



Daniel Singer, sveučilišni profesor, predavač financija, poslovne politike i poslovne etike na Sveučilištu Towson u Baltimoreu u Marylandu. Autor je četiri knjige, od kojih je *Investing and Utilities* postala bestseller.



Raymond Smith, sveučilišni profesor, predavač na Poslovnoj školi Sveučilišta Harvard u Washingtonu, autor brojnih stručnih tekstova iz područja strateškog menadžmenta i etike u menadžmentu.

Dva pristupa etici u korporaciji

Daniel D. Singer, Raymond D. Smith

Današnje moderne korporacije dobro znaju kako je njihov poriv prema uvećanju nove vrijednosti za dioničare usko povezan s prilagodbom društvenim očekivanjima glede njihova ponašanja u okvirima zajednice. Biti društveno odgovoran u današnje je vrijeme posebno značajno za svaki biznis. No, činjenica je da se dobre namjere vrlo često loše implementiraju, što uzrokuje loše konačne rezultate. Razlog tome obično leži u pogrešnom pristupu koji naglašava ishod u odnosu na procese. Posebice je tako u situacijama kada organizacije koriste "pristup naređivanja" koji zatim utječe na to da se "korporativna odgovornost" ustvari zamjenjuje "osobnom moralnom odgovornošću" pojedinca koji odlučuje.

U ovom tekstu istražujemo etički značaj korporativne kulture kroz usporedbu kratkih priča o Sadhuu i dobrom Samaritancu. Ta je usporedba dodatno pojašnjena kroz studiju slučaja tvrtke *Reserve Mining* u Silver Bayu i tvrtke *Dow Corning*, proizvođača silikonskih umetaka za grudi.

U knjizi *The Wealth of Nations* Adam Smith je ukazao na tržišni mehanizam koji upravlja ljudskim i organizacijskim ponašanjem "kao nevidljivom rukom" na način koji donosi maksimalno blagostanje društvu. Važno je napomenuti kako se njegovo promišljanje o racionalnom ponašanju kojim se maksimalizira profit nije oslanjalo isključivo na autonomni cjenovni mehanizam, već i na *Teoriju moralnosti pojedinaca*. Ova se dihotomija i danas očituje u nastojanjima suvremenih korporacija da posluju po načelima društveno odgovornog ponašanja.

Budući da se poslovni svijet posljednja tri desetljeća borio kako bi napustio staru filozofiju prema kojoj je isključivi zadatak biznisa zadovoljiti skup usko postavljenih ekonomskih ciljeva, i prihvatio novu koja govori o potrebi sudjelovanja organizacije u stvaranju društvenog napretka, sve se više nameće pitanje metoda uz pomoć kojih će korporacije uvećati svoje kapacitete za etičko ponašanje usklađeno s društvenim očekivanjima.

Unatoč pozitivnim namjerama, u dnevnom tisku svakodnevno nailazimo na negativne primjere organizacija koje iskazuju nedostatak odgovornosti prema društvenoj zajednici, a što utječe na stalno smanjenje povjerenja javnosti u poslovni sektor.

Problem nije u nedostatku želje i namjere, već u procesu transformacije namjera u željene aktivnosti. Obzirom na energiju i resurse koje poslovne organizacije ulažu u usklađivanje svojih aktivnosti s društvenim normama, nameće se pitanje zašto su postignuti rezultati tako loši.

Problem nastaje iz nehотиčno kreirane moralne slabosti organizacija koje se aktivno trude poboljšati svoj etički stav. Proces tijekom kojeg se među pojedinačnim donosiocima odluka javlja navedeni problem Kenneth Goodpaster naziva teleopatija (eng. *teleopathy*), a koja: "...može biti shvaćena kao navika karaktera koji ograničene ciljeve drži ključnim vodičem za djelovanje, isključujući tako ne samo veće i šire ciljeve, već i moralno razmatranje sredstava, obaveza i dužnosti. Radi se zapravo o neuravnoteženoj težnji od strane pojedinca ili grupe ka ostvarenju svojih ciljeva ili svrbe."

Obzirom da *teleopatija* u korporativnom okruženju može postati rašireni fenomen, potrebno je pobliže promotriti proces oblikovanja vrednota i donošenja odluka u organizaciji.

Dilema kod donošenja moralnih odluka

Poslovne organizacije ulažu popriličnu količinu energije u pokušajima da izgrade imidž "uzoritih članova zajednice" te da se ponašaju u skladu s općeprihvaćenim etičkim načelima. Biti "društveno odgovoran" zasigurno nije jednostavna zadaća, obzirom na to da je cilj dvosmislen i kompleksan. Čini se kako u današnjem društvu ne postoji opći konsenzus oko toga što je *dobro*, a što je *loše*. U isto vrijeme raste neslaganje oko brojnih spornih pitanja (poput očuvanja prirode, prava homoseksualaca i prava na pobačaj). U doba masovne komunikacije i medijskog aktivizma, dramatisacija društvenih problema sve više dobiva na snazi.

Kod opisivanja teških moralnih pitanja obično se ne može jednoznačno ukazati što je *dobro*, a što *loše*. Budući da društvena očekivanja prema svijetu biznisa uključuju brojna ekonomska i društvena pitanja, konačna odluka često traži "zamjenu" jedne vrste odgovornosti s drugom. Okolnosti ponekad dovode do situacija kada je izbor između dvije neugodne alternative neminovan. Primjerice, u situaciji rezanja troškova menadžment se može odlučiti za politiku otpuštanja nedavno zaposlenih djelatnika (koji "slučajno" mogu biti pripadnici manjina), te na taj način nagraditi dugogodišnje stalne zaposlenike za njihovu lojalnost, ili pak otpustiti zaposlenike s većim radnim stažem prema politici "jednake mogućnosti svima".

Dva pristupa donošenju moralnih odluka

Ključ problema razvoja učinkovitog društveno odgovornog korporativnog stava pronalazimo u odluci o tome trebamo li se prilikom rješavanja etičkih problema koristiti *sustavno usmjerenim* pristupom ili pristupom *usmjerenim na posrednika*. Ovdje predstavljena dihotomija odnosi se na duboku podijeljenost unutar filozofije etike između pristupa usmjerenog na pravila i pristupa usmjerenoga na ishod.

Formalni pristupi etičkom ponašanju koji su sustavno usmjereni (primjerice, Deset zapovijedi) po svojoj se prirodi nužno koriste pravilima. Poteškoće prilikom primjene tih pravila u kompleksnim i nejasnim situacijama navode pojedinačne donosiocje odluka da razviju *ad hoc* teleološki pristup (cilj opravdava sredstvo). Opisana erozija ovog sustava može se ublažiti ako korporacija ipak ima neku razinu savjesti te je sposobna preuzeti moralnu odgovornost za konačni ishod.

Sustavno usmjereni pristupi koriste korporativna načela i politike (poput onih ugrađenih u kodeks poslovne etike) kako bi postigli željene rezultate. Kontrola nad postupcima pojedinca ostvaruje se uz pomoć korporativnih načela i prakse koja je pozicionirana "izvan" pojedinca. Slijedi li ovaj

pristup, odgovornost za razlučivanje između *dobrog* i *lošeg* organizacija preuzima na sebe. Tada se može reći kako organizacija "posjeduje savjest" koja služi kao vodilja pojedinačnim donosiocima odluka prilikom njihovih moralnih prosudbi. Dinamika ovog procesa prikazana je u kratkoj priči Bernarda McCoya *The Parable of the Sadhu*.

Sustavi *usmjereni na posrednika* također se mogu koristiti pravilima, no ta pravila usvajaju pojedinačni donosioci odluka te ona mogu odražavati njihove pojedinačne osobne vrednote ili pak biti pod utjecajem korporativne kulture. Bilo kako bilo, primjena je decentralizirana na pojedinačnog donosioca odluke.

Pristup usmjeren na posrednika oslanja se na pojedinca koji treba razlučiti između *dobrog* i *lošeg*. Na taj način donosioci odluka prisiljeni su preuzeti osobnu odgovornost za posljedice odluka. Ovakav pristup moralnoj odgovornosti opisao je Isus u kratkoj priči o dobrom Samaritancu.

Pristupi usmjereni na posrednika mogu također biti teleološke prirode. U korporaciji koja funkcionira s ciljem maksimalizacije profita, osnovni kriterij po svoj će prilici biti definiran u kontekstu onoga "što je dobro za organizaciju", tj. za profit. Opisano promišljanje može proizvesti patološki stav "k vragu i javnost" opisan u djelima W. H. Vanderbilta.

Organizacije koje se žele ponašati na društveno odgovoran način suočavaju se s kontinuumom izbora koji se protežu od sustavno usmjerene etike do etike usmjerene na posrednika. Odabir neke točke duž ovog kontinuum presudan je za učinkovitost društvenog djelovanja organizacije. Svaki pristup ima svoje slabe i jake strane. Usporedba kratkih priča o Sadhuu i Samaritancu daje nam uvid u prirodu tih slabih i jakih strana.

Kratka priča o Sadhuu

McCoy opisuje slučaj u kojem on i grupa planinara nailaze na unesrećenog Sadhua (indijskog svetog čovjeka) prilikom mukotrpnog prelaska preko himalajskog klanca visokog 5400 metara. Nakon susreta sa Sadhuom, svaki je član grupe imao svoje razmišljanje o tome što bi trebali učiniti. Grupa je snažno orijentirana na svladavanje uspona, a uz to je suočena s vremenskim ograničenjima i pomanjkanjem resursa. Nakon više pokušaja da mu se pruži pomoć, odlučili su ostaviti Sadhua i nastaviti dalje.

Unatoč činjenici da su se McCoy (investicijski bankar) i njegov prijatelj Stephen oštro protivili, grupa je usvojila odluku o napuštanju. Članovi grupe žive s tom odlukom tako što su moralnu odgovornost za ishod prebacili na grupu u cjelini (sustavno usmjerena etička odluka).

Nekoliko je razloga za ovakav ishod:

- pomanjkanje kohezije unutar grupe,
- pomanjkanje vodstva,
- pomanjkanje plana,
- pomanjkanje odgovornosti od strane samog Sadhua (otkud mu pravo da praktički gol bude vani na snijegu?).

Gledano unatrag, na dubljoj razini, neuspjeh moralnog rasuđivanja grupe pripisan je nedostatku organizacijske potpore koja bi ojačala vrednote i osigurala smjernice. "U kompleksnoj situaciji korporativnog života, pojedinac traži i zaslužuje potporu grupe. Ukoliko ljudi ne nailaze na takvu vrstu potpore od strane organizacije, ne znaju kako se trebaju ponašati... možemo slobodno reći kako je 'pojedinac izgubljen'."

Kratka priča o dobrom Samaritancu

Odgovarajući na pitanje što je potrebno za vječni život, Isus je rekao: "Ljubi bližnjega svoga kao samog sebe." Kada su ga upitali: "Tko je taj bližnji?", Isus je odgovorio kratkom pričom (parabolom).

Jednom je prilikom jedan čovjek pretučen, opljačkan i ostavljen poluživ na cesti za Jerihon. Svećenik i levit (pomoćnik svećenika) svaki zasebno ugledaju putnika i prođu pored njega na drugoj strani ceste. No, ugledao ga je i Samaritanac te mu se smilovao. Zavojima je povezoao njegove rane, odveo ga u svratište i pobrinuo se da mu se pruži njega.

"Koji je od ove trojice bio bližnji čovjeku koji je pao u ruke pljačkašima?" upitao je Isus učenike. "Onaj koji se smilovao", odgovori jedan od njih. Isus mu nato reče: "Idi pa i ti čini isto".

Interpretacija ovih kratkih priča

Kratka priča o Sadhuu nam govori da proces razvoja grupnog konsenzusa oko moralnih pitanja zahtijeva usporedbu između onoga što bi za pojedinca mogla biti apsolutna vrednota, poput spašavanja nemoćnog ljudskog bića iz neprijateljske okoline, i drugih vrednota koje odražavaju cilj grupe, poput savladavanja uspona. Ishod toga procesa počiva na mnoštvu čimbenika, poput osobnosti pojedinih članova grupe koji su specifični za svaku grupu. Tako će sastav grupe utjecati na donesene odluke i neće nužno biti u skladu s vrednotama bilo pojedinih članova bilo šireg društva. Ako organizacija nije dobronamjerna u odnosu na prakticiranje pojedinačnih osobnih vrijednosti, može se pojaviti stanje koje se naziva "*moralna amnezija*".

Ova kratka priča također ilustrira izuzetnu nadmoć grupe nad pojedincem. Da su kojim slučajem neki od članova grupe putovali sami, vjerojatno bi postupili prema vlastitoj savjesti i ne bi napustili Sadhua. Odluka grupe ih je ustvari spriječila da tako postupe.

Navedeno je posebno nevjerojatno obzirom na relativno slabu grupnu koheziju. Grupa je bila relativno mlada te je imala ograničen vijek trajanja. Prilike za socijalizaciju, koja je značajka stalnih menadžerskih grupa, bile su ograničene. Članovi grupe nisu bili podvrgnuti ispitivanju

kompatibilnosti njihovih vrijednosnih sustava. Jedni s drugima su bili povezani samo putem zajedničkog cilja, osvajanja gorskog klanca. Uspon na planinski vrh nije predstavljao pitanje života ili smrti (ili karijere) za bilo kojeg od članove grupe. Dakle, moć grupe nad pojedincem prema svemu navedenom čini se relativno mala u usporedbi s mnogim situacijama unutar korporacija.

Suprotno tome, kratka priča o dobrom Samaritanacu naglasak stavlja na osobnu prirodu etičkih problema. Samaritance su Židovi u doba Isusa prezirali i smatrali nečistima. Nijedan svećenik ili levit nikada ne bi pružio pomoć Samaritanacu, bez obzira na okolnosti.

Kao izopćenik u vlastitoj zemlji, Samaritanac nije morao osjećati da bi trebao pomoći unesrećenom putniku. Samaritanac je slobodno mogao reći: "On ne pripada mojoj grupi. Neka se drugi pobrinu za njega." (Kao što su to rekli, a nisu trebali Novozelandci, Šerpe ili Japanci u grupi McCoya.) Samaritanac je mogao imati svoje razloge za nastavak putovanja (jednako važne kao i razlozi McCoyeve grupe), mogao je biti umoran (kao što su to bili članovi McCoyeve grupe), te je po svoj prilici imao ograničene resurse (kao i McCoyeva grupa). No, Samaritanac je očito uvidio da ima osobnu, pojedinačnu odgovornost za ishod svoje odluke.

Druga značajna stvar u ovoj kratkoj priči jest poziv na djelovanje. Nije dovoljno prepoznati potrebu, suosjećati sa žrtvom, kontaktirati vlasti ili formirati npr. "povjerenstvo za djelovanje" koje će se baviti problemom unesrećenog putnika. Uočavamo direktnu povezanost osobne odgovornosti Samaritanca i potrebe za ispravnim djelovanjem. "Idi pa i ti čini tako."

Ključno je da Samaritanac, kao pojedinačna osoba, nije mogao izbjeći osobnu moralnu odgovornost da se pobrine za putnika. Da je kojim slučajem putovao kao član grupe te da je grupa konsenzusom odlučila ignorirati potrebe ozlijeđene osobe, moglo se dogoditi da Samaritanac popusti pred voljom grupe. U onoj mjeri u kojoj bi ta grupa imala čvršće vodstvo, bila povezanija, imala prijeko potreban cilj

ili bolju priliku da nagradi ili kazni Samaritanca, mogućnost da to stvarno i učini bila bi veća.

Pouke za donošenje moralnih odluka

Usporedba dviju kratkih priča otkriva presudnu važnost relativne ravnoteže u organizaciji između oslanjanja na sustavno usmjerenu etiku ili na etiku usmjerenu na posrednika. Određena razina društvene odgovornosti može se postići kombiniranjem ta dva pristupa pri čemu posebno treba imati na umu da naglašavanje sustavno usmjerene etike može umanjiti važnost i učinkovitost pojedinačnih osobnih vrijednosti, što će u konačnici štetno djelovati na društvenu odgovornost organizacije.

U pokušaju da postignu odgovarajuću razinu društvene odgovornosti, organizacije često ulažu značajne resurse u širenje skupa sustavno usmjerenih etičkih vrednota. Postavljaju se standardi, naglašava se vodstvo i potiče povezanost grupe. Mana ovakvog pristupa je ta što oslobađa pojedinca od osobne odgovornosti za ishode donesenih odluka.

Sustavno usmjerene etičke vrijednosti nisu sposobne uspješno kontrolirati društvene stavove organizacije. Moralne dimenzije mnogobrojnih odluka koje se svakodnevno donose u svakoj organizaciji nisu prilagodljive generalizacijama sustavno usmjerenih vrednota. Moralni problemi često su previše suptilni i složeni da bi se mogli rješavati uz pomoć jednostavnih pravila.

Etički kodeks je alat kojeg organizacije najčešće koriste kad je u pitanju korporativna etičnost. Takvi kodeksi u pravilu raspoznaju prednosti i razlike između *dobrog* i *lošeg*. Nažalost, opisani pristup nije učinkovit u radu s teškim problemima jer ih svojim jednostavnim pristupom često prikriva umjesto da ih razjasni. Etički kodeks, primjerice, često poziva na "pravedan tretman svih zaposlenika" oko čega bi se svi zajedno vrlo brzo složili. No, što ta izjava

zapravo znači u slučaju kada rukovoditelj mora promaknuti ili otpustiti određene pojedince, sasvim je druga stvar. Formuliranje politike koja na nekoj određenoj razini ograničava, po svojoj će prilici rezultirati nepravednim odlukama. **Složenost međuljudskih situacija zahtijeva prosuđivanje i rasuđivanje koje je teško unaprijed programirati.**

Kako bi stvorila željenu razinu društvene odgovornosti, organizacija mora etici usmjerenoj na posrednika osigurati značajniju ulogu u organizacijskoj kulturi. Navedena potreba proizlazi iz inherentne slabosti sustavno usmjerenih etičkih vrednota te iz snage i moći pojedinca koji djeluje na temelju vlastitih uvjerenja.

Druga važna pouka iz ovih kratkih priča odnosi se na potrebu da se razlučivanje *dobrog* i *lošeg* od strane pojedinca spoji s poduzimanjem određenih koraka. Kako bi bila društveno odgovorna, organizacija mora poduzeti mjere koje su s moralnog aspekta usklađene s moralom širega društva. Nije dovoljno samo prepoznati problem, napisati dopis ili podnijeti izvještaj, već se od donosioca odluka očekuje da poduzmu ispravne mjere. Ukoliko pojedinci ne preuzmu odgovornost za posljedice svojih postupaka, tada od organizacije ne možemo očekivati da se ponaša na društveno prihvatljiv način. Postupci tvrtke nisu ništa drugo nego zbroj postupaka njezinih zaposlenika.

Neuspjelih slučajeva u kojima su korporacije pokušavale postati društveno odgovorne uz pomoć pravila i sustavno usmjerene etike ima na tisuće. Dva takva slučaja opisana su u nastavku teksta.

Postrojenje tvrtke Reserve Mining u Silver Bayu

Situacija u postrojenju tvrtke *Reserve Mining* u Silver Bayu može se protumačiti kao primjer neuspjeha sustavno usmjerenog pristupa u postizanju društvene odgovornosti.

Tvrtka *Reserve Mining* osnovana je 1939. godine od strane konzorcija za proizvodnju čelika iz područja

Mesabi u Minnesoti kako bi razvila tamošnja nalazišta željeza. Do 1950-ih godina tehnologija je već toliko uznapredovala da je postalo ekonomski prihvatljivo vaditi željeznu rudaču iz takonita posebnim procesom koji je zahtijevao velike količine vode. Faze drobljenja i odvajanja u ovom procesu iziskivale su pedeset tona vode kako bi se dobila samo jedna tona željezne rudače. Postrojenje u Silver Bayu podignuto je kao rezultat opsežne suradnje javnog i privatnog sektora. Uz potporu javnosti, tvrtka *Reserve Mining* nije namjeravala biti samo "još jedna industrija", već je htjela napraviti "dramatičnu revoluciju" koja će unaprijediti čitavu ekonomiju. Proizvodno postrojenje utjecalo je na razvoj četiri okolna grada koja su postala gotovo potpuno ovisna o uspjehu operacija u Silver Bayu.

1947. godine tvrtka *Reserve Mining* je počela raditi na dobivanju uporabnih dozvola za korištenje vode u postrojenjima, a te su dozvole razmatrale pitanja kvalitete života, kvalitete vode i zagađenja. U zahtjevima su bile zapisane ove rečenice: "...na ovom širokom području (Silver Bay)... smještaju se otpaci rude... sa stajališta očuvanja okoliša, uporaba jezera Superior je razumna odluka... nema otpadnih voda ni štete nanesene vodi."

Međutim, godišnja proizvodnja 67 tisuća tona takonita stvorila je velike količine tekućeg blata koje se taložilo na dnu jezera da bi zatim bilo raspršeno područjem od 4 tisuće kvadratnih kilometara. Sve to je rezultiralo zamučivanjem vode na području od 900 kvadratnih kilometara i stvaranjem fenomena "zelene vode" koji je ubrzao procese eutrofikacije, smanjio prirodnu populaciju riba te kontaminirao jezero i zalihe područne pitke vode azbestom. Država i lokalno stanovništvo situaciju su ocijenili kao prirodnu katastrofu unatoč ekonomskoj ovisnosti regije o operacijama *Reserve Mininga*.

Opisani primjer nam govori o organizaciji koja je namjeravala poslovati na način koji će koristiti okolnoj zajednici da bi na kraju proizvela

potpuno drugačiji rezultat. Kako je uopće moglo doći do takvog proturječja?

Odgovor na to pitanje možemo pronaći u pristupu *Reserve Mininga* rješavanju problema zagađenosti koji je dozvolio korporaciji da preuzme moralnu odgovornost za konačni ishod. Korporacija je zauzela stajalište da je ona, kao apstraktni entitet, odgovorna za etičko procjenjivanje troškova i koristi funkcioniranja postrojenja u Silver Bayu. Korporacija je tijekom sljedećeg razdoblja nastavila zahtijevati svoja "prava" i izražavati želju da radi u korist zajednice.

Sudski proces koji se bavio utjecajem postrojenja u Silver Bayu na okoliš iznio je na vidjelo brojne interne dokumente koji su ukazivali na prikrivanje važnih informacija u pokušaju da se *Reserve Miningu* osiguraju dozvole za korištenje najjeftinije moguće tehnologije za vađenje željezne rudače, bez obzira na njezin negativan utjecaj na okoliš. Pomoćnik voditelja službe za odnose s javnošću u tvrtki pokušao je spriječiti objavljivanje internih dokumenata koji su potanko opisivali ekološke implikacije operacija. Zaposlenik odjela Ministarstva rudarstva i energetike koji se bavio istraživanjima zagađenosti vode i u isto vrijeme bio plaćen za obavljanje funkcije savjetnika *Reserve Mininga*, jako se trudio diskreditirati nepovoljna izvješća o operacijama *Reserve Mininga*.

Navedene aktivnosti pojedinaca povezanih s *Reserve Miningom* utjecale su na nepotrebno prolongiranje i povećanje degradacije okoliša. Sve je to veoma žalosno obzirom da se kasnije ispostavilo kako su postojale brojne druge tehnologije, ekonomski isplative, koje bi u znatno manjoj mjeri zagađile jezero.

Obzirom na javno iznesenu želju *Reserve Mininga* da bude društveno odgovorna organizacija, zašto se dogodilo da pojedinci unutar organizacije rade na uništenju tog cilja? Odgovor leži u činjenici da su njihove aktivnosti poduzimane unutar kratkoročne perspektive: *napraviti što god je dobro za Reserve Mining, tog kvartala, te godine*. Etički položaj tih pojedinaca nije mogao biti poduprt preuzimanjem

odgovornosti za svoja djela. Štoviše, njihovo opravdanje za njihova djela bilo je da "im je rečeno da to učine", da su "samo radili svoj posao", te da "i njihove obitelji moraju nešto jesti." Drugim riječima, korištenjem sustavno usmjerenog pristupa moralnom ponašanju, *Reserve Mining* je svojim zaposlenicima (agentima) uskratio mogućnost da primijene svoje vlastite moralne vrijednosti. Da kojim slučajem nije bilo tako, ishod je za *Reserve Mining* mogao biti mnogo povoljniji jer su mogli očuvati svoj ugled, dobre odnose s lokalnom zajednicom te povoljno utjecati na okoliš.

Silikonski umeci za grudi tvrtke Dow Corning

Tvrtka *Dow Chemical* (glavni partner u zajedničkom pothvatu) imala je očitu namjeru ponašati se na društveno odgovoran način u ovom slučaju. Usporedo s time, organizacija je s velikom ozbiljnošću pristupala svojim dioničarima u želji da maksimalno zaštititi njihove interese. Ova potonja odgovornost često se manifestira u vrlo specifičnim prodajnim i profitnim ciljevima koji zatim postaju najvažnije odrednice uspjeha u karijeri menadžera.

U vrijeme kada se proizvodio i testirao silikonski gel tvrtke, provedeno je više različitih testova sigurnosti i ispravnosti proizvoda. Kako su podaci o potencijalnim učincima proizvoda bili dvosmisleni, nedosljedni ili nepotpuni, donesena je odluka da se na tržište plasira proizvod koji je postao (kratkoročno) iznimno uspješan proizvod. U toj se odluci odražavao korporativni konsenzus *Dow Silicona* o kompromisu između:

1. potrebe očuvanja investicije u proizvod,
2. prodaje i profitabilnosti proizvoda,
3. korisnosti proizvoda manifestirane kroz potporu zdravstvene zajednice i većine potrošača,
4. mogućih različitih utjecaja na zdravlje korisnika.

Kako su odjednom počeli pristizati dodatni negativni nalazi analize proizvoda, niža razina menadžmenta je zauzela obrambeni stav. Pojedinačno neslaganje je potisnuto pod utjecajem autoriteta, želje da se bude lojalan organizaciji te vlastitog interesa. Odluka da se proizvod plasira na tržište odražavala je sustavno usmjerenu etičku prosudbu kod koje su ključni pojedinci uključeni u odlučivanje podredili svoje vlastite etičke vrijednosti organizacijskom konsenzusu.

Obzirom da su dokazi o postojanju nepoželjnih nuspojava proizvoda postajali sve brojniji (ali nikada nisu bili potpuni), situacija je najednom zadobila pozornost medija postavši tako pitanje od prvorazrednog značaja. Moralne prosudbe usađene u odluku da se proizvod plasira na tržište nisu mogle izdržati oštre kritike javnosti. One su se, kako se kasnije pokazalo, izravno kosile s mišljenjem javnosti.

Viši menadžment *Dowa*, pod prijetnjom vladine istrage, sudskih tužbi i kaosa negativnog publiciteta bio je tada prisiljen intervenirati. Smijenjena je kompletna uprava *Dow Silicona* da bi nova uprava povukla proizvod s tržišta i javno obznanila niz mjera unapređenja kontrole kvalitete.

Od tog slučaja *Dow* se u javnosti percipirao kao "pohlepni profiter koji je javnosti koja ništa ne sluti voljan podvaliti opasan proizvod". Sve je to negativno djelovalo na *Dowov* imidž i bilo suprotno naznačenom cilju: ponašanje na društveno odgovoran način.

Kako se dogodilo da dobronamjerna i sofisticirana organizacija poput *Dow Corninga* donese odluku toliko suprotnu društvenim vrijednostima? Zato što je odluka da se krene u proizvodnju silikonskog gela odražavala moralnost korporativne savjesti. Pojedinci su u organizaciji kontinuirano izražavali protivljenje, no njihova su stajališta ignorirana pod utjecajem snažnijeg korporativnog konsenzusa. Navedeni problem je sličan "organizacijskom grupnom promišljanju", no od njega se ipak razlikuje po tome što je neslaganje javno izraženo.

U svakom slučaju, **poticanje društveno odgovornog ponašanja u organizaciji zahtijeva od pojedinaca da budu spremni iznijeti svoje osobne vrijednosti i prosudbe.**

Zaključak

Pokušaj vođenja i usmjeravanja pojedinačnog donošenja moralnih odluka sustavno usmjerenim načelima i postupcima, koliko god on dobronamjeran bio, pogubno utječe na odgovornost pojedinca za konačni ishod. Čak i u situaciji kada organizacija raspolaže kvalitetnim društvenim programima, oni će uvijek u nekoj mjeri biti u sukobu s jasno određenim, kratkoročnim ekonomskim ciljevima. U natjecanju dvaju programa, postizanje kratkoročnih ekonomskih ciljeva postaje prioritet, a moralna kvaliteta odlučivanja opada.

Odlučivanje u navedenom kontekstu stoga može dovesti do situacija kada su odluke logične i usklađene s ciljevima organizacije, a ipak u suprotnosti sa željama šire zajednice. Na taj način nastaju događaji poput navedenih u organizacijama *Dow Corning* i *Reserve Mining*. Posljedica svega je organizacijska zbunjenost u pokušaju ponašanja na društveno odgovoran način.

Pojedinci i organizacije mogu učiti iz kratkih priča o Sadhuu i Samaritancu: **Konačnu organizacijsku mjeru koja može osigurati društvenu odgovornost treba tražiti u želji svakog pojedinca da "učini pravu stvar".** Možda ima istine u aforizmu koji kaže: "Sve što je potrebno da zlo pobijedi jesu dobri ljudi koji ne čine ništa."



Copyright: World Business Academy, 2002.

Uredio: Marko Laučić

Lektura: Sanjin Lukarić

Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb



Jezici i informatika