

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Suzana Stanisavljević

**Vpliv vodenja na oblikovanje poslovne etike in kulture: primer slovenskih in japonskih  
organizacij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Suzana Stanisavljević

Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner - Andolšek

Somentorica: asist. Jana Nadoh - Bergoč

**Vpliv vodenja na oblikovanje poslovne etike in kulture: primer slovenskih in japonskih  
organizacij**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2008

*Do the right things as a human beings.*

**KAZUO INAMORI**

Najlepša zahvala gre moji mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner Andolšek in somentorici Jani Nadoh Bergoč za vse koristne napotke in spodbudo pri delu ter za kreativno sodelovanje in izkušnje, ki sta jih nesebično delili z mano. Iskrena hvala vsem, ki ste me spodbujali med študijem ob delu.

## **VPLIV VODENJA NA OBLIKOVANJE POSLOVNE ETIKE IN KULTURE: PRIMER SLOVENSКИH IN JAPONSKIH ORGANIZACIJ**

Poslovna etika in kultura organizacije temelji na zaposlenih, ki delijo enaka prizadevanja, težnje in miselnost oziroma vrednostni sistem. Tako sta naša naravnost in iskrenost odločilni pri doseganju rezultatov in uspehov v našem življenju in delu. Vrednostni sistem vodstva posameznih organizacij je ključen za oblikovanje organizacijske kulture in etičnega poslovanja podjetij. Proučevani vpliv vodenja z vrednotami v diplomskem delu, predvsem temelji na spoštovanju, zaupanju in visoko razviti poslovni kulturi. Vključevanje vrednot, poslanstva in vizije ter načrtovanje in zastavljanje ciljev, ki izhajajo iz temeljnih opredelitev namreč prispevajo k uspešnemu delovanju organizacije. Poslovna kultura je v bistvu zunanja manifestacija njene osebnosti in je njena gonilna moč. Oblikuje jo vodstvo s svojimi usmeritvami in strategijo. Vsa ta ideologija vodenja z vrednotami pa dobi svoj smisel, ko je tudi izvedljiva v praksi. S spoštovanjem ljudi, našega dela, naše organizacije in globalne skupnosti omogočamo priložnosti za materialno in intelektualno rast vseh zaposlenih v organizaciji in z našim vloženim trudom prispevamo k napredku družbe in humanosti.

**Ključne besede:** vrednostni sistem, vrednote, iskrenost, zaupanje in spoštovanje.

## **THE INFLUENCE OF MANAGEMENT ON THE BUSINESS ETHICS AND CULTURE: EXAMPLES OF SLOVENE AND JAPANESE ORGANISATIONS**

Business ethics and organisational culture are based on employees, which share their efforts, aspirations and mentality or a system of values. Therefore our attitude and honesty play a decisive role in reaching the results and accomplishments in our life and work. The management's value system in organisations is of the key importance for modelling the organisational culture and ethic of business operations. The influence of management on values, studied in this thesis, is based predominantly on respect, trust and highly developed business culture. The inclusion of values, the mission, vision, and planning and setting of goals, which come from the fundamental definitions, contribute to successful operations of an organisation. The business culture is in fact an external manifestation of its character and is its driving force. It is defined by the management with their attitude and strategy. All this ideology becomes meaningful, when it is implemented in practice. By showing respect to people, our work, our organisation and the global community we provide an opportunity for material and intellectual growth of all the employees in the organisation, and the efforts we invest contribute to the progress of society and humanity in general.

**Keywords:** value system, values, honesty, trust and respect.

<b>KAZALO .....</b>	<b>stran</b>
<b>1 UVOD .....</b>	<b>6</b>
1.1 UVODNA IZHODIŠČA .....	6
1.2 NAMEN IN PREDSTAVITEV DIPLOMSKEGA DELA .....	7
1.3 HIPOTEZA.....	9
1.4 METODOLOŠKI PRISTOP .....	9
<b>2 ETIKA IN VREDNOTE .....</b>	<b>10</b>
2.1 POSLOVNA ETIKA.....	10
2.1.1 Morala v okviru poslovne etike .....	12
2.2 ORGANIZACIJSKA ETIKA.....	13
2.3 VREDNOTE USPEŠNE ORGANIZACIJE .....	15
2.3.1 Spoštovanje in zaupanje .....	17
<b>3 VODENJE Z VREDNOTAMI .....</b>	<b>20</b>
3.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	20
3.1.1 Razvoj organizacijske kulture .....	20
3.1.2 Vrednote, poslanstvo in vizija organizacije.....	21
3.1.3 Moč vizije .....	27
3.2 VLOGA ETIKE V MANAGERSKIH DEJAVNOSTIH.....	32
3.2.1 Definicija managerske etike .....	34
<b>4 ŠTUDIJA PRIMERA FILOZOFIJA KYOCERA .....</b>	<b>41</b>
4.1 PREDSTAVITEV KORPORACIJE KYOCERA .....	41
4.2 FILOZOFIJA KYOCERA.....	41
4.2.1 Moto korporacije Kyocera.....	42
4.2.2 Prizadevati si, biti boljši človek.....	46
4.2.3 Manager kot dober gospodar .....	52
4.2.4 Poslušati, kaj govori proizvod .....	54
4.2.5 Postati čudovit vodja .....	55
<b>5 ANALIZA.....</b>	<b>57</b>
5.1 OHRANJANJE VREDNOT V ORGANIZACIJI.....	57
5.2 ETIČNO RAVNANJE V POSLOVANJU.....	62
<b>6 SKLEPNE UGOTOVITVE .....</b>	<b>67</b>
<b>7 ZAKLJUČEK .....</b>	<b>70</b>
<b>8 LITERATURA .....</b>	<b>71</b>

# 1 UVOD

## 1.1 UVODNA IZHODIŠČA

Z diplomskim delom imenovanim "*Vpliv vodenja na oblikovanje poslovne etike in kulture; primer slovenskih in japonskih organizacij,*" se želim osredotočiti na vpliv vodenja z vrednotami organizacije in preučiti japonski model z modelom v slovenskem poslovnem okolju. Namreč Japonska je povsem drugačna od Evrope. Ima specifično kulturo in tradicijo, ki vpliva na etični in kulturni vidik poslovanja v današnjem svetu. Tako se tudi njihovi poslovni običaji in navade v primerjavi z evropskimi precej razlikujejo. Med drugim se razlikuje tudi vrednostni sistem vodstva posameznih organizacij, ki je ključen za oblikovanje organizacijske kulture in etičnega poslovanja podjetij.

V povezavi s tem, da sem zaposlena v slovenskem podjetju Xenon forte d.o.o., ki posluje z japonsko korporacijo Kyocera, mi je zgoraj omenjeno področje še posebej zanimivo in privlačno s stališča vpliva vodenja z vrednotami, ki predvsem temelji na spoštovanju, zaupanju in visoko razviti poslovni kulturi.

Poslovna kultura organizacije je v bistvu zunanja manifestacija njene „osebnosti“ in je njena gonilna moč. Oblikujejo jo vrednote in prepričanja vodstva ter zaposlenih in vključuje vzorce njihovega vedenja ter razmišljanja. Tako se poslovna kultura zrcali v kakovosti proizvodov organizacije oziroma njenih storitvah, komunikativnosti, profesionalnosti, pozornosti ter spoštovanju kupcev, poslovnih partnerjev in sodelavcev. Domnevam, da zdravo poslovno kulturo odlikuje iskrenost, kreativnost, zaupanje, odgovornost, prijaznost, red in čistoča ter zavedanje, da predstavljamo podjetje tudi kadar nismo na delovnem mestu. Cilj vsakega podjetja naj bi bila kakovostna in cenovno uspešna oskrba kupcev ter zadovoljevanje njihovih potreb z izdelki in storitvami, ki zagotavljajo ter pospešujejo vključevanje pravih vrednot in vrednostnega sistema v medsebojni poslovni komunikaciji ter naravnosti.

Vizija in poslanstvo uspešnega podjetja naj bi bilo tudi vzor in vzgled družbenemu okolju v katerem deluje in ljudem s katerimi posluje ter jih tudi zaposluje. Obenem naj bi podjetje stremelo k nenehnem razvoju, se soočalo z novimi izzivi in bilo usmerjeno v prihodnost. Z

izkušnjami pridobljenimi z dosedanjim delom naj bi združevalo preteklost in prihodnost v zanesljivo sedanost.

Menim, da je za organizacije in obenem za celotno družbo izredno pomembno, kakšno poslovno kulturo oblikujejo s svojim delovanjem in kakšen vrednostni sistem vpeljujejo njihova vodstva. Organizacije v slovenskem okolju se v primerjavi z japonskimi precej razlikujejo v tem pogledu.

Tako je za mojo diplomsko nalogo odločilna predpostavka, da vodenje z vrednotami, ki vključuje prave moralne vrednote ustvarja tudi zdravo poslovno kulturo in etično delovanje ter posledično pogojuje uspešnost organizacij.

## 1.2 NAMEN IN PREDSTAVITEV DIPLOMSKEGA DELA

Naslov diplomskega dela je "Vpliv vodenja na oblikovanje poslovne etike in kulture; primer slovenskih in japonskih organizacij." Namen diplomskega dela je obravnavati in prikazati vpliv vodenja z vrednotami v gospodarskih organizacijah. Raziskava vpliva vodenja je podprta s primerom japonske organizacije Kyocera in njeno filozofijo. Za organizacijo je namreč izredno pomembno, kakšne vrednote podpirajo vodje in ostali zaposleni, ki z medsebojnim komuniciranjem sooblikujejo organizacijsko etiko in kulturo podjetja. Zaradi močno vsidranih tradicionalnih vrednot v japonskih organizacijah lahko predvidevamo, da se v primerjavi z organizacijami v slovenskem okolju razlikujejo, saj gre za stik dveh precej različnih kultur. V nalogi bomo skušali tudi raziskati, kakšen nivo poslovne etike in kulture dosega in uveljavlja japonska organizacija Kyocera s podružnicami v različnih državah sveta in kako se sooča z razlikami v načinu komuniciranja med različnimi kulturami. Pridobljene odgovore bomo proučili skozi študijo primera v japonski organizaciji. Osnovna hipoteza je osredotočena na vodstveni del korporacije in se nanaša na njen način vrednotenja ter doseganja visokega nivoja vodenja z uveljavljanjem pravih vrednot v organizaciji ter izven nje, ki naj bi imele posledično vpliv na oblikovanje etike in kulture podjetja.

Kljub kompleksnosti zastavljene problematike, bomo v nalogi skušali odgovoriti na tri delovna vprašanja, s katerimi želimo podrobneje opredeliti kvaliteten nivo vodenja v organizaciji;

- Kaj pomeni vodenje z vrednotami?
- Ali vpliv vodenja na poslovno etiko in kulturo spodbuja uspešno delovanje organizacije?
- Kako in na kakšen način ta vpliv vodstveni kader izkorišča kot prednost?

Diplomsko delo, poleg uvoda, sklepa in literature, sestavljajo tri vsebinska poglavja (sklopi):

1. V prvem sklopu diplomskega dela bomo skušali z vrednotami opredeliti poslovno in organizacijsko etiko. Za raziskovalni problem bomo skušali odgovoriti na vprašanja, kako lahko organizacija omogoči napredek in kreira občutek skupnosti ter skupen cilj, ki temelji na vzajemnem zaupanju in odgovornosti. Kaj lahko organizacija nudi zaposlenim, da sovпада z njihovimi psihofizičnimi, kreativnimi in osebnimi potrebami tudi na duhovni ravni. Raziskali bomo, kako zaposleni iščejo pomen v delu, prav tako pa tudi odgovornost organizacije do potreb zaposlenih. Prvi sklop bomo zaključili s pomenom oblikovanja zaupanja s pomočjo vrednot.

2. Medtem, ko prvi sklop diplomskega dela zadeva vprašanje opredeljevanja in definiranja etike v podjetju skozi vrednote in njen pomen za uspešnost organizacije ter njene zaposlene, gre v drugem sklopu diplomskega dela za obravnavo vodenja preko vizije, poslanstva in vrednot. Gre za splošno opredelitev povezanosti in razlikovanja med omenjenimi dejavniki, ki so za našo obravnavo pomembni in prispevajo k pojasnjevanju naše izhodiščne predpostavke. Zaključek drugega sklopa vključuje vlogo etike v managerskih dejavnostih skozi samo definicijo ter odnosom do organizacijske kulture in njeno povezavo z vodenjem z vrednotami.

3. Tretji sklop diplomskega dela predstavlja študijo primera japonske Filozofije Kyocera, ki je temelj poslovne etike in organizacijske kulture, oblikovane na podlagi vrednot japonske korporacije Kyocera. Ti koncepti bodo umeščeni tudi v teoretski model. V kolikor je v prejšnjih sklopih podana splošna opredelitev pojmov različnih avtorjev, ta del obsega realizacijo predstavitve pojmov, konkretno na organizaciji Kyocera, skozi Filozofijo Kyocera. V omenjenem sklopu je izpostavljena temeljna trditev, ki se nanaša na moto korporacije; *“Vse kar delaš, naredi prav kot človek.”*

### 1.3 HIPOTEZA

Pri proučevanju predhodno navedenih problemskih sklopov bomo izhajali iz naslednjih predpostavk oziroma hipotez, katerih (ne)veljavnost bomo verificirali v samostojnem poglavju diplomskega dela.

#### ***Generalna hipoteza diplomskega dela.***

V diplomskem delu bomo skušali dokazati osnovno hipotezo, ki trdi sledeče:

VODENJE Z VREDNOTAMI VPLIVA NA OBLIKOVANJE ETIČNE IN KULTURNE DIMENZIJE ORGANIZACIJE.

### 1.4 METODOLOŠKI PRISTOP

Pristopa k proučevanju izbranega področja sta teoretični in empirični. Teorijo bomo črpali iz navedenih del, empirični del pa bo vključeval pojasnjevanje temeljnih načel Filozofije Kyocera kot temelj delovanja japonskega podjetja Kyocera.

V procesu verifikacij zastavljenih hipotez bodo uporabljene naslednje metode proučevanja:

1. Metoda analize vsebine relevantnih pisnih in e-virov kot osnovna metoda pri oblikovanju temeljne zgradbe diplomskega dela.
2. Primerjalna metoda, ki je bila uporabljena s primerjavo posameznih sorodnih podjetij.
3. Induktivna metoda, uporabljena v sklepnih ugotovitvah – sklepanje od posamičnega k splošnemu.

Podatkovna baza diplomskega dela je sestavljena iz naslednjih sklopov:

1. Prvo bazo podatkov sestavljajo podatki in viri samostojne znanstvene in strokovne publikacije in člankov v samostojni strokovni publikaciji, s pomočjo katerih bo predstavljen prvi in drugi sklop diplomskega dela (Opredelitev poslovne etike in organizacijske kulture ter vodenja preko vizije, poslanstva in vrednot).
2. Drugo bazo podatkov sestavlja gradivo z naslovom Filozofija Kyocera, ki je last japonskega podjetja Kyocera. Omenjeno gradivo bo uporabljeno pri predstavitvi tretjega sklopa diplomskega dela (Študija primera Filozofija Kyocera). Na tem mestu je potrebno izpostaviti zlasti težavnost dostopa do podatkov gradiva Filozofija Kyocera, ki niso za javno objavo.

## **2 ETIKA IN VREDNOTE**

### **2.1 POSLOVNA ETIKA**

Kako lahko organizacija omogoči napredek delovnih skupin, razvoj globjega razumevanja kupcev in najbolj pomembno, kako kreirati občutek skupnosti, stranke in skupen cilj, ki temelji na vzajemnem zaupanju in odgovornosti (Waterman 1995).

V 21. stoletju razviti svet vse več govori o etiki. Razloge za to pa lahko najdemo v pojavu družbene nepravilnosti in svetovne gospodarske krize (Huber 1996, 27).

V zadnjih desetletjih so se v okviru splošne etike začele razvijati tudi posebne etike, ki uvajajo splošno etiko na posebna področja in raziskujejo moralno na specializiranih področjih človeškega delovanja. Tako so se razvile mnoge etike in med njimi tudi poslovna etika. Poslovna etika je sistematična uporaba vrednot v poslovanju podjetja. Čeprav so etični problemi pri poslovanju prisotni že od nekdaj, lahko danes govorimo o pravi revoluciji poslovne etike (Donaldson 1992, 2).

Poslovna etika spada v skupino specialnih etik, ki so se razvile v zadnjih nekaj desetletjih in prenaša splošno etiko na poslovno področje (Bowie in Beauchamp 1993, 7).

Poslovna etika preučuje tako moralno, moralna načela in moralno odločanje, kakor tudi racionalne postopke za etično odločanje v poslovanju podjetja. Poslovna morala je nabor normativnih pravil za odločanje, lahko kodeks, standard, ki narekujejo, kako naj oseba ukrepa, kadar gre za korist, za pravice in dolžnosti do samega sebe, do drugih in do organizacij (Tavčar 1994, 136).

Poslovna etika je torej tesno povezana tako s podobo kot filozofijo organizacije in z usklajevanjem interesov udeležencev iz katere rastejo zamisli, poslanstvo in cilji. Te morajo biti kot izid delovanja vodstvenih odločitev, strokovno pravilne in etično dobre. Poslovna etika sledi spoznanjem splošne etike. Tako raziskuje razmerja med dobrim in slabim v poslovanju. In ljudje v poslovnem svetu morajo upoštevati ista etična načela kot vsi drugi (Donaldson 1992, 2).

Poslovno etiko lahko opredelimo kot uporabo splošnih načel na področju poslovnega obnašanja, ki odraža navade in presoje vodstva. Temu delu in presojam je podlaga posameznikov sistem moralnih vrednot, ki pa je pogosto prisiljen oziroma v skušnjavi, da bi spremenil prioriteto svojih vrednot, ko se sooča s kontekstom delovanja, kjer so v ospredju pritiski mnogih institucij, poslovnih izidov in včasih pritiski povezani z doseganjem in ohranjanjem moči (Nash 1990, 5).

Poslovna etika je opredeljena kot etika povezana s poslovanjem. Preučuje možnost moralno opravičljivega poslovnega sistema. Lahko jo preučujemo z nacionalnega, mednarodnega ali globalnega vidika in ne pozna geografske omejenosti (De George 1994, 16). Vključuje tri tipe aktivnosti:

- Prvo je vključevanje splošnih etičnih načel v samo poslovanje podjetja. To zajema presojanje managerja, ali je določena akcija podjetja moralna, ali ne. Prva aktivnost se ne konča na tej točki, ampak se pri reševanju določenega primera analiza poglobi, saj določeni primeri potrebujejo večjo pozornost in razjasnitev. Pomembno je, da manager uporablja in razvija univerzalna etična načela, do katerih pride z ustreznimi izkušnjami in se pri tem sprašuje, kaj je potrebno spremeniti, da v prihodnosti ne bi prihajalo do istih napak. Na ta način podjetja nadgrajujejo stara moralna načela ali uveljavljajo nova.
- Drugi del aktivnosti podjetja zajema preučevanje. Namreč naletimo na različna vprašanja. Ali moralna načela, ki veljajo za posameznika, uporabljamo tudi za samo podjetje? Ali so posledice neetičnih dejanj podjetja enake posledicam posameznika? Ali mora imeti podjetje enak občutek zavesti in odgovornosti kot posameznik? Poslovna etika velikokrat zahteva v svojem presojanju načela, ki jih splošna etika ne zagotavlja. Ker pa obstaja povezava med splošno in poslovno etiko, teh vprašanj ni mogoče reševati z izločitvijo splošne etike.
- Tretji del aktivnosti presega samo področje poslovne etike. Včasih določeni problemi prisilijo podjetja, da v želji po pravem zaključku in rešitvi problema posežejo po znanju drugih ved. Podjetja se poslužujejo predvsem znanja filozofije in ekonomike.

Obstaja veliko število raziskav, ki se posvečajo posameznim področjem vodenja in tehnikam, ki so pri tem uporabljene. V kakšno obliko se le-to sprevrže in ali njegova uspešnost pri vodenju pogojuje uspeh drugih področij v organizaciji, pa je v največji meri odvisno od človeka ter njegove naravnosti.

Poslovna etika lahko pomaga reševati moralne probleme v poslovanju bolj sistematično. Omogoča boljši vpogled v same vzroke problemov, ki jih drugače sploh ne bi zaznali, in posledično vpeljuje izboljšave. Vendar se moramo zavedati, da sama poslovna etika ne bo nikogar naredila etičnega. Predpostavlja pa, da tisti, ki se vanjo pogloblja, lahko postane, oziroma je že moralen in zna presoditi, kaj je prav in kaj je narobe. Prav tako poslovna etika ne bo mogla prisiliti poslovneža v neko aktivnost, ki je označena kot dobra, če on sam ne čuti želje ali potrebe po njej.

### 2.1.1 Morala v okviru poslovne etike

Morala je beseda latinskega izvora in izhaja iz besede *mos*, ki pomeni navado, običaj, nprav. Morala se je skozi čas spreminjala v svojem smiselnem in vsebinskem pogledu. Nastajala je postopno iz prvotne nediferencirane zavesti človeka. Moralo lahko opredelimo kot skupek družbenih predpisov in norm. Bolj, ko je morala ponotranjena, bolj je učinkovita. Takšna morala je povsem samostojna. In slaba vest človeka veliko bolj nadzoruje in obvladuje kot sankcije zunanjih dejavnikov. Vsebine moralnih predpisov zapovedujejo, kar je dobro in prepovedujejo, kar je slabo. Toda dobro in zlo se spreminjata od družbe do družbe in iz obdobja v obdobje. Glede na različne razrede in sloje obstajajo tudi različne morale. Medsebojno si nasprotujejo, na koncu pa se vedno uveljavijo tiste norme, ki so nujno potrebne za obstoj neke družbe. Lahko govorimo tudi o nekem družbenem pritisku na posameznika, da bi tiste vsebine, ki ustrezajo družbi, prevzel v svojo osebno moralo. Vsebine ne sprejema na temelju logičnega mišljenja, ampak tako, da v življenju, v praksi uvidi, kaj je za obstoj njega samega in skupine boljše ali nujno. Moralni napredek človeštva se torej kaže v tem, da človek išče podlago za svoje etične presoje v samem sebi. S tem pa razširja predmet svojega moralnega presojanja od ožje skupine do vsega človeštva (Sruk 1999, 284).

Zanimivo razlago podaja Beauchamp (1993, 2), ki pravi, da ima izraz morala širok pomen. Morala, ki je preko pravil v profesionalnih odnosih obnašanja sprejeta v podjetjih, pomeni družbeno institucijo, sestavljeno iz niza široko sprejetih standardov pripadnikov neke kulture. Ob taki razlagi se morala ukvarja z definiranjem pravih in napačnih vzorcev vedenja. Ti vzorci se, skupaj z drugimi vrstami navad, pravil in načel, prenašajo znotraj kultur in institucij iz generacije v generacijo. Morala ima torej objektivni status in je vodilo

za individualno akcijo. To pomeni, da si posamezniki ne postavljajo sami pravil in morala ne more biti v celoti osebna. Filozofija etike, v nasprotju z moralo, pomeni razmišljanje o naravi in upravičenosti pravega vedenja ter dejanj. Nanaša se na poskuse vpeljati jasnost, vsebino in natančnost argumentov na področje morale. Morala obsega tisto, kar nekdo mora narediti za delovanje v skladu z družbenimi normami vedenja, etika pa je sestavljena iz filozofskih razlogov za ali proti morali, ki jo neka družba oziroma institucija zagovarja.

## 2.2 ORGANIZACIJSKA ETIKA

Pruzan in Thyssen (1990, 135) definirata organizacijsko etiko kot koncept in učenje o vrednotah ter prepričanjih, ki vodijo ljudi, združene v skupino za doseg nekega cilja, v odnosih znotraj te skupine in z različnimi okolji, ki jih obkrožajo in so z njimi v interakciji. Pri tem pa je pomembno vedeti, kaj je organizacija. Avtorja do organizacijske etike prideta prek definicije organizacije in znotraj kulture podjetja organizacijsko etiko kot kompetenco podjetja upravičita in osmislita. S tem je njuna obravnava tehtnejša od razmišljanj o organizaciji kot subjektu in objektu etične presoje. Avtorja organizacijo obravnavata kot "avtopoetični socialni sistem", v katerem elementi dobijo svoje razločevalne lastnosti v sistemu samem, ki ni sestavljen iz elementov (Berlogar 2000).

Podjetje potrebuje jezik za koordinacijo njegovih pripadnikov in eksternimi okolji. To ni le jezik kot tak, ki je v uporabi, temveč gre za lokalne kode, ki oblikujejo „jezik jeziku“ in ki imajo dve funkciji:

- Navznoter oblikujejo zalogo tem in interpretacij, skupnih vsem zaposlenim.
- Navzven pa vrednote in cilje, ki so v pogajanjih dogovorjeni s podjetjem in prispevajo k njegovi identiteti.

Ti kodi sestavljajo organizacijsko kulturo, ki jo lahko definiramo kot skupne teme in interpretacije v podjetju. Avtorja Pruzan in Thyssen (1990, 135) sta prepričana, da je etika središčni del te kulture. Bistvo tu pa je, da je kultura kvaliteta sistema, ne pa elementov ali pripadnikov. Podjetje kot avtopoetični sistem sestavljajo stalni večstopenjski komunikacijski procesi, ki jih lahko identificiramo kot selekcijske procese, ki jih sestavljajo binarne sheme kot so pravilno – napačno, dobro – slabo ...itd. in ki dovoljujejo izražanje preferenc ter zato temeljijo na vrednotah.

Z obravnavo organizacijske teorije z organizacijsko kulturo in razlago organizacije kot komunikacijskega procesa smo tako upravičili koncept organizacijske etike (Berlogar 2000).

Delodajalci namreč čedalje bolj spoznavajo, da imajo zaposleni izven službe življenje in tako iščejo vmesno pot, ki omogoča učenje in razvoj okolja, v katerem lahko oboji napredujejo.

Za večino pomeni delovno mesto psihofizično, emocionalno, družbeno, kreativno in osebno zadovoljitev potreb. Drugim pomeni več in ni le izpolnjevanje dolžnosti, temveč skozi delo združuje zaposlene in sicer tudi po duhovni plati. Splošno spoznanje je, da ljudje potrebujejo nadaljnje učenje in razvoj skozi življenje in zato so odgovorni za upravljanje njihovih lastnih karier.

Nov pristop, s katerim skuša organizacija ustvariti tako imenovano novo psihološko pogodbo z zaposlenimi, temelji na vzajemni lojalnosti in bogatenju. V nekaterih organizacijah vodstvo pomaga organizaciji, da bi postala boljša z boljšo prilagodljivostjo organizacije na spremembe, pogumnimi inovacijami in delitvijo znanja. Spremembe uvajajo z vključevanjem zaposlenih in jim pomagajo pridobiti kontrolo nad njihovo usodo. Osnova zaupanja je eksplicitno in implicitno izpolnjevanje obljub. S podobnimi organizacijskimi in individualnimi potrebami skušajo obnoviti zaupanje in pripadnost. Drugi aspekti nove psihološke pogodbe, ki tudi lahko vodijo v novo raven zaupanja med zaposlenimi in delodajalci vključujejo dejstvo, da želijo zaposleni delati za napredno organizacijo, katere glavni namen in produkti niso škodljivi in so najbolj bistveni za njen ugled. Njihovo delovno izkustvo pa mora imeti obenem nek smisel in pomen.

V naslednjem poglavju si bomo pogledali, kako lahko organizacija deluje učinkovito na osnovi spoštovanja in kako lahko k temu prispevajo zaposleni z delovnimi izkušnjami, kot so na primer talentirani posamezniki pripravljeni prostovoljno dati od sebe najboljše kar lahko. Raziskali bomo, kako zaposleni iščejo pomen v delu in odgovornost organizacije do potreb zaposlenih ter pretehtali, ali je primerno poskušati zadovoljiti potrebe zaposlenih, in če je, na kakšen način naj se to izvaja.

## 2.3 VREDNOTE USPEŠNE ORGANIZACIJE

V zgodnjih 80-ih letih sta avtorja Peters in Waterman (1982) v študiji imenovani "Čudovita podjetja" iznašla, da je kultura ključ spremljivosti v doseganju visokega uspeha. Odkrila sta konstantno uspešna podjetja, ki močno vzdržujejo poslovno strategijo, notranje elemente, kot so: sistem, struktura, stil vodenja in spretnost, znanje ter stil zaposlenih. Večino teh uspešnih podjetij odlikuje močna naravnost in organizacijska kultura.

Visoko uspešna organizacija je fokusirana na prave stvari. Razvija močno kulturo in prakso, ki privlači dobre ljudi, da delajo v njej in to ji omogoča uspešnost na trgu. Avtorja Collins in Porras (1994) sta v svojih raziskavah ugotovila, da vizionarska podjetja niso bila osredotočena le na dobiček (IBM, Jensen and Jensen) temveč so prepoznala svojo odgovornost do sodelujočih, razvoja, korporativno družbene odgovornosti in drugih etičnih pomembnih vidikov v organizaciji. Spremenila so svojo strategijo in v nekaterih primerih njihove vrednote, vendar so trdno obdržala svoj namen.

Vizionarska podjetja so previdna pri izbiri ljudi, ki bi lahko uspešno delali znotraj takega okolja. Za začetek je pomembno, kdo izbira kadre in določa nadaljno strategijo. Taka podjetja imajo močno vodstvo, dobre produkte, uspešno notranjo trgovino in visok dobiček, ki je rezultat močne organizacijske kulture, veliko bolj kot napenjanje moči za konkurenčno prehitovanje.

V drugih raziskavah so bili ugotovljeni tudi številni drugi faktorji, ki razlikujejo uspešno organizacijo od drugih;

### ➤ Obsedenost s kvaliteto

Uspešna podjetja so obsedena s kvaliteto tistega, kar počnejo. Zaposleni raje dosegajo visoko kvaliteto kot prioriteto v vsakdanjem delu in zato imajo produkti in storitve podjetja dober ugled. Zaposleni ne čutijo, da so ob doseganju kvalitete pod pritiskom na račun prihranka stroškov.

### ➤ Inovacija

Najboljša podjetja so inovativna. Zaposleni verjamejo, da je njihovo podjetje uspešnejše od konkurenčnih zaradi rapidnega razvoja novih produktov in storitev. Se hitro odziva spremembam na trgu in tehnološki inovaciji.

Kupci želijo vedno najvišjo kvaliteto izdelkov in jih želijo kupiti po ceni, ki si jo lahko privoščijo. Fokusiranje na kupčeve potrebe in želje je lahko frustrirajoče in stane, predvsem v teh spremenljivih časih in modnih trendih. Zoperstaviti se konkurenci na vseh nivojih pomeni biti na trgu prvi z novimi produkti, ki pritegnejo kupce, ravno tako pa pomeni tudi nov način organizacijske kulture, ki jo uvaja organizacija prva med podjetji in jo naredi uspešno.

Uspešne organizacije imajo zdravo kulturo in prijetno delovno okolje. Zaposleni ne iščejo kompromisa z njihovimi osebnimi standardi in vrednotami pri doseganju organizacijskih ciljev temveč so nasprotno, najboljša podjetja dober primer za zaposlene in jim dajejo navdih. Zaposleni raje verjamejo njihovi organizaciji z notranjo in zunanjo integriteto. Uspešne organizacije se fokusirajo na rast njihovih ljudi. To pa imenujemo investirana, prava perspektivna strategija z odločitvami, ki zadevajo obnavljanje, razvoj in dolgoročno ohranjanje zaposlenih. Cilj uspešne organizacije je namreč vedno dolgoročen uspeh.

Če psihološka pogodba oslabi, se poveča strošek organizacije, kar pomeni, da se težje obnavlja in zadržuje ključne ljudi v podjetju. To potiska organizacijo v razvoj novih in drugačnih odnosov z vsakim zaposlenim. Ustvariti dobro delovno okolje pomeni, da je vodstvo odgovorno za potrebe zaposlenih (varno delo, razvoj in rast kariere zaposlenih).

Postati organizacija z vrednotami pomeni graditi organizacijo, ki ji želijo zaposleni pripadati. Za managerje in vodstvo to pomeni iti preko retoričnih vrednot in korporativne politike družbene odgovornosti, kar pomeni, tako kot govorijo, tudi delajo. Veliko zaposlenih želi imeti bolj odprt, demokratičen in etični stil vodenja, ki ima zaposlene za zrele osebnosti. Pod takim vodenjem se zaposleni hitreje razvijajo, delijo smisel, ki ga lahko tudi opišejo. V takem kontekstu so zaposleni bolj zavezani podjetju in želijo dati naboljše od sebe. Če se o vrednotah le govori s strani vodstva, ki pa jih dejansko ne izvaja, začne tudi padati pripadnost zaposlenih organizaciji. Za oblikovanje visoke organizacijske kulture je potreben čas, ki vključuje spremembe v delovanju organizacije, planiranju in odločanju in ki skozi vsakdanje aktivnosti vključuje tudi zaposlene v ta proces.

### 2.3.1 Spoštovanje in zaupanje

Večina ljudi goji osebne vrednote, pa čeprav nikoli zavestno ne razmišljamo o njih. Teh vrednot se zavedamo le, ko se počutimo nelagodno ali huje, ko pridemo v položaj, ki je nasproten od našega vrednostnega sistema. Tako tudi organizacije gojijo vrednote ali prepričanje, pa če so ali niso družbeno sprejemljive in jasno napisane v njihovih kodeksih. Tipični kodeks vključuje besede; timsko delo, integriteta, stranke, skupnost, strast in inovacija. Zaposleni od teh vrednot sprejmejo, ne tisto kar je napisano, temveč kar je podano v prakso. Na primer, če je cilj organizacije spoštovanje kupca, v praksi pa opušča servis za revnejše stranke, bodo zaposleni bolj verjeli izkustvu kot besedam. Torej, če je vrzel med „hojo“ in „govorjenjem“ velika, zaposleni ne bodo zaupali organizaciji, ki stoji za svojimi interesi, oziroma se ne bodo pripravljene čustveno nanjo vezati. Idealno je, če so zaposleni uglašeni z vrednotami organizacije. Če se posameznikove vrednote zelo razlikujejo od organizacijskih, ne bodo dolgo ostali v njej. V primeru, da organizacija spremeni vrednotni sistem, ki ne sovпада s posameznikovim, se lahko zaposleni počutijo izdani in postanejo celo cinični do uvedene spremembe.

Ob vprašanju, kaj narediti, da bi zmanjšali vrzel med zavzemanjem in uveljavljanjem vrednot v praksi, se odgovor glasi, da bi moralo vodstvo oblikovati organizacijske vrednote in jih opisati po primeru:

- poimenovanje vrednot
- primerna zastavljenost
- vedenje in spoznanje
- govoriti o tem
- širiti, deliti
- utemeljiti
- komunicirati
- preveriti
- debatirati
- pregledati
- prečistiti bistvo
- sprejeti
- izvajati

Za tako oblikovanje vrednot morajo imeti vodje pogum "hoditi in govoriti", kar pomeni delovati tako kot govorijo.

Profesorja Harvardske poslovne šole John Kotter in James Heskett (1992) sta našla korelacijo med podjetji, ki spoštujejo zaposlene, in poslovno uspešnostjo. Uspešne organizacije vedo, da so njihovi zaposleni njihov najbolj pomemben vložek in investicija, zato jih tudi spoštujejo. Ravno tako tudi zaposleni radi vidijo, da so njihovi prispevki prepoznani, da imajo dobro priložnost za samopromocijo in da so pripravljeni rasti ter se razvijati z njihovim delom. Zaposleni, ki tako čutijo, so veliko bolj zbrani v težkih časih in držijo skupaj v dobrih časih. To sta razloga zaradi katerega delodajalci investirajo v ljudi in so bolj uspešni od tistih, ki ne. Kajti le ko imamo prave ljudi, je čas, da se usmerimo na strategijo.

Raziskave o zaupanju znotraj organizacij kažejo, da je zaupanje pomembno v številnih primerih, na primer: lahko dokazuje kvaliteto dela zaposlenih, boljše reševanje problemov in komuniciranje in lahko stopnjuje pripadnost zaposlenih, pomeni podrejenost delovnim odnosom, izvajanje skupinskega dela in sposobnost podjetja združevati kompleksnost in spremembe. Glavno vlogo ima zaupanje tudi pri oblikovanju in izvajanju zaveznitva med podjetji, marketinškem sodelovanju, na primer, z dobavitelji, kot so: nakupni pogoji, komunikacija, koordinacija nalog, dogovori ...itd. Pomembno je tudi zaupanje kupcev, ki določa stopnjo lojalnosti kupca, vzajemno odkritost in kooperativne namene. Zaupanje zaposlenih pa se izraža z njihovo pripadnostjo in delovnostjo ter kvalitetnejši komunikaciji in kooperaciji med člani organizacije.

Posameznikovo zaupanje v druge je odvisno tudi od njegove predstave o vrednotenju zaupanja. Večina vrednoti zaupanje kot kompetenco, diskretnost, integriteto, odprtost, sprejemljivost. Ti faktorji razlagajo zaupanje v smislu strani, ki spoštuje drugo stran. Na primer, manager dobi zaupanje, ko zazna, da sta obe strani kompetentni in da delata za dobro obeh. Opravljene raziskave ugotavljajo, da so na primer managerji v USA bolj zaupljivi, kot evropski oziroma japonski. Vodje, ki razumejo in apelirajo na kulturne razlike glede naklonjenosti zaupanju in percepciji njihovega oblikovanja ter rasti in zaupljivega vedenja, lahko zgradijo most zaupanja in visok nivo odnosov med managementom, osebjem, strankami in podrejenimi.

Vodja mora razumeti situacijo, najti učinkovito vodstveno potezo, akcijo in delovati rimborno situaciji. S spoštovanjem do razvijanja zaupanja mora razpoznati različne kulturne okvire, lastne in predstave drugih glede zaupanja, določiti ustrezno delovanje in omejiti lastno vedenje. Končno mora vodja tudi prepoznati kulturne razlike in biti fleksibilen za primerno ravnanje.

Celotna skupina prevzame organizacijske vrednote, če vodja prepriča skupino, kako delovati v smeri, za katero on verjame in če rešitev deluje, potem skupina deli ta uspeh. Predlagana vrednota začne postopen proces kognitivne transformacije. Najprej se transformira v širjeno vrednoto in nato v prevzeto, če delovanje temelji na nadaljnji uspešnosti. Samo vrednote, ki zanesljivo nadaljujejo delo skupine, se bodo transformirale v prevzete. To pa pomeni, zavzemati se za vrednote.

Profesionalnost vodstva se izraža v:

- Oblikovanju odličnih rezultatov.
- Demonstriranje trdnih rešitev v doseganju dolgoročnih rezultatov ne glede, kako težko je.
- Določanju standardov razvoja podjetja.
- Gledati v ogledalo in ne skozi okno, kar pomeni ne iskati razloge v zunanjih faktorjih temveč v sebi. (Osland in drugi 2007).

### 3 VODENJE Z VREDNOTAMI

#### 3.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

##### 3.1.1 Razvoj organizacijske kulture

Kaj naredi in oblikuje podjetje, ki je na trgu vredno zaupanja? V čem se razlikuje v primerjavi z drugimi podjetji? Ključni dejavnik po mojem mnenju je organizacijska kultura. Kultura je konkurenčni izziv. Moje mnenje je, da če podjetje vključuje prave organizacijske elemente, bo sledil avtomatično poslovni uspeh. Če vodstvo oblikuje organizacijsko kulturo, s katero vodi podjetje, bodo zaposleni pripravljani dati vse od sebe in bodo prispevali k doseženemu uspehu podjetja. Organizacijska kultura ima velik vpliv na vedenje ljudi in ima lahko pozitivno ali negativno vlogo pri pritegovanju in zadrževanju zaposlenih v podjetju. Če vodje razumejo vlogo organizacijske kulture in jo uspešno upravljajo, jim lahko služi kot lepilo, ki organizacijo drži skupaj in ji pomaga biti uspešna.

Bistvo organizacijske kulture različni avtorji opredeljujejo z različnih vidikov. Berlogar (1999, 135) razvršča ključne prvine različnih definicij organizacijske kulture na:

- Sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, ki so značilni za določeno skupino ali organizacijo.
- Enotna interpretativna shema, ki jo člani organizacije uporabljajo za dojetje in razlaganje dogajanj v organizaciji in okolju.
- Celota posebnih lastnosti organizacije, ki jo ločuje od drugih organizacij.

Organizacijska kultura je način skupnega mišljenja in delovanja med člani organizacije, ki se ga morajo naučiti tudi novi člani, če želijo preživeti in sodelovati (Možina 1994, 630).

Organizacijsko kulturo v največji meri oblikuje vodstvo s svojimi usmeritvami in strategijo. Z vrsto mehanizmov, kot so nagrajevanje in sankcioniranje, pa oblikuje procese spreminjanja in ohranjanja (Ivanuša - Bezjak 1999, 63). Organizacijska kultura socializira vedenje zaposlenih na način, kot je za organizacijo in dosego njenih ciljev najboljše (O'Donovan 1994, 1).

Ločimo štiri tipe organizacijskih kultur (Berlogar 1999, 135 -136):

- Kultura moči je avtokratska organizacijska struktura s centralizirano oblastjo, ki temelji na posamezniku. Skupinskega dela in odločanja ni.

- Kultura vlog je birokratski tip organizacije. Moč temelji na položaju posameznika in racionalnosti, ne pa na znanju in osebnostnih lastnostih.
- Kultura nalog. Značilno je poudarjanje opravljenih delovnih nalog, timsko delo in prilagajanje spremembam v okolju. Vir moči je v strokovnem znanju.
- Kultura osebnosti. Posameznik je postavljen v ospredje. Moč v organizaciji je enakomerno porazdeljena.

Berlogar meni, da sta za večino slovenskih podjetij značilna prva dva tipa organizacijske kulture.

### 3.1.2 Vrednote, poslanstvo in vizija organizacije

Koncept povezanosti vrednot, poslanstva in vizije z vodenjem organizacije, predstavlja prispevek k pojasnjevanju naše izhodiščne predpostavke. Gre namreč za tri dejavnike, ki so za našo obravnavo pomembni;

#### ➤ Vrednote

Človek je edino živo bitje, ki se zaveda samega sebe, se ocenjuje in vrednoti, obenem pa vrednoti svet okoli sebe. Svet okoli človeka je vreden, če je dober ali slab, koristen ali škodljiv, lep ali grd, resničen ali lažen. Ta isti svet, ki se v milijonih let ni dosti spremenil, ljudje vrednotimo skozi očala časa, drugače v antiki in srednjem veku v Evropi, drugače v današnjem času, na daljnem vzhodu, drugače na zahodu. (Sruk 1999).

Že Aristotel je trdil, da je človek najbolj zadovoljen in srečen takrat, ko so njegova dejanja skladna z njegovimi vrednotami. Kdor živi skladno s tistim, kar ima za dobro, pravo in resnično, samodejno občuti zadovoljstvo in pozitiven odnos do sebe in do sveta. Naši človeški cilji morajo torej biti skladni z našimi vrednotami in naše vrednote morajo biti skladne z našimi cilji. Zato je razjasnjevanje vrednot pogosto prvi korak na poti k visokim dosežkom in izjemnim stvaritvam – če začnemo razmišljati o tem, kar nam je resnično pomembno v življenju, se nam ponudi priložnost osredotočiti življenje okrog naših najglobljih in najpomembnejših vrednot. In preden se podamo na pot razmišljanja o lastnih vrednotah ter vrednotah organizacije, je smiselno razjasniti pomembno vprašanje – kaj nam sploh pomeni beseda vrednota. Vrednote so torej naša prepričanja o tem, kaj je pozitivno, zaželeno in cenjeno in vodijo ter usmerjajo naše delovanje. Kot take zavzemajo osrednje

mesto v strukturi posameznikove osebnosti, prav tako pa so v samem jedru kulture vsake organizacije (Musek - Lešnik 2003, 119).

Vrednota je prepričanje, da je nekaj dobro in zaželeno. Je merilo, ki usmerja ravnanje in omogoča odločanje med različnimi možnostmi ureditve posameznikovega ali družbenega življenja; z večjo skladnostjo vrednot in njihovo celovitejšo uresničitvijo v vsakdanjem življenju se verjetnost konfliktov zmanjšuje. Vrednote sprejema posameznik prek norm v socializaciji in so neločljiva sestavina organizacije življenja posameznika in družbenih skupin (Sruk 1999).

Tracy (2003) pravi, da so vrednote središče osebnosti, ki neposredno vplivajo na naša prepričanja. Prepričanja določajo pričakovanja. Pričakovanja vplivajo na naša stališča oziroma naravnost. Naša naravnost pa je tista, ki določa, kako se bomo obnašali v določenih situacijah, kakšna bodo naša dejanja. Vrednote torej določajo naša prepričanja o nas samih in svetu okrog nas. Kar so za nekoga na primer najpomembnejše vrednote, bo prepričan, da si ljudje okrog njega zaslužijo te vrednote. Skladna s temi prepričanja bodo tudi njegova pričakovanja in stališča in tudi do soljudi se bo tako obnašal. Cenimo lahko zelo različne stvari. Pravzaprav pri vrednotah najdemo eno od največjih bogastev medčloveških razlik – tako kot se razlikujemo po barvi oči, las, višini, teži ...itd., se enako razlikujemo tudi po vrednotah. Oziroma, če prestopimo v svet organizacij – tako kot se razlikujejo po strukturi, številu zaposlenih, vrsti dela, procesih, izdelkih in storitvah, se razlikujejo po tem, kaj ocenjujejo kot dobro, pozitivno, zaželeno – torej vrednotah. Vrednote ne morajo biti boljše ali slabše. Nekateri ljudje cenijo ene, drugi druge vrednote – te razlike v veliki meri niso posledica razumskih odločitev, ampak dolgotrajnega procesa, v katerem so ponotranjili vrednote svoje okolice in najbližjih ljudi, ali pa tiste, ki so jih kako drugače pritegnile. Ker so vrednote ponotranjene in globoko zasidrane v nas, vsako njihovo primerjanje vodi le v nerazumevanje in konflikte. Vrednote, ki jih ljudje univerzalno visoko cenijo, običajno odražajo duh časa zgodovinskega obdobja, kulturnega okolja in trenutne družbene klime.

Pri razpravljanju o vrednotah je pomembno razumeti, da govorimo o prepoznavanju in razjasnjevanju že obstoječih vrednot, ne pa o tem, da bi nekdo organizaciji ali njenim ljudem na novo določal neke temeljne vrednote. Vrednote so tako globoko zakoreninjene in

prepletene s čustvi, da jih je pogosto težko spreminjati, kaj šele postavljati nove čez noč (Musek - Lešnik 2003, 127-131).

Vrednote, kot pomemben dejavnik razmišljanja in ravnanja, vodijo k doseganju zastavljenih osebnih in organizacijskih ciljev. Razumeti moramo, da so ljudje tisti, ki usmerjajo, nadzorujejo ter upravljajo organizacije in so takorekoč podporni stebri, ker organizacije in v njej zaposlene nenehno opozarjajo, ali ravnamo prav in v skladu z željami (Musek - Lešnik 2003, 33).

Vrednote predstavljajo osnovne prioritete kulture neke organizacije. So prepričanja o tem, kaj organizacija in njeni posamezniki cenijo, vrednotijo kot pozitivno, zaželeno in vredno truda. So zavestni izraz tega, za kar se organizacija zavzema. Nanašajo se na to, kaj naj bi bilo organizaciji pomembno (ocenjevalni vidik) in kako naj bi ravnali organizacija in njeni posamezniki (vedenjski vidik). So vsebinski temelj, ki določa, na kakšne načine bodo organizacija in njeni zaposleni izpolnjevali svoje poslanstvo in sledili svoji viziji. Vključujejo torej elemente, kot so: kredo, etos, načela, principe, smernice in pravila (Musek - Lešnik 2003, 53).

Organizacije prevzemajo osnovne družbene vrednote, vendar je vsaka, enkratna združitev nastanka, zgodovine, sociokulturnega konteksta, tehnologije, zaposlenih in vodstva (Mesner - Andolšek 1995, 9).

Zaradi kompleksnosti implicitnega vrednotnega prostora znotraj organizacije, ki jo sestavlja deset, sto ali celo nekaj tisoč ljudi, je pri organizacijah težko govoriti o izoliranih, posameznih vrednotah. Implicitnega zato, ker navzven ni jasno razviden, odkrijemo ga lahko šele z globljo analizo vrednot. O prostoru pa govorimo, ker zajema ne le vse vrednote, temveč tudi njihove medsebojne odnose. Delovne vrednote opredeljujejo, v kolikšni meri je za nekoga pomembno, da pri svojem delu dosega različne cilje (na primer: varno delo, visoko plačo, razumevanje s sodelavci ali nadrejenimi, možnost ustvarjalnega dela ipd.). Strokovnjake, ki preučujejo delovne vrednote, pogosto zanimajo povezave med delovnimi vrednotami in drugimi pomembnimi razsežnostmi dela, kot so: organizacijska kultura in klima, zadovoljstvo pri delu, predanost delu ali zvestoba organizaciji. Te raziskave med drugim potrjujejo povezave med delovnimi vrednotami in predanostjo delu. Namreč, če lahko zaposleni ob delu uresničujejo svoje pomembne vrednote, so organizaciji, ki jim to

delo omogoča, mnogo bolj predani, kot če te možnosti nimajo. Tudi zadovoljstvo je očitno povezano z vrednotami, ki jih ljudje visoko cenijo: če jih lahko uresničujemo, so bolj zadovoljni z delom, pa tudi življenjem nasploh. Jasno opredeljene vrednote organizacije so potemtakem lahko eden od ključev do rekrutiranja in ohranjanja zadovoljnih in predanih zaposlenih. To spoznanje je zelo pomembno, če na zadevo zremo z druge plati: če se organizacije in njihova vodstva naučijo prepoznavati vrednote zaposlenih ter organizirati delo okrog najpomembnejših skupnih vrednot, lahko s tem zagotovijo visoko stopnjo predanosti in zadovoljstva pri delu (Musek - Lešnik 2003, 127).

V organizacijskem okolju, skupne vrednote in prepričanja, opredeljujejo določeno organizacijo. Gre za programiranje kolektivne zavesti, ki pripadnike ene organizacije ločuje od pripadnikov druge (Puchan in drugi 1997, 79).

Organizacijske vrednote imajo učinek krepitev občutka osebne učinkovitosti, visoke ravni lojalnosti v podjetju, soglasnosti o ciljnih organizacije, delovnosti in skrbnosti ter zmanjševanja ravni stresa in napetosti pri delu (Konzes in Posner v Kavčič 1991, 129).

#### ➤ Poslanstvo

Poslanstvo je, tako kot vrednote, del organizacije, in razjasnjuje njen cilj ter namen. Je temelj, h kateremu se lahko vedno znova vračamo, ko se sprašujemo, kaj je naš resnični namen, ali res počnemo tisto, kar naj bi počeli.

Opisuje namen oziroma smisel obstoja organizacije. Je srce organizacije, njenih ravnanj in ravnanj zaposlenih. Opredeljuje tudi odgovornosti organizacije do zaposlenih, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe. Jasen občutek poslanstva je tista občutljiva sila, ki motivira zaposlene h kakovostnemu delu, vodstva h kakovostnemu in učinkovitemu vodenju, uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v organizacijo. Bistvo poslanstva je njegov smisel in pomen. Na poslanstvo mora vplivati močna, široka, privlačna in uresničljiva vizija (Musek - Lešnik 2003, 51-53).

#### ➤ Vizija

Vizija je tisti kažipot, ki nas usmerja in nam hkrati sporoča, ali smo na pravi poti, ali pa smo morda nehote skrenili z nje. Prisotnost jasnih vrednot, poslanstva in vizije je za organizacijo enako pomembna kot so za hišo pomembni temelji, za drevo korenine ...itd. Brez temeljev

bi se hiša sesedla. Predstavlja predvidevanje, kam naj bi se organizacija usmerila v prihodnosti, kakšna naj bi bila in kaj naj bi počela. Je vabljava podoba zelene prihodnosti, ki jo lahko organizacija doseže, če se zanjo dovolj potrudi. Izhaja od znotraj (iz vodstva, zaposlenih, kolektiva organizacije). Na temelju take vizije, skozi katero se poistovetijo zaposleni in organizacija, se da zastaviti strateške načrte in predvideti pot, kako jo doseči. Ustvarjanje učinkovite podobe zelene prihodnosti zahteva sposobnost razširiti obzorja organizacije in njenih ljudi in upoštevanje različnih možnosti, ki se ponujajo. Strategija določa načine in metode uresničevanja vizije organizacije ob spoštovanju opredeljenih temeljnih skupnih vrednot in poslanstva. Njeno temeljno orodje so jasno opredeljeni cilji, združeni v strateške načrte (Musek - Lešnik 2003, 33-55).

Elementi kulture organizacije, ki lahko vplivajo na to, kako organizacija in zaposleni doživljajo svoje vrednote, poslanstvo in vizijo, pa tudi na zadovoljstvo z delom, so miti, kot implicitne opredelitve uspešnosti in prepričanja (Musek - Lešnik 2003, 8-57).

Ni kulture brez mitov. Številni miti živijo v ljudeh od antike naprej kot pogubni padci in spodbudni vzponi, kajti različne dobe so jim različno prizanašale. Mit nas še danes uči, kako naj prisluhnemo glasu svojega srca in uzremo svet v luči, ki presega naše sebične interese. Posebna lastnost človeškega uma je sposobnost ustvarjanja zamisli, ki jih ni mogoče razumsko pojasniti. Domišljija je sposobnost, iz katere izvirata religija in mitologija. In znanstveniki so prav z domišljijo na svet prinesli novo znanje in izumili tehnologijo, s katero smo zdaj neizmerno učinkovitejši. Domišljija znanstvenikov nam je omogočila podvige, ki so bili nekdam mogoči samo v svetu mitov. Tako mitologija in znanost širita človeško obzorje in nam pomagata živeti na tem svetu polneje (Armstrong 2005).

Vsaka skupina ljudi se osredotoča okrog enotnega mita, ki usmerja razmišljanje in vedenje njenih članov. Ta združevalni mit opisuje, kako je skupina nastala, zakaj obstaja in kaj najbolj ceni. Ves čas je prisoten, kot nekakšno nevidno sidro – vir duhovne moči, izvir tradicij in gonilna sila načinov delovanja; konstruktivnih ali nekonstruktivnih. Kako organizacija razume svoje poslanstvo, v veliki meri vpliva na njene implicitne opredelitve uspešnosti. Slednje pa v veliki meri vplivajo na to, kdaj in pod kakšnimi pogoji bodo organizacija in njeni posamezniki ocenjevali svoje delo za uspešno ter v kolikšni meri bo pri njih prisoten občutek izpolnjevanja poslanstva. Prepričanja pa se nanašajo na to, kako

razumemo in se odzivamo na svet okrog nas. So zavestna pojmovanja o stvarnosti, ki nas obdaja. Strokovnjaki se strinjajo, da so vrednote, poslanstvo in vizija temeljni elementi kulture organizacije, vendar številni med njimi sami opozarjajo na veliko zmede in nejasnosti okrog teh treh in še nekaterih drugih pojmov. Če ima organizacija te pojme jasno opredeljene in razume razliko med njimi, lahko vsi skupaj predstavljajo dinamično jedro njenega delovanja. Vrednote so temelj vsakega delovanja in opisujejo, kaj je pomembno za organizacijo. Poslanstvo prek opredelitve, kaj organizacija sploh je in kaj počne, vzpostavlja okvirje njenega delovanja. Vizija pa opiše, kam želi organizacija iti v prihodnosti. Slednja pomembno prispevata k določanju usmeritev in strategij. Vsak od teh treh elementov prispeva k jasnejši podobi o tem, kako naj organizacija ravna, kaj naj počne in kako naj se odzove na različne dogodke in pojave v sebi in zunaj sebe.

Vključevanje vrednot, poslanstva in vizije ter načrtovanje in zastavljanje ciljev, ki izhajajo iz teh temeljnih opredelitev, prispevajo k uspešnemu delovanju organizacije. Vabljuje vizije prihodnosti in jasne vrednote so silno močne. Organizacije si lahko zastavijo jasnejše ključne cilje, hkrati pa vedo, zakaj so ti cilji pomembni. Te organizacije so trdnejše in odpornejše, od zaposlenih zahtevajo več odgovornosti in lahko zato v hitro spreminjajočem se okolju tudi hitreje ukrepajo. Razlogi za njihove dosežene cilje so:

- Skupni cilji združujejo ljudi – ljudje se lažje poistovetijo z vizijo prihodnosti, ki izhaja iz tistega, kar sami zaznavajo kot pomembno. Hkrati privlačna podoba uresničljive zelene prihodnosti deluje kot močan motiv.
- Opredeljene vrednote in poslanstvo koordinirajo delo različnih ljudi in skupin. Širok pristop k razpravljanju o pomembnih stvareh v organizaciji daje možnost vsem zaposlenim, da aktivno sodelujejo pri sprejemanju odločitev.

Opredeljeni temelji organizacije vzpostavijo tudi standarde vedenja in etičnega ravnanja, zato so vedenja in dejanja, ki odstopajo od teh, lažje opazna.

Razmišljanje o vrednotah, poslanstvu in viziji v organizaciji spodbuja povezovanje ljudi, sodelovanje pri pomembnih vsebinskih razmišljanjih, razjasnjevanje identitete organizacije, osredotočenje na stvari, ki se organizaciji in njenim ljudem zdijo najpomembnejše, k prepoznavanju vrednot, ki vodijo dejanja, k ustvarjanju skupnih norm in prepričanj, komuniciranju ob pomoči simbolov, mitov, metafor in zgodb ter povezavo vrednot organizacije z vrednotami širše skupnosti. Vrednote, poslanstvo in vizija so pomembni

elementi za učinkovito in uspešno delovanje organizacij in temeljna vprašanja identitete, razumevanja organizacij ter ljudi v njej. Šele, ko je razumljen njihov pomen in potencialna moč, lahko organizacija skozi vodenje opredeli konkretne vrednote, osmišljeno poslanstvo in privlačno vizijo, ki bo mogočno vplivalo na uspešnost organizacije in njenih ljudi. Vodstvo namreč, s svojimi usmeritvami in strategijo, v največji meri oblikuje določen tip organizacijske kulture in socializira vedenje zaposlenih. Opredeljene vrednote, poslanstvo in vizija vzpostavijo standarde vedenja in etičnega ravnanja v organizaciji. Vrednote so torej etični temelj vsakega delovanja, poslanstvo in vizija pa pomembno prispevata k določanju usmeritev organizacije. Medtem, ko strategija določa načine uresničevanja vrednot. In ključno je, vprašati se, ali hodimo v službo zato, ker to počnejo vsi drugi in ker se danes brez denarja težko preživi ali pa zato, ker v delu najdemo smisel in čutimo, da nam je to, kar počnemo, pomembno (Musek - Lešnik 2003, 8-57).

### 3.1.3 Moč vizije

Kot je rekel DeBono (glej [www.edwdebono.com](http://www.edwdebono.com)): „Način usmerjanja pospeši akcijo.“ Vedno se moramo vprašati, ali nas bo način pripeljal do cilja ali odvrnil od njega. Če pomislimo na velike zgodovinske vodje, kot so: Jefferson, Lincoln, Gandhi, Henry Ford, jih vidimo kot izjemne zaradi edinstvene vizije podprte z velikimi napori in izpolnitvami. Ti vodje so verjeli v svoje sanje. Bili so obsedeni z uresničenjem svojih sanj v realnosti. Bili so sposobni okužiti druge s svojim entuziazmom in pripadnostjo njihovim vizijam. Kritična masa je delila sanje in vizije, ki so postale resničnost zaradi motiviranega vedenja. Postale so cilj in plan, ki je bil ustvarjen za njihovo doseg. Izvajanje je sledilo planu in ljudje so bili pripravljeni živeti sanje.

In v čem je vizija tako mogočna? Ključnega pomena je fokusiranje oziroma usmeriti pozornost. Vsaka organizacija ima veliko možnih poti. Zunanji svet jo potiska v različne smeri. Vsaka je po svoje atraktivna. Nobena organizacija ne more biti za vse ljudi, niti General Motors niti IBM. Vizija prisili organizacijo da upošteva, kar je res pomembno. Vizija pomaga, kam nameravamo iti s fokusiranjem na naše prednosti. Funkcija vizije:

- Vizija oblikuje smisel za vsakega v organizaciji.  
Prepreči konfuznost in naredi razumljiv svet. Pomaga razložiti, zakaj morajo biti stvari narejene tako kot so, zakaj so nekatere vredne in druge ne. Poda veliko sliko in

ljudje lahko vidijo svoj prispevek k tej celoti. V tem lahko vidijo svoj interes ali se vidijo v prihodnosti v tej organizaciji.

- Vizija poskrbi za raznovrstne izzive.

Združuje ljudi s skupnimi nalogami, da se čutijo del njih. Generira ponos, da postanejo del teama za koristne cilje. Naredi ljudi pomembne in jih žene na višje stopnje dela in pripadnosti.

- Vizija je poživljajoča.

Ustvarja nekaj, v kar lahko ljudje verjamejo. Razveseljuje in vzburja. Širi lojalnost vodstvenemu prizadevanju, kar daje ljudem energijo. Opogumlja za tvegano eksperimentiranje. Daje inspiracijo novemu načinu razmišljanja, obnašanja, delovanja in učenja.

- Vizija pripelje prihodnost v sedanost.

Ko razmišljamo, kaj bi lahko, in to poimenujemo, postane resnično. Dovolj resnično, da postane stvarno in da spremeni današnje odločitve. Dovolj resnično, da skoncentrira možnosti in odločitve, ki bodo resnično uresničljive.

- Vizija oblikuje skupno identiteto.

Ljudje delajo skupaj za namen skupne usode. Skupinska identiteta krepi kooperativnost in pospešuje sinergijo ter poveže ljudi v skupno smer.

Vizija je osnovno orodje vodstva, ki ga uporablja za vodenje. Učinkoviti vodje ne forsirajo ali pritiskajo njihove podrejene. Ne ukazujejo jim direktno ali manipulirajo z njimi. Pot jim kažejo posredno. Vizija omogoča vodstvu, da dobijo njegovi podrejeni inspiracijo, da mu odločno sledijo in je to za njih atraktivno ter jih opogumlja, da postanejo del skupine korporacije, ki je posvečena doseganju vizije.

Ljudje vložijo napor in investirajo v nekaj le, če so zavezani k nečemu, kar jim predstavlja izziv in vrednoto. V najslabšem primeru organizacija brez širjenja vizije stagnira. Kar pomeni, da se vodje ne strinjajo glede prioritet in niso pripravljeni na tveganje. Zaposleni so zaskrbljeni glede perspektive za prihodnost, konflikti postanejo težko rešljivi, organizacija ne more več nuditi kvalitetne storitve. Ni več dohodka. V takem primeru podjetje propade, razen če novo vodstvo lahko organizaciji nudi novo usmeritev, novo vizijo.

### 3.2 VPLIV VODSTVA NA ORGANIZACIJSKO KULTURO

Pri razvoju skupine in oblikovanju kulture igra pomembno vlogo vodstvo. Prepričanja, ki jih imajo voditelji, lahko analiziramo iz dveh vidikov:

- Z vidika, kako vodja opredeljuje okolje in kako naj bi organizacija v njem preživela.
- Z vidika prepričanj članov organizacije, kako organizirati odnose med njimi.

Vodstvo z organizacijsko strukturo lahko predvidi določene odnose med zaposlenimi in njihove naloge. Vez med stilom vodenja in organizacijsko kulturo nam pomaga razložiti, zakaj organizacija deluje tako, kot deluje. Pozicija moči vodstvu daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načinu delovanja, ker imajo možnost nagrajevati oziroma sankcionirati (ne)želeno vedenje. Z mehanizmi komuniciranja vodstvo sporoča, kakšna so njegova prepričanja, predpostavke in pričakovanja ter ob kontroli nad organizacijo sistematično usmerjajo pozornost v določeno smer. Vendar je treba poudariti, da formalno vodstvo nima monopola pri oblikovanju kulture v organizaciji. Kultura ni nekaj, kar bi bilo vsiljeno, temveč se razvija skozi proces družbenega delovanja in je značilnost zaposlenih v organizaciji. Je določen način dela, ki je navzoč v organizaciji in je vgrajen v prepričanja, stališča in ravnanja zaposlenih. Zelo pomembno je, kako vodilni oblikujejo svojo vlogo v organizaciji. Ni vseeno ali na primer kršijo disciplino, ki jo zahtevajo od vseh zaposlenih v organizaciji, ali ne. Z vzpostavljanjem neposrednih odnosov z večjim številom zaposlenih, in s tem za večjo stopnjo sporočilnosti, bodo veliko bolj odločilno vplivali na organizacijsko kulturo. Atraktivni kadri so za organizacijo tisti, ki imajo podobne lastnosti v stilu, predpostavkah, prepričanjih in vrednotah kot zaposleni (Mesner - Andolšek 1995, 74-90).

Avtorica povzema (Schein v Mesner Andolšek 1987, 68), da na vsebino pomenskih opredelitev najmočnejše vplivajo ustanovitelji organizacije. Vrednote, vsebovane v pomenskih konceptih in besednjaku samem, zaposleni sprejmejo s pravili delovanja, v katerih so bile vrednote utelešene. Če je vodja zelo dominantna osebnost z jasno izdelanim modelom medsebojnih odnosov, lahko skozi čas vsili svoj model ostalim članom.

Avtorica tudi povzema (Schein v Mesner Andolšek 1987, 171), da ne moremo ločevati procesa vodenja od oblikovanja kulture, kajti problemi okoli katerih se oblikuje kultura, so funkcija vodenja. Vodje, odnosi moči v organizaciji in način medsebojnega delovanja,

določajo stopnje rasti organizacije in njeno kulturo. Vloga vodje je na začetku velika, ko je pa kultura enkrat formirana in stabilna, postane vodja tudi sam njen ujetnik.

Tako avtorica povzema (Hunt v Mesner Andolšek 1984, 157-179), da pomembnost, ki jo pripisujemo vodenju, izhaja iz človekove želje, da bi verjeli v učinkovitost in pomembnost delovanja posameznika. Ko se člani organizacije vsakodnevno soočajo s problemi in morajo skupno najti rešitev zanje, imamo temeljno situacijo oblikovanja in nastajanja kulture. Vodstvo, še predvsem ustanovitelji, naj bi imelo izdelana stališča o tem, kako v organizaciji doseči maksimum učinkovitosti. Nekateri voditelji so namreč prepričani, da lahko samo oni določijo, kaj je pravilno in zaradi tega zgradijo in oblikujejo visoko hierarhično in centralizirano strukturo nadzora. Drugi voditelji predpostavljajo, da moč organizacije izvira iz njenih članov in zato oblikujejo organizacijo, ki omogoča močno delegiranje oblasti in kontrole na nižje hierarhične ravni. Tretji pa so spet prepričani, da se najboljše rešitve problemov dosežejo v argumentirani diskusiji in zato oblikujejo strukturo, ki omogoča, da se odločitve dosežejo na kolektiven način v soočanju argumentov. Četrty verjamejo v minimalno povezanost v organizaciji in oblikujejo neodvisne enote v organizaciji, ki delujejo avtonomno. Oblikovanje strukture omogoča vodstvu, da konkretizira in vtisne v strukturo svoje globoke predpostavke o najpomembnejših ciljih in nalogah, ter sredstvih za njihovo izvršitev, o naravi ljudi in o pravih odnosih, ki naj bi vladali med ljudmi v organizaciji.

Organizacija namreč lahko uspešno funkcioniira predvsem z notranjo stabilnostjo in trdnostjo. Kultura je mnogo več kot le predpostavka o medčloveških odnosih, zato moramo pri analizi kulture upoštevati vso kompleksnost predpostavk. Tako avtor Gagliardi (1986) poudarja, da kultura ni statična, se nenehno razvija in je del organizacijske zgodovine ter, da se organizacija lahko uči samo na osnovi pozitivne izkušnje. Če se organizacija znajde v začaranem krogu izgubljanja svoje sposobnosti in uspešnosti, po njegovem mnenju ne bo uspela spremeniti svoje kulture. Zato Gagliardi meni, da morajo managerji nenehno imeti pred očmi obstoječo organizacijsko kulturo, kajti za neuspešno kulturo nosijo odgovornost predvsem oni. Spremembo kulture je označil, kot postopen proces, v katerem je uresničevanje nove strategije osnovano na vrednotah in prepričanjih. Nove vrednote se morajo nekako umestiti v obstoječi okvir vrednot in prepričanj tako, da s tem vodstvo dokaže pomembnost in praktično učinkovitost novega sistema vrednot. Nove vrednote bodo dobile podporo zaposlenih le v primeru, ko bo strategija, ki iz njih izhaja, imela uspeh. Strategija

organizacije in nova organizacijska kultura mora povečati organizacijske sposobnosti v soočanju s problemi prilagajanja na zunanje okolje in s problemi notranje integracije zaposlenih. Te nove organizacijske sposobnosti pa morajo rezultirati v večji učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

Vodilni v organizaciji lahko z dejanji dokažejo, da zaposlenim zaupajo in jih cenijo, ter, da se zanesejo na njihovo znanje, sposobnosti in strokovnost. Posamezniki, ki so deležni tovrstne potrditve, so pripravljeni deliti svoje znanje, želijo narediti vtis in izpolniti pričakovanja ter se aktivno vključujejo z novimi zamislimi. Čutijo se povezane s strategijo in so pripravljeni dati najboljše od sebe. Frederick Herzberg je v svojih raziskavah odkril, da potrditev navdihuje močno notranjo motivacijo, ki ljudi žene, da naredijo veliko več, kot se od njih zahteva in sodelujejo prostovoljno. Če torej *pravični postopek* zaposlenim prinaša emocionalno in intelektualno potrditev, bodo bolje izrabili svoje strokovno znanje in izkušnje ter se prostovoljno trudili, da bi bila strategija uresničena čim uspešneje. Pri tem ne smemo pozabiti na posledice, ki jih utegne povzročiti kršenje pravičnega postopka ter odrekanje intelektualne in emocionalne potrditve posameznikom. Zaposleni, ki ne čutijo, da so njihove sposobnosti cenjene, bodo prizadeti, zato svojega znanja in zamisli ne bodo delili z drugimi.

Smernice podjetja ponavadi izražajo vrednote vodstva, kaj se jim zdi pomembno in čemu dajejo prednost (Tierney 1997, 16).

Avtor Thomas J. Sergiovanni poudarja, da je močna razvita kultura v organizacijah posledica dobro vodenih in razrešenih vrednotnih konfliktov. Ključ do močnega, uspešnega vodenja pa je prav uspešno upravljanje z razlikami, soočenje in cenjenje različnih vrednot zaposlenih. Uspešni managerji v pestrosti vrednot najdejo bistven element, ki pomaga organizaciji k večji prožnosti in boljšemu izkoriščanju možnosti za učenje iz razlik. Smernice podjetja ponavadi izražajo vrednote vodstva, kaj se jim zdi pomembno in čemu dajejo prednost (Tierney 1997, 16).

### 3.2 VLOGA ETIKE V MANAGERSKIH DEJAVNOSTIH

V tem poglavju se bomo osredotočili na iste cilje, o katerih smo govorili v prejšnjih poglavjih, ki pa jih bomo obravnavali z vidika etičnosti delovanja managerjev.

Definicija poslovne etike se po avtorju Jelovcu (1997, 270) 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.“

Medtem, ko je avtor Berlogar močno kritičen do sedanjega razpravljanja o managerski etiki (poslovni etiki ali družbeni odgovornosti podjetij) in trdi, da je to v temeljih zgrešeno, ker izhaja iz predpostavke, da podjetja kot družbene institucije delujejo znotraj visoko etične (moralne) družbe (Berlogar 2000, 15). Pri tem pa lahko omenimo še eno trditev Berlogarja, ki pravi, da managerska etika ni zgolj odločnost, temveč je vedenje, ki stane in čigar cena je del cene izdelka ali storitve (Berlogar 2000, 58).

Berlogar (2000, 168) ugotavlja, da je: „Zlasti 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 avtor jasno razloči med managerjem kot osebo in managerjem kot funkcijo.

Avtor pravi, da od managerja ne smemo in ne moremo pričakovati preveč, saj je le vodja neke organizacije in ni vsemogočni, ki bi lahko rešil (naše) družbene probleme. In omenja, da managersko oziroma organizacijsko etiko načrtujemo – kot politiko, strategijo ter konkretne aktivnosti in ne preverjamo stroškov, ampak doseganje ciljev oziroma uresničevanje načrta. Ob tem poudarja, da etike ne načrtujemo ločeno, ampak znotraj drugih procesov in funkcij in jo skozi njih tudi preverjamo (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, na katero avtor odgovarja (Berlogar 2000, 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.“

Etika naj bi obsegala tri ravni: zadeve v zunanjem okolju organizacije, zadeve v organizaciji in zadeve managerjev.

„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).“

Tisto kar nam avtor predvsem da vedeti, je to, da je etika managementa, etika prilagajanja. Etiko managementa, ki sega v zunanje in notranje okolje organizacije in obsega tudi etiko vodenja, definira kot vedo, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme za določanje in ravnanje managementa po teh načelih, torej je filozofija morale. Moralo managementa pa opredeljuje kot sklop pravil za odločanje in ravnanje managementa v skladu z etiko. Prav tako pa tudi ločuje etiko managementa, ki vključuje vse dejavnosti poslovovalnikov, od poslovne etike, ki sega v notranje okolje podjetja in zadeva odločitve in delovanje vseh sodelavcev ter zadeva etičnost delovanja organizacije v okolju, ki jo dostikrat drugje definirajo kot družbeno odgovornost podjetij.

Z zgornjimi opredelitvami avtor pojasnjuje, da ne gre za ločevanje filozofije in prakse, naukov, vrednot in norm, ampak vse navedeno združuje in na aplikativni ravni podjetja razširi s subjekti, procesi in razmerji v številnih interakcijah ter poudarja potrebo po združevalnem pojmu in konceptu in vsebino jasno opredeli z naslednjim:

„Etika managementa torej zadeva vse dejavnosti, funkcije, ravni in sestavne dele organizacije, vse sodelavce organizacij, kakor tudi vse posameznike, skupine in organizacije v zunanjem okolju, ki so kakor koli povezani z dejavnostjo organizacije (Tavčar 1994, 351).“

### 3.2.1 Definicija managerske etike

Ekonomске teorije razlagajo, da managerji delujejo strogo racionalno pri presojanju situacij, oblikovanju alternativ in odločitvami med njimi. Vendar je tudi v ekonomijo že prodrlo spoznanje, da delovanje ni vedno racionalno in da člani organizacije ne delujejo zgolj po načelu optimalnosti (Mesner - Andolšek 1995).

Eden boljših tekstov, kar se tiče opisa razvoja managerske misli in filozofije morale, avtorja De Monthoux (1993), v delu *The Moral Philosophy of Management. From Quesnay to Keynes*, ki spominja na starega dobrega Darwina, ki je v svoji doktrini že davno ugotovil, da so različne vrste sicer res razvile kvalitete, ki so bile profitabilne v smislu njihovega preživetja, vendar pa tako prilagajanje ni nujno pomenilo tudi izboljšanja in napredka. Kar lahko primerjamo s podjetjem kot družbeno „vrsto“, ki se prilagaja za preživetje, pri čemer pa so tako načini kot druge posledice tega prilagajanja lahko etično, pa tudi ekonomsko vprašljivi.

Za sprejemanje določene politike, strategije in strukturalne oblike organizacij je ključno, katere od njih podpira institucionalno okolje. Splošen cilj organizacije je v temelju določen z njenim mestom v gospodarstvu. Da organizacija lahko deluje, mora reševati vse bistvene probleme, s katerimi se sistemi srečujejo, in kot kolektivni akter vedno deluje v konkretni situaciji, ki v marsičem postavlja pogoje delovanja, tudi glede etike.

V individualnem vrednotnem sistemu, kot tistemu, ki prevladuje v družbi, je integracija, torej kompromis med funkcionalnimi zahtevami situacije in prevladujočimi obrazci vrednotne usmerjenosti družbe ( Mesner - Andolšek 1995).

Avtor 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 manager, ki zna oceniti komu, kako, kdaj in kaj se spodobi, kaj je usklajeno s konkretnimi okoliščinami in vrednostjo imetja (Jelovac 1997, 81).“

Zadnja trditev se približa tudi Aristotelovim razmišljanjem, ki 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 etičnim delovanjem managerja, morda lahko vidimo v razmišljanju, da se manager lahko izkaže s svojimi vrlinami, ko ima priložnost za to in je postavljen v specifično situacijo, ki navadno ni vsakdanja, v kateri pridejo do izraza posameznikove managerjeve sposobnosti in zmožnosti.

Berlogar (2000) ugotavlja, da je odziv podjetja na (etične) zahteve javnosti drugačen od pričakovanja 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, da je praksa managerske etike neka situacijska etika, etični relativizem in etika preživetja, ki jo sami imenujemo politični utilitarzem. Iz tega omenjeni avtor izvede t.i. temeljno hipotezo, v kateri odgovornost za etično delovanje v podjetju in navzven v celoti pripiše managementu in pravi: „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 management podjetij, kot nosilca politične moči (Berlogar 2000, 13).“

Definicijo etike managementa si Berlogar sposodi pri Tavčarju (1994), 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 (2004) in pogledjmo, katere so po njegovem mnenju poglavitne smeri razvoja organizacij in s tem tudi prihodnja področja delovanja managerja. Avtor pravi: „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 (Drucker 2004, 134).“ Poudarek je na odgovornosti v tradicionalni organizaciji – organizaciji zadnjih stotih let – je bilo ogrodje oziroma notranja struktura kombinacija položaja in vpliva. V porarajoči se organizaciji morata to biti medsebojno razumevanje in odgovornost« (Drucker 2004, 200). Organizacije in s tem managerji morajo prevzeti odgovornost za svoja dejanja kot predstavniki in zastopniki organizacij.

Namen članka “The Business ethics of management theory”, v prevodu „Poslovna etika v teoriji managementa“, je preučiti vrzel med poslovno etiko in vodenjem organizacije. O poslovnih etiki v njem razglabljajo trije vodilni teoretiki v prvi polovici 20. st. (Taylor 2007).

Teoretik Frederick Taylor (2007), na osnovno vprašanje o človeških odnosih odgovarja, da se noben sistem managementa, pa četudi najboljši, ne kaže na preprost način. In pravi osebni odnos se vedno vzdržuje na ravni med zaposlenimi in lastnikom.

Drugi teoretik Chester Barnard (1938, 217) je spoznal, da imajo posamezniki v organizaciji lastne motive (namene, želje), ki lahko nastanejo med izvrševanjem nalog za doseganje ciljev organizacije. Če so posameznikovi cilji in cilji organizacije doseženi, je to posledica učinkovitega sistema. Obenem je razvijal sprejemljivo teorijo sprejemanja naročil brez vprašanja, ki se oblikuje pod tremi pogoji: razumevanje naročil, konsistentnost z nameni

organizacije ter kompatibilnost z interesi posameznika. Opozarja pa tudi na tri glavne izvršilne funkcije, ki so: omogočanje komunikacijskega sistema, zavarovanje osebnega vložka, formuliranje in definiranje organizacijskih namenov in ciljev. Pripisuje veliko vrednost metodam, ki jih pri svojem delu uporabljajo managerji, s katerimi postavljajo posameznikove namene, na isto raven ciljev podjetja. Nekaterim vodjem očitajo manipulacijo z željami zaposlenih in cilji podjetja, tako kot je možno manipuliranje z željami kupcev. Vendar, kot pravi avtor Tubs (1993), je zanj pomembno vtisniti oblikovano idejo, vzgajati korporacijo z apelom lojalnosti in verjeti v namene organizacije. V svojem delu "Organization and Management" podobno definira odgovornost, kot čustven pogoj, ki da posamezen pomen akutnega nezadovoljstva zaradi storjene napake, in to kar se pri tem občuti, je moralna meja oziroma zato, ker počne to, kar misli, je moralna meja (Kant 1988).

Nekateri pa celo menijo, da Barnard (1938, 273-279) temelji na Aristotelovem pogledu na človeško naravo, ki globoko spoštuje vsako človeško bitje, kljub naprošanju zaposlenih, da samoiniciativno sodelujejo za namen doseganja njihovih organizacijskih ciljev. Odgovornost, ki jo imajo izvrševalci do morale, po njegovem obsega način vedenja, kot je: da se morajo vodje držati določenih moralnih pravil in posedovati močno odgovornost oziroma vdanost tem pravilom, morajo biti vzor za visoko odgovornost, in da mora biti vodja zmožen oblikovati moralne norme za druge. Torej, Barnardsov pogled na management izključno temelji na etiki in velik obseg managerskih odločitev temelji na moralnih izhodiščih.

Tretji, Peter Drucker (1946, 208), v izdaji "Concept of the Corporation" razpravlja o tem, da ima podjetje posebno odgovornost do zaposlenih, ki prvenstveno temelji na krščanski filozofiji in pravi, da mora v popolnosti spoštovati človekovo dostojanstvo, status in funkcijo posameznika in omogočati enakovredne možnosti zaposlenim. S statusom in funkcijo misli na to, da morajo državljani ohraniti oboje, obstoj v družbi in individualno zadovoljstvo s članstvom v organizaciji tako, da je v njej zaposlen. Posameznikovo dostojanstvo in zadovoljstvo v industrijski družbi je namreč lahko potrjeno skozi delo. Vsak, od šefa do navadnega delavca, mora biti viden kot enakovreden element za skupni uspeh podjetja. Istočasno pa mora podjetje omogočati tudi enakovredno napredovanje, z organiziranjem šolanj, omogočanje možnosti za predstavitev sposobnosti in pridobivanja znanja ter nagrajevanje za inovativnost. Obenem ugotavlja, da so velike moderne organizacije, organizacije ljudi in ne samo kompleks brezdušnih mašin.

Etična načela so pomembna tako pri samem vodenju podjetja kot pri managerskem ravnanju na področju družbene odgovornosti podjetja in samega vodilnega managementa ter so v oporo pri sprejemanju odločitev, pri pravilni presoji potrebnih vrednot in pri iskanju pravih odgovorov na mnoga nova vprašanja, ki jih zastavljajo stalno spreminjajoče se razmere in izzivi. Pri managerskem delu je izredno pomembno, da vodilni v podjetjih upoštevajo in uravnotežijo interese udeležencev ter se izogibajo možnemu konfliktu interesov in z vsemi močmi preprečujejo, da možnosti zanj nastanejo (Krašovec 2007).

Načela managerske etike pri nas in v tujini običajno opredeljujejo različni kodeksi managerskih organizacij na nacionalni in mednarodni ravni. Zelo pomembno je, da so ta načela ustrezno zajeta v kodeksih etike večjih podjetij in da je z njimi seznanjen širši krog zaposlenih.

“Zaposleni v podjetju so njegova najbolj dragocena pridobitev.” Tako je naslovljena sedma točka dokumenta Deset zapovedi za trajnostno upravljanje podjetij, ki ga je pred nekaj leti sprejela Evropska managerska konfederacija (Krašovec 1997). V bistvu gre za etični kodeks te organizacije. Vsebina omenjene točke evropskega managerskega kodeksa, ki vodje podjetij zavezuje, da veliko pozornosti namenjajo načrtovanju in razvoju človeških virov, omogočajo njihovo strokovno rast in poklicno kariero v podjetju ter da spodbujajo izobraževanje zaposlenih za krepitev njihove socialne in strokovne usposobljenosti in s tem njihov dostop do družbenega ter tehničnega napredka. Poleg tega naj vključevanje v delovne procese v podjetju ne ovirajo ne spol, ne leta (razen pogojev za upokožitev) ne kaka druga oblika diskriminacije, kar naj velja tudi glede plačila za delo ter napredovanja do vodilnih delovnih mest.

Po znanstveno priznani definiciji (Jelovac 1994) je poslovna morala prostovoljno izbrana pozornost poslovnim navadam, ki so s tradicionalno sociokulturnim okoljem uvrščeni kot vzoren način gledanja in veljaven standard ocenjevanja stvari, postopkov in obnašanja na področju gospodarjenja. Poslovna morala ima svoje pravo mesto v svobodnem medprostoru, ki je poslovnemu človeku prepuščen na dobro voljo med obveznostmi, ki so definirane z gospodarskim in obligacijskim pravom znotraj sociosistema, v katerem posluje na eni strani in nujnostjo brezpogojnega podrejanja zakonom trga, paradigmam učinkovite organizacije poslovanja, racionalnemu modelu upravljanja in tistim tehnično-tehnološkim

standardom, ki so jih zanj že determinirale legitimne institucije in ustrezne znanosti strokovnjakov, na drugi strani. Gospodarsko uspešno poslovanje gospodarskega subjekta načeloma ni mogoče, vsaj dolgoročno ne, brez trdne povezanosti z vrednostno sprejemljivimi načeli poslovne morale. V gospodarskem sistemu namreč obstaja določen medprostor, ki je na eni strani omejen s tehnično-tehnološkimi standardi in normativi ter na drugi strani obveznostmi, ki jih narekujejo zakoni, ki regulativno urejajo gospodarjenje. Tega medprostora ni mogoče niti povsem odpraviti niti povsem definirati, ne glede na izčrpnost norm in vseobsežnost pravil poslovnega obnašanja. Takšno stanje vzpostavlja nujno potreben svoboden prostor, brez katerega bi imeli v poslovnem svetu samo še avtomate, robote in dirigirane rutinerje, ne pa ljudi iz krvi in mesa. Ko se poslovni človek oziroma manager enkrat znajde na svobodi, ostane brez meril za orientacijo, če nima pri roki „kompasa“, ki se mu reče poslovna morala (Jelovac 1994, 56).

Vodenje je eno izmed najbolj raziskovanih predmetov pogovora v organizacijskem vedenju, ki ustvarja različne izbire med tisočimi napisanimi članki na to temo. Koncept, kaj opredeljuje dobrega vodjo, varirira od kulture do kulture in se lahko občasno spreminja znotraj iste kulture. Zaupanje ima skozi številne kulturne meje, različne pomene in učinke.

Avtor Jim Collins v knjigi „Good to great“, primerja organizacije iste branže, katerih delo je enako dobro in podobno. Raziskuje, zakaj nekatera izmed njih postanejo velika in uspešna na enaki stopnji delovanja, in ugotavlja, da je eden od razlogov tip vodstva. Idealni profil vodje izhaja iz ovrednotenja njihovega dela s strani drugih.

Avtor Max Depree iz uspešnega Podjetja Herman Miller pravi, da je prva odgovornost vodje, da definira realnost. Realno stanje organizacije ima več dimenzij:

- Prepričanje, kako zrasti do določene velikosti, soočati in premagovati izzive ter sprejemati odločitve, ki dokazujejo pravilnost in strošek.
- Njen karakter in kulturo, tradicijo in rituale, poti, ki vodijo posel in organizacijsko strukturo.
- Načine soočanja z izzivi in pričakovanji. Novi produkcijski procesi.
- Njene konkurenčne prednosti in slabosti, značilne kompetence, osnovna spretnost, konkurenčne grožnje.
- Spretnost in znanje zaposlenih in vodij, ter zmožnosti za izobraževanje in razvoj.

- Trendi zunanjega sveta. Pojav novih tehnologij. Spremembe in potrebe, ki jih želijo stranke.

Zaposleni so in postajajo vse bolj človeški kapital, ki ga je potrebno nenehno spodbujati k boljšemu delu, jih motivirati ter v njih zbuditi zavest in pripadnost organizaciji. In to kar želimo od njih največ in najboljše, lahko dosežemo z managersko dejavnostjo, ki naj bi vedno vključevala vodenje na osnovi vrednot. Le boljše razumevanje fenomena kulture v organizaciji, lahko pripomore k ustrežnejšemu vrednotenju in delovanju na osnovi spoznanj.

Zaupanje in moralno etična pravila ter eksplicitna artikulacija, dajejo smer članom skupine, kako delovati v določeni situaciji in učijo nove člane, kako se vesti. Če te vrednote niso prvenstvene, lahko zrcalijo, tisto kar imenujeta avtorja Argyris and Schoen (1978) osvojene vrednote, ki označujejo, kaj bodo ljudje povedali v različnih situacijah, ni pa v skladu s tistim kar bodo počeli v situacijah, kjer lahko te vrednote delujejo. Podjetje sicer lahko reče, da zaposluje ljudi z vrednotami in goji visoke standarde za njihove proizvode, vendar je lahko njihov sloves glede ugleda kontradiktoren tistemu o čemer govorijo. Da bi dobili globlji vpogled, razumevanje in dešifriranje vzorca ter točno napovedali vedenje v prihodnje, moramo razumeti kategorijo osnovne domneve v smislu domene, ki je v bistvu vodič za vedenje in kaže članom skupine, kako zaznati, razmišljati o stvareh in občutiti stvari. Dober primer takega vodiča je ravno knjižica Filozofija Kyocera japonskega podjetja Kyocera.

## 4 ŠTUDIJA PRIMERA FILOZOFIJA KYOCERA

### 4.1 PREDSTAVITEV KORPORACIJE KYOCERA

Družbo Kyocera je leta 1959 ustanovil dr. Kazuo Inamori. Sprva se je imenovala Kyoto Ceramic Ltd in je bila specializirana za proizvodnjo napredne keramike. Zgodovina korporacije Kyocera temelji na doslednem razvoju okolju prijaznih proizvajalcev in proizvodnih metod, katerih osnovno vodilo je ohranjanje kakovosti življenja.

Danes je Kyocera eden vodilnih svetovnih proizvajalcev visokotehnološke keramike, elektronskih komponent, sončnih celic, mobilnih telefonov in elektronske pisarniške opreme. Za vse omenjene dejavnosti družbe pa so ključnega pomena tri ciljna področja:

1. informacijsko komunikacijska tehnologija (ICT),
2. varovanje okolja,
3. kakovost življenja.

Po filozofiji dr. Inamorija naj bi korporacija spoštovala načela ekološke in socialne ozaveščenosti, zato njene aktivnosti na mnogih področjih temeljijo na tej filozofiji. Ob naraščajočih trendih globalnih sprememb, Kyocera na osnovi filozofije pozitivnih vrednot, uspešno ohranja vodilni položaj v svetu (glej [www.kyocera.com](http://www.kyocera.com)).

### 4.2 FILOZOFIJA KYOCERA

Kazuo Inamori se je odločil voditi korporacijo Kyocera na temelju spoštovanja človeka, saj je verjel, da je ta zelo spremenljiv, vendar pa tudi zelo zanesljiv, če je vezan na zaupanje. Prišel je do spoznanja, da je njegovo življenje tako dobro, kot je dobro njegovo delo. Razvil je osnovno misel podjetja in jo objavil v knjižici z naslovom Filozofija Kyocera (Kazuo, 1999). Na tej filozofiji temelji politika komuniciranja v korporaciji. Filozofija Kyocera je filozofija življenja, ki jo je pridobil skozi izkušnje. Zasluga za današnji razvoj korporacije gre zaposlenim, ki se strinjajo z njeno filozofijo ter verjamejo v potencial človeštva.

Kazuo verjame, da je najpomembnejša misel in bistvo Filozofije Kyocera trditev: **“Vse, kar delaš, naredi prav kot človek.”** Torej, vedno moramo delati, kar je dobro za človeštvo. Zaposlenim priporoča, da sledijo tej filozofiji v veri, da bo uspeh podjetja osrečil tudi njih. Za nadaljnji razvoj in obstoj podjetja in za vsakega zaposlenega Kazuo verjame, da je najpomembneje doseči in uveljavljati Filozofijo Kyocere. Na ta način se bo korporacija razvijala v resnično uspešno multinacionalko. Seveda je pri tem pomembno ustvariti okolje,

v katerem je mogoče o Filozofiji Kyocere vsakodnevno svobodno razpravljati in jo vključevati v delo. Zaposleni naj bi temeljno filozofijo podjetja spoznavali samoiniciativno, jo vključevali v jutranje pogovore in druge priložnosti ter asimilirali in vključevali njene ideje v prakso. S ponavljajočo in stalno uporabo v praksi na vseh oddelkih podjetja pa bo poglobljeno razumevanje filozofije podjetje vodilo v prihodnji razvoj (Kensuke 2003, 2–10).

V nadaljevanju poglavja bomo povzeli ključne misli Filozofije Kyocera (Inamori 2003) v treh sklopih, ki so temelj in vodilo uspešnega poslovnega komuniciranja japonske korporacije Kyocera.

#### 4.2.1 Moto korporacije Kyocera

Moto korporacije se glasi: *»Spoštuj božanske in ljubeče ljudi!«* To pomeni, ohranjati pravičnost in poštenost pri delu tako, da spoštujemo ljudi v njihovem podjetju in družbi in si prizadevamo biti boljši človek.

Management poudarja, da je treba omogočiti priložnosti za vse zaposlene s prizadevanjem za njihovo osebno in materialno blaginjo ter tako z združenimi močmi prispevati k človeštvu in celotni družbi.

V Filozofiji Kyocera management temelji na poslovanju s pošteno zasluženim dobičkom, rezultat pa so kvalitetni produkti s sprejemljivo ceno. Upravljanje podjetja pa je primerljivo z družino. Zaposleni so med seboj čustveno navezani in si vedno pripravljene pomagati z vzajemnim smislom za hvaležnost ter spoštovanjem. Materialna in duhovna sreča, ki jo iščejo, ni le slediti finančni stabilnosti in bogastvu, temveč je tudi duhovni dosežek posameznika, ki je našel smisel v delu. Filozofija Kyocere jim služi kot vodilo za vedenje in način razmišljanja – kot pomoč za življenje.

Vodstvo Kyocere sestavljajo zaposleni, ki si medsebojno zaupajo ter delajo iz nesebičnih razlogov za skupno dobro in uspešnost organizacije. Začeli so v predmestni delavnici, brez denarja in zgodovine ter s slabo tehnologijo. Kyocera je zrasla v to kar je danes, na temelju vere v človeško bitje. In kot pravi avtor Inamori (2003), je človeška duša, srce managementa. Namreč nič ni močnejše od človeške duše.

Osnovna celica managementa je „amebna“ skupina, ki je vsaka avtonomna in neodvisna od ostalih. Vsak član lahko svobodno izraža mnenje o novih predlogih in sodeluje skupno z vodstvom pri vodenju ter tako združuje svoje moči z ostalimi za doseganje skupinskih ciljev. Takšen duh polnega sodelovanja se odraža na njihovih odprtih vsakodnevnih medsebojnih odnosih. Preživetje podjetja omogoča dobičkonosnost katere se ne sramujejo ali menijo, da to ni prav. Določena konkurenčna cena na trgu je poštena cena in tak je tudi zaslužen dobiček. V današnjem svetu velikokrat vodstva podjetij prezirajo počasne napore in iščejo priložnost za hitro obogatitev skozi spektakularne in ilegalne posle. Kyocerino vodstvo pa mora po načelih Filozofije Kyocera, vedno vztrajati pri poštemem vodenju posla s pošteno zasluženim dobičkom in sodelovati z družbo. V podjetju kontinuirano nadgrajujejo tehnologijo, proizvajajo produkte, ki prispevajo k razvoju znanstvene tehnologije, prinašajo dobiček v podjetje in promovirajo skrb za socialno varnost celotne družbe s plačili davkov ter drugimi načini. Od nastanka Kyocere vse poslovne odločitve temeljijo na zaupanju med zaposlenimi in načelih njihove poslovne filozofije. Vsaka odločitev, ki se nanaša na organizacijo, temelji na principu, da se izognejo morebitnim napakam, pa tudi če gre za tujo kulturo ali novo ekonomsko realnost, ki je niso nikoli prej izkusili. Svojo neodvisnost podjetje vzdržuje s kontinuirano proizvodnjo produktov po merilih svojih kupcev, je tehnološko napredno, in se je vedno pripravljeno prilagajati na področjih, kot so: dostava, kvaliteta, cena in razvoj novih produktov. Za doseg zastavljenih ciljev so se prilagodili zahtevam kupcev, četudi je to pomenilo nasprotovanje konvencionalnim konceptom. Kupec z zadovoljnim nakupom je osnova vsakega posla in edini način za konstantno služenje dobička, pravijo v Kyoceri.

Filozofija Kyocera poudarja tudi pomen vodje, saj je pri upravljanju katerekoli organizacije najpomembnejši faktor to, da je vodja resnično kompetentna oseba. Posameznik ni vedno sposoben opraviti začrtane naloge, vendar se vseeno spoštuje njegovo zaupanje in voljo, da je pripravljen uporabiti vse zmožnosti za dobro vseh ostalih. V podjetju se morajo truditi prepoznati sposobnosti zaposlenih in jim z zagotovitvijo primerne pozicije dati možnost, da se njihove sposobnosti izkažejo pri delu. Zaposleni v Kyoceri se ne merijo po starosti ali letih, temveč samo po posameznikovi resnični sposobnosti. Vodenje organizacije je organizirano po sistemu izvrševanja nalog, kar jo vodi v uspešnost in je to koristno za vse. Zaupanje je osnova vodenja v Kyoceri. Njihov sistem vključuje finančni načrt, ki je zaposlenim odkrito predstavljen. Tako ni nobenega prostora za kakršnikoli dvom ali

vprašanje o podjetju. Gre namreč za transparentno vodenje. Vsi zaposleni vedo, koliko dobička je njihova „ameba“ ustvarila in kako je to dosegla. Od ustanovitve Kyocere njeno delovanje temelji na skupini kooperativnih delavcev, ki se razumejo in zaupajo drug drugemu. Bolj pomembno od vertikalnih odnosov vodstva do delavcev, je horizontalna vez prijateljstva med zaposlenimi, ki imajo enake cilje. Kazuo pripisuje uspeh dejstvu, da delovanje podjetja temelji na zaposlenih, ki delijo enaka prizadevanja, težnje in miselnost, namesto vertikalnih odnosov moči in avtoritete. To je mogoče samo s solidarnostjo med delavci, ki razumejo in zaupajo drug drugemu. Vzajemno zaupanje in hvaležnost, ki vključuje tudi zabavo in skrb za druge, je tisto, kar povezuje zaposlene v Kyoceri. Pomagajo si brezpogojno, če kdo potrebuje pomoč, in si stojijo ob strani celo v osebnih zadevah. Pri tem je izjemno pomembna tudi postavitev smernic, saj se človeška bitja zelo razlikujejo v svojih nazorih. Če smernice zaposlenih niso postavljene, se bo skupina razpršila in ne bi bilo združene gonilne moči za podjetje. Tako kot v športnih ekipah obstaja razlika med skupino, katere igralci imajo združeno moč, in skupino, v kateri igralci igrajo predvsem za dosego osebnega cilja. Združena moč posameznikov ustvarja mnogokrat neverjetne rezultate, ena plus ena postane pet ali celo deset.

Kyocera že od vsega začetka temelji na kreativnosti, saj združuje edinstveno tehnologijo, ki ni kopija že obstoječih tehnologij, temveč je rezultat prizadevanj na področjih, kjer drugi pravijo, da je nemogoče. Vsakdo trdo dela za izdelavo uporabnega proizvoda. Zaposleni verjamejo, da tisti, ki ciljajo visoko, žanjejo velik uspeh. Z določitvijo visokega cilja, je vsa energija skoncentrirana nanj in postane ključ za uspeh. In samo z opisom jasne vizije, se lahko uspešno doseže zastavljene cilje.

Filozofija vključuje misel na naravo, rojstvo življenja in proces evolucije, skozi katere je moč videti usodo, ki je več kot naključje. Namreč svet ima tok, da se vse razvija in raste. Inamori (2003) to imenuje “volja sveta.” Ta volja je nabita z ljubeznijo, poštenostjo in harmonijo. Naša osebna usoda zavisi od tega ali je energija, ki izžareva v naši duši, v harmoniji z voljo sveta ali ni. In prihodnost je bolj jasna, ko izpolnimo iskreno željo, ki je v harmoniji z voljo sveta. Naša naravnost in iskrenost sta odločilni v doseganju rezultatov in uspehov v našem življenju in delu. Ljubezen, ki jo doživljajo drugi, pomeni srečo, kot bi jo doživljali sami. Poštenje je stanje, ki kliče po dobrem za celotno družbo. Harmonija nas prisili, da vedno želimo srečo ne samo zase, temveč za vse okoli nas. Poštenost, iskrenost, lojalnost in harmonija so elementi, ki peljejo posameznika in skupino k uspehu. Ni važno,

kako močna je lahko naša želja, če je generirana iz naše sebičnosti, uspeh ni dolgoročen. Bolj, ko je hrepenenje iracionalno in volja v konfliktu z družbo, bolj bo katastrofalen rezultat. Le iskrena, poštena vizija, nas bo pripeljala k realizaciji zadanih ciljev.

Biti dovzeten pomeni biti ponižen, da lahko prepoznamo nekogaršnjo slabost in strast. Posameznik, z resničnim potencialom, je dovzeten za druge in privlači, sebi enako misleče, ki mu omogočajo napredek v delu. Ponižno sprejemanje kritike kot konstruktivni nasvet, nam pomaga napredovati. Tako, kot postaja naša družba, čedalje bolj premožna, vse bolj narašča tudi število egocentričnih ljudi. Vendar tako stanje duha, povzroča nezadovoljen ego in ga onemogoča, da bi delal v skupini. Z bahanjem o naših zmožnostih in uspehu na aroganten način, ne moremo pritegniti sodelovanja tistih, ki nas obkrožajo in bomo le ovirali naš lasten napredek. Postavitev smernic članov skupine ustvarja prijetno delovno okolje in vodi v produktivnost. Obenem je treba biti ponižen in hvaležen do naših kolegov ter družine in do tistih, ki jim dolgujemo naš obstoj. Brez harmoničnega oz. usklajenega odnosa med zaposlenimi, podjetje ne more proizvajati izdelkov, ki bi osrečili stranke, saj izdelki venomer povzamejo in odsevajo dušo njihovih proizvajalcev. Če imajo zaposleni lastne smernice, med njimi ne more biti harmonije. Harmonija pomeni skladnost in hvaležnost zaradi pomoči ljudi, kolegov in družine, da smo to, kar smo danes, torej tako dobri kot so naše stranke in lahko svobodno delamo. Nikoli ne smemo pozabiti na pomoč drugih. To moramo imeti vedno v mislih in biti hvaležni ljudem okrog nas, jim zaupati ter delati z njimi v partnerstvu.

Današnja Kyocera je rezultat trdega dela. Skozi vsa ta leta je bila usmerjena k ciljem s pozitivnimi in veselimi mislimi, in nikoli se ni izgubilo upanje, kljub mnogim nasprotjem in težkim situacijam. Avtor pravi, da je življenje čudovito in polno upanja. Sebe vedno spominja na to, da "čudovito življenje čaka nanj." Zato se nikoli ne smemo pritoževati ali čutiti potrtost oziroma še huje ljubosumje, sovraštvo ali zavist do drugih. Namreč takšne negativne misli lahko naredijo posameznikovo življenje otožno. Misli naj imajo preprosto zvok upanja za prihodnost in naj bodo vesele ter pozitivne, kar je prvi korak k izpolnitvi našega dela in življenja (Inamori 2003, 1–38).

Politika komuniciranja v osnovi temelji na Filozofiji Kyocera, ki je filozofija življenja, pridobljena skozi izkušnje. Zaupanje je osnova vodenja v podjetju Kyocera. Vodja mora biti kompetentna oseba, ki je pripravljen uporabiti vse zmožnosti za dobro vseh ostalih in

zaposlene iskreno seznaniti s finančnim načrtom. Verjamejo v neskončni potencial človeštva. Združena moč posameznikov je ključnega pomena pri načrtovanju, izvajanju in nadziranju procesa za doseganje ciljev. Vodenje z vrednotami vključuje ključne vrednote: zaupanje, pravičnost, poštenost, nesebičnost, hvaležnost, kreativnost, harmonija, iskrenost, lojalnost in ponižnost.

Zavedanje dragocenosti skupinskega sodelovanja in s svojimi prispevki, bogatijo in ne rušijo. Ponižnost je samozavedanje, v povezavi s prepoznavanjem vrednosti trenutka. Tako ponižen človek prispeva k temu, da v skupini ustvarimo, kar največ. To naredimo z dopuščanjem skupinskega procesa ustvarjanja in hkrati s svojim prispevanjem v pravem trenutku.

#### 4.2.2 Prizadevati si, biti boljši človek

Večina pristnih in plemenitih dejanj ljudi se kaže v skrbi za druge. V osnovi ljudje težimo k temu, da mislimo najprej nase, toda v bistvu nas osrečuje to, da pomagamo drugim.

Z delovnostjo, medsebojnim zaupanjem in ustvarjanjem tesnega delovnega odnosa zaposlenih, se lahko ustvari odlična delovna skupina. Od svojega začetka Kyocera temelji na predpostavki managementa, kot globoki vezi med zaposlenimi. Iskreno so hvaležni drug drugemu in delajo na temelju vzajemnega zaupanja po napotkih Filozofije Kyocera, ki jih navajamo v nadaljevanju (Inamori 2003):

- **Vzajemno zaupati** je omogočanje vsem zaposlenim, tako vodilnim kot pomožnim delavcem, iskreno izražanje njihovih resničnih občutkov. Tako lahko vsak vidi probleme jasneje in skupaj z drugimi dela na prijazen, harmoničen način. V oblikovanje takega odnosa s trdno vezjo zaposlenih, je vsekakor potrebno vsakodnevno vlagati napor. Kultura vzajemnega zaupanja je zasnovana na skupnih ciljih. Potrebno je ustvariti okolje vzajemnega zaupanja in spoštovanja.
- **Biti popolnoma vdan!** Z lahkomiselnostjo lahko nastajajo napake, česar posledica je nezadovoljstvo z rezultatom našega dela. Če na primer prodaja ali proizvodni oddelek prezre in ne vloži končni en procent napora, lahko izgubi naročilo ali povzroči problem v kakovosti. Zato je treba biti popolnoma vdan, vse do konca, da so naperi resnično uspešni. V življenju je pomembno biti vdan izbrani profesiji. Premalo je, da smo samo zadovoljni z opravljanjem našega dela. Vsakodnevno se moramo vprašati, na kakšen

način lahko delamo še bolje, bolj inovativno (npr. z uvajanjem novih delovnih postopkov v sam proces dela zmanjšujemo napor in povečamo učinkovitost) in ali je to prava stvar, ki jo počnemo? Ne smemo samo ponavljati to, kar smo počeli včeraj. Nenehno moramo razmišljati o tem, kako narediti naše delo boljše. Samo takšno delovanje vodi v trajno inovativnost in izjemen napredek. Pomeni brezpogojno vdanost določenega obnašanja kot takega, neodvisno od njegovega uspeha.

- **Delati resno**, pomeni biti marljiv in vedno pripravljen delati pošteno, saj nas delo tudi osrečuje. Na primer, če poskušamo ohraniti zadovoljstvo le s hobiji in rekreacijo, lahko uživamo le nekaj časa, vendar dolgoročno ne bomo dosegli prave sreče. Samo z marljivim in poštenim delom, se lahko izkusi neizmerna sreča. Resno delati, pomeni delati odgovorno in zavzeto, kar ima za posledico osrečujoč učinek in občutek izpolnitve.
- **Pomembno je imeti čudovito vizijo in gorečo željo**. Vendar tudi, ko imamo vse to, je naše vsakdanje delo še vedno le zbirka opravljenih nalog. Tako je logično, da včasih nastane velika vrzel med našo vizijo in realnostjo. Vendar ne smemo pozabiti, da nobeno veliko junaško dejanje ni doseženo čez noč. Vedno je rezultat seštetiht naporov in se ga dosega, korak za korakom ter s počasnim trudom. In vsakdo, ki želi doseči nekaj velikega, mora to strastno želei, saj energična dejanja vzpodbujajo prihodnji potencial. Biti strasten pomeni, da imamo jasen cilj in da imamo radi to, kar delamo. Doseganje delovnih uspehov je velik skupek energije. Ta energija prihaja iz naše strastne želje, ki vzbudi plamen v naših srcih. Najboljši način za tako motivacijo je, da imamo radi naše delo in ga z veseljem opravljamo. Če vložimo vse napore v svoje delo, ne glede na to kaj je, in ga opravimo, dobimo moč in zaupanje ter voljo za naslednji izziv. S ponavljanjem tega procesa se vzbudijo nagnjenja k delu. Tako nam naše delo ni breme in dosežemo čudovite rezultate. Samo ko dosežemo tako stanje duha, lahko opravimo resnično odlično delo. Čudovita vizija pomeni, da ima vsaka pot svoj cilj. Vključuje zdravo strast, ne glede na to, kar počnemo. Vizija je privlačna miselna predstava ali podoba, ki je usmerjena v prihodnost in daje podjetju uresničljive usmeritve in cilje. Predstavo o želeni prihodnosti lahko primerjamo z vrhom gore, na katero se želimo povzpeti. Če se odpravimo na goro, ne da bi jasno videli njen vrh, se lahko hitro izgubimo in zatavamo po meglenih stranpoteh, se vrtimo v krogih ali venomer vračamo na eno in isto mesto. Brez jasne vizije sicer slutimo nekaj, kar bi radi dosegli, a je ta podoba nejasna, zabrisana kot vrh gore, skrit med oblaki. Šele če jasno vidimo vrh (vizija) in markacije na deblih in skalah (posamezni cilji na poti k uresničevanju vizije), lahko uberemo

najbolj učinkovito pot naravnost proti vrhu (Sullivan in Klytton, 2000). Učinkovita vizija je privlačna podoba uresničljive prihodnosti, ki jo lahko podjetje doseže, če zagnano in energično sledi svojim željam, vrednotam in poslanstvu. Učinkovita, močna vizija temelji na identiteti podjetja in upoštevanju njegove trenutne stvarnosti ter pogojev v okolju. Vizija je pogled naprej v uresničljivo, verodostojno, želeno pozitivno prihodnost, v stanje, ki je na nek način boljše od trenutnega. Je uresničljiv ideal, za katerega se podjetje odloči, da ga bo doseglo. Ta podoba prihodnosti je toliko bolj verodostojna, kolikor bolj povzema želje vseh v podjetju: zaposlenih, managerjev, lastnikov in drugih. Vizija, ki izraža njihova pričakovanja, predstavlja njihovo videnje uresničevanja poslanstva podjetja in izraža njihove vrednote, lahko močno vpliva na njihove načrte in ravnanja. Takšna široka vizija postavlja višje cilje in podjetje in njegove ljudi žene k njihovem uresničevanju. Vizija je lahko tudi silno močan motivacijski dejavnik. Močna vizija, za katero so si ljudje pripravljene prizadevati, lahko silovito usmerja njihovo delo. Je vodilo, ki izraža želje in pričakovanja podjetja. Je tista mehka močna sila, ki navdihuje, motivira in zavezuje zaposlene k predanosti in pripadnosti podjetju, in ki vsak dan znova oblikuje pomen in smisel dela ter spodbuja ljudi, da ga prizadevno opravljajo.

- **Posvetiti se eni stvari**, pomeni da smo z našo dušo in telesom v njenem bistvu, jedru. Eno tako izkustvo vodi k posvečanju vsemu. Ni važno, kako navadno zgleda naše delo, moramo ga jemati, kot dano možnost in darilo, kot poklic in mu dati srce in dušo. Če si nepretrgoma prizadevamo to početi, bomo zagotovo za tem odkrili resnico. Ko enkrat razumemo tako resnico, postanemo sposobni svobodno delovati kjerkoli, ne glede na okoliščine, delovne ali kakršnekoli druge. Za življenje in delo je pomembno znati se skoncentrirati, odmisлити vse ostalo in se v celoti posvetiti eni stvari.
- **Voditi z vzgledom, zahteva pogum in prepričanje.** Vsi vemo, da nihče ne more opraviti dela sam. V podjetju imamo šefe, podrejene in ljudi okoli nas s katerimi delamo, da opravimo naše naloge. Torej spontano ustvarjamo atmosfero in dajemo pogum medsebojnemu sodelovanju. Podporo podrejenih in kolegov v naši službi pa zagotovimo z vzgledom. To pomeni, da so vodje tisti, ki prvi delajo delo, ki ga drugi prezirajo. Ni važno, kako zgovorne so lahko njihove besede, ne morejo zavzeti src njihovih zaposlenih, če niso te besede podprte z dejanji. Samo, ko mi prvi delujemo tako, kot bi želeli, da delajo tisti okrog nas, nam bodo sledili. Vztrajno izvajanje teh načel nam pomaga dvigniti našo osebnost. Torej moramo oblikovati delovno okolje, v katerem ne samo tisti na vrhu, temveč vsi v organizaciji, jemljejo vzgled za vodstveno pravilo. Imeti

pogum delovati z vzgledom, pomeni priložnostno in vzajemno učenje, kar pa zahteva trud. Vključuje moralni pogum, ki pomeni trdno zastopati svoje vrednote, načela in prepričanja. Biti samozavesten in pogumen s trezno presojo in spoštovanjem argumentov.

- **Nikoli se ne umikati težkim situacijam.** To pomeni, da se znamo postaviti ob bok obupnim, napornim, toda rešljivim situacijam in se zoperstavimo vsem številnim problemom na način, ki ga sicer ne poznamo. Slišali smo že za herojske človeške podvige uporabljene v krizah, kot so na primer v ognju. Ta neverjetna sila, ki nas vodi, ko naletimo na prepreko, je naša pogumna odločitev. Človeška bitja težimo k temu, da ubiramo lahke izhodne načine, toda duševni ustroj nas vedno požene iz neizhodne situacije in pripelje do rezultatov, ki presenetijo celo nas same. Vedno se je treba vživeti v sleherno situacijo, prebroditi težke in ohraniti enak status v prihodnosti.
- **Na izzive se odzvati takoj** in ne čakati, dokler nismo pahnjeni na rob skrajne meje. Vzemimo primer izdaje blaga do določenega datuma. Zagotoviti je potrebno pravočasno izdelavo z datumom naše interne izdelave, ki je pred datumom dobave blaga ter vložiti vse napore, da je delo do takrat opravljeno. To je edini način, če se pojavi nepričakovana težava, da jo lahko še vedno rešimo, brez nadlegovanja stranke. Na ta način, preventivno omogočimo nemoteno nadaljnje izvajanje dela, v smislu, kdor hitro deluje, deluje podvojeno. To vključuje zrelost in odgovornost ter ima dvakratni učinek.
- **Odgovorno dokončati delo**, pomeni, da morajo biti vsi vpleteni pripravljene paziti na napake ali probleme drugih. Ne smemo dopustiti, da prevladuje razmišljanje na način, "to je dovolj dobro" in napačno je ozaveščati bližnjice ter napake. Imeti moramo pogum iskreno povedati stvari, kot jih vidimo, pa četudi nam to zmanjša popularnost. Na ta način se gradi medsebojno zaupanje in omogoča odlično opravljanje dela. To pomeni, da posedujemo osebno odgovornost za kakovostno in strokovno opravljeno delo.
- **Ne misliti le nase.** Pri sprejemanju odločitev, nas lahko sebičen namig vodi v napačno smer. Res je, da smo kot človeško bitje usmerjeni misliti le nase. Vendar, če v ospredje postavimo naš ego in nismo obzirni do drugih, bomo težko dobili podporo od ostalih okrog nas. Takšne sebične misli namreč škodljivo delujejo na moralo celotne skupine in spodkopavajo njen namen. Kadar ne mislimo na to, da bi nekaj dosegli, ko ne mislimo nase, takrat smo pravi začetniki in takrat se zares lahko nečesa naučimo. Duh začetnika je duh sočutja, ki je brezmejen in le takrat lahko zares čutimo z vsemi bitji in lahko zares prakticiramo (Suzuki 2003).

- **Biti dobro uravnovešen** pomeni, da ima posameznik razumne misli in se vedno vpraša; "Zakaj?" ter logično in dobro raziskuje odgovore. Preprosta odličnost v analitični zmožnosti in racionalnem obnašanju ni dovolj, da zmaga kooperativnost tistih okrog nas. Za doseg rezultata moramo imeti oboje, racionalnost učenjaka in vročo srčno vrlino, s katero opogumimo ostale, da sodelujejo z nami. Vedeti in delati, sta dve zelo različni stvari. Samo z znanjem brez resničnega izkustva ne moremo doseči pravih rezultatov. Samo izkušnje lahko znanje in teorijo naredijo življenjske. Razumno misliti in učinkovito obvladovati okolje. Moramo koncentrirati svojo pozornost in napor, naš um mora biti absolutno jasn in razumen. Moč naših misli mora biti koncentrirana. Inteligentnost je globalna ali sestavljena sposobnost posameznika da ravna smotrno, misli razumno in učinkovito obravnava svoje okolje. Vsem ljudem je dano, da sami sebe spoznavajo in mislijo razumno. Človek misli razumno, ko poskuša gledati na stvari take kot so, in ne tako kot mu trenutno najbolj koristijo.
- **Nesebično sprejemati odločitve.** Naša duša ima dve plati. Ena stran se kaže kot naš lasten interes, medtem ko je druga nesebična in želi pomagati drugim. V primeru sebično sprejetih odločitev, nam ne bo nihče pomagal, saj imajo te odločitve omejeno perspektivo in so napačne. Če smo ujeti v lastni sebičnosti, nismo sposobni pravega sprejemanja ali dajanja. Predanost in nesebična pomoč vključuje vrednote, kot so: nesebična ljubezen, zanesljivost, spoštovanje, sprejemanje drugačnosti.
- **Biti smel in natančen** sta opozicijski kvaliteti, vendar je za ustvarjanje odličnega dela potrebno izražati obe. Kar pa ne pomeni, da moramo biti kompromisni. Smelost spodbuja naše delo k dinamičnosti, medtem ko nas natančnost ščiti pred napakami. V začetku je mogoče težko izražati obe, vendar če vztrajamo v teh različnih aspektih našega dela, se ju bomo naučili vključevati hkrati. Udejanjanje smelih vizij zahteva pogum in vztrajnost. Natančnost ni le potreba, temveč nuja. Smeli podvigi in odločanje dajejo pogum k uspešnemu dokončanju tveganih poslov, ki je rezultat poguma in drznosti.
- **Posvečati pozornost** pomeni koncentrirati naše misli v specifičnem namenu. Odvisno od situacije, okolja, ali lahko vsaki namenimo največjo pozornost. V začetku je lahko to težava, vendar z vsakodnevnim prakticiranjem, postane navada. Potem smo lahko pozorni na vsak fenomen in, ko nastane problem, ga lahko pravilno ocenimo in pravilno rešimo. Na ta način se naučimo posvečati pozornost celo majhnim vsakodnevnim stvarem. Osnovno načelo je, da stvarem katerim posvečamo pozornost na pravilen način,

rastejo in tistim katerim ne, začnejo stagnirati. Velikokrat so ravno majhne stvari ključne in imajo za nas ali podjetje velik pomen.

- **Voditi posel pošteno in odkritosrčno.** Kyocera sledi poštenemu načelu delovanja. Medtem, ko nekatera podjetja ustvarjajo profit, četudi kršijo pravila. V športu smo na primer impresionirani nad igro, v kateri se spoštujejo pravila, in kakršnokoli kršenje javnost vedno obsoja. Zato je treba imeti vedno v mislih odličen prostor z dobro atmosfero, v katerem je vsak od nas pravičen igralec in točen razsodnik. Ob vseh managerskih orodjih in metodah za krepitev teamov, je edino in pravo kvaliteten pogovor. Tu ne gre za govorjenje, temveč za pogovor, kar vključuje znati poslušati, to pa pogloblja temo in privede do željenih rezultatov.
- **Razmejiti poslovno od privatnega.** Med delovnim časom ni primerno opravljati privatnih zadev ter izkoriščati ugodnosti našega dela, kot so: preprodaja, podarjanje poslovnih daril ...itd. In vedno moramo imeti v mislih, da meje ne smemo prekoračiti. Gre za jasno razmejitev privatnega od organizacijskega življenja, v funkciji ločevanja privatnih potreb od organizacijskih.
- **Dosegati visoke cilje** pomeni vztrajno željo fokusirano na to, da bo tako, kot želimo, da bo. Ne glede na potek razvoja novega produkta, sprejemanja novih naročil ali izboljšav ter izpopolnjevanja, moramo najprej v naših srcih načrtovati močno vizijo, s čim in po kakšni poti doseči ta cilj. S koncentriranjem misli iz dneva v dan, na to pristno in gorečo željo, bo naša vizija prodrla v podzavest, ki začne v takem stanju opravljati osupljivo delo, da nas tudi, ko spimo, usmerja k doseganju našega cilja, neodvisno od racionalne želje doseči nov, višji nivo. Kar pomeni, da si na ta način zavestno zagotovimo učinkovito in uspešno doseganje ambicioznih visokih ciljev tako, da z našimi mislimi vplivamo na gorečo željo po trenutno nedosegljivem.
- **Dosegati inovativna dejanja.** Ljudje, ki lahko dosegajo inovativna dejanja, zaupajo v svoje zmožnosti. Da bi dosegli karkoli vrednega, moramo najprej verjeti, da je človeški potencial neomejen in vzdrževati gorečo željo doseči cilj, ne glede na vse. Podjetje Kyocera, ki si od svojega začetka prizadeva postati vodeča v trgovini, to uveljavlja s prepričanjem v ta neomejen potencial, vzdrževanjem smernic ter se pogumno srečuje z vsemi izzivi. Ljudje se navadno izogibamo spremembam in udobneje nam je v statusu quo. To pomeni, nič novih izzivov oziroma težkih stvari in biti zadovoljen s sedanjim stanjem, ki smo ga že prerasli. Izziv vedno implicira oblikovanje višjih ciljev, ki presegajo status quo ter konstantno inovacijo. Podprt je s pogumom in vztrajnostjo, ki ju

močno potrebujemo. V Kyoceri z izzivom nenehno oblikujejo produkte, ki jih nihče drug ne. Z inovativnimi dejanji ter pogumnimi odločitvami ustvarjamo novo napredno prihodnost.

#### 4.2.3 Manager kot dober gospodar

Manager mora pazljivo sprejemati odločitve v iskanju optimalne točke. Določanje cene je neomejen nivo ocenjevanja, rangiranja od najnižje do najvišje prodajne enote in do dobičkonosne meje, ki jo določa prodaja. Zelo težko je predvideti, koliko enot se bo lahko prodalo in po kakšni ceni. Zato je potrebno natančno oceniti vrednost proizvedenih produktov in najti točko, na kateri se bo produkt prodajal in ustvarjal maksimalni dobiček. To je optimalna točka, ki osreči kupce in maksimizira profit Kyocere. Vodenje posla temelji na maksimiziranju dobička in minimiziranju stroška. Dobiček je preprosto razlika med njima dvema in rezultat dveh naporov.

Vodja mora biti seznanjen, ne le s pregledom mesečnih poročil, temveč tudi z dnevnim prihodkom in stroškom, ki sta rezultat individualnega vsakodnevnega dela. Zato moramo vsakodnevno upravljati z dušo in dnevno oblikovati naše poročilo o prihodkih in stroških. Voditi brez vsakodnevnega spremljanja tekočega poslovanja oddelkov, je kot pilotirati avion brez pogleda na instrumente. Ne bomo vedeli, kje bo naše letalo pristalo. Odmik pogleda z dnevnega vodenja, nam ne bo pomagal pristati na tarči.

V Kyoceri imajo striktno pravilo, da se ne kopiči “mrtvo premoženje”, ki nima uporabne vrednosti in ni amortizirana zaloga blaga, ki se ne prodaja in ostaja na skladišču. To pomeni, da kupijo samo tisto, kar rabijo, ko je potrebno in nujno. Kupovati ali napraviti več, vodi v imetje mrtvega inventarja in nam nakoplje ekstra stroške. Če se kakorkoli zgodi, da se nabere tako premoženje, se ga moramo takoj znebiti. To bo sicer ustvarilo trenutno izgubo, vendar je treba imeti pogum za kratkoročno žrtvovanje, saj imamo lahko po drugi strani v prihodnosti veliko večjo izgubo. Management mora biti vedno voden na temelju uporabnega premoženja. S kupovanjem stvari in materiala, ne bi smeli kupovati več, kot potrebujemo samo zato, ker je poceni. Tak zapeljan nakup, je zapravljen denar. Saj v tem primeru ne ustvarjamo dobička, če preveč kupljeno blago ostaja na zalogi in se ne proda oziroma zgublamo na vrednosti, ko ga ponudimo v razprodaji še po nižji ceni. Četudi je količinsko

nakup trenutno cenejši od običajne cene, tvegamo kopičenje skladišča, skrb nad inventarjem, imetje zastarelih, neuporabnih stvari. Lahko celo končamo s totalno neuporabnim inventarjem.

V Kyoceri si iz dneva v dan postavljajo nove cilje, ki presegajo dosedanja nivo naših uporabljenih zmožnosti. To pomeni, da smo se pripravljene soočiti z novimi izzivi, kar pa lahko včasih v tistem trenutku zgleda nedosegljivo. Vendar se je potrebno osredotočiti na točko v prihodnosti in v kolikšnem času bomo cilj dosegli. Takšna naravnost nas bo vzpodbudila in povečala naše zmožnosti.

Kyocerin "ameba" management vključuje tudi učinkovit urni sistem, ki zaposlene vsako uro seznanja z opravljenimi ciljnim točkami in količino njihovega vloženega truda, v tem času tako, da je vsak zaposleni motiviran ustvarjati silovito energijo za doseganje ciljev. Kyocera je ustvarila urni sistem, ki vsaki amebi predstavi rezultate dela v enournem času, ki je predviden za določeno opravljeno delo. Vsak zaposleni se lahko na ta način resno dokaže in predstavi nove ideje.

Ko podjetje obogati, postane občutljivo na stroške. Vendar, če vsak oddelk povečuje stroške, ima to vsekakor velik učinek na dobiček podjetja. In, ko enkrat uporabimo ohlapno naravnost, je zelo težko stisniti pas, ko nastopijo težki časi. Zato, se v podjetju Kyocera trudijo zniževati stroške, ki je v bistvu preprosta stran managementa, v kateri lahko vsi sodelujejo. Kar na primer pomeni, da zaposleni svoje delo opravljajo le z nujno potrebnimi sredstvi in pri njihovi nabavi niso razsipni, skladiščijo zalogo v količinah, ki se redno obrača ter proizvajajo, naročajo in prodajajo blago z optimalnimi stroški transporta ter z investicijami plemenitijo sredstva in vlagajo v razvoj in širitev podjetja.

Osnova izdelovanja proizvodov je za nakup s prodajnih polic. Osnova prodaje pa je prav tako nakup z omenjenih polic, saj pri teh tudi srečamo naše kupce. In, ko nastopi težava, se moramo prav tu soočiti s problemom. To je mesto, kjer se najde primerna informacija, ki nam služi, kot ključ skrivnosti. Frekventnost teh nakupov nam da, ne samo rešitev, ampak tudi dokaz o kvaliteti in stopnji konkurenčnosti proizvoda.

Tako dobre kot slabe izkušnje glede izdelave proizvodov, so bistvene za tehnološki razvoj in izdelovanje produktov. Samo teorija ni dovolj. Na primer, pri izdelovanju keramike se lahko

učimo, kakšna surovina prahu je zdrobljiva, da jo je možno zmešati in oblikovati na visoki temperaturi. Vendar preprost proces zmesi temelji predvsem na lastni izkušnji. Namreč ni preprosto priskrbeti surovino in določiti količino za pravilno zmes. Samo izkušnje nam lahko to potrdijo. Torej le kombinacija teorije in izkustva ustvari optimalni prihodek in strošek od izdelka. Izdelki morajo biti kot vodilni na tržišču, ostri in priročni. Produkt pa tudi vedno zrcali srce njegovega oblikovalca. Na primer, robot izdelovalec oblikuje robate izdelke, čuten oblikovalec pa izdeluje delikatne izdelke. In v tej masi proizvodov pač ne moremo prositi naših kupcev za presojo o tem katero blago je kvalitetno. Zaposleni se morajo koncentrirati na odličnost našega dela in si prizadevati za odlično opravljeno delo vsake enote v podjetju.

#### 4.2.4 Poslušati, kaj govori proizvod

Ko nastopi problem ali, ko naše delo ne gre tako kot bi moralo, moramo nadaljevati resno in ponižno pristopiti k temu, kako rešiti stvar. Na primer, ko se soočimo s situacijo v naši proizvodnji, v kateri ne glede na vse, ne dosežemo dobička, moramo resno in objektivno preučiti vsako podrobnost našega izdelka, tehnologije in materiala. Le tako bomo ugotovili, kje je napaka. Izdelek nam bo sam pokazal rešitev problema. Vedno je treba zaznati, kaj nam ponuja proizvod. Realnost moramo sprejeti takšno kakršna je, brez prekonceptualizacije ali pristranosti.

Vsako trgovanje mora biti zakonsko in računovodsko pravilno izpeljano. Menjava blaga brez dokumentov ali papirna transakcija brez verificiranega pritoka denarja ni sprejemljiva. Točno moramo vedeti, koliko denarja prihaja na naš račun, ki ga lahko uporabimo za našo korespondenco. V proizvodnih in prodajnih aktivnostih moramo oblikovati prejeme, kot mrežno produkcijo in mrežno prodajo. Delovanje, ki ustvari profit, je odvisno od stroškov, zato mora biti rigorozna finančna kontrola učinkovita. Za preprečevanje napak in nenatančnosti je potrebno oblikovati temeljit dvojni pregledni sistem, tako v materialnem kot finančnem poslovanju.

Kyocerin učinkovit sistem managementa temelji na tem, da razumeš stvari na preprost način. Na neki ravni so pravzaprav stvari preproste, le uvideti jih je potrebno. Za razumevanje kompleksnih procesov na preprost način je treba razumeti različne poglede

nanje. Bolj, ko je stvar preprosta, bližje smo pomenu tega, kar je v resnici v originalu. Management je na pogled kompleksen, vse dokler ga ne povzamemo na preprost način: “Maksimiziraj dohodek in zmanjšaj strošek” (Inamori 2003, 86–102).

#### 4.2.5 Postati čudovit vodja

Razvoj poslovanja je odvisen od načina vodenja vodstva, ki si mora postaviti jasne cilje, verjeti v to, da so cilji dosegljivi, z njimi seznaniti zaposlene in jih prepričati o njihovi nujnosti. Na ta način bodo zaposleni zavestno sodelovali z vodstvom pri planiranju poti do zadanega cilja. Vodje morajo vsakodnevno spremljati in skrbeti za ažurno izvajanje procesa doseganja ciljev, ki so si jih zadali. Brez takšnega vedenja ne bodo sposobni sprejemati pravih odločitev, ko bo to potrebno. Kriterij za sprejemanje odločitev je, da vedno vse kar delaš, narediš prav, kot človek. Ljudje posedujemo različne tipe miselnosti od instinktnih do visoko racionalnih. To pomeni, da se na različne situacije odzivamo nagonsko ali pa razumno. Zato moramo izbrati pravilno razmišljanje, da prekosimo naš ego, instinktne ali sebične želje. Ne glede na velikost podjetja, je management akumulacija majhnih dnevnih slik, ki morajo biti resnično razumljene. Celotno sliko stanja morajo graditi z vsakodnevnimi operacijami, ki podajo mesečni rezultat. Če vsakodnevno prakticiramo opravljanje več postavk hkrati, lahko čez nekaj časa dosežemo neverjetno managersko spretnost. Voditelji se morajo zavedati, da jih podrejeni opazujejo. Biti jim morajo vzgled.

Inamorijevih 12 korakov za uspešni management (Inamori 2003, 103–112):

- **Določiti jasno vizijo in pomen našega posla.** (Postaviti visoke cilje, ki so jasni, pošteni in plemeniti).
- **Postaviti konkretne cilje.** (Oblikovane cilje deliti z vsemi zaposlenimi).
- **Imeti strastno srčno željo.** (Močno vztrajati pri naših željah, da lahko prodrejo v našo podzavest).
- **Truditi se bolj kot kdorkoli drug.** (Moramo biti nepopustljivi in neomajni v težnji za opravljanje utrudljivih nalog korak za korakom).
- **Povečevati dobiček in zmanjševati strošek.** (Šteti dohodek in kontrolirati strošek, saj dobiček ni ulov, temveč sledi kot posledica).
- **Vrednotiti je management.** (Vrednotenje je odgovornost managementa, ki pomeni določanje primernih cen za naše kupce, obenem pa ustvarjanje dobička po katerem

stremimo).

- **Poslovne rezultate določati z močno managersko voljo.** (Management potrebuje trdno in ostro voljo).
- **Posedovati borbeni duh.** (Management potrebuje divji borbeni duh).
- **Imeti pogum soočiti se z izzivi.** (Strahopetno vedenje ni v domeni managementa).
- **Vedno delati ustvarjalno.** (Vedno si moramo prizadevati ustvariti današnji dan boljši kot včerajšnji in jutrišnji boljši kot današnji).
- **Vedno biti srčno prijazen in iskren.** (Vsak posel ima stranke. Zato nas mora posel veseliti in osrečevati vključno z našimi strankami).
- **Vedno biti skrben in pozitiven.** (Voditi in delati s srcem polnim sanj in upanj).

Sedem osnovnih zapovedi za poslovni uspeh:

- **Profit:** Z maksimiziranjem prodaje in minimiziranjem stroškov, bo sledil dobiček.
- **Ambition:** Naloga kontinuirane želje po ambiciji je, da prodre v podzavest.
- **Sincerity:** Namen cilja je win-win situacija.
- **Strength:** Prava moč je pogum, da nikoli ne delujemo na strahopeten način.
- **Innovation:** Kreativnost za konstantno dokazovanje vključuje misli kot so: „Danes bo bolje, kot včeraj. Jutri bo boljši, kot danes.“
- **Optimism:** Biti vedno pozitiven in odkrit, s čisto vestjo ter upati sanjati.
- **Never give up:** Delati več kot kdorkoli drug in nikoli odnehati.

## 5 ANALIZA

### 5.1 OHRANJANJE VREDNOT V ORGANIZACIJI

Ko govorimo o uporabi splošnih načel na področju poslovnega obnašanja in sistematični uporabi vrednot v poslovanju podjetja, govorimo o poslovni etiki, ki je tesno povezana s podobo in filozofijo organizacije. Japonsko podjetje Kyocera poslovno etiko podjetja opisuje v knjižici poimenovani Filozofija Kyocera, iz katere rastejo zamisli, poslanstvo in cilji, ki morajo biti za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja strokovno pravilni in etično dobri. V Filozofiji Kyocera je etičnost podjetja ovrednotena po vsebinskih sklopih na podlagi primerov.

Spodaj prikazana tabela je primer naravnosti vodstva, ki vključuje sistematično uporabo vrednot v poslovanju podjetja (glej Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Osnovne vrednote managementa

01.	Vzajemno zaupanje.
02.	Popolna vdanost.
03.	Resno delo.
04.	Vizija in strastna želja.
05.	Osredotočanje na eno stvar.
06.	Vodenje z vzgledom.
07.	Premagovanje težkih situacij.
08.	Takojšen odziv na izziv.
09.	Odgovorno dokončanje dela.
10.	Nesebičnost.
11.	Uravnovešenost posameznika.
12.	Nesebično sprejemanje odločitev.
13.	Smelost in natančnost.
14.	Posvečanje pozornosti.
15.	Poštenost in odkritosrčnost.
16.	Poslovna in privatna razmejitev.
17.	Doseganje visokih ciljev.
18.	Doseganje inovativnih dejanj.

V zgornji tabeli vidimo osemnajst vrednot, s katerimi japonski management sistematično in pozorno oblikuje vrednostni sistem organizacije.

Poslovna etika je odraz navad in presoje vodstva, ki ga v Kyoceri sestavljajo kompetentne osebe, ki so pripravljene uporabiti vse zmožnosti za korist podjetja in zaposlenih, podlaga pa jim je posameznikov sistem moralnih vrednot, ki pa je pogosto v skušnjavi pod pritiski povezanimi z doseganjem in ohranjanjem moči v poslovnem svetu. Etika sama po sebi nikogar ne more narediti etičnega in poslovneža ne more prisiliti v nekaj, česar sam ne čuti želje ali potrebe po tem. Podlaga etičnemu ravnanju je morala, ki je skupek predpisov in družbenih norm in bolj kot je ponotranjena, bolj je učinkovita. Vsebine moralnih predpisov o dobrem in zlem se od družbe do družbe razlikujejo tako, da obstajajo različne morale. V Kyoceri dobra morala vključuje pošteno zaslužen dobiček, kvalitetne produkte s sprejemljivo ceno, pošteno vodenje posla, vzajemno zaupanje in hvaležnost, iskrenost, lojalnost, harmonijo, vdanost, vztrajnost, potrpežljivost in pomoč drugim, ki so v nasprotju s slabim, kot je: hitra obogatitev skozi spektakularne ilegalne posle, sebičnost, lastne smernice, lahkomišelnost, umik pred težkim situacijam in egoizem. In moralni napredek človeštva se kaže v tem, da človek išče podlago za svoje etične presoje v samem sebi ter s tem razširja predmet svojega moralnega presojanja od ožje skupine do vsega človeštva. Medtem, ko filozofija etike skuša vpeljati jasnost in natančne argumente na področje morale

Sledi tabela, ki vključuje uporabna načela vodij za korist podjetja in zaposlenih (glej Tabelo 5.2).

Tabela 5.2: Načela vodij

01.	Jasni in dosegljivi cilji.
02.	Ažurno izvajanje procesa za uresničevanje ciljev.
03.	Razumno in intuitivno ravnanje.
04.	Biti vzgled.

V tabeli opisana načela vodij so ključna za doseganje in ohranjanje moči v poslovnem svetu.

Tako morajo biti cilji organizacije skladni z njenimi vrednotami in vrednotami njenih ljudi in te vrednote morajo biti skladne s cilji organizacije. To pomeni, da bo uspeh podjetja osrečil tudi zaposlene, pošteno zaslužen dobiček bo rezultat kvalitetnega proizvoda s sprejemljivo ceno, sledenje finančni stabilnosti in bogastvu pa bo omogočilo materialno srečo kot tudi duhovni dosežek, če posameznik najde smisel v delu, ki ga opravlja s kulturo vzajemnega zaupanja, ki ima za rezultat skupne cilje. Ko organizacija deluje skladno s

tistim, kar imajo tudi njeni člani za dobro in vredno truda, zaposleni čutijo zadovoljstvo in pozitiven odnos do sebe, do sodelavcev in organizacije, so osredotočeni na svoje delo okrog najglobljih in najpomembnejših osebnih in organizacijskih vrednot. Zato je razjasnjevanje vrednot pomemben korak na poti k izboljšani poslovni kulturi in etiki ter dosežkom in uspešnosti organizacije. Imeti pogum, delovati z vzgledom, vključuje moralni pogum, ki pomeni trdno zastopati lastne vrednote, načela in prepričanja, kar pa tudi vključuje samozavestno presojo in spoštovanje argumentov. Za to pa je potrebno imeti pogum in vero v način uveljavljanja in sprejemanja pravih vrednot. Vrednote so v samem jedru filozofije vsake organizacije. So pomemben element kulture organizacije, njihovo prepoznavanje pa je ključ do njene večje učinkovitosti, ne glede na to, s kakšnim delom se ukvarja. Organizacije, tako kot ljudje, živijo od znotraj navzven – kar pomeni, da tisto, kar se izraža navzven, izvira iz notranjosti. Če vrednotam priznamo osrednje mesto, v strukturi osebnosti organizacije, so njeno središče in kot takšne določajo prepričanja organizacije, njena pričakovanja, stališča oziroma naravnost in nenazadnje, njena ravnanja in dejanja. Vrednote, ki imajo v podjetju Kyocera osrednje mesto temeljijo na izhodiščni točki, da vse kar delaš, narediš prav kot človek. To pomeni delati dobro, dobro za obstoj človeštva, saj bo uspeh podjetja osrečil tudi zaposlene.

Slednja tabela navaja obveznosti vodij, ki temeljijo na vrednotah, skladnih s cilji organizacije (glej Tabelo 5.3).

Tabela 5.3: Obveznosti vodij

01.	Sprejemanje odločitev glede na optimalno točko.
02.	Maksimiziranje dohodka in minimiziranje stroška.
03.	Dnevno spremljanje tekočega poslovanja oddelkov.
04.	Vodenje managementa na podlagi uporabnega premoženja.
05.	Postavljanje novih ciljev in pripravljenost za soočanje z novimi izzivi.
06.	Kombiniranje teorije in izkustva, kar ustvari optimalni prihodek in strošek.
07.	Odlično opravljanje dela.

Japonska organizacija priznava vrednotam osrednje mesto v njeni strukturi, ker določajo njeno naravnost in dejanja.

Skupne vrednote tvorijo jedro teorije organizacije o njenem delovanju. So skupek prepričanj zaposlenih o njenem smislu, namenu in poslanstvu. Šele razjasnitev vrednot, kot

temeljenega elementa življenja in bivanja organizacije, omogoči osnovo za razjasnjevanje poslanstva in vizije ter nadaljnje delovanje. Preden organizacija opredeli svoje poslanstvo, vizijo in strategijo, mora najti soglasje o tem, za kaj se sama in njeni ljudje zavzemajo, kaj jim je pomembno, tako pri njihovem delu kot v odnosih z uporabniki ter v odnosih znotraj same organizacije. Poslanstvo podjetja Kyocera je iskrena naravnost, ki je odločilna v doseganju rezultatov in uspehov. Podjetje ima jasno vizijo za doseg zastavljenih ciljev in vizija pomeni, da ima vsaka pot svoj cilj. Le postavitev smernic članov skupine ustvarja prijetno delovno okolje in vodi v produktivnost. Podjetje za svojo strategijo izbere visok cilj, ki postane s fokusirano energijo nanj, ključ za uspeh. Poštenost, iskrenost, lojalnost in harmonija so elementi, ki peljejo posameznika in skupino k uspehu. Torej organizacijske vrednote opisujejo skupna prepričanja in načela organizacije. Temeljna načela v Kyoceri so: ohranjati pravičnost in poštenost pri delu, spoštovati ljudi v njihovem podjetju in družbi ter si prizadevati postati boljši človek. Voditi z vrednotami ter imeti pogum delovati z vzgledom. Zaposlenim določijo skupno usmeritev in ponujajo smernice za vsakodnevno vedenje. Če ljudje jasno vedo, za kaj se njihova organizacija zavzema, če vedo, katere vrste in oblike vedenja in dela ceni, bodo lažje te vrednote podpirali tudi pri svojem delu in ravnanju. Glede na količino časa, ki ga ljudje preživijo na delovnem mestu, si zlahka predstavljamo, koliko jim pomeni možnost ustvarjalnega vključevanja v odločitve, ki se nanašajo ne le na njihovo delo, ampak tudi na bistvo same organizacije. Prepoznavanje vrednot posameznikov v organizaciji omogoča prepoznati vrednote organizacije. Človek, ki se odloči, da bo v neki organizaciji preživel več kot polovico svojega dne, očitno čuti neko privlačnost, nekaj, zaradi česar želi postati ali ostati njen del. Pomemben del te pripadnosti zagotovo prispeva niz vrednot organizacije, ki se nekako ujemajo z njegovim vrednostnim sistemom.

Če si vizijo predstavljamo kot cesto, ki je speljana po zemljevidu poslanstva vrednot, so cilji posamezni kraji in postajališča ob tej cesti, torej tiste točke, ki premoščajo vrzel med trenutno stvarnostjo organizacije, kar in kjer je, in vizijo kam organizacija želi priti. Zaposleni v podjetju potrebujejo cilje, in če jim organizacija ne ponudi skupnih, bodo slejkoprej postavili v ospredje lastne. Cilji imajo natančno opredeljene roke, določajo kriterije, kdaj se jih doseže in s kakšnimi opravljenimi obveznostmi.

S komuniciranjem zaposleni oblikujejo in ohranjajo organizacijsko kulturo v svojem podjetju. Obenem pa organizacijska kultura določa način komuniciranja. Tako sta pomena

neločljivo povezana. Kultura oblikuje stabilno situacijo v organizaciji ter zagotovi stabilno in predvidljivo okolje ter komunikacijski sistem. S tem zaposleni postajajo vse bolj človeški kapital, ki ga je potrebno nenehno spodbujati k boljšemu delu, jih motivirati in v njih zbuditi zavest ter pripadnost organizaciji. To kar želimo od njih največ in najboljše, lahko dosežemo s komuniciranjem. Le boljše razumevanje fenomena kulture v organizaciji lahko pripomore k ustrežnejšemu vrednotenju in delovanju na osnovi spoznanj.

Organizacijska kultura socializira vedenje zaposlenih z uveljavitvijo določenega tipa organizacijske kulture tako, da jo v največji meri oblikuje vodstvo s svojimi usmeritvami in strategijo. Formalno vodstvo nima monopola pri oblikovanju kulture v organizaciji. Kultura ni nekaj, kar bi bilo vsiljeno, temveč se razvija skozi proces družbenega delovanja in je značilnost zaposlenih v organizaciji. Je določen način dela, ki je navzoč v organizaciji in je vgrajen v prepričanja, stališča in ravnanja zaposlenih. Mehanizmi komuniciranja so najpomembnejši mehanizmi, s katerim vodstvo sporoča, kakšna so njegova prepričanja in predpostavke, je tisto čemur je namenjena sistematična kontrola organizaciji. Če se vodilni tega zavedo, lahko sistematično usmerjajo pozornost v določeno smer. Vodje, odnosi moči v organizaciji in način medsebojnega delovanja, določajo stopnje rasti organizacije in njeno kulturo. Kyocerina filozofija tako služi kot vodilo za vedenje in način razmišljanja ter kot pomoč za življenje. Po njenem opisu poslovne odločitve temeljijo na zaupanju med zaposlenimi, ki so si vedno pripravljene pomagati z vzajemnim smislom za hvaležnost in spoštovanjem. Brez harmoničnega oziroma usklajenega odnosa med zaposlenimi podjetje ne more proizvajati izdelkov, ki bi zadovoljili kupce, saj po njihovem mnenju izdelki venomer povzamejo in odsevajo dušo njihovih proizvajalcev. Kultura pa ni statična in se nenehno razvija. Managerji morajo nenehno imeti pred očmi obstoječo organizacijsko kulturo, kajti za neuspešno kulturo nosijo odgovornost predvsem oni. Management poudarja, da je treba omogočiti priložnosti za vse zaposlene, s prizadevanjem za njihovo osebno in materialno blaginjo ter tako z združenimi močmi prispevati k celotni družbi. Smernice podjetja ponavadi izražajo vrednote vodstva, kaj se jim zdi pomembno in čemu dajejo prednost. Uspešni vodje vlivajo ljudem moč in zaupanje ter omogočajo tudi drugim sodelovati pri pripravi vznemirljivega, vzpodbudnega okolja, v katerem se lahko vsi počutijo motivirani in prispevajo svoj delež k skupnim prizadevanjem in uspehom. Tako je uspešnost razvoja organizacije odvisna predvsem od tega, ali njenemu vodstvu uspe prodreti v nevidne sfere njenega življenja in ali zna izkoristiti energijo, izkušnje in znanje zaposlenih.

Vloga etike v managerskih dejavnostih se torej nanaša na sistem moralnih vrednot posameznika managerja, ki je zaradi notranjih in zunanjih okoliščin vseskozi na preizkušnji. V podjetju Kyocera sistem moralnih vrednot vključuje ponižnost, hvaležnost, vzajemno zaupanje, spoštovanje, nesebičnost ...itd. Avtor Berlogar (2000, 15) pravi, da managerska etika ni zgolj odločnost, temveč je vedenje, ki stane in čigar cena je del cene izdelka ali storitve. Po njegovem mnenju je zlasti problematično prepričanje, da je vključevanje etike v organizacijske procese strošek, ki zmanjšuje ekonomsko učinkovitost podjetja. Prepričanje izhaja iz narave managerskega dela oziroma načina upravljanja podjetja, ne pa iz značaja managerja samega in tu jasno razloči med managerjem kot osebo in managerjem kot funkcijo. Managersko oziroma organizacijsko etiko načrtujemo – kot politiko, strategijo ter konkretno aktivnost in ne preverjamo stroškov, ampak doseganje ciljev oziroma uresničevanje načrta. Ob tem poudarja, da etike ne načrtujemo ločeno, temveč znotraj drugih procesov in funkcij in jo skozi njih tudi preverjamo (Berlogar 2000, 167).

Politika komuniciranja v Kyoceri temelji na Filozofiji Kyocera, ki je filozofija življenja, pridobljena skozi izkušnje. Zaupanje je osnova vodenja v podjetju Kyocera. Vodja mora biti kompetentna oseba, ki je pripravljen uporabiti vse zmožnosti za dobro vseh ostalih in zaposlene iskreno seznaniti s finančnim načrtom. Verjamejo v neskončni potencial človeštva. Združena moč posameznikov je ključnega pomena pri načrtovanju, izvajanju in nadziranju procesa za doseganje ciljev. Vodenje z vrednotami vključuje ključne vrednote: zaupanje, pravičnost, poštenost, nesebičnost, hvaležnost, kreativnost, harmonijo, iskrenost, lojalnost in ponižnost.

## 5.2 ETIČNO RAVNANJE V POSLOVANJU

Etična ravnanja moramo torej načrtovati, izvajati in nadzirati njihovo izvajanje. Avtor Jelovac (1997, 40–41) poslovno etiko opredeli kot področje, na katerem se lahko resnično ustvarjalno srečata in plodno uravnovesita omenjeni prvini: poslovanje in Dobro. To pa pomeni, da mora manager v določenih okoliščinah narediti pravo stvar. Skratka delati mora dobro, kar pa pomeni izkoristiti svoje zmožnosti na najboljši možni način in nastale probleme reševati z močjo argumentov. Podjetja delajo le tisto, kar morajo za svoje preživetje, za svojo rast in za svoj razvoj, pri tem pa ne smejo zanemarjati odgovornosti do vseh udeležencev, ki v tem procesu nastopajo. Odgovornost za etično delovanje v podjetju

in navzven je potemtakem v celoti pripisana managementu. Definicijo etike managementa avtorji obravnavajo kot živo stvar, ki raste in se razvija zato, da bi se kar najbolj prilagodila človeku.

Noben sistem managementa, pa četudi najboljši, se ne kaže na preprost način. Njihov pogled na management izključno temelji na etiki in pravi, da velik obseg managerskih odločitev temelji na moralnih izhodiščih in zagovarjajo tezo, da je lahko posameznikovo dostojanstvo in zadovoljstvo potrjeno skozi delo. Obenem ugotavljajo, da so velike moderne organizacije, organizacije ljudi in ne samo kompleks brezdušnih mašin. Tako je spoštovanje managerske etike eden izmed pogojev za verodostojnost vodilnega managementa in dolgoročno za uspešen razvoj podjetij samih. Dober poslovni namen je nekaj, kar po naši sodbi pomeni nepogrešljivo vrlino managerja, ki je hkrati uspešen in pošten. Podjetja delajo le tisto, kar morajo za svoje preživetje, za svojo rast in za svoj razvoj, pri tem pa ne smejo zanemarjati odgovornosti do vseh udeležencev.

Odličen primer vpliva vodenja z vredotami na poslovno etiko in kulturo, je primer ene izmed organizacij na Japonskem, v vzhodni deželi, o kateri je že nekaj desetletij nazaj zrasel interes na vprašanje, kako je mogoče, da je lahko neindustrializirana dežela, kot je bila Japonska, naredila tako velik razvojni korak naprej.

Po filozofiji avtorja Inamori (1999) naj bi japonska korporacija Kyocera spoštovala načela ekološke in socialne ozaveščenosti in njene aktivnosti na mnogih področjih, ki temeljijo na Filozofiji Kyocera. Ob naraščajočih trendih globalnih sprememb, omenjena organizacija na osnovi filozofije pozitivnih vrednot, uspešno ohranja vodilni položaj v svetu.

Inamori (2003) verjame, da je najpomembnejša misel in bistvo Filozofije Kyocera trditev: **“Vse, kar delaš, naredi prav kot človek.”** Torej, vedno moramo delati, kar je dobro za človeštvo. Zaposlenim priporoča, da sledijo tej filozofiji v veri, da bo vsakega zaposlenega osrečil uspeh podjetja.

Ključna načela Filozofije Kyocera (Inamori, 2003), ki so temelj in vodilo za uspešnost japonske organizacije Kyocera, so ohranjati pravično in častljivo dušo pri delu tako, da spoštujemo ljudi v njihovem podjetju in družbi ter si prizadevamo biti boljši človek. Rezultat našega življenja oziroma dela je namreč produkt treh faktorjev: naravnosti, truda

in spretnosti, pri tem pa je naravnost najpomembnejša od vsega. Voditelji se morajo zavedati, da jih podrejeni opazujejo in jim morajo biti zgled. Njihov kriterij za sprejemanje odločitev je, da vedno, vse kar delaš, narediš prav, kot človek. Management poudarja, da je treba omogočiti priložnosti za vse zaposlene, s prizadevanjem za njihovo materialno in duhovno srečo ter tako z združenimi močmi prispevati k celotni družbi.

V današnjem svetu sta hitrost in prilagodljivost dva izmed ključnih dejavnikov, ki omogočata poslovni uspeh. Seveda imata oba pomemben vpliv tudi na komunikacijo. Prilagodljiv stil komuniciranja postaja pomembna veščina, s katero poslovni ljudje uporabljajo različne komunikacijske pristope v različnih situacijah in z različnimi ljudmi. Še posebej to postane pomembno pri komuniciranju z ljudmi iz drugih kultur, saj moramo spoštovati in upoštevati njihove navade, običaje in vrednote. (Greene 2003)

Na današnjem vzhodnem delu sveta, je prav notranja moč japonskih poslovnežev, ki temelji na zaupanju, eden ključnih elementov njihove poslovne kulture in uspešnosti poslovanja podjetij. Njihovo poslovanje temelji na kontinuirani akumulaciji zaupanja, saj je zaupanje nujno in posledično vpliva na pridobivanje spoštovanja strank. Japonska je ekstremno konkurenčna družba, v kateri lahko namreč hitro izgubiš, če ne zagradiš priložnost, ko se ponuja. Edina pot, da podjetje preživi konkurenco je, da preseže obstoječi trg.

Japonsko podjetje Kyocera je s »Filozofijo Kyocera« ustvarilo trden temelj zaupanja, tako za njihove zaposlene, kot za vse partnerje, s katerimi poslujejo. Filozofija nazorno pojasnjuje, da morajo poslovneži vedno stremeti k temu, da naredijo stvari še boljše. Organizacija Kyocera vključuje tipologijo organizacijske kulture, ki temelji na kulturi opravljenih nalog, timskega dela in prilagajanju spremembam v okolju. Vir njihove moči pa je v strokovnem znanju. Skupina zaposlenih v podjetju je ogledalo njihove vodje. Verjamejo, da je najpomembneje, kako vodja razmišlja in s kakšno vneto govori. Če svoje delo jemlje resno in vanj vlaga energijo, tudi komunicira bolj prepričljivo, kar vzpodbudno vpliva na ostale zaposlene. Spoštovanje, kot vrednoto, ocenjujejo pomembno za uspešno poslovanje podjetja, saj tudi vsi zaposleni v organizaciji zelo spoštujejo vodstvo, ki ceni njihovo delo in poslovne partnerje. Pri svojem delu se držijo dveh temeljnih vodil – poštenosti in hvaležnosti. Obe vrednoti sta v komunikaciji neprecenljivi, arogantnega odnosa pa se izogibajo. Pomembno je znati najprej sebi postaviti cilj in verjeti, da ga je

možno doseči, saj se proti zastavljenim nalogam, le tako prepričljivo vodi tudi ostale zaposlene.

Smisel organizacij je v složnem prizadevanju za doseganje njenih ciljev. Človek sam le malo zmore, sodelovanje pa zahteva sporazumevanje, sporočanje in dogovarjanje, skratka – komuniciranje. Torej strokovno znanje in osebna nadarjenost nista dovolj (Možina in drugi 2004, 19).

Za uspešno vodenje z vrednotami in njihovo umeščanje v organizacijsko delovanje, Filozofija Kyocera razlaga univerzalna, globalna načela, ki vsako od teh vključuje tudi pojasnilo, kaj dejansko pomenijo in jim zato zaposleni verjamejo ter zaupajo. Spoštovanje, kot pomembna vrednota za uspešno poslovanje podjetja, se v Filozofiji Kyocera pojavlja kot eno temeljnih sporočil. Poudarja, da moramo spoštovati ljudi in jih imeti radi – to je najpomembnejše, saj tako delovanje oblikuje organizacijo v sistem, v katerem vsi udeleženci stremijo k enakim ciljem in so pripravljene prispevati svoje znanje ter sposobnosti, da bi jih čimprej skupaj dosegli ter se podali nasproti novim. Slog poslovnega komuniciranja temelji na poštenem, iskrenem in hvaležnem odnosu. Tako lahko dolgoročno ohranjajo dobro komunikacijo s svojimi poslovnimi partnerji. Vodstvo korporacije ne skuša zaposlene prisiliti v opravljanje določenih nalog, temveč dopušča, da sami ugotovijo, kako pomembne so. Če pri tem naredijo napako, ali se pojavijo težave, jih rešujejo neposredno in takoj. Nasploh se jim zdi pomembno, da so zaposlenim vedno dostopni in pripravljene na pogovor. Zaposleni namreč morajo razumeti, kakšni so cilji podjetja. Če je le mogoče, se trudijo z njimi komunicirati v neposrednem kontaktu in o poslovnih rezultatih govorijo odkrito, ne glede na to, ali so dobri ali slabi. Komunikacija, ki jo uporabljajo pri vodenju zaposlenih v Kyoceri in za doseganje zelenih rezultatov poslovanja, temelji na politiki podjetja, ki ji pravijo Filozofija Kyocere. V Kyoceri so prepričani, da je uspeh podjetja odvisen od zaposlenih, ki imajo resen pristop do dela. Komunikacija je seveda pomembna, ni pa osnova za uspešno delo. Ko je celotno podjetje prežeto z jasno vizijo, s pošteno in iskreno motivacijo, lahko pričakujemo uspešne rezultate. Komunikacija pa je le pomembno orodje za širjenje vizije in ciljev med zaposlene. Vodenje z vrednotami je vsekakor povezano z uspešnostjo podjetja. Povezava se vidi v pomembnosti, da dosegamo skupne cilje, na osnovi enakih vrednot. Filozofija Kyocera nam zelo nazorno ponazori, kakšen mora biti dober manager. Tudi, če ni najboljši, vsi v podjetju vedo, kakšen bi moral biti. In le s skupnimi močmi lahko pripomorejo k temu, da se ta tudi dokaže.

Razvoj podjetij in tehnologije nenehno stopnjujeta količino informacij, ki se pretaka v poslovnem komuniciranju, med pošiljatelji in prejemniki. Moč tega veletoka informacij je izjemno velika. Pogoj za uspešno poslovno delovanje, pa je prav ustrezna informiranost. Med posamezniki ali skupinami ni boljšega razumevanja brez zadostne stopnje medsebojnega zaupanja. Več komuniciranja prinaša večjo informiranost in boljše razumevanje samo, če temelji na pozitivnih stališčih. Pozitivna naravnost je torej pogoj, da večja količina komuniciranja prispeva k večji stopnji informiranosti ter k boljšemu razumevanju.

Pri poslovanju z distribucijskimi partnerji sveta, se podjetja med seboj razlikujejo, tako po stopnji znanja, izkušenosti, sposobnostih in spretnostih. Primer: Neka informacija je lahko zanimiva za distributerja A medtem, ko distributer B potrebuje drugo oz. dodatno razlago. Njihovi poslovni partnerji prihajajo z različnih poslovnih področij, zato se tudi razlikuje nivo njihove komunikacije. Komunikacijo z njimi je potrebno skrbno usklajevati. Jasna sporočila v komunikaciji niso stvar nacionalnih posebnosti, ampak osebne kulture. Težave, ki se pojavijo v poslovnem svetu, jim predstavljajo izziv in se vedno trudijo poiskati skupne rešitve ter strategije, skupne cilje in približati filozofije obeh strani.

V nadaljevanju sklepnega dela naloge sledi, povzetek ugotovitev vodenja z vrednotami v podjetju, ter njegov vpliv na poslovno etiko in kulturo podjetja. Navedeni izsledki izhajajo iz predstavljene Filozofije Kyocera.

## 6 SKLEPNE UGOTOVITVE

Jasnost in notranja moč japonskih poslovnežev je eden od elementov, ki prispeva k uspešnosti poslovanja podjetij in je tudi del njihove poslovne kulture. Krepijo in razvijajo jo s pozitivnimi mislimi, ki proizvajajo pozitiven odnos do dela in načina poslovanja. Učijo se napotkov za osebno rast moči, ki prispeva k uspešnosti posameznika v poslovnem svetu in ključne vidike, iz katerih naj bi posameznik izhajal.

Japonci s specifično filozofijo njihovega poslovanja verjamejo, da z njo lahko pripomorejo k svetovnemu miru, harmoniji in napredku. Na ta način odkrivajo nov smisel življenja skozi delo. Namreč delo zahteva kumulacijo dolgoročnih naporov in zato je potrebno najti smisel v delu. Človek naj bi svoje misli pozitivno usmeril v delo tudi, ko se zdi naloga težko izvedljiva. Zato je vse moči potrebno usmeriti v uspešen cilj.

Inamori (1999) meni, da je poslovanje kontinuirana akumulacija zaupanja. Namreč bolj, ko nam stranke zaupajo, več posla lahko pričakujemo. Zaupanje je nujno. Skrivnost poslovnega uspeha je pridobitev spoštovanja stranke. Če nas stranka spoštuje, bo brezpogojno kupovala naše proizvode, tudi v primeru nižjih cen konkurence. Potrebno je doseči spoštovanje naših strank, celo bolj kot njihovo zaupanje. Ko nas stranka spoštuje, je tudi pripravljena poslušati vaše mnenje in predloge.

Tudi v primeru nastale napake s strani zaposlenega, ni potrebna kazen, če je njegov trud iskren in nesebičen. Nasprotno se mu dostikrat v njegovo presenečenje, takoj ponudi novi projekt. S predhodnim propadlim projektom pa se je zaposleni dovolj naučil, da gre lahko naprej (Inamori 1999).

Japonski prosti trg je pogosto primerljiv z zakonom džungle, kjer preživijo samo močni. V korporacijah niso združeni za ustvarjanje osebnega profita, temveč s skupnim delom dosegajo, nekaj kar je pomembno za svet in ljudi v globalnem smislu. Njihov cilj je doseči materialno in duhovno zadovoljstvo vseh zaposlenih v korporaciji in skozi to doseči napredek in blaginjo. Na ta način so zelo majhna podjetja zrasla v današnje velike korporacije. Vodja skupine pa mora, ne samo razumeti moralna pravila, temveč mora tudi živeti z njimi, saj je skupina zrcalna slika njihovega vodje (Inamori 1999).

Vrednote, ki jim japonska podjetja sledijo, so stalno iskanje popolnosti (KAIZEN), razvoj vseh človekovih zmožnosti, težnja k vrhunski kakovosti (JIKODA), vzpostavljanje medsebojnega zaupanja, razvijanje skupinskega dela, vzbujanje v vsakem zaposlenem občutek ravnatelja in zagotoviti stabilno življenje.

Za organizacijo, kot za celotno družbo, je izredno pomembno, kakšne vrednote podpirajo vodje, saj se te vsekakor odražajo v poslovnem komuniciranju. Primerna komunikacija vpliva na ustvarjalno klimo, ki preko procesa komuniciranja posredno vpliva na produktivnost, pripadnost in zadovoljstvo članov organizacije. Rezultat tega je zdrava organizacijska kultura ter boljša delovna učinkovitost. Vendar je treba poudariti, da formalno vodstvo nima monopola pri oblikovanju kulture v organizaciji. Organizacijska kultura je določen način dela, ki je navzoča v organizaciji in je vgrajena v prepričanja, stališča in ravnanja zaposlenih.

Vsa ta ideologija vodenja z vrednotami pa dobi svoj smisel, ko je tudi izvedljiva v praksi.

Vlogo, ki jo ima Filozofija Kyocera, kot posredni mehanizem komunikacije med zaposlenimi in vodstvom, vključno za doseganje načrtanih poslovnih ciljev, je več, kot odličen primer realizacije ideologije uspešnega vodenja z vrednotami v praksi. Pri komuniciranju z različnimi korporacijskimi kulturami ustvarjajo pot k uspehu ravno tako na podlagi temeljnih načel Filozofije Kyocera z jasno in logično komunikacijo, kar se tudi precej odraža na delovanju evropskih podjetij, ki poslušajo z njimi. Vsekakor se tudi sami prilagajajo kulturnim razlikam, vendar v osnovi ostajajo zvesti svojim načelom. Res je tudi, da korporacija Kyocera, glede na svoj način delovanja in komuniciranja, precej odstopa od standardov tradicionalnih japonskih korporacij, ki so veliko bolj toge in uniformirane, vpete v stroga pravila, ki se jih striktno držijo.

Tako lahko sklenemo, da je zadovoljstvo z delom najboljši indikator, ki pojasnjuje, v kolikšni meri zdrava organizacijska kultura prispeva k učinkovitosti organizacije. Uspeh sleherne organizacije je usodno odvisen od komuniciranja med in z ljudmi. Vendar obstaja le ena, ki je prisotna v vseh, ne glede na velikost ali predmet poslovanja, in to je notranja javnost, zaposleni, torej. Trajna konkurenčna prednost je utemeljena na pripravljenosti zaposlenih uresničevati cilje, strategijo, poslanstvo, vizijo organizacije. Svoje napore in znanje bodo ljudje vse bolj namenjali organizacijam, ki se bodo resnično zavedale, da so

danes potrebna znanja tako kompleksna in spremembe tako hitre, da managerji sami tem procesom niso kos in da je nujen prispevek vseh zaposlenih. Aktivirati ga je moč le v ustvarjalnem ozračju, ki pa ne nastane samo od sebe. Za uspešnost organizacij je potrebno, da se dosledno ravna po načelih, kajti le na ta način je moč doseči resnično človeške odnose. Za nas je pomembno, da razvijamo svoje notranje zmogljivosti in da pazimo na svoje odnose z drugimi ter podpiramo druge v njihovem ustvarjalnem procesu. Če je podjetje strukturirano tako, da so možnosti pri odločanju majhne in se pojavlja problem v komunikaciji, se pojavlja tudi nezadovoljstvo z delom. Motivacija za uslužbence je globlja, dolgoročnejša in cenejša potrditev ter priznanje. Pomembno je, da smo vedno iskreni, pristni in dejansko mi. Človek, ki izpolnjuje svoje sposobnosti, je resnično pristen v različnih zvrsteh komuniciranja. S tem, ko se potrudimo, da se približamo sogovorniku, mu izražamo spoštovanje. Pomembno je, da sta oblika in vsebina komunikacije prilagojeni ciljem, ki naj bi jih komunikacija dosegla ter potrebam in interesom zaposlenih. Vodstvo ne sme pozabiti, da se zaupanje gradi v medsebojni komunikaciji. Partner pa mora priti do občutka, da bodo dogovori korektno izpolnjeni in da se drugi partner ne bo poskušal okoristiti na njegov račun.

Po zgornjih predpostavkah lahko povzamemo, da je vpliv vodenja z vrednotami na poslovno etiko in organizacijsko kulturo podjetja v največji meri odvisen od zastavljenega načina komuniciranja vodilnih v podjetju na podlagi vrednot in je vzgled vsem zaposlenim, ki se mu prilagajajo ter hkrati povzemajo.

## 7 ZAKLJUČEK

Vodenje z vrednotami je pomembno orodje za širjenje vizije med zaposlenimi, oblikovanje etično organizacijske kulture ter uspešnosti podjetja z doseženimi cilji na osnovi pravih vrednot. Odličen primer je priročnik organizacije Kyocera, poimenovan Filozofija Kyocera, ki uči, da se uspešnost podjetja odraža skozi skupinsko delo, ki ga vodilni v podjetju ustvarijo, kot trdno, pripadno vez organizaciji in s tem oblikujejo notranjo moč, ki se jo na nezavedni ravni čuti tudi navzven in je obenem del marketinga podjetja ter perspektivna konkurenčna prednost na celotnem trgu. Dejstvo, da je zaposlenemu dan občutek, da lahko s svojimi talenti pripomore k osebni rasti in uspešnosti podjetja, samo po sebi izpodriva neetična dejanja in učinkovito prispeva k vse bolj etičnemu ter uspešnemu poslovnemu delovanju.

Pomembnost, ki jo vodstvo v Kyoceri pripisuje spoštovanju tradicije, duhovni kulturi in intuitivnemu potencialu, je ključni vidik, ki učinkovito vpliva na etiko in organizacijsko kulturo ter uspešnost japonske organizacije. Zavedajo se, da ne glede na to, kako uspešni so, lahko izgubijo vse na čemer so gradili, če niso srčno skromni in se pripravljani iz dneva v dan učiti. Kajti najpomembnejše lekcije v življenju so namreč tiste, ki se jih naučimo skozi izkušnje in je zato pomembno imeti pogum narediti tisto, kar vemo, da je prav (Inamori 1999).

Za uspeh posameznika in celotnega podjetja, je torej odgovornih veliko dejavnikov. A na tisto, kar lahko sami vplivamo, je ljubezen do dela, ki ga opravljamo. Zato je pomembno trmasto vztrajati k zadanim ciljem, ki jih imamo pred sabo, in znati skupaj s sodelavci izbrati pravo pot, ki vodi k doseganju uspešnih rezultatov ter nikoli razmišljati na način, da smo že prispeli na cilj in dosegli vse kar smo želeli. Vsak nov dan, naj bo tudi dan novih izzivov in novih načrtovanj.

## 8 LITERATURA

01. Armstrong, Karen. 2005. *Kratka zgodovina mita. Zbirka, Miti*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.
02. Barnard, Chester. 2007. *Journal of Management History. Copyright © Emerald Group Publishing Limited ISSN 1751-1348* 13 (1): 43-54.
03. Barnard, Chester. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
04. Beauchamp, Tom in Norman Bowie. 1993. *Ethical Theory and Business*. New York: Prentice Hall.
05. Berlogar, Janko. 1999. Organizacijsko komuniciranje – od konfliktov do skupnega pomena. *Gospodarski vestnik* 17 (3): 219-232.
06. Berlogar, Janko. 2000. *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.
07. Boatright, J. R. 1999. *Poslovna etika*. Ljubljana: Gradivo za študente, Fakulteta za družbene vede.
08. Bowie, E., Norman in L. Tom Beauchamp. 1993. *Ethical Theory and Business*. New Jersey: Prentice Hall.
09. Brajša, P. 1994. Managerska komunikologija. *Gospodarski vestnik* 15 (3): 146.
10. Brittan, D. 1997. Business Lessons from Darwin. *MIT Reporter* 12 (1): 12-23.
11. Burnes, B. 2004. *Managing Change*. Pearson: Harlow.
12. Cameron, S. J. 1995. Management in educational psychology. The people factor. *Pitman Publishing Ltd. AEP Association of educational Psychologists Journal, APR, Spec-Issue*: 44-52.
13. Clarkson, P. 1996. *Ahilov sindrom. Kako premagati skrivni strah pred neuspehom*. Ljubljana: Pergar.
14. Cole, A. 2004. *Management*. London: Thomson.
15. Daft, R. 2000. *Organization Theory and Design*. Cincinnati: South-Western College.
16. Daft, R. 2003. *Management*. Mason: South-Western.
17. De George, Richard. 1994. *Business Ethics*. New York: McGraw-Hill.
18. Donaldson, John. 1992. *Business Ethics: A European Case Book*. London: Academic Press Limited.

19. Drucker, Peter. 2007. *Journal of Management History*. Copyright © Emerald Group Publishing Limited ISSN 1751-1348 13 (1): 43-54.
20. Edward de bono's authorised website. Dostopno prek: <http://www.edwdebono.com> (15. Junij 2008).
21. Emerald. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com> (17. januar 2008).
22. Foltz, R. G. 1981. Communication in Contemporary Organizations. V *Organizational Communication*, ur. K. Reus in D. Silvis, 5-16. New York: Longman.
23. Fu, P. P. in G. Yukl. 2000. Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *US: JAI Press Inc. Leadership Quarterly* 11 (2): 51-266.
24. Gatley, Linda in David Clutterbuck. 1996. *The strategic Management of Internal Communications*. London: Business Intelligence Ltd..
25. Greene, Richard H. 2003. *Nov način komunikacije*. Ljubljana: Samozaložba.
26. Gross, S. 2001. *Umetnost inteligentnega sporazumevanja. Izostrite občutek za medčloveške odnose*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
27. Gruban, B. 1998. Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče. *Teorija in praksa* 35 (4): 613-632.
28. Harmon, P. 2003. *Business Process Change*. Amsterdam: Morgan Kaufmann Publishers.
29. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 1991. Organizacijska kultura ali kultura v podjetju. *Podjetnik* 14 (5): 62-68.
30. Inamori, Kazuo. 1999. *A Passion for success*. Kyoto: McGraw-Hill.
31. Inamori, Kazuo. 1999. *For the people and for profit*. Kyoto: McGraw-Hill.
32. Inamori, Kazuo. 2003. *Kyocera Philosophy handbook*. Kyoto: On the publication of the Kyocera.
33. Jelovac, Dejan. 1994. Managerski etični kodeks. *Manager* 31 (1-2): 49-54.
34. Kensuke, Itoh. 2003. *Kyocera Philosophy handbook*. Kyoto: On the publication of the Kyocera.
35. Korten, D. 1998. *The Post-Corporate World – Live After Capitalism*. San Francisco: Berret-Koehler.
36. Kotter, John in James Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
37. Kreps, L. G. 1990. Organizational Communication. *Theory and Practise* (2. izdaja): 35 (4): 613-632.
38. Kyocera. Dostopno prek: <http://www.kyocera.com> (27. maj 2008).

39. Lasswell, H. 1960. The structure and function of Communication In Society. V *Communication Urbana*, ur. V. Schramm in W. Mass, 117-130. Illinois: University of Illinois.
40. Lipovec, Filip. 1997. *Razvita teorija organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
41. MacIntyre, A. 1993. *Kratka zgodovina etike*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
42. Maltz, M. 1999. *Psihokinetika*. Ljubljana: Amalietti.
43. Magretta, Joan. 1998. Governing the Family owned Enterprises: an Interview with Finland's Krister Ahlstrom. *Harward Business Review* 12 (1-2): 113-129.
44. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Možina, Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
46. Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Kapital.
48. Mumel, D. 1998. Tržno komuniciranje v konkurenčnem okolju – nujnost integriranega pristopa. *Teorija in praksa* 35 (4): 660-670.
49. Musek Lešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
50. Nash, Laura. 1990. *A Managers Guide to Resolving Ethical Problems*. Boston: Harvard Business School Press.
51. O'Donovan, Ita. 1994. *Organizational Behavior in Local Government*. Essex: Longman.
52. Osland, Joyce S., Marlene E. Turner, David A. Kolb in Irwin M. Rubin, ur. 2001. *The Organizational Behavior Reader*. New Jersey: Upper Saddle River.
53. Puchan, Heike, Magda Pieczka in Jacquie L'etang, ur. 1997. *The Internal Communications Context*. London: International Thomson Business Press.
54. Scott, Peter. 2000. *Access and interconnection*. London: UK MCB University Press Ltd.
55. Rosengren, K. E. 2000. *Communication: An Introduction*. London: Sage.
56. Robbins, A. 1995. *Grenzenlose Energie. Das Power Prinzip. Wie Sie ihre persoenlichen Schwaechen in positive Energie verwandeln. Das NLP Handbuch fuer jedermann*. Muenchen: Wilhelm Heyne Verlag.
57. Russell, P. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.

58. Sheldrake, R. 1981. *A New Science of Life: Hypothesis of Formative Causation*. Los Angeles: JP Tarcher.
59. Srak, Vlado. 1999. *Leksikon morale in etike*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
60. Steiner, A. George. 1977b. *Institutionalizing Corporate Social Decisions*. V *Managing Corporate Social Responsibility*, ur. Archie B. Carroll, 337-343. Boston, Toronto: Little Brown and Company.
61. Stewart, R., Cynthia Clegg, Walter Hardy in R. Nord, ur. 1996. *Handbook of Organization Studies*. London: Oxford University Press.
62. Tavčar, Mitja. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
63. Taylor, Frederick. 2007. *Journal of Management History*. Copyright © Emerald Group Publishing Limited ISSN 1751-1348 13 (1): 43-54.
64. Tracy, Brian. 2003. *Goals*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
65. Ule, Mirjana in Miro Kline. 1996. *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. Vreg, F. 1990. *Demokratično komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja.
67. Waterman, H. ROBERT. 1995. *What America Does Right. Lessons from Today's Most Admired Corporate Role Models*. New York: W.W. Norton & Company.
68. W.Chan Kim in Renee Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.