



Larry Colero je savjetnik za organizacijski razvoj, s posebnim naglaskom na poslovnu etiku. Trenutno je izvršni direktor Business Ethics Foruma u Vancouveru, Kanada, a prije te dužnosti je bio predsjednik Pacific Forum on Ethics in Business. Uz to je i direktor mjesnog Ureda za kvalitetno poslovanje (Better Business Bureau). Njegova tvrtka Crossroads Programs Inc. smještena je u Vancouveru.

Poslovna etika

Larry J. Colero

Pitanja poslovne etike postala su sveprisutna. Tijekom 1992. godine samo u jednom tjednu izlaza njujorški dnevni list *Wall Street Journal* objavio je čak šezdeset članaka na tu temu. Do 1998. godine više od 93% tvrtki s liste *Fortune 500* razvilo je vlastiti pisani etički kodeks, a 44% njih implementiralo je razne treninge i programe osposobljavanja osoblja kako bi kvalitetnije odgovarali na etičke probleme. Do 1993. godine 20% najvećih američkih korporacija zaposlilo je barem jednu osobu na puno radno vrijeme, čiji je zadatak bio isključivo bavljenje etikom.

Usprkos tome, istraživanje Sveučilišta Columbia iz 1999. godine provedeno na uzorku od gotovo tisuću izvršnih direktora u korporacijama pokazalo je kako 50% njih smatra da su njihove organizacije, direktno ili indirektno, bile nagrađene zbog toga što su se u poslovanju koristile neetičkim metodama. Svaki treći je izjavio kako je odbijanje da se poduzmu neetičke mjere bilo sankcionirano.

Iako su rijetko na dnevnom redu tipičnog poslovnog sastanka, o etičkim problemima bi se uvijek trebalo raspravljati kako bi se osiguralo mudro rješenje spornih pitanja. (Riječ "etika" ovdje se koristi u svom najširem kontekstu, koji povrh osobnog integriteta ili profesionalne etike obuhvaća i pitanja društvene odgovornosti i upravljanja okolišem.) Kako bi pod pritiskom organizacijskih ili osobnih ciljeva radije donosili plemenite nego sebične odluke, poslovnim liderima treba osigurati neku vrstu "moralnih smjernica" kako bi donosili valjane etičke odluke.

Praktični okvir za donošenje odluka

Etika se obično proučava kroz niz hipotetskih dubioza. To je fascinantan proces obzirom na beskrajne mogućnosti izmjene scenarija. Nažalost, ti scenariji ne pružaju konačne odgovore, nego samo ukazuju na mogućnosti.

Poslovni svijet zahtijeva odgovore. "Vitka i prodorna" organizacija teži k tome da hitro odgovori zahtjevnom tržištu u neprekidnoj mijeni u kojem je brzina postala skoro jednako važna kao i kvaliteta. Nastale iz raznih koncepcija, mogućnosti su od male vrijednosti ako se brzo ne uključe u poslovnu

praksu. Stoga je neophodno kreirati jednostavne smjernice odnosno neku vrstu vodiča koje bi se mogle primjenjivati na različite trenutne situacije.

"*Klizna skala*" je praktična metoda koja nam pomaže da otkrijemo različite oblike etičkog/neetičkog ponašanja:

1. Obzirnost: altruizam, služenje i goodwill,
2. Etički kompromis: oprezan, utemeljen odabir između nepoželjnih alternativa,
3. Nenamjerno nanošenje štete: nenamjerna šteta kao posljedica neznanja, pritiska ili poricanja,
4. Hotimično nanošenje štete: namjerno nanošenje štete drugima.

Poslovne odluke mogu se procijeniti u kontekstu ovih četiriju kategorija kako bi se poduzele adekvatne mjere u određenoj situaciji. Detaljnije ćemo ih promotriti u nastavku teksta.

Obzirnost

Obzirnost se odnosi na svrhu koja je viša od jednostavnog motiva zarađivanja. Obično umjesto kratkoročnih ciljeva naglašava dugoročne vrijednosti i ideale, kako bi činila "dobro". Društvenu odgovornost i upravljanje okolišem također možemo svrstati pod kategoriju "obzirnosti".

Sve veći broj poduzetnika i lidera vodi se porukom Jacoba Marleyja Scroogea u Božićnoj priči Charlesa Dickensa: "Moj posao je čovječanstvo. Moj posao je opće dobro. Moj posao su obzirnost, milosrđe i pomoć drugima. Moj biznis je samo kap vode u širokom oceanu moga posla!" Svjetle primjere takvog ponašanja u poslovnom svijetu možemo pronaći u članovima organizacija kao što su *World Business Academy*, *Social Venture Network*, *Business for Social Responsibility*, i drugih.

Obzirnost u poslovanju ponekad čini odvajanje dijela profita u dobrotvorne svrhe, izmjena poslovnih principa kako bi organizacija postala društveno odgovornija i ekološki prilagođenija (iznad zakonskih okvira) ili pak temeljna promjena poslovnog modela kako bi organizacija kvalitetnije služila čovječanstvu. Neke su tvrtke pokrenute isključivo radi dobrobiti društva te ih profit interesira samo u mjeri osiguranja održivosti poslovanja.

U pojedinim slučajevima obzirnost se odnosi na zaustavljanje poslovnih operacija koje stvaraju društvene gubitke iako su financijski unosne. U drugim slučajevima, dugoročna dobit operacije može prevagnuti nad kratkoročnim društvenim troškovima.

Etički kompromis

U poslovnom svijetu uobičajena je pojava proturječnih potreba i prioriteta. Kompromis je nužnost kada se učinci odluka moraju mjeriti u odnosu na alternativne smjerove. U namjeri da se postigne kompromis nema ničeg nepoštenog ili neiskrenog. Jednostavno se radi o odabiru između dvije (ili više) nepoželjnih alternativa. Na primjer, tvornica za reciklažu papira proizvodi neugodan otpad. Znači li to možda da ne bi uopće trebalo reciklirati papir? Prilikom procesa odlučivanja potrebno je sakupiti čim veći broj informacija o mogućim posljedicama koje se zatim moraju pažljivo razmotriti. Nepristranost je ključna kvaliteta kod donošenja takvih odluka u kojima nema mjesta za poziranje, ograničeno razmišljanje ili pak sukob interesa.

Nenamjerno nanošenje štete

U nastavku teksta opisuje se kategorija *Nenamjernog nanošenja štete* koja se obično prouzrokuje neznanjem, pritiskom ili poricanjem (*poricanje* - sklonost prema racionalizaciji neetičkog ponašanja). Do nenamjernog nanošenja štete često dolazi u velikim organizacijama sa specijaliziranim

poslovnim funkcijama kada se moralna odgovornost prenosi na "nekog drugog". Specijalizacija interesa rezultira u bešćutnim postupcima koji se objašnjavaju izjavama poput "to je isključivo poslovna odluka" ili "samo radim svoj posao". U takvim situacijama **psihološki fenomen kognitivne disonancije (odgovaranje na psihički sukob dobrovoljnom sljepoćom) postaje organizacijska norma.**

Nenamjerno nanošenje štete na površini izgleda kao nezainteresiranost - obzirom da se o važnim etičkim pitanjima nikada ne raspravlja te na taj način etika postaje *kolektivna slijepa točka*. Umjesto da se savjesti pojedinaca sjedine, one se u potpunosti gube u okvirima organizacijskog grupnog razmišljanja što dovodi do toga da se pojedinci nesvjesno odriču osobne odgovornosti prilikom donošenja teških etičkih odluka. Nenamjerno nanošenje štete može nastati uslijed nekoliko prikrivenih oblika, kao što su:

Neznanje:

- nedužno/iskreno uvjerenje da je neetički postupak ispravan odabir,
- nepoznavanje ishoda ili učinka neetičkih postupaka, primjerice, zbog udaljenosti,
- nepoznavanje raspoloživih mogućnosti (nerazmatranje etičkih alternativa);

Pritisak:

- ekonomski opstanak, primjerice, potreba da osoba ostane zaposlena ili osigura život organizaciji,
- nesposobnost da se učini ispravna stvar u danim okolnostima;

Poricanje:

- kognitivna disonancija kada su posljedice postupaka previše neugodne za razmišljanje,
- nespremnost razmatranja mogućnosti koje zahtijevaju popriličan napor ili promjenu smjera,
- slijepa točka nametnute pritiskom kolega ili prožimajućim organizacijskim normama.

Dobar primjer nenamjernog nanošenja štete jest tragedija svemirske letjelice *Challenger*. Hotimična namjera da se ubiju astronauti naravno da nije postojala, no NASA je u svojoj organizacijskoj kulturi snažno promovirala poruku "uspjeh pod svaku cijenu". Prema izvješćima, dobavljačima je bilo jasno da NASA ne želi otkazati niti odgoditi projekt ni na koji način. Takva kultura je učinkovito negirala neslaganja u procesu izgradnje, stvorivši obrazac "skrivanja negativnih informacija" koje bi mogle ugroziti ugovor ili ostvarenje postavljenog cilja.

Hotimično nanošenje štete

Svjesno kršenje etičkih načela posljedica je disfunkcionalne osobne savjesti pojedinca. Grubo profiterstvo unutar poslovne zajednice nije rijetkost pa je tako iskorištavanje dječjeg rada široko rasprostranjena pojava u nekim dijelovima svijeta. Oni koji direktno "zapošljavaju" robove kao radnu snagu iskazuju hotimično nanošenje štete. S druge strane, svi mi koji upotrebljavamo tako proizvedenu robu u stanju smo *etičkog neznanja*, dakle jednog od oblika nenamjernog nanošenja štete.

Hotimično nanošenje štete ne mora biti zlonamjerno. Ono je često rezultat pohlepe ili želje za moći, kada pretpostavljena osobna dobit nadjača brigu za druge. Kao poslovni lideri možda nismo u izravnoj poziciji da hotimično nanosimo štetu. Ono što je značajno je da moramo temeljito ispitati motive i način rada naših dobavljača, partnera, pa čak i klijenata. Doprinosimo li neokolonijalizmu, ropstvu ili nekom drugom obliku eksploatacije prirodnih i ljudskih resursa? Navedeno je u velikoj mjeri moguće u zemljama u kojima se ne poštuju osnovna ljudska prava te upravo u njima standardi Ujedinjenih naroda imaju veliku važnost.

Iako opći etički principi poput npr. "savjesti" i "brige za dobrobit drugih" uvijek ostaju nepromjenjivi, različiti stupnjevi etičkog/neetičkog ponašanja zahtijevaju različite vrste odgovora.

Poslovne odluke mogu se promotriti u kontekstu klizne skale kako bi se definirale potrebne kategorije:

1. vizija i ovlaštenja da se dopusti Obzirnost,
2. informacije i analize za Etički kompromis,
3. viši stupanj informiranosti i poticanja u slučajevima Nenamjernog nanošenja štete,
4. provođenje standarda (poput zakona) u situacijama koje uključuju Hotimično nanošenje štete.

Kao što to vodič za donošenje odluka opisuje, strategije bi se trebale razlikovati u skladu s motivima koji leže u pozadini.

Jedna od tajni uspješnog donošenja odluka jest znati kada se koristiti metodom analize, a kada ona nije prikladna. Racionalnu analizu najbolje je primijeniti kada složene situacije nalažu nepristrano proučavanje činjenica kako bi se formirale realne hipoteze i zaključci, primjerice u analizi rizika koja je jedan od oblika Kompromisa. To su situacije u kojima treba poduzeti određene korake, a da ne postoji neka jaka poruka kojoj se daje prednost, bilo da dolazi od javnosti ili pojedinca.

No kada srce šalje jasne signale da razum treba biti zanemaren, ili kada samo traži vrijeme za reflektiranje, tada korištenje metode analize može prouzročiti skretanje s puta i dovesti do pogrešnih odluka.

Aktivna savjest

Kako bi mogli donositi etičke odluke, poslovni lideri trebaju *Aktivnu savjest*. Savjest je prijeko potreban vodič za plovidbu burnim vodama suvremenih poslovnih interakcija. Da bi bila učinkovita, savjest ne traži formalno poznavanje etike. No ipak, obogaćena znanjem o etici (u širem smislu pojma obrazovanja, koje uključuje životno iskustvo) *Aktivna savjest* osposobit će poslovnog lidera da postavlja prava pitanja, promisli o nedoumicama i poduzme odlučne korake.

Intelekt sam po sebi nije baš dobar vodič. Bez prisustva *Aktivne savjesti* intelekt nas prepušta na milost i nemilost našim temeljno pogrešnim tumačenjima života, poput Hitlera koji je koristio Nietzscheovu ideju o *supermanu* kako bi osnažio svoju teoriju o čistoj rasi. Iako bi na akademskoj razini mogli argumentirati kako je Hitler možda bio u pravu, intuitivno znamo da je bio zaveden na krivi put. Isključivim korištenjem intelekta možemo racionalizirati što god odgovara našim potrebama, čak i ako su one nesvjesne.

Iako postoji određena dobrobit koja proizlazi iz filozofskog proučavanja etike, savjest temeljena na intuiciji mnogo je korisnija u praksi. Intelektualno razumijevanje Kanta, Lockea i Sartrea može nam pomoći prilikom postavljanja pravih pitanja ili jasnog izražavanja nedoumica, no poslovne lidere mnogo više zanima primjena negoli teorija. Vremena za proučavanje tekstova ili razmatranje svakog mogućeg pojedinačnog scenarija u poslovnom svijetu jednostavno nema. U situaciji kada se moraju donositi trenutne instinktivne odluke, savjest je najkorisnije i najpouzdanije sredstvo na raspolaganju.

Savjest se prvenstveno odnosi na nedokučivi instinkt, potencijalno prisutan u svakome čovjeku i povezan s cijelim čovječanstvom. Savjest predstavlja urođeni sustav moralnog vodstva, mogućnost da se osjeti ispravno ili neispravno postupanje. Može se jednostavno iskazati, npr. osjećajem sreće kada se dijete smije ili sažaljenjem kada netko trpi bol. Svaki čovjek ima srce, no prečesto se događa da srce toliko otupi u zabludama da se čini kako uopće ne postoji.

Pred nama se nalazi izazov da kao pojedinci u ovom složenom društvu učinimo taj osjećaj za srce značajnim. Iako je po prirodi intuitivna, *Aktivnu savjest* je potrebno njegovati u životnim iskustvima ili otkriti kroz iznenadne spoznaje.

Lider kao uzor

Od poslovnih se lidera očekuje ne samo provođenje već i poticanje etičkog ponašanja. Iskrenost i integritet sami po sebi nisu dovoljni u situaciji kada ste odgovorni za postupke drugih ljudi. Stoga lideri moraju biti proaktivni kako bi se filozofija i vrednote usvojene od strane menadžerskog tima širile kroz organizaciju. Taksativno navođenje tih vrednota nije dovoljno. One se moraju ugraditi u kulturu organizacije; moraju postati dio sustava.

Provođenje navedenog zadatka mnogo je teže nego što se možda na prvi pogled čini. Na isti način na koji "politiku otvorenih vrata" ne možemo provoditi tako što ćemo doslovce ostavljati vrata otvorenima, same izjave ili pisani dokumenti nisu dovoljni da bi iskreni suživot unutar organizacije postao uobičajen. Iskrenost se ograničava hijerarhijom, strukturom, sustavima i prihvaćenim organizacijskim normama (vidi: Nenamjerno nanošenje štete). Čak i ako se radi o otvorenim i naprednim organizacijama, u njima će sigurno biti "pridošlica" iz drugih organizacijskih kultura koji sa sobom donose "psihološku prtljagu" u obliku drugačijih normi i očekivanja.

Jedna od uobičajenih normi u poslovnom svijetu odnosi se na snažnu orijentiranost prema ispunjenju dobivenih zadataka. To povlači za sobom da se pojedinca koji otvoreno izrazi nepovjerenje prema postavljenim ciljevima vrlo često smatra "nelojalnim organizaciji" te ga se percipira kao "problematičnu osobu". Takvo je stajalište u potpunosti neispravno, obzirom da takvi ljudi vjerojatno ne žele stvarati probleme već jednostavno pokušavaju iznijeti stvari na vidjelo. (E. Deming: "Većina problema u sebi krije sistemске, a ne pojedinačne uzroke.") Ukoliko je problem stvaran, tada on predstavlja prijetnju za održanje *statusa quo* pa će, kao i obično, *status quo* uzvratiti udarac.

Kulturne norme široko su rasprostranjene u svakoj organizaciji, pa kao u bajci "*Carevo novo rubo*", nitko ne želi priznati da se:

1. ponekad ciljevi tvrtke moraju žrtvovati kako bi se održala etička načela,
2. ponekad metode trebaju preispitati, datumi pokretanja projekata pomaknuti, budžeti povećati i slično,
3. djelatnici moraju suprotstaviti liderima,
4. organizacija treba suprotstaviti drugim značajnim dionicima.

Navedene odluke ne spadaju u kategoriju laganih. Potrebno je ozbiljno promotriti i odmjeriti učinke takvih odluka te ako je potrebno, postići neku vrstu kompromisa po tim pitanjima. **Naposlijetku, zar je vrijedno prodati dušu za biznis?**

Korporacije kao takve nemaju savjest, već ljudi koji u njima rade. Lideri moraju dopustiti članovima organizacije da ostanu vjerni svojim osobnim vrednotama koje zatim treba usuglasiti s vrednotama i ciljevima tvrtke. Nadalje, lideri moraju podržavati djelatnike u provođenju etičkih načela te poticati iskrene rasprave o etičkim pitanjima i nedoumicama, jer na taj način kreiraju zajedničku savjest tima.

Što onda možemo učiniti kako bi etičkim problemima osigurali prioritetno mjesto u sferi poslovanja? Najvažnije od svega je osigurati članovima organizacije pogodni prostor i atmosferu u kojoj mogu otvoreno i bez straha od kazne iznositi svoju zabrinutost u svezi etičkih događanja unutar i uokolo organizacije. Predlažem da proces započnete aktivnim promoviranjem otvorenog dijaloga o etici unutar menadžerskog tima. Uobičajena metoda u etičkim treninzima koja se koristi kako bi pomaknula ljude iz svijeta opravdavanja u svijet savjesti, pitanje je koje je osmislio *Norman Vincent Peale*: "Kako bih se osjećao da se ova moja odluka objavi u sutrašnjim novinama?" Za vježbu izaberite neku odluku i započnite raspravu na opisan način.

Jedna od metoda za pokretanje rasprava ovakve vrste odnosi se na prezentaciju stvarnih potencijalnih nedoumica. Na taj način ljudi počinju promišljati u pravom smjeru jer im je dozvoljeno da razgovaraju o stvarnim problemima. U raspravi je važno otpustiti banalnosti kako se problemi ne bi kojim slučajem umanjili. Poželjno je da sudionici u treningu budu što određeniji, bez da se bilo kome pripisuje krivnja, te da zahtijevaju primjenu općih načela. Također je poželjno koristiti se Sokratovom metodom dijaloga koja ljude potiče na razmišljanje. Obzirom da se izvanjskog suradnika smatra "nepistranim" mudro je koristiti i takvu vrstu pomoći, jer ona često potiče ljude na iskrenost. **Bez obzira da li mu u procesu netko pomaže ili ne, lider mora mnogo više slušati nego govoriti!**

Pored formalnih grupnih rasprava o nekoj temi, osobni utjecaj odlučujuće djeluje na otvorenost u vašem timu. Konfrontacije licem-u-lice, odluke i izravne naredbe mogu prihvaćene norme ojačavati ili biti s njima u sukobu, te se upravo tim putem prenosi stvarna poruka o tome koliko je sigurno otvoreno raspravljati o etičkim pitanjima. Stoga lideri moraju iskreno odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Jesu li ljudi u organizaciji osposobljeni prepoznavati i uspješno rješavati etičke probleme?
2. Je li im osigurana mogućnost rasprave o tim pitanjima?
3. Jesu li ovlaštteni da djeluju prema njihovoj osobnoj ili zajedničkoj savjesti?
4. Je li etička odgovornost nagrađena ili se ona pak kažnjava ukoliko negativno utječe na ciljeve tvrtke?

Liderstvo se u prvom redu odnosi na povjerenje. Već sama kategorija povjerenja traži od lidera integritet. Ljudi na kraju ipak vjeruju postupcima, a ne riječima. Ukoliko lider svojim životom nije primjer etičnosti na djelu, svaki daljnji trud da se potakne moralna odgovornost osoblja unaprijed je osuđen na propast.

Povrh *Aktivne savjesti*, liderima su potrebne informacije i konceptualni okvir kako bi podržali primjenu savjesti u praksi. Nadalje, oni moraju suzbiti organizacijski fenomen Nenamjernog nanošenja štete tako što će osposobiti svoj tim da se kvalitetno nosi s etičkim problemima tijekom provođenja poslovnih operacija.



Copyright: World Business Academy, 2002.

Uredio: Marko Laučić

Lektura: Sanjin Lukarić

Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

