“ Ekkert okkar vill starfa á „dystópískum“ vinnustað, en erum við reiðubúin að verða „útópískt starfsfólk“?

42. Michael Hiltzik, “The Dark Side of ‘Voluntary’ Worker Wellness Programs,” *Los Angeles Times*, 27. desember 2017.

43. “Patient Protection and Affordable Care Act,” Healthcare.gov. https://www.healthcare.gov/glossary/patient-protection-and-affordable-care-act/ (sótt 8. ágúst 2018).

44. Kris B. Mamula, “Affordable Care Act Rates in Pa. Will Rise, but Lower Than Expected,” Pittsburgh Post-Gazette, 6. júní 2018. Grein Mamula fjallar um beiðnir vátryggjenda um hækkun iðgjalda fyrir tryggingavernd samkvæmt ACA árið 2019 og raunverulegar hækkanir sömu iðgjalda árið 2018 í þremur fylkjum: New York, Pennsylvaníu og Washington. Spáð var um 5 prósenta hækkun í Pennsylvaníu árið 2019, samanborið við nær 31 prósent árið 2018, meira en 20 prósenta hækkun í New York og nær 20 prósenta hækkun í Washington. Mamula benti einnig á að hlutfall íbúa Pennsylvaníu án nokkurra sjúkratrygginga hefði fallið í sögulegt lágmark, 5,6 prósent, árið 2018.

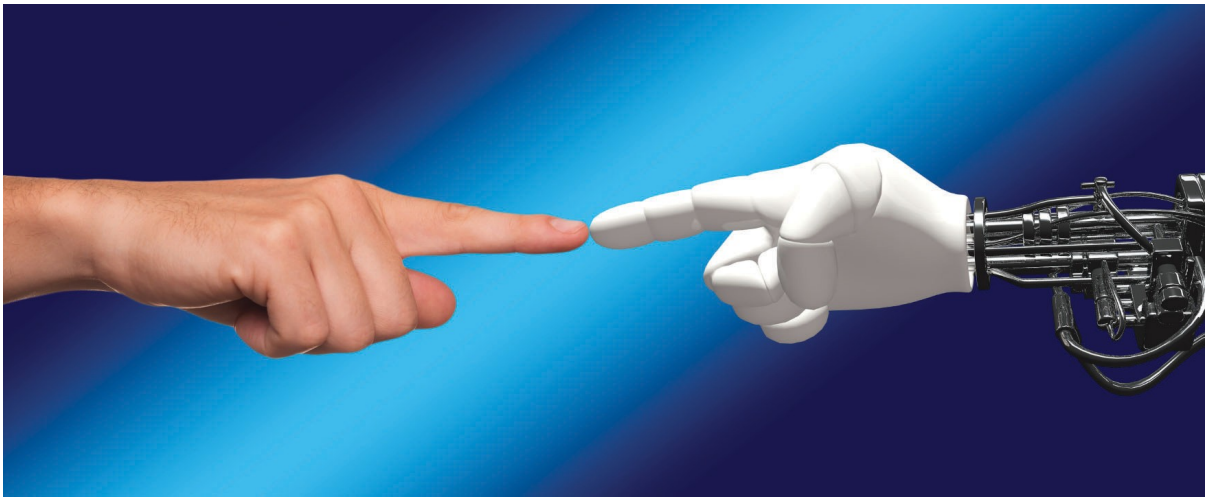
45. Brian C. Mooney, “‘RomneyCare’—A Revolution That Basically Worked,” *Boston Globe*, 26. júní 2011; Sjúkratryggingatorg Massachusetts-fylkis. http://www.mahealthconnector.org.

46. Michael Hiltzik, “Complexities of Single-Payer Care,” *Los Angeles Times*, 11. febrúar 2018.

47. Kim Soffen, “Single-Payer Would Drastically Change Health Care in America. Here’s How It Works,” *Washington Post*, 17. október 2017.

10. KAFLI

Breytilegt vinnuumhverfi og framtíðarhorfur



Mynd 10.1 Siðlegir stjórnendur skilja þau nýju viðskiptalíkön og hagkerfi sem verða til vegna tækniframfara og aukinnar notkunar vélmennatækni og gervigreindar á vinnustöðum. (myndheimild: aðlöguð útgáfa af mynd af mannshönd og vélmennahönd sem snertast eftir „geralt"/Pixabay, CC0)

Efnisyfirlit kaflans

- 10.1 Meiri eða minni fjarvinna?
- 10.2 Vinnustaðasvæði
- 10.3 Valkostir við hefðbundið vinnufyrirkomulag
- 10.4 Vélmennatækni, gervigreind og vinnustaður framtíðarinnar

Inngangur

Á átjándu öld fór iðnbyltingin að breyta eðli vinnu víða í hinum vestræna heimi. Iðnaður leysti landbúnað af hólmi sem helsti drifkraftur hagkerfisins og vélvæðing tók við af handafli.

Síðari tæknibreytingar hafa breytt enn frekar því hvernig fólk vinnur og jafnvel hvar og hvenær vinnan fer fram. Sífellt fleiri vinna nú hluta vinnutímans heima. Afkasta þau meira án truflana á skrifstofunni eða minna þegar stjórnendur fylgjast ekki stöðugt með þeim? Nokkur stórfyrirtæki, svo sem Apple, Amazon, Facebook og Microsoft, hafa byggt umfangsmikil vinnustaðasvæði sem bjóða upp á áður óþekkt starfstengd hlunnindi og jafnvel húsnæði fyrir starfsfólk. Auðvelda slík svæði fólki að samræma vinnu og einkalíf eða gera þau mörkin þar á milli óskýrari og binda starfsfólkið fastar við vinnuna?

Starfsdeiling og sveigjanlegur vinnutími eru orðnir valkostir við hefðbundið vinnufyrirkomulag. Þessar leiðir auðvelda sumu launafólki að sinna bæði vinnuskyldum og ábyrgð í einkalífi. Er starfsdeiling þó til marks um að vinnuveitendur vilji mæta óskum starfsfólks eða er hún fyrst og fremst leið til að draga úr kostnaði?

Hvernig eiga stjórnendur að búa starfsfólk undir áhrif vélmenna á vinnustaðnum (mynd 10.1) eða hafa umsjón með útvistun verkefna til verktaka í verktakahagkerfinu? Slíkar breytingar á hefðbundnu vinnufyrirkomulagi hafa siðferðilegar afleiðingar fyrir alla hagsmunaaðila, þar á meðal vinnuveitendur, starfsfólk, birgja og viðskiptavini.

10.1 Meiri eða minni fjarvinna?

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

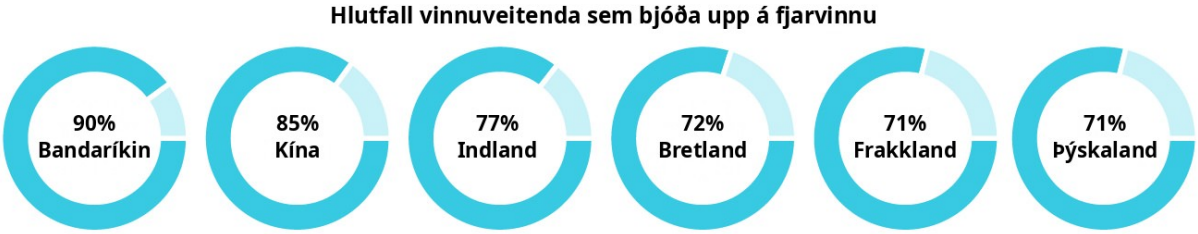
- Greint ávinninginn af því að leyfa starfsfólki að vinna heima
- Útskýrt ókosti fjarvinnu fyrir fyrirtækið og starfsfólkið
- Rætt siðferðilega vanda tengda fjarvinnu og nokkrar mögulegar lausnir

Hvað ef fyrirtæki vildi fjölga starfsfólki á staðnum úr sex í tíu en hefði ekki skrifstofurými fyrir fleira fólk? Fyrirtæki hafa nú yfir að ráða tæknilausnum sem gera þeim kleift að vinna með starfsfólki víða um heim með hljóð-, tölvu- og myndtengingum og samvinnurýmum utan eigin starfsstöðvar. Samstarfsfólk getur deilt skrám á ytri netþjóni eða í skýinu og stjórnendur geta beitt óhefðbundnum aðferðum til að fylgjast með virkni og frammistöðu. Fyrirtæki á borð við General Assembly, WeWork og Workbar leigja aðgang að sameiginlegum rýmum sem eru búin fyrir þarfir fjarstarfsfólks. Því er auðveldara en nokkru sinni fyrr að koma á fjarvinnu. En hverjir eru kostir hennar og gallar og hvaða siðferðilegu álitaefni vekur hún?

Fjarvinna og kostir hennar

Hugtakið fjarvinna kom fram á áttunda áratug tuttugustu aldar og lýsti vinnu á heimili starfsmanns eða annarri starfsstöð sem dró úr ferðatíma að miðlægri skrifstofu eða verslun. Ný fjarskiptatækni, þar á meðal internetið, tölvupóstur og farsímar, auðveldaði fjarvinnu til muna. Nú nær fjarvinna yfir hvers kyns vinnu sem er unnin utan hefðbundins vinnustaðar, heima eða annars staðar, með rafrænum tengingum eða síma. Hún getur tekið á sig margvísleg ráðningarform, allt frá einstökum verkefnum í verktakahagkerfinu og verktakavinnu í hlutastarfi til hefðbundinnar ráðningar í fullt starf.

Gögn bandarísku manntalsskrifstofunnar sem bókin vísar til sýndu að tæplega fjórar milljónir bandarískra starfsmanna ferðuðust ekki á vinnustaðinn að minnsta kosti hluta hverrar viku. Samkvæmt könnun frá 2012 vann einn af hverjum fimm á heimsvísu reglulega í fjarvinnu og um 10 prósent unnu heima daglega.[1] Mynd 10.2 sýnir útbreiðslu fjarvinnu í Bandaríkjunum, Kína, Indlandi, Frakklandi, Þýskalandi og Bretlandi. Vinnuveitendur nýttu fjarvinnu greinilega til að auka sveigjanleika, allt frá fjarvinnu við einstök tækifæri til þess að heil störf væru unnin fjarri vinnustaðnum.[2]



Heimild: Hess, Ken. „Death of the Office and Rise of the Telecommuter." Consumerization: BYOD. ZD Net. 2. júní 2014. (Hluti gagna frá Intuit.)

Mynd 10.2 Eftir því sem fleiri vinnuveitendur bjóða upp á fjarvinnu þurfa færri að ferðast daglega á skrifstofu fyrirtækisins. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Starfsfólk getur tengst tölvukerfum fyrirtækisins að heiman og notað verkfæri í fartölvum, spjaldtölvum og snjallsímum sem auðvelda vinnu og samskipti í rauntíma með tali, texta eða mynd. Til þess má nota ódýr eða ókeypis forrit á borð við FaceTime og Skype. Aðrar hugbúnaðarlausnir, svo sem GoToMeeting og WebEx, gera jafnvel minnstu fyrirtækjum kleift að halda og taka upp hljóð- og myndfundi í rauntíma með tiltölulega litlum tilkostnaði. Samskipta- og framleiðnitækjum sem auðvelda fjarvinnu mun halda áfram að fjölga og þau verða sífellt fullkomnari. Sýndarveruleikatæki á borð við Mixed Reality frá Microsoft gera starfsmanni á einum stað kleift að eiga samskipti í rauntíma við heilmynd annarrar manneskju. Til dæmis mætti nota tæknina til að taka atvinnuviðtal við umsækjanda sem er annars staðar. Þegar slík tækni er notuð þarf jafnframt að tryggja upplýsingaöryggi og verjast innbrotum í tölvukerfi, meðal annars með því að sannreyna hverjir taka þátt.

Vinnuveitendur leyfa starfsfólki fjarvinnu af ýmsum ástæðum. Í fyrsta lagi er hún öflugt ráðningartæki fyrir fólk sem vill ná jafnvægi milli vinnu og einkalífs. Hún gerir starfsfólki kleift að hafa sveigjanlegri vinnutíma, annast börn eða aldraða ættingja og halda jafnframt áfram starfsferli sínum og afla tekna.[3] Fatlað fólk kann einnig að meta þann sveigjanleika sem fjarvinna veitir.[4]

Fjarvinna styttir þann tíma sem starfsfólk ver í ferðir til og frá vinnu og getur fækkað bílum á vegum. Færri vinnuferðir draga jafnframt úr álagi á almenningssamgöngur.[5] Minni bílaumferð dregur einnig úr loftmengun. Bandarískur starfsmaður sem ekur að meðaltali 30 mílur og ver 60 mínútum á dag í vinnuferðir getur sparað meira en 1.000 bandaríkjadali á ári í eldsneytiskostnað með fjarvinnu, auk kostnaðar vegna bílastæða, viðhalds bifreiðar og trygginga.[6] Fjarstarfsfólk getur haldið áfram að vinna þótt veður torveldi ferðalög. Veikt samstarfsfólk smitar það síður og það kann því að taka færri veikindadaga, sem getur fækkað veikindadögum í fyrirtækinu í heild. Fjarstarfsfólk kemur einnig sjaldan of seint eða fer of snemma þegar vinnudagurinn hefst heima.

Margvíslegar rannsóknarniðurstöður benda til þess að fjarvinna hafi jákvæð áhrif á framleiðni starfsfólks. Í rannsókn á þjónustuveri sem fjallað var um í *Harvard Business Review* kom til dæmis í ljós að starfsfólk í fjarvinnu sinnti 13,5 prósent fleiri símtölum, sagði helmingi sjaldnar upp og var mun ánægðara í starfi en starfsfólk sem vann á vinnustaðnum.[7] Samgönguráðuneyti fylkisins Colorado komst að því í rannsókn á leyfisdeild sinni að leyfi voru afgreidd 48 prósentum hraðar og fjarstarfsfólk sinnti 5 prósent fleiri símtölum.[8] Rannsóknir á fjarstarfsfólki JD Edwards sýndu jafnframt að það var 20 til 25 prósentum afkastameira en samstarfsfólk á skrifstofunni og starfsfólk American Express sem vann heima var 43 prósentum afkastameira en starfsfólk á skrifstofunni.[9] Í fjarvinnu hverfa truflanir hefðbundins skrifstofuumhverfis, svo sem spjall við kaffivélina og langir hádegisverðir. Starfsfólk er líka ánægðara þegar það ræður meiru um eigin vinnu. Fjarvinna getur því aukið skilvirkni og framleiðni. Hún auðveldar fyrirtækjum einnig yfirleitt að halda í starfsfólk og dregur þannig úr ráðningar- og þjálfunarkostnaði þeirra.

Rannsóknir hafa sýnt að klukkustundar vinnuferð á dag eykur streitu, kvíða og félagslega einangrun og getur jafnvel stuðlað að þunglyndi.[10] Það kann að skýra hvers vegna fjarvinna tengist minni fjarvistum í fyrirtækjum.[11] Samstarf getur einnig orðið auðveldara þegar færri þurfa að deila takmörkuðu rými, svo sem þéttum básaskógi, og fólk kann að vera fúsara til að deila aðföngum þegar færri eru samtímis á vinnustaðnum. Einnig kann að draga úr spjalli og slúðri þegar fjarstarfsfólk er ekki í daglegum samskiptum hvert við annað eða annað samstarfsfólk.

Fjarvinna getur einnig höfðað til vinnuveitenda af öðrum ástæðum. Fjarstarfsfólk getur dregið úr kostnaði vegna skrifstofurýmis.[12] Fyrirtæki getur þannig íhugað stækkun þótt hvorki sé tiltækt húsnæði né fjármagn til að stækka eða bæta aðstöðuna. Fyrirtæki sem ráða fólk í fjarvinnu geta jafnframt breikkað hóp hugsanlegra umsækjenda.[13] Þau geta ráðið hæfara fólk en stendur til boða á staðbundnum vinnumarkaði og stækkað sölu- og markaðssvæði sitt með því að ráða starfsfólk sem býr á nýjum svæðum.

Að lokum hefur fjarvinna umhverfislegan ávinning sem nær út fyrir fyrirtækið. Eins og áður kom fram dregur fyrirtæki sem minnkar heildarskrifstofurými sitt jafnframt úr umhverfisáhrifum sínum.[14] Fjarstarfsfólk notar meira rafmagn, hita og vatn þegar það vinnur heima, en heimilið myndi þó áfram nota einhverja orku þótt fólkið ynni á hefðbundnum vinnustað (mynd 10.3).



Mynd 10.3 Fjarvinna verður sífellt algengari um heim allan og getur gagnast bæði fjarstarfsfólki og vinnuveitendum þess. (myndheimild: Cory Zanker/Flickr, CC BY 4.0; myndræn framsetning: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Ókostir fjarvinnu

Árið 2013 felldi Marissa Mayer, þáverandi forstjóri Yahoo, stefnu fyrirtækisins um heimavinnu úr gildi. Hún hélt því fram að breytingin myndi bæta samskipti og samstarf með því að kalla starfsfólk aftur á skrifstofuna svo það ynni augliti til auglitis með samstarfsfólki sínu.[15] IBM, Aetna og Bank of America fylgdu fordæmi hennar og sögðu aukið samstarf og samskipti nauðsynleg til að keppa við smærri fyrirtæki.[16] Tilkynningin vakti hörð viðbrögð í fjölmiðlum, enda naut heimavinna vinsælda meðal starfsfólks Yahoo. Síðar sýndi Yahoo meiri sveigjanleika og leyfði sumu starfsfólki að vinna heima á ný.[17] Rannsóknir sem bókin vísar til bentu þó til þess að skapandi samvinna yrði öflugri þegar starfsfólk hittist augliti til auglitis til að ræða verkefni. Sú niðurstaða skiptir miklu fyrir fyrirtæki sem reiða sig á rannsóknir og þróun til framtíðarvaxtar. Steve Jobs hannaði til dæmis húsakynni Pixar þannig að þar væru meiri líkur á samtölum sem gætu kveikt nýjar hugmyndir.[18]

Erfitt getur verið að miðla fyrirtækjamenningu úr fjarlægð. Fjarstarfsmaður kann að hafa tileinkað sér vinnuvenjur hjá öðru fyrirtæki með annars konar menningu, jafnvel í öðru landi. Því getur reynst krefjandi að hjálpa starfsfólki í fjarvinnu að aðlagast menningu nýs fyrirtækis.[19]

Vinnuveitendur eiga einnig erfiðara með að fylgjast með framvindu sumra verkefna þegar starfsmaður vinnur fjarri vinnustaðnum. Hættan á misskilningi eykst þegar öll samskipti fara fram rafrænt eða í sýndarumhverfi.[20] Stjórnandi getur ekki „stjórnað með því að ganga um vinnustaðinn“ þegar starfsmaðurinn er annars staðar. Þá gefast engin óformleg tækifæri til að fylgjast með samskiptum hans við skjólstæðing eða viðskiptavin.[21] Starfsfólk kann einnig frekar að hika við að biðja um leiðsögn í verkefni. Sumir stjórnendur óttast að það slái slöku við þegar enginn er á staðnum til að fylgjast með því.[22]

Fjarstarfsmaður kann að hafa áhyggjur af friðhelgi einkalífs þegar einkalífið skarast óhjákvæmilega við vinnudaginn, til dæmis ef einhver úr fjölskyldunni gengur inn í herbergið eða hundurinn geltir á fjarfundi.[23] Börn geta átt erfitt með að skilja hvers vegna foreldri sem virðist vera heima getur hvorki setið með þeim að borði, leikið við þau né aðstoðað við heimanám. Fjarstarfsfólk getur jafnframt átt erfitt með að viðhalda jafnvægi vinnu og

einkalífs þegar heimilið verður einnig að skrifstofu, einkum ef vinnutíminn er sveigjanlegur. Það kann að þurfa að taka frá hluta heimilisins undir skrifstofu og kaupa tölvubúnað, skrifborð og önnur aðföng.

Tækniteymi fyrirtækis á jafnframt erfiðara með að veita tæknilega aðstoð og tryggja gagnaöryggi samkvæmt kröfum þess þegar fólk vinnur heima. Þegar mörk vinnustaðarins verða óljós vaknar auk þess spurning um hver beri ábyrgð á slysum sem verða við vinnu á heimili. Vinnuveitandinn getur ekki haft sömu stjórn á öryggisráðstöfunum þar og á hefðbundnum vinnustað.[24]

Einnig kunna að vakna áhyggjur af framleiðni. Sumt fjarstarfsfólk hefur þann sjálfsaga sem þarf til að vinna samviskusamlega og rannsóknir hafa raunar sýnt að það getur verið afkastameira en starfsfólk við hefðbundnar aðstæður.[25] Ekki er þó auðvelt að vita fyrirfram hver vinnur samviskusamlega og hver frestar verkum. Tilraunatímabil sem sker úr um það getur verið kostnaðarsamt.

Fjarvinna hentar ekki öllum starfsgreinum jafn vel. Sum störf, svo sem ráðgjöf, sjúkraþjálfun og læknisþjónusta, krefjast reglulegra samskipta augliti til auglitis við skjólstæðinga eða viðskiptavini.[26] Sumar atvinnugreinar, til dæmis banka- og fjármálaþjónusta, gera mjög strangar kröfur um tölvuöryggi. Á öðrum sviðum, svo sem í löggæslu, gilda sérstakar öryggiskröfur um húsnæði sem gætu gert fjarvinnu að óöruggum kosti fyrir starfsfólk.[27]

Alvarlegasti ókostur fjarvinnu fyrir starfsmanninn sjálfan er hlutdrægni sem rannsóknir hafa leitt í ljós í viðhorfum vinnuveitenda. Flestir stjórnendur komust sjálfir til ábyrgðarstarfa í hefðbundnu vinnufyrirkomulagi. Þegar sumir vinna í fjarvinnu en aðrir mæta daglega á vinnustaðinn eiga þeir síðarnefndu auðveldara með að hafa áhrif á stjórnandann, góð eða slæm, einfaldlega af því að þeir hitta hann oftar. Rannsóknir benda einnig til þess að starfsfólki sem velur óhefðbundið vinnufyrirkomulag kunni að vera refsað ef það er talið latt eða síður skuldbundið starfinu en þeir sem vinna hefðbundinn vinnutíma. Stjórnendur kunna að muna betur eftir verkum starfsfólks sem þeir sjá reglulega en verkum fjarstarfsfólks sem skilar þeim rafrænt. Stöðuhækkanir og mikilvæg verkefni geta því frekar fallið þeim í skaut sem eru sýnilegri. Fjarstarfsfólk kann þannig að standa verr að vígi í samkeppni um hærri laun og aukna starfsvirðingu.

10

Siðferðilegar áskoranir fjarvinnu

Siðlegir vinnuveitendur þurfa að takast á við ýmsar siðferðilegar áskoranir við stjórnun fjarstarfsfólks. Þeir þurfa að byggja upp traust á fjarstarfsfólki og meðal þátttakenda í verkefnateymum, gæta jafnræðis við mat á frammistöðu þeirra sem vinna í fjarvinnu og á vinnustaðnum og ákveða með sanngjörnum hætti hverjir fái að vinna fjarri vinnustaðnum. Stjórnendur þurfa einnig að koma í veg fyrir að fjarvinna sé misnotuð, tryggja öryggi vinnutengdra gagna, stuðla að því samstarfi sem er nauðsynlegt fyrir völuþróun og gæta að öryggi fjarstarfsfólks.[28] Hvernig geta stjórnendur tekist á við þessar áskoranir?

Þótt nærtækt sé að leyfa öllum sem óska eftir því að vinna í fjarvinnu ættu stjórnendur fremur að flokka störf, ekki fólk, eftir því hversu vel þau henta slíku fyrirkomulagi. Best Buy tilkynnti að fyrirtækið myndi breyta stefnu sinni um heimavinnu fyrir starfsfólk á aðalskrifstofu. Heimavinna yrði ekki lengur sjálfkrafa talin til starfstengdra hlunninda, eða

„fríðinda“, heldur myndu stjórnendur heimila hana eftir mati í hverju tilviki og með hliðsjón af aðstæðum hvers starfsmanns.[29]

Stjórnendur ættu einnig að setja skýrar reglur um heimavinnu og tryggja að þær séu sanngjarnar. Til dæmis mætti setja sameiginlegt viðmið um hve miklum tíma hver starfsmaður skyldi verja á skrifstofunni. Tækniháskólinn í Massachusetts kom á tilraunaverkefni um fjarvinnu í símenntunaráætlun sinni fyrir stjórnendur. [30] Starfsfólk var hvatt til að vinna fjarri vinnustaðnum tvo eða þrjá daga í viku en mæta á skrifstofuna á hverjum miðvikudegi. Að sex mánaða tilraun lokinni mælti allt starfsfólkið með áframhaldi verkefnisins.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu til fróðleiks á þetta myndband um þróun vinnustaða og hugsanlegar nýjungar framtíðarinnar, en margar þeirra tengjast fjarvinnu. Skráðu hjá þér þær nýjungar sem tengjast sérstaklega fjarvinnu og greindu siðferðileg álitaefni sem þær kunna að vekja.

Stjórnendur ættu að gera skýrar kröfur til fjarstarfsfólks, meðal annars um fagleg vinnubrögð og að tilteknu vinnumagni eða ákveðnum fjölda verkefna sé lokið innan settra tímamarka. Þeir sem ná markmiðunum ættu að fá umbun. Til að gæta sanngirni og jafnræðis ættu sömu kröfur og sama umbun að gilda um fjarstarfsfólk og starfsfólk á vinnustaðnum.

Siðlegur vinnuveitandi sýnir starfsfólki sínu traust þegar hann innleiðir fjarvinnu. Traustið byggist á virðingu fyrir vinnuhvöt fólks og viðurkenningu á þeim þörfum þess sem skipta máli fyrir jafnvægi vinnu og einkalífs.[31] Aukin framleiðni í vel heppnuðum fjarvinnuáætlunum kann einmitt að skýrast af því að vinnuveitandinn lýsir yfir trausti á getu starfsfólks til að vinna vel fjarri vinnustaðnum.[32] Í myndatexta við mynd 10.4 eru taldar upp nokkrar viðurkenndar aðferðir við árangursríka fjarvinnu.



Mynd 10.4 Meiri líkur eru á að fjarvinna gangi vel þegar fjarstarfsfólk fær viðeigandi tæknibúnað, tekur virkan þátt í fyrirtækjamenningunni og á samskipti við samstarfsfólk þannig að væntingar, gildi og traust komi skýrt fram. (myndheimild: aðlöguð útgáfa af ljósmynd af snjallsíma á þrífæti á myndfundi eftir Mike McCune/Flickr, CC BY 2.0)

Það væri ósiðlegt að setja starfsfólk í nýjar aðstæður án stuðnings þegar veruleg hætta væri á að því mistækist. Fjarstarfsfólk þarf þjálfun í tímastjórnun svo það geti haldið framleiðni sinni. Í fjarvinnu kunna truflanir að vera fleiri eða annars konar en á hefðbundnum vinnustað og aðrar kröfur gerðar til tíma fólks. Þjálfun ætti einnig að efla þá samskiptafærni sem stuðlar að árangri í fjarvinnu, svo sem að svara skilaboðum fljótt. Til að draga úr hættu á að fjarstarfsfólk verði með ósanngjörnum hætti „úr augsýn og gleymt“ ætti siðlegt fyrirtæki að setja skriflegar kröfur um skjót og regluleg samskipti í báðar áttir. Það ætti til dæmis að tryggja að fjarstarfsfólk eigi jafn greiðan aðgang að stjórnendum og þeir sem geta komið við hjá skrifborði eða á skrifstofu stjórnandans til að spjalla.

Að lokum efla mörg fyrirtæki með vel heppnaðar fjarvinnuáætlanir félagsleg tengsl milli starfsfólks. Þau halda rafrænar samverustundir til að styrkja tengslin þótt fólk sé ekki á sama stað. Starfsfólk getur þannig fundið leiðir til að skemmta sér saman í sýndarumhverfi þrátt fyrir fjarlægðina sem skilur það að.[33]

10.2 Vinnustaðasvæði

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Borið saman vinnustaði fortíðar, nútíðar og framtíðar
- Lýst ávinningi og hugsanlegum göllum vinnustaðasvæða
- Greint siðferðilegar áskoranir við uppbyggingu vinnustaðasvæða

Húsnæði vinnustaða er að breytast. Flest fyrirtæki eru enn í hefðbundnu skrifstofuhúsnæði þar sem stjórnendur og starfsfólk hafa hvert sitt afmarkaða rými, hvort sem það er skrifstofa, bás eða aðeins skrifborð. Sífellt fleiri fyrirtæki fækka þó aðskildum skrifstofum og koma þess í stað upp sveigjanlegum vinnustöðvum sem fólk deilir, umhverfis sameiginlegt rými.[34] Slíkum opnum vinnurýmum er ætlað að auðvelda samstarf og hugmyndasköpun með því að fjarlægja veggi milli starfsfólks. Sameiginleg fjölnotarými sem standa öllum opin gera fólki kleift að hittast óformlega yfir daginn. Markmiðið með breytingunum er að auka framleiðni.

Önnur þróun er að fyrirtæki á borð við Apple, Microsoft, Facebook, Amazon og Alphabet, sem á Google, byggja upp víðfeðm vinnustaðasvæði. Þar er boðið upp á fjölbreytt starfstengd hlunnindi, svo sem afþreyingarmiðstöðvar, vandaðan mat, almenningsgarða, göngu- og hjólastíga, klifurveggi, ókeypis snarl, barnagæslu, körfuboltavelli, klippingu og nudd, auk þvotta-, fatahreinsunar- og bílaþvottaþjónustu. Allt er þetta í rúmgóðu húsnæði sem oft nýtir endurnýjanlega orku (mynd 10.5).[35] Þegar bókin var skrifuð áformuðu Facebook og Alphabet/Google að byggja risastór fyrirtækjasvæði með íbúðarhúsnæði. Facebook hugðist taka frá 15 prósent íbúðanna fyrir tekjulága íbúa nágrennisins, en í báðum tilvikum var gert ráð fyrir að flestir íbúar svæðanna yrðu starfsmenn.[36] Forsendan var að starfsfólk sem þyrfti ekki að ferðast daglega til og frá vinnu yrði ánægðara og afkastameira.



Mynd 10.5 Þessi kryddjurtagarður við Googleplex, höfuðstöðvar Google, er útisvæði þar sem starfsfólk getur setið og notið náttúrunnar. Garðurinn er hluti af verkefni sem tengir ræktun beint við matargerð og fræðir starfsfólk Google um uppruna matvælanna sem það neytir. (myndheimild: ljósmynd af garði við Googleplex eftir Pamela Carls/Flickr, CC BY 2.0)

Vinnufyrirkomulag af þessu tagi felur í sér starfstengd hlunnindi sem eiga að veita þann sveigjanleika og það jafnvægi vinnu og einkalífs sem fyrirtæki lofa við ráðningar. Spyrja má hvort hvatinn að baki svæðunum sé þó einnig sá að fá starfsfólk til að dvelja mun lengur á vinnustaðnum en ella. Er það raunin? Og ef svo er, eykur það framleiðni eða stendur hún í stað? Hvaða siðferðilegu áskoranir skapa svæðin fyrir vinnuveitendur og starfsfólk?

Vinnustaðasvæði og sögulegar fyrirmyndir

Hefðbundin vinnurými eru hönnuð þannig að hver og einn geti afkastað sem mestu á hverjum degi. Fólk ver mestum tíma eitt í fremur nytjamiðuðu umhverfi með litlum truflunum. Stærð og staðsetning skrifstofu gefa til kynna stöðu og hornskrifstofur eru eftirsóttar. Kaffistofur, mötuneyti og kaffivélar eru einu staðirnir þar sem fólk hittist stuttlega.

Nútímalegir vinnustaðir nýta hins vegar tækni og hvetja til samstarfs. Vinnuvistfræðileg húsgögn auka þægindi og fartölvur og spjaldtölvur gera starfsfólki kleift að færa sig um húsnæðið, sem borðtölvur leyfðu ekki. Á nýjum sveigjanlegum vinnustöðum ver starfsfólk raunar innan við 50 prósentum tímans við skrifborð.[37] Eins og rætt var í fyrri kaflahluta njóta margir þess jafnframt að geta unnið í fjarvinnu eftir þörfum. Í opnum vinnurýmum er vinnuaðstaða allra sambærileg og staðsetning eða stærð hennar gefur ekki til kynna stöðu.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Horfðu á þetta kynningarmyndband um tæknifyrirtæki þar sem starfsfólk vinnur á svæði í líkingu við háskólasvæði til að kynna þér nokkra kosti slíks vinnuumhverfis.

Strax á sjöunda áratug tuttugustu aldar reistu stórfyrirtæki á borð við Bell Labs höfuðstöðvar sínar á afmörkuðum svæðum í úthverfum. Þær líktust þó lítt vinnustaðasvæðum Apple og Google nú á dögum. Húsnæði Bell Labs var til dæmis þyrping rannsóknarstofa og skrifstofubygginga með einföldu mötuneyti.

Vinnustaðasvæði sækja einnig fyrirmynd til háskólasvæða sem sameina aðstöðu til náms, vinnu og búsetu. Eins og fram hefur komið voru Facebook og Google að byggja íbúðir nærri fyrirtækjasvæðum sínum þegar bókin var skrifuð. Verkefni Facebook, Willow Village, var fyrirhugað nærri Menlo Park í Kaliforníu með um fimmtán hundruð íbúðum. Starfsfólk sem leigði þar íbúð átti að geta fengið greiðsluauka frá fyrirtækinu vegna leigunnar.[38] Vinnustaðasvæði framtíðarinnar og risastór fyrirtækjasvæði með íbúðarhúsnæði minna við fyrstu sýn á „fyrirtækjabæi“ nítjándu aldar og upphafs þeirrar tuttugustu, sem voru víða um heim.

Í fyrirtækjabæ átti sama fyrirtækið verslanirnar, afþreyingarstaðina og húsnæðið og réð jafnframt alla íbúa til starfa í verksmiðju eða námu á staðnum.[39] Verksmiðjurnar voru stundum svo afskekktar að vinnuveitendur urðu að útvega starfsfólki húsnæði og aðgang að nauðsynjavörum. Íbúar fyrirtækjabæjarins greiddu þó fyrir öll kaup með launum sínum og féð rann því beint aftur til vinnuveitandans. Eigendur og byggjendur fyrirtækjabæja, svo sem George Pullman og Henry Ford, voru oft hugsjónafólk sem sá fyrir sér fyrirmyndarsamfélag.[40] Bæirnir og eigendur þeirra gátu þó einnig einkennst af forræðishyggju og eiginhagsmunum. Fyrirtækjabæir sköpuðu í reynd einkeypi á vinnumarkaði, þar sem aðeins er einn kaupandi vinnuafls. Hagfræðileg greining á einkeypi sýnir að þegar engin samkeppni er um vinnuafl haldast laun niðri. Með öðrum orðum getur „einkeypandi á vinnumarkaði nýtt sér markaðsvald sitt. Þar sem hann er eina fyrirtækið sem ræður fólk getur hann greitt starfsfólki sínu lægri laun.“[41]

Fyrirtækjabæir tóku að hverfa þegar bifreiðar urðu á viðráðanlegu verði og starfsfólk gat ekið til vinnu. Allar þessar bílferðir lengdu þó suma vinnudaga og röskuðu jafnvægi vinnu og einkalífs. Fyrirtækjaþorp eru, líkt og fjarvinna, ein leið til að stytta ferðatíma. Gagnrýnendur Willow Village hjá Facebook kalla svæðið hins vegar „Zuckerbergsbæ“ og velta því fyrir sér hvort uppbyggingin geri mörkin milli vinnu og einkalífs enn óskýrari hjá starfsfólki samfélagsmiðlafyrirtækis Marks Zuckerbergs.

10

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Vinnustaðasvæði Acuity

Starfsfólk tryggingafélagsins Acuity í Sheboygan í Wisconsin nýtur hlunninda sem flest bandarískt launafólk gæti varla ímyndað sér. Fyrirtækið býður sveigjanlega vinnudaga, leiðtogaþjálfun á staðnum, endurgreiðslu skólagjalda vegna endurmenntunar og námsstyrki. Á vinnustaðasvæðinu, sem kostaði 130 milljónir bandaríkjadala, eru jafnframt líkamsræktarstöð með klifurvegg, garður og mötuneyti sem býður upp á næringarríkar máltíðir. Starfsfólk getur einnig nýtt sér þjónustu nuddara, bankaþjónustu og fatahreinsun á staðnum.

Svæðið var hannað sem glæsilegt kennileiti við bæjarmörk Sheboygan. Þar eru meðal annars parísarhjól í notkun og leikhús með hringlaga sviði og sæti fyrir tvö þúsund manns. Fyrirtækið lánar leikhúsið undir viðburði nærsamfélagsins og opna íbúafundi.

Gagnrýnin hugsun

- Hvað finnst þér um fyrirtæki sem byggir vinnustaðasvæði fyrir milljónir bandaríkjadala sem þjónar jafnframt sem miðstöð viðburða fyrir nærsamfélagið?
- Hvað segir fjárfestingin um grunngildi fyrirtækisins og áherslu þess á hagsmunaaðila?
- Ætti aðstaða fyrirtækja aðeins að vera fyrir starfsfólk þeirra?

Leitin að jafnvægi vinnu og einkalífs

Í könnun sem bókin vísar til sögðust 25 prósent bandarísks starfsfólks úr mörgum atvinnugreinum vera „undir gífurlegu álagi“ við að samræma skyldur í vinnu og á heimili.[42] Dagleg streita við að viðhalda jafnvægi vinnu og einkalífs getur skaðað heilsu, meðal annars veikt ónæmiskerfið og raskað svefni. Starfsfólk undir álagi er einnig síður afkastamikið á vinnustaðnum.

Með sífellt fjölbreyttari hlunnindum virðast vinnuveitendur vilja auðvelda starfsfólki að samræma vinnu og einkalíf og gera fyrirtækin að eftirsóknarverðari vinnustöðum. Lífið á að verða einfaldara þegar ókeypis matur er aðgengilegur í vinnunni, læknastofa eða hárgreiðslustofa er handan við hornið og heimilið er á sjálfu svæðinu.

Sumar rannsóknir sýna að fólk af aldamótakynslóð telur að það geti stuðlað að jafnvægi vinnu og einkalífs að flétta saman vinnu og frístundir.[43] Þetta fólk sér ef til vill minni þörf fyrir skýr mörk milli vinnu og heimilislífs, enda tengir tæknin það á ótal vegu sem áður voru ekki til en virðast nú óumflýjanlegir. Starfsmaður alþjóðlegs fyrirtækis sem starfar allan sólarhringinn getur til dæmis aldrei slitið sig að fullu frá skrifstofunni vegna stöðugrar tengingar um fartæki.

Hafa vinnuveitendur þá farið yfir strikið með þessum hlunnindum? Ætlast þeir nú til þess að starfsmaður á fyrirtækjasvæði, þar sem öll nauðsynleg þjónusta er í boði, sé á móti reglulega til taks langt fram eftir degi? Eru hlunnindin í raun mjúkir fjötrar sem binda starfsfólk við vinnuna? Að búa rétt við vinnustaðinn styttir augljóslega ferðatíma og getur þannig stuðlað að jafnvægi vinnu og einkalífs. Ef ætlast er til að langur vinnutími verði venja, aðeins af því að hann er mögulegur, verður hins vegar erfiðara en ekki auðveldara að ná jafnvægi. Að því marki sem risastór fyrirtækjasvæði binda fólk við störf sín skiptir það síður um starf. Þá á vinnumarkaðurinn erfiðara með að laga sig að breyttum aðstæðum.

Siðferðilegar áskoranir vinnustaðasvæða

Erfitt er að ímynda sér að nokkur gagnrýni starf þar sem starfsfólk nýtur allra hlunninda svæðis í líkingu við háskólasvæði. Slíkir vinnustaðir ná þó yfir svo marga þætti daglegs lífs að starfssvið stjórnenda víkkar verulega og getur jafnvel náð til verkefna sem fylgja stjórnun smábæjar. Skotárásin á starfsfólk í höfuðstöðvum YouTube í apríl 2018 sýndi að fyrirtækjasvæði geta þurft meiri öryggisgæslu og hún getur skarast við störf lögreglunnar í borginni. Þegar svæðið stækkar reynir jafnframt á stjórnendur að fylgja skipulagsreglum og reglum um landnotkun. Hvernig ættu slík þorp innan borgar að standa undir kostnaði við þá

þjónustu sveitarfélagsins sem íbúafjöldi þeirra kallar á? Ætti borgin að geta krafið framkvæmdaraðila risastórra fyrirtækjasvæða um hærri skattgreiðslur sem samsvara því aukna álagi sem þeir leggja á fjárhag hennar?

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Ný sneið af Apple?

Árið 2011 kom Steve Jobs, stofnandi Apple, fyrir borgarstjórn Cupertino og kynnti tillögu sína að nýjum höfuðstöðvum Apple í útjaðri borgarinnar. Verkefnið var samþykkt og er þekkt sem „Hringurinn“. Byggingin er 2,8 milljónir ferfeta að flatarmáli og kostaði um 5 milljarða bandaríkjadala. Jobs vildi að nýstárlega aðstaðan veitti innblástur þeim verkfræðingum og forriturum sem skapa ný tæki og verkfæri Apple (mynd 10.6). Lögun hennar var ætlað að auðvelda samstarf og viðhalda jafnframt tengslum við náttúruna. Jobs, sem lést árið 2011, vonaði einnig að byggingin gerði Apple kleift að vernda leyndarmál sín betur, því hún er nógu stór til að hýsa fjölda starfsmanna og gagnakerfa á einum öruggum stað. Sólarrafhlöður sjá byggingunni fyrir allri nauðsynlegri orku og á svæðinu eru níu þúsund þurrkþolin tré sem gróðursett voru með breytt loftslag í huga. Bílastæði eru vísvitandi fá til að hvetja starfsfólk til að nota almenningssamgöngur og samnýta bíla.[44]



10

Mynd 10.6 Þessi eftirmynd af Hring Apple gefur tilfinningu fyrir stærð byggingarinnar, en þar er meðal annars mötuneyti á fjórum hæðum. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Gagnrýnendur segja hins vegar að Hringurinn dragi úr þátttöku starfsfólks í borgarlífi Cupertino. Hann stendur í útjaðri borgarinnar og snýr inn á við, svo að margir inni í honum sjá aðeins yfir á hina hlið byggingarinnar.[45] Aðrir halda því fram að endurnýjun eldri byggingar í miðborginni hefði stutt betur við hagkerfi Cupertino. Níutíu prósent starfsfólks Hringsins búa ekki í nærsamfélaginu heldur ferðast til vinnu; önnur staðsetning hefði því ef til vill ekki haft mikil áhrif á borgina. Hluthafar mótmæltu einnig aðstöðunni vegna kostnaðarins, sem kann að hafa dregið úr getu Apple til að greiða meiri arð.[46] Hugmynd Jobs

um vinnustaðasvæði Apple er þó ótvírætt hluti af vaxandi tilhneigingu til að reisa fyrirtækjasamstæður.

Gagnrýnin hugsun

- Ætti fyrirtæki að byggja í miðborginni til að tengja starfsfólk sitt við nærsamfélagið og draga úr umferðarálagi þegar starfandi fólki á svæðinu fjölgar?
- Er betra að fyrirtæki styðji veitingastaði í nærsamfélaginu eða byggi eigin veitingaaðstöðu?
- Er siðlegt að fyrirtæki verji svo miklu fé í eigin aðstöðu í stað þess að greiða hluthöfum meiri arð?
- Ættu sérstakar skipulagsreglur að gilda um fyrirtækjasvæði?

10.3 Valkostir við hefðbundið vinnufyrirkomulag

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Útskýrt ávinning, galla og siðferðileg álitaefni starfsdeilingar og sveigjanlegs vinnutíma
- Lýst viðskiptalíkönum sem hafa komið fram á nýju árþúsundi
- Rætt siðferðilegar áskoranir sem fyrirtæki standa frammi fyrir í verktakahagkerfinu

Nýjar hugmyndir um vinnufyrirkomulag, vinnutíma og viðskiptalíkön draga margar hefðbundnar viðskiptavenjur í efa. Starfsdeiling og sveigjanlegur vinnutími, aðgangs- eða deilihagkerfið og fjölgun verktaka kalla á að við metum hvaða áhrif þau hafa á stjórnendur, starfsfólk og viðskiptavini. Ný viðskiptalíkön veita meira sjálfstæði og aukinn sveigjanleika en hafa jafnframt stuðlað að tilkomu þess sem sumir nefna hina nýju *harkstétt*.[47] Orðið harkstétt vísar til nýrrar þjóðfélagsstéttar sem býr við ófyrirsjáanleika og lítið starfsöryggi. Tilvist slíkrar stéttar skapar siðferðilegan vanda fyrir stjórnendur. Þeir kunna að freistast til að ráða verktaka, sem fá yfirleitt ekki starfskjör á borð við sjúkratryggingar, í stað fastráðins starfsfólks sem á rétt á kostnaðarsömum starfskjörum.[48]

Starfsdeiling og sveigjanlegur vinnutími

Við starfsdeilingu sinna tveir eða fleiri starfsmenn saman einu fullu starfi og hver þeirra tekur að sér hluta af verkefnum þess. Annar gæti til dæmis unnið þrjár átta klukkustunda vaktir á viku en hinn tvær slíkar vaktir í sama starfi. Að sumu leyti er starfsdeiling einfaldlega annað heiti á hlutastarfi. Starfsmennirnir þurfa ekki að vinna jafnmargar klukkustundir, en þeir deila einu starfi, sinna sömu verkefnum og bera sömu ábyrgð. Ólíkt hjúkrunarfræðingum, sem vinna á vöktum en gegna hver sínu starfi, deila þátttakendur í starfsdeilingu einu starfi sín á milli.

Flestir í Bandaríkjunum leita að fullu starfi, 35 klukkustundum á viku eða meira, yfirleitt vegna þeirra tekna og starfskjara, svo sem sjúkratrygginga, sem slíku starfi fylgja oft. Sumir eru þó tilbúnir að sleppa fullu starfi vegna þess að þeir þurfa eða vilja annast börn eða

aldraðan eða veikan fjölskyldumeðlim, stunda nám, reka fyrirtæki samhliða eða vinna sjálfboðastarf. Starfsdeiling tveggja einstaklinga er valkostur sem getur bætt jafnvægi vinnu og einkalífs hjá báðum. Foreldri sem tekur þátt í starfsdeilingu getur til dæmis eingöngu unnið um helgar og sparað þannig dagvistunarkostnað á virkum dögum.

Margir sem taka þátt í starfsdeilingu greina frá minni streitu og aukinni getu til að skila vandaðri vinnu. Rannsóknir hafa sýnt að fólk afkastar oft meiru á styttri vinnuviku vegna betri starfsanda.[49] Fjarvistir eru yfirleitt færri þegar teymið getur skipulagt vinnuna með hliðsjón af erindum og orlofi hvors um sig.[50] Starfsdeiling getur einnig dregið úr fjarvistum foreldra með því að veita þeim meira svigrúm til að sinna brýnum aðstæðum eða fjölskylduskyldum. Ólík sjónarmið tveggja einstaklinga geta jafnframt skapað samlegðaráhrif þegar leysa þarf vanda sem einn starfsmaður myndi annars glíma við einn.[51]

Ráðning tveggja einstaklinga í eitt starf veitir vinnuveitendum einnig aðgang að breiðari hópi hæfs fólks. Starfsdeiling getur gert vinnuveitanda kleift að halda í reynslumikinn starfsmann sem vill draga úr vinnutíma. Starfsmaður sem hyggst hætta eða fara á eftirlaun getur jafnframt deilt starfinu um tíma til að þjálfa arftaka sinn.

Margir sækja um starf í starfsdeilingu sem teymi. Þeir sem hafa reynslu af árangursríkri starfsdeilingu mæla með skýrum frammistöðukröfum og reglulegu mati á framvindu. Tveir starfsmenn gætu deilt tölvupóstfangi og upplýst hvor annan daglega um stöðu verkefna.[52] Dæmi um þetta eru þýðendur lagaskjala hjá alþjóðlegri lögmannsstofu, þar sem annar vinnur á morgnana en hinn síðdegis. Annað dæmi eru tækniritarar hjá verkfræðifyrirtæki, þar sem annar vinnur frá mánudegi fram að hádegi á miðvikudegi en hinn frá miðvikudegi eftir hádegi til föstudags. Fyrirkomulagið hentar þegar skrifa eða þýða á sameiginleg skjöl. Ef báðir starfsmenn eru jafn hæfir geta þeir afhent hvor öðrum verkið á fyrirfram ákveðnum tímum.

Aðrir þættir starfsdeilingar gagnast vinnuveitendum en ekki endilega starfsfólki. Með því að skipta einu fullu starfi milli tveggja eða fleiri hlutastarfsmanna getur vinnuveitandi komist hjá því að veita starfskjör sem starfsmaður í fullu starfi ætti rétt á, svo sem sjúkratryggingar samkvæmt lögum um sjúklingavernd og viðráðanlega heilbrigðisþjónustu, og stundum einnig valfrjáls hlunnindi. Fjöldi fólks í ósjálfráðu hlutastarfi sveiflast með hagsveiflunni. Árið 2009, í kjölfar kreppunnar miklu, sýndu tölur bandaríska vinnumálaráðuneytisins að meira en níu milljónir manna voru í ósjálfráðu hlutastarfi. Um mitt ár 2018 hafði þeim fækkað í rétt innan við fimm milljónir.[53]

Starfsdeiling hefur einnig ýmsa rekstrarlega galla. Í fyrsta lagi hentar hún ekki öllum starfsgreinum. Í öðru lagi getur vinnan liðið fyrir þann viðbótartíma og stundum kostnað sem samhæfing þeirra sem deila starfinu krefst, einkum ef hvorugur ber formlega stjórnendaábyrgð.[54] Starfsdeiling byggist jafnframt á því að einstaklingarnir tveir vinni saman, en samkeppnishvöt gæti leitt til þess að annar haldi upplýsingum eftir eða vinni jafnvel gegn verkefninu. Annar galli er svokölluð „tveggja mánudaga áhrif“, það er hugsanlegt framleiðnitap vegna þess tíma sem það tekur hvorn starfsmann að ná aftur utan um verkefnið fyrsta vinnudaginn eftir hlé.[55] Að lokum vilja sumir stjórnendur ekki axla þá auknu ábyrgð sem fylgir því að stjórna tveimur einstaklingum í stað eins.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Starfsdeiling hefur marga kosti fyrir bæði starfsfólk og vinnuveitendur. Í þessu myndbandi er fjallað nánar um ávinning starfsdeilingar.

Siðferðilega spurningin um starfsdeilingu snýst um þetta: Ræður vinnuveitandinn fólk til að deila starfi til að auka framleiðni og mæta óskum starfsfólks? Eða ræður hann hlutastarfsmenn til að auka arðsemi á kostnað starfsfólksins? Siðlegur vinnuveitandi ræður fólk þannig að þörfum viðskiptavina og fyrirtækisins sé sem best sinnt og ber jafnframt virðingu fyrir þörfum hvers starfsmanns. Fyrsta skrefið í siðlegri stjórnun starfsdeilingar er að velja starf sem hentar slíku fyrirkomulagi. Auðveldara er að stjórna innsláttarstörfum og störfum sem krefjast lítillar umsjónar og samhæfingar milli þátttakenda. Stjórnandinn ætti síðan að setjast niður með báðum starfsmönnum og gera sameiginlegt skriflegt samkomulag um verklag og ábyrgð.[56] Regluleg eftirfylgni er mikilvæg til að tryggja að þeir vinni saman og nái markmiðum sínum.

HVAÐ MYNDIR ÞÚ GERA?

Málamiðlanir við mönnun

Þú ert deildarstjóri hjá meðalstóru fataframleiðslufyrirtæki á tímum mikils atvinnuleysis. Yfirmaður þinn hefur stöðugar áhyggjur af afkomu og sjóðstreymi. Hún hefur beðið þig um að skipta nokkrum störfum markaðsstarfsfólks í hlutastörf eftir því sem fólk fer á eftirlaun eða lætur af störfum, þannig að fyrirtækið þurfi ekki að bjóða starfskjör á borð við sjúkratryggingu. Yfirmaðurinn segir að margir umsækjendur vilji einmitt slíkt starf. Þú ert ekki jafn viss. Þú hikar við að skipta störfum með góðum starfskjörum út fyrir störf án slíkra kjara og leitar að sterkum rökum til að sannfæra yfirmanninn um að hætta við áætlunina.

Gagnrýnin hugsun

- Hvaða rök styðja áætlunina um starfsdeilingu? Hvernig myndi hún gagnast fyrirtækinu og starfsfólkinu?
- Hvaða neikvæðu áhrif gæti hún haft á fyrirtækið og starfsfólkið?
- Hentar starfsdeiling sumum störfum innan deildar betur en öðrum?
- Hefur þú áhyggjur af hugsanlegri mismunun í ráðningum ef áætlunin kemur til framkvæmda? Ef svo er, hverjar eru þær?
- Er það sanngjarnt gagnvart fyrirtækinu, viðskiptavinum og starfsfólki að koma á starfsdeilingu við þessar aðstæður?

Sveigjanlegur vinnutími gerir starfsfólki kleift að velja hvenær vinnudagurinn hefst og hvenær honum lýkur og mæta fyrr eða síðar en tíðkast á hefðbundnum vinnudegi frá klukkan níu til fimm. Fyrirkomulagið gagnast foreldrum sérstaklega því það auðveldar þeim að samræma vinnu og þarfir barna sinna. Konur nýta þessa fjölskylduvænu stefnu í mestum mæli.[57]

Sveigjanlegur vinnutími ruddi brautina fyrir nýjar og skapandi leiðir til að skipuleggja vinnu. Teymi geta skipt með sér vöktum til að koma til móts við óskir starfsfólks um frí. Sum fyrirtæki bjóða samþjappaða vinnuviku þar sem starfsfólk vinnur fullan vikulegan vinnutíma

á færri dögum. Í sumum starfsgreinum, svo sem reikningshaldi, getur starfsfólk fengið að vinna styttri vinnutíma utan álagstímabila.[58]

Öll þessi afbrigði gera vinnuveitendum kleift að ráða fjölbreyttari hóp starfsfólks. Fólk þarf ekki lengur að vera laust við skyldur á virkum dögum til að geta unnið fullt og launað starf. Sveigjanlegur vinnutími gagnast einnig viðskiptavinum því fyrirtæki geta lengt afgreiðslutíma sinn þegar starfsfólk er tilbúið að vinna sveigjanlegar vaktir.[59]

Siðlegir vinnuveitendur byggja ákvarðanir um sveigjanlegan vinnutíma á skýrri og vandaðri skriflegri stefnu sem styðst við hlutlæg og starfstengd viðmið. Án slíkrar stefnu gæti starfsfólk sakað vinnuveitandann um mismunun ef fyrirkomulagið stendur ekki öllum til boða.[60] Vinnuveitendur þurfa einnig að þekkja gildandi lög. Í sumum fylkjum Bandaríkjanna setja lög mörk á daglegan vinnutíma. Ef starfsfólki er leyft að vinna lengur en átta klukkustundir á dag gæti þurft að greiða því yfirvinnu.

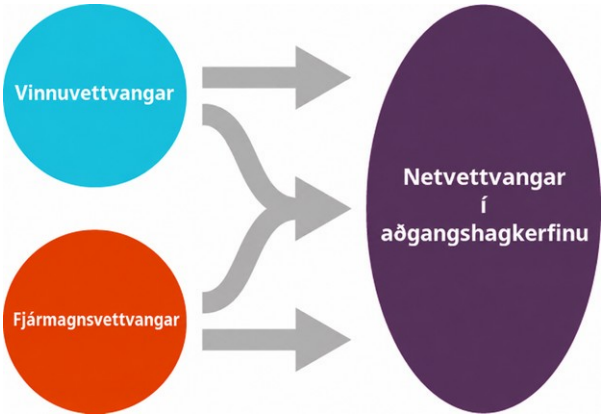
Sumar rannsóknir hafa leitt í ljós varhugaverða hlutdrægni gagnvart starfsfólki sem óskar eftir að hefja vinnudaginn síðar.[61] Stjórnendur kunna ranglega að telja þá sem kjósa að mæta snemma eftirsóknarverðari starfsmenn og túlka beiðni um síðari mætingu sem merki um minni metnað. Stjórnendur þurfa meiri stjórnunarhæfni til að tryggja að fólk með sveigjanlegan vinnutíma nýti tímann vel. Þeir þurfa líka að geta stýrt teymum vel þar sem sumir vinna sveigjanlegan vinnutíma en aðrir ekki.

Aðgangshagkerfið og netvettvangar

Hugtakið aðgangshagkerfi lýsir hringrás auðlinda þar sem neytendur koma fram beggja vegna viðskipta, bæði sem veitendur og notendur. Þriðji aðili annast yfirleitt milligöngu og auðveldar viðskiptin. Líkanið er stundum nefnt jafningjaviðskipti og nýtur einkum vinsælda þegar dýrt er að eignast tiltekna eign og hún eyðist ekki við notkun, svo sem hús eða íbúð. Í hefðbundnu kapítalísku hagkerfi kaupa og selja fyrirtæki og einstaklingar vörur, en í aðgangs- eða deilihagkerfinu byggjast viðskipti með vörur og þjónustu á aðgangi fremur en eignarhaldi.

Í þessu viðskiptalíkani afla eigendur tekna af vannýttum eignum. Alþjóðlegur netmarkaður fyrir gistiþjónustu er dæmi um það. Samkvæmt upplýsingum Airbnb á þeim tíma leigðu notendur í San Francisco heimili sín út að meðaltali í um 60 nætur á ári og öfluðu nærri 10.000 Bandaríkjadala í leigutekjur. Bíleigendur sem notuðu þjónustuna RelayRides fengu að meðaltali 250 Bandaríkjadali á mánuði fyrir að leyfa öðrum að nota bifreiðar sínar. Þannig gátu neytendur aflað sér viðbótartekna eða jafnvel fjármagnað kaup á eignunum sem þeir deildu. Mörg frumkvöðlafyrirtæki deilihagkerfisins urðu vel þekkt, þar á meðal Airbnb, Uber og Lyft, og þúsundir annarra störfuðu á dreifstýrðum mörkuðum jafningjaviðskipta.

Flest viðskiptalíkön deili- eða samvinnuhagkerfisins nýta internetið til að auðvelda viðskipti og því kann að vera nákvæmara að líta á þau sem hluta *netvettvangshagkerfisins*. Sum auðvelda leigu eigna, til dæmis fasteigna á Airbnb, önnur miðla vinnuframlagi, svo sem Task Rabbit, og enn önnur sameina hvort tveggja, svo sem Lyft (sjá mynd 10.7). Þessi nýju viðskiptalíkön eiga þó öll nokkuð sameiginlegt: dreifstýrðan og lýðræðisvæddan markað með víðtækri þátttöku þar sem neytendur gegna mörgum hlutverkum.



Mynd 10.7 Netvettvangar hafa gert ýmis líkön aðgangshagkerfisins möguleg, þar á meðal líkön sem byggjast á vinnuafli eða fjármagni og önnur sem byggjast á hvoru tveggja. Airbnb, Uber og Task Rabbit eru aðeins nokkur dæmi. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Viðskiptalíkön á netinu og í stafrænu umhverfi gera nánast hverjum sem er kleift að stofna fyrirtæki frá grunni. Þessi þróun hefur verið kölluð lýðræðisvæðing frjáls framtaks. Hagkerfi sem er svo opið nýjum þátttakendum er mikilvægt skref í átt að auknu aðgengi kaupenda að vörum og þjónustu á öllum stigum, en vekur jafnframt réttmætar spurningar um hvernig tryggja megi traust milli aðila viðskiptanna.

Reglusetning er eitt helsta álitaefnið sem aðgangshagkerfið vekur. Ætti til dæmis að setja sömu reglur um einstakling sem leigir út herbergi og um Marriott-hótel eða rekstraraðila gistiheimilis? Eða ætti einfaldlega að líta á hann sem neytanda sem leyfir gesti að dvelja á heimili sínu? Slíkir leigusalar greiða ekki aðeins tekjuskatt af tekjum sínum heldur þurfa þeir í auknum mæli einnig að greiða hótelskatt eða gistináttagjald. Sumar borgir hafa sett reglur um að fasteign skuli leigð út í að minnsta kosti viku eða mánuð í senn. Styttri dvöl telst þá hótelgisting sem fellur undir ákvæði um meðal annars heilbrigði og öryggi. Sumar borgir hafa einnig krafist þess að ökumenn í samnýtingarakstri sæti sama eftirliti og ökumenn leigubifreiða eða eðalvagna, svo sem fingrafaraskráningu, leyfisveitingum, þjálfun og bakgrunnsathugun.

Aðgangshagkerfið skapar siðferðileg álitaefni og áskoranir við reglusetningu á öllum stjórnsýslustigum. Vega þarf þörfina fyrir reglur sem vernda neytendur gegn þeim ávinningi sem samkeppni frá nýjum viðskiptalíkönum getur skilað. Stórfyrirtæki þrýsta á löggjafann að láta sömu reglur gilda um aðgangshagkerfið og hefðbundna hagkerfið. Þannig vilja þau draga úr samkeppnisógninni eða eyða henni. Það vekur aftur siðferðilega spurningu fyrir samfélagið í heild. Hefðbundnar fjármögnunarleiðir, hvort sem um er að ræða frumútboð hlutabréfa eða áhættufjármagn, eru oft á valdi stórra aðila. Ætti aðgangur að fjármagni áfram að takmarkast við þá sem hafa áhrif og sambönd eða ættu stjórnvöld að móta stefnu sem auðveldar litlum fyrirtækjum að afla fjármagns? Hefðbundin fyrirtæki eru farin að fjárfesta í minni og liprari netvettvöngum, sem ber vott um aukna viðurkenningu aðgangshagkerfisins. Eftirfarandi dæmi um Oasis Collections sýnir þessa þróun.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Oasis Collections

Oasis Collections er netvettvangur fyrir fasteignaleigu sem svipar til Airbnb en er þó að nokkru leyti frábrugðinn. Fyrirtækið var stofnað árið 2009 og þjónar ákveðinni markaðssyllu með því að tengja eigendur húsa og íbúða við ferðafólk sem vill persónulegri gistingu en hótel bjóða en jafnframt vandaðri en herbergi á heimili einstaklings.

Oasis sóttist eftir áhættufjármögnun en fékk ítrekað synjun. Frumútboð kom ekki til greina vegna þess að fyrirtækið var of lítið. Fjármögnunarvandinn sýnir hvernig takmarkaður aðgangur að fjármagni verður oft hindrun sem ný sprotafyrirtæki þurfa að yfirstíga. Stofnendur Oasis gripu til leiða sem frumkvöðlar nota gjarnan, þar á meðal sáðfjármögnunar frá stofnendum, vinum og fjölskyldu ásamt englafjármögnun frá einkafjárfesti. Fyrirtækið bjó við fremur þröngan fjárhag í nokkur ár.

Árið 2017 ákvað Hyatt Hotels að fjárfesta 20 milljónir Bandaríkjadala í Oasis eftir að fyrirtækið hafði sýnt fram á stöðu sína á afmarkaðri markaðssyllu í aðgangshagkerfinu. Steve Haggerty, yfirmaður alþjóðlegrar fjármagnsstefnu Hyatt, sagði fjárfestinguna „endurspegla mótaða stefnu Hyatt um að veita ferðafólki í efri markaðshluta framúrskarandi þjónustu með nýrri upplifun umfram hefðbundna hóteldvöl. Ferðafólk sem bókar heimili Oasis Collections er… fólk í fríi og oft viðskiptaferðafólk sem leitar að meira rými til lengri tíma en vill jafnframt þá hugarró, þá persónulegu þjónustu og þau hlunnindi sem það væntir af Hyatt.“[62] Hyatt leit þannig á líkan aðgangshagkerfisins sem afl sem fyrirtækið hefði ekki efni á að hunsa og kaus að styðja við það með fjárfestingu. Oasis fékk fjármagn til að auka starfsemi sína og forstjórinn Parker Stanberry varði því mestum tíma sínum í ferðalög til að bæta við nýjum eignum og viðskiptavinum. „Það er alveg ljóst að við eigum mikið verk fyrir höndum,“ sagði hann. „Við verðum að leggja hart að okkur á hverjum degi.“[63]

Gagnrýnin hugsun

- Geta sextíu ára gamalt hefðbundið gistiþjónustufyrirtæki og nýtt sprotafyrirtæki í aðgangshagkerfinu dafnað hlið við hlið? Eða mun tilraunin fara út um þúfur?
- Hversu líklegt er að stórfyrirtæki í sambærilegri atvinnugrein kaupi upp tengt fyrirtæki í aðgangshagkerfinu eða noti markaðsvald sitt til að ryðja því úr vegi í stað þess að samþætta nýja líkanið eins og Hyatt gerði? Rökstyddu svarið.

10

Eins og dæmið um Oasis sýnir er aðgangur að fjármögnun oft áskorun fyrir frumkvöðla. Frumútboð hlutabréfa er leið til að fjármagna fyrirtæki með því að selja almenningi hlutabréf þess, en ferlið lýtur umfangsmiklu opinberu eftirliti. Bandaríska verðbréfaeftirlitið (SEC) hefur eftirlit með því að viðeigandi alríkislögum sé fylgt. Lögin krefjast skráningaryfirlýsingar og fullrar upplýsingagjafar um fjárhag, auk margra mánaða vinnu endurskoðenda, lögmanna, sölutryggjenda og stjórnenda fyrirtækisins. Kostnaður og flækjustig ferlisins vega yfirleitt þyngra en ávinningurinn fyrir frumkvöðla sem vilja afla hóflegs fjármagns, 10 milljóna Bandaríkjadala eða minna.

Frá sjónarhóli viðskiptasiðfræði ættu fyrirtæki af öllum stærðum þó að geta tekið fullan þátt í bandaríska hagkerfinu og ekki verið útilokuð af „hliðvörðum fjármagnsins“,

fjárfestingarbankageiranum. Bandaríkjaþing samþykkti því árið 2012 ný lög til að efla sprotafyrirtæki (JOBS-lögin). Þau breyttu bandarískri verðbréfalöggjöf svo lítil fyrirtæki gætu notað afbrigði af hópfjármögnun. Hópfjármögnun er þegar notuð til að gefa eða lána neytendum og fyrirtækjum fé í gegnum netgáttir á borð við GoFundMe. Slíkar síður bjóða þó ekki upp á sölu verðbréfa í fyrirtæki í samræmi við reglur SEC. JOBS-lögin heimila nú fyrirtækjum á vaxtarskeiði sem leita fjármagns slíka sölu. Þessi nýja fjármögnunarleið ætti að jafna samkeppnisstöðu slíkra fyrirtækja og margir líta á hana sem leið til að lýðræðisvæða aðgang að fjármagni. [64] Sprotafyrirtækið Betabrand, fatafyrirtæki í San Francisco sem er jafnframt hópfjármögnunarvettvangur, notaði nýju aðferðina með góðum árangri. Fyrirtækið gerir notendum vettvangsins kleift að fjöldavirkja hugmyndir að fatnaði og þróa frumgerðir í raunverulegar vörur.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Á þessum vef er tengill á einn af nokkrum virkum hópfjármögnunarvettvöngum fyrir fyrirtæki. Þar standa vaxtarfyrirtækjum og litlum fyrirtækjum til boða ýmsar fjármögnunarleiðir, þar á meðal hlutafé, breytanleg skuldabréf og lánsfé. Helsti kosturinn er að fyrirtæki geta aflað eigin fjár án hárra gjalda og mikillar skriffinnsku.

Verktakahagkerfið

Tímabundin verkefni hafa tíðkast um áratuga skeið í tónlistar- og skemmtanaiðnaðinum. Þeim hefur jafnvel verið líkt við útbreiddan sjálfstæðan smárekstur sem einkenndi tímann fyrir verkalýðsfélög og iðnbyltingu.[65] Það sem er nýtt við verkefnavinnu nú á dögum er að tæknin gerir hana oft mögulega. Fólk þarf þá ekki að ferðast á starfsstöð vinnuveitanda og getur sinnt mörgum störfum samtímis. Þessi þróun hefur í för með sér nýja kosti og galla í ráðningarsambandinu, bæði fyrir starfsfólk og hugsanlega einnig stjórnendur.

Hugtakið verktakahagkerfi lýsir vinnumarkaði þar sem einstaklingar og fyrirtæki semja við sjálfstætt starfandi fólk um skammtímaverkefni eða tímabundna vinnu og veita lítil eða engin starfskjör umfram greiðslu fyrir verkið. Lausráðið fólk og verktakar starfa utan hefðbundins ráðningarsambands og kunna að vinna fyrir fleiri en einn viðskiptavin. Yfirleitt er þó gerður samningur um nánari atriði verksins, þar á meðal greiðslu. Heitin lausráðið fólk og verktakar eru oft notuð jöfnum höndum. Sé greinarmunur gerður er lausráðið fólk nær alltaf sjálfstætt starfandi og vinnur fyrir mörg fyrirtæki, en verktaki kann að vera sjálfstætt starfandi eða ráðinn hjá öðrum og vinnur ef til vill aðeins fyrir eitt fyrirtæki í einu (mynd 10.8). Sumir kunna vel að meta sjálfstæða stöðu sína en aðrir eru sjálfstætt starfandi gegn vilja sínum meðan þeir leita að varanlegu eða fullu starfi. Verkefnin geta verið unnin í fullu starfi eða hlutastarfi, takmarkast við tiltekið verk eða tímabil og verið aðalstarf viðkomandi eða aukastarf. Óháð hugtakanotkuninni var þróunin í átt að verktakahagkerfi hafin þegar bókin var samin.



Mynd 10.8 Ólík vinnulíkön fela í sér mjög mismunandi starfskjör en hér eru sýndir tveir helstu flokkarnir. Starfsmaður í hlutastarfi kann að njóta starfskjara en það er ekki sjálfgefið. Verktaki getur einnig haft fastan samning við viðskiptavin sem veitir tiltekin starfskjör þótt verktakinn teljist ekki starfsmaður. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Í rannsókn Intuit var því spáð að árið 2020 yrðu allt að 40 prósent bandarísks vinnuafls sjálfstæðir verktakar. Þegar bókin var samin taldi Stéttarfélag lausráðins fólks að meira en 55 milljónir fullorðinna í Bandaríkjunum, eða 35 prósent vinnuaflsins, ynnu sem sjálfstæðir verktakar eða sinntu aukastörfum. [66] Eðli lausráðinnar vinnu veldur því að sumt fólk sækist eftir því öryggi sem fylgir hefðbundnu fullu starfi. Stéttarfélag lausráðins fólks reyndi að koma til móts við meira en 375.000 félagsmenn með hagsmunagæslu og aðgangi að tilteknum sameiginlegum starfskjörum. [67]

Margir kunna að meta þann sveigjanleika sem lausráðin vinna veitir. Þeir vinna utan starfsstöðvar, oft heima, skipuleggja vinnutímann sjálfir og samræma verkefni eftir þörfum. Starfskjör á borð við sjúkratryggingar og lífeyrissparnað eru þó yfirleitt ekki í boði nema ráðningarþjónusta veiti þau þeim sem hún útvegar tímabundna vinnu. Lausráðið fólk þarf oftast að stofna eigin lífeyrisreikninga og afla sér sjúkratrygginga í gegnum maka eða sambýlismann sem er í starfi eða á markaði fyrir sjúkratryggingar. Robert B. Reich, fyrrverandi vinnumálaráðherra Bandaríkjanna og prófessor við Kaliforníuháskóla í Berkeley, lýsti stöðunni svo: „Þetta eftirspurnarhagkerfi þýðir ófyrirsjáanlegt vinnulíf sem er illa launað og afar óöruggt.“ [68]

Ólíkt launafólki á launaskrá þurfti verkefnastarfsfólk, samkvæmt þeim reglum sem lýst er í bókinni, að greiða bæði hlut starfsmanns og hlut vinnuveitanda af launatengdum alríkisskatti. Hann nefnist FICA-skattur (eftir lögum um framlög til almannatrygginga) og fjármagnar almannatryggingakerfið og sjúkratryggingakerfið Medicare. Samanlagður skattur nam 15,3 prósentum af tekjum lausráðins einstaklings. Launatengdir skattar skiluðu alls um 24 prósentum af samanlögðum tekjum alríkis-, fylkis- og sveitarstjórna [69] og voru næststærsta tekjulind hins opinbera í Bandaríkjunum á eftir alríkistekjuskatti einstaklinga. Þetta vekur siðferðilegt álitaefni fyrir vinnuveitendur: Komast þeir hjá því að greiða sanngjarnan hlut sinn í sköttum og veita starfskjör með því að knýja fólk sem ella gæti verið starfsfólk þeirra til verktakavinnu?

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Verkefnavinna

Hefur þú einhvern tíma unnið verkefnavinnu? Rannsókn sem vísað var til þegar bókin var samin sýndi að 37 prósent bandarísks vinnuafls tóku þátt í verktakahagkerfinu. Opinberar og aðrar áætlanir gerðu þá ráð fyrir að 40 prósent myndu vinna utan hefðbundinna fullra starfa árið 2020. Ljóst var að verktakahagkerfið var ekki aðeins skammvinn tískubóla. Spurningin var hvort það gagnaðist eingöngu fyrirtækjum eða einnig starfsfólki. Kaus fólk verkefnavinnu í raun eða höfðu efnahagslegar aðstæður knúið það til hennar, stundum með því að taka annað og jafnvel þriðja starf?

Landskönnun Stéttarfélags lausráðins fólks leiddi í ljós að tveir þriðju þeirra 55 milljóna Bandaríkjamanna sem unnu lausráðin störf árið 2016 gerðu það af eigin vilja en ekki af nauðsyn. Hinn þriðjungurinn taldi sig hins vegar ekki eiga annars úrkosta. [70] Þótt ástæður fólks fyrir verkefnavinnu séu mismunandi er ljóst að vinnuveitendur hagnast á henni. Tímabundin verktakavinna í hlutastarfi er vissulega ekki ný af nálinni. Nýmælið er hversu víða verkefnavinna hefur breiðst út meðal sérfræðistétta. Hér eru tvö dæmi.

Joseph hannar vefi fyrir markaðsfyrirtæki og stafræna efnisstofu. Hann býr einnig til og klippir hreyfigrafík. „Þetta hefur verið skemmtilegt ferðalag, þreytandi en skemmtilegt," segir hann. „Það er alltaf erfitt að finna tíma. Ég vinn að lausráðnu verkefni um hverja helgi." Joseph telur að verkefnavinna hafi hjálpað honum að bæta færni sína í grafík hraðar en hefðbundið starf hefði gert. „Ég fæ að fara á milli ólíkra fyrirtækja. Ef eitt verkefni fellur niður hef ég önnur til að reiða mig á og þannig held ég mér í æfingu."

Nicole, þriggja barna móðir, er í fullu skrifstofustarfi hjá lögmannsstofu en ákvað að hún þyrfti aukatekjur og skráði sig hjá þjónustuveri þar sem unnið er heima. Eiginmaður hennar tók einnig þátt. Nicole segir verkefnastarfið vera starf sem hún gæti haldið áfram í eftir að hún fer á eftirlaun og henni líst vel á þann möguleika.[71]

„Þetta er framtíð vinnunnar," segir Diane Mulcahy, fjárfestir í óskráðum félögum sem ráðleggur viðskiptavinum sem hagnast oft fjárhagslega á því að nýta verkefnastarfsfólk. „Starfsmaður í fullu starfi er að verða síðasti kosturinn."[72]

Gagnrýnin hugsun

- Hvaða hugsanlegu neikvæðu áhrif hefur verktakahagkerfið á samfélagið, fyrir utan skort á starfskjörum?
- Hvað verður um hugmyndina um tryggð milli starfsfólks og vinnuveitanda ef við færumst yfir í hagkerfi sem byggist að mestu á verkefnavinnu? Verða áhrifin neikvæð eða jákvæð? Fyrir hvern og hvers vegna?

Microsoft var eitt fyrsta fyrirtækið til að spara gríðarlegar fjárhæðir með því að ráða verktaka, komast hjá greiðslu starfskjara og launatengdra skatta og þurfa ekki að uppfylla ýmis ákvæði vinnulöggjafar. Bæði bandaríska ríkisskattstjórnin (IRS) og verktakar fyrirtækisins höfðuðu hins vegar mál gegn Microsoft á þeim grundvelli að stór hluti verktakanna hefði í raun átt að flokkast sem starfsfólk.

Microsoft féllst að lokum á afstöðu IRS um að fólkið hefði í reynd verið starfsfólk. Fyrirtækið gaf út W-2-tekjuyfirlit fyrir næstliðin tvö skattár og greiddi sinn hluta launatengdra skatta. Það réð jafnframt hluta fólksins, en aðrir höfðuðu mál vegna starfsmannahlunninda sem þeim hafði verið neitað um sem lausráðnu fólki. Eftir langvarandi málaferli og áfrýjanir samþykkti Microsoft árið 2000 að greiða þúsundum stefnenda samtals 97 milljónir Bandaríkjadala, sem nam verðmæti kauprétta sem þeir hefðu fengið ef fyrirtækið hefði ráðið þá sem starfsfólk. Þetta var þá hæsta sáttagreiðsla sem hópur tímabundins starfsfólks hafði fengið. Samkvæmt tölum sem bókin vísaði til störfuðu meira en 110.000 manns hjá Microsoft og um 75 prósent þeirra voru tímabundið starfsfólk eða verktakar. Fyrirtækið kvaðst þó krefjast þess að starfsmannaleigur veittu starfsmannahlunnindi því tímabundna starfsfólki og verkefnastarfsfólki sem Microsoft réði.[73]

Ráðningarsamband vinnuveitenda og starfsnema er sérstaklega óljóst. Margir nemendur í viðskiptafræði eða öðru starfsmiðuðu námi leita að starfsnámi meðan þeir eru enn í skóla og eru beinlínis hvattir til þess. Stundum er starfsnámið launað en stundum ekki; sumt veitir námseiningar en annað ekki. Verkefni starfsnema, og þar með gæði starfsreynslunnar sem þeir öðlast, geta verið mjög mismunandi. Margir starfsnemar eru þó greinilega notaðir sem ólaunað vinnuafl. Oft er farið yfir siðferðileg mörk, jafnvel þótt nemendur séu fúsir að taka að sér stöðurnar. Þótt vinnulöggjöf fylkja Bandaríkjanna um starfsnám sé mismunandi sjá ábyrg fyrirtæki til þess að starfsnemar fái greitt fyrir vinnu sína eða hljóti námseiningar, eða hvort tveggja.

10.4 Vélmennatækni, gervigreind og vinnustaður framtíðarinnar

NÁMSMARKMIÐ

Í lok þessa kaflahluta áttu að geta:

- Rætt notkun vélmennatækni og þær breytingar sem hún mun valda á vinnustöðum
- Greint notkun gervigreindar á vinnustöðum
- Útskýrt siðferðilegar áskoranir sem notkun gervigreindar skapar

10

Eins og áður hefur komið fram í þessum kafla hafa framfarir í tölvutækni þegar valdið verulegum breytingum á vinnustöðum. Hér er skoðað hvernig núverandi og ný tækni kann að hafa áhrif á samsetningu vinnuafls framtíðarinnar. Samspil sjálfvirknivæðingar og vélmennatækni hefur þegar breytt bæði vinnustöðum og daglegu lífi. Þróuninni fylgja jafnframt fjölmörg siðferðileg og lagaleg álitaefni, ekki síst um stöðu fólks á vinnustað framtíðarinnar. Stjórnendur framtíðarinnar kunna að spyrja: „Gagnast fyrirtækinu eða samfélaginu að manneskja sinni starfi fremur en vélmenni, eða ræður skilvirkni og kostnaður öllu?“

Vélmennatækni og sjálfvirknivæðing á vinnustöðum

Framfarir í vélmennafræði, sem sameinar tölvunarfræði, véla- og rafeindaverkfræði og fleiri vísindagreinar, hafa leitt til þess að vélar og önnur sjálfvirk kerfi sinna nú verkefnum fólks við margvíslegar aðstæður. Í læknisfræði gera vélmenni til dæmis skurðaðgerðir sem skurðlæknar gerðu áður með eigin höndum. Með vélmennum er auðveldara og ódýrara fyrir vinnuveitendur að fá verkin unnin. Ókosturinn er þó sá að vélar hafa tekið yfir ýmis sæmilega launuð störf sem áður tryggðu fólki millistéttartekjur.

Rannsókn rannsóknastofnunar McKinsey á 800 starfsgreinum í nærri 50 löndum benti til þess að meira en 800 milljónir starfa, eða 20 prósent starfa á heimsvísu, gætu horfið vegna vélmennatækni fram til ársins 2030. [74] Áhrifin gætu orðið enn meiri í auðugum iðnríkjum á borð við Bandaríkin og Þýskaland, þar sem rannsakendur töldu að allt að þriðjungur vinnuaflsins yrði fyrir áhrifum. Í skýrslunni var áætlað að 39 til 73 milljónir starfa kynnu að hverfa í Bandaríkjunum fram til ársins 2030. Um mitt ár 2018 voru tæplega 150 milljónir manna starfandi þar og því jafngilti spáin um fjórðungi til helmingi allra starfa á þeim tíma. Hlutfallið yrði þó lægra árið 2030 vegna væntanlegrar fólksfjölgunar og fjölgunar starfa.

Stóra spurningin er því hvað verði um allt það fólk sem missir störf sín. Í McKinsey-skýrslunni var áætlað að um 20 milljónir gætu tiltölulega auðveldlega fengið starf í öðrum atvinnugreinum. Eftir stæðu þó 20 til rúmlega 50 milljónir manna sem þyrftu ný störf. Starfsendurmenntun yrði líklega úrræði fyrir suma, en eldra fólk og fólk sem ætti erfitt með að flytjast milli landssvæða væri síður líklegt til að velja slíkt nám og kynni að vera án atvinnu um langa hríð.

Í skýrslunni var því spáð að störfum sem krefjast lítillar menntunar myndi fækka í þróunarlöndum. Vélmennatækni myndi jafnframt hafa minni áhrif í fátækari löndum þar sem laun væru þegar svo lág að vinnuveitendur spöruðu minna í launakostnaði með sjálfvirknivæðingu. Þar var til dæmis gert ráð fyrir að á Indlandi myndu aðeins um 9 prósent starfa hverfa vegna nýrrar tækni fram til sama viðmiðunarárs, 2030.

Hvaða störf yrðu fyrir mestum áhrifum? Eins og við mátti búast komst McKinsey-skýrslan að þeirri niðurstöðu að vélaumsjónarfólk, verksmiðjustarfsfólk og starfsfólk í matvælavinnslu yrðu verst úti, enda gætu vélmenni unnið störf þeirra af meiri nákvæmni og skilvirkni. „Ódýrara er að kaupa vélmennaarm fyrir 35.000 Bandaríkjadali en að ráða óafkastamikinn starfsmann á 15 Bandaríkjadali á klukkustund til að setja franskar kartöflur í poka," sagði fyrrverandi forstjóri McDonald's í annarri grein um áhrif vélmenna á vinnumarkaðinn.[75] Hann áætlaði að sjálfvirknivæðing hefði þegar fækkað starfsfólki á hverjum McDonald's-veitingastað um helming frá sjöunda áratugnum og að sú þróun myndi halda áfram. Meðal annarra starfa sem talin voru í hættu voru störf húsnæðislánamiðlara, lögfræðiaðstoðarfólks, endurskoðenda, skrifstofufólks, gjaldkera, starfsfólks í gjaldskýlum og ökumanna fólks- og vörubifreiða. Bandaríska vinnumálahagstofan (BLS) áætlaði að 80.000 störf í skyndibitaiðnaði myndu hverfa fram til ársins 2024. Þegar fleiri smásalar á borð við Walmart, CVS og McDonald's tóku upp sjálfsafgreiðslu var talið að 7,5 milljónir smásölustarfa gætu verið í hættu á næsta áratug. Þá var því spáð að fimm milljónir starfa kynnu að hverfa upp úr 2020 þegar sjálfkeyrandi fólks- og vörubifreiðar tækju við af ökumönnum.

Störf sem krefjast mannlegra samskipta eru yfirleitt í lítilli hættu á að sjálfvirkni leysi þau af hólmi. Þar á meðal eru störf hjúkrunarfræðinga og flestra lækna, lögmanna, kennara og barþjóna, auk félagsráðgjafa, en BLS áætlaði að störfum þeirra myndi fjölga um 19 prósent fram til ársins 2024. Sama á við um hárgreiðslu- og snyrtifræðistörf, þjálfun barna og ungmenna og lagasmíðar. McKinsey gerði einnig ráð fyrir að sérhæfð láglaunastörf á borð við garðyrkju, pípulagnir og umönnun yrðu fyrir minni áhrifum af sjálfvirknivæðingu.

Hagkerfið stendur því frammi fyrir þeirri áskorun að bregðast við hættunni á miklu atvinnuleysi. Um 20 til 50 milljónir manna kynnu að eiga erfitt með að finna ný störf. Í McKinsey-skýrslunni kom fram að ný tækni myndi, eins og áður, skapa nýjar tegundir starfa. Það myndi þó líklega aðeins hjálpa litlum hluta þeirra sem stæðu frammi fyrir atvinnuleysi. Bandaríkin þyrftu því líklega að takast á við hratt vaxandi atvinnuleysi og brýna þörf á að endurmennta 20 milljónir manna eða fleiri. Einnig gæti þurft að grípa til stefnu þar sem hið opinbera yrði atvinnurekandi til þrautavara.

SIÐFRÆÐI Í ÓLÍKUM TÍMUM OG MENNINGARHEIMUM

Framfarir í vélmennatækni í Japan

Japan hefur lengi verið stærsti útflytjandi vélmenna í heimi og framleitt nærri helming þeirra vélmenna sem seld eru á heimsmarkaði, hvort sem miðað er við fjölda eða verðmæti. Í fyrstu voru japönsk vélmenni einkum notuð í bifreiða- og rafeindaverksmiðjum við einföld verkefni á borð við samsetningu íhluta. Japan stefndi síðan að forystu í notkun vélmenna á fjölbreyttum sviðum, þar á meðal í flugtækni, læknisfræði, hamfaravörnum og leit og björgun. Þar sinna vélmenni verkefnum sem fólk annaðhvort getur ekki unnið eða ætti ekki að vinna af öryggisástæðum, svo sem að gera sprengju óvirka. Fremstu háskólar á borð við Tókýóháskóla bjóða framhaldsnám þar sem nemendur læra ekki aðeins að smíða vélmenni heldur einnig að skilja hvernig vélmennatækni umbreytir japönsku samfélagi. Háskólar, rannsóknarstofnanir, fyrirtæki og opinberir aðilar vinna saman að innleiðingu næstu kynslóðar háþróaðrar vélmennatækni með gervigreind, enda líta Japanar á uppgang vélmennatækni sem „fjórðu iðnbyltinguna“.

Meðal nýrra verkefna vélmenna var hættulegt hreinsunarstarf í kjölfar jarðskjálftans og flóðbylgjunnar árið 2011, sem eyðilögðu Fukushima Daiichi-kjarnorkuverið. Eftir hamfarirnar hraðaði Japan þróun og notkun viðbragðsvélmenna sem gátu farið inn á geislavirk svæði og sinnt hreinsun og öðrum úrbótum.

Á rannsóknarstofu verkfræðideildar Tókýóháskóla urðu einnig framfarir í tækni sem líkir eftir sjónskyni mannsins. Ein notkun tækninnar gerir vísindafólki kleift að sjá skýrt í aftakaveðri sem annars væri erfitt eða ómögulegt fyrir fólk að rannsaka.

Japanskt vísindafólk þróaði einnig skurðaðgerðakerfi með vélmenni og þrívíddarspeglun til að framkvæma áhættusamar aðgerðir í afskekktum fjallahéruðum þar sem engir sérfræðilæknar störfuðu. Sambærileg kerfi voru einnig notuð á skurðstofum í Bandaríkjunum, en í Japan var gengið skrefi lengra með fjarskurðaðgerð þar sem hundruð mílna skildu að sjúklinginn og lækninn sem framkvæmdi aðgerðina. Í japanskri framleiðslumenningu er ekki litið á vélmenni sem ógn heldur lausn á mörgum brýnustu

10

vandamálum þjóðarinnar. Frjósemi í Japan hefur verið undir endurnýjunarmörkum frá miðjum áttunda áratugnum og vinnuaflið hefur því elst hratt. Japönum tók að fækka á tímabilinu 2010 til 2015. Vélmenni geta því skipt verulegu máli við að draga úr neikvæðum afleiðingum minnkandi vinnuafls.

Gagnrýnin hugsun

- Leiðir notkun vélmenna til þess að störf hverfi, færist milli atvinnugreina eða hvort tveggja? Hvernig ætti samfélagið að bregðast við?
- Hvernig gæti notkun vélmenna aukið ójöfnuð í bandaríska hagkerfinu?
- Bera fyrirtæki siðferðilega ábyrgð á að veita starfsfólki sem missir vinnuna vegna sjálfvirknivæðingar endurmenntun eða annan stuðning?

Gervigreind

Sumum vélmennum er fjarstýrt af manneskju eða með tölvuforriti sem manneskja hefur samið. Vélmenni geta þó einnig lært að vinna án beinnar íhlutunar fólks og gera það oft hraðar, af meiri skilvirkni og með minni tilkostnaði. Gervigreind (AI) er sú fræðigrein sem notar reiknirit til að láta vélar líkja eftir greindri hegðun fólks með sem minnstri mannlegri íhlutun. Meðal starfsgreina þar sem innleiðing gervigreindar kann að hafa sérstaklega mikil áhrif eru bankaþjónusta, fjármálaráðgjöf, verðbréfasala og stýring verðbréfasafna.

Alþjóðlega ráðgjafarfyrirtækið Accenture skilgreindi gervigreind sem „safn háþróaðrar tækni sem gerir vélum kleift að skynja, skilja, bregðast við og læra“. Fyrirtækið taldi gervigreind boða næstu stórbreytingu á vinnustöðum: „Hún mun umbreyta atvinnulífinu með hætti sem við höfum ekki séð frá iðnbyltingunni og endurskapa í grundvallaratriðum hvernig fyrirtæki starfa, keppa og dafna. Þegar tæknin er innleidd með heildstæðum hætti stuðlar hún að aukinni framleiðni og lægri kostnaði, skapar svigrúm fyrir skapandi störf og opnar ný vaxtartækifæri.“[76] Accenture kannaði tólf af þróuðustu löndum heims, sem saman stóðu fyrir meira en helmingi heimsframleiðslunnar, til að meta áhrif gervigreindar í sextán atvinnugreinum. Samkvæmt skýrslunni gæti gervigreind aukið arðsemi fyrirtækja verulega, tvöfaldað hagvaxtarhraða fram til ársins 2035, aukið framleiðni vinnuafls um allt að 40 prósent og aukið verga virðisaukningu um 14 billjónir Bandaríkjadala fram til ársins 2035, miðað við nærri 40 prósenta hækkun ávöxtunarhlutfalls.[77] Vélmenni voru jafnvel farin að skrifa fréttagreinar.[78]

10

TENGILL Á NÁMSEFNI

Í þessari grein er fjallað um gervigreind og notkun hennar. Í myndbandinu er sýnt hvernig sjálfvirknivæðing og gervigreind breyta störfum við reikningshald. Einnig má lesa grein um sprotafyrirtæki sem þróa tækni og vörur byggðar á gervigreind til að sjálfvirknivæða reikningshaldskerfi.

Í skýrslu KPMG, annars alþjóðlegs ráðgjafar- og endurskoðunarfyrirtækis, kom fram að sjálfvirknivæða mætti nærri 50 prósent þeirra verkefna sem fólk sinnti þá á vinnustöðum, oftast með gervigreind og sjálfvirknitækni sem þegar væri tiltæk. Siðferðilega spurningin sem atvinnulífið og samfélagið í heild standa frammi fyrir snýst um hvers konar samfélag við

viljum byggja og hvaða hlutverki sjálfvirknivæðing eigi að gegna í því. Svarið ræðst ekki eingöngu af skilvirkni. Fyrirtæki þurfa að taka tillit til margra þátta þegar þau auka sjálfvirknivæðingu (mynd 10.9).



Mynd 10.9 Stjórnendur þurfa að vega og meta marga þætti eftir því sem notkun gervigreindar, sjálfvirknivæðingar og vélmennatækni eykst á vinnustöðum. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Eftir því sem gervigreindarforrit verða færari í samskiptum við fólk, einkum á netinu, vaknar sú spurning hvort skylda eigi fyrirtæki til að upplýsa viðskiptavini þegar þeir eiga samskipti við gervigreind en ekki manneskju. Ef fólk getur ekki greint þar á milli, hefur tölva eða vélmenni sem gervigreind stýrir þá öðlast einhvers konar persónuverund? Hvers vegna eða hvers vegna ekki? Hefðbundin viðskiptasiðfræði getur verið upphafspunktur til að svara slíkum spurningum. Heimspekileg nálgun er þó einnig nauðsynleg, því að taka þarf afstöðu til þess hvort vitund sé forsenda þess að teljast persóna. Málið flækist enn frekar þegar starfsmaður notar gervigreind að miklu leyti til að þjóna viðskiptavinum. Ætti að upplýsa viðskiptavini skýrt um slíkt samspil mannlegrar þjónustu og aðstoðar gervigreindar?

Annað álitaefni varðandi gervigreind og hvers kyns sjálfvirknivæðingu er ábyrgð. Reuters greindi frá því að „löggjafar í Evrópu [hefðu] orðið sammála um þörf fyrir löggjöf sem gilti um allt [Evrópusambandið] og setti reglur um vélmenni og notkun þeirra, þar á meðal siðferðilegan ramma um þróun þeirra og innleiðingu, ásamt ákvæðum um ábyrgð á athöfnum vélmenna, meðal annars sjálfkeyrandi bifreiða.“[79] Lagalegar og siðferðilegar spurningar um ábyrgð á ákvörðunum vélmenna og gervigreindar eru ekki aðeins áhugavert umræðuefni heldur brýnt úrlausnarefni fyrir löggjafa og samfélagið í heild. Svörin kunna síðar að hafa bein áhrif á daglegt líf milljarða manna.

Lykilhugtök

aðgangshagkerfi
óhefðbundið viðskiptalíkan þar sem neytendur eru bæði veitendur og notendur vöru eða þjónustu, oft með milligöngu þriðja aðila

gervigreind (AI)
fræðigrein sem notar tölvureiknirit svo að vélar geti líkt eftir greindri hegðun fólks með sem minnstri aðkomu manna

sveigjanlegur vinnutími
vinnufyrirkomulag þar sem starfsfólk velur sjálft hvenær vinnudagurinn hefst og hvenær honum lýkur

verktakahagkerfi
vinnumarkaðsfyrirkomulag þar sem einstaklingar og fyrirtæki semja við sjálfstæða verktaka um skammtímaverkefni eða tímabundna vinnu og veita lítil eða engin starfskjör umfram greiðslu fyrir verkið

starfsdeiling
vinnufyrirkomulag þar sem tveir eða fleiri starfsmenn skipta með sér verkefnum og ábyrgð eins fulls starfs

vélmennafræði
rannsóknarsvið sem sameinar tölvunarfræði, véla- og rafeindaverkfræði og fleiri vísindagreinar við þróun vélmenna og annarra sjálfvirkra kerfa sem geta leyst verkefni fólks af hendi

fjarvinna
vinna sem er unnin utan hefðbundinnar starfsstöðvar, svo sem heima eða í öðru vinnurými, með aðstoð rafrænna samskipta

Samantekt

10

10.1 Meiri eða minni fjarvinna?

Fjarstarfsfólk sparar tíma og kostnað við ferðir til og frá vinnu og á auðveldara með að samræma vinnu og einkalíf. Fyrirtæki njóta oft aukinnar framleiðni og minni starfsmannaveltu meðal fjarstarfsfólks. Færri vinnuferðir geta jafnframt dregið úr umferðarþunga og mengun og þannig gagnast samfélaginu. Stjórnendur þurfa meðal annars að tryggja öryggi gagna fyrirtækisins, miðla fyrirtækjamenningu, skilgreina frammistöðumarkmið og stuðla að samstarfi. Fjarstarfsfólk þarf á móti að halda einbeitingu við vinnuna utan starfsstöðvarinnar. Siðleg fyrirtæki styðja fjarstarfsfólk sitt með því að

byggja upp traust og verjast misnotkun. Þau setja skýrar og sanngjarnar kröfur, umbuna með réttlátum hætti og tryggja virk samskipti.

10.2 Vinnustaðasvæði

Hefðbundnar skrifstofubyggingar með aðskildum vinnurýmum fyrir hvern starfsmann víkja fyrir fjölnota vinnustöðum þar sem hvatt er til virks samstarfs. Sum fyrirtæki hafa bætt veitingastöðum, afþreyingaraðstöðu og ýmiss konar þjónustu við vinnustaðinn til að laða að starfsfólk og halda í það. Önnur reisa íbúðahverfi umhverfis vinnustaðasvæði sín til að auðvelda starfsfólki að samræma vinnu og einkalíf. Slíkt heildarumhverfi getur þó haft ókosti fyrir starfsfólk, meðal annars þá hættu að það verði um of bundið vinnustaðnum. Einnig hefur verið spurt hvaða áhrif fyrirkomulagið hafi á nærsamfélagið.

10.3 Valkostir við hefðbundið vinnufyrirkomulag

Þegar sanngirni og jafnræði eru höfð að leiðarljósi geta starfsdeiling og sveigjanlegur vinnutími veitt fólki sem þarf eða vill takmarka vinnutíma sinn aukið svigrúm. Fyrirkomulagið gerir vinnuveitendum kleift að ráða fjölbreyttari hóp starfsfólks og koma betur til móts við þörf þess fyrir jafnvægi vinnu og einkalífs. Starfsdeiling leiðir jafnframt saman sjónarmið fleiri en eins einstaklings við lausn vandamála. Vinnuveitendur þurfa þó að skilgreina skýrt kröfur og verklag fyrir hvern starfsmann svo fyrirkomulagið gangi vel.

Sveigjanlegur vinnutími og starfsdeiling benda til þess að bandarískt atvinnulíf sé að færast frá hefðbundnum ráðningarsamböndum í átt að nýjum viðskiptalíkönum. Þau skapa mörg tækifæri en einnig alvarlegar áskoranir. Siðferðileg álitaefni í aðgangshagkerfinu varða meðal annars ábyrgð aðila í viðskiptum og hvernig haga skuli reglusetningu og skattlagningu. Í verktakahagkerfinu snúa álitaefnin að ótryggri stöðu fólks og skorti á starfskjörum, ábyrgð vinnuveitenda á að greiða sanngjarnan hlut launatengdra skatta til almannatrygginga og sanngjarnri meðferð starfsnema.

10.4 Vélmennatækni, gervigreind og vinnustaður framtíðarinnar

Vélmenni og gervigreind vekja hjá flestum bæði áhuga og ótta. Óttinn við að störf hverfi á sér raunverulegar forsendur, en framtíðarmöguleikar tækninnar vekja jafnframt forvitni. Mikilvægt er að fyrirtæki hjálpi starfsfólki að endurmennta sig svo það geti orðið hluti af framtíðinni.

Matsspurningar

1. Hvað af eftirfarandi er ekki hugsanlegur ávinningur fyrirtækis af því að innleiða fjarvinnu?

   a. meiri framleiðni fjarstarfsfólks
   b. betri tengsl og aukið samstarf meðal starfsfólks
   c. lægri rekstrarkostnaður
   d. ánægðara starfsfólk

2. Hvað af eftirfarandi ætti að vera hluti af vel heppnaðri fjarvinnuáætlun?

   a. skrifleg stefna þar sem væntingar eru skýrðar
   b. munnleg stefna sem stjórnandinn getur breytt að vild
   c. huglæg viðmið fyrir hvern einstakan starfsmann
   d. að sumt starfsfólk fái forgang til fjarvinnu umfram annað

3. Fjarvinna veldur tæknideildum á starfsstöð ýmsum erfiðleikum við að tryggja öryggi kerfa og veita tækniaðstoð.

   a. Rétt
   b. Rangt

4. Sumt fólk í fjarvinnu getur goldið þess að vera talið latt.

   a. Rétt
   b. Rangt

5. Hvernig getur vinnuveitandi byggt upp gagnkvæmt traust við starfsmann í fjarvinnu?

6. Hvernig hjálpar fjarvinna fyrirtækjum að ráða starfsfólk og halda í það?

7. Hvaða atriði á ekki við þegar jafnvægi vinnu og einkalífs er skoðað?

   a. Hver starfsmaður metur jafnvægið líklega með sínum hætti.
   b. Stjórnendur og starfsfólk líta oft ólíkum augum á jafnvægi vinnu og einkalífs.
   c. Starfsfólk með fjölskyldu heima ætti að eiga rétt á „betra“ jafnvægi.
   d. Allt starfsfólk á rétt á að leitast við að ná slíku jafnvægi.

8. Hvað af eftirfarandi er ekki hugsanlegur ókostur vinnustaðasvæðis?

   a. Minni framleiðni
   b. Skert aðlögunarhæfni vinnumarkaðarins
   c. Neikvæð áhrif á fyrirtæki í nærsamfélaginu
   d. Aukin fjárhagsleg byrði sveitarfélagsins

9. Hönnun vinnustaðasvæða miðar að því að auka möguleika starfsfólks á samstarfi.

   a. Rétt
   b. Rangt

10. Hvers vegna bjóða sum fyrirtæki starfsfólki ókeypis eða ódýrar máltíðir? Er það siðlegt af þeim?

11. Hvaða hugmyndir úr þessum kaflahluta gætir þú nýtt til að efla samstarf ef þú hannaðir skrifstofubyggingu fyrir meðalstóra auglýsingastofu?

12. Sumir vinnuveitendur heimila starfsfólki samþjappaða vinnuviku svo framarlega sem _____.

a. hægt er að fresta vinnunni fram í næstu viku
b. vinnustaðurinn er verslun
c. um er að ræða viku þar sem frídag ber upp á mánudag
d. starfsmaðurinn getur lokið öllum verkefnum vikunnar á skemmri tíma

13. Helsta ástæða þess að frumkvöðlar sem reka lítil fyrirtæki vilja kannski aðallega ráða verktaka er að _____.

a. kostnaður vegna starfskjara lækkar
b. aðeins verktakar geta unnið hlutastarf en ráðnir starfsmenn verða að vera í fullu starfi
c. aðeins ráðnir starfsmenn geta krafist bóta vegna vinnuslysa
d. það hækkar hlutabréfaverð fyrirtækisins

14. Einn ókostur starfsdeilingar er að samkeppni getur skapast milli starfsmanna og valdið samskiptaerfiðleikum.

a. Rétt
b. Rangt

15. Hugtökin „deilihagkerfi“ og „aðgangshagkerfi“ vísa bæði til markaðsfyrirkomulags sem er ólíkt rekstri hefðbundinna, fjármagnsfrekra fyrirtækja í eigu hluthafa.

a. Rétt
b. Rangt

16. Hvernig gæti starfsdeiling auðveldað vinnuveitanda að laða að fleiri umsækjendur?

17. Í verktakahagkerfinu er fólk oft í hlutastarfi hjá fyrirtæki án tryggingar fyrir því að starfið haldist. Hvers vegna kýs fólk slíkt fyrirkomulag?

18. Hvaða ávinning hafa fyrirtæki af því að ráða fólk í verktakavinnu?

19. Vélmennum hefur yfirleitt verið stjórnað af fólki en nú verða þau sífellt sjálfstæðari. Hvaða tækni gerir þeim það kleift?

20. Þegar bókin var samin giltu fremur fáar sérreglur um gervigreind og vélmennatækni í Bandaríkjunum. Telur þú að reglum á þessu sviði muni fjölga? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

21. Notkun vélmenna á vinnustöðum _____.

a. getur dregið úr því að fólk þurfi að vinna við hættulegar aðstæður
b. kostar meira en vinnuframlag fólks
c. þarf fyrst að hljóta samþykki bandarísku vinnuverndarstofnunarinnar (OSHA)
d. er ólíkleg til að hafa áhrif á heildarfjölda fólks á vinnumarkaði

22. Fyrirtækjum ber lagaleg skylda til að leysa vanda starfsfólks sem missir vinnuna þegar vélmenni eru tekin í notkun.

a. Rétt
b. Rangt

23. Starfsendurmenntun fólks sem missir vinnuna vegna vélmenna _____.

a. er oftast aðeins tímabundin „plásturslausn“
b. verður aðeins nauðsynleg fyrir lítinn hluta þeirra sem missa vinnuna
c. stendur aðeins til boða og er aðeins fjármögnuð af vinnuveitendum þegar nægilega margir missa vinnuna
d. er skuldbinding sem siðferðilega ábyrg fyrirtæki axla

Aftanmálsgreinar

1. Global Work Analytics, FlexJobs, *2017 State of Telecommuting in the U.S. Employee Workforce*, júní 2017. https://cdn.thepennyhoarder.com/wp-content/uploads/2017/06/30140000/State_Of_Telecommuting_U.S._Employee_Workforce.pdf (sótt mars 2018); Patricia Reaney, “About One in Five Workers Worldwide Telecommute: Poll,” *Reuters*, 24. janúar 2012. https://www.reuters.com/article/us-telecommuting/about-one-in-five-workers-worldwide-telecommute-poll-idUSTRE80N1IL20120124.

2. Ken Hess, “Death of the Office and Rise of the Telecommuter,” *ZDNet*, 2. júní 2014. http://www.zdnet.com/article/death-of-the-office-and-rise-of-the-telecommuter/.

3. “3 Reasons Why Telecommuting Is a Must Have for Working Parents,” FlexJobs, 24. apríl 2013. https://www.flexjobs.com/blog/post/3-reasons-why-telecommuting-is-a-must-have-for-working-parents/; Karla L. Miller, “Work Advice: Working with Parents Who Work from Home,” *The Washington Post*, 14. janúar 2013. https://live.washingtonpost.com/work-advice-101413.html.

4. Barbara Otto, “Survey: Telecommuting Is More Than a Perk for Workers with Disabilities,” *Huffpost*, 8. maí 2013. https://www.huffingtonpost.com/barbara-otto/telecommuting-is-more-than-a-perk_b_3239553.html.

5. Mike Maciag, “How Will the Growing Popularity of Telecommuting Impact Public Transit?” *Future Structure*, 1. nóvember 2017. http://www.govtech.com/fs/transportation/How-Will-the-Growing-Popularity-of-Telecommuting-Impact-Public-Transit.html.

6. Sara Sutton Fell, “9 Ways Working from Home Saves You Money,” *SFGate*, 21. apríl 2013. https://www.sfgate.com/jobs/salary/article/9-Ways-Working-from-Home-Saves-You-Money-4456584.php.

7. Nicholas Bloom, “To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home,” *Harvard Business Review*, janúar–febrúar 2014. https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home.

8. Amanda Gonzales, “Telecommuting Increases Employee Engagement, Productivity and Overall Happiness!” Samgönguráðuneyti Colorado-fylkis, 4. apríl 2016. https://www.codot.gov/business/process-improvement/local-lean/telecommuting-increases-employee-engagement-productivity-and-overall-happiness.

9. Greg Kratz, “5 Benefits of Telecommuting for Employers and Employees,” Samtökin 1 milljón fyrir sveigjanlega vinnu, 13. júní 2017. https://www.workflexibility.org/5-benefits-of-telecommuting-for-employers-and-employees/.

10. Carolyn Kylstra, “10 Things Your Commute Does to Your Body,” *Time*, 26. febrúar 2014. http://time.com/9912/10-things-your-commute-does-to-your-body/.

11. Andrea Loubier, “Benefits of Telecommuting for the Future of Work,” *Forbes*, 20. júlí 2017. https://www.forbes.com/sites/andrealoubier/2017/07/20/benefits-of-telecommuting-for-the-future-of-work/#a4f6c9f16c65.

12. “Costs and Benefits: Advantages of Agile Work Strategies for Companies,” http://globalworkplaceanalytics.com/resources/costs-benefits (sótt maí 2018).

13. Starfsfólk Syracuse-háskóla, “4 Benefits of Adopting Remote Employees,” Martin J. Whitman-viðskiptaskólinn við Syracuse-háskóla, 11. september 2015. https://onlinebusiness.syr.edu/4-benefits-of-remote-employees/.

14. Jessica Howington, “The Positive Environmental Impact of Remote Work,” FlexJobs, 9. ágúst 2016. https://www.flexjobs.com/blog/post/the-positive-environmental-impact-of-remote-work/.

15. Christopher Tkaczyk, “Marissa Mayer Breaks Her Silence on Yahoo’s Telecommuting Policy,” *Fortune*, 19. apríl 2013. http://fortune.com/2013/04/19/marissa-mayer-breaks-her-silence-on-yahoos-telecommuting-policy/.

16. Nicole Spector, “Why Are Big Companies Calling Their Remote Workers Back to the Office?” *ABC News*, 27. júlí 2017. https://www.nbcnews.com/business/business-news/why-are-big-companies-calling-their-remote-workers-back-office-n787101.

17. Emily Peck, “Proof That Working from Home Is Here to Stay: Even Yahoo Still Does It,” *Huffpost*, 6. desember 2017. https://www.huffingtonpost.com/2015/03/18/the-future-is-happening-now-ok_n_6887998.html.

18. “Pixar Headquarters and the Legacy of Steve Jobs,” *Office Snapshots*, 16. júlí 2012. https://officesnapshots.com/2012/07/16/pixar-headquarters-and-the-legacy-of-steve-jobs/.

19. Rachael Go, “7 Deadly Disadvantages of Working from Home and How to Counter Them,” *Hubstaff Blog*, 9. janúar 2018. https://blog.hubstaff.com/disadvantages-of-working-from-home/.

20. Trish Barnes, “Pros and Cons of Employing Telecommuters,” *RMI*, 23. júní 2016. http://rmi-solutions.com/blog/pros-and-cons-of-employing-telecommuters/.

21. Rachael Go, “7 Deadly Disadvantages of Working from Home and How to Counter Them,” *Hubstaff Blog*, 9. janúar 2018. https://blog.hubstaff.com/disadvantages-of-working-from-home/.

22. Trish Barnes, “Pros and Cons of Employing Telecommuters,” *RMI*, 23. júní 2016. http://rmi-solutions.com/blog/pros-and-cons-of-employing-telecommuters/.

23. Parker Beauchamp, “Telecommuting: the Pros, Cons and Risks of Working from Home,” INGUARD, 24. júlí 2015. http://www.inguard.com/blog/telecommuting-pros-cons-risks-working-from-home.

24. Parker Beauchamp, “Telecommuting: the Pros, Cons and Risks of Working from Home,” INGUARD, 24. júlí 2015. http://www.inguard.com/blog/telecommuting-pros-cons-risks-working-from-home.

25. Larry Alton, “Are Remote Workers More Productive Than In-Office Workers?” *Forbes*, 7. mars 2017. https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/03/07/are-remote-workers-more-productive-than-in-office-workers/#5e15316931f6.

26. Melanie Pinola, “Best Jobs for Telecommuting;” *Lifewire*, 7. mars 2018. https://www.lifewire.com/best-jobs-for-telecommuting-2377295.

27. Sara Sutton, “Why Are Companies Still Avoiding Telecommuting?” *Entrepreneur*, 28. nóvember 2014. https://www.entrepreneur.com/article/240189.

28. Nicole Fallon, “5 Issues Your Company’s Telecommuting Policy Should Address,” *Business News Daily*, 31. mars 2017. https://www.businessnewsdaily.com/7749-create-telecommuting-policy.html.

29. Susanna Kim, “Best Buy Follows Yahoo’s Lead, Takes a Look at Employees Working from Home,” *ABC News*, 6. mars 2013. https://abcnews.go.com/Business/best-buy-yahoo-questions-telecommuting/story?id=18666891.

30. “Workplace Flexibility’s Win-Win Streak,” Stjórnendanám MIT-háskóla, 4. september 2016. https://executive.mit.edu/blog/workplace-flexibilitys-win-win-streak#.WnOuzq6nEdU.

31. George Piskurich, *An Organizational Guide to Telecommuting: Setting Up and Running a Successful Telecommuter Program* (Alexandria, VA: Bandaríska félagið um þjálfun og starfsþróun, 1998), 95.

32. Michael Boyer O’Leary, “Telecommuting Can Boost Productivity and Job Performance,” *U.S. News & World Report*, 15. mars 2013. https://www.usnews.com/opinion/articles/2013/03/15/telecommuting-can-boost-productivity-and-job-performance.

33. Samantha McDuffee, “Out of Sight, Out of Mind? 5 Virtual Team Building Activities That Work,” Teambonding, 9. febrúar 2017. https://www.teambonding.com/5-team-bondingtips-for-remote-employees/.

34. Mari Silipo, “Flexible Workspaces: What They Are and Why You Need Them,” *TurningArt*, http://blog.turningart.com/flexible-workspaces-what-they-are-and-why-you-need-them (sótt 1. maí 2018).

35. “Top Trends Shaping Design,” *Gensler*, 2015. https://www.gensler.com/design-forecast-2015-the-future-of-workplace (sótt 31. júlí 2018).

36. David Streitfield, “Welcome to Zucktown. Where Everything Is Just Zucky,” *New York Times*, 21. mars 2018. https://www.nytimes.com/2018/03/21/technology/facebook-zucktown-willow-village.html.

37. Knoll Inc., *The Workplace Network*, 2015. https://www.knoll.com/media/286/198/Knoll-The-Workplace-NetWork.pdf.

38. David Streitfield, “Welcome to Zucktown. Where Everything Is Just Zucky,” *New York Times*, 21. mars 2018. https://www.nytimes.com/2018/03/21/technology/facebook-zucktown-willow-village.html.

39. Leanna Garfield, “Facebook and Amazon Are So Big They’re Creating Their Own Company Towns – Here’s the 200-Year Evolution,” *Business Insider*, 26. mars 2018. http://www.businessinsider.com/company-town-history-facebook-2017-9.

40. Matt Novak, “Blood on the Tracks in Pullman: Chicagoland’s Failed Capitalist Utopia,” *Paleofuture*, 13. nóvember 2014. https://paleofuture.gizmodo.com/blood-on-the-tracks-in-pullman-chicagolands-failed-cap-1574508996.

41. Dirk Mateer og Lee Coppock, *Principles of Economics*, 2. útg. (New York: W.W. Norton and Company, 2018), 451.

42. “Work Life Balance,” Geðheilbrigðissamtök Bandaríkjanna. http://www.mentalhealthamerica.net/work-life-balance (sótt 31. júlí 2018).

43. Ryan Jenkins, “5 Ways Millennials Are Redefining Work-Life Balance,” *Inc.*, 5. febrúar 2018. https://www.inc.com/ryan-jenkins/this-is-how-millennials-view-work-life-balance.html.

44. Adam Rogers, “If You Care about Cities, Apple’s New Campus Sucks,” *Wired*, 8. júní 2017. https://www.wired.com/story/apple-campus/.

45. Adam Rogers, “If You Care about Cities, Apple’s New Campus Sucks,” *Wired*, 8. júní 2017. https://www.wired.com/story/apple-campus/.

46. Amy Moore, “Complete Guide to Apple Park,” *Macworld*, 20. febrúar 2018. https://www.macworld.co.uk/feature/apple/complete-guide-apple-park-3489704/.

47. Nathan Heller, “Is the Gig Economy Working?” *The New Yorker*, 15. maí 2017. https://www.newyorker.com/magazine/2017/05/15/is-the-gig-economy-working.

48. Guy Standing, *The Precariat: The New Dangerous Class* (New York: Bloomsbury, 2011).

49. Greg Kratz, “How a Shorter Work Week Can Benefit Companies,” Samtökin 1 milljón fyrir sveigjanlega vinnu, 6. júní 2017. https://www.workflexibility.org/shorter-week-can-benefit-companies-workers/.

50. John Duggleby og Brenda Russell, “Job Sharing: Twice the Benefits or Double the Problems?” Edward Lowe-sjóðurinn. http://edwardlowe.org/job-sharing-twice-the-benefits-or-double-the-problems-2/ (sótt 1. maí 2018).

51. Beth Lewis, “Job Sharing for Teachers,” ThoughtCo, 9. júlí 2017. https://www.thoughtco.com/job-sharing-pros-and-cons-2081950.

52. Amy Gallo, “How to Make a Job Sharing Situation Work,” *Harvard Business Review*, 23. september 2013. https://hbr.org/2013/09/how-to-make-a-job-sharing-situation-work.

53. “Databases, Tables and Calculators by Subject,” Vinnumálastofnun Bandaríkjanna. https://www.bls.gov/data/ (sótt 18. júní 2018).

54. Molly Thompson, “The Disadvantages of Job Sharing,” *The Nest*. https://woman.thenest.com/disadvantages-job-sharing-5638.html (sótt 20. júní 2018).

55. Andrew Saunders og Kate Bassett, “How to Make Job Sharing Work,” *Management Today*, 17. febrúar 2017. https://www.managementtoday.co.uk/job-sharing-work/your-career/article/1424603.

56. John Duggleby og Brenda Russell, “Job Sharing: Twice the Benefits or Double the Problems?” Edward Lowe-sjóðurinn. http://edwardlowe.org/job-sharing-twice-the-benefits-or-double-the-problems-2/ (sótt 1. maí 2018).

57. David Burkus, “Everyone Likes Flex Time, but We Punish Women Who Use It,” *Harvard Business Review*, 20. febrúar 2017. https://hbr.org/2017/02/everyone-likes-flex-time-but-we-punish-women-who-use-it.

58. Jeanne Sahadi, “The 4-Day Workweek Is Real . . . for Employees at These Companies,” *CNN Money*, 27. apríl 2015. http://money.cnn.com/2015/04/27/pf/4-day-work-week/index.html.

59. Susan M. Heathfield, “Advantages and Disadvantage of Flexible Work Schedules,” The Balance Careers, 19. mars 2018. https://www.thebalance.com/advantages-and-disadvantages-of-flexible-work-schedules-1917964.

60. “Managing Flexible Work Arrangements,” *SHRM*, 14. júní 2016. https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingflexibleworkarrangements.aspx.

61. Eric Jaffe, “How Flexible Hours Can Harm Employees As Much As It Helps Them,” *Fast Company*, 25. júní 2014. https://www.fastcompany.com/3032310/how-flexible-hours-can-harm-employees-as-much-as-it-helps-them.

62. “Paychecks, Paydays, and the Online Platform Economy. Big Data on Income Volatility,” JP Morgan, febrúar 2016. https://www.jpmorganchase.com/corporate/institute/report-paychecks-paydays-and-the-online-platform-economy.htm.

63. Melissa Locker, “Oasis Is the Home-Sharing Company That Doesn’t Consider Airbnb a Rival,” *Fast Company*, 21. desember 2017. https://www.fastcompany.com/40505734/oasis-is-the-home-sharing-company-that-doesnt-consider-airbnb-a-rival.

64. Kurt Stanberry, “Regulatory Relief for Small Businesses,” *The Journal of International Management Studies* 12, nr. 1 (2017): 83–87.

65. Liat Clark, “The Gig Economy Threatens to Take Us Back to Pre-Industrial Revolution Times,” *Wired*, 23. júní 2017. http://www.wired.co.uk/article/gig-economy-bank-of-england-worker-rights.

66. Brian Rashid, “The Rise of the Freelancer Economy,” *Forbes*, 26. janúar 2016. https://www.forbes.com/sites/brianrashid/2016/01/26/the-rise-of-the-freelancer-economy/#2f40228f3bdf.

67. Stéttarfélag lausráðins fólks. https://www.freelancersunion.org/about/ (sótt 10. júlí 2018).

68. Farhad Majoo, “Uber’s Business Model Could Change Your Work,” *New York Times*, 28. janúar 2015. https://www.nytimes.com/2015/01/29/technology/personaltech/uber-a-rising-business-model.html.

69. Amir El-Sibaie, “Sources of Government Revenue in the OECD, 2017,” Skattamálastofnunin, 6. september 2017. https://taxfoundation.org/sources-of-government-revenue-oecd-2017/.

70. Nancy Dahlberg, “The Gig Economy Is Big and Here to Stay: How Workers Survive and Thrive,” *Miami Herald*, 6. september 2017. http://www.chicagotribune.com/business/ct-gig-economy-workers-20170906-story.html.

71. Nancy Dahlberg, “The Gig Economy Is Big and Here to Stay: How Workers Survive and Thrive,” *Miami Herald*, 6. september 2017. http://www.chicagotribune.com/business/ct-gig-economy-workers-20170906-story.html.

72. Nancy Dahlberg, “The Gig Economy Is Big and Here to Stay: How Workers Survive and Thrive,” *Miami Herald*, 6. september 2017. http://www.chicagotribune.com/business/ct-gig-economy-workers-20170906-story.html.

73. Steven Greenhouse, “Temp Workers at Microsoft Win Lawsuit,” *New York Times*, 13. desember 2000. https://www.nytimes.com/2000/12/13/business/technology-temp-workers-at-microsoft-win-lawsuit.html.

74. “Robot Automation Will Take 800 Million Jobs by 2030,” *BBC*, 29. nóvember 2017. http://www.bbc.com/news/world-us-canada-42170100.

75. Matt McFarland, “Robots: Is Your Job at Risk?” *CNN Money*, 15. september 2017. http://money.cnn.com/2017/09/15/technology/jobs-robots/index.html.

76. “What Is Artificial Intelligence (AI)?” Accenture. https://www.accenture.com/bg-en/artificial-intelligence-index (sótt 15. janúar 2018).

77. “What Is Artificial Intelligence (AI)?” Accenture. https://www.accenture.com/bg-en/artificial-intelligence-index (sótt 15. janúar 2018).

78. Chris Baraniuk, “Would You Care if This Feature Had Been Written by a Robot?” *BBC News*, 30. janúar 2018. https://www.bbc.com/news/business-42858174.

79. Ben Taylor, “Who’s Liable for Decisions AI and Robotics Make?” *BetaNews*, 21. mars 2017. https://betanews.com/2017/03/21/artificial-intelligence-robotics-liability/.

11. KAFLI

Eftirmáli: Hvers vegna siðfræði skiptir enn máli



Mynd 11.1 Viðskiptasiðfræði byrjar þar sem þú ert og vísar þér veginn í gegnum lífið með viðmiðum og reglum sem þú fylgir. (myndheimild: breytt útgáfa af ljósmynd af auðum vegi eftir Marc Dalmulder/Flickr, CC BY 2.0)

Efnisyfirlit kaflans

- 11.1 Viðskiptasiðfræði í síbreytilegu umhverfi
- 11.2 Að tileinka sér siðferðilega afstöðu
- 11.3 Að verða siðferðilega ábyrg fagmanneskja
- 11.4 Að hafa áhrif í viðskiptalífinu

Inngangur

Þótt ákvarðanir okkar í vinnunni varði rekstur fyrirtækja geta þær verið persónulegar, enda ráðast þær að hluta af því hvernig við beitum samviskunni. Rétt eins og líkaminn þarfnast næringar og umönnunar þarf að rækta samviskuna. Þroskasálfræðingar hafa lengi vitað að

það tekur tíma að móta samviskuna og að verða manneskja sem lætur lífsgildi sín og breytni haldast í hendur. Engar flýtileiðir eru til. Ófullkomleiki, sjálfsefi og mistök eru hluti af ferlinu. Það sem skiptir máli í lífinu — bæði þegar við veljum okkur starf og í einkalífinu — er hvernig við nýtum visku, menntun og reynslu til að taka ákvarðanir og verða sú manneskja sem við viljum vera.

Það getur verið erfitt í upphafi að finna rétta stefnu, en með hverri ákvörðun sem byggist á heilindum verður leiðin örlítið greiðfærari. Hið gagnstæða á einnig við: þegar við vanrækjum eða hunsum samviskuna verður erfiðara að snúa við. Í þessum lokakafla skoðum við hvernig maður verður fagmanneskja með óhagganlega siðferðilega afstöðu í síbreytilegum heimi. Hvar ert þú staddur á eigin lífsleið og — það sem meira máli skiptir — í hvaða átt stefnirðu (mynd 11.1)? Hvert mun val þitt á vinnu og starfsferli leiða þig?

11.1 Viðskiptasiðfræði í síbreytilegu umhverfi

Fjarlægðir í heiminum virðast hafa skroppið saman og hraði breytinga á tuttugustu og fyrstu öldinni er slíkur að tíminn sjálfur virðist ganga hraðar. Þótt fyrirtæki lagi starfshætti sína að nýjum aðstæðum er kjarni viðskiptasiðfræðinnar, sem leiðbeinir þeim um rétta breytni, óbreyttur. Hann mótast sem fyrr af sameiginlegum gildum, siðferðilegum viðmiðum og lagalegum skorðum. Hvað gerist þegar fyrirtæki hunsa þennan grundvöll? Hér er eitt dæmi:

Rajat Gupta ólst upp á Indlandi, lauk MBA-gráðu við Harvard og naut velgengni árum saman sem framkvæmdastjóri McKinsey & Company, eins fremsta stjórnunarráðgjafarfyrirtækis heims. Gupta var virtur leiðtogi í atvinnulífinu og einn af stofnendum Indverska viðskiptaháskólans og Bandarísk-indverska sjóðsins og sat í stjórnum fjölmargra fyrirtækja og góðgerðarsamtaka. „Þeir sem þekktu Gupta lofuðu hjálpsemi hans. Hann tók virkan þátt í að veita þróunarlöndum læknis- og mannúðaraðstoð. Hann fæddist við kröpp kjör en varð máttarstólpi ráðgjafargeirans og traustur ráðgjafi helstu fyrirtækja og stofnana heims.“ [1] Samkvæmt bandaríska verðbréfaeftirlitinu (SEC) veitti Gupta þó Raj Rajaratnam, stjórnanda vogunarsjóðs og vini sínum til margra ára, innherjaupplýsingar árið 2009. Upplýsingarnar vörðuðu samkomulag fjárfestisins Warren Buffett um kaup á hlutabréfum í fjárfestingarbankanum Goldman Sachs, en Gupta sat í stjórn bankans. Gupta var sakfelldur í þremur ákæruliðum fyrir alvarleg verðbréfasvik tengd innherjaviðskiptum og í einum ákærulið fyrir samsæri. Hann var dæmdur til tveggja ára fangelsisvistar og fimm milljóna Bandaríkjadala sektar. [2] Með háttsemi sinni braut hann bæði gegn viðskiptasiðferði og lögum og vanrækti jafnframt trúnaðarskyldu sína sem stjórnarmaður.

Þegar stjórnendur fylgja siðareglum af heilindum er niðurstaðan góð en verður sjaldan að fréttaefni. Það er ekki slæmt. Við eigum að meta siðlega breytni hennar sjálfrar vegna, en ekki vegna þeirrar athygli sem hún kann að vekja í fjölmiðlum. Siðlaus hegðun er hins vegar oft fréttnæm, eins og brot Rajat Gupta sýna. Sjö stoða stofnunin um alþjóðafjármál og siðfræði er sjálfstæð hugveita án hagnaðarsjónarmiða í Kansas City í Missouri sem stuðlar að aukinni vitund almennings um siðfræði fjármála. Í umfjöllun um mál Gupta sagði stofnunin: „Sem sannur fagmaður leitast góður stjórnandi við að ná siðferðilegu ágæti sem felur í sér heiðarleika, sanngirni, fyrirhyggju og hugrekki.“ [3] Þetta eru meðal þeirra dygða sem siðlegt fólk í viðskiptalífinu sýnir.

Virt fyrirtæki og stjórnendur byggja ákvarðanir sínar á vel ígrundaðri sýn á það sem er siðlegt og sanngjarnt. Meginhlutverk viðskiptasiðfræði er að styðja stofnanir og starfsfólk þeirra í þeirri viðleitni. Hún setur fram hegðunarviðmið sem auðvelda fólki að greina fyrirfram hvað sé rétt að gera og breyta í samræmi við það, áður en dómgreind eða breytni bregst. Eins og fram kom í Skilgreiningu og forgangsröðun hagsmunaaðila er gott fyrsta skref að greina þarfir og réttindi allra hagsmunaaðila, en ekki aðeins hluthafa, þegar fyrirtæki vilja taka sanngjarnar og siðlegar ákvarðanir. Í rammanum hér á eftir segir frá því sem gerðist þegar General Motors vanrækti þetta.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

General Motors vanrækir hagsmunaaðila

General Motors (GM) hefur glímt við ýmis vandamál tengd vörumerkjum sínum og ímynd. Í áranna rás lagði fyrirtækið niður áður vinsæl vörumerki, þar á meðal Oldsmobile og Pontiac, seldi mörg önnur og náði sér á strik á ný eftir gjaldþrot og endurskipulagningu árið 2009. Bílaframleiðandinn leyndi þó enn alvarlegra vandamáli: Kveikjurofar í mörgum bifreiðum fyrirtækisins gátu bilað og valdið meiðslum eða jafnvel dauða. Gölluðu rofarnir voru tengdir 124 dauðsföllum og 273 tilvikum meiðsla og málið endaði fyrir alríkisdómstóli. Árið 2014 gerði fyrirtækið 900 milljóna Bandaríkjadala sátt og innkallaði 2,6 milljónir bifreiða.

Málið sýnir togstreituna milli þeirrar hugmyndar að „eina markmið fyrirtækja sé að skila hagnaði og því sé eina skylda fólks í viðskiptum að hámarka hagnað eigandans eða hluthafanna“ og siðferðilegra skyldna fyrirtækis gagnvart öðrum hagsmunaaðilum.[4] Þegar GM ákvað að greina ekki frá hættunni á bilun kveikjurofanna vanrækti fyrirtækið hagsmuni bæði neytenda og annarra hagsmunaaðila. Sú ákvörðun leiddi til siðferðilegs brests í starfseminni og reyndist bæði fyrirtækinu og viðskiptavinum þess dýrkeypt. Með því að líta aðeins á viðskiptavini sem tæki til að ná markmiði sneri fyrirtækið jafnframt baki við heilli kynslóð tryggra kaupenda.

Gagnrýnin hugsun

- Hvaða dygðir og gildi, sem General Motors átti sameiginleg með tryggum viðskiptavinum sínum, sveik fyrirtækið með því að upplýsa ekki um hættuna sem fólst í bifreiðunum?
- Hvaða áhrif telur þú að þessi trúnaðarbrestur hafi haft á vörumerki fyrirtækisins og viðhorf bílakaupenda til þess? Hvaða áhrif kann hann að hafa haft á viðhorf hluthafa til GM?

Við fyrstu sýn kann fátt að virðast sameiginlegt með því að kaupa vínkrús á markaðstorgi í Grikklandi til forna og að kaupa vikuskammt af matvörum á netinu með einum smelli. Í báðum tilvikum, og á öllum tímabilum þar á milli, hefðu kaupendur og seljendur þó líklega verið sammála um að viðskiptavinir ættu rétt á heiðarlegri meðferð og sanngjörnu virði fyrir fé sitt. Leiðtogar í atvinnulífinu ættu að nálgast siðferðileg álitaefni á sama hátt og muna að siðferðileg gildi eru varanleg. Tækninýjungar hafa breytt viðskiptaumhverfinu og lífi okkar en ekki þeim grunni sem siðferðilegar viðskiptaákvarðanir hvíla á. Þær krefjast þess hins vegar að við útvíkkum beitingu siðferðilegra viðmiða til nýrra aðstæðna.

Siðferðilegar meginreglur gilda til dæmis einnig um viðskipti á netinu. Stjórnendur þurfa þar að takast á við persónuverndarmál sem spretta af umfangsmikilli söfnun og miðlun gagna um viðskiptavini, hvort sem miðlunin er vísvitandi eða óviljandi.

> „Helstu siðferðilegu álitaefni tuttugustu og fyrstu aldar hafa að mestu snúist um netglæpi og persónuvernd. Brot á borð við auðkennisþjófnað, sem var nær óþekkt tveimur áratugum áður en heimildin var skrifuð, voru orðin alvarleg ógn við alla sem stunduðu viðskipti á netinu, það er meirihluta fólks. Fyrirtæki sættu því samfélagslegum og lagalegum þrýstingi um að gera allt sem í þeirra valdi stóð til að vernda viðkvæmar upplýsingar viðskiptavina. Aukin notkun gagnanáms og markhópsmiðaðrar markaðssetningar neyddi fyrirtæki til að feta vandrataðan meðalveg milli þess að virða friðhelgi viðskiptavina og nýta hegðun þeirra á netinu til að afla verðmætra markaðsupplýsinga.“[5]

Hvaða gildi rekast á í þessu álitaefni? Hvaða hagsmunaaðilar njóta forgangs hjá fyrirtækjum á borð við Facebook og Equifax?

Annað siðferðilegt álitaefni blasir við stjórnendum þegar stefna stjórnvalda stangast á við alþjóðleg siðferðileg viðmið fjölþjóðafyrirtækis. Slíkur árekstur getur orðið í mörgum atvinnugreinum, en upplýsingageirinn gefur skýrt dæmi. Yfirlýst markmið Google er að „skipuleggja upplýsingar heimsins og gera þær aðgengilegar og gagnlegar öllum“. Á vef fyrirtækisins segir að frá stofnun þess hafi „markmið okkar verið að þróa þjónustu sem bætir líf eins margra og mögulegt er með marktækum hætti. Ekki aðeins sumra. Allra.“[6] Starfsemi Google á sumum mörkuðum virtist þó ekki samræmast þessum orðum.

> „Árið 2006 opnaði [Google] kínverskt vefsvæði og féllst, þvert á alþjóðleg siðferðileg viðmið sín gegn ritskoðun, á kröfur kínverskra stjórnvalda um að fjarlægja tengla sem yfirvöld töldu óæskilega. Þegar netnotandi í Los Angeles leitaði til dæmis að „Torgi hins himneska friðar“ á kínversku vefsvæði Google birtust fréttir af mótmælunum árið 1989. Leitaði notandi í Peking að sömu orðum varð niðurstaðan önnur; á ýmsum tímum birtist annaðhvort ekkert eða meinlaus sögulegur fróðleikur.“ [7]

Árið 2010 dró Google sig um tíma af kínverska markaðnum en vildi áfram ná fótfestu á þessum gríðarstóra markaði. Þegar heimildatextinn var skrifaður bauð fyrirtækið kínverskum notendum tvö forrit, en stjórnvöld bönnuðu enn að mestu Gmail, YouTube, Google Maps og leitarvél fyrirtækisins.[8] Ber Google skylda til að fylgja eigin gildi um að veita notendum upplýsingar eða til að virða ritskoðunarstefnu Kína? Er stefna fyrirtækisins í Kína sjálfri sér samkvæm eða skapar hún hættu á siðferðilegum frávikum?[9]

Lítum á aðra almenna siðferðilega áskorun sem blasir við stjórnendum alþjóðlegra fyrirtækja. Cheesecake Factory er veitingahúsakeðja frá Kaliforníu sem leggur metnað sinn í stóra skammta og íburðarmikla eftirrétti. Keðjan opnaði veitingastað í Hong Kong í maí 2017 og staðurinn fylltist fljótt af viðskiptavinum sem vildu ekki aðeins sneið af ostaköku heldur einnig „bandaríska“ upplifun. Þegar heimildin var skrifuð var sami matseðill á öllum 200 veitingastöðum keðjunnar um heiminn. Hvort sem borðað var í Los Angeles, Hong Kong eða Dúbaí mátti panta rétti með mozzarellaosti, fontinaosti, parmesanosti, cheddarosti, fetaosti eða svissneskum osti ásamt ríkulegu magni af beikoni, sýrðum rjóma og kartöflum (mynd 11.2). Innréttingarnar voru einnig eins á öllum stöðum og tryggðu samræmda upplifun.[10]



Mynd 11.2 Ber Cheesecake Factory í Dúbaí eða annars staðar í heiminum skylda til að veita viðskiptavinum það sem þeir vilja eða það sem þeir þurfa? Væri málamiðlun í andstöðu við hlutverk fyrirtækisins? Myndi hún valda viðskiptavinum vonbrigðum? (myndheimild: ljósmynd af Cheesecake Factory í verslunarmiðstöð í Dúbaí eftir Krista/Flickr, CC BY 2.0)

Vekur það siðferðileg álitaefni að Cheesecake Factory lagi ekki framboð sitt að staðbundnum smekk og venjum, eins og samkeppnisaðilar hafa gert? Mataræði fólks í Hong Kong inniheldur til dæmis að jafnaði færri hitaeiningar, minna af mjólkurvörum og mun minna af fitu og sykri en algengt er í Bandaríkjunum. Ungur viðskiptavinur staðarins í Hong Kong orðaði það svo: „Kínverjar ráða einfaldlega ekki við svona mikinn ost.“[11]

Fyrirtækið býður þó vöru sem mikill meirihluti almennings vill. Ber því einhver frekari skylda gagnvart fólki? Ber Cheesecake Factory með öðrum orðum að veita viðskiptavinum það sem þeir þurfa fremur en það sem þeir vilja? Víða um heim er sterk eftirspurn eftir bandarískum vörum sérstaklega og vestrænum vörum almennt. Er meginhlutverk vestrænna fyrirtækja einfaldlega að mæta þessari eftirspurn eða ber þeim skylda til að bjóða það sem þau telja öðrum fyrir bestu? Þetta er grundvallarspurning í siðferðilegu mati og snertir mun fleira en einfaldar markaðsaðferðir. Að þröngva tilteknum vörum og þjónustu upp á aðra menningarheima vegna þess að vestrænar þjóðir telji þær bestar fyrir þá væri vissulega birtingarmynd heimsvaldastefnu. Aftur á móti mætti telja það lofsverð og heiðarleg viðbrögð að verða við yfirlýstum óskum viðskiptavina sem skilgreina sjálfir þarfir sínar. Að ákveða fyrirfram hvers aðrir ættu að neyta á þeirri forsendu að það sé þeim fyrir bestu gæti verið birtingarmynd forræðishyggju. Hjá hverjum á ákvörðunarvaldið að liggja þegar öllu er á botninn hvolft, viðskiptavinum eða fyrirtækjum?

Svarið kann að ráðast af fyrirtækinu og þeim vörum eða þjónustu sem það býður, og það er eðlilegt sjónarmið. Ótvírætt er þó að ákvarðanir af þessu tagi hafa ríka siðferðilega vídd. Leiðtogar í atvinnulífinu þurfa að temja sér að meta þær með þeim hætti.

11.2 Að tileinka sér siðferðilega afstöðu

Fagleg gildi og siðferðileg rökhugsun eru eiginleikar sem góðir vinnuveitendur meta. Í bókinni höfum við séð að vandaðar siðferðilegar ákvarðanir starfsfólks stuðla að meiri

hagnaði til langs tíma. Hvernig öðlumst við hæfni til að taka slíkar ákvarðanir? Í næstu málsgreinum kemur fram að það krefst aga, einbeitts vilja og æfingar. Traust tengsl í starfi og einkalífi skipta einnig máli.

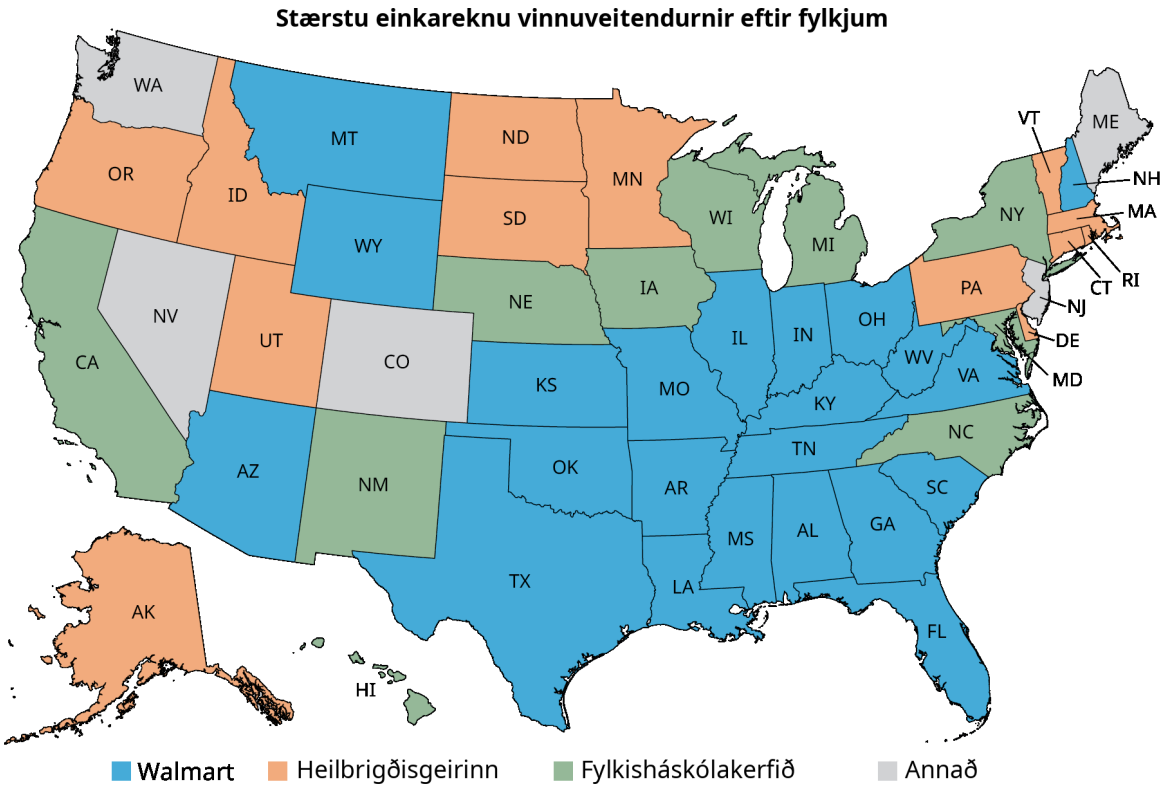
Mikilvægi tengsla

Rannsóknir á vinnustöðum benda til þess að starfsfólk sé líklegra til að hegða sér siðlaust þegar það er óánægt í starfi eða verður vitni að siðlausri hegðun yfirmanna.[12] Hvaða áhrif hafa tengsl á þetta samband? Gott fordæmi yfirstjórnar og svigrúm hvers og eins til að finna viðunandi jafnvægi milli vinnu og einkalífs stuðla að siðlegri vinnustað. Hvort tveggja endurspeglar jákvæð tengsl fyrirtækisins við starfsfólk sitt. Skoðum í því ljósi tengsl Walmart við fjölmennt starfslið fyrirtækisins.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Walmart: „Sparaðu peninga. Lifðu betur.“

Árið 2017 námu árstekjur Walmart nær hálfri billjón Bandaríkjadala. Fyrirtækið var með 2,3 milljónir starfsmanna og tæplega 12.000 verslanir um heim allan og var stærsti einkarekni vinnuveitandi heims (mynd 11.3).[13] Velta þess var meiri en landsframleiðsla margra ríkja, þar á meðal nokkurra þróaðra ríkja. Árið 2007 hafði fyrirtækið skipt út hinu gamalgróna slagorði „Alltaf lágt verð“ fyrir „Sparaðu peninga. Lifðu betur.“[14]



Heimild: Comen, Evan og Michael B. Sauter. „The Largest Employer in Every State.“ 24/7 Wall St. 17. mars 2017.

Mynd 11.3 Samkvæmt Walmart búa 90 prósent íbúa Bandaríkjanna í innan við tíu mílna fjarlægð frá verslun fyrirtækisins.[15] Hvaða vísbendingu gefur það um eðli hagnaðardrifins atvinnurekstrar í Bandaríkjunum? Hvernig kynni sams konar kort að hafa litið út hundrað árum fyrr? (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Walmart leitast við að sýna dygð í verki og kynnir sig sem ábyrgt fyrirtæki sem láti sér sérstaklega annt um tekjulægri fjölskyldur, en þær eru meirihluti viðskiptavina þess.[16] Fyrirtækið hefur þó glímt við ýmis vandamál í áranna rás. Þar má nefna málsóknir vegna ólögmætra uppsagna, vangreiddrar yfirvinnu og ógreiddra starfsmannahlunninda, brota á réttindum erlends starfsfólks, launabrota, brota á lögum um barnavinnu og vanrækslu á að veita sjúkratryggingar þegar það átti við.[17]

Einnig var greint frá því að þúsundir starfsmanna Walmart í Bandaríkjunum þægju opinbera aðstoð til að ná endum saman.[18] Um svipað leyti var sagt frá því að Walton-fjölskyldan, sem á verslunarfyrirtækið sem sagðist hjálpa fólki að „lifa betur“, hefði hagnast um 12,7 milljarða Bandaríkjadala á einum degi.[19]

11

Gagnrýnin hugsun

- Ef þú værir yfirstjórnandi hjá Walmart, hvaða ákvarðanir teldir þú að þú þyrftir að taka til að bregðast við áskorunum fyrirtækisins?
- Hvernig myndir þú sem stjórnandi hjá Walmart meta tengsl fyrirtækisins við hagsmunaaðila sína, þar á meðal starfsfólkið? Hvernig myndi það mat móta ákvarðanir þínar?

- Myndir þú sem stjórnandi fyrirtækisins reyna að bæta kjör starfsfólks? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?

Hvaða lærdóm má draga af máli Walmart? Fyrirtæki með 2,3 milljónir starfsmanna um heim allan kann að hafa áhyggjur af því að hluti starfsfólksins sé óánægður í starfi eða hafi orðið vitni að siðlausri hegðun stjórnenda. Þá verður fyrirtækið einnig að gera ráð fyrir að sumt starfsfólk kunni sjálft að haga sér siðlaust við dagleg störf. Ekkert starf er auðvitað fullkomið og flest þekkjum við mánudagsmorgna þegar okkur langar hvorki í vinnuna né að leggja okkur sérstaklega fram. Fyrirtæki sem selur neytendum vandaðar vörur á tiltölulega lágu verði á þó skilið viðurkenningu fyrir að koma sanngjarnt og siðlega fram við þá. Meginatriðið er engu að síður að fyrirtæki sem vilja að starfsfólk sitt hegði sér siðlega þurfa stjórnendur sem sýna öllum hagsmunaaðilum stöðugt gott fordæmi. Ekkert annað sem leiðtogar í atvinnulífinu gera skiptir jafnmiklu máli fyrir siðlega hegðun starfsfólks.

Gildi sem leiðarljós í erfiðum ákvörðunum

Frá sjónarhóli markaðarins er hvert okkar söluvara og verðmæti okkar ráðast meðal annars af menntun, þjálfun og starfsreynslu. Við erum þó meira en söluvara: gildin veita okkur drifkraft. Getur þú greint kjarnagildi þín og séð fyrir þér hvernig þú gætir fylgt þeim í starfi (mynd 11.4)? Við snúum aftur að þessari spurningu í lok kaflans.



Mynd 11.4 Hvaða gildi skipta þig máli? Hvaða gildi velur þú að hafa að leiðarljósi á starfsferlinum? (myndheimild: breytt útgáfa af mynd af sex dyrum í röð eftir qimono/Pixabay, CC0)

Til að taka erfiðar ákvarðanir um starfsferil, einkalíf og jafnvægið þar á milli þurfum við að greina persónuleg gildi okkar. Gildin skýra hvers vegna við gerum það sem við gerum. Frumkvöðull gæti til dæmis unnið nær linnulaust, svarað neyðarsímtölum klukkan þrjú að nóttu og þurft að leita svara innra með sér um stefnu og menningu nýja fyrirtækisins. Allt þetta getur dregið úr lífshamingju nema verkefnin endurspegli í raun grunngildi frumkvöðulsins.

Hlutverk hollustunnar

Viðskiptavinir eru oft hollir vörumerki vegna útlits þess, notagildis eða verðs. Fyrirtæki vilja njóta slíkrar hollustu og leggja mikið á sig til að halda í þessa viðskiptavini. Þetta eru ytri tengsl fyrirtækisins sem skipulagsheildar við viðskiptavinahópinn.

Innri tengsl myndast milli fólks, meðal annars stjórnenda, starfsfólks, birgja og dreifingaraðila. Traust er grunnur þeirrar hollustu sem styrkir þessi tengsl og gerir fólki kleift að reiða sig hvert á annað við störf. Traustið byggist upp með tímanum. Samkeppni, gremja, misskilningur og persónuárekstrar eða annar ágreiningur geta reynt á það, en án trausts getur fyrirtæki ekki starfað eðlilega.

Eins og fram hefur komið þarf hollusta starfsfólks og vinnuveitanda að vera gagnkvæm. Fyrirtækið tekur fyrsta skrefið með því að ráða umsækjanda, verja síðan tíma og fé í þjálfun og umbuna góðum árangri með viðurkenningu, launahækkunum og bónusum. Enginn vinnuveitandi vill byggja upp hæfni nýs starfsfólks og horfa síðan á það hverfa til annars fyrirtækis. Nýráðið fagfólk þarf á móti að meta hvort eigin gildi samræmist gildum fyrirtækisins. Ef svo er þarf það að sýna vilja til langtímasamstarfs og taka þátt í uppbyggingu fyrirtækisins. Sjálfsskoðun er nauðsynleg til að öðlast skýra sýn á eigin starfsmarkmið, hvers konar fyrirtæki maður væri stoltur af að vinna hjá og hvers konar manneskja maður vill verða. Í því ferli skýrast persónuleg og siðferðileg gildi manns og maður byrjar að verða siðlegur fagmaður.

11.3 Að verða siðferðilega ábyrg fagmanneskja

> „Fagmennska er sú hegðun, þau markmið og þeir eiginleikar sem einkenna starfsgrein eða fagmanneskju. Hún felur í sér tiltekin gæði handverks eða þjónustu en snýst í grunninn um siðferðilega hegðun á vinnustað. Öll fyrirtæki vita að orðspor fyrir fagmennsku og siðferði getur ráðið því hvort þeim vegnar vel eða illa. Þau leitast því við að halda í það starfsfólk sem sýnir mesta fagmennsku.“[20]

Siðlegt fagfólk vinnur hjá fyrirtækjum sem hafa sömu gildi og það sjálft. Hvernig getur þú metið hvort starf hjá tilteknu fyrirtæki henti þér og geri þér kleift að lifa eftir siðferðilegum gildum þínum á hverjum degi?

Að finna vinnuumhverfi sem hentar

Siðferðileg gildi hafa fengið aukið vægi þegar ungt fólk velur sér vinnu og starfsferil. Eftirfarandi lýsing á ungu bresku launafólki á einnig við um jafnaldra þess í Bandaríkjunum: „Hljóðlát bylting stendur yfir… en hún snýst ekki um laun, vinnutíma eða samninga. Ungir atvinnuleitendur sem láta sig stjórnmál varða leiða þetta valdarán og krefjast þess að vinnuveitendur byggi viðskiptalíkön sín á gildum og siðferði, ekki aðeins hagnaði.“[21]

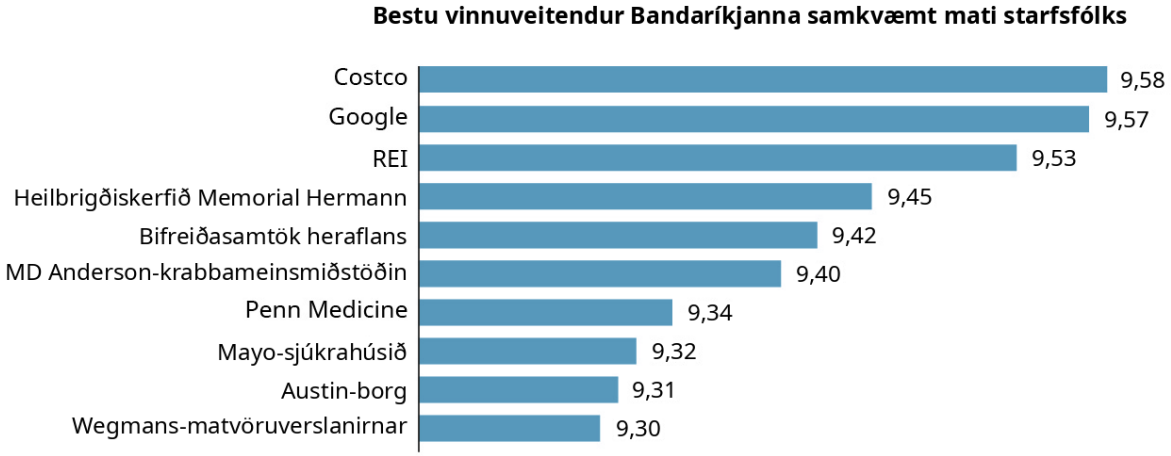
Margir atvinnuleitendur vilja ekki aðeins afla tekna heldur einnig láta gott af sér leiða. Þeir vilja leggja fyrirtækinu lið á eigin forsendum og í samræmi við kjarnagildi sín, samvisku og persónuleika. Þeir telja að hver manneskja sé meira virði en starfið eða staðan sem hún gegnir hverju sinni. Mörg fyrirtæki leitast því við að gefa mannlegum afleiðingum ákvarðana og velferð starfsfólks aukið vægi. Rannsóknir benda enda til þess að „fyrirtæki sem byggja

upp og viðhalda siðferðilegri vinnustaðamenningu nái betri fjárhagslegum árangri og hafi áhugasamara og afkastameira starfsfólk“.[22] Ef fyrirtæki ætlar nú til dæmis að flytja starfsmann frá Boston til Salt Lake City hefur það hann líklega með í ráðum frá upphafi. Það tekur þá tillit til eigin þarfa en líka til áhrifa flutningsins á fjölskyldu hans og framtíð.

Þannig var þetta ekki alltaf og breytinguna má skýra á ýmsa vegu. Í fyrsta lagi er ánægt starfsfólk afkastameira og tryggara fyrirtækinu.[23] Í öðru lagi hafa atvinnuleitendur úr fleiri kostum að velja og þar með meira svigrúm til að velja sér vinnuveitanda.

> „Þegar við útskrifumst eða íhugum að skipta um starf vegum við saman þrennt við val á ‚köllun‘: vinnumarkaðinn — hvaða störf og tækifæri bjóðast? — eigin hæfni — hef ég þá færni sem þarf til að ná árangri í starfinu? — og áhuga eða sannfæringu — hvað vil ég gera? Þessu tengist sú hugmynd að starf verði merkingarbært innan fyrirtækjamenningar sem virðir starfsfólk og einkalíf þess. Vinnustaðurinn getur einkennst af stuðningi stjórnenda og gefið starfsfólki svigrúm til að dafna og þroskast. Hann getur líka verið eitraður, grafið daglega undan mannlegri reisn og litið á fjölskylduábyrgð sem veikleikamerki.“[24]

Mörg viðskiptatímarit birta árlega niðurstöður úr mati starfsfólks á vinnustöðum sínum (mynd 11.5). Á lista *Fortune* yfir „100 bestu fyrirtækin til að vinna hjá“ má til dæmis bera vinnustaði saman eftir fjölbreytni, launum og launuðu orlofi. Einnig má skoða sérhæfða lista, svo sem „100 bestu vinnustaðina fyrir konur“ hjá *Forbes* og „50 bestu fyrirtækin fyrir fjölbreytni“ hjá *Black Enterprise*.



Heimildir: McCarthy, Niall. „America's Best Large Employers.“ Statista. 10. maí 2017. Kalogeropoulos, Demitrios. „Why Costco Doesn't Worry about Paying Workers $13 an Hour.“ The Motley Fool. 29. apríl 2015.

Mynd 11.5 Costco bauð hlutastarfsfólki tryggingavernd, greiddi laun yfir meðaltali atvinnugreinarinnar og fékk heildareinkunnina 9,58 af 10 mögulegum fyrir ánægju starfsfólks. Forbes og Statista höfðu því oft metið fyrirtækið besta stóra vinnuveitandann. Costco var ekki aðeins örlátur vinnuveitandi heldur einnig skilvirkt fyrirtæki og hagnaðarhlutfall þess var í samræmi við viðmið matvörusmásölu. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfinu CC BY NC-SA 4.0)

Þriðja ástæða þess að fleiri fyrirtæki spyrja hvað geri starfsfólk í raun ánægt er að starfsfólk virðist meta það enn meira en hollustu að hafa frelsi og ábyrgð til að taka eigin siðferðilegar ákvarðanir. Siðferðilegur gerandi getur greint rétt frá röngu og er reiðubúinn að bera ábyrgð á vali sínu.

Siðferðilegt gerendahæfi krefst þess að fólk meti hvort eigin samviska og siðferðileg viðmið fyrirtækis samræmist. Siðferðilegir gerendur grípa ekki fyrsta atvinnutilboðið heldur kanna hvort yfirlýst gildi fyrirtækisins samræmist þeirra eigin. Um leið viðurkenna þeir að ekkert starf er fullkomið. Jafnvel siðlegustu fyrirtæki gera mistök og jafnvel í spilltustu fyrirtækjum má finna stjórnendur og starfsfólk sem sýnir heilindi (mynd 11.6). Starf sem hentar er því líklega starf þar sem þú getur þroskast eða starf sem breytist með tímanum svo að þú finnir meiri merkingu í því.



Mynd 11.6 Misbeiting valds kemur ef til vill ekki á óvart en hún má ekki teljast „eðlilegur hluti af viðskiptum“. Fyrirtæki eiga að vega saman arðsemi og samfélagslega ábyrgð og leggja sitt af mörkum til að styrkja samfélögin og hverfin þar sem þau starfa. (myndheimild: breytt útgáfa af ljósmynd frá kvennagöngunni í Los Angeles eftir Samantha Sophia/Wikimedia Commons, í almenningseigu)

Þetta snýst ekki um peningana — eða hvað?

Þú gætir valið þér köllun sem veitir lág laun eða litla virðingu en óefnislega umbun, til dæmis starf hjá félagasamtökum, í hjúkrun eða við kennslu. Þú gætir einnig fengið vel launað og öruggt starf sem gerir þig óhamingjusaman eða veitir þér enga lífsfyllingu. Sumt fagfólk upplifir lögfræði, reikningshald eða tannlækningar þannig, en hið sama getur átt við um hvaða starfsgrein sem er. Há laun og virðingarstaða tryggja ekki sálræna eða tilfinningalega umbun, og það er misjafnt eftir fólki hvað veitir hana. Við bestu aðstæður finnur þú vel launaðan starfsferil þar sem þú hjálpar öðrum eða veitir samfélaginu bráðnauðsynlega vöru eða þjónustu. Slíkt starf er þó vandfundið, því flest störf eru ekki sköpuð í þeim tilgangi að veita starfsfólki merkingu eða hamingju. Þegar vinnan veitir merkingu eða hamingju eru það oft aukaáhrif. Raunverulegur tilgangur starfseminnar er að skila hagnaði, því án hans væru engin störf.

Hugleiddu einnig muninn á tilgangi fyrirtækis og tilgangi fólksins sem þar starfar. Markmið þeirra fara sjaldnast að öllu leyti saman, nema ef til vill í fáeinum sprotafyrirtækjum. Jafnvel listafólk, tónlistarfólk og sjálfstætt starfandi fagfólk sem finna mikla merkingu í vinnu sinni verða eins og aðrir fyrir gremju vegna peninga og starfsframa.

Þó hefur verið áætlað að tekjurnar sem þarf til að vera hamingjusamur séu ekki sérlega háar á vestrænan mælikvarða, þótt þær séu vel yfir fátæktarmörkum.[25] Flest erum við einhvers staðar mitt á milli þegar bæði laun og starfsánægja eru metin. Að finna jafnvægi sem hentar þ*ér* er hluti af því að þroskast sem fagmanneskja. Þetta mat gerir þú ekki aðeins einu sinni heldur aftur og aftur á starfsferlinum, í hvert sinn sem þú skiptir um starf. Ákvörðun um að vinna hjá fyrirtæki vegna hlutverks þess, forystu eða menningargilda ætti alltaf að vera meðvituð og byggjast á nægilegri þekkingu á bæði fyrirtækinu og sjálfum þér, jafnvel þótt hún reynist besta ákvörðun lífs þíns. Viðurkenning fyrir framlag á vinnustað, gott samstarfsfólk og stoltið sem fylgir því að veita vandaða vöru eða þjónustu geta keppt við launin um að vera sterkasti innri hvatinn í starfi. Rannsóknir styðja þetta. Sem fagfólk með heilindi þurfum við hvert og eitt að ákveða hversu miklu launin ein og sér skipta við starfsval.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Frekari umfjöllun um tengsl peninga og hamingju er í TEDx-erindinu „Peningar geta keypt hamingju“.

Hlutverk siðlegra æðstu stjórnenda

Þegar þú veltir fyrir þér framtíðarleið sem gæti leitt til stjórnunarstarfa skaltu hafa í huga að starfsfólk lærir ef til vill best siðlega hegðun þegar æðstu stjórnendur og aðrir leiðtogar sýna hana í verki. Þannig móta þeir það sem kalla má „siðferðilegan tón æðstu stjórnenda“. Starfsfólk kann að hafa mótað sér persónulegar siðareglur áður en það gengur til liðs við fyrirtæki. Þegar það sér lykilfólk á vinnustað fylgja siðferðilegum gildum fyrirtækisins í raun er líklegra að það fylgi fordæminu og taki siðferði alvarlega. Fordæmi leiðtoga er sérstaklega mikilvægt á nýjum sviðum á borð við gervigreind, þar sem daglega vakna spurningar um öryggi, hlutdrægni, misnotkun tækni og friðhelgi einkalífs.[26] Siðareglur, þjálfun og kerfi til að tilkynna og fara yfir mál duga ekki ef stjórnendur fylgja þeim hvorki né styðja þau, hversu ítarleg eða vönduð sem þau eru. Þetta eru verkfæri en ekki lausnir. Lausnir verða til þegar leiðtogar nota verkfærin og sýna öðrum hvernig það er gert. Til þess þarf æfingu, endurtekningu og samstarf á öllum stigum fyrirtækisins. Útkoman er menning sem byggist á siðferðilegri ábyrgð og nær um allt fyrirtækið, frá æðstu stjórn til alls starfsfólks.

Jafnvel leiðtogar geta hrasað, eins og ramminn hér á eftir sýnir. Lestu einnig sögur tíu siðlegra leiðtoga í viðaukanum Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun.

DÆMI ÚR RAUNVERULEIKANUM

Regla Swansons nr. 1: Ekki stunda ritstuld

Bill Swanson, fyrrverandi forstjóri varnarmálaverktakans Raytheon, varð þekktur fyrir að gefa út bæklinginn *Swanson's Unwritten Rules of Management*, sem hafði að geyma 33 stuttar lífsreglur um árangur í viðskiptum og dygðugt líf í fyrirtækjaheiminum.[27] Á listanum var meðal annars hin fræga „þjónaregla“, sem segir að dæma megi skapgerð fólks af því hvernig það kemur fram við fólk í lægra settum þjónustustörfum.

Swanson var hylltur sem spekingur nútímaviðskipta og reglur hans sagðar hafa forðað fyrirtækjum á borð við Czar Entertainment og Panera Bread frá slæmum ráðningarákvörðunum.[28] Síðan kom í ljós að hann hafði stundað ritstuld og afritað listann úr mörgum heimildum.[29] Útgáfu bæklingsins var hætt og laun og starfslokakjör Swansons skert.[30] Eins og oft gerist þegar fólk verður uppvíst að siðferðisbresti varð mesta tjónið þó á orðspori hans, þrátt fyrir að öðru leyti glæsilegan 42 ára starfsferil.[31]

Gagnrýnin hugsun

- Kemur þetta mál þér á óvart? Hvers vegna eða hvers vegna ekki?
- Hvaða áhrif telur þú að siðlaus hegðun æðstu stjórnenda hafi á starfsfólk fyrirtækis?

Siðferði skiptir máli, ekki aðeins vegna þess að ósiðleg hegðun leiðir til vanda við reglufylgni eða martraðar í almannatengslum heldur vegna þess að siðleg breytni er lífsmáti en ekki hindrun sem þarf að yfirstíga. Ávinningurinn getur aukist með tímanum: fyrirtækið laðar að sér fleira siðlegt fagfólk og byggir upp orðspor fyrir heiðarleika, heilindi og áreiðanleika. Í alþjóðlegri samkeppni skipta slíkir þættir verulegu máli. Á siðlegum vinnustað eykur starfsánægja hollustu við fyrirtækið og starfsandi batnar þegar starfsfólk og stjórnendur telja sig taka þátt í verkefni sem þau geta verið stolt af. Rekstrarárangur getur batnað á margvíslegan hátt, allt frá meiri hagnaði á hlut til tryggari viðskiptavina og ánægðara starfsfólks.

Skoðum hreinan hagnað tveggja fyrirtækja sem árið 2018 höfðu verið ellefu ár í röð á árlegum lista Ethisphere-stofnunarinnar yfir siðlegustu fyrirtæki heims (https://ethisphere.com). Annað þeirra var United Parcel Service (UPS), stofnað árið 1907, sem skilaði 4,91 milljarði Bandaríkjadala í hreinan hagnað árið 2017. [32] Hitt var Xerox, stofnað árið 1906, sem skilaði 195 milljónum Bandaríkjadala í hreinan hagnað sama ár. [33] Langlífi fyrirtækjanna vekur einnig athygli. Bæði höfðu starfað í meira en öld og voru með starfsemi víða um heim. Til að kanna hvaða traust neytendur bera til þeirra getur þú velt fyrir þér hvaða orðspor þau hafa í þínum augum. Spurðu líka vini og fjölskyldu.

Hollusta starfsfólks, jákvætt vinnuumhverfi og góður fjárhagslegur árangur verða ekki til af tilviljun. Þau eru afrakstur markvissrar vinnu stjórnenda og stjórnarmanna sem móta siðferðilega framtíðarsýn fyrir alla hagsmunaaðila og áætlun um að hrinda henni í framkvæmd. Siðlegur rekstur þarf ekki að vera núllsummuleikur með sigurvegurum og tapendum; hann getur skapað aðstæður þar sem allir njóta ávinnings. Er hægt að hugsa sér eftirsóknarverðara umhverfi fyrir fólk sem er að hefja starfsferil? Að taka þátt í arðbærri og ábyrgri starfsemi sem stuðlar að eigin þroska er allrar þeirrar fyrirhafnar virði sem þarf til að komast þangað.

11

11.4 Að hafa áhrif í viðskiptalífinu

Á hverju byggir þú faglega sjálfsmynd þína? Telur þú að upplýstir eiginhagsmunir vinnuveitanda nægi til að tryggja siðlega hegðun bæði vinnuveitenda og starfsfólks? Eða tekur þú undir að siðferðilegt val hvers einstaklings ráði úrslitum um hvort fyrirtæki okkar, starfsgreinar og menning þjóni öllu mannkyni?[34]

Þótt há laun og þægilegur lífsstíll höfði til margra lætur sönn fagmanneskja ekki löngun til að safna efnislegum gæðum ráða för. Hún fylgir siðareglum og tekur, þegar þess þarf, óeigingjarnar ákvarðanir sem verja almenning og fyrirtæki gegn misgjörðum. Þegar best lætur endurspegla slíkar siðareglur allt sem fjallað hefur verið um í þessari bók: dygðir, skapgerð, skuldbindingu, seiglu og beitingu fagþekkingar og þjálfunar í þágu annarra. Rabbí Hillel, gyðinglegur trúarleiðtogi á fyrstu öld fyrir okkar tímatal, á að hafa orðað þetta svo: „Ef ég stend ekki með sjálfum mér, hver gerir það þá? En ef ég stend aðeins með sjálfum mér, hvað er ég þá? Og ef ekki núna, hvenær þá?“

Oft er sagt að þegar starfsferlinum lýkur skipti hvorki mestu hversu mikla peninga við höfum þénað né hversu hátt við höfum komist í metorðastiga fyrirtækisins. Raunverulegi mælikvarðinn er hvaða áhrif við höfðum: hvort við hjálpuðum öðrum eða létum undan græðgi og ofmetnu. Ofmetna elur á þeirri ranghugmynd að við stöndum yfir lögunum og verðum aldrei gripin. Hún hefur réttlætt margar miskunnarlausar ákvarðanir sem byggðust aðeins á væntum persónulegum ávinningi. Mörg dæmi í þessari bók vekja þá spurningu hvort slík skammtímahugsun gagnist fyrirtækinu í raun. Ofmetna hefur eyðilagt líf fólks og orðið fyrirtækjum að falli. Sum þeirra, til dæmis Enron og Theranos, höfðu áður verið lofuð sem fyrirmyndir skilvirkni og siðferðilegrar forystu.

Að greina gildi þín og hlutverk

Gildin sem við kjósum að virða eru kjarni sjálfsmyndar okkar og fylgja okkur í lífi og starfi. Eins og fram hefur komið ætti starfsferillinn að endurspegla gildi þín, hvort sem þú vinnur hjá fyrirtæki sem rekið er í hagnaðarskyni eða félagasamtökum án hagnaðarsjónarmiða, hjá Wells Fargo Bank eða Læknum án landamæra, alþjóðlegum samtökum sem veita neyðarlæknishjálp. Þú gætir einnig starfað hjá fyrirtæki sem rekið er í hagnaðarskyni og sinnt umfangsmiklu sjálfboðastarfi hjá félagasamtökum, annaðhvort á eigin vegum eða fyrir hönd fyrirtækisins. Hvert sem starfsferillinn leiðir þig skaltu ekki láta aðra, sem meta til dæmis hvorki hollustu né iðjusemi, veikja vel ígrunduð gildi þín. Starfsferillinn er ekki keppni þar sem sá vinnur sem lýkur honum með stærsta verðbréfasafnið eða hraðskreiðustu sæþoturnar; slík verðlaun eru innantóm. Miklu meira er um vert að koma fram við aðra af heilindum og virðingu og eiga að lokum fjölskyldu, vini og samstarfsfólk sem getur borið vitni um reisnina sem einkenndi störf þín. Þegar allt kemur til alls felst sigurinn í heiðvirðu lífi.

Hvernig tryggir þú að persónuleg gildi á borð við heilindi, sanngirni og virðingu séu alltaf höfð að leiðarljósi? Ein góð leið er að skrifa þau niður, raða þeim eftir mikilvægi og móta úr þeim persónulega hlutverkayfirlýsingu. Flest fyrirtæki hafa hlutverkayfirlýsingu og einstaklingar geta einnig sett sér slíka yfirlýsingu. Hún veitir þér leiðsögn, hjálpar þér að halda einbeitingu og leiðrétta mistök. Yfirlýsingin þarf jafnframt að vera sveigjanleg svo hún geti þróast með þér og markmiðum þínum. Persónuleg hlutverkayfirlýsing er ekki staðsetningarkerfi heldur áttaviti sem hjálpar þér að uppgötva hver þú ert og hvað knýr þig áfram (mynd 11.7).



Mynd 11.7 Persónuleg hlutverkayfirlýsing getur hjálpað fagfólki að halda sig við þá stefnu sem það hefur valið. Hún getur orðið siðferðilegur áttaviti í starfi og einkalífi. (myndheimild: breytt útgáfa af nærmynd af hönd sem heldur á áttavita eftir óþekktan höfund/Pixabay, CC0)

Nú skulum við móta persónulegu hlutverkayfirlýsinguna þína. Hún á að endurspegla gildi þín og því skaltu byrja á að greina þau fáu gildi sem skipta þig mestu. Til þess getur þú svarað spurningunum í töflu 11.1. Einnig getur verið gagnlegt að halda dagbók og endurskoða svörin reglulega.

Að greina gildi þín

Tafla 11.1

1. Veldu og skráðu fimm mikilvægustu gildin þín, til dæmis heiðarleika, heilindi, hollustu, sanngirni, sóma eða von.
2. Skráðu næst hvar þú telur þig hafa tileinkað þér hvert gildi, til dæmis í fjölskyldunni, skóla, íþróttaliði, trú- eða lífsskoðunarsamfélagi eða vinnu.
3. Lýstu raunverulegri eða hugsanlegri áskorun sem gæti reynt á hvert gildi. Hafðu lýsinguna eins nákvæma og unnt er.
4. Ákveddu hvaða tiltekna aðgerð styður hvert gildi. Lýstu henni eins nákvæmlega og unnt er.

Nú getur þú fléttað gildin inn í persónulega hlutverkayfirlýsingu, annaðhvort sem stutta frásögn eða aðgerðaáætlun. Til eru ýmis sniðmát (sjá rammann Tengill til frekari fræðslu). Meginatriðið er þó að tengja gildin við markmiðin sem þú hefur sett þér í lífi og starfi. Þú getur til dæmis tilgreint hvaða ávinning þú vilt skapa, fyrir hvaða markað eða markhóp og hvaða niðurstöðu þú vonast til að ná.[35] Hafðu yfirlýsinguna stutta. Markmið Richards Bransons, stofnanda Virgin Group, er að „skemmta [sér] á ferðinni gegnum lífið og læra af mistökum [sínum]“. Denise Morrison, þáverandi forstjóri Campbell Soup, stefndi að því „að vera leiðtogi, lifa lífi í jafnvægi og beita siðferðilegum meginreglum til að hafa veruleg áhrif“.[36]

Þín eigin yfirlýsing gæti verið jafn einföld og „Að hlusta á og veita öðrum innblástur“ eða „Að hafa jákvæð áhrif á alla sem ég hitti“.

TENGILL Á NÁMSEFNI

Í bloggfærslu Andy Andrews, „Ítarleg leiðsögn um að skrifa eigin hlutverkayfirlýsingu“, er frekari umfjöllun um gerð persónulegrar hlutverkayfirlýsingar.

Frekari umfjöllun um sjálfsþekkingu og greiningu gilda er í TEDx-erindinu „Hvernig þú finnur tilgang lífs þíns á fimm mínútum“.

Að láta reyna á gildi þín og hlutverkayfirlýsingu

Fátt reynir jafn mikið á persónuleg gildi og hlutverk og frumkvöðlastarf. Hugmyndir einar duga ekki til að reka sprotafyrirtæki. Fáar tegundir rekstrar kalla jafn mikið á hagnýtar lausnir og skilvirkar aðferðir. Frumkvöðlar byrja oft á að finna vöru eða þjónustu sem erfitt er að nálgast á tilteknum markaði eða er að vísu fáanleg en of dýr eða óáreiðanleg. Síðan er það hlutverk fyrirtækisins sem knýr reksturinn áfram og mótar stefnu hans. Hlutverkið ræður meðal annars því hvaða viðskiptavinir, sem aðrir sinna illa, verða markhópur, hvar höfuðstöðvarnar eru og hvaða samstarfsaðilar, birgjar, starfsfólk og fjármögnun hjálpa fyrirtækinu að komast á legg og vaxa. En hvaðan fær nýtt fyrirtæki hlutverk sitt?

Stofnendur móta hlutverk fyrirtækis út frá eigin sannfæringu, gildum og reynslu, ekki síst þegar um félagasamtök er að ræða. Innblásturinn getur kviknað við að koma auga á óuppfyllta þörf, til dæmis vaxandi eftirspurn eftir matvælum í heiminum. Bertha Jimenez fluttist frá Ekvador og nam verkfræði við New York-háskóla. Í nýju heimaborginni sá hún handverksbrugghús njóta vaxandi vinsælda en jafnframt fleygja miklu magni af byggkorni sem hafði enn næringargildi og enginn kunni að endurnýta. Eftir nokkrar tilraunir datt Jimenez og tveimur vinum hennar, sem einnig voru innflytjendur, í hug að mala mjöl úr korninu. Þannig varð sprotafyrirtækið Rise Products í Queens í New York til. Á vef þess stóð: „Að nýta vannýttar afurðir er framtíð matvæla.“

Rise Products útvegaði bökurum og pastaframleiðendum á staðnum prótein- og trefjaríkt „ofurbyggmjöl“ sem mátti nota í allt frá pitsudeigi til brúnkaka. Fyrirtækið hafði einnig sent Kellogg, Whole Foods og Nestlé vörusýni að beiðni þeirra, auk þekkts matreiðslumanns á Ítalíu. Jimenez og meðstofnendur hennar sögðu: „Til lengri tíma litið getum við fært þessa lausn til landa á borð við heimalönd okkar. Við viljum þróa tækni sem er ekki svo kostnaðarsöm að annað fólk geti ekki nýtt hana.“[37]

Ef við teiknuðum upp tengslin milli gilda stofnenda og hlutverks frumkvöðlafyrirtækisins myndu þau líta einhvern veginn svona út:

persónuleg gildi → persónuleg hlutverkayfirlýsing → hlutverkayfirlýsing frumkvöðlafyrirtækis

Rétt eins og persónuleg hlutverkayfirlýsing getur breyst með tímanum má laga hlutverk fyrirtækis að breyttum aðstæðum, þróun atvinnugreinar og þörfum viðskiptavina. TOMS Shoes var annað frumkvöðlafyrirtæki sem var stofnað til að mæta þörf. Á þeim tíma gaf fyrirtækið skólausu barni eitt par fyrir hvert par sem seldist. Síðar víkkaði TOMS hlutverk sitt

og tók einnig að útvega fólki í þróunarlöndum gleraugu og bæta aðgang þess að hreinu vatni. Fyrirtækið kallaði sig „Eitt fyrir eitt“-fyrirtækið og kynnti loforð stofnandans Blake Mycoskie: „Með hverri vöru sem þú kaupir hjálpar TOMS manneskju í neyð.“[38]

Kjarni málsins er að skýr persónuleg gildi og hlutverkayfirlýsing opna nær ótal leiðir til að móta markmið og ákvarðanir í atvinnulífinu og „gera gott og ná árangri“ á starfsferlinum. Viðskipti byggjast á tengslum. Gæði þeirra ráðast meðal annars af sjálfsvirðingu okkar og umhyggju fyrir öðrum. Auðmýkt styrkir fyrri eiginleikann og hugrekki þann síðari. Að rækta báðar dygðirnar er krefjandi en nauðsynlegt æviverk. Þannig, og ef til vill aðeins þannig, getum við notið mennsku okkar til fulls og náð farsæld í viðskiptum.

Aftanmálsgreinar

1. Pratik Patel, “Applying Virtue Ethics: The Rajat Gupta Case,” Sjö stoða stofnunin um alþjóðafjármál og siðfræði, 11. febrúar 2013. https://sevenpillarsinstitute.org/applying-virtue-ethics-the-rajat-gupta-case/.

2. Anita Raghaven, “For Rajat Gupta, Returning Is a Hard Road,” *New York Times*, 15. ágúst 2017. https://www.nytimes.com/2017/08/15/business/dealbook/rajat-gupta.html; Patricia Hurtado, “Ex-Goldman Director Rajat Gupta Back Home after Prison Stay,” Bloomberg, 19. janúar 2016. https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-19/ex-goldman-director-rajat-gupta-back-home-after-prison-stay.

3. Samuel Clowes Huneke, “Raj Rajaratnam and Insider Trading,” Sjö stoða stofnunin um alþjóðafjármál og siðfræði. https://sevenpillarsinstitute.org/case-studies/raj-rajaratnam-and-insider-trading-2/ (sótt 30. júní 2018).

4. Chelsea Bateman, “General Motors: A Recall Nightmare (2014),” Business Ethics Case Analyses, 23. nóvember 2015. http://businessethicscases.blogspot.com/2015/11/general-motors-recall-nightmare-2014_23.html.

5. Greg DePersio, “How Have Businesses Evolved over Time?” *Investopedia*. https://www.investopedia.com/ask/answers/022615/how-have-business-ethics-evolved-over-time.asp#ixzz5IJV5DK2U (sótt 13. júní 2018).

6. Google. https://www.google.com/about/our-company/ (sótt 29. júní 2018).

7. Ben W. Heinemen, Jr., “The Google Case: When Law and Ethics Collide,” *The Atlantic*, 13. janúar 2010. https://www.theatlantic.com/politics/archive/2010/01/the-google-case-when-law-and-ethics-collide/33438/.

8. Sherisse Pham, “Google Now Has Two Apps in China, but Search Remains Off Limits,” *CNN Tech*, 31. maí 2018. http://money.cnn.com/2018/05/31/technology/google-in-china-files-app/index.html.

9. Ben W. Heinemen, Jr., “The Google Case: When Law and Ethics Collide,” *The Atlantic*, 13. janúar 2010. https://www.theatlantic.com/politics/archive/2010/01/the-google-case-when-law-and-ethics-collide/33438/.

10. Julia Steinberg og Natasha Khan, “It Takes Careful Planning to Scale a Mountain of Cheese,” *Wall Street Journal*, 10. desember 2017. https://www.wsj.com/articles/it-takes-careful-planning-to-scale-a-mountain-of-cheese-1512930205.

11. Julia Steinberg og Natasha Khan, “It Takes Careful Planning to Scale a Mountain of Cheese,” *Wall Street Journal*, 10. desember 2017. https://www.wsj.com/articles/it-takes-careful-planning-to-scale-a-mountain-of-cheese-1512930205.

12. Ellen Wulfhorst, “Work-life Balance Boosts Workplace Ethics: Survey,” Reuters, 16. apríl 2007. https://www.reuters.com/article/us-work/work-life-balance-boosts-workplace-ethics-survey-idUSN1631548120070416 (sótt 20. júní 2018).

13. Walmart, 2017 Annual Report. http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2017/Annual/WMT_2017_AR-(1).pdf (sótt 7. febrúar 2018).

14. Ylan Q. Mui og Michael S. Rosenwald, “Wal-Mart’s New Tack: Show ’Em the Payoff,” *Washington Post*, 12. september 2007. http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/09/12/AR2007091202513.html?hpid=moreheadlines.

15. Maria Halkias, “Wal-Mart CEO Thinks No One Should Pay $99 for Free Shipping,” *Dallas Morning News*, 2. júní 2017. https://www.dallasnews.com/business/retail/2017/06/02/wal-marts-a-giant-orange-machine-is-part-of-wal-marts-online-strategy.

16. Hayley Peterson, “Meet the Average Wal-Mart Shopper,” *Business Insider*, 18. september 2014. http://www.businessinsider.com/meet-the-average-wal-mart-shopper-2014-9.

17. Timothy Jordan, “The Good, The Bad, and Wal-Mart,” Samtökin Sanngirni á vinnustað. https://www.workplacefairness.org/reports/good-bad-wal-mart/wal-mart.php (sótt 8. febrúar 2018).

18. Krissy Clark, “Save Money. Live Better,” *Slate*, 2. apríl 2014. http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2014/04/walmart_employees_on_food_stamps_their_wages_aren_t_enough_to_get_by.html.

19. Rob Wile, “The Walmart Heirs Just Made $12.7 Billion in One Day,” *Time*, 17. nóvember 2017. http://time.com/money/5029034/walmart-fortune-heirs-12-7-billion-in-one-day/.

20. Darrell Brown, “Ethics and Professionalism in the Workplace,” *Indianapolis Recorder*, 15. september 2016. http://www.indianapolisrecorder.com/business/article_36d05298-7b96-11e6-8226-033c365dab07.html.

21. Mathew Jenkin, “Millennials Want to Work for Employers Committed to Values and Ethics,” *The Guardian*, 5. maí 2015. https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/may/05/millennials-employment-employers-values-ethics-jobs.

22. “Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce,” Bandarísku mannauðsstjórnunarsamtökin. https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-

forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf (sótt 10. febrúar 2018).

23. "Employee Job Satisfaction and Engagement: Revitalizing a Changing Workforce," Bandarísku mannauðsstjórnunarsamtökin. https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf (sótt 10. febrúar 2018).

24. Kirk O. Hanson, *The Six Ethical Dilemmas Every Professional Faces*. (Waltham, MA: Bentley-háskóli, Miðstöð viðskiptasiðfræði, 3. febrúar 2014). https://www.bentley.edu/sites/www.bentley.edu.centers/files/2014/10/22/Hanson%20VERIZON%20Monograph_2014-10%20Final%20%281%29.pdf (sótt 21. júní 2018).

25. Jill Suttie, "How Does Valuing Money Affect Your Happiness?" *Greater Good Magazine*, 30. október 2017. https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_does_valuing_money_affect_your_happiness.

26. Richard Nieva og Sean Hollister, "Read Google's AI Ethics Memo: 'We Are Not Developing AI for Use in Weapons,'" Cnet.com, 7. júní 2018. https://www.cnet.com/news/read-googles-ai-ethics-memo-we-are-not-developing-ai-for-use-in-weapons/.

27. William H. Swanson, *Swanson's Unwritten Rules of Management* (Waltham, MA: Raytheon, 2005).

28. Del Jones, "CEOs Say How You Treat a Waiter Can Predict a Lot about Character," *USA Today*, 14. apríl 2006. http://www.ign.com/boards/threads/ceos-say-how-you-treat-a-waiter-can-predict-a-lot-about-character.115174051/ (sótt 15. febrúar 2018).

29. Tom Ehrenfeld, "The Rewritten Rules of Management," 2–3. https://changethis.com/manifesto/23.RewrittenRules/pdf/23.RewrittenRules.pdf (sótt 15. febrúar 2018).

30. Tom Ehrenfeld, "The Rewritten Rules of Management," 3. https://changethis.com/manifesto/23.RewrittenRules/pdf/23.RewrittenRules.pdf (sótt 15. febrúar 2018).

31. "Bill Swanson: Biography," Raytheon. https://www.raytheon.com/rtnwcm/groups/public/documents/profile/bio_swanson.pdf (sótt 16. febrúar 2018).

32. "UPS Growth Accelerates in 2017," 1. febrúar 2018. https://globenewswire.com/news-release/2018/02/01/1329929/0/en/UPS-Growth-Accelerates-In-2017.html.

33. "Xerox Corporation Form 10-K," skýrsla til Verðbréfaeftirlits Bandaríkjanna. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/108772/000010877218000012/xrx-123117x10xk.htm.

34. Kirk O. Hanson, *The Six Ethical Dilemmas Every Professional Faces*, Bentley-háskóli: Miðstöð viðskiptasiðfræði, 3. febrúar 2014. https://www.bentley.edu/sites/www.bentley.edu.centers/files/2014/10/22/Hanson%20VERIZON%20Monograph_2014-10%20Final%20%281%29.pdf (sótt 21. júní 2018).

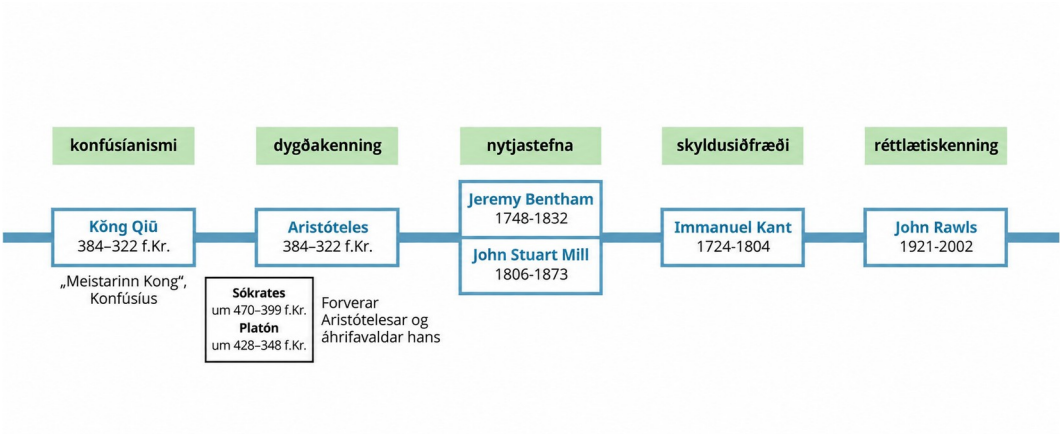
35. Jessica Stillman, "Here Are the Personal Mission Statements of Musk, Branson, and Oprah (Plus 7 Questions to Write Your Own)," *Inc.*, 29. maí 2018. https://www.inc.com/jessica-stillman/how-to-write-your-own-personal-mission-statement-7-questions.html.

36. Drew Hendricks, "Personal Mission Statement of 13 CEOs and Lessons You Need to Learn," *Forbes*, 10. nóvember 2014. https://www.forbes.com/sites/drewhendricks/2014/11/10/personal-mission-statement-of-14-ceos-and-lessons-you-need-to-learn/#1e7644621e5e.

37. Larissa Zimberoff, "From Brewery to Bakery: A Flour That Fights Waste," *New York Times*, 25. júní 2018. https://www.nytimes.com/2018/06/25/dining/brewery-grain-flour-recycling.html. Rise Products. http://www.riseproducts.co/ (sótt 1. júlí 2018).

38. TOMS. https://www.toms.com/ (sótt 1. júlí 2018).

Viðauki A Ævi siðfræðinga



Siðfræðileg álitaefni hafa um aldir verið viðfangsefni merkra hugsuða víða um heim. Hér eru nöfn og æviár nokkurra þeirra. (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfi CC BY-NC-SA 4.0)

Siðfræði Aristótelesar: dygðakenning

Aristóteles, 384 f.o.t.–322 f.o.t.

Aristóteles (384 f.o.t.–322 f.o.t.) var nemandi Platóns, sem hafði sjálfur numið hjá Sókratesi, einum af frumkvöðlum vestrænnar heimspeki. Aristóteles dvaldi um tuttugu ár við Akademíu Platóns í Aþenu, fyrst sem nemandi og síðar sem samstarfsmaður. Seinna varð hann kennari Alexanders unga frá Makedóníu, sem síðar var nefndur Alexander mikli.[i]

[i] Fjölskylda Aristótelesar var ættuð úr héraði í norðurhluta Grikklands sem lá að Makedóníu fornaldar. Níkomakkos, faðir Aristótelesar, hafði einnig kennt Filippusi II Makedóníukonungi, föður Alexanders.

Aristóteles sneri að lokum aftur til Aþenu og stofnaði þar eigin skóla, Lykeion. Þar stundaði hann umfangsmiklar rannsóknir og kenndi heimspeki, stjórnmálafræði, náttúruvísindi og félagsvísindi. Líkt og flestir gríska hugsuðir fornaldar taldi hann allar fræðigreinar tengjast innbyrðis. Þeir greindu mun síður en nú tíðkast skarpt á milli fræðasviða.

Meginrit Aristótelesar um siðfræði, Siðfræði Níkomakkosar, var tileinkað annaðhvort föður hans eða syni; báðir hétu Níkomakkos, algengt nafn í fjölskyldunni. Í Siðfræðinni setti Aristóteles fram kjarna dygðakenningarinnar. Hann taldi að fólk þyrfti að æfa siðferðilega breytni frá unga aldri til að verða siðlegt. Platón hafði haldið því fram að siðlaust fólk skorti einfaldlega menntun í siðfræði og Aristóteles taldi að sama skapi að stöðug þjálfun væri besta leiðin til að móta siðlegt fólk. Hann taldi að drengir sem lærðu að breyta rétt í smávægilegum málum myndu sjálfkrafa gera það í öllum málum á fullorðinsárum. Ólíkt Platóni takmarkaði

Aristóteles þó menntun við karla. Með réttu má spyrja hvort þessir tveir heimspekingar hafi haft rétt fyrir sér.

Í *Siðfræðinni* kynnti Aristóteles hugmyndina um meðalhóf, eða hinn gullna meðalveg. Hann taldi hverja dygð liggja einhvers staðar milli tveggja lasta: skorts og óhófs. Hægt er með öðrum orðum að sýna bæði of lítið og of mikið af því sem annars er gott. Vandinn er, líkt og í sögunni um Gullbrá, að finna hæfilegt magn. Rétta jafnvægið liggur þó ekki endilega mitt á milli öfganna. Meðalhófið er breytilegt og staða þess milli skorts og óhófs ræðst af þeirri dygð sem um er að ræða. Hugrekki er dæmi um þetta (mynd A2). Að mati Aristótelesar lá það nær fífldirfsku eða ofdirfsku en hugleysi. Það þýðir ekki að fífldirfska sé minni löstur en hugleysi, aðeins að hugrekki liggi nær henni.



Mynd A2 (myndheimild: höfundarréttur Rice-háskóla, OpenStax, samkvæmt leyfi CC BY-NC-SA 4.0)

Hvað taldi Aristóteles þá til dygða? Auk hugrekkis nefndi hann visku, góðvild, kærleika, fegurð, heiðarleika og réttlæti. Þær samsvara að mestu dygðunum sem Platón boðaði.

Aristóteles fjallaði einnig um eudaimonia, eða farsæld. Í klassískri merkingu sameinar hún hamingju og gæsku í fullkomnu jafnvægi. Fólk öðlast farsæld bæði innra með sér og í samskiptum við heiminn þegar það breytir dygðuglega og helgar líf sitt skynsamlegri hugsun og íhugun. Aristóteles taldi skynsamlega hugsun vera athöfn hins guðlega og því við hæfi að karlar líktu eftir henni.

Siðfræði Benthams og Mills: nytjastefna

Jeremy Bentham, 1748–1832

John Stuart Mill, 1806–1873

Jeremy Bentham var lögmaður. Undir lok átjándu aldar varð hann það sem nú yrði kallað ráðgjafi breska þingsins. Honum var falið að þróa aðferð sem þingmenn gætu notað til að meta gildi lagafrumvarpa. Hann studdist við latneska orðið util — nytsemi, gagnsemi eða hamingja — og reiknaði út hversu margar nytjaeiningar hvert frumvarp gæti skapað. Þannig fékk væntanleg löggjöf tölulegt mat: frumvörp sem sköpuðu fleiri nytjaeiningar fengu hærri einkunn en þau sem sköpuðu færri.

Nytjastefna nútímans byggir á sömu meginreglu en beitir henni á mun fleiri sviðum en lagasetningu einni. Við siðferðilegt val ber samkvæmt henni að velja þá athöfn sem skapar mesta hamingju fyrir sem flesta. Val telst siðferðilegt ef samanlögð gæði, hamingja eða nytsemi vega þyngra en illska, skaði eða óhamingja. Ef hið illa vegur þyngra telst valið siðlaust. Þar sem matið ræðst af afleiðingum ákvarðana er nytjastefna ein tegund afleiðingahyggju.

Bentham setti stóran hluta kenningar sinnar fram í Inngangi að meginreglum siðferðis og lagasetningar (1789). Þar lagði hann til sældarreikninginn — heitið er dregið af gríska orðinu hedone, ánægja — sem aðferð til að bera saman þá ánægju og þann sársauka sem ólíkir siðferðilegir valkostir gætu valdið.

Skoski lögmaðurinn James Mill (1773–1836) varð ötull stuðningsmaður og samstarfsmaður Benthams og hjálpaði honum að breiða út nytjastefnu sem stjórnmálaheimspeki. Þegar John Stuart, sonur Mills, fæddist varð hinn barnlausi Bentham guðfaðir hans. Bentham og eldri Mill sömdu saman námskrá fyrir heimanám drengsins, en slíkt fyrirkomulag var ekki óalgengt í byrjun nítjándu aldar. John Stuart var augljóslega undrabarn og hóf ungur nám í grísku, latínu, hagfræði og æðri stærðfræði.

Bentham gaf sérkennileg fyrirmæli um meðferð líkama síns eftir dauðann. Lík til kennslu á sjúkrahúsum voru fágæt og skorturinn hafði ýtt undir tíð grafarrán. Hann kvað því á um að skurðlæknar skyldu kryfja líkama hans til að kenna nemendum sínum, að vinum hans viðstöddum. Að því loknu skyldi líkaminn saumaður saman, klæddur fötum hans og hafður til sýnis um ókomna tíð í UCL-háskóla í Lundúnum, þá nýjum skóla sem hann hafði styrkt. Samkvæmt lýsingunni við útgáfu bókarinnar sat lík Benthams í glerskáp á stjórnarfundum skólans, með vaxhöfuð í stað hins upprunalega múmíugerða höfuðs, í samræmi við erfðaskrá hans.

Þegar John Stuart Mill komst til fullorðinsára varð hann leiðtogi annarrar kynslóðar nytjastefnumanna. Á einu mikilvægu sviði vék hann þó frá kenningu leiðbeinanda síns. Hann greindi ánægju í æðri og lægri stig og lagði til aðferð til að flokka einstakar tegundir hennar. Bentham taldi slíka röðun huglæga og hafnaði því að ein tegund ánægju gæti verið hlutlægt verðmætari en önnur. Yngri Mill taldi hins vegar að álit menntaðs fólks gæti skorið úr um hvaða ánægja væri æðri. Sú ánægja sem þessi útvaldi hópur mat mest væri þá æðst, en sú sem hann mat minnst væri lægst.

Mill beitti nytjastefnunni einnig á stjórnmál og lagði þannig grunn að frjálshyggju sem stjórnmálahreyfingu. Hann notaði hugtakið ekki sjálfur og myndi líklega hafa hafnað því að vera kallaður frjálshyggjumaður í nútímaskilningi. Engu að síður setti hann fram margar meginreglur sem frjálshyggjufólk metur mikils. Í mikilvægasta riti sínu um stjórnmálafrelsi, *Frelsinu* (1859), kynnti hann skaðaregluna. Samkvæmt henni má ekki svipta einstakling frelsi til að haga lífi sínu eins og hann kýs, jafnvel með sjálfsskaðandi hætti, svo lengi sem athafnir hans valda öðrum ekki *líkamlegum* skaða. ii

ii

ii Skaðaregla Mills takmarkaðist við líkamlegan skaða og tók ekki mið af raunverulegu sálrænu tjóni. Hún gerði ekki ráð fyrir því sem síðar var nefnt „sársauki og þjáningar“ í lögum. Mill til varnar má nefna að þetta lagahugtak varð til á tuttugustu öld og hefði notið lítils trúverðugleika meðal samtímamanna hans.

Samkvæmt Mill megum við reyna að sannfæra manneskju með áfengisvanda um að hætta að drekka og færa henni bestu rök okkar fyrir því að drykkjan sé röng og skaðleg. Hann kallaði slíka viðleitni „áminningu“. Haldi manneskjan samt áfram óhóflegri drykkju ætti ríkisvaldið ekki að hindra hana með valdi, nema drykkjan valdi öðrum líkamlegum skaða. Heimfæra má regluna á lög um hjálmanotkun bifhjólafólks. Mill myndi telja að jafnvel þótt sýna mætti fram á að hjálmar drægju úr meiðslum ætti bifhjólafólk að mega sleppa notkun þeirra ef það kysi svo.

Nytjastefna skiptir enn máli vegna þess að mörg okkar hugsa á nytjastefnulegan hátt þegar við stöndum frammi fyrir siðferðilegu vali, jafnvel þótt við teljum okkur ekki nytjastefnufólk. Hún hefur einnig haft áhrif á nýjar kynslóðir heimspekinga og siðfræðinga.

A

Þar má nefna Ástralann Peter Singer, sem veitti nútímahreyfingu um réttindi dýra innblástur og starfaði við Princeton-háskóla þegar bókin var samin.

Ein áhrifamesta gagnrýnin á nytjastefnu er að hún meti athafnir ekki sem góðar eða illar í sjálfu sér heldur aðeins eftir afleiðingum þeirra. Ef sýna mætti fram á að fyrirhuguð lög sveitarfélags, fylkis eða alríkis þjónuðu skilgreindum hagsmunum meirihlutans á kostnað minnihlutans gæti nytjastefnan talið lögin góð og siðferðileg. Kenningin virðist því veita takmarkaða vörn gegn ofríki meirihlutans. Margir gagnrýnendur hafa bent á þennan veikleika. Smásagan „Those Who Walk Away from Omelas“ eftir bandaríska rithöfundinn Ursulu K. Le Guin (1929–2018) lýsir vandanum með áhrifamiklum hætti.

Siðfræði Kants: skyldusiðfræði

Immanuel Kant, 1724–1804

Kant kenndi um árabil heimspeki við háskólann í Königsberg í Prússlandi (nú Kaliningrad í Rússlandi). Hann varð langlífur á mælikvarða átjándu aldar en fór þó aldrei langt frá fæðingarborg sinni.

Foreldrar Kants tilheyrðu strangri hreyfingu innan lútherskunnar sem nefndist píetismi og hann var trúaður kristinn maður alla ævi. Þótt trúarbrögð komi aðeins stöku sinnum fyrir í skrifum hans verður stuðningur hans við skyldusiðfræði ekki skilinn til fulls án hliðsjónar af trúnni. Hjá Kant tengdust trúarbrögð og siðfræði náið og hugmyndin um Guð myndaði grunninn að siðferðishugsun hans.

Kant kvæntist aldrei en var samkvæmt frásögnum samtímamanna alls enginn drungalegur einfari. Hann naut greinilega vinsælda meðal samstarfsfólks og nemenda og sat oft með þeim að mat og drykk á kvöldin. Hann hélt gjarnan samkomur á heimili sínu og gegndi stjórnunarstarfi við háskólann. Kant var jafnframt mjög fastheldinn á venjur. Gönguferðir hans um hverfið við háskólasvæðið voru svo reglulegar að íbúar gátu ráðið stund dagsins af því hvenær hann gekk fram hjá dyrum þeirra eða gluggum.

Heitið skyldusiðfræði er dregið af gríska orðinu deon — skylda, skuldbinding eða boð. Kenningin stendur í skarpri andstöðu við nytjastefnu vegna þess að afleiðingar ákvörðunar ráða ekki siðferðilegu gildi hennar. Það sem skiptir máli er hvers vegna manneskja breytir eins og hún gerir. Athöfn getur haft góðar afleiðingar en samt verið siðlaus ef hvatirnar eru rangar. Á hinn bóginn getur athöfn haft hörmulegar afleiðingar en samt talist siðferðileg ef hún sprettur af réttum vilja.

Skyldusiðfræði metur ekki aðeins athafnir óháð afleiðingum heldur hafnar einnig aðstæðuhyggju. Athöfn er annaðhvort rétt eða röng, alltaf og alls staðar; aðstæður breyta því ekki. Þekktasta dæmið er um axarmorðingja sem leitar að fyrirhuguðu fórnarlambi sínu og spyr hvar það sé að finna. Samkvæmt röksemd Kants má ekki ljúga, jafnvel við þessar skelfilegu aðstæður, til að bjarga lífi saklausrar manneskju. Með kröfunni um að alltaf yrði að segja satt var Kant ekki að gera lítið úr gildi mannslífsins. Hann taldi sannsögli fremur til þeirra friðhelgu meginreglna sem samfélag og siðferði hvíla á. Lygi, jafnvel til að verja líf, græfi undan þessari grunnstoð. Kant vissi að dæmið myndi sæta gagnrýni en valdi það af ásettu ráði til að sýna hve ófrávíkjanlega hann taldi sumar athafnareglur gilda.

Þekktasti þáttur siðfræði Kants er ef til vill hið skilyrðislausa skylduboð, sem hann setti fram í Grundvelli að frumspeki siðlegrar breytni árið 1785. Heitið þýðir einfaldlega að sumt

beri alltaf að gera og að sum viðmið, svo sem sannsögli, gildi undantekningarlaust. Kant setti skylduboðið fram með tveimur formúlum sem hann taldi jafngildar. Samkvæmt þeirri fyrri má siðferðilegur gerandi — manneskja gædd skynsemi og, samkvæmt trú Kants, sál frá Guði — aðeins fylgja reglu sem hann gæti jafnframt viljað að allir aðrir fylgdu. Enginn getur því talið sig svo sérstakan að hann eigi rétt á forréttindum sem öðrum eru ekki veitt. Samkvæmt síðari formúlunni ber að koma fram við aðra sem markmið í sjálfum sér en aldrei aðeins sem tæki að eigin markmiðum. Við megum því ekki nota fólk sem þrep á leið að eigin ávinningi án þess að virða sjálfstætt gildi þess.

Þótt nytjastefna njóti viðvarandi vinsælda sem siðfræðikerfi á skyldusiðfræði líklega enn dýpri rætur í siðferðisvitund okkar. Ein vísbending um það er að flest teljum við hvatir fólks skipta máli þegar siðferðilegt gildi athafna þess er metið. Þekkt bókmenntadæmi er Vesalingarnir eftir Victor Hugo. Aðalpersónan Jean Valjean er hundelt vegna þess að hann stal brauði handa sveltandi fjölskyldu sinni. Samkvæmt siðferðilegu mati Hugos — og flestra lesenda — var verknaður Valjeans ekki ámælisverður, þótt hann bryti lög. Harmleikur lífs hans felst í því að hann þarf að verja stórum hluta ævinnar á flótta undan hinum þrautseiga lögreglufulltrúa Javert.

Skyldusiðfræði á sér gagnrýnendur eins og önnur siðfræðikerfi. Þeir beina einkum sjónum að ósveigjanlegu banni hennar við tilteknum athöfnum, svo sem lygi, jafnvel þegar bjarga mætti lífi. Kenningin hefur engu að síður áfram veitt hópi heimspekinga innblástur. Á tuttugustu öld voru breski siðfræðingurinn W. D. Ross (1877–1971) og bandarískí stjórnspekingurinn John Rawls (1921–2002) áberandi fulltrúar hennar. Fylgjendur skyldusiðfræði meta gjarnan ríka áherslu hennar á sóma, hlutlæg gildi og kröfuna um að komið sé fram við allt fólk af reisn og virðingu.

Siðfræði Johns Rawls: réttlætiskenning

John Rawls, 1921–2002

Þótt Rawls teldi sig nytjastefnumann viðurkenndi hann að siðferðisheimspeki hans stæði einnig í mikilli skuld við hefð samfélagssáttmálans, sem John Locke og David Hume höfðu meðal annarra mótað á síðari öldum. Í kenningu Rawls má jafnframt greina áhrif skyldusiðfræði. Hann taldi að stjórnmálafrelsi og efnislegum gæðum bæri að dreifa eins víða og af eins miklum jöfnuði og kostur væri, einfaldlega vegna þess að það væri siðferðilega rétt.

Stjórnspeki Rawls var greinilega mótuð af bandarísku samhengi, ekki síst í áherslu hans á stjórnmálafrelsi. Sú áhersla sýnir jafnframt áhrif frá nytjastefnu Johns Stuarts Mill, leiðtoga annarrar kynslóðar nytjastefnumanna. Þau áhrif skýra hvers vegna Rawls sagðist í grunninn vera nytjastefnumaður.

Hver sem áhrifin á hugsun Rawls voru varð hann einn merkasti stjórnspekingur Bandaríkjanna og líklega einn áhrifamesti siðfræðingur Vesturlanda síðari alda. Hann nefndi kenningu sína „réttlæti sem sanngirni“ og þróaði hana nær alla ævi. Hún birtist formlega árið 1971 í Kenningu um réttlæti, meira en 550 blaðsíðna riti. Frumdrög að bókinni höfðu þó gengið milli heimspekinga frá síðari hluta sjötta áratugar tuttugustu aldar.

Að mati Rawls varð sanngjarnt samfélag að hvíla á tveimur grundvallarreglum réttlætis. Samkvæmt þeirri fyrri skyldi „hver manneskja eiga jafnan rétt á víðtækasta grunnfrelsi sem samrýmist sams konar frelsi annarra“. Til þessa frelsis töldust hefðbundin réttindi á borð við

A

hugsana- og málfrelsi, kosningarétt, réttláta málsmeðferð við sakamál og eignarhald á tilteknum persónulegum munum sem ríkið mætti ekki gera upptæka. Fáir álitsgjafar hafa gagnrýnt þessa meginreglu.

Seinni meginreglan hefur hins vegar sætt harðri gagnrýni. Hún skiptist í tvo hluta. Í fyrsta lagi er félagslegur og efnahagslegur ójöfnuður aðeins réttlætanlegur ef hann gagnast verst setta fólkinu í samfélaginu mest. Rawls nefndi þetta jafnaðarlögmálið. Í öðru lagi skulu valdastöður og embætti standa öllu hæfu fólki raunverulega til boða. Þetta nefndi hann sanngjarnan jöfnuð tækifæra. Auk þess verða menntunin og þjálfunin sem þarf til að öðlast slíkar stöður að vera öllum aðgengilegar.

Í reynd mælti Rawls fyrir því að öllum yrði tryggður lágmarksaðgangur að efnislegum gæðum og þjónustu, óháð arfi eða starfi. Kenningin hefur valdið miklum deilum. Margir hafa tekið undir það sem þeir kalla jafnaðarsjónarmið Rawls um eignarhald. Aðrir telja hann líta fram hjá ótakmörkuðum rétti til séreignar sem byggist á eigin vinnuframlagi eða fjölskylduarfi. Hreinræktaðir marxistar hafa hins vegar hafnað meginreglunni fyrir að ganga ekki nógu langt; hún tryggi ekki að stórar eignir og framleiðslutækin færist úr höndum auðræðismanna.

Hvernig gæti samfélag færst nær réttlæti sem sanngirni? Rawls lagði til hugsunartilraun. Við skyldum ímynda okkur að fyrir fæðingu værum við í því sem hann nefndi upphafsstöðu. Við vissum að við myndum fæðast en ekki kyn okkar, kynþátt, efnahagsstöðu, þjóðerni, greind, heilsu eða fjölskylduaðstæður. Við slíkar aðstæður myndum við tryggja að báðar réttlætisreglurnar yrðu virtar. Þar sem enginn gæti séð fyrir stöðu sína eftir fæðingu vildi enginn eiga á hættu að fæðast inn í fátækt eða harðstjórn.

Í upphafsstöðunni hylur „hula vanþekkingar“ allar upplýsingar um þær aðstæður sem bíða okkar eftir fæðingu. Við myndum því ekki samþykkja kerfi sem gæti dæmt okkur til pólitískrar kúgunar eða efnislegrar fátæktar. Eiginhagsmunir myndu hvetja hvert okkar til að krefjast þess að lágmarksréttindi og efnisleg grunnlífsgæði væru fæðingarréttur allra.

Við getum auðvitað ekki snúið aftur til ástandsins fyrir fæðingu og samið fyrir fram um skipulag samfélagsins. Við getum hins vegar sett okkur í spor fólks í upphafsstöðunni og byggt samfélagið meðvitað á þeirri sanngirni sem af henni leiðir.

Er raunhæft, í ljósi mannlegs eðlis og eigingirni, að ætlast til sameiginlegs átaks við að skapa það samfélagsskipulag sem réttlæti sem sanngirni krefst? Ef til vill ekki. Rawls fylgdi þó fordæmi Platóns, sem lýsti fullkominni pólis, eða borgríki, í Ríkinu. Platón byggði þar á fegurð og visku Aþenu síns tíma en ímyndaði sér samfélag laust við annmarka hennar. Hann vissi að um hugsjón var að ræða en taldi að jafnvel tilraunin til að nálgast hana gæti skapað ómælanleg gæði.

Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun

Dan Bane, stjórnarformaður og forstjóri Trader Joe's

Trader Joe's varð til í Pasadena í Kaliforníu og siðlegir og sjálfbærir viðskiptahættir hafa lengi einkennt vörumerkið. Í upphafi, þegar fyrirtækið rak aðeins litla nærverslun undir heitinu Pronto Markets, ákvað stofnandinn Joe Coulombe að miða laun starfsfólks við miðgildi fjölskyldutekna í Kaliforníu. Hann vildi ekki misnota starfsfólkið eins og hann taldi stórar nærverslanakeðjur gera á þeim tíma. i Eftir að Coulombe las um yfirvofandi umhverfisógnir árið 1970 breytti hann verslununum þannig að þær legðu meiri áherslu á heilsu og umhverfi. Árið 1977 tók hin vaxandi matvörukeðja að selja margnota strigapoka merkta slagorðinu „Bjargaðu tré" og hvatti þannig til umhverfisvænni innkaupa. ii

i

Beth Kowitt, "Meet the Original Joe," *Fortune*, 23. ágúst 2010, http://fortune.com/2010/08/23/meet-the-original-joe/.

ii

"Our Story: Timeline," Trader Joe's, https://www.traderjoes.com/our-story/timeline (sótt 6. júlí 2018).

Siðferðilegu meginreglurnar urðu óaðskiljanlegur og auðþekkjanlegur hluti vörumerkis Trader Joe's, rétt eins og plasthumrarnir í verslununum og havaískyrtur starfsfólksins. Þegar bókin var samin rak keðjan meira en fjögur hundruð verslanir í Bandaríkjunum. Hún sérhæfði sig í hágæðaostum, vínum og lífrænum matvælum á hóflegu verði og var talin fyrirmynd siðlegra viðskiptahátta í matvörugeiranum.

Joe Coulombe, hinn upprunalegi Trader Joe, hafði fyrir löngu lagt havaískyrtuna á hilluna og látið af stjórn fyrirtækisins þegar bókin var samin. Dan Bane hafði þá gegnt forstjórastöðu Trader Joe's frá árinu 2001 og staðið vörð um þau siðferðilegu gildi sem mótuð voru áratugum fyrr. Hluti af leiðtogastíl hans var að vinna reglulega í verslunum keðjunnar og eiga þar bein samskipti við viðskiptavini og starfsfólk. Hann lýsti skipulagi Trader Joe's sem öfugum pýramída þar sem forstjórinn sæti neðst en hinn fjölmenni hópur starfsfólks og viðskiptavina efst. Hann leit fremur á sig sem hljómsveitarstjóra en einræðisherra sem hrópaði fyrirmæli til undirmanna.iii

iii

"The Gathering (Oct. 2013) with Dan Bane," Claremont Lincoln-háskóli, https://www.youtube.com/watch?v=CxUjovZDMbc (sótt 6. júlí 2018).

Undir stjórn Bane byggði Trader Joe's á sjö kjarnagildum: að sýna heilindi, einbeita sér að vörunum, skapa eftirminnilega upplifun fyrir viðskiptavini, hafna óþarfa skrifræði, leitast stöðugt við að bæta sig, líta á verslunina sem vörumerkið og starfa í senn sem landsfyrirtæki

og hverfisverslun.iv Kjarnagildin voru Bane og fyrirtækinu leiðarljós. Hann taldi hlutverk sitt felast í að „tryggja að við fylgjum þessum [gildum] og höfum þau stöðugt í hávegum“.v

iv

Anthony Molaro, “The Trader Joe’s Way for Libraries (a Manifesto Part III),” 27. nóvember 2013, https://informationactivist.com/2013/11/27/the-trader-joes-way-for-libraries-a-manifesto-part-iii/

v

“The Gathering (Oct. 2013) with Dan Bane,” Claremont Lincoln-háskóli, https://www.youtube.com/watch?v=CxUjovZDMbc (sótt 6. júlí 2018).

Í samræmi við þessi gildi lagði Trader Joe’s áherslu á náið eftirlit með aðfangakeðjunni. Árið 2010 gagnrýndu umhverfisverndarsamtök fyrirtækið harðlega fyrir sölu á sjávarfangi sem aflað hafði verið með umhverfisskaðlegum hætti. Bane tók gagnrýnina alvarlega og hét úrbótum. Í kjölfarið sendi fyrirtækið innkaupafólk á framleiðslustaði varanna sem það seldi. Bane vildi ganga úr skugga um að birgjar beittu aðferðum sem samræmdust áherslum Trader Joe’s á sjálfbærni í umhverfis- og vinnumálum.vi Bane hóf jafnframt samstarf við Greenpeace til að gera vöruúrval verslananna eins umhverfisvænt og kostur var.vii

vi

“The Gathering (Oct. 2013) with Dan Bane,” Claremont Lincoln-háskóli, https://www.youtube.com/watch?v=CxUjovZDMbc (sótt 6. júlí 2018).

vii

Jim Lichtman, “2016 – Over Already?,” It’s Ethics, Stupid!, 31. desember 2016, https://ethicsstupid.com/accountability/2016-over-already/ (sótt 6. júlí 2018).

- Frekari umfjöllun er í myndbandi þar sem Dan Bane ræðir siðferðilega afstöðu sína sem forstjóri Trader Joe’s.

Mary T. Barra, stjórnarformaður og forstjóri General Motors

Mary T. Barra ólst upp í Michigan í fjölskyldu sem tengdist General Motors (GM). Faðir hennar starfaði hjá Pontiac-deild GM í nær fjóra áratugi og eitt fyrsta starf hennar sjálfrar var í verksmiðju GM, þar sem hún skoðaði bretti og vélarhlífar bíla sem komu af færibandinu. Þá var hún aðeins átján ára.

Eftir að hafa lokið prófi í rafmagnsverkfræði frá Tækniskóla General Motors (nú Kettering-háskóla) í Flint í Michigan sneri hún aftur til fyrirtækisins og starfaði sem verkfræðingur við nýjan tveggja sæta sportbíl Pontiac, Fiero. Eftir nokkur ár í verkfræðistarfi sendi GM hana með námsstyrk til Stanford-háskóla, þar sem hún lauk meistaraprófi í viðskiptafræði. Síðan vann hún sig upp metorðastigann í ýmsum störfum þar til hún var ráðin forstjóri General Motors Company árið 2014 og varð fyrst kvenna til að gegna slíku embætti hjá stórum alþjóðlegum bílaframleiðanda. viii

viii

Max Nisen, “How Mary Barra Went from Inspecting Fender Panels to GM’s First Female CEO,” *Business Insider*, 10. desember 2013, http://www.businessinsider.com/mary-barra-gm-ceo-career-bio-2013-12.

Þegar Barra tók við stjórn fyrirtækisins höfðu áhrif og virðing þessa áður ráðandi bílaframleiðanda dvínað verulega. Heimskreppan lék fyrirtækið, sem þegar átti í erfiðleikum, afar grátt. Það neyddist til að leita gjaldþrotaverndar og ríkisaðstoðar og gekk jafnframt í gegnum sársaukafullan niðurskurð. Meðal annars var Pontiac-deildin, þar sem Barra hafði starfað sem ungur verkfræðingur, lögð niður.

Aðeins fáeinum árum síðar hafði GM tekist að snúa vörn í sókn. Þegar bókin var samin stóð fyrirtækið traustum fótum, átti milljarða í handbæru fé og skilaði milljarðahagnaði. Þennan viðsnúning mátti að miklu leyti rekja til viðleitni Barra til að umbreyta hinu alræmda, stóra og þunglamalega skrifræði GM, ásamt áherslu hennar á ólík sjónarmið, nýstárlegar lausnir á vandamálum og nánara samstarf við fjölmarga hagsmunaaðila fyrirtækisins.ix

ix

Rick Tetzeli, "Mary Barra Is Remaking GM's Culture—and the Company Itself," *Fast Company*, 17. október 2016, https://www.fastcompany.com/3064064/mary-barra-is-remaking-gms-culture-and-the-company-itself.

Þrátt fyrir þennan árangur komu alvarleg siðferðileg áföll í ljós um leið og Barra tók við stjórninni. Vorið 2014 birtist röð frétta um hugsanlegan galla í Chevy Cobalt, smábíl frá GM sem fór í framleiðslu árið 2004. Fréttirnar leiddu að lokum í ljós að starfsfólk innan GM hafði vitað af gallanum og leynt honum í heilan áratug, jafnvel þótt vitað væri að hann ylli meiðslum og dauðsföllum sem hefði mátt koma í veg fyrir.

Vaxandi fjölmiðlaumfjöllun varð GM sífellt þungbærari og viðbrögð Barra skiptu sköpum. Þegar fyrirtækið sætti fordæmingu um allt land lýsti hún því yfir: „Hvaða mistök sem gerð voru áður munum við ekki skorast undan ábyrgð okkar nú eða í framtíðinni. GM nútímans mun gera hið rétta."x Barra hafnaði þeirri „kostnaðarmenningu" sem hafði stuðlað að gallanum og yfirhylmingunni og innleiddi „viðskiptavinamenningu" í hennar stað. Hún endurskoðaði einnig siðareglur GM og gaf út um þær bæklinginn *Að sigra með heilindum*. Þótt bent hefði verið á veikleika í reglunum voru þær mikilvægt skref í þá átt að efla persónuleg heilindi og auðvelda starfsfólki GM að láta í sér heyra.xi Þegar bókin var samin vonuðu GM og Barra að þetta hörmulega siðferðisbrot fyrirtækisins heyrði sögunni til.

x

Phil LeBeau og Jeff Pohlman, "The Corporate Culture: Behind the Scenes at General Motors," CNBC, 16. maí 2014, https://www.cnbc.com/2014/05/16/the-corporate-culture-behind-the-scenes-at-general-motors.html.

xi

Marianne Jennings og Lawrence Trautman, "Ethical Culture and Legal Liability: The GM Switch Crisis and Lessons in Governance," https://www.bu.edu/jostl/files/2016/08/JENNINGS_ARTICLE_MACROD-PDF.pdf (sótt 6. júlí 2018).

- Frekari umfjöllun er í myndbandi þar sem Mary Barra ræðir viðbrögð GM við innköllun vegna kveikjulása.

B

Marc Benioff, stjórnarformaður, forstjóri og stofnandi Salesforce

Marc Benioff hóf ungur frumkvöðlastarf í tölvugeiranum. Aðeins fimmtán ára hafði hann þegar stofnað eigið hugbúnaðarfyrirtæki og hagnaður þess nægði til að greiða háskólanám hans. Að námi loknu hóf hann þegar störf hjá hugbúnaðarfyrirtækinu Oracle, vann sig hratt upp metorðastigann og varð innan fárra ára yngsti varaforstjóri í sögu fyrirtækisins.[xii]

xii

Matt Weinberger, "The Rise of Marc Benioff, the Flashy Billionaire Founder of Salesforce," *Business Insider*, 17. mars 2016. http://www.businessinsider.com/the-rise-of-salesforce-ceo-marc-benioff-2016-3.

Benioff yfirgaf að lokum Oracle og stofnaði eigið hugbúnaðarfyrirtæki, Salesforce. Hugmyndin að Salesforce var byltingarkennd á sínum tíma: fyrirtækið afhenti viðskiptavinum miðlægt hýstar hugbúnaðarlausnir um netið. Sú djarfa ákvörðun að veðja á skýjavinnslu reyndist farsæl og árið 2017 námu tekjur Salesforce 8,39 milljörðum Bandaríkjadala.

Benioff hefur ekki tekið velgengninni sem sjálfsögðum hlut heldur reynt að nota auð sinn og áhrif til stuðnings siðferðilegum markmiðum, meðal annars sjálfbærum vexti og fjölbreytileika. Hann styður jafnframt eindregið hagsmunaaðilamiðaða auðvaldshyggju.[xiii] Sú nálgun leitast við að taka tillit til hagsmuna allra helstu hagsmunaaðila í stað þess að þjóna fjárfestum einum eða láta hagsmuni þeirra vega óhóflega þungt.

xiii

Rana Foroohar, "Marc Benioff: Taking on Silicon Valley's Noxious Culture," *Financial Times*, 21. janúar 2018, https://www.ft.com/content/117c23d2-fb6a-11e7-9b32-d7d59aace167.

Benioff hefur reynt að láta verkin fylgja orðunum. Frá árinu 1999 hefur hann viðhaldið svonefndu „1-1-1-líkani". Samkvæmt þessari fyrirtækjaáætlun renna 1% af eigin fé, 1% af vinnutíma starfsfólks og 1% af vörum til félagasamtaka á þeim stöðum þar sem fyrirtæki hans starfa. Að sögn Benioff er þetta ein leið til að sýna að „hlutverk fyrirtækja er að bæta ástand heimsins".[xiv] Önnur leið er að tryggja launajafnrétti karla og kvenna í sambærilegum störfum innan fyrirtækisins. Þegar Benioff áttaði sig fyrir nokkrum árum á að kynin nytu ekki sambærilegra launakjara greip hann til aðgerða.[xv]

xiv

"Pledge 1%," Salesforce.org, http://www.salesforce.org/pledge-1/ (sótt 3. júlí 2018).

xv

Lesley Stahl, "Leading by Example to Close the Gender Pay Gap," *60 Minutes*, 15. apríl 2018, https://www.cbsnews.com/news/salesforce-ceo-marc-benioff-leading-by-example-to-close-the-gender-pay-gap/.

Auk góðgerðarstarfs og viðleitni til jafnréttis innan fyrirtækisins telur Benioff að tæknifrumkvöðlar á borð við hann verði að hafa frumkvæði að því að tryggja siðlega viðskiptahætti. Hraði og umfang nýsköpunar í greininni gera stjórnun erfiða og hann treystir hvorki einstökum forstjórum né fyrirtækjum til að gera ávallt hið rétta. „Við færumst hratt inn í nýjan heim þar sem stjórnvöld verða að koma að næstu kynslóð tækni — svo sem gervigreind, líftækni og öðru — sem er öll svo ný og getur haft ófyrirséðar afleiðingar," sagði hann árið 2018. Til að stýra raskinu sem fylgir breytingunum taldi hann hugsanlega

nauðsynlegt að stofna opinbera eftirlitsstofnun fyrir tækni, ekki ósvipaða Matvæla- og lyfjaeftirliti Bandaríkjanna.[xvi]

xvi

Rana Foroohar, "Marc Benioff: Taking on Silicon Valley's Noxious Culture," *Financial Times*, 21. janúar 2018, https://www.ft.com/content/117c23d2-fb6a-11e7-9b32-d7d59aace167.

Siðleg nálgun Benioff í viðskiptum hefur einnig fengið hann til að gagnrýna einræðislegan stjórnunarstíl margra annarra leiðtoga í Kísildal. Í Davos í Sviss árið 2018 skoraði hann á tæknileiðtoga að hverfa frá þeirri alltof algengu afstöðu sem hann dró saman svo: „Ég er frumkvöðullinn og ég ræð, sama hvað gerist." Hann vísaði til alræmds, ágengs leiðtogastíls Travis Kalanick, stofnanda og fyrrverandi forstjóra Uber, og varaði við slíkri nálgun. Þess í stað hvatti hann leiðtogana til að gera traust að leiðarljósi.[xvii] „Þetta er spurning um menningu. Hvað skiptir mestu í fyrirtækinu — traust eða vöxtur? Ef eitthvað vegur þyngra en traust erum við í vanda."[xviii]

xvii

David Reid og Andrew Ross Sorkin, "Marc Benioff Launches Tirade against the Leadership Style of Silicon Valley," CNBC, 23. janúar 2018, https://www.cnbc.com/2018/01/23/davos-2018-marc-benioff-launches-tirade-against-the-leadership-style-of-silicon-valley.html.

xviii

"Marc Benioff: Trust Has to Be the Highest Value in Your Company," Salesforce.com, https://www.salesforce.com/company/news-press/stories/2018/012318/ (sótt 3. júlí 2018).

- Frekari umfjöllun er í myndbandi þar sem Marc Benioff ræðir traustskreppuna í Kísildal.

John C. (Jack) Bogle, stofnandi The Vanguard Group

Jack Bogle fæddist fáeinum mánuðum fyrir hið alræmda verðbréfamarkaðshrun á svarta fimmtudeginum 1929 og þekkir af eigin raun samfélagslegan og efnahagslegan kostnað ósiðlegs og eftirlitslauss verðbréfabrasks. Í kreppunni sem fylgdi hruninu tapaði fjölskylda hans stórum hluta eigna sinna og faðir hans sökk í skaðlega áfengisfíkn sem sundraði fjölskyldunni. Bogle og tvíburabróðir hans þurftu ungir að fara út á vinnumarkaðinn og sinntu láglaunastörfum á borð við blaðaútburð og framreiðslu.[xix] Reynslan mótaði Bogle, sem segist vorkenna þeim sem alast ekki upp við að þurfa að vinna fyrir því sem þeir þarfnast. Þótt hann hafi auðgast vel á stýringu verðbréfasjóða er hann enn tregur til að eyða fé í sjálfan sig, enda telur hann óhófsemi veikleika sem leiði til óþarfrar áhættu.[xx]

xix

Jonathan Berr, "Vanguard Founder John Bogle Sees No Good Alternatives to Indexing," Aol.com, 13. febrúar 2010, https://www.aol.com/2010/02/13/vanguard-founder-john-bogle-sees-no-good-alternatives-to-indexin/ (sótt 5. júlí 2018).

xx

Chris Taylor, "Me and My Money: Jack Bogle," Reuters, 11. september 2012, https://www.reuters.com/article/us-column-taylor-bogle/me-and-my-money-jack-bogle-idUSBRE88A0LI20120911.

Eftir að hafa lokið hagfræðiprófi frá Princeton-háskóla árið 1951 hóf Bogle þegar störf í banka- og fjárfestingageiranum. Hann sýndi fljótt mikla lagni við skynsamlegar fjárfestingar og vann sig upp hjá Wellington Fund þar til hann varð stjórnarformaður árið 1970. Árið 1975 stofnaði hann The Vanguard Group, fjárfestingarfyrirtæki sem byggir á þeirri meginreglu að eigendur hlutdeildarskírteina sjóðanna eigi sjóðina og þar með Vanguard. Engir utanaðkomandi eigendur sækjast eftir hagnaði af Vanguard. xxi

xxi

"A Remarkable History: Our Heritage," Vanguard, https://about.vanguard.com/who-we-are/a-remarkable-history/ (sótt 5. júlí 2018).

Bogle hefur hlotið lof leiðandi hugsuða um allan heim fyrir þetta einfalda en byltingarkennda siðferðilega grunngildi. Hagfræðingurinn og fyrrverandi varaformaður Seðlabanka Bandaríkjanna, Alan S. Blinder, hefur til dæmis lofað „óþreytandi rödd, beittan penna og óbilandi kraft [Bogle]... við að hvetja verðbréfasjóðageirann sérstaklega og fjármálageirann almennt til að tileinka sér strangari viðskiptaleg, trúnaðartengd og siðferðileg viðmið".xxii

xxii

Taylor Larimore, "What Experts Say about Jack Bogle," Bogleheads.org, 17. apríl 2015, https://www.bogleheads.org/forum/viewtopic.php?t=163903.

Auk þess að innleiða viðskiptavinamiðaða eignastýringu hefur Bogle orðið áhrifamikill talsmaður siðlegra viðskiptahátta. Hann gagnrýnir að forstjórar fjárfestingarfyrirtækja séu alltof oft knúnir til að veðja á væntingamarkaðnum í stað þess að sinna því hlutverki sínu að byggja upp raunverulegt fyrirtækjaverðmæti. Slík hugsun og framkvæmd hafi bjagað fjármálakerfið. Bogle leggur þess í stað til einföld siðferðileg viðmið: að sækjast eftir meiri ávinningi fyrir fjárfesta en stjórnendur, koma fram við viðskiptavininn sem eiganda fremur en kaupanda og takmarka áhættu. Viðmiðin hafa reynst honum vel og skilað viðskiptavinum hans miklum hagnaði. Niðurstaðan sé sú að „siðlegur rekstur sé góður rekstur".xxiii

xxiii

John C. Bogle, "Ethical Principles and Ethical Principals," ræða flutt við Johnson-viðskiptaskólann við Cornell-háskóla, 11. nóvember 2010, http://johncbogle.com/wordpress/wp-content/uploads/2006/02/Cornell-11-11-10.pdf (sótt 5. júlí 2018).

- Frekari umfjöllun er í myndbandi þar sem John Bogle ræðir mikilvægi siðferðis í forystu.

Yvon Chouinard, stofnandi, og Rose Marcario, forstjóri og framkvæmdastjóri Patagonia Works

Yvon Chouinard kynntist klettaklifri nær fyrir tilviljun. Þegar hann fékk áhuga á fálkaveiðum kenndi eldri maður honum að síga niður kletta til að komast að fálkahreiðrum. Fljótlega fór Chouinard sjálfur að læra að klifra upp með svipuðum hætti. Þannig hófst ævilöng ástríða hans fyrir klifri víða um heim. Til að fjármagna klifurlífernið lærði hann að smíða og selja klifurfleyga úr stáli, litla málmtinda með auga sem klifrarar reka í bergið til að leiða öryggisreipið.

Sala fleyganna gekk vel og þróaðist að lokum í Chouinard Equipment, stærsta birgi klifurbúnaðar í Bandaríkjunum. Með velgengninni stóð Chouinard þó frammi fyrir fyrsta siðferðilega vanda sínum. Eftir því sem klifur varð vinsælla voru sífellt fleiri fleygar reknir í bergið og ollu stundum miklum skemmdum. Það samræmdist ekki umhverfisvitund Chouinard. Hann tók því þá siðlegu ákvörðun að hætta smám saman sölu fleyga og bjóða umhverfisvænni álkíla í staðinn. Um svipað leyti hóf hann tilraunir með útivistarfatnað. Fatnaðurinn seldist brátt betur en búnaðurinn og fatalínan Patagonia varð til.

Þótt velgengni Chouinard yxi dvínaði áhugi hans á umhverfisvernd aldrei; hann varð þvert á móti enn sterkari. Á áttunda, níunda og tíunda áratug tuttugustu aldar jókst vitund almennings um hættur umhverfisvanrækslu og vaxandi ógn loftslagsbreytinga. Þá urðu orð á borð við „súrt regn“, „ósonlag“, „hlýnun jarðar“ og „skógareyðing“ algeng baráttuorð umhverfisverndarfólks um heim allan. Chouinard vildi að Patagonia tæki þátt í breytingunum. Frá árinu 1986 skuldbatt fyrirtækið sig til að gefa 10% af árlegum hagnaði sínum til frjálsra félagasamtaka á sviði umhverfismála. Tveimur árum síðar stóð Patagonia fyrir eigin átaki til að vernda Yosemite-dalinn gegn óhóflegri uppbyggingu.

Umhverfisáherslan hélt áfram eftir að Rose Marcario varð forstjóri árið 2012. Hún deildi því markmiði Chouinard að framleiðsluhættir yrðu siðlegri og umhverfisvænni. Patagonia dró úr kolefnisspori sínu með notkun sólarorku og geislahitunar í verksmiðjum og verslunum. Fyrirtækið lagði einnig áherslu á endurunnin efni í fatnaði, forðaðist litarefni sem kröfðust eitraðra efna og notaði eingöngu lífræna bómull í bómullarvörur til að draga úr notkun kemískra varnarefna. Marcario tók jafnframt virkan þátt í umhverfisbaráttu. Hún og Chouinard mótmæltu tilraunum til að svipta Bears Ears í suðausturhluta Utah stöðu þjóðarminnismerkis. Fyrst dró Patagonia sig út úr árlegri Outdoor Retailer-vörusýningu í Salt Lake City í febrúar 2017 og síðan höfðaði fyrirtækið mál gegn ríkisstjórn Trumps vegna ákvörðunar hennar um að minnka verndarsvæðið.[xxiv] Líkt og Chouinard lagði Marcario ríka áherslu á að land í almannaeigu yrði varið gegn einkaframkvæmdum. Þegar bókin var samin samræmdist stefna Patagonia enn umhverfissiðfræði stofnandans, áratugum eftir stofnun fyrirtækisins.

xxiv

David Gelles, “Patagonia v. Trump,” *New York Times*, 5. maí 2018, https://www.nytimes.com/2018/05/05/business/patagonia-trump-bears-ears.html.

- Frekari umfjöllun er í myndbandi þar sem Yvon Chouinard ræðir afstöðu sína til umhverfisverndar í viðskiptum.

Tony Hsieh, forstjóri Zappos

Tony Hsieh fæddist í Illinois, barn taívanskra innflytjenda, og ólst að mestu upp á San Francisco-flóasvæðinu. Hann skaraði fram úr í námi og áhugi hans á tölvum átti þátt í að hann komst inn í Harvard-háskóla. Þaðan lauk hann tölvunarfræðiprófi árið 1995 og hóf að námi loknu þegar störf hjá Oracle, stóru gagnagrunns- og hugbúnaðarfyrirtæki.

Hsieh taldi sig þá hafa náð settu marki. Erfiðisvinnan hafði skilað árangri og hann var kominn tryggilega á framabraut fyrirtækjaheimsins. Aðeins fimm mánuðum síðar sagði hann

þó skyndilega upp. „Ég vildi ekki halda áfram í starfinu aðeins vegna þess að það greiddi mér rífleg laun. Starfið skorti sköpun og fyrirtækjaumhverfið hentaði mér ekki.“xxv

xxv

Udhaw Kumar, “Serial Entrepreneur Tony Hsieh: Quitting My Dream Job at Oracle Was the Best Decision,” BrainPrick, 21. júní 2012, http://brainprick.com/serial-entrepreneur-tony-hsieh-quitting-my-dream-job-at-oracle-was-the-best-decision/.

Innan fárra mánaða stofnuðu Hsieh og Sanjay Madan, annar fyrrverandi starfsmaður Oracle, eigið fyrirtæki í þröngri íbúð sinni. LinkExchange var nýstárlegt auglýsingasamstarf sem nýtti hið vaxandi internet til að auka útbreiðslu auglýsinga. Fyrirtækið sló í gegn: innan tveggja ára hafði það nær hálfa milljón þátttakenda og birti tíu milljónir auglýsinga á dag. Microsoft keypti það árið 1998 fyrir 265 milljónir Bandaríkjadala.

Eftir velgengni LinkExchange var Hsieh fenginn til að taka við sem forstjóri hins nýstofnaða netskósala Zappos.com. Þar lagði hann áherslu á siðlega hegðun með því sem kallað var „róttækt gagnsæi“: hann birti dagskrá sína opinberlega og gerði jafnvel grein fyrir persónulegum áherslum sínum og stefnu fyrirtækisins. Hsieh taldi slíkt gagnsæi efla traust starfsfólks og annarra hagsmunaaðila.xxvi

xxvi

David Henderson, “Tony Hsieh, a Leader Grounded in Ethics and Collaboration,” davidhenderson.com, https://www.davidhenderson.com/2014/03/21/tony-hsieh-a-leader-grounded-in-ethics-and-collaboration/ (sótt 28. júní 2018); David Rodic, “What I Learned from Studying Zappos CEO Tony Hsieh’s Schedule for a Year,” *Business Insider*, 9. janúar 2016, http://www.businessinsider.com/what-i-learned-from-studying-zappos-ceo-tony-hsiehs-schedule-2016-1.

Auk gagnsæis hefur siðleg nálgun Hsieh skapað sterka vinnustaðamenningu sem eflir samheldni teyma, félagsskap og valdeflingu starfsfólks. Menning Zappos hafnar stigveldi og hefðbundinni stjórnun en hvetur til sköpunar og jafnvel sérvisku. Fyrirtækið hefur einnig látið þessa nálgun ná til samfélagsþátttöku. Hsieh lagði hjarta, sál og 350 milljónir Bandaríkjadala af eigin fé í borgarendurnýjun á svæðinu umhverfis fyrirtækið í Las Vegas. Hann breytti því í líflegt og nýtískulegt hverfi með hljómplötuverslunum, sjálfstæðum bókabúðum, vinsælum veitingastöðum og ókeypis lifandi tónlist. Fyrirtækið og hverfið eru nú nær samofin og vinna og frístundir blandast þar saman.xxvii Með fyrirtækinu hafnaði Hsieh þannig á djarfan hátt þeirri stífu fyrirtækjamenningu sem hann kynntist hjá Oracle. Fyrirtækið gæti jafnvel umbreytt fyrirtækjamenningu almennt.

xxvii

Roger D. Hodge, “First, Let’s Get Rid of All the Bosses: A Radical Experiment at Zappos to End the Office Workplace as We Know It,” *The New Republic*, 4. október 2015, https://newrepublic.com/article/122965/can-billion-dollar-corporation-zappos-be-self-organized

- Frekari umfjöllun er í myndbandi þar sem Tony Hsieh ræðir vanda tiltekinnar fyrirtækjamenningar.

Kim Jordan, forstjóri New Belgium Brewing Company

Árið 1988, þegar Jeff Lebesch starfaði sem rafmagnsverkfræðingur í Evrópu, hjólaði hann um Belgíu á breiðdekkjahjóli og smakkaði bjór. Nokkrum árum síðar kynntist hann Kim Jordan og þau giftust skömmu síðar. Bæði höfðu mikinn áhuga á bjór og sáu gott viðskiptatækifæri í reynslu Jeffs. Þau töldu kröftugt bragð belgísks bjórs einmitt það sem bandaríska bjórmarkaðinn skorti og hófu að prófa aðferðir og uppskriftir í kjallara sínum í Fort Collins í Colorado. New Belgium Brewing varð til árið 1991.xxviii

xxviii

Tanza Loudenback, "Why the Maker of Fat Tire Bucked the Trend and Became 100% Owned by Its Workers," *Business Insider*, 13. júní 2016, http://www.businessinsider.com/new-belgium-brewing-kim-jordan-2016-6.

Brugghúsið varð til á hárréttum tíma, þegar ungt fólk í Bandaríkjunum var að uppgötva handverksbjór. Fyrirtækið óx jafnt og þétt næstu níu árin. Árið 2000 ákvað Jordan síðan að þróa það með nýjum og róttækum hætti. Innblásin af bakgrunni sínum meðal kvekara kom hún á fót eignarhlutaráætlun starfsfólks (ESOP) hjá New Belgium. Fjölmargir ráðgjafar og endurskoðendur lögðust gegn breytingunni, en Jordan taldi það mikilvægt siðlegt skref að veita starfsfólkinu eignarhlut í rekstrinum.xxix

xxix

Chloe Sorvino, "New Belgium's Kim Jordan Talks about What It Takes to Be America's Richest Female Brewer," *Forbes*, 16. júlí 2016, https://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2016/07/16/new-belgiums-kim-jordan-talks-what-it-takes-to-be-americas-richest-female-brewer/#76bc9c48b6d3; Dinah Eng, "New Belgium's Kim Jordan Is Tasting Success in Craft Brewing," *Fortune*, 12. júní 2014, http://fortune.com/2014/06/12/new-belgium-kim-jordan/.

Árið 2012 hafði Jordan selt síðasta eignarhlut sinn í fyrirtækinu til ESOP-áætlunar starfsfólksins. Hún vissi að hún hefði getað hagnast enn meira með því að halda hlutnum, en peningar voru ekki meginmarkmið hennar. Hún vildi að starfsfólkið upplifði sig sem hluta af fyrirtækinu og hefði áhrif á rekstur þess. Henni þótti það siðlegt og bera vott um umhyggju fyrir náunganum. Jordan sagði: „Við verjum miklum tíma í þetta sem kallast vinna. Ef þar getur ekki ríkt hlýja og þú getur ekki fundið að fólkið sem þú sérð daglega standi með þér tel ég það raunverulegan harmleik." Eignarhlutaráætlunin hefur jafnframt reynst rekstrarlega farsæl. Árið 2015 varð fyrirtækið fjórða stærsta handverksbrugghús Bandaríkjanna, seldi nær milljón tunnur og aflaði 225 milljóna Bandaríkjadala í sölutekjur.xxx

xxx

Chloe Sorvino, "New Belgium's Kim Jordan Talks about What It Takes to Be America's Richest Female Brewer," *Forbes*, 16. júlí 2016, https://www.forbes.com/sites/chloesorvino/2016/07/16/new-belgiums-kim-jordan-talks-what-it-takes-to-be-americas-richest-female-brewer/#76bc9c48b6d3.

Siðferðilegar meginreglur Jordan hafa verið drifkraftur rekstrarins á fleiri sviðum en eignaraðild starfsfólks. New Belgium leggur sérstaka áherslu á umhverfisvæna og sjálfbæra starfsemi. Árið 1998 varð það til dæmis fyrsta brugghúsið í Bandaríkjunum til að knýja allan reksturinn með vindorku. Árið 2002 lauk fyrirtækið við líffræðilega skólphreinsistöð sem hreinsar vatn frá brugguninni áður en því er skilað út í umhverfið. Í kæligeymslum notar það

jafnframt náttúrulegt loftstreymi og uppgufunarkælingu í stað umhverfisskaðlegri kælikerfa með glýkóli.xxxi

xxxi

"New Belgium Brewing Wins Ethics Award," *Denver Business Journal*, 2. janúar 2003, https://www.bizjournals.com/denver/stories/2002/12/30/daily21.html.

Jordan lætur ekki við umhverfisárangurinn sitja. New Belgium Brewing er einnig leiðandi í góðgerðarstarfi og gefur einn Bandaríkjadal til góðgerðarmála á dreifingarsvæði sínu fyrir hverja selda bjórtunnu. Í áranna rás hefur það skilað milljónum dala í framlög og árið 2018 áætlaði fyrirtækið að veita meira en 900.000 dali til verkefna um land allt. xxxii Það heldur einnig úti sjálfboðaliðasveitinni Bjórskátunum, sem finnur og útvegar sjálfboðaliða fyrir málefni sem samrýmast gildum New Belgium. xxxiii Loks starfar fyrirtækið með ýmsum samtökum sem styðja viðskiptasiðfræði og náttúruvernd, svo sem Náttúruverndarsamtökum Colorado, Varnarráði náttúruauðlinda og Bandaríska ráðinu um sjálfbær viðskipti. xxxiv

xxxii

"Grants Program," New Belgium, https://www.newbelgium.com/sustainability/community/grants (sótt 6. júlí 2018).

xxxiii

"New Belgium's Beer Scouts," New Belgium, https://www.newbelgium.com/sustainability/community/beerscouts (sótt 6. júlí 2018).

xxxiv

"Policy and the Craft Beer Industry," New Belgium, https://www.newbelgium.com/sustainability/community/policyandindustry (sótt 6. júlí 2018).

- Frekari umfjöllun er í myndbandi þar sem Kim Jordan ræðir afstöðu New Belgium til sjálfbærni.

Indra Nooyi, stjórnarformaður og forstjóri PepsiCo

Hvað getur fyrirtæki á borð við PepsiCo, sem er þekkt fyrir sykraða gosdrykki og ruslfæði, kennt okkur um siðlega viðskiptahætti? Raunar töluvert, ef forstjórinn Indra Nooyi fær einhverju um það ráðið.

Nooyi fæddist á Indlandi og flutti tiltölulega ung til Bandaríkjanna. Hún skaraði fram úr í námi og hóf þegar störf í viðskiptalífinu eftir útskrift frá Yale-háskóla. Árið 1994 réðst hún til PepsiCo sem aðstoðarforstjóri stefnumótunar. Hún varð framkvæmdastjóri og forstjóri árið 2006 og tók við stjórnarformennsku árið 2007. Í ágúst 2018 tilkynnti Nooyi að hún myndi láta af forstjórastarfi í október sama ár og stjórnarformennsku snemma árs 2019. Sem forstjóri hafði hún leitast við að beina PepsiCo inn á nýjar og siðlegri brautir.

Nooyi mótaði áætlun um sjálfbæran vöxt sem hvílir á þremur stoðum. Sú fyrsta snýr að heilsu og vellíðan. Með yfirtökum, samrunum og öðrum innri breytingum hefur hún reynt að gera Pepsi-vörumerkið að sterkari aflvaka breytinga og heilbrigðs lífernis. Hún vill ekki að fyrirtækið sé aðeins þekkt fyrir ruslfæði og sykraða gosdrykki heldur að neytendum bjóðist val og hefðbundnar vörur PepsiCo séu ekki óþarflega óhollar.

Önnur stoðin er umhverfisáhersla. Nooyi hefur fengið PepsiCo til að horfast í augu við hve háð fyrirtækið er þrjótandi auðlindum á borð við vatn og stýrt aðgerðum til að auka orkusparnað og endurvinnslu. Málið stendur henni nærri, enda ólst hún upp í indverskri borg sem glímdi við vatnsskort. Hún vill nýta umfangsmiklar auðlindir PepsiCo bæði til að þróa vatnssparandi drykkjarframleiðslu og miðla tækninni til bænda á staðnum svo þeir geti tekið þátt í breytingunum.

Þriðja stoðin snýst um að valdefla hópa sem jafnan hafa lítil völd. Nooyi hefur stuðlað að þátttöku kvenna og minnihlutahópa svo þau finni til öryggis og stuðnings innan fyrirtækisins. Hún hefur meðal annars komið á dagvistun í átöppunarverksmiðjum, innleitt fæðingarorlof fyrir mæður og feður og komið til móts við trúarlegar þarfir. Hún vill gera PepsiCo að vinnustað „þar sem allt starfsfólk getur mætt til vinnu eins og það er, ekki aðeins aflað tekna heldur líka átt sér líf".

Nooyi er ötull talsmaður þess sem hún nefnir „árangur með tilgangi". Með því á hún við að árangur fyrirtækis á markaði sé nátengdur því að það fari siðlegar og sjálfbærar leiðir. Ábyrg umsjón með umhverfinu, umburðarlyndi og inngilding eru ekki aukahlutverk að hennar mati heldur samofin viðskiptaháttum fyrirtækisins. „Ef við einbeitum okkur ekki að umhverfinu verður kostnaðurinn of hár… og ef við höfum ekki besta og hæfasta fólkið getum við ekki skilað árangri."

Árangur með tilgangi er annað en hefðbundin samfélagsábyrgð fyrirtækja. Nooyi útskýrir: „Samfélagsábyrgð snýst um að ráðstafa peningunum sem fyrirtækið aflar. Það græðir peninga, gefur síðan til nokkurra góðgerðarmála í fjarlægum löndum og lætur sér líða vel. Þetta er ekki átaksverkefni til að vekja vellíðan. Þetta er sjálfsmynd okkar. Þegar rætt er um siðferði er siðferði fyrirtækisins tilgangur í verki. Það byggist á þeirri djúpstæðu trú að stór fyrirtæki geti raunverulega haft áhrif á samfélögin þar sem þau starfa."

- Hér er myndband af aðalræðu Indru Nooyi á hátíð siðferðilegustu fyrirtækja heims árið 2018.

Jostein Solheim, forstjóri Ben & Jerry's

Cherry Garcia, Wavy Gravy og Chubby Hubby eru aðeins nokkrar af þeim sérkennilegu bragðtegundum sem ísfyrirtækið Ben & Jerry's hefur framleitt á fjórum áratugum. Hin óvenjulegu nöfn endurspegla einstakan rekstrarstíl fyrirtækisins, sem Jostein Solheim tók að sér að varðveita þegar hann samþykkti forstjórastarfið árið 2010.

Ís var Solheim síður en svo framandi. Áður en hann varð forstjóri hafði hann starfað með mörgum ísvörumerkjum Unilever, svo sem Breyers, Klondike, Popsicle og Good Humor. Norðmaðurinn kallar sig raunar „ísmann" og leggur mikla áherslu á að viðhalda hinni frægu sérvisku Ben & Jerry's. Hann fagnaði meira að segja kaupum Unilever á fyrirtækinu með því að borða heila öskju af Chunky Monkey.[xxxv]

xxxv

"Division President: Jostein Solheim, Ben & Jerry's Homemade," *Food Processing*, 26. janúar 2011, https://www.foodprocessing.com/ceo/jostein-solheim/ (sótt 6. júlí 2018).

Solheim veit þó að Ben & Jerry's er meira en ísbúðakeðja; fyrirtækið helgar sig einnig samfélagslegum áhrifum. Stofnendurnir Jerry Greenfield og Ben Cohen breyttu velgengni

ísgerðarinnar í gildadrifið samfélagslegt hlutverk með afstöðu til ábyrgðar í framleiðslu, sanngjarnra viðskipta og merkinga á vörum án erfðabreyttra lífvera.[xxxvi] Solheim hefur einnig tekið þennan mikilvæga þátt upp á sína arma. Undir hans stjórn hefur fyrirtækið tekið opinbera afstöðu til kynþáttaréttlætis í Bandaríkjunum, umhverfisbaráttu og jafnvel einkarekinna fangelsa. „Það sem veitir mér innblástur," sagði Solheim, „er hvaða samfélagslegu áhrif við getum skapað með þessum rekstri."[xxxvii]

xxxvi

"Jostein Solheim," Samtökin Meðvituð auðvaldshyggja, https://www.consciouscapitalism.org/people/jostein-solheim (sótt 5. júlí 2018).

xxxvii

Bill Snyder, "Jostein Solheim: Do Things You Passionately Believe In," Stanford Business, 4. apríl 2017, https://www.gsb.stanford.edu/insights/jostein-solheim-do-things-you-passionately-believe.

Sú barátta sem Solheim styður í nafni Ben & Jerry's sprettur af skilningi hans á hagsmunaaðilum fyrirtækisins. Hann kallar neytendur til dæmis „aðdáendur". „Þeir eru meira en viðskiptavinir," útskýrir hann. „Þeir eru mikilvægir hagsmunaaðilar fyrirtækisins og ábyrgð okkar gagnvart þeim nær lengra en til einfaldra vöruviðskipta." Hið sama gildir um birgja, bændur og samstarfssamtök. „Þau tengjast öll í hringrás sem styrkir sig sjálf og við köllum ‚samofna farsæld'."[xxxviii]

xxxviii

"Jostein Solheim of Ben & Jerry's: Empathy Is Not Simply the 'Flavor of the Month'," *Medium*, https://medium.com/change-maker/jostein-solheim-of-ben-jerry-s-empathy-is-not-simply-the-flavor-of-the-month-fc8c44242831 (sótt 6. júlí 2018).

Framtíðarsýn Solheims er að Ben & Jerry's leiði siðferðilegar breytingar. Ef gildadrifið fyrirtæki sem byggir á samofinni farsæld er jafnframt mjög arðbært er það stórt skref í átt að því að umbreyta hefðbundnu viðskiptalíkani. Hann telur óhjákvæmilegt að önnur fyrirtæki átti sig á þessu og viðurkenni eigin siðferðilegu skyldur til að standa vörð um samfélagsgildi og taka tillit til áhrifa starfseminnar á samfélag heimsins.[xxxix]

xxxix

"Jostein Solheim of Ben & Jerry's: Empathy Is Not Simply the 'Flavor of the Month'," *Medium*, https://medium.com/change-maker/jostein-solheim-of-ben-jerry-s-empathy-is-not-simply-the-flavor-of-the-month-fc8c44242831 (sótt 6. júlí 2018).

- Frekari umfjöllun er í myndbandi þar sem Jostein Solheim ræðir túlkun sína á meðvitaðri auðvaldshyggju.

Viðauki C Hnitmiðuð kenning um viðskiptasiðfræði

Eðli viðskiptasiðfræðinnar

Viðskiptasiðfræði ætti fremur að grundvallast á skyldusiðfræði en nytjastefnu. Með öðrum orðum ætti tilgangurinn yfirleitt ekki að réttlæta meðulin þegar viðskiptastefna er mótuð. Það eru fremur meðulin sem göfga tilganginn. Nytjastefna er afleiðingahyggja og þegar henni er beitt í viðskiptum beinist athyglin að sem mestum ávinningi, eða hagnaði, fyrir sem flesta hluthafa. Sá mælikvarði hentar þó ef til vill illa til að meta hvað telst siðlegt í viðskiptum. Ástæðan er sú að viðskiptasiðferði ætti ekki að ráðast af útreikningum á hagnaði og tapi einum saman. Skyldusiðfræði beinir hins vegar sjónum að hvötum frumkvöðla og ástæðum þess að þeir stunda viðskipti, sem og aðferðunum sem þeir beita. Báðar kenningarnar eiga erindi við viðskiptahætti, en skyldusiðfræðin ætti að hafa forgang.

Hvort viðskipti sem starfsgrein hljóta virðingu eða skömm ræðst beinlínis af því hve siðlega leiðtogar í atvinnulífinu starfa. Ef atvinnulífið í heild nýtur lítils álits má því að öllum líkindum rekja það til starfshátta stjórnenda. Orðspori verður ekki breytt á svipstundu, en stjórnendur geta bætt það með markvissri og langvarandi viðleitni.

Að tefla siðfræði gegn hagnaði og krefjast þess að leiðtogi í viðskiptum velji á milli þeirra er fölsk tvíhyggja. Vel má reka farsælt fyrirtæki á siðlegan hátt. Siðlegir starfshættir vekja auk þess gjarnan hollustu meðal neytenda og viðskiptavina. Starfsfólk og aðrir hagsmunaaðilar eru sömuleiðis líklegir til að meta þá og tengjast fyrirtækinu þar með sterkari böndum.

Sömuleiðis er lítið gert úr siðfræðinni ef hún er aðeins talin leið til að forða leiðtogum í viðskiptum frá fangelsisvist eða opinberri fordæmingu, til dæmis á samfélagsmiðlum. Siðleg hegðun getur vissulega komið í veg fyrir ákæru, en gildi hennar nær miklu lengra. Siðlegir viðskiptahættir eru starfsgreininni til sóma og skapa henni heilindi og trúverðugleika.

Við ráðningar og starfsframa ættu verðleikar og einurð að vega þyngst. Þó má hvorki nota verðleika sem yfirvarp mismununar né gera lítið úr raunverulegu gildi þeirra. Viðskiptasiðfræði á að gilda með sanngjörnum hætti um alla: kynþáttur, þjóðernisuppruni, trú, kyn, kynhneigð, aldur og fötlun segja ekkert um þá hæfni sem fólk færir vinnustaðnum.

Eðli siðlegs leiðtoga í viðskiptum

Siðlegur leiðtogi í viðskiptum gerir sér grein fyrir fjölbreyttum hópi hagsmunaaðila og axlar ábyrgð gagnvart þeim öllum. Þar á meðal eru starfsfólk, hluthafar, neytendur og viðskiptavinir, seljendur, birgjar, heildsalar, smásalar og samfélagið þar sem fyrirtækið starfar. Hagsmunaaðilarnir vega ekki allir jafnþungt, en þeir skipta engu að síður allir máli.

Siðlegir frumkvöðlar hugsa vel um samfélagið og náttúruna þar sem þeir starfa. Þeir standa vörð um jörðina jafnt sem mannauðinn.

Siðlegur stjórnandi styður einnig góðgerðarmál, bæði í eigin nafni og fyrir hönd fyrirtækisins. Hann er reiðubúinn að verja hluta af fjármunum fyrirtækisins og eigin fé til verðugra góðgerðarsamtaka í nærsamfélaginu.

Fagfólk í viðskiptum ávinnur sér virðingu með forystu sinni og starfsháttum. Ytri tákn velgengni — húsnæði, bifreiðar og klæðnaður — segja ekkert um mannkosti þess. Glæsibifreiðar, einkaþotur og dýrir orlofsstaðir eru aðeins umbúðir og varpa engu ljósi á það sem Martin Luther King yngri nefndi mannkosti fólks. Óhóflegar efnislegar eigur geta þvert á móti blindað leiðtoga í viðskiptum fyrir mikilvægustu stjórnunarverkefnum sínum.

Leiðtogar sem starfa í viðskiptum aðeins launanna og hlunnindanna vegna hafa í raun valið sér rangan starfsvettvang. Ábyrgðin sem fylgir forréttindunum verður þeim þá stöðug uppspretta vonbrigða og gremju.

Þótt farsælir stjórnendur fái hærri laun en starfsfólk neðar í skipuritinu ættu laun þeirra ekki að vera margfalt hærri. Eftir því sem munurinn á hæstu og lægstu launum er minni eru teymisvinna og skuldbinding líklegri til að einkenna fyrirtækið. Fólk leggur með öðrum orðum meira á sig og sýnir fyrirtækinu meiri hollustu ef það getur samsamað sig stjórnendahópnum.

Meistaragráða í viðskiptafræði (MBA) veitir heldur engum rétt til hroka. Siðlegir leiðtogar mega með réttu vera stoltir af viðskiptaviti sínu, en með því að hreykja sér yfir aðra grafa þeir undan áhrifum sínum sem stjórnendur. Stundum býr sá sem hefur minnsta formlega menntun í fyrirtækinu yfir bestum skilningi á því hvernig standa megi vörð um reisn og sjálfsvirðingu allra í teyminu. Í þeim efnum getur hann því verið fyrirtækinu allra mikilvægastur.

Framúrskarandi stjórnandi einangrar sig ekki frá starfsfólkinu og krefst ekki formlegra virðingartitla af undirmönnum. Hann kemur fremur fram sem samstarfsaðili, starfsfélagi og umhyggjusamur yfirmaður.

Siðlegir leiðtogar njóta velvildar og virðingar í stað þess að vekja ótta og gremju. Ekki er hægt að þvinga fram virðingu samstarfsfólks, undirmanna og samkeppnisaðila. Hún ávinnst með réttlátum og sanngjörnum stjórnunar- og samkeppnisháttum.

Góðir stjórnendur standa vörð um reisn og sjálfsvirðingu fólksins í kringum sig. Þannig viðurkenna þeir manngildi samstarfsfólks síns og hvetja það um leið til að leggja sig fram.

Bestu leiðtogarnir í viðskiptum eru einnig stoltir af árangri fyrirtækisins og starfsfólks þess. Þótt árangurinn sé ef til vill aldrei eignaður stjórnendunum beint veit starfsfólkið hvaða yfirmenn hjálpa því að ná sínu besta fram í starfi. Fyrir slíka leiðtoga er það einmitt reiðubúið að gera meira en starfsskyldan ein krefst.

Siðlegir stjórnendur hjálpa þannig samstarfsfólki sínu að ná árangri í starfi. Það merkir ekki að þeir eigi að þjóna fyrirtækinu og starfsfólkinu skilyrðislaust, heldur að þeir setji hagsmuni fyrirtækisins og samstarfsfólks ofar eigin hagsmunum. Þegar það tekst nær fyrirtækið árangri sem allir sem því tengjast geta verið stoltir af. Þar liggur kjarninn í framúrskarandi forystu í viðskiptum.

Eitt markmið jafnari vinnustaðar, þar sem stjórnendur og starfsfólk bera virðingu hvert fyrir öðru, er að endurvekja hollustu allra sem þar starfa. Alltof oft gætir vantrausts milli stjórnenda og annars starfsfólks. Hvor hópur sakar hinn um að gæta engra hagsmuna nema sinna eigin. Því miður á sú ásökun oft við rök að styðjast. Til að vinna gegn vantraustinu

þurfa leiðtogar í viðskiptum að stíga fyrstu skrefin að endurreisn gagnkvæmrar ábyrgðar eigenda og starfsfólks. Það kann að vera mikilvægasta verkefni þeirra, nú og um ókomna tíð.

C

Svarlykill

Kafli 1

Matsspurningar

1. A
2. A
3. Siðleg hegðun krefst þess að við förum að lögum og göngum jafnframt lengra. Athöfn getur verið lögleg þótt okkur sjálfum finnist hún óásættanleg. Siðferðileg röksemdafærsla bregst oft fyrr við málefnum líðandi stundar en lögin og endurspeglar breytingar á vitund einstaklinga og samfélags. Siðferðileg hugsun er því oft á undan lagabreytingum og greiðir þeim götu.
4. Kenningar boðandi siðfræði eru heimspekilegar kenningar sem byggjast á skynsamlegum rökum og fjalla um hvernig fólki ber að hegða sér. Kenningar lýsandi siðfræði byggjast hins vegar á vísindalegum gögnum um hvernig fólk hefur tilhneigingu til að hegða sér við tilteknar aðstæður. Kenningarnar sem fjallað er um í þessari bók tilheyra boðandi siðfræði.
5. B
6. B
7. Samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR) felst í því að líta á fyrirtæki í víðara samhengi, sem þátttakanda í samfélaginu með tilteknar óbeinar skyldur gagnvart því. Samkvæmt því eru hlutverk og markmið fyrirtækisins ekki eingöngu að hámarka auð hluthafa.
8. Settu upp þrjá dálka og skráðu þar hagsmunaaðila í þeirri forgangsröð sem þú telur rétta, hagsmuni þeirra samkvæmt mati þínu og líkleg áhrif viðskiptaákvörðunarinnar á þá. Þannig verður auðveldara að átta sig á áhrifum ákvörðunarinnar og rökstyðja þá leið sem verður fyrir valinu.
9. Siðleg hegðun stjórnenda eykur verðmæti margra þátta sem móta heildarviðskiptavild fyrirtækisins, til dæmis vörumerkisins, starfsfólksins og tengsla við viðskiptavini. Jákvæð viðskiptavild sem siðlegir viðskiptahættir skapa stuðlar síðan að árangri fyrirtækisins til langs tíma.
10. A
11. D
12. Að hafa eitt siðferðilegt viðmið stuðlar best að siðlegri hegðun, óháð því hver á í hlut. Það tryggir líka samræmdar hegðunarreglur gagnvart fjölskyldu, vinum, viðskiptavinum og öllum öðrum sem við eigum samskipti við.

Kafli 2

Matsspurningar

1. A

2. B

3. A

4. A

5. Dygðasiðfræði leggur áherslu á skapgerð og samvisku einstaklingsins og getur því haft mikil áhrif á menningu innan fyrirtækja og stofnana. Hún hvetur fólk til að standa vörð um trausta, siðlega og ábyrga viðskiptahætti.

6. C

7. D

8. A

9. B

10. Eitt sameiginlegt siðferðilegt viðmið stuðlar best að siðlegri hegðun, óháð því hver á í hlut. Það tryggir líka að við fylgjum sömu hegðunarreglum gagnvart fjölskyldu, vinum, viðskiptavinum og öllum öðrum sem við eigum samskipti við.

11. A

12. B

13. A

14. B

15. D

16. A

17. A

18. Nytjastefna er áberandi í viðskiptaháttum samtímans, stjórnunarkenningum og ákvarðanatöku, meðal annars í kostnaðar- og ábatagreiningu. Ákvarðanir ráðast oft af afkomu, fjölda þeirra hagsmunaaðila sem verða fyrir áhrifum eða heildarnytsemi fyrir fyrirtækið. Þessi ríka áhersla á skilvirkni endurspeglar nytjastefnuna og verður oft til þess að önnur sjónarmið sitja á hakanum.

19. Þörf er á stjórnmálaumræðu þar sem ólík sjónarmið fá að koma fram og gagnkvæm virðing er höfð að leiðarljósi. Kenningar Mills um hlutverk málfrelsis í samfélaginu geta verið gagnlegur upphafspunktur í slíkri umræðu. Þær minna líka á mikilvægi málefnalegrar umræðu og frelsis.

20. C

21. A

22. A

23. Nytjastefna er afleiðingahyggja sem miðar eingöngu við niðurstöður. Nytjastefna Mills tekur að vísu einnig mið af réttindum en er engu að síður niðurstöðumiðuð. Skyldusiðfræði fjallar hins vegar um hvatir, skyldur og skuldbindingu fólks til að breyta rétt, óháð aðstæðum eða niðurstöðum.

24. Samkvæmt siðfræði Kants á að koma fram við fólk sem markmið í sjálfu sér en aldrei aðeins sem tæki. Hún getur því haft áhrif á nær alla þætti viðskipta, allt frá rannsóknum og þróun til framleiðslu, markaðssetningar og neyslu. Erfitt getur þó verið að beita henni þegar fyrirtæki einblína svo mjög á skilvirkni og framleiðslu að önnur sjónarmið sitja nánast alveg á hakanum.

25. C

26. B

27. A

28. A

29. Kenning Rawls hefur verið kölluð róttæk vegna þess að hún gerir ráð fyrir endurdreifingu gæða og þjónustu án tillits til sérstakra aðstæðna eða sögulegs samhengis. Hún hefur einnig sætt gagnrýni fyrir að draga úr framtaki, nýsköpun og fjárfestingu.

Kafli 3

Matsspurningar

1. D

2. B

3. Óháð því hvaða fyrirtæki eða vörumerki er valið ættu svörin að nefna einhverja eftirfarandi hagsmunaaðila: neytendur, viðskiptavini, starfsfólk, hluthafa, samfélög, stjórnvöld og fjölmiðla. Einnig má nefna umhverfið og önnur óhlutbundin hugtök sem vísa til auðlinda eða hagsmunamála fjölda fólks.

4. A

5. C

6. Viðmiðandi nálgun er grundvöllur hagsmunaaðilakenningarinnar. Samkvæmt henni eru hagsmunaaðilar markmið í sjálfu sér en ekki leið að markmiði. Þeir hafa því gildi í sjálfum sér. Ekki má líta á þá sem verkfæri eða hluta í efnahagsvél sem er aðeins ætlað að skapa eigendum hagnað. Árangursmiðaða nálgunin og lýsandi nálgunin hjálpa okkur þó líka að skilja hagsmunaaðila og styðja báðar viðmiðandi nálgunina.

7. Reiturinn fyrir mikil völd og mikla hagsmuni er mikilvægastur. Þar eru hagsmunaaðilar sem hafa bæði mikinn áhuga á tengslum sínum við fyrirtækið og mikil völd eða áhrif á þau tengsl.

8. C

9. A

10. Þættirnir þrír eru fólk, hagnaður og jörðin.

11. Samkvæmt Kaliforníulögunum verða fyrirtæki sem starfa í fylkinu að upplýsa neytendur um alla þætti og starfsemi aðfangakeðja sinna.

12. A

13. C

Kafli 4

Matsspurningar

1. B

2. B

3. A

4. D

5. Einn ávinningur er sá að neytendur velja ef til vill frekar vörur frá samfélagslega ábyrgu fyrirtæki. Annar er að samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR) getur laðað að fleiri fjárfesta eða hluthafa sem vilja leggja fé í fyrirtækið.

6. Réttarheimspeki jarðar er túlkun á lögum og stjórnarháttum sem byggist á þeirri hugmynd að samfélagið geti aðeins orðið sjálfbært ef jörðinni eru viðurkennd lagaleg réttindi, rétt eins og hún væri persóna.

7. B

8. D

9. A

10. C

11. B

12. A

13. C

14. C

15. B

16. Fyrsti viðauki stjórnarskrár Bandaríkjanna og málfrelsi: Í málinu var deilt á alríkislög um kosningar sem takmörkuðu þá fjárhæð sem einstaklingur eða fyrirtæki mátti verja til stuðnings stjórnmálaframbjóðanda.

Kafli 5

Matsspurningar

1. A

2. Menningarmótun er það ferli þegar fólk tileinkar sér einkenni, gildi og reglur sem gera því kleift að taka þátt í samfélaginu. Menningaraðlögun felst hins vegar í að gildi, heimsmynd, hugmyndafræði eða starfshættir einnar menningar berast inn í aðra.

3. Neysluhyggja er óhófleg áhersla á kaup og eignir. Hún gengur gegn vaxandi áherslu á siðfræði og farsæld fólks í viðskiptum, enda skilgreinir hún fólk eftir kaupmætti fremur en mennsku þess.

4. B

5. A

6. B

7. B

8. *Shlensky gegn Wrigley veitti stjórnum félaga og stjórnendum aukið svigrúm til að ákveða hvernig vega ætti saman hagsmuni ólíkra hagsmunaaðila. Þetta var ólíkt dóminum í Dodge gegn Ford Motor Company, sem staðfesti meginregluna um forgang hluthafa.*

9. C

10. A

11. Staðfærsla er ferlið við að laga vöru að notkun eða sölu í öðrum löndum og menningarheimum. Hún getur meðal annars falist í þýðingu texta, aðlögun efnis að smekk og neysluvenjum á staðarmarkaði og umreikningi mælieininga.

12. Þetta getur falist í að stýra væntingum. Stjórnendur verða að skila því sem samningurinn krefst en gera það af menningarlegri næmni. Það getur kallað á að semja um atriði á borð við skilafresti og fundafyrirkomulag og sætta sig við að fólk í öðru menningarlegu samhengi hafi aðrar væntingar.

13. A

14. D

15. Samviskan er ein uppspretta siðferðilegrar hegðunar í viðskiptum, enda mynda einstaklingar fyrirtæki og skipulagsheildir þegar þeir starfa saman af fúsum og frjálsum vilja. Innri rödd þeirra getur hvatt þá til að koma ábyrgt fram hver við annan og við hagsmunaaðila sína, en hún tryggir það ekki.

16. Margir eru sammála um mikilvægi gilda á borð við heiðarleika og sanngirni og þess að koma fram við fólk sem markmið en ekki tæki. Það getur þó reynst mjög flókið að framfylgja þeim. Fólk leggur nefnilega ólíkan skilning í það hvað telst heiðarlegt og sanngjarnt eða hvað felst í því að vera markmið í sjálfu sér. Niðurstaðan kann því að verða fjöldi ólíkra reglna í stað eins sameiginlegs reglusafns.

17. Mannmiðað viðskiptalíkan beinir sjónum að leiðtogaþróun og niðurstöðum félagsvísinda um það hvernig hvetja megi fólk. Hugvísindaleg nálgun í siðfræði leitar hins vegar í tilvikagreiningar, skáldsögur, smásögur og leikrit til að öðlast innsýn í mannlega hegðun.

Kafli 6

Matsspurningar

1. C

2. B

3. Kannanir sýna að konur meta hlunnindi tengd barnaumönnun og heilbrigðisþjónustu meira en karlar. Það er þó einstaklingsbundið hvaða samsetningu hlunninda hver og einn metur mest.

4. Stjórnendur geta verið starfsfólki góð fyrirmynd um siðlega hegðun. Fyrirtækið getur jafnframt boðið upp á þjálfun, kynnt skriflega stefnu með skýrum hætti og framfylgt henni af festu.

5. B

6. B

7. B

8. Fylki getur sett sér hærri lágmarkslaun en alríkislágmarkslaunin, til dæmis vegna mismunandi framfærslukostnaðar eða áhyggna af því að millistéttin fari minnkandi.

9. Meðal áhrifaþátta eru mismunun, söguleg launaviðmið og starfsheiti sem hefur verið hagrætt á óeðlilegan hátt.

10. D

11. A

12. B

13. Lítil stéttarfélagsaðild á sér einkum tvær skýringar: bandarískt hagkerfi hefur færst frá framleiðslu til þjónustu og löggjöf veitir launafólki nú margs konar vernd sem áður fékkst aðeins með kjarasamningi.

14. Rannsóknirnar sem vísað var til bentu flestar til þess að stjórnendur í Bandaríkjunum fengju mun hærri laun en stjórnendur í öðrum löndum, þar á meðal löndum sem keppa hart við Bandaríkin. Hlutfall launa stjórnenda og almenns starfsfólks var um 300 á móti 1 í Bandaríkjunum, 22 á móti 1 í Bretlandi og 12 á móti 1 í Þýskalandi.

15. B

16. B

17. Fyrirtæki getur haft að minnsta kosti tvær ástæður til að fylgjast með netnotkun í vinnu: framleiðni og upplýsingaöryggi. Stjórnendur vilja ekki að starfsfólk sói tíma. Þeir vilja heldur ekki að það stofni gagnaöryggi fyrirtækisins í hættu, auðveldi auðkennisþjófnað eða baki fyrirtækinu lagalega ábyrgð með óviðeigandi eða móðgandi hegðun.

18. Tvær undantekningar takmarka vernd bandarísku fjarskiptaverndarlaganna frá 1986 (ECPA). Undantekning vegna rekstrartilgangs heimilar eftirlit ef vinnuveitandi getur sýnt fram á lögmætan rekstrartilgang. Undantekning á grundvelli samþykkis heimilar vinnuveitanda að fylgjast með samskiptum starfsfólks sem hefur samþykkt slíkt eftirlit.

19. Svarið er já, enda ber fyrirtækið ábyrgð á gjörðum starfsfólks síns. Lyfjapróf geta því verið nauðsynleg til að tryggja öryggi á vinnustað og vernda eignir.

Kafli 7

Matsspurningar

1. C

2. B

3. A

4. Hagsmunaárekstur: Starfsfólk má ekki haga sér þannig að eigin hagsmunir rekist á hagsmuni vinnuveitandans.

5. Trúnaðarskylda: Vinnuveitendur mega með réttu vænta þess að starfsfólk virði trúnaðarskyldu sína og haldi leyndum trúnaðarupplýsingum í eigu fyrirtækisins, svo sem viðskiptaleyndarmálum, hugverkum og gögnum um viðskiptavini.

6. A

7. B

8. A

9. Viðhorf viðskiptavina mótast af því starfsfólki sem þeir eiga samskipti við. Viðhorfin hafa ekki aðeins áhrif á fyrirtækið heldur einnig á allt starfsfólkið sem á afkomu sína undir velgengni þess.

10. D

11. A

12. A

13. Starfsfólki ber að sýna hvert öðru kurteisi og virðingu.

14. Samkvæmt Rannsóknastofnun um öryggi og heilbrigði á vinnustöðum (NIOSH) skiptist ofbeldi á vinnustað yfirleitt í fjóra flokka: hefðbundinn afbrotaásetning, ofbeldi eins starfsmanns gegn öðrum, ofbeldi sem á rætur í persónulegu sambandi og ofbeldi af hálfu viðskiptavinar.

15. A

16. B

17. B

18. Mútugreiðslur skaða ekki aðeins einstaklinga heldur einnig samkeppnisaðila, stjórnvöld og frjálsa markaðskerfið í heild.

19. Þegar metið er hvort gjöf sé siðleg og lögleg þarf meðal annars að líta til verðmætis hennar, tilgangs, aðstæðna við afhendingu, stöðu viðtakandans, stefnu fyrirtækisins og gildandi laga.

20. B

21. B

22. A

23. Starfsfólk má birta upplýsingar á netinu um laun, vinnutíma og starfskjör, því að alríkislög Bandaríkjanna vernda slíka tjáningu.

24. Starfsfólk ætti ekki að hefna sín á yfirmanni vegna persónulegrar reiði. Ef fyrirtækið brýtur lög er engu að síður mikilvægt að tilkynna brotið, jafnvel þótt starfsmaðurinn hafi einnig persónulega hefndarhvöt.

25. Starfsmaðurinn ætti að jafnaði fyrst að nýta innri tilkynningarleiðir og upplýsa stjórnendur um vandann áður en hann gerir málið opinbert.

Kafli 8

Matsspurningar

1. B

2. C

3. A

4. Rannsóknir benda til þess að fjárhagslegur árangur fyrirtækja með fjölbreytt starfslið sé betri en meðaltal viðkomandi atvinnugreinar. Í rannsókn McKinsey & Company sem vísað er til í kaflanum voru fyrirtæki með mikla fjölbreytni í starfsliði 15–35 prósentum líklegri til að skila fjárhagslegri afkomu yfir miðgildi atvinnugreinarinnar í Bandaríkjunum.

5. Samkvæmt þeim gögnum sem bókin styðst við var hlutfall kvenna í leiðtogastöðum mun lægra en hlutfall karla og almennt undir 20 prósentum. Meiri kynjafjölbreytni getur bætt tengsl innan fyrirtækisins og starfsanda og gert samskipti innan og utan þess skilvirkari. Rannsóknir sýndu einnig að fyrirtæki í efsta fjórðungi hvað varðar fjölbreytni í framkvæmdastjórn eða stjórn höfðu rúmlega 50 prósentum hærri arðsemi eigin fjár en fyrirtæki í neðsta fjórðungi.

6. C

7. A

8. B

9. Meginregla bandarísku laganna um réttindi fatlaðs fólks (ADA) er að vinnuveitendur geri viðeigandi aðlögun fyrir umsækjendur og starfsfólk með fötlun svo að þau geti sinnt meginverkþáttum starfsins.

10. Höfuðslæður múslímskra kvenna eru dæmi um trúarlegan klæðnað sem nýtur verndar samkvæmt VII. bálki bandarísku mannréttindalaganna frá 1964. Konurnar mega því að jafnaði bera þær.

11. C

12. B

13. Já. Þegar bókin var samin hafði um helmingur fylkja Bandaríkjanna sett eigin lög um vernd gegn mismunun vegna kynhneigðar, þótt alríkislög veittu þá ekki slíka vernd. Sum fylkin bönnuðu þó mismunun aðeins á opinberum vinnustöðum en ekki einkareknum. Árið 2020 komst Hæstiréttur Bandaríkjanna síðan að þeirri niðurstöðu í Bostock gegn Clayton County að VII. bálkur alríkislaganna verndaði einnig gegn mismunun vegna kynhneigðar og kynvitundar.

14. Já. Lögin sem bókin lýsir hvorki skylduðu fyrirtæki til að veita mökum hinsegin starfsfólks hlunnindi né bönnuðu þeim það. Hvert fyrirtæki réð því sjálft.

15. A

16. C

17. A

18. Sjálfstæðir verktakar njóta hvorki slysatrygginga launafólks né atvinnuleysis- eða sjúkratrygginga sem fylgja ráðningarsambandi.

19. Já. Fylki getur ákveðið eigin lágmarkslaun sem eru hærri en lágmarkslaun alríkisins. Þegar heimild bókarinnar var samin höfðu 29 fylki gert það.

20. B

21. C

22. A

23. B

24. Bandarísk fyrirtæki missa af sölu erlendis þegar þau mega ekki selja dýraprófaðar vörur á mörkuðum Evrópusambandsins.

Kafli 9

Matsspurningar

1. C

2. B

3. B

4. A

5. B

6. B

7. A

8. A

9. Færa má rök fyrir því að svarið sé já. Heimili og fyrirtæki á hamfarasvæðum hefðu vissulega gagn af tryggingavernd. Vandinn felst í fjármögnuninni, því tryggingarnar geta verið mjög dýrar vegna hættunnar á gríðarlegu tjóni. Sanngjarnast gæti því verið kerfi þar sem tryggingartakar greiða iðgjöld en opinber framlög standa undir hluta kostnaðarins.

10. Hún var mjög útbreidd. Þótt kerfisbundin mismunun eftir búsetuhverfi sé nú að mestu ólögleg alls staðar í Bandaríkjunum sjást enn ummerki um hana.

11. Tölfræðilega er þetta rökrétt, en aðferðin kemur oft ósanngjarnt niður á tryggingartökum sem eiga engan þátt í hærri tjónatíðni á tilteknum svæðum. Tökum dæmi: Öruggur ökumaður býr í hverfi þar sem margir aka óvarlega. Iðgjöld hans af bílatryggingu endurspegla þá fremur heildartíðni tjónakrafna í nærsamfélaginu en eigin ökuferil.

12. B

13. A

14. B

15. B

16. A

17. D

18. Já, færa má siðferðileg rök fyrir því, einkum ef fyrirtækið veitir starfsfólki sjúkratryggingu. Kostnaður vinnuveitandans af tryggingunni ræðst þá meðal annars af fjölda heilsutengdra tryggingarkrafna starfsfólks. Fjarvistir tengjast einnig heilsu þess og hegðun utan vinnu getur haft áhrif á hana. Ef vinnuveitendur mega hins vegar setja reglur um hegðun starfsfólks utan vinnutíma fá stjórnendur víðtækt eftirlitsvald og sjálfræði einstaklinga skerðist verulega.

Kafli 10

Matsspurningar

1. B

2. A

3. A

4. A

5. Vinnuveitandi getur sett fram skýrar væntingar og síðan kannað reglulega hvort starfsmaðurinn ljúki verkefnum vel og samkvæmt kröfum.

6. Fyrirtæki geta nýtt fjarvinnu til að ráða og halda í starfsfólk sem vill bæta jafnvægið milli vinnu og einkalífs. Þau geta einnig ráðið fólk sem býr of langt frá starfsstöðinni til að geta ferðast þangað daglega.

7. C

8. A

9. A

10. Ókeypis eða ódýr matur á vinnustað getur auðveldað ráðningar og hjálpað fyrirtækinu að halda í starfsfólk. Vinnuveitandinn kann einnig að vonast til þess að matur á staðnum dragi úr þeim tíma sem starfsfólk ver í að sækja máltíðir og auki vinnutímann. Það gæti þó talist ósiðlegt að reyna að stjórna tíma starfsfólks og takmarka félagsleg samskipti þess utan vinnu.

11. Í nýrri skrifstofubyggingu mætti hafa sameiginleg og sveigjanleg vinnurými til að efla samstarf starfsfólks. Minna rými færi þá undir einkaskrifstofur. Einnig væri skynsamlegt að koma fyrir samstarfstækni sem auðveldar starfsfólki samskipti við viðskiptavini, seljendur og aðra birgja.

12. D

13. A

14. A

15. A

16. Umsækjendur sem vilja styttri vinnutíma eru líklegri til að sækja um starf sem þeir þyrftu annars að hafna ef aðeins væri boðið upp á fullt starf.

17. Vinna í verktakahagkerfi býður upp á sveigjanlegan vinnutíma, möguleika á að vinna fyrir fleiri en eitt fyrirtæki samtímis og frelsi til að fjölga eða fækka vinnustundum eftir þörfum.

18. Kostirnir fyrir fyrirtækið eru meðal annars lægri launatengd gjöld, minni kostnaður vegna hlunninda og að geta nýtt vinnuafl og greitt fyrir það aðeins þegar þess er þörf.

19. Með þróun gervigreindar geta vélmenni æ oftar starfað sjálfstætt, án þess að menn stjórni þeim alltaf.

20. Líklega já. Sjálfkeyrandi bílar eru dæmi um svið þar sem skýrra reglna er þörf. Strax árið 2018 lést gangandi vegfarandi þegar sjálfkeyrandi bíll ók á hann.

21. A

22. B

23. D

Atriðisorðaskrá

A

aðgangshagkerfi 10.3 Valkostir við hefðbundið vinnufyrirkomulag

aðkall 3.3 Siðferðileg ákvarðanataka og forgangsröðun hagsmunaaðila

afleiðingahyggja 2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta

algild gildi 5.4 Eru kjarnagildi viðskiptasiðfræði algild?

almennir vísitölusjóðir 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja

Aristóteles 1.1 Fagmaður af heilindum, 2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna, 2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna, 2.3 Samanburður á dygðasiðfræði Austurlanda og Vesturlanda, Viðauki A Ævi siðfræðinga

auglýsingar 9.2 Áhrif auglýsinga

Aþena 2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna

Á

ábyrgur vinnuveitandi 6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði

ákvæði sem bannar að leita til viðskiptavina og starfsfólks 7.1 Hollusta við fyrirtækið

árangursmiðuð nálgun 3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila

áreitni 7.3 Framlag til jákvæðs starfsanda

B

bandarísku fjarskiptaverndarlögin frá 1986 (ECPA) 6.4 Friðhelgi einkalífs á vinnustað

bandarísku jafnlaunalögin 6.2 Hvað teljast sanngjörn laun?

bandarísku lögin gegn mútugreiðslum erlendis (FCPA) 7.4 Fjárhagsleg heilindi

bandarísku lögin um fyrirvara á hópuppsögnum (WARN-lögin) 6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði

bandarísku lögin um hreint loft 4.3 Stjórnvöld og einkageirinn

bandarísku lögin um réttindi fatlaðs fólks (ADA) 8.2 Að mæta þörfum fólks með ólíka getu og trú

bandarísku mannréttindalögin 8.1 Fjölbreytni og inngilding á vinnustað
bandarísku vinnuverndarlögin 6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði
Bane Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
Barra Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
Ben & Jerry's Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
Benioff Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
Bentham 2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta, Viðauki A Ævi siðfræðinga
Bogle Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
bótakrafa 9.3 Tryggingageirinn
Buffett 1.2 Siðfræði og arðsemi
Burwell gegn Hobby Lobby 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
C
Chouinard Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
Citizens United 4.3 Stjórnvöld og einkageirinn
Citizens United gegn Alríkiskjörstjórn Bandaríkjanna 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi
D
Deepwater Horizon 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi, 4.3 Stjórnvöld og einkageirinn
DeGeorge 5.4 Eru kjarnagildi viðskiptasiðfræði algild?
Dodge gegn Ford Motor Company 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
duldar auglýsingar 9.2 Áhrif auglýsinga
dygðakenning 1.1 Fagmaður af heilindum
dygðasiðfræði 2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna
E
eBay Domestic Holdings Inc. gegn Newmark 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
EEOC 6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði
eftirlit 6.4 Friðhelgi einkalífs á vinnustað, 6.4 Friðhelgi einkalífs á vinnustað

eigin áhætta 9.4 Siðferðileg álitamál við veitingu heilbrigðisþjónustu

einróma samþykki 2.6 Kenning um réttlæti

F

farsæld (eudaimonia) 2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna

félög með takmarkaðri ábyrgð (LLC) 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja

fjarvinna 10.1 Meiri eða minni fjarvinna?

fjarvinna 10.1 Meiri eða minni fjarvinna?

fjölbreytni á vinnustað 8.1 Fjölbreytni og inngilding á vinnustað

fjölbreytnisávinningur 8.1 Fjölbreytni og inngilding á vinnustað

Ford 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja

Ford Motor Company 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja

forgangsröðun hagsmunaaðila 3.3 Siðferðileg ákvarðanataka og forgangsröðun hagsmunaaðila

forgangur hluthafa 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja

framleiðni 6.3 Skipulagt launafólk

Friedman 1.2 Siðfræði og arðsemi, 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja

frónesis 1.1 Fagmaður af heilindum

frónesis 2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna

frumkvöðlamenning 9.1 Frumkvöðlastarfsemi og sprotamenning

frumkvöðull 9.1 Frumkvöðlastarfsemi og sprotamenning

fyrirtækjamenning 1.2 Siðfræði og arðsemi

föst greiðsluþátttaka 9.4 Siðferðileg álitamál við veitingu heilbrigðisþjónustu

G

gagnsæi 6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði

General Motors Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun

gervigreind 10.4 Vélmennatækni, gervigreind og vinnustaður framtíðarinnar

gervigreind (AI) 10.4 Vélmennatækni, gervigreind og vinnustaður framtíðarinnar

Global 100 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi

grænþvottur 3.4 Samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR)

H

hagsmunaaðilar 1.1 Fagmaður af heilindum

hagsmunaaðili 3.1 Að tileinka sér hagsmunaaðilanálgun, 3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila, 3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila, 3.3 Siðferðileg ákvarðanataka og forgangsröðun hagsmunaaðila

harmleikur almenninganna 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi

heiður 2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna

heilbrigðiskerfi með einum greiðanda 9.4 Siðferðileg álitamál við veitingu heilbrigðisþjónustu

heilbrigðiskerfi með mörgum greiðendum 9.4 Siðferðileg álitamál við veitingu heilbrigðisþjónustu

heilbrigðisþjónusta fyrir alla 9.4 Siðferðileg álitamál við veitingu heilbrigðisþjónustu

heilindi 1.1 Fagmaður af heilindum

heilsueflingaráætlanir 9.4 Siðferðileg álitamál við veitingu heilbrigðisþjónustu

hið skilyrðislausa skylduboð 2.5 Skyldusiðfræði: Siðferðileg breytni sem skylda

Hippókratesareiðurinn 1.1 Fagmaður af heilindum

hlunnindi 3.1 Að tileinka sér hagsmunaaðilanálgun

hlutdrægni 5.4 Eru kjarnagildi viðskiptasiðfræði algild?

hluthafi 1.2 Siðfræði og arðsemi

hluthafi 1.2 Siðfræði og arðsemi

hlutverk 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar

hnattrænt samkomulag Sameinuðu þjóðanna 5.2 Viðskiptasiðfræði í tímans rás

hnattvæðing 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar, 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar, 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar

hollusta 7.1 Hollusta við fyrirtækið

hollustuskylda 7.1 Hollusta við fyrirtækið, 7.1 Hollusta við fyrirtækið

Hsieh Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun

hugverk 7.1 Hollusta við fyrirtækið

hula vanþekkingar 2.6 Kenning um réttlæti, 2.6 Kenning um réttlæti
Hume 2.5 Skyldusiðfræði: Siðferðileg breytni sem skylda
hvöt 2.3 Samanburður á dygðasiðfræði Austurlanda og Vesturlanda
I
iðgjaldatengd lífeyriskerfi 7.1 Hollusta við fyrirtækið
iðgjöld 9.3 Tryggingageirinn
inngilding 8.1 Fjölbreytni og inngilding á vinnustað
innherjaviðskipti 7.4 Fjárhagsleg heilindi
innri markaðssetning 7.2 Hollusta við vörumerkið og viðskiptavini
ISO 14000 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi
J
Jafnréttisnefnd Bandaríkjanna í atvinnumálum (EEOC) 6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði, 8.1 Fjölbreytni og inngilding á vinnustað
jafnréttisvísitala fyrirtækja 8.3 Kynvitund og kynhneigð
jafnvægi vinnu og einkalífs 10.2 Vinnustaðasvæði
Jordan Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
junzi (fyrirmyndarpersóna) 2.2 Siðferðileg ráð til aðalsmanna og embættismanna í Kína til forna
K
Kant 1.1 Fagmaður af heilindum, 2.5 Skyldusiðfræði: Siðferðileg breytni sem skylda, Viðauki A Ævi siðfræðinga
kaupauðgisstefna 5.2 Viðskiptasiðfræði í tímans rás
kenning um réttlæti 2.6 Kenning um réttlæti
kenningar í boðandi siðfræði 1.1 Fagmaður af heilindum
kerfisbundin mismunun eftir búsetuhverfi 9.3 Tryggingageirinn
Keystone XL-olíuleiðslan 4.3 Stjórnvöld og einkageirinn
kjarasamningsgerð 6.3 Skipulagt launafólk
kolefnisskattur 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi
kolefnisspor 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi

Konfúsíus 2.2 Siðferðileg ráð til aðalsmanna og embættismanna í Kína til forna, 2.3 Samanburður á dygðasiðfræði Austurlanda og Vesturlanda
krafa hagsmunaaðila 3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila
kynbundinn launamunur 8.4 Tekjuójöfnuður
kynferðisleg áreitni 6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði
kynhneigð 8.3 Kynvitund og kynhneigð
kynjafjölbreytni 8.1 Fjölbreytni og inngilding á vinnustað
kynvitund 8.3 Kynvitund og kynhneigð
L
landbúnaðarrekstur 8.5 Réttindi dýra og áhrif þeirra á atvinnulíf
langtímasjónarmið 1.2 Siðfræði og arðsemi
launahlutfall stjórnenda og starfsfólks 6.3 Skipulagt launafólk
launaleynd 7.5 Gagnrýni á fyrirtækið og uppljóstrun
lágmarkslaun 6.2 Hvað teljast sanngjörn laun?, 8.4 Tekjuójöfnuður
LEED-vottun 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi
li (helgiathafnir og siðir) 2.2 Siðferðileg ráð til aðalsmanna og embættismanna í Kína til forna
lyfjapróf 6.4 Friðhelgi einkalífs á vinnustað
lýðheilsa 4.3 Stjórnvöld og einkageirinn
lýsandi nálgun 3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila
læknisfræðilegar rannsóknir 8.5 Réttindi dýra og áhrif þeirra á atvinnulíf
lög um valfrjálsa stéttarfélagsaðild 6.3 Skipulagt launafólk
lögin um viðráðanlega heilbrigðisþjónustu (ACA) 9.4 Siðferðileg álitamál við veitingu heilbrigðisþjónustu
M
Manhattan 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar
mannmiðað viðskiptalíkan 5.4 Eru kjarnagildi viðskiptasiðfræði algild?
Mannréttindayfirlýsing Sameinuðu þjóðanna 5.4 Eru kjarnagildi viðskiptasiðfræði algild?
mat á sambærilegu verðmæti starfa 6.2 Hvað teljast sanngjörn laun?

meðalhóf 2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna
meðákvörðunarréttur 6.3 Skipulagt launafólk
menning 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar
menningaraðlögun 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar
menningarmótun 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar, 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar
Mill 2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta, Viðauki A Ævi siðfræðinga
millistétt 8.4 Tekjuójöfnuður
mismunun á vinnustað 6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði
mútur 7.4 Fjárhagsleg heilindi
N
netöryggi 7.3 Framlag til jákvæðs starfsanda
New Belgium Brewing Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
neysluhyggja 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar
Nooyi Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
nytjafall 2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta
nytjastefna 1.1 Fagmaður af heilindum, 2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta, 2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta, 2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta, 2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta
O
Obamacare 9.4 Siðferðileg álitamál við veitingu heilbrigðisþjónustu
ofbeldi á vinnustað 7.3 Framlag til jákvæðs starfsanda
OSHA 6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði
Ó
óbeint tengdur hagsmunaaðili 3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila
óhófleg byrði 8.2 Að mæta þörfum fólks með ólíka getu og trú
P
Patagonia Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun

PepsiCo Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
persónuleiki í starfi 7.3 Framlag til jákvæðs starfsanda
Q
quan (aðstæðubundið mat) 2.2 Siðferðileg ráð til aðalsmanna og embættismanna í Kína til forna
qui tam-ákvæði 7.5 Gagnrýni á fyrirtækið og uppljóstrun
quid pro quo (gagnkvæm skipti) 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
R
Rawls 2.6 Kenning um réttlæti, Viðauki A Ævi siðfræðinga
reglan um viðskiptalegt mat 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
reglufylgni 1.1 Fagmaður af heilindum
rekstrarskilyrðandi hagsmunaaðili 3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila
réttindi dýra 4.3 Stjórnvöld og einkageirinn, 8.5 Réttindi dýra og áhrif þeirra á atvinnulíf
réttindi fylkjanna 4.3 Stjórnvöld og einkageirinn
réttindi fyrirtækja sem lögaðila 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi
réttlæti sem sanngirni 2.6 Kenning um réttlæti
Rockefeller 5.2 Viðskiptasiðfræði í tímans rás, 5.3 Áhrif landafræði og trúarbragða
S
Salesforce Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
samfélagsábyrgð fyrirtækja 3.1 Að tileinka sér hagsmunaaðilanálgun
samfélagsábyrgð fyrirtækja 3.4 Samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR), 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja, 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR) 1.2 Siðfræði og arðsemi
samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR) 3.4 Samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR)
samfélagsábyrgir vísitölusjóðir 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
samfélagsmiðlar 9.2 Áhrif auglýsinga
samfélagssáttmálakenning 2.6 Kenning um réttlæti
samfélagssáttmáli 1.2 Siðfræði og arðsemi

samningur um samkeppnisbann 7.1 Hollusta við fyrirtækið
samningur um skylduaðild 6.3 Skipulagt launafólk
Samtök áhyggjufullra vísindamanna 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi
sanngjörn laun 6.2 Hvað teljast sanngjörn laun?
Sarbanes-Oxley-lögin 4.3 Stjórnvöld og einkageirinn
sálfræðileg skírskotun 9.2 Áhrif auglýsinga
Shakti-verkefnið 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
Shlensky gegn Wrigley 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
siðferðileg afstæðishyggja 1.3 Eitt siðferðilegt viðmið eða mörg
siðferðilegt gerendahæfi 5.4 Eru kjarnagildi viðskiptasiðfræði algild?
siðferðilegt hámark 3.1 Að tileinka sér hagsmunaaðilanálgun
siðferðilegt lágmark 3.1 Að tileinka sér hagsmunaaðilanálgun
siðferðilegt lágmark 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
siðfræði 1.1 Fagmaður af heilindum
sjálfbærni 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi, 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi, 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi, 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi, 4.3 Stjórnvöld og einkageirinn
sjálfsstjórn 2.3 Samanburður á dygðasiðfræði Austurlanda og Vesturlanda
sjálfvirknivæðing 10.4 Vélmennatækni, gervigreind og vinnustaður framtíðarinnar, 10.4 Vélmennatækni, gervigreind og vinnustaður framtíðarinnar
skaðaregla 2.4 Nytjastefna: Mesta hamingja fyrir sem flesta
skammtímasjónarmið 1.2 Siðfræði og arðsemi
skipulagsmenning 5.4 Eru kjarnagildi viðskiptasiðfræði algild?
skyldusiðfræði 1.1 Fagmaður af heilindum, 2.5 Skyldusiðfræði: Siðferðileg breytni sem skylda
snyrtivöruprófanir 8.5 Réttindi dýra og áhrif þeirra á atvinnulíf

Solheim Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
staða hlutafélags 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
staðfærsla 5.3 Áhrif landafræði og trúarbragða
starfrænn hagsmunaaðili 3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila
starfsdeiling 10.3 Valkostir við hefðbundið vinnufyrirkomulag
starfsmannahlunnindi 6.1 Vinnuumhverfi og starfsskilyrði
starfsnám 10.3 Valkostir við hefðbundið vinnufyrirkomulag
starfsreglur 7.3 Framlag til jákvæðs starfsanda
starfsstíll 7.3 Framlag til jákvæðs starfsanda
stéttarfélag 6.3 Skipulagt launafólk
stjórnun hagsmunaaðila 3.3 Siðferðileg ákvarðanataka og forgangsröðun hagsmunaaðila
stjórnunarsiðfræði 2.3 Samanburður á dygðasiðfræði Austurlanda og Vesturlanda
sveigjanlegur vinnutími 10.3 Valkostir við hefðbundið vinnufyrirkomulag
T
takmörkuð ábyrgð 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
Tarbell 5.2 Viðskiptasiðfræði í tímans rás
tekjuójöfnuður 8.4 Tekjuójöfnuður
The Vanguard Group Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
tilgangur 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar
Tómas frá Akvínó 2.1 Hugmyndin um siðleg viðskipti í Aþenu til forna
Trader Joe's Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun
trúarbrögð 5.3 Áhrif landafræði og trúarbragða, 5.4 Eru kjarnagildi viðskiptasiðfræði algild?
trúarskoðanir 8.2 Að mæta þörfum fólks með ólíka getu og trú
trúnaðarsamningur 7.1 Hollusta við fyrirtækið
trúnaðarskylda 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja
trúnaðarskylda 7.1 Hollusta við fyrirtækið
trúnaður 7.1 Hollusta við fyrirtækið

tryggingar 9.3 Tryggingageirinn
U
umhverfi 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi, 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi
undantekning á grundvelli samþykkis 6.4 Friðhelgi einkalífs á vinnustað
undantekning vegna rekstrartilgangs 6.4 Friðhelgi einkalífs á vinnustað
uppbygging vörumerkis 7.2 Hollusta við vörumerkið og viðskiptavini
upphafsstaða 2.6 Kenning um réttlæti
uppljóstrun 7.5 Gagnrýni á fyrirtækið og uppljóstrun
uppsegjanleg ráðning án tilgreindrar ástæðu 6.4 Friðhelgi einkalífs á vinnustað
V
verktakahagkerfi 10.3 Valkostir við hefðbundið vinnufyrirkomulag
vélmennafræði 10.4 Vélmennatækni, gervigreind og vinnustaður framtíðarinnar, 10.4 Vélmennatækni, gervigreind og vinnustaður framtíðarinnar
viðeigandi aðlögun 8.2 Að mæta þörfum fólks með ólíka getu og trú
viðmiðandi hagsmunaaðilar 3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila
viðmiðandi nálgun 3.2 Mat á kröfum hagsmunaaðila
viðskiptaákvæðið 4.3 Stjórnvöld og einkageirinn
viðskiptakerfi með losunarþaki 4.2 Sjálfbærni: atvinnulíf og umhverfi
viðskiptaleyndarmál 7.1 Hollusta við fyrirtækið
viðskiptasiðfræði 1.1 Fagmaður af heilindum, 11.1 Viðskiptasiðfræði í síbreytilegu umhverfi
viðskiptavild 1.2 Siðfræði og arðsemi
viðskipti 5.1 Samband viðskiptasiðfræði og menningar
vinnustaðasvæði 10.2 Vinnustaðasvæði
vitund 2.3 Samanburður á dygðasiðfræði Austurlanda og Vesturlanda
vörumerki 7.2 Hollusta við vörumerkið og viðskiptavini
W
Weber 9.1 Frumkvöðlastarfsemi og sprotamenning

Wrigley Company 4.1 Félagaréttur og ábyrgð fyrirtækja

Z

Zappos Viðauki B Svipmyndir úr viðskiptasiðfræði: Leiðtogar í samtímahugsun

Þ

þríþættur ávinningur (TBL) 3.4 Samfélagsábyrgð fyrirtækja (CSR)