

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

MANAGERJEVA ETIKA

Mentor: dr. Tonči Kuzmanić, docent

KOPER, 2005

ROK KAMENŠEK

POVZETEK

Sodobno visokkonkurenčno poslovno okolje od managerja zahteva vrsto specialnih znanj. Slednja mu omogočajo vodenje organizacije v skladu z interesi lastnikov, zaposlenih, dobaviteljev, odjemalcev, kupcev in drugih interesnih skupin. Živeti za denar in kopičiti bogastvo ni človekov končni smoter. Končni, zadnji in najvišji smoter je tisti, za katerim ali nad katerim ni nobenega smotra več. V diplomskem delu smo pojasnjevali, zakaj je iskanje srečnosti, kot najvišjega smotra, pomembnejše od golega pehanja za dobičkom. Ljudje smo si različni, ne samo fizično, tudi po vrednotah in miselnih vzorcih, imamo različne želje in potrebe. Etično delovanje nam omogoči spoznavanje nam lastnih značilnosti in življenje v skladu z njimi.

Ključne besede: etika, manager, etično delovanje, management, srečnost

ABSTRACT

Manager needs specialized knowledges in modern high competitive environment. Those knowledges enables him to lead his organisation according to owners, employees, caterers, buyers and other lobbies interests. Living for money and accumulate fortune is not a man`s primary goal. Final, last and the uppermost goal has no other goal`s above or behind him. In our thesis we tried to explain why is seeking for happiness, as the most imporant goal, more important then making money by all means. People are different, not just physically, but also by their values and mental patterns, we have different wishes and needs. Ethical action allows us to realize our characteristics and live in according with them.

Key words: ethics, manager, ethical action, management, happiness

UDK 17:65.012 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Smoter in cilji diplomskega dela	1
1.2	Teoretična izhodišča	1
1.3	Predvidene metode obravnavanja	2
2	Manager	3
2.1	Položaj managerja	5
2.1.1	Notranje okolje.....	5
2.1.2	Zunanje okolje	6
2.2	Naloge managerja	7
2.2.1	Vodenje poslov in vodenje ljudi	9
2.2.2	Sprejemanje odločitev.....	10
3	Etika	13
3.1	Nikomahova etika	13
3.2	Druge definicije etike.....	19
4	Managerjeva etika	25
4.1	Definicija managerjeve etike	26
4.2	Zakaj managerjeva etika	31
4.2.1	Manager kot zgled.....	32
4.2.2	Etični kodeks(i) managerjev	34
4.3	Možnost etičnega delovanja managerjev	38
5	Sklep	41
	Literatura	46

1 UVOD

1.1 Smoter in cilji diplomskega dela

Uvodoma bomo pojasnili, kaj razumemo pod besedama smoter in cilj, da bo bralec tega besedila vedel o čem bomo razpravljali in kakšne rezultate pričakujemo ob koncu našega razpravljanja. Cilje opredeljujemo kot nižjo kategorijo od smotra. V diplomskem delu bomo cilje razvrstili po poglavjih, tako bomo imeli poglavje o managerju, v katerem bomo skušali pojasniti položaj in vlogo managerja v podjetju oz. organizaciji. V drugem poglavju bomo razpravljali o etiki, pri čemer se bomo osredotočili na delo Nikomahova etika, ki ga je napisal starogrški filozof Aristotel, zanimalo nas bo ali se je mogoče etično udeleževati tudi v današnjem času. V naslednjem poglavju pa bomo skušali spoznanja iz prvih dveh poglavij združiti v neko povezano, delujočo celoto, katere rezultat naj bi bil manager, ki se z etiko ukvarja ne pod prisilo, temveč s spoznanjem, da mu le ta omogoča doseganje zastavljenih ciljev, tako na osebni ravni, kot na ravni podjetja. Smoter diplomskega dela je mnogo širši od posameznih ciljev. V diplomskem delu smo si poleg že omenjenih ciljev zadali tudi druge, bolj osebne cilje. V tem kontekstu se izdelava diplomskega dela iz preprostega tipkanja, spremeni v izkušnjo, kjer so prisotne emocije, kjer se šteje vsako novo spoznanje kot spodbuda za nadaljnje razglabljanje, kjer se avtor spopada z različnimi resnicami (definicijami) različnih avtorjev. Diplomsko delo je zlasti boj s samim s seboj, odkrivanje in preizkušanje lastnih zmožnosti, premagovanje navidezno nepremagljivih (miselnih) ovir... Torej diplomskega dela ne pišemo zaradi diplomskega dela samega, temveč kot neko osebno izkušnjo, ki nam bo pomagala živeti bolj polno življenje.

1.2 Teoretična izhodišča

Primarna naloga ali smoter diplomskega dela bo dokazati, da manager in etika lahko sobivata in ne samo to, da je njuno sodelovanje osnova za managerjevo osebno rast in osebni razvoj, ki sta nujno potrebna v današnjem gospodarskem okolju. Naša trditev se glasi: Manager, ki želi osebne in poslovne uspehe mora etično delovati! Skušali jo bomo dokazati s predstavitevjo nekaj del iz obravnavanega področja. Tako bomo na področju managementa vzeli za osnovo dela Tavčarja, Druckerja in deloma Berlogarja. Poglavje o etiki bo temeljilo izključno na Nikomahovi etiki, poleg tega bomo podali še nekaj drugačnih pogledov nanjo (Kuzmanić, Berlogar, Tavčar in drugi). Poglavje o managerjevi etiki bo jemalo snov iz del Kuzmanića, Berlogarja in drugih. Zadnje poglavje bo izdelano na podlagi spoznanj pridobljenih iz prejšnjih poglavij in iz njih izvedenih sklepov – zaključkov.

1.3 Predvidene metode obravnavanja

Diplomsko nalogo bomo oblikovali na osnovi relativističnega pristopa, znotraj katerega bomo izbrali interpretativni pristop. Namen diplomskega dela je preveriti teorijo oziroma hipotezo po kateri lahko uporabo etičnih pristopov na managerskem področju definiramo kot konkurenčno prednost. Torej bomo izbrali deduktivni način spoznavanja. Podatke za diplomsko nalogo bomo zbirali iz sekundarnih virov.

2 MANAGER

V tem poglavju se bomo seznanili z vlogo managerja v podjetju. Pojasnili bomo njegove povezave z notranjim in zunanjim okoljem podjetja ter opredelili njegove naloge, kamor lahko uvrstimo: vodenje in odločanje.

Zakaj smo v ospredje postavili managerja in ne management? Menimo, da je med besedama manager in management bistvena razlika, saj prva pomeni posameznika, človeka, medtem ko je beseda management manj osebna in je navadno mišljena le kot ena izmed funkcij podjetja. Po našem mnenju je manager osrednja figura v modernem gospodarskem svetu. Je tisti element, ki lahko odločilno prispeva k višji produktivnosti in višji dodani vrednosti, ki bi ju dosegali tako, da bi v ospredje postavili (slehernega) človeka, njegovo znanje, sposobnosti, zmožnosti ob upoštevanju njegovih ciljev, želja in čustev...

Vloga managementa oziroma managerja se v sodobnih organizacijah vseskozi spreminja in prilagaja trenutnim okoliščinam. »Tako je do nedavnega veljalo, da je vloga managerja: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje, ki se umika: viziji, vrednotam in miselnim modelom« (Tavčar 1999, 213). V tej točki smo načrtali nadaljnjo pot našega raziskovanja. Ugotovili smo, da se naloge managerja premikajo od empiričnih, tehnoloških in tehničnih (načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje) k vse bolj kompleksnim, nevidnim in neotipljivim nalogam, ki z določenih vidikov niso več naloge v pravem smislu (izdelava načrtov, organiziranje dela...). Manager tako vstopa na njemu neznano področje (vizije, vrednote in miselni modeli), kjer se zahtevajo drugačna, lahko bi dejali bolj socialna in psihološka znanja in veščine. Po Tavčarju (prav tam) se manager pojavlja kot:

- raziskovalec, ki razume organizacijo kot sistem ter razume zunanje in notranje vplive, ki povzročajo spremembe,
- snovalec, ki uveljavlja povsod v organizaciji procese učenja za razumevanje trendov in vplivov,
- manager kot odločevalec, ki mu ostaja obilo pomembnih odločitev.

Poglejmo kaj o managerju in njegovem delu pravi oče sodobnega managementa Peter Drucker. Po njegovem mnenju je v moderni družbi podjetništva in managementa znanje osnovni vir in pravo bogastvo družbe (2004, 172). Pri definiciji managementa ali po naše managerja le tega opredeli kot skupek nekaj bistvenih načel (2004, 183-185):

- Management je povezan z ljudmi. Njegova naloga je ljudi narediti sposobne za skupno delovanje, narediti njihove prednosti učinkovite in njihove slabosti nepomembne. Smisel organizacije pa je prav to.
- V ZDA, Veliki Britaniji, na Japonskem managerji počnejo popolnoma isto. Precej pa se razlikujejo načini kako to počnejo. Managerji v državah v razvoju

morajo najti in prepoznati tiste dele svoje lastne tradicije, zgodovine in kulture, ki se lahko uporabijo kot gradniki.

- Vsako podjetje zahteva preproste, jasne in združevalne cilje. Njegovo poslanstvo mora biti dovolj jasno in pomembno, da zagotavlja skupno vizijo. Nujna je predanost vseh v podjetju nekaterim skupnim ciljem in vrednotam.
- Naloga managementa je tudi omogočiti podjetju in vsakemu od njegovih članov, da raste in se razvija, ko se spreminjajo potrebe in priložnosti. To pomeni, da je vsako podjetje hkrati tudi institucija za učenje in poučevanje.
- Vsako podjetje je sestavljeno iz ljudi z različnimi spretnostmi in znanjem, ki počnejo veliko različnih del. Prav zato mora biti zgrajeno na komunikaciji in posamični odgovornosti.
- Uspešnost mora biti vgrajena v podjetje in njen management; treba jo je meriti (tržni položaj, inovacije, produktivnost, razvoj ljudi, kakovost, finančni rezultati) ali vsaj presoditi – in mora se nenehno izboljševati.
- Najpomembnejša stvar je, da si o vsakem podjetju zapomniš, da znotraj njegovih zidov ni rezultatov. Rezultat podjetja je zadovoljen kupec. Rezultat šole je učenec, ki se je nečesa naučil in ki svoje znanje čez leta uporabi.

Uspešni in dovršeni managerji bodo tisti, ki resnično razumejo prej opisana načela in resnično sami upravljajo v njihovi luči.

Če na kratko povzamemo navedena načela, lahko ugotovimo, da je manager povezan z ljudmi; da managerji počnejo popolnoma iste stvari vendar na različne načine; da podjetje zahteva natančno določene cilje, opredeljeno poslanstvo in določeno skupno vizijo; da mora manager omogočiti rast in razvoj tako podjetju, kot tudi posamezniku; ob tem sta ključnega pomena komunikacija in posamična odgovornost; da moramo uspešnost definirati, da bi jo lahko merili; da je osrednja naloga vsakega podjetja spoznanje, da mora biti rezultat podjetja zadovoljen kupec. Od sedmih načel le eno (uspešnost podjetja) direktno implicira na konkretne, empirično merljive rezultate, ostala govorijo o managerju kot posamezniku z veliko mero odgovornosti do rasti in razvoja podjetja, do zaposlenih v njem oziroma njihovih sposobnosti in zmožnosti.

Podobno, tako da v ospredje postavlja človeka – posameznika, razmišlja tudi Janko Berlogar, ki združuje spoznanja s teoretičnega področja kot raziskovalec in predavatelj ter iz praktičnega področja kot manager.

Berlogar (2000, 37) pravi, da imajo aktivnosti podjetij izvor v izbiri in aktivnostih ljudi posameznikov, zato lahko imamo slednje za primarne nosilce moralnih dolžnosti in družbene odgovornosti. Ljudje so odgovorni za dejanja podjetij, saj ta dejanja v celoti izhajajo iz dejanj in vedenja človeka. Če podjetje ravna narobe, je to zato, ker nek posameznik ali skupina v podjetju hoče tako; in če podjetje ravna moralno, potem je to zato, ker se je za moralno držo odločil isti posameznik, ista skupina.

V besedilo smo s tem uvedli novo besedo, nov pojem – morala, ki ga na tem mestu ne bomo podrobno opisovali. Povejmo le, da smo ta odlomek zapisali, ker razmišljamo v podobni smeri kot avtor besedila in sicer, da je posameznik (manager) odgovoren za vsa svoja (ne)dejanja.

2.1 Položaj managerja

V prejšnjem poglavju smo spoznali, da se managerjevo področje delovanja vse bolj seli na področje vrednot, miselnih modelov in oblikovanja vizije podjetja. Drugo pomembno spoznanje se skriva v neodkritih in še neizrabljenih sposobnostih zaposlenih, ki postajajo vse bolj prevladujoč vir konkurenčnih prednosti. Veliko pozornosti se posveča rasti in razvoju slehernega posameznika. V tem podpoglavju se bomo osredotočili na specifičen položaj managerja. Spoznali bomo okolja, ki vplivajo na njegovo delovanje in odločanje, jih identificirali in skušali ugotoviti njihov vpliv in definirati njihove večkrat nasprotujoče si interese.

2.1.1 Notranje okolje

Notranje okolje po Kralju (2003, 123) so: »notranji udeleženci podjetja praviloma management in zaposleni v podjetju ter so bolj ali manj navezani nanj in od njega odvisni«. Za razpravljanje o notranjem okolju smo se navezali na Berlogarja.

Slednji (2000, 91) o zaposlenih, ki predstavljajo notranje okolje podjetja pravi, da so enakovredni deležniki podjetja, zainteresirani za njegovo preživetje bolj kot kdo drug. Jemati jim pravico do participacije v prizadevanjih za to preživetje tudi s samouresničevanjem in ne zgolj z ekonomskim – delovnim prispevkom, je etično neodgovorno.

O vključevanju in motiviranju posameznikov pravi (prav tam, 93): »Podjetja, ki hočejo biti etična pri upravljanju s človeškimi viri, naj bi izkoristila vse metode, ki so jim na voljo, da »eksterno« motivirajo zaposlene posameznike«. Na tej točki se prvič konkretno dotaknemo etike in njene povezave s poslovanjem podjetij. Tako Berlogar (prav tam) pravi: »Etična korektnost pomeni pogodbo o zaposlitvi, ki temelji na dogovoru in delovnih opravilih, skladnih z »osebnimi interesi« zaposlenih«. Pri poudarjanju pomena zaposlenega za podjetje navajamo tudi druge avtorje, med njimi Lippke-ja (1995, 32). Slednji pravi: »Avtonomnost ne pomeni odsotnost interakcije in asocialnost, ampak je zgolj zahteva po progresivnem uveljavljanju tistih potencialov posameznika, ki so samo v njegovih rokah. Brez avtonomije navsezadnje ni svobode in biološko življenje ni tudi biografsko življenje. Če bi se česa morali bati, to nista participacija in avtonomija, ampak alienacija, in to ne zgolj Marxova, ekonomska in socialna, ampak tudi različne oblike odtujitve psihološke narave, na kar opozarjajo številni avtorji«.

Odgovornost za rast in razvoj zaposlenih Berlogar prenese na managerja, ko pravi (2000, 99) »človeški potenciali morda niso izmerljivi, a so neprecenljive vrednosti. Ravnanje v skladu s tem spoznanjem ali ne, je seveda izbira managementa, tako kot so to mnoge druge, ekonomske odločitve. Napake se tako ali drugače plača povsod.«

2.1.2 Zunanje okolje

Pod zunanje okolje štejemo vse tiste udeležence, s katerimi se podjetje srečuje v okolju, zlasti na tržišču pa tudi v širši družbeni infrastrukturi (Kralj 2003, 121). Osredotočili se bomo na udeležence, s katerimi podjetje sodeluje na tržišču. Kralj (prav tam, 117-119) razvršča zunanje udeležence na:

- Podjetneže, ki s svojim kapitalom, če ga imajo (v tem primeru opravljajo tudi funkcijo lastnikov) in s kapitalom lastnikov osnujejo podjetje in ga vodijo kot trajno delujoče podjetje. Njihov interes je dvojen, uresničevanje podjetniške zamisli kot izziva samim sebi in pridobitne dejavnosti na sploh.
- Lastniki vlagajo svoj denar v premoženje podjetja s pričakovanjem, da bo naložba varna ter da se bo premoženje povečalo, v obliki dividend... Lastniki imajo na temelju vloženega kapitala tudi pravico do upravljanja, so torej upravljalci, ki določajo okvire politike podjetja v zamislih, smotrih, poslanstvu, viziji in smereh razvoja in poslovanja.
- Kupci pričakujejo od podjetja možnosti zanesljivega in ugodnega kupovanja učinkov (pridelkov, izdelkov in storitev – kakovostno).
- Odjemalci želijo vse kar tudi kupci, vendar vse to še poglobljeno in jim je tudi do tega, da je podjetje močno in uspešno.
- Dobavitelji vidijo v podjetju možnost, da dobro prodajo svoje učinke, v trajnejši navezavi pa urejeno zagotovljenost poslovanja s svojimi odjemalci.
- Konkurenti so na obeh straneh poslovanja, kot konkurenca za dobavitelje (vire) in kot konkurenca pri prodaji kupcem in pridobivanju odjemalcev.

Finančni udeleženci, ki so prav tako na obeh straneh poslovanja, kjer na vhodni strani dajejo podjetju na razpolago finančna sredstva za določen čas, po drugi strani pa lahko podjetje nastopi kot samostojni finančni udeleženec z dajanjem denarja na razpolago drugim kot posojila.

Najpomembnejši zunanji udeleženci za managerje po Kralju (2003, 118) so lastniki in upravljalci, ki z zaupanjem poverijo managerju dobršen del oblasti v organizaciji in od njih zahtevajo vodenje poslov in vodenje ljudi v podjetju tako, da bo podjetje učinkovito in uspešno dosegalo postavljene smotre.

Berlogar pa razmišlja o zunanjih udeležencih podjetja kot o nasprotnikih, ki jih je potrebno premagati. (povzeto po Berlogar 2000, 18) Praksa organizacijske etike (avtor

jo enači z managersko etiko) ni, kar največja skrb za preštevilne deležnike in okolja podjetij, pač pa predvsem čisto nič nežen boj z vsemi temi.

Zunanji udeleženci v podjetju s svojimi interesi močno vplivajo na delo managerjev, po drugi strani pa managerji uporabljajo zunanje udeležence kot vire, ki jim omogočijo doseganje zastavljenih ciljev podjetja.

2.2 Naloge managerja

V nadaljevanju bomo skušali opredeliti področja delovanja managerja. Identificirali bomo naloge, ki jih mora opravljati, da bi uspešno zasledoval cilje podjetja, katere osebne značilnosti mora imeti, da je sposoben uskladiti interese različnih udeležencev (notranjih in zunanjih) podjetja, na kakšen način sprejema odločitve ter na kakšen način se sooča s posledicami sprejetih odločitev.

Drucker (2004, 83, 84) o tem, kako organizirati delo upravljanja za poslovno uspešnost in kako ga opraviti usmerjeno in z rezultati pravi: managerjevo delo je usmerjati vire in prizadevanja podjetja proti priložnostim za ekonomsko opazne rezultate.

Potrebujemo torej način, kako prepoznati področja uspešnosti (morebitnih rezultatov) in metodo, kako se osredotočiti nanje. O tem kako doseči najboljše gospodarske rezultate in kar najbolj učinkovito izkoristiti vire Drucker (prav tam, 87) predstavi nekaj smernic:

- gospodarski rezultati od managerjev zahtevajo, da svoje prizadevanje osredotočijo na najmanjše število izdelkov, serije izdelkov, storitev, odjemalcev, trgov, distribucijskih poti, končnih uporabnikov...,
- gospodarski rezultati zahtevajo, da so prizadevanja osebja osredotočena na zelo malo dejavnosti, ki so zmožne ustvariti resnično pomembne poslovne rezultate,
- učinkovit nadzor nad stroški zahteva koncentracijo dela in prizadevanj na tistih nekaj področjih, kjer bo izboljšanje stroškovne učinkovitosti imelo občuten vpliv na poslovanje in rezultate podjetja,
- managerji morajo namenjati vire, predvsem visoko usposobljene človeške vire, za tiste dejavnosti, ki zagotavljajo priložnosti za visoke gospodarske rezultate.

Iz pionirskega članka C.K. Prahalada in Gary Hamela »Ključne sposobnosti podjetja« vemo, da je vodenje odvisno od sposobnosti narediti nekaj, česar drugi sploh ne zmorejo ali pa le s težavo zmorejo za silo (Drucker 2004, 109).

Drucker (2004, 130) ob tem opozarja na nujnost upravljanja sprememb v podjetju. Vsak management mora izhajati iz treh sistematičnih praks (prav tam):

- nenehne izboljšave vsega, kar organizacija počne, (organizirane, nenehne samoizboljšave),

- organizacija se bo morala naučiti izrabljati svoje znanje, to je razvijati naslednjo generacijo aplikacij iz svojih uspehov,
- vsaka organizacija se bo morala naučiti inoviranja in izvajanja inovacij, kot sistematičnega procesa.

Katere so tiste sposobnosti, ki managerju omogočijo opravljanje svojih nalog in doseganje zastavljenih ciljev.

Po izsledkih, ki izhajajo iz dvajsetletne raziskave (Nosan 1999, 99), so ugotovili, da morajo imeti vrhunski managerji 67 lastnosti. Vse sposobnosti se dajo pridobiti, vendar je pri tem težavnostna stopnja različna (razpon težavnostne stopnje je od 13 do 34, pri čemer 34 označuje najtežje dosegljive sposobnosti). Najpomembnejše osebnostne lastnosti top managementa so: upravljanje s kreativnostjo (29), obvladovanje paradoksov (28), kar je mišljeno kot postavljanje standardov, ki jim v različnih okoliščinah omogočajo različno (okoliščinam primerno) odzivanje, politična modrost (32), prepričljiv vizionar (26) in druge.

Najuspešnejša podjetja načrtno razvijajo svoje managerske kadre tako, da jih izpostavljajo novimi izzivom, da jim omogočajo pridobivanje raznovrstnih izkušenj, da jim nalagajo čedalje težje in bolj odgovorne naloge, da jih namenoma izpostavljajo konfliktom, jih pošiljajo na delo v tujino ali v hčerinska podjetja... Tako načrtno razvijajo potrebne sposobnosti pri svojem managementu, ki je, ko preskoči na najvišjo hierarhično raven, za vodenje primerno usposobljen (prav tam).

Vrhunski managerji se ne odločajo samo na podlagi analiz, temveč v procesu odločanja pomembno vlogo igrajo pretekle izkušnje in modrost (prav tam).

Omenjena raziskava je tudi skušala pojasniti zakaj propadajo managerske kariere, zanimalo jih je katere osebnostne lastnosti oziroma pomanjkanje slednjih pripelje do propada slednjih. Če omenimo najpomembnejše (prav tam):

- pomanjkanje etike in vrednot, ko manager ne ravna v skladu z normami in kulturo podjetja in hodi po robu tolerance,
- nesposobnost prilagajanja novim razmeram, ljudem,
- prevelika ambicioznost – korakanje prek trupel,
- pomanjkanje zrelosti in umirjenosti v stresnih razmerah,
- nezanimanje za osebni razvoj.

V tem poglavju smo ugotovili, da je naloga managerja pri vodenju podjetja doseganje optimalnega števila izdelkov, storitev, odjemalcev..., zelo pomembno je izvajati le tiste dejavnosti, ki jih je podjetje zmožno in sposobno izvajati, potrebno se je osredotočiti na stroškovno učinkovitost poslovanja, kar pomeni, da skušamo stroške zmanjšati tam, kjer je učinek največji, pomembna naloga managerja je tudi investirati sredstva v zaposlene in sicer na področja poslovanja, ki obetajo največ. Če povzamemo opise nalog managerja lahko ugotovimo, da je manager postavljen na čelo podjetja z

namenom optimalnega izkoriščanja in razporejanja virov podjetja, da bi s tem dosegel zastavljene rezultate. Ugotovili smo tudi, da manager potrebuje nekatere sposobnosti, da bi lahko izpolnjeval svoje naloge. Najtežje so tiste sposobnosti, ki se jih ne da naučiti iz učbenikov (enačbe, kazalci, računalniški programi...) ampak le skozi izkušnje in stalno usposabljanje ter izobraževanje.

2.2.1 Vodenje poslov in vodenje ljudi

Vodenje poslov in vodenje ljudi sta sicer močno različna pojma, vendar sta temeljni sestavini managerjevih dejavnosti in tako močno povezani, da jih bomo v tem pod poglavju obravnavali skupaj. Seveda se bomo osredotočili na vodenje ljudi, ker je bolj v skladu z vsebino diplomskega dela. »Dejavnost managerja obsega poslovodenje, ki zadeva poslovanje organizacije, in vodenje, ki zadeva ljudi; manager je zato poslovodnik in vodja« (Tavčar 1999, 99).

Pri izbiranju managerjev veljajo določena pravila ali boljše rečeno merila, s katerimi se ugotavlja primernost kandidata za delo managerja. Tri temeljna merila (prav tam, 8,9):

- strokovnost: obvladujejo in uporabljajo naj strokovna znanja in veščine (pogoj so usposobljenost in izkušnje),
- vodstvene sposobnosti: znati in moči morajo voditi sodelavce in druge (imajo naj primerna znanja, veščine in osebnostne lastnosti za vodenje ljudi, odločilno je obvladovanje interesov),
- etičnost: opravičujejo zaupanje lastnikov in drugih udeležencev organizacije (odločajo in ravnaajo naj verodostojno in pošteno, torej etično, odločilne so vrednote). Poleg tega se od managerja pričakuje še dovolj ustvarjalnosti in podjetnosti ter primerno mero razsodnosti.

Primernosti posameznika za managerski položaj ni mogoče zanesljivo in objektivno ugotavljati, kar povečuje pomen zaupanja: biti manager je zaupniški poklic (prav tam).

Kajti razvoj v resnici predstavljajo ljudje (Drucker 1997, 2). »Naravni viri in denar so le človekovo orodje. Najbolj bistven in vitalen vir, ki ga imate kot vodilni in kot manager, ste vi sami. Razvoj je najbolj odvisen od tega, koliko izvlečete iz vira, ki je resnično pod vašim vodstvom in nadzorom, to ste torej vi sami. Razlika med uspešnimi in povprečnimi je v tem, da znajo ljudje, ki vodijo uspešne organizacije voditi predvsem sebe. Zavedati se moramo, da vodilni ljudje dajejo zgled. Vodenje pomeni predvsem dajati zgled (prav tam)«.

Vodenje organizacije Drucker (2004, 135) opisuje kot: »rokovanje z orodjem ali upravljanje stroja«. Organizacija je orodje in kot pri vsakem drugem orodju je njena sposobnost za opravljanje dane naloge tem večja, čim bolj je specializirana. Tudi v tem delu Drucker vztraja na trditvi, da so ljudje največje bogastvo (prav tam).

»Dejansko morajo organizacije članstvo tržiti ravno toliko, kot tržijo izdelke in storitve – ali pa morda še bolj. Pritegniti morajo ljudi, jih obdržati, jih hvaliti in nagrajevati ter jim služiti in jih zadovoljevati. Organizacija si mora lojalnost zaslužiti tako, da svojim umskim delavcem dokaže, da jim ponuja izjemne priložnosti za uporabo njihovega znanja« (prav tam, 136).

»Glavna ekonomska prednostna naloga razvitih držav mora biti dvig produktivnosti umskega dela in storitev. Ogromen dvig produktivnosti je možen le na osnovi pametnejšega dela. To pomeni delati bolj produktivno, ne da bi zato delali več ali dlje« (Drucker, 2004, 157).

»Opredelitev nalog, osredotočenje dela nanjo in opredelitev uspešnosti: ti trije koraki bodo sami po sebi prinesli precejšnjo rast produktivnosti, pod pogojem, če management sklene partnerstvo z ljudmi, ki opravljajo delo. Cilj mora biti vključitev odgovornosti za produktivnost in uspešnost v vsako umsko in storitveno delo ne glede na stopnjo, težavnost ali kvalifikacije« (prav tam, 165).

Berlogar (2000, 122) razmišlja o optimalnem načinu vodenja podjetja in pri tem ugotavlja: »Tako kot z značajem tudi z vedenjem ni bilo moč natančno določiti načina, po katerem naj bi se ravnal uspešen vodja in ki bi veljal za vse situacije. Naslednji korak v evoluciji spoznavanja vodenja so tako kontingenčni ali situacijski modeli. Po njih je predvsem situacija tista, ki določa, kateri stil vodenja je vsakokrat ustrežnejši. Vodja torej ni niti rojen, niti ni izšolan, ampak je predvsem (ne)fleksibilen v odzivu na konkretno situacijo«.

V tem podpoglavju smo spoznali, da je vodenje poslov in vodenje ljudi zahtevno delo, kajti kot pravi Drucker (1997, 2): »Razvoj v resnici predstavljajo ljudje, naravni viri in denar so le človekovo orodje«. »Glavna naloga managerja v prihodnosti naj bi bil dvig produktivnosti umskega dela in storitev« (Drucker 2004, 157). Spoznali smo tudi, da: »Vodenje pomeni predvsem dajati zgled« (Drucker 1997, 2). Pa tudi da je vodenje odvisno od konkretne situacije. »Manager mora biti predvsem prilagodljiv na spremenljive okoliščine« (Berlogar 2000, 122). »Izbira najprimernejšega managerja poteka s pomočjo temeljnih meril, ki olajšajo izbiro in povečajo možnost prave izbire« (Tavčar 1999, 8-9).

2.2.2 Sprejemanje odločitev

Sprejemanje odločitev je tisti del managerskega poklica, ki ima najbolj daljnosežne posledice, ki so hkrati tudi merilo in odraz njegove uspešnosti. Sprejemanje odločitev poteka v kompleksnih in zahtevnih situacijah, zato so različni avtorji, da bi poenostavili ter izboljšali posledice sprejemanja odločitev, le te oblikovali kot proces.

Tako je Kralj (2003, 257) definiral odločanje: »Kot bistven sestavni del managementa katerekoli organizacije. Ob tem je ugotovil, da je sposobnost za dobro

odločanje mejnik, ki loči uspešnega od povprečnega managerja. Dejstvo je torej, da je odločanje ena od temeljnih dejavnosti managementa, ki prežema vse njegove ostale dejavnosti«.

Management izhaja pri tem iz vseh procesov urejanja zadev (Kralj 2003, 257-258):

- opredelitev pomembnih zadev,
- obravnavanje izbrane zadeve,
- snovanje različic razrešitev problemov,
- izbira različice – odločitev.

Drucker definira proces odločanja kot zaporedje naslednjih korakov (2004, 37-48):

1. »Uvrščanje problema. Vodja mora razlikovati med štirimi vrstami dogodkov:

- Splošen dogodek.
- Problem, ki je za organizacijo sicer edinstven, vendar je v resnici splošen;
- Zgodnji pojav novega splošnega problema.
- Resnično izjemni dogodki.

Razen slednjih, zahtevajo vsi dogodki splošno rešitev. Potrebno je pravilo, politika, načelo. Dogodke obravnavamo po skupinah (vrstah) dogodkov in jih rešujemo pragmatično, tako da se prilagodimo konkretnim okoliščinam. Resnično izjemne dogodke obravnavamo posamično.

2. Opredelitev. Ko vemo ali je problem splošen ali edinstven, ga je navadno preprosto opredeliti: Za kaj pri vsej stvari gre? Kaj je primerno za to?

3. Natančne razlage. Natančno moramo določiti, katere cilje mora odločitev doseči, uresničiti. Vedeti moramo, kateri pogoji morajo biti izpolnjeni, da bomo dosegli zastavljene cilje – velja za najtežji korak v tem procesu.

4. Odločitev. Človek, ki se učinkovito odloča, mora začeti s tistim, kar je prav, ne pa s tistim, kar je sprejemljivo.

5. Ukrepanje. Navadno terja največ časa v tem procesu. Vodje morajo izvajanje svoje odločitve vgraditi v odločitev samo. Toda vsak vodja lahko temeljito premisli, kakšne ukrepe zahteva neka odločitev, kakšne delovne naloge izhajajo iz nje in kakšni ljudje so na voljo za njihovo izvrševanje.

6. Povratne informacije. Spremljanje informacij in poročanje, zagotovita neprekinjeno preverjanje in primerjanje pričakovanj, ki naj bi jih odločitev izpolnila, z dejanskimi dogodki.

7. Opomba. Odločanje je le ena od nalog, ki jih imajo vodje. Učinkoviti vodja odločitve sprejema v sistematičnem procesu z jasno opredeljenimi elementi in v jasnem zaporedju korakov«.

Drucker navaja kot posebno kategorijo sprejemanja odločitev tisto, ki se nanaša na vodenje ljudi. Tako pravi (Drucker 2004, 50): »Vodje za vodenje ljudi in sprejemanje odločitev o njih porabijo več časa kot za kar koli drugega, in tako tudi mora biti.

Nobene druge odločitve nimajo tako dolgoročnih posledic in nobenih drugih ni težje spreminjati«. Pri tem veljajo nekatera temeljna načela, kot so (prav tam, 50-51): »Če postavim človeka na neko delovno mesto in ta človek svojega dela ne opravlja, kot je treba, potem sem naredil napako. Ne smem kriviti tega človeka, se sklicevati na Petrovo načelo ali se pritoževati. Sem pač naredil napako«.

Poglejmo si še kaj pravi na temo sprejemanja odločitev Aristotel. »Smoter je predmet želje, sredstva za doseg tega smotra pa so predmet preudarjanja in odločitve. Če pa je tako, tedaj so vsa dejanja, ki so s temi sredstvi v zvezi, sprejeta na osnovi odločitve in kot taka hotena. Zato je vrlina odvisna od nas samih. Če je namreč od nas odvisno, ali nekaj storimo, tedaj je prav tako od nas odvisno, ali tega ne storimo« (Aristoteles 2002, 106).

Sprejemanje odločitev je zahteven proces, ki zahteva več zaporednih korakov. Če poenostavimo lahko ugotovimo, da je za sprejemanje dobrih odločitev potrebno poznati nastali problem, najti najprimernejšo rešitev zanj in nadzorovati izvajanje izbrane rešitve in primerjava le te z vnaprej postavljenimi cilji, rezultati. Aristotel pa nas opozarja, da so odločitve ne samo tisto, kar ima za posledico neko dejanje, ampak tudi tisto, kar ima za posledico opustitev nekega dejanja.

Rutinsko, analizno in intuitivno odločanje

Managerjev v podjetju je več vrst ali ravni. Njihove naloge in odgovornosti so si močno različne, zato smo jih po Tavčarju razvrstili na tri hierarhične ravni (1999, 10), pri čemer je vršni manager nadrejen nižjim managerjem in odgovoren za njihovo delo.

»Odločanje je lahko (prav tam):

- rutinsko, enostavne odločitve so za omejeno število enostavnih okoliščin opredeljene vnaprej,
- analitično, kjer odločanje poteka po bolj ali manj zapletenem modelu, metodi...,
- intuitivno, kjer odločitev nastane v podzavesti odločevalca v procesu, ki ga slabo poznamo, ki pa se napaja iz izkušenj in osebnostnih značilnosti odločevalca«.

3 ETIKA

V pričujočem poglavju se bomo osredotočili na razmišljanja o etiki in v tem času postavili razmišljanje o managerju na stranski tir. V ospredju naših spoznavanj etike kot veje filozofije bo delo antičnega filozofa Aristotela: Nikomahova etika. Na kratko bomo pojasnili, zakaj smo za temelj naših razpredanj vzeli prav to (več tisoč let) staro delo. Že med branjem smo začutili, da to ni navadna knjiga. Spoznanja iz knjige so vseskozi nekje v zraku, nič ni določljivega, nobenih formul, enačb, grafov in podobnega. Aristotelova magična beseda se glasi *prava mera*. Skušali bomo po najboljših močeh predstaviti spoznanja, do katerih smo med branjem prišli in jih v naslednjem poglavju, kjer bo govora o managerjevi etiki tudi uporabiti, postaviti v nek logičen kontekst današnjega časa. Poleg tega bomo obravnavali tudi druga(čna) razmišljanja o etiki. Ugotavljali bomo v čem se razlikujejo in ali jih je morebiti mogoče spraviti na isti imenovalec.

3.1 Nikomahova etika

Za uvod naj povejmo, da bomo spoznanja o etiki črpali iz prevedenega dela Nikomahova etika, ki jo je v slovenski jezik prevedel Kajetan Gantar. Slednji v Uvodu k delu Nikomahova etika postavlja Aristotela v vlogo utemljitelja etike, ko pravi (2002, 6): »Aristoteles je – tako kot na drugih področjih, ki jih je raziskoval – tudi na tem področju nekakšen velik zbiralnik, ki je načrtno zasledoval raztresene drobce večstoletne grške življenjske modrosti, jih kritično pretresal, hierarhično strukturiral in osmišljal ter sistematično podrejal določenim miselnim kategorijam in kriterijem«.

Etiko in njene dimenzije bomo spoznavali postopoma. Podpoglavje Nikomahova etika je razdeljeno na več delov (podpoglavij), ki govorijo o bistvenih sestavinah etike.

Avtor diplomskega dela je pojem etika začel podrobneje spoznavati pri istoimenskem predmetu na Fakulteti za management. Sprva je bila v glavi velika zmešnjava (kar se je odrazilo tudi na izpitu), naenkrat se je pojavila neka nova (stara) kultura, njene zakonitosti, njene posebnosti ter njena spoznanja. Deževali so novi pojmi, nove besede, novi zorni koti, skratka vse preveč je bilo neznank. Vendar pa je bilo nekaj takoj jasno! O tem se bo pisalo (danes, bi dejali razglabljal) v diplomski nalogi.

Ena izmed trditev, ki sem jo slišal na predavanjih se je glasila približno takole (povzeto po Kuzmanič, predavanja na FM): Etično delovanje je najbolj potrebno takrat, ko so velike stvari na kocki in ko bi neetično delovanje pomenilo lažjo in enostavnejšo izbiro. Naj pojasnimo trditev na primeru, ki ga v Uvodu k Nikomahovi etiki predstavi Kajetan Gantar (2002, 6) iz Homerjevega dela Iliada. »Agamemnon, vrhovni poveljnik ahajske vojske, skuša potolažiti Ahilovo jezo s tem, da mu ponuja neizmerno bogate

darove: sedem trinožnikov, deset talentov zlata, dvajset kotlov, dvanajst konj, sedem vojnih ujetnic, po zavzetju Troje pa še polne ladje zlata in srebra in dvajset najlepših trojanskih žena in deklet. Užaljeni Ahil njegovo ponudbo odločno zavrne z besedami:

Meni ne odtehta življenja nikdar vse tisto bogastvo,
kar ga imel je, kot pravijo, Ilios, mesto prijazno,
prej, za miru, še preden prišli so sinovi Ahajcev,
tudi zaklad ne, ki kamnati hram Apolona strelca
skriva ga varno za pragom, stoječ na skali pitonski.
Lahek so plen vitoroga goved in ovce rejene,
ni težko si dobiti trinožnikov, konj zlatogrivih;
duša človeška pa – nje ne udržiš, s prijemom ne s klicem,
več se ne vrne, ko z dihom poslednjim ušla je...«

Iz teh junakovih dilem jasno razberemo lestvico vrednot: »Človeško življenje je več vredno kot najbolj bajni zakladi; tudi največje bogastvo ga ne more odtehtati. In vendar, kljub tej njegovi visoki vrednosti, tudi življenje ni najvišja vrednota, da bi se ga moral človek za vsako ceno oklepati; so stvari, za katere je vredno žrtvovati tudi življenje« (prav tam, 8). Za pravo stvar je potrebno žrtvovati vse, kajti prava stvar (dejanje, izjava, opustitev...) je več vredna od vsake žrtve.

O dobrem

Najprej bomo spregovorili o dobrem in sicer o tem kaj je dobro in katero je najvišje dobro. Aristotel s tem v zvezi pravi (prav tam, 47): »Vsako dejanje in odločanje, teži – po splošnem naziranju – k nekemu dobru; od tod tudi lepa oznaka, po kateri je »dobro« smoter, h kateremu vse teži. Vendar je med smotrom in smotrom razlika: včasih je smoter že udejstvovanje samo po sebi, včasih pa so to dela, ki so plod udejstvovanja. V primerih, kjer je smoter izven dejanja, je učinek delovanja pomembnejši kot pa samo udejstvovanje«.

O dobrem kot obliki življenja v službi denarja pravi, da je nekaj za lase privlečenega. Jasno je, da bogastvo ni tisto dobro, ki ga iščemo; bogastvo je le morebitno sredstvo za dosego nečesa drugega. »To pa je v zdravniški znanosti zdravje, v vojskovanju zmaga, v gradbeni stroki hiša, skratka, v vsaki vedi nekaj drugega. V vsakem primeru pa, pri vsaki dejavnosti in pri vsaki odločitvi, je to – smoter. Zaradi njega opravljamo vse drugo« (prav tam, 53). »Če je torej možen pri vseh raznovrstnih dejavnostih en sam smoter, tedaj je to tisto »dobro«, ki ga skušamo doseči« (prav tam, 57). Najvišje dobro je torej tisti končni, zadnji smoter, zaradi katerega počnemo vse drugo.

Aristotel se ne zadovolji s tem, da definira najvišje dobro. Zanima ga katero je tisto dobro, ki nas žene naprej. Na tem mestu vpelje pojem samozadostnosti, s katerim pojasni najvišje dobro. »Pod pojmom »samozadostnosti« razumemo to, kar samo po sebi naredi življenje privlačno, ne da bi sploh dopuščalo potrebo še po čem drugem; to pa je po našem mnenju srečnost« pravi Aristotel (prav tam, 58).

»Srečnost je po njegovem mnenju najvišje dobro, zato pojasnjuje in dokazuje svojo trditev. Srečnosti si želimo bolj od vsega drugega – in to ne kot vsote raznih dobrin; kajti vsota bi postala še bolj zaželena, če bi ji lahko dodali še neko, čeprav povsem neznatno dobrino« (prav tam, 58). »Z vsakim dodatkom postane namreč »dobro« večje, večje »dobro« pa je tudi bolj zaželeno. Srečnost pa je nekaj popolnega in samozadostnega in končni smoter vseh dejanj (prav tam, 59), ki se ga ne da večati«. Ko je srečnost definirana kot najvišje dobro (celo kot »končno«), si Aristotel želi nekoliko jasnejši odgovor o tem, kaj je bistvo srečnosti. Pojasnjevanje začne tako, da skuša ugotoviti, kaj je človekova naloga. »Živeti? Življenje je skupno tako človeku kot rastlinam. Kaj pa življenje kot čutno zaznavanje? Tudi to je lastno konju in volu in vsaki živali. Preostane še dejavno življenje, lastno razumnemu bitju – to je bitju, ki se pokorava razumu in ki tudi samo ima razum ter razmišlja. Človekova naloga je torej razumno duševno udejstvovanje. Človekovo najvišje dobro – udejstvovanje duše v skladu z vrlino; in če je teh vrtilin več – njeno udejstvovanje v skladu z najboljšo in najpopolnejšo vrlino. In to v toku polnega življenja (prav tam, 59).

Prevajalec v terminološkem slovarčku (prav tam, 388) navaja srečnost kot: »Nekakšno razumsko udejstvovanje, ki je v skladu s popolno vrlino in ki traja skozi vse življenje«. Poenostavljeno bi lahko dejali, da se človek namenoma odloči, da bo vselej, v vsaki situaciji, ne glede na okoliščine ravnal v skladu z vrlino ali kot bi rekel Aristotel, v skladu z zdravo pametjo.

O vrlinah

Aristotel deli vrtiline na (prav tam, 73): razumske in npravstvene. »Med razumske vrtiline spadajo modrost, bistrost in pametnost, med npravstvene pa plemenitost in umerjenost. Modrega človeka hvalimo zaradi njegove lastnosti, hvalevredne lastnosti pa imenujemo vrtiline« (prav tam). Nato definira še vrlino (prav tam, 79): Tista dejavnost, ki je po občutku ugodja ali neugodja usmerjena k najboljšemu«. V naslednjem koraku se Aristotel odločno oddalji od splošno veljavnih resnic, ki pravijo da je vsako opravljeno delo, dobro samo po sebi: »Kar delamo v skladu z vrlino, ni narejeno pravično ali umerjeno že samo s tem, da je narejeno, ampak je pri tem največjega pomena vprašanje, kako je narejeno: predvsem mora biti narejeno zavestno, dalje na osnovi neke samostojne odločitve – odločitve, ki jo sprejmemo zaradi stvari same, in končno mora biti storjeno z vso odločnostjo in brez omahovanja« (prav tam, 81).

»V naslednjem besedilu definira pojma srednja mera glede na samo stvar ali srednja mera glede na nas: V vsem kar je izmerljivo in deljivo, je mogoče vzeti nekaj preveč in nekaj premalo in nekaj enako, in sicer glede na samo stvar ali pa glede na nas. »Enako« je, kar je na sredi med »preveč« in »premalo«. Kot »sredino stvari« označujem to, kar je enako oddaljeno od obeh skrajnosti, to pa je vsem eno in isto. Pod »sredino glede na nas« pa razumem, kar ni ne preveč ne premalo, to pa ni vsem eno in isto« (prav tam, 82-84).

V tem delu Aristotelove postavitve problema pride do izraza posameznik in njegovo »gledanje« na svet. Ni pomembno kaj mislijo drugi, važno je, kako sam gledaš na stvar, kako jo razumeš, vrednotiš. Pri tem je Aristotel postavil nekaj omejitev: »Vendar nauka o srednji meri ni mogoče posplošiti na vsako dejanje in vsako strast. Nekatere strasti že same v svojem imenu skrivajo slab prizvok, npr. škodoželjnost, nesramnost, zavist, med dejanji pa kraja, umor. Vse to in podobno imenujemo podlo že samo po sebi, ne pa le, kadar se pojavi v pretiranem ali premajhnem obsegu« (prav tam, 86).

Da bi se pravilno odločili, moramo pretehtati vse okoliščine, ki vplivajo na našo odločitev. Ponudi nam recept kako se lahko pravilno odločimo, katere pogoje moramo pri tem izpolniti (prav tam, 85): »Tako npr. lahko občutimo prevelik ali premajhen strah, pogum, jezo, veselje – vendar ne eno ne drugo ni pravilno. Če pa to občutimo ob pravem času in na pravem kraju, ob pravih ljudeh, iz pravih nagibov in na pravi način, tedaj je to srednja in najboljša pot – to pa je pot vrline«.

Aristotel nato poveže pojma vrlina in sredina glede na nas in ugotovi, da je pravo pot moč izbrati med dvema slabostma: »Vrlina je potemtakem zadržanje, ki omogoča pravilno odločitev in ki se ravna po sredini glede na nas, sredini, ki jo opredeljuje zdrava pamet, kar pomeni, da jo določimo tako, kot bi jo določil pameten, moder človek; in sicer je to sredina med dvema slabostma, katerih ena je v pretiravanju, druga v pomanjkanju« (prav tam, 85).

Izbira prave poti je zahtevno dejanje in niti največji med filozofi nam pri tem ne more pomagati s konkretnim nasvetom. Koliko lahko odstopamo od prave poti pa je težko določljivo: Seveda, kdor le malo zgreši sredino, še ne zasluži graje, pa najsi jo zgreši v smeri pretiravanja ali pomanjkanja. Na kateri stopnji in ob kateri meji se začenja graja, je težko opredeliti z besedami (prav tam, 93).

Odgovornost, ki jo mora za svoja dejanja ali nedejanja prevzeti posameznik, je lepo prikazana v naslednjem odstavku (prav tam, 106): Smoter je torej predmet želje, sredstva za doseg tega smotra pa so predmet preudarjanja in odločitve. Če pa je tako, tedaj so vsa dejanja, ki so s temi sredstvi v zvezi, sprejeta na osnovi odločitve in kot taka hotena. Zato je vrlina odvisna od nas, a hudobija prav tako. Če je namreč od nas odvisno, ali nekaj storimo, tedaj je prav tako od nas odvisno, ali tega ne storimo.

Pri tem je pomembno vedeti, da smo odgovorni tako za dobra, kot za manj dobra dela, Aristotel nas na to posebej opozori (prav tam, 97): »Naravnost smešno je, če kdo dolži zunanje okoliščine, ne pa samega sebe, da se je pustil ujeti zunanjim vabam, ali če kdo navaja za vzrok plemenitih dejanj samega sebe, za vzrok sramotnih dejanj pa zapeljivo moč naslade«.

O pravičnosti

O pravičnosti pravi (prav tam, 156): »Pravičnost je popolna vrlina, vendar s to omejitvijo, da se odraža le v odnosih do bližnjega. Zakaj mnogo je ljudi, ki se v svojih zasebnih zadevah ravnaajo v skladu z vrlino, v odnosih do svojega bližnjega pa tega ne zmorejo«. Zato je povsem pravilen Biantov izrek: »Kadar ima oblast, spoznaš moža«.

Tako Aristotel obravnava pravičnost v dveh oblikah: »Ena oblika je v razdelitvi časti, bogastva in drugih dobrin, ki so jih deležni člani neke skupnosti, druga oblika pa je v korektnem upoštevanju medsebojnih odnosov. Pri slednjih sta možni dve obliki: lahko so hoteni ali nehoteni« (prav tam, 59). Kakšni so po njegovem mnenju vsakdanji in enostavni ekonomski odnosi vidimo v naslednji definiciji, ko pravi: »Hoteni odnosi so npr. prodaja in nakup, obrestno posojilo in jamstvo, brezobrestno posojilo, vlaganje in najem« (prav tam, 59). Na kakšni osnovi bi bilo potrebno deliti dobrine in stvari pa tudi zaslužek lahko vidimo v naslednjem sestavku, kjer na osnovi definicije besede *enako* izpelje tudi omenjeno delitev:

»Ker je krivičen tisti, ki krši enakost, in ker je krivičnost kršenje enakosti, je jasno, da je nasprotje kršenja enakosti neka sredina. Ta sredina je »enako«: če je namreč v nekem dejanju možno preveč ali premalo, je možno tudi enako. Načelo enakosti pa velja tako za osebe kot za deleže. Kakršno je namreč razmerje med deleži, takšno mora biti tudi razmerje med osebami: če si osebe niso enake, ne smejo dobiti enakih deležev« (prav tam, 59).

Kako razdeliti deleže, da bodo njihovi prejemniki zadovoljni z delitvijo vidimo v nadaljevanju: Do razdora pride, kadar eden ali drugi prejme nekaj drugega, kot si želi. »Kajti če kdo ne doseže tega, česar si želi, je skoraj isto, kot če sploh ničesar ne doseže. Vsakdo si prizadeva le za to, česar potrebuje, in le za dosego tega daje, kar ima. Mnogim predmetom namreč lastniki ne pripisujejo iste cene kot interesenti. Vsakemu se zdi to, kar ima in kar daje, silno veliko vredno; zamenjava pa se vendarle izvede ob ceni, ki jo določi kupec« (prav tam, 272-273).

Kateri je tisti dejavnik, ki je sposoben razlikovati med pravičnim in krivičnim ter se postaviti na stran pravičnega: »Pravo obstoji le tam, kjer veljajo medsebojno priznani zakoni; zakoni pa obstajajo tam, kjer je možna krivica, kajti pravo je razlikovanje med tem, kar je prav, in tem, kar ni« (prav tam, 170).

O srečnosti

O njej Aristotel pravi: »Srečnost spada med tiste dejavnosti ne pa »stanja«, ki so zaželenne same po sebi in ne kot sredstvo za dosego česa drugega. Srečnost namreč ne pogoša ničesar, ampak sama sebi zadošča« (prav tam, 313). O srečnosti smo nekaj povedali že v poglavju o dobrem, na tem mestu pa bomo dodali še tisto, kar mislimo, da o srečnosti nismo povedali pa bi morali. Ugotovili bomo kje srečnost kot dejavnost lahko morebiti »uporabljamo« ter kaj ali koga potrebujemo (če sploh), da smo lahko srečni.

»Če pa je srečnost dejavnost, ki je v skladu z vrlino, tedaj je povsem smiselno, da je v skladu z najboljšo vrlino. Ta dejavnost pa obstoji v nekem notranjem gledanju (razglabljanju). Kar je nujno za vsakdanje življenje, to potrebuje moder človek prav tako kot pravičen in kot vsak drug. Če pa je s tem v zadostni meri oskrbljen, pravičnejši zmerom potrebuje ljudi, do katerih in s katerimi bi bil pravičen« (prav tam, 315).

Kako doseči srečnost? Morda tako, da se vsak posameznik zgleduje po najbolj srečnih ljudeh v okolici? Avtor ima o tem svoje mnenje: »Zato bi bilo čudno, če si človek ne bi izbral življenja svojega lastnega jaza, ampak nekega tujega bitja. In kar smo poprej ugotovili, velja tudi tu: kar je komu lastno, to je zanj po naravi najboljše in najslajše. To pa je pri človeku življenje razuma, če res predvsem razum pomeni človeka. Takšno življenje je zato tudi najsrečnejše« (prav tam, 317).

Aristotel nam za konec (ko smo že mislili, da vse vemo) vrže še eno kost za glodanje, ko se kar tako, navidez mimogrede vpraša: »Morda pa na področju človeških dejavnosti končni smoter, kot rečeno, ni v razglabljanju in spoznavanju posameznosti, ampak v praktičnem uresničevanju spoznanega?. Vsekakor ni dovolj, da za vrlino samo vemo, ampak moramo poskusiti, da si jo tudi prisvojimo in jo izvajamo ali da kako drugače postanemo dobri« (prav tam, 322). Prav v tem zadnjem odstavku se kaže bistvo te Aristotelove knjige. Da bi »postali dobri« moramo delovati. Zavestno se je potrebno odločiti, da bomo etično delovali in skušali uresničiti zadani cilj dobro.

Če povzamemo najpomembnejša (za naše nadaljnje razglabljanje) spoznanja lahko ugotovimo, da je dobro tisti najvišji smoter okoli katerega se vrtijo vse naše dejavnosti in razmišljanja. Z eno besedo lahko najvišje dobro definiramo kot srečnost, ker si srečnosti želimo zaradi nje same. Doseganje srečnosti pa je možno z »duševnim« delovanjem (katerega je zmožen le človek) v skladu z najvišjo vrlino in to v toku celotnega življenja. Naj ponovimo kaj Aristotel pravi o vrlini: »Kar delamo v skladu z vrlino mora biti narejeno zavestno, na osnovi neke samostojne odločitve – odločitve, ki jo sprejmemo zaradi stvari same (ne pa zavoljo nečesa drugega), in končno mora biti storjeno z vso odločnostjo in brez omahovanja« (prav tam, 81).

»Da bi se lahko pravilno odločili moramo prepoznati sredino glede na nas, ki je vsakemu posamezniku lastna in edinstvena. Aristotel nato poveže pojma vrlina in

sredina glede na nas in ugotovi, da je pravo pot – pot vrline moč doseči z duševnim stanjem zadržanja, ki omogoča pravilno odločitev in ki se ravna po sredini glede na nas, sredini, ki jo opredeljuje zdrava pamet, kar pomeni, da jo določimo tako, kot bi jo določil moder človek« (prav tam).

O pravičnosti razpravlja v kontekstu enakosti, saj načelo enakosti velja tako za osebe kot za deleže. »Kakršno je namreč razmerje med deleži, takšno mora biti tudi razmerje med osebami: če si osebe niso enake, ne smejo dobiti enakih deležev (prav tam, 59). Prav tako je pomembno, da vsakdo dobi tisto kar si sam želi in ne kar drugi mislijo, da potrebuje. Kaj je prav in kaj ni pa določa pravo (»zakon«) s svojimi opredelitvami.

Zelo pomembno je kako naj bi človek srečnost dosegel in Aristotel ob tem pravi: »Zato bi bilo čudno, če si človek ne bi izbral življenja svojega lastnega jaza, ampak nekega tujega bitja. In kar smo poprej ugotovili, velja tudi tu: kar je komu lastno, to je zanj po naravi najboljše in najslajše«. In sedaj še usodno vprašanje: »Morda pa na področju človeških dejavnosti končni smoter, kot rečeno, ni v razglabljanju in spoznavanju posameznosti, ampak v praktičnem uresničevanju spoznanega? Vsekakor ni dovolj, da za vrlino samo vemo, ampak moramo poskusiti, da si jo tudi prisvojimo in jo izvajamo ali da kako drugače postanemo dobri« (prav tam, 322). V tem trenutku nas Aristotel povsem nepričakovano postavi pred oviro. Skozi branje knjige smo prišli do, pogojno rečeno, spoznanj o dobrem, o srečnosti, pravičnosti in drugem. Sedaj pa Aristotel od nas pričakuje, da bomo ta spoznanja ne samo razumeli, ampak delovali glede na njih. Postavljeni smo pred dilemo ali živeti dalje tako kot prej, monotono življenje in s cmokom v grlu razmišljati kaj bi bilo če... ali pa se podati na novo, edinstveno in še povsem neodkrito pot, pot ki jo moramo prehoditi zaradi nje same (pravzaprav zaradi nas samih). Srečnost v tem primeru pomeni prav to, spoznavati še neznano, neodkrito vendar samo nam vidno pot, na katero se moramo podati sami, povsem sami... In prav je tako.

3.2 Druge definicije etike

Zanimalo nas je kako o etiki razmišljajo drugi avtorji, zbrani z različnih področij človekovega delovanja.

Prvo delo, ki ga bomo preučili je delo dveh avtorjev Blanchard in Peele, ki v svoji knjigi Moč poštenega poslovanja trdita, da lahko managerji ravnajo pošteno, če se držijo njunih petih načel etičnega vedenja. Podrobneje bomo njuno trditev preučili v poglavju o etičnih kodeksih. Citat, ki ponazarja bistvo te knjige, smo si izposodili iz platnic le te:

»Avtorja sta priredila simpozij o etiki v podjetništvu. Množice, ki so ostale brez kart, dokazujejo, da želijo ljudje pravilno delovati, vendar često ne vedo, kako. Ta

knjiga jim nudi odgovor. Pokaže kako naj sodobni direktorji pripeljejo integriteto, moralno neoporečnost, nazaj na delovna mesta. Podaja učinkovite, praktične, etične strategije s katerimi zvišamo dobiček, produktivnost in dolgoročen uspeh. Knjiga nudi izredno koristne pripomočke etičnega preizkusa, ki pomaga ovrednotiti vsako dejanje ali odločitev, do petih načel etičnega vedenja. Knjiga ni teoretična razprava. Avtorja nam odkrivata osnovne in praktične strategije za etične odločitve, ki vam bodo pokazale, zakaj se poštenost obnese« (Blanchard in Peele 1990, platnice).

Jelovac o etiki pravi: »Etika je vedno neke vrste nauk o sprejemljivem načinu skupnega življenja ljudi v njihovem nravnem bivališču« (1997, 14-15). »Jelovac definira etiko kot delovanje posameznika v skladu z moralnimi načeli: Etika je vrsta praktične filozofije, ki se ukvarja s takšnimi specifičnimi načini in oblikami človeškega delovanja, pri katerih je v ospredju diferenciranje, urejanje, krmiljenje in presojanje vsakdanje prakse sveta življenja s pomočjo moralnih meril, norm in pravil« (prav tam, 31).

Navedimo še naključno izbrani krajši odlomek iz farmacevtskega vestnika, v katerem avtorica Frankič Darja seznanja bralca s stanjem na področju etičnega delovanja v farmacevtski praksi: »Ugotovitev, da je zdravstveni delavec neoporečen glede na kazenski zakon, še zdaleč ne pomeni, da je zadostil zahtevam iz etičnih načel. Predlog kodeksa etičnih načel za farmacevte ni bil sprejet na letošnji skupščini. Ob sprejemanju so se pokazale nejasnosti v zvezi s pojmi etika, kodeks, načela, morala« (Frankič 1999, 237-238). Zadnja ugotovitev avtorice je še posebej pomenljiva. Kako namreč oblikovati kodeks, če ne zmoremo definirati osnovnih sestavin, ki naj bi v njem igrale osrednjo vlogo.

Tudi Berlogar nam predstavi svoj pogled na etične dileme pri managerskem delu in odločanju. Etične dileme, ki se pojavljajo pri managerjevem delu obravnava s praktičnega vidika in pri tem prikaže situacijo v kateri se manager nahaja. Ponovno nas opomne, da je manager odgovoren za svoje delo in svoja dejanja, ko pravi (Berlogar 2000, 38): »Organizacijska politika, kultura, norme, struktura podjetij, vse to še kako vpliva na izbire, prepričanja in vedenje zaposlenih. Vseeno te realitete podjetij lahko zgolj ovirajo ali pomagajo k specifičnim odločitvam, ne odločajo pa namesto zaposlenih, torej tudi ne morejo biti odgovorne za dejanja posameznikov«.

Avtor nas tudi opozori, da živimo v realnem svetu, kjer stvari še zdaleč ne tečejo tako, kot si sami zamišljamo. »Važno je vedeti, da je samo v ekonomsko popolnem sistemu vse proizvedeno na najbolj učinkovit način, v pravih količinah in porazdeljeno tistim, ki to najbolj potrebujejo in jim najbolj koristi. V resničnem svetu pa ni tako« (prav tam, 177). Na tem mestu bomo podrobneje spoznali avtorjev pogled na etično delovanje podjetij oziroma približek temu delovanju, ki mu sam pravi politični utilitarizem. Politično vedenje obrazloži kot vsako namerno aktivnost, ki jo izvajajo posamezniki ali skupina za promocijo ali zaščito lastnih interesov (povzeto po Berlogar,

17). Nadalje opredeli na kakšen način se podjetja obnašajo v ekonomskem svetu. Preseneti nas z izjavo, da se podjetja:« Ne obnašajo etično ali neetično, družbeno odgovorno ali neodgovorno. Niti utilitaristično v čistem pomenu se ne obnašajo. Podjetja se obnašajo predvsem politično. Od tod politični utilitarizem, kjer ime političnost negativen predznak in pomeni predvsem merjenje politične moči ter ravnanje v skladu z njenimi vsakokratnimi razmerji« (prav tam, 17).

Berlogar pravi (podobno kot Drucker):« Za etično delovanje je potrebno veliko trdega dela in vztrajnosti: Etika podjetij in njihovih pripadnikov torej ni vprašanje apriorne etične oz. moralne drže posameznika ali skupine, ni vprašanje kulture nekega okolja. Ni torej niti vprašanje volje do profita, ampak je vprašanje moči in volje po preživetju« (prav tam, 17). Še avtorjevo razmišljanje o etičnem, ki temelji na dveh podmenah in sicer: »Kaj je v resnici etično, ne moremo več določiti zgolj s pomočjo zavesti in občutkov. Kaj je etično, ne more biti prineseno z vrha gore in vklesano v kamnite plošče. Le kdo naj bi jih napisal? In kdo naj bi jih ubogal? Kdo jih bo sprejel brez kritik, pripomb in popravkov? Kaj je etično je odvisno od situacije, smo prepričani« (prav tam, 176).

Naj omenimo še t.i. družbeno pogodbo, ki jo Berlogar predstavi, kot eno izmed možnih poti iz nastale situacije. V njej je poudarek na konsenzu, na dogovoru vseh vpletenih: O družbeni pogodbi... »Nič drugega kot lastni interesi, ob prepričanju glede potrebe po upoštevanju interesov drugih in etične odgovornosti vseh »podpisnikov«, ne more tovrstne pogodbe uveljaviti. Obveze in dolžnosti, zapisane v pogodbo na podlagi tega vidika, se ne spoštujejo samo zato, ker bi bili družbeni subjekti z nekim kodeksom zavezani k njihovem spoštovanju, ampak, ker je v interesu teh subjektov, da pogodbe ne prekršijo. Pogodba deluje na podlagi soglasja in ne potrebuje dejanskih ali hipotetičnih mehanizmov nadzora in uveljavljanja. Preprosto povedano, tako pogodbo sestavlja zgolj želja po ravnotežju v družbeni interakciji in menjavi« (prav tam, 182).

Če razmišljanja iz knjige *Managerska etika ali svetost preživetja*, pogledamo z našega zornega kota, bi lahko dejali: »Reši se kdor se more, vendar ne preko trupel ampak s konsenzom.«

Tavčar v svoji knjigi govori o etiki managementa. Da bi bila vsebina knjige bližje njenim uporabnikom (managerji in študenti) se osredotoča le na nekaj izrazov, kot so koristi, vrednote, pravičnost in interesi. Za etiko managementa pravi, da:

Obravnavajo odločitve managerjev v skladu z njihovimi vrednotami in s prevladujočimi vrednotami v okolju. »Vrednote so duhovne in materialne dobrine, ki imajo veliko vrednost za posameznika, skupino, organizacijo ali družbo« (Tavčar 1999, 33).

»Nadalje etiko deli na:

- Koristi udeležencev ali etični utilitarizem, ki skuša vsem udeležencem podjetja zagotoviti kar največji presežek koristi nad škodami.

– Pravičnost do udeležencev, etika dolžnosti ali deontološka etika terja pravičnost odločitev in dejanj za vse, ki jih te odločitve in dejanja zadevajo« (prav tam, 34). Etika ciljev meri predvsem na koristi, etika strategij (doseganja ciljev) pa na pravičnost.

Kako se managerji odločajo, kaj vpliva na njihove odločitve nam pojasni v naslednjem delu: »Odločanje in delovanje managerjev praviloma poteka med nasprotujočimi interesi – potrebami in vrednotami udeležencev. Etično odločanje v navzkrižju interesov in vrednot udeležencev podjetja (organizacije), ne nazadnje tudi lastnih interesov in vrednot, je za managerja zahtevna in mnogokrat mučna naloga« (prav tam, 35). Zanimivo je tudi avtorjevo razmišljanje o etičnem relativizmu. »Etika, ki enako priznava vse vrednote, tudi tiste, ki si nasprotujejo, očitno ni etika« (prav tam). Ugotavlja tudi, da: »Etika narekuje, naj managerji delujejo predvsem za koristi lastnikov in drugih vplivnih udeležencev, vendar ne v nasprotju s pravicami vplivnih in nevlivnih udeležencev« (prav tam, 36).

Ugotavljali bomo kako vršni manager obvladuje nižji management z vidika etičnosti odločanja. Avtor odpre zanimiv pogled na etičnost sprejemanja odločitev v podjetjih in organizacijah. Za glavnega nadzornika postavi najvišji management, ki je pristojen za ocenjevanje etičnosti odločitev podrejenega managementa. Takšna je tudi hierarhična razvrstitev sprejemanja etičnih odločitev (prav tam, 10):

- etičnost rutinskih odločitev je mogoče občutno podpirati z enostavnim normiranjem, kodificiranjem – s pravili etičnega odločanja in moralnega delovanja, s kodeksi etike, ki veljajo za organizacijo, zlasti je to možno ker gre za rutinske, vsakodnevne in ponavljajoče odločitve,
- etičnost analitičnih odločitev deloma podpirajo uveljavljene norme, pravila in kodeksi. Managerji, ki opravljajo naloge s področja pridobivanja in obdelave podatkov ter analiziranja informacij so nekoliko bolj samostojni pri svojem delu. Management naj bi jih motiviral za etično delovanje z znanji o konceptih etike.
- etičnost intuitivnih odločitev pa je mogoče »ex ante« torej vnaprej, obvladovati samo s kadrovanjem – z izbiranjem managerjev, ki so si med vzgojo in izobraževanjem ustvarili primeren vrednostni sistem ter, ki imajo primerne osebne lastnosti: poštenost, iskrenost, pokončnost, verodostojnost... Vršni management je tisti, ki je odgovoren za svoje delo in delo vseh podrejenih. Ker nima nadrejenih se mora opirati na intuicijo ter na lastno vest in odgovornost (prav tam).

Tavčar se v svojem pojmovanju etike osredotoči na nekaj ključnih dejavnikov. Vrednote obravnava kot gonilo človekovega delovanja, interesi pa naj bi pomenili izpolnjevanje posameznikovih (managerjevih) potreb in sicer glede na trenutne okoliščine. Koristi so opredeljene kot cilji posameznikovega delovanja na osnovi

vrednot in vsakokratnih interesov. Pravičnost (glede na vložena sredstva in glede na pomembnost udeležencev) pa je glavni cilj ali bolje rečeno smoter, za katerim naj bi manager strmel pri svojem delovanju in odločanju.

4 MANAGERJEVA ETIKA

V tem poglavju bomo skušali spoznati naravo managerskega dela z vidika etičnosti. Skušali bomo identificirati orodja in sredstva, ki jih manager lahko in mora uporabiti za doseg zastavljenih (etičnih) ciljev. Prav tako bomo skušali natančneje določiti področje delovanja managerja, opredeliti katere naloge so in katere niso v njegovi pristojnosti. O teh ciljnih (naloge in položaj managerja) smo govorili že v prvem poglavju, kjer smo jih obravnavali z vidika ekonomskih rezultatov. V tem poglavju se bomo osredotočili na iste cilje, ki pa jih bomo obravnavali z vidika etičnosti delovanja managerjev. Da pojasnimo o čem govorimo naj navedemo Jelovca, ki o povezavi znanosti in t.i. absolutnih resnic pravi:

»V moderni znanosti ni absolutne resnice. Vsaka teoretska resnica je samo začasna in občasna resnica. Znanstveniki jo jemljejo kot takšno le do tedaj, dokler nekdo s pomočjo uporabe legitimnih znanstvenih metod in postopkov ne dokaže njenih pomanjkljivosti ali popolne netočnosti« (Jelovac 1997, 12). Podobno o edinih pravih resnicah razmišlja Berlogar, ki raje kot o teorijah govori o hipotezah, približkih resnici in za slednje pravi, da (2000, 11): »Morda lahko predstavljajo končno resnico, vendar tega ne moremo zagotovo vedeti, kot tudi tega ne, da že jutri ne bo odkrita bolj resnična resnica in bo naša zgolj le še njen približek. Vendar moramo ne glede na možnost uspeha znova in znova poskušati izboljšati naše hipoteze in priti bliže resnici«. Da bi lahko hipoteze, trditve ipd. označili kot resnico ali vsaj kot približek resnici, moramo po Jelovcu zadostiti nekaterim pogojem (Jelovac 1997, 11):

- a) dovolj dobro obrazložiti postavke, teze, trditve;
- b) logična koherentnost oz. nekontradiktornost: to pomeni, da je nek tekst neprotisloven,
- c) trditve, ki jih nek tekst ponuja, ali njihove implikacije (logične posledice), so vsaj do določene mere preverjene in se lahko potrdijo v izkustvu.

Definicija Poslovne etike s strani Jelovca se nanaša na sistem moralnih vrednot posameznika managerja, ki je zaradi notranjih in zunanjih okoliščin vseskozi na preizkušnji. Jelovac pravi: »Poslovna etika odraža navade in presojo managerjev, ki zadevajo tako njihovo delo kot delo drugih v nekem podjetju« (prav tam, 5).

»Temu delu in presojam je podlaga posameznikov sistem moralnih vrednot, vendar je ta sistem pogosto prisiljen ali vsaj v skušnjavi, da bi spremenil prioriteto svojih vrednot, ko se sooča s kontekstom delovanja, kjer so v ospredju pritiski številnih institucij, ekonomskih zakonitosti in včasih enostavno pritiski, povezani z doseganjem ali ohranjanjem moči ter pozicij« (Jelovac 1997, 270).

Berlogar je močno kritičen do sedanjega razpravljanja o managerski etiki (poslovni etiki ali družbeni odgovornosti podjetij) in trdi, da je le to v temeljih zgrešeno, ker izhaja iz predpostavke, da podjetja kot družbene institucije delujejo znotraj visoko

etične (moralne) družbe (povzeto po Berlogar 2000, 15). Omeniti moramo še eno trditev Berlogarja, ki pravi, da managerska etika ni zgolj odličnost, ampak je vedenje, ki stane in čigar cena je del cene izdelka ali storitve (prav tam, 58).

Ackerman (1977, 283), celoten proces etičnega odzivanja v podjetjih in organizacijah ponazori takole: »Ko se torej podjetja soočijo z zahtevami glede etične in družbene odgovornosti, glede varovanja okolja, možnosti zaposlovanja, varnosti proizvodov in proizvodnje..., morajo managerji sproti sprejemati odločitve o tem, kako odgovore na te zahteve in pričakovanja vključiti v organizacijske proizvodne (storitvene) in druge procese". Ackerman (1977: 283) pravi: »Gre za boleč proces odzivanja, ki se začneja z jalovimi, nesistematičnimi poskusi vrhovnega managementa doseči spremembe in konča (če je organizacija sposobna prilagajanja) z institucionalizacijo nove politike podjetja na operativni ravni.

Berlogar (2000, 168) ugotavlja, da proces spremlja vrsta težav in ovir. »Zlasti je problematično prepričanje, da je vključevanje etike v organizacijske procese strošek, ki zmanjšuje ekonomsko učinkovitost podjetja. Prepričanje izhaja iz narave managerskega dela, ne pa iz značaja managerja samega«. V tem delu Berlogar jasno razloči med managerjem kot osebo in managerjem kot funkcijo.

Od managerja ne smemo in ne moremo pričakovati preveč saj je le vodja neke organizacije in ni vsemogočni, ki bi lahko rešil vse naše (družbene) probleme (povzeto po Berlogar 2000, 167).

Omenimo še trditev, da managersko oz. organizacijsko etiko načrtujemo – kot politiko, strategijo, kot konkretne aktivnosti, in preverjamo, ne stroškov, ampak doseganje ciljev oz. uresničevanje načrta. Ob tem poudarjamo, da etike ne načrtujemo ločeno ampak znotraj drugih procesov in funkcij in jo tam tudi preverjamo (povzeto po Berlogar 2000,167). Etična ravnanja moramo torej načrtovati, izvajati in nadzirati njihovo izvajanje.

Zanimiv je tudi pogled na vprašanje ali je podjetja moč narediti etična, kjer si avtor tudi sam odgovarja (prav tam, 172): »Nič se ne bo zgodilo ne v podjetju ne okrog njega, kar bi utrdilo doktrino ali organizacijske ali managerske etike, dokler se za kaj takega ne odločijo tisti, ki vodijo podjetje, in jim ne sledijo ter jih podprejo tisti okrog njih, deležniki podjetja. Najprej se mora pojaviti želja, nato odločenost nekaj spremeniti. To odločenost je treba integrirati v strategijo, ki predstavlja celoto parcialnih ekonomskih in skupnih družbenih interesov«.

4.1 Definicija managerjeve etike

Senjur v spremni besedi v knjigi *Moč poštenega poslovanja* navaja trditev s katero bomo začeli to podpoglavje. »V manj razviti državi, kjer vedno prevladuje nezakonito, nepošteno ali nasilno pridobivanje premoženja, sodobna ekonomska znanost ne more

obstajati. Sodobna ekonomska znanost je namreč civilizacijska pridobitev« (Blanchard in Peele 1990, 5). Da ne bi tudi mi tavalili v temi in zidali gradov v oblakih smo postavili naše razmišljanje v nek jasen, realen okvir – sodobna ekonomska znanost (s svojimi pravili, posebnostmi in pomanjkljivostmi), znotraj katerega bomo skušali doseči cilje, ki smo si jih na začetku poglavja zadali.

Jelovac o poslovni etiki pravi, da: Je področje, na katerem se lahko resnično ustvarjalno srečata in plodno uravnovesita omenjeni prvini: poslovanje in Dobro. To pomeni: »Dober poslovni človek (menedžer, podjetnik, obrtnik, trgovec,...), dobro poslovno obnašanje ali poteza, dober poslovni svet v celoti, je lahko le tisto bitje, oblika, način, dosežek in gospodarski proces, v katerem je prišlo do razcveta potencialov in energij, ki od znotraj poganjajo njegov razvoj. Dobro torej ni nikakršna last, material, ulov ali okras« (Jelovac 1997, 40-41). Poglejmo kako Jelovac razmišlja o delu, sposobnostih in zmožnostih managerja. Pravi: »Gospodski je tisti menedžer, ki zna oceniti, komu, kako, kdaj in kaj se spodobi, kaj je usklajeno s konkretnimi okoliščinami in vrednostjo imetja« (prav tam, 81). Zadnja trditev se približuje tudi Aristotelovim razmišljanjem. Slednji razmišlja podobno, ko pravi: »Dejanja, ki so v skladu z vrlino, so plemenita in storjena iz plemenitih nagibov. Potemtakem tudi radodaren človek daje iz plemenitih nagibov in pravilno, se pravi, komur je treba, kolikor je treba, kadar je treba, in v vseh tistih okoliščinah, ki spadajo k pravilnemu dejanju« (Aristoteles 2002, 127).

Kako vrlino in radodarnost povezati z delovanjem (etičnim) managerja morda lahko vidimo v naslednjem razmišljanju: »Radodaren človek potrebuje denarja, če hoče vračati usluge. Hrabri človek potrebuje moči, če hoče opraviti kako zares junaško dejanje, in umerjen človek potrebuje priložnosti: kako naj bi se sicer – on ali nosivec kake druge vrline – izkazal, da je res takšen« (prav tam, 318)? Da bi manager lahko izkazal svoje vrline, mora imeti priložnost za to, postavljen mora biti v takšno situacijo, ki ni vsakdanja, kjer pridejo do izraza posameznikove (managerjeve) sposobnosti in zmožnosti.

Kako naj deluje v tem nevidnem področju in neznanih okoliščinah, kamor še ni »stopila« človekova noga lahko vidimo v naslednjem sestavku Kuzmanića. V njej govori o komunikaciji, sporazumevanju in njegovem pomenu pri doseganju soglasja, konsenza in v končni vrsti zadovoljstva vseh vpletenih. Odlomek smo lahko vključili v diplomsko delo, ker smo ga brali s predpostavko (čeprav ne bi mogli biti dlje od resnice), da avtor govori z vidika managerja in njegovega delovanja. »Topika je metodologija. Gre za dogajanje nekega »nauka«, ki ne nastane takrat, ko premišljujemo, tuhtamo, ko smo sami s seboj ali pač s svojim predmetom (takrat deduciramo, induciramo...), pač pa takrat, ko se pogovarjamo, ko prepričujemo, argumentiramo, kontraargumentiramo... Topika/dialektika se torej lahko »zgoditi« zgolj v primeru, da smo s kom drugim, s katerim debatiramo, preudarjamo, se besedno vojskujemo« (Kuzmanić 1995, 145-170).

Kje bi torej lahko uporabljali dialektiko in kako (pri katerih stvareh) spoznamo v naslednjem sestavku: »Aristotelova določitev dialektike predpostavlja dojetje vseh v pogovor, razpravo udeleženih strani, posameznikov (vsaj dveh), ter iskanje resničnega in lažnega v vsakem stališču, ne pa odločanje o tem, katera je resnična in katera ni. V nasprotju s tistim, kar je apodiktično in kjer se domnevno gibljemo na področju varnega, gotovega in neizpodbitnega, gre pri dialektiki, topiki in retoriki za gibanje na področju verjetnega, sprejemljivega, bolj ali manj (ne)možnega. Ker gre za »človekove stvari«, argumentira Aristotel, ker gre za to, da so vse naše stvari tako ali drugače »kontingentne«, svobodne, muhaste, če hočete, je pravzaprav sila težko najti med njimi kakšno, ki bi bila »določena po nujnosti«, ki bi bila »nujna«, »neizpodbitna«, kot je to izven področja »človekovih stvari«. Skratka gre za nenehno reševanje problemov in iskanje (vsaj začasnih) izhodov, ne pa za iskanje resnic, še najmanj tistih absolutnih. Povedano najeksplicitneje, pri politiki namen sploh ni spoznanje, pač pa delovanje« (Kuzmanić povzeto po Aristoteles 2002, 49-50), ne gre za vita contemplativa pač pa za vita activa, bi dejala Hannah Arendt. Ne gre za to, da bi »spoznali, kaj je krepost, temveč za to, da bi postali dobri« (Kuzmanić povzeto po Aristoteles 2002, 76-77).

Kako si avtor predstavlja argument moči je povsem jasno vidno, ko pravi: »Dialektika ne temelji na avtoriteti vedenja (v smislu znanstvenega posedovanja resnice!), pač pa na avtoriteti večšine, na soglasju, ugledu in mnenju, ne pa na deduktivnem ali induktivnem dokazovanju. Cilj dialektike in topike ni to, da kontrolira kak predmet od njegove zamisli, prek ustvaritve do vpeljave v praksi, pa tudi ne, da si ga podredi (podreditev narave), pač pa da ljudi usmerita in prepričata oz. iz njih izmamita pristanek na neko mnenje, stališče...« (prav tam).

Če povzamemo razglabljanja Kuzmanića (1995, 145-170), bi najprej začeli pri definiciji topike/dialektike, o kateri pravi, da je to debatiranje, preudarjanje, besedno vojskovanje z nekom. Znotraj debate ga zanimajo stališča, kaj je tisto pravo, resnično znotraj posameznega stališča. Zanima nas ozadje, ki je pripeljalo do določenega stališča. Ugotoviti skušamo katero stališče je trdnejše, bolj čvrsto, katero stoji na trdnejših temeljih. Da bi to ugotovili moramo poslati različna ali celo nasprotujoča si stališča v boj, kjer se namesto orožja uporabljajo argumenti. Slednje oblikujemo na osnovi lastnih občutkov, emocij, osebnih zaznav in spoznanj... Hodimo počasi. Korak za korakom se odkrivajo nove rešitve in iščejo pravi odgovori na obstoječe probleme. Temeljne resnice nas ne zanimajo. Želimo si najti odgovore, ki zadovoljijo vse vpletene, torej odgovore, ki temeljijo na moči argumentov.

Kako se podjetje etično obnaša spoznamo v razmišljanju Berlogarja, ko ugotavlja, da je odziv podjetja na (etične) zahteve javnosti drugačen od pričakovanj slednje. Podjetje se v zvezi z etiko ne odloča, ampak odziva. Gre za preživetje. Dela natanko tisto, kar od njega stalno zahtevamo, čeprav je odziv drugačen od naših pričakovanj. Ne more biti kaj bolj res, kot je res to, da je praksa managerske etike neka situacijska etika,

etični relativizem in etika preživetja, ki jo sami imenujemo politični utilitarizem (povzeto po Berlogar 2000, 13).

Iz tega izvede t.i. temeljno hipotezo, v kateri odgovornost za etično delovanje v podjetju in podjetja navzven v celoti pripiše managementu. »Če je managerska (organizacijska) etika, temelječa na merjenju politične moči, v osnovi situacijska etika, potem je ne moremo obravnavati samo preko apriornih stališč ali odnosov podjetja do posameznih etičnih problemov in okolij, ampak jo moramo operacionalizirati preko organizacijskih procesov in aktivnosti organizacijskih subjektov, v prvi vrsti managementa podjetij kot nosilca politične moči« (prav tam, 19).

Definicijo etike managementa si Berlogar sposodi pri Tavčarju, ker pravi, da je ta definicija na prvi pogled najbližje tistemu, kar sam poimenuje organizacijska etika: »Etika managementa je veja splošne, filozofske etike, ki izhaja iz vrednot ljudi v različnih okoljih in v različnih obdobjih. Zato etika ni nespremenljiva; njene korenine segajo nazaj do antičnih filozofov, ves čas pa raste in se prilagaja času, duhovnemu in materialnemu razvoju družbe, da bi bila blizu ljudem« (Tavčar 1994, 352). Pri tem etiko obravnava kot živo stvar, ki raste in se razvija zato, da bi se kar najbolj prilagodila človeku.

Na kratko se ustavimo še pri Druckerju in pogledjmo, katere so po njegovem mnenju pglavitne smeri razvoja organizacij (podjetij) in s tem tudi prihodnja področja delovanja managerja. »Organizacije prihodnosti bodo temeljile na informacijah. Povprečno podjetje bo temeljilo na umskem delu in ga bodo sestavljali večinoma strokovnjaki, ki usmerjajo in disciplinirajo svojo lastno produktivnost prek organiziranih povratnih informacij od kolegov, strank in vodstva podjetja« (Drucker 2004, 116-117). Ob tem še definira informacije kot podatke, ki so opremljeni s pomenom in namenom.

Kakšne so obveznosti organizacije danes in kakšne bodo v prihodnosti razmišlja v naslednjem sestavku, kjer pravi: »Zaman je dokazovati, kot trdi Milton Friedman, da ima podjetje samo eno obveznost: gospodarsko uspešnost. Gospodarski rezultati so vsekakor prva obveznost podjetja. Seveda, če podjetje ne izkazuje prihodkov, ki so vsaj enaki stroškom za njegovo vzdrževanje, je neodgovorno; zapravlja namreč družbene vire. Vendar gospodarska uspešnost ni edina obveznost podjetja. Vsaka organizacija mora prevzeti polno odgovornost za svoj vpliv na zaposlene, okolje, stranke in kogar koli ali česar koli se dotakne« (prav tam, 134). »Poudarek je na odgovornosti. V tradicionalni organizaciji – organizaciji zadnjih stotih let – je bilo ogrodje oziroma notranja struktura kombinacija položaja in vpliva. V porajajoči se organizaciji morata biti to medsebojno razumevanje in odgovornost« (prav tam, 200). Organizacije in s tem managerji morajo prevzeti odgovornost za svoja dejanja kot predstavniki in zastopniki organizacij.

Poglavje bomo zaključili s primerom iz prakse. Videli bomo kako je svetovno znano podjetje Johnson & Johnson ali bolje rečeno njen predsednik uprave James Burke, vključilo etiko v svoje delovanje (povzeto po Belak 2003, 18). »Kodeks etike je naš skupni imenovalec. Vodi nas v vsem, kar počnemo. Predstavlja poskus vzpostavitve sistema pravil in principov, ki jih vsi sprejemamo, vse odkar so naši managerji postali neodvisni. Poglejmo katere okoliščine so botrovale odločitvi o etičnem delovanju podjetja. Močna decentralizacija potrebuje splošna osnovna načela, po katerih se lahko vsi ravnaajo, ki pa obenem dopuščajo dovolj prostora, da jih lahko uresničimo na svojevrsten, osebni način. Nikjer ni predpisano ali rečeno, katera od poti za uresničitev teh načel je boljše. Naloga (in istočasno zahteva) managementu podjetja je, da to pot najde. To pa hkrati pomeni, da v podjetju močno zaupajo svojim zaposlenim, da se bodo vedno pravilno odločili; tako iz ekonomskega kot tudi etičnega zornega kota (v kolikor lahko ta dva vidika med seboj sploh ločimo)« (Belak 2003,18-19).

Če strnemo spoznanja iz tega poglavja lahko ugotovimo, da mora manager v določenih okoliščinah narediti pravo stvar. Skratka, delati mora Dobro. Dobro pa ni nikakršen predmet ali stvar, temveč nekaj (bitje, način, gospodarski proces...), kar je v celoti izkoristilo svoje zmožnosti na najboljši možni način. Dobro lahko manager naredi le v tistih primerih, kjer ustvari, iznajde ali odkrije nekaj novega, na prvi pogled nemogočega (česar drugi niso zmožni storiti) in s tem odpravi ali reši neko zagato, nek problem. Videli smo tudi, da manager nastale probleme rešuje z bojem, pri čemer uporablja moč argumentov. Ponovno smo spoznali, da podjetja (managerji) niso vsemogoča in odgovorna za Dobro celotnega sveta. Podjetja delajo le tisto, kar morajo za svoje preživetje, za svojo rast in svoj razvoj, pri tem pa ne smejo zanemarjati odgovornosti do vseh udeležencev, ki v tem procesu nastopajo. Omenimo še definicijo etike managementa, po kateri etika v času raste in se razvija zato, da bi se prilagodila človeku. Na koncu smo spoznali še razmišljanja predsednika uprave znanega podjetja, v zvezi z etičnim delovanjem managerjev, ki je v svoji izjavi opozoril, da je odločanje z ekonomskega ali etičnega vidika v bistvu ena in ista stvar.

4.2 Zakaj managerjeva etika

V tem poglavju bi radi navedli prepričljive argumente o potrebnosti ali boljše nujnosti prisotnosti managerjeve etike v vseh dejavnostih (proizvodnja, komuniciranje z javnostmi, dobičkonosnost...), ki zadevajo oziroma se izvajajo znotraj (in zunaj!) organizacije. V prejšnjem poglavju smo spoznali, da je za učinkovito in uspešno obvladovanje organizacije potrebna posebna moč in sicer moč argumentov. Spoznali smo tudi, da je pravilno ukrepanje in odločanje tisto, ki v pravem trenutku, na pravem mestu izvede pravo stvar v pravi meri. Ves čas pa visi v zraku vprašanje: »Ali ne bi bilo enostavneje pogledati v splošno priznane učbenike ter ukrepati po ustaljenih vzorcih.« V smislu, zakaj bi se trudili, če je že vse zapisano. Prvi, ki pobija to trditev je Berlogar, ko s pomočjo izsledkov iz revije Fortune ugotavlja, da niso managerji krivi za napačne (neetične) odločitve: »Krive so situacije in okoliščine, ki posameznika – managerja v to prisilijo. Manager se mora torej prilagajati različnim, spremenljivim okoliščinam, zato uniformno, rutinsko vedenje in odločanje ne omogoči izkoriščanja vseh potencialov, ki jih neka situacija ponuja« (Berlogar 200, 180).

Leta 1980 je revija Fortune prvič empirično, v več kot 1000 podjetjih raziskovala in odkrivala ne samo neetična, ampak tudi dejanja, ki imajo značaj pravega gospodarskega kriminala: podkupovanje, prevare, nelegalne prispevke politikom, strankam, izmikanje davkom in izigravanja antitrustovskih predpisov. Bistvo njihove razlage je namreč prepričanje, da prakticiranje korupcije na primer ni toliko endemično za podjetja in njihovo poslovanje, kot je endemično za točno določene situacije in dejavnosti. Tako je bil zaključek raziskovalcev revije Fortune ta, da je večina neetičnega vedenja podjetij situacijskega, ne pa preišljenega kriminalnega značaja (povzeto po Henderson 1992, 18).

»Ne ljudje, situacije so slabe« (Berlogar 2000, 180). Čeprav Berlogar trdi, da so situacije slabe in ne managerji, ponujamo v razmislek stavek iz Nikomahove etike, ki je sicer vzet iz konteksta, vendar je po našem mnenju to pravi trenutek, da ga uporabimo. Aristotel (2002, 107) pravi, ko razmišlja o nevednosti: »Od človeka samega je odvisno, da ne živi v nevednosti: lahko bi se bil za to pozanimal«. Če sedaj potegnemo nek zaključek iz tega besednega dvoboja lahko ugotovimo, da so situacije slabe, težke, negotove in da je ukrepanje managerja v takšnih situacijah zelo zahtevno, tvegano, rezultati pa nepredvidljivi. Vendar pa so vse napake, ki jih pri tem stori posledica njegove nezmožnosti reševanja problemov in ustreznega odziva na konkretno situacijo.

Kako pa naj se manager pripravi na takšne trenutke? Poglejmo kaj o tem pravi Aristotel: »Naše razpravljanje ne sme biti samo teoretično kot druge razprave. Saj ne razpravljamo zato, da bi ugotovili, kaj je vrlina, ampak da bi postali dobri; sicer bi od naše razprave ne imeli nobene koristi. Zato moramo vso pozornost posvetiti dejanjem, predvsem vprašanju, kako je treba dejanja opravljati. Kar velja za razpravo o splošnih

vprašanih, to velja še tem bolj za posameznosti: tu je natančnost povsem izključena. Zakaj teh posameznosti ni mogoče uravnati po nekih strokovnih predpisih ali navodilih, ampak ljudje morajo v svojih dejanjih upoštevati vse okoliščine, ki spremljajo trenutno situacijo (Aristoteles 2002, 77).

Kdo bo izšel kot zmagovalec iz boja, ni odvisno od lepote ali fizične moči posameznika. Aristotel to trditev pojasni na primeru olimpijskih tekem, ko pravi: »Kakor pri olimpijskih tekmah ne dosežejo venca zmage najlepši in najmočnejši, ampak le tisti, ki tekmujejo, tako tudi v življenju lepo in dobro uživajo le tisti, ki pravilno delajo« (prav tam, 62). Da se ne bi manager prehitro zadovoljil in zaspal na lovorikah, ga Aristotel opozori: »Ugotovimo lahko, da vrline propadejo ali zaradi pomanjkanja ali zaradi pretiravanja. Kdor pred vsem beži, kdor se vsega boji in se ničemur ne upre, postane strahopetec, kdor pa se ničesar ne boji in drvi v vsako nevarnost, postane vihrav predrznež. Hrabrost lahko propade zaradi pretiravanja prav tako kot zaradi pomanjkanja, srednja mera pa ju ohranja« (prav tam, 78).

Potrebna je torej vztrajnost, potrebno je trdo, garaško delo, kajti prave, srednje mere ni enostavno najti. Vsakič posebej jo je potrebno poiskati in čeprav jo najdemo, ne bomo nikoli zagotovo vedeli, da smo jo zares našli. Ponovimo še enkrat: »Kar delamo v skladu z vrlino, ni narejeno pravično ali umerjeno že samo s tem, da je narejeno, ampak je pri tem največjega pomena vprašanje, kako je narejeno:

- predvsem mora biti narejeno zavestno, dalje
- na osnovi neke samostojne odločitve – odločitve, ki jo sprejmemo zaradi stvari same, in
- končno mora biti storjeno z vso odločnostjo in brez omahovanja« (prav tam, 81).

In še zadnji potreben pogoj, da človek (manager) lahko deluje etično najdemo v naslednjem spoznanju: »Zato vsi menijo, da je srečno življenje hkrati tudi prijetno, in vpletajo predstavo »prijetnosti« v pojem srečnosti, in to povsem upravičeno. Kajti nobena dejavnost ne more biti popolna, če je ovirana, srečnost pa spada med popolne stvari« (prav tam, 235). Manager svoje delo opravlja z veseljem, radostjo in ob tem občuti srečo, delovati mora po najvišjih merilih človekovega delovanja.

4.2.1 *Manager kot zgled*

Idejo za naslov tega poglavja smo dobili iz trditve, da se vodenje začneja z glavnimi prednostmi, ki jih podjetje ima: »Začne se s tem, da znate voditi in obvladovati sebe in da dajete dober zgled. To je najpomembnejše« (Drucker 1997, 3). Zakaj je dober zgled tako pomemben vidimo v razmišljanju Druckerja v poglavju o Novi družbi organizacij (Drucker 2004, 128-129), kjer ugotavlja: »Časi se spreminjajo, nastopilo je obdobje znanja, zlasti specializiranih znanj posameznikov«.

Ugotavlja tudi, da v današnjem času prihaja do napetosti, kot so: odnos med posameznikom in organizacijo ter dolžnosti enega do drugega; potreba po specialnih znanjih in potreba po delu v skupinah. Moderno organizacijo označi kot destabilizator. Pravi, da mora biti ustanovljena za inovacije, ki jih imenuje kreativno uničevanje. Na kratko povedano, biti mora organizirana za nenehne spremembe. In kdaj, če ne v najbolj burnih in negotovih časih, potrebuje človek (zaposleni) nekoga, ki ga vodi in ki mu pomaga prebroditi težave (povzeto po Drucker, prav tam). Najbolj logična izbira je torej manager oziroma tisti, ki ohranja mirno kri in ki se v kočljivih in nepredvidljivih situacijah najbolje znajde.

Hrovatova kot osnovni pogoj organizacijskega vedenja postavlja zadovoljevanje potreb osebja in zaposlenih. Na osnovi večje raziskave v nekem kovinskem podjetju pride do spoznanja na kakšen način, s kakšnim pristopom naj managerji uveljavljajo svojo avtoriteto. Iz raziskave sledi: »Strogi managerji težje uveljavljajo pravila, ker se jim zaposleni skušajo na vsak način ogniti, zato ker enostavno težke delovne pogoje povezujejo z managerjem osebno; slika je povsem obrnjena pri managerjih, kjer je komunikacija bolj odprta, preprosta, kjer se težke delovne razmere razumejo kot sestavni del delovnega mesta in ne krivda managerja« (Hrovat 2001, 56-58).

Tudi Berlogar razmišlja v podobni smeri in kot primarno nalogo managerjev označi zadovoljevanje zaposlenih in njihovih potreb, zato da bi se izognili neetičnem vedenju v organizaciji. »Zanemarjanje pričakovanj zaposlenih lahko povzroča etične probleme. Vedeti namreč moramo, da neetično vedenje zaposlenih ni slučajno in, tako kot ni vedenje managerjev, posledica pokvarjenega značaja. Managerji so tisti, ki lahko odkrijejo in odstranijo včasih zelo subtilne vzroke za kaj takega« (Berlogar 2000, 97).

V prejšnjem poglavju smo omenili podjetje Johnson & Johnson, na katerega se nanaša konkreten primer zglednega (etičnega) delovanja managerja oziroma v tem primeru kar celotnega managementa.

Omenjeno podjetje je leta 1982 doživelo t.i. Tylenol krizo. Tylenol so bile tablete proti bolečinam, ki so jim neznanci primešali cianid (z namenom izsiljevanja in finančnega okoriščenja na račun podjetja Johnson & Johnson), zaradi česar je umrlo 7 ljudi. Podjetje, oziroma management podjetja Johnson & Johnson je takoj ob izbruhu krize prevzelo odgovornost za nastalo situacijo, čeprav niso bili neposredno odgovorni. Ukrepi podjetja so šli v smeri zagotavljanja maksimalne varnosti za širšo javnost tako, da so preko medijev (intervjuji na televiziji in radiu, časopisni oglasi, televizijski spoti in podobno) in z uporabo brezplačnega telefona, skušali opozoriti kar največ ljudi. Sklenili so zamenjati embalažo, ki je po novem ustrezala vsem najnovejšim zakonskim predpisom. Merljive stroške, ki so nastali v času Tylenol krize ocenjujejo na okoli 150 mio dolarjev. Posledično je tudi dobiček močno upadel. Cena delnice je kmalu po odpravi krize, ponovno dosegla prejšnjo vrednost. Prav tako so se le 6 mesecev po nastanku krize močno približali prejšnji vrednosti tržnega deleža (33 %). Omenimo še,

da je management podjetja Johnson & Johnson pri reševanju nastale krize uporabljal Kodeks etike podjetja (povzeto po Belak 2003, 21-26).

4.2.2 Etični kodeks(i) managerjev

V današnjem času je zelo moderno pisanje etičnih kodeksov. Tako poznamo etične kodekse managerjev, farmacevtov, odvetnikov... V njih so zapisane smernice, po katerih naj bi delovali tisti, ki jim je kodeks tudi namenjen. V tem poglavju bomo obravnavali različne oblike managerskih etičnih kodeksov in jih tudi kritično obravnavali.

Začnimo z etičnim kodeksom namišljenega podjetja, ki ga obravnavata avtorja Blanchard in Peele v njuni knjigi *Moč poštenega poslovanja*. Podjetje, ki ga obravnavata je vključeno v večji škandal, zato so lastniki podjetja sklenili postaviti novega direktorja. Ta je določil odgovorno osebo, da pretrse pritožbe o prestopkih. Ta oseba je ustvarila nov etični kodeks in zahtevala nova merila moralnega vedenja. Za vse osebe v podjetju so uvedli tečaj o etiki. Zaposlili so etičnega svetovalca, ki naj bi pomagal z novim programom in njim povezanim usposabljanjem. Da bi se zaposleni in s tem tudi managerji lahko odločali pravilno, avtorja predlagata etični preizkus, ki posamezniku omogoči, da si problem ogleda z različnih zornih kotov in na tej osnovi sprejme odločitev (povzeto po Blanchard in Peele 1990, 33-34).

Etični preizkus sestavljajo 3 vprašanja (Blanchard in Peele 1990, 35-38):

Prvo vprašanje se glasi: Ali je odločitev, oziroma dejanje zakonito? Civilno in kazensko pravo pa tudi pravila podjetja – v tem primeru nov etični kodeks in merila moralnega vedenja. Slednja zahtevajo, da je vsak uslužbenec odgovoren za neoporečnost in za posledice svojih dejanj. Vsak od nas, ki ima opravka s strankami, tekmeči, dobavitelji, javnostjo in drugimi uslužbenci, mora upoštevati najvišja merila poštenosti, neoporečnosti in nepristranosti.

Drugo vprašanje: Ali je dejanje oziroma odločitev uravnotežena? Kar pomeni, ali bo odločitev, gledano kratkoročno in dolgoročno, nepristrana, ali bo dajala veliko prednost eni stranki pred drugo. Če se v podjetju posameznik odloči v svoj prid oziroma v korist svojega podjetja na račun nekoga drugega, pa naj bo to drug delodajalec, dobavitelj, stranka ali celo tekmeč, bo njegova odločitev sčasoma pričela mučiti posameznika ali podjetje.

Tretje vprašanje: Kakšno mnenje bom imel o sebi? Če deluješ proti svojemu notranjemu občutku o tem, kaj je prav, ne moreš imeti dobrega mnenja o sebi. Neetično dejanje bo izpodkopalo samospoštovanje.

Oglejmo si kako se etični preizkus obnese v praksi. Avtorja knjige sta med drugim tudi predavatelja in vodita tečaje o etičnem vedenju. Prišla sta do ugotovitve, da posamezniki s stalnim preverjanjem etičnega preizkusa pridobijo vzorec pravilnega

vedenja, ki nato preide v navado. Sklep, če ob vsaki priložnosti izvedeš etični preizkus – postaneš etičen. Pet načel etične moči pa se imenuje recept, v katerega sta avtorja zapisala osnovne sestavine, ki jih mora posameznik ali organizacija upoštevati, oziroma uporabljati, če želi delovati neoporečno, torej etično. Pet načel etične moči za posameznike so:

Temeljna usmeritev: imam se za etično zdravega človeka. Moja vest me vodi. Karkoli se zgodi, vedno se lahko pogledam v ogledalo in imam o sebi dobro mnenje.

Ponos: o sebi imam dobro mnenje. Ne potrebujem priznanja ljudi, da bi se čutil pomembnega. Z uravnovešenim samospoštovanjem imam pod nadzorom svoj ego in želje, tako da ne vplivajo na moje odločitve.

Potrpežljivost: prepričan sem, da se bo navsezadnje vse dobro izteklo. Ne pričakujem, da se bo takoj vse zgodilo. Sprejemam kar mi pride naproti.

Vztrajnost: sledim svoji temeljni usmeritvi, predvsem kadar je videti težko. Moje vedenje je v skladu z mojimi namerami.

Jasen pogled naprej: vzamem si čas, da stopim v vsak nov dan mirno, v razpoloženju za razmišljanje. To mi pomaga, da se zberem in omogoča, da prisluhnem svojemu notranjemu jazu in da vidim stvari jasneje.

Kako si Blanchard in Peele zamišljata etično idealno organizacijo? Njun cilj oziroma sanje so, da bi nekoč obstajala podjetja, ki bi jih imenovali Srečni 500. Slednja bi bila donosna, istočasno pa bi gojila kvaliteto življenja svojih uslužbencev in nudila svojim strankam kvalitetne usluge. Gre za tipično win-win situacijo. Ob tem postavljata pogoj in sicer, da bi organizacije izpolnjevale svoje cilje, ravnale dobro z ljudmi in upoštevale pet načel etične moči. Etično vedenje je po njunem mnenju duša, to je kraj, kjer so doma vrednote posameznika, njegova temeljna usmeritev v življenju in predstava o tem, kakšen človek bi želel biti.

Praktičen primer uporabe etičnega kodeksa smo že obravnavali na primeru podjetja Johnson & Johnson. Sedaj bomo natančneje spoznali razloge, ki so vplivali na oblikovanje kodeksa etike. Odločilno vlogo pri tem so imeli močan poudarek organizacijske in vodstvene decentralizacije, dolgoročna usmeritev poslovnih dejavnosti in življenjska filozofija ključnega udeleženca podjetja (Belak 2003, 13). Robert Wood Johnson, ki je vodstvo podjetja prevzel leta 1932, je bil pristaš življenjske filozofije, ki v središče pozornosti postavlja ljudi oziroma človeški kapital podjetja. Nekoč je izjavil: Ustanove, tako javne kot privatne, obstajajo zato, ker jih želijo ljudje. Dnevi, ko je bil posel le privatna stvar (če je sploh kdaj bil), so minili. V poslovni družbi vsaka poslovna poteza izzove socialne posledice in interes javnosti. Kadarkoli sklepamo posel, ga razvijamo; ko prodajamo ali kupujemo, delujemo tako za ljudi kot tudi zase in za svoja dejanja moramo vedno prevzeti popolno odgovornost (prav tam, 14).

Aldag in Jackson sta oblikovala managerski okvir etičnega odločanja (1977, 130). Gre za zaporedje vprašanj, s pomočjo katerih se manager odloča o posamezni zadevi:

1. Ali smo v tem primeru zares odgovorni?
2. Ali se imamo pravico vključiti?
3. Ali ocena interesov upraviči vključitev?
4. Ali iztržek presega stroške?
 - a. Ali bi drugi to opravili z manj stroški?
5. Ali drugi to želijo in bi bolje opravili?
6. Ali bomo prenesli stroške vključitve?
7. Ali smo managerji kompetentni za to?
 - b. Ali se lahko usposobimo?
 - c. Ali se za prevzem lahko dogovorimo z drugimi, ki so kompetentni?

Opisanih sedem korakov je namreč, priznajmo tudi sedem filtrov, možnosti za umik in ne zgolj za realno presojo glede etične odgovornosti. Aldag in Jackson (1997: 132) opažata, da veliko število managerjev v podjetjih prakticira zadostitev.

»To pomeni, da iščejo in se odločajo za varne, vsem všečne rešitve ter manj tako, da bi maksimizirali iztržke« (Berlogar 2000, 61). V naslednjem odlomku Berlogar povsem jasno opredeli kdo je po njegovem mnenju pristojen in odgovoren za etično delovanja podjetja. »Etika je v prvi vrsti skrb managerjev, ne more pa biti stvar posameznika ali organizacijskega dela podjetja, niti stlačena v nek pravilnik – tudi če se imenuje etični kodeks« (prav tam, 163).

Nato avtor pojasni kako si sam zamišlja etiko v podjetju, ko pravi: »Prepričani smo, da je o konceptu managerske (organizacijske) etike smiselno govoriti samo, če je ta v organizacijo institucionalizirana (integrirana) in operacionalizirana tako, da je vidno prisotna v vseh organizacijskih procesih in aktivnostih (ima vidno strukturo)« (Berlogar 2000, 163). »Etiko naj bi management podjetja tretiral podobno kot ostale funkcije podjetja ter jo vključil v formuliranje ter uresničevanje politike in strategije podjetja. V praksi to pomeni, da morajo biti sposobni etični problem zaznati in ga, tako kot vse druge probleme, s katerimi se srečujejo, tudi reševati« (Berlogar 2000, 164).

Berlogar eksplicitno izrazi svoje mnenje o etičnih kodeksih in v nadaljevanju našteje katere težave nastopijo pri uporabi teh kodeksov. »Na pohodu je etični kodeks, ki naj bi pomagal pri uveljavitvi etičnih standardov. Odkrito povedano, tudi ne verjamemo preveč vanje in jih imamo mnogokrat zgolj za obliko odnosov z javnostmi. Tudi če so mišljeni resno, so zgolj zakon nad zakonom, zakon na višjem nivoju. Res je, da kodeks v nekaterih primerih lahko zmanjša negotovost managerjev glede etično spornih odločitev, lahko tudi eksplicitno definira in celo zaostri etične standarde. Lahko pa etike tudi odvezuje, če nekih standardov ne uspe definirati ali to naredi na način, ki ni nič drugega kot kopica leporečja« (prav tam).

Zakaj je sprejemanje etično zahtevnih odločitev težavno in zahtevno smo že spoznali. Na tem mestu navajamo še pogled z drugega zornega kota. »Etično odločanje je interakcija situacijskih in individualnih komponent, katere posledice težko uravnava

kakršenkoli kodeks« (prav tam). Berlogar nato potegne as iz rokava, ki naj bi managerju pomagal v boju z interesi in močjo zunanjih udeležencev. Vse skrbi in težave managerja so po njegovem (morda) rešljive z ustrezno in globoko zakoreninjeno organizacijsko kulturo (povzeto po Berlogar 2000, 165).

Poglejmo si še kako si etični kodeks ali kot se sam izrazi kodeks poslovne etike, zamišlja Jelovac. »Pri izpolnjevanju predloga kodeksa poslovne etike si je treba prizadevati, da ne bo videti kot idealno podjetje, ki obstaja na nekem popolnem planetu. Izhajati moramo iz sebe, takšnih, kakršni smo, iz svojih navad, vrlin in napak, kulture vedenja v poslovnem življenju in vrednostnih idealov, ki jih skušamo doseči kot posamezniki in družba. Tu je vsak idealizem že na začetku škodljiv, zveni groteskno in kompromitira pošteno hotenje, da se napiše tisto, kar je v Sloveniji zdravo jedro dobrih poslovnih navad« (Jelovac 1994, 52-54).

Na kratko bomo povzeli spoznanja o etičnih kodeksih. Najprej smo se seznanili z etičnim kodeksom, ki temelji na t.i. etičnem preizkusu, ki vsebuje 3 vprašanja. Vendar nas že prvo vprašanje močno preseneti, ko nas sprašuje po zakonitosti našega ravnanja. Zato ga skušajmo demantirati s pomočjo Jelovca (1997, 75), ki pravi: »Zakon je pravna zadeva. V pravu vlada heteronomija volje, za morebitno kršitev pravnih norm pa so predpisane ustrezne sankcije«. V drugem vprašanju, če zadevo skrajno poenostavimo, se avtorja sprašujeta o pravi meri. V tretjem vprašanju je poudarek na lastnem imageu. Kaj bodo ljudje rekli, kako bo moje dejanje sprejeto v javnosti in podobno. Manager brez hrbtenice pač ne more voditi podjetja ali odločati o zadevah, ki se tičejo drugih ljudi. Že omenjeni etični preizkus nam avtorja ponujata kot vodnik, kot postopek etičnega delovanja, iz tega sledi, da je naloga managerja le sprejeti odločitev. Aldag in Jackson nas seznanita z managerskim okvirom etičnega odločanja, kjer je poudarek na ugotavljanju pristojnosti managerja za odločanje o neki zadevi. Nič nam ta postopek ne pove o načinih odločanja o določeni zadevi. Nasploh sta avtorja mnenja, da mora biti etika prisotna v podjetniškem odločanju in delovanju, vendar si jo zamišljata bolj abstraktno. V obeh primerih obravnavanja etičnega kodeksa, smo imeli občutek, da se etika uporablja, če karikiramo, kot nujno zlo, kot prisilno uporabo. Jelovac nam ponudi malo drugačen pogled na oblikovanje kodeksa poslovne etike. Po njegovem mnenju mora kodeks odražati dejansko, realno stanje, ki predstavlja idealno mešanico stanja v katerem se nahajamo (njegovih prednosti in slabosti) in stanja, ki si ga želimo. Po našem mnenju so kodeksi etike potrebni v vsakdanjem poslovnem življenju. Vendar si jih sami predstavljamo kot pomoč pri razmišljanju, ne pa kot pomoč ali celo način delovanja, s katerim je že vse rešeno.

4.3 Možnost etičnega delovanja managerjev

Oglejmo si kakšne so možnosti managerja za etično delovanje. Jelovac ima svoje mnenje o tem. »Potreba po dobrem poslovanju ne izhaja iz kakršnegakoli arbitrarnega moraliziranja, ampak je zahteva same notranje logike celotnega gospodarskega sistema« (Jelovac 1997, 42). Podobno razmišljanje smo zasledili že pri Senjurju (v Blanchard in Peele 1990, 5), ko je sodobno ekonomsko znanost označil kot civilizacijsko pridobitev.

Oglejmo si kako naj bi izgledalo etično delovanje managerja v podjetju in izven njega. »Dolžnost vsakega dobrega poslovneža je odgovorna, odločna in jasna obveznost, da se mora v svojem poslovnem delovanju in obnašanju orientirati s pomočjo doslednega spoštovanja dobrih poslovnih navad, ki jih narekujejo moralne norme, vrline in vrednote gospodarskega okolja, v katerem poslovni človek živi in dela« (Jelovac 1997, 45).

»Če je sodobnemu poslovnežu res kaj do tega, da bi živel in deloval v kolikor toliko človeško urejenem gospodarskem okolju, potem je moralno zavezan delovati tako, da jemlje poslovno življenje tako za lastno osebo kot tudi za osebnost vsakega drugega poslovnega človeka vedno kot cilj, nikakor pa ne samo kot orodje (organ, instrument, sredstvo) za lastne ali skupinske poslovne podvige, namere, projekte in podobno« (prav tam). Če si stvar ogledamo iz tega zornega kota, kar naenkrat etika ni več, kot smo dejali v prejšnjem poglavju nujno zlo, temveč postane nujno potrebna. Managerji torej morajo etično delovati. Prva lastovka ne prinese pomladi ali kot opozarja Jelovac: »Managerji se morajo zavedati, da revolucionarnih sprememb ni več in da ljudi ni mogoče spreminjati z revolucijo. Naenkrat želimo ob boku razvitim državam, kjer je razvoj tržnega gospodarstva trajal neprekinjeno pol tisočletja, od odkritja Amerike naprej. To ne gre, ni mogoče. Zadovoljni smo lahko že s tem, da smo na pravi poti« (Jelovac 1997, 46).

Jelovac nas še enkrat opozori na razliko med pravom in etiko, ko pravi: »Gospodarsko pravo je resda nujni pogoj za zdravo gospodarstvo, ni pa zadosten. Etično poslovanje je namreč moralna kategorija in ne pravna. Zahod stopa iz cesarstva dobička v presojanje kvalitativnih rezultatov poslovanja. Za vsak projekt se sprašujejo, kako bo pomagal k večji kakovosti življenja: čistejšemu okolju, razvoju družbe, boljši izrabi prostega časa in podobno« (prav tam).

Ackermann nam ponudi način vključevanja etike v podjetje, ki ga sam imenuje institucionalizacija organizacijske etike. Slednjo razdeli v tri faze, ki zadevajo temeljite premike v poslovni politiki podjetja.

1. Prva faza. Nekdo iz organizacijskega vrha mora nek etični problem identificirati kot takega, da je njegova rešitev v interesu podjetja, njegovega vrha ali posameznika samega. Nova poslovna politika z etično komponento je na stalni preizkušnji.

2. Druga faza je pogosto posledica nemoči managementa, ki breme uvajanja etičnega delovanja v podjetje prepustijo specialistom, strokovnim oddelkom..., ki naj bi materializirali nove ideje v organizacijskih procesih.
3. V končni fazi zahteva reševanje teh problemov zavzetost vseh zaposlenih in vključenost v vse procese in aktivnosti. Iz specialnosti etika, managerska, organizacijska ali kakršnakoli že, postane kultura, materializirana v ustreznem vedenju in dejanjih. To je pozitivna institucionalizacija, institucionalizacija namena (Ackerman, 1977:289).

»Problem namreč ni v načelnem sprejemanju, ampak v uresničevanju neke poslovne politike podjetja« (Berlogar 2000, 167).

5 SKLEP

Kot smo nakazali v prvem poglavju in se tega držali v toku celotnega diplomskega dela, smo v ospredje moderne ekonomske znanosti postavili človeka, posameznika z vsemi prednostmi in navideznimi pomanjkljivostmi. Zakaj navidezne. Zato ker se miselnost v gospodarskem svetu (pa tudi na drugih področjih človekovega udejstvovanja) obrača od neizprosnega kvantitativnega izkoriščanja materialnih virov in človeških zmogljivosti, v bolj kvalitativno izrabo le teh. Kaj to pomeni na konkretnih primerih? Najbolj viden predstavnik novega načina razmišljanja je reciklaža odpadkov (slabih, neuporabnih stvari in snovi). Še včerajšnje *smeti* danes skrbijo, da nam je toplo, da imamo organska gnojila in podobno. Analogne primere najdemo v naravnem okolju. Tako je ogenj v primeru požara razumljen kot pomanjkljivost ali celo nevarnost, medtem, ko je ogenj v kaminu razumljen kot prednost in določenih primerih kot nuja. Enako velja za izvorno vodo – prednost ali cunami – pomanjkljivost. Prav tako je led v hladilniku ali na cesti povsem druga pesem. Če si od bliže ogledamo nastalo situacijo, pridemo do spoznanja, da lahko neko stvar uporabimo tudi v druge namene kot smo sprva mislili. To nam daje misliti, da če neka stvar ni (več) dobra za opravljanje neke funkcije ali dejavnosti, jo lahko uporabimo drugje. S podobnega zornega kota si lahko ogledamo dogajanje v gospodarskem svetu.

Po našem mnenju prav tu, na tem mestu vstopi manager, seveda mišljen kot človek in ne kot funkcija, kot smo uvodoma dejali. Osnovna naloga vsakega managerja, kot vodje podjetja je, da zagotavlja rentabilno poslovanje le tega. Če skrajno poenostavimo, lahko rečemo, da mora podjetje pri svojem delu zaslužiti več, kot pa zanj porabi. V zgodovini so se načini doseganja rentabilnosti močno razlikovali (sužnjelastništvo, zgodnji kapitalizem...). Vedno, poudarjam vedno, pa so za višjo produktivnostjo in dodano vrednostjo ter s tem zagotovljeno rentabilnostjo podjetja, organizacij pa tudi sužnjelastnikov stali ljudje. Ne glede na vrsto dela, bodisi poljedelstvo, bodisi delo za tekočimi trakovi, ali delo z mehanizacijo, novimi tehnologijami... Vedno in povsod se je vse odvijalo okoli posameznika, njegovih znanj, sposobnosti in zmožnosti. V današnjem času, v moderni ekonomiji prihaja to spoznanje vedno bolj do izraza.

Dejali smo, da je manager odgovoren za delovanje podjetja. Slednji dobi od lastnikov, tistih, ki imajo denar, mandat za upravljanje in vodenje podjetja. Znotraj funkcije vodenja smo ugotovili, da manager izvaja dve aktivnosti in sicer vodenje poslov in vodenje ljudi. Osredotočimo se sedaj na vodenje ljudi. V prejšnjem odstavku smo spoznali nujnost osredotočanja na zmožnosti in sposobnosti posameznika, v tem primeru sodelavca. Manager mora torej sodelavca prepričati, da bo zanj in za njegovo podjetje naredil tisto česar je zmožen, kar je sposoben narediti in kar manager (podjetje) upravičeno od njega pričakuje. Bo uporabil silo? Kot nas uči večtisočletna praksa na tem področju, človek pod prisilo daje minimum, ki ga lahko da, ostale zmožnosti pa

ostanejo močno skrite in neizkoriščene. Tudi višanje dohodkov zaposlenim se ne izide, in se mora prej ali slej ustaviti, saj so stroški ena izmed odločilnih sestavin poslovnega izida podjetja. Kaj pa naj naredi manager?

Manager mora predvsem dajati zgled, če citiramo Druckerja. Pod besedo zgled si lahko zamišljamo marsikaj. Z našega stališča je to način delovanja managerja, ki ga sprejema ožje in širše okolje podjetja, poleg tega pa prinaša tudi finančne rezultate. Postavili smo vizijo, kako si zamišljamo managerja v prihodnosti. Iz vizije sledi, da manager deluje na osnovi win-win situacij in na tej osnovi dosega zahtevano rentabilnost podjetja. Novi manager naj bi deloval na drugačnih temeljih, kot je bila praksa v bližnji in zlasti v daljni preteklosti. Ne gre več za doseganje dobička na vsak način in za vsako ceno, navadno na račun drugih, bodisi zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev ali kar vseh skupaj in neusmiljenega izkoriščanja narave. Da ne bo pomote, ne mislimo, da naj bo manager deklica za vse, altruist, ki se žrtvuje, da bi bilo drugim lepo.

Managerja si zamišljamo kot tisti element v podjetju, ki je zadolžen za odkrivanje, pridobivanje in uporabo zmogljivosti, ki naj omogočijo podjetju doseganje zastavljenih ciljev. Njegova naloga je torej povezovanje različnih elementov, med katere prištevamo zaposlene, predmete dela in delovna sredstva podjetja pa tudi zunanje udeležence, kamor lahko uvrstimo lastnike, dobavitelje, odjemalce in druge. Lahko bi rekli, da manager oblikuje ali bolje rečeno sestavlja podjetje, nekako tako, kot bi sestavljal mozaik. Kaj torej počne manager? Sestavlja posamezne med seboj različne kose, elemente v neko povezano, delujočo celoto. Vendar pa so elementi v tem primeru ne samo različni med seboj, ampak tudi spreminjajo obliko. Kajti zaposleni, s katerimi ima manager opravka so živa bitja, ki svoje potrebe, želje in cilje spreminjajo glede na nastalo pa tudi želeno situacijo. Managerjev mozaik, ki si ga lahko zamislimo kot podjetje, se torej spreminja, njegovi elementi spreminjajo obliko. Kako naj manager uskladi vse te dejavnike?

Zelo pomembna je komunikacija, to je zmožnost managerja, da na zaposlenega prenese vizijo podjetja, svoje poglede in način razmišljanja. V obratni smeri pa si manager prizadeva pridobiti informacije od sodelavcev, njihove poglede na določeno situacijo, njihova stališča, njihove želje in potrebe. Na tem mestu opozorimo na besedo topika (dialektika), ki jo je Kuzmanić definiriral kot: »Pristop, pri katerem gre za »dogajanje« nekega delnega »nauka«, ki nastane zgolj v primeru, da smo s kom drugim, s katerim debatiramo, preudarjamo, pogovarjamo, ga prepričujemo, argumentiramo, kontraargumentiramo, se besedno vojskujemo« (povzeto po Kuzmanić). Da bi manager dosegel zahtevane rezultate, mora zunanje in notranje deležnike prepričati z uporabo tehtnih in močnih argumentov, pri čemer bodo njegovi argumenti posledica temeljite razprave oziroma izmenjave mnenj med tistimi, ki se jih določena zadeva tiče. Manager torej deluje s pozicije moči – moči argumentov, ne pa s pozicij sile.

Sedaj pa se sprašujemo, od kod naj bi manager črpal potrebno moč? Menimo, da obstaja le en odgovor in sicer iz samega sebe in iz te vrste svojega odnosa s sodelavci oz. okoljem. Da bi pojasnili našo trditev se moramo vrniti na razmišljanja o človeku – posamezniku iz poglavju o (Nikomahovi) etiki. Aristotel tam nedvoumno pravi: »Zato bi bilo čudno, če si človek ne bi izbral življenja svojega lastnega jaza, ampak nekega tujega bitja, kar je komu lastno, to je zanj po naravi najboljše in najslajše« (Aristoteles 2002, 317). V nadaljevanju bomo skušali pojasniti na čem temelji oziroma od kod izhaja Aristotelova trditev. Dobro definira kot najvišji smoter okoli katerega se vrtijo ali bolje rečeno h kateremu so usmerjene vse naše dejavnosti in razmišljanja. Z eno besedo lahko najvišje dobro definiramo kot srečnost, zato ker si srečnosti želimo zaradi nje same. Doseganje srečnosti pa je možno z duševnim udejstvovanjem (katerega je zmožen le človek) v skladu z najvišjo vrlino in to v toku celotnega življenja. Vrlina pa je tista dejavnost, ki je po občutku ugodja ali neugodja usmerjena k najboljšemu. Kar delamo v skladu z vrlino mora biti narejeno zavestno, na osnovi neke samostojne odločitve – odločitve, ki jo sprejmemo zaradi stvari same, in končno mora biti storjeno z vso odločnostjo in brez omahovanja. Vrlina potemtakem omogoča pravilno odločitev, ki se ravna »po sredini« glede na nas. Da bi se lahko pravilno odločili moramo prepoznati sredino glede na nas, ki je vsakemu posamezniku lastna in edinstvena. Aristotel (2002, 82-85) obravnava sredino glede na nas kot najboljšo izbiro človeka (tudi managerja) med dvema skrajnostima, od katerih ena pomeni preveč in druga premalo. Manager se tako odloča med preveč in premalo (števila zaposlenih, količina ur usposabljanja in izobraževanja, »pravice in dolžnosti« zaposlenih, dobička, delovnih sredstev, predmetov dela, denarja...). Manager je tako prisiljen (zaradi narave dela: zahteve odjemalcev in kupcev, konkurenčnost panoge, zahteve lastnikov podjetja in zaposlenih...) sprejemati odločitve, ki izbirajo med kategorijama preveč in premalo. Manager skuša po najboljših močeh pri vsaki odločitvi izbrati tisto optimalno – *pravo mero*, ki omogoča doseganje najboljših rezultatov.

Če se manager odloča in ravna »po sredini« glede na sebe, so njegove odločitve vsakokrat odvisne od njegovega trenutnega pogleda na določeno situacijo. Tako manager analizira okoliščine, ki so pripeljale do nekega stanja in hkrati na podlagi lastnega razumevanja teh okoliščin sprejme odločitve, ki seveda temelji na znanju, izkušnjah, sposobnostih in zmožnostih managerja. Iz tega sklepamo, da je manager, ki se ravna »po sredini« glede na sebe pri sprejemanju odločitev, nepredvidljiv in zato visoko konkurenčen.

Pojasnimo zadnjo trditev in sicer na primeru managerja umetnika. Kot vsi vemo umetnik, v našem primeru slikar, za slikanje potrebuje: platno, čopič in barve. Manager pa ima na voljo: sodelavce, predmete dela in delovna sredstva. In tako kot slikarju nič ne pomenijo »najboljše« barve, čopič ali platno, tako tudi managerju nič ne pomenijo »najboljši« sodelavci, predmeti dela in delovna sredstva, če jih ne zna »uporabiti«.

Naloga managerja je povezati vse sestavine podjetja in njegovega okolja v skladno delujočo celoto, ki se vseskozi prilagaja tako zunanjim (odjemalci, kupci, dobavitelji...) kot notranjim udeležencem (sodelavci, delovna sredstva in predmeti dela) ter seveda konkretnim situacijam in okoliščinam.

Aristotelova Nikomahova etika nas je pritegnila s svojo idejo, z načinom razmišljanja, po katerem je najpomembneje vedno težiti k dobremu in nenehno skrbeti za osebno rast in osebni razvoj, ki je prilagojen vsakemu posamezniku in zaradi tega edinstven. Aristotelovi nauki so z določenega zornega kota zapleteni, nejasni, kompleksni, še zlasti če smo na začetku njihovega spoznavanja. Po drugi strani pa njegova spoznanja težijo k visoki stopnji poenostavljanja. Seveda moramo zadnji trditvi pojasniti, kar bomo tudi z veseljem storili. Izrazi kot so vrlina, srečnost, dobro, srednja mera... so težko razumljivi, nejasni, še zlasti, če jih skušamo razumeti vsakega posebej. V povsem drugačni luči pa se nam pokažejo, ko jih spoznavamo kot del celote ali kot del mozaika. Če poenostavimo Aristotelovo razmišljanje do skrajnosti, pridemo do povsem enostavnega spoznanja. Eden od pogojev za etično delovanje zahteva, da mora biti posameznik, v našem primeru manager uglašen s samim seboj. Če smo povsem iskreni, lahko ugotovimo, da je odločanje v skladu z lastnim razmišljanjem, znanjem, spoznanji, veščinami... najenostavneje. Lažje se je odločati po lastnih občutkih, kot po občutkih neke druge osebe, ki jih lahko kvečjemu približno uganeš. Seveda pa vsa zadeva le ni tako enostavna. Kdo sem jaz, kako razmišljam, kako delujem, je to pravilno, zakaj se včasih odločam tako in drugič drugače... so le nekatera izmed vprašanj, ki se nam postavljajo. Najti samega sebe med vso to množico vprašanj, je zato izredno zahtevno in verjetno nikoli (do)končano delo. Aristotel je v svojem razglabljanju prišel do nekaterih zaključkov, za katerimi trdno stoji. Eden je tisti, ki pravi, da mora vsak posameznik delovati etično, torej v skladu s samim seboj. Če se malo ustavimo pri tej trditvi, lahko ugotovimo, da je zelo »močna«. Poenostavljeno bi dejali, da naj bo vsak človek (tudi manager), zrcalo samega sebe. Ker pa smo v končni fazi, ljudje »le« ljudje, bi to pripeljalo do skrajno negotovega položaja. Zamislimo si svet, v katerem se vsak posameznik obnaša v skladu z lastnimi prepričanji, stališči, vrednotami. Ali ni tveganje, da bi se svet obrnil v »napačno« smer preveliko? Zato Aristotel ponudi drugačno pot, nek izhod, v katerem predstavi etično »pravilno« delovanje kot tisto, v katerem si prizadevamo za lastno »dobro« in »dobro« skupnosti in okolja v katerem živimo in delujemo. Dobro (delovanje v skladu z vrlinami) in v končni fazi srečnost (delovanje v skladu z najboljšimi vrlinami), sta garanta ali pogoja ki omogočata, da se etično delovanje ne bo sprevrglo v nekaj nenadzorovanega, s povsem neznanim in naključnim koncem.

Zakaj torej Managerjeva etika v luči Nikomahove etike? Zato, ker je pomemben posameznik, pomembne so njegove ideje, njegova spoznanja, razmišljanja in pomembno je njegovo delovanje. Delovanje, ki mora biti etično, kar pomeni, da

moramo biti iskreni do samega sebe, poleg tega mora biti usmerjeno k doseganju najvišjih (etičnih) »ciljev«. Če malo razmislimo, je tudi v tem primeru Aristotel izbral »lažjo« pot. Če si izberemo pot dobrega, pomeni, da delujemo v skladu z lastnimi načeli, ob upoštevanju skupnosti v kateri živimo in okolja v katerem delujemo. Rezultat takšnega delovanja so zadovoljni posamezniki (člani skupnosti) in z njimi tudi mi sami. Med zadovoljnimi ljudmi pa ni »slabih« razmišljanj, stališč in vrednot, zatorej tudi ni »sovražnikov«, ki bi nam želeli slabo. Tako je izpolnjen še zadnji pogoj in sicer, da živimo polno ali kot bi dejal Aristotel – srečno življenje.

Kakšen pa bi izgledal svet, če bi Dobro in Srečnost razumeli ne kot garanta, ampak kot oviri pri uveljavljanju novega »etičnega« sveta, kjer vsak deluje v skladu z lastnim etičnim prepričanjem?

»Začnimo torej razpravljati o tem«! (Aristoteles 2002, 328).

LITERATURA

- Ackerman, Robert. 1977. *How Companies Respond to Social Demands*, v Archie B. Carroll (ur.), *Managing Corporate Social Responsibility*. Boston, Toronto: Little, Brown & Co.: 283-295.
- Aldag, Ramon in Donald Jackson. 1977. *A Managerial Framework For Social Decision Making*, v Archie B. Carroll (ur.), *Managing Corporate Social Responsibility*. Boston, Toronto: Little, Brown & Co.: 129-136.
- Aristoteles. 2002. *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Belak, Janko. 2003. *Praktikum managementa: integralni management in etika podjetja, politika podjetja in strateški management, podjetniško planiranje in analiziranje, vodenje malih in srednje velikih podjetij*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta: 13-26.
- Berlogar, Janko. 2000. *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Blanchard, Kenneth in Vincent, Peele. 1990. *Moč poštenega poslovanja*. Celje: Mohorjeva družba.
- Drucker, Peter. 1997. *Obvladajte sebe in nato podjetje; bodite zgled*. Brdo pri Kranju: Center Brdo, Sklad za razvoj managementa: 2-4.
- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV.
- Frankič, Darja. 1999. *Kodeks etike: nuja, potreba, moda, prestiž ali kaj drugega?*. Ljubljana: Farmaceutski vestnik: 237-238.
- Henderson, Verne E. 1992. *What's Ethical in Business?* New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hrovat, Metka. 2001. *Zakaj dobri ljudje počno slabe stvari?: o nezvestobi, goljufivosti in nezaupljivosti v podjetjih*. Ljubljana: revija Manager: 56-58.
- Jelovac, Dejan. 1994. *Managerski etični kodeks: moralna načela – kaj ima to opraviti s privatizacijo in vodenjem podjetja?* Ljubljana: revija Manager: 52-54.
- Jelovac, Dejan. 1997. *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.

- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kuzmanić, Tonči. 1995. *Naprej k Aristotelu*. Ljubljana: Časopis za kritiko znanosti: 145-170.
- Lippke, Richard L.. 1995. *Radical business ethics*. Lanham (Maryland): Rowman & Littlefield: 32.
- Nash, Laura L. 1990. *Good Intentions Asside: A Manager`s Guide to Resolving Ethical Problems*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Nosan, Maja. 1999. *Kako postati vrhunski manager: analiza sposobneža sestavljata dve tretjini izkušenj, petina dobrih sodelavcev in le desetina izobrazbe*. Ljubljana: revija Manager: 11-14.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsešnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.