

ایجاد چارچوبی برای کارآفرینی شرکتی اخلاقی

سیاوش رضازاده

چکیده

کارآفرینان شرکتی - در ادبیات دانشگاهی مدیران یا کارمندانی که از وضع موجود همکاران خود پیروی نمی کنند توصیف شده اند- خیال پردازانی که رویای بردن شرکت به جهت های جدیدی را دارند ترسیم شده اند. پس به عنوان یک نتیجه در راه غلبه به موانع داخلی برای رسیدن به اهداف حرفه ای شان غالبا می توانند بین خط کاردانی زیرک و قاعده شکنی کامل حرکت کنند. چارچوبی به عنوان راهنمایی برای مدیران میانی وسازمانهایی که درصدد ممانعت از رفتارهای غیر اخلاقی در فعالیت های کارآفرینانه هستند ارائه شده است . این مقاله محدودیتهایی را که مدیران میانی ای که می خواهند در محیط های کمتر پشتیبان، کارآفرینی کنند، نتایج اخلاقی ای که می تواند حاصل شود و پیشنهادهایی برای دفع چنین حالات دشواری را بررسی می کند.

ما به شرکت هایی که کارآفرینی را می پذیرند اینگونه توصیه می کنیم .

۱. برپایی انعطاف، نوآوری و ابتکار عمل کارکنان و قبول ریسک مورد نیاز.

۲. زدودن محدودیتهایی که مدیران کارآفرین میانی ممکن است در هنگام لزوم موازنه بیشتر میان ابتکار شخص و سازمانی با آن روبرو شوند.

۳. قراردادن یک مولفه ی اخلاقی درآموزشهای شرکتی، که راهنمایی برای نهادینه کردن فرمانبری واجزای ارزشها در برنامه های جدید کارآفرینی شرکتی باشد.

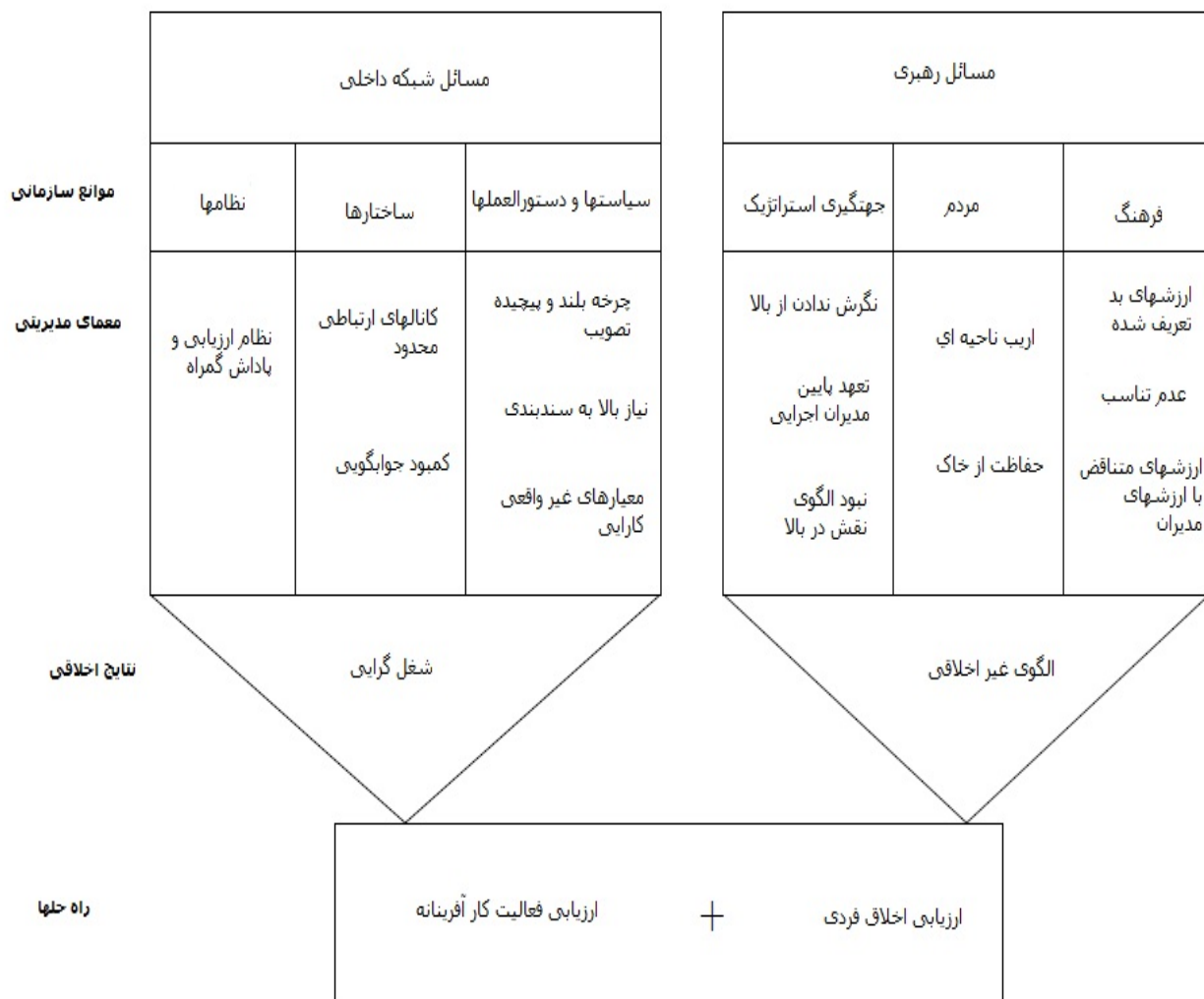
معرفی

بسیاری از داستانهای موفقیت کارآفرینانه دهه ۹۰ میلادی هم اکنون به خاطر رفتار بسیار سوال برانگیز و بعضی مواضع غیر اخلاقی شان با ورشکستگی مواجه شده اند . در میان همه ی توجه رسانه ها وعموم به اخلاق کسب وکار، کانون توجه مقدماتی روی نقض مسئولیت توسط مدیران ارشد، اثر این اعمال روی بازار وهزینه ای که توسط ذی نفعان تحمل شده ، بوده است. مدیرعاملان مورد موشکافی انتقادی بسیاری قرار می گیرند وبه خاطر در معرض دید بودن و پاداش فوق العاده شان لایق آن هستند. به هر حال این سوال در رابطه ی نقش مدیران میانی در رفتار نامشروع، موضوعی واقعی وغالبا چشم پوشی شده است که نیاز به بررسی بیشتری دارد . برای مثال در سال ۱۹۹۱، Salomon Brothers از پیشنهاد نامناسب در آمریکا رنج می برد. اسناد خزانه اش به وسیله ی سوداگران اش تحت تعقیب قانونی قرار داده شد و اخیرا هم اعمال بیشتری برای ممانعت از اتهامات قانونی توسط Arthur Andersen managers انجام شده است .

بنابراین رفتار سازمانی آن بصورت سهوی توسط مدیران میانی اش رفتاری غیر اخلاقی شده است (Giagalone & Ashworth, 1988). با این حال، رفتار سازمانی به تنهایی نمی تواند سبب رفتار غیر اخلاقی مدیران میانی باشد. قسمتی از مشکل هم به سبب محرک کارآفرینانه و اهداف کاری خود مدیران میانی است (Floyd & Wooldridge, 1992, 1994, 1997)، این کارآفرینان شرکتی - که در ادبیات دانشگاهی، مدیران یا کارمندی که از وضع موجود همکاران خود پیروی نمی کنند، توصیف شده اند - خیال پردازانی وصف شده اند که رویای بردن شرکت به جهت های جدیدی را دارند (Kuratko, 1993; Morris & Kuratko, 2002). پس به عنوان یک نتیجه در راه غلبه به موانع داخلی برای رسیدن به اهداف حرفه ای شان غالباً می توانند بین خط کردانی زیرک و قاعده شکنی کامل حرکت کنند. به این وضع دشوار تاکنون در ادبیات مربوط به کارآفرینی شرکتی پرداخته نشده است و در این مقاله به آن اشاره می کنیم. بطور خاص یک چهارچوب به عنوان راهنمایی برای مدیران میانی و سازمانهایی که در فعالیت تعقیب کار آفرینانه در جستجوی ممانعت از رفتارهای غیر اخلاقی اند ارائه می شود.

مساله ی کارآفرینی شرکتی اخلاقی:

(Morris and Kuratko (2002) ، شش گروه آزموانی را که مدیران شرکتهای کارآفرینانه ممکن است با آن روبه رو شوند را تشخیص داده اند: نظام ها، ساختارها، سیاستها و دستورالعمل ها، جهت گیری استراتژیک، مردم و فرهنگ. این موانع طبق هدف این مقاله به دو دسته مسائل شبکه ی داخلی و مسائل رهبری طبقه بندی شده اند، همانگونه که در شکل (۱) می بینید موانع؛ نظام مند، ساختاری و دستورالعملی منجر به مشکلات همسان مدیریتی و نتایج اخلاقی می شوند و به همین صورت موانع استراتژیک و مردم و فرهنگ منجر به همین مشکلات می شوند.



شکل ۱

مسائل شبکه داخلی: موانع، مشکلات و نتایج

شبکه های رسمی که شرکت برای پردازش ورودی به خروجی به کار می برد می تواند نفوذ بالایی در اعمال مدیران میانی داشته باشد.

مانع ۱: نظام ها. یکی از موارد کلیدی نفوذ برمدیران میانی نظام مدیریتی است که برای ارائه ثبات، نظم وهم آهنگی میان محیط به طور صعودی پیچیده شونده، در محیط های داخلی شرکت بکار می رود. اگرچه معیارها خودشان می توانند به اهداف تبدیل شوند. این نتیجه گرایی می تواند به مشکلات اخلاقی مشابهی منجر شود که منتهی به آسیب رسانی به بعضی از بزرگترین شرکت های دنیا به وسیله تمرکز بر اعداد به هزینه فرهنگ شرکت شده است.

مانع ۲: ساختارها. ساختارهایی که مسئولیت فعالیتهای کارآفرینانه را بدون محول کردن میزان کافی اقتدار به مدیران سپرده اند محدودیت اضافه ای رانشان می دهند. با کمبود اقتدار برای امتحان روش ها و دیدگاهها در بررسی موانع یا مصرف کردن منابع موردنیاز، مدیران محتملا نا امید شده و شاید هم شاکی شوند.

مانع ۳: سیاست ها و دستورالعمل ها. تلاشها غالبا بوسیله سیاستها و دستورالعمل های سازمانی که برای ایجاد نظم و ثبات در فعالیتهای لازم هر روزه شرکت ایجاد شده اند تحلیل می روند. مدیر کار آفرینانه شرکتی این سیاستها و دستورالعملها را به عنوان تشریفات زاید پرزحمتی می بیند و بسیاری موفقیت را بدون انحراف یا شکست قاعده ها غیر قابل دسترسی می یابند. (MacMillan, et al., 1986).

نتایج اخلاقی: شغل گرایی. مدیر میانی کار آفرینانه شرکتی معمولا فردی بسیار مشتاق است که فکر و تلاش فوق العاده ای را روی چیزهای که قبلا در سازمان انجام نشده است قرار می دهد. اگرچه موانع قبلا ذکر شده-نظام ها، ساختارها، سیاستها و دستورالعملها- ممکن است مدیر میانی خلاق را عقیم گذاشته و سبب انحراف او از پارامترهای ساختار رسمی شود.

(Merton and Barber, 1963; Merton, 1963; Jansen and von Glinow, 1985). زمانی که افراد احساس کنند که به دو سو کشیده می شوند حسی از دمدمی مزاجی می تواند اتفاق افتد. مدیر میانی در حالی که اهداف کار آفرینانه خود را ساکت و محتاط تعقیب می کند. باید توقعات شرکت را برای حفظ شغلیش بر آورده کند. سر انجام تلاش مداوم تعقیب کار آفرینی شرکتی در ساختاری دیوان سالارانه می تواند باعث شود که مدیر میانی مجموعه ای از ضد هنجارها ایجاد کند که شروع به پیروی از آن می کند. (Jansen and von Glinow, 1985). در این نقطه ممکن است مدیر میانی افکار جدیدی را ایجاد کند که در حال سازمان بدون توجه به الزام بلند مدتش به سازمان خوب به نظر آید. مدیران میانی که تفکرشان با کار خودشان مشغول شده است تبدیل به یک بازیگر می شوند (Goodpaster, 1989). همانگونه که (Macoby, 1976) اظهار می کند: در حالی که تفکر برد بر او چیره شد، بازیگر همه اعمالش را بر حسب اینکه به او کمک می کند که در کار خودش موفق شود می بیند. حس فردی هویت درست کاری و خود مختاری هنگامی که او با خود مثل شیئی که ارزشش بوسیله ارزش نوسانی بازار تعیین می گردد از بین می رود. شغل گرایی نیازمند گسل (احساسی) است.

مسایل رهبری، موانع، مشکلات و نتایج: در حالی که مسایل طراحی سازمان موانع عملیاتی روی آنچه مدیران میانی تعقیب می کنند می گذارد، شاید عامل مهمتر در رفتارها و نفوذ دیگران در شرکت باشد. بصورت کاملا ساده اعضای سازمان سرمشق های رهبرانسان را دنبال می کنند.

مانع ۴: جهت گیری استراتژیک. هیچ چیز کمی بدون هدایت معنی دار بالاییها قابل دستیابی نیست. در غیاب هدفهای مشخص نوآوری محصول و فرایند و یک استراتژی برای دستیابی به این اهداف فعالیت‌های کار آفرینانه فقط اتفاقی یا بوسیله شانس انجام می‌گیرد (Collins & Porras, 1996). متأسفانه مدیریت عالی غالباً شخصیتی محتاط، بدگمان یا کاملاً تلاش برای شکستن رسوم و تبدیل به سرمایه کردن فرصت‌ها ناآگاه است (Fiol, 1995). مدیران میانی کاملاً بوسیله مدل‌های نقش در بالای سازمان تحت تأثیرند. آنچه آنها غالباً می‌یابند، سیاستمداران یا تکنوکرات‌هایی‌اند که ماهر در هنر بقاء شرکت و بردن بازی بدون تخلف از مقررات هستند.

مانع ۵: مردم. مردم ممکن است بزرگترین همه موانع باشند (Barnett & Karson, 1987). بسیاری از افراد رویکرد استفهام نوآوری از نقطه نظر حفاظت از خاک را دارند. آنها منابع بخصوص اطلاعات را ذخیره می‌کنند. آنها در برابر ارتباطات باز مقاومت می‌کنند و به تلاش‌های مشترک مضمون‌اند (Busenitz & Barney, 1997; and Pearce, Kramer, & Robbins, 1997).

مانع ۶: فرهنگ. هنگامی که شرکتها در تعریف آشکار آنچه بخاطرش ایستاده‌اند و بر اجماعی در مورد ارجحیت ارزشهایشان دست نیافته‌اند کارآفرینی شرکتی مرکز توجه نیست. بعلاوه کار آفرینی شرکتی باید خود قسمتی از نظام ارزشی سازمان شود. این به معنی تعهد به شرکت برای درک نوآوری، ریسک‌پذیری محاسبه شده و بیش‌فعالی است.

نتایج اخلاقی: الگوی غیر اخلاقی. مسئله رهبری-جهت‌گیری استراتژیک، مردم و فرهنگ- در تلاش‌های مدیریت یک سازمان انعکاس می‌یابد (Carroll, 1987, 2001). سه مدل رویکردهای مدیریتی درباره اخلاق کسب و کار ارائه می‌دهد. در حالیکه بیشتر مدیران اخلاقی‌اند و معدودی واقعاً غیر اخلاقی‌اند، مسایل اخلاقی همچنان در دنیای کسب و کار باقی مانده‌اند. این مسئله بدلیل مدل مدیریت غیر اخلاقی است که Carroll آن را بزرگترین تهدید برای رسوم اخلاقی کسب و کار می‌داند. بسیاری از مدیران در حالی که لزوماً با قصد عناد عمل نمی‌کنند، اعتقاد دارند که قواعد کسب و کار متفاوت از قواعد جامعه بزرگترند. این مدیران از قصد بی اخلاقی اخلاق شخصی‌شان را از آداب و رسوم مدیریت جدا می‌کنند و با این اعتقاد که هر کس دیگری هم همینگونه عمل می‌کند خود را تبرئه می‌کنند. بعضی از مدیران بی اخلاق حتی از جدا کردن رفتار شخصی از زندگی حرفه‌ای‌شان بخاطر بی‌دقتی از مدیران اثر رفتار غیر اخلاقی‌شان ناآگاهند (Carroll, 2000: 369). این ادوات اخلاقی این مدیران را اینگونه توصیف می‌کند: "نا موجود و اگر موجود باشد خنثی یا پوچند. بر خلاف مدیران بد اخلاق، مدیران بی اخلاق متمایل به رعایت قانونند گرچه این مسئله غالباً محدودیت تأملات اخلاقی آنهاست و کار آفرینی شرکت بطور صحیح اجرا می‌شود اگرچه فرآیندی است که شخصیت مثبت به سازمان تزریق می‌کند. فداکاری مدیر عالی برای اجرای مثال زدنی و تعهد مدیران میانی برای نوآوری منجر به فضیلت در یک نظام سرمایه‌داری می‌شود. هرچند اگر شرکت در زمان حال بصورت یک اجتماع حامی سازمانی عمل نکند برای تبدیل کار آفرینانه ممکن است نیاز به زمان داشته باشد. مدیران عالی باید مشوق‌هایی را برای

ترغیب اعضای سازمان برای تعقیب فعالیتهای کار آفرینانه که علاوه بر ذی نفعان به خودشان هم سود می رساند قرار دهند. اگر یک شرکت یک برنامه کار آفرینی را نهادینه نکند موانع سازمانی در بوروکراسیها ممکن است هنوز هم باقی بماند و بوسیله دمدمی مزاجی بیشتر تقویت شود.

اهمیت پرورش راه و رسمهای اخلاقی مدیریتی در کار آفرینی شرکتی (پس چه؟؟)

این مقاله ادعا می کند که اگر یک سازمان رویکرد کار آفرینانه در سطح شرکت را نهادینه کند و موانع بالقوه سازمانی را تشخیص دهد رفتارهای غیر اخلاقی بوسیله مدیران میانی می تواند کاهش یابد. برای اینکه اخلاق مانند نو آوری در سازمانهای کار آفرینانه رایج شود یک رویکرد کل نگر پیشنهاد شده است. همانگونه که Giacalone and Knouse (1997:49) پیشنهاد می کند "بجای تمرکز روی آموزشهای یکباره و رفتارگرایی مطلق در مورد آنچه دوست یا غلط است مدیران باید شیوه های اخلاقی را درون سازمان یکپارچه کنند." از آنجا که تغییر کل نگر شامل فرهنگ سازمانی است این رویکرد دارای گام هایی مانند پیاده سازی کار آفرینی شرکتی است. دومرتبه اگر مدیران عالی فرهنگ شرکتشان را تغییر دهند این کار نیازمند آگاهی از چالشهایی است که در این تبدیل با آن رو برو می شوند. به این دلیل یک ارزیابی از رویکرد افراد لازم خواهد بود. هنگامی که مدیران عالی از نگرش های مسئله ای در سازمان آگاه شوند برنامه می تواند متناسب با نیازهای آن سازمان باشد. شرکتها دو جهت گیری کنترلی متفاوت بر پایه ایجاب و ارزشها به صلاحدید خودشان برای مدلسازی رفتار اخلاقی دارند. (Trevino, Weaver, Gibson, and Toffler 1999; Weaver and Trevino, 2001); **یک رویکرد با گرایش ایجاب** چهارچوبی اجباری با تعیین اعمالی مشخص مانند دزدی و آزار که تحمل نخواهد شد و نتایج ناشی از این تخلف رخ می دهند. اگر تخلفات شناسایی و با آن مقابله شد، پیامی واضح در سرتاسر فرهنگ سازمانی فرستاده شده است که اخلاق موضوع مهمی برای رهبری شرکت است.

مکانیسم های پشتیبانی سازمانی مانند خطوط کمک و دستورالعملهای گزارشدهی هم در چسباندن اخلاق و قواعد به استخوان بندی (تار و پود) شرکت موثرند. تحقیق (Lerner, 1977; Trevino, 1993) نشان داده است که شرکتهایی که مجرمان را فوری تنبیه و توانبخشی نمی کنند درجات بالاتری از بی اخلاقی رفتاری دارند. شواهد داستان گونه ... این یافته ها را تأیید می کنند. بعلاوه هر شکتی مسایل بغرنج اخلاقی خاص خود را دارد که باید با آن روبرو شود. هرچند، هنگامی که افراد فقط به مطابقت با قانون توجه دارند همینکه عملی غیر اخلاقی اتفاق می افتد خطر تکیه محض به نص صریح دستورالعمل این است که کارمندان ممکن است با مواردی که در دستورالعمل شرکت نیست هماهنگ نباشند. به این دلیل **یک رویکرد با گرایش ارزش** که ابهامات محیط کار را نشان می دهد می تواند عطف با رویکرد ایجابی انجام شود. اعضای سازمانی می توانند در مورد چیزهایی که می خواهند شرکتشان داشته باشد و چگونگی دستیابی به اهداف بحث کنند. با شرکت در این فرایند، کارکنان خود را در رسالت اخلاقی سرمایه گذاری می

کنند. یک دستورالعمل رسمی پیروی که می تواند این دید اخلاقی را بسط دهد می تواند نوشته شود. این دستور باید به قدری انعطاف پذیر باشد که گستره وسیعی از مسایل شرکت که ممکن است بوجود آید تشخیص دهد و به کارکنان ظرفیتی بدهد که تشخیص دهند آیا یک عمل مورد علاقه شرکت است و آیا هیچ ذی نفعی در این فرایند آسیب می بیند؟ اما این هم هنوز کافی نیست. برای اطمینان از درک بیشتر مأموریت اخلاقی، انتقال و توزیع این دستورالعمل هم مهم است. (Pierce and Henry, 1996). مدیران در هر سطحی از سازمان باید بطور منظم در مورد دستورالعمل و معنی آن برای قسمت یا حوزه خود بحث کنند. (Stevens, 1999) در غیر این صورت این مسئله بوسیله کارکنان پذیرفته نمی شود. زمانی که دستورالعملها و ارزشها بیان شوند، در این زمان سازمان می تواند به ارزیابی اصلی اخلاقی ارجاع کند تا هر فاصله موجود بین نگرشهای واقعی و هدفهای بیان شده را تشخیص دهد. آموزش می تواند برای نشان دادن موضوعات زمانی که شرکت دارای کمبود شهامت اخلاقی و نیز دارای ابهام اخلاقی است سازماندهی شود. یک برنامه اخلاقی می تواند با یک کمیته اخلاقی "که مسئول توسعه سیاستهای اخلاقی، ارزیابی اعمال شرکت یا کارکنان و یا بازرسی و داوری نقض سیاست است و مسئولان اخلاقی یا بازرسان اخلاقی مسئول هماهنگی سیاستها، ارائه آموزش اخلاق یا بازرسی ادعاها خواهند بود" تکمیل شود. (Weaver, Trevino, and Cochran, 1999) بحث و آموزش پیوسته هم توصیه شده است. در پایان، بعضی مدیران میانی، مشتاق برای ترفیع گرفتن یا نگران اهمیت ادراک جایگاهشان، ممکن است در فعالیتهای کارآفرینانه برای اثبات ارزششان برای شرکت، درگیر شوند. اگر وسوسه سود فوری و فشار بقاء بسیار بزرگ شود مدیران میانی ممکن است از یک کارآفرین شرکتی به یک منبع بالقوه رسوایی شرکت تبدیل شوند. در بین عموم این رسوایی ها و انحرافات اخلاقی احتمالاً انعکاسی زنده برای شرکت متخلف خواهد بود. امروزه تمرکز مداوم بر اخلاق برای هرکسی در فرایند کار آفرینی امری حیاتی است به شرطی که شرکت الگویی مورد احترام از فضیلت سازمانی باشد.

منابع:

- Barnett, J.H., and M.J. Karson, (1987). Personal Values and Business Decisions: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Ethics* (July): 371-383.
- Busenitz, L. and J.B. Barney (1997). Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12: 9-30.
- Carroll, A.B. (1987). In Search of the Moral Manager. *Business Horizons*, March-April: 7-15.
- Carroll, A.B. (2000). Models of Management Morality for the New Millennium. *Business Ethics Quarterly*, 11(2): 365-371.
- Collins, J.C. and J. I. Porras (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review* (Sept.-Oct.): 65-77.
- Fiol, C.M. (1995). Thought Worlds Colliding: The Role of Contradiction in Corporate Innovation Processes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring: 71-90.

- Floyd, S. W. and B. Woolridge (1992). Middle Management Involvement in Strategy and its Association With Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13 (special issue): 53-168.
- Floyd, S. W. and B. Woolridge (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Managements' Strategic Role. *Academy of Management Executive*, 8(4): 47-58.
- Floyd, S.W. and B. Woolridge (1997). Middle Managers Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 3(34): 465-485.
- Giacolone, R.A. and S.B. Knouse (1997). A Holistic Approach to Business Ethics. *Business and Society Review* 98, 46-49.
- Giagalone, R.A. and N.D. Ashworth (1988). From Lip Service to Community Service: How to Foster an Ethical Atmosphere in the Workplace. *Business and Society Review* (summer): 31-33.
- Goodpaster, K.E. (1989). Ethical Imperative and Corporate Leadership, in *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*, edited by Kenneth R. Andrews, (Harvard Business School Press: Boston).
- Jansen, E. and M. Von Glinow (1985). Ethical Ambivalence and Organizational Reward Systems," *Academy of Management Review* 10(4): 814-822.
- Kuratko, D.F. (1993). "Intrapreneurship: Developing Innovation in Corporations," *Advances in Global High Technology Management*, 3: 3-14.
- Lerner, M.J. (1977). The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms. *Journal of Personality*, 45: 1-52.
- MacMillan, I.C., Z. Block, and P.N. Subba Narasimha (1986). Corporate Venturing: Alternatives, Obstacles Encountered, and Experience Effects. *Journal of Business Venturing*, 1: 177-191.
- Macoby M. (1976). The Corporate Climber Has to Find His Heart. *Fortune*, December, 101. Merton, R.K. (1963). The Ambivalence of Scientists. *Bulletin of the Johns Hopkins Hospital*, 112(2): 77-97.
- Merton, R and E. Barber (1963). Sociological Ambivalence, in E.A. Tiryalcian (Ed.), *Social Theory, Values, and Sociocultural Change*, (Free Press of Glencoe: New York) 91-120.
- Morris, M.H. and D.F. Kuratko (2002). *Corporate Entrepreneurship*, (South-Western College Publishers: Mason, Ohio).
- Pearce II, J.A., T.R. Kramer, and D.K. Robbins (1997). Effects of Managers' Entrepreneurial Behavior on Subordinates. *Journal of Business Venturing*, 12: 147-160.
- Pierce, M.A. and J.W. Henry (1996). Computer Ethics: The Role of Personal, Informal, and Formal Codes. *Journal of Business Ethics*, 11: 179-186.
- Stevens, B. (1999). Communicating Ethical Values: A Study of Employee Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 20: 113-120.
- Trevino, L.K. and G.A. Ball (1992). The Social Implications of Punishing Unethical Behavior: Observers' Cognitive and Affective Reactions. *Journal of Management*, 18: 751-769.
- Trevino, L.K. (1993). The Social Effects of Punishment: A Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 17: 647-676.
- Trevino, L.K., G.R. Weaver, D.G. Gibson, and B.L. Toffler (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What works and What Hurts. *California Management Review*, 41(2): 131-151.
- Weaver, G.R., L.K. Trevino, and P.L. Cochran (1999). Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *Academy of Management Journal*, 42(1): 41-57.
- Weaver, G.R. and L.K. Trevino (2001). Outcomes of Organizational Ethics Programs: Influences of Perceived Values, Compliance, and Distrust Orientations. *Academy of Management Proceeding*, SIM: B1-B6.