

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matej Drašček

Etični pristopi pri odločanju managerjev

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2020

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matej Drašček

Mentorica: prof. dr. Dana Mesner Andolšek

Somentorica: prof. dr. Adriana Rejc Buhovac

Etični pristopi pri odločanju managerjev

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2020

Ocenjevalci:

prof. dr. Zlatko Jančič

prof. dr. Mislav Ante Omazić

izr. prof. dr. Urša Golob Podnar

ZAHVALA

Moja pot do doktorata je bila precej bolj razgibana, kot sem si na začetku te poti to predstavljal. Vendar pravijo, da bistvo potovanja ni cilj, ampak pot sama.

Na tej poti se moram zahvaliti najprej moji mentorici prof. dr. Dani Mesner Andolšek, ki je bila več kot mentorica. Bila je tudi podpora, ki me je spodbujala, ko sem hotel obupati. Zahvala gre tudi somentorici prof. dr. Adriani Rejc Buhovac, ki mi je že na podiplomskem študiju vzbudila strast in željo po iskanju znanstvene resnice.

Komisiji prof. dr. Zlatku Jančiču, izr. prof. dr. Urši Golob Podnar in prof. dr. Mislavu Anteju Omaziću se zahvaljujem za konstruktivne komentarje, ki so izboljšali mojo disertacijo.

Zahvaljujem se tudi vsej moji neformalni mreži, ki mi je stala ob strani in me podrila: Ani, Petri, Borutu, Nacetu, Luku, Mateji, Anji, Tjaši, Nini, Anki in še mnogim drugim.

Na zadnje pa se zahvaljujem moji družini, staršema Mariji in Vojku ter bratu Vojku ter babici Mariji.

Disertacijo pa posvečam mojemu dedku, čeprav ga ni več med nami, ki je vedno verjel vame in me spodbujal na tej zanimivi poti ter mojima nečakinjama Brini in Lii, ki naj jima bo ta disertacija spodbuda za sledenje resnici v vsem, kar bosta počeli v življenju.

Etični pristopi pri odločanju managerjev

Etični pristopi predstavljajo osnovo za etično odločanje, tako kot svobodna volja predstavlja osnovo za etiko. Upad empiričnih raziskav na področju etičnega odločanja z etičnimi pristopi posredno nakazuje tihi konsenz o tej tematiki, saj naj bi utilitarizem vodil do neetičnih, deontologija pa do etičnih odločitev. Vendar postavlja neupoštevanje etike vrlin kot ene izmed temeljnih teorij normativne etike ta konsenz pod vprašaj. V doktorski disertaciji smo ugotovili, da manj kot 10 % vseh raziskav na področju etičnega odločanja uporablja temeljne normativne etične teorije kot osnovo za razumevanje odločanja. Nadalje primerjava raziskav pokaže, da je bilo v letih 1993–1994 opravljenih enajst študij na temo etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov, v obdobju 2017–2019 pa le pet. Ta upad je problematičen z več vidikov. Prvič, ugotovili smo, da so raziskave skupno proučevale 19 različnih kombinacij etičnih teorij, pri čemer so nekatere proučevale le eno, nekatere pa celo devet različnih. Večina (oz. 21 raziskav) jih je razdelila le na dve temeljni normativni etični teoriji, deontologijo in utilitarizem. Drugič, nekatere raziskave so vključevale tudi izvedene etične teorije, npr. machiavelizem ali teorijo pravičnosti. Tretjič, pomanjkljivost sočasnega proučevanja etičnih pristopov lahko najdemo le pri moralnem sklepanju z omejenim številom neodvisnih spremenljivk. Četrto, vzorci nakazujejo metodološke pomanjkljivosti raziskovalnih spoznanj, saj je samo tretjina vseh raziskav za vzorec uporabila višje vodstvo oziroma managerje, ostale pa zgolj študente ali nevodstveni kader. In končno, z geografskega vidika je bila koncentracija raziskav v ZDA, medtem ko jih je bilo v Evropi izvedenih manj kot 10 %. Vse te pomanjkljivosti smo v doktorski disertaciji upoštevali in jih v naši raziskavi tudi odpravili.

Tako je namen doktorske disertacije prispevati k razumevanju:

- temeljnih konceptov etičnih pristopov in poslovne etike;
- vloge treh temeljnih normativnih etičnih teorij, etike vrlin, utilitarizma in deontološke etike, pri etičnem odločanju managerjev;
- vpliva različnih osebnostnih in situacijskih dejavnikov na izbiro etičnih pristopov managerjev pri etičnem odločanju.

Pri tem smo zasledovali naslednje cilje:

- izdelati celovit in sistematičen pregled obstoječih empiričnih raziskav etičnega odločanja managerjev na podlagi različnih etičnih pristopov s poudarkom na delitvi raziskav na podlagi temeljnih normativnih etičnih teorij;
- ugotoviti, katere etične pristope uporabljajo managerji pri etičnem odločanju;
- ugotoviti, ali managerji pri odločanju v življenjskih in poslovnih okoliščinah konsistentno uporabljajo isti etični pristop;
- ugotoviti, kateri osebnostni in situacijski dejavniki vplivajo na izbiro etičnega pristopa.

V prvem poglavju doktorske disertacije smo celostno opredelili vlogo treh temeljnih normativnih etičnih teorij – deontologije, utilitarizma in etike vrlin – v etičnem odločanju managerjev. Opredelili smo normativne in izvedene etične teorije, pri čemer smo kot normativne upoštevali opredelitve tako filozofov, teles znanja in poslovnih etikov kot tudi teoretikov vodenja. Pri delitvi smo sledili Kymlickemu (2002), ki povzame zgodovinski pregled treh glavnih normativnih etičnih teorij.

Delitev etičnih teorij na teleološko etiko oz. utilitarizem in deontologijo je prevladovala predvsem v anglosaksonski šoli, pri čemer so jo v večini uporabljali tudi raziskovalci etičnega odločanja. Problem te delitve je, da je predstavnik oz. utemeljitelj teleološke etike prav Aristotel z etiko vrlin. Ker je večina raziskav etičnega odločanja uporabljala anglosaksonsko delitev, je etika vrlin tako neutemeljeno izpadla iz raziskovanja. V doktorski disertaciji tudi natančno ločujemo med izvedenimi in normativnimi teorijami ter postavljamo jasne okvirje za nadaljnje raziskovanje etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov.

V empiričnem delu smo se osredotočali na dosedanje temeljno napako raziskovanja, v katerem se je etika vrlin proučevala kot odvisna spremenljivka. Čeprav se je etika vrlin v etičnem odločanju že proučevala, npr. kot osebnostne lastnosti odločevalca, pa ni bila nikoli vključena v raziskave kot neodvisna spremenljivka sočasno z ostalima dvema normativnima teorijama. To smo v disertaciji spremenili in pri vseh raziskovalnih vprašanjih vpeljali etiko vrlin kot neodvisno spremenljivko, vključili pa smo tudi večje število neodvisnih spremenljivk v primerjavi z dosedanjimi raziskavami (v povprečju od štiri do šest spremenljivk).

Eden izmed ciljev doktorske disertacije je bil ugotoviti, ali managerji dosledno uporabljajo en etični pristop pri etičnem odločanju v različnih okoliščinah, ali pa se soočamo z etično nekonsistentnostjo, ki je blizu moralnemu pragmatizmu. Ta trdi, da ne obstaja zgolj ena teorija, ampak medsebojna povezanost med etičnimi teorijami, ki temeljijo na etičnem učenju in sklepanju. Ker smo v prvem delu dokazovali temeljne razlike med etičnimi teorijami, smo predpostavili, da bodo managerji uporabljali enega od pristopov v vseh svojih etičnih odločitvah, kar je v skladu s Kohlberhovo teorijo moralnega razvoja. Na drugi strani pa moralni pragmatizem trdi, da managerji uporabljajo različne pristope, ki jih izberejo na podlagi trenutnih okoliščin in sklepanja. Tako je bilo drugo raziskovalno vprašanje, katere spremenljivke vplivajo na to izbiro v različnih okoliščinah.

Hoteli smo razviti strukturni model, ki pa ga nismo mogli zgraditi. Rezultat je sovpadal s postmodernistično razlago managementa, po kateri naj bi bil razvoj napovedovalnih modelov a priori neuspešen. Tako integracija vseh treh normativnih etičnih teorij v veliko etično teorijo ni uspela, saj smo z rezultati analize dokazali, da samo nekatere spremenljivke vplivajo na etični pristop managerjev v različnih okoliščinah, čeprav smo znižali kriterije sprejemljivosti izbora z združevanjem scenarijev oz. odgovorov. Posledično pa tudi nismo mogli zgraditi nobenega regresijskega modela. Rezultati in jakost povezav med spremenljivkami so se kot najmočnejši pokazali v primeru splošnih etičnih dilem, kjer je prevladovala deontologija, medtem ko pri etičnem vodenju, tako formalnem kot neformalnem, prevladuje etika vrlin, kar je v skladu z že ugotovljenim stanjem, da je ta v teoriji vodenja najbolj proučevana.

Končni rezultat disertacije je tako pokazal, da managerji pri odločanju uporabljajo moralni pragmatizem. Statističnega modela nismo mogli zgraditi, čeprav smo uporabili več spremenljivk kot raziskovalci v dosedanjih raziskavah. Tako smo tudi postmodernistično razlago znanosti, da absolutne resnice ne obstajajo in da so vse resnice lokalne, potrdili. Dokazali smo, da moralni pragmatizem, koncept, v katerem se etični pristop odločevalca razlikuje glede na okoliščine, obstaja.

Poslovna etika še ni uspela potrditi, kako managerji uporabljajo etične pristope v etičnem odločanju, in tudi naši disertaciji to ni uspelo. Človek, ki je tako razumsko kot čustveno bitje, je kompleksen in v nasprotju z naravoslovnimi vedami ne more biti v celoti formaliziran oz. modeliran. Še posebej management kot veda ne more biti del formul in modelov, saj ti ne morejo zajeti kompleksnosti in variabilnosti, ki jim je odločevalec izpostavljen v času odločitve. Kompleksnost se še bolj poveča pri managerjih, pri katerih je treba upoštevati tudi druge ljudi in okolje. Tako je poslovna etika izpostavljena podobnemu problemu kot teorije vodenja: integraciji vseh teorij v celovito holistično teorijo. Prvi korak k opredelitvi celovite poslovnoetične teorije je tako zagotovo oblikovanje medsebojnega prepletanja in odnosa vseh treh temeljnih etičnih teorij.

Doktorska disertacija postavi nove smernice za raziskovanje etičnega odločanja managerjev, saj vanj vnaša tako vidike postmodernizma in pozitivne psihologije kot pragmatizma. Ugotovili smo, da etično odločanje managerjev temelji na pragmatizmu, kar omogoča prihodnjim raziskavam, tako teoretskim kot empiričnim, da gradijo nova spoznavanja na ugotovitvah naše disertacije.

Ključne besede: managerji, postmodernizem, pragmatizem, etika vrlin, deontologija, utilitarizem, strukturni model, etika, etični pristop, odločanje.

Ethical Approaches to Decision-Making of Managers

Ethical approaches represent the base for ethical decision-making, as free will represents the base for ethics. The decline in the empirical research of ethical decision-making based on ethical approaches indicates the possible tacit consensus about this topic, consequently meaning that utilitarianism leads to unethical and deontology to ethical decisions. But not considering virtue ethics as one of basic normative ethical theories puts this consensus under question. The research of the doctoral dissertation showed that less than 10% of all the research on ethical decision-making uses basic normative ethical theories as a ground to understand this issue. Also, the temporal comparison of the research shows that in 1993–1994 eleven studies on ethical decision-making were based on ethical approaches, which dropped to only five in the 2017–2019 period. This decline is problematic from multiple perspectives. Firstly, the researchers studied 19 different combinations of ethical theories altogether, whereas some studied only one theory and some even nine different ethical theories at once. The majority or 21 studies divided ethical theories into two big basic normative ethical theories, deontology and utilitarianism. Secondly, some studies also incorporated derived ethical theories, e. g. machiavelism or justice theory. Thirdly, the lack of simultaneous research of ethical approaches can only be found in moral reasoning with a limited number of independent variables. Fourthly, the samples of research indicated methodological deficiencies as well. Only a third of all research used C-suite manager as a sample, while others used students or non-executive employees. Finally, from the geographical perspective, the research was most frequently conducted in the USA, while in Europe less than 10% of research was done. We have addressed all of these deficiencies in our doctoral dissertation and incorporated them into our research.

The purpose of our doctoral dissertation was to contribute to understanding:

- the connection between ethical approaches and business ethics,
- the role of basic normative ethical theories: virtue ethics, deontology and utilitarianism in ethical decision-making of managers,
- the influence of different personal and situational variables on the choice of ethical approaches.

The following goals were pursued in the doctoral dissertation:

- to build a complete and systematic overview of current empirical research of ethical decision-making of managers based on ethical approaches, with emphasis on division of the research based on basic normative ethical theories,
- to define ethical approaches managers used in ethical decision-making,
- to determine if managers consistently use the same ethical approaches in different personal and business circumstances,
- to define personal and situational factors that influence the choice of ethical approaches.

In the first chapter of the doctoral dissertation, the role of all three basic normative ethical theories – deontology, utilitarianism and virtue ethics – was comprehensively defined. This was followed by the division of normative and derivative ethical theories based on the definitions from philosophers, bodies of knowledges, business ethicists and leadership theorists, as well as the division by Kymlicka, who summarizes the historical overview of the basic normative ethical theories.

The division of teleology/utilitarianism and deontology prevails in the Anglo-Saxon school of thought and was used by ethical decision-making researchers as well. The problem of this division is the fact that the founder of teleology was in fact Aristotle, also the founder of virtue ethics. Because the majority of the ethical decision-making research was based on this division, virtue ethics was unfoundedly eliminated from the research. In the doctoral dissertation, the explicit division between derived and normative theories is made, thus giving a research framework for further research of ethical decision-making based on ethical approaches.

In the empirical part of the doctoral dissertation, the focus was put on the current error of research, where virtue ethics was studied as a dependent variable. Even though virtue ethics was studied in the ethical decision-making as part of personality or personal characteristics of the decision makers, it has never been studied as an independent variable simultaneously with other two basic normative ethical theories. This was changed in the doctoral dissertation; in all the research questions, the implementation of virtue ethics as an independent variable was made. Additionally, the inclusion of a greater number of variables than ever has been made as well (on average 4 to 6 variable are studied).

One of the goals of the doctoral dissertation was to conclude if managers use the same ethical approach in ethical decision-making in different circumstances or whether there is ethical inconsistency, which leans towards moral pragmatism. Moral pragmatism claims that there is no grand theory, but that there is interconnectivity between ethical theories, which are based on ethical learning and reasoning. Based on the research of differences between the basic normative ethical theories, the presumption was made that managers will use the same ethical approach in all ethical decisions, which would also be in accordance with Kohlberg's theory of moral development. On the other hand, moral pragmatism claims that managers use different ethical approaches, which are selected based on the current circumstances and reasoning. Thus, the second goal of the dissertation was to establish which variables influence this decision-making in different circumstances.

The primary goal was to establish a structural model, which could not be built. The results were in accordance with the postmodernist approach to management, where the development of predictive models is a priori unsuccessful. Thus, the integration of three basic normative ethical theories could not be reached.

The results and strengths of individual variables were shown to be the strongest in case of general ethical dilemmas where deontology prevailed, while in the case of leadership, formal and informal, the dominate ethical approach was virtue ethics, which is in accordance with the previous research done in the leadership theory.

The final results of the doctoral dissertation showed that managers use moral pragmatism. A statistical model could not be built, even though the number of simultaneously used variables was greater than ever before. Thus, the postmodern approach of science confirmed that there are no absolute truths, only the local ones. Moral pragmatism, the concept where the ethical approach of decision maker differs based on circumstances, thus exists.

Business ethics has not successfully confirmed, which ethical approaches are used in ethical decision-making; this could neither be proved in our doctoral dissertation. A human, a reasonable and emotional being, is complex and in comparison with natural sciences cannot be completely modeled. Management as science in particular cannot be part of formulas and models, because they cannot completely embrace the complexity and variability of the decision maker's situations. The complexity is increased even more by managers, as other people and external environment must be taken into consideration as well. Thus, business ethics is exposed to the same problems as the leadership theory: the integration of all theories into a complete holistic theory. The first step toward defining a complete business ethics theory is to define the interconnectivity and relations of all three basic normative ethical theories.

The doctoral dissertation showed new guidelines in research of ethical decision-making of managers, while introducing the aspects of postmodernism, positive psychology as well as pragmatism. It was concluded that ethical decision-making of managers is based on pragmatism, which enables future research, theoretical and empirical, to provide new insights on the conclusions of our doctoral dissertations.

Key words: managers, postmodernism, pragmatism, virtue ethics, deontology, utilitarianism, structural model, ethics, ethical approach, decision making

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	19
2	PREGLED TEMELJNIH NORMATIVNIH ETIČNIH TEORIJ	25
2.1	Opredelitev temeljnih normativnih etičnih teorij.....	25
2.1.1	Razlikovanje med metaetiko, normativno etiko in uporabno etiko.....	25
2.1.2	Opredelitev teleološke in deontološke etike kot temeljnih normativnih etičnih teorij.....	28
2.1.3	Etika vrlin kot del temeljnih normativnih etičnih teorij	31
2.1.4	Razlikovanje med temeljnimi in izvedenimi etičnimi teorijami	33
2.2	Analitično-filozofski pregled temeljnih normativnih etičnih teorij	34
2.2.1	Utilitarizem kot temeljna normativna etična teorija	35
2.2.1.1	Predutilitarizem Cumberlanda, Gaya, Shaftesburya in Hutchesona	35
2.2.1.2	Klasični utilitarizem oziroma utilitarizem užitka.....	36
2.2.1.3	Druge vrste utilitarizma.....	39
2.2.1.4	Kritike utilitarizma	40
2.2.2	Deontološka etika kot temeljna normativna etična teorija	46
2.2.2.1	Stvar sama na sebi in pojav	47
2.2.2.2	<i>Kritika čistega uma (KČU)</i> in kritika metafizike	48
2.2.2.3	<i>Kritika praktičnega uma (KPU)</i> in moralnost po Kantu	49
2.2.2.4	<i>Kritika razsodne moči (KRM)</i>	51
2.2.2.5	Dve veji deontološke etike	52
2.2.2.6	Kritike deontološke etike	53
2.2.3	Etika vrlin kot temeljna normativna etična teorija	55
2.2.3.1	<i>Nikomahova etika</i> kot osnovno delo etike vrlin.....	55
2.2.3.2	Opredelitev vrlin	57
2.2.3.3	Etika vrlin v vzhodni etični teoriji	60
2.2.3.4	Praktična uporaba vrlin	61
2.2.3.5	Pomembnost praktičnega razuma v etiki vrlin.....	62
2.2.3.6	Opredelitev srečnosti.....	63
2.2.3.7	Etika vrlin kot edina etika brez notranjih nasprotij	64
2.2.3.8	Kritike etike vrlin	65
2.2.4	Moralni pluralizem kot vezni člen temeljnih normativnih etičnih teorij.....	68

2.2.4.1	Temeljni in netemeljni pluralizem kot dve osnovni veji moralnega pluralizma.....	69
2.2.4.2	Oprelitev vrednosti v moralnem pluralizmu	70
2.2.4.3	Primerljivost oziroma neprimerljivost vrednosti med seboj kot problem moralnega pluralizma.....	71
2.2.4.4	Kritično razlikovanje med moralnim relativizmom in moralnim pluralizmom	75
2.3	Pomembnost moralnega sklepanja v odločanju.....	78
2.3.1	Samorazvidne resnice kot osnova moralnega intuitizma	80
2.3.2	Vloga intuicije v moralnem sklepanju.....	81
2.3.2.1	Epistemologija moralnega intuitizma	84
2.3.3	Moralni partikularizem kot kritika temeljnih normativnih etičnih teorij	85
2.3.3.1	Kritike moralnega partikularizma	86
2.3.3.2	Razprava o moralnem partikularizmu	89
2.3.4	Moralno sklepanje kot del praktičnega sklepanja	91
2.3.5	Oprelitev moralne dileme pri moralnem sklepanju	92
2.4	Moralni pragmatizem kot možna povezava med teorijo in prakso etičnega odločanja.....	94
2.4.1	Razlikovanje med tradicionalnim in pragmatičnim raziskovanjem resnice.....	95
2.4.2	Pragmatizem kot povezava etične teorije s prakso.....	97
2.4.3	Vloga pragmatizma v poslovni etiki.....	99
3	TEMELJNE NORMATIVNE ETIČNE TEORIJE KOT OSNOVA POSLOVNE ETIKE	101
3.1	Oprelitev poslovne etike	101
3.2	Utilitarizem kot temelj v poslovni etiki	105
3.2.1	Uporaba utilitarizma pri sprejemanju odločitev	105
3.2.2	Prispevek utilitarizma k poslovni etiki	108
3.3	Deontološka etika kot temelj poslovne etike	110
3.3.1	Uporaba deontološke etike pri sprejemanju odločitev	111
3.3.2	Prispevek deontološke etike k poslovni etiki	114
3.4	Etika vrlin kot temelj poslovne etike	116
3.4.1	Uporaba etike vrlin pri sprejemanju odločitev	119
3.4.2	Prispevek etike vrlin k poslovni etiki	121

3.5	Aplikativna poslovna etika	123
4	KRONOLOŠKI PREGLED TEORIJ SKLEPANJA IN ODLOČANJA.....	126
4.1	Teorije sklepanja in odločanja pred 20. stoletjem – filozofski temelji.....	126
4.1.1	Osnove sklepanja in odločanja: dedukcija in indukcija	126
4.1.2	Religiozno-filozofsko sklepanje in odločanje	127
4.1.3	Matematično sklepanje in funkcija koristi kot način odločanja	129
4.2	Teorije sklepanja in odločanja: 20. stoletje – poslovno-ekonomske in družboslovne vede.....	130
4.2.1	Razvoj teorij finančno-ekonomskega sklepanja in odločanja	130
4.2.2	Razvoj teorij sklepanja in odločanja v managementu	132
4.2.3	Obrat v predpostavkah ekonomskega odločanja in sklepanja: teorija izgledov.	139
4.3	Sodobne teorije sklepanja in odločanja – nevro- in behavioristične znanosti	141
4.3.1	Razvoj behavioristične ekonomije	142
4.3.2	Aplikativne raziskave s področja procesa odločanja.....	144
4.3.3	Nevroetika kot presek med nevroznanostjo in etiko	145
4.3.3.1	Vpliv možganov na etično sklepanje in odločanje.....	146
4.3.3.2	Nevrogenetika kot presek nevroznanosti, genetike in etike.....	148
4.3.3.3	Nevroetika, sklepanje in odločanje	149
4.3.3.4	Nevroetika v povezavi s poslovno etiko	154
5	PREGLED MODELOV IN EMPIRIČNIH RAZISKAV ETIČNEGA SKLEPANJA IN ODLOČANJA.....	158
5.1	Osnovne premise in modeli v etičnem odločanju	159
5.2	Različnost in kompleksnost modelov etičnega odločanja	160
5.2.1	Racionalni in neracionalni modeli etičnega odločanja.....	160
5.2.2	Ostali modeli etičnega odločanja	161
5.2.3	Modeli etičnega odločanja na podlagi etičnih teorij.....	164
5.2.4	Sodobni aplikativni modeli etičnega odločanja.....	166
5.3	Analiza etičnih modelov odločanja.....	167
5.4	Empirične raziskave s področja etičnega odločanja	169
5.4.1	Analiza kvantitativnih raziskav o etičnem odločanju.....	169
5.4.2	Analiza kvalitativnih raziskav o etičnem odločanju.....	173
6	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZE	176
6.1	Raziskovalno vprašanje 1 in hipoteza 1	176

6.2	Raziskovalno vprašanje 2 in hipoteze 2–7	178
6.2.1	Etično odločanje v zasebnem življenju	179
6.2.2	Etično odločanje v poslovanju	180
6.2.3	Etično odločanje pri splošnih etičnih dilemah	180
6.2.4	Etično odločanje pri zavrnitvi neetičnih dejanj	182
6.2.5	Etično odločanje pri formalnem in neformalnem etičnem vodenju (posredna vpletenost v odločanje).....	184
6.3	Raziskovalno vprašanje 3 in hipoteza 8.....	186
7	METODE RAZISKOVALNEGA DELA.....	191
7.1	Teoretične osnove raziskovalnih metod v poslovni etiki.....	191
7.1.1	Analiza raziskovanja v poslovni etiki.....	191
7.1.2	Analiza temeljnih napak pri raziskovanju etičnega odločanja	194
7.1.3	Uporaba anket, intervjujev in vinjet v raziskovanju poslovne etike	199
7.2	Potek raziskovalnega dela.....	200
7.3	Kvalitativna raziskovalna metoda: intervju	207
7.3.1	Oblikovanje vprašanj za izvedbo intervjujev	207
7.3.2	Potek in analiza intervjujev	209
7.4	Kvantitativna raziskovalna metoda: vinjete.....	217
7.4.1	Oblikovanje vinjet	217
7.4.2	Pilotska študija vinjet	224
7.4.3	Zbiranje podatkov iz anketnega vprašalnika	225
8	ANALIZA PODATKOV IN REZULTATI.....	227
8.1	Demografska analiza vzorca	227
8.2	Obdelava podatkov iz anketnega vprašalnika – vinjet in preverjanje hipotez.....	231
8.2.1	Raziskovalno vprašanje 1: Skladna uporaba etičnega pristopa managerjev glede na okoliščine	231
8.2.2	Raziskovalno vprašanje 2: Vpliv osebnih in organizacijskih spremenljivk na izbor etičnega pristopa managerjev v različnih okoliščinah	233
8.2.2.1	Frekvenčna analiza vinjet in preverjanje hipotez.....	233
8.2.2.2	Vpliv demografskih in organizacijskih spremenljivk managerjev na etično odločanje	236
8.2.2.3	Analiza vinjete 1 – zasebno življenje.....	238
8.2.2.4	Analiza vinjete 2 – poslovanje	239

8.2.2.5	Analiza vinjete 3 – splošna etična dilema	241
8.2.2.6	Analiza vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	248
8.2.2.7	Analiza vinjete 5 – formalno vodenje	250
8.2.2.8	Analiza vinjete 6 – neformalno vodenje	252
8.2.2.9	Interpretacija rezultatov	257
8.2.3	Raziskovalno vprašanje 3: Napovedovalni model izbire etičnega pristopa pri etičnem odločanju managerjev	262
8.2.3.1	Analiza uporabe etičnega pristopa glede na demografske in organizacijske spremenljivke – multinominalna logistična regresija	262
8.2.3.2	Analiza uporabe etičnega pristopa glede na demografske in organizacijske spremenljivke – diskriminantna analiza.....	263
8.2.3.3	Interpretacija rezultatov	267
8.2.3.4	Strukturni model	267
8.2.4	Dodatno raziskovalno vprašanje: Ali lahko ob predpostavki združevanja vinjet v posamezne sklope napovemo etični pristop?	274
8.2.4.1	Analiza uporabe prevladujočega etičnega pristopa po posameznih sklopih in vpliv spremenljivk na ta izbor.....	276
8.2.4.2	Interpretacija rezultatov	285
9	RAZPRAVA	287
9.1	Omejitve raziskave	296
9.2	Prispevek k znanosti	297
9.3	Uporabnost v praksi	299
10	ZAKLJUČEK.....	305
11	VIRI.....	310
12	STVARNO IN IMENSKO KAZALO	368
	PRILOGE	377
	Priloga A: Model synderesis	377
	Priloga B: Model L. K. Treviño	378
	Priloga C: Model Jonesa	379
	Priloga D: Model Schwartza	380
	Priloga E: Model Hunta in Vitella.....	381
	Priloga F: Pregled kvantitativnih raziskav s področja etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov	382

Priloga G: Intervjuji	393
Priloga H: Poslane prošnje za izpolnitev vprašalnika	430
Priloga I: Navzkrižne tabele – frekvenčne analize odgovorov in demografskih spremenljivk.....	434
Priloga J: Celoten postopek gradnje modela multinominalne logistične regresije za vsako vinjeto posebej	467
Priloga K: Celoten postopek gradnje modela multinominalne logistične regresije	480
Priloga L: Ostali rezultati diskriminantne analize.....	484
Priloga M: Etični sklopi: analiza frekvenc	486
Priloga N: Statistična analiza etičnega sklopa – zasebno življenje	491
Priloga O: Statistična analiza etičnega sklopa – poklicno življenje.....	493
Priloga P: Statistična analiza etičnega sklopa – splošne etične dileme.....	495

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Primerjava moralnega relativizma in pluralizma	78
Tabela 3.1: Hipotetični primer odločitve po utilitarizmu.....	106
Tabela 3.2: Hipotetični primer zaslužjenja osebe	109
Tabela 4.1: Raziskovalno vprašanje s področja poslovne etike in nevroetike	156
Tabela 5.1: Prikaz vseh raziskav etičnega odločanja v obdobju 1992–2011	169
Tabela 5.2: Pogostost proučevanja posameznih ali več etičnih pristopov pri etičnem odločanju	171
Tabela 6.1: Razlikovanje med značajem etičnega in neetičnega managerja.....	184
Tabela 7.2: Demografske in organizacijske značilnosti intervjuvancev	209
Tabela 7.3: Analiza odgovorov intervjuvancev	210
Tabela 8.1: Frekvenčna analiza anketirancev glede na spol	227
Tabela 8.2: Frekvenčna analiza anketirancev glede na starost.....	227
Tabela 8.3: Frekvenčna analiza anketirancev glede na število let delovne dobe.....	228
Tabela 8.4: Frekvenčna analiza anketirancev glede na stopnjo zaključene izobrazbe.....	228
Tabela 8.5: Frekvenčna analiza anketirancev glede na vrsto izobrazbe	229
Tabela 8.6: Frekvenčna analiza anketirancev glede na panogo delovanja managerjev	229
Tabela 8.7: Frekvenčna analiza anketirancev glede na lastniško strukturo organizacije.....	230
Tabela 8.8: Frekvenčna analiza anketirancev glede na delovno mesto.....	230
Tabela 8.9: Frekvenčna analiza anketirancev glede na velikost organizacije.....	230
Tabela 8.10: Navzkrižna tabela frekvenc posameznih pristopov.....	231
Tabela 8.11: Rezultati McNemarejevega testa povezanih kategoričnih meritev	232
Tabela 8.12: Uporaba etičnega pristopa v zasebnem oziroma družinskem življenju	234
Tabela 8.13: Uporaba etičnega pristopa pri poslovanju	234
Tabela 8.14: Uporaba etičnega pristopa pri etičnih dilemah.....	234
Tabela 8.15: Uporaba etičnega pristopa pri neizvedbi neetičnega dejanja	235
Tabela 8.16: Uporaba etičnega pristopa pri formalnem vodenju	235
Tabela 8.17: Uporaba etičnega pristopa pri neformalnem vodenju	236
Tabela 8.18: Rezultati Pearsonovih testov hi-kvadrat.....	236
Tabela 8.19: Rezultati modela logistične regresije pri vinjeti 1 – zasebno življenje.....	239
Tabela 8.20: Etični pristopi pri etičnem odločanju v poslovanju glede na statistične značilnosti pri spremenljivki starosti.....	239

Tabela 8.21: Rezultati modela logistične regresije pri vinjeti 2 – poslovanje	240
Tabela 8.22: Koeficienti v modelu vinjete 2 – poslovanje.....	240
Tabela 8.23: Etični pristopi pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi glede na statistične značilnosti pri spremenljivki spola.....	241
Tabela 8.24: Etični pristopi pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi glede na statistične značilnosti pri spremenljivki starosti.....	242
Tabela 8.25: Etični pristopi pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi glede na statistične značilnosti pri spremenljivki izobrazbe.....	242
Tabela 8.26: Etični pristopi pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi glede na statistične značilnosti pri spremenljivki panoge.....	243
Tabela 8.27: Etični pristopi pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi glede na statistične značilnosti pri spremenljivki lastniška struktura	244
Tabela 8.28: Rezultati modela logistične regresije pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi.....	245
Tabela 8.29: Rezultati končnega modela pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi	245
Tabela 8.30: Rezultati F-testa.....	246
Tabela 8.31: Rezultati modela logistične regresije pri vinjeti 3 – splošne etične dileme	247
Tabela 8.32: Rezultati F-testa.....	247
Tabela 8.33: Etični pristopi pri etičnem odločanju o zavrnitvi neetičnega dejanja glede na statistične značilnosti pri spremenljivki števila zaposlenih.....	248
Tabela 8.34: Rezultati modela logistične regresije pri vinjeti 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	248
Tabela 8.35: Končni model vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja.....	249
Tabela 8.36: Etični pristopi pri etičnem odločanju pri formalnem vodenju glede na statistične značilnosti pri spremenljivki število let delovne dobe	250
Tabela 8.37: Rezultati modela logistične regresije pri vinjeti 5 – formalno vodenje	251
Tabela 8.38: Koeficienti v modelu pri vinjeti 5 – formalno vodenje.....	251
Tabela 8.39: Etični pristopi pri etičnem odločanju pri neformalnem vodenju glede na statistične značilnosti pri spremenljivki število let delovne dobe	252
Tabela 8.40: Etični pristopi pri etičnem odločanju pri neformalnem vodenju glede na statistične značilnosti pri spremenljivki vrsta izobrazbe.....	253
Tabela 8.41: Etični pristopi pri etičnem odločanju pri neformalnem vodenju glede na statistične značilnosti pri spremenljivki panoga.....	253

Tabela 8.42: Rezultati modela logistične regresije pri vinjeti 6 – neformalno vodenje.....	254
Tabela 8.43: F-test modela	255
Tabela 8.44: Koeficienti v modelu pri vinjeti 6 – neformalno vodenje	255
Tabela 8.45: Rangiranje etičnih pristopov glede na starost	259
Tabela 8.46: Rezultati modela logistične regresije	263
Tabela 8.47: Rezultati multiple diskriminantne analize.....	264
Tabela 8.48: Wilksova lambda multiple diskriminante analize	265
Tabela 8.49: Rezultati testov hi-kvadrat za vse spremenljivke.....	265
Tabela 8.50: Demografski profil posameznega etičnega pristopa	266
Tabela 8.51: Shapiro-Wilkinsov test za neodvisne spremenljivke	268
Tabela 8.52: Rešitev faktorske analize.....	268
Tabela 8.53: Rezultati Barlettovega modela sferičnosti.....	269
Tabela 8.54: Keyser-Meyer-Olkinove mere povezanosti	269
Tabela 8.55: Odstotek pojasnjene variance za posamezen faktor	270
Tabela 8.56: Kodiranje spremenljivk	271
Tabela 8.57: Vpliv merjenih spremenljivk na latentne spremenljivke.....	272
Tabela 8.58: Regresijske napovedi iz latentnih spremenljivk v vrednost etičnega pristopa..	273
Tabela 8.59: Število anketirancev s tipičnim etičnim pristopom	274
Tabela 8.60: Frekvenčna analiza glede na etični pristop pri managerjih s tipičnim etičnim pristopom.....	275
Tabela 8.61: Število anketirancev s tipičnim etičnim pristopom glede na sklop vinjet.....	275
Tabela 8.62: Frekvenčne analize tipičnih etičnih pristopov pri sklopu »odločanje v zasebnem življenju«	275
Tabela 8.63: Frekvenčne analize tipičnih etičnih pristopov pri sklopu »odločanje v formalnem okolju«	276
Tabela 8.64: Frekvenčne analize tipičnih etičnih pristopov pri sklopu »etično odločanje« ..	276
Tabela 8.65: Rezultati modela logistične regresije pri sklopu »odločanje v zasebnem življenju«.....	277
Tabela 8.66: Wilksova lambda za model	277
Tabela 8.67: Kanonični koeficient sklopa »odločanje v zasebnem življenju«	277
Tabela 8.68: Wilksova lambda.....	278
Tabela 8.69: Standardizirani kanonični koeficient funkcije.....	278

Tabela 8.70: Centri na dobljeni funkciji diskriminantne analize za sklop »odločanje v zasebnem življenju«	278
Tabela 8.71: Frekvenčna porazdelitev glede na vrsto izobrazbe za sklop »odločanje v zasebnem življenju«	279
Tabela 8.72: Rezultati modela logistične regresije pri sklopu »odločanje v formalnem oziroma poklicnem življenju«	279
Tabela 8.73: Rezultati F-testa posameznih spremenljivk.....	279
Tabela 8.74: Koeficienti v končnem modelu logistične regresije.....	280
Tabela 8.75: Model diskriminantne analize pri sklopu »odločanje v formalnem oziroma poklicnem življenju«	283
Tabela 8.76: Wilksova lambda funkcij	283
Tabela 8.77: Standardizirani koeficienti posameznih vključenih spremenljivk	284
Tabela 8.78: Kanonični koeficient sklopa »odločanje«	284
Tabela 8.79: Wilksova lambda za sklop »odločanje«	284
Tabela 8.80: Standardizirani kanonični koeficient funkcije »etično odločanje«	285
Tabela 8.81: Centri na dobljeni funkciji diskriminantne funkcije za sklop »etično odločanje«	285

KAZALO SLIK

Slika 7.1: Potek raziskovalnega dela v poslovni etiki.....	201
Slika 7.2: Potek raziskovalnega dela doktorske disertacije.....	206
Slika 8.1: Strukturni model	272

1 UVOD

Management je interdisciplinarna veda, ki združuje zgodovino, sociologijo, psihologijo, filozofijo, kulturo in religijo (Drucker, 1988). Ker je temeljni del filozofije etika, ki se ukvarja z opredelitvijo dobrega in slabega (Stres, 1999), je neločljiva od razuma in predstavlja temelj za delovanje vsake družbe ne glede na družbenoekonomsko ureditev (Kymlicka, 2002). Etika vključuje odločanje o dejanjih in nedejanjih, dobrem v družbi, pomoči, solidarnosti, ljubezni in vseh pomembnih vrednotah oziroma vrlinah, kar naj bi človeka ločilo od drugih živih bitij (Juhan, 2001). Kot disciplina je nezdružljivo povezana z delovanjem oziroma obnašanjem človeka, saj v nasprotju s Sokratovim mnenjem, da je dovolj, da etičen človek o etiki razmišlja, v sodobnem svetu velja Aristotelovo načelo, da je treba etično tudi delovati (Hurthouse, 2018).

V teorijah etičnega odločanja managerjev se prepletajo tri temeljne discipline: etika, odločanje in management (Treviño, 2006). Vsaka izmed njih ima svoje zakonitosti in temelje, ki jih je za nadaljnji znanstveni razvoj etičnega odločanja managerjev treba raziskati, na njihovi podlagi pa lahko izpeljemo nove teorije in znanja, ki pripomorejo h postavitvi nadaljnjih raziskovalnih vprašanj (Ghoshal, 2005). Osnova pa ostaja filozofija oziroma njena poddisciplina – etika (Juhant, 2001).

Človek, bitje razuma in čustev, predstavlja zapleten razmišljujoč sistem, ki ga v nasprotju z naravo težko razložimo oziroma modeliramo. Modeli namreč ne morejo zajeti vseh okoliščin, misli, čustev in drugih spremenljivk, ki se dogajajo v človeku med sprejemanjem odločitev (Buckingham in Goodall, 2019). Metodološko brezhibne raziskave običajno dajejo popolnoma diametralne rezultate, kar pa vseeno ne pomeni, da teh fenomenov ne moremo proučevati (Alvesson in Sandberg, 2011).

Etika kot disciplina ni več tako aktualna, kot je bila v času dveh velikih kriz, pri čemer bi vzrok njunega nastanka lahko iskali v neetičnem obnašanju managerjev (Crossan, Mazutis in Seijts, 2013; Gandz, Crossan in Seijts, 2010). Posledično je bil leta 2001 sprejet Sarbanes-Oxleyjev zakon in leta 2008, ko je sledila velika gospodarska kriza, še Dodd-Frankov zakon (Gray in Ehoff, 2015). Čeprav so v zadnjih letih (2018 in 2019) v medijih odmevale zgodbe o neetičnih dejanjih (Wells Fargo, Volkswagen, Boeing itd.), pregled empiričnih raziskav pokaže, da je raziskovanje na tem področju obstalo.

Devetdeseta leta prejšnjega stoletja so predstavljala vrhunec raziskovanja v poslovni etiki, posebej etičnega odločanja, kar je bila med drugim posledica uvedbe obveznega etičnega kodeksa v vsa javna podjetja v ZDA. Raziskave so analizirale različne dejavnike, ki vplivajo na neetična dejanja, in podajale priporočila, usmerjena v izboljšanje oziroma preprečevanje neetičnih dejanj v organizacijah (organizacija – skupnost ljudi ustvarjeni za doseganje skupnih ciljev; podjetje – pridobitna organizacija). Ti predlogi žal niso bili ne učinkoviti ne uspešni.

Enega izmed razlogov je mogoče najti v tem, da se osnovni koncepti poslovne etike, kljub precejšnjemu poudarku na osnovnih konceptih etičnih teorij v učbenikih in pri predmetih poslovnih šol (Derry in Green, 1989), niso proučevali globlje, kot so se. V teoriji etičnega odločanja sta se kot etična pristopa proučevala le utilitarizem in deontološka etika, etika vrlin pa le v teorijah vodenja (Lemoine, Hartnell in Leroy, 2019). V doktorski disertaciji se tako vračamo na začetek, k etičnim teorijam oziroma etičnim pristopom. Ti predstavljajo ključni element pri odločanju managerjev, saj ravno odločitev in ne premišljevanje o njej predstavlja najtežji del in z njo manager tudi prevzame posledice (Mintzberg, 1989). Velikokrat pa manager dejanj, ki izhajajo iz odločitve, ne izpelje sam, temveč to storijo podrejeni zaposleni. To pomeni, da odločitev kot taka temelji na konceptualnem razumevanju (Drucker, 1967).

Etika kot filozofska disciplina predstavlja osnovo etičnega odločanja (angl. *ethical decision making*) (Hunt in Vitell, 1986) in poslovne etike (angl. *business ethics*) (Weaver in Treviño, 1994). V doktorski disertaciji proučujemo prisotnost različnih etičnih pristopov (angl. *ethical approaches*) pri etičnem odločanju managerjev in skušamo ugotoviti, če je glede na osebne lastnosti odločevalca in okoliščine odločanja mogoče napovedati uporabo etičnega pristopa. Ta problematika je znanstveno pomembna, ker je bil v zadnjih dveh desetletjih zaznan izjemen upad raziskav o povezanosti etičnih pristopov in etičnega odločanja managerjev (Ford in Richardson, 1994; Loe, Ferrell in Mansfield, 2002; O'Fallon in Butterfield, 2005; Forte, 2004; Craft, 2013). In še pomembneje, kritičen pregled raziskovalnih metod odkriva ne celovito obravnavo etičnih pristopov in etičnih teorij. Tudi z družbenopolitičnega in poslovnega vidika ostaja etika aktualna zaradi številnih mednarodnih (npr. Wells Fargo, VW) in domačih (npr. Vegrad, Merkur) korporacijskih škandalov ter okrepljenega zanimanja zanjo v pomembnih poslovnih revijah (npr. *Economist*, *Harvard Business Review*). Ob tem v Sloveniji etično odločanje managerjev na podlagi celostno obravnavanih etičnih pristopov sploh še ni bilo raziskano, zato bomo z našo raziskavo pripomogli k boljšemu razumevanju in vplivu dejavnikov na etično odločanje slovenskih managerjev.

Metapregled (angl. *meta-review*) raziskav etičnega odločanja pokaže, da je bilo v obdobju 1978–2011 opravljenih 788 raziskav o dejavnikih na področju etičnega odločanja (Ford in Richardson, 1994; Loe in drugi, 2002; O'Fallon in Butterfield, 2005; Forte, 2004; Forsyth O'Boyle in McDaniel, 2008; Craft, 2013), le 10 % (44) pa jih je pri tem upoštevalo etične pristope. V letih 2012–2019 je bilo opravljenih le še pet raziskav etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov (Amirshahi, Shirazi in Ghavami, 2016; Khalid, Eldakak in Loke, 2017; Paik, Lee, in Pak, 2019; Vance, White, Groves, Paik in Guo, 2016; Wisler, 2018), kar predstavlja upad raziskovalnega zanimanja glede na leta 1933–1994, ko je bilo tovrstnih raziskav enajst (O'Fallon in Butterfield, 2005). Ta upad potencialno nakazuje tihi konsenz glede empiričnih ugotovitev o etičnem odločanju, vendar se pri tem postavlja vrsta vprašanj.

Z vidika empiričnega raziskovanja se postavljata dve vprašanji. Prvo vprašanje je povezano z vzorcem udeležencev v raziskavah. Le približno tretjina vseh raziskav se je namreč osredotočila na višje vodstvo, medtem ko so se druge osredotočile na nižje ravni odločanja oziroma študente (npr. Greenfeld, Norman in Wier, 2008; Valentine in Bateman, 2011; Valentine in Hollingworth, 2013; Zgheiba, 2005). Drugo vprašanje pa je povezano z geografsko razpršenostjo raziskav. Večina študij je bila opravljena v ZDA, okoli 25 % v Južni Ameriki, Aziji in Avstraliji in manj kot 10 % v Zahodni Evropi, kar kaže na pomanjkanje raznolikosti v dosedanjih študijah in univerzalnosti etičnega odločanja (npr. Brady in Wheeler, 1996; Akaah, 1997; DeConinck in Lewis, 1997).

Glavno teoretično vprašanje doseženega tihega konsenza pa je povezano s tem, da pregled literature nakazuje, da je večina raziskav etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov osredotočenih le na dve temeljni normativni etični teoriji, in sicer utilitarizem in deontologijo, nekatere pa vključujejo tudi druge izvedene etične teorije, npr. machiavelizem (Cyriac in Dharmaraj, 1994; Hegarty in Sims, 1978) ali teorijo pravičnosti in pravic (Kujala, 2001; McDonald in Pak 1996; Premeaux, 2004). Skupaj je bilo raziskanih 19 različnih kombinacij etičnih pristopov, pri čemer so te preiskovale najmanj enega (npr. Corey, Fok in Payne, 2014) in največ osem etičnih pristopov (Wisler, 2018). Na drugi strani je bilo sočasno raziskovanje treh temeljnih normativnih etičnih pristopov osredotočeno le na moralno razumevanje z omejenim proučevanjem spremenljivk (Khalid, Eldakak in Loke, 2017).

Tako je v **prvo raziskovalno vprašanje** doktorske disertacije, ali tihi konsenz o vlogi utilitarizma in deontologije pri etičnem odločanju managerjev, ki je bil dosežen v znanstveni

skupnosti, obvelja, če v proučevanje vključimo tudi tretjo temeljno normativno etično teorijo, etiko vrlin. Ta je sicer bila samostojno vključena v raziskovanje etičnih pristopov (Fontrodona, Sison in de Bruin, 2013; Norman, 2013; Whetstone, 2002), nikoli pa ni bila del proučevanja skupaj z utilitarizmom in deontologijo (npr. Furler in Palmer, 2010; Khalid, Eldakak in Loke, 2017; Yoon, 2011). **Drugo raziskovalno vprašanje** je, katere osebne in organizacijske spremenljivke vplivajo na izbor etičnega pristopa pri etičnem odločanju managerjev. **Tretje raziskovalno vprašanje** pa je, ali v etičnem odločanju managerjev obstaja t.i. etična nekonsistentnost. To pomeni, da managerji v različnih okoliščinah uporabljajo različne etične pristope oziroma da na podlagi razumskega sklepanja izberejo tiste, ki se jim zdijo v trenutku odločitve moralno ustrezni (Bazerman in Tenbrunsel, 2011a; Bazerman in Tenbrunsel, 2011b; Lemoine, Hartnell in Leroy, 2019; Shafer-Landau, 2015; Simons, 2002).

Za odgovor na raziskovalna vprašanja smo v disertaciji uporabili kombinacijo kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja. Kot kvalitativno raziskovalno metodo smo izbrali intervju, ker smo hoteli pridobiti začetni vpogled v proces etičnega odločanja managerjev, pri čemer smo rezultate uporabili kot osnovo za razvoj vinjet. Kvantitativno raziskovalno metodo je predstavljal anketni vprašalnik, ki smo ga izvedli na populaciji slovenskih managerjev, pri čemer smo uporabili metodo vinjet. Podatke iz anket smo obdelali s pomočjo statističnih orodij, ki analizirajo povezavo med več odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami.

Tako je namen doktorske disertacije prispevati k razumevanju:

- temeljnih konceptov etičnih pristopov in poslovne etike;
- vloge treh temeljnih normativnih etičnih teorij, etike vrlin, utilitarizma in deontološke etike, pri etičnem odločanju managerjev;
- vpliva različnih osebnostnih in situacijskih dejavnikov na izbiro etičnih pristopov managerjev pri etičnem odločanju.

Pri tem bomo zasledovali naslednje cilje:

- izdelati celovit in sistematičen pregled obstoječih empiričnih raziskav etičnega odločanja managerjev na podlagi različnih etičnih pristopov s poudarkom na delitvi raziskav na podlagi temeljnih normativnih etičnih teorij;
- ugotoviti, katere etične pristope uporabljajo managerji pri etičnem odločanju;
- ugotoviti, ali managerji pri odločanju v življenjskih in poslovnih okoliščinah konsistentno uporabljajo isti etični pristop;

- ugotoviti, kateri osebni in situacijski dejavniki vplivajo na izbiro etičnega pristopa.

Doktorska disertacija **prispeva k znanosti** na več področjih. Na teoretičnem sta prispevka dva: prvič, doktorska disertacija ponudi celovit pregled teorij sklepanja in odločanja, ki je bil doslej v znanstveni literaturi pomanjkljiv. Pregled opravimo s časovnega vidika, pri čemer se prepletajo področja zgodovine, filozofije, sociologije, ekonomije, psihologije in poslovnih ved. V tem pogledu je disertacija interdisciplinarne narave. Drugič, z osredotočanjem na etično odločanje doktorska disertacija poda tudi celovit pregled etičnega sklepanja in odločanja z vidika etičnih pristopov, ki je bil v empirični znanstveni literaturi doslej prav tako pomanjkljiv.

Z raziskovalno-empiričnega vidika doktorska disertacija prispeva k znanosti na štirih področjih. Prvič, raziskave s področja etičnega odločanja dopolni z etiko vrlin. V vseh dosedanjih raziskavah je bila namreč etika vrlin izpuščena, čeprav predstavlja eno izmed treh temeljnih normativnih etičnih teorij. Drugič, doktorska disertacija analizira vpliv devetih različnih osebnih in organizacijskih spremenljivk ter šestih okoliščin na izbiro etičnega pristopa managerjev. Dosedanje raziskave so se osredotočale na omejeno število proučevanih dejavnikov, in to z vidika vpliva na neetično obnašanje, in ne na uporabo etičnih pristopov pri etičnem odločanju. Tretjič, v disertaciji proučujemo etično odločanje vrhnjih managerjev, s čimer dopolnimo nabor 44 raziskav etičnega odločanja na podlagi etičnih teorij, pri čemer je bilo 34 % študij opravljenih na populaciji študentov, 32 % na različnih profilih zaposlenih in 34 % na managerjih nižjih funkcionalnih ravni (prodaja, nepremičnine, revizija, marketing), medtem ko v disertaciji proučujemo etično odločanje zgolj na vzorcu vrhnjega managementa (npr. Marques in Azevedo-Perreira, 2009; Premeaux, 2004; Rallapalli, Vitell, in Barnes, 1999). In zadnjič, v doktorski disertaciji proučujemo etično odločanje managerjev iz srednje-vzhodne Evrope, dosedanje raziskave pa so bile osredotočene predvsem na ZDA.

Disertacija je sestavljena iz devetih poglavij in uvoda. Ker so osnova etičnega odločanja filozofske temeljne normativne etične teorije, drugo poglavje poglobljeno analizira in podaja kritiko treh temeljnih normativnih etičnih teorij, in sicer utilitarizma, deontološke etike in etike vrlin. V tretjem poglavju se osredotočamo na poslovno etiko, kjer nadaljujemo s temeljnimi normativnimi etičnimi teorijami, saj tudi teorije poslovne etike razdelimo na tri temeljne normativne etične teorije. Poglavje zaključimo s pregledom aplikativne poslovne etike. Četrto poglavje je namenjeno zgodovinsko-kronološkemu pregledu teorij sklepanja in odločanja, in sicer ga razdelimo na tri obdobja: obdobje pred 20. stoletjem, v katerem so prevladovala

filozofske teorije, obdobje 20. stoletja, ko so bile v ospredju ekonomsko-poslovne znanosti, zaključujemo pa s sodobnimi teorijami nevro- in behaviorističnih znanosti. Peto poglavje združuje prejšnja tri poglavja v pregled teorij etičnega odločanja, pri čemer opravimo teoretski pregled in podamo kritično analizo tako modelov kot tudi empiričnih raziskav etičnega odločanja. S tem postavimo temelje za šesto poglavje, v katerem predstavimo raziskovalna vprašanja in postavimo hipoteze. V sedmem poglavju sledi opredelitev metod raziskovalnega dela, čemur sledi osmo poglavje z analizo podatkov in predstavitev rezultatov ter njihovo interpretacijo. V devetem poglavju sledita razprava o rezultatih in uporabnosti v praksi ter prispevek k znanosti. V zaključku povzamemo glavne ugotovitve doktorske disertacije.

2 PREGLED TEMELJNIH NORMATIVNIH ETIČNIH TEORIJ

Kaj je prav in kaj narobe, sta dve temeljni vprašanji, s katerima se ukvarja etika. Človeka zanimata že od prvih skupnih naselbin, vendar nanju tudi sodobna znanost ne more natančno odgovoriti (Harari, 2014). Etika je v času hitrih družbenih sprememb še posebej pomembna (Stres, 1999). Pregled v stanfordski filozofski enciklopediji ponuja opredelitev 35 različnih vrst etičnih teorij. Tako je prvo vprašanje, katere so temeljne normativne etične teorije.

2.1 Opredelitev temeljnih normativnih etičnih teorij

2.1.1 Razlikovanje med metaetiko, normativno etiko in uporabno etiko

Etiko kot znanstveno panogo delimo na tri discipline, in sicer na metaetiko (moralno epistemologijo), normativno etiko in uporabno (praktično oziroma aplikativno) etiko. Teorije narave ali analize moralnih argumentov (npr. emotivizem ali etični naturalizem) predstavljajo etične teorije metaetike, teorije o načelih pravilnosti so del normativnih teorij, analiza določenih moralnih problemov pa je del uporabne etike (Harris, 1997).

Vprašanje zgornje delitve je, ali so te discipline v hierarhičnem razmerju oziroma ali je normativna etika odvisna od metaetike in uporabna etika od normativne. Če se poudarja pomembnost konceptualnih analiz kot začetka etike in njene osrednje teme, potem temu lahko pritrdimo (Moore, 1903). Kajti če etika kot celota ne more odgovoriti na temeljna vprašanja metaetike, kot je opredelitev dobrega in pravičnosti, potem tudi normativna oziroma uporabna etika stojita na šibkih temeljih za razvoj teorije. V začetku 20. stoletja so se filozofi etike ukvarjali s temi temeljnimi vprašanji metaetike in razvile so se različne etične analize moralnih vprašanj (kognitivizem in nekognitivizem, etični realizem itd.) (Holmes, 1990).

Obstaja tudi možnost, da hierarhični odnos med etičnimi disciplinami ne obstaja, kar pa je v nasprotju z začetki razvoja metaetike (Jonsen in Butler, 1975). To utemeljujemo s predpostavko, da znanje o metaetični analizi odločevalcu oziroma moralnemu agentu ne doprinese ničesar, zaradi česar bi se lahko v moralni dilemi odločil bolje kot nekdo drug. Tako v metaetiki ni vodil, ampak so samo sodila. Na drugi strani pa še vedno ostaja odprto vprašanje osrednje vloge metaetike v delovanju, vendar ob predpostavki, da se temeljni etični pojmi ne morejo ustrezno analizirati, kar bi šele omogočilo, da bi se oseba lahko logično odločila za določeno moralno odločitev (Hare, 1952).

Če obstajajo nestrinjanja glede odnosa metaetike in normativne etike, ker imajo v metaetiki moralna načela le vlogo sodil in ne navodil, pa glede pomembnosti odnosa normativne etike do uporabne etike ni tako (Holmes, 1990). Dosežen konsenz je, da normativno teorijo lahko uporabimo za utemeljitev določenih moralno konfliktnih tem, npr. glede splava ali evtanazije. Mnenje večine filozofov, ki se ukvarjajo z uporabno etiko, je, da lahko oseba, ki ima znanje o različnih vrstah etike in njihovih konceptih, bolje rešuje etične probleme kot drugi. Pri tem je pomembno, da mora biti ta analiza podkrepljena z normativno teorijo (Harris, 1997).

Sledi pa vprašanje: kako lahko uporabna etika uporabi normativno etiko, če ta nima utemeljenih skupnih osnovnih predpostavk. Nekateri menijo, da rešitve problemov uporabne etike ne potrebujejo vse teorije normativne etike in metaetike in da etična teorija kot taka ni pomembna, ampak so ključne etična analiza in tehnike analitične filozofije iz uporabne etike, ki lahko rešijo probleme uporabne etike (Harris, 1997).

Če zgornja predpostavka drži, potem problem uporabne etike ne obstaja glede tega, da normativna etika nima opredeljenih skupnih osnov. Holmes (1990) meni, da osebe etičnih odločitev ne začenjajo na filozofskih nevtralnih predpostavkah. Ljudje so namreč del družbene mreže in imajo razne predsodke glede določenih moralnih dilem. Če so ti predsodki lahko del odločitve osebe glede uporabljene temeljne normativne etične teorije v uporabni etiki, potem je pomembno le, da je opravljena ustrezna etična analiza ne glede na to, kakšno je ozadje te etične odločitve oziroma kakšne so normativne teorije.

Termina *aplikativna* (uporabna) ali *praktična etika*, ki se v praksi oziroma vsakdanji rabi uporabljata kot sinonima, se nanašata na uporabo etike na določenem področju človeške aktivnosti, kot so poslovanje, politika in medicina, ali pa na določene probleme (Childress, 1986). Beauchamp (2003) predlaga drugo opredelitev uporabne etike, pri kateri gre za uporabo katerekoli filozofske metode za reševanje moralnih problemov, praks in politik v poklicih, tehnologiji, politiki in na drugih področjih.

Ker se je število področij človeške aktivnosti povečevalo, je tudi uporabna etika postajala vse pomembnejša. Hiter razvoj je doživela v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja in trenutno vključuje številne etike, med drugim: medicinsko, živalsko, okoljsko, poslovno, raziskovalno, tehnološko, informacijsko in kmetijsko (Collste, 2012).

Razvoj uporabne etike povezujemo tudi z razvojem medicine v šestdesetih letih prejšnjega stoletja in naj bi medicinska znanost celo rešila etiko kot filozofsko disciplino (Toulmin, 1982), saj se je etika do takrat ukvarjala predvsem z metaetičnimi vidiki, kasneje pa je prišlo do problemov, ki niso imeli preprostih praktičnih rešitev. Razloge za razvoj uporabne etike lahko najdemo tudi v sekularizaciji družbe, ker je vse manj ljudi utemeljevalo svoje odločitve na podlagi nadnaravnih oziroma kozmičnih sil. Tako je nastal »moralni vakuum« na različnih življenjskih področjih, kjer so ljudje iskali odgovore za svoje moralne dileme (Knapp in VandeCreek, 2012).

Naslednji pomemben dejavnik pri razvoju uporabne etike je bil razvoj tehnologije in posledično nastanek novih okoliščin in dilem, ki jih je ta prinesel. V tem primeru so nastali vakuumi politik, saj ljudje niso vedeli, kako obvladovati nove okoliščine in posledično je prišlo do pomanjkanja moralnih in pravnih konceptov ter načel, kako jih reševati (Moor, 1985). To opazimo tudi pri razvoju dogodkov v družbi, saj je liberalizem postal prevladujoča politična filozofija. Razprave o perečih družbenih vprašanjih, kot so vietnamska vojna, družbena pravičnost, revščina v tretjem svetu in neenakost med spoloma, so postale del javnega diskurza (Knapp in VandeCreek, 2012).

Z družbenim razvojem pa sta nastala tudi prva temeljna pogleda uporabne etike, ki sta izvirala iz dveh nasprotujočih si temeljnih etičnih teorij, in sicer: Rawlsova (1971) teorija pravičnosti, ki je utemeljeval pravičnost na podlagi Kantove teorije pogodb in obveznosti, ter Singerjeva (1979a) praktična etika, ki pa se je naslanjala na utilitarizem in je bila zaradi kontroverznosti določenih tem (splava, evtanazije itd.) v nekaterih evropskih državah nekaj časa celo prepovedana (Engel, 2011).

Dokončne temelje uporabne etike kot pomembne discipline etike pa je postavilo znanstveno delo *Načela biomedicinske etike* (1977), ki je povezovalo utilitarizem s Kantovo etiko (Beauchamp in Childress, 1977). Ta teorija je poskušala opredeliti etične principe, sprejemljive za vse ljudi, ne glede na razlike med njimi, kar zadeva moralno tradicijo, religijo ali pogled na politiko. Štiri načela moralnega odločanja praktične etike, ki veljajo tudi v medicinski etiki, naj bi bila: načelo neškodovanja, dobrodelnosti, spoštovanja avtonomije in pravičnosti.

2.1.2 Opredelitev teleološke in deontološke etike kot temeljnih normativnih etičnih teorij

Morala je določen in konkreten skupek pravil in norm človekovega obnašanja oziroma delovanja, pri čemer pravila veljajo za brezpogojno obvezna in obče veljavna (Stres, 1999). V vsakdanjem jeziku se *etika* in *morala* pogosto uporabljata kot sinonima, razlog za to pa je, da se je moralo v preteklosti enačilo s krščansko moralo in je etika zmotno pomenila družbeno bolj nevtralen izraz. Izvorno pomensko pa med moralo in etiko ni razlike, saj ima beseda etika grški, morala pa latinski izvor, vendar oba korena besede pomenita enako. »Ethos« v grščini pomeni navado, značaj ali običaj in označuje družbena pravila človekovega ravnanja. Latinsko besedo »mos«, v množinski obliki »mores«, je prvi uporabil rimski filozof Cicero, ki jo je prevedel iz grške besede »ethos«, podoben pa je tudi njen pomen, in sicer značaj, ravnanje in nrav. Kot primeren slovenski prevod za moralo ali etiko bi bilo najbolj smiselno uporabiti izraz nramnost, ki je izpeljanka iz besede nram in pomeni človekov značaj, ki usmerja njegovo delovanje (Stres, 1999). Predstavniki sodobne filozofske teorije menijo, da ni treba razlikovati med etiko in moralo, saj oba termina označujeta pogled na življenje in vsebujeta enaka temelja: zavest o tistem, kar je za človeka dobro, in zavest o dolžnostih, ki jih mora človek izpolniti. Iz tega tako lahko izpeljemo tudi dve najbolj temeljni značilnosti etike oziroma morale: dobrost določenih dejanj in njihovo obveznost (Ricoeur, 1990).

Aristotel poudarja predvsem dobrost dejanja, ki jo ocenjujemo po tem, kako prispeva k človekovi srečnosti, kar poimenujemo etika. Kant na drugi strani pa izpostavlja občo veljavnost dolžnosti in norm, kar poimenujemo morala (Ricoeur, 1990). Etika je zavest o moralnih vrednotah in moralnem dobrem, na drugi strani pa je morala zavest o obveznosti in konkretnih dolžnostih. Etika in morala torej ena drugo potrebuje in se dopolnjujeta, vendar naj bi bila etika bolj temeljna. Na drugi strani pa morala obsega omejeno udejanjenje etičnih vrednot in tako etika obsega tudi moralo (Ricoeur, 1990). Tako naj bi oba pojma, ki sta v svoji osnovi kljub enakim zgodovinskim začetkom različna, ločevali.

Med obema pojmomoma torej obstaja razmerje podrejenosti in dopolnjevanja, kar vodi v razlikovanje med njima. Morala ostaja v veljavi za določena življenjska pravila, medtem ko etika označuje izvirno in najbolj osnovno človeško moralno zavest, da dolžnosti in obveznosti obstajajo. Etika s splošnim teoretičnim in racionalnim utemeljevanjem opredeli moralnost kot tako oziroma kot svoj predmet (Ricken, 1987). Stres (1999) moralo razume kot konkretno vsoto zapovedi, ki so veljavne v določenem trenutku in okolju, etiko pa kot filozofsko panogo, ki se

osredotoča na razlago in utemeljevanje moralnosti na splošno. Morala je torej relativna glede na čas in prostor, medtem ko je etika absolutna. Etika se obenem ne naslanja na nobeno religijo, ampak poskuša odgovoriti na vprašanje, kaj moramo storiti, le s pomočjo človeškega razuma, torej naj bi bila kategorično normativna veda o človeškem delovanju, opirajoča se samo na moč razuma oziroma logike (Finance, 1967).

Človek je človek le, ko je svoboden v svojih dejanjih in odločitvah, a svoboda pred človeka postavi več možnosti oziroma mu ponudi izbiro, da se mora odločiti. Včasih so te odločitve lahko tudi težavne in usodne (dober primer je grška tragedija *Antigona*). Predpostavlja se, da človeške odločitve niso le podaljšek neke neznane božanske energije, ampak udejstvovanje svobodnega človeka (Drašček in Matičič, 2008). Biti svoboden pomeni delati nekaj, česar prej še ni bilo, in ta lastnost je izrazito človeška. Ker je človek kot subjekt odločilni začetnik delovanja, mora imeti določen nagib ali motiv. Odločevalec mora zato vedeti dve stvari: kaj hoče (predmet ali vsebina delovanja) in zakaj to hoče (razlog ali cilj delovanja) (Arendt, 1958).

Poznamo objektivni in subjektivni ali materialni in formalni vidik etike oziroma tisto, kar delam, in cilj ali razlog, zaradi katerega to delam (Stres, 1999). Formalni vidik lahko imenujemo dobrost dejanja, materialnega pa dobro ali dobrino. Formalni vidik dobrega je njegova dobrost, se pravi njegova edinstvena značilnost. Zaradi dobrosti ali vrednosti ima oseba nekaj za dobro. Dobro je torej zadeva sama kot taka in tisto, kar oseba želi narediti, in dobrost tistega, zaradi česar želi, kaj narediti. Torej lahko enačimo: dobrost = vrednost in dobrina = vrednota, kjer sta dobrost in vrednost formalni, dobrina in vrednota pa materialni vidik. Vrednota je tako tisto dobro, ki zaradi svoje objektivne dobrosti in subjektivne vrednosti ustreza težnjam svobodnega človeka (Stres, 1999). Ker je moralnost osnova delovanja in nakazuje na posebno izraženo zapovedovalnost, jo v primerjavi z drugimi uvrščamo med posebne vrednote, ker je ne moremo zmanjšati na kakšno drugo vrednoto.

Moralni filozofi so si enotni, da obstajata dva načina moralnega ocenjevanja, in sicer teleološki in deontološki (Schüller, 1973; Sidgwick, 1874). Teleološko pomeni upoštevanje cilja (gr. *telos*) dejanja oziroma kar iz dejanja sledi, deontološko pa upošteva obveznost samo (gr. *deon* = obveznost, moranje, najstvo). Pri teleološkem načinu ocenjevanja oseba ocenjuje dejanje glede na njegove posledice. Če pa oseba moralno dejanje sodi, ne ozirajoč se na posledice, se predvsem v anglosaksonski filozofiji govori o deontološkem oblikovanju moralnih sodb (Shüller, 1973).

Ta delitev niti ni tako sodobna, saj je že Kant razlikoval med hipotetičnim in kategoričnim imperativom. Hipotetični imperativi postavljajo praktično nujnost kakega mogočega dejanja kot sredstvo za nekaj drugega, kar se hoče doseči. Na drugi strani pa je kategorični imperativ tisti, ki postavlja dejanja kot objektivno nujnost samo zase, ne glede na posledice oziroma druge cilje. Hipotetični imperativ je podoben teleološki etiki, saj gre pri tem za ukaz ali pogojno dolžnost (Stres, 1999). Analizirajmo primer zapovedi »ne laži«. Pogojni ukaz trdi naslednje: »Če hočeš biti pošten, ne laži,« iz česar sklepamo, da je laž prepovedana, ker ima lahko nezaželene posledice. Pogojni ukaz je torej le sredstvo za dosego drugega cilja, in zato je ta imperativ delno teleološki.

Teleološko razumevanje moralnih norm in pravil, ki temeljni na proučevanju njihovih posledic, v praksi dejansko najbolj prevladuje (Stres, 1999). Utilitarizem je tako teleološka etika, ki pravi, da je moralno dobro, kar je koristno, pri čemer temelj dobrega sloni na hedonističnem poimenovanju sreče kot ugodja. K teleološkemu moralnemu ocenjevanju naj bi spadal tudi pragmatizem, ki moralno pravilnost določi glede na njegovo uspešnost ali učinkovitost. Največja pomanjkljivost utilitarizma in pragmatizma je, da ne znata odgovoriti na bistveno vprašanje, za kateri cilj je kakšno dejanje koristno oziroma glede na kateri in za kateri cilj je uspešno, Stres (1999) pa kot njuno največjo slabost vidi nevarno približevanje nesprejemljivi trditvi, da namen ali cilj posvečuje sredstvo.

Vendar pragmatizem in utilitarizem nista najpomembnejši teleološki etiki, ampak je njen najvidnejši predstavnik Aristotel, ki v *Nikomahovi etiki* trdi, da so človekova dejanja vedno usmerjena h kakemu cilju. Pri Aristotelu moramo ločiti med različnimi vrstami človekovih dejanj, pri čemer je dejanje (gr. *praxis*) različno od umetnosti (gr. *techne*). K umetnosti spadata tudi obrtna in proizvodna dejavnost, medtem ko dejanje ni usmerjeno k proizvodnim dejavnostim in je samo sebi namen. Dobro, pravo in pošteno delovanje je cilj ali smoter sam.

Samozadostnost dobrega ravnanja je lahko relativna, saj obstaja človekov najvišji smoter, ki ga predstavlja srečnost (gr. *eudaimonia*). Ta se prične, ko dobro življenje usmerja človekova najvišja vrlina. Srečnost je najvišji cilj in ni nekaj človeku tujega oziroma zunanjega, ampak izhaja iz dobrega in pravilnega človeškega delovanja, ki ga usmerja vrlina praktične modrosti ali pametnosti. Kakovost vrline enačimo s kakovostjo dejanj. Višja kot je vrlina, bolj osrečuje človeka, saj dosega svoj najvišji smoter. Razsodnost pa po Aristotelu ni najvišja vrlina, saj je tista, ki se ukvarja s človekovim dvoumnim stanjem, torej razmerjem med čustvi oziroma

duhom in fizičnim okoljem oziroma telesom. Nad obema je um in njegovo delovanje oziroma kontemplacija (Stres, 1999).

Zaključimo lahko, da je razlika med teleološko in deontološko etiko v tem, da teleološka (utilitarizem in etika vrlin) izhaja iz platonske in aristotelske ideje dobrega in srečnosti, ki je cilj življenja, deontološka pa iz ideje zakona, dolžnosti in obveznosti (Ricoueur, 2000).

2.1.3 Etika vrlin kot del temeljnih normativnih etičnih teorij

Normativna etika, torej etika, ki se ukvarja z vprašanjem, kaj je prav in dobro oziroma katero dejanje je moralno pravilno, proučuje dejanske norme obnašanja. Vendar pa se je v zadnjih letih na tem področju in tudi v teorijah vodenja (Norman, 2013) začelo postavljati še drugo vprašanje, in sicer kakšna oseba naj nekdo bo. Vsaka popolna teorija etike mora odgovoriti na obe vprašanji, vendar ni povsem jasno, katero od obeh je bistveno oziroma a priori. Za mnoge, ki poudarjajo pravičnost, je vrta oseba tista, ki dela pravilne stvari; na drugi strani pa so tisti, ki trdijo, da se vse začne z značajem in so pravilna dejanja le posledica vrlin značaja.

Moralnost, kot jo opredeljujeta utilitarizem in deontologija, ne more popolnoma vključiti vseh dejstev, saj ima vsaka oseba svoj značaj, torej obstajajo razlike med značaji posameznih oseb. Utilitarizem ne more vključiti spremembe značaja osebe, medtem ko deontologija ne more vključiti vloge osnovnih obvez, ki definirajo njen značaj. Vse to igra pomembno vlogo v praktičnem življenju in obe etični teoriji do določene mere popačita razmerje, ki ga imajo razlike v značaju osebe do morale (Williams, 1985).

Problem nastane takrat, ko v temeljno normativno etiko ne vključimo etike vrlin. Namesto da se kot pravilna opredelijo tista dejanja, ki prinašajo najboljše posledice ali so v skladu z moralnimi pravili, etika vrlin kot moralna dejanja opredeli tista, ki bi jih napravil vrli človek. Če lahko to podpremo z neodvisno premiso, kaj naredi določeno značajsko lastnost vrlino, potem obstaja logična notranja koherentnost teorije. Čeprav za določeno dejanje ne bo možno uporabiti preproste neposredne formule odločanja, in sicer katere vrline so potrebne za moralno dejanje, kot to lahko storimo pri utilitarizmu in deontologiji, pa imata tudi ti dve teoriji svoje pomanjkljivosti. Utilitarizem se ukvarja z vprašanjem, kako opredeliti dobre posledice, deontologija pa z načeli (kategorični imperativ), ki so moralno pravilna. Čeprav vrline zahtevajo precej več praktičnega razuma pri uporabi teh pravil, velja podobno za obe omenjeni teoriji (Hursthouse, 1999).

Glavni razlog, da se etika vrlin neupravičeno izpušča pri obravnavi normativne etike, je, da naj bi bila osredotočena na odločevalca in ne na dejanje. Etika vrlin odgovarja na vprašanje »kakšna oseba naj bom« in ne »kakšno dejanje naj storim«, torej naj bi obstajala razlika med *biti* in *delati*. Osredotoča se torej na vrline posameznika in ne na pravilno dejanje. Normativne etike bi morale odgovoriti na vprašanje »katero je pravilno oziroma moralno dejanje«, in deontologija in utilitarizem naj bi to storila, etika vrlin pa ne (Rachels, 2003). Vendar temu ni čisto tako.

Za utilitarizem so značilne premise, da je moralno dejanje tisto, ki prinese najboljše posledice, in sicer tiste, ki maksimirajo srečo (Hursthouse, 1999). Pri tem se vse premise začnejo s predpostavko, da se utilitarizem »začne z nečim« (angl. *starts with something*). Če se vse normativne teorije začnejo z nečim, potem lahko rečemo, da se utilitarizem začne s premiso dobrega, vendar bi ji morali dodati še posledice. Na drugi strani pa ima etika vrlin naslednje premise (Hursthouse, 1999): da je moralno dejanje tisto, ki naj bi ga vedno naredila značajska vrta oseba, ter da je vrta oseba tista, ki deluje in ima določene značajske lastnosti ter iz teh premis izpelje vrline, ki jih je opredelil že Aristotel (npr. pogum, prijateljstvo, pravičnost). Če primerjamo premise obeh teorij, vidimo, da sta si podobni v strukturi, vendar različno opredeljujeta moralno dejanje. Izjava, da utilitarizem pravilneje utemelji moralno dejanje kot etika vrlin, pa stoji na zelo šibkih temeljih. Pri utilitarizmu je namreč težko opredeliti, katere posledice se upoštevajo in kaj sreča sploh je. S podobnim problemom se srečuje tudi etika vrlin, a na podlagi tega ne moremo trditi, da ena etika nudi boljša sodila glede moralnih dejanj kot druga.

Če smo se do sedaj osredotočali na moralna dejanja, pa se nadalje posvetimo še moralnim pravilom. Kritika etike vrlin glede moralnih pravil je, da deontologija daje jasna načela, ki so lahko dejansko uporabljena. Na drugi strani pa etika vrlin poda samo navodila, kaj naj bi naredila vrta oseba – torej poštena, pogumna itd. oseba – v določenih okoliščinah. To osebi ne poda nobenih smernic, razen če je tudi sama vrta, saj v nasprotnem primeru ne more vedeti, kaj je to moralno dejanje (Hursthouse, 1999).

Preprosta rešitev je, da v tem primeru oseba, ki ne ve, kaj bi naredila, o tem vpraša osebo, za katero meni, da je vrta. To je pomembna predpostavka, saj etika vrlin predvideva, da vrta oseba obenem tudi dela moralna dejanja. Posledično vrta oseba tudi ve, kaj je moralno dejanje, saj je to njena navada, in ne rabi kot predpostavko, ki jo imata obe drugi etični teoriji, ki podajata

načela, kakšno je sodilo za moralno dejanje. Če oseba, ki ni vrla, ve, koga vprašati, potem tudi sama ve, kako bi moralo moralno dejanje izgledati, saj si lahko predstavlja, kaj bi vrla oseba storila. Še več, na podlagi deontoloških načel se razvijajo tudi vrline, ki sovpadajo s temi načeli (Beauchamp in Walters, 1994).

Dolgo je sicer veljalo, da bi normativna etika morala podati seznam pravil, ki bi imel dve pomembni sestavi, in sicer (Pincoffs, 1971) naj bi najprej navedla postopek odločanja, s katerim pridemo do odločitve, ki je pravilna v določenih okoliščinah, poleg tega pa bi morala biti predstavljena tako, da bi tudi nevrta oseba njena pravila razumela in jih znala pravilno uporabiti. Ta predpostavka pa v modernem svetu težko obstane. Kot smo že pojasnili, je problem nastal z razvojem uporabne etike, ki se je soočila z različnimi moralno spornimi okoliščinami, katerih obe prevladujoči etiki glede na svoja postavljena pravila nista mogli razrešiti (npr. splav). Etika vrlin je tukaj ponudila nekakšen most s tem, ko je v teorijo etike vpeljala značaj oziroma vrline osebe. Različni deležniki v družbi so opazili, da je pomembno tudi, da je odločevalec kot oseba pošten, zrel, razumski, in ne da zgolj sledi določenim pravilom. Slediti je torej potrebno ne samo črki zakona, ampak tudi duhu le-tega in to je etika vrlin dejansko prinesla tako v normativne teorije etike kot tudi v praktične etike. To ne pomeni, da etika vrlin zavrača kodifikacijo etike, ampak da je tako kot utilitarizem in deontologija temeljna normativna etika, ki jo je treba upoštevati pri vsaki resni uporabi etičnih teorij.

2.1.4 Razlikovanje med temeljnimi in izvedenimi etičnimi teorijami

Pri proučevanju etičnih teorij se je treba opirati na tri pomembne vidike (Juhant, 2009), česar pa raziskovalci etičnega odločanja niso v popolnosti upoštevali. Prvič, ločimo med temeljnimi (angl. *basic*) in izvedenimi etičnimi teorijami (angl. *derived ethical theories*). Izvedene etične teorije nimajo edinstvenega teoretičnega temelja, temveč uporabijo osnovo že obstoječe teorije oziroma koncepta, ki pa je prilagojen z določenimi predpostavkami. Teorija pravic (angl. *theory of rights*), denimo, temelji na konceptu pravic, izpeljanem iz Kantove opredelitve dolžnosti, ki je temelj deontološke etike. Med izvedene etične teorije tako prištevamo tudi teorijo pravičnosti, saj ta izhaja iz vrline pravičnosti, ki jo je kot temeljno vrlino vsake družbe in osebe opredelil že Aristotel in se ne razlikuje od sodobnejše teorije pravičnosti. Drugič, razvoj novodobnih etičnih teorij je potekal pretežno v politični filozofiji kot odgovor na družbenoekonomska vprašanja. Tako npr. vzpon feminizma po drugi svetovni vojni predstavlja začetek feministične etike (Kymlicka, 2002). V feminizmu so v ospredju pravice žensk, ki

temeljijo na Kantovem kategoričnem imperativu, da je treba vsakega obravnavati kot končni cilj in ne kot sredstvo za dosego cilja. Podobno velja za okoljsko etiko (White, 1967), ta je del celovite filozofije okolja, ki naj bi presegala tradicionalne meje etike, ki vključuje samo človeka, ne pa tudi naravno okolje, živa bitja (živali, rastline) in nežive stvari (naravne znamenitosti, prst itd.). Vključevala naj bi različna področja, kot so pravo okolja, ekonomija okolja, ekotehnologija, ekologija in okoljska geografija. Tudi ta etika je postala zanimiva v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja predvsem z vzponom ekološke ozaveščenosti širše družbe in ozaveščanjem javnosti o škodljivih posledicah uporabe pesticidov na okolje in ljudi (Carson, 1962). Tretjič, v uporabni etiki (angl. *practical ethics*) (npr. poslovni, medicinski, novinarski) so temeljni filozofski koncepti zgolj aplicirani na določena strokovna področja, denimo na medicino ali poslovanje. Te etične teorije torej prav tako ne posegajo v etična načela temeljnih etičnih teorij, jih ne spreminjajo, ampak jih zgolj prilagodijo specifičnim okoliščinam (Singer, 1979b). Uporabne etike očitno postajajo čedalje pomembnejše, tako v filozofiji kot tudi v ostalih znanostih, kar lahko pripišemo tudi hitrejšemu vzponu tehnologije, saj se je družba, kot smo že omenili, znašla v »moralnem vakuumu« (Stres, 1999).

Glede na to, kako tri temeljne normativne etične teorije odgovarjajo na vprašanja, katero dejanje je etično, kar proučujeta deontologija in utilitarizem, ter kakšna oseba je etična oseba, kar proučuje etika vrlin, lahko trdimo, da obstajata dve temeljni skupini etike (Sher, 2012). To predstavlja osnovno za delitev, ki jo zagovarjajo tako filozofi (Louden, 1984; Hursthouse, 1999; MacIntyre, 1981; Fieser in Lillegard, 2002), telesa znanj (*Routledge Philosophy Dictionary*; *Stanford Encyclopedia of Philosophy*) in teoretiki poslovne etike (Donaldson in Werhane, 1993; Whetstone, 2001; Arjoon, 2000, 2007; Norman, 2013) kot tudi teoretiki teorij vodenja (Lemoine Hartnell in Leroy, 2019). V nadaljevanju so tri temeljne etične teorije tudi podrobno predstavljene.

2.2 Analitično-filozofski pregled temeljnih normativnih etičnih teorij

Čeprav so filozofi vse tri vrste etike podrobno analizirali in poskušali dokazovati prevlado oziroma superiornost ene vrste nad drugo, pa nobena od njih ni superiorna drugi in nobena ni popolnoma pravilna oziroma napačna (Gert 1998; Juhant 2001; Kymlicka, 2002; Stres, 1999). Vse imajo svoje pomanjkljivosti in prednosti, ki jih je za analizo etičnega odločanja managerjev treba poznati. Tako lahko rečemo, da nam vsaka teorija lahko služi za osvetlitev drugih dveh,

in da nobene ne moremo razumeti kot popolnoma zadostne in zadovoljive za obrazložitev etičnega odločanja (Hosmer, 2008), zato moramo dobro poznati vse tri temeljne vrste etike.

2.2.1 Utilitarizem kot temeljna normativna etična teorija

Čeprav je utilitarizem doživel razvoj šele v 19. stoletju, so bile njegove ideje prisotne skozi celotno zgodovino etike. Obstaja več vrst utilitarizma, vendar je najbolj znan pogled, ki trdi, da je moralno dejanje tisto, ki doprinese največ dobrega. Pomembno pa je razlikovanje med utilitarizmom in egoizmom. Pri utilitarizmu se poskuša maksimirati celotna dobrobit vseh vpletenih oziroma v najširšem smislu družbe, medtem ko pri egoizmu to velja samo za osebo, ki naredi dejanje (Sinnott-Armstrong, 2009). V nadaljevanju podajamo pregled razvoja utilitarizma od njegovih začetkov do vrhunca teorije v 19. stoletju.

2.2.1.1 Predutilitarizem Cumberlanda, Gaya, Shaftesburya in Hutchesona

Čeprav se je teorija utilitarizma začela sistematično razvijati z Jeremyjem Benthamom, se je njeno bistvo, to je povečanje sreče oziroma koristi, začelo razvijati že prej. Tako se med predhodnike utilitarizma štejejo Cumberland (1672), Shaftesbury (1711), Hutcheson (1725), Gay (1731) in Hume (1738). Začetki utilitarizma poudarjajo dejanja in pomembnost moralnega premišljevanja pred izvedbo dejanja (Hutcheson, 1725). Tako se pri primerjavi moralnih kakovosti dejanja ocenjuje njihova moralna smiselnost. V primeru enake stopnje sreče se bo izvedlo tisto dejanje, katerega korist doseže večje število oseb.

Spodbujanje človeške sreče v vsakem je človeku vgrajeno s strani boga (Cumberland, 1672; Gay, 1731). Glede na štiri vrste obveznosti (obveznost, ki izhaja iz naravnih posledic stvari; obveznost biti vrli; civilna obveznost, ki izhaja iz zakonov; in obveznost, ki izhaja iz avtoritete boga) je edino tista, ki izhaja iz boga, celovita in popolna, saj lahko človeka samo bog v vseh primerih naredi srečnega ali žalostnega (Gay, 1731). Tako je spodbujanje sreče človeštva in lastne sreče združeno, odvisno od načrta boga, ki ni naključje. Sreča posameznika je torej odvisna od volje boga, kar pa so teoretiki utilitarizma kasneje zavrnil (Albee, 1895).

Vsi ljudje imamo t. i. notranje oko, ki nam omogoča, da napravimo moralno razlikovanje med tem, kaj je prav in narobe oziroma lepo in grdo (Shaftesbury, 1711). Zato se dobroto osebe v moralnem smislu ocenjuje tako, da se presodi njen vpliv na sistem, katerega del je. Osebni interes in dobro vsakega ter stremenje k skupnemu dobremu so tako prisotni v vsaki osebi. V

primeru, da oseba tega ne spodbuja več oziroma dejansko tega sama ne želi, preneha spodbujati lastno srečo in dobrobit (Driver, 2014).

Vrl človek mora biti sposoben refleksije svojega značaja, torej mora biti tudi sposoben prepoznati kakovosti v drugih, s katerimi pa se lahko strinja ali ne (Shaftesbury, 1711). Tako je vrla oseba tista, katere motivi in obnašanje so pravilne vrste in ki je sposobna refleksije o dobrem in svoji dobroti. Na drugi strani je zlobna oseba tista, ki podpira napačne vrste čustvenih stanj, mnenj itd. Oseba, ki drugemu škoduje, vendar ne po lastni krivdi (npr. njegovi telesni premiki niso pod njegovim nadzorom), pa ni zlobna, saj nima želje škoditi drugemu.

Scarre (1996) se s tem ne strinja, saj kot primer navede pripovedovanje laži: laganje škodi osebi, kateri se laže, in je tako videti kot nezaželeno. V določenih primerih pa je laž potrebna, da se doseže častno dobro, kar nas vodi do sklepa, da je laž dobra. V tem primeru se vsa pozornost usmeri na posledice moralnega odobravanja oziroma neodobravanja. Moralni smisel se ukvarja z motivi, tako npr. odobravamo nekaj, kjer je v ospredju motiv dobrodelnosti. Tako so predmet odobravanja oziroma neodobravanja motivi in ne posledice. Ker moralno dobra oseba skrbi za srečo drugih, bo dejanja razvrstila glede na posledice za druge in to sklepanje moramo vključiti v izračun posledic. Predanost maksimiranju koristi, ob hkratnem dostojanstvu ali moralni drži osebe, naj bi presegla čisto kalkulacijo, ki se pripisuje utilitarizmu (Hutcheson, 1725).

2.2.1.2 Klasični utilitarizem oziroma utilitarizem užitka

Klasični utilitarizem se najbolj zavzema za pravno in družbeno reformo, predvsem pri vprašanju, kako ukiniti nepotrebne in koruptivne zakone in s tem spodbuditi družbene spremembe (Bentham, 1789; Mill, 1861; Sidgwick, 1874; Moore, 1903).

Posameznika naj bi vodila le dva gospodarja – užitek in bolečina (Bentham, 1789). Poleg tega osnova utilitarizma, načelo koristi, služi kot standard, kaj je moralno pravilno dejanje tako s strani države kot posameznika. Moralno pravilna so tista dejanja, ki spodbujajo srečo ali užitek, oziroma napačna, če vodijo do bolečine ali nesreče, kar predstavlja imperativ utilitarizma.

Utilitarizma pa ne smemo zamenjevati s psihološkim egoizmom oziroma sebičnostjo. To dobimo, če združimo načelo pravilnosti s pogledom, ki pravi, da bi morali vsi delovati za skupno dobro, s psihološkim egoizmom. Vendar ta teorija pade, saj psihološki egoizem ne spodbuja skupnega dobrega. Nastane pa problem, saj s podpiranjem psihološkega egoizma

ustvarimo kontradiktoren argument, v katerem psihološki egoizem izključuje izvedbo dejanja, ki podpira dobro vseh (Bentham, 1789).

Sklepamo lahko, da pomen besedne zveze »naj bi« oziroma »morali bi« nakazuje na možnost, iz katere sledi, da ni obvezno, da oseba spodbuja dobrobit vseh, če to ni v skladu z dobrobitjo nje same (Moore, 1903). Bentham to poskuša preseči z argumentom, da oseba pomaga tudi sebi, če spodbuja dobrobit vseh. To pa je ponovno v nasprotju s psihološkim egoizmom, saj oseba pri tem zasleduje prvotni motiv, da prinese dobrobit sebi. Bentham v poznejših letih opusti psihološki egoizem in prizna, da ljudje včasih delujejo tudi dobrodelno oziroma za skupno dobro z motivom dobrobiti celotne družbe in ne samo egoistično in sebično (Driver, 2014).

Klasični utilitaristi so se zato začeli osredotočati na ocenjevanje dejanj in ne zgolj na značaj osebe, kar je pomenilo odmik od dotedanje prevladujoče Aristotelove moralne teorije. Bistvo značaja naj bi bilo pogojno znano samo osebi, ki se odloča. Posledično značaj ni pomemben za analizo odločanja, saj so dejanja tista, na podlagi katerih se lahko vidi značaj osebe. Klasični utilitaristi izpeljejo maksimo utilitarizma, da je moralno dejanje tisto, ki je dobro le, če imajo dejanja za posledico korist oziroma užitek za čim večje število ljudi (Driver, 2014).

Klasični utilitaristi torej opredelijo korist kot temeljno dobro in zagovarjajo t. i. hedonizem. Notranja vrednost dobrega je užitek, torej mora človek spodbujati užitek. Če se oseba odloča, mora moralno dejanje spodbujati s tem, da oceni užitek v skladu z: jakostjo (kako močen je užitek), trajanjem (kako dolgo užitek traja), gotovostjo (kako verjetno je, da bo dejanje povzročilo užitek), plodnostjo (kako verjetno je, da bo dejanje vodilo do nadaljnjih užitkov), čistostjo (koliko povezave je z drugimi telesnimi čutili) in širino (koliko ljudi je pod vplivom dejanja) (Bentham, 1789).

Klasični utilitaristi uvedejo t. i. instrumentalistični pogled na etiko, pri katerem se ne ocenjuje, da so določena dejanja notranje napačna, ampak da so dejanja napačna samo zaradi posledic oziroma instrumentalistično napačna. V ospredje postavljajo svobodo in avtonomijo kot instrumentalno dobro. Postavlja pa se vprašanje, ali so preprosti in telesni užitki enako dobri kot bolj prefinjeni in kompleksni. Tako bi lahko sklepali, da je dejanje enako dobro zaradi užitka samega, npr. če nekdo pije pivo pred televizijo, ali užitka, ki ga občuti nekdo, ko reši kompleksen naravoslovni problem. Drugi problem pri utilitarizmu pa nastane z enačenjem moralnih vrednosti užitkov pri živalih in ljudeh (Scarre, 1996), kar sicer zagovarja živalska

etika (Gruen, 2017). Problem egalitarnosti užitkov so pozneje reševali tudi mnogi utilitaristi (Mill, 1861), ki so menili, da so nekateri užitki pomembnejši od drugih. Donner (1991) pa se strinja, da je osnovna struktura obeh užitkov enaka. Pri opredelitvi večje pomembnosti intelektualnih užitkov Mill (1861) ne poda trdnih argumentov, ampak le, da oseba, ki izkusi oba užitka, bolj uživa v intelektualnih užitkih.

Millov utilitarizem se od Benthamovega bistveno razlikuje predvsem glede na težo, ki jo Mill pripisuje učinkovitosti sistema notranjih sankcij oziroma občutkov, kot sta krivda in obžalovanje. Ker je človek družbeno bitje, daje velik poudarek tudi občutkom drugih in ne samo svojim, saj namreč občuti tudi bolečino drugih. Posebej pomembno je, da človek občuti samega sebe, ko naredi škodo drugemu. Oseba občuti krivdo za dejanje in ti negativni občutki so vezani na njega samega. Mill trdi, da sta občutek za pravičnost in zavest o drugih bistvo motivacije. Človek ima namreč naravno težnjo po kaznovanju osebe, ki je povzročila škodo oziroma bolečino drugemu (Vergara, 2011). Mill v nasprotju z Benthamom trdi tudi, da vrline nimajo samo instrumentalne vrednosti, ampak so bistvo za dobro življenje, saj je oseba brez vrlin moralno pomanjkljiva in ni zmožna spodbujati dobrega. Pri tem Mill vrline poveže predvsem z estetiko in manj s tem, kaj je prav (Brandt, 1992). Avtorja pa se strinjata glede uporabe utilitarizma pri vpeljavi zakonov in družbenih politik. Mill trdi, da ima človek določene vgrajene pravice, vendar te izhajajo iz funkcije koristi, in se tako strinja z Benthamom o družbenih običajih, ki so jih zagovarjali zaradi naravnega reda (Goodin, 1995).

V 20. stoletju so začeli utilitaristi zagovarjati idejo, da je utilitarizem več kot le osnovna moralna teorija (Sidgwick, 1907). Opiranje moralnega razumevanja samo na intuicijo namreč ne more rešiti temeljnega konflikta med vrednotami ali pravili (Vergara, 2011). Za rešitev tega vprašanja potrebujemo višje načelo, ki naj bo utilitarizem. Sidgwick je v tem pogledu monist. Načela, opredeljena s strani vsakodnevnega razumevanja, so ponavadi splošna in ne dovolj natančno opisana. In končno je tudi razlaga pravila lahko v nasprotju z intuicijo in je zato potrebna opravičenost za kakršnokoli izjemo, kar pa po Sidgwicku (1907) lahko ponovno zagotovi le utilitarizem.

Tudi Moore (1903, 1912) se ne strinja s hedonističnim načinom razmišljanja utilitarizma, ki ga zagovarjata Bentham in Mill. Meni namreč, da naj se dobro spodbuja, a da je dobro tudi mnogo več kot le čisti užitek (Shaw, 1999).

Eno ključnih vprašanj utilitarizma je tudi razlika med celotno in povprečno koristjo, ki jo utilitarizem zasleduje. Sidgwick zaključi dilemo s tem, da ni smiselno slediti največji povprečni koristi, ampak je treba povečati število vpletenih ljudi do te mere, da se maksimira zmnožek števila trenutno vpletenih oseb in velikost povprečne sreče. To pa je hibrid oziroma t. i. skupni povprečni pogled utilitarizma (Parfit, 1984).

Moore (1912) se ne strinja, da je užitek sam po sebi notranje dober. To utemeljuje s primerjavo med svetom, ki je poln sadistov, in praznim svetom. Osebe bi se strinjale, da je prazni svet boljši kot svet sadistov, kar celo drži, čeprav je na planetu sadistov veliko užitkov in nič bolečine zanje. To nakazuje, da je dobro pogojeno z odsotnostjo slabih namenov. Užitek sadistov, ki škodujejo drugim, se dejansko ne seštevava, ampak odštevava, čeprav so ta dejanja v svojem bistvu užitki.

Moore (1912) opredeli tudi idejo organske enote ali celote vrednosti. Organsko opredeli s tem, da ima celota drugačno notranjo vrednost kot seštevka posameznih delov celote. Za analogijo uporabi primer telesa, kjer je celota več kot skupek njegovih posameznih delov oziroma organov. Ideja je torej, da ima celovita izkušnja precej večjo vrednost kot skupek posamičnih vrednosti določene delne izkušnje oziroma posameznega predmeta (Sen in Williams, 1982).

Sodobna moralna psihologija posebno pozornost nameni tudi razlikovanju med tem, kaj ljudje mislijo, da bodo dejansko storili, in tem, kar mislijo, da bi morali storiti, kar je začel proučevati Sidgwick (1907). Tako imamo na eni strani osebo, ki podpira govorjenje resnice ali tega, za kar misli, da je resnica, četudi so posledice neugodne. Na drugi strani pa imamo osebo, ki ne podpira govorjenja resnice, ker predvideva, da bo resnica izrabljena s strani drugih za doseganje neželenih ciljev. Sidgwick na to dilemo odgovori, da naj oseba sledi dejanju, ki predvideva najboljši izid. Delno je ta izid posledica njegovega izračuna posledic in predpostavke, da drugi ne bi ravnali podobno bodisi zaradi slabih želja bodisi zaradi nesposobnosti učinkovitega mišljenja. Sidgwick zaključi, da je skrivanje resnice slabo, saj je to zavajajoča racionalizacija dejanja, česar pa oseba ne bi smela izvajati (Parfit, 1991).

2.2.1.3 Druge vrste utilitarizma

Utilitarizem v svojem bistvu vse moralne dejavnike, ki vplivajo na odločitev, skrči na posledice. To naj bi bilo na prvi pogled zelo preprosto, vendar pa obstaja vrsta teorij, pri katerih se posledice različno upoštevajo (Kagan, 1998):

- posledični utilitarizem: pravilnost moralnega dejanja je popolnoma odvisna samo od posledic (v nasprotju z okoliščinami ali notranjo vrednostjo dejanja ali s tistim, kar se zgodi pred dejanjem samim);
- utilitarizem dejanskih posledic: pravilnost moralnega dejanja je odvisna od dejanskih posledic (v nasprotju s predvidenimi, nepredvidenimi, namernimi ali možnimi posledicami);
- neposredni utilitarizem: pravilnost moralnega dejanja je odvisna od posledic dejanja samega (v nasprotju s posledicami agentovih motivov, pravil ali praks, ki pokrivajo druga podobna dejanja);
- vrednostni utilitarizem: pravilnost moralnega dejanja je odvisna od vrednosti posledic (v nasprotju z neocenjevalnimi oziroma nekonkretnimi posledicami dejanja);
- hedonizem: vrednost posledic je odvisna samo od užitkov in bolečin (v nasprotju z drugim dobrim, npr. svobodo, znanjem, življenjem);
- maksimirani utilitarizem: moralna pravilnost temelji samo na tem, katere posledice so najboljše (v nasprotju z zadovoljivimi posledicami ali izboljšanjem statusa quo);
- agregatni utilitarizem: najboljša posledica je funkcija vrednosti delov teh posledic (v nasprotju z razvrščanjem celih svetov ali nizov posledic);
- skupni utilitarizem: najboljša posledica je odvisna od skupnega neto dobrega v posledicah (v nasprotju s povprečnim neto dobrim na osebo);
- univerzalni utilitarizem: moralna pravičnost je odvisna od posledic za vse ljudi ali človeštvo (v nasprotju s posledicami za posameznega agenta, člana omejene družbe ali drugih omejenih skupin);
- enaka obravnava: pri določanju moralne pravičnosti so koristi ene osebe enako pomembne kot podobne koristi druge osebe (vsi, ki štejejo, štejejo enako);
- nevtralnost agenta: ali so ene posledice boljše od drugih, ni odvisno od tega, ali so posledice enako ocenjene s strani agenta (v nasprotju z opazovalcem).

2.2.1.4 Kritike utilitarizma

Kritike, problemi oziroma neskladja utilitarizma izhajajo iz njegovih temeljev, in sicer iz opredelitve dobrega, posledic in koristi (Kymlicka, 2002).

Opredelitev dobrega

Pri vprašanju, kaj je dobro, moramo razlikovati med hedonizmom in pluralističnim utilitarizmom, ki pojem dobro opredeli z različnih vidikov. Privlačnost utilitarizma je v tem, da rešuje moralne probleme na zelo preprost način, in sicer glede na posledice oziroma so posledice lahko le v obliki užitka ali bolečine, kar predpostavlja hedonizem (Moore, 2019). Čeprav so to obliko utilitarizma zagovarjali njegovi začetniki, pa je že Mill menil, da hedonizem znižuje vrednost človeškega življenja na raven živali. Tako Mill loči med višjimi in nižjimi ravnmi užitkov, kar so nekateri avtorji preimenovali v kvalitativni hedonizem (Feldman, 1997).

Hedonizem ima različne oblike (Moore, 2008):

- Nozick (1974) s svojim miselnim eksperimentom pokaže, da hedonizem spregleda pomen resničnih vrednot in užitkov.
- Nekateri trdijo, da novodobni behavioristični eksperimenti temeljo na napačni predstavi hedonizma. Če hedonist vidi užitek ali bolečino kot občutek, potem bi bil lahko tudi stroj sposoben narediti te občutke (Feldman, 1997).
- Pomemben vidik hedonizma so preference osebe. Glavna teza je, da dobro pomeni zadovoljitev ali izpolnitev. Zagovorniki preferenc trdijo, da naj bi moralni agent izvršil dejanje le, če maksimira željo po zadovoljitvi ali izpolnitvi preference, ne glede na občutek užitka. Pri tem nastane problem, kako narediti primerjavo preferenc med osebami. Z neposrednimi vprašanji lahko sicer ocenimo, kakšne preference ima določena oseba in kako jih razvršča, vendar iste metode ne moremo uporabiti tudi za oceno, ali je preferenca ene osebe močnejša od preference druge (Coakley, 2015). Utilitarizem preferenc je deležen kritik, da so nekatere preference preprosto neumne, nepomembne ali škodljive, pri čemer pa zagovorniki teorije odgovarjajo, da se izbira omeji samo na preference, ki povzročajo dobro (Brandt, 1979).
- Poznan je tudi družbenokoristni utilitarizem, ki trdi, da bi se moralo pri ocenjevanju dobrobiti upoštevati vse posameznike v družbi (Sen, 1982).
- Perfekcionizem trdi, da določena stanja naredijo življenje osebe dobro, brez potrebe, da so vsa ta stanja dobra za osebo samo, razen če gre za povečanje njene dobrobiti (Hurka, 1993).
- Utilitarizem pravic zagovarja idejo, da je le dejanje, ki maksimira spoštovanje določenih moralnih pravic, moralno dobro (Rawls, 1971). Pri tem nastane problem, kako razvrstiti določene pravice, ko so te vrednote ali užitki v medsebojnem nasprotju in njihove

vrednosti ne moremo medsebojno primerjati (Griffin, 1986). Na podlagi tega nekateri trdijo, da utilitarizem določenih moralnih vprašanj ne more razrešiti (Railton, 2003).

Pluralistični vidik lahko reši marsikatero dilemo, ki jih povzroči hedonizem. Tako npr. nasprotniki hedonizma ne morejo razložiti, zakaj naj bi se človek držal danih obljub in ne bi lagal, če s tem ne povzroča nobene bolečine. Ta vidik utilitarizma zagovarja, da je znanje notranje dobro in napačno verovanje notranje slabo. V primeru, da laž povzroči napačno verovanje, je zavajanje oziroma laž instrumentalno slaba in zato osebe ne bi smele lagati (Lyons, 2000).

Obenem pa pluralistični utilitarizem vključuje tudi določeno razdelitev. Če primerjamo en izid, kjer je večina ljudi pridobila srečo, in drugega, kjer je manj ljudi pridobilo več sreče, naj bi bil prvi izid boljši, čeprav drugi prinese več celotne sreče. Egalitarni utilitarizem to zagovarja oziroma utemeljuje na načelu zmanjševanja marginalne koristi, ki trdi, da je dodatna korist za vsakega posameznika enaka ne glede na začetni položaj (Kagan, 1988).

Opredelitev posledic

Problem opredelitve posledic je epistemološke narave, saj klasični utilitarizem zahteva, da oseba vedno preračuna vse posledice vsakega dejanja za vsako osebo, kar pa je skoraj nemogoče. Kritiki te interpretacije predvidevajo, da je načelo koristi uporabljeno kot postopek odločanja oziroma kot metoda, ki jo lahko oseba zavestno vnaprej uporabi za dejanja, kar naj bi mu pomagalo pri odločitvi. Mill in Bentham trdita, da to ne drži, saj se ne pričakuje, da bo proces (izračuna koristi) natančno zasledovan pri vsaki moralni sodbi (Bales, 1971). Utilitarizem se mora zato proučevati bolj kot sodilo oziroma standard, kaj je moralno prav oziroma kaj bi se moralno moralo zgoditi, in ne kot vodilo za dejanja. Celotna korist se lahko opredeli za odločitve, ki so moralno pravilne, čeprav agentom ni treba izračunati koristi pri vsaki odločitvi. Če je sodilo koristi uporabljano kot kriterij za pravilnost in ne kot postopek odločanja, potem utilitarizem ne potrebuje, da vsaka oseba pozna celotne posledice česarkoli, preden sprejme odločitev (Hare, 1963).

Ob tem utilitaristična opredelitev pravičnosti narekuje, da uporaba načela koristi za postopek odločanja ni moralno pravilna v primerih, kjer se ne bo maksimirala korist oziroma kjer se poskuša izračunati korist pred samim dejanjem. Večina ljudi naj ne bi poskušala vsakič izračunavati koristi, saj naj bi storili pomembne napake, ki bi dejansko zmanjšale korist

odločitve. Tako je bolje, da moralna oseba sledi svoji moralni intuiciji, saj se je razvila tako, da vodi osebo do maksimiranja odločitve vsaj v najpogostejših odločitvah (Hare, 1981).

Če je celotna korist sodilo za moralno pravilnost, se postavlja vprašanje, ali lahko sploh kdo ve, kaj je moralno pravilno. Če temu pritrdimo, potem lahko utilitarizem vodi do moralnega skepticizma. Utilitaristi pa kljub temu vztrajajo, da obstaja močan razlog za verovanje, da nekatera dejanja znižujejo korist, čeprav jih še niso pregledali ali predvideli koristi za vsako izmed teh dejanj. Tako obstajajo primeri, pri katerih bo težko opredeliti, ali je dejanje maksimiralo korist, in kažejo na to, da obstajajo meje vedenja, kaj je moralno pravilno. To pa po mnenju utilitaristov ni problematično (Chappell, 2001).

Nekateri utilitaristi trdijo, da je moralno dejanje odvisno od predvidenih, nepredvidenih ter namernih ali verjetnih in ne samo od dejanskih posledic. Če bi oseba posledice predvidevala, bi lahko predvidela tudi slabe posledice, vendar le, če bi bila pri tem bolj pazljiva. Če oseba predvidi pomembne posledice, potem dejanje osebe ni moralno sporno. Če so predvidene negativne posledice pomembne, potem je moralno dejanje te osebe sporno, saj so bile posledice predvidljive. Dejanje osebe je moralno sporno, če so posledice, ki so pomembne, predvidljive ali prepričljive, ampak ne tako, da bi bile pomembne zaradi namernih posledic. Če posledice niso namerne, predvidljive ali prepričljive s strani osebe, potem so neugodne posledice še vedno objektivno verjetne in posledično je to moralno dejanje sporno (Railton, 1984).

Pri posledicah se moramo dotakniti še načela naključja. Ko pri svobodnem dejanju naključje pomembno vpliva na verigo vzrokov, potem izidov ne ocenjujemo, kot da so bili sproženi s strani dejanja, ki so bili daleč stran od nujnih pogojev. Tako sklepamo, da mora imeti dejanje bližnji vzrok za škodo, da je lahko ta škoda posledica tega dejanja in da se lahko nato po utilitarizmu sklepa, da je moralna pravilnost tega dejanja določena le s temi bližnjimi posledicami. Tako se lažje opredeli moralnost dejanja, kajti odstrani se potreba po predvidevanju naključnih posledic, ne pa tudi oddaljenih posledic v daljnem času in prostoru (Hart in Honore, 1985).

Opredelitev koristi

Najpomembnejše vprašanje pri utilitarizmu je opredelitev koristi. Čeprav smo hedonistično razlago že opredelili, so možne še štiri vrste koristi (Kymlicka, 2002), in sicer korist kot:

blaginjski hedonizem, nehedonistično stanje duha, zadovoljitev preferenc in zadovoljitev seznanjenih preferenc.

Utilitarizem zahteva, da se pri določitvi koristi primerja dobrobit vseh oseb, ki jih odločitev prizadene. Vendar ostaja praktično vprašanje, kako to izvesti, saj se je težko vživeti v občutke oziroma misli drugih (Elster in Roemer, 1991). Utilitarizem to zavrne, saj so npr. starši sposobni primerjati več koristi hkrati oziroma koristi več oseb hkrati, kar je najbolj vidno pri vzgoji njihovih otrok. Kljub vsemu pa to velja le za majhno število ljudi oziroma ozke družbene skupine. Ostaja torej dilema, kako proučiti vse seznanjene preference vseh posameznikov ter tudi njihove sposobnosti, čustva, misli itd. Drugi problem pa je vprašanje zasebnosti, saj oseba in zakonodaja preprečujeta, da se te podatke obdeluje oziroma zbira. Kymlicka (2002) problem reši posredno, ne s proučevanjem posebnih preferenc osebe, ampak z zagotavljanjem primernih pogojev za nastajanje teh možnosti. Lažnih in prilagodljivih preferenc ni treba rešiti neposredno z njihovim prepoznavanjem in posledično izločanjem, ampak predvsem z omejevanjem okoliščin, ki takšne preference ustvarjajo.

V praksi je problematična tudi neposredna primerjava dobrobiti posameznikov. Goddin (1995) meni, da se lahko neposredne podrobnosti posameznih preferenc zanemari in se osredotoči na vrline, kot so svoboščine in ostale, ki so koristne za vse posamezne preference.

Enoznačnega odgovora, katera opredelitev koristi je primerna za uporabo, v praksi ni. Če se opusti hedonizem, se izgubi ena izmed privlačnosti, to je njegova preprostost. Če se opusti razlaga blaginje kot sreče ali zadovoljitve preferenc, se izgubi metoda merjenja koristi. Čeprav utilitarizem ne ponudi jasne in znanstvene metode za določitev pravilnega moralnega dejanja, imajo ta problem skupen vse temeljne normativne etične teorije.

Obstajajo še druge kritike utilitarizma, med drugim: neupoštevanje posebnih obveznosti med ljudmi (Lyons, 1965); nejasnost prepoznavanja preferenc, ki so nezdružljive (Rawls, 1996); maksimiranje koristi kot sodilo moralne pravilnosti (Parfit, 1984) ter zunanje in sebične preference (Mackie, 1984).

Kljub kritikam pa ima utilitarizem tudi svoje prednosti. Večina ljudi predpostavlja, da morajo ravnati moralno, da bi naredili svet boljši. Zato je na mestu vprašanje, ali obstajajo kakršnekoli omejitve ali moralne možnosti, da bi se omejilo to osnovno načelo utilitarizma, ki se ukvarja s

posledicami moralnih dejanj. Če ni omejitev, potem lahko samo posledice določajo, kaj je moralno prav in narobe, in to naj bi tudi bilo bistvo utilitarizma (Kagan, 1998).

Utilitarizem predstavlja tudi najboljšo možno razlago moralne intuicije, čeprav za mnoge predstavlja ravno njeno nasprotje. Tako npr. deontološka etika trdi, da je moralno napačno, če se ubije eno osebo, da se reši pet drugih, ni pa moralno sporno, če se v tem primeru reši milijon ljudi. Pri tem utilitaristi nikoli ne pojasnijo, v čem je razlika med tema dvema primeroma, in težko obrazložijo, kako se določi točka, ko neko dejanje postane moralno nesporno. Utilitarizem le preprosto opredeli moralno dejanje ob upoštevanju, da koristi presežejo stroške, kar vključuje tudi negativne posledice, pri čemer trdi, da se ob križanju dveh obljub s pomočjo intuicije določi, katero se upošteva – tisto, katere koristi presegajo koristi druge (Sinnott-Armstrong, 2009).

Tako naj bi vsi dobro informirani, razumski ljudje, ki so nepristranski in ne poznajo svojega mesta v družbi, dali prednost utilitarizmu. Družbena dobrobit funkcije utilitarizma naj bi bila vsota vseh koristi osebe, če družba maksimira pričakovano družbeno blaginjo. Osebe maksimirajo pričakovano korist in družba je indiferentna glede družbenega stanja med dvema verjetnima porazdelitvama. Vsaka oseba, ki nima predhodnega znanja, naj bi bila član takšne družbe, v kateri je merilo moralnosti, da vsaka oseba pričakovano maksimira svojo korist, s tem pa tudi korist celotne družbe (Harsanyi, 1978).

Utilitarizem naj bi bil edina neprotislovna in sistematična teorija etike zaradi naslednjih razlogov (Kymlicka, 2002):

- Cilj, ki mu utilitarizem sledi, ni odvisen od obstoja boga ali druge metafizične osebe. Tako si prizadeva za dobro, kar je lahko sreča, užitek ali blaginja in kar obstaja v vseh ljudeh.
- Teorija ne predpisuje pravil oziroma zapovedi, kaj storiti ali ne, ampak se s preizkusom ugotovi, ali so dejanja koristna in posledično moralna. Pri tem je v središču človek in njegovo odločanje ter ne več avtoritativna oseba, bodisi realna (npr. država) ali metafizična (npr. bog), ki določa, kaj je moralno pravilno in kaj ne. Teorija se ukvarja le z ugotavljanjem posledic dejanj ali politik, ki prinesejo ugotovljivo dobro posamezniku in družbi. Če je neko dejanje moralno sporno, se zahteva dokaz, da je moralno dejanje povzročilo škodo drugemu članu družbe.

- Utilitarizem je skladen z dvema idejama, in sicer da je človeška blaginja pomembna in da se morajo moralna pravila preizkusiti prek njihovih posledic za človeško blaginjo.

To pa je diametralno nasprotno od deontološke etike, ki jo predstavljamo v nadaljevanju.

2.2.2 Deontološka etika kot temeljna normativna etična teorija

Za razumevanje deontološke etike oziroma deontologije moramo razumeti Kantovo filozofijo, ki jo utemelji v *Kritiki čistega uma* (KČU) in *Kritiki praktičnega uma* (KPU) kot osnovo deontološke etike. Posledično moramo opredeliti dva temeljna pojma Kantove filozofije, in sicer »sodbe« ter »stvar sama na sebi in pojav«.

Kritiko Kant opredeli kot preverjanje in utemeljitev oziroma ugotovitev dometa in pogojev za veljavnost panoge, ki jo obravnava. Čisti um opredelimo kot spoznavanje, kjer se um ne opira na danosti in podatke, ki jih pridobi iz izkustva, ampak je vnaprej dano (a priori). To od empiričnega izkustva ločimo, ker je nujno in občevalno, splošno oziroma vesoljno. Tako so resnice uma večne in obče veljavne ter neodvisne od izkustva, medtem ko so empirične resnice pogojene s časom in prostorom (Stres, 1999).

Kant v KČU analizira naravo naših trditev oziroma sodb in poda naslednjo delitev (KČU, B11):

- analitične: povedi, s katerimi se izraža vsebino pojma, ki ima mesto subjekta, in so po svoji naravi obče in nujne;
- sintetične: povedi, ki izražajo izkustvo, torej se subjektu doda nekaj, česar sam po sebi ne vsebuje, in niso obče ali nujne, vendar imajo prednost pred analitičnimi v tem, da se z njim opredeli nekaj novega;
- znanstvene: povedi, ki so tako analitične kot sintetične. Izražajo tako neko resnično novo spoznanje kot tudi to, da so po svojem bistvu obče in nujne. Kant jih poimenuje sintetične sodbe a priori (KČU, B14). Z znanstvenimi sodbami Kant preseka Humov skepticizem in empirizem, ki trdi, da je spoznavanje človeka izključno omejeno s čutilnim zaznavanjem, kar vodi v popoln skepticizem.

Kant (KČU, B21) meni, da je dogmatično in nekritično, da se spoznavanje človeka v celoti ravna le po predmetih in da se zato v naših mislih zrcali takšna stvarnost, kakršna je v resnici. To je bila neposredna kritika Huma, ki je podpiral subjektivistično stališče, da je podoba sveta odvisna od subjektivnih značilnosti duha posameznika, predvsem čutil. Kljub vsemu ima Kant s Humom skupno stališče, vendar ga dopolni s tem, da razlikuje med objektivnimi empiričnimi

povedmi (sintetične sodbe a priori) in subjektivnimi zaznavnimi trditvami. Skepticizem pa poskuša preseči s tem, da utemelji obče veljavne in nujne sodbe, ki ne izhajajo samo iz subjektivnih pogojev. Poleg tega trdi, da je razumevanje, da se človek ravna po predmetih spoznanja, napačno, in je dejansko obratno, saj se predmeti spoznanja ravna po človeku, s tem ko jih razumno misli (Stres, 1999).

Objektivnost, občnost in nujnost spoznanja prihajajo od občih in nujnih miselnih načel, iz katerih izhajajo misli in izkušnje, zato ne morejo prihajati iz izkušenj, saj so pred njimi in jih omogočajo (KČU, B25). Tako torej Kant loči med stvarjo samo na sebi in pojavom.

2.2.2.1 Stvar sama na sebi in pojav

Kar oseba spozna in ve, niso stvari, kakršne so same na sebi, ampak stvari, ki se oblikujejo z zavedanjem osebe. Predmet tega spoznavanja je tako pojav, se pravi stvar, kolikor je predmet zavesti osebe, ki se je zaveda. Na drugi strani je stvar sama na sebi neodvisna od spoznanja osebe ter resničnosti in se je oseba niti ne zaveda. Tako oseba tega sveta, kakršen dejansko je, ne pozna, ampak je svet, ki ga pozna, določen z naravo človeškega spoznanja, torej so to pojavi. Pri tem ima ključno vlogo človek oziroma oseba, ki se zaveda sebe in pojavov hkrati ter tudi soodloča o njihovi podobi. Tako je napačno razumevanje, da predmet določa predstavo in pojem, ampak pojem določa predmet. Ravno ta preobrat v pojmovanju razmerja med subjektom in objektom primerja Kant s preobratom Kopernika, zato se ta preobrat imenuje Kantova kopernikanska revolucija v filozofiji (Stres, 1999).

Pot spoznavanja predmetov je glavni fokus Kantovega raziskovanja. Območje med pojavom predmeta in določitvijo njegovega pojavljanja Kant poimenuje transcendentalno oziroma transcendentalni idealizem in pomeni tisto, kar je pred predmeti in predmete oblikuje v to, kar so. Transcendentalno pomeni dejstvo, da bitje je, ne pa bistva, ki določa, kaj kakšno bitje je (Stres, 1999). Transcendentalnost je nasprotje predmetnosti ali objektivnosti, saj jo le-to omogoča, in je tisto spoznanje, ki se ne ukvarja s predmeti, temveč z načinom njihovega spoznavanja, kolikor je to možno pred danostjo (a priori). Je predznanje, ki ga imamo o predmetih kot takih, preden jih sploh opredelimo. Torej so transcendentalnost vnaprejšnje duhovne strukture sveta, v moči katerih se dojema in misli svet in se jih ne more opredeliti iz izkušenj, saj prav te omogočajo in oblikujejo to strukturo. In ker te strukture niso odvisne od izkušenj, so lahko nujne (Kamm, 1996).

2.2.2.2 Kritika čistega uma (KČU) in kritika metafizike

Metafizika je veda o resničnosti onkraj izkustva. Kant trdi, da je posledica izkustva o svetu vsebina (*Prologonema*, §4–§5). Če ni izkustva, ni pravega znanja. Ker se duše sveta kot celote in boga ne more čutno dojeti, Kant meni, da je metafizika iluzija (Kamm, 2007). Vprašanje metafizike je povezano s Kantovim pojmovanjem apriornih likov, ki izhajajo iz dejavnosti duha in stvarnosti. To pa se zaznava s čutnim izkustvom, ki ima dva apriorna lika (KČU, B159–B162): prostornost in časovnost.

Hume je trdil, da je duh popolnoma odvisen od zunanjih podatkov in je tako brez lastne dejavnosti. Kant pa meni, da časovnost in prostornost ne izhajata iz predmetov, ampak jih predpisuje časovni duh. To dokaže s transcendentalno dedukcijo čistega uma, ki utemeljuje uporabo čistih pojmov razuma. Razum ne sprejema kategorij iz čutil oziroma narave, saj so te pred čutnim izkustvom in šele ob njihovi pomoči je spoznavanje narave sploh mogoče (Kamm, 2007).

Kant razlikuje med (KČU, B163–B166) materialno naravo, ki predstavlja celotna zunanja bitja, zakone in logične strukture, ki oblikujejo izkustvo, in formalno naravo oziroma apriornimi strukturami, ki vnaprej določajo strukturo in zakone naravnih pojavov. Izkustvo oblikuje naravne pojave, formalna narava pa omogoča materialno naravo, zato sta ti dve povezani. Posledično za obstoj spoznanja ni potreben obstoj boga. Oseba ve samo za pojave in ne stvari same na sebi. Kant kljub temu ne trdi, da ni absolutno nobene stvari same na sebi, saj njen obstoj celo predpostavlja. Kar vemo, so namreč pojavi, to, o čemer imamo izkustvo, pa omogočajo apriorne strukture duha (Stres, 1999).

Kant to preseže z upravičenostjo transcendentalnih idej jaza, sveta in boga, saj ob teh um uresničuje ideal popolne enosti in absolutnosti spoznanja. Transcendentalna prevara je torej, ko um začne predpostavljati absolutno in bivajočo stvarnost, kakor da bi o tem že obstajalo ustrezno izkustvo o njej (*Prologonema*, §46–§56).

Kant trdi tudi, da bivanje ni ena izmed lastnosti bitja. Bitju torej ne moremo pripisati bivanja, če se ne ve ničesar o njegovem bistvu, ampak samo, če ga je mogoče izkusiti. Sodba o biti ali ne biti ne more biti analitična, saj z analizo povedka ni mogoče ugotoviti, ali bitje biva. Tako je bistvo KČU v tem, da je vsako teoretično znanje, ki ni povezano z izkustvom, nedejansko, čeprav v nasprotju z utilitaristi oziroma empiristi ne trdi, da se spoznavanje začne in konča z

izkustvom. KČU torej odgovarja na vprašanje »Kaj moramo vedeti?«, na drugi strani pa *Kritika praktičnega uma* (KPU) odgovarja na vprašanje »Kako moramo delovati oziroma kako biti dober ali moralen?«

2.2.2.3 *Kritika praktičnega uma (KPU) in moralnost po Kantu*

Kant trdi, da je um, in sicer praktični um, izvor dejanja, Hume pa nasprotno trdi, da ni mogoč prehod s spoznavanja dejstev na spoznavanje najstev (»naj bi«), s področja indikativa na področje imperativa (»naj« ne more nastati iz »je«) (Alexander in Moore, 2016).

Kant odklanja empiristično oziroma izkustveno odvisnost apriornih spoznanj. V moralnosti odklanja tudi vsako obliko hedonizma oziroma utilitarističnih načel, saj meni, da moralna obveznost ne sme izhajati iz ničesar drugega kot iz nje same oziroma iz človeka, čigar najvišji cilj je biti umno bitje. Torej se umnost odraža na ravni dejanj moralnosti (Stres, 1999).

Humova (1738) moralnost temelji na dveh predpostavkah. Prva je zavrnitev možnosti prehoda od »je« k »naj bi« oziroma od ugotovitve dejstva k moralnemu ukazu, druga pa iracionalnost naših želja, kjer ima razum le podrejeno vlogo, da izbira primerna sredstva za uresničevanje cilja, za katerega se oseba odloči na osnovi želja in nagonov. Kant delno sprejema prvo trditev, vendar nasprotuje drugi, saj praktičnemu umu določi dve vlogi, in sicer, da ne določa samo sredstev, ampak tudi cilj dejanj in odpira dostop do stvari same na sebi, se pravi onstran pojavov in teoretičnega, ter daje odgovor na vprašanja, v katerih teoretični um ni prisoten.

Kant s praktičnim umom presoja občeveljavnost, medtem ko mu Hume pripisuje le vlogo podrejenega individualnim izkušnjam in željam (Stres, 1999). Tako kot teoretični razum, ki deluje v apriornih likih, tudi praktični um deluje v vnaprej določenem kategoričnem imperativu in če človek le-temu nasprotuje, potem je po Kantu nedosleden in nerazumen (KPU, 44).

Posledično je kategorični imperativ najvišji moralni ukaz, ki mu je najpomembneje, da ni utemeljen s posledicami dejanj kot utilitarizem, ampak s samim seboj, in je zato brezpogojen. Pri tem se kategorični imperativ, ki je enak praktičnemu umu, razlikuje od hipotetičnega imperativa, katerega ukaz je pogojen, se pravi odvisen od cilja. Kant hipotetični imperativ poveže z utilitarizmom, ki nasprotuje kategoričnemu imperativu, saj trdi, da so vsi pogoji, ki vodijo k posledicam moralnosti, instrumentalne narave in podrejeni posledicam moralnega dejanja ter da je za moralnost bistvena brezpogojnost pogoja in da moralnost služi sama sebi. Torej je moralnost podrejena moralnemu zakonu, da je treba delati tisto, kar je samo po sebi

prav. Primer razlikovanja lahko najdemo pri govorjenju resnice: medtem ko utilitarizem uči, da je treba govoriti resnico glede na posledice, deontološka etika to zavrača in trdi, da je treba govoriti resnico ves čas, ne glede na posledice (Ellis, 1992).

Moralni ukaz

Moralni ukaz ni odvisen od osebe, ampak je obče veljaven, saj je popolnoma razumen in nepogojen od osebe. Kant iz tega osnovnega načela izpelje osnovni kategorični imperativ (KPU, 55–57):

- ravnaj tako, da bo lahko pravilo (nem. *Maxime*) tvoje volje veljalo hkrati tudi kot načelo (nem. *Prinzipi*) kake vesoljne zakonodaje;
- ravnaj se samo po tistem pravilu, za katerega lahko hkrati tudi hočeš, da postane vesoljni zakon;
- ravnaj tako, kot da naj bi pravilo tvojega ravnanja po tvoji volji postalo vesoljni naravni zakon;
- kar je prav, mora biti prav za vse ljudi v vsakem trenutku.

Iz osnovnega kategoričnega imperativa Kant izpelje še drugi kategorični imperativ, ki med ljudmi vzpostavlja take odnose, da ti niso sredstva drug drugega, ampak cilji, saj je človek kot oseba cilj sam na sebi in ne sredstvo za dosego cilja drugega (KPU, 55–57):

- ravnaj tako, da boš človeškost tako v svoji osebi kot tudi v osebi slehernega drugega imel hkrati za cilj in nikoli samo za sredstvo.

Moralnost je torej po Kantu sama sebi namen, svoj lastni cilj in najvišja vrednota. Pri tem je ta cilj avtonomen, saj človek kot moralno umno bitje postavlja svoj lastni cilj. Moralno avtonomen pomeni, da je moralni človek podrejen samemu sebi oziroma svojemu umu, zato živi po teh načelih ne iz strahu ali užitka, ampak ker je umen. Človek je moralni subjekt, ki je sam sebi cilj, in iz te moralne avtonomije oziroma svobode izhaja človeško dostojanstvo.

Svoboda

Kant meni, da človek hkrati živi (KPU, 58–60) na ravni splošnih naravnih determinizmov, kjer ni svobode, in na ravni moralnosti, kjer obstajata svobodna volja in tudi svoboda. Svoboda in moralnost sta medsebojno prepleteni, saj je svoboda pogoj moralnosti, moralnost pa pogoj svobode, pri čemer ne gre za vprašanje kokoši in jajca, saj je moralnost vzrok spoznanja svobode, svoboda pa vzrok bivanja. Z moralnostjo svobodo spoznamo, svoboda pa moralnost

omogoča. Zato človek spada v dva svetova (Stres, 1999): čutni oziroma determinirani svet ali svet heteronomije in svet umnosti oziroma svet, kjer so stvari same na sebe, svet svobode in avtonomije.

Kant trdi, kot že pred njim Hume, da razum sam po sebi ne more spodbuditi dejanja, ampak to lahko storita le interes in želja. Moralen človek je torej človek z nagibom. Nagibi, ki so posledica človekovega interesa in ogrožajo dostojanstvo moralnega cilja v sebi, morajo biti oblikovani tako, da se na prvo mesto postavi spoštovanje moralnega zakona. To spoštovanje je prisotno v vsakem, vendar noben človek ni sposoben v celoti uresničiti popolne moralnosti, tako da med človekom in njegovo moralnostjo vedno obstaja določena praznina. Po Kantu je popolna moralnost človeku nedostopna, saj živi v dveh svetovih, protislovje teh dveh pa je obenem tudi protislovje med ciljem in dejanskim uresničevanjem moralne dolžnosti (KPU, 1999).

Nastane lahko problem, da človek postane razklan, če sta si sledenje moralnemu zakonu in lastni sreči nasprotujoča. Tako nista v vzročno-posledični povezavi kot v utilitarizmu, kajti če bi bila moralnost posledica težnje po sreči, potem moralnost ne bi bila prva oziroma avtonomna. Moralnost pa tudi ni vzrok sreče, saj niti najbolj moralni ljudje niso popolnoma srečni oziroma niso zaščiteni pred trpljenjem (Stres, 1999).

Ker bi ločevanje moralnega in fizičnega reda imelo za posledico uničenje enotnosti človeka kot teoretičnega in praktičnega bitja, bi moralnost obveljala samo kot prizadevanje, ki je že vnaprej obsojeno na propad. Tako moralnost zahteva, da se predpostavi vera, nesmrtnost duše in sposobnost večnega izpopolnjevanja ter obstoj boga, ki jamči poslednjo usklajenost fizičnega in moralnega sveta. S tem Kant reši vprašanja, ki so ostala odprta v KČU (Stres, 1999), in pri tem postavi tri nujne hipoteze, da človek kot moralno bitje lahko deluje, in sicer verovanje v svobodo, nesmrtnost duše in boga (Stres, 1999).

2.2.2.4 *Kritika razsodne moči* (KRM)

Kant s svojo zadnjo knjigo *Kritika razsodne moči* poskuša povezati razum in um, naravno zakonitost in svobodo ter naravo in moralnost, s čimer se dokončno povežeta KČU in KPU. *Kritika razsodne moči* naj bi ta prepad premostila tako, da pokaže na skupno točko teh nasprotij, in sicer področje smotrnosti. Ta manjka v *Kritiki čistega uma*, saj je ni med kategorijami, kar

bi pomenilo, da je npr. naravoslovje nujno le mehanistično. Kant razlikuje dve vrsti sodb, da opredeli smotrnost (KRM, A26–A27):

- Določujoče sodbe: sodbe v navadnem pomenu besede, ki so zgrajene po vseh pravilih in načelih KČU. So sodbe, s katerimi določeno čutno intuicijo oblikujemo z določeno kategorijo in določenimi načeli razuma.
- Refleksivne sodbe: presežejo danost izkustva in v posebnosti določenega izkustva vidijo navzočo občost ali vesoljnost. Refleksivne sodbe zahtevajo občost šele, ko je dana posebnost. Izražajo harmonijo med deli, ki kot taki ne izhajajo iz izkustva, ampak iz subjekta, ki jih ugotavlja. Pri tem gre za dvojce:
 - za harmonijo med objektom in subjektom in
 - za sodbo o ujemanju in harmoniji med objekti samimi in sestavinami sveta.

Smotrnostna sodba je oblika refleksivne sodbe in predstavlja povezavo med naravo in umom. Spada na področje živih organizmov, saj je za Kanta smisel delovanja živega bitja ono samo ali njegova vrsta. Z razumom in njegovima naravno in mehanistično zakonitostjo se bistvo spoznava. Da se o njem misli, je potrebno še načelo smrtčnosti. Načelo ni značilnost objektivne danosti, ampak je povezano z načinom, sodbo ter refleksijo o bivanju in življenju.

Kant tako postavi končni smoter narave: to je moralno bitje. Tako je med znanostjo, ki odkriva vzroke in posledice, in intuicijo, ki je človek nima, prostor še za sposobnost sodb. Človek, ki na podlagi somernostnega načela razmišlja o sebi in svetu, vidi smisel sebe in sveta v luči svojega moralnega dostojanstva (Stres, 1999).

2.2.2.5 Dve veji deontološke etike

Deontološko etiko Kamm (2007) loči na dve osnovni veji: prva se osredtoča na osebo in druga na žrtev oziroma pacienta. Za zagovornike deontologije je tako moralno pravilno tisto dejanje, ki je v skladu z moralnimi normami oziroma obveznostmi, ki obstajajo zato, da se jim sledi. Torej bi lahko sledilo, da je za deontološko etiko »prav« pomembnejše od »dobrega«. Če dejanje ni v skladu s pravilnim, naj se ne izpelje ne glede na to, koliko dobrega lahko naredi. To pomeni, da so določena dejanja lahko pravilna, čeprav ne maksimirajo dobrih posledic, kajti pravilnost teh dejanj je v skladu z določenimi obveznostmi. Taka dejanja so dovoljenje, ne samo v šibkih primerih, ko ni zapovedujoče obveznosti, da se jih ne izvede, ampak tudi v močnih primerih, kjer obstaja dovoljenje za njihovo izvedbo, čeprav povzročijo manj dobrega kot alternative (Scheffler, 1982).

2.2.2.6 Kritike deontološke etike

Najbolj ostra kritika deontološke etike je nerazumljivost dolžnosti ali dovoljenj, ki naredijo svet slabši. Tako naj bi deontologija potrebovala model racionalnosti in ne posledic. Model bi bil alternativa intuiciji moralnosti utilitarizma, ki zagovarja moralnost kot delovanje, ki povzroči najboljše posledice. Vse do takrat naj bi bila deontologija paradoksalna (Alexander, 2000).

Druga pomembna kritika je, da deontologija ne rešuje problema nasprotij dveh nasprotujočih si dolžnosti in pravic. Čeprav Kant trdi, da dolžnosti ne morejo biti v navzkrižju, dokazi temu nasprotujejo. Ta konflikt lahko zmanjšamo z osredotočenostjo samo na kategorične dolžnosti oziroma t. i. prima facie dolžnosti (Ross, 1939). Ideja je, da je konflikt zgolj med prima facie dolžnostmi neproblematičen, dokler to ne vpliva na kategorični imperativ. Osredotočenost na prima facie dolžnosti pa lahko vodi v utilitarizem, zato je pomembno, kako se prima facie dolžnosti epistemološko opredelijo.

Tretja kritika govori o možni manipulaciji glede teorije osredotočenosti na osebo, pri čemer nastane problem izogibanja. Manipulacija sredstev (uporaba opustitve, tveganja, dovoljenja itd.) pomeni, da se doseže nekaj, kar bi bilo po deontološki etiki prepovedano (Alexander, 1985).

Pri četrti kritiki je v ospredju t. i. paradoks relativnih strogosti. Napačno je namreč sklepati, da so vse deontološke dolžnosti kategorične (pri čemer obstajajo tudi hipotetične dolžnosti), torej da se izvedejo ne glede na posledice, in obenem trditi, da so nekatere dolžnosti strožje od drugih. Ne moremo trditi, da ostajajo stopnje napačnosti pri napačnih dejanjih (Frey, 1995). Do tega prihaja, ker imajo dolžnosti različne strogosti, ki se lahko med seboj primerjajo, ko so v konfliktu, in sicer z namenom, da se določi dolžnost, ki je pri odločitvi najpomembnejša. To se dogaja tudi, ko se kaznuje za dejanja, s katerimi se krši deontološke dolžnosti, pri čemer ponavadi ta kaznovanja niso enako obravnavana. Torej, po načelu večja kot je kršitev, večja je kazen (Williams, 1961).

Peta pomembna kritika deontologije pa se nanaša na okoliščine, v katerih skladnost z deontološkimi normami lahko doprinese h katastrofalnim posledicam, npr. če A krši deontološko normo, da ne muči osebe, potem bo B (oziroma deset oseb ali več) umrl, ker B skriva jedrsko bombo. Če je A-ju deontološko prepovedano mučiti B-ja, potem v tem primeru nastane absurd deontologije (Alexander, 1985).

Mnogi avtorji so podali različne odgovore na ta absurd. Lahko rečemo, da je moralno dejanje še vedno pravilno, čeprav bo imelo katastrofalne posledice. Skladnost z moralnimi normami bo v določenih okoliščinah zagotovo težavno, vendar je vpeljava le-teh prioritet pred vsemi ostalimi zahtevami. To lahko potrdimo s tem, da je zanikanje katastrofalnih posledic tolikokrat bolj katastrofalno kot ena smrt, kar poimenujemo problem seštevanja (Taurek, 1977). To pomeni, da ne moremo sklepati, da je škodovanje eni osebi dvakrat slabše kot škodovanje drugi osebi. Vsaka oseba pri tem trpi svoje trpljenje in ne trpljenja drugega in tako zanika obstoj moralnih katastrof. Večina teoretikov zavrača ta pogled predvsem v delu, v katerem oseba ni moralno obvezna, da preusmeri škodo k večjim ali manjšim številom, pri čemer pa se strinjajo s trditvijo, da se škode ne morejo seštevati (Doggett, 2013). Obstajajo različne tehnike, kako to dilemo rešiti, bodisi da se reši čim večje število, da se prepozna pomembnost vsake dodatno rešene osebe, bodisi z metom kovanca, da se reši naključno število ljudi itd.

Drugi možni odgovor na deontološko katastrofo je, da se opusti absolutizem in se vpelje t. i. deontološki prag. Moore (1997) trdi, da je absolutizem primeren do določenega praga oziroma meje navkljub negativnim posledicam, ko pa posledice postanejo katastrofalne in ta prag prestopijo, naj se uporabi utilitarizem. Tako naj A ne trpinči B-ja, da reši dve življenji, lahko pa ga trpinči v primeru, da s tem reši 100 življenj. Pri tem obstajata dve vrsti deontološkega praga (Moore, 1997):

- V preprosti različici obstaja nespremenljiv prag grozot, onkraj katerih moralni kategorični imperativi nimajo več vpliva. Da je prag nespremenljiv, pomeni, da se ne spreminja glede strogosti pri kršitvi kategoričnih obveznosti.
- Drseča lestvica deontološkega praga. To pomeni, da se prag spreminja glede na stopnjo napačnosti dejanja – npr., če nekdo pohodi psa, je manj napačno, kot če nekdo pohodi človeka.

Tudi deontološki prag ima določene kritike. Ellis (1992) poudarja, da teorija ne določi točno, kje je meja tega praga, torej, zakaj je trpinčenje človeka moralno sporno, če se reši zgolj dva človeka, in moralno nesporno, če se jih reši sto. Alexander (2000) trdi, da obstajajo nekatere negotovosti, kot npr., kako naj nekdo razume, kdaj je bil prag dosežen: ali se pri tem posledice izračunajo samo po načelu utilitarizma ali s seštevanjem na podlagi osredotočenosti na osebo ali na kaj drugega. Sen (1982) pa je mnenja, da je deontološki prag samo ena od oblik utilitarizma.

Obstajajo še štiri strategije, kako odgovarjati na katastrofalne posledice. Prvič, takih primerov ne moremo zastaviti moralni osebi, saj bo ta takoj prepoznala nemoralnost tega, da se kršijo moralne norme, zato da se prepreči katastrofa. Torej so to le retorična vprašanja in kot taka naj se tudi proučujejo (Anscombe, 1958). Drugič, moralne osebe v takih okoliščinah na nemoralno dejanje niti ne pomislijo. Takšna situacija moralne grozljivke presega moralnost in tudi sam razum. Oseba v takih primerih samo odreagira in se torej samo izvede dejanje, ki se pač mora izvesti (Williams, 1973). Tretjič, obstaja vprašanje ocene napačnosti hipotetičnih sodb krivde. To bi bilo neskladno ocenjevanje moralnosti, da se na eni strani oceni dejanje osebe kot napačno, na drugi strani pa osebo kot dobro. Teorija ne razreši, ali bi se morala oseba, ki je soočena s tako odločitvijo, dejanju izogniti ali je bolje, da sledi hvali za tako odločitev (Alexander, 2004). In četrtič, ločiti moramo med moralnimi razlogi, ki jih moramo proučiti, in opredeliti, ali moralni razlogi napotujejo k sledenju deontološkim normam, čeprav bi to imelo katastrofalne posledice. Postavlja se torej vprašanje, zakaj bi moralo biti osebi mar, da so moralni razlogi v skladu z deontologijo, če vsi pomembni razlogi glede na vse dejanske posledice vodijo k odločitvi, ki je povezana z utilitarizmom (Portmore, 2003).

Čeprav je tudi pri deontologiji v ospredju razlikovanje med deontologijo in utilitarizmom in se večina teoretikov ukvarja s temi razlikami, pa jih večina pozablja na etiko vrlin, ki je bila prva tako kronološko in vsebinsko kot zgodovinsko pred obema.

2.2.3 Etika vrlin kot temeljna normativna etična teorija

Etika vrlin se je v moderno filozofijo vrnila v šestdesetih letih prejšnjega stoletja (Anscombe, 1958). Do objave pomembnega članka G. E. M Anscombe (1958) se je večina etičnih teoretikov ukvarjala z razlikami in zahtevami utilitarizma in deontološke etike, ki smo jih že proučevali, hkrati pa se je pozabljalo, da je veliko dilem oziroma medsebojnih nesoglasij etika vrlin že uspešno rešila, predvsem glede značaja in vrlin, motivov in moralnega značaja, moralnega usposabljanja, moralne pameti, prijateljstva itd. in predvsem vprašanja, kakšna oseba bi človek moral biti in kako naj živi (Hursthouse in Pettigrove, 2018).

2.2.3.1 *Nikomahova etika* kot osnovno delo etike vrlin

Etika je z Aristotelom postala umska panoga, ki upošteva človekovo umsko sposobnost, saj si um s svojim delovanjem utrjuje spretnost za presojanje stvari glede na dobro. Človek raste v ozadju izročil in v kulturnem okolju sprejema tudi etične navade in običaje (gr. *ethos*), ki jih

umsko preverja in si prizadeva, da bi s temi okviri preko svojega delovanja dosegel dobro (Juhant, 2001). Aristotel v *Nikomahovi etiki* (1094a) začenja tako: »Vsaka umetnost in vsako raziskovanje kakor tudi vsako dejanje in odločanje teži po splošnem naziranju k nekemu dobremu; od tod tudi lepa oznaka, ki velja, da sta dobro in smoter tista, k čemur vse teži.«

Aristotel sicer pri snovanju etike uporabi stara spoznanja (predsokratiki, Platon), ki jih združi v novo etično zasnovo, vendar jih usmeri v notranjost. V tem smislu je njegova etika tudi kritika ustaljenih vrednot hedonizma in zahteva napor človeškega duha, da bi dosegel celovito izpolnitev (Adams, 2006).

Njegova etika teži k sredini in ker Aristotel izhaja iz medicine, je prepričan, da se je človek v primeru svojega telesa zmožen samostojno oblikovati, vendar ne sme pretiravati v gimnastiki. Zahteva pa tudi vitalnost duha, ker vodi k najvišjemu dobremu. Tako imamo dve plati njegove etike, in sicer skrb za telo in skrb za izpopolnjevanje duše. Posledično je tudi etika skrb za notranjo držo in ohranjanje etičnega izročila, kar človeku omogoča etično držo (Juhant, 2001). Človek tako osvoji navado, spretnost, da določene stvari počne ustrezno in posledično dosega dobro. Po Aristotelu je torej »etično« teženje človekovega razuma k modrosti, k dobremu ravnanju (gr. *phronē techne*) in ne k znanosti oziroma vedenju. V tem smislu je etika duševna dejavnost, spretnost ali umetnost, ne le teoretično razglabljanje, zato je etični cilj nekaj, česar ni mogoče dokončno razložiti (Annas, 1993).

Ključnega pomena pri Aristotelu pa je, da človek poseduje »zdravo pamet« (gr. *orthos logos*). *Orthos* pomeni več kot samo zdrav, pomeni pokončen, vzravnani, srečen, tudi prava resnica. Zdrava pamet je tisto stanje duha, ki upošteva нравno izročilo; človek je učljiv, zato si je pripravljen pridobiti ustrezne etične drže oziroma kreposti. Etični človek poseduje zdravo pamet, ki pa ni dokončno doseženo stanje, saj gre za stalno prizadevanje. Tako v etičnem prizadevanju ni počitka in zgolj teoretičnega zrenja, ampak neprestan napor, ki mora upoštevati vse okoliščine, zato je etika odprta celotnemu bivajočemu kot dobremu, ki ga človek tako neprestano osvaja (Bloomfield, 2004).

Aristotelova etika je tako cilj, ki ima zgodovinsko naravno-izkustvene pogoje, hkrati pa je tudi transcendentalna, saj je zadnja utemeljitev etike v sami duši. Torej je izkustvena, ker zaradi človekove težnje po modrosti vodi njegovo prizadevanje k popolnemu razumevanju, spoznanju in oblikovanju sveta, a tudi k ustreznim pripomočkom, ki usmerjajo to delovanje, kar omogoča etiko kot spretnost. Te pripomočke pa imenujemo vrline oziroma kreposti (Stres, 1999).

2.2.3.2 Oprelitev vrlin

Arête prevajamo z latinskim izrazom *virtus* kot »vrlina«, pa tudi bolj splošno kot »dobrost«, torej tisto, kar je »dobro storjeno«, storjeno kot »dobro«. Grki *arête* razumejo kot osnovno kakovost človekovega bitja. Tako že Platon (*Država*, knjiga IV) govori o kardinalnih ali osrednjih (poglavitnih) vrlinah, ki so: modrost (gr. *phronesis*), zmernost (gr. *sophrosyne*), srčnost (hrabrost) (gr. *andreia*) in pravičnost (gr. *dikaoisyne*), vse ostale pa so tem podrejene.

Čeprav vrednote in vrline v vsakodnevnem življenju velikokrat uporabljajo kot sinonime, obstajajo pomembne razlike. Glavna razlika je, da so vrednote načela ali standardi obnašanja, ki osebi pomagajo se odločiti, kaj je pomembno v življenju, medtem ko so vrline lastnosti, ki so univerzalno ali splošne sprejete kot dobre in želene. Oxfordski slovar vrednote opredeli kot načela ali standarde obnašanja. So standardi, ki oblikujejo osnovo značaja osebe, njen odnos, obnašanje in perspektivo. Vrednote pomagajo pri odločitvah v življenju. Vrline pa imajo moralno vrednost. Vrline narekujejo, da človek vedno naredi pravo stvar, ne glede na posledice (Chappell, 2006).

Zgodovinsko gledano se termin vrednota v oxfordskem slovarju ni pojavil do poznega 19. stoletja. Vrednote kot termin se do tedaj niso uporabljale v etiki. Vrednota je bila uporabljena v ekonomiji (angl. *value* – vrednota ali vrednost), kot plačilo za nakup storitev. Preskok termina vrednote v etiko pomeni ne ločevanje med vrednoto kot ekonomsko vrednostjo in vrednoto kot etičnim terminom. Ideja objektivnega moralnega načela vrline se je skrčilo na osebne odločitve in estetiko kot vrednote. Nietzsche pravi, da v znanstvenih disciplinah ne znamo več ločevati med vrlinami kot objektivnimi zelenimi etičnimi stanji in subjektivnimi vrednotami, predvsem ko razpravljamo o tem, kar menimo, da je resnično (Benson, 2000).

Naslednje pomembno razlikovanje je tudi med Aristotelovo in Platnovo »vrlino pravičnosti«, saj ji kot vrlini ne pripisujeta enakih kategoričnih lastnosti. Aristotel Platonu diametralno nasprotuje: »Pošteno je in naravnost nujno, da resnici na ljubo žrtvujemo tudi svoja prijateljska čustva, zlasti še, ker smo filozofi (»philosophoi«), ljubitelji modrosti in resnice. Čeprav nam je oboje pri srcu, je vendar naša sveta dolžnost, da damo prednost resnici« (*Nikomahova etika*, 1096a). Preden pa lahko dejansko pridemo do posameznih vrlin in pravičnosti same, si moramo predstavljati, od kod ta razlika in na čem dejansko temelji.

Po Aristotelu ima duša dve področji, razumsko in nerazumsko (gr. *to men alogon tes psihis, to delogon ehon*). Nerazumsko področje je lastno vsem bitjem (razvoj, rast ...) in zato pri človeku ni nič posebnega. Aristotel najprej govori o vegetativnem (gr. *to psytikon*) in strastnem delu delu tega področja (gr. *to epithymytikon*), ki včasih vpliva na naše odločanje (če mu prisluhnemo, dovolimo), nato pa o tistem pogojenem razumskem delu, ki je samosvoj (samobiten), in tistem, ki ga ima npr. otrok, ko posluša svojega očeta (ki se pokori, pritrdi očetu in sklepu njegove volje) (*Nikomahova etika*, 1102a–1102b).

Zaradi tega svojkega pogleda na dušo Aristotel govori o dveh vrstah vrlin, dianoetičnih in etičnih (*Nikomahova etika*, 1102b–1103a). Povsem razumljivo je, da bi lahko dianoetične vrline imenovali tudi logične, saj so uperjene na spozna(va)nje, na razum. Aristotel jim posveča celo VI. knjigo *Nikomahove etike*. Etične vrline pa so usmerjene na voljo; posvečene so jim III.–V. knjiga. Poudariti je potrebno predvsem Aristotelovo stališče, da se dianoetične kreposti dajo poučevati in vaditi (lat. *habitus operativus*, gr. *dia tinos matheseos kai epimeleias*) (*Nikomahova etika*, 1099b). Tako trdi: »Kaže se, da se vse to, kar naj bi se človek naučil (vsako znanje), lahko predava in da se more izučiti vsakega predmeta znanja« (*Nikomahova etika*, 1139b).

Etična vrlina sama na sebi ni niti proti naravi niti zgolj naravna, še manj slučajna, ampak je trajna in v človeku svobodno, z vajo utrjena navada (lat. *habitus operativus*) (*Nikomahova etika*, 1103a). Tako Aristotel (*Nikomahova etika*, 1103b) trdi: »Z vrlinami je kot s katero koli drugo veščino (gr. *techne*). Dober kitarist postaneš z vajo. To isto velja za gradbenika in vsakega drugega obrtnika ali veščaka. Tisti, ki gradi dobro, postane spoštovan graditelj, če gradi slabo, pa slab. Če ne bi bilo tako, bi učitelji sploh ne bi bili potrebni, ampak bi se vsi že rodili dobri ali slabi. Prav tako je pri krepostih ... Truditi se je treba, da bi dali svojim delom določeno obeležje, kajti prav po tem se razlikujejo načini obnašanja.«

Če se obrnemo k dianoetičnim vrlinam, je treba najprej reči, da Aristotel pozna dve vrsti le-teh, in sicer spoznanjske (gr. *to epistemionikon*) in precenjevalne (gr. *to logistikon, doxastikon*). V spoznavanju tega ne more biti drugače, kot je, saj namreč Aristotel loči znanje (gr. *rpisteme*) in um (gr. *nous*). S prvim dosežemo najvišje in najslošnejše principe, ki so predpostavke vsega, kar je spoznavno (*Nikomahova etika*, 1140b). Če se to dvoje združi, lahko govorimo o najdragocenejši stvari, to je o modrosti (gr. *sofia*), ki predstavlja vrhunec človeškega vedenja, vendar ne smemo misliti, da je vse človeško v posesti vsega in tega (*Nikomahova etika*, 1141a).

Tudi modrosti sami (in znanju) se še vedno izmikajo skrivnosti vesolja in skrivnost boga, ki je prvi in najosnovnejši princip med vsem, kar je, kar obstaja (*Nikomahova etika*, 1141b).

Med preценjevalne vrline, ki jih Aristotel vidi kot posledico razumskih aktov in so lahko praktične, ustvarjalne in teoretične, štejemo (*Metafizika*, 1025b): priročnost, ki predstavlja posebno sposobnost posameznika v tem, kako kaj izvede ali izvrši; in pametnost, ki ima pred seboj predvsem praktične cilje (posebno v javnem življenju). Tej pripadajo razsodnost (gr. *eubulia*) in pronicljivost (kot krepost, ki naj omogoči prinesiti pravo sodbo) (*Nikomahova etika*, 1143a); razsodnost kot tista, ki naj določi, kaj je pravilno in pošteno (*Nikomahova etika*, 1143a); domiselnost, ki pokaže, katera sredstva bom uporabil pri doseganju zastavljenega cilja. Če je ta vrлина obrnjena, narobe usmerjena, jo imenujemo zvijačnost in pomeni negativno naravnost (*Nikomahova etika*, 1143b); pri vsem tem delovanju pameti pa pomagata še vzdržnost in samoobvladanje (gr. *ekrateia*).

Za Aristotela je pomemben princip namenskosti (smotrnosti), ki ji v naravi podlega vse, kar je, kajti »narava ne dela ničesar brez določenega smotra« (*O duši*, 641b, *Politika*, 1326a25). To »namenskost«, ki je smotrnost, je treba najprej razumeti.

Če naj vrłino dejansko vidimo v tem, kar človek počne, je treba tudi tu najprej najti prav ta smoter, namenskost stvari ali etičnega dejanja, kar pa dosežemo, če se v delovanju držimo nekakšne univerzalne mere (gr. *metrion*), kar je za Aristotela »sredina« (gr. *to meson*). To je torej princip, na katerem Aristotel zasnuje svoje učenje o eminentni vrłini. Da bi to dovolj poudarili, si še enkrat oglejmo njegovo opredelitev vrłine: »Vrłina je tista lastnost volje, ki se drži srednje vrednosti (sredine) za lastno naravo, ki je določena z razmišljanjem, in to tistim, ki ga določa razumen človek« (*Nikomahova etika*, 1106b). Preidimo še na določitev te sredine, kakor jo Aristotel (*Nikomahova etika*, 1106a–1106b) opredeli sam: »S sredino razumem tisto, kar je enako oddaljeno od obeh skrajnosti, torej od ene in druge ... z ozirom na našo naravo pa merim na tisto, kar ni niti preveč in niti premalo ... Na primer na skrajnosti bati se in ne bati se, poželeti in razjeziti se, ožalostiti in razveseliti se ... vse to je mogoče preveč in premalo ... Vrłina je vedno to, kar je sredi, srednja mera, kajti zanjo je značilno prav to, da teži k tej sredini.« Tega cilja ni lahko doseči, kajti značilnost zla je pretiranost in nepopolnost, lastnost vrłine pa sredina. Tako smo lahko dobri samo na en način in na mnoge načine slabi. Ta sredina, ki naj jo razumni vedno znova hoče doseči, je v marsičem prav tisto, kar naj odlikuje visoko moralno osebnost ter je pravilo in mera zanjo. Aristotel zvrsti kar 14 različnih vrłin, med katerimi naj izpostavimo

prijateljstvo (gr. *filia*) kot sredino med »nimam prijatelja« (gr. *afilia*) in »vez z mnogimi prijatelji« (gr. *polyfilia*); darežljivost kot sredino med škrtostjo in razsipnostjo; ponižnost kot sredino med ponosom in oholostjo in naravnost kot sredino med samopodcenjevanjem in hvalisavostjo.

Aristotel (*Nikomahova etika*, 1106b) vrlino opiše kot »zadržanje, ki omogoča pravilno odločitev in se ravna po sredini glede na nas, sredini, ki jo opredeljuje zdrava pamet, kar pomeni, da jo določimo tako, kot jo usmerja pameten človek«. Posebni vrlini sta pravičnost (V. knjiga), ki ima temeljni pomen za osebo in družbo, in zmernost ter praktični razum (gr. *phronesis*), ki je praktična etična sposobnost oziroma uporaba zdrave pameti. Aristotel pri vseh vrlihah poudarja avtonomijo oziroma svobodo človeka (III. knjiga).

2.2.3.3 Etika vrlin v vzhodni etični teoriji

Etika vrlin se od ostalih dveh temeljnih normativnih etičnih teorijah najbolj približa vzhodni filozofski misli. Vzhodne filozofske etične teorije vključujejo vrline, ki so pomembne v kitajski etični tradiciji, katere utemeljitelj je Konfucij in kasneje Mencius. Najpomembnejše vrline so: rén 仁 – človeškost oz. dobrodelnost, yì 義 – pravičnost, lǐ 禮 – spodobnost, zhì 智 – modrost, zhōng 忠 – lojalnost in xiào 孝 – družinsko spoštovanje (Van Norden, 2007).

Kombinacija človeškosti, pravičnosti in spodobnosti predstavljajo osrednje vrline v Konfucijevi etiki (MacKinnon in Fiala, 2014). Vljudnost, spoštovanje, ustrežljivost, resnicoljubnost, ljubezen in ostale vrline predstavljajo konstrukt sinteze omenjenih treh vrlin. Dva glavna vidika vrline rén (človeškosti) sta dolžnost in recipročnost (Van Norden, 2007). V primerjavi z zahodno Aristotelsko tradicijo je tu človeškost opredeljena kot odnos recipročnosti med družino in skupnostjo ter ne kot posameznikova dolžnost do družine. Rén je tako popolna vrednota v Konfucijevi etiki.

Aristotelški koncept zlate sredine je tudi del vrline rén, pri čimer je to obnašanje, ki osebo vodi v procesu ocenjevanje posledic odločitve, kar vključuje tudi recipročne odnose znotraj skupnosti. To povezujemo s Konfucijevim razumevanjem harmonije. Rén tako ni enovita vrlina, ampak kategorija vrlin samih. Ob tem, da združuje različne vrline kot so zanesljivost, zaupljivost, vedoželjnost in občutljivost do drugih, pomeni tudi sočutje do drugih. Vendar se

rén za razliko kot pri Aristotelu lahko uresničuje samo v družbi in ne individualno (Provis, 2016).

Vrlina yì – pravičnost pomeni izvedbo primerne dejanja. Oseba, ki pooseblja vrline rén, yì in lǐ, je vrli človek oz. jūnzǐ (君子), pri čemer je željeni smisel dobrega življenja »pot« (dào 道).

Pot lahko povežemo z Aristotelovo srečnostjo. Pot pomeni način delovanja, predvsem živeti pravilno in biti vzoren član skupnosti. Vrli človek sledi »poti« (dào), pri čemer se tak človek postopno osvobodi pohlepa in lahko začne živeti vrline, predvsem rén in yì (McCann 2010).

Nadalje, kar loči Konfucijevo etiko od Aristotelove, je refleksija dejanj in pravičnost odločitev (McCann, 2010). Lǐ – primernost je vrlina povezana s čuti. Pomeni opazovanje drugih, saj tako oseba prepozna, kaj je prav in narobe, ter se pri tem nauči izogibati se napačnim dejanjem. Tako je prevod »lǐ« velikokrat tudi obred. Oseba, ki se obnaša v skladu z rituali skupnosti, izbere tako dejanje, ki najbolj ustreza določeni okoliščini. Družbena norme in rituali prikazujejo, kako naj se posamezniki obnašajo. Ta vrlina združuje znanje in dejanje, kar je ponovno v skladu z Aristotelovim konceptom praktičnega uma, ki ga obravnavamo naslednje. Kot rén, pa tudi lǐ, vključuje še druge vrline, med drugimi skupnost (xiào), ki pomeni aktivno udejstvovanje posameznika v družbenem okolju. Manifestacija rén-a je tako tudi lǐ, kar prepoznamo v vrlini družbene občutljivosti. Skupnost igra ključno vlogo v Konfucijevi etiki, saj simbolizira harmonijo in družbeno recipročnost. To pa predstavlja glavni odmik od Aristotelove tradicije, saj vzhodne družbe poudarjajo kolektivnost in ne individualnost (Van Norden 2007).

2.2.3.4 Praktična uporaba vrlin

Vrlina je tako v tradicionalni Aristotelovi kot Konfucijevi filozofiji odlična lastnost značaja osebe. Je naravnost, ki je globoko v osebi, kar gre čez navado, in omogoča osebi, da opazi, pričakuje, vrednoti, občuti, želi, izbira, dela in odgovarja na določen značajski način. Pri tem je pomembna tudi celovita miselnost, kar pomeni celo srčno sprejemanje različnih vidikov pri ugotavljanju razlogov za dejanje. Tako npr. kot poštena oseba ne more biti opredeljena samo tista, ki izvaja poštena dejanja in ne goljufa. Če so taka dejanja izvedena samo zaradi tega, ker nekdo misli, da je poštenost najboljša politika, ali ker se boji, da bi bil ujet na laži, in ne misli, da bi bilo drugače nepošteno, potem ta dejanja niso poštena in taka oseba ni poštena. Poštena oseba ne more biti opredeljena samo kot nekdo, ki govori resnico, zato ker je to resnica, saj lahko nekdo poseduje vrlino poštenosti, ne da bi bil nediskreten ali »brez takta«. Poštena oseba

prepozna nepoštenost kot laž in to razume kot močan razlog, da določenih izjav ne izreče v določenih okoliščinah. Hkrati prouči dejstvo, da je resnica glavni razlog, da se obnaša pošteno (Audi, 2009).

Poštena oseba ima posledično tudi poštene poglede na poštenost, resnico itd. oziroma ima svoje poglede tudi na nepoštenost oziroma laži, ki pa se udejanjijo v razmerju do dejanj drugih in njihovih čustvenih odzivov. Oseba, ki ceni poštenost, tudi izbira poštene osebe, s katerimi se druží, ima poštene prijatelje in vzgaja svoje otroke v duhu poštenosti. Ob tem prezira nepošteno ljudi, med drugim tudi površinskost, ki pomeni, da oseba vrline poštenosti ne poseduje do popolnosti. Ker je vrlina tako zakoreninjena v osebi, se proučevanja značaja oziroma vrlin ne sme izvajati glede na eno samo dejanje ali tudi glede na niz podobnih dejanj, če se ne ve ničesar o razlogih za to dejanje (Sreenivasan, 2002).

Pomembna je tudi stopnja posesti določene vrline. Če ima nekdo popolno vrlino, jo poseduje v celoti. Vendar je to redko in se značaj osebe ponavadi opiše, kot da ima nekdo večino določene vrline oziroma da se mora oseba v določenih delih še izboljšati. Najbolj pomembno je, da nekdo pokaže vrlino tudi v okoliščinah, ki zanj niso najbolj ugodne. Ne smemo pa zanemariti niti vpliva čustev na dejanja in vrline ljudi. Nekdo lahko v določeni okoliščini popolnoma racionalno prepozna moralne omejitve, vendar v navalu čustev ne ravna ustrezno. Oseba mora torej znati prepoznati in priznati svoje omejitve in napake. Tako že Aristotel razlikuje med celo oziroma popolno in omejeno vrlino. Popolnoma vrla oseba naredi vse brez truda, navkljub drugačnim željam oziroma čustvom; oseba z omejenimi vrlinami pa mora neposredno nadzorovati želje oziroma skušnjave, da bi ravnala drugače (Athanassoulis, 2000). Vrla oseba je tako tista, ki kljub skušnjavi naredi moralno dejanje brez razmisleka, torej, ker je tako prav. Na primer, če oseba vidi, da je nekdo izgubil denarnico, niti ne pomisli, da bi se lahko z denarnico okoristila, ampak pomisli na drugo osebo oziroma bo denarnico takoj odnesla na policijo. Tako je prav značaj tisti, ki narekuje vrlo osebo – torej, da navkljub skušnjavam nekdo nanje niti ne pomisli (Foot, 1978).

2.2.3.5 Pomembnost praktičnega razuma v etiki vrlin

Vrlina je koncept, ki naredi tistega, ki jo poseduje, dobrega; vrla oseba je moralno dobra, odlična oziroma občudovanja vredna, ravna in čuti, kot naj bi v skladu z vrlinami. Vendar je to lahko samo površinsko oziroma se obrne v nasprotno smer, ko postane nekdo preveč vrl. Aristotel v *Nikomahovi etiki* naredi kar nekaj navez na praktični um in tudi v sodobni teoriji

etike vrlin, predvsem v moralnem pragmatizmu, je to ena osrednjih tematik. Pri tem si lahko pomagamo z razlikovanjem med moralno zrelo odraslo osebo in otrokom, ki je sicer lahko dobronameren, vendar mu manjka izkušenj (Zagzebski, 1996).

Tako odrasla oseba kot otrok imata lahko dobre namene, a je za otroka bolj verjetno, da bo napravil napako, saj se zagotovo znajde v okoliščinah, v katerih ne ve, kako bi moral pravilno moralno ravnati. Tudi vrli odrasel človek seveda ni nezmotljiv. Prav praktični razum je tisti, ki v moralnosti uspešno zagotovi koristi. Tisti, ki imajo praktični razum, ne bodo naredili napake, da bi prikrili škoden pred osebo, ki mora ta škoden vpliv resnično poznati, čeprav imajo hkrati dejansko korist. Ker so dobri nameni ponavadi izvedeni za splošno dobro, lahko rečemo, da je praktični razum znanje ali razumevanje, ki omogoča njegovemu lastniku, da naredi pravo dejanje v vseh okoliščinah. Tako tudi deontologija priznava, da se mora pri njenih omejitvah prav tako uporabiti praktični razum, torej sposobnost, da se v določenih okoliščinah prepoznajo tisti vidiki oziroma dejavniki, ki so za moralnost pomembni (Hursthouse in Pettigrove, 2018).

Pri tem sta pomembni dve značilnosti praktičnega razuma. Prvič, pridobimo ga le z življenjskimi izkušnjami, te pa so nekaj, česar otroci nimajo in odrasli imajo, zato prihaja pri praktičnem razumu do razlik med njimi. Življenjske izkušnje so tako del praktičnega razuma, ki pa je del moralnosti. Praktični razum pa je tudi del sposobnosti moralne osebe, da prepozna nekatere vidike okoliščin kot pomembnejše od drugih. Tako oseba s praktičnim razumom ne vidi samo posledic dejanja zase, ampak vidi kompleksno strukturo medsebojnih razmerij in posledic vseh vpletenih v odločitev (Hurka, 2001).

2.2.3.6 Opredelitev srečnosti

Človekovo delovanje teži k dobremu, smoter ali cilj vsakega delovanja pa je srečnost (gr. *eudaimonia*). Človek si prizadeva za dobro, da bi v njem našel izpolnitev svojega prizadevanja, to pa je nekakšno razumsko udejstvovanje, ki je v skladu s popolno vrlino in traja vse življenje. Srečnosti človek ne more nikoli v celoti doseči niti dokončno določiti, vendar si mora prizadevati za njeno uresničevanje. Ker pa se mora prizadevanje tudi sproti preverjati, se delovanje človeka ne more usmerjati k vnaprej določenemu cilju, ampak je treba po Aristotelu dobro vedno iskati, kar pa je edinstvena sposobnost človeka kot umskega bitja (Juhant, 2001).

Z vrlinami poskušamo doseči srečno življenje oziroma srečnost, ki je najvišje dobro, zato moramo vrline razvijati. Srečnost je moralni koncept sreče oziroma resnična ali dejanska sreča

ali vrsta sreče, ki jo je smiselno zasledovati ali imeti. Tako lahko glede videnja srečnosti obstajajo različni pogledi, kar je odvisno od človeka, ki opredeli, kaj je zanj pomembno. Težko je namreč postaviti zunanje sodilo, po katerem bi se določalo, če je nekdo dosegel srečnost (Hursthouse, 1999).

Nujni pogoj za doseg srečnosti je življenje v skladu z vrlinami. To ni neodvisno opredeljeno stanje (npr. seznam nematerialnih ali materialnih dobrin), ampak je znotraj etike vrlin že opredeljeno kot nekaj, kar je, saj so vrla dejanja del srečnosti. Tako je npr. življenje osebe, ki zasleduje samo telesne užitke, zavrženo in ni srečno (Kraut, 1989).

Vse oblike etike vrlin imajo določeno povezavo med vrlinami in srečnostjo, ki pa je ni mogoče podrobneje opredeliti. Tako Aristotel trdi, da so za srečnost pomembni tudi bogovi, kar vključuje srečo in pomeni, da so vrline nujen, vendar ne zadosten pogoj za doseg srečnosti. Na drugi strani pa je Platon trdil ravno to, da so vrline nujen in zadosten pogoj za doseg srečnosti (Annas, 2006). Kljub vsemu pa je dobro življenje zagotovo življenje srečnosti in vrline omogočajo osebi, da doseže srečnost, ker so to tisti vidiki značaja, ki njihovemu posestniku omogočajo koristi, razen ob izraziti smoli (Baril, 2014).

2.2.3.7 Etika vrlin kot edina etika brez notranjih nasprotij

Utilitarizem in deontološka etika naj ne bi mogla racionalno utemeljiti realistične, obvezujoče etike, in sicer utilitarizem zaradi neopredeljene koristi, deontološka etika pa zaradi nezmožnosti, da bi poiskala objektivna pravila. Tako ostaneta le dve možnosti: etika vrlin in etični nihilizem (MacIntyre, 1984).

Ker je etični nihilizem nesprejemljiv, ostane samo etika vrlin (MacIntyre, 1984). Moralnost je utemeljena v smotrnosti (teleologiji) človeške narave, zato je argument za trditev, da je etika vrlin edina etika brez notranjih nasprotij, naslednji (Miščeviću, 2002): morala zahteva objektivno, realistično utemeljitev (ta jamči, da so vsaj nekatere moralne presoje objektivno resnične), kandidati za to pa so utilitarizem (v širšem smislu), deontološka etika in etika vrlin. Utilitarizem in deontološka etika imata skupne poteze v smislu pojmovanja uma in človeške narave (MacIntyre, 1984). Po eni strani kandidati zastopajo svetovni, znanstveno orientirani racionalizem brez utemeljitve v božanski avtoriteti in po drugi strani želijo utemeljiti moralo v dejstvih človeške narave, vendar iz tega ne sledijo nikakršna objektivna moralna pravila. Tako utilitarizem in deontološka etika vodita v moralni nihilizem (kar naj bi prvi uvidel Nietzsche),

na drugi strani pa etika vrlin utemeljuje moralo v smotru (gr. *telos*) človeškega bitja. Ta utemeljitev pa je objektivna, zato je etika vrlin po MacIntyrju edini legitimni način utemeljevanja etike.

Zakaj je potem etika vrlin edina objektivna in zakaj preostali dve nista? Razsvetljenski projekt, iz katerega sledita oba načina moralnega presojanja (utilitarizem s poreklom pri Humu in deontološka etika s poreklom pri Kantu), je zašel v emotivizem, ker preprosto ne bi uspel v upravičevanju moralnih sodb (MacIntyre, 1984). Iz tega sledi, da ni končnih racionalnih (objektivnih) kriterijev, ki bi upravičevali neko moralno sodbo.

2.2.3.8 Kritike etike vrlin

Kritike etike vrlin razdelimo v osem skupin (Hursthouse in Pettigrove, 2018): uporaba teorije, zadostnost, relativizem, konflikt, samoizogibanje, upravičevanje, egoizem oziroma sebičnost, problemi okoliščin.

Ena izmed kritik etike vrlin je, da bi morala kot teorija imeti dve temeljni značilnosti: prvič, pravila bi morala imeti tako postopkovno moč, da bi se jih dalo uporabiti v vseh okoliščinah oziroma bi dala odgovor na vsako moralno vprašanje, in drugič, pravilo bi moralo biti oblikovano tako, da bi ga lahko vsaka oseba, tudi tista brez vrlin, razumela in pravilno uporabila.

Z enako kritiko se soočata tudi utilitarizem in deontološka etika, zato je nerazumno pričakovati, da bo imela katerakoli teorija obe navedeni lastnosti. Etika vrlin se s tem, podobno kot obe ostali teoriji, strinja pri ključnih vprašanjih oziroma dilemah, vendar nima neposrednih odgovorov za t. i. moralne dileme. Moralna občutljivost, dožemanje, domišljija in razmišljanje so pod vplivom izkušenj in praktičnega razuma predpogoj za pravilno uporabo etike vrlin (McDowell, 1979).

Vseeno pa obstaja kritika, da etika vrlin ne določi dovolj jasnih načel, zato ne daje konkretnih odgovorov na določene moralne dileme. Kritiki menijo, da etika vrlin ne razlikuje med »biti« in »delati« (govori o tem, kakšna oseba naj bom in ne, kaj naj naredim), temveč se osredotoča na osebo in ne na dejanja, zato je predvsem normativna in ne aplikativna oziroma uporabna. Zagovorniki etike vrlin trdijo, da se večji del navodil za dejanja lahko opredeli s tem, da se vrline vpeljejo v dejanja, in sicer: človek naj naredi, kar bi naredil pošten človek, oziroma naj ne naredi, kar bi naredil nepošten človek. Pri tem je seznam vrlin sicer kratek, vendar podroben

pregled razkrije, da se nanašajo na vse vidike življenja oziroma dobrega življenja (Anscombe, 1958).

Naslednja kritika se nanaša na vprašanje, ali etika vrlin lahko poskrbi za dovolj velik razpon pravih dejanj, in sicer z dveh vidikov (Annas, 2006). Prvi je, da je seznam pravih dejanj nezadosten. Če je možno narediti pravo dejanje, ne da bi človek imel vrline, in človek z vrlinami občasno naredi napačno dejanje, zakaj je potem sploh nujno oziroma pomembno, da vrline obstajajo. Argument za zavrnitev te dileme je, da povezava med pravilnostjo/napačnostjo dejanj in vrlinami ne obstaja. Z drugega vidika pa, kljub temu če bi obstajala etika vrlin in bi se lahko izbralo samo moralno pravilna dejanja, še vedno obstaja verjetnost, da vsaj v nekaterih primerih vrline ne bi mogle razložiti pravilnosti dejanja.

Opozoriti moramo tudi na možen napačen začetek proučevanja teorije, če se proučevanje začne z »kaj je prav in kaj narobe«. Predvsem sodobne teorije etik naj bi s svojimi koncepti o tem, kaj je prav in narobe, ustvarile t. i. okvir moralnega svetega zakona, po katerem je obveza nasprotje sebičnosti, in naj bi s tem nakazovale, da je etika vrlin brez pomena. Etika vrlin ta vprašanja naslavlja z odgovori na to, kako naj nekdo živi, kakšna oseba naj nekdo postane in kaj naj nekdo naredi, vendar brez poudarjanja, da je to moralno pravilno, saj ni potrebno, da bi vse normativne koncepte opredeli z vrlinami. Potrebno pa je, da se vrlina ne skrči na nek normativni koncept. S tem se lahko zavrne glavna kritika, da je treba opredeliti vrline za vsa pravična dejanja (Talbot Brewer, 2009).

Etika vrlin naj bi bila po eni od kritik tudi odvisna od kulturnega relativizma, in sicer v smislu, da imajo različne kulture različne vrline, kar pomeni, da bo v različnih kulturah moralno dejanje različno opredeljeno oziroma da lahko kulture s prilagoditvijo vrlin vplivajo na to, kaj je moralno in kaj nemoralno. Kulturni relativizem za etiko vrlin predstavlja izziv, vendar imata enak problem tudi obe ostali temeljni etični teoriji. Razlike v vrlinah posameznika zaradi kulturnih razlik namreč niso nič drugačne kot kulturne razlike v pravilih obnašanja, različne kulture pa imajo tudi različne ideje, kaj naj bi bila sreča oziroma korist. Tako je to problem ne samo etike vrlin, ampak vseh etični teorij (Solomon, 1988). Dejansko ima etika vrlin manjše težave s kulturnim relativizmom kot ostali dve teoriji, saj večina kulturnih nestrinjanj izhaja iz lokalnih razumevanj vrlin in ne iz vrlin samih, ki tako niso odvisne od kulture (Nussbaum, 1993).

Potem je tukaj še problem konfliktov, in sicer, kako se etika vrlin odzove, ko sta dve vrlini v medsebojnem konfliktu oziroma navzkrižju. Podoben problem ima tudi deontološka etika, zato so odgovori na to kritiko enaki kot tam. Obe trdita, da je navzkrižje le navidezno ter da se v procesu odločanja in predvsem s praktičnim razumom uvidi, da vrline niso v navzkrižju, ampak se ponavadi nadgrajujejo (Hursthouse in Pettigrove, 2018).

Kritika, skupna vsem normativnim teorijam etike, je tudi, da so samoizogibajoče. To pomeni, da njihove trditve o razlogih za določeno dejanje, ki naredi dejanje moralno pravilno, ne smejo biti hkrati motiv osebe, da dejanje naredi (Stocker, 1976). Vendar vse oblike etičnih teorij naj ne bi bile podvržene tej kritiki kot tudi ne etika vrlin (Pettigrove, 2011).

Še ena kritika, skupna vsem teorijam etike, je problem upravičevanja, torej kako oseba upraviči svoje dejanje na etičnih načelih. Z etiko vrlin je pri tem povezano predvsem vprašanje, katere značilnosti značaja so vrline, pri čem zmotljivo mislimo, da srečnosti moramo opredeliti v človeški naravi. V etiki vrlin je sreča opredeljena predvsem od sposobnostih, željah in interesih, ki jih nekdo ima (McDowell, 1979).

Pri kritiki glede egoizma pa gre preprosto za zmedo. Ko se enkrat razume, da značajsko popolnoma vrla oseba naredi dejanje brez notranjega navzkrižja, se lahko sklepa, da ta oseba to naredi samo zaradi tega, ker ona tako hoče, kar pa naj bi bil egoizem. A pri tem kritiki ponovno ne razumejo, kaj vrlina predstavlja. Le-ta ni sredstvo, s katerim lahko oseba razpolaga glede na svoje želje oziroma okoliščine in temu prilagaja svoja dejanja, ampak je nekaj, kar je samo po sebi umevno. Oseba ne naredi dejanja, ker bi bilo to zanjo dobro, ampak ker je to dejanje pravilno, in pri tem ni pomembno, ali se oseba počuti dobro ali ne. Ker so vrline nujen in ne zadosten pogoj za doseg srečnosti, prihaja včasih tudi do nesrečnih okoliščin in posledično v določenih primerih kljub vrlinam osebe ni mogoče doseči srečnosti (Foot, 2001).

Zadnja pa je kritika situacijske družbene psihologije, ki trdi, da ne obstaja taka stvar, kot so lastnosti značaja, in tako tudi vrline ne obstajajo (Harman, 1999). Treba je najti vmesno rešitev med trditvijo, da ne obstajajo nobene značajske lastnosti, in točnim standardom, ki ga je postavil Aristotel, kajti poudarek praktičnega razuma zahteva visoko raven integracije značaja. Tako so lahko značajske lastnosti deljene in krhke, ampak so še vedno vrline in so prisotne pri ljudeh (Annas, 2006).

S tem kritikami smo zaključili pregled temeljnih normativnih etičnih teorij. Filozofi so vse tri podrobno opredelili in poskušali dokazovati prevlado ene nad drugo. Vse imajo svoje prednosti in pomanjkljivosti, ki jih je za analizo etičnega odločanja managerjev treba poznati. Vsaka teorija služi temu, da osvetli drugi dve, in nobene teorije za razlago etičnega odločanja ne gre razumeti kot popolnoma samostojne ali celo samozadostne (Hosmer, 2008).

Čeprav sta utilitarizem in deontologija dolgo veljala za edini legitimni etiki, pri čemer sta popolnoma diametralni, Anscombe (1958) v svojem delu *Moderna moralna filozofija* za osnovo obeh postavi etiko vrlin. Tisto, kar le-to razlikuje od utilitarizma in deontološke etike, je pomembnost vrlin v teoriji (Kawall, 2009). Če utilitarizem vrline opredeli kot značilnosti, ki povzročijo dobre posledice, in deontologija kot značilnosti, ki jih imajo tisti, ki izpolnjujejo svoje dolžnosti, se etika vrlin upira poskusu njene opredelitve v kakršnemkoli drugem smislu, kot le v osrednjem pomenu etike. Vrine so temelj za etiko vrlin in tudi za vse ostale etike, tako deontološko kot utilitaristično.

Namen tega dela doktorske disertacije je bil predstaviti in utemeljiti, da je tudi etika vrlin del temeljnih etičnih teorij. Neupoštevanje te osnovne delitve etike lahko na področju raziskovanja etičnih pristopov pri odločanju managerjev pomembno spremeni doslej sprejeta spoznanja raziskav etičnega odločanja, kar pa je treba še raziskati. Preden pa zaključimo prvo poglavje in nadaljujemo s pregledom poslovne etike, si moramo ogledati tako moralni pluralizem, ki v teorijo etike vnaša nov pogled na proučevanje etike, kot tudi moralno sklepanje, ki predstavlja pomemben del celovitega obravnavanja etičnega odločanja.

2.2.4 Moralni pluralizem kot vezni člen temeljnih normativnih etičnih teorij

Beseda pluralizem pomeni pogled, ki trdi, da obstaja mnogo stvari, ki jih proučujemo (mного konceptov, znanstvenih pogledov itd.). Moralni pluralizem se tako ukvarja s tem, da obstaja več temeljnih etičnih vrednosti, ki niso zvedljive ena na drugo. Je tudi nasprotno stališče od moralnega monizma, po katerem so vse vrednosti združene pod vrhovno načelo. Kočno je moralni pluralizem tudi teorija o normativni domeni, torej o tem, kako so te vrednosti videti oziroma kaj je njihova vsebina (Mason, 2018).

Obstajajo različni načini pogleda na vrednost, vendar pluralisti menijo, da so sposobni to preseči. Tradicionalno moralni filozofi prepoznajo, kot že rečeno, tri različne vidike razmišljanja o moralnosti: deontološko etiko, utilitarizem in etiko vrlin. Razlikovanje med

tradicionalnim in pluralističnim moralnim razmišljanjem lahko opredelimo tudi kot monistični in pluralistični teoretični etični pristop. Monistični pristop trdi, da obstaja le ena končna vrednost, pluralisti pa, da resnično obstaja več različnih vrednosti in da te niso skrčene ena na drugo ali pa na eno supervrednost. Monizem ima tako v svoji preprostosti prednost, saj je s tem, ko opredeli svojo supervrednost (bodisi vrlino, imperativ ali maksimiranje posledic), opredeljena tudi teorija. Na drugi strani pa ravno to predstavlja težavo, saj je teorija za resnično življenje lahko preveč preprosta, ker ne zajame resničnega kompleksnega življenja osebe (Chang, 2015).

2.2.4.1 Temeljni in netemeljni pluralizem kot dve osnovni veji moralnega pluralizma

Moralni pluralizem se v svojem bistvu razdeli na dve veji, in sicer na temeljni in netemeljni pluralizem (Thomson, 1997). Temeljni pluralizem (Kekes, 1996; Nussbaum, 2001, Stocker, 1990) je pogled, ki trdi, da obstaja mnogo moralnih vrednosti na temeljni ravni in da ni vrednosti, ki bi lahko podredila ostale vrednosti, oziroma ne obstajata nobena najvišja dobrota in nobeno temeljno načelo za ocenjevanje moralnosti dejanja. Netemeljni pluralizem pa pravi, da obstaja mnogo vrednosti na ravni praktične moralne odločitve, ampak te na videz temeljne vrednosti se lahko razumejo v smislu njihovega prispevka k eni od bolj temeljnih vrednosti (Mason, 2018).

Temeljni pluralisti ne opredelijo dobrega oziroma da je nekaj dobro kot opis lastnosti dobrega, ampak da je stvar, kar opredeljujemo kot dobro, v nekem smislu notranje dobro. Če npr. rečemo, da je pisalo dobro, je drugače, kot če rečemo, da je knjiga dobra. Torej naj bi bilo vsako dobro dejansko dobro v nekem notranjem smislu. To je v nasprotju z Moorom, ki trdi, da je *x* dobro, kar ne pomeni, da je *x* dober zaradi užitka ali da je *x* v skladu z določenim nizom pravil, in niti ne mislimo ničesar drugega. Moore (1903) trdi, da lahko razlikujemo opisno lastnost opredelitve dobrega. Toda dobro je preprosto in ga ni mogoče opredeliti oziroma analizirati. Moore je tako monist, saj trdi, da obstaja zgolj ena nenaravna lastnost dobrega in da so vse dobre stvari dobre v vrednosti, ki je dobra sama po sebi (Tucker, 2016).

Obstaja tudi temeljna pluralnost načinov dobrega (Thomson, 1997). Vsega namreč ne moremo skrčiti na nekaj, kar je vsem skupno, oziroma trditi, da obstaja razločevalna lastnost dobrega (dobro je ena izmed mnogih načinov). To se ne more zgoditi, saj je vsaka različna lastnost dobrega dejansko različna od druge in posledično dobro na najbolj osnovni ravni ne more obstajati. To pa je nasprotje Moorovi opredelitvi enotnega dobrega.

Tudi Ross (1930) je pluralist, vendar v drugačni smeri. Meni, da obstaja mnogo *prima facie* dolžnosti, vendar te nimajo nič skupnega, torej so pluralistične, kar imenujemo Rossov način pluralizma. Obstaja mnogo vrednosti dobrega (npr. pravičnost, poštenost) in te vrednosti so dobre, ker imajo neko lastnost, ki si jo delijo. Dobre in pravilne se ne da skrbeti na neko vseobsegajoče načelo, tako da Ross ni samo pluralist v vrsti vrednosti, ampak tudi glede načel.

Netemeljni pluralisti (Brentano, 2009; Chisholm, 1999; Moore, 1903) na drugi strani niso tako radikalni, saj menijo, da obstaja mnogo nosilcev vrednosti. To je dejansko skladno z mišljenjem Moora (1903), ki trdi, da obstaja ena dokončna vrednost dobrega, ob tem pa obstaja mnogo netemeljnih pluralističnih vrednosti. Meni sicer, da obstaja mnogo različnih nosilcev vrednosti, vendar obenem poudarja, da obstaja ena notranja lastnost dobrega, in to je preprosto ne naravna značilnost, ki nosi vrednost v različnih načinih. Moore je jasen, da je razlikovanje med pluralističnimi vrednostmi posledica velikosti dobrega, ki jo le-te imajo (Schaber, 1999).

2.2.4.2 Opredelitev vrednosti v moralnem pluralizmu

Pomembno je razumevanje, da je lahko teorija temeljno monistična v opredelitvi vrednosti, ampak pri tem ne priporoča, da naj se ljudje odločajo na podlagi super vrednosti. Razlikovanje med postopkom odločanja in sodilom pravilnosti je postalo vsakdanje v moralni filozofiji. Tako npr. utilitarizem trdi, da je pravilno dejanje tisto, ki maksimira dobro za največje število vključenih. Kritika tega bi lahko bila, da odločevalec, ki vseskozi poskuša maksimirati posledice, v praksi po vsej verjetnosti prav zaradi tega temu ne bo sledil. Odgovor na kritiko pa poda ravno razlikovanje med postopkom odločanja in pravilnim dejanjem. Utilitaristi tako lahko trdijo, da sodilo za dobro (maksimiranje posledic) ni mišljeno kot postopek odločanja. Oseba naj uporabi katerikoli postopek odločanja, ki bo za posledico imel uspeh. Če pa obstaja kakšna druga možnost, ki je v tistem trenutku prisotna in privlačna, potem naj bo odločitev del postopkov odločanja, ki se ukvarjajo z navidezno pluralističnimi vrednotami, čeprav je teorija v vseh drugih vidikih monistična (Bales, 1971).

Pomembno je tudi razlikovanje med pogledi pluralizma, in sicer med tistim, ki se nanaša na skupine in posameznike (lingvistični problem), in tistim, da obstaja samo en vidik za skupno oziroma enotno vrednost (metafizični problem). Lingvistični problem nastane zaradi jezika, kjer slovnica ne omogoča, da se pokaže resnična narava koncepta. To lahko ponazorimo na primeru dobrobiti. Dobrobit lahko pomeni različno za različne skupine ljudi, npr. za nekatere je to užitek, za druge so to dosežki itd. (Chomsky, 1971).

Metafizični problem je bolj zapleten, saj se pri tem postavlja vprašanje, ali obstaja ena skupna vrednost glede na vse ostale. Tukaj je nujno ločevanje med naturalističnim in nenaturalističnim pogledom na vrednosti. Pri slednjem je dobra skupna vrednost, ampak to ni naturalistična vrednost. To pomeni, da empirično ni dosegljiva, ampak obstaja kot posebna funkcija intuicije (Mason, 2018). Pri naturalističnem pogledu pa obstajajo še večji problemi, in sicer je treba dokazati, da obstaja ena vrednost, ki je resnično enovita in ni sestavljena iz drugih dobrin. Tako se v metafiziki poraja vprašanje, kaj posameznika naredi posamičnega in kakšna so razmerja med deli in celoto. Težava je, da bolj kot je pristop monizma k dobremu preprost, težje bo monizem podal dobro razlago različnih vidikov dobrega v kompleksnosti vseh okoliščin življenja (Chang, 2015). A če monisti po drugi strani trdijo, da je dobro zapleteno, se njihov pogled približuje pluralističnemu pogledu, kar predstavlja še dodaten problem.

2.2.4.3 Primerljivost oziroma neprimerljivost vrednosti med seboj kot problem moralnega pluralizma

Temeljni in netemeljni pluralizem sta privlačna predvsem zato, ker ponujata obrazložitev dejanskega procesa odločanja v življenju. Na drugi strani pa pluralistične vrednosti pomenijo, da bodo tudi izbire med njimi bolj zapletene. Pluralisti to zagovarjajo, ker je kompleksnost dejansko del moralne izkušnje vsakega posameznika. Prav tako so mnenja, da obstajajo neprimerljivosti in prekinitve v primerjavi vrednosti, ko so odločitve sprejete, pri čemer se upoštevajo zapletene okoliščine (Heathwood, 2015). To naj bi potrjevala tudi empirična raziskava, ki je pokazala, da etična izkušnja dejansko sestoji iz pluralističnih vrednosti (Gill in Nichols, 2008).

Prekinitve vrednosti nastane takrat, ko je človek dobro informiran in razporedi vrednost življenja na visoki ravni nad kakršnokoli drugo obliko življenja na nižji ravni (npr. živali). Pomembno pri tem je, da obstajajo prekinitve in način, kako se vrednosti razporedijo, kar potrjuje obstoj različnih vrednosti. Ta fenomen prekinitve nakazuje, da v resničnem življenju obstaja fenomen moralnega pluralizma. Če so višje oblike užitka pomembnejše od nižjih, to pomeni, da ne obstaja ena oblika iste stvari (užitka). Saj če bi te oblike bile iste stvari, potem ne bi smelo biti razloga, zakaj naj bi višje oblike užitkov ne bile pomembnejše od nižjih (Griffin, 1986).

To postane še bolj pomembno v primeru, ko vrednosti med seboj niso primerljive, torej se jih ne more razvrstiti. Pluralisti pri tem niso enotni, saj je prvo vprašanje, ali pluralizem dopušča

neprimerljivost, in drugo, na podlagi česa se sprejme odločitev v primeru neprimerljivosti. Nekateri trdijo prvo (Anderson, 1997; Andreou, 2005), drugi temu nasprotujejo (Kelly, 2008; Griffin, 1986). Nekateri pa sprejmejo tudi dejstvo, da problem neprimerljivosti lahko prepreči razumske odločitve (Ellis, 2008).

Zanimivo pri tem navzkrižju vrednosti je, da je lahko obžalovanje moralno pravilne odločitve tudi povsem razumsko. To pomeni, da čeprav so bile sklenjene pravilne moralne odločitve, se lahko neizbrana možnost obžaluje in tako odločitev dejansko vsebuje navzkrižje vrednosti. To seveda ni v skladu z monizmom, kjer obstaja zgolj ena supervrednost. Če pa obstaja mnogo vrednosti, kot to zagovarja pluralizem, lahko oseba racionalno obžaluje neizbiro določene možnosti, čeprav je bila ob odločitvi videna kot slabša (Williams, 1981). Pluralizem ne trdi, da vsa navzkrižja vrednosti vedno vodijo do pluralizma vrednosti, saj lahko obstaja navzkrižje tudi zaradi nevedenja, neracionalnosti itd. To pomeni, da obče dobro lahko aplicira različne vrednosti v različnih začasnih okoliščinah (Stocker, 1990).

Pluralizem naj bi bil tako edini, ki lahko obrazloži t. i. akrasio oziroma nemoč volje. Oseba trpi zaradi pomanjkanja volje, ko zavestno izbere manj dobro možnost namesto boljše. To je na prvi pogled kontraintuitivno, vendar imajo pluralisti odgovor na to: ko oseba izbira med dvema različnima vrednostma in ima rajši A od B, namesto da bi imela rajši manj A-ja od več A-ja (Nussbaum, 1986). Izbiro oziroma akrasio obrazložimo tako, da je oseba »zapeljana« z enim vidikom izbire in tako rajši izbere katerokoli možnost, čeprav ve, da je celostno slabša zanj (Wiggins, 1980). Obstaja pa tudi druga opredelitev: oseba meni, da ena možnost predstavlja več užitka kot druga, kar pa ni enako kot trditi, da bo ta oseba vedno izbrala možnost, ki pomeni več užitka. Tako lahko občasno izbere tudi možnost, ki je bolj nenavadna ali zanimiva. Oseba z akrasio se tako obnaša zato, ker je bila zapeljana z enim vidikom manj dobre možnosti, in zato ni potrebe, da se pluralistične vrednosti postavijo kot osnova za izbiro (Stocker, 1990).

Pomemben vidik pluralizma je tudi, da obstaja mnogo različnih možnih odgovorov na eno vrednost. Način, kako se zasleduje določeno vrednost, je večinoma odvisen od nadaljnjih splošnih značilnosti določenih stvari in njihovih razmerij do drugih stvari, predvsem do moralnega agenta. Temelj tega pogleda je, da obstajajo različni možni moralni odgovori na dilemo in ti so pluralistični. Monisti trdijo, da imajo različne stopnje ene vrednosti za posledico različne odgovore. To pa ne zajame tistega, kar se dejansko dogaja, ko hoče oseba upoštevati določeno vrednost (Swanton, 2003).

To lahko pokažemo na primeru utilitarističnega načela maksimiranja posledic, in sicer na primeru starševske ljubezni. Starši svoje ljubezni do otrok ne vidijo v smeri agregatne ljubezni do vseh otrok. Tak vidik bi namigoval na izbiro, torej da bi en otrok lahko bil žrtvovan za dobro drugega. Racionalne odločitve lahko oseba sklene tudi med nasprotujočimi si vrednostmi brez njihove razvrstitve, ampak le tako, da vsako vrednost dejansko prouči in jo vzame v obzir (Anderson, 1993). Pomembno vprašanje je tako, ali je pluralizem sposoben narediti racionalno odločitev med dvema temeljnima pluralističnima vrednostma, kar pomeni, da ne obstaja skupno sodilo, ki se lahko uporabi za primerjavo dveh različnih temeljnih vrednosti. Če na to vprašanje pluralizem ne more odgovoriti, potem odločitev postane neracionalna.

Nekateri temu nasprotujejo na podlagi mnenja, da se nezmožnost merljivosti ponavadi zamenja za nezmožnost primerljivosti (Chang, 1997; Williams, 1973). Nezmožnost merljivosti pomeni pomanjkanje skupne enote vrednosti, na podlagi katere nastane točna primerjava. Na drugi strani pa neprimerljivost pomeni, da primerjava med stvarima, torej da je nekaj boljše kot nekaj drugega ali tako dobro kot nekaj drugega, sploh ni možna. Pluralisti na to dilemo odgovarjajo različno, in sicer s praktično modrostjo, superskalo, osnovnimi preferencami in sprejemom neprimerljivosti (Mason, 2018).

Koncept praktične modrosti smo opisali že pri etiki vrlin. Praktični um tako ni samo sposobnost videti in zbrati dejstva o odločitvi, ampak tudi, da bo moder človek videl stvari, ki naj bi jih lahko videl samo moder človek. Vrednosti se tako lahko primerjajo in moder človek naj bi jih videl tako, da bo eno odločitev sprejel rajši kot drugo (Chappell, 1998). Glavna dilema pri tem pa ostaja, kaj dejansko je praktični um in kako poteka proces praktične modrosti. Zato predstavljamo dve razlagi, ki poskušata to pojasniti.

Prva razlaga trdi, da čeprav naj bi bile vrednosti pluralistične, obstaja skala, po kateri se te vrednosti lahko razporedijo. Ta skala ni nekaj, kar imajo te vrednosti skupnega (to bi bil monizem), ampak nekaj, kar je čez in predstavlja več kot vrednost, vendar še vedno ni supervrednost (Williams, 1981). Stocker (1990) trdi, da so vrednosti pluralne in jih lahko primerjamo, tako da je možno napraviti racionalno primerjavo. Uvede koncept t. i. višje ravni sintetizirane kategorije. To pomeni, da primerjave niso kvantitativne, ampak ocenjevalne. Kot primer navaja izbiro med ležanjem na plaži in branjem filozofskih razprav. Da jih lahko primerjamo, bomo morali sprožiti t. i. višjo raven sintetizirane kategorije. To pomeni, da se bomo npr. vprašali, zaradi katere izmed teh aktivnosti v nekem trenutku dan občutimo kot bolj

prijeten. Ko imamo izpolnjeno to kategorijo, se lahko vprašamo, katera izmed teh dveh aktivnosti ji bolj ustreza. Čeprav je težko razložiti, kako lahko neposredno primerjamo ležanje na plaži z branjem filozofskih razprav, to izvajamo vsakodnevno glede na sintetizirano kategorijo, kot na primer prej omenjen »prijeten dan«. Filozofski predsodek je misliti, da mora biti racionalno mišljenje kvantitativno, in tako skleniti, da ni treba podati zaključka, kako oblikujemo in uporabljamo višjo raven sintetizirane kategorije (Stocker, 1990).

Druga razlaga pravi, da lahko izbiro med dvema nepovezanima pluralnima vrednostma pojasnimo tako, da vpeljemo koncept osnovnih preferenc (Raz, 1999). K temu ne pristopamo z vidika narave vrednosti, ampak z vidika narave osebe in racionalnosti. Racionalno je izbrati A namesto B, ko ni nobenih dodatnih razlogov za dajanje prednosti A-ju namesto B-ju (Raz, 1999). Kritiki menijo, da je to možno le pri nemoralnih odločitvah, saj namreč pri moralnih nastane problem. V primeru, ko se oseba znajde v okoliščinah, kjer ni mogoče primerjati vrednosti, potem tudi razum ne more popolnoma obrazložiti odločitev osebe. Tako na moralne odločitve vplivajo osnovne preference in ne razum. Temu tudi ne moremo reči želja, saj imamo željo po stvareh zaradi določenih razlogov oziroma vzamemo predmet naših želja za zaželenega. Tako tudi ni pomembno, če temu rečemo racionalno, saj se, ko zmanjka razlogov za določeno odločitev, odločamo brez njih. Pomembno je, ali je šibak občutek racionalnosti zadosten, da zadovolji koncept moralne odločitve. Problem je, da odločitev brez razlogov nato postane hitro odločanje. To je lahko sicer inteligentna oblika odločanja, vendar je vprašanje, ali je tudi zadovoljiva razlaga za moralno odločanje.

Berlin (1969) meni, da je prav, da obstajajo okoliščine, kjer se ne more sprejeti racionalne odločitve med dvema pluralističnima vrednostma. Vrednosti, kot sta enakost in svoboda, sta v navzkrižju na temeljni ravni. Williams (1981) trdi, da je to napaka sodobnih moralnih filozofov, saj so etiko naredili preveč lahko oziroma že aritmetično, in da je etika precej bolj zapletena in večplastna, kot predlagajo nekateri, ter je zato neizbežno, da se pojavijo okoliščine, kjer je navzkrižje vrednosti nerešljivo. Podobnega mnenja je Stocker (1990), ki pravi, da ni potrebno, da je etika vedno usmerjena na dejanja, ker so vrednosti zagotovo bolj zapletene, kot mislijo utilitaristi ali deontologi, saj je svet zapleten, kar bo pa neizbežno vodilo v navzkrižje vrednosti.

Moralna načela tako lahko postanejo preveč abstraktna, da bi izvajala svoj prvotni namen, vodilo za dejanje. Prvi problem abstraktnih načel je, da strogo sledenje le tem lahko vodi osebo v neetična dejanja. Drugi problem pa izhaja iz primernosti načela v določeni okoliščini. Ker se

načelo, ko se ga brani, ne nanaša na določeno okoliščino, je sklicevanje na to načelo v določeni okoliščini lahko razumljeno kot arbitrarno in zahteva dodatna pojasnila (Hasnas, 1998).

Kontekst abstraktnim načelom lahko ponudi konstruktivizem, ki omogoča analizo širokega nabora etičnih dilem na način, ki ustvarjajo konkretne, okoliščinam prilagojena moralna načela. Tako naj bi bilo moralno načelo dovolj splošno, da ga lahko uporabljamo v različnih primerih in dovolj vsebinsko, da lahko usmerja primerno dejanje v določeni okoliščini (Buckley, 2013). To zagato konstruktivizem reši tako, da obrne zaporedje sklepanja. V tem primeru se sklepanje začne z okoliščino in vplivom na različne deležnike ter nato nadaljuje do abstraktnih načel. Pri tem se ohranja univerzalnost načel tako, da lahko to načelo uporabimo na različnih osebah. Tako obstaja pluralnost enakih temeljnih načel, kar pa imenujemo moralni pluralizem (Miller, 2002).

Na koncu moramo še poudariti, da moralni pluralizem ni enako kot oziroma ne zagovarja moralnega relativizma. Slednji namreč trdi, da so vse vrednosti ali sistemi vrednot enaki, medtem ko pluralizem to zavrača. Zato si sedaj natančno pogledimo še moralni relativizem.

2.2.4.4 Kritično razlikovanje med moralnim relativizmom in moralnim pluralizmom

Moralni relativizem (angl. *moral relativism*) se je najprej znanstveno proučeval v sociologiji (Summer, 1906) in pozneje v antropologiji (Boas, Mead itd.). V filozofiji se ponavadi nanaša na empirično in metaetično raven (Baghramian, 2004). Prva trdi, da obstajajo globoka in razširjena moralna nestrinjanja med družbami, ki so veliko pomembnejša kot argumenti za to razliko. Metaetična raven na drugi strani pa uči, da resnica ali napačnost v moralnem sklepanju ali njegovem utemeljevanju ni absolutna, ampak je relativna glede na tradicije, prepričanja ali prakse določene skupine oseb (Foot, 1979).

Relativizem lahko primerjamo z moralnim objektivizmom, ki pravi, da so moralne sodbe ponavadi pravilne ali napačne glede na univerzalni zakon. Ta vidik (imenovan tudi univerzalizem) običajno napadajo teorije skepticizma, nekognitivizma, ekspresionizma, antirealizma, nihilizma itd. Vsem so skupni očitki, da etičnim sodbam objektivizma manjka vrednost resnice, in sicer glede na trditev, da je nekaj prav samo zato, ker tako trdimo (Beebe, 2010). Relativizem se od teh teorij razlikuje, in sicer ne zanika obstoja absolutne resnice, ampak samo potrdi relativnost, ne pa absolutnosti le-te. To je pomembno razlikovanje od ostalih teorij, ki trdijo, da splošne resnice ne obstajajo. Relativizem tako trdi le, da so resnice relativne, vendar

moralna resnica še vedno obstaja, torej je zanj pomembnejša moralna raznolikost in ne nestrinjanje o morali (Kolbel, 2004).

Od ostalih neobjektivističnih moralnih teorij se relativizem razlikuje tudi v tem, da poudarja moralnost in ne njenih razlik. Tako naj bi se uporabil kot alternativna konceptualna teorija etike, ki prikazuje normativno etiko drugače od drugih neobjektivističnih moralnih teorij. To je pogojeno s tem, da za razliko od naravoslovnih znanosti v etiki lahko obstaja več resnic (Rovane, 2002). Ob tem pa obstaja tudi dodaten razlog, ki izhaja iz etnografskih in zgodovinskih podatkov, in sicer da naj bi različne skupnosti konstruirale različna dovoljena dejanja na različne načine (Velleman, 2013).

Moralnega relativizma prav tako ne smemo zamenjavati z moralnim sentimentizmom, ki trdi, da naj bi oseba naredila tisto, za kar ima motivacijo, da to dejansko stori. Razlogi za to pa so moralno pravilni le, če je oseba dosegla implicitni dogovor o tem dejanju z drugimi udeleženci v določeni skupini. Tako je lahko isto dejanje relativno pravilno glede na eno skupino in napačno glede na drugo, kar pa ni relativizem, ampak gre samo za istočasnost različnih praks. Pri relativizmu je moralno nestrinjanje pomemben argument zaključka, medtem ko sentimentizem to nestrinjanje preprosto odstrani (Harman, 2000).

Bistveno za doktorsko disertacijo pa je razlikovanje med moralnim pluralizmom, opisanim v predhodnem poglavju (poglavje 1.2.4.), in moralnim relativizmom. Moralni pluralizem temelji na tezi, da obstaja množica nasprotujočih si in nezdružljivih moralnih vrednosti, ki sestavljajo nepopolno celoto. Ta celota pa ne more ujeti vseh teh vrednosti v objektivno in nepristransko ter celovito moralno teorijo. Tako obstajajo različne moralne teorije glede na to, katere vrednosti ali načela so vanje vključena (Foot, 1979).

Če se določena dejstva opredeli kot relativna (perspektive, vidiki, stališča), potem niso objektivna in univerzalna. Moralni relativizem tako napeljuje na neobjektivizem in moralni pluralizem, pri čemer naj bi pluralizem pomenil, da ne obstaja eno pravilno dejanje (ali značilnost) v določeni okoliščini, kar pa seveda ni res in tega moralni pluralizem ne trdi. Relativizem v tem primeru govori o enem pravilnem dejanju v določenih okoliščinah glede na določeno relativno perspektivo oziroma teorijo. Tako relativizem samo navidezno vključuje pluralizem v perspektivo, in sicer na naslednji način: ker obstajajo različne moralne perspektive, obstajajo različne možnosti dejanja v določeni okoliščini (Agustin in Agustin, 2016).

Vseeno pa moramo ločevati med neobjektivizmom in pluralizmom, čeprav se, ker oba napeljujeta na relativizem, laično enačita. Pluralizem v svojem bistvu ne nasprotuje objektivizmu, ampak le trdi, da ne obstaja samo ena edinstvena pravilna moralna vrednost v določeni okoliščini. To je lahko posledica tega, da se dejanje ocenjuje z različnih stališč. Na drugi strani pa relativizem v svojem bistvu zanika obstoj univerzalizma, in sicer na podlagi pluralnosti stališč (kar ni enako moralnemu pluralizmu), vsaka s svojimi priporočili za izvedbo moralno pravnega dejanja (Gowans, 2004).

Sartre (2007) to razliko pokaže na primeru moralne dileme mladega moškega, ki se mora odločiti, ali se pridružiti odporu med drugo svetovno vojno ali skrbeti za svojo bolno mamo. Pluralist bi dejal, da lahko stori eno ali drugo in obe dejanji bosta moralno pravilni. Relativistični pluralist bi trdil, da je z ene perspektive pravilno, da se pridruži odporu, in z druge, da ostane doma. Perspektivni pluralist bi menil, da sta obe dejanji pravilni z enovitega stališča (npr. z njegove lastne perspektive). Objektivni pluralist pa bi trdil, da je pravilno narediti eno ali drugo dejanje, brez nadaljnjih razlag. Perspektivni pluralist je agnostična pozicija, ki se ukvarja z naravo moralnih dejstev, za katera trdi, da niso objektivna, obenem pa tudi, da niso odvisna od opazovalca oziroma stališč. Perspektivni pluralizem pravi, da četudi se dejanje ocenjuje z različne perspektive, bo dejanje isto, vendar iz drugačnih razlogov. V tem pa se razlikuje od relativizma, ki trdi ravno obratno, torej da je dejanje različno, vendar lahko iz enakih razlogov.

Če povzamemo (Tabela 2.1), je prva razlika med relativizmom in pluralizmom v tem, da moralni relativizem trdi, da ne obstaja nobena določena etična teorija, medtem ko moralni pluralizem zagovarja obstoj različnih moralnih vrednosti. Tako je relativizem odvisen in partikularen, pluralizem pa neodvisen in generalističen. Pluralizem pa že sam po sebi namiguje na razhajanje, saj je v svoji najčistejši obliki druga beseda za raznolikost. Zagovarja, da so vrednosti univerzalne, medtem ko relativizem meni, da univerzalnih vrednot oziroma moralnosti ni. Pluralizem tudi trdi, da je človek sposoben prepoznati vrednosti, ki so lastne vsem, medtem ko relativizem meni, da človek tega ni sposoben oziroma je sposoben prepoznati le vrednosti, ki so pomembne njegovi »pripadajoči« kulturi, družbi, skupnosti itd. Relativizem je tako, kot smo že omenili, laično združen s toleranco, kar pomeni, da dovoljuje tista dejanja, ki so videna kot objektivna. Obe teoriji pa imata pozitiven pristop k človeku in človečnosti ter se strinjata, da obstaja moralna raznolikost in da nobena metateorija ne more podati odgovorov na vse moralne dileme (Levey, 2002).

Tabela 2.1: Primerjava moralnega relativizma in pluralizma

Moralni relativizem	Moralni pluralizem
Ne obstaja določljiva absolutna moralnost	Obstoj različnih »pravičnih« etičnih pristopov
Partikularnost	Raznolikost
Ni univerzalne moralnosti	Univerzalna moralnost
Pravilen razpored vrednosti	Ni pravičnega razporeda vrednosti

Vir: Povzeto po Levey, 2002

2.3 Pomembnost moralnega sklepanja v odločanju

Sklepanje (angl. *reasoning*) je aktivno oziroma izrazno mišljenje, pri katerem oseba, vodena z razumom in drugimi vidiki racionalnosti, poskuša doseči dobro oblikovan odgovor na opredeljeno vprašanje (Hieronymi, 2013). Filozofska vprašanja, ki se nanašajo na trenutne moralne norme odločevalca, imenujemo moralno sklepanje. To pomeni proučevanje, kako moralni vidik vstopa v moralno razumevanje, kako se razrešijo problemi, če so si norme v nasprotju, in kako to vodi do dejanj (Richardson, 2018). Moralno sklepanje leži med dvema temama moralne filozofije. Na eni strani je vprašanje prvega reda, katere so moralne resnice in njihov obstoj. Na drugi strani pa so vprašanja, ki sledijo iz metafizičnih temeljev moralnih resnic, med drugim tudi, kaj naredi moralne resnice resnične oziroma pravilne (Smith, 2013). Oseba, ki moralno sklepa, deluje v prostoru, kjer deluje tako, kot misli, da je moralno pravilno. Namesto vprašanja, kaj naredi moralna prepričanja pravilna, ta oseba deluje odgovorno in poskuša ugotoviti, kaj narediti, kljub vsem pomislekom.

Pri moralnem sklepanju je torej pomembno naslednje (McNaughton, 1988):

- če je moralno sklepanje le sledenje moralnim dejstvom, potem je najpomembnejše vprašanje, katera so ta dejstva;
- če je moralno sklepanje le uporaba pravičnih moralnih teorij z deduktivnim sklepanjem in empiričnim razumevanjem, potem bi bilo smiselno najti to teorijo in s tem bi bilo moralno sklepanje rešeno.

Glede tega, da naj bi prepoznavanje relevantnih dejstev nadomestilo moralno sklepanje samo z uporabo pravilne moralne teorije, obstaja mnogo zadržkov. Moralne teorije namreč ne nastanejo v vakuumu, ampak v ozadju moralnih prepričanj. Tako poudarjanje pomembnosti

zaznanih moralnih dejstev vodi do potrebe, da moralne teorije sistemizirajo velik nabor teh dejstev (Sidgwick, 1874). Kot v drugih znanostih je moč teorije v tem, da je vedno odprta za delne ali celovite izboljšave. Moralne teorije so za razliko od naravoslovnih znanosti pod vplivom t. i. samoraziskovanja (angl. *self-examination*) (Rawls, 1971). To pomeni, da moralna vprašanja nastanejo iz refleksij o tem, kaj je pomembno. Tako je tudi moralna teorija lahko ovržena, saj lahko svetuje določena dejanja, ki pa niso v skladu z našo refleksijo. To tveganje se še povečuje z večjo kompleksnostjo moralnih vprašanj, kar poveča negotovost, da oblikujemo moralno teorijo, na podlagi katere deduktivno oblikujemo odgovor na vprašanje, kaj mora moralna oseba storiti v določenih okoliščinah. V primeru, da moralna teorija sledi kompleksnosti moralnega fenomena, bo v sebi zagotovo vsebovala mnogo možnosti za notranje konflikte. Tudi z mnogimi pravili znotraj teorije verjetno ne bi mogli slediti moralni kompleksnosti sodobnega življenja.

Drugi pomemben vidik moralnega sklepanja je uporaba moralnih dejstev in teorij. Moralno sklepanje bo pomembno le za osebo, ki ima resničen interes, da najde pravi odgovor na moralno dilemo, tudi v primerih, ko so prepričanja odločevalca, kako delovati pri reševanju problemov, še vedno združena z dvomom, kaj naj naredi. Moralno sklepanje pomaga, da moralna oseba razširi razpon potrebnih moralnih informacij in tako prične s strukturiranim reševanjem problema. Tako kljub prepletanju med moralnim sklepanjem, moralnimi dejstvi in moralno teorijo ne moremo spregledati moralnega sklepanja (Richardson, 2018), saj ima pomemben vpliv na moralna dejstva in moralne teorije ter ga je treba kot takega raziskati ločeno.

Richardson (2018) meni, da je treba za opredelitev moralnega sklepanja odgovoriti na naslednja filozofska vprašanja:

- Kako se relevantna dejstva upoštevajo v moralnem sklepanju?
- Ali je nujno, da moralno sklepanje ta dejstva, ki jih upošteva, združi v načela?
- Kako oseba določi, katera moralna dejstva so relevantna za dejanje?
- Kako motivacijski dejavniki vplivajo na moralno sklepanje?
- Na kakšen način oblikujemo zaključke med konfliktnimi dejstvi, ki se pojavijo med moralnim sklepanjem?
- Ali moralno sklepanje vključuje tudi učenje iz izkušenj in spreminjanje lastnega mišljenja?
- Kako lahko moralno sklepamo skupaj z drugimi?

Sklepanje je proces, v katerem se oseba jasno zaveda moralnih vprašanj, ki so pomembna za moralno sklepanje, kar zahteva širok niz sposobnosti in čustvene zrelosti osebe, kar so še posebej poudarjali filozofi 17. in 18. stoletja. Na drugi strani etika vrlin poudarja usposabljanje prepoznavanja in s tem tudi čustvene rasti osebe (Nussbaum, 2001). Mnenja sodobnih filozofov, ki se ukvarjajo predvsem z empirično etiko, so deljena. Na eni strani poudarjajo proces okoliščin z uporabo prirojene moralne gramatike (Mikhail, 2011), na drugi pa vlogo čustev v tem procesu (Greene, 2014). Ključnega pomena je torej, da oseba prepozna tiste dejavnike, ki so za moralno sklepanje pomembni. Glavno vprašanje je, kako človek v vsakdanjem moralnem sklepanju prepozna moralno pomembne razloge dejanja. Na to vprašanje podajo odgovor moralni intuitisti.

2.3.1 Samorazvidne resnice kot osnova moralnega intuitizma

Moralni intuitizem se od drugih moralnih teorij moralnega sklepanja razlikuje v dveh vidikih, in sicer v epistemologiji in ontologiji. Tako naj bi bila vsa osnovna moralna načela samorazvidna (angl. *self evident*) in vse moralne značilnosti so ne naravne značilnosti (Stratton-Lake, 2016).

Klasični intuitisti menijo, da so osnovne moralne resnice samorazvidne. Price (1758) razlikuje intuicijo od drugih temeljev znanja, in sicer od zavesti oziroma čutenja in argumentacije. Argumentacija oziroma dedukcija je znanje, ki je takoj razumljivo ali ga pridobimo prek čutil ali razumevanja. Takojšnje zavedanje je zavedanje uma o svojem obstoju in duševnih stanjih. To tudi pomeni, da se tega znanja zavedamo, ne da bi dejansko imeli zaveden proces sklepanja.

Intelektualno dozdevanje (angl. *intellectual seeming*) je analogija zaznavnega dozdevanja (angl. *perceptual seeming*). Kot lahko eno stvar opišemo z zaznavanjem, so lahko tudi določena dejstva resnična sama po sebi. Slednja niso prepričanja, saj je lahko nekaj res, čeprav nekdo ni prepričan v to. Tako tudi Price (1758) verjame, da intuicija ni prepričanje v določene lastnosti. Prepričanja niso takojšnje razumevanje nečesa, čeprav lahko temeljijo na takem razumevanju, ampak so osnovana na takojšnji izkušnji (čustveni intuiciji), vendar pa čutnost ni enaka intuiciji. Razlikovanje med intuicijo in intelektualnim dozdevanjem je, da prva ne temelji na dejstvih. Oseba ne more razumeti nečesa, česar se ne da razumeti. Kar je prisotno v mislih, je zavedanje stvari same in ne njene prezentacije (Bedke, 2008).

Ross (1927) utemelji svojo moralno teorijo na moralnih prepričanjih (angl. *moral convictions*), ki naj bi bila za etiko takšni podatki, kot so čutne zaznave podatki za naravoslovje. Prepričanja niso intelektualno dozdevanje. Price (1758) na drugi strani meni, da vsa sklepanja in znanja temeljijo na predpostavkah, ki ne izhajajo iz drugih premis. Za etično intuicijo je ta neizhajajoča osnova znanja samorazvidno znanje, ki ga oseba lahko pridobi z intuicijo. Vendar sta intuicija in samorazvidnost ločeni. Zavedna intuicija je določeno miselno stanje, ki je lahko neizvedeno prepričanje ali intelektualno dozdevanje, samorazvidnost pa ni zavedno miselno stanje. Intuicija je način, kako se oseba lahko zaveda samorazvidnih resnic. Samorazvidne resnice so predmeti, ki jih, tako kot tudi druge stvari, človek lahko razume z intuicijo. Samorazvidne resnice ni treba dokazovati, saj ne bi bile zmožne dokaza (Audi, 2008).

Vprašanje je, kdaj so potem trditve samorazvidne. Locke (1690) pravi, da imajo notranji dokaz, ki ne potrebuje drugega dokaza. Tako so namenjene samo sebi. Price (1758) trdi, da so samorazvidne resnice takojšnje in ne potrebujejo nadaljnjih dokazov ter jih je treba razumeti samo kot pridobitev privolitve. Ross (1930) meni, da so razumljive brez dodatnih dokazov. Broad (1936) trdi, da so te trditve take, da bi vsako racionalno bitje imelo dovolj vpogleda in razuma, da bi uvidelo, da so te resnice resnične samo z bežnim pregledom in glede na njihov pomen do drugih stvari. Audi (2001) je mnenja, da so to resnice, ki omogočajo upravičenje za njihovo resnično prepričanje v njih na osnovi zadostnega razumevanja o njih. Sidgwick (1874) pa razvije algoritem za samorazvidne trditve, in sicer morajo biti jasne in razlikovalne, temelječe na poglobljeni refleksiji, ujemajoče se z drugimi samoumevnimi resnicami in imeti morajo splošni konsenz glede samorazvidnosti.

2.3.2 Vloga intuicije v moralnem sklepanju

Za intuitista moralna vrednost vključuje posebno vrsto spoznave, in sicer neposredni uvid, razumevanje, dojem, moralno (za)vest oz. moralno intuicijo. Moralna intuicija je lahko posebna vrsta kognitivne zmožnosti, ki nam omogoča doseganje moralne vrednosti, ali pa je zgolj običajna kognitivna zmožnost refleksije.

Postavlja se vprašanje, ali so intuicije sploh potrebne v filozofiji, saj samorazvidne resnice ni treba utemeljevati, ker so nam temeljna moralna načela in prepričanja spoznavno dana nesklepalno. Intuicija priskrbi dokaze za sprejem ali opustitev določenih teorij in upraviči določena prepričanja, in čeprav lahko omogoči temelj za določene veje filozofije, tega ne more

narediti za etiko v celoti. Lahko se tudi zgodi, da se intuicije ljudi med seboj tako razlikujejo, da ne bi mogle biti razumljene kot resnice.

Hkrati pa ne smemo pozabiti na pomembno vlogo čustev, ki vplivajo na intuicijo. Moralno intuicijo moramo razumeti kot intelektualno dozdevanje, ki omogoča nepovezano opravičevanje za nekatera moralna prepričanja (Huemer, 2005). Po drugi strani pa se mora vsaka moralna teorija skladati z globoko ukoreninjenimi predpostavkami običajnega moralnega govora in moralne prakse (Timmons, 2002). Izbrana moralna teorija se mora na čim ustrežnejši način skladati z zdravorazumskimi intuicijami o moralnosti oziroma jih pojasniti na način, da jih bodisi v čim večji meri ohranja bodisi (če so te zmotne) pojasni, zakaj se pri njih vztraja. Predpostavka zdravorazumskega pogleda na moralnost je med drugim tudi, da je moralni govor opisni, dejstveni govor: da nam pri moralnem nestrinjanju gre za iskanje pravih odgovorov na moralna vprašanja in ne le za govorjenje enega mimo drugega; da je možna moralna zmota in da lahko imamo moralno vednost.

To pa obenem predstavlja veliko kritiko intuitizma. Če naj bi bile nekatere resnice samorazvidne, potem naj bi jih ljudje z zadostnimi intelektualnimi sposobnostmi tudi razumeli in uporabljali. Posledično naj ne bi bilo nobenih moralnih sporov. Temu pa v realnosti ni tako, zato tudi samorazvidne resnice v etiki naj ne bi mogle obstajati (Earlenbaugh in Molyneux, 2009). Intuitisti odgovarjajo, da ni bistvo v samorazvidnih resnicah, ampak v moči posameznih moralnih argumentov. Tako naj etične dileme ne bi izhajale iz nemoralnih dejstev in vprašanja, kaj je moralno pomembno, ampak iz teže, ki bi jo določeno moralno dejstvo moralo imeti v moralnem sklepanju. Moralne dileme temeljijo na tem, da obstaja strinjanje o tem, kaj je pomembno in kako je pomembno, vendar tudi vprašanje, kakšno težo naj ima posamezni moralni argument. Moralna nestrinjanja bodo vedno obstajala, ampak to je le razlika v sklepanju pri uporabi skupnih moralnih načel (Prichard, 1928). To je tudi v skladu z Rossovo opredelitvijo prima facie dolžnosti, ki naj bi bile samorazvidne. Ross pa ne trdi, da naj bi bile prav te uteži moralnih dejavnikov samorazvidne. Tukaj naj bi človek imel številne možnosti.

Ena izmed prednosti opredelitve intuicije kot intelektualnega dozdevanja je, da dopušča možnost neujemanja med intuicijo in prepričanjem. Če je lahko nekaj čutno videno, čeprav temu ne verjamemo, so lahko tudi določene intelektualne trditve pravilne, čeprav jim ne verjamemo. Take trditve niso prepričanja, ampak so dejstva, da konflikt med intuicijo in prepričanju dejansko obstaja (Stratton-Lake, 2016).

Na intuicijo pa lahko vplivajo tudi drugi dejavniki. Clarke (1706) tako meni, da lahko neumnost, korupcija ali perversnost vplivajo na dvom v samorazvidne resnice. Balguy (1728) trdi, da lahko tudi najbolj intelektualni misleci dvomijo v samorazvidna moralna načela, kot to velja za vse splošno znane resnice. Price (1758) pravi, da intuicija obstaja v različnih oblikah, kar pomeni, da je lahko jasna in popolna, lahko pa tudi medla in nejasna. Moore (1903) je mnenja, da za vsako resnico obstaja možnost, da je napačna, in Ross (1930) verjame, da so lahko samorazvidne resnice dosegljive le, če človek doseže določeno moralno zrelost.

Vprašanje pa je, zakaj so nekatere moralne trditve pravilne in druge ne, če je intuicija intelektualno dozdevanje. Če so moralna dejstva ne naravna, kot trdijo intuitisti, in nimajo vzročnosti, potem ne morejo biti posledica moralne intuicije. Določene stvari, ki se človeku zdijo pravilne in dobre, niso take zaradi neke njihove notranje vrednosti, ampak ker se je človek razvil tako, da se odziva na določene vrste dejanj z odobravanjem ali odporom (Street, 2006).

Moralna intuicija človeka pa je lahko izkrivljena že samo zaradi enega moralno nepomembnega dejavnika (Street, 2006) in je lahko pod določenimi vtisi ali dejstvi, ki nezavedno vplivajo na sklepanje (Kahneman, 2011). Ross (1930) zato trdi, da so samo prima facie dolžnosti samorazvidne in da so njihova načela tista, ki zapovedujejo moralnost dejanja. Dolžnost osebe v moralni dilemi je, da mora proučiti vsa dejstva, ki lahko vplivajo na odločitev, in jih pretehtati. Ross tako zanika, da kadarkoli res vemo, kaj naj bi naredili, in zavrača obstoj strogo univerzalnih in samorazvidnih načel, ki bi to opredelila. Tako se postavlja vprašanje Rossovega razumevanja. Rossova teorija ponudi le sodilo za ocenjevanje moralnega dejanja. Obenem pa drži tudi to, da moralna teorija nikoli ni ponujala vodil za ravnanje, ampak samo sodila za presojo, kaj je prav in kaj narobe, oseba pa se mora sama odločiti, kaj naj stori.

Tudi empirična psihologija (vendar ne moralna intuicija, ki niso prepričanja, ampak vednost) kaže, da je večina naših moralnih prepričanj napačna, saj so bila ta oblikovana v nezanesljivem procesu (Sinnott-Armstrong, 2006). Tako so intuicije sistematično popačene s strani moralno nepomembnih dejavnikov in posledično ne morejo upravičiti moralnih prepričanj. Ti moteči dejavniki lahko sicer izkrivijo moralno resnico, a če imamo dokaze, da določena podskupina moralnih resnic ni stvar teh izkrivljanj, potem intuicija omogoča moralne resnice (Ballantyne in Thurow, 2013). Tako ne nasprotujemo dejstvu, da določeni psihološki dejavniki vplivajo na moralna prepričanja in da je mogoče večina intuitivnih moralnih prepričanj res napačnih

(Sinnott-Armstrong, 2006). Vprašanje pa je, katere so tiste resnice, ki niso pod vplivom popačenja, na katerega pa moralni intuitisti nimajo odgovora.

2.3.2.1 Epistemologija moralnega intuitizma

Moralni intuitizem je v svoji moralni epistemologiji ne naravni realizem. Moralna intuicija so kognitivna stanja. Nekatera prepričanja, vendar ne vsa, so pravilna. Intuitisti trdijo, da so moralne lastnosti v celoti psihološke, sociološke ali biološke lastnosti, najbolj pa se osredotočajo na lastnosti dobrega in pravičnosti, ki naj bi bile preproste in ne naravne (Sturgeon, 2002).

Sidgwick (1874) in Ewing (1947) tako opredelita dobro kot pravičnost, Moore (1903) na drugi strani pa pravičnost kot dobro. Vsi pa trdijo, da je ena izmed teh lastnosti preprosta oziroma je ne moremo opredeliti. Že empiristi so trdili, da preproste ideje ne morejo biti iznajdene, ampak jih odkrivamo prek neposredne intuicije, saj so neposredna zaznava človeškega mišljenja (Price, 1758). Posledično je ideja pravilnega neposredna zaznava ali neposredne čutnosti ali razumevanja. Moore (1903) trdi, da so moralne lastnosti nekaj, kar obstaja samo po sebi in ni samo lastnost naravnega objekta, torej lahko obstajajo neodvisno od predmeta, medtem ko ne naravne, kot npr. dobro, ne morejo. Kasneje je Moore (1922) to zavrnil in trdil, da je naravna lastnost to, kar zadeva znanost ali psihologijo oziroma empirične vede. Tako so naravna dejstva čisto empirična, medtem ko do ne naravnih dejstev ne moremo priti s pomočjo empirije, saj imajo t. i. a priori element.

Na prvi pogled je to jasno, saj empirične raziskave sicer lahko povedo nekaj o svetu, ne morejo pa opredeliti, ali so določene stvari dobre ali slabe, pravilne ali napačne. Tako tudi naša moralna vedenja ne morejo temeljiti na empiričnih dokazih. Če bi bila moralna lastnost opredeljena v celoti psihološko, biološko ali sociološko, potem bi bile tudi moralne resnice psihološke, biološke ali sociološke. Te pa bi nato lahko odkrili prek empiričnih raziskav. Vendar pa to ni mogoče, kot trdi Moore, saj vedno ostaja odprto vprašanje, ali je ta dejanska ugotovljena empirična lastnost dobra. Na to pa empirična raziskava ne more podati odgovora. Vendar pa so tudi nekatera moralna dejstva samorazvidna, zato o njih vemo, ne sklepamo.

Kljub temu intuitizem zapade v krog, kjer moralna dejstva ne obstajajo, saj bi v nasprotnem primeru bila povsem drugačna od vseh dosedanjih (Mackie, 1977). Tako naj bi bile te nenaravne lastnosti »čudne« (angl. *queer*), ker prav opredelitve glavnih moralnih resnic v skladu z

moralnim intuitizmom ne moremo analizirati ali opredeliti, saj naj bi bile motivacijske narave, in sicer v smislu, da ko človek vidi, da je nekaj dobro, bo to motiviran tudi storiti. Nobena druga lastnost pa nima takega motivacijskega učinka. Če bi te lastnosti lahko razumeli naturalistično, potem ta notranja motivacijska sila moralne lastnosti ne bi bila čudna. Končno pa je ugovor moralnemu intuitizmu lahko tudi epistemološki. Moralni intuitisti ne opredelijo, kako se človek lahko nauči moralnih dejstev. To pa izhaja prav iz ideje o ne naravnih lastnostih, ki nimajo vzročnosti. Vprašanje je, kako se naučiti nekaj, kar nima vzročnosti, pri čemer pa se lahko naučimo povezanosti med dejstvi, ki nimajo značilnosti vzročnosti.

Podobno je tudi z vlogo načel v moralnem sklepanju, za katera obstajata dve vrsti razumevanja. Na eni strani lahko načela igrajo posredno ali neposredno vlogo v moralnem sklepanju, kar vključuje pravilno moralno sklepanje, na drugi strani pa se pojavlja vprašanje, ali so načela nujni del osnov moralne resnice. To je najbolje razumeti kot metafizično vprašanje o naravi in osnovi moralnih dejstev. Tako naletimo na moralni partikularizem, ki trdi, da ni nobenih temeljnih moralnih načel in da moralno sklepanje lahko obstaja neodvisno od kakršnikoli splošnih načel. Nasprotno pa moralni generalisti menijo, da so načela za moralno sklepanje nujna ali potrebna kot vir za njihovo upravičenje. Vseeno pa večina filozofov meni, da so pomembni tako moralno načelo partikularizma kot tudi splošna moralna načela (Richardson, 2018).

2.3.3 Moralni partikularizem kot kritika temeljnih normativnih etičnih teorij

Moralni partikularizem trdi, da naj ne bi obstajalo eno edinstveno univerzalno moralno načelo, da pomen moralne misli ni v uporabi moralnih načel v določenih okoliščinah in da moralno popolna oseba ni oseba načel (Dancy, 2017). Obstaja več oblik partikularizma, pri čemer nekateri trdijo, da naj bi obstajala nekatera univerzalna moralna načela, vendar pa racionalnost moralne misli in njene ocene ni odvisna od njih. Moralna oseba naj bi tako potrebovala poznavanje precej širše raznolikosti načel kot tudi sposobnost njihove uporabe. Moralna načela naj bi bile kot »bergle« moralno šibkim osebam, kar pa lahko vodi celo do nemoralnih odločitev (McKeever in Ridge, 2006).

Prvo vprašanje moralnega partikularizma je opredelitev moralnih načel. Obstajata dve opredelitvi, in sicer je ena absolutna, ki pravi, da obstajajo univerzalna moralna načela in načela, ki prispevajo (angl. *contributory*), kar pomeni, da dovolijo, da obstaja več kot eno načelo (Berker, 2007). Ta načela lahko uporabimo v določeni okoliščini, saj je vsako načelo delno in

ne absolutno. Načela, ki prispevajo, tako ne določijo točnih navodil, kako moralno sklepati, ampak nas napotujejo na druga načela. Moralni generalizem oziroma absolutizem pa nasprotno izhaja iz predpostavke, da je moralna oseba obenem tudi oseba načel, pri čemer uporablja dovolj raznolik niz moralnih načel in ima zadostne veščine za njihovo uporabo, ne glede na okoliščine (Dworkin, 1995). Tako oseba pride do moralne odločitve na podlagi sledenja moralnim načelom. Partikularisti temu nasprotujejo, saj brezkompromisna uporaba načel lahko vodi do oksimorona, torej do nemoralne odločitve.

Argument za moralni partikularizem je tudi epistemološke narave. Če hočemo razlikovati med dobrim in slabim, morajo obstajati tudi lastnosti dobrega in slabega. Če je dejanje napačno, je napačno, ker ima določene lastnosti slabega. Tako naj bi dobro moralno sklepanje vodilo do sodbe o dobrem in slabem. Ta sposobnost pa mora izhajati iz implicitnega znanja o moralnih lastnostih, na katerem temeljijo moralna načela, kar pomeni, da temeljijo na zdravem razumu in intuiciji. Da je sklepanje sploh lahko moralno, morajo obstajati načela, ki povezujejo moralne lastnosti sklepanja (Hooker in Little, 2000).

2.3.3.1 Kritike moralnega partikularizma

Med nasprotniki moralnega partikularizma obstaja problem moralnega sklepanja, saj se to razlikuje od drugih sklepanj, ker temelji na moralnih načelih. Moralnost je specifična in brez načel naj ne bi bila mogoča. Tukaj se moralni partikularizem in absolutizem strinjata, da je popolnoma moralna oseba popolnoma zavedna o moralnih razlogih določene okoliščine (McDowell, 1979). Vendar se strinjanje s tem konča. Partikularisti trdijo, da se moralno sklepanje dejansko ne razlikuje od drugih sklepanj. Moralnost se lahko razlikuje po predmetu sklepanja, vendar moralna misel ne more imeti bistveno drugačne strukture sklepanja od drugih vrst. Po drugi strani se intuicionizem in partikularizem razlikujeta predvsem v odnosu do moralnih načel kot moralnih sodil. Prvi jih zagovarja, drugi jih zavrača, medtem ko sta oba negativno naravnana do moralnih načel kot vodil in posledično tudi do načel kot algoritmičnih odločitvenih postopkov.

Bistvo partikularizma se tako razkrije v osredotočanju na spremenljivosti (angl. *variability*). Če naj bi tradicionalna etična teorija zagovarjala sledenje enemu etičnemu načelu, partikularizem temu nasprotuje. Tako lahko samo ena sprememba lastnosti na predmetu odločanja spremeni tudi moralnost odločitve same. To pa pomeni, da obstaja tudi spremenljiva pomembnost (angl. *variable relevance*). Če je pomembnost lastnosti v določeni okoliščini odvisna od vseh dejstev,

se ta lahko v novi okoliščini spremeni. To pa, kot smo že omenili, pomeni, da obstaja holizem razlogov (Dancy, 2004). Ta doktrina trdi, da je lahko razlog za moralnost v eni okoliščini drugačen kot v drugi, kar bi morali pri moralnem sklepanju upoštevati. Partikulariste tako kot tudi moralne intuitiste laiki pogosto zamenjujejo s pluralisti, ki trdijo, da obstaja več kot eno pravilno moralno načelo. Ta različna moralna načela so sposobna vplivati na dejanja odločevalca, kar pomeni, da so moralno pomembna. Vprašanje pa je, kaj se zgodi, ko so določena načela v eni okoliščini pomembna, v drugi pa ne. Partikularisti odgovarjajo, da bo moralna oseba prepoznala pomembne vidike moralnosti v odločitvi in se na podlagi tega pravilno odločila ter da ni potrebe po nizu določenih lastnosti ali skupnih elementov ali paradigem (Dancy, 1983). Pomembno je razumevanje praktičnega smotra določenih moralnih konceptov, kar pa se lahko naveže tudi na njihov semantični smoter. Kajti če nekdo pozna semantični pomen določenega moralnega koncepta, potem prepozna tudi različne oblike tega pojma. Za partikulariste je torej koncept etike praktični smoter, saj bodo vedno obstajale komplekse okoliščine, vendar naj bi bile te obvladljive.

V dejanskih okoliščinah tako odločevalec ne poskuša uporabiti določenih načel v okoliščini, ampak poskuša opredeliti pomembnost določenih vidikov le-te, kar lahko posredno vključuje tudi videnje, kako naj bi stvari izgledale. Vendar pri tem ne gre za osebno videnje odločevalca, ampak mora z argumenti braniti svoje stališče. Odločevalec lahko napravi analogijo z drugimi primeri ali predlaga drugačen vidik trenutnih okoliščin. Za razliko od tradicionalistov to ne pomeni, da je določen vidik, ki je bil pomemben pri odločitvi v preteklosti, še vedno pomemben v trenutnih okoliščinah. Oseba je o tem že poučena in lahko upošteva tudi pretekle izkušnje, ki pa niso izključujoče. Tako naj bi se na preteklih izkušnjah oseba učila o tem, kako naj bi določene stvari izgledale, in ne samo, kako morajo izgledati (Richardson, 1990). Proces argumentacije tudi ne pomeni, da bosta osebi z drugačnimi stališči prišli do končnega soglasja, vendar bo to zagotovo podalo boljše rešitve kot vztrajanje pri določenem moralnem načelu.

Obstaja pa tudi vprašanje tihih ali implicitnih moralnih načel, npr. da je kraja nemoralna. To načelo ima tako absolutno načelo kot tudi razlog, ki prispeva. Imamo hkrati premiso in zaključek, čemur pa partikularisti nasprotujejo. Njihovo sklepanje je, da je to kraja in zato je to nemoralno (Shafer-Landau, 1997), kar pa ni niti argument niti sklepanje. Je samo opis obstoja razlogov in izjava o razlogih, torej, zakaj je to razlog za ali proti.

Problem absolutnih moralnih načel je v tem, da med njimi ne bi smela obstajati notranja nasprotja. Če se dve absolutni načeli v določenih okoliščinah križata, potem mora oseba eno opustiti oziroma se odločiti samo za eno. V tem primeru obstaja notranji konflikt med moralnimi načeli (Dancy, 2004). Vendar tega ne smemo enačiti s konfliktom med dvema osebama ampak med dvema načeloma za določeno dejanje in proti njemu, ki pa dejansko ne more obstajati, saj naj bi bili vsi razlogi za moralno sklepanje opredeljeni znotraj absolutnih načel. Če konflikt obstaja, je torej to samo zaradi nezmožnosti moralnega sklepanja določene osebe, kar pa pomeni, da gre samo za navidezen konflikt.

To pa je pomembno pri sklepanju, saj naj bi bila oseba pri vsaki moralni dilemi sposobna proučiti okoliščine in moralne argumente obeh nasprotujočih si načel. Tega pa ne more narediti, če so vsi moralni zakoni opredeljeni z absolutnimi načeli. Moralnost tako ne more biti le sistem absolutnih načel. To bi bilo mogoče le, če bi ostajalo eno univerzalno etično pravilo, kjer ne bi obstajal konflikt med dvema načeloma. Tako naj bi bilo bolje, da so etična načela taka, da le prispevajo k sklepanju, torej da obstajajo samo prispevni razlogi. Rossova (1930) teorija *prima facie* dolžnosti poskuša združiti vsa absolutna etična načela pod neizkušeno (angl. *untutored*) intuicijo. To načelo trdi, da obstaja mnogo moralnih načel, ki lahko pomembno vplivajo na naša dejanja. To pomeni, da sledenje določenemu moralnemu načelu v določenih okoliščinah lahko privede do moralnih dejanj, v določenih pa je sledenje temu načelu lahko napačno, in sicer zaradi drugih razlogov. Ross (1930) vztraja, da obstaja mnogo vidikov okoliščin, ki pomembno vplivajo na odločitev posameznika, kako se bo odzval. Pri tem ponudi primer moralnega načela držanja obljub oziroma kaj se zgodi, če nekomu oseba obljubi nekaj, kar je nemoralno dejanje (npr. plačani morilec da obljubo, da bo nekoga ubil). Torej lahko sledenje absolutnim moralnim načelom (držanje obljube) pomeni, da lahko tako načelo vodi do nemoralnih dejanj.

Prav tako ni povsem jasno, zakaj določen vidik v določeni okoliščini lahko šteje kot moralen, v drugi pa ne. Partikularisti pravijo, da mora moralna oseba v tem primeru svoje moralno sklepanje in odločanje pojasniti (Lance in Little, 2007). Kar bo iz te razlage sledilo, je verjetno razlog, da je bil določen vidik v določeni okoliščini pomembnejši kot v drugi. Vprašanje prispevnih razlogov je tudi vprašanje primerne epistemologije, torej kako lahko partikularisti obranijo trditev, da bo lahko oseba prepoznala moralne lastnosti v eni okoliščini enako dobro kot v drugih. Odgovor je, da ne more, saj je to odvisno od posameznega primera. Tako je določen vidik okoliščine pomemben samo tu in zdaj (Audi, 1998). Torej je pomembnost

dejanska splošna pomembnost. To pa je že absolutno načelo, kar vodi partikulariste v epistemološko zagato oziroma zanko.

Bistvena razlika med partikularisti in absolutisti je v naravi moralnega sklepanja. Partikularisti vztrajajo, da v moralnem sklepanju obstajajo moralni razlogi, da so lahko določeni vidiki okoliščine razlog za sprejemljivo delovanje samo v eni okoliščini in ne vedno v vseh. Generalisti pa temu nasprotujejo in trdijo, da morajo biti čisto vsi razlogi razumljivi in delovati stalno ter da pri moralnem sklepanju obstaja nespremenljivo jedro, čeprav se lahko okoliščine spreminjajo (Raz, 2006).

Posledično partikularisti verjamejo, da se bodo generalisti v praksi slabo odločali predvsem zaradi moralnega sklepanja. Predpostavljajo namreč, da oseba ne more povzeti vseh dejstev iz ene okoliščine, ki bi mu lahko spremenila pogled v drugi okoliščini. Menijo, da se mora moralna oseba osredotočiti na posamični primer in ne na odgovore, ki so mogoče lahko veljali v enem primeru, in jih uporabiti v drugem primeru (Kagan, 1998). To pa pomeni, da se oseba ne uči, kar je lahko za generaliste velik problem. Odgovarjajo, da še vedno dopuščajo, da moralna oseba na podlagi drugih izkušenj poskuša vzpostaviti analogijo s trenutno okoliščino. Partikularisti tako dovoljujejo predvsem moralno učenje in moralno pomembnost, torej da v določenih etičnih dilemah en vidik okoliščine prevladuje nad drugim, čeprav v drugem podobnem primeru temu ni tako.

2.3.3.2 Razprava o moralnem partikularizmu

Ali je moralnost partikularistov površna, je glavno vprašanje pri obrambi moralnega partikularizma. Menimo, da ne. Partikularisti ne nasprotujejo temeljnim prepričanjem osebe. Nepokorjena stališča niso nujno utemeljena na načelih, ampak lahko izvirajo iz narave etične dileme. Tako nepokorjena stališča in sama moralna načela nimajo nič skupnega. Vprašanje, ki se pri tem zastavlja, pa je, ali ima lahko oseba s takimi stališči v določenem primeru pravilne moralne poglede. Ko temu ni tako, lahko namreč to povzroči določeno nevarnost, saj lahko stališča, ki niso le navidezno izpeljana iz načel, vodijo do nepravilnih moralnih sklepov.

Največja težava partikularistov je zagotovo v nevarnosti, da oseba ve, kaj je prav, vendar tega ne more ali ne želi storiti zaradi različnih razlogov. Pri načelih lahko to voljo zatremo, v okoliščini, ko je oseba brez načel, pa lahko pademo v »prosti pad«. Vendar empirični dokazi, ki bi podpirali to trditev, ne obstajajo (Shafer-Landau, 1997). Moralno samoomejevanje se

ponavadi pojavi, ko se oseba že odloči, kaj je moralno pravilno, in zato ostane le vprašanje, ali je bila ta odločitev sprejeta na podlagi načel ali brez njih. Še večja težava za partikulariste pa je sklicevanje na posebne okoliščine. V tem primeru oseba poskuša narediti izjemo samo zase. Tako obstaja nevarnost, da bo oseba dejanje storila kljub pomislekom, ali pa bo sklepala, da je to napačno za druge, zanj pa ne. To je problematično, ker oseba lahko vedno najde posebne razloge za izvzetje same sebe iz pravil. Po drugi strani pa absolutna načela tega ne dovoljujejo in torej onemogočajo, da bi prikojili sklepanje, da bi ustrezalo le nam samim. Rešitev za to ni v drugem načinu moralnega sklepanja, npr. na drugačnih načelih, temveč v boljšem moralnem sklepanju.

Ne glede na to, ali moralno sklepanje potrebuje splošna načela ali ne, je verjetno, da bo oseba v primeru moralne dileme soočena z različnimi dejstvi, hkrati pa bo imela še veliko moralno nepomembnih informacij. Tako je osrednje vprašanje moralnega sklepanja, kako ta pomembna moralna dejstva ločiti od nepomembnih ter kako določiti, katera so temeljnega pomena in katera so le delno pomembna oz. so le prispevni razlogi. Tako so filozofi poskušali rešiti problem vzročenja oziroma »kazuistike« (angl. *casuistry*; nem. *die Kasuistik*) z uvajanjem splošnih načel glede pomembnih moralnih dejstev, pri čemer se jih je večina osredotočila na proces razmišljanja, pri katerem oseba dejstva razporedi glede na najpomembnejše vidike okoliščin. Tradicija Rimskokatoliške cerkve, temelječa na Aristotelovem izročilu kategorij, opredeljuje ključna vprašanja, ki nakazujejo pomembne vidike okoliščine, in sicer kje, kdaj, zakaj, kako, s katerimi sredstvi, komu ali s strani koga je treba določeno dejanje narediti oziroma se mu izogniti. Ideja je, da bodo odgovori na ta vprašanja vsebovali vsa pomembna dejstva dejanja, pri čemer bodo moralno pomembna dejstva del podmnožice (Jonsen in Toulmin, 1988).

Partikularisti so razvili seznam pomembnih značilnosti za odgovor na vprašanje glede dovoljenosti kršenja moralnih pravil (Gert, 1998). Večina pomembnih moralnih značilnosti okoliščine je na tem seznamu. Tako razlikujemo med dimenzijami pomembnih značilnosti, ki odsevajo kontroverzna stališča moralne teorije, kot je npr. pomembnost vprašanja, če je kršitev moralnih načel storjena namerno ali samo zavestno, kar predstavlja pomembno razliko za nekoga, ki zavrača doktrino dvojnega učinka. To je opredelil Tomaž Akvinski (1991) in pravi, da je včasih moralno dopustno povzročiti drugemu škodo oz. trpljenje kot stranski učinek (ali dvojni učinek) doseganja skupnega dobrega, čeprav obenem ni dopustno, da se škoda oz. trpljenje povzroči kot sredstvo za doseg skupnega dobrega.

Kazuistika je tako nepogrešljiv del moralnega sklepanja. Združuje dva pomembna vidika človeških moralnih okoliščin, in sicer različnost moralnih dejstev, ki se pojavijo v določenih primerih, in potrebo po uporabi moralnih načel v določenem moralnem sklepanju (Jonsen in Toulmin, 1988). Slednje ni le deduktivna uporaba načel (od zgoraj navzdol) ali partikularna od spodaj navzgor (indukcija), kaj naj oseba v moralni dilemi napravi, ampak kompleksen sistem prepletanja vseh vidikov človekovega razumskega udejstvovanja.

2.3.4 Moralno sklepanje kot del praktičnega sklepanja

Moralno sklepanje je del praktičnega sklepanja, torej sklepanja, kaj dejansko narediti v določenih okoliščinah. Moralna psihologija (psihologija, ki se ukvarja s filozofskim proučevanjem namer in dejanj) proučuje ta fenomen z dveh vidikov: tradicionalnega a priori in modernega empiričnega. Njena pomembnost pa je v realističnem razumevanju človeške motivacijske psihologije (Scheffler, 1992). Psihološka zmožnost osebe predstavlja pomembno dilemo pri vseh vrstah praktičnega sklepanja, to pa je pri moralnem sklepanju še toliko pomembnejše, saj zahteva odtujitev osebe od svojih lastnih interesov (Audi, 1989). Posledično moralno sklepanje ne more biti razloženo le kot prenos začetne motivacije na izvedeno dejanje, ki oblikuje interes osebe v povezavi z moralno zahtevo, ampak bi moralnost od nje zahtevala, da deluje tudi s ciljem, ki ni del njenega notranjega motivacijskega vzgiba (Williams, 1981). Sama moralna zahteva namreč izvaja določeno avtoriteto nad osebo, da stori tisto, kar je prav. Če oseba oceni, da je zanjo pravilno, da naredi nekaj v določenih okoliščinah, potem je motivirana, da to stori v tej okoliščini, ali pa je v svojem bistvu praktično neracionalna (Smith, 1994).

Že Hume (1776) je bil mnenja, da človeška psihologija kaže na to, da so verovanja ali prepričanja in želje dva različna pojma (Smith, 1994). To pomeni, da vedno obstaja vprašanje, kako sklepati. To vprašanje temelji na povezovanju ali celo istovetenju verovanj ali prepričanj in motivacije, ki jo zagotavljajo želje. To pomeni, da obstajajo tudi želje, ki so odvisne od načel (Rawls, 1996). To pa so tiste, katerih predmeti ne morejo biti označeni brez reference na določeno razumsko ali moralno načelo. To so npr. tudi želje, odvisne od širših zasnov, kjer oseba željo, ki je odvisna od načel, vidi kot del večje zasnove in kot pomembno za določeno moralno vprašanje. Npr. če se ima oseba za državljana določene države, želimo, da tudi prevzame pravičen del bremena družbe kot celote. Čeprav je mogoče na prvi pogled to videti kot del Humove opredelitve želje, pa sam Rawls v svojem empirizmu omejuje možnost takšne

zasnove želje. Tako Rawlsova opredelitev želja, ki so odvisne od načel, pomeni odmik od Humove opredelitve moralne psihologije. Rawls meni, da če se oseba nagiba k idejam, ki so obenem dobre in sprožajo dobre občutke ob izvajanju, to lahko osebo premakne v nameri in tudi h končnemu dejanju v tej smeri (McDowell, 1998).

Namera tako predstavlja pomemben vidik moralnega sklepanja in delovanja. Pri razumevanju moralnega sklepanja je pomembna tudi zmožnost osebe za refleksijo in kaj oseba sploh hoče, vendar moramo ločiti med močjo naših želja in namero (Frankfurt, 1988). Aristotel opredeli koncept želje kot del nečesa ali vidno dobrega, namero pa lahko razložimo kot del naše namere delovati na ravni, ki je različna od naših želja, pri čemer si oseba prizadeva vanjo vključiti tudi vidike, ki niso del njene narave (Bratman, 1999). Tako namen, s katerim oseba napravi dejanje, igra pomembno vlogo, in sicer v obliki, kaj nekdo noče storiti (Richardson, 2004).

2.3.5 Opredelitev moralne dileme pri moralnem sklepanju

Pomembno vprašanje pri povezavi med moralno motivacijo in sklepanjem je, ali lahko nekdo, ki nima pravih moralnih prepričanj, sploh lahko moralno sklepa. Hume (1776) na podlagi svoje ozke opredelitve razumevanja, ki se omeji le na empirične in logične povezave, temu pritruje. Tako bi lahko zlobna oseba poiskala vzročne in logične povezave določenega obnašanja, kar bi lahko storila tudi oseba, ki je moralno dobra. Edina razlika bi bila praktična in ne racionalna, saj bi obe delovali drugače. Kant (1778) na drugi strani meni, da moralno sklepanje ni odvisno od katerihkoli drugih prejšnjih motivacijskih prepričanj, saj naj bi bilo praktične narave, kar pomeni, da lahko moralni zakon sam ustvari moralno motivacijo oziroma namero. Aristotel pa trdi, da bo oseba, katere motivacija ni vrta, vedno in sistematično zamenjevala, kaj je dobro in kaj slabo, ter tako ne bo mogla moralno sklepati. Vrlina modrosti tega preprosto ne dopušča.

Moralna dilema nastane, ko so moralna dejstva, načela in prepričanja med seboj v nasprotju. Ross (1930) piše, da se to lahko reši s t. i. prima facie dolžnostjo. Na prvi pogled ta termin deluje zavajajoče, saj govori samo o navidezni dolžnosti, torej o stvareh, kot se vidijo oziroma smatrajo na prvi pogled. Ross termin opredeli kot kratko pot prepoznavanja značilnosti, ki jih dejanje ima, in dejanja, ki bi ga oseba imela kot aktualno moralno dolžnost, če ob istem času ne bi imela druge moralne dolžnosti. Torej ta dolžnost v primeru obveznosti držanja obljub, ki je naša aktualna moralna dolžnost, ne bi več veljala, če bi to dejanje prekrilo drugo pomembnejše dejanje, zaradi česar aktualna moralna dolžnost oziroma prima facie dolžnost (držanje obljub) ne bi bila več veljavna. Vprašanje pa je, kaj je tisto, kar lahko prekliče aktualno

moralno dolžnost. Ross trdi, da tega komparativnega modela oziroma pravila ni in tudi ne more obstajati, in v skladu z Aristotelom, ki poudarja praktično ocenjevanje oziroma um. To zagato rešimo s tem, da naj bi oseba, če je prepoznala aktualno moralno dolžnost, delovala v smeri njene izpolnitve, razen če bi pomislila, da obstaja možnost, da se le-ta ovrže (Scheffler, 1992). Ross (1930) tudi opredeli seznam prima facie dolžnosti, ki so dolžnost zvestobe (držanja obljub), reparacije (popravek prejšnjih nemoralnih dejanj), hvaležnosti (biti hvaležen za dejanje dobrote drugih), pravičnosti (biti pošten), radodarnosti (pomagati drugim), samoizpopolnjevanja (izobraževanje) in neškodovanja (ne škodovati drugim).

Kant (1778) in Mill (1859) trdita, da razen če obstajata dve dolžnosti, ki sta namerno medsebojno primerljivi (angl. *deliberatively commensurable*), oseba ne more racionalno izbirati med nasprotujočima dolžnostma. Kant sprosti to omejitev kot del preudarnega razmišljanja in meni, da lahko moralno sklepanje sproži primerjavo dveh medsebojno neprimerljivih dejstev. Mill je po drugi strani prepričan, da mora pri tem obstajati eno glavno načelo, in sicer predlaga načelo koristi. Sidgwick (1874) to načelo, ki predstavlja navzkrižje med moralnimi in praktičnimi vidiki dejanja, reši racionalno na podlagi nekega tretjega načela ali mnenja, ki je bolj splošno kot Kantovo in Millovo. Vendar se pri tem postavlja vprašanje, katero naj bi bilo to načelo. Sidgwick (1874) pravi, da je to sreča, medtem ko Rawls (1996) trdi, da je to načelo refleksivnega ravnotežja (angl. *reflective equilibrium*). Namesto iskanja najvišjega možnega načela Rawls predlaga, da moramo v primeru nasprotujočih si načel delovati z obeh vidikov. Čeprav oseba lahko spremeni mišljenje glede na nova načela, se to lahko zgodi šele, ko vidi tudi »drugo plat« zgodbe. Tako lahko najdemo refleksivno ravnotežje.

Pomemben koncept, ki ga je treba pri moralnem sklepanju analizirati, je tudi izločitveni razlog (angl. *exclusionary reason*), ki pomeni razlog drugega reda, kjer se oseba vzdrži dejanja zaradi nekega drugega razloga (Raz, 1990). S tem vključimo pomemben vidik moralnega razumevanja, in sicer vidik načelnih obljub, pri čemer zavrnamo razumevanje prvega reda, da morajo biti praktični razlogi med seboj primerljivi. Za primerjavo kompleksnih struktur je potrebna omejitev dejstva, da lahko razloge primerjamo glede na razumska dejstva določenega reda. Razlog prvega reda deluje na podlagi moči, vendar konflikt med prvim in drugim redom razlogov ne more biti rešljiv na podlagi moči konkurenčnih razlogov, ampak s strani splošnega načela praktičnega sklepanja, ki odloči, da izločitveni razlog vedno prevlada.

Dejstva razumevanja moči moralnega razloga ne smemo zamenjavati z dejstvom, da lahko oseba eno dolžnost zamenja z drugo. To je bistvo vseh moralnih dilem, v kateri so točne naslednje izjave (Sinnott-Armstrong, 1988):

1. oseba naj bi morala storiti A;
2. oseba naj bi morala storiti B;
3. oseba ne more storiti tako A in B hkrati;
4. prva izjava ne povozi druge in druga ne povozi prve.

Taka opredelitev moralne dileme se loči od moralnega konflikta, kjer ena dolžnost povozi drugo. Moralne dileme so odvisne od dejstva, ali »naj bi« pomeni »lahko« in ali par dolžnosti (kot npr. v primerih dolžnosti 1 in 2) pomeni eno, skupno dolžnost in mora oseba narediti A in B. Če je katero izmed teh zgornjih načel logike dolžnosti napačno, potem so moralne dileme možne.

Dancy (2004) v moralno sklepanje uvede pojem holizem razlogov, kjer naj razlog za dejanje v enem primeru ne bi smel biti nasprotujoči si razlog v drugem primeru. To pomeni naslednje: čeprav obstaja splošno moralno načelo, da oseba ne laže, se v igri pokra pričakuje, da laže, drugače to ni igra pokra. Tako laž v igri pokra podpira holizem razlogov, vendar to ni moralni partikularizem, v katerem takšno splošno moralno načelo ne ostaja. Na drugi strani je splošnost načel v etiki in drugje sistematično odvisna od konteksta (Lance in Little, 2007). Tako se lahko načela uporabijo, da se lahko razčlenijo pomembna moralna dejstva in poiščejo podobnosti med različnimi dejstvi. Podobno je pri logičnem in semantičnem pristopu, kjer so razlogi samodejni in se obnašajo holistično (Horty, 2012).

2.4 Moralni pragmatizem kot možna povezava med teorijo in prakso etičnega odločanja

Pragmatizem poskuša v svojem bistvu združiti znanstveno zavezanost dejstvom in tradicionalno razlago človeških vrednot (Legg in Hookway, 2019). Velikokrat se predstavlja kot mediacijska filozofija (angl. *mediating*), pri čemer upoštevanje epistemoloških standardov ne preprečuje prevzema pragmatizma kot osnovne filozofije (James, 1907).

Pragmatična metoda pomaga razjasniti razumevanje resnice, svobodne volje ali religije. James (1907) trdi, da je pragmatizem metoda, ki pomaga razrešiti metafizična nestrinjanja, ki drugače ne bi bila rešljiva. Kajti če ni nobenih praktičnih razlik med različnimi teoretskimi osnovami, je vsako nestrinjanje neutemeljeno (Bacon, 2012). James (1907) prav tako ponudi pragmatizem

kot tehniko za razrešitev metafizičnih nestrinjanj, ki drugače ne bi bila rešljiva. Primer je nestrinjanje zagovornikov svobodne volje na eni in determinizma na drugi strani. Pri primerjavi praktičnih posledic obeh teorij James meni, da dejansko med njima ne obstaja noben konflikt (Shusterman, 1997). James (1907) trdi, da so pragmatične metode priročne pri praktičnih primerih in ne pri podrobnih filozofskih analizah, pri čemer James nikoli ni utemeljil, kaj so praktične posledice (Brandom, 2011).

Pragmatizem je blizu empirizmu, in sicer z njim deli predvsem »antiintelektualno tendenco« (angl. *anti intellectualist tendency*), ki trdi, da so teorije orodja in ne odgovori na vprašanja (Wilson, 2016). Pierce (1878) to tendenco opredeli s »pragmatično maksimo«, ki pravi, da naj se presodi posledice, ki imajo dejansko praktični pomen, ki daje pomen objektu samemu. Ta pomen vseh praktičnih posledic je potem dejansko ves pomen tega objekta. Kar praktična maksima ponudi, je metoda, ki jasno poimenuje koncepte in hipoteze, ki jih le-ta vsebuje. Tako najprej opredelimo hipotezo s pričakovanimi praktičnimi posledicami, za katere pričakujemo, da so resnične, vendar že ta faza namiguje, da jih moramo razumeti kot tisto, kar želimo in predpostavljamo, da naj bi naredili. Pierce trdi, da je celotni intelektualni pomen kateregakoli vprašanja sestavljen kot celota splošnega načina razumskega obnašanja. To obnašanje je odvisno od možnih različnih okoliščin in želja, ki narekujejo sprejem tega vprašanja (Wilson, 2016).

Pierce se ravno zaradi te opredelitve praktičnih posledic bistveno razlikuje od Jamesa. Z njim pa tudi ne deli mnenja glede omejitve teh posledic na splošne vzorce obnašanja. James (1909) verjame, da so praktične posledice določenega fenomena lahko le posledice prepričanja osebe. Če npr. religiozna verovanja naredijo osebo srečnejšo, potem to prispeva k njegovi pragmatični razjasnitvi pojma obstoja boga. James za razliko od Peirca tudi upa, da bo poskus razjasnitve metafizičnih hipotez prispeval k ugotovitvi, da so nekateri pojmi prazni oziroma da dejanska nestrinjanja med etičnimi teorijami sploh ne obstajajo (Oppenheim, 2015).

2.4.1 Razlikovanje med tradicionalnim in pragmatičnim raziskovanjem resnice

Peirce (1878) trdi, da so logična načela, v širšem smislu logike, tista, ki vključujejo znanstveno metodo, in kot centralne pojme znanstvenega sklepanja tako opredeli verjetnost, resnico in resničnost. Pragmatizem, kot laboratorijska filozofija, pokaže, kako lahko testiramo teorije, ki jih preizkušamo z eksperimenti, v upanju, da če hipoteze ne bodo potrjene, eksperiment ne bo imel kakšne vnaprej določene razumske posledice (Johnston, 2003).

Pragmatična epistemologija tako ponudi vpogled, kako naj izvajamo raziskovanja na nadzorovan in ploden način. Osredotoča se na pojem raziskovanja, ki ga opredeli kot proces iskanja znanja in kako ga lahko izboljšamo (Bishop, 2007). Pragmatizem tako ponudi tiste sposobnosti, ki jih moramo imeti, da izvedemo dobra raziskovanja in pravila oziroma načela, ki bi jih pri tem uporabljali. Peirce (1898) raziskovanje opredeli kot boj, kako zamenjati dvom s sprejetim mnenjem. Edina metoda, ki bi dala smisel dejstvu, je tista, ki temelji na maksimi pragmatizma (Haack, 1993). Ta pa je v nasprotju s klasično metodo v treh načelih (Cooke, 2007), in sicer pri zavračanju dokazov, ki niso v skladu s prepričanju osebe (metoda vztrajnosti (angl. *tenacity*)), pri sprejemanju načel avtoritete (metoda avtoritete) in pri razvoju najbolj racionalnih koherentnih ali elegantnih nizov prepričanj (a priori metoda).

Ta teorija raziskovanja (angl. *theory of inquiry*) se začne z opredelitvijo problema. Ko smo soočeni s problemom, je prva naloga, da ga razumemo prek opisa njegovih elementov in s prepoznavanjem povezav med njimi. Prepoznavanje konkretnega vprašanja, na katerega moramo odgovoriti, je tako znak napredka. Logične oblike, ki jih uporabljamo v takšni raziskavi, razumemo kot idealne instrumente in orodja, ki pomagajo preoblikovati stvari in rešiti problem (Levi, 2012). Vsi pragmatisti zanikajo ostro razlikovanje med teoretičnimi prepričanju in praktičnim preudarkom, zato so v nekem smislu vse raziskave praktične in temeljijo na prenosu in ocenjevanju značilnosti okoliščin, v katerih se znajdemo (Talissee, 2008).

Kar pragmatizem loči od ostalih teorij, je tudi narava misli. Za klasične filozofe naj bi bila vsebina misli notranji vidik, ki ga oseba poseduje. To vsebino pa prepoznamo tako, da proučimo zadevo in njene strukturne značilnosti. Pragmatisti to zanikajo, saj naj bi bila vsebina misli v vlogi, ki jo igra v aktivnostih raziskovanja in jo je treba razložiti glede na reference, razlago in njene uporabne vrednosti (Ramsey, 1926), pri čemer so pomembni trije pragmatični vidiki.

Glede na prvi vidik pragmatizem opredeli misel ali druga miselna stanja kot navade. Vsebino teh opredelimo z njihovo vlogo, ki nato opredeli dejanja. Prepričanja naj bi vodila naše želje in oblikovala naša dejanja. S hipotezo naj bi torej oblikovali eksplicitni vidik naših aktivnosti, ki jih posredno vidimo v naših navadah. Pragmatisti so zato oblikovali t. i. koncept 4E-kognitivnosti v empiričnih raziskovanjih, in sicer vgrajeno, vstavljeno, udejanjeno in podaljšano (angl. *embodied, embedded, enactive, extended*) (Gallagher, 2017). Drugi vidik je povezan s tradicionalnim vidikom znanosti, ki je temeljila na čistosti, lepoti, enostavnosti in je sledila iz teorije. Na drugi strani so pragmatisti postavili temelje sodobne znanosti, in sicer da

nobena teorija ne more absolutno opisati vse realnosti, ampak lahko vsaka izmed njih v nekaterih točkah ponudi uporaben vpogled. Znanstvena teorija je razumljena kot instrument, oblikovan tako, da doseže svoj namen (Rosenthal, 1980). Teorije moramo torej ocenjevati glede na to, kako dosežejo svoj namen. Tretji vidik pa izvira iz teorije znakov oziroma semiotike. Pragmatisti trdijo, da je znak triadičen v strukturi, sestavljen iz predstavitve, ki obsega predmet in njegovo interpretacijo. Torej je znak »o nečem«, saj ga razumemo kot znak tega predmeta. Tako lahko pri interpretaciji znaka čutimo stvari o njem, izvedemo dejanja, ki so racionalna glede na znak in druge informacije, ki jih pridobimo, ter druge neskončne povezave, ki jih lahko izpeljemo iz njega. Interpretacija pa predstavlja ciljno usmerjeno aktivnost. Vsebina znaka določa načine, kako bomo to aktivnost usmerili (Jappy, 2016).

Novodobni pragmatizem je usmerjen v resnico, ki pa ni sistematična oziroma konstruktivna. Imela naj bi povezave med metafizičnim in našimi prepričanji na eni ter realnostjo na drugi strani. Tako resnico opišemo s tem, kar delamo, in z besedo »resnično«. Tako tudi resnica ne sme biti naš cilj pri raziskovanju, kar pomeni, da lahko posvojimo nekaj kot cilj le, če smo ga sposobni tudi doseči. Ker pa smo ljudje zmotljivi, nismo nikoli v položaju, ko moramo dokazovati, da so naša prepričanja resnična. Prepoznati moramo samo, da naša resnica dosega standard sprejetega s strani skupnosti v določenem času (Koopman, 2007). Te resnice pa ocenimo s tem, da dosežemo naše trenutne cilje, oblikujemo boljše cilje in s tem postanemo boljši ljudje (Rorty, 1995).

2.4.2 Pragmatizem kot povezava etične teorije s prakso

Pragmatizem hoče povezati teorijo s prakso. V etiki to pomeni, da želimo priporočila etike, ki so normativne narave, zmanjšati in ocenjevati izključno glede na praktično uporabnost. James (1907) tako določi utilitaristično etiko kot najpomembnejšo vejo etike pragmatizma. Na drugi strani Pierce (1898) zavzame drugačno stališče. Njegov naturalistični pogled ga vodi do sentimentalizma, kjer so etična vprašanja rešena z občutki. Vendar naj bi bile naše zavedno razumevanje preveč obremenjeno in zmotljivo, da bi določilo, kaj je v moralni dilemi resnično pomembno. Tako je Pierce razvil filozofsko arhitekturo, kjer je etiko postavil neposredno pred logiko, saj naj bi etika učila, kaj je dobro v dejanjih, logika pa proučevala, kaj je dobro v mislih, ki je predpogoj dejanja (Atkins, 2016). Pierce meni, da etika kot normativna znanost naj ne bi proučevala, kaj je dobro in kaj ne in ali so določena dejanja dobra. Ta sklep je izpeljal iz dejstva, da znanost za svoj temeljni problem ne more imeti razdelitve predmetov med kategorije, ki jih

sama ustvarja (Massecar, 2016). Dewey (1999) išče pot med dvema tradicionalnima poloma, in sicer med objektivizmom, ki temelji na človeški transcendentalni avtoriteti, in subjektivizmom, ki temelji na preferencah osebe. Meni, da se oba pola motita, saj oba opredelita moralno osebo kot subjekt pred samim odnosom z drugimi.

Končno pa naj bi bil namen moralne teorije priskrbeti konstruktivne metode, ki človeku omogočajo reševanje določenih dilem, med drugim takrat, ko se znajde pred izbiro med dvema enako pomembnima vrednotama ali dobrinama. Napredek v etiki se lahko tako ustvari le s prepoznavanjem vgrajene negotovosti moralnih dilem in kompleksnostjo moralne izkušnje (Hildebrand, 2008). Ob tem moramo imeti tudi željo po nenehnem raziskovanju elementov v vsakem moralnem kontekstu in pridobivanju informacij iz različnih znanstvenih disciplin, z namenom oblikovanja nove intelektualne navade (Welchman, 1995).

Pragmatična etika naj bi se tudi bistveno razlikovala od temeljnih normativnih etičnih teorij, ker naj bi se osredotočala tako na družbo kot tudi na osebo. Le-ta še vedno ostaja tista, ki doseže moralnost, vendar naj bi bilo vse njeno obnašanje družbeno oblikovano. Tudi vsak moralni kriterij, po katerem ocenjujemo moralnost dejanja, ni absoluten in ga je vedno možno posodobiti ali izboljšati. Moralni pragmatisti, in tudi znanstveniki, pa menijo, da so lahko njihova prepričanja in teze različni, vendar je njihovo delovanje objektivno. To utemeljujejo s tem, da njihovo delo teži h končnemu objektivnemu cilju (Lafollette, 2000).

Moralnega pragmatizma ne smemo zamenjevati z utilitarizmom, saj prvi za razliko od drugega ne ponudi edinstvene formule za ocenjevanje posledic oziroma moralnih dejanj. To je kritično ocenjevanje in čeprav ga utilitarizem šteje kot pomemben del svoje teorije, pragmatizem poudarja kritično ocenjevanje osebe v določenih okoliščinah, saj se ta ne more zanesti na dogmatična prepričanja in načela, ampak mora aktivno proučiti okoliščine (Anderson, 2007). Tako je splošna osredotočenost na posledice za pragmatiste povezana z njihovim prepričanjem v pomen stvari, ki jih lahko najdemo v posledicah. V pragmatizmu oseba oceni posledice, da lahko vidi, kaj določena dejanja pomenijo oziroma bi pomenila.

Če se utilitaristi osredotočajo predvsem na opredelitev koristi (sreča, materialne dobrine itd.), se pragmatisti posvečajo napovedovanju posledic z namenom ocenjevanja trenutnih dejanj. Dewey (1962) meni, da je glavna naloga pragmatizma v napovedovanju posledic in ne ocenjevanju le-teh. To je povezal z Aristotelom, ki trdi, da formule ne morejo podati odgovorov

na moralna vprašanja, ampak morajo biti stvar presoje vsake moralne osebe. Torej je moralno odločanje pri pragmatistih v nasprotju z utilitaristi kreativno in ne deduktivno početje.

Drugi klasiki ameriškega pragmatizma, kot npr. Mead, se niso ukvarjali z etičnimi teorijami na sistematični način (Aboulafia, 2020). Mead, zagovornik moralnih čustev (angl. *moral sentiments*), poudarja pomembnost zavzemanja pogleda drugega, pri čemer meni, da ideja sočustvovanja ni dovolj za utemeljitev etike. Je zagovornik obveze, ki preprečuje bolečino in trpljenja v družbi (Gillespie, 2005).

Zaradi Meadove opredelitev »jaza« Meada označujemo kot determinista. To opazimo v njegovem poudarjanju družbenih sistemov in družbenega razvoja »jaza«, kar vodi do njegove naklonjenosti do procesa socializacije. Meni, da so družbeni sistemi izven nadzora posameznika. Na drugi strani pa lahko trdimo, da zaradi njegove opredelitve vloge jaza in drugačnega mišljenja, da Mead ni determinist. Nasprotovanje determinizmu sicer ne pomeni avtonomije (samoupravljanja in samoodločevanja), kar je v zahodni družbi videno, kot ključno (Aboulafia, 2020).

Mead zagovarja znanstveno metodo, ki jo vidi kot aktivnost v osrčju demokracije. Znanost je zanj človeška aktivnost, ki pomaga reševati in spreminjati svet. Tako je uporaba znanstvenih metod pot do reševanja problemov, tudi etičnih. Mead meni, da naša biološka osnova skupaj z družbenimi normami, pomaga pri oblikovanju prihodnosti, kar nam bi pa pomagalo tudi pri moralnih odločitvah. Vendar se Mead tu ustavi. Tega procesa in sklepanja ne utemelji in obrazloži, posebej ko gre za moralno avtonomijo in svobodno voljo. Tako le zaključi, da avtonomija ni mogoča in da je pogoj za razvoj sebstva možen le v družbi, v kateri se človek nahaja (Gillespie, 2005).

2.4.3 Vloga pragmatizma v poslovni etiki

Razmerje med pragmatizmom in poslovno etiko je dvotirno. Na eni strani poslovno kulturo oziroma poslovno prakso velikokrat ocenjujemo kot pragmatično (npr. England, 1963; Cavanagh, 1976), na drugi strani pa so bili začetniki pragmatizma, James, Dewey in Rorty, veliki kritiki poslovne kulture oziroma podjetij. Tako pragmatisti ne podpirajo pragmatične poslovne kulture.

Pierce (1893) trdi, da so načela kapitalizma in poslovanja, predvsem povečevanje pohlepa, neetična in škodujejo skupnosti. James (1956), ki je zagovarjal individualizem, meni enako, in

sicer da poslovna kultura uničuje etično skupnost. Dewey (1962), ki je proučeval temelje delovanja poslovnih inštitucij, ugotavlja, da le-te povzročajo neželene družbene posledice, predvsem na zaposlenih kot pomembnih deležnikih vsakega podjetja. Končno pa tudi Rorty (1996) meni, da predvsem osrednja vloga sebičnosti, ki jo ta igra v poslovanju, predstavlja preveliko tveganje za javno življenje oziroma skupnost. Čeprav vsa ta mnenja spominjajo na marksizem, je podobnost le površinska. Pragmatizem ločimo od marksizma predvsem v metafiziki, saj pragmatiki menijo, da je marksistična metafizika preveč nefleksibilna in posledično omejuje ter ne osvobaja človeškega življenja.

Kot smo že opredelili, pragmatizem vključuje odnos odprtosti pri filozofskih problemih. Človek naj bi z idejami eksperimentiral, le-te pa morajo imeti tudi kulturno noto. James (1956) meni, da se nove resnice lahko ustvarijo le v povezavi z obstoječimi resnicami. Pragmatizem je tako predvsem odnos filozofije do reševanja vsakdanjih problemov in zanj je pomembna samokritičnost (angl. *self-aversion*), ki pomeni aktivni dvom in podporo spremembam mišljenja do mišljenja samega. To je zelo pomembno v eksperimentih, saj prav ti pokažejo, da določene ideje, ki jih imamo za resnične, dejansko niso veljavne. V poslovni etiki je to vidno na dva načina. Prvič, s samokritičnostjo začnemo dvomiti v dogmatične, filozofske moralne sisteme, ki naj bi odgovorili na novo nastale moralno-poslovne probleme prek niza pravil oziroma imperativov (Anderson, 2007). Drugič, samokritičnost učinkovito vpliva na managerja, saj naj bi vodila do večje fleksibilnosti in inovacij v iskanju boljših načinov proizvodnje dobrin (Cavanagh, 1976).

Pragmatizem se v poslovni etiki ukvarja tudi z vlogo javnega življenja in podjetja v širši skupnosti. Poslovni etiki naj bi po mnenju pragmatistov imeli širšo vizijo in pozornost usmerjeno na bolj vključujoče ocenjevanje posledic kateregakoli dejanja. Posledično mora biti tudi upoštevanje koristi za javno življenje del vsake odločitve managerja, bodisi je to pri ocenjevanju oglaševalske kampanje za cigarete ali pri prodaji nevarnih izdelkov neinformiranim kupcem (Dewey, 1927).

3 TEMELJNE NORMATIVNE ETIČNE TEORIJE KOT OSNOVA POSLOVNE ETIKE

3.1 Opredelitev poslovne etike

Pri opredelitvi poslovne etike, je treba najprej odgovoriti na vprašanje, ali obstaja poslovna etika ali pa samo etika kot filozofska veda, saj naj ne bi bilo potrebe po poslovni etiki kot samostojni veji znanosti.

Politična teorija in moralna filozofija naj ne bi bili primerni osnovi za opredelitev poslovne etike, čeprav obe pomembno prispevata k oblikovanju le-te (Phillips, 2003). Vendar je moralna filozofija pomembno doprinesla k poslovni etiki, obenem pa se njeni teoretiki preveč naslanjajo nanjo in ne razvijajo normativnih modelov, ki bi bili lastni poslovni etiki (Bowie, 1999).

Za opredelitev pomanjkljivosti politične teorije lahko za proučevanje poslovne etike izberemo Rawlsovo teorijo pravičnosti (Phillips, 2003). Rawls (1971) tako v teoriji kot praksi razlikuje med poimenovanjem dobro urejene družbe oziroma skupnosti in združenjem, organizacijo oziroma podjetjem. Meni namreč, da vpeljava teoretičnih konceptov v drugo skupino ni primerna, saj so primerni le za dobro urejeno družbo, posledično pa torej ne za podjetje oziroma organizacijo ali, splošno rečeno, poslovno etiko. Na splošno teorije družbe oziroma družbenih institucij proučujejo in utemeljijo vlogo institucij v družbi, medtem ko Rawls etiko organizacij oziroma podjetij predpostavlja takšno, kot je. Če bi se torej hotela razvijati teorija poslovne etike na podlagi konceptov in načel za ustvarjanje osnovne strukture družbe (sistemov in institucij), bi kršili pravilo analogije oziroma vpeljali zakone v okoliščine, v katerih ti niso relevantni (npr. cestni predpisi, kjer bi človek lahko letel) (Moriarty, 2017). Glavno razlikovanje je v obveznostih oziroma dolžnostih, ki so v teoriji družbe oziroma države obvezne, medtem ko so v podjetju prostovoljne (torej oseba se lahko pridruži ali pa ne pridruži določeni organizaciji). Pri tem je treba poudariti tri bistvene razlike med podjetjem in državo (Phillips, 2003).

Prva je svoboda izhoda, saj imajo v primerjavi z državo osebe možnost izhoda iz podjetja. Rawls ločuje med pravičnostjo in poštenostjo ter svobodo izhoda in to razliko tudi opredeljuje: pri upoštevanju pravičnosti oseba nima možnosti izhoda, zato mora v procesu delovanja države sodelovati, pri poštenosti pa lahko ali ne sodeluje v procesu delovanja podjetja, torej ima možnost izhoda. Medtem ko je pri podjetjih to običajna praksa, je v družbi možnost izhoda

nenavadna, vendar možna, bodisi prostovoljno, ker se posameznik tako odloči, ali z uporabo prisile (npr. zapor), kar pa na drugi strani pri podjetju ni mogoče. Podjetje in državo razlikuje tudi prispevek osebe, ki se opredeli kot znanje in nadzor nad obvezo in prispevkom. V podjetju oseba to možnost ima, medtem ko v osnovni strukturi družbe to ni mogoče, saj oseba sama ne more vedeti, kako bi bilo v družbi brez njene prisotnosti. V podjetju je odločitev za vključitev ali izključitev odvisna od vrednosti prispevka, ki ga ustvari podjetje za osebo in oseba za podjetje. V osnovni strukturi družbe je bivanje v civilni družbi danost. Iz tega sledi, da so v njej vse osebe enake, medtem ko se to v podjetju razlikuje na podlagi znanja in prispevka, ki ga oseba da podjetju. Glavna vrednota pri podjetju je torej zaslužnost. Zadnja razlika pa je v ciljih in sredstvih. Medtem ko se osebe pridružujejo podjetju na podlagi ciljev, ki jih podjetje zasleduje, in se zaposlene ocenjuje na podlagi prispevka k njihovi uresničitvi, je država pri ciljih in sredstvih nevtralna, razen tistih, ki osebi dovoljujejo, da živi in dela v duhu dobrega.

Hkrati obstajata dve lastnosti vsake teorije, ki naj bi bili tudi nujen pogoj pri opredelitvi poslovne etike (Phillips, 2003). Prva lastnost je njen resnični, stvarni cilj. Teorija podjetja ima določene in posebne cilje, ki se razlikujejo od ciljev moralne in politične teorije. Poslovna etika od teorije zahteva, da se za podjetje določijo taki cilji, njihovi deležniki in managerji, ki bodo v splošnem zagotavljali, da se poslovna etika ohranja in vpliva na vsakodnevno obnašanje vseh vpletenih. Na podlagi opredeljenih ciljev bodo lahko osebe oblikovale in ocenjevale že sprejete poglede tudi tedaj, ko gre za moralno problematično stanje. Če hoče teorija doseči, da se managerji obnašajo etično, morajo tako teorija kot njeni izvajalci poleg postopkov in omejitev določiti tudi dejanske cilje podjetja, kajti to vzdržuje etično obnašanje v podjetju. Mednje pa morajo biti vključeni tudi cilji različnih deležnikov. Ker je ravno obstoj dejanskih ciljev pomemben za razlikovanje podjetja od države, mora biti poslovna etika usmerjena k tem ciljem in se nikakor ne sme osredotočiti samo na omejitve oziroma na to, česar podjetje ne sme početi.

Še ena pomembna lastnost poslovne etike pa je njena konceptualna neodvisnost. Čeprav mora imeti svojo lastnostno osnovo oziroma konceptualno neodvisnost, na kateri se bodo lahko preizkušale njena logika in predpostavke, pa to ne pomeni, da mora biti popolnoma neodvisna, pomerni le, da ne sme zgolj povzemati etičnih in političnih teorij. Rawls (1971) trdi, da je bolje, da ima vsaka veja filozofije svoj predmet in problem, vendar naj, neposredno ali posredno, ostaja v medsebojnem odnosu z drugimi vejami, saj je le tako lahko vsaka veja neodvisna, a povezana z drugimi.

Poslovna etika proučuje etične vidike proizvodne organizacije in trgovskih aktivnosti, kar vključuje etične analize proizvodnje, distribucije, trženja, prodaje in potrošnje izdelkov ter storitev (Donaldson in Walsh, 2015). Pri tem so najpomembnejša vprašanja:

- Katere interese naj podjetje zasleduje?
- Kdo naj vodi podjetja?
- Kaj podjetja dolguje svojim delavcem in kaj delavci dolgujejo podjetju?
- Ali naj podjetja rešujejo družbene probleme?
- Katere odgovornosti imajo podjetja do obnašanja svojih dobaviteljev oziroma podizvajalcev?
- Kakšno vlogo naj igrajo podjetja v političnem procesu?

Poslovno etiko lahko razumemo tudi kot študij poklicnih praks, npr. študij vsebine, razvoja, managementa in uspešnosti kodeksov obnašanja, ki so namenjeni vodenju ravnanja ljudi v poslovnem svetu (Paine, Deshpandé, Margolis in Bettcher, 2005). Vendar pa je kot znanstvena veda lahko del družboslovnih znanosti in humanistike (etika, politična filozofija, ekonomija, sociologija, psihologija, pravo in javne politike), a v njej prevladujejo predvsem družboslovne vede, saj se proučuje npr., ali se poslovna etika splača (Margolis in Walsh, 2003) ali pa razloge za neetično obnašanje managerjev (Werhane in drugi, 2013). Pri tem so ta vprašanja deskriptivne narave, medtem ko obstajata še dve ravni normativne poslovne etike, ki sodi v filozofijo in etiko, in instrumentalne poslovne etike, ki sodi v management (Donaldson in Dundee, 1999). Normativna poslovna etika temelji na dveh predpostavkah (Donaldson in Dundee, 1999), in sicer, da so viri proizvodnje v zasebni lasti in da trg, torej prostovoljna menjava med kupci in prodajalci po dogovorjeni ceni, obstaja.

Osnovno vprašanje poslovne etike je, kdo je znotraj nje moralna oseba. To naj bi bila v prvi vrsti oseba, ki v podjetju sprejema odločitve, lahko pa je to tudi podjetje samo, pri čemer se kot podjetje ne razume pravna organizacijska oblika, ampak skupek oseb. Pomembno vprašanje je, ali je podjetje moralna oseba in je zato moralno odgovorno kot oseba in ne samo kot skupek oseb (Velasquez, 1983).

Ker delujejo oz. obstajajo, morajo biti podjetja moralno odgovorna in zato so tudi moralne osebe (French, 1979, 1984). In ker imajo notranje sisteme odločanja, ki povzročijo, da se dogodki zgodijo, in odločitve zavedno sprejemajo, pomeni, da imajo tudi moralno odgovornost. Podjetje je moralna oseba, saj ljudje v pogovoru velikokrat rečejo, da podjetje ravna dobro s

svojimi zaposlenimi itd., s čimer mu dejansko nalagamo odgovornost za odločitve (Hess, 2014). Na drugi strani temu ni tako, saj naj bi za to potrebovali namen, podjetja ne morejo imeti namenov (Miller, 2006). Ločiti moramo tudi med moralnim agentom (angl. *moral entity*) (sprejema moralne odločitve) in moralno osebo (angl. *moral person*) (nosi moralno odgovornost), pri čemer je podjetje prvo, vendar ne drugo (Donaldson, 1982). Razlog za to je, da podjetje nima človeške sposobnosti, da zasleduje svojo lastno srečo. Na drugi strani noben zaposleni v podjetju ne more biti odgovoren za škodo, ki jo to povzroči, kajti odgovornost za škodo se mora prepisati tistemu, ki škodo stori, in to je podjetje in ne oseba (Phillipsa, 1995).

Ena izmed osrednjih tem v poslovni etiki so cilji in sredstva korporativnega upravljanja, torej: kdo naj vodi podjetje in za koga naj se podjetje vodi. Glede tega obstajata dve pomembni usmeritvi (Orts in Strudler, 2002), in sicer da naj se podjetje vodi v interesu delničarjev (angl. *stockholders*) ali deležnikov (angl. *stakeholders*). Pri prvi možnosti se predpostavlja, da se zasleduje največji možni dobiček oziroma da se poskuša maksimirati premoženje delničarjev. Glavni zagovornik tega je Friedman (1970), ki trdi, da je to edini legitimni način, in ga utemeljuje na deontoloških načelih, po katerih naj bi bili delničarji lastniki podjetja in zato najamejo managerje, da ga vodijo v njihovem najboljšem interesu. Vendar delničarji niso lastniki podjetja, ampak le lastniki delnic (Stout, 2002). Kritika tega argumenta je, da deontološko načelo za vodenje v najboljšem interesu delničarjev ne more veljati, ker managerji neposredno ali posredno ne obljubijo delničarjem, da bodo vodili podjetje v njihovem, tj. lastnikovem najboljšem interesu (Boatright, 1994). Maksimizacijo dobička lahko utemeljujemo tudi na utilitarističnih načelih, saj če se managerjem ne da jasnega in merljivega cilja, kar dobiček oziroma maksimiranje premoženja je, bodo ti imeli več priložnosti, da delujejo v sebičnem interesu in namenu (Jensen, 2002). Drug način korporativnega upravljanja je, da naj se podjetje vodi v interesu deležnikov (Freeman, 1984). Tako naj bi po teoriji deležnikov namesto vodenja podjetja v najboljšem interesu delničarjev managerji iskali ravnotežje med različnimi deležniki, torej osebami ali skupinami oseb, ki vplivajo ali so pod vplivom delovanja podjetja. Vendar je bila ta teorija deležna veliko kritik, ki jih lahko združimo v dve skupini (Orts in Strudler, 2002). Prva se nanaša na opredelitev, kdo sploh so deležniki (ali je to npr. tudi naravno okolje), druga na opredelitev uravnovešanja različnih interesov deležnikov. Freeman (1984) ponudi pragmatično rešitev, da se s tem, ko se uravnovežijo interesi delničarjev, podjetje strateško vodi bolje, to pripelje do povečanja bogastva delničarjev. Vendar potem to ni več teorija deležnikov, ampak teorija delničarjev.

Kritični vidik korporativnega upravljanja je vprašanje sredstev za nadzor nad vodenjem podjetja. Friedman (1970) trdi, da imajo delničarji pravico nadzora nad podjetjem, s tem ko imajo del lastništva, saj naj bi lastništvo nad stvarjo pomenilo skupek pravic do te stvari. Vendar se tu pojavijo vprašanja glede pravičnosti strukture korporativnega upravljanja. Standardni sistem naj bi bil nepravičen in zatiralski, saj povečuje zasebno diktatorstvo (Anderson, 2015). Tako bi morala imeti delavska participacija pri odločitvah večji vpliv kot druge oblike moči ostalih deležnikov. Pri tem so argumenti različni: vrednost ščitenja interesov delavcev; vrednost avtonomije in pravice, da se nekdo sam odloči o svojih dejanjih, kar vključuje tudi dejanja na delovnem mestu; če se države vodijo demokratično, naj se tudi podjetja vodijo demokratično; participacija kot del usposabljanja za participacijo v družbi in političnem okolju itd. (Brenkert, 1992).

Oprelitev osnovnih predpostavk v poslovni etiki še ni dokončna, tako da še vedno ostaja veliko odprtih vprašanj, se za njeno proučevanje uporabljajo filozofska izhodišča treh že v prvem poglavju opisanih temeljnih normativnih etik.

3.2 Utilitarizem kot temelj v poslovni etiki

Utilitarizem dejanj trdi, da je moralno dejanje tisto, ki maksimira korist, vendar samo če je razlika med dobrobitjo in škodo vseh, ki so bili pod vplivom ali so imeli vpliv na odločitev, večja od nič oziroma so koristi večje od stroškov vseh vpletenih. Postopek odločanja je naslednji (Snoeyenbos in Humber, 2007): moralna oseba preveri vse možne alternative. Nato naredi seznam vseh oseb, ki so pod vplivom dejanja, vključno osebe same. Sledi ocena, kako bodo osebe udeležene v alternativnih odločitvah, torej s seštevanjem vseh dobrot in odštevanjem vseh škod vseh vpletenih oseb. Na koncu izbere dejanje, kjer je maksimirana korist največja za vse udeležence.

3.2.1 Uporaba utilitarizma pri sprejemanju odločitev

Za lažjo predstavbo si izberemo okoliščine, v katerih obstajajo štiri dejanja za rešitev določenega problema ($D_1, \dots, D_4$) in pri tem sodelujejo štiri osebe ($O_1, \dots, O_4$). Pri tem se izračunata dobrobit in škoda vsakega posameznika pri vsaki alternativni (minus pomeni, da posameznik utрпи več škode, kot ima koristi) (Tabela 3.1).

Tabela 3.1: Hipotetični primer odločitve po utilitarizmu

Dejanje/oseba	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	Skupaj
D ₁	+6	+2	-7	+4	+5
D ₂	+5	-4	0	+6	+7
D ₃	-12	-1	-6	+15	-4
D ₄	-3	-1	-2	+7	+1

Vir: Snoeyenbos in Humber, 2007

Na podlagi Tabele 3.1 bi se morala oseba odločiti za dejanje 2, saj prinese največjo korist vsem vpletenim osebam. Pri tem ne proučujemo, katera oseba ima pri določenem dejanju največjo korist (npr. pri dejanju 3 ima največjo korist oseba 4) ali pri katerem dejanju imajo posamezne osebe koristi (pri dejanju 1 imajo pozitivno korist tri osebe (1, 2 in 4)). Na ta način razlikujemo utilitarizem (Snoeyenbos in Humber, 2007) od egoizma, saj bi se moral v primeru egoizma odločevalec odločiti za dejanje 1. Tako bi morali tudi managerji sprejemati odločitve, ki ne maksimirajo samo njihove lastne koristi ali koristi delničarjev, ampak tudi korist vseh vpletenih deležnikov.

Utilitarizem maksimira celotno korist in ne samo dobrobiti. V primeru zgolj seštevanja dobrobiti naj bi v to vključili le pozitivne koristi, kar seveda v utilitarizmu dejanj ni pravilno. Tako se utilitarizem ne osredotoča samo na kratkoročne koristi, ampak tudi na dolgoročne, saj so le-te del izračuna in jih moramo upoštevati. To je skladno z dobro poslovno prakso, kjer so stroški raziskav, razvoja in kapitalskih izdatkov usmerjeni v dolgoročne koristi (Snoeyenbos in Humber, 2007). Utilitarizem tudi ni teorija, po kateri je moralno pravilno dejanje tisto, pri katerem so koristi večje od stroškov, ampak iščemo največjo možno korist, ki se jo lahko doseže med različnimi alternativnimi dejanji. Končno utilitarizem ne temelji na načelu, da je dejanje moralno pravilno, samo če upoštevamo najboljše posledice za največje število ljudi, temveč da mora maksimirati korist in obenem maksimirati število posameznikov, ki imajo od njega pozitivne koristi glede na škodo. V zgornjem primeru nobeno izmed dejanj ni primerno, saj je pri dejanju 1 večje število ljudi, ki dobijo več koristi kot stroškov, kot pri dejanju 2 (Snoeyenbos in Humber, 2007).

Pri tem moramo opredeliti tudi dobrobiti in stroške oziroma škodo, ki jih opredelimo s tremi teorijami vrednosti (Brandt, 1992): hedonistično, pluralistično in teorijo preferenc. Pri hedonistični teoriji vrednosti je ta odvisna od sedmih kriterijev užitka (Benthman, 1789):

jakosti, trajanja, verjetnosti nastanka, časovne bližine, povezanosti z drugimi užitki oziroma bolečino, čistosti užitkov (ni prisotnih bolečin) in večjega števila ljudi, ki lahko uživajo užitek. Razvile so se štiri metode merjenja teh užitkov, in sicer (Snoeyenbos in Humber, 2007):

1. Orodja za merjenje užitkov, kot je to mogoče za temperaturo, npr. termometer.
2. Hedonizem, ki ga ovrže matematična natančnost užitkov.
3. Notranje dobro: znanje, lepota, svoboda. S tem utilitarizem postane odprt za opredelitev notranjega dobrega. To je hkrati pluralistična razlaga utilitarizma, pri čemer se temeljni problem izbire dveh vrednosti (npr. prijateljstvo in svoboda) ne reši. V primeru različne opredelitve dobrobiti posameznega notranjega dobrega za posamezno osebo je vprašanje, ali to štejemo kot enako ali kot različno.
4. Teorija preferenc, ki ima tri glavne prednosti pred hedonistično teorijo:
 - bolje se izogne problemu merjenja in primerjavi medsebojno nasprotujočih si vrednot oziroma užitkov;
 - teorija vključuje večje število vrednosti od hedonizma: kar je vredno za osebo, je vse, kar ima ta oseba rajši;
 - je bolj tolerantna od hedonizma: ob predpostavki »ceteris paribus« se moramo pri opredelitvi hedonističnega dejanja utilitarizma omejiti na to, kar ima oseba rajši na dolgi rok; medtem ko preference temeljijo na tem, kar ima nekdo dejansko rajši sedaj oziroma v tem trenutku.

Tretja prednost teorije preferenc je deležna največ kritik (Khan, Dhar in Wertenbroch). Če ima nekdo rajši heroin od zelenjave in čeprav vsi mislijo drugače, potem nastane problem argumentacije, da se upošteva tisto, kar ima nekdo dejansko rajši, čeprav to ne vpliva na nikogar drugega. Nekatere preference seveda vplivajo na druge, npr. če bi manager dovolil spolno nadlegovanje, namesto da bi zaposlene spoštoval. Tako so preference sicer zanimive za proučevanje ekonomske teorije, vendar niso zadostne za obrazložitev in predvidevanje dejanskega obnašanja. Posledično bi morala teorija ponuditi niz sprejemljivih preferenc, torej takih, ki niso moralno sporne. Če so nekatere nemoralne, potem bi moral utilitarizem preferenc preoblikovati tiste nemoralne in jih še vedno upoštevati, vendar kot strošek oziroma škodo. Utilitarizem poda tudi dodatno razlago, da bi se morale upoštevati informirane preference, ki bi jih imela oseba, če bi bila informirana o vseh dejstvih glede alternativnih preferenc. Tu se pojavi problem časovne komponente, saj se preference pri osebi spreminjajo. Postavlja se

vprašanje, ali se upoštevajo sedanje preference ali tiste, ki bodo postale pomembne za osebo v prihodnje (Quinton, 1989).

3.2.2 Prispevek utilitarizma k poslovni etiki

Čeprav je merjenje preferenc problem utilitarizma, ki še ni konceptualno rešen, ta pripomore k razvoju teorije poslovne etike (Snoeyenbos in Humber, 2007), saj večinoma vključuje vsakdanje razumevanje. Če manager reče, da je treba kupce obravnavati spoštljivo, potem predvideva, da bo to koristilo vsem vpletenim: zaposlenemu, kupcu in podjetju. Moralnost torej ocenjujemo na podlagi celotnih posledic.

Utilitarizem je nepristranski, saj v izračun koristi vzame vsako osebo, ne glede na njen naziv, in izračuna njeno celovito neto korist, torej tako koristi kot stroške. Manager mora maksimirati celostno korist ne samo podjetja, ampak tudi vseh vpletenih v odločitev. Utilitarizem ima tudi praktično vrednost za managerje, da vedo, kaj je moralno pravilno dejanje, saj jih svari, naj se ne odločajo na podlagi intuicije in notranjih občutkov, ampak je treba proučiti tudi alternative in vključiti vse posledice dejanj za vse vpletene. To je vsakdanje delo managerjev pri npr. investicijskih odločitvah itd. Utilitarizem torej zahteva, da dejanje maksimira korist.

Utilitarizem opredeli tudi, zakaj so nekatere poslovne prakse nemoralne. Tako je npr. kršenje pogodb moralno napačno, ker se s tem dejanjem ne maksimira korist. Ta dejanja tudi niso absolutna. Če torej oseba podpiše pogodbo in kasneje ugotovi, da se bo gradilo na območju, ki je pod naravno zaščito, potem mora odstopiti od pogodbe, saj bi spoštovanje pogodbe vodilo do večjih stroškov kot koristi. Tako utilitarizem v poslovanje vpelje moralne vrednote, obenem pa managerjem nudi dovolj fleksibilnosti, da lahko kršijo določena pravila, ko je to moralno potrebno. Posledica tega je tudi, da je utilitarizem najbolj razširjen etični pristop med managerji (Paine, 1994a). Navsezadnje ima predvsem zaradi svoje fleksibilnosti in enostavne uporabe v praksi prednosti v mednarodnem poslovnem okolju. Pri tem ne zagovarja popolnega upoštevanja pravil (npr. nikoli ne dajaj podkupnin), ampak zagovarja, da se pravila lahko kršijo, če ima to za posledico večjo korist.

Kar dela utilitarizem privlačen, predvsem za ekonomsko znanost, je tudi, da zna razložiti gibanje cen na konkurenčnem trgu in pokaže, da prosti trg omogoča kupcem, da maksimirajo svojo lastno korist. Že Smith (1778) in Friedman (1962) dokazujeta, da je najboljši način organizacije trgovanja pustiti ljudi svobodno trgovati s sredstvi, ki jih imajo, kar bo

maksimiralo celotno dužbeno korist. Torej je trg najučinkovitejše sredstvo za maksimiranje koristi. Ta predpostavka se lahko uporabi tudi pri delovanju podjetja, kjer mora to maksimirati koristi in zmanjševati stroške. Dobiček je le posledica tega načela.

Utilitaristi so tudi prepričani, da njihova teorija najuspešneje zagovarja ukrepe države, saj se bodo tako sprejeli ukrepi, ki doprinesejo največjo dobrobit čim večjemu številu državljanov. Utilitarizem naj bi bil za poslovno etiko uporaben, ker vpeljuje tehniko analize stroškov in koristi (angl. *cost benefit analysis*) v proces odločanja. Pri tem utilitaristični teoretiki postavijo monetarno vrednost tudi na dobrine, kot so zdravje, estetika in človeško življenje (Hood, 2017). Pri navzkrižju interesov med teorijo delničarjev in deležnikov naj bi imel utilitarizem najboljšo moralno rešitev, in sicer da se mora, ne glede na to, da ena stran zagovarja maksimiranje dobička, druga maksimiranje vrednosti vseh deležnikov, izračunati dejanska maksimirana korist vseh vpletenih (Snoeyenbos in Humber, 2007).

Končno naj bi utilitarizem predstavljal tudi osnovo za ekonomske in socialne politike, pri čemer se smatra, da vrednost temelji na preferencah in je merljiva, da je cena vrednosti menjave ene dobrine za drugo znana ter da bo razumna ekonomska oseba delovala tako, da bo maksimirala svojo lastno korist.

Utilitarizem v poslovni etiki ima tudi svoje pomanjkljivosti. Največ kritik je deležna ideja, da je za proučevanje moralnosti treba proučevati le posledice dejanja oziroma korist, ki jo prinese. Če oseba nenehno krši pogodbo, je to dejanje mogoče opravičiti z dejstvom, da kršitev prinese večjo korist osebi in vsem vpletenim. Torej če ima kršitev pogodbe večjo korist kot škodo, potem ni pomembno nobeno drugo moralno dejstvo kot samo posledice (Derry in Green, 1989). Kritika utilitarizma tudi ne prouči temeljnih pravic osebe, ki je udeležena v odločitvi. Predstavljamo si hipotetični primer (predstavljen v Tabeli 3.2), kjer imamo dve možnosti: ali zaslužimo osebo (O₄) (dejanje 1) ali ne (dejanje 2). Tako dobimo razporeditev koristi po posameznih osebah.

Tabela 3.2: Hipotetični primer zaslužnjenja osebe

Dejanje/oseba	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	Skupaj
D ₁	+33	+27	+30	-49	+41
D ₂	+10	+10	+10	+10	+40

Na podlagi utilitarizma sklepamo, da je moralno dejanje prvo, torej da bi zaslužili osebo, čeprav to krši njene temeljne človeške pravice. Posledično je kritika utilitarizma tudi, da lahko podpira politike, ki spodbujajo družbeno nepravico ali neenakost oziroma je za utilitarizem diskriminacija manjšine moralna, če se vsako dejanje meri tudi po številu ljudi, na katere dejanje vpliva. Ne glede na kritike utilitarizem še vedno ostaja prevladujoča teorija v poslovni etiki, predvsem zaradi enostavne uporabe in sorodnosti z razmišljanji managerjev, po katerem je t. i. dodana vrednost velikokrat glavno vodilo pri sprejemanju odločitev (Paine, 1994a).

3.3 Deontološka etika kot temelj poslovne etike

Čeprav so bili objavljeni posamezni članki, ki so zagovarjali uporabo deontološke etike v poslovnem svetu (npr. Macdonald in Beck-Dudley, 1994), pa celovite teorije, ki bi vpeljala ta pristop v poslovno etiko, ni bilo do konca devetdesetih let prejšnjega stoletja, ko je to storil Bowie (1999).

Vidiki deontološke etike, ki jih je treba upoštevati v poslovni etiki, so (Bowie, 1999) naslednji:

- spoštovanje vsake osebe: vsaka poslovna praksa, ki enači človeka z denarjem, je nemoralna;
- uporaba kategoričnih imperativov v poslovnem svetu;
- narava »samoporaza« (angl. *self defeat*) nemoralnih dejanj;
- spoštovanje oziroma obravnavanje vsakega deležnika kot cilja samega po sebi;
- podjetje kot moralna skupnost;
- pomembnost čistosti namenov v moralnem delovanju;
- pomembnost Kantove etike v mednarodnem poslovnem okolju.

Kot smo že omenili v prvem poglavju, je osnova deontološke etike premisa, da je moralno dejanje tisto, katerega motivi so čisti in v skladu z moralnimi normami ne glede na posledice. Če je trgovec pošten zato, da si izboljša ugled, potem ta po Kantu ni moralen, ampak je pošten le, če deluje in misli, da je pošten, ker je to prav oziroma je to njegova dolžnost.

Kant loči med dvema vrstama dolžnosti, in sicer hipotetičnimi: torej če hočem x, moram narediti y, in dolžnostmi *per se*, ki so zgolj dejstvo. Slednje imenujemo kategorične dolžnosti oziroma kategorični imperativ. Človek mora biti pri moralnosti svoboden, saj mu le svobodna volja daje dostojanstvo in brezpogojno vrednost (Drašček in Matičič, 2008).

3.3.1 Uporaba deontološke etike pri sprejemanju odločitev

Prvi preizkus delovanja managerjev predstavlja uporaba prve oblike kategoričnega imperativa (ravnaj tako, da bo lahko pravilo (nem. *Maxime*) tvoje volje veljalo vedno hkrati tudi kot načelo (nem. *Prinzip*) kake vesoljne zakonodaje) (Bowie, 1999). Bowie (1999) to ponazori na primeru tatvine zaposlenih. Predpostavljajmo, da zaposleni, ki je jezen na svojega nadrejenega, ukrade pisarniški material podjetja. Ali bi lahko imperativ dovolil krajo, da bi ta postala univerzalni zakon? Odgovor je ne. Ker so izdelki omejeni s povpraševanjem in ponudbo ter univerzalno lastništvo ni možno, je družba razvila zasebno lastništvo stvari. Če bi veljal imperativ, da oseba lahko krade, potem lastninska pravica ne bi več obstajala. Tako je kraja, četudi majhna, logično neskladna. Posledično je tudi kraja zaposlenega nemoralna, ne glede na motiv ali posledice.

Temu lahko nasprotujemo. Če obstaja zasebna lastnina, potem je res, da je kraja sama s seboj v nasprotju. Če zasebna lastnina ne bi obstajala, potem ta argument ne vzdrži in zato Kantova teorija pade (Bradley, 1927). Na drugi strani lahko to zanikamo, saj Kantov imperativ govori o tem, da če obstaja hipotetični imperativ prakse zasebne lastnine, potem bi le-ta prepovedal krajo, ker bi bilo to logično neskladno. Ker v vseh kapitalističnih državah obstaja koncept zasebne lastnine, je imperativ resničen in zato je kraja nemoralna (Korsgaard, 1996). Ta argument lahko uporabimo tudi v drugih primerih, predvsem pri vpeljavi pravil v katerokoli institucijo ali prakso. Eno izmed osnovnih načel *fair play*a (pravičnega tekmovanja) je, da oseba ne naredi izjeme zase. Če načela dejanja ne moremo uvesti povsod oziroma ne more biti univerzalno, potem je izjema sama po sebi nemoralna. Tak primer je sklepanje pogodb, ki so s pogajanci ponavadi spremenjene, vendar ljudje še vedno sodelujejo pri sestavljanju le-teh. Predstavimo še primer ponarejanja pogodb. Če bi jih vsi ponarejali oziroma jim ne bi sledili, potem kot take ne bi obstajale. Ponarejanje oziroma neupoštevanje vodi samo do nesmiselnosti sklepanja pogodb, zato je to dejanje nemoralno (Bowie, 2002). Kategorični imperativ je relevanten za poslovni svet, saj dejanje, ki ne more biti univerzalno, ne more biti moralno in je samo po sebi »samoporazno« (angl. *self-defeated*), kar je bistvo deontološke etike. Če se mnogi obnašajo neetično, potem nekatere poslovne prakse, kot npr. sklepanje pogodbe, prenehajo obstajati oziroma niso mogoče.

Poslovna etika mora upoštevati načelo, da ima vsak človek dostojanstvo in se ga mora obravnavati kot cilj, kar je tudi glavno vodilo druge oblike kategoričnega imperativa. Noben namreč ne sme biti uporabljen zgolj kot sredstvo pri prostovoljni gospodarski menjavi, v kateri

se obe strani okoristita (Bowie, 1999). Kategorični imperativ za to dejanje postavi določene omejitve. Ločimo med pozitivno in negativno svobodo (Christman, 2005). Negativna svoboda je svoboda pred prevaro in prisilo, ki naj bi predstavljali največje hudodelstvo in sta vzrok vsega zla, ker onemogočata človeku avtonomijo oziroma svobodo pri odločanju (Korsgaard, 1996). Avtonomija je po Kantu osnova moralnosti. Vendar vzdržnost od dejanja prisile ali prevare ni dovolj, da se osebo spoštuje. Pozitivna svoboda je svoboda razvoja osebne človeške racionalne in moralne sposobnosti.

V poslovni etiki je pomembno dvoje. Prvič, da se osebo obravnava kot cilj in ne zgolj kot sredstvo (Bowie, 1999) in da osebe v poslovnih razmerjih niso izrabljene, kar pomeni, da niso pod prisilo ali pretvezo. In drugič, da gospodarske organizacije in poslovne prakse oblikujemo tako, da prispevajo k racionalnemu in moralnemu razvoju sposobnosti vseh vpletenih. A prva zahteva se odraža v dveh praktičnih primerih, in sicer v primeru odpuščanja in informacijske asimetrije med managerji in zaposlenimi. Pri odpuščanju se sicer navidezno ne krši prvega pravila, vendar ostaja vprašanje, ali so zaposleni res popolnoma svobodni, ko podpišejo pogodbo o zaposlitvi, ali ne oziroma ali so v primeru odpuščanj prisiljeni, da podpisujejo pogodbe oziroma dogovore, ki niso v njihovem najboljšem interesu, ampak so te spremembe usmerjene k povečanju vrednosti za lastnike podjetja (Pfeffer, 2018). Pri informacijski asimetriji ni jasno, v kolikšni meri so zaposleni dejansko obveščeni o dogajanju v podjetju. V primeru koncepta odprtega managementa se ta asimetrija znižuje (Stack, 2003), kar bi po Kantu povečevalo moralnost podjetja, saj deljenje informacij prispeva k racionalnemu in moralnemu razvoju zaposlenih.

Uveljavljanje pozitivne svobode vpliva tudi na poslovanje. Kantov pristop vodi do dolžnosti podjetja, da zaposlenim ponuja smiselno delo, ki (Bowie, 1999):

1. je prosto izbrano in ponuja priložnosti za delavca, da lahko izvaja avtonomijo na delu;
2. podpira avtonomijo in racionalnost človeka; delo, ki zmanjša avtonomijo ali zmanjša racionalnost, je nemoralno;
3. poskrbi za plačilo, ki je zadostno, da je človek lahko neodvisen, in za fizično dobrobit ter zadovolji nekatere želje;
4. omogoča delavcu, da razvija racionalne sposobnosti;
5. ne ogroža moralnega razvoja delavca.

Manager bi tako moral po deontološki etiki vpeljati smiselno delo v podjetje kot moralno dolžnost, saj bo tako nastala organizacija, ki se bo ravnala po njenih načelih. Hkrati so tudi nekatere poslovne prakse bolj osredotočene na smiselno delo kot druge. (Bowie, 2002).

V skladu s tretjo obliko Kantovega kategoričnega imperativa mora vsaka organizacijska struktura obravnavati človeka s spoštovanjem in dostojanstvom. Ob tem moramo oblikovati pravila za upravljanje organizacije, ki bodo skladna s pričakovanji vseh njenih deležnikov. Prav to upoštevanje pravil po Kantu omogoča racionalni osebi, da je vsak posameznik subjekt in suveren glede pravil, ki vodijo organizacijo. Bowie (1999) meni, da bi Kantova organizacija podpirala naslednja načela:

1. organizacija naj bi upoštevala interese vseh vpletenih deležnikov v vsaki svoji odločitvi;
2. organizacija bi morala pri sprejemanju in oblikovanju pravil vključiti vsakega, na katerega bi ta vplivala, da sodeluje pri njihovem oblikovanju, preden stopijo v veljavo;
3. v vseh primerih interes enega deležnika ne bi smel prevladati nad interesi vseh ostalih;
4. ko pride do okoliščin, v katerih prevladuje interes določenega deležnika, se morajo upoštevati tudi interesi drugih deležnikov in odločitve ne bi smela biti sprejeta samo glede na število pomembnih deležnikov v primerjavi z ostalimi deležniki;
5. nobeno vpeljano poslovno pravilo ali praksa ne sme biti nesorazmerna s prvima dvema oblikoma kategoričnega imperativa;
6. vsaka organizacija, ki zasleduje dobiček, ima omejeno, vendar obvezno dolžnost dobrodelnosti;
7. vsaka organizacija mora vpeljati postopke, ki so oblikovani tako, da omogočajo upravljati razmerja na podlagi načela pravičnosti.

Vsa opredeljena načela temeljijo na deontološki etiki (Bowie, 1999). Prvo tako izhaja iz vsake teorije etike in bi ga morali upoštevati vsi, torej da se s človekom ravna s spoštovanjem in dostojanstvom. Ker je avtonomija pri etiki pomembna, je drugo načelo vezano na dejstvo, da se človek avtonomno odloča, in torej zahteva, da so vključeni vsi deležniki, še posebej lastniki in zaposleni. Deontološka etika zavrača prakso, kjer morajo nižje hierarhično umeščeni zaposleni izvrševati ukaze višje umeščenih brez vprašanj ali razmišljanja, ampak spodbuja delavsko participacijo, in tudi demokratizacijo dela. Ta sledi iz avtonomije posameznika, ki je nujno potrebna za moralno delovanje. Za sprejetje pravil delovanja je potrebno soglasje pod pogoji prostovoljnosti oziroma neprevare. Deontološka etika zahteva, da je vsak zaposleni v organizaciji zastopan kot skupina deležnikov, ki ji oseba pripada. Različne skupine deležnikov

morajo podati soglasje za politike oziroma postopke, po katerih se organizacija upravlja oziroma vodi (Beauchamp in Bowie, 1993). Tretje načelo predstavlja organizacijsko legitimnost, saj poskrbi, da vsi tisti, ki so vključeni v delovanje organizacije, pridobijo minimalne dobrobiti. Zato se pri četrtem in petem načelu ne sme upoštevati utilitarizma kot načela za odločanje. Šesto načelo je podaljšek posameznikovih nepopolnih dolžnosti dobrodelnosti, pri čemer izhaja iz *Metafizike moralnosti*, kjer Kant opredeli, da je sreča drugih cilj, ki je obenem tudi dolžnost vseh. To načelo lahko razširimo na organizacije. Če so te dobile koristi od družbe, potem imajo tudi dolžnost dobrodelnosti do družbe, saj nihče ne more oporekati, da organizacija ni dobila določenih dobrobiti od družbe (npr. infrastruktura, policija). Zagotovo je pri tem najpomembnejša izobražena delovna sila. Organizacija sicer plačuje davke, vendar svojih koristi ne poplača v celoti. Sedmo načelo je procesno in zagotovi, da je vsako pravilo, ki ga organizacija vpelje, v okviru osnovnih načel pravičnosti.

Deontološka etika vidi organizacijo kot moralno skupnost, kjer je vsak deležnik organizacije v moralnem razmerju z drugimi. Tako morajo managerji spoštovati človečnost vsake osebe v organizaciji, medtem tudi osebe ne smejo videti organizacije le kot instrument za doseg svojih lastnih ciljev, saj je apriori ustanovljena za doseganje skupnih ciljev. Iz tega sledi moralna kritika avtoritarnega hierarhičnega vodenja organizacije oziroma organizacijske strukture (Bowie, 2002).

Ko se vsa načela deontološke etike združi, ta nudijo dovolj dobro osnovo za ravnanje managerjev pri odločanju in vodenju organizacije, tako v obliki negativnih dolžnosti kot pozitivnih idealov. Negativne dolžnosti prepovedujejo dejanja, kot so kršenje pogodb, kraja, prevare in prisila, pozitivni ideali pa predstavljajo bolj demokratično delovno okolje in smiselnost dela. Obstajajo pa tudi pomanjkljivosti deontološke etike, predvsem na področju okoljske etike in čistosti moralnih motivov (Bowie, 1999).

3.3.2 Prispevek deontološke etike k poslovni etiki

Pri deontološki etiki so pomembni motivi, ki morajo biti moralno utemeljeni in ne smejo biti usmerjeni k egoizmu. Ker se vsako dejanje organizacije, četudi dobro, opredeli na podlagi dobičkonosnosti, potem lahko iz tega izhaja, da podjetje a priori ne more biti moralno (Bowie, 1998).

Temo lahko nasprotujemo, saj deonotška etika zagovarja čistost motivov (Bowie, 1999). Četudi se ta še vedno zahteva, ima deontološka etika poslovni etiki veliko ponuditi, predvsem z vidika treh oblik kategoričnega imperativa. Teoretiki napačno sklepajo, da so dejanja, ki povečajo dobiček, dejanja egoizma. To ne drži v celoti, predvsem za javne delniške družbe, ki imajo obveznost ustvarjanja dobička, in sicer na podlagi zakona, njihovega statuta itd. Tako lahko rečemo, da so managerji dali obljubo javnosti, da bodo zasledovali dobiček. S tem, ko podjetje izpolnjuje svojo dolžnost ustvarjanja dobička, izpolnjuje tudi dolžnost dobrodelnosti. Tako dejanje dobrodelnosti, ki doprinese k dobičku, ni v nasprotju s Kantovim načelom, da mora biti dejanje narejeno iz čistih moralnih motivov. Do moralnega izboljšanja dejanj zasledovanja dobička vodijo pravični odnosi z deležniki, demokratizacija delovnih mest itd. in ne odnosi, osredotočeni na dobiček. Vzemimo primer, če oblikujemo odnose po deontološki etiki: če se bo manager osredotočil na spoštljiv odnos do deležnikov, se bodo dobički povečali. Torej v tem primeru gledamo na dobiček kot na posledico in ne cilj podjetja.

Kantova etika pride najbolj do izraza pri mednarodnem poslovanju, saj imajo zanj nacionalne meje le drugotno pomembnost. Njegova največja skrb je bila glede moralne skupnosti ljudi in kako bi lahko človeštvo živelo v miru. Tako naj bi imel tudi kapitalizem podobno vlogo, saj naj bi doprinesel k svetovnemu miru in blaginji (Pinker, 2018).

Kako deontološka etika pripomore k skupni oziroma univerzalni moralnosti, izhaja iz prvega kategoričnega imperativa. S tem argumentom se izpodbije tudi kulturni relativizem, ki je prisoten v mednarodnem poslovanju (Longenecker, McKinney in Moore, 1988). Tako naj bi se v primeru širitve kapitalizma vzpostavila minimalna moralnost, ki jo imenujemo moralnost trženjskega prostora (angl. *morality of market space*) (Bowie, 1999) in naj bi spodbujala poštenost in zaupanje med različnimi udeleženci različnih kultur v tržnem prostoru.

Dober primer je praksa podkupovanja, ki ne more biti univerzalno sprejeta. Če bi vsi nudili podkupnine, potem bi bila praksa skrivnih poslov, da se pridobi specifična prednost, brez smisla. Podkupovanje vključuje tudi praktične nekonsistentnosti. Npr., podjetje ponudi podkupnino za posel, ki bi ga lahko pridobilo tudi brez nje. S tem so se mu povečali stroški in bo zato izgubilo posel proti drugim ponudnikom istih izdelkov, ki imajo nižje stroške zaradi nepodkupovanja. Tako imajo podjetja, ki ne ponujajo podkupnine, konkurenčno prednost pred tistimi, ki izvajajo to prakso. Ker podjetje zasleduje cilj dolgotrajnega delovanja (angl. *going on concern*), ta aktivnost ne more biti univerzalna (Bowie, 1999). Podoben argument velja tudi

za podjetje, ki sprejema podkupnino, saj je prejelo izdelek iste ali slabše kakovosti za višjo ceno. S tem je v slabšem konkurenčnem položaju, saj so se mu zvišali stroški, zaradi česar ne bo moglo dolgotrajno delovati na trgu. Podkupovanje tako ne more biti univerzalno. Enako velja za celotno gospodarstvo, kjer je razširjena poslovna praksa podkupovanja, saj korupcija, ki vključuje tudi podkupovanje, znižuje BDP na osebo (Hanke in Walters, 1997).

Deontološka etika zahteva, da mora na trgu obstajati minimalna moralnost, da kapitalizem sploh lahko deluje (Bowie, 1998). Tako kulturni relativizem pade, saj obstajajo minimalne moralne vrednote, ki morajo biti prisotne ne glede na kulturo, znotraj katere podjetje deluje.

Deontološka etika ni samo niz neprilagodljivih absolutnih pravil. Kategorični imperativ izključuje le določene aktivnosti, ki so nemoralne, kot sta podkupovanje in korupcija. Če podjetje sledi drugi in tretji obliki kategoričnega imperativa, bodo managerji zaposlenim lahko nudili delo, ki jih izpopolnjuje, izboljšuje njihove veščine in pripomore k demokratizaciji delovnih mest. Končno pa lahko mednarodno poslovanje, katerega glavni akterji so podjetja, doprinese tudi k boljšemu sodelovanju med državami.

3.4 Etika vrlin kot temelj poslovne etike

V poslovni etiki moramo razglabljati ne zgolj o vrlinah, ampak tudi o značaju managerjev, kajti razumevanje značaja osebe naredi managerja boljšega kot celoto (Hartman, 1998). Aristotel v *Nikomahovi etiki* trdi, da je značaj osebe ali dober ali slab. Njegov moralni ideal ni oseba, ki presega skušnjavo in naredi pravilno stvar, ampak oseba, ki dela prave stvari naravno, torej brez razmišljanja. Poslovna etika mora iti čez vrline in se predvsem osredotočiti na značaj, saj je ta normalen vzorec misli in dejanj osebe. Osebo mora značaj povezati z njenimi odločitvami, dejanji in prizadevanji, ki vplivajo na srečo drugih in tudi osebe same (Kupperman, 1991).

Močan značaj je nujen pogoj za dobro življenje, ki za to potrebuje avtonomijo. Da oseba ne more uresničiti svojih vrednot, je namreč antiteza avtonomije. Oseba z močnim in obenem slabim značajem bi imela težko nalogo, da bi dosegla cilje, ki zahtevajo sodelovanje drugih. Tak manager ne bi mogel uspešno voditi zaposlenih, to pomeni, da ne bi mogel uresničiti ciljev organizacije, saj za to potrebuje ljudi (Whetstone, 2001).

Aristotel trdi, da oseba ne more imeti dobrega življenja, če ne deluje v skladu z vrlinami, da izpolnjuje svoje poslanstvo človeškega bitja, ki je razumsko in civilizirano. Dobro življenje

tako ni odvisno od tega, kar ljudje mogoče naključno želijo v določenem trenutku. Posledično lahko nemoralna organizacijska kultura naredi ljudi nemoralne (Hartman, 1998). Da se to preseže, morajo poslovne vrline in tudi katerikoli niz ostalih človeških vrednot, ki so videne kot celostne, vključevati racionalnost in družbenost. Dobra poslovna politika nikoli ne ustvari negativne vsote v skupnosti oziroma organizaciji, ampak poskuša zmanjšati vedenje, ki je slabo za organizacijo, do meje, nujno potrebne za njeno preživetje. Dobri managerji delajo dobro znotraj podjetja, s tem da nagrajujejo to, kar koristi podjetju. Managerji, ki hočejo ustvariti in vzdrževati etično organizacijo, morajo poznati, kako struktura, sistemi, ljudje in kultura vplivajo na etično obnašanje in naredijo neetična obnašanja konkurenčno neprivlačna (Mintz, 1996).

Čeprav so bile teorije poslovne etike v devetdesetih letih prejšnjega stoletja že dobro razvite, pa so bile takrat preveč osredotočene na določena ekonomska vprašanja ali dileme (npr. vprašanje prostega trga kot glavnega mehanizma za doseganje razdelitve dobrin v neenakem svetu). Te teorije so bile dobro razvite in formalizirane s teorijo iger, teorijo družbenega odločanja in drugimi, na prvi pogled sofisticiranimi teorijami, tudi zaradi objav v prestižnih znanstvenih revijah (Solomon, 1992a).

Takšno oblikovanje teorij je bilo nedostopno managerjem in zaposlenim, ki so poslovno etiko najbolj potrebovali. V teh teorijah primanjkuje pragmatični vidik, in sicer kako lahko ljudje v organizacijah te teorije uporabijo v svojem delovnem okolju. Etične teorije so same po sebi nepopolne in ne naslavlajo dejanskega konteksta poslovanja ter se ne razlikujejo glede na vlogo ljudi, ki jo ti imajo v poslovanju. Njihova nepovezanost s poslovanjem oziroma managementom v podjetjih ni samo pragmatični problem, ampak tudi napaka teorije same (Solomon, 1992b).

Eden večjih problemov etike predstavljajo obseg in osredotočanje disciplin ter oblikovanje primerne enote za študij in razpravo (Solomon, 1992a). Tako je npr. ekonomija za poslovno etiko nujno potrebna, saj podjetja delujejo v poslovnem svetu oziroma v družbenoekonomskem sistemu. Na drugi strani npr. študije primerov niso ustrezne, saj so nezadostne z vidika bolj splošnih vpletenosti in zaključkov v poslovanju. Problem v poslovni etiki naj bi bil predvsem v pomanjkanju pomembnosti mikro poslovne etike, konceptov in vrednot, ki opredelijo obveznosti, vloge ter obnašanja osebe, in ne toliko v že dobro razvitih teorijah makro poslovne etike, načelih in politikah, ki vodijo celotni sistem razdelitve in nagrad (Norman, 2013).

Poslovna etika, temelječa na etiki vrlin, kot glavno enoto proučevanja vzame raven korporacije oziroma podjetja, ki je bila tudi pri Smithu (1776) omenjena le na nekaj mestih (Solomon, 1992a). Pri tem je glavna eksistencialna raven odgovornosti in zanimanja še vedno oseba, vendar ta v poslovnem prostoru ne deluje v vakuumu, ampak v podjetju. Tako je podjetje osnovna enota za proučevanje poslovne etike.

Tradicionalni teoriji etike, deontologija in utilitarizem, proučujeta poslovno etiko predvsem z vidika upravičevanja cilja zasledovanja dobička podjetja. V teoriji poslovne etike manjka še ustrezna mera zastopanosti značaja oziroma vrlin v etiki (Solomon, 1992a). Etika vrlin v poslovno etiko vpelje bolj osebno osredotočeno etiko, ki se ne ukvarja samo z javnimi politikami ali aplikativno rabo abstraktnih filozofij ali s stranskimi produkti družboslovnih znanosti.

Pri razumevanju poslovne etike, temelječe na etiki vrlin, moramo razumeti tudi Aristotelov pogled na ekonomijo, in sicer jo ta deli na gospodinjstvo (gr. *oecinomicus*), ki ga je odobral, saj je potrebno za vsako delujočo skupnost, in trgovanje (gr. *chrematisike*), ki ga ni odobral in je bilo trgovanje za dobiček. Aristotel je osebe, ki so se ukvarjale s trgovanjem, opisal kot parazite družbe. Trdimo lahko, da je bilo v antiki podjetje tudi del skupnosti, kar je prav tako opredelil že Aristotel. Kljub temu da tega ni odobral, je bilo zanj ključno delovanje osebe v skupnosti oziroma državi (gr. *polis*), saj je bila ta lahko le prek skupnosti moralna in je živela srečno življenje (Juhant, 2009).

Kar je bila po moči in pomembnosti pri Aristotelu država, je v sodobnem času korporacija oziroma podjetje. Kot država tudi podjetje ni osamljena enota, ki bi bila nepovezana z drugimi podjetji. Ta so namreč del večje globalne skupnosti, zato so tudi ljudje, ki delajo za te organizacije, del globalne skupnosti. Pristop etike vrlin k poslovni etiki torej lahko začnemo z idejo, da iz vrlin in integritete osebe, vendar ne ene, temveč vseh, sledijo dobro moralno podjetje in dobre družbene politike (Solomon, 1992a).

Dobro moralno podjetje je predpogoj in tudi rezultat skrbnega kultiviranja in spodbujanja vrednot osebe. Etični problemi povprečnega managerja so tako kadrovske in medosebne narave, vzrok nekaterih so lahko tudi skušnjave (bližnjice, podkupnine itd.) ali navzkrižje interesov. Poslovna etika se začne z opredelitvijo navzkrižja vlog znotraj organizacije, vpeljavo odločitev ali politik, ki jih ni sprejemala oseba in so lahko v nasprotju z njeno moralno držo

oziroma tudi s praktičnim razumom. Etika torej ni le stvar vodstva, ampak vsakega zaposlenega oziroma vsakega deležnika, ki ima opravka s podjetjem (Carroll, 2009).

Takšna etika vrlin se razlikuje od tiste, ki trdi, da so vrline le povzetki načel moralnosti. Če oseba sledi npr. splošnemu zlatemu načelu (ne delaj drugemu tisto, kar ne želiš, da drugi dela tebi), potem to ni nič drugega kot načelo moralnosti, ki se preoblikuje v vrline za določen primer oziroma je to hipotetični imperativ (Frankena, 1982). Na drugi strani namen vrline ni, da izrazi določeno načelo, saj je Aristotel pri tem jasen: izbira in značaj se razvijata najprej, filozofija oziroma etika šele pozneje (Solomon, 1992a). Poslovna etika se odraža tam, kjer je značaj oziroma skrb za razvoj pravih vrednot ključnega pomena za razvoj moralnosti tako osebe kot organizacije.

Tradicija in skupnost sta del poslovne etike, obe pa temeljita na etiki vrlin (MacIntyre, 1981). Obstaja nevarnost, da se skupnost tolmači kot homogena enotna in včasih tudi elitistična skupnost, kar je velikokrat nostalgичna želja ljudi, ki pogrešajo enovite in homogene skupnosti preteklosti (Solomon, 1992b). Z vidika filozofije podjetja predstavljajo skupnost in imajo skupni cilj (gr. *telos*). So prave skupnosti, ki niso niti idealne niti idealizirane, zato so tudi primerna začetna točka za proučevanje poslovne etike (Plant, 2009).

3.4.1 Uporaba etike vrlin pri sprejemanju odločitev

V teoriji korporativnega upravljanja in reševanja problema agent principal naj pravice v poslovnem življenju ne bi obstajale (Jensen, 1976). Ta problem v poslovni etiki opredelimo kot »ločitveno tezo«: v poslovni etiki se ne ločuje med »biti« in »naj bi«, torej ali teoretiki odstranijo normativno naravo etike (»naj bi«) ali pa utemeljijo etiko s socialno ekonomijo (»je«). Etika se v svojem bistvu ne more ločiti od ekonomije, kajti večina dilem je v svojem bistvu ekonomske narave, četudi na prvi pogled delujejo kot moralne (Freeman, 1994).

Pomemben pojem v poslovni etiki je tudi opredelitev koristi, ki predstavlja problem pri razvoju poslovne etike (Hartman, 2011). Utilitarizem naj bi bil edina etična teorija, na kateri lahko gradi znanost, vendar bi se pri tem morali vanjo vpeljati tudi termini, kot sta namen in razumskost, ki pojasnjujeta človeško obnašanje, vendar bi potem to bila »kvazi« znanost (Davidson, 1980). Etika kot znanost mora imeti temeljne resnice. Če so na trgu vsi udeleženci »homo economicus«, torej popolna racionalna bitja, ki zasledujejo maksimiranje svoje lastne koristi, so te predpostavke razumske in imajo svoj namen, torej so temeljne resnice, ki ne temeljijo na

»pravi« znanosti (Hartman, 1988). Ob omejitvi poslovne etike zgolj na te temeljne resnice postanejo poslovni problemi tudi etični. Posledično naj bi bil problem s tem rešen, saj naj bi bila edina družbena odgovornost podjetja maksimiranje dobička (Friedman, 1970).

MacIntyre (1984) zavrača to ločitveno tezo, saj ne vidi ločnice med etiko in ekonomijo. Hartman (2011) temu nasprotuje in vpelje problem naturalizma, pri katerem obstaja osnovna teza, da normativne trditve izhajajo iz empiričnih oziroma dejanskih in da so določena dejanja že po sami opredelitvi etično pravilna ali napačna. MacIntyre (1984) kot argument zavrnitve utilitarizma opredeli dobro življenje po Aristotelu. Pri tem ne dopušča svobode, ki jo zagovarjajo libertarni teoretiki, da naj bi imel vsak človek možnost, da se odloči za tisto življenje, ki mu bo prineslo največ sreče. Aristotel trdi, da mora imeti dobra skupnost skupne vrline in se morajo vsi člani strinjati o pomembnih etičnih vprašanjih, vendar meni, da to omejuje osebo in njeno svobodo, ki je temeljna pri etiki (Hartman, 2013).

Aristotel poudarja pomembnost t. i. prakse (gr. *praxis*), ki je koherentna in kompleksna oblika družbeno opredeljene sodelujoče človeške aktivnosti (MacIntyre, 1984). Vrlina, torej odličnost, v praksi ustvarja notranje dobro za prakso, saj delo ne zahteva samo tehničnega znanja, ampak spodbuja tudi druge želene vrline, kot so zaupanje, poštenost in lojalnost skupine. Praksa lahko ima za posledico zunanje nagrade, kot sta denar in prestiž. Nekatere zunanje dobrine pomagajo opredeliti, kdaj je nekaj notranje dobro za moralno osebo (Hartman, 2013). Pri tem izhajamo iz vloge, ki jo ima določena oseba ali poklic v družbi.

Aristotel trdi, da vrla oseba poseduje določena obnašanja, čustva in želje, ki opredelijo dobro življenje. Sama izpolnitev želja posameznika ne opredeli dobrega življenja in tudi izpolnitev nekaterih želja nasprotuje dobremu življenju. Poraja se vprašanje, ali kapitalizem podpira ustvarjanje dobrega življenja. Če ni zadostni razlog za dobro življenje ta, da sistem omogoča zadovoljitev marsikaterih želja, potem je odgovor nikalen (MacIntyre, 1984). Managerji le moralno dobro aktivnost (npr. obrt, znanje) spreminjajo v aktivnost ustvarjanja dobička, ki naj bi bilo po utilitarizmu najboljše merilo za izpolnitev želja. Kapitalizem torej izenači zadovoljitev povpraševanja z ustvarjanjem vrednosti, kar je nasprotno z Aristotelovo opredelitvijo dobrega življenja. Še več, kapitalizem se zavzema samo za ozke vrednote, ki služijo njemu samemu (Hartman in Werhane, 2009).

Razlika med zunanjimi in notranjimi dobrinami, ki jih ustvarja praksa, je predvsem ta, da so zunanje predmet konkurence, kjer obstajajo tako zmagovalci kot poraženci. Na drugi strani se

notranje dobrine opredelijo kot tiste, ki ustvarjajo okoliščino zmaga – zmaga. Praksa potrebuje tudi organizacijo, da jo lahko le-ta podpira in ščiti (Solomon, 1999). Podjetja naj bi zasledovala cilj dobička ali tržnega deleža, ker to veča produktivnost in niža stroške (MacIntyre, 1984). Pomemben je tudi vidik organizacije, ki bi morala imeti ta cilj pod nadzorom oziroma ga uravnotežiti z drugimi cilji. Zasledovanje dobička spodkopava notranje zadovoljstvo oziroma notranje dobrine, ki bi jih morala oseba najti v skupni človeški aktivnosti, kot je podjetje. Tako zaposleni ne dobijo notranje vrednosti, če prejmejo zgolj zunanjo dobrino, kar pomeni plačo. Ostaja pa vprašanje, ali to pomeni tudi uničevanje organizacije (Moore, 2009).

Vodenje je praksa, ki je lahko izvedena odlično in ustvari notranje dobrine, pri čemer se lahko potegnejo vzporednice z managerji, in sicer da zaščitijo prakse, ki so v središču zanimanja organizacije, in istočasno zagotovijo, da organizaciji nudijo zunanje nagrade, ki so nujne, da ta uspešno tekmuje in sploh preživi. Tako teza, da dobiček ne glede na vse spodkopava notranje dobrine v organizaciji, tudi ni pravilna (Moore, 2009). Antiteza tega je, da ni nujno, da zunanje nagrade oziroma dobrine spodkopavajo vrline (Hartman, 2011). Tudi Aristotel je na primeru vojaka pokazal, da ta lahko razvija svoje moralne vrednote znotraj vojske in obenem tudi koristi celotni državi, s tem ko se bojuje proti sovražniku. Podobno je pri managerjih, saj podjetje oziroma podjetniške vrline same po sebi ne uničujejo sreče, ki jo nekdo dosega pri skupnem delu. Notranje dobrine so neposredno in nujno povezane z zunanjimi, čeprav naj bi bile vrline notranja dobra stanja duše ter osebe z vrlinami nujno in načelno proizvajajo tudi zunanje dobro oziroma dobrine (Hartman, 2013).

3.4.2 Prispevek etike vrlin k poslovni etiki

Vrline smo opredelili že v prejšnjih poglavjih, vendar v poslovni etiki prevladujejo drugačne vrline. Prva izmed njih je skupnost, saj je podjetje v prvi vrsti ravno to (Solomon, 1992). Čeprav je vsaka oseba najprej posameznik, se osebnost in smisel življenja razvijeta znotraj skupnosti. Aristotel trdi, da je človek najprej član skupnosti in so samo-interesi posameznika podrejeni ciljem skupnosti. Individualnost človeka je tako zgrajena in vključena v družbo. Stari Grki so trdili, da se za dobro življenje mora živeti v dobrem mestu. Če naredimo paralelizem: če oseba hoče živeti dobro življenje, mora izbrati dobro podjetje (Moore, 2005).

Druga vrlina je odličnost, saj so vrline pot do odličnosti. Vendar te v poslovni etiki ne morejo biti sestavljene le iz etičnih in moralnih vrednot, kajti potem se izgubi vrednost, ki bi jo določene vrline lahko imele za poslovni svet. Vrline poslovne etike so torej poslovne vrline, ki

združujejo tako zasledovanje cilja organizacije (npr. dobička) kot tudi etike (Adams, 2008). Tretja vrлина je opredelitev vloge. Vloge v podjetju so tiste, ki dajo osebi njeno etično avtoriteto (Bowie, 1982). Etika vendarle naj ne bi poskušala zaobjeti vseh posebnosti vsakega delovnega mesta (Solomon, 1992b). Vsa etika je vsebinska oziroma odvisna od konteksta in eden izmed problemov je, da se poskuša kontekst tako posplošiti, da na koncu vodi do moralne praznine. To predstavlja problem v mikroetiki, ki se osredotoča na osebo in zanemarja kontekst, v katerem se ta nahaja, kar izhaja iz neopredeljenih etičnih smernic za delovanje osebe v podjetju (Norman, 2013).

Integriteta, ki je ključna v Aristotelovi etiki, sicer ne toliko kot vrлина, ampak kot skupni vidik vseh vrlin, predstavlja četrto vrolino. Ima dva ključna pomena: konformizem oziroma skladnost in agresivno neodvisnost (Solomon, 1992a). V poslovni etiki to pomeni sledenje pravilom in praksam, ki opredelijo delo, in ne odmik od teh pravil zaradi motečih dejavnikov in drugih skušnjav. Vendar je v poslovni etiki velikokrat ravno integriteta tista, ki zahteva od človeka, da odstopi od teh uveljavljenih praks. V teh primerih postane npr. moralni pogum osrednja vrednota in lojalnost nekaj, kar je treba zavreči (Ramsay, 1997). Prav zaradi omenjenih situacij, ko je potreben moralni pogum, postane pomembna razsodnost oziroma praktični um v poslovni etiki, kar predstavlja peto vrolino. Aristotel s praktičnim razumom oziroma razsodnostjo odgovarja na kritiko poslovnega sveta, da je etika prevečkrat samo skupek splošnih načel, ki nimajo dejanske vrednosti za konkretne etične dileme v poslovnem svetu. Razsodnost je posledica dobre vzgoje in dobre izobrazbe (Solomon, 1992a). Je ključnega pomena in ni samo zmožnost postavljanja etičnih prioritet v dilemah, ampak se z njo upoštevajo tudi pomisleki in načela, ki obstajajo v vsaki etični dilemi. Tako ne obstaja noben mehanični postopek za rešitev dileme. Vsaka moralna oseba ima sposobnost uravnoteženja navzkrižnih interesov in pomislekov, ki bodo omogočili pošten zaključek (Westberg, 1994).

Šesta in zadnja vrлина je celovitost. Odtujenost loči vloge poklicnega od zasebnega življenja. Vrлина celovitosti predstavlja končni izziv poslovne etike. Čeprav dobro življenje predstavlja različne poglede, so ti samo ideologija, da je glavna skrb managerjev, skrb za ljudi. »Tunelski vid« poslovnega življenja spodbuja preveliko osredotočenost samo na poslovni del, kar predstavljata tudi retorika in uporaba besedišča v poslovnem svetu (npr. napad, osvojitve tržišča) (Hamington, 2009). Pomembna je integracija vseh človeških vlog v življenju in njihova harmonizacija. Ključ do dobrega življenja se torej imenuje etika (Solomon, 1992a).

Pri vodenju organizacije je pomembno, da manager zaposlene pokaže z lastnim zgledom, da je poslanstvo organizacije tudi osebno poslanstvo zaposlenega in managerja ter je združljivo z njegovimi vrednotami. Zaposleni ne bodo imeli ozkega pogleda in v ospredje ne bodo postavljali zgolj lastnih interesov, ampak interese celotne organizacije, če hočejo zagotoviti njen uspeh (Hartman, 2011). Tako lahko dobro zunanje poslanstvo utrdi notranji družbeni kapital.

Podjetje obstaja, da znižuje transakcije stroškov delovanja na trgu. Ta razmerja so najbolj tvegana tam, kjer ni medsebojnega zaupanja (Coase, 1937). To povzroči večje stroške nadzora in pogajanj ter s tem znižuje konkurenčnost podjetja, kar naj bi spodkopavalo vrline (MacIntyre, 1984). Zanimivo je, da teorija transakcijskih stroškov to trditev zavrača, saj naj bi podjetja, ki bi poskušala izkoriščati druga, doživela pritiske s strani drugih in imela posledično slab ugled, kar bi jim dvignilo transakcijske stroške in poslabšalo njihov konkurenčni položaj. Družbeni kapital in dobiček sta medsebojno povezana in zato je zasledovanje družbenega kapitala tudi družbeno zaželeno (Williams, 1975). Nerazumno naj bi bilo pričakovati, da bodo managerji pri vsaki odločitvi upoštevali ustvarjanje skupnega dobrega. Družba naj bi pričakovala, da bo to naredil tržni mehanizem avtomatično (Friedman, 1970).

Vse organizacije, torej tudi podjetja, imajo t. i. problem skupnosti (angl. *trade of commons*), kjer so deležniki skupno na boljšem, če igrajo pravo igro in so vsi pošteni ter ustvarjajo dobiček od izdelkov, ki dodajo vrednost (Lloyd, 1833). V primeru nepoštenih praks bi moral odigrati odločilno vlogo tržni mehanizem in zagotoviti, da trg deluje tako, da vsi udeleženci igrajo pošteno in spoštljivo. Zato podjetje svoje konkurence ne bi smelo nikoli obravnavati kot sredstvo za doseg cilja, ampak cilj sam po sebi. Uspešni poslovneži naj bi v taki igri uživali in ustvarjali dobre notranje dobrine, torej dosegali čustveno in razumsko srečnost, pogum, občutljivost, sodelovanje, spoštovanje do odličnosti, strpnost itd. Poštena konkurenca tako ustvarja poslovne in notranje dobrine oziroma vrline (Hartman, 2013).

3.5 Aplikativna poslovna etika

Pri aplikativni poslovni etiki si bomo ogledali normativne teorije, ki se osredotočajo na glavna deležnika vsake organizacije (kupci in zaposleni), in kako so z etičnega vidika obravnavane različne pomembne teme za omenjene deležnike. Vidik kupca se proučuje na naslednjih področjih (Moriarty, 2017):

- Prodaja: glavno etično vprašanje je, kateri izdelki in storitve se lahko prodajajo. Pri tem obstaja veliko teorij, da določenih stvari, npr. človeških organov ali spolnosti, ne bi smeli prodajati (Anderson, 1993; Sandl, 2012; Satz, 2010).
- Varnost izdelkov in odgovornost podjetij: vprašanje, ki se postavlja, je povezano z odškodninami (npr. kajenje). Tako se razprave razvijajo predvsem v smeri, kdo je odgovoren za škodo, ki jo izdelki povzročijo (Velasquez, 2012).
- Oglaševanje: etika in primernost v oglaševanju je tema, ki v svetu družabnih medijev močno pridobiva na pomenu. Pomembno etično vprašanje pri tem je uporaba tehnik, ki zavajajo potrošnike (Child, 1994; Attas, 1999).
- Prodaja in pogajanja: zanimivo je, da se kljub pomembnosti prodaje malo avtorjev ukvarja s to tematiko. Carson (2010) opredeli podrobno teorijo za vpeljavo etike v proces prodaje, in sicer s šestimi zaporednimi koraki in s ciljem zagotoviti, da je proces prodaje moralno nesporen.
- Postavljanje cen: ena izmed zanimivih tem je višanje cen v primeru povečanega povpraševanja zaradi naravnih nesreč. Pri tem sicer obstaja zakonodaja, ki to preprečuje, vendar nekateri avtorji trdijo, da je ta praksa etična in ni moralno sporna. To utemeljujejo s tem, da je v tem primeru praksa višanja cen v korist obeh strani, saj prodajalec in kupec izrazita željo, da stopita v tržno razmerje, čeprav imata možnost, da tega na storita (Zwolinski, 2008).

Vidik zaposlenega se na podlagi etičnih vprašanj proučuje na naslednjih področjih (Moriarty, 2017):

- Odpuščanje in zaposlovanje: čeprav še zmeraj ostaja odprto vprašanje zakonitosti diskriminacije pri zaposlovanju (Epstein, 1992), se velika večina strinja, da je ta moralno napačna (Hellman, 2008). Pri odpuščanju izstopata dve dilemi, in sicer ali lahko delodajalec odpusti delavca po prosti volji, brez razloga (Maitland, 1989), in ali mora za odpuščanje obstajati utemeljen razlog (McCall in Werhane, 2010).
- Plačilo: obstajata dve teoriji pravičnega plačila, in sicer prva poudarja vidik sporazuma, ki zagovarja, da je plačilo prosta presoja in dogovor med delodajalcem in delojemalcem (Boatright, 2010), druga pa izpostavlja razdelitveni vidik, kjer naj bi plačilo odražalo prispevek, ki ga delavec s svojim delom doprinese k podjetju (Miller, 1999). Tematika, ki je v poslovni etiki prav tako aktualna, je sorazmerje in plačilo izvršnih direktorjev ter njihova moralna upravičenost (Moriarty, 2005).

- Smiselnost dela: že Smith (1776) je opazil, da s podrobno delitvijo dela narašča produktivnost proizvodnega procesa, kar kasneje potrdi Taylor (1911) z znanstvenim načinom vodenja (znanstveni management). Smiselnost dela ni poziv k pomembnosti dela, ampak da zaposleni občuti smiselnost svojega dela, torej da je delo zanimivo, da so zanj potrebne določene veščine in da zaposlenemu omogoča samoodločanje (Arneson, 1987).
- Žvižgači: pri teoriji žvižgačev so ponavadi prisotni naslednji elementi: notranji status žvižgača, nejavne informacije, nezakonito oziroma neetično dejanje, izogibanje normalnemu poteku avtoritete v podjetju, namen rešiti etični problem itd. (DeGeorges, 2009). Delo žvižgačev naj bi bilo moralno pravilno, saj s tem, ko opozorijo na nemoralna in nezakonita dejanja, preprečijo širšo družbeno škodo.

S tem smo zaključili pregled poslovne etike na podlagi etičnih teorij, sedaj pa se bomo osredotočili na drugi del etičnega odločanja, torej na prehod z etike na teorije odločanja in sklepanja.

4 KRONOLOŠKI PREGLED TEORIJ SKLEPANJA IN ODLOČANJA

Raziskovanje teorije in procesa odločanja združuje različne znanstvene vede, med drugim filozofijo, sociologijo, ekonomijo, psihologijo, matematiko, management, ekonomijo, politične vede in zgodovino. Filozofija se sprašuje, kaj naše odločitve povedo o nas in naših vrednotah, zgodovina poskuša razvozlati vzroke odločitev zgodovinsko pomembnih oseb, management se ukvarja s praktičnim vidikom odločanja, torej kako z odločitvami doseči cilje podjetja itd. Teorije odločanja (angl. *decision making theories*) so se začele raziskovati v javni sferi (angl. *public policy*), kjer sta se izraza »alokacija virov« (angl. *resource allocation*) in »sprejemanje politik« (angl. *policy management*) nadomestila s teorijami odločanja (Barnard, 1938). Raziskovanje teorij odločanja lahko razdelimo na tri obdobja (Buchanan in O'Connell, 2006): do 20. stoletja se je odločanje proučevalo v neekonomskih vedah, v 20. stoletju v ekonomsko-poslovnih in družboslovnih vedah, danes pa se proučuje v nevro- in behaviorističnih vedah. V nadaljevanju vsako obdobje tudi podrobneje predstavimo.

4.1 Teorije sklepanja in odločanja pred 20. stoletjem – filozofski temelji

4.1.1 Osnove sklepanja in odločanja: dedukcija in indukcija

Čeprav sta Aristotelovi logika in metoda sklepanja v 20. stoletju doživeli marsikatero kritiko (Goldfarb, 2001), pa je Aristotel z modernimi logiki povezan v opredelitvi metateorije (Lear, 1980). Primarni cilj Aristotelove logike torej ni praktični vidik argumentacije, ampak študij značilnosti sistemov sklepanja (Ierodiakonou, 2002), ki temelji na enem načelu, dedukciji (gr. *sullogismos*). To je logika (gr. *logos*), v kateri imajo določene stvari, ki nekaj predpostavljajo, za izid nekaj drugega od tiste predpostavljene nujnosti, zaradi katere obstajajo (Smith, 2018). Silogizem je kot tehnika oziroma metoda sklepanja sestavljen iz stavkov, od katerih je lahko vsak pravilen ali napačen. Aristotel pri argumentaciji loči med dedukcijo in indukcijo sklepanja, pri čemer se osredotoča na prvo Indukcija prav tako igra pomembno vlogo pri Aristotelu, pri njej pa sklepamo iz posamičnega na splošno, saj je indukcija osnova znanja, ki je del znanja o nedokazljivem prvem načelu znanosti (McKirahan, 1992).

Če Aristotel v teorijo odločanja vpelje dedukcijo, Bacon (1620) to napravi z indukcijo, in sicer preoblikuje Aristotelovo razumevanje znanosti kot znanja o nujnih vzrokih. Zavrača njegovo logiko, ki temelji na metafiziki, in meni, da izkušnja, ki pride skozi naša čutila (stvari, kot se pojavijo), neposredno predstavlja naše razumevanje stvari takih, kot so. Bacon tako vpelje nov

koncept filozofije na metaravni za vse znanstvene discipline, in sicer *induktivno sklepanje* (Klein, 2016). Ta znanstvena metoda zavrača silogistično metodo in opredeli alternativne postopke, ki zavestno zbirajo informacije, da lahko pridemo do razumevanja (Urbach, 1987). Ob tem Bacon kritizira tudi tedanjo tehnično literaturo, da je glede pogleda na naravo in inovativnih metodoloških pristopov pomanjkljiva (Malherbe, 1996). Zavrača proučevanje narave z interpretacijo, ki se začne z zbiranjem dejstev in metodološkim induktivnim raziskovanjem. Delovanje je tako védenje in védenje je delovanje. V skladu z maksimo »gospodari naravo ... z uboganjem nje« je postala možna izključitev vraževerja in napak. Proučevanje narave je kot odkrivanje oblik, ki so dane od narave. Indukcija je tako metoda za pridobivanje dejanskega in dokazljivega znanja (Sessions 1996).

Eno najbolj znanih načel v teoriji odločanja je »načelo Ockhamove britve«, ki ga prepisujemo angleškemu redovniku, logiku Franciscanu Willionu of Ockham. Njegova osnovna postavka je, da se stvar naj ne bi množila po nepotrebnem (Sugihara, 1997) in je pogosto uporabljeno v znanosti. Znanstveniki največkrat uporabljajo preprostejšo razlago načela Ockhamove britve, in sicer: kjer dve nasprotujoči si teoriji napovedujeta popolnoma enake posledice, je preprostejša boljša (Spade in Panaccio, 2016). Vendar se iz načela Ockhamove britve o negotovosti in neobstoju ne more deduktivno sklepati. V tem primeru je potrebna ločitev dveh teorij, ki predvidevata enako in pri tem se ne sme izločiti teorije, ki določa drugačne posledice. Ob tem so pomembni empirični dokazi, saj Ockham zagovarja empirizem (Thorburn, 1918). Ockhamova britev je tudi načelo ekonomije, pri katerem morajo znanstveniki s preprostimi sredstvi priti do rezultatov in izključiti vse, kar ni mogoče zaznati s čutili (Mach, 1910). Zakon preprostosti ni nadomestek za logično in znanstveno metodo ter naj se ne uporablja za branjenje zaključkov. Samo logična usklajenost in empirični rezultati so lahko absolutni dokazi za znanost (Assis, 1989).

4.1.2 Religiozno-filozofsko sklepanje in odločanje

Inatizem (lat. *innasco* – naravna rast) je filozofska in epistemološka doktrina, ki trdi, da je razum rojen z idejami ali znanjem ter tako ni prazna tabla (lat. *tabula rasa*) ob rojstvu, kot to trdijo empiristi, npr. Locke (Markie, 2017). Teorija inatističnega znanja združi intuicijo in dedukcijo, ki uči, da znanje obstaja a priori, obenem pa intuiciji in dedukciji ne ponudi te združitve kot vir znanja. Znanje naj bi obstajalo že prej (Adams, 1975). To predstavlja pomemben zasuk, saj s tem v teorije odločanja vpeljemo intuicijo, pri čemer se poraja

vprašanje, ali vsebina teh konceptov preseže vse, kar lahko oseba pridobi iz izkušenj (Gorham 2002).

Poznamo dve vrsti idej, in sicer prirojene (iniciativne) ali naključne ideje, ki jih oseba sama iznajde, in izvirne. Glavna izvirna ideja je po Descartesu (1641) bog. Zagovorniki empirizma trdijo, da obstaja pri tem problem opredelitve izvirne ideje. Če namreč ta dovoljuje zavest sedanjosti ali preteklosti, potem je Descartesova pozicija odprta za očitne nasprotne primere, da ima oseba le izvirne ideje. Nasprotno z Descartesovim argumentom empiristi lahko obrazložijo, kako izkušnje poskrbijo za vse ideje, vključno za tiste, ki jih racionalisti vzamejo kot izvirne, s to razliko, da izkušnje pripišejo idejam samim (Markie, 2017). Racionalisti tako trdijo, da se v primeru prepoznanja skupne lastnosti različnih stvari predpostavlja, da oseba že poseduje te koncepte stvari, ki so del spoznanja. Za odgovor ponudijo tudi Lockovo razlago vzročnosti in zagovarjajo, da oseba ne more izvesti opazovanja, če nima prej razdelanega koncepta vzročnosti (Carruthers, 1992).

Descartes (1641) na drugi strani idejo vzročnosti opredeli kot izvirno. Če Locke trdi, da je ta ideja pridobljena skozi izkušnje, je Descartes mnenja, da prihaja iz občutka pričakovanja, ki je ukoreninjeno v izkušnje, ki so nenehni veznik med vzrokom in posledicami (Carruthers, 1992). Oseba lahko glede na podobnost te izkušnje tvori drugo opredelitev vzročnosti, in sicer kot predmet, ki sledi drugemu (Kenny, 1986). Znanje, ki ga ima oseba na podlagi vzročnih povezav v svetu, je povezano z omejeno vsebino empiričnih izkušenj glede teh povezav. Znanje je trditev o nenehnih povezavah med dogodki in občutkom pričakovanj. Med racionalisti in empiristi obstaja tudi nestrinjanje glede vira idej, ki vodi do vsebine opisov in znanj sveta (Huemer, 2001).

Pascal (1657) se ne ukvarja s svobodo, ki jo imajo ljudje pri izbiri in je posledica odločitve osebe (Clarke, 2011), ampak trdi, da so t. i. človeške možnosti opredeljene s prevladujočimi željami vsake osebe, kar naturalistična teorija uporabi za osnovno opredelitev vsakdanjih človeških odločitev (Hammond, 2003). Pascal povezuje teorijo svobodne volje s svetim Avguštinom in jo opiše kot izbiro človeka, ki je nezmotljivo motivirana s strani božje milosti (Hunter, 2013). Človek sebe vodi svobodno in neskončno proti bogu. Tako so glede na obstoj boga za osebo pri odločitvi bolj pomembne njene posledice kot verjetnost nastanka odločitve. Iz tega je nastala tudi teorija verjetnosti (Jordan, 1994).

4.1.3 Matematično sklepanje in funkcija koristi kot način odločanja

Pascal se je v zgodnjih letih ukvarjal predvsem z naravoslovjem in aplikativnimi znanostmi ter v sklepanje uvedel trikotnik oziroma binominalne koeficiente (Ore, 1960). Binominalno pomeni preprost algebraični izraz, kjer se uporabljata le dva termina, ki delujeta s seštevanjem, odštevanjem, množenjem in eksponenti pozitivnih celih števil. Pascal je s trikotnikom naredil tudi konceptualni skok v reševanju problemov verjetnosti (Devlin, 2010). Pred tem teorija verjetnosti ni obstajala oziroma se je uporabljala le v izračunavanju možnosti pri kockah ali pri igrah s kartami, kjer se je štelo enako možne izide (Devlin, 2010). Pascal skupaj z de Fermatom združi različna predhodna znanja in predstavi novo matematično tehniko za reševanje problemov, ki do tedaj niso bili rešljivi, npr. problem »ruševine kockarja«. Ta tehnika omogoča uporabo ulomkov in razmerij v kalkulaciji verjetnosti dogodkov in matematičnih operacijah množenja in seštevanja teh delnih verjetnosti (Hald, 2003). Na podlagi te metode se je tudi razvila funkcija koristi.

Funkcija koristi, $U(X)$, je preprosta: korist (U) izida X predstavlja, kakšno vrednost ima izid X . Formalno funkcija koristi določi realno število za vsak možni izid. Bernoulli (1738) vnese v sklepanja in odločanje tezo, da imajo denar in druge materialne dobrine zmanjšano dodatno oziroma mejno korist: to pomeni, da več kot ima oseba denarja, je vsak dodaten denar manj vreden kot zadnji (Fishburn, 1977). Za ta prikaz razvije t. i. igro Sankt Peterburg. V igri predpostavljajmo, da mečemo kovanec, dokler prvič ne dosežemo grba. Če predpostavljamo, da je vsak dolar vreden eno korist, je pričakovana vrednost te igre neskončna (Briggs, 2017). Ob tem tudi neskončna pričakovana korist, zmnožena z vsako neničelno možnostjo, še vedno ostaja neskončna in vsakršna pozitivna verjetnost v igri povzroči neskončno pričakovano verjetnost. Tako bi se po pričakovani teoriji koristi oseba morala vedno odločiti za možnost igranja igre St. Peterburg, ne glede na to, kako majhna je verjetnost, in ne glede na to, kako velika je ta vsota (Buchak, 2013).

Pri tem obstaja paradoks, saj pri takih odločitvah ponavadi ne želimo maksimirati nepričakovanega denarnega izplena, ampak pričakovano korist, ki bo izhajala iz bogastva, ki je rezultat igre. Ko se bogastvo večja, se vse počasneje večja tudi korist. To pomeni, da se mejna korist oziroma dodatna korist vsakega dodatnega bogastva manjša. Ta paradoks se še vedno uporablja v novejših študijah v družboslovju za razlago nenavadnih rezultatov odločitev (npr. igranje loterije, raven moči avta). Pri tem pričakujemo, da bo oseba prek funkcije koristi pred

odločitvijo preoblikovala izide v kvalitativne vrednosti, ki rastejo počasneje kot kvantitativna vrednost rezultata (Briggs, 2017).

Teorije odločanja in sklepanja do 20. stoletja so torej izhajale predvsem iz filozofije, kar je razumljivo, saj ima večina znanstvenih ved (fizika, matematika, psihologija itd.) svojo tradicijo v filozofiji. Sedaj pa se obrnimo v 20. stoletje, ko so se teorije odločanja preselile v poslovno-ekonomske in družboslovne vede.

4.2 Teorije sklepanja in odločanja: 20. stoletje – poslovno-ekonomske in družboslovne vede

4.2.1 Razvoj teorij finančno-ekonomskega sklepanja in odločanja

Neto sedanja vrednost (NSV) je orodje, ki predstavlja pomoč pri investicijskih odločitvah in so ga začeli uporabljati v začetku 20. stoletja (Fisher, 1907). Analiza 757 primerov takratnih investicijskih odločitev je pokazala, da obrestna mera ni videna kot pomemben problem pri managerjih oziroma se jo le redko uporablja kot dejavnik v odločitvah managerjev pri širjenju ali krčenju poslovanja in kot dejavnik nadzora (Ebersole, 1938). K boljšemu finančnemu odločanju managerjev je pripomogla vpeljava metode notranje stopnje donosa. Ta temelji na predpostavki, da bo predlog investicije, ki ima pozitivno sedanjo vrednost z diskontnim faktorjem kot stroškom kapitala, imel večjo donosnost kot strošek kapitala (Lorie in Savage, 1950).

Za izračunavanje neto sedanje vrednosti je potrebna obrestna mera, ki je odvisna od tveganja, ki predstavlja pomembno vlogo pri odločanju, pri čemer je treba razlikovati med tveganjem in negotovostjo (Tobin, 2005). Poznamo tri različne verjetnosti: a priori verjetnost, statistična verjetnost in ocena (Knight, 1921). A priori verjetnost ima isto logično sestavo kot teoremi v matematiki; primer je verjetnost pri metanju kocke, kjer je verjetnostna razporeditev popolnoma znana. Statistična verjetnost je odvisna od empirične ocene pogostosti, povezane s predikatom in empirično klasifikacijo dogodkov, kjer je verjetnost opredeljena s statističnimi analizami z dobro opredeljenimi empiričnimi podatki. Kjer ne obstajajo veljavne osnove za kakršnokoli razvrščanje dogodkov, so posledično mogoče samo ocene. Prav tako tudi v situaciji, kjer podatki obstajajo, vendar se jih ne more statistično obdelati, je prav tako možna ocena. V praksi obstaja zmeda, in sicer glede razlikovanja med problemom, ki se ga lahko intuitivno oceni, in logiko verjetnosti, ne glede na to, ali je ta a priori ali statistična. Ločiti

moramo med napako mnenja ali ocene in verjetnostjo ali naključji katerekoli vrste. Pri napaki ne moremo izdelati kvantitativne ocene resnične verjetnosti. Poslovne odločitve velikokrat sprejemamo v okoliščinah, ki so edinstvene, zato sta kakršnakoli statistična ocena in objektivno merjenje verjetnosti nemogoča. To predstavlja problem negotovosti v ekonomiji, saj je že sama narava ekonomije osredotočena na prihodnost (Leroy in Singell, 1987).

Razlikovati moramo med terminoma *negotovost* in *tveganje*. Knight (1921) je imel velik vpliv na nadaljnji razvoj ekonomskega sklepanja, predvsem pri vpeljavi matematike vanj, vendar so prav »matematični ekonomisti« pozabili na Knightovo opredelitev povezave ekonomije in negotovosti. Ekonomisti (npr. Keynes, Friedman) uvedejo termin *hipoteze racionalnih pričakovanj*, ki naj bi uspel nadomestiti to, kar je Knight opisal kot nemogoče. Predpostavljajo, da mora pri tej hipotezi veljati (Sakai, 2016), da imajo vsi udeleženci na trgu dostop do enakih podatkov, da si vsi delijo en model delovanja sveta, ki tako pretvori podatke v smiselne in dejanske informacije, in da je model resnica (torej edini možni cilj, ki je po mnenju ekonomistov tržno ravnotežje). V tem modelu naj krize in šoki na trgu ne bi obstajali, saj lahko vse tveganje ocenimo in opredelimo ter ustrezno zavarujemo z različnimi možnimi finančnimi derivati, za katere predpostavljamo, da obstajajo (Janeway, 2006). Ločevati moramo tudi med tveganjem kot obliko, kjer je rezultat negotovosti znan in pri čemer uporabljamo metode, kot so a priori verjetnosti ali statistične verjetnosti, in negotovostjo, katere izid je neznan in pri kateri lahko uporabljamo le metode ocenjevanja. Sodobna ekonomska znanost tega razlikovanja ne upošteva in poskuša z vrsto nerealnih predpostavk vključiti tveganje v ekonomske modele, ki so se v praksi velikokrat izkazali kot napačni, predvsem pri napovedovanju ekonomske aktivnosti (krize in recesije) (Taleb, 2008).

Poskus kvantifikacije tveganja nadaljuje tudi Von Neumann-Morgesternov (VNM) teorem. Ta kaže, da se bo odločevalec pod določenimi aksiomi razumskega obnašanja, torej tak, ki se sooča s tveganim oziroma negotovim izidom različnih možnosti, obnašal tako, da bo maksimiral pričakovano vrednost nekih funkcij, ki so v določeni točki v prihodnosti opredeljene z možnimi izidi (Von Neumann in Morgestern, 1944). Ta teorem je postal osnova za teorijo koristi. Oseba je lahko pri odločanju racionalna samo, če obstaja funkcija koristi, ki jo opredelimo s takšnimi možnimi izidi, da vsako preferenco osebe opredelimo z maksimiranjem pričakovane vrednosti funkcije U , ki je potem lahko opredeljena kot korist osebe. To ne pomeni, da ima oseba zavestno željo po maksimiranju funkcije U , ampak samo, da U obstaja (Copeland, 1945). Da teorem VNM zdrži, morajo obstajati štirje aksiomi preferenc, in sicer da so preference celovite,

tranzitivne, dosledne in neodvisne (Sixto, 1998). Teorem tako predpostavlja odločitev o koristi, ki je povezana s koristmi izkušenj. Meri se kot sreča oziroma užitek, kar je v skladu z Benthamovim utilitarističnim načelom. Funkcija VNM je podaljšek teorije preferenc osebe, s tem da vključuje tudi obnašanje osebe in nihanja glede tveganj. Pričakovana vrednost je vsota zmnožkov različnih koristi in njihove povezave z verjetnostjo. Od osebe pričakujemo, da bo glede na preference te izide nato razporedila, vendar bo njihova pričakovana vrednost predpostavljena z verjetnostjo njihovega pojava (Mirowski, 1992).

VNM-funkcijo koristi lahko uporabimo za razlago obnašanja oziroma delovanja, in sicer je to lahko tveganju naklonjeno, odklonilno ali nevtrarno. Npr., podjetje ima možnost treh projektov z dobički 10, 20 in 30 denarnih enot in njihovimi pripadajočimi verjetnostmi 20, 50 in 30 %. Pričakovan dobiček bi bil 21 denarnih enot. V naslednjem letu bi se izvajali enaki projekti, vendar z različnimi verjetnostmi, 25, 40 in 35 %, in pričakovan izkupiček bi bil ponovno 21 denarnih enot. Matematično je rezultat enaka vrednost za oba projekta (21 denarnih enot), vendar je tudi res, da je verjetnost največjega in najmanjšega dobička zaradi srednjega rezultata narasla, kar pomeni več variacij oziroma tveganja pri možnem izplačilu. Vprašanje je, ali bo podjetje spremenilo korist glede na dobičke, kljub temu da je končni rezultat enak. Če podjetje obe možnosti oceni kot enaki, potem je pri tveganjih nevtrarno, iz česar izhaja, da enako oceni končni rezultat oziroma pričakovano izplačilo 21 denarnih enot, ne glede na verjetnostna izplačila, katerih pričakovana vrednost je prav tako 21. Če bi podjetje izbralo drugo možnost, bi bilo tveganju bolj naklonjeno, in če bi izbralo prvo, tveganju bolj odklonilno odločitev (Mirowski, 1992). Teorem VNM pokaže, da dokler so aksiomi preference veljavni, obstajata tako funkcija koristi kot pričakovana teorija koristi. Teorijo uporabljamo predvsem v ekonomiji, vendar ima tudi napake. Kot bomo videli v nadaljevanju pri behavioristični ekonomiji, se je v praksi izkazalo, da aksiomi preferenc ne držijo.

4.2.2 Razvoj teorij sklepanja in odločanja v managementu

Pomembnost teorij Barnarda in Simona v teorijah sklepanja in odločanja lahko primerjamo z vplivom Taylorja (1911) in Druckerja (1954) na teorijo managementa, zato bomo v doktorski disertaciji tema dvema posvetili več pozornosti.

Barnardovo (1938) delo *Funkcije izvršnih direktorjev* (angl. *The Functions of The Executives*), v katerem predstavi teorijo sodelovanja in organizacije ter funkcijo in metode delovanja managerjev v formalnih organizacijah, predstavlja prvo sistematično delo na področju

odločanja v organizacijah. Avtorjeva filozofija in misli v knjigi imajo elemente humanizma, empirizma, spekulativne filozofije in analize dihotomije med individualizmom in kolektivizmom. Najpomembnejše je njegovo videnje organizacije in dela managerjev, ki se razlikuje od mehanističnega pristopa managementa Taylorja in Fayola (Wolf, 1995). Barnard opredeli organizacijo kot formalno organizacijo, kjer je sodelovanje med osebami zavestno, namerno in usmerjeno in kjer je uspešno sodelovanje prej nenormalno kot normalno delovanje. Oseba lahko pripada več organizacijam, ki pa so lahko bolj kratkotrajne. Oseba v organizaciji je pod vplivom več dejavnikov, npr. fizičnih, socialnih in psiholoških, vendar se Barnard osredotoči predvsem na funkcijsko razmerje med osebami. Pri tem deli njihovo vedenje na uspešno in učinkovito (McMahon in Carr, 1999).

Na odločanje osebe vplivajo družbeni dejavniki in njihovi posebni vidiki so ključni, ko delujejo na obnašanje odločevalcev, torej lahko določen družbeni kontekst sproži proces odločanja in vpliva na vse njegove korake. Barnard opredeli sedem korakov procesa odločanja (Novicevic, Russell in Williams, 2011): zavedanje in sprejetje končnega cilja (prevzem cilja), organizacija okoliščin (cilj konteksta), izločanje dejavnikov v okoliščinah (filtriranje), izločanje alternativ (določanje najboljše alternative), integracija alternativ in cilja (izvesti ali ne izvesti), prevod strateških dejavnikov v dejanje (vpeljava) in izvedba izbire (izvedba). Čeprav dejavniki in stopnje pogosto nastopajo sočasno, je vsaka stopnja različna samo kot analitični element oziroma se vsak korak zgodi v medsebojni povezavi z drugim. Večina problemov se reši logično oziroma kot zavedno dejanje s koncepti in dejstvi, ki spodbudijo opazovanje, pregledovanje in testiranje. Ta vrsta določitve je potrebna, da jo lahko drugi vidijo kot razumsko (Chandran, 1998). Koraki imajo tudi različne časovne okvirje, pri tem je glavno vprašanje intuicije posameznika. Barnard trdi, da je večina problemov rešenih intuitivno kot posledica odzivnih vedenjskih procesov, ki imajo izvor v čustvih in ne v zavesti. Tako so odločitve velikokrat stvar navade oziroma stvar navdušenja in intuicije (Gabor in Mahoney, 2010).

Simon teorijo odločanja dokončno utrdi kot »resno« znanstveno vedo v dveh pomembnih delih, in sicer v članku Behavioristični model racionalne izbire (angl. *A Behavioral Model of Rational Choice*) (1955), kjer prvič poudari pomembnost postopkovnih izidov, ter v knjigi *Administrativno vedenje* (angl. *Administrative behaviour*) (1947), kjer se osredotoča na biološke omejenosti osebe, tako fiziološke kot tudi psihološke. Simon (1947) meni, da mora oseba zaradi omejitev poenostaviti postopek odločanja. Govori o poenostavitvah odločevalca, ki jih namerno vpelje v model odločevanja, saj lahko le v takšnih okoliščinah obdela

informacije v skladu s svojimi preračunljivimi zmožnostmi, in to poimenuje omejena racionalnost (angl. *bounded rationality*).

Primeri omejene racionalnosti so naslednji (Simon, 1955):

- Odločevalec obupa nad nenehnimi primerjavami med izidi različnih odločitev. Namesto tega razvrsti izide med zadovoljive in nezadovoljive glede na mejo oziroma točko, ki jo določi sam in ki jo Simon poimenuje raven zadovoljstva (angl. *aspiration level*).
- Odločevalec že na začetku obupa pri iskanju, katera dejanja so na razpolago in do katerih izidov bodo ta dejanja vodila. Namesto tega najprej preveri eno dejanje in nato naslednje ter poskuša najti tisto, katerega izidi padejo v kategorijo zadovoljnih. Odločevalec se ne obremenjuje z idejo, da bi nekatera dejanja, ki jih ne pregleda, lahko vodila do boljših izidov. Tehnično gledano, dejanj med seboj odločevalec ne primerja.
- Odločevalec obupa nad tem, da bi dosegel zaključek za vsako dejanje glede na celotno korist izidov in s tem nad primerjavo teh skupnih vrednosti za različna dejanja. Namesto tega je zadovoljen z omejenim naborom izidov posameznih elementov ali individualnih stanj sveta in nato uporabi te ravni relevantnih zadovoljstev za vsak element tega omejenega nabora izidov.
- Odločevalec obupa nad tem, da bi proučil vsa stanja sveta. Namesto tega prouči le tista, ki so mu blizu.
- Odločevalec obupa nad tem, da bi zajel vse povezave med informacijami in dejanji, o katerih se odloča glede na druga, ki še obstajajo. Namesto tega se odloči o paru, kot da obstaja samo nekaj parov oziroma sploh noben.

Simon (1978) opredeli tri pogoje, ki so potrebni, da bi model odločanja po normativni teoriji vzdržal. Pri prvem mora odločevalec imeti vedno na voljo vse alternative, na podlagi katerih se nato odloči. Drugi pogoj je, da odločevalec ve za vse posledice, ki bodo sledile, ne glede na sprejeto odločitev, kar vključuje tri kategorije: gotovost – odločevalec naj bi imel popolne in točne informacije o posledicah, ki bodo sledile vsaki alternativni; tveganje – odločevalec ima popolno znanje o prerezporeditvi verjetnosti posledic za vsako alternativo in negotovost – posledice za vsako alternativo pripadajo določenemu podnizu vseh možnih posledic, ampak odločevalec ne more določiti točne verjetnosti vsakega dogodka določene posledice. Zadnji pogoj je, da odločevalec vedno pozna svojo funkcijo koristi in zna razvrstiti posledice od najbolj do najmanj zaželene.

Ob tem Simon (1978) meni, da je odločevalec omejen z veščinami, navadami in spomini, ki niso del zavednega. Tako je njegova uspešnost lahko omejena z njegovimi fizičnimi sposobnostmi ali odzivi ali prednostmi. Lahko so njegove sposobnosti odločanja omejene s hitrostjo njegovih mentalnih procesov, sposobnostmi v matematiki itd. ali tudi s strani vrednot in mišljenj, ki vplivajo na njegovo sposobnost sprejemanja odločitev. Če je npr. njegova predanost organizaciji visoka, bodo posledice tega vidne tudi v njegovih odločitvah, ki zadevajo organizacijo. Na koncu je odločevalec omejen tudi s širino svojega znanja, s katerim opravi določeno delo. To velja tako za osnovno znanje za opravljanje dela kot tudi za informacije, ki jih potrebuje, da v vsaki okoliščini sprejme primerno odločitev. Simon (1984) predpostavlja, da se človek odloča na podlagi dveh vidikov. Dejansko se človek odloči za tista dejanja, ki so zadovoljiva oziroma dovolj dobra, in ko najde zadovoljivo odločitev, preneha z iskanjem alternativ. Oseba tudi dela v kompleksnem svetu, ki si ga poenostavi predvsem z zmanjšanjem števila dejavnikov, ki vplivajo na odločitev. Tako verjame, da večina dejstev o svetu nima nobene povezave z odločitvijo, zato je njegovo utemeljevanje vzrokov in posledic kratko.

Algoritem odločanja Simon (1979) poimenuje »zadovoljstvovanje« (angl. *satisficing*), kjer obstaja povezava med načelom ravni zadovoljstva, načelom postopnega odločanja korak za korakom, kjer se preverjajo posamezna dejanja in ne vsa dejanja, ter skupno primerjavo le-teh. Proces postopnega ocenjevanja in primerjalni proces se končata v trenutku, ko dejanje izpolni vse ravni zadovoljstva. Ta model sicer vodi do veliko kršitev normativnega modela odločanja. To pomeni, da se odločamo sistematično v nenormativnem načinu, saj smo prisiljeni, da to naredimo zaradi omejitev svojih sposobnosti glede na zahteve normativnih procesov in kompleksnosti okoliščin oziroma odločitev (Simon, 1979).

Simon pomembno vpliva tudi na razvoj računalništva oziroma programiranja. Meni, da človek pri odločanju uporablja algoritem in poskuša ta algoritem izraziti v računalniškem programu. Predlagal je analogijo, po kateri sta človeški razum in računalnik videna kot dva primera sistema procesiranja oziroma obdelave informacij, saj meni, da imata nekatere skupne lastnosti (Simon, 1981). Oba imata na voljo omejen nabor elementarnih informacijskih procesov (t. i. EIP) in ustvarita miselni proces, ki ga izvedeta ne glede na to, kako dolg in zapleten je, in sicer kot verigo izbranih primernih in ustrezno razporejenih osnovnih EIP. Kot primer poda, da je vsak tekst sestavljen iz izbranih primernih in ustrezno razporejenih črk abecede. Oba sistema ustvarjata tudi kompleksnejše rešitve v hierarhičnem načinu, saj jih ustvarita kot verigo sestavljenih izbranih primernih in ustrezno razporejenih verig, pri čemer je vsaka izbrana iz

nadaljnjih verig itd., dokler ne pride do sestavljenih izbranih primernih in ustrezno razporejenih EIP. Med drugim oba sistema v procesu izvedeta operacije oziroma korake vrstno in ne paralelno, ne potrebujeta časa za izvedbo EIP in imata omejen spomin.

Simon kritizira Barnarda glede razumevanja intuicije, kar predstavlja bistveno razlikovanje med pogledoma obeh avtorjev na proces odločanja. Oba sicer zavračata koncept modela ekonomskega človeka, ki poudarja racionalnost osebe, ki ima popoln in konsistenten sistem preferenc in ki mu omogoča, da se vedno lahko odloči med alternativami. Oba trdita, da ima predvsem z napredkom pri teoriji iger in simulacij na področju odločitev v okolju negotovosti ta model sicer veliko privlačnost, vendar nima povezave z dejanskim odločanjem ljudi v praksi (Simon, 1955).

Simon (1991) poudarja predvsem velik vpliv organizacije na osebo, saj ta vpliva na njeno racionalnost predvsem z dodatnim večanjem omejene racionalnosti. Odločitev osebe je v veliki meri odvisna od organizacijskega okolja, v katerem se nahaja. Zato je naloga managerjev, da oblikujejo takšno organizacijsko strukturo, ki ima za cilj racionalno odločanje. Organizacija naj bi vsakemu posamezniku podala stabilna pričakovanja o obnašanju drugih članov v določenih okoliščinah. Ob tem vsakemu članu poda tudi neposredne cilje, ki spodbudijo njegova dejanja, da prispevajo k doseganju skupnega cilja. Tako organizacija zagotovi, da njeni člani odločitve vedno sprejemajo pravilno v skladu s cilji in posledično mora biti racionalna oseba organizirana in institucionalizirana. Taki osebi Simon (1947) pravi administrativna oseba (angl. *administrative person*). Ta oseba vidi vrednote in etiko v procesu odločanja kot dane od drugih in se ukvarja izključno s predpostavkami dejstev. Vendar za razliko od golih dejstev točnost vrednostnih predpostavk ni potrjena s strani izkušenj ali dejstev. Za predpostavke o dejstvih lahko uporabimo logični pozitivizem kot začetno točko. Simon (1947) tako misli, da lahko organizacija sprejme pravične človeške odločitve s tem, da vpliva na elemente dejstev. V organizaciji mora torej vodstvo določiti in vpeljati vrednostne predpostavke. Tako administrativna oseba sledi tem procesom odločanja, katerih kriterij, ki jih uporablja v procesih odločanja, je dejansko stroškovni koncept.

Barnard (1938) na drugi strani vidi koncept odločanja v organizaciji kot del oportunizma in ideal ali kot moralni vidik. V organizaciji pod oportunističnimi okoliščinami odločevalec analizira okoliščine in namen ter nato najde način, kako nadzorovati spremenljive strateške dejavnike. Odločevalec vedno upošteva svoje pretekle izkušnje, zgodovino in znanje o

povezanih elementih ter nato oblikuje pričakovanja o prihodnjih rezultatih, ki jih izbere kot način za nadzor strateških dejavnikov ali za ponovno opredelitev namena. Izbira pričakovanih prihodnjih rezultatov se lahko zgodi ne samo pod pogoji stroškovnega računovodstva, kot trdi Simon, ampak tudi pod vplivi drugih dejavnikov (npr. želenih fizičnih okoliščin) in pod pogoji idealov ali moralnih zadržkov. Odločevalec ne more narediti izbora oportunističnih dejavnikov, ne da bi opredelil tudi moralni vidik. Tako se po Barnardu oseba, ki deluje v organizaciji, lahko sooči z navzkrižjem moralnih vrednot, s katerimi nima preteklih izkušenj, razen če je že sodelovala v organizaciji (Nikezić, Dželetović in Vučinić, 2016).

Barnard (1958) trdi, da v organizaciji obstaja sedem moralnih kodeksov: osebna odgovornost, osebna lojalnost, podjetniška odgovornost, lojalnost organizacije, ekonomska odgovornost, tehnična in tehnološka odgovornost in pravna odgovornost. Ko oseba izbere dokončne cilje in konkretna sredstva, mora pri tem razrešiti navzkrižje med temi kodeksi. V hierarhični organizaciji bi moralo to storiti višje vodstvo. Barnard trdi, da je za managerje najpomembnejša metoda drugega pogleda. Da pa se ta lahko oblikuje, morajo imeti managerji dolgoročni namen, visoke ideale in tudi daljnovidnost. Sposobnost, da uporabijo to metodo, pa je odvisna od njihovega občutka za moralnost (Dillon, 2019).

V svoj koncept Barnard vključuje tudi neverbalno znanje. Tega ljudje usvojijo prek izkušenj; to je praktično znanje, ki se velikokrat imenuje intuitivno znanje in je neločljivo od realnih življenjskih okoliščin. Proces odločanja je pri Barnardu skupek procesa idealov oziroma moralnih vidikov in oportunističnih vidikov ter vključuje tudi intuicijo, ki je pogosto uporabljena v okoliščinah, kjer manjkajo potrebni podatki za logično razumevanje. Barnard tako pokaže, da odločitve v organizaciji vključujejo ne samo področja znanosti, ampak tudi umetnosti (Mano, 1994). Njegov model vključuje tako subjektivne kot objektivne procese odločanja in tudi odločitve, ki imajo moralni vidik. Simon na drugi strani omeji svoj proces odločanja le na področje logičnega pozitivizma. Tako so pri njem koncepti kreativne učinkovitosti, organizacijske ekonomike in moralni vidik odločitev izključeni iz procesa odločanja (Mano, 1994), pri Barnardu pa so ključni element vsake odločitve.

Managerji naj bi redko mislili racionalno, saj tudi redko sistematično opredelijo cilj, ocenijo njegovo pomembnost, verjetnost in nato alternativo, ki prinese največjo korist. Ponavadi ne uporabijo sistematičnih in analitičnih postopkov, če pa že, jih uporabljajo skupaj z intuicijo, in tako je tudi nemogoče opredeliti časovni trenutek, kdaj sprejmejo pomembno odločitev

(Isenberg, 1984). Managerji ponavadi razmišljajo o organizaciji z dveh vidikov: kako ustvariti uspešne organizacijske procese in kako rešiti enega ali dva velika problema, ki onemogočata dosego glavnega cilja. Organizacijski procesi so način, kako managerji združijo ljudi in skupine, da skupaj rešijo probleme in izvedejo dejanja (Mintzberg, 1973a). Ker pa so osnovni fokus managerjev organizacijski in medsebojni procesi, so njihove zavestne misli najbolj osredotočene na procese, ki omogočajo dosego določenih sprememb in vpeljavajo odločitve. Poleg tega pa morajo razmišljati tudi o medsebojnih procesih in ljudeh, s katerimi so v stiku. Poskušajo razumeti prednosti in slabosti drugih, odnose, ki so pomembni za ljudi, in katere cilje oziroma prioritete imajo (Dane in Pratt, 2007).

Isenberg (1984) ovrže trditev, da managerji veliko pozornosti namenijo strategiji podjetja, oblikovanju ciljev in kvantitativni opredelitvi le-teh ter načinom, kako učinkovito doseči te cilje. Ti splošni cilji so v vsakodnevni praksi v ozadju in ne v ospredju misli managerjev, saj naj bi večino svoje pozornosti posvečali taktikam implementacije strategije in ne njenemu oblikovanju (Dane in Pratt, 2007). Isenberg (1984) meni, da pri managerjih med sprejemanjem odločitev potekajo različni miselni procesi, in sicer: uporaba intuicije, ki ji nameni največ pozornosti, koordiniranje mreže medsebojno povezanih problemov, ravnanje z negotovostjo, ravnanje z nekonsistentnostjo, novostjo in presenečenji ter povezava dejanj v proces razmišljanja. Vse to vpliva na celotno organizacijo, ki pa je podvržena tudi skupinskemu razmišljanju.

Skupinsko razmišljanje pa ni opredeljeno le kot instinktivna konformnost, ampak kot racionalizirana konformnost – odprto in izraženo stališče, ki trdi, da skupinske vrednote niso le prikladne, ampak tudi pravilne in dobre (Whyte, 1952). Izraz skupinsko razmišljanje je skovan iz analogije za dvojno mišljenje in podobnih terminov (Janis, 1972), ki je potrebna, saj se termin nanaša na pomanjkanje miselne učinkovitosti, na preizkušanje realnosti in moralnega ocenjevanja kot rezultat pritiska skupine (Whyte, 1952).

Glavno načelo skupinskega razmišljanja je: večja kot je skupinska povezanost med člani odločevalske skupine, večja je nevarnost, da bo neodvisno kritično razmišljanje zamenjano s skupinskim razmišljanjem, ki je verjetno posledica neracionalnih in dehumaniziranih dejanj, usmerjenih proti nasprotnikom skupine (Packer, 2009). Posledično naj bi bilo vzrok za veliko tragedij v zgodovini (Tetlock, 1979). Obstajajo trije tipi skupinskega razmišljanja, pri čemer poznamo osem različnih simptomov znotraj teh tipov (Esser, 1998). Ti imajo skupne vzroke za

skupinsko razmišljanje, in sicer jih lahko razporedimo v te tri skupine (Nemeth, 2018): visoka povezanost skupine, strukturne napake in okoliščine (visokonapete razmere zunanje nevarnosti, nedavne napake, izredne težave pri odločanju, časovni pritisk, moralne dileme). Čeprav so vsi ti dejavniki pomembni in niso nujno prisotni hkrati, naj bi bila visoka stopnja povezanosti skupine najpomembnejši razlog za skupinsko razmišljanje in je pri njem vedno prisotna (Janis, 1972).

Barnard (1938) in Simon (1979) pri odločanju managerjev že omenita uporabo intuicije. Nanjo se še posebej zanašajo pri dobro naučenih vzorcih obnašanja. Kar je še bolj zanimivo, teh vzorcev obnašanja se zelo hitro naučijo. Isenberg (1984) intuicijo podrobneje opredeli kot mirno avtomatično delovanje, ki je pogojeno z naučenim obnašanjem. Intuicija tako ni neracionalna, ampak je opredeljena z leti učenja in pridobivanja izkušenj pri uporabi veščin. Ima tudi funkcijo, da poveže nepovezane delčke podatkov in izkušenj v celoto oziroma ustvari sinergijo med podatki. Je t. i. neracionalen, nelogičen vidik razmišljanja, ki poda logične in racionalne zaključke. Managerji jo uporabljajo tudi za dodatno kontrolno točko pri odločitvah, ko imajo že narejeno analitično podlago. Vendar pa se ne zanašajo samo na intuicijo, saj v kritičnih trenutkih vendarle uporabijo intuicijo za hitre odločitve, še posebej, ko ni časa za analizo neke odločitve. Managerji uporabijo kognitivni proces, v katerem prepoznajo podobne vzorce v različnih okoliščinah. Intuicijo uporabljajo v vseh fazah procesa odločanja, pri opredelitvi problema, kjer ima najpomembnejšo vlogo, pri ustvarjanju in izbiri možnosti ter rešitve in pri vpeljavi rešitve (Simon, 1987).

4.2.3 Obrat v predpostavkah ekonomskega odločanja in sklepanja: teorija izgledov

Teorija izgledov izhaja iz kognitivne psihologije in opisuje, kako se odločamo med verjetnimi alternativami, ki vključujejo tveganje in kjer so verjetnosti izidov negotove. Teorija trdi, da sprejemamo odločitve glede na potencialno vrednost dobitka ali izgube in ne kot končni izid ter te izgube ali dobičke ocenjujemo s primeri hevrstike. Model je deskriptiven, saj poskuša opisati, kako se ljudje dejansko odločajo, in ne, kako se naj odločajo (Wakker in Tversky, 1993).

Teorijo sta kot psihološko natančnejši opis sprejemanja odločitev oziroma procesa odločanja v primerjavi s prevladujočo teorijo pričakovane koristi razvijala Kahneman in Tversky leta 1979. Objavljen članek *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk* je postal temelj oziroma začetek veje ekonomije, in sicer behavioristične ekonomije.

Po teoriji izgledov proces odločanja poteka v dveh korakih (Kahneman in Tversky, 1979). V prvem se izidi odločitve razporedijo glede na določeno hevristično pravilo. Pri tem se odločimo, kateri izidi se nam zdijo enaki, določimo referenčno točko in nato premislimo o slabših (izguba) in boljših izidih (dobiček). Ta proces omogoča, da poskušamo zmanjšati kakršnekoli vplive okvirjanja in rešiti vpliv osame oziroma izolacije, ki izhaja iz posameznikove nagnjenosti, da velikokrat osami zaporedne možnosti, namesto da bi jih obravnaval skupno. Ta proces spreminjanja lahko vidimo kot skupek kodiranja, kombinacij, ločevanja, odpovedovanja, poenostavljanja in prevladanja. V naslednji fazi odločanja se obnašamo, kot da bi izračunali vrednost oziroma korist glede na možne izide in njihovo povezano verjetnost, in nato izberemo tisto alternativo, ki ima večjo korist. Tako je dejanska funkcija koristi opisana v obliki krivulje S, kjer gre funkcija skozi referenčno točko in je asimetrična, pri tem pa je bolj strma za izgube kot dobičke, kar nakazuje, da so izgube pri odločanju pomembnejše od dobičkov.

Ta distorzija verjetnosti nastane, ker na vrednosti verjetnosti ponavadi ne gledamo vsi enako. Manjša verjetnost ima večjo utež (oseba je bolj zaskrbljena nad tem izidom verjetnosti), medtem ko ima visoka verjetnost manjšo utež (oseba ni tako zaskrbljena nad tem izidom verjetnosti). Točka, kjer verjetnost preide iz bolj v manj pomembno, naj bi bila 0,33 oziroma 33 % (Kahneman in Tversky, 1979). Oseba naj bi verjetnost 0,01 (1 %) cenila bolj kot verjetnost 0, torej ima verjetnost 0,01 (1 %) večjo utež. Na drugi strani pa naj bi oseba verjetnost 0,4 (40 %) in 0,5 (50 %) cenila enako. Ob tem pa ima verjetnost 0,99 (99 %) precej manjšo utež kot verjetnost 1 (100 %), torej ko je stvar gotova (Kahneman in Tversky, 1979).

Teorija ima veliko vrednost za ekonomijo, predvsem na področju procesa odločanja. Tako so s teorijo izgledov začeli raziskovati dispozicijski vpliv na obnašanje, ki je tveganju naklonjeno ali odklonilno, torej v primeru dobičkov ali izgub. Tako naj bi bili vsi tveganju nenaklonjeni ali tveganju naklonjeni glede na količino denarja oziroma tveganja, ki je vpleteno, in glede na tveganje, ali z odločitvijo celovito pridobijo ali celovito izgubijo (Vargas, 1987). S tem je mogoče razložiti tudi, zakaj iste osebe kupijo tako zavarovalno polico kot tudi loterijsko srečko.

Teorija izgledov ima pomemben vpliv tudi na to, kako ekonomisti oziroma »homo economicus« subjektivno v svojih mislih uokvirijo izid ali transakcijo, kar vpliva na korist, ki jo od izida transakcije pričakujejo. Ozko okvirjanje je izpeljan rezultat, kjer ocenimo novo kockanje v osami oziroma izolaciji in pri tem zanemarimo druga povezana tveganja. Ta fenomen lahko vidimo tudi v odzivih ljudi na nihanja delniškega trga glede na druge vidike

njihovega celotnega bogastva. Pri nihanju cen na delniškem trgu smo precej bolj občutljivi kot pri nihanjih v vrednosti npr. nepremičnin, ki jih imamo v lasti. V digitalni dobi teorijo izgledov uporabljamo tudi pri razvoju programske opreme, pri čemer sodobna programska oprema ne deluje več v skladu z ekonomsko teorijo koristi, ampak vključuje tudi elemente heuristike (Sugden, 2003). Predvsem pa je teorija izgledov ovrgla teorijo pričakovane koristi. Pokazala je, da ima lahko oseba A rajši kot B, čeprav je verjetnostna vrednost izida B večja od A. Npr., če ima oseba na razpolago 1 % verjetnosti, da dobi 10.000 €, ali 90 %, da dobi 100 €, bo večina izbrala možnost B, čeprav teorija pričakovane verjetnosti trdi, da ker je pričakovana vrednost A (100 €) večja od B (90 €), in bi zato oseba, ki bi se obnašala racionalno, izbrala A (McDermott, Fowler in Smirnov, 2008).

S teorijo izgledov se je nakazalo novo obdobje v proučevanju odločanja, v katerem se je ekonomija umaknila drugim vedam in je poudarek predvsem na aplikativnem oziroma opisnem načinu teorije odločanja in ne na tem, kako naj bi se oseba odločila, da bi to ustrezalo premisam teorije. Tako so se začele razvijati sodobne teorije odločanja.

4.3 Sodobne teorije sklepanja in odločanja – nevro- in behavioristične znanosti

Z združevanjem raziskav iz psihologije in behavioristične ekonomije se oblikuje t. i. prilagodljiva podzavest: miselni proces, ki deluje hitro in avtomatično, z malo relevantnimi informacijami (Gladwell, 2005), pri katerem v naših možganih potekajo nezavedni procesi, ki delujejo na človekovo razmišljanje, odločanje in obnašanje. V tem procesu smo sposobni obdelati velik obseg informacij, povezati podatke, osamiti posamične podrobnosti in priti do neverjetno hitrih zaključkov, ponavadi celo v dveh sekundah (Thaler in Sunstein, 2009). Glavni proces oziroma predmet prilagodljive podzvesti je t. i. tanko rezanje (angl. *thin-slicing*), sposobnost uporabe omejenih informacij iz zelo ozkega dela izkušenj, da sprejmemo zaključke oziroma odločitve. Ideja je, da so spontane odločitve enako dobre ali boljše kot načrtovane in zavestne (Dane, Rockmann in Pratt, 2012). Podobno deluje tudi obrazni sistem kodiranja (angl. *facial action coding system*), kjer se tanko rezanje analizira v sekundi, s tem da program nezavedo analizira bežen pogled osebe oziroma njen mikroizraz. Obraz naj bi bil bogat vir tistega, kar se dogaja v mislih osebe, in čeprav so mnogi obrazni izrazi upravljani nezavedno, jih usmerjamo tudi s strani nezavednega sistema, ki avtomatično izraža občutke osebe (Ekman in Friesen, 1978).

Včasih pa preveč informacij lahko vpliva na točnost sodbe, pri čemer ima pomembno vlogo informacijska preobremenitev. Tako naj bi strokovnjaki naredili boljše odločitve, če se odločijo hitro, namesto da obdelajo veliko informacij, kar imenujemo analitična paraliza. Pomembno je, da se osredotočimo le na pomembne informacije in ne samo na njihovo kvantiteto (Dane in drugi, 2012). Čeprav je prilagodljiva podzavest zanimiva, kljub vsemu to ni tako inovativna ideja, saj so že filozofi, npr. Oakeshott in Berlin, govorili o nezavednem odločanju, ki so ga imenovali modrost (LeGault, 2006). Čeprav je znanost z merjenjem in opazovanjem delovanja možganov dosegla napredek in doprinesla k razumevanju delovanja teh nezavednih odločitev, pa moramo vse te raziskave jemati z določeno mero previdnosti.

4.3.1 Razvoj behavioristične ekonomije

Osrednja tematika behavioristične ekonomije je razmejitev sistema misli na sistem 1 in sistem 2, ki je postala tudi del popularne kulture psihologije samopomoči (npr. knjige *Who Moved My cheese*, *Chimp paradox*). Gre za načina razmišljanja, ki se med seboj razlikujeta in pomembno vplivata na odločanje. Tako je sistem 1 hiter, avtomatičen, pogost, čustven, stereotipen, nezaveden, medtem ko je sistem 2 počasen, ne pogost, logičen, preračunljiv, zavesten (Peters, 2013). Razlikovanje med obema sistemoma, ki podata različne rezultate glede na iste vhodne podatke, je posledica pozornosti, lenosti, asociacij, prehitrega skakanja k zaključkom in t. i. WYSIATI: »kar vidiš, je vse, kar je« (angl. *what you see is all there is*) (Kahneman, 2011). Prav to razlikovanje je vodilo do nadaljnjih behaviorističnih odkritij.

Hevristika se ukvarja predvsem z vprašanjem, zakaj ljudje niso sposobni statističnega mišljenja. Je del sistema 1 in vključuje povezovanje novih informacij z obstoječimi vzorci ali mislimi in ne ustvarjanja novih vzorcev za vsako novo izkušnjo (Kahneman in Tversky, 1974). Dosegljiva hevristika je mentalna bližnjica, ki jo ljudje uberejo, ko na podlagi tega, kako hitro se spomnijo primerov, podajo oceno verjetnosti dogodkov. Deluje na podlagi človeškega spomina, torej če se oseba nečesa spomni, potem je to pomembno (Kahneman in Tversky, 1973). Sistem 1 je nagnjen k zamenjavi težkih vprašanj z lažjimi, kar dokazujemo z znanim in kontroverznim eksperimentom oziroma s »problemom Linde«. Udeleženci eksperimenta so podali neosnovan kulturni predsodek poenostavljen do te mere, da je bil odgovor bolj verjeten in vključujoč kot dejansko pravilen odgovor (Kahneman in Tversky, 1981).

Ljudje so tudi optimistični in nenaklonjeni izgubi. Vgrajena nagnjenost k optimizmu je tako najpomembnejši dejavnik kognitivne pristranskosti. Ta ustvari iluzijo, da ima oseba pomemben

nadzor nad svojim življenjem. Ena izmed teh pristranskosti je tudi napaka načrtovanja, kjer precenimo koristi in podcenimo stroške, kar nas napelje, da pričnemo s tveganimi projekti (Holmes in drugi, 2011). Ne računamo na zapletenost in prepletenost dejstev in naše razumevanje sveta je sestavljeno iz majhnih in ne nujno reprezentativnih opazovanj. Razum tudi ne upošteva vloge sreče in tako napačno predpostavlja, da bodo prihodnji dogodki zrcalni preteklim. Predvsem pa pretiran optimizem ustvarja napačen občutek varnosti, da ima človek nadzor in da sreča ne obstaja (Kahneman in Tversky, 1991).

Pri odločanju smo ljudje podvrženi tudi t. i. okvirjanju (angl. *framing*); to je kontekst, v katerem se predstavijo različne možnosti. Eksperiment, s katerim dokazujemo okvirjanje, potrди, da so se udeleženci poizkusa hitreje odločili za operacijo, za katero je bila predstavljena 90-odstotna možnost preživetja, kot za operacijo z 10-odstotno verjetnostjo smrti (Kahneman in Tversky, 1981). Pri poslovnih odločitvah je poznana tudi napaka potopljenih stroškov, po kateri se rajši osredotočamo na verjetnost pozitivnega donosa počasnih naložb, kar povzroči, da še naprej vlagamo v projekte, ki imajo slabo napoved in so porabili že veliko sredstev. Temu rečemo izogibanje občutku obžalovanja (Arkes in Ayton, 1999).

Managerji imajo lahko pri poslovnih odločitvah tudi preveliko samozavest. Neutemeljeno zaupanje pomeni, da razum verjame tistemu, kar pozna. Prevelika samozavest napeljuje k temu, da ljudje precenijo, koliko dejansko vedo o svetu, in ne dajejo dovolj velikega poudarka naključjem. To je posledica pretiranega občutka verjetnosti dogodkov za nazaj, kjer se poskuša dogodek razumeti in opredeliti po tem, ko se je že zgodil (Hilbert, 2012). Poskušamo razumeti svet okoli sebe in posledično postanemo preveč samozavestni v razumevanju dogodkov, čeprav ima sreča velikokrat pomemben vpliv na končni izid.

Pomembno je tudi razlikovanje med dvema »jazoma«, in sicer poznamo »jaz izkušenj« in »jaz spominov«. Ločimo med ocenjevanjem oziroma meritvami užitkov oziroma sreče in bolečine, ki se zberejo od trenutka do trenutka, in ostalimi, ki se zbirajo skozi čas. Temu pravimo dobrobit izkušenj in ga dodajamo »jazu spominov«. Pri tem se ti dve meritvi sreče razlikujeta. Tako se »jaz izkušenj« ne spomni trajanja prijetnih ali neprijetnih izkušenj, ampak za nazaj oceni izkušnjo glede na najvišjo stopnjo sreče ali najnižjo točko bolečine in kako se je končala. »Jaz spominov« pa določa končno zadovoljstvo. Spomin sreče je tako pogojen s trajanjem izpostavljenosti in pravilom visokega konca zadovoljstva (Kahneman in drugi, 1993).

Razvoj behavioristične ekonomije temelji tudi na libertarnem paternalizmu in aktivnem oblikovanju arhitekture izbire, pri čemer imamo dva načina človeškega razmišljanja: reflektivni sistem je zavesten in načrten; avtomatični pa je zaradi delovanja nagona hiter in ne vključuje razmišljanja (Thaler, 2005). Ker obstajajo dva sistema in navzkrižja med tema sistemoma, odločevalec velikokrat naredi napake, povezane s pristranskostjo, nezavednimi predsodki in hevristikami. Vzroki za to pa so (Thaler in Sunstein, 2009): prvič, v sidru, kjer se kognitivna pristranskost preveč opira na en vidik ali del informacije; drugič, v obliki dostopne hevristike, kjer ocenjujemo pogostost dogodkov na podlagi tega, kako hitro lahko dogodek prekličemo v spomin; tretjič, v obliki reprezentativne hevristike, kjer določimo verjetnost ali pogostost hipoteze tako, da ocenimo, kako je hipoteza podobna dostopnim podatkom. Tipičen primer je iskanje vzorcev v naključnih informacijah. Četrto, pristranski smo tudi do nespremenjenega stanja (status quo). Ponavadi nadaljujemo po smeri oziroma sledimo smeri dejanj, ki smo jih izvajali že prej, torej to predstavlja nekaj tradicionalnega, čeprav nam ta dejanja lahko tudi škodijo. In petič, smo pod močnim vplivom dejanj drugih oziroma mentalitete množice, pri čemer znana študija Ascha (1955) pokaže moč pritiska vrstnikov (ocena dolžina črte, ki vedno ostaja enaka, čeprav vrstniki trdijo drugače).

4.3.2 Aplikativne raziskave s področja procesa odločanja

Proces odločanja lahko delimo tudi glede na razumevanje, ki je lahko deduktivno ali induktivno, in glede na primerjavo, ki se razlikuje na podlagi treh dimenzij (atributov, stanja svetov in period) (Evans, 2008). V procesu odločanja se lahko osredotočamo na normativna vprašanja, ki so na meji med psihologijo in filozofijo (Stanovich, 1999). Na norme se osredotočamo predvsem zaradi njihove razjasnitve, ki je potrebna kot vodilo za izvajanje procesa odločanja.

Jedro znanosti o odločanju je študij algoritmov v različnih tipih parov oseb. Nekateri raziskovalci (kot npr. Beach in Mitchell, 1978) so se osredotočili na raziskovanje odločanja z algoritmi na višjih ravneh. Pri tem je bilo osnovno vprašanje, ali oseba dejansko izvaja odločanje na podlagi višjih ravni, in če ne, kateri mehanizem potem določi algoritem, na podlagi katerega bo posameznik uporabil določen par oseb – naloga. Povezava z odločanjem na višji ravni je algoritemsko učenje, ki je proces, kjer oseba izid odločitve uporabi kot izboljšanje svojega razumevanja o svetu okoli sebe (znanje o verjetnosti dogodka določenega pojava) (Payne, Bettman in Johnson, 1993). Vprašanje pri tem pa je, ali se oseba uči tudi iz preteklih

izkušenj glede na to, kako uspešen je bil posamezen algoritem pri reševanju naloge. Pri odločitvah ni pomembno samo, kako oseba izbere algoritem, ampak tudi čas, ko oseba začuti, da mora za vloške v odločevalski proces v svojem okolju zbrati več informacij. V tem primeru mora razdeliti naloge na podnaloge: odločitev, iz katerega vira, kako in do katere mere bo oseba poskušala dobiti te informacije. Ekološko razumsko je, da uporabljamo algoritme za ustavitev iskanja nadaljnjih informacij (normativno pomembnih), če do tedaj zbrana dejstva upravičijo izbrano odločitev (Brandstätter, Gigerenzer in Hertwig, 2006).

Veliko raziskav se osredotoča na družbene preference (Levitt in List, 2007), ki proučujejo preference med izidi, ki vplivajo na dobrobit odločevalca in tudi drugih ljudi. Čeprav je njihova oblika v različnih okoliščinah dobro raziskana, se novejša raziskave osredotočajo predvsem na to, kako se družbene preference osebe spreminjajo glede na različna dejanja izbranih drugih ljudi. Raziskovalci upoštevajo tudi odločanje v nestandardnih okoliščinah, kjer raziskujejo, kako se proces odločanja razlikuje npr. glede na starost (Jacobs in Klaczynski, 2002), časovni pritisk (Svenson in Maule, 1993), stres (Hammond, 2000), kulturne razlike (Hsee in Weber, 1999) in vpliv čustev (Loewenstein in Lerner, 2003).

Študije o interaktivnem procesu odločanja pa proučujejo, kako odločitve dveh ali več ljudi medsebojno vplivajo na izid, katero odločitev bodo izbrali kot skupina (Danner in drugi, 2011). Pri tem se raziskuje vpliv različnih parametrov na proces odločanja osebe in skupine. Ravno ta večplastna komunikacija med odločevalci pa ustvarja možnost za laži, prikrivanja, prevare, pritiske, nezaupanje itd. Nekateri psihologi se ukvarjajo s t.i. naturalističnim procesom odločanja (Klein, 2015), pri čemer ne uporabljajo laboratorija kot ključne metode raziskovanja procesov. Za to jim služi naravno okolje odločevalca, kjer so prisotni vsi dejavniki, ki vplivajo na odločitev osebe. Pri tem gre za izredno kompleksne strukture, saj se spreminjajo tudi temeljne preference in uteži odločitev, preference niso jasno opredeljene, omejen je čas za odločanje, pa tudi izkušnje odločevalcev v skupini pomembno vplivajo na proces odločanja. To velja predvsem za osebe, ki opravljajo visoko tvegane poklice, kot so gasilci, piloti in vojaki.

4.3.3 Nevroetika kot presek med nevroznanostjo in etiko

Moralni intuitizem, opredeljen v poglavju 2.4, povezujemo tudi z razvojem kognitivne znanosti (Garrigan, Adlam in Langdon, 2018). Kognitivna znanost je študija socialnih pojavov in procesov z uporabo raziskovalnih metod, kot sta nevropreslikavanje in nevropsihologija (Lieberman, 2007). Nevroetiko lahko enačimo z moralno kognitivno nevroznanostjo, ki

proučuje področje študij v povezavi s kognitivnimi in nevromehanizmi, ki vplivajo na moralno odločanje. Predmet proučevanja nevroetike je torej naslednji: kako etična oseba misli, da se procesi človeških možganov odzivajo na vplive iz okolja, ki imajo etični vidik, in kateri del možganov je povezan z etičnim obnašanjem (Levy, 2008).

Obstajajo tri področja nevroetike. Prvič, nevroetika se osredotoča na nevroznanost etike in moralnost z vidika svobodne volje in osebne avtonomije. Drugič, vključuje specifična etična vprašanja nevroznanosti in jo imenujemo nevroetika. Zadnje področje pa vključuje izobraževanje in usposabljanje o nevroetiki, vlogo nevroetike v družbi, nevroetiko in zakonodajo, nevroetiko in politiko ter mednarodno nevroetiko (Buniak, Darragh in Giordano, 2014).

Nevrotika uporablja različne metode raziskovanja, značilne pa so predvsem tri (Canli, 2015): medicinske študije primerov, ki vključujejo proučevanje dokumentov oziroma primerov enega ali več posameznikov, ki so utrpeli poškodbe možganov. Pri tem je zagotovo najbolj znan primer Phineasa Gagea (Damasio 1994), ki je preživel travmatično poškodbo možganov, zaradi česar sta se spremenili njegova osebnost in morala. Obstajajo behavioristični poskusi, kjer so udeleženci ponavadi izpostavljeni enemu ali več pogojem, pod katerimi želimo, da opravijo določeno aktivnost, ki vsebuje etični vidik. Podatke o odločitvah nato primerjamo, ponavadi vključujemo tudi kontrolne skupine in pri tem prav tako uporabljamo meritve njihovega delovanja možganov. Naslednja metoda je nevropreslikavanje, kjer gre za slikanje oziroma vpogled v delovanje možganov (Hauser, 2006). Prav razvoj tehnologije na tem področju je povzročil porast študij etičnega odločanja. Tehnologiji, ki se pri tem uporabljata, sta največkrat CT (računalniška tomografija) in MRI (slikanje z magnetno resonanco, ki omogoča ustvarjanje slik možganov). Med novejša tehnologije spadajo še PET (angl. *positron emission tomography*), MEG (angl. *magnetoencephalography*) in fMRI (angl. *functional magnetic resonance imagery*), ki sicer pokažejo manj natančno sliko kot strukturni skeni, vendar v povezavi z orodji za računalniško rekonstrukcijo podatkov in statistične obdelave pokažejo podatke, ki prikažejo lokalno delovanje možganov v tekočem časovnem obdobju (Poldrack, 2006).

4.3.3.1 Vpliv možganov na etično sklepanje in odločanje

Proučevanje možganov se je začelo klinično izvajati v šestdesetih letih prejšnjega stoletja (Sperry 1961; 1968). Pri sesalcih in plenilcih se nadzorno središče možganov nahaja v možganskem deblu oziroma limbični skorji. Osnovne regulatorne funkcije so odvisne od

krogotoka možganskega debla, kar vključuje dihanje, krvni pritisk, termoregularni nadzor, spreminjanje stanja obnašanja med budnostjo in spancem itd. Evolucija možganov, ki so sposobni prilagajanja družbenemu obnašanju, vključuje tudi širitev čelne skorje, s tem da se nadzorni del ohranja v možganskem deblu in povezavi živcev čelne strukture. Moralno obnašanje pri ljudeh je tesno povezano s socialnim obnašanjem nekaterih živalskih vrst in se od njih najbolj razlikuje v natančnosti, kar je nedvomno povezano z razvojem govora oziroma jezika. Prefrontalno skorjo (sprednji frontalni korteks) opredelimo kot del čelne skorje, ki leži prednje (ventralno) in na sredini v primerjavi z motorično in premotorično skorjo. Prefrontalno skorjo je težje eksperimentalno raziskovati kot senzorične sisteme, predvsem zato, ker so njeni nevroni oddaljeni mnogo sinaps od receptorskih površin in motonevronske-mišičnih vmesnikov. Ker so vhodi prefrontalne skorje iz možganskega debla in struktur pod skorjo (subkorteksnih), ni presenečenje, da se specifični živčni vzorci, čeprav poznani, težko interpretirajo (Casebeer in Churchland, 2003).

Na študijah opic je bilo ugotovljeno, da se določene regije dorsolateralne skorje najbolj odzivajo med časovno zamudo z držanjem določenih vrst informacij, npr. točna lokacija v prostorski lokaciji tarče. To so bili prvi rezultati na živčni ravni, ki so povezali določeno informacijo z vzorcem odziva določenih živcev (Fuster, 1995). Nadaljnje študije ugotovijo, da se posamezni živci iz prefrontalne skorje odzovejo takrat, ko opica naredi določen gib ali vidi drugo opico, ki naredi popolnoma enak gib. Obnašanje zrcalnih nevronov napeljuje, da ko oseba vidi drugo narediti enak gib, premotorična skorja izvede živčno motorično zahtevo, ki je povezana z gibanjem (Umiltà in drugi, 2001). Raziskave na področju zrcalnih nevronov omogočajo razlago, kako lahko novorojenčki posnemajo dejanja, kot sta delanje grimas in kazanje jezika. Možna razlaga te hipoteze je, da so notranje simulacije obnašanja drugih pomembni dejavniki v razvoju reprezentativne mreže, znane kot teorija misli. Tako kot naj bi možgani predstavljali vzročno in kategorično strukturo sveta, tako tudi predstavljajo vzročno in kategorično strukturo pripadajočemu istemu obnašanju (npr. otrok bo postal jezen, če mu vzamemo igračo) (Call, 2001). Prav ta teorija misli naj bi nam omogočala, da predvidevamo namere drugih in njihovo počutje. *Synaptogenesis* in *neuronal myelination* v prefrontalni skorji se pojavita pozneje v razvoju kot senzorični in motorični sistemi, kar je v skladu s podatki glede obnašanja pri razvoju čustvene in behavioristične zrelosti otrok. Pojav popolne misli je pri otrocih povezan z zmožnostjo laganja, kar pomeni, da razumejo, kdaj bo druga oseba napačno verjela in kaj bo ta oseba zaradi tega storila (Casebeer in Churchland, 2003).

Študije poškodb možganov nakazujejo, da obstaja povezava med prefrontalnim tkivom in načrtovanjem, odločanjem, čustvi, zbranostjo, spominom in prepoznavanjem neskladja med namenom in izvedbo. Točne povezave in razmerja teh kompleksnih funkcij navkljub razvoju tehnologije še niso čisto poznani, saj je na enem kubičnem milimetru možganskega tkiva okoli milijon sinaps (Damasio, 1999). Študije prav tako nakazujejo, da ventromedialne (sprednje srednje) prefrontalne poškodbe možganov vplivajo na težave pri odločanju, moralnem odločanju, čustvovanju in občutenju (Anderson in drugi, 1999).

Znotraj ventralne prefrontalne skorje je očesna frontalna skorja (spodnja frontalna skorja), velika površina velikih možganov, ki leži nad področjem očesa. Raziskave kažejo, da ta igra kritično vlogo pri namigih, moralno primernem obnašanju odraslih in pridobivanju moralnih znanj v otroštvu (Anderson in drugi, 1999). Tako odrasli kot otroci s poškodbami očesne čelne skorje izkazujejo podobna abnormalna družbena in moralna obnašanja, njihovi rezultati na standardiziranih testih moralnega razumevanja pa se med seboj precej razlikujejo. Tisti, ki so utrpeli poškodbe v otroštvu, so rešili teste izredno slabo in izkazovali precejšnjo egoistično moralno razumevanje, ki bolj ustreza stopnji desetletnika. Povezave med krogotokom učenja, notranjim občutkom (angl. *gut feeling*), amigdalo (del limbičnega režnja), strukturo hipokampusu in očesno čelno skorjo ter sistemom dopamina so torej nujno potrebne za pridobivanje moralnih veščin, družbenih perspektiv in razumevanje družbenih pričakovanj ne glede na to, če lahko znanje sploh ubesedijo (Baxter in Murray 2002). Navadno urjenje možganov, npr. povezovanje določenega zvoka z bolečino, je sicer še vedno mogoče, ampak zaradi poškodbe očesno-čelne skorje so kompleksni kognitivni procesi pri družbenem učenju in spoznavanju pri teh posameznikih oteženi.

4.3.3.2 Nevrogenetika kot presek nevroznanosti, genetike in etike

Poleg nevroetike obstaja še nevrogenetika, ki je presečišče etike, nevroznanosti in genetike. V nevrogenetiki opredelimo tri medsebojno prepletena problemska področja: področje vplivanja na družbo, zakonski in etični vidik; področje ravni raziskovanja in področje možganskih procesov v zdravju in patologiji (Canli, 2015). Trenutno pa so aktualne naslednje teme nevrogenetike (Canli, 2015):

- spreminjanje genoma in genska terapija, pri čemer se navezuje na spreminjanje genoma glede:

- tehničnih vidikov posameznih sprememb gena (Jinek in drugi, 2012; Doudna in Charpentier, 2014);
- uporabe genske terapije (Kennedy in Cullen, 2015, Lombardo in Naldini, 2014);
- etičnih vprašanj genske terapije (Lowenstein, 2008);
- optogenetika in manipulacija spomina, kar pomeni:
 - vstavitve na svetlobo občutljivih molekul v možgane za stimulacijo določenih procesov (Boyden in drugi, 2015);
 - aktivacija preteklih spominov (Liu in drugi, 2012);
 - vpeljava napačnih spominov (Ramirez in drugi, 2013);
 - etična vprašanja glede odstranitve t. i. dela za bolečine (Kolber, 2010);
- genska identiteta in spletne skupnosti: gre za razumevanje genskega zapisa posameznika in njegove uporabe v komercialne namene ter raziskovanje prednikov (McGowan, Fishman in Lambrix, 2010):
 - razlaga rezultatov genskega zapisa s strani kupcev (Cho, 2009);
 - možnosti razlage rezultatov s strani osebnih zdravnikov (Powell in drugi, 2012);
 - vprašanja regulacije na področju genetskih zapisov (Bollinger, Green in Kaufman, 2013).

Pregled nevrogenetike pokaže, da je moralna psihologija s tehnološko revolucijo vpletena v preiskovanje anatomskih struktur in fizioloških procesov, ki vključujejo kognitivnost, čustva in obnašanje, kar spada pod nevroznanost (Darragh, Buniak in Giordano, 2015). Tako so vse študije, ki se ukvarjajo z moralno misli, čustev in obnašanja v povezavi z nevroznanostjo, poimenovane kot nevroetika. To področje pa se ne omejuje samo na nevrovprašanje morale, ampak se ukvarja tudi z etičnimi vprašanji, ki so posledica nevroznanstvenih raziskav, in vplivom le-teh na vpeljavo in povezavo s klinično medicino in javno sfero. S tem ko so orodja in tehnike nevroznanosti postala bolj izpopolnjena in natančna, so tudi vprašanja nevroznanosti in nevroetike postala pomembnejša.

4.3.3.3 Nevroetika, sklepanje in odločanje

Vpliv nevroetike na etično odločanje raziskujemo prek štirih medsebojnih premis (Salvador in Folger, 2009):

- etično odločanje je različno od drugih procesov odločanja;
- etično odločanje poleg zavednega razumevanja vsebuje tudi druge procese;

- čustva pod določenimi okoliščinami pomembno vplivajo oziroma imajo ključno vlogo pri etičnem odločanju;
- normativni pristopi k moralnosti imajo razločevalne, osnovne nevromehanizme.

Kljub naraščajočemu številu in širini raziskav na področju etičnega odločanja pa nobena ni poskušala uporabiti znanja in rezultatov nevroetike v raziskavah in praksah poslovne etike (Salvador in Folger, 2009). Glavni prispevek nevroznanosti k poslovni etiki je združevanje normativne in opisne poslovne etike (Weaver in Treviño, 1994). Nevroetika ima predvsem z metodološkega vidika možnost, da oblikuje tako opisne kot normativne teorije poslovne etike (Tenbrunsel in Smith-Crowe, 2008).

Etično odločanje se razlikuje od kognitivnega procesa odločanja. Nevrokognitivni procesi so povezani s procesom moralnega ali drugega odločanja, saj vključujejo različne sisteme, torej področja ali regije znotraj možganov, ki so povezani tako, da delujejo skupaj, ko mora oseba opraviti določeno funkcijo (Fellows, 2004). Po poškodbi možganov ima oseba lahko čisto nespremenjene kognitivne procese, vendar se spremeni njeno družbeno in moralno obnašanje (Greene, 2005). Tako lahko take osebe izvajajo nemoralna dejanja, npr. krajo ali nasilje, in pri tem ne občutijo nobenega obžalovanja (Damasio 1999). To je v skladu z raziskavami nevropreslikavanja, ki kažejo, da določena področja človeških možganov pri odločanju oziroma ocenjevanju moralnih vprašanj osebe izkazujejo večjo aktivnost kot pri drugih miselnih postopkih (npr. matematika). Čeprav nevroznanost še ni enotna, glede tega kateri del možganov je pri tem vpleten, se znanstveniki strinjajo, da se pri moralnih odločitvah sprožijo drugi centri kot pri amorálnih (vsakdanjih) odločitvah (Mendez, 2006). Področje moralne osveščenosti raziskuje ravno to, kateri deli možganov se ukvarjajo s prepoznavanjem pomembnih moralnih vprašanj. Pri tem rezultati pokažejo, da se v primeru začetka zavedanja moralnih vidikov določenega problema sprožijo drugi deli možganov, kot pri amorálnih (vsakdanjih) odločitvah (Robertson in drugi, 2007).

Edini vidik na področju nevroetike, ki trenutno še ne daje jasnih zaključkov, je vloga možganov pri moralni motivaciji oziroma ustvarjanju moralnega namena. Vprašanje pri tem je, zakaj so se posamezniki odločili za eno in ne drugo dejanje in ali so pri tem delujoči drugi deli možganov. Določeni deli možganov so se pri oblikovanju namena za dejanja v določeni situaciji odzvali bolj aktivno pri etičnih dilemah. Raziskovalci še niso ugotovili, ali je aktivnost večja pri prepoznavanju večjega moralnega namena ali pri oblikovanju moralne sodbe (Schaich Borg

in drugi, 2006). Obstaja pa dokaz, da v primeru etičnih vprašanj možgani delujejo drugače in da ni enega samega centra, ki bi sodeloval pri etičnih vprašanjih. V možganih človeka tako ne obstaja t. i. moralni organ (Hauser, 2006).

Raziskave tudi nakazujejo, da etično odločanje ni samo zavestni, ampak tudi nezavedni proces, ki je lahko nadzorovan ali avtomatičen (Fazio in drugi, 1986). Kognitivni proces, ki je nadzorovan, je zaveden, nameren in usmerjen, medtem ko je avtomatičen nezaveden in spontan. Na drugi strani pa se nezavedni proces aktivira pri neposrednih nevarnostih, vendar ne samo v fizičnem okolju, ampak tudi v povezavi z družbenim okoljem oziroma obnašanjem (Bargh in Ferguson, 2000).

Moralno ocenjevanje je tako del nezavednega procesa (Haidt, 2001). Na tem področju obstajata dve šoli. Prva predlaga, da proces etičnega odločanja poteka v dveh ciklih (Reynolds, 2006). V prvem gre za reflektivni vzorec povezovalnega cikla, kjer vpliv (element iz vsakdanjika), ki ga zazna oseba, sproži možganske procese, ki se jih oseba niti ne zaveda. Ko je oseba soočena z etično dilemo, se torej aktivira avtomatični proces povezovanja. Ko se ta signal iz okolja sprejme, možgani organizirajo in strukturirajo te vplive v nevrovzorke in jih primerjajo s prototipi etičnih okoliščin, torej z vzorci, ki dobesedno predstavljajo zvoke, jezik, predmete in druge vtise iz zunanjega okolja. Tako ta sistem prevzame nenehni in ciklični proces za strukturiranje vplivov in išče podobne vplive, dokler se okoliščine ne povežejo z obstoječim prototipom nekega moralnega vprašanja, ki je shranjen v spominu. Ko je ta povezava narejena, proces predstavi trenutno okoliščino kot moralno vprašanje in priporoči osebi, da se nanj hitro odzove z odgovorom ali dejanjem v danih okoliščinah. Tako sta etični namen in primeren behavioristični odgovor ustvarjena avtomatično. Če se zgodi, da ta proces ne najde povezave v spominu, se prestavi v drugo sfero, in sicer v zavedno oziroma reflektivno. V tem primeru se sproži način, ki razmišlja o okoliščini in jo ponovno analizira, išče prototipe in povezuje smiselna moralna pravila obnašanja. To je t. i. aktivno ocenjevanje, ki je prav tako ciklično in se dogaja, dokler oseba razumsko ne pride do rešitve. Proces se konča z zavednim oblikovanjem etične namere in obnašanja.

Druga šola razvije t. i. model smisla in intuicije (angl. *Sensemaking-Intuition Model*) (Sonenshein, 2007). Proces etičnega odločanja je sestavljen iz treh faz: oblikovanja problema, intuitivnega ocenjevanja in obrazložitve ter upravičevanja. Ko oseba prejme dejavnik, impulz iz okolja, ki ima visoko etično negotovost (npr. potencialna etična dilema), prične z

oblikovanjem etičnega vprašanja, procesom podelitve smisla dilemi, pri katerem hoče razumeti okoliščine, v katerih se znajde. Ko doseže verjetno razlago okoliščine, brez večjih težav prične s takojšnjim intuitivnim ocenjevanjem, ki temelji na moralni intuiciji, ki jo oseba oblikuje prek izkušenj in družbenih pričakovanj oziroma pritiskov. Posledično prek namernega moralnega razumevanja obrazloži in sebi upraviči svojo odločitev.

Oba sistema sta v skladu z raziskavami (npr. Cushmana, Youga in Hauserja, 2006) in oblikujeta tri kriterije ocenjevanja škode, in sicer načelo dejanja, po katerem ima dejanje samo za posledico večjo škodo, kot če oseba sama ni napravila nič; načelo namena, kot že predstavljena doktrina dvojnega učinka, kjer je škoda, ki je povzročena kot sredstvo za doseg cilja, moralno bolj sporna kot isto dejanje, ki ima škodo kot nenamerno posledico; in načelo kontakta, kjer je bila zaradi fizičnega kontakta z žrtvijo povzročena škoda, ki se ocenjuje kot moralno slabša kot škoda, ki ni bila povzročena s fizičnim kontaktom.

Ena izmed raziskav (Cushmana in drugi, 2006) pokaže, da je bilo 80 % udeležencev, ki so se vzdržali načela dejanja, sposobnih zadovoljivo obrazložiti svoje moralno dejanje. Na drugi strani pa je bilo samo 30 % sposobnih podati zadovoljive razloge v primeru izbire načela dejanja. Zanimivo je, da je 22 % izmed slednjih, povedalo, da so doživeli veliko stisko oziroma negotovost, kako upravičiti svoje dejanje. V podobni raziskavi (Luo in drugi, 2006) so morali udeleženci s pritiskom na gumb razporediti slike od moralno spornih oziroma amoralnih dejanj do moralno nespornih dejanj (npr. računanje) ali od nevarnih živali do pozitivno videnih živali. Rezultati so pokazali, da imajo osebe lažjo nalogo pri odločanju ob iskanju negativnih oziroma moralno spornih dejanj kot pri iskanju amoralnih dejanj. To dokazuje, da moralno ocenjevanje poteka hitro in na nezavedni ravni.

Druge raziskave kažejo tudi, da intuitivni in podzavestni elementi vplivajo na moralno obnašanje posameznikov (Reynolds, Leavitt in Decelles, 2008). Nezavedna predpostavka, da je podjetje inherentno moralno, spodbuja neetične odločitve, še posebej ko obstajajo kontekstualni namigi (čeprav mili), ki opozarjajo na pomembnost konkurence. Tako so bili udeleženci, ki so bili pozorni na besede, povezane s konkurenco, in so imeli močno predpostavko, da je podjetje etično, bolj verjetni kandidati za izvedbo neetičnega dejanja kot tisti, ki so imeli močnejšo povezavo med poslovanjem in neetičnim obnašanjem na podzavestni ravni.

Analiza medicinskih primerov potrjuje tudi hipotezo somatičnega markerja, po katerem vsi posedujemo notranje alarmne mehanizme v obliki neprijetnih notranjih občutkov, ki nas usmerjajo stran od negativnih posledic, še preden naredimo kakršnokoli racionalno analizo (Damasio, 1994). Etično odločanje ima ne samo intuitivne, ampak tudi čustvene mehanizme, in ravno čustva pomembno vplivajo nanj oziroma so njegov ključni dejavnik (Koenigsa in drugih, 2007; Berthoza in drugih, 2006). Raziskave, kako določeni deli in regije možganov vplivajo na čustveno procesiranje, ugotavljajo, da so določeni deli možganov ob čustveni vznburjenosti dejavnejši (Aamodt in Wang, 2008). Poskus, v katerem so osebe dobile slike z različno moralno intenziteto, je pokazal, da se je med tistimi, ki so videle moralno intenzivne slike, del možganov, ki obdeluje čustva, bolj aktiviral kot pri tistih, ki so videle slike brez moralne intenzivnosti (Moll in drugi, 2005). Čustva tako vsaj v nekaterih okoliščinah igrajo pomembno vlogo pri prepoznavanju moralne dimenzije.

Da čustva pomembno vplivajo na etično odločanje, so dokazovale tudi študije medicinskih primerov, kjer so raziskovali, kako poškodbe možganov vplivajo na moralno odločanje in obnašanje. Velik del oseb s poškodbami možganov pri ocenjevanju moralnosti dejanj moralno sporna dejanja prepozna kot bolj sprejemljiva in za to porabijo tudi manj časa kot posamezniki, ki nimajo možganskih poškodb (Ciaramelli in drugim, 2007). Čustva pa ne igrajo vloge samo pri moralni ozaveščenosti, ampak tudi pri oblikovanju moralnih sodb. Pri osebah, ki so morale podati moralno sodbo glede moralne dileme, so se deli možganov, ki so odgovorni za čustva, precej bolj aktivirali kot pri tistih, ki so se morali odločiti o vsakdanjih zadevah (Moll in drugi, 2005). Zanimive so tudi raziskave, kjer so znanstveniki odkrili, da se določeni nevro-mehanizmi povezujejo z moralno sodbo in določenim čustvom. Osebe naj bi doživele fiziološko zadovoljstvo, ko se obnašajo v skladu s svojimi moralnimi normami oziroma ko delujejo moralno (Quervain in drugi, 2004).

Vključevanje čustev v etično odločanje igra ključno vlogo predvsem v tem, da odsotnost primernih čustev lahko obrazloži, zakaj se nekatere osebe odločajo nemoralno, čeprav lahko delujejo normalno oziroma imajo normalno moralno razumevanje (Damasio, 1999). Razlog naj bi bil v tem, da so možganske mreže, v katerih so spravljena abstraktna pravila o etičnem obnašanju, drugačna od teh, s katerimi dostopamo do teh pravil in jih uporabljamo (Reynolds, 2006). Vendar je vpliv čustev na delovanje človeka pomemben, ker (Salvadro in Folger, 2009):

- še vedno ni enovitega odgovora, kateri deli so t. i. čustvene možganske mreže, ki so vpletene v etično odločanje;

- še ni popolnoma raziskano, kako čustva vplivajo na etično odločanje, čeprav naj bi imela na to velik vpliv učenje in socializacija (O'Dougherty, 2007);
- še ni poznano delovanje možganov, pri katerem oseba prepozna čustva drugih in iz njih izpelje čustvena stanja drugih ter prepozna in opazuje družbene namige, ki bi napeljevali na pravilno moralno dejanje, s katerim bi se posameznik izognil kazni (Rankin in drugi 2006);
- naj bi izkušnja čustev izboljšala senzorično pozornost in osredotočila posameznika na kontekstualne namige (Vuilleumier, 2005), vendar rezultati niso dokončni;
- še ni raziskano, do katere mere je čustveno procesiranje vpeto v moralno ocenjevanje, še posebej kako je le-to odvisno od stopnje pomembnosti moralne dileme za posameznika;
- še ni popolnoma jasno, ali gre pri tem vplivu za linearen, kompleksen oziroma kakšen drug odnos (Immordino-Yang in Damasio, 2007).

Zadnja pomembna tema nevroetičnih raziskav so normativni pristopi k etiki, ki imajo za osnovo nevromehanizme in so pod vplivom možganskih struktur. Tako naj bi utilitaristični pristop k ocenjevanju moralnosti dejanja vodil do določenega delovanja delov možganov, ki so povezani z abstraktnim razumevanjem in kognitivnim nadzorom (Green in Cohen, 2004). Najprej naj bi se torej aktivirali predvsem tisti deli možganov, ki so povezani s kognitivno naravo in ne s čustvi (Borg in drugi, 2006). Nasprotno pa naj bi bila čustva povezana tudi z utilitarističnim razmišljanjem (Valdesolo in DeSteno, 2006). Tako v primeru soočanja z etično dilemo ni enotnega odgovora, kako čustva vplivajo na izbiro utilitarističnega načela odločanja o pravilnosti dejanja. Obstajata pa vsaj dva nevrokognitivna sistema, ki sta vpletena v proces odločanja, ki vključuje moralno razumevanje (Blair in drugi, 2006). Sistema sta delno povezana ali ločljiva: eden se odzove na dilemo, ki temelji predvsem na vrlinah (pravičnost, poštenost), drugi pa se vključi v proces pri vsakdanjih vprašanjih, ki oblikujejo sodbe na podlagi družbenih norm itd.

4.3.3.4 Nevroetika v povezavi s poslovno etiko

Opravljenе so bile različne raziskave, ki nevroetiko vpeljujejo v temelje poslovne etike. Trenutno pa so pri tem relevantna naslednja področja (Robertson, Voegtlin in Maak, 2017):

- Vloga starosti pri poslovni etiki: raziskave povezave med starostjo in etičnimi odločitvami ugotavljajo, da naj bi se empatični odgovori in samoobvladovanje zvišali s

starostjo, kar naj bi vodilo do boljših etičnih odločitev (Decety, Michalska in Kinzler, 2011).

- Vloga spola pri poslovni etiki: raziskave s področja poslovne etike glede spolnih razlik dajejo različne rezultate o etičnem zavedanju. Na eni strani naj bi razlike med spoloma obstajale, v smeri, da so ženske etično občutljivejše od moških (Dawson, 1997), na drugi strani pa naj razlik ne bi bilo (Kish-Kish-Gepphart, Harrison in Treviño, 2010). Raziskave se osredotočajo tudi na področje biološke sestave možganov in razlik med spoloma, tako naj bi ženske imele višjo raven oksitocina in manjšo raven testosterona. Raziskovalci te ravni povezujejo z gledanjem na pravičnost, zaupanje itd. (Riedl in Javor, 2012).
- Vloga psiholoških dejavnikov: v povezavi z etičnim odločanjem se med drugim izpostavlja pomembnost spanja. Kakovost in količina spanja naj bi bili pozitivno povezani s samonadzorom, negativno pa z neetičnim obnašanjem. Podobno je glede goljufanja študentov pri izpitih (Barnes in drugi, 2011). Prav tako tudi stres negativno vpliva na etično odločanje (npr. Youssef in drugi, 2012).
- Vloga nagrajevanja: nevroznanstvene raziskave s področja vpliva nagrajevanja na možgane so številne (Gottfried, 2011). Čeprav naj bi bile denarne nagrade velika motivacija, raziskave z uporabo tehnologije fMRI ugotavljajo, da so nekatere osebe manj zainteresirane in motivirane s strani denarnih nagrad. Tako naj bi bili deli možganov, ki so povezani s sistemom nagrajevanja, bolj aktivni, ko gre za prostovoljne prispevke, kot pri sprejemanju finančnih nagrad (Abe in Greene, 2014).
- Vloga vodenja: nevroznanstvene raziskave naj bi se osredotočale tudi na kognitivne in čustvene izzive odgovornih managerjev, ki poskušajo obvladovati različne legitimne zahteve številnih deležnikov, kar bi lahko vodilo do razumevanja nevromehanizmov, povezanih z družbeno odgovornostjo podjetja in trajnostjo (Miska in Mendenhall, 2015).
- Vpliv etične teorije na etično odločanje: vpliv etičnega pristopa (deontološke in utilitaristične etike) naj bi bil povezan z nevroprocesi. Nevroznanstvene raziskave dokazujejo, da naj bi na etični pristop k moralnemu razmišljanju in moralnemu subjektivizmu vplivalo subjektivno videnje mentalnih aktivnosti osebe (Orlitzky, 2016).
- Ostale raziskave na področju poslovne etike: razvoj okvirja za analizo moralnih in pravnih vprašanj z uporabo nevrotehnologije, kar bi pomagalo zaznati in spremeniti

ravni sposobnosti in veščine zaposlenih na delovnem mestu (Hopkins in Fiser, 2016); razvoj orodij za proučevanje koristi pri etičnih vprašanjih z uporabo tehnik nevroznanosti pri študijah trženja in vplivu na potrošniško obnašanje (Love, Staton in Rotman, 2016).

Dodatna ključna raziskovalna vprašanja na področju nevroetike in poslovne etike so predstavljena v Tabeli 4.1.

Tabela 4.1: Raziskovalno vprašanje s področja poslovne etike in nevroetike

Področje, povezano s poslovno etiko	Raziskovalno vprašanje
Razlike med osebami	Ali možganske aktivnosti starejše osebe nakazujejo, da drugače obdelujejo etična vprašanja kot mlajši? Kakšne posledice ima to za starajočo se delovno silo? Ali možganske aktivnosti pri moških nakazujejo, da ti etična vprašanja obdelujejo drugače od žensk? Ali nam lahko možganska aktivnost pove več o tem, kako del dneva (jutranji oziroma večerni človek) vpliva na etično odločanje? Kaj nam možganska aktivnost pove o tem, kako sta stres in pomanjkanje spanja v zelo zahtevnih delovnih okoljih povezana z etičnim odločanjem?
Nagrajevanje	Kako možgani obdelujejo notranje nagrade (altruizem, sodelovanje, smiselno delo) v nasprotju z zunanjimi nagradami (denar, napredovanje)? Ali etično obnašanje sproži sistem nagrajevanja v možganih? In če, kako se ta razlikuje od osebe do osebe? Kako možgani izračunajo tveganja, ki so povezana z neetičnim obnašanjem v organizaciji (izguba dela, statusa itd.)?
Vodenje	Kako možgani obdelujejo kognitivne in čustvene izzive etičnega vodenja? Kako možgani managerja in sledilcev obdelujejo vprašanja oziroma zadeve v razmerju manager–sledilec? Kako etični načini vodenja

Področje, povezano s poslovno etiko	Raziskovalno vprašanje
	managerja vplivajo in so povezani z možganskimi aktivnostmi sledilcev? Kaj nam lahko možganske aktivnosti povedo o odgovornem vodenju? Kako so nevroni povezani z osredotočenostjo na družbene vrednote?
Poučevanje poslovne etike	Ali tečaj oziroma predmet poslovne etike spremeni možganske aktivnosti pri študentih, ki se usposabljaajo prek etičnega odločanja? Če da, kako?

Vir: Robertson in drugi, 2017

Od pregleda teorij odločanja se sedaj premaknemo proti etičnemu odločanju, pri čemer bomo predstavili tako teoretske kot empirične ugotovitve na tem področju.

5 PREGLED MODELOV IN EMPIRIČNIH RAZISKAV ETIČNEGA SKLEPANJA IN ODLOČANJA

Izzivi in kompleksnost etičnega odločanja mnoge raziskovalce in akademike napeljejo na misel, da gre pri tej teoriji za pristop »koša za smeti«, po katerem predvidevamo, da raziskovalci nikoli ne bodo natančno vedeli, kaj se dogaja pri etičnih odločitvah oziroma da je možno proučevati zgolj vhodne in izhodne podatke (Schminke, 1998). Zato je razvoj teoretičnih etičnih modelov nujno potreben za nadaljnji razvoj empiričnih raziskav (O'Fallon in Butterfield, 2005). Četudi raziskovalcem ni več treba utemeljevati razlogov za proučevanje poslovne etike, se moramo osredotočiti predvsem na razvoj bolj celovitega teoretičnega modela, na podlagi katerega lahko izvajamo nadaljnje empirične raziskave (Tenbrunsel in Smith-Crow, 2008).

Kompleksnost teoretičnih modelov etičnega odločanja nakazuje že njihova metadelitev na dve skupini, in sicer na racionalne in neracionalne oziroma intuitivne oziroma čustvene modele (Schwartz, 2016). Pri prvem temelj procesa predstavlja razum oziroma razumsko moralno razmišljanje, pri drugem pa so v ospredju intuicija in čustva, ki vplivajo na proces moralnega razmišljanja (Saltzstein in Kasachkoff, 2004). Na drugi strani naj ti dve skupini ne bi odražali dejanskega stanja, ampak gre pri etičnem odločanju za skupen proces racionalnosti in čustev, in sicer tako impulzivnega kot reflektivnega procesa, ki vodi do etičnega odločanja (Starck in Deutsch, 2004). Podobna premisa velja tudi v *modelu synderesis*, ki temelji na združevanju in kritični presoji vseh vidikov odločanja (Zollo Pellegrini in Ciappei, 2016) (**Priloga A: Model synderesis**). Tretja skupina raziskovalcev meni, da obstajajo tri različne skupine modelov etičnega odločanja, in sicer: normativni, opisni in predpisni modeli (Whittier, Williams in Dewett, 2006). Končno pa lahko delimo racionalne modele etičnega odločanja na tri glavne smeri (Sonenshein, 2007): prva, manager kot filozof (Hunt in Vitell, 1986), druga, osredotočanje na razmerje posameznik – okoliščina (Treviño, 1986) in tretja, model vprašanje – okoliščine (Jones, 1991). Le redki avtorji so se lotili kritike modelov etičnega odločanja (npr. Barlett, 2003; Kelley in Elm, 2003; Whittier in drugi, 2006), posledica česar je prevladovanje dveh teoretičnih modelov in raziskav etičnega odločanja, in sicer modela Jonesa in L. K. Treviño.

5.1 Osnovne premise in modeli v etičnem odločanju

V vsakem modelu etičnega odločanja obstajajo tri ključne opredelitve pojmov, in sicer (Jones, 1991): etična dilema (svobodna dejanja posameznika lahko povzročijo škodo ali dobrobit drugim) (Velasquez in Rostankowski, 1985); moralni agent (oseba, ki sprejema moralne odločitve, četudi agent tega dejansko ne prepozna) (Jones, 1991) in etične odločitve (opredeljene kot etične s strani družbe) (Kelman in Hamilton, 1989).

Treviño (1986) trdi, da naj bi vsi modeli etičnega odločanja temeljili na Kohlbergovem modelu kognitivnega moralnega razvoja. Ta lahko pomaga pri nadaljnjem napredku raziskovanja kognitivnega dela etičnega odločanja in obnašanja v organizacijah. Kohlbergov model (1969, 1971 in 1976) se posledično pojavlja v vseh nadaljnjih modelih etičnega odločanja v organizaciji, zato ga tu predstavljamo kot osnovno premiso. Kohlberg pri merjenju kognitivnega razvoja uporabi t. i. standardno merjenje glede na moralno vprašanje (angl. *Standard Issue Scoring of Moral Reasoning*), ki je bila najpogosteje uporabljena metoda v začetnih empiričnih raziskavah etičnega odločanja. Razlog za priljubljenost vprašalnika lahko najdemo v tem, da ga je mogoče uporabiti v vsakem moralnem kontekstu. Konkurenčni vprašalnik je t. i. vprašalnik družbene refleksije (angl. *Social Reflection Questionnaire*), ki se od Kohlbergovega bistveno razlikuje v tem, da so vprašanja odprtega in ne zaprtega tipa. Ob tem naj bi imel tudi večjo povezanost z rezultati intervjujev udeležencev (Gibbs, Widaman in Colby, 1982). Problematiko kompleksnosti opredelitve merjenja pokaže še tretji vprašalnik, in sicer t. i. test glavnih moralnih dilem (angl. *Defining Issues Test*), ki je namenjen ugotavljanju, kako ljudje na različnih stopnjah moralnega razvoja izberejo različne, že napisane izjave, ki predstavljajo odgovor na posamezno etično dilemo (Rest, 1979). Vse tri oblike vprašalnikov so bile uporabljene v različnih raziskavah, pri čemer prevladuje uporaba Kohlbergovega vprašalnika družbene refleksije.

Čeprav so bili že prej objavljeni članki na temo etičnega odločanja (npr. Brenner in Molander, 1977; Lincoln, Pressley in Little, 1982), Treviño razvije teoretični model, na podlagi katerega so gradile nadaljnje raziskovalne usmeritve etičnega odločanja v organizaciji. Ta teoretični model je še vedno najbolj uporabljan (Bartlett, 2003). Kljub že predstavljenim različnim oblikam merjenja, Treviño (1986) na podlagi Kohlbergove teorije razvije prvi etični model odločanja v organizaciji, imenovan »interakcijski model oseba – okoliščina« (angl. *A Person-Situation Interactionist Model*). Ta narekuje, da etično odločanje v organizacijah predstavlja

razmerje med interakcijo osebnih in situacijskih spremenljivk ter okoliščinami. Oseba se odzove na dileme glede na svoj kognitivni moralni razvoj, medtem ko situacijske spremenljivke določijo, kako se bo v določenih okoliščinah obnašala glede na etično dilemo (**Priloga B: Model L. K. Treviño**).

Drugi razširjeni model je Jonesov (1991), ki temelji na treh že predstavljenih premisah. Na podlagi moralne intenzitete Jones (1991) sestavi proces etičnega odločanja iz štirih zaporednih korakov (**Priloga C: Model Jonesa**), ki so prepoznavanje moralnega vprašanja, sprejetje moralne ocene, ustvarjanje moralne namere in izvedba moralnega obnašanja.

5.2 Različnost in kompleksnost modelov etičnega odločanja

5.2.1 Racionalni in neracionalni modeli etičnega odločanja

Schwartz (2016) med racionalne modele etičnega odločanja prišteva tako model L. K. Treviño kot Jonesa. Na drugi strani pa Haidt (2007), glavni zagovornik intuicije v etičnem odločanju, trdi, da je etično odločanje po modelu družbene intuicije posledica hitrih moralnih intuicij, čemur sledi, če je to potrebno, počasen, naknadni proces moralnega razumevanja.

Pomemben vidik proučevanja v intuitivnih modelih je tudi vloga čustev pri etičnem odločanju. Moralna čustva naj bi imela kritično vlogo pri obnašanju posameznikov ob upoštevanju moralnih standardov (Tangney in drugi, 2007). Čustva, povezana z etičnim odločanjem, pa lahko razdelimo v tri kategorije: prosocialna čustva, ki spodbujajo moralno dobro obnašanje, npr. empatija, simpatija, sočutje; samokrivda, ki spodbuja čustva, kot sta krivda in sramota; in krivda drugih, ki spodbuja čustva, kot so jeza, prezir in gnus (Prinz in Nichols, 2010).

Med čustvi in etičnim odločanjem obstajajo tri vrste odnosov. Čustva se ahko prepletajo s kognitivnostjo; čustva služijo kognitivnosti; kognitivnost in čustva so prepleteni (Elfenbein, 2007). Schwartz (2016) razvije integrirani model etičnega odločanja, ki ga sestavljata dve veliki komponenti, in sicer proces etičnega odločanja, kar vključuje tudi predhodnike in naslednike, vključno s pomanjkanjem moralnega zavedanja; ter dejavniki, ki vplivajo na proces etičnega odločanja. Na splošno naj bi po integriranem modelu etičnega odločanja etično obnašanje bilo verjetno tam, kjer obstajajo močne individualna moralna sposobnost, značilnosti vprašanja in etična infrastruktura, vključno s šibkimi osebnimi omejitvami (**Priloga D: Model Schwarza**). V intuitivnih modelih igrajo pomembno vlogo tudi mentalni in umski procesi, kot so notranji

občutek (angl. *gut feeling*) (Toffler, 1986), proces racionalizacije (Huebner, Dwyer in Hauser, 2009; Saltzstein in Kasachkoff, 2004; Tsang, 2002; Jackson, Wood in Zboja, 2013; Anand, Ashforth in Joshi, 2005), avtomatično odločanje (Dedeke, 2015) in aktivni proces posvetovanja (Stevens, 2008).

Predpostavka moralnega značaja je izrednega pomena v obeh skupinah modelov, vendar opredelitve tudi na tem področju nakazujejo veliko nejasnosti. Tako imamo opredelitev značaja na podlagi že omenjene kognitivne ravni moralnega razvoja (Kohlberg, 1976), trenutnega sistema etičnih vrednot (Jackson, Cleary in Mannix, 2013), usmerjenosti v osebne vrednote (Bartlett, 2003), osredotočenosti na filozofijo (O'Fallon in Buterfield, 2005), etično ideologijo (Schlenker, 2008), moralne občutljivosti (Reynolds, 2008) in moralne zrelosti (Hannah in Avolio, 2011). V obeh skupinah so prisotne tudi okoljske in osebne spremenljivke. Prve so etična infrastruktura organizacije, opredeljene kot vse organizacijske okoljske spremenljivke in elementi, ki lahko prispevajo k organizacijski etični uspešnosti (Tenbrunsel, Smith-Crowe in Umphress, 2003). Osebne spremenljivke pa razlikujemo od moralne sposobnosti in so končni dejavnik situacijskega konteksta (Albrecht, 2003). Končno pa so v obeh modelih pomembni tudi drugi procesi, ki zavestno ali nezavedno v proces vpeljujejo pomanjkanje moralnega zavedanja, kot so med drugim etično bledenje (angl. *ethical fading*) (Tenbrunsel in Messick, 2004), etično slepoto (angl. *ethical blindness*) (Palazzo, Krings in Hoffrage, 2012), nemoralno okvirjanje (angl. *non-moral framing*) (Dedeke, 2015), moralno kratkovidnost (angl. *moral myopia*) (Drumwright in Murphy, 2004) in pomanjkanje moralne domišljije (Werhane, 1998).

5.2.2 Ostali modeli etičnega odločanja

Kot prvi model etičnega odločanja, ki se je razvil pri svetovanju v psihologiji, štejemo Kitchenerjev (1984) model, ki zagovarja, da odsotnost jasnih etičnih smernic in zanašanje na osebne vrednote oziroma sodbe nista zadostna, saj so le-te subjektivna, zato ne morejo biti vse sodbe enako obravnavane.

Restov (1986) model temelji na aplikativni etiki psihologije in teoriji moralnega razvoja (Kohlberg) ter empiričnih raziskavah, na podlagi katerih predstavi štirifazni model procesa, ki ustvarja moralno obnašanje. Model je sestavljen iz interpretacije situacije, v smislu, kako dejanja osebe vplivajo na blaginjo drugega; oblikovanja sodbe o tem, kakšen naj bi bil moralni način delovanja; izbire med nasprotujočimi si vrednotami glede idealne rešitve, na podlagi katerih se oseba odloči, ali bo ravnala po svojih idealnih prepričanjih; in končno izvedbe ter

vpeljave tega, kar je nekdo hotel narediti. Ti štirje deli modela med seboj niso linearno povezani in tudi ne predstavljajo posamezne vrline osebe, ampak bistvene dele analize, kako se je določena odločitev v kontekstu določene okoliščine izvedla. Model naj bi služil kot temelj za nadaljnje raziskave o moralnem razvoju, prepoznavanju potrebnih raziskav in implikaciji spoznanj za moralno izobraževanje (Craft, 2013). Slednje je pomembno za razvoj orodij za posamezni del odločanja, kar bi pripomoglo k boljšemu moralnemu razumevanju in tudi boljšim etičnim odločitvam posameznika (Restu, 1986). Posodobljena različica modela je razdeljena na štiri dele: moralno občutljivost, moralno sodbo, motivacijo in značaj (Rest, 1994). Posodobitev modela je bila potrebna, saj se lahko nemoralno dejanje zgodi zaradi vsake izmed postavk modela, ti štirje deli pa predstavljajo osnovo za moralno dejanje. Obstaja kompleksna medsebojna prepletenost teh delov, ki pa ne stojijo v linearnem zaporedju. Ti deli predstavljajo logično celoto, kaj je potrebno, da se oseba obnaša etično.

Model Ferrella in Greshmana (1985) razvije etično dilemo iz družbenega ali kulturnega okolja. Odločujoče spremenljivke, ki vplivajo na osebo, so tako lahko individualne (znanje, vrednote, odnosi) in organizacijske (sodelavci in priložnosti). Sledi odločitev, tej obnašanje oziroma dejanje, nato pa ocena le-tega, ki je nato ponovno začetna točka za povratne informacije za spremenljivke osebe in organizacije.

Model Stadlerjeva in Paulova (1986) temelji na moralnih načelih, ki so osnova za dejanje. Odločevalčevo obnašanje oziroma odločitev v primeru dileme temelji na njegovih moralnih prepričanjih, s poudarkom na avtonomiji in dobronamernosti. Model Dubinskyja in Lokena (1989) se začne z oceno vrednot obnašanja, oceno posledic, normativnimi prepričanji in motivacijo ravnati se po pravilih. Prvi dve spremenljivki vplivata na odnos do etičnega ali neetičnega obnašanja, medtem ko zadnji dve na osebne norme glede etičnega ali neetičnega obnašanja, kar nato vpliva na dejansko obnašanje.

Ferrell, Gresham in Fraedrich (1989) predstavijo model, ki vsebuje pet korakov: zavedanje etičnih vprašanj, razmišljanje (moralni razvoj), etično ocenjevanje (deontološko in teleološko ocenjevanje), odnos in dejanja (etično ali neetično obnašanje) in vse skupaj povezano v povratno zanko. Model Gutheila in drugih (1991) temelji na etičnem odločanju v psihiatriji in pravu ter na mehanističnih in verjetnostnih paradigmah v znanosti. Model etičnega odločanja temelji na določeni ravni negotovosti. Proces odločanja naj bi bil proces koraka za korakom, ki omogoča, da se odločitev razdeli na posamezne dele, ki se jih nato razporedi v vrstni red.

Posameznim delom je mogoče slediti v zaporedju, ki imajo za posledico izbiro enega dejanja namesto drugega. S tem je na vsakem koraku omogočena opredelitev jasnih vrednot, na podlagi katerih se sprejme odločitev. Posledično lahko v proces odločanja vključimo tudi intuitivni model, saj nam na podlagi verjetnosti in verjetnih poti omogoča, da sprejmemo odločitev glede na zunanje nepredvidljive dejavnike.

Model Beauchampa in Waltersa (1994) vključuje niz metod za reševanje moralnih vprašanj kot način blaženja nestrinjanj. Model Forester-Millerja in Davisa (1996) je preprostejši in temelji na moralnih načelih avtonomije, pravičnosti, dobronamernosti, nezlonamernosti in zaupnosti kot glavnih kriterijev, ki pomagajo razjasniti etično dilemo. Pred sprejetjem odločitve si mora oseba zastaviti tri vprašanja: ali je dejanje pravično; ali bi to dejanje predlagal tudi drugi strokovnjak in ali bi za to dejanje odločevalec želel, da bi bilo javno objavljeno.

Betanov (1997) model temelji na hermenevtiki etičnega odločanja. Ta predstavlja preskok v pogledu na naravo znanja in procesa, kako pridemo do spoznanja, saj naj bi bilo znanje opredeljeno v kontekstu človeških razmerij, v katerih odločevalec sodeluje v obrazložitvi pomena (kajti znanje je interpretacija). Hermenevtika dodaja in ne nadomešča načelnega načina modelov K. S. Kitcener (1984) in Resta (1984), ki pa po njegovem mnenju zaradi pristopa k etiki z logično redukcijo vodita do napačnega razlikovanja med racionalnim oziroma razumskim ter univerzalnim in subjektivnim. Model Tarvydasa (1998) vsebuje mišljenje, občutenje in kontekst psihološkega odločanja kot pomemben vidik etičnega odločanja. Pomembni v etičnem odločanju so tako samozavedanje odločevalca, pozornost na kontekst in sodelovanje z drugim deležniki.

Welfelov (1998) model temelji na dvostopenjskem modelu, ki poudarja, da moramo dilemo razrešiti na podlagi pripadnosti profesionalnim vrednotam. Profesionalni zaposleni mora zbrati informacije in se glede dileme posvetovati z drugimi, pred odločitvijo pa mora odločevalec pretehtati končno odločitev. Poznavanje relevantnih profesionalnih kodeksov obnašanja mu omogoča, da odločitve sprejema lažje. Modeli, ki so jih razvili Bass, Barnett in Brown (1999) ter Cohen, Pant in Sharp (2001), pa so se osredotočali na organizacijske dejavnike, kot npr. etične kodekse in etično kulturo.

Vsi predstavljeni modeli pa ne pojasnijo, kako odločitev sprejmemo, ampak prikažejo le proces, kako proučimo določene okoliščine (Keith-Spiegel in Koocher, 1985). Tako naj bi odločitve, ki jih sprejemamo v krizi ali stresnih okoliščinah, vključevale drugačne oziroma alternativne

strategije in kriterije. Vrednote, osebne značajske lastnosti, etično usposabljanje oziroma izobrazba in osebne izkušnje pomembno vplivajo na proces odločanja. Končni cilj etičnega procesa odločanja naj bi tako temeljil na pravičnosti. Poleg zakonov, regulativ, etičnih kodeksov in praktičnih izkušenj bi morala odločitev temeljiti na utilitarizmu kot vodilu za sprejemanje odločitev (Tymchuk, 1986).

5.2.3 Modeli etičnega odločanja na podlagi etičnih teorij

Vloga in značaj managerjev v procesu etičnega odločanja na normativno-teoretični ravni se v različnih raziskavah pojavljata kot ključna elementa šele z nastankom finančne krize leta 2008 (Crossan, Mazutis in Seijts, 2013; Gandz, Crossan in Seijts, 2010). Tako naj bi imeli managerji, ki so bili odgovorni za kolaps finančnih institucij, skupne značajske lastnosti, kot sta egocentrizem in sebičnost. Do omenjene krize se je pomembnost značaja in njegovega vpliva na odločanje raziskovala ločeno. Model Crossana in drugih (2013) tako zapolni vrzel v raziskovanju etičnega odločanja, ki se osredotoča na etiko vrlin.

Čeprav etika vrlin predstavlja eno izmed temeljnih etičnih teorij, je odsotnost le-te v etičnih modelih odločanja veliko presenečenje. Obstaja veliko raziskav o značajskih lastnostih managerjev oziroma zaposlenih, vendar pa se osebnostne značilnosti razlikujejo od vrlin, zato naj bi moč značaja in motivacijske vrednote bile nekakšen naravni most med deskriptivno etiko, ki jo predstavljajo obstoječe raziskave, in normativnim modelom etičnega odločanja (Crossan in drugi, 2013).

Model Hunta in Vitellija (1986) (model H-V) moralno odločitev razdeli na več stopenj, in sicer na zunanje okoliščine (kulturne, panožne in organizacijske) in osebne izkušnje, ki vplivajo na zaznavanje etičnega problema, alternativ in posledic. Te izkušnje skupaj z deontološkimi normami in oceno posledic vodijo do deontoloških in teleoloških ocen, ki imajo za posledico etično sodbo. Sodba vpliva na namere, ki skupaj z omejitvami okolice vplivajo na obnašanje. Povratna zanka nato vodi od obnašanja do dejanskih posledic in nazaj k osebnim izkušnjam.

Model sledi delitvi temeljnih normativnih etičnih teorij v dve veliki skupini: deontologijo in teleologijo (Murphy in Lasczniak, 1991) in priskrbi splošno teorijo etičnega odločanja ter jo predstavi v procesnem modelu. Osrednji del modela H-V je ocenjevanje, ki je za večino oseb funkcija tako deontološkega kot teleološkega ocenjevanja. Etično ocenjevanje je sestavljeno tako, da se norme nanašajo na obnašanje in ocenjevanje vsote celote dobrega proti vsoti celote

slabega vsake dosegljive možne alternative dejanja. Model pa ne ponudi nobenega posebnega pravila procesiranja teh informacij. Model pri deontološki etiki vsebuje poudarek, da proces primerjave alternativ vključuje primerjavo z vnaprej določenimi deontološkimi normami, kar lahko vključuje: splošna prepričanja o stvareh, kot so poštenost, kraja, goljufanje in pošteno ravnanje drugih; ter prepričanja o konkretnih stvareh, kot so zavajajoče oglaševanje, varnost izdelkov in anonimnost. Teleološki proces ocenjevanja v modelu se osredotoči na štiri vidike: pričakovane posledice vsake alternative za različne skupine deležnikov, verjetnost pojava vsake posledice pri vsaki skupini deležnikov, privlačnost vsake posledice in pomembnost vsake skupine deležnikov.

Pomembna predpostavka modela je, da se osebe redko strogo držijo samo enega etičnega pristopa oziroma da so samo deontološko oziroma teleološko naravnane in da pri ocenjevanju popolnoma zanemarijo vidike drugih etičnih pristopov. Osebe lahko pridejo do različnih etičnih ocen in pri tem uporabljajo isti etični pristop. Ali obratno, oseba lahko doseže isti zaključek etične dileme, vendar pri odločanju uporablja drugačen etični pristop (**Priloga E: Model Hunta in Vitellija**).

Model H-V je pozitivističen in ne normativističen. Njegov cilj je povečanje razumevanja etičnega odločanja s teorijo procesa, ki razloži in predvideva fenomene v okoliščinah z etično vsebino. Njegov namen ni pokazati normativnih smernic za odločanje o tem, kaj je bolj etično (Hunt in Vitell, 2006), temveč predstavlja okvir za raziskovanje stališč odločevalcev, kot jih ti dejansko uporabljajo. Normativna vrednost modela je njegov namen. Tako pozitivistična kot normativistična teorija pa imata vrednost v raziskovanju etičnega odločanja in se med seboj dopolnjujeta (Laczniak, 1993). Uporaba normativnih moralnih teorij je v modelu kot vir, iz katerega lahko razvijemo pozitivistično osnovo teorije etičnega odločanja: če ljudje dejansko sledijo predlogom in nasvetom moralne filozofije, potem lahko deontologija in teleologija priskrbita okvir pozitivistične teorije etike.

Model Petricka in Quinna (2000, 2001) se usmerja v razvoj sposobnosti integritete kot okvirja za pregledovanje in reševanje zapletenosti z vidika obnašanja, morale, legalnosti in ekonomičnosti poslovno-etičnih vprašanj tako na individualni kot kolektivni ravni. Sestavljen je iz štirih sestavin: procesa, ocenjevanja, razvoja in sistemov integritete. Model kot etične pristope ponuja teleologijo (utilitarizem), deontološko etiko, etiko vrlin in sistemsko razvojno etiko. Obnašanje v skladu z ocenjevanjem sposobnosti integritete vključuje odgovornost za

dosego dobrih rezultatov, kar spada pod teleološki vidik, gojenje dobrega značaja pod etiko vrlin, upoštevanje pravih navodil pod deontološko etiko in ustvarjanje etično podpornega okolja pod sistemsko razvojno etiko. Preveč oziroma premalo poudarka na točno določeni etični teoriji lahko škoduje razsodnosti pri etičnem odločanju in preprečuje osebam in skupinam, da sprejmejo uravnoteženo in vključujočo odločitev, ki bi se uspešno spoprijela z moralno kompleksnostjo.

5.2.4 Sodobni aplikativni modeli etičnega odločanja

Managerji naj bi vlagali veliko napora v holistično reševanje etičnih vprašanj v podjetjih. Kljub temu je 41 % zaposlenih poročalo o neetičnem obnašanju v zadnjih 12 mesecih in 10 % jih je občutilo pritisk, pod katerim bi se/so se neetično delovali (Carucci, 2016). Obstajajo štirje temeljni razlogi, zakaj organizacije povzročijo, da dobri ljudje sprejemajo neetične odločitve. To so (Morrison, 2016): psihološko ni varno opozoriti na napake; povečan pritisk zaradi nerealnih ciljev; nasprotujoči si cilji vzbujajo občutek nepravilnosti; pomanjkanje pozitivnih vzornikov v organizaciji.

Sodobne aplikativne teorije etičnega odločanja se ukvarjajo z vprašanji z visoko stopnjo kompleksnosti, ki jih odločevalec vidi kot težko razumljiva in težko rešljiva, kar vključuje zaznane razlik med konkurenčnimi moralnimi standardi ali zahtevami različnih deležnikov (Warren in Smith-Crowe, 2008). Odločevalec vidi vprašanje kot bolj kompleksno v okoliščinah, v katerih se še ni znašel in so zanj nove, oziroma tam, kjer je možnih več alternativnih dejanj. Kompleksnost se lahko pojavi tudi zaradi vključenosti različnih in zahtevanih dejstev ali večplastnih predpostavk ali pomanjkanja informacij za opredelitev predpostavk. Pomembno je tudi znanje odločevalca, saj manj znanja pomeni večjo subjektivno kompleksnost vprašanja, ki pa lahko vodi tudi do moralne paralize, kjer odločevalec zaradi prevelike kompleksnosti odločitve ne sprejme oziroma zaradi možnosti lažje odločitve zanemari vse ostale etične vidike.

Kompleksna vprašanja lahko opredelimo tudi kot »sive cone« (Badaracco, 2016). To so okoliščine, v katerih je negotovost visoka in so tudi posledice velike in pri katerih je treba analizirati ekonomski vidik odločitve in druge vidike, ki segajo čez »ekonomske številke«. Maksimiranje dobička tako ni primeren kriterij pri sprejemanju odločitev managerjev, predvsem s humanističnega vidika, saj nobena velika religija ali filozofska tradicija ni nikoli vključevala zahteve, da mora biti glavno vodilo za določeno skupino ljudi (delničarji) služenje

denarja. Prav nasprotno, ponavadi religije oziroma filozofske teorije opozarjajo na neprimernost kopičenja denarja in bogastva. Ameriški zakon tako tudi ne predpisuje načela maksimiranja dobička in tamkajšnji pravni inštitut je izdal razlago, da imajo managerji pravico žrtvovati dobiček, če se s tem izognejo škodi za zaposlene, dobavitelje, skupnost in druge deležnike (Elhauge, 2005). Kljub temu da je maksimiranje dobička pragmatično vodilo za sprejemanje odločitev, pa to načelo ne more biti večje oziroma ne more nadomestiti temeljnega načela univerzalnih človeških dolžnosti.

5.3 Analiza etičnih modelov odločanja

Kljub večanju števila raziskav na področju etičnega odločanja se v organizacijah razmik med teorijo in empiričnimi raziskavami povečuje (Whittier, Williams in Dewett, 2006). Modeli etičnega odločanja ne morejo biti zgolj teoretično koherentni, ampak morajo imeti tudi uporabno vrednost. Normativni etični modeli odločanja naj bi kot naprimernejše etične vrednosti opredelili tiste, ki jih posameznik največkrat uporablja (Schuman, 2001), to pa so tiste, ki predstavljajo najraznovrstnejši pogled na etično dilemo. Velika slabost modelov etičnega odločanja naj bi bili nejasni kriteriji, na podlagi katerih naj bi se določena odločitev ocenjevala.

Dober model odločanja naj bi priporočal oziroma predlagal najboljšo možno odločitev (Simon, 1979), čemur pa nasprotujejo filozofi, ki etične pristope vidijo kot sodila in ne vodila za delovanje. Dober model odločanja naj bi imel tako jasno opredeljene cilje, vrednosti in potrebe, lahko pa vključuje tudi preprost izvedbeni seznam ali avtomatiziran model odločanja (Kleindorfer, Kunreuther in Schoemaker, 1993). Vendar obstoječi modeli ne predlagajo najboljših možnih odločitev, ampak le opišejo, kako se odločitev sprejema (Whittier in drugi, 2006).

Še večjo zmedo ustvarjajo raziskave na tem področju. Preizkus Jonesovega modela je na eni strani pokazal, da je etično odločanje odvisno od zaznave intenzitete moralnega vprašanja, kar model dejansko podpira (Singer, Mitchell in Turner, 1998). Na drugi strani pa naj bi pri etičnih vprašanjih dve Jonesovi predpostavki (da organizacijske spremenljivke vplivajo na etično odločanje in obnašanje pri okvirjanju moralnega namena in izvedbi moralnega obnašanja) zmanjševali vpliv organizacijskih dejavnikov na etično odločanje (Kelley in Elm, 2003). Poleg tega podatki iz družboslovnih znanosti nakazujejo na neposreden vpliv organizacijskih

spremenljivk na moralno intenziteto etičnega vprašanja in ne samo na moralni namen in moralno obnašanje odločevalca.

Menimo, da bi se morali teoretični modeli etičnega odločanja bolj osredotočati na okoljsko upravičenost, torej da morajo odražati življenjske primere odločevalcev. Modeli trenutno preveč poudarjajo vidik osebe in zanemarijo družbeni vidik ter kontekst ali pa ravno nasprotno. Imajo tudi prevelik razpon, kar onemogoča njihovo integracijo (npr. obstaja več kot deset opredelitev moralnega značaja). Večji poudarek bi moral biti na dejanskem procesu odločanja, kar vključuje tudi raziskovanje spoznavanja, ki opisuje proces etičnega odločanja. Navsezadnje je treba v središče odločevalnega procesa umestiti tudi okoliščine ali kontekst, v katerem se odločitev izvaja. Končno pa je treba razviti kriterije, ki bi ocenjevali modele etičnega odločanja, in sicer (Whittier in drugi, 2006):

- modeli etičnega odločanja naj bi neposredno obravnavali značilnosti etičnih vprašanj z vseh vidikov, kar vsebuje že Jonesov model (1991);
- modeli etičnega odločanja naj bi se osredotočali na uporabnost v resničnem svetu oziroma na ekološko upravičenost;
- modeli etičnega odločanja naj bi neposredno vključevali situacijo oziroma okoliščine, v katerih se odločitve sprejemajo;
- modeli etičnega odločanja naj bi vsebovali oziroma integrirali vidike osebe in organizacije, ki vplivajo na odločitve;
- predpisni modeli za etično odločanje naj bi predstavljali raznolike vidike, ki predstavljajo tiste etične teorije, ki so v literaturi prepoznane kot temeljne (npr. etika vrlin, deontološka etika);
- modeli etičnega odločanja naj bi imeli sposobnost priporočanja odločitev oz. vključevali sodila za odločanje;
- modeli etičnega odločanja naj bi imeli sposobnost, da se zaradi izboljšanja procesa odločanja razčistijo cilje, vrednote in potrebe;
- modeli etičnega odločanja naj bi imeli sposobnost združevanja znanja in mnenj različnih virov, kar odločevalcem omogoča izbiro najboljše možne odločitve.

Po pregledu teoretičnih modelov pa se sedaj osredotočimo na ugotovitve empiričnih raziskav na področju etičnega odločanja in sklepanja.

5.4 Empirične raziskave s področja etičnega odločanja

5.4.1 Analiza kvantitativnih raziskav o etičnem odločanju

Pregledi vseh empiričnih raziskav na temo etičnega odločanja do leta 1992 (Ford in Richardson, 1994), v obdobju 1996–2003 (O'Fallon in Butterfield, 2005) ter v obdobju 2004–2011 (Craft, 2013) razdelijo raziskave etičnega odločanja glede na spremenljivke moralne osebe, pomembnost odločitve in organizacijske spremenljivke. 258 raziskav (pri določeni raziskavi so lahko proučevali več spremenljivk hkrati) nadalje delimo še glede na različne vidike procesa etičnega odločanja, in sicer glede na model Resta (1986): zavedanje, ocenjevanje, namen in obnašanje. V obdobju do 2004 je bilo narejenih 174 raziskav, medtem ko je bilo v obdobju 2004–2011 opravljenih 84 študij, na podlagi katerih je bilo podanih 357 ugotovitev.

Raziskave glede uporabe etičnega pristopa pri odločanju so se osredotočile na razliko med idealizmom (splošna etična načela) in relativizmom (etična načela glede na situacijo), deontološkim in teleološkim pristopom ter tudi med različnimi vrednostnimi sistemi (npr. dosežki in ekonomske vrednote). Raziskave konsistentno dokazujejo, da sta idealizem in deontološki etični pristop pozitivno povezana z etičnim odločanjem, medtem ko sta relativizem in teleološki etični pristop z njim povezana negativno. Tabela 5.1 prikazuje število vseh raziskav o etičnem odločanju glede na proučevane spremenljivke v obdobju 1992–2011.

Tabela 5.1: Prikaz vseh raziskav etičnega odločanja v obdobju 1992–2011

Spremenljivke moralnega agenta	Zavedanje	Ocenjevanje	Namen	Obnašanje	Skupaj
Čustva		3	4		7
Drugi vidiki		1	2	2	5
Drugi vzroki	1	5	3	1	10
Družina		2	3	4	9
Etična kultura	3	9	7	1	20
Etična ocena		4	11	8	23
Filozofija	7	37	23	7	74
Izobrazba, delo	6	13	3	5	27
Kodeks etike	4	7	2	12	25
Kognitivni moralni razvoj	2	2	2	1	7

Spremenljivke moralnega agenta	Zavedanje	Ocenjevanje	Namen	Obnašanje	Skupaj
Konflikt	1	1			2
Konkurenčnost	1	1	4	2	8
Kultura/nacionalnost	8	20	27	5	60
Makiavelizem		5	4	1	10
Mesto kontrole		5	6		11
Način odločanja			6		6
Nagrajevanje	1	13	8	2	24
Namen				1	1
Obnašanje			6		6
Odnosi			1		1
Okoliščine	5	4	10	3	22
Organizacijska kultura		1		1	2
Organizacijska struktura	4			1	5
<i>Organizacijske spremenljivke</i>					
Organizacijska raven		1			1
Osebnostne norme	1		4		5
Osebnostne vrednote	3	2	6		11
Osebnost	12	12	9	10	43
Panoga		8	1	1	10
Poklic	1				1
Politike/postopki	4				4
Pomembnost odločitve	11	26	13	4	54
Potreba po priznanju		2			2
Predanost organizaciji		1	4	1	6
Predsodek		2			2
Priložnost			1	1	2
Religija	7	8	4	1	20
Spol	8	46	18	15	87
Starost	6	18	3	8	35
Subjektivne norme			3		3

Spremenljivke moralnega agenta	Zavedanje	Ocenjevanje	Namen	Obnašanje	Skupaj
Timi			1		1
Uspešnost organizacije				1	1
Usposabljanje	1	3		1	5
Velikost organizacije		4	2	5	11
Vodstvo/sodelavci	4	2	5		11
Zadovoljstvo na delu, izkušnje	4	24	5	8	41
Zavedanje		3	5	2	10
Zunanje okolje		1		2	3
SKUPAJ	116	322	229	121	788

V **Prilogi F** smo kronološko združili in pregledali kvantitativne študije, ki so proučevale uporabo etičnih pristopov v etičnem odločanju. Analiza 44 raziskav (Tabela 5.2) pokaže, da so raziskovalci uporabljali različne etične pristope in tudi različne delitve le-teh, skupno 19, pri čemer so v raziskavah hkrati obravnavali različno število le-teh, in sicer od enega (npr. Corey, Fok in Payne, 2014) do devetih (Wisler, 2018). V večini raziskav (21) so avtorji etične pristope delili le na dva temeljna normativna etična pristopa, deontologijo (v raziskavah imenovan tudi absolutizem ali idealizem) in utilitarizem (imenovan tudi relativizem ali subjektivizem).

Tabela 5.2: Pogostost proučevanja posameznih ali več etičnih pristopov pri etičnem odločanju

Filozofska teorija	Število
Makiavelizem	2
Deontologija in utilitarizem	21
Utilitarizem pravil in dejanj; deontologija pravil in dejanj; egoizem	2
Osebne vrednote, profesionalne vrednote	1
Egoizem, utilitarizem, Kantov imperativ, zlato pravilo	2
Relativizem/pravičnost, utilitarizem, deontologija, egoizem, hibrid	1
Samointeres in teorije konfliktov vlog	1
Utilitarizem, makiavelizem	1

Filozofska teorija	Število
Samointeres, utilitarizem, kategorični imperativ, dolžnosti, pravičnost, nevtralizacija, religija in luč dneva	1
Kontraktilizem, pravila, konformizem	1
Pravičnost, deontologija, relativizem, utilitarizem, egoizem	1
Utilitarizem dejanj, utilitarizem pravil, teorija pravic, teorija pravičnosti	2
Utilitarizem, moralnost (obveznost) in pravičnost	1
Zaznavanje etičnosti	1
Pravičnost, utilitarizem, relativizem in egoizem	1
Deontologija (formalizem in idealizem), družbena pogodba	1
Linearno in nelinearno razmišljanje	1
Fatalizem, etika vrlin, utilitarizem, deontologija in amoralnost	1
Ekonomski egoizem, egoizem ugleda, utilitarizem pravil, utilitarizem dejanj; vrline sebe, vrline drugih, deontologija dejanj in deontologija pravil	1
Utilitarizem	1
Skupaj	44

Zaradi neupoštevanja oziroma nepoznavanja odnosov med temeljnimi (utilitarizem, deontologija in etika vrlin) in izvedenimi etičnimi teorijami (npr. makiavelizem, fatalizem, pravičnost) menimo, da obstajajo neustrezno razumevanje in interpretacije etičnih pristopov v empiričnih raziskavah etičnega odločanja, kjer se največkrat uporabljajo le izvedene etične teorije. Nepoznavanje temeljnih filozofskih del oziroma grajenje etičnih teorij na drugih znanostih (npr. psihologiji, kjer so vrline poimenovane kot osebnostne značilnosti odločevalcev) je tako pripeljalo do več kot 19 različnih klasifikacij etičnih pristopov, avtorji pa so pri tem pozabili na osnove. Posledično lahko trdimo, da med proučevalci etičnega odločanja trenutno ne obstaja konsenz glede delitve etičnih pristopov. Na drugi strani pa naj bi, kot smo že omenili, ostajal konsenz glede etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov glede končnih rezultatov, kjer naj bi etični pristop utilitarizma vodil k neetičnim in deontologija k etičnim odločitvam oziroma dejanjem managerjev (Craft, 2013). Ta dva konsenza pa sta v notranjem nasprotju, saj ne moremo podati skupnih končnih ocen o empiričnih raziskavah, če raziskovalci nimajo skupnega konsenza o osnovni premisi etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov.

5.4.2 Analiza kvalitativnih raziskav o etičnem odločanju

Pregled kvalitativnih raziskav o etičnem odločanju v obdobju 2004–2014 pokaže, da je bilo objavljenih 121 kvalitativnih raziskav, kar je v primerjavi z več kot 500 študijami etičnega odločanja s kvantitativnimi metodami relativno malo (Lehnert, Craft, Singh in Park, 2016). Če so pregledi kvantitativnih raziskav raziskave razdelili glede na Restov štiristopenjski model (1986), se pri pregledu kvalitativnih raziskav nismo osredotočali na odvisne spremenljivke in hipoteze kot take, ampak na ključno raziskovalno vprašanje (Lehnert in drugi, 2016). Kategorizacija študij na podlagi Restovega modela bi bila dodajanje nečesa k raziskavam, kar sploh ne obstaja (Campell in Cowton, 2015).

Kvalitativne metode so pogosto bolj privlačne, ko gre za proučevanje človeške razsodnosti in aktivnosti, saj so ljudje po svoji naravi nepredvidljivi (Creswell, 2009). Kvantitativne metodese pogosto zanašajo na predvidljivost in prenosljivost ter ne upoštevajo ali pa opustijo filozofsko vprašanje v povezavi z vrednotami (aksiologija), resnico (epistemologija) in bitjo (ontologijo). Pri raziskovanju etičnega odločanja prav razsodnost, predpostavke, obnašanje in namen predstavljajo najglobljo raven razumevanja (Somekh in Lewin, 2011). Pri kvalitativnem raziskovanju etičnega odločanja večinoma uporabljamo tri metode, in sicer poglobljen intervju ali fokusne skupine, neposredno opazovanje in pregled dokumentacije (Patton, 2002). Metode uporabljamo posamično, skupaj ali tudi v povezavi s kvantitativnimi metodami. Kvalitativne raziskovalne metode naj bi pomagale pri razvoju teorij etičnega odločanja, saj ravno te metode poudarijo pomembnost razumevanja, ki je temelj teoretičnih vidikov delovanja osebe pri etičnem odločanju (Craft, 2013).

Od 121 študij jih je 19 uporabilo tako kvantitativne kot kvalitativne metode. Najpogostejša kombinacija je uporaba ankete in kvalitativnega pristopa, in sicer v 63 % primerov. Večina raziskav se prične z anketo in nato na podlagi rezultatov izvede intervjuje ali fokusne skupine. Drugi večji del študij (31 %) uporabi anketo s tematsko oziroma kontekstualno analizo, medtem ko ostalih 6 % uporabi simulacije ali kombinacijo več metod. Pri uporabi kvalitativnih metod, in sicer v primerih, ko so uporabljene le te, je 33 % izbralo intervjuje, 21 % študije primerov, 13 % kontekstualno analizo, 8 % narativno analizo, 3 % fokusne skupine, 3 % odprto anketo, 3 % fenomenografijo in manj kot 1 % spletno opazovanje. 16 % študij je uporabilo več kvalitativnih metod (Lehnert, Park in Singh, 2015).

Če se osredotočimo na vsebino, so študije zelo raznolike. Tako je raziskovalce zanimal vpliv različnih spremenljivk na etično odločanje, in sicer so se osredotočali na: odnos, zavedanje in percepcijo (Pedigo in Marshall, 2009), obnašanje (Arce in Li, 2011), kodeks obnašanja (Munter, 2013; Anghel-Ilcu, 2014), družbeno odgovornost podjetja (Morali in Searcy, 2013; Morimoto, Ash in Hope, 2005; Ligeti in Oravecz, 2009), izobrazbo (Dellaportas, 2006; Gill, 2012), prevare in korupcijo (Ferrell in Ferrell, 2011), podjetništvo in vodenje (Payne in Joyner, 2006; Harmeling, Sarasvathy in Freeman, 2009), moralno odgovornost (Gowri, 2004; Wagner-Tsukamoto, 2009; Vartiainen, 2009), organizacijsko obnašanje in strateški management (De Gama, McKenna in Peticca-Harris, 2012; Svensson in Baath, 2008; Doyle, Hughes in Summers, 2009; Light in McGrath, 2010), religijo (Karakas, 2010; Issa in Pick, 2011), deležnike (Strider in Ify, 2014; Deng, 2012), vrednote in verovanja (Buff in Yonker, 2005; Ballantyne in drugi, 2011), vodenje (npr. Wated in Sanchez, 2005), vpliv vrednot managerja (Marsh, 2013), vpliv čustev managerja (Hine, 2004) in tipologijo neetičnih managerjev (Unal, Warren in Chen, 2012).

Pri kvalitativnih raziskavah etičnega odločanja lahko opredelimo dva ključna trenda. Prvič, svoj fokus so našle v širokih raziskovalnih vprašanjih. Ta se osredotočajo na splošne mehanizme, ki opredelijo specifična kvalitativna vprašanja. Skupen jim je poudarek na pomembnosti razumevanja temeljnih konceptov človekovih izkušenj pri etičnem obnašanju oziroma odločanju. Drugič, v teh raziskavah je prisotna pomembnost družbenega in zgodovinskega konteksta. Kontekst je del fenomena in izkušnje kvalitativnega raziskovalnega vprašanja. Pojavljajo se tudi nove teme, in sicer vprašanje moralne osebe in opredelitve problema (Vartainen, 2010), vloga tehnologije (Strider in Ify, 2014) itd. Ugotovimo lahko, da raziskovalci etičnega odločanja le-tega na podlagi etičnih pristopov s kvalitativnimi metodami sploh še niso raziskovali.

S tem smo zaključili teoretični del, kjer smo predstavili temeljne normativne etične teorije, teorije odločanja, poslovno etiko in etične teorije odločanja. Na podlagi pregleda teorije smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja, na podlagi katerih smo oblikovali hipoteze, in sicer:

- Ali managerji konsistentno uporabljajo enovit etični pristop, ki predstavlja osnovo procesa njihovega etičnega odločanja v različnih okoliščinah?
- Katere demografske (osebne) in organizacijske spremenljivke vplivajo na izbor etičnega pristopa managerjev v različnih okoliščinah?

- Ali je mogoče na podlagi različnih spremenljivk oblikovati model, ki bo napovedal etični pristop managerja v različnih okoliščinah?

6 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZE

6.1 Raziskovalno vprašanje 1 in hipoteza 1

Raziskovalno vprašanje 1: Ali managerji konsistentno uporabljajo enovit etični pristop, ki predstavlja osnovo procesa njihovega etičnega odločanja v različnih okoliščinah?

Etična odločitev je odločitev, ki je v družbi moralno sprejemljiva, vendar pa neetična odločitev ni nujno nelegalna ali moralno nesprejemljiva (Jones, 1991). Etična odločitev je tudi obnašanje, ki je v skladu s splošno sprejetimi moralnimi normami in obnašanjem v družbi (Treviño, Weaver in Reynolds, 2006). Nanjo vplivajo vrednote, vrline, norme, prakse, identiteta, institucije, tehnologije in razvijajoči se psihološki mehanizmi, ki delujejo skupaj, da zatrejo ali regulirajo sebičnost in sodelujoče družbeno življenje naredijo možno (Haidt in Kesebir, 2010).

Na mikroravni so se študije osredotočale na posameznikov značaj in etiko vrlin na eni ter na etična načela (deontologijo in utilitarizem) na drugi strani (Norman, 2013). Etiko vrlin je mogoče najti že v delu *Teorija moralnih občutij* (Smith, 1759), v kateri avtor poudarja komercialne vrline, kot so poštenost, preudarnost, podjetnost in zmernost (Hartman, 1998; Solomon, 1999). Poudarjanje etike vrlin oziroma vrlin managerjev povezujemo s tem, da jih deležniki vidijo kot osebe z integriteto, ki spodbujajo zaupanje, kar posledično vodi do nižjih transakcijskih stroškov in motivira zaposlene, da ne bodo kršili pravil oziroma ubrali bližnjic, ki bi organizacijo izpostavile nepotrebnim tveganjem (Paine, 2003). Tak pristop je naletel na mnogo kritik, saj naj bi predstavljal oksimoron, ker naj v poslovanju ne bi bilo možno biti etičen in uspešen hkrati (Dahl Rendtorff, 2009).

Obstajal pa naj bi konsenz med akademiki in raziskovalci, da je etična teorija pomembna za razvoj poslovne etike (Derry in Green, 1989). Vodilne normativne etične teorije morajo ne samo igrati pomembno vlogo pri konsenzu, ampak mora biti razumevanje le-teh prisotno za odgovorno debato o pomembnih vprašanjih v poslovni etiki. Etične teorije ponujajo potrebna orodja, s pomočjo katerih manager opravi razumsko analizo moralnih vprašanj (DeGeorges, 1982). To potrjuje tudi pregled učbenikov poslovne etike, saj večina vsebuje uvodno poglavje o teorijah etike (Derry in Green, 1989).

Vprašanja o tem, kakšno vlogo igrajo normativne etične teorije v poslovni etiki in kako te teorije pomagajo managerjem pri razvoju etičnih analitičnih sposobnosti, postanejo še toliko

pomembnejša, saj se etične teorije med seboj razlikujejo. Ker gre za kompleksne teorije, lahko neustrezno poznavanje le teh vodi celo do zmede med managerji (Anderson in Sun, 2017). Ob tem bi se lahko tudi potrdila teza, da je etika v bistvu predmet, ki je prepuščen vsakemu posamezniku (Bloomfield, 2003). Vendar teorije ne smemo videti le kot orodja za odločanje managerjev ali poučevanje študentov. Pomembna je tudi zgodovinska perspektiva etičnih vprašanj ali način, da se širša javnost seznani s termini in oblikovanjem argumentov pri etičnih odločitvah. V še kompleksnejši obliki pa lahko vlogo teorije vidimo kot medsebojno informirane, kjer naj bi aplikativna etika pomagala pri razumevanju in oceni alternativ pri etičnih odločitvah.

Na podlagi besedil in učbenikov za poslovno etiko razdelimo teorije etike v štiri velike pristope, in sicer: pristopi, pri katerih ni uporabe normativne teorije pri moralnih vprašanjih; pristopi, kjer se poskuša združiti teorije; pristopi z izbiro med teorijami in interaktivni pristopi (Derry in Green, 1989). Teorije igrajo pomembno vlogo skozi celoten proces etičnega odločanja, in sicer ko odločevalec prvič konceptualizira problem, skozi celotno ocenjevanje in vse do končne odločitve (Rest, 1986). Oblikovati bi se morala jasna in obstojna skupna etična teorija za poslovanje (Enderle, 1997). Obstaja namreč potreba po univerzalnem pravilu za odločanje v etičnem okvirju, ki temelji na pravicah (Donaldson, 1985). Boj o pravilnosti med teleologijo (utilitarizmom) in deontologijo še ne kaže zmagovalca (Boylan, 1998), zato se vse več teoretikov zateka k različnim etičnim teorijam (Timmons, 2002). Zlato pravilo je eno izmed moralnih temeljev tržne ekonomije, saj etika transakcij temelji na recipročnosti, medsebojnem zadovoljstvu in pravičnosti (Barach in Elstrott, 1988). Že Kant trdi, da je izpeljava kategoričnega pravila nepopolna in posledično ne more obveljati kot osnovno etično načelo, na katerem temeljijo vsa ostala, saj ne izhaja iz (Burton in Goldsby, 2005) dolžnostih samih, dolžnostih dobrodelnosti do drugih, strogih dolžnostih do drugih ali dolžnostih, ki ne dopuščajo izjem. To lahko vodi npr. do pretirane popustljivosti do kriminalnih dejanj.

Etičnih teorij naj ne bi smeli poučevati pri predmetih aplikativne etike, kamor spada tudi poslovna etika. Kljub vsemu se študentje naj ne bi izogibali etičnim teorijam, saj je dobro, da so seznanjeni vsaj z osnovami deontologije in utilitarizma (Lawlor, 2007). Vendar diskusijo o etičnih teorijah nujno potrebujemo, posebej nefilozofi, saj prav ti, ne da bi se tega zavedali, pri debatah o moralnih problemih uporabljajo različne etične pristope (Benatar, 2007). Tako je npr. sklicevanje na moralni relativizem, religijo, utilitarizem in deontologijo zelo pogosto, pri čemer se posamezniki tega ne zavedajo. Kot primer pogledjmo pravico do splava, kjer

zagovorniki trdijo, da bo kriminalizacija le-tega vodila do veliko splavov na »črnem trgu«, kar bi posledično povečalo število smrti nosečnic. Pri tem brez zavedanja uporabljajo utilitarizem, kjer poudarjajo posledice, ne da bi dejansko razglabljali tudi o drugih etičnih pristopih, npr. deontologiji in etiki vrlin. Dejansko bi se z učenjem etičnih teorij posamezniki začeli zavedati, da odgovori na etična vprašanja niso enoznačni in da lahko etični pristopi podajo različne odgovore na moralna vprašanja. Soočenje z etičnimi teorijami osebe spodbudi, da začnejo razmišljati »absolutistično in ne več relativistično«, kjer so odgovori na moralna vprašanja relativni (Benatar, 2007). Problem relativizma pa nastane ravno zato, ker osebe, ki podajajo moralne sodbe oziroma odločitve, ne poznajo etičnih teorij in teh ne uporabijo kot orodje za odgovor na vprašanje. Na koncu pa so etične teorije nevtralne in ne povzročijo tako močnih čustev kot aktualni moralni problemi (npr. migracije, nošenje orožja). S tem se osebo tudi pripravi, da poskuša na vsak problem ne glede na čustven naboj gledati z vidika nevtralne teorije in na podlagi le-te priti do zaključka oziroma etične odločitve. Čeprav imamo ljudje omejene kognitivne zmožnosti, to še ne pomeni, da so etične odločitve izvzete iz teoretičnega koncepta in kot take prepuščene relativizmu oziroma subjektivizmu odločevalca.

Etični pristop tako odraža upravičenje odločitve in je pomemben, ker vodi odločevalca, da prouči različne kriterije, po katerih se odločitve ocenjujejo (Victor in Cullen, 1988). Predstavlja okvir, znotraj katerega oseba premlewa vprašanja pravičnosti oziroma napačnosti, in pomaga pri določevanju pravilnega načina obnašanja, kar pa je povezano z etičnim ocenjevanjem osebe (Fraedrich in Ferrell, 1992). Moralno sklepanje pa predstavlja bistvo vsakega človeka, pri čemer naj bi ta pri odločitvah teoretično uporabljal eno teorijo (Anderson in Sun, 2017). Posledično je naša hipoteza:

Hipoteza 1: Managerji pri etičnih odločitvah v različnih okoliščinah uporabljajo isti temeljni normativni etični pristop, in sicer utilitarizem, deontologijo ali etiko vrlin.

6.2 Raziskovalno vprašanje 2 in hipoteze 2–7

Raziskovalno vprašanje 2: Katere demografske (osebne) in organizacijske spremenljivke vplivajo na izbor etičnega pristopa managerjev v različnih okoliščinah?

Pri tem raziskovalnem vprašanju smo najprej predvideli različne okoliščine etičnega odločanja, nato pa za vsako oblikovali dve hipotezi: glede prevladujočega etičnega pristopa in glede vpliva spremenljivk na izbor določenega etičnega pristopa.

6.2.1 Etično odločanje v zasebnem življenju

Razmerja v zasebnem življenju so, v primerjavi s poslovnim in javnim življenjem, bolj intimne narave, kar med drugim vključuje, da so ta razmerja ponavadi dana ali podedovana, relativno stalna, imajo večjo toleranco do nepopolnosti in pričakovanj lojalnosti, ljubezni in naklonjenosti (Reddy in Ajmera, 2015). Morala v zasebnih odnosih naj bi bila bolj usmerjena s strani vrlin osebe, univerzalnih človeških vrednot, religije, družbenih norm in zakonov. Ti predstavljajo dejavnike, ki vplivajo na etični pristop v zasebnem življenju, saj v nasprotju z javnim oziroma poslovnim življenjem odločevalcu odločitve ni treba javno braniti (Reddy in Ajmera, 2015).

Zahteve dela, delovne ure in zahteve družine na drugi strani negativno vplivajo na ravnotežje med delom in družino, medtem ko avtonomija na delovnem mestu in podpora vodstva pozitivno vplivata nanj in tudi pomagata omiliti negativne vplive drugih spremenljivk na to ravnotežje. Pri tem obstajajo razlike med državami. Tako npr. nadure ne vplivajo bistveno na ravnotežje med delom in družino v Novi Zelandiji in Španiji, medtem ko v Franciji in Italiji ta spremenljivka ključno vpliva nanj (Haar, Sune, Russo in Ollier–Malaterre, 2019). Dejansko pa raziskava proučevanja etičnih pristopov managerjev v zasebnem življenju še ni bila opravljena, pri čemer predpostavljamo, da je deontologija prevladujoča, saj je utilitarizem deležen kritik prav zaradi posebnih razmerij v odločanju v zasebnem življenju (Kymlicka, 2002). Na podlagi navedenih raziskav in teoretskega koncepta družine ter družinskih obveznosti smo oblikovali naslednjo hipotezo 2a:

Hipoteza 2a: Managerji pri etičnih odločitvah v zasebnem življenju uporabljajo deontološki etični pristop.

Družinske vrednote naj bi predstavljale predanost, sreča in zadovoljstvo družine. Družinska predanost, ki se meri kot kombinacija poroke in starševstva, se je občutno zmanjšala po letu 1970, pri čemer je večji padec zaznati pri moških kot ženskah (Jones, 2019), razlog za to pa je povečanje števila enostarševskih družin, v katerih je primarni skrbnik ženska. Občutek družinskega zadovoljstva naj bi pri ljudeh dosegel vrhunec v srednjih letih, pri čemer ženske na tem področju izkazujejo večje zadovoljstvo, medtem ko zakonska sreča pri moških v srednjih letih pade in nato ponovno naraste. Glede na raso pa sta predanost družini in zadovoljstvo z zakonom večja pri belopolnih kot temnopolnih Američanih in glede na izobrazbo pri ljudeh z

univerzitetno izobrazbo (Jones, 2019). Tako predpostavljamo, da spol vpliva na izbor etičnega pristopa in smo posledično blikovali hipotezo 2b:

Hipoteza 2b: Ženske (managerke) pri etičnih odločitvah v zasebnem življenju uporabljajo deontološki etični pristop.

6.2.2 Etično odločanje v poslovanju

Empirične raziskave etičnega odločanja managerjev ugotavljajo, da ti pri etičnem odločanju v poslovanju najpogosteje uporabljajo utilitarizem (npr. Becker, 2013; Craft, 2013; Friedman, 1970; Paine, 1994a; Sandel, 2012), saj naj bi utilitarizem velikokrat laično povezovali s pragmatizmom in pragmatizem s poslovno etiko (Cavanugh, 1970). Tudi kapitalizem je utemeljen na teorijah predstavnikov utilitarizma (npr. Smith, Ricardo), zato smo kot naslednjo oblikovali hipotezo:

Hipoteza 3a: Managerji pri etičnih odločitvah, povezanih s poslovanjem, uporabljajo utilitarizem.

Rezultati raziskav glede vpliva delovnih izkušenj na etično odločanje kažejo, da naj bi se z delovnimi izkušnjami povečala moralna konservativnost (McCullough in Faught, 2005) in izboljšalo etično odločanje (Valentin in Rittenburg, 2007). Moralno konservativnost avtorji povezujejo z deontologijo, saj so v poslovanju interna pravila (formalna in nenapisana) kot zakoni (Craft, 2013). Če to povežemo z moralnim učenjem, naj bi delovne izkušnje pripomogle k večji moralni občutljivosti, kar pa tudi po Kohlbergovi (1971) razvojni teoriji predstavlja deontologija. Zato smo oblikovali naslednjo hipotezo:

Hipoteza 3b: Managerji z več delovnimi izkušnjami pri etičnih odločitvah v poslovanju uporabljajo deontološki etični pristop.

6.2.3 Etično odločanje pri splošnih etičnih dilemah

Ena izmed raziskav je pokazala, da naj bi 30 managerjev iz različnih držav, med drugim Indije, Kolumbije, Savdske Arabije, ZDA in VB, v svojih karierah skupaj doživelo 80 večjih etičnih dilem, torej skoraj tri etične dileme na managerja (McLavery in McKee, 2016). Pri tem se jim je 50 etičnih dilem zgodilo v zadnjih petih letih, od česar je bilo samo 16 % povezanih s tradicionalnimi etičnimi dilemami, kot so podkupovanje, korupcija in konkurenčna zakonodaja.

Večji del dilem je bil povezan z navzkrižjem interesov, nepovezanim nagrajevanjem in različnimi kulturami.

Na etično odločanje v organizacijah vplivajo tri vrste ovir oziroma nasprotovanj (McLavery in McKee, 2016). Prva so spremembe poslovanja in spodbude za uvajanje sprememb, saj na etično kulturo najbolj vplivajo spremembe z vrha, ki pa so dostikrat prehitre in prepogoste. Velikokrat so te spremembe nasprotujoče, kar povzroči navzkrižje interesov in vodi v to, da managerji delujejo v nasprotju s svojimi etičnimi načeli. Druga ovira so sistemi nagrajevanja in pritiski po umetnem napihovanju rezultatov: zaposleni naredijo tisto, za kar so nagrajeni, in managerji so nagrajeni glede na doseganje ciljev oziroma rezultatov. Problem je še večji, ker je vpleteno korporativno upravljanje, kjer so kratkoročni rezultati merilo uspešnosti vodenja organizacije. Tretja ovira pa so kulturne razlike. Poslovno okolje se je namreč v desetih letih zelo spremenilo in managerji so presenečeni, kako težko je reševati etične dileme, če se posluje v več državah oziroma kulturah. Pri poslovnih odločitvah velikokrat tudi ne vedo, katera pravila so najpomembnejša.

Obstajajo predlogi za izboljšanje etične kulture organizacij (McLavery in McKee, 2016). Tako naj bi poznavanje lastne etične drže in proučevanje, kaj je resnično pomembno v organizaciji, pri čemer se moramo osredotočiti na dela, za katera so zaposleni dejansko nagrajeni, kdo in zakaj nekdo napreduje in kako zaposleni vidijo oziroma čutijo organizacijo, pozitivno vplivalo na izboljšanje etične kulture podjetij. Vendar je najpomembnejši dejavnik pri reševanju etičnih dilem močna osebna drža, kar proučuje etika vrlin (Arjoon, 2000; Norman, 2012). Tako smo oblikovali hipotezo 4a:

Hipoteza 4a: Managerji pri odločitvah o splošnih etičnih dilemah uporabljajo etiko vrlin.

Pomembno je, da se manager zaveda, da njegovo videnje etične dileme ni edino oziroma edino pravilno, ampak je izpostavljen različnim pogledom in rešitvam (Valentine in Rittenbrug, 2007). Manager z izkušnjami pridobiva širino tega videnja etičnih dilem (Kolay Akfert, 2012), zato smo oblikovali hipotezo 4b:

Hipoteza 4b: Managerji z več delovnimi izkušnjami pri odločitvah o splošnih etičnih dilemah uporabljajo deontološki etični pristop.

6.2.4 Etično odločanje pri zavrnitvi neetičnih dejanj

Proučevanje neetičnih managerjev je redko, čeprav obstaja veliko primerov neetičnega odločanja v managementu (npr. Bernie Madoff, Andrew Fastow, bivši finančni direktor Enrona, Allen Stanford, bivši direktor skupine Stanford Financial Group, Sam Waskal, bivši direktor podjetja ImClone Systems, in Dennis Kozlowski, bivši direktor podjetja Tyco) (Soltes, 2016). Čeprav naj bi bili tako tožilci kot raziskovalci prepričani, da managerji izvedejo racionalne odločitve na podlagi kalkulacije stroškov in koristi, je to le delno pravilno. To sicer velja za sklepanje pri večini poslovnih odločitev, vendar ne za odločitve s strani managerjev, ki so bili obsojeni za kazniva dejanja. Večina dejansko sploh ni preračunavala pričakovane koristi in stroškov. Če bi jih, bi bila možnost, čeprav majhna, da pristanejo v zaporu, tako neprivlačna oziroma neracionalna, da se racionalna oseba za to ne bi odločila. Ti managerji so presenetljivo malo časa posvetili temeljitemu premisleku o posledicah svojih dejanj (Soltes, 2016). Odločitve, da izvedejo neetično dejanje, so sprejeli skoraj brez razmišljanja ali refleksije. V večini primerov bi težko rekli, da so se zares odločili, da storijo kaznivo dejanje.

To je pravzaprav nerazumsko, kajti četudi bi lahko zanemarili posledice za druge ljudi, ni jasno, zakaj so managerji, ki so bili visoko inteligentni in kognitivno sposobni, dejansko zanemarili posledice, ki bi jih njihovo dejanje imelo za njih same in njihove kariere (Soltes, 2016). To je posledica dejstva, da managerji preprosto niso verjeli, da jih bodo ujeli, in so bili prepričani, da se lahko ukvarjajo s kriminalno dejavnostjo, ne da bi bili za to kaznovani. V resnici je šlo za pomanjkanje prepoznavanja posledic njihovih lastnih dejanj in njihovo kratkovidnost. Neetičnim odločitvam in odločitvam, ki bi za sabo potegnile kazniva dejanja, so neetični managerji dejansko posvetili malo pozornosti, ker jih niso prepoznali kot škodljive zase in za druge oziroma kaznive, zato tudi niso imeli razloga, da bi se ustavili in premislili o posledicah teh dejanj. Ker pri odločitvah managerjev utilitarizem ni bil prisoten, deontologija pa poudarja obveznosti, ki jih managerji pri sprejemanju odločitev prav tako niso občutili, smo kot hipotezo 5a oblikovali:

Hipoteza 5a: Managerji pri odločitvah o zavrnitvi neetičnega dejanja uporabljajo etiko vrlin.

Ameriški inštitut za etiko je leta 2016 objavil rezultate ankete, v kateri je 41 % zaposlenih poročalo, da so bili v zadnjih 12 mesecih priča neetičnemu dejanju, in 10 % je občutilo pritisk organizacije, da storijo neetično dejanje. Ljudje naj sami po sebi ne bi bili neetični, vendar

organizacije ustvarjajo okolje, ki etične ljudi prisili v neetična dejanja, pri čemer naj bi obstajali štirje razlogi, zakaj se etični ljudje v organizacijah odločajo neetično (Carucci, 2016). Prvič, psihološko je nevarno spregovoriti. Različne raziskave kažejo, da ljudje ne spregovorijo, ko vidijo neetična dejanja, med drugim je v študiji 22 različnih organizacij 70 % zaposlenih izrazilo strah, da bi spregovorili o določenih zadevah, predvsem etičnih (Ryan in Oestreich, 1991). Tudi druge študije ugotavljajo podobne primere: 85 % strokovnjakov na začetku svoje kariere je izrazilo, da ne morejo spregovoriti o določenih zadevah, ponovno predvsem o etičnih vprašanjih (Milliken, Morrison in Hewlin, 2003); manj kot 10 % zdravnikov sooči svoje kolege, ko se seznanijo s slabo klinično presojo (Souba, 2011); samo okoli 50 % zaposlenih, ki opazijo neetično dejanje, o tem poroča, četudi je poročanje anonimno (Miceli, Near in Dworkin, 2008); zaposleni z nižjim statusom v hierarhiji verjetneje ne bodo spregovorili (Morrison, See in Pan, 2014); zaposlene, ki spregovorijo o neetičnih dejanjih, ostali dojemajo kot manj tople in prijazne kot tiste, ki namerno spregledajo etično vprašljiva dejanja (Wellman, Mayer, Ong & DeRue, 2016); in managerji ne marajo zaposlenih, ki spregovorijo o etičnih problemih (Burris, 2012).

Drugič, poveča se pritisk na managerje in zaposlene za doseganje nerealnih ciljev poslovanja. Obstajajo škodljive stranske posledice postavljanja ciljev, saj naj bi le-to škodovalo organizacijam na sistematičen in predvidljiv način (Ordóñez, Schweitzer, Galinsky in Bazerman, 2009). Uporaba ciljev lahko poslabša uspešnost zaposlenih, saj se osredotočenost premakne od pomembnih, neopredeljenih ciljev do škodovanja medsebojnim odnosom, razjedanja organizacijske kulture in spodbujanja tveganega in neetičnega obnašanja. V večini primerov so škodljivi vplivi postavljanja ciljev večji od njihovih koristi.

Tretjič, neusklajeni cilji povečujejo občutek nepravičnosti (Ambrose, Seabright in Schmink, 2002). Tako je nepravičnost pogost razlog sabotaže; ko je vir nepravičnosti interakcijski, osebe bolj verjetno sodelujejo v povračilnih ukrepih proti organizaciji, kot če je vir razdeljevalni; vir nepravičnosti in točka oziroma cilj sabotaže sta ponavadi ista in vplivi razdeljevalne, proceduralne in interakcijske nepravičnosti se seštevajo in povečujejo verjetnost sabotaže.

Četrto, pozitivni vzornik ali dobre prakse med zaposlenimi niso prisotni. Managerji morajo sprejeti dejstvo, da zanje veljajo višji standardi obnašanja (Orth, Wilkinson in Benfari, 1987). Ne smejo biti pozorni samo na samo svoje namene, ampak tudi na to, kako bodo drugi interpretirali njihovo obnašanje. Pri tem je najpomembnejše, da tudi t. i. majhne laži niso

dovoljene, saj lahko podrobno opazovanje zaposlenih in ostalih deležnikov povzroči, da se v organizaciji začne pojavljati dvoličnost, ki vodi v neetična dejanja. Podobno kot pri hipotezi 4b pa managerji dobijo etično širino z delovnimi izkušnjami, ki jim omogočajo, da postanejo vzorniki in standardi obnašanja. Tako smo oblikovali hipotezo 5b:

Hipoteza 5b: Managerji z več delovnimi izkušnjami pri etičnih odločitvah o zavrnitvi neetičnega dejanja uporabljajo etiko vrlin.

6.2.5 Etično odločanje pri formalnem in neformalnem etičnem vodenju (posredna vpletenost v odločanje)

Etično vodenje (oziroma managerji, ki opravljajo to funkcijo) je ključni dejavnik, ki zagotavlja, da organizacija izpolni svoje poslanstvo in doseže svojo vizijo ter tudi pridobi ugled, ki ga ima organizacija v širšem okolju (Kanungo in Mendonca, 1996). Moralno zdravje organizacije je odvisno od standardov in dejanj, ki jih izvaja glavni manager oziroma direktor (Kelly, 1990). Managerji imajo tako dvojno odgovornost: da poskrbijo za sprejemanje etičnih odločitev in da razvijejo organizacijsko kulturo, v kateri lahko delujejo etični ljudje (Hitt, 1990). Etično vodenje pomeni omogočiti sodelavcem, da delujejo etično (Freeman in Stewart, 2006). Voditi etično pomeni proces spraševanja (postavljanje vprašanj, kaj je prav in kaj narobe) in način obnašanja ter postavljanje vzora sodelavcem in drugim o pravilnosti oziroma napačnosti določenih dejanj (Guy, 1990). Etično vodenje je prikaz normativno primernih obnašanj prek osebnih dejanj in medsebojnih odnosov ter spodbujanje takega obnašanja sodelavcev prek dvosmerne komunikacije, povratnih informacij in odločanja (Brown in Treviño, 2006). Pri tem obstajata dva cilja, in sicer neposredna opredelitev etičnih dimenzij, ki obstajajo v vsaki odločitvi managerjev, ter oblikovanje in opravičevanje etičnih načel pri odločanju, ki jih ne smemo podrediti osebni koristi (Enderle, 1987).

Značaj osebe vpliva na etična dejanja managerjev, vendar samo slab značaj še ne pojasni neetičnih dejanj v organizaciji (Zanderer, 1992). Primerjava značaja etičnega in neetičnega managerja je predstavljena v Tabeli 7.1.

Tabela 6.1: Razlikovanje med značajem etičnega in neetičnega managerja

Etični manager	Neetični manager
Skromen	Aroganten in samovšečen
Ga skrbi za skupno dobro	Izrazito spodbuja lasten interes

Je pošten in neposreden	Zavaja druge
Izpolnjuje dogovore	Ne spoštuje dogovorov
Teži k pravičnosti	Poslovanje izvaja nepošteno
Sprejema odgovornost	Krivi druge
Izraža spoštovanje do vsakega posameznika	Zaničuje dostojanstvo drugih
Spodbuja in razvija druge	Zanemarja razvoj svojih sodelavcev
Služi drugim	Ne pomaga in ne spodbuja drugih
Pokaže pogum in se zavzame za pravico	Nima poguma za soočenje s krivico

Vir: Zanderer, 1992

Močan vpliv na uspešnost vodij imajo tudi vrednote (Dolan, Garcia in Richley, 2006). Na podlagi teorije vrlin vodenja naj bi bilo za etično vodenje (Blanchard in Peale, 1996) odločilnih pet vrednot: ponos, potrpežljivost, preudarnost, vztrajnost in perspektiva. Managerji so v organizaciji odgovorni za razvoj in vzdrževanje pogojev, v katerih naj bi se sodelavci etično obnašali, in odgovorni so tudi za zmanjševanje okoliščin, v katerih bi sodelavci lahko bili zavedeni v neetična dejanja (Gellerman, 1989). Tako je postavitve glasu od vrha nujen, vendar ne zadosten pogoj. Managerji morajo aktivno delovati, da sledenje ciljem učinkovitosti in uspešnosti ne vodi neposredno v večje moralno tveganje in skušnjave. Managerji, ki ne izvajajo etičnega vodenja in ne razvijajo postopkov, ki spodbujajo etično obnašanje, delijo odgovornost s tistimi, ki storijo, sodelujejo ali imajo dobrobiti od neetičnih dejanj. Etika vrlin je prisotna v etičnem vodenju (formalnem in neformalnem), zato smo oblikovali dve ločeni hipotezi 6a in 7a (formalno in neformalno vodenje):

Hipoteza 6a: Managerji pri etičnih odločitvah pri formalnem vodenju uporabljajo etiko vrlin.

Hipoteza 7a: Managerji pri etičnih odločitvah pri neformalnem vodenju uporabljajo etiko vrlin.

Etično vodenje ima pomemben pozitiven vpliv na različne vidike delovanja zaposlenih: na glas (Walumwba in Schaubroeck, 2009), etična obnašanja (Miao in drugi, 2013), uspešnost dela (Ogunfowora, 2014; Hannah, Avolio in Walumwba, 2011), celovito zadovoljstvo zaposlenih (Chughtai, Byrne in Flood, 2014), inoviranje (Yidong in Xinxin, 2013) in zaupanje v organizaciji (Xu, Loi in Ngo, 2016). Če se osredotočimo na managerje, je bila večina raziskav

izvedenih na področju promocije pozitivnega etičnega obnašanja sodelavcev prek dvotirne komunikacije, odločanja (Neubert in drugi, 2009) in integritete ter poštenosti (Kunz, Sigron in Jaquière, 2013). Etično vodenje pozitivno vpliva tudi na organizacijo oziroma organizacijsko kulturo, in sicer z oblikovanjem moralnega okvirja za člane organizacije (Grojean in drugi, 2004), oblikovanjem njenega kolektivnega značaja (Wright in Goodstein, 2007) ter vplivom vrednot in obnašanja na organizacijsko kulturo (Schein, 1984; Treviño, Butterfield in McCabe, 1998). Vodenje lahko vpliva tudi na neetično obnašanje, in sicer naj bi bila obveznost doseganja ciljev povezana z vlogo managerja pri prispevanju prevlade nad cilji skupine in s povečanim zaupanjem v moralno sprejemljivost vprašljivih sredstev za doseg te ciljev. Tako se managerji počutijo bolj upravičeni kot ostali, da se udeležujejo v neetičnih dejanjih (Hoyt, Price in Poatsy, 2013).

Ker je etika vrlin tudi najbolj raziskan etični pristop v teoriji vodenja (Norman, 2013), smo kot hipotezi izbrali naslednji, pri čemer smo izpostavili starost kot spremenljivko (in tokrat ne samo delovnih izkušenj), ki bistveno vpliva na etiko vrlin in do sedaj še ni bila raziskana:

Hipoteza 6b: Starejši managerji pri etičnih odločitvah pri formalnem vodenju uporabljajo etiko vrlin.

Hipoteza 7b: Managerji, ki so starejši, pri etičnih odločitvah pri neformalnem vodenju uporabljajo etiko vrlin.

6.3 Raziskovalno vprašanje 3 in hipoteza 8

Raziskovalno vprašanje 3: Ali je mogoče na podlagi različnih spremenljivk oblikovati model, ki bo napovedal etični pristop managerja v različnih okoliščinah?

Ker je bilo na to temo opravljenih veliko raziskav, predstavljamo raziskave, ki so proučevale dejavnike z vplivom na etično odločanje managerjev kot tudi ostalih zaposlenih, in sicer v prvi skupini raziskave vpliva osebnih in v drugi organizacijskih spremenljivk.

Osebnost je najbolj raziskovana spremenljivka pri proučevanju vpliva na etično odločanje (43 študij), in sicer kot: nagnjenost k nadzoru, ki vpliva na etično zaznavanje managerjev (Ho, 2010); značilnost makiavelizma, ki nima vpliva na etično vodenje (Street in Street, 2006); samonadzor, ki nima vpliva na etično odločanje managerjev (Vitell in drugi, 2009); čustvena inteligentnost, ki pozitivno vpliva na etično odločanje (Deshpande, 2009); čuječnost, ki

pozitivno vpliva na etično občutljivost (Ruedy in Scheweitzer, 2010); hedonizem (Watson, Berkley in Papamarcos, 2009), ki negativno vpliva na etično ocenjevanje; ali pa se izpostavlja pet osebnostnih značilnosti (stopnja ekstrovertiranosti, odprtost do novih izkušenj, čustvena stabilnost, všečnost in vestnost), pri čemer imajo zunanje, izražene osebnostne lastnosti večji vpliv na etično odločanje kot notranje (Marquardt, 2010). Obstaja pa pozitivna povezanost med višjo stopnjo kognitivne moralne razvitosti in etičnim odločanjem (Reynolds, 2006). Osebnostne vrednote, ki so se pojavile pri proučevanju povezanosti z etičnim odločanjem, so: politična usmerjenost, resnost, odgovornost, altruizem in empatija. Politično liberalni ljudje so bolj naklonjeni maksimiranju dobička in samointeresu kot drugi (McCullough in Faught, 2005), medtem ko obstaja tudi močna pozitivna povezanost med osebno vrednoto altruizma in etičnim odločanjem (Fritzsche in Oz, 2007). Raziskave v splošnem potrjujejo pozitivno povezavo med religioznostjo in etičnim odločanjem, vendar rezultati niso statistično zanesljivi. Nekateri ugotavljajo pozitivno povezavo (Ho, 2010), drugi pa je niso našli (Kurpis, Beqiri in Helgeson, 2008).

Vpliv nacionalnosti oziroma kulturnih vrednot se raziskuje predvsem na podlagi Hofstedovih kulturnih dimenzij. Proučevali so razlike v kolektivnih in individualnih kulturah (Oumil in Balloun, 2009), pri čemer managerji v kolektivnih družbah izkazujejo večjo skrb za etiko in so tudi naklonjeni neetičnemu obnašanju, če to koristi organizacijam; razlike v kratkoročni/dolgoročni orientaciji, pri čemer v dolgoročni orientaciji zaposleni pogosteje poročajo o neetičnih dejanjih kot v kratkoročni (Zhang, Chiu in Wei, 2009); in razdaljo v moči, kjer vpliv sodelavcev pozitivno vpliva na etično odločanje (Westerman in drugi, 2007).

Pri proučevanju vpliva spola na etično odločanje lahko raziskave razdelimo v tri skupine. Na eni strani so raziskave, ki trdijo, da ne obstajajo razlike med spoloma glede na spolno specifične spremenljivke (Marques in Azevedo-Pereira, 2009; Beekun, Stedham, Westerman in Yamamura, 2010). Na drugi strani pa imamo raziskave, ki trdijo, da takšne razlike obstajajo, pri čemer so ženske bolj etične (Eweje in Brunton, 2010) ali moški bolj strogi pri etičnih ocenah (Marquez in Azevedo-Pereira, 2009). Nekatere raziskave pa trdijo, da razlik med spoloma ni (Sweeney in Costello, 2009).

Raziskave glede vpliva starosti na etično odločanje dajejo mešane rezultate. Tako nekatere kažejo pozitivno povezavo med etičnim odločanjem in starostjo (Valentine in Rittenbrug, 2007), druge pa trdijo, da ne obstaja statistična razlika pri etičnem odločanju glede na starost

(Marques in Azevedo-Pereira, 2009). Veljavnost stereotipov o starejših ljudeh, in sicer da so manj motivirani, da ne sodelujejo pri razvoju kariere in usposabljanju, da se upirajo spremembam, so manj zaupljivi, manj zdravi in bolj ranljivi glede neravnotežja med poslovnim in družinskim življenjem, je potrjena samo pri enem stereotipu, in sicer da so starejši zaposleni manj motivirani za sodelovanje v usposabljanju in razvoju kariere (Ng in Fedlamn, 2012).

Raziskave glede izobrazbe so se osredotočale na različne vidike in ne dajejo jasnih zaključkov. Nekatere so proučevale vpliv izobrazbe na etično odločanje, in sicer raven izobrazbe, ki naj ne bi imela vpliva na etično odločanje (Forte, 2004), in vpliv udejstovanje pri etičnih predmetov v formalnem šolanju na etično odločanje, pri čemer naj bi bili študentje, ki so poslušali predmete etike, bolj etično občutljivi od študentov, ki jih niso poslušali (Awasthi, 2008).

Proučevali so tudi vpliv delovnega mesta oz. etično odločanje v različnih poklicih, in sicer naj bi imeli notranji revizorji večje etično razumevanje od drugih (O'Leary in Stewart, 2007). Prav tako naj bi bili poklici, ki so regulirani oziroma imajo sprejete kodekse, bolj nagnjeni k sprejemanju etičnih odločitev (Grenfield, Norman in Wier, 2008). Podobne rezultate dajejo tudi raziskave s področja vpliva delovnih izkušenj, in sicer naj bi se z delovnimi izkušnjami povečala moralna konservativnost (McCullough in Faight, 2005) kot tudi izboljšalo etično odločanje (Valentin in Rittenburg, 2007).

V drugo skupino proučevanja spadajo t. i. organizacijski dejavniki, in sicer nagrajevanja in disciplinski postopki, etična kultura, etični kodeksi, organizacijska kultura in velikost organizacije.

Področje nagrajevanja in disciplinskih postopkov kot spremenljivki etičnega odločanja sta v raziskavah najbolj proučevani. Osebni dejavniki (hedonizem, vrednota moči, univerzalizem in dobrodelnost) z uporabo kontrolnih spremenljivk nagrajevanja, kaznovanja in moralnega razumevanja sočasno vplivajo na etično odločanje (Watson in drugi, 2009). Odločitve managerjev so tudi bolj zavestne in razumske ter sledijo zakonu in zaščitijo pravic, če se manager odloča z namenom izogibanja kaznovanju (Premeaux, 2004a, 2004b).

Število raziskav vpliva organizacijske kulture na etično odločanje upada. Večina od njih se osredotoča na etično zavedanje (angl. *ethical sensibility*), med drugim, da pri organizacijski kulturi, ki podpira manjša neetična dejanja, obstaja večja verjetnost, da managerji zagrešijo večja neetična in kazniva dejanja (Sweeney, Arnold in Pierce, 2010). Na drugi strani pa

organizacijska kultura, ki podpira managerje z visoko stopnjo integritete, zaposlenim pri etičnem obnašanju to ne pomaga v okolščini, ko so soočeni z etično dilemo (O'Leary in Stewart, 2007).

Ožje področje od organizacijske je etična kultura in delno etična infrastruktura. Močna etična kultura je eden izmed ključnih dejavnikov, ki vzdržuje integriteto organizacije in kjer imajo zaposleni občutek odgovornosti in dolžnosti »polaganja računov« (angl. *accountability*) za svoja dejanja in dejanja drugih ter lahko svobodno sprožijo etična vprašanja in pomisleke, brez strahu ali povračilnih ukrepov (Gebler, 2006). Obstaja statistično pomembna povezava med ravnmi managementa in organizacijsko etično kulturo, kjer višje ravni managementa poročajo o bolj etični kulturi kot nižje (Forte, 2004). V primeru, če organizacija kršenje etičnih načel smatra kot normalno, je to povezano s povečanim številom neetičnih in kriminalnih dejanj (Armstrong, Williams in Barrett, 2004). Močna etična kultura tudi pozitivno vpliva na proces žvižgačev, predvsem z vidika manj neutemeljenih prijav (Zhang in drugi, 2009). Zaposleni z visokimi etičnimi standardi imajo manj strahu pred povračilnimi ukrepi, zato imajo več zaupanja, da bodo njihova opozorila legitimna in upoštevana s strani managementa.

Število raziskav, v katerih se proučuje vpliv etičnega kodeksa na etično odločanje, prav tako upada. Zaposleni, ki delajo v organizaciji z etičnim kodeksom, vidijo etično vprašljiva dejanja kot manj sprejemljiva kot zaposleni v organizacijah brez kodeksa (McKineey, Emerson in Neubert, 2010). Na drugi strani pa obstoj etičnega kodeksa ne vpliva pomembno na etično obnašanje oziroma zavedanje (Rottig, Koufteros in Umphress, 2011).

Proučevanje velikosti organizacije na etično odločanje ni obsežno, obstoječe raziskave pa kažejo, da naj bi imeli managerji večjih organizacij višje etične standarde kot tisti v manjših (Marta, Singhapakdi in Kraft, 2008). Na drugi strani pa ne obstaja dovolj dokazov, ki bi dokazovala, da velikost organizacije vpliva na etično odločanje (Armstrong in drugi, 2004). Tudi longitudinalna študija na področju velikosti organizacije ni našla nobene povezave med etičnim odločanjem in velikostjo (Longenecker in drugih, 2006).

Nobena izmed raziskav pa ni poskušala oblikovati prediktivnega modela, kjer bi proučevala več spremenljivk hkrati, pri čemer bi uporabljali hkrati osebne in organizacijske spremenljivke. Zato je naša zadnja hipoteza naslednja:

Hipoteza 8: Etični pristop pri odločanju managerjev je ne glede na okoliščine odločanja mogoče napovedati glede na izbrane osebne in organizacijske spremenljivke.

7 METODE RAZISKOVALNEGA DELA

To poglavje je namenjeno prikazu metode raziskovalnega dela v doktorski disertaciji s prikazom teoretskih osnov empiričnega raziskovanja v poslovni etiki kot tudi s predstavitvijo uporabljenih metod v raziskavi. Sledi prikaz izvedbe raziskovalnega procesa raziskave, ki obsega kvalitativne kot kvantitativne raziskovalne metode.

7.1 Teoretične osnove raziskovalnih metod v poslovni etiki

7.1.1 Analiza raziskovanja v poslovni etiki

Znanstvene raziskave na področju managementa, ki razvijajo nove teorije, so metodološko in vsebinsko inovativne ter niso v skladu z mehanično sledljivimi pravili ali stilom, so v upadu (Bartunek, Rynes, in Ireland, 2006). Takšne raziskave pogosto pokažejo, katere teoretične predpostavke niso pravilne, in izzovejo bralca k razmišljanju (Davis, 1986). Vzrok za obstoječe stanje je v prevladujočem načinu raziskovanja v managementu, ki temelji na inkrementalnih raziskavah (Alvesson in Sandber, 2011).

Za spremembo tega trenda je treba spremeniti vlogo raziskovalcev. Raziskovalec naj bi imel odprt dialog z različnimi deležniki organizacije, tako notranjimi kot zunanjimi, pri čemer je pomemben deležnik tudi družba kot celota, v kateri raziskovalec deluje. Študije morajo proučevati različne poglede na prevladujoče ideje in razumevanja, in sicer prek odkrivanja in razkrivanja novih, alternativnih vidikov (Alvesson in Deetz, 2006). Raziskovalni proces mora biti usmerjen v podporo sodelovanja med deležniki in raziskovalcem ter vsebovati podobne značilnosti, kot so pomembne za organizacijo (Alvesson in Sandber, 2011). Tako smo v doktorski disertaciji vključili večjo število deležnikov iz gospodarstva, javnega sektorja in akademskega sveta. Raziskovalni proces je temeljil na sodelovanju, pri čemer smo skupaj z vsemi deležniki zasledovali cilj vpogleda v etično odločanje managerjev, ki ga organizacije, ki so bile udeležene, tudi javno podpirajo. Združenje managerjev Slovenije tako podpira temtaiko preko Kodeksa etike Združenja manager, pri katerem je sodeloval tudi avtor disertacije, Združenje notranjih revizorjev preko Kodeksa obnašanja notranjih revizorjev in Združenje bank Slovenije s Etičnim kodeksom ZBS.

Na upad kritičnega raziskovanja v managementu so vplivale štiri temeljne ovire (Alvesson in Deetz, 2006). Prvo predstavlja dostop do informacij. V idealnem svetu bi lahko raziskovalec

izbral področje in enote proučevanja brez omejitev, npr. idealno podjetje ter dostop do managerjev in drugih deležnikov brez ovir pri gibanju in opazovanju aktivnosti. Vendar podjetja tega zaradi poslovnih skrivnosti in zaščite zasebnosti velikokrat ne dovolijo (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 1991). Druga ovira je bistvena razlika med raziskovanjem v managementu in v drugih vedah, saj so managerji v primerjavi z drugimi poklici zelo zasedeni, zato je težko pritegniti njihovo pozornost (McGinn, Higgins in Gentile, 2018). To je predvsem značilno za kritično raziskovanje, kjer rezultati raziskav ali niso vedno takoj uporabni za udeležence ali niso videti pomembni ali so celo negativni. To velja za občutljiva področja, kot je etika, pri katerih proučevanje pogosto vključuje zahtevne, konfliktne teme, kjer managerji izpostavljajo svoje slabosti (Jackall, 1988). Končno sta pri raziskovanju v managementu pomembni kreativnost in domišljija. Treba je ustvariti zadostno razdaljo do proučevanega fenomena in delo z negacijami predstavlja možno rešitev tega problema (Alvesson in Deetz, 2006). Raziskava, ki podpira razmišljanje in samorefleksijo, pomaga tudi pri okvirjanju misli, vendar mora biti uporabljena skupaj z razdaljo in negacijami. Odnos s subjekti raziskovanja smo vzpostavili na neformalni način in tako pridobili njihovo zaupanje, ki je v proučevanju poslovne etike pomembno (Miyazaki in Taylor, 2008). Dosegli smo, da smo udeležence (pri intervjujih) spraševali tudi o nepoklicnih vprašanjih, kot so družinsko življenje in prosti čas ter etične dileme in s tem pridobili neoviran vpogled v etično odločanje.

Kritična ocena znanstvene metode pokaže napako v ideji, ki predpostavlja sistem misli, ki je lahko preverljiv, ovržen ali ocenjen na podlagi aksioma znotraj njega (Morgan, 1983). Raziskovalne metode pomagajo pri razvoju znanstvenih vprašanj, tako da raziskovalce usmerjajo pri ustvarjanju, potrditvi ali spremembi teorij, ki se smatrajo kot resnične, in tako spodbudijo vprašanja in problematiko predpostavk (Pettigrew, 2001). Obenem pa morajo biti ugotovitve raziskav uporabne ne samo za raziskovalce, ampak tudi za uporabnike teorije, kot so vlada, managerji in drugi. Raziskovalni proces je interakcija, vanj pa so vključeni medsebojno prepleteni elementi, kot sta oblikovanje hipoteze in izbira raziskovalne metode (Babbie, 1986). V doktorski disertaciji tako podajamo tudi praktični nasvete, med drugimi tudi glede vloge etičnih kodeksov, čuječnosti in refleksije pri etičnem odločanju managerjev.

Če se osredotočimo na raziskovanje v poslovni etiki, je ena izmed njegovih značilnosti ta, da privablja raziskovalce iz različnih znanstvenih in strokovnih ved. To predstavlja prednost, ker se tako pokažejo različni vidiki poslovne etike, in hkrati predstavlja izzive, saj obstaja malo skupnih izhodišč ali kanonov o sprejetih raziskovalnih metodah v poslovni etiki. Tako lahko

pomanjkanje vstopnih ovir v disciplino vodi do splošnega mnenja, da lahko vsakdo prispeva k razvoju teorije, kar pripelje do velike raznolikosti pristopov, pri čemer so nekateri bolj, drugi manj v pomoč pri raziskovanju (Campbell in Cowton, 2015). V doktorski disertaciji sledimo intedisciplinarnemu pristopu, saj menimo, da to predstavlja prednost poslovne etike. Kar razlikuje našo raziskavo od drugih je, da smo opredelili temeljno teoretsko izhodišče, in sicer na filozofski osnovi temeljenih normativnih etičnih teorij.

Na področju empiričnega raziskovanja poslovne etike, predstavlja kakovost podatkov velik izziv, saj se poslovna etika ukvarja z občutljivimi temami. Velikokrat je namreč težko zagotoviti intervjuje, v katerem bo intervjuvanec povedal svoje mnenje brez uporabe »filtra« (Randall in Fernandes, 1991). Ker so korporacijski škandali vse bolj obsežni (Volkswagen, Wells Fargo, Samsung, Nissan itd.), lahko pričakujemo oteženo dostopnost do intervjuvancev, še posebej odločevalcev. Tako naj bi navidezna pomembnost poslovne etike dejansko zmanjšala možnost pridobitve dobrih podatkov, posebej ko gre za bolj občutljive teme.

Kljub zbranim podatkom pa še vedno obstaja možnost, da ti niso dejanski odraz anketirancev, temveč le odraz njihovega mišljenja. Ta pojav imenujemo pristranskost družbeno zaželenih odgovorov in nagnjenost oseb, da zanikajo družbeno nezaželene značilnosti in obnašanja ter potrdijo družbeno zaželena (Randall in Fernandes, 1991), kar bi bilo treba bolje opredeliti in poudariti v raziskavah (Campbell in Cowton, 2015). Pri empiričnih raziskavah moralnih prepričanj in dejanj (Randall in Gibson, 1990) se pojavljajo še naslednje pomanjkljivosti: pomanjkljiv teoretični okvir, pomanjkanje temeljnih hipotez, pomanjkljiva konceptualizacija osnovnih pojmov, visoke operativne zahteve raziskovalne metode, izbira primerne metode raziskovanja, pri opazovanju je večina raziskav narejenih samo na podlagi poročanih podatkov, vinjete so velikokrat neprimerno uporabljene in kljub porastu kvantitativnih raziskav na področju poslovne etike je še vedno malo uporabljenih naprednih statističnih pristopov pri analizi podatkov.

Naslednja omejitev raziskovanja v poslovni etiki so tudi majhni vzorci populacije. Pri oblikovanju vzorca se raziskovalci primarno zanašajo na naključni vzorec, saj ta zmanjša njegovo pristranskost. Vendar pa se z večjim vzorcem zmanjša tudi napaka vzorčenja (Lazerwitza, 1968). Minimalni vzorec za raziskave v poslovni etiki naj bi vseboval 100 oseb (Bailey, 1982) (do leta 1990 je povprečni vzorec vključeval 196 subjektov). Poseben problem pri delu z managerji, še posebej kadar so vključene občutljive teme, predstavlja odzivnost, ki

pa bi morala biti najmanj 50-odstotna, da bi bila raziskava s ciljno 70-odstotno odzivnostjo lahko primerna za analizo (Babbie, 1986). Vendar pa je zaradi velikega števila raziskav s področja družboslovja odzivnost, posebej pri ključih skupinah (npr. managementa), v upadu (Bailey, 1982).

Problem raziskav v poslovni etiki je tudi šibek razvoj hipotez (Campbell in Cowton, 2015). Pregled literature v raziskavah velikokrat deluje kot nekaj, kar mora raziskovalec opraviti, preden lahko opredeli neko ustrezno hipotezo, vendar pa ta ne izhaja iz pregleda literature. Praviloma bi morala biti hipoteza razvita in ne samo podana. Prav tako pa po potrditvi ali zavrniti hipotez povezava z obstoječo literaturo povečini ni narejena. Da bi se zagotovil razvoj teorije poslovne etike, bi morali raziskovalci ugotovitve združiti z obstoječo teorijo, pri čemer bi morali graditi na že obstoječih modelih in ne pretežno na svojih modelih ali teorijah (Campbell in Cowton, 2015).

7.1.2 Analiza temeljnih napak pri raziskovanju etičnega odločanja

V raziskovanju etičnega odločanja obstaja nekaj implicitno vgrajenih temeljnih napak, ki pa so del drugih znanstvenih ved: iz politične ekonomije izhaja napaka pretveze znanja (angl. *pretense of knowledge*), s področja matematike (teorije kaosa) pripovedovalna napaka (angl. *narrative fallacy*) in iz filozofije naturalistična zmota (angl. *naturalistic fallacy*).

V začetku 21. stoletja so poslovni svet pretresli korporacijski škandali (Enron, Global Crossing, Tyco, Worldcom itd.) in povzročili, da so dekani poslovnih šol začeli intenzivno vpeljevati poslovno etiko v predmetnik študija poslovnih ved (Bartunek, 2002). Ti ukrepi pa seveda niso bili zadostni, saj so v letu 2008 sledili novi korporacijski škandali (npr. Lehman's Brothers, AIG) (Ghoshal, 2005). Vzrok za to naj bi bile predvsem t. i. amoralne teorije, npr. teorija agenta-principal (Jensen in Meckling, 1976) in teorija transakcijskih stroškov (Williamson, 1975), ki sta izvrševali propagando nemoralnega obnašanja managerjev. Prav te amoralne teorije naj bi študente poslovnih ved in kasneje managerjev »osvobodile« kakršnekoli moralne odgovornosti. V preteklih desetletjih je v poslovnih šolah po svetu začel prevladovati znanstveni model, ki ga Hayek (1989) opiše kot »pretveza znanja«, ki povzroči, da so družboslovne raziskave izključevale kakršnokoli vlogo človeške namere ali izbire z uporabo močnih predpostavk in deduktivnega sklepanja (Bailey in Ford, 1996). Ker pa je morala neločljiva od človeških namer, je predpogoj pretveze znanja, ki poslovno etiko naredi »znanstveno«, da onemogoči kakršenkoli moralni ali etični vidik teorij in vpliv na prakso

managementa. Določena ideologija se je »zažrla« v vse vidike ekonomije in poslovnih ved. Ideološke teorije Friedmana (1962) in njegovega libertizma, ki temeljijo na določenih pesimističnih predpostavkah posameznika in institucij ter ustvarjajo »temačno vizijo«, so postale primarna premisa družbenih teorij za reševanje negativnih problemov omejevanja družbenih stroškov, izhajajočih iz človeških nepopolnosti (Hirschman, 1970). Skupaj s pretvezo znanja je ta ideologija vodila raziskovalce v smer podajanja pretiranih trditev, ki temeljijo na delnih analizah in s tem na nerealističnih in pristranskih predpostavkah. Za razliko od naravoslovnih pa so teorije družbenih znanosti velikokrat samouresničljive oziroma samoizpolnjujoče (Quine, 1963).

Tako lahko teorija managementa z dovolj podpore spremeni obnašanje managerjev, da se začnejo obnašati v skladu z njo (Quine, 1963). Teorija, ki predpostavlja, da se managerji obnašajo oportunistično, in izpeljuje zaključke za vodenje ljudi na podlagi teh predpostavk, lahko vpliva na dejanja managerjev tako, da bodo ti povečali svoje oportunistično obnašanje (Edwards, Rust, McKinley in Moon, 2003). Ne glede na to, ali je teorija pravilna ali napačna, lahko postane pravilna, ker subjekt in uporabniki teorije prilagodijo svoje obnašanje v skladu z njo. To se je zgodilo v praksah managementa, ki so spremenile kolektivni pesimizem managerjev v dejansko patologijo obnašanja le-teh (Ghosal, 2005).

Poslovne šole so se v zadnjih desetletjih trudile, da bi poslovne vede postale del naravoslovnih znanstvenih ved (Ghosal, 2005). Z zavrnitvijo romantične analize korporativnega obnašanja glede izbire, dejanj in dosežkov posameznika so poslovne vede prevzele znanstveni pristop, ki naj bi poskušal odkriti vzorce in zakone ter nadomestil človeško namernost z jasnim vzorčnim determinizmom, ki naj bi obrazložil vse vidike uspešnosti podjetja. Tako naj bi poslovne vede postale kot fizika, v kateri se lahko, tudi če vsak manager igra svojo vlogo, predpostavlja, da je poslovanje določeno z nedvoumnimi fizikalno-ekonomskimi, družbenimi in psihološkimi zakoni, ki nedvoumno oblikujejo dejanja ljudi (Datar, Garvin in Cullen, 2011).

Moderne teorije managementa poskušajo uporabiti te vzročne ali funkcionalne načine razlage svojih teorij, kot to počnejo naravoslovne znanosti. Etika na drugi strani pa je mentalni fenomen. Posledica tega je izključitev le-te iz teh teorij in praks znanosti, kar uvršča poslovne vede pod znanost, pri čemer izrecno zanikajo kakršnokoli vlogo moralnega vidika v praksi managementa. Le določeni trendi naj bi lahko spodkopavali temelje svobodne družbe, sprejete s strani managerjev, in zahteva, da mora biti tudi poslovna etika podvržena le maksimiranju

dobička za delničarje, postaja načelo libertarnih ekonomistov. Ko managerji začnejo upravičevati svoja neetična dejanja na načelih, kot je načelo maksimiranja dobička, začnemo proces dehumanizacije managementa. Ko mediji poročajo o brezkompromisnem trgu in da podjetja nimajo druge možnosti, kot da tekmujejo, da dosežejo maksimiranje dobička, s tem vplivajo na zmanjševanje moralne oziroma etične odgovornosti, ki jo imajo managerji kot zavestna in odgovorna bitja. Le malokdo pa se je vprašal, od kod izhaja Friedmanova ideja o maksimiranju dobička. Friedman (1953) pravi, da predpostavke teorije niso pomembne oziroma da ni nič narobe, če ne odražajo realnosti, ampak je pomembno le, da te teorije lahko pravilno napovedo izid. Torej so veljavne zaradi svoje razlage in napovedi, ne glede na to, kako absurdne so njihove predpostavke, in tako je tudi s predpostavko maksimiranja dobička za delničarje. Za spremembo predpostavke bi morali vpeljati druge predpostavke, ki pa jih ni mogoče tako elegantno modelirati oz. formulirati in s tem ne bi temeljile na matematiki.

Taka teorija niti ne more ustvariti pogojev za testiranje predpostavk niti podati preproste in resnične napovedi. S tako predpostavko pretveza znanja ne bi morala obstajati. Poslovnih ved posledično ne bi mogli obravnavati kot znanost in zdrsile bi nazaj na raven »kmečke pameti«, ki združuje informacije o tem, kako bi moralo biti. To bi imelo posledice za razvoj praktičnega razumevanja in pragmatizma za »fenomen organizirane kompleksnosti«, ki naj bi ga obravnavale poslovne študije (Ghosal, 2005). Pod zaščito pretveze znanja so poslovne vede ustvarile pogoje, pod katerimi so vse teorije, ki niso skladne s temeljnimi predpostavkami, a priori zavržene. Ena izmed takih je tudi predpostavka »homo economicusa«. Čeprav obstajajo raziskave, da ljudje niso sebični in oportunistično usmerjeni (Camerer in Thaler, 1995; Sandel, 2012), je predpostavka o sebični osebi v ekonomiji še vedno prevladujoča.

Pripovedovalna napaka temu sledi oziroma zavrača oblikovanje modelov na nerealnih predpostavkah. Ta napaka je posledica omejene sposobnosti človeka, da pogleda zaporedje dogodkov ali dejstev, brez da bi poskušal razložiti ali na silo vzpostaviti logične povezave med dejstvi. Razlaga namreč dejstva povezuje in jih oblikuje v zgodbo, da si jih človek lažje zapomni in mu postanejo bolj jasna. Problem nastane, ko se pri tem poveča lažni občutek razumevanja teh dejstev (Taleb, 2007). Problem pripovedovalne napake ni samo psihološki, ampak je del vseh znanstvenih ved. Čeprav pripovedovalna napaka izhaja iz biološke potrebe po zmanjšanju kompleksnosti, naj bi bili tudi roboti podvrženi isti napaki, saj naj bi bile informacije čim bolj preproste. Pripovedovalna napaka se obrača znotraj niza informacij in potrjuje popačenje v njihovem procesiranju oziroma obdelavi (Forster, 1927).

Človek ima težnjo, da vidi in vsili pripovedovanje in vzročnost, ki sta simptoma istega pojava: poskusa zmanjševanja števila dimenzij za kognitivno obravnavo. Tako kot vzročnost ima tudi pripovedovanje kronološko dimenzijo, kar vodi v zaznavanje toka časa. Vzročnost poveže čas linearno enako kot pripovedovanje. Obstajajo pa družine ločenih enakih interpretacij in teorij, ki lahko povežejo določen podan niz dejstev (Quine, 1963). Vendar odsotnost neresničnosti ni dovolj, da je nekaj storjeno pravilno ali resnično, kar pa ne pomeni, da ne moremo ugotavljati vzročnosti. Predpostavljamo, da v raziskovanju poslovne etike in odločanja na podlagi etičnih pristopov obstaja pripovedovalna napaka, saj mnoge raziskave poskušajo oblikovati modele odločanja, ki pa kot taki nimajo nobene napovedovalne moči in posledično tudi nobene vrednosti (npr. *model synderesis*). Še več, veliko avtorjev zapade v novo napako, in sicer naturalistično zmoto, ki vodi do etične nekonsistentnosti.

Moore (1903) opredeli naturalistično zmoto kot zmotno prepričanje, ki nastane, ko oseba poskuša opredeliti dobro kot vse drugo kot dobro samo po sebi, saj je napaka, če poskušamo opredeliti koncept dobrega v obliki nekaterih naravnih (naturalističnih) predikatov (npr. lepo, prijetno). Taka opredelitev dobrega ni mogoča, saj je dobro preprost koncept, torej koncept, ki ne more biti opredeljen z besedami drugega koncepta. Primer: prijetno za nas ne pomeni dobro, vendar nam tudi ne prepreči, da razumemo, kaj dobro je. Če vemo, da prijetno ni enako občutku prijetnega, in čeprav je prijetno absolutno neopredeljeno, je prijetno le prijetno in nič drugega. Torej tudi ne smemo zamenjati nekaj, »kar sem« (biti) in »kar imam« (imeti), in ne moremo trditi, da je prijetno dobro, in sklepati, da je prijetno enako dobremu, ter da prijetno pomeni dobro in dobro prijetno. Naturalistična zmota je tako napačno sklepanje, da je dobro tisto, kar je zeleno ali prijetno (Moore, 1903). Podobna je problemu »je – naj bi« (angl. *is-ought*) (Hume, 1738). Razlika med tema dvema pojmomoma je, da naturalistična zmota ni v nasprotju z moralnim realizmom. Zmotno pa je tudi sklepanje, da je naturalistična zmota tisto, kar velja kot naravno moralno sprejemljivo.

Kant (1778) v kategoričnem imperativu sklepa, da je izkušnja nujna za njeno uporabo. Vendar imperativ in izkušnja sama po sebi ne moreta prepoznati dejanja kot moralnega ali nemoralnega. Iz teh izkušenj ne moremo dobiti gotovega znanja moralnosti, saj smo nezmožni deduktivnega sklepanja oziroma vedenja, kako naj bi bile stvari videti iz dejstva samega, če se hkrati niso izkusile. Ko razglabljamo o zakonih in moralnosti ali ko ljudje govorijo o problemih, bi si ponavadi želeli, »da bi nekaj bilo« (najstvo), in jih ne zanima, »kako dejansko je« (dejstvo). Utilitaristi to dejstvo, ki je podobno naturalistični zmoti, kritizirajo, saj pri tem opisujemo stvari,

kot bi morale biti, in ne take kot so (Bentham, 1789). Moore (1903) trdi, da je v smislu notranje vrednosti dobro preprosto neizrekljivo, saj nima naravnih sestavin, in eno izmed tistih nemerljivih predmetov misli, ki so sami po sebi nezmožni opredelitve, ker predstavljajo dokončni termin. Na drugi strani pa je, po našem mnenju, mogoče z empirično analizo opredeliti, kaj je dobro, na primer v obliki užitka v okviru hedonizma.

Na podlagi naturalistične zmote, ki pravi, da lahko opredelimo dobro z nekim predikatом (užitkom ali srečo), pridemo do etične nekonsistentnosti, ki v bistvu pomeni, da v realnosti velikokrat ne moremo razlikovati med etičnimi pristopi. Moderne etične teorije naj bi se ukvarjale le z umom in vrednotami ter z vprašanjem, kaj jih opravičuje, ne pa tudi z motivi in motivacijskimi strukturami ter omejitvami etičnega življenja, med katerimi spada tudi etična shizofrenija (Stocker, 1976). Pri tej razlikujemo med motivi in umom v moralnosti. Ekstremno bi bilo, da bi oseba želela izvesti dejanje, za katerega misli, da je slabo, grdo ali predstavlja nevarnost, na drugi strani pa bi bila prestrašena in osupla nad sabo, da si tako dejanje sploh želi storiti. Čeprav gre za ekstremni primer, obstaja pri njem zmerna shizofrenija med umom in motivi, kar vidimo na primer v primerih pomanjkanja volje, neodločnosti, krivde, sramu, samozavajanja, racionalizacije in nejevolje (Stocker, 1976).

Tako kot egoizem tudi utilitarizem in deontologija spodbujata shizofrenijo med umom in motivi, vendar pa vsem tem teorijam primanjkuje oseba (Stocker, 1976). Vsaka etična teorija, kot to zahteva Kantova druga oblika kategoričnega imperativa, namreč zahteva osebo, ki mora biti spoštovana, kar pomeni, da ne sme biti uporabljena kot sredstvo s strani drugih. V etični teoriji morajo biti ljudje cenjeni, kajti brez tega nam sodobne etične teorije preprečujejo medsebojno ljubezen, skrb in spoštovanje drugega in samega sebe. Ker so pomembne samo eksternalije teh teorij, pa to lahko vodi tudi do njihovega izkoriščanja. Tak je tudi primer z zakonodajo, ki se ukvarja z obveznostmi, dolžnostmi in pravicami osebe. Če na moralnost gledamo s tega vidika, postane motivacija osebe za dejanja brezpredmetna. Zakonodajalec želi od ljudi, da naredijo različne stvari, in zanj ni pomembno, zakaj nekdo nekaj naredi. Zakonodaja postane le pogled tretje osebe in zagotavlja družbi, da se ljudje medsebojno razumejo, dosegajo srečo in uživajo. Tako posledica zagotavlja vzrok. V epistemološkem smislu to vodi do zamenjave med *ratio cognoscendi* (spoznanje) in *ratio essendi* (bistvo stvari) (Stocker, 1976).

Preskakovanje oziroma premike z enega na drug filozofski okvir imenujemo metafizični glasbeni stol (Callicott, 1990; Weston, 1991). Zaradi poskusa izogibanja etični shizofreniji je

veliko filozofov začelo slediti ideji, da lahko moralna načela lahko ločimo od njihovih filozofskih temeljev (Wenz, 1993). Tako ima lahko oseba eno samo moralno načelo, ki trdi, da obstaja pestrost moralnih načel, ki se jih ne da zmanjšati ali skrčiti na en sam velik ovir in da misliti moralno in misliti filozofsko nista enaki stvari.

7.1.3 Uporaba anket, intervjujev in vinjet v raziskovanju poslovne etike

Ena najbolj uporabljenih kvalitativnih metod raziskovanja v poslovni etiki je polstrukturiran intervju (npr. Kvale, 1996; Fotana in Frey, 1994). Intervju je zahtevna, vendar zelo uporabna metoda za zbiranje informacij in stališč, vendar obstajajo dvomi, ali je primerna za raziskovanje pričakovanj, izkušenj, čustev in vrednot posameznika (Silverman, 1993). Eden večjih problemov intervjujev je samocenzura (Jackfall, 1988). Raziskovalec mora biti pozoren, da izjav ne razume kot dejstev poštene osebe, ampak kot politično zavestne osebe. To še posebej velja pri raziskovanju poslovne etike. Da bi managerji odgovarjali bolj odprto in sproščeno, mora raziskovalec med drugim skrbno načrtovati okolje intervjuja, demografske značilnosti, anonimnost intervjuvanca, neuporabo citatov itd. (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 1991).

Na drugi strani je anketa metoda zbiranja informacij na vzorcu posameznikov (Scheuren, 2004). Ključno je, da je to zbiranje sistematično, organizirano in kvantitativno. Glavni kriterij kakovosti ankete je napaka (angl. *MSE - mean squared error*) po Hansenovem in Hurwitzevem modelu (Hansen in Hurwitz, 1953), ki razlikuje med naključno in sistematično napako (angl. *random error, systematic bias*), pomembna pa je tudi celotna napaka (angl. *total error*) (Kish, 1965). Modernejši pristop raziskovalnih metod kakovost ankete utemelji na njeni uporabnosti, kar vodi do naslednjih zahtev za zbrane podatke: natančnost, brežčasnost in dostopnost (Biemerju in Lybergu, 2003). Na kakovost ankete naj bi vplivalo 13 dejavnikov, med drugim: vpliv variabilnosti vzorca, vpliv osebe, ki izvaja intervju, metoda zbiranja podatkov, neodzivnost, nepravilnosti vprašalnika, napake pri obdelavi in napake pri interpretaciji (Deming, 1944). Obstajata tudi dve osnovni napaki anket: napake zaradi nezajetih podatkov (neodzivnost) in napake pri opazovanju (zbiranje podatkov in obdelava) oz. napake vzorčenja (Kish, 1965), napake nevzorčenja pa vključujejo tiste, ki nastanejo pri zbiranju in obdelavi podatkov, npr. pokritost, neodzivnost, merjenje in napake kodiranja (Biemer in Lyberg, 2003).

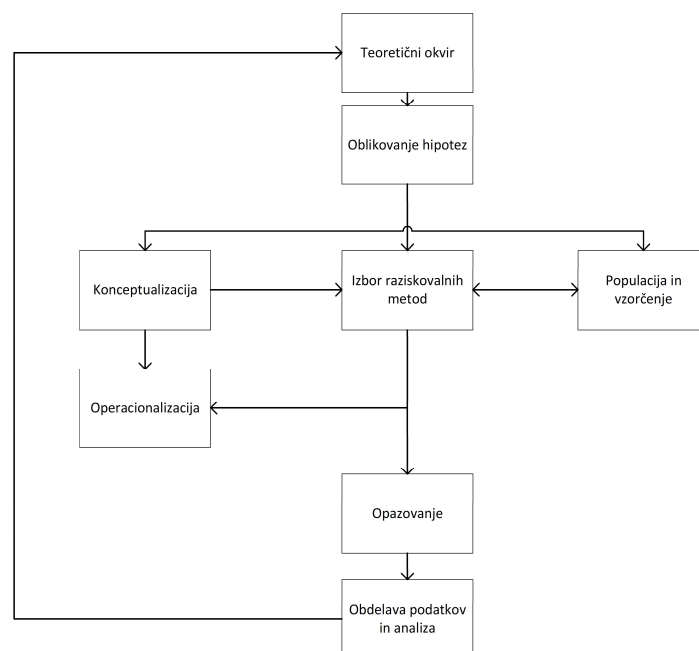
Vinjete so kratki opisi oseb ali okoliščin, ki natančneje opredelijo reference, ki predstavljajo najpomembnejše faktorje v procesu odločevanja ali ocenjevanje anketiranja (Alexander in Becker, 1978). Proces pisanja oziroma izgradnje vinjet začnemo s pripravo temeljev, pri čemer

opredelimo koncepte, ki jih merimo. V drugem koraku prevedemo ali pretvorimo koncepte v merljive spremenljivke. Nato sledijo štirje koraki, in sicer določitev pokritosti ankete, vzorčenja, odzivnosti in merljivosti. Zadnji korak je analiza podatkov in interpretacija (Salant in Dillman, 1994). Metoda vinjet predstavlja majhen nabor strukturiranih konceptualnih sistemov, enakovrednih možnim prihodnjim okvirjem, ki so pogosto predstavljeni kot narativni opisi (Bradfield in drugi, 2005). Vinjete se nanašajo specifično na nekoga, okolje pa se nanaša na okolje samo, ali okvir, ki obkroža posameznika (Chermack, 2011). Uporabljajo se za raziskovanje kompleksnih vprašanj in vključujejo dolgoročne dinamične procese v negotovih okoljih tako, da primerjajo in združujejo različne poglede (Sandberg in Tsoukas, 2011). Omogočajo dostopno, transparentno in trdno raziskovalno metodo in proces, ki omogoča ponovna testiranja (Sandberg in Tsoukas, 2011). V družboslovju obstaja metodološki kaos, saj namreč znanstveniki uporabijo vinjete kot predmet študije in ugotavljajo, da si veliko praks medsebojno nasprotuje tako v ontoloških predpostavkah kot epistemoloških usmeritvah (Martelli, 2001). To lahko razrešimo z razmejevanjem, primerjavo in klasifikacijo različnih praks načrtovanja vinjet ter razširitvijo njihovih teoretičnih in filozofskih osnov (Walton, 2008). Vendar z uporabo vinjet kljub metodološkemu kaosu lahko nastanejo zanimive raziskave, saj ta metoda izzove in obenem dopolnjuje bolj uveljavljene raziskovalne metode (Ramirez in drugi, 2015).

7.2 Potek raziskovalnega dela

Empirično raziskovanje je opazovanje določenega fenomena z uporabo znanstvene metode. V empiričnem raziskovanju poslovne etike je pomembnih več korakov (Babbie, 1986) (glej Sliko 7.1).

Slika 7.1: Potek raziskovalnega dela v poslovni etiki



Vir: Babbie, 1986.

Najprej opredelimo teoretični okvir raziskovanja. Teorija je nujni sestavni del raziskovalnega procesa. Pozitivisti zagovarjajo deduktivni pristop, v katerem je teoretični okvir začetna točka za empirično raziskovanje. Ko je teoretični okvir utemeljen, raziskovalci poslovne etike razvijejo raziskovalni program za preizkušanje hipotez, interpretacijo in razlago ter po potrebi spremembo teorije (Randall in Gibson, 1990). V doktorski disertaciji smo uporabili deduktivni pristop, pri čemer je teoretični okvir utemeljen na filozofskem pristopu k etičnem odločanju na podlagi temeljnih normativnih etičnih teorij. Pregled literature je pokazal nepoznavanje temeljnih normativnih etičnih teorij, kar je vodilo do nepopolnih zaključkov glede etičnega odločanja managerjev.

Nadaljujemo s postavljanjem hipotez, ki so opredeljene kot predpostavke o povezavah med dvema ali več spremenljivkami (Hegarty in Sims, 1978). V doktorski disertaciji smo na podlagi teoretičnega okvirja smo razvili tri raziskovalna vprašanja in osem hipotez, ki so predstavljene v poglavju 6.

Sledi konceptualizacija, ki vključuje opredelitev pomena teoretičnih konstruktov. Ta korak je v poslovni etiki problematičen, saj ni konsenza o osnovnih definicijah raziskovanja (Vitell in Festervand, 1987). Nadaljnji problem je, da se lahko etični standardi razlikujejo od okoliščine

do okoliščine. Tako naj bi bilo čez 300 opredelitev poslovne etike (Lewis, 1985). V doktorski disertaciji smo se vrnili k osnovam, in sicer k filozofiji. Čeprav smo predstavili tudi druge konstrukte (pozitivistične, biološke, nevroetične in psihološko-sociološke), smo se osredotočili na filozofske konstrukte etičnih teorij. S kombiniranjem kvalitativnih in kvantitativnih metod smo konceptualizirali razvoj anketnega vprašalnika (vinjet) za naša raziskovanja vprašanja.

Operacionalizacija pomeni opredelitev zanesljivih in veljavnih sredstev za teoretične konstrukte. Velik problem raziskovanja poslovne etike je predpostavka, da so uporabljeni metodološki instrumenti a priori veljavni. Še večja težava nastane, ko preverjamo multidimenzionalni konstrukt, kjer ti konstrukti niso vnaprej potrjeni. Eno izmed orodij za doseganje primerne ravni zanesljivosti je pilotska študija (Bailey, 1986). V doktorski disertaciji smo pred izvedbo raziskave opravili pilotsko študijo z devetimi managerji z različnimi demografskimi značilnostmi, da smo potrdili razumljivost in univerzalnost vprašanj v vinjetah.

Nadaljujemo z opredelitvijo populacije in vzorca. Ta korak vključuje pet vprašanj: kaj je ciljna populacija, kdo bo v vzorcu; tip vzorca; sprejemljiva odzivnost in velikost vzorca (Randall in Gibson, 1990). Kot že omenjeno, je zelo omejeno število raziskav proučevalo etično odločanje na populaciji managerjev. Naš vzorec pa predstavljajo ravno managerji, ki po Standardni klasifikaciji poklicev sodijo med zakonodajalce, višje uradnike in managerje. Kot tip vzorca smo izbrali ciljni naključni stratificirani vzorec, pri čemer smo zasledovali enako razmerje med številom managerjev iz različno velikih organizacij. Za ciljno število veljavnih anketnih vprašalnikov smo določili 180 enot, kar je v skladu s povprečjem raziskav, kjer je povprečje 180 enot z najmanjšim dopustnim številom 100 enot (Bailey, 1986). Ker smo zasledovali absolutno velikost vzorca, nismo opredelili ciljne odzivnosti. Ciljno odzivnost v poslovni etiki je težko napovedati zaradi zasičenosti managerjev z družboslovnimi raziskavami ter ker gre za občutljivo in osebno temo. Managerji ne želijo, da se njihovo »etiko« meri ali opazuje in redko odgovarjajo na vprašanja, ki so prepoznana kot nezakonita (Treviño, 1986). Eden izmed načinov, kako omejiti neodzivnost, je jasna opredelitev omejitev raziskave (Lincoln, Pressely in Little, 1982), kar smo v doktorski disertaciji tudi naredili.

Raziskovalni okvir je v poslovni etiki tradicionalno kvantitativno raziskovanje v obliki anketnih vprašalnikov, medtem ko kvalitativno raziskovanje, pri čemer je najbolj uporabljena metoda intervju, ni tako obsežno (Randall in Gibson, 1990). Še manj pa raziskovalci v poslovni etiki

uporabljajo kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih metod, ki smo jo uporabili v doktorski disertaciji.

Najbolj pogosta tehnika nadzora nad podatki so samoporočani podatki (angl. *selfreporting data*), saj drugih alternativ skoraj ni. To je velik raziskovalni izziv, saj obstaja razlika med tem, kar anketiranci trdijo, da bi naredili, in kaj bi dejansko naredili (Kahneman, 2011). Družbeno zaželenost se opazi kot pretiravanje v odgovorih pri etičnih obnašanjih ali podcenjevanje neetičnega obnašanja. Težko je obiti pristranskost družbenih zaželenih odgovorov, saj tudi ukrep, kot so anonimiziranje odgovorov, poudarjanje, da ni pravih in napačnih odgovorov, nima velika vpliva na zmanjševanje te pristranskosti (Phillips in Clancy, 1970). Nederhof (1985) razvije različne tehnike za omejevanje pristranskosti družbeno zaželenih odgovorov, vendar do sedaj brez potrjenih rezultatov.

Orodja za zmanjšanje pristranskosti družbeno zaželenih odgovorov delimo na orodja, ki zaznajo in ocenjujejo družbeno zaželenost (lestvice ocenjevanja pristranskosti družbeno zaželenih odgovorov in rangiranje posameznih postavk kot družbeno zaželenih), in metode, ki preprečujejo ali zmanjšajo pristranskost družbene zaželenosti. Te metode so elementi prisilne izbire, tehnika naključnih odgovorov, naključna nepovezana vprašanja, samoadministracija vprašalnika, samoizbira izvajalca intervjuja in uporaba nadomestnih subjektov (Nederhof, 1985).

V doktorski disertaciji smo uporabili dve tehniki zmanjševanja pristranskosti družbeno zaželenih odgovorov. Prvič, uporabili smo elemente prisilne izbire, kjer smo podali možnost treh odgovorov, ki so bili vsi etično pravilni. Tako smo se izognili vprašanju etične dileme in nagnjenosti k izbiri etičnega odgovora, saj to a priori ni bilo možno. Že pilotska študija je pokazala, da smo s tem zmanjšali to pristranskost, saj so bili komentarji udeležencev v pilotski študiji, da so vprašanja v anketnem vprašalniku težka, ker so bili odgovori vsi pravilni. Drugič, uporabili smo tehniko naključnih odgovorov, kjer se je vrstni red uporabljenih etičnih pristopov med vprašanji spreminjal, tako da anketiranci niso mogli vnaprej prepoznati vzorca odgovorov.

Dodatna težava nadzora nad podatki je, kot že omenjeno, tudi odnos med stališči oz. namerami in dejanskim obnašanjem (Fishbein in Ajzen, 1975). Teorija trdi, da je obnašanje pogojeno z nameni osebe po določenem obnašanju. Namen je tako določen kot odnos do obnašanja in subjektivnih norm (npr. družbeni pritiski). Spoznanja o namerah posameznika o določenem dejanju pa ne razkrijejo, kako se bo posameznik dejansko obnašal v določeni okoliščini. Tako

raziskave kažejo, da imajo posamezniki negativna oz. odklonila stališča do davčnih prevar, vendar jim to ne preprečuje, da ne bi zakrivali manjše davčne utaje (npr. potni stroški). Tako bi ocenjevanje stališč do neetičnih dejanj pri oddaji davčnih napovedi vodilo do napačnega zaključku o dejanski neetičnih dejanjih na tem področju (Randall in Gibson, 1990). V doktorski disertaciji smo se osredotočili na odločanje in ne obnašanje oz. izvedbo odločitve, kar smo tudi opredelili v omejitvah raziskave.

Zadnji korak raziskovalnega procesa je analiza in uporaba statističnih metod. V disertaciji smo poleg opisnih in analitičnih statističnih metod (logistična regresija, multinominalna logistična regresija, diskriminantna analiza ter hi-kvadrat test) uporabili tudi metodo razvoja strukturnega modela. Med pristopoma delnih najmanjših kvadratov oz. PLS-SEM (angl. *partial least squares structural equation modeling*) in CB-SEM (angl. *covariance based structural equation modeling*) obstajajo pomembne razlike, pri čemer je pri izboru pristopa osnovno vprašanje (Hair, Ringle in Sarstedt, 2011; Jöreskog in Wold, 1982): če je cilj napovedovanje glavnih ciljnih konstruktov ali prepoznavanje glavnih "gonilnikov" konstrukta, izberemo PLS-SEM; če je cilj raziskave testiranje in potrjevanje teorije ali primerjava različnih teorij, potem izberemo CB-SEM. Raziskave sicer kažejo, da lahko raziskovalci uporabljajo PLS-SEM tudi za proučevanje struktur (Reinartz, Haenlein in Henseler, 2009). PLS- SEM pristop uporabimo, ko (Dijkstra in Henseler, 2015):

- je cilj napovedovati glavni ciljni konstrukt ali prepoznati glavne gonilnike konstrukta;
- so formatistično merjeni konstrukti del strukturnega modela. Čeprav so lahko ti konstrukti tudi del CB-SEM modela, to zahteva dodatne določene spremembe konstruktov (npr. konstrukt mora vsebovati tako formativne kot reflektivne indikatorje, da se zadosti pogojem identifikacije);
- je strukturni model kompleksen (veliko konstruktov in indikatorjev);
- je vzorec majhen in/ali podatki niso normalno porazdeljeni;
- je načrt uporabiti latentne rezultate spremenljivk v nadaljnjih analizah.

CB-SEM pristop uporabimo, ko:

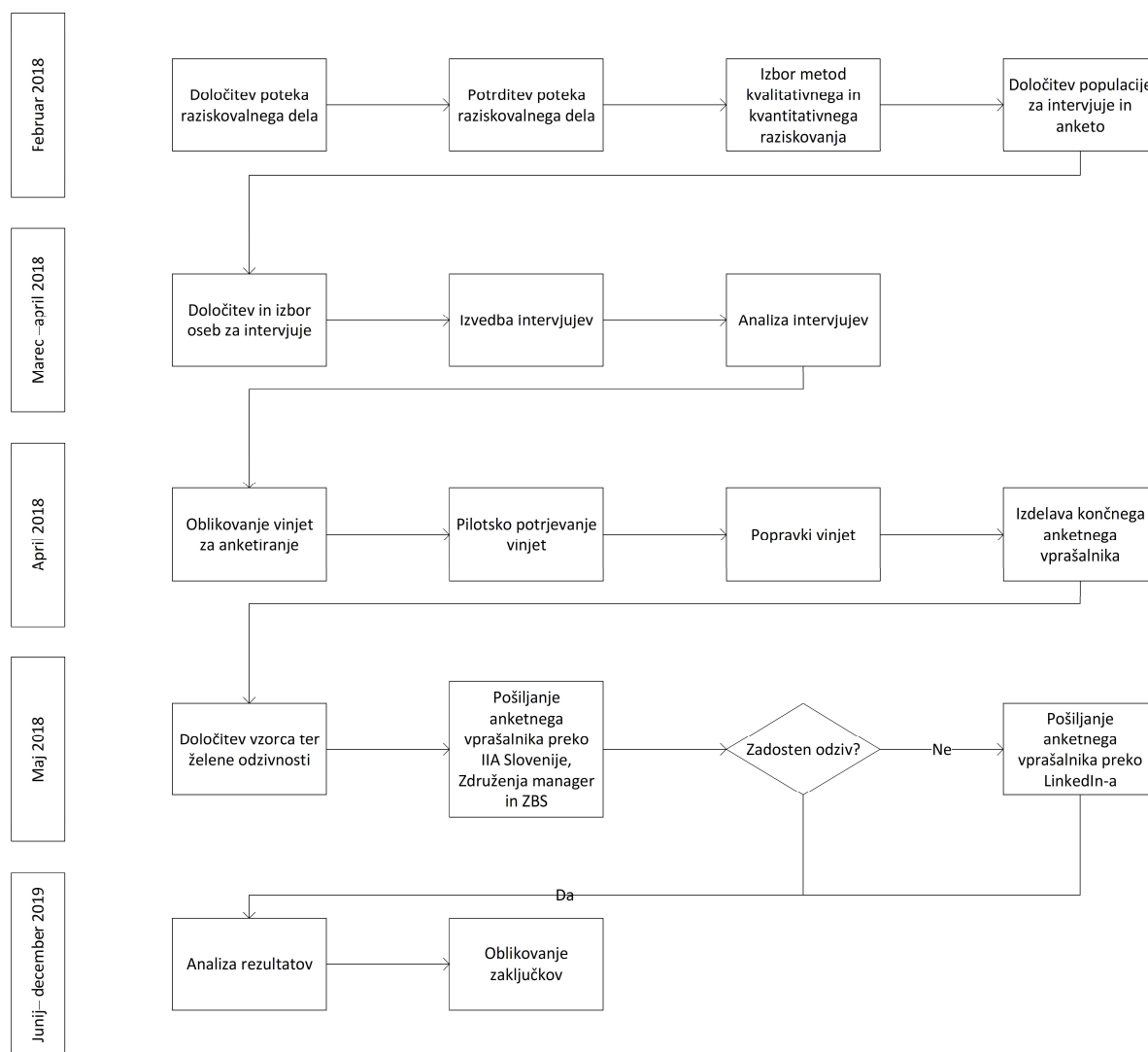
- je cilj testiranja teorije, potrditev teorije ali primerjava alternativnih teorij;
- se zahteva dodatna specifikacija, kot je npr. kovarianca;
- ima strukturni model krožno razmerje;

- raziskava zahteva tudi kriterij ujemanja podatkov (angl. *goodness of fit* – *GOF*).

Razlogi za izbor PLS-SEM v doktorski disertaciji so različni (Rigdon, Sarstedt in Ringle, 2017). Prvič, PLS-SEM pristop ima širok obseg in fleksibilnost v teoriji ter praksi. Drugič, model poti (angl. *path model*) razvije dialog med raziskovalcem in računalniškim programom. To dosežemo z nadgrajevanjem modela, kot je dodajanje novih latentnih spremenljivk, indikatorjev in notranjih razmerij modelov ali pa izpuščanje takih elementov. Tretjič, v velikih in kompleksnih modelih z latentnimi spremenljivkami je ta pristop brez konkurence. Četrtrič, v primeru napovedovalno usmerjenih analiz, kompleksnih modelov in velike količine podatkov je prav tako priporočena uporaba PLS-SEM pristopa. In končno, med drugim je prednost tega pristopa tudi kompozit, ki predstavlja formativno merjenje latentnih spremenljivk, uporabo malih vzorcev zaradi majhne populacije in vnos rezultatov latentnih spremenljivk v nadaljnje analize, kar predstavlja posnemanje rezultatov navadnih faktorskih modelov (Sarstedt in drugi, 2016).

Raziskava je potekala na podlagi štirih medsebojno prepletenih korakov: intervjuja, oblikovanja in pilotskega testiranja vinjet, izvedbe anketnega vprašalnika z vinjetami in statistične analize, kar prikazuje Slika 7.2. Uporabili smo metode opredeljene v poglavju

Slika 7.2: Potek raziskovalnega dela doktorske disertacije



Raziskovalni postopek smo pričeli s kvalitativno metodo, intervjuji, katerih namen je bil pridobiti vpogled v etično odločanje managerjev in na podlagi njihove analize razviti vinjete. Za intervjuje smo se odločili, ker omogočajo globlji vpogled v razmišljanje managerjev, predvsem pri kompleksnih temah, kot je etično odločanje. Izbrali smo polstrukturirani intervju, ki nam omogoča dovolj prožnosti v primeru dodatnih pojasnil managerjev in potrebe po razširitvi vprašanj. Intervjuje smo opravili z vodilnimi managerji v Sloveniji iz različnih panog, da bi zagotovili vključenost različnih vidikov etičnega odločanja managerjev (člani uprav in direktorji iz gospodarstva (finančnih organizacij, proizvodnje, storitev in IT) in javnega sektorja (ministrstev, regulatornih institucij)). Sklopi vprašanj so se nanašali na področja moralnosti, etičnega mišljenja, etičnega odločanja, etičnega vodenja in etične refleksije.

Na tej osnovi smo razvili inštrument za kvantitativno proučevanje, vinjete. Managerje, vključene v intervjuje, smo uporabili tudi v fazi testiranja vinjet. Na podlagi prejetih mnenj smo vinjete korigirali, zanje pa smo se odločili iz treh razlogov. Prvič, gre za raziskovalno orodje, ki je v poslovni etiki zelo uporabljano. Drugič, z vinjetami smo vprašanja lahko strukturirali tako, da smo testirali različne okoliščine, ki smo jih dovolj podrobno opisali, da smo lahko preverjali različnost odločanja managerjev pri etičnih vprašanjih. Tretjič, vinjete so tudi časovno učinkovita raziskovalna metoda. Nato smo anketni vprašalnik z vinjetami poslali celotnemu vzorcu managerjev.

7.3 Kvalitativna raziskovalna metoda: intervju

7.3.1 Oblikovanje vprašanj za izvedbo intervjujev

Sklope intervjuja smo določili na osnovi modela etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov Hunta in Vitella (poglavje 5.2.3), po katerem na etično sklepanje (deontološko ali utilitaristično) vplivajo različni dejavniki, pri čemer odločitve vodijo do refleksije dejanj, ki ponovno vplivajo na vhodne dejavnike etičnega odločanja. Dodali smo dve vprašanji, pri čemer smo prvo oblikovali na predpostavki antičnega učenja etike (Juhant, 2009), da se oseba etike lahko nauči, zato jo lahko tudi poučujemo (Stres, 1999). Dodali pa smo tudi vprašanje etičnega vodenja, saj je ena bistvenih nalog managerja ravno vodenje (Drucker, 1954, Kotter, 2001).

Intervju je vseboval pet sklopov z podvprašanji glede splošnega mišljenja managerjev o etiki, moralnem sklepanju (prepoznavanju dilem, dejavnikov odločanja), dejavnikih (zunanjih in notranjih) vpliva na etično odločanje, etičnem vodenju in refleksiji managerjev oziroma etičnem učenju.

V prvem delu so bila zastavljena tri vprašanja o etiki, in sicer:

- Če bi morali otrokom obrazložiti, kaj je etika, kako bi jo opisali? (Oittinen, 2014)
- Katera knjiga se vam je najbolj vtisnila v spomin glede etike oziroma etičnih vprašanj? (Badaracco, 2016)
- Zakaj mislite, da je etika sploh pomembna, oziroma kakšno vlogo ima po vašem mnenju za podjetje in družbo? (Donaldson in Werhane, 1993)

Drugi del intervjuja je bil namenjen vpogledu v moralno sklepanje managerjev o etiki:

- Kaj je vaše glavno vodilo (moto) pri odločanju v poslovnem življenju in kaj v zasebnem? Ali se razlikujeta? (Jones, 2019)
- Če imate različne obveznosti, kako postavite prioritete (npr. med družinskimi in službenimi obveznostmi)? (Brandstätter in drugi, 2006)

V tretjem delu nas je zanimalo dvojje (Crossan in drugi, 2013):

- Kateri element najbolj pripomore h krepitvi etičnega značaja (izobrazba, izkušnje, starost, spol, sodelavci itd.)?
- Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo k etičnemu odločanju?

Četrti del sta sestavljali dve vprašanji s področja etičnega vodenja (Brown in Treviño, 2006):

- Kako zagotovite, da se vaši sodelavci obnašajo v skladu z etičnimi vrednotami?
- Kako prenašate načela/znanja/izkušnje iz etičnega odločanja (ki ste jih pridobili iz konkretnih praktičnih pripetljajev) na zaposlene, zlasti novo zaposlene in mlajšo generacijo?

Zadnji del intervjuja pa je bil povezan z refleksijo oziroma etičnim učenjem, ki smo ga preverjali z naslednjim vprašanjem (Di Stefano, Gino, Pisano, in Staats, 2016):

- Katera izkušnja vas je najbolj izoblikovala pri etičnem mišljenju? Katero odločitev bi spremenili, če bi se lahko vrnili na začetek svoje kariere? Kaj bi svetovali svojemu »mlajšemu sebi«?

Intervjuje smo opravili z devetimi managerji (osem moških in ena ženska). Glede na demografsko spremenljivko starosti je bilo sedem managerjev starih med 41 in 55 let, eden je bil v starostni kategoriji od 31 do 40 let in en nad 56 let. Glede na področje in stopnjo izobrazbe so imeli štiri managerji zaključeno prvo stopnjo izobrazbe družboslovne, pet pa naravoslovne smeri.

Intervjuvanci so v času intervjuja zasedali naslednja delovna mesta: predsednik uprave banke, član uprave banke, direktor IT-podjetja (tri največja podjetja v Sloveniji), direktor in lastnik proizvodnega podjetja (več kot 250 zaposlenih), direktor in finančni direktor proizvodnega podjetja (več kot 300 zaposlenih), državni sekretar, član uprave največjega podjetja v Sloveniji, viceguverner in vodja oddelka v finančni instituciji.

Demografske značilnosti managerjev, s katerimi smo opravili intervjuje, so predstavljene v Tabeli 7.2.

Tabela 7.1: Demografske in organizacijske značilnosti intervjuvancev

Starost	Število intervjuvancev
Pod 40 let	1
41–55 let	7
Nad 55 let	1
Spol	
Moški	8
Ženska	1
Delovna doba	
Pod 5 let	3
6–15 let	4
Več kot 15 let	2
Organizacija	
Profitna	7
Neprofitna	2
Mala in srednja organizacija	1
Velika organizacija	8
Področje izobrazbe	
Naravoslovje	5
Družboslovje	4

7.3.2 Potek in analiza intervjujev

Intervjuji so potekali v pisarnah managerjev in jih zaradi vzpostavitve dobrega odnosa in zaupanja nismo snemali. Še isti dan smo jih zapisali in jih pred uporabo za nadaljnjo raziskavo poslali v potrditev intervjuvancem. Po potrditvi vsebine zapisa smo intervjuje analizirali. V povprečju so trajali 49 minut; najkrajši 23 in najdaljši 94 minut. Precejšnje časovne razlike lahko pojasnimo z urniki managerjev, saj so si nekateri vzeli čas med delovnikom in posledično je intervju trajal okoli 30 minut, medtem ko smo bili z drugimi dogovorjeni po koncu njihovih delovnih obveznosti, zato so imeli tudi več časa za intervju. Ugotovitve podajamo v Tabeli 7.3, medtem ko so v **Prilogi G** podani celotni intervjuji.

Tabela 7.2: Analiza odgovorov intervjuvancev

Vprašanje	Analiza	Citati
Če bi morali otrokom obrazložiti, kaj je etika, kako bi jo opisali?	Večina intervjuvancev opiše etiko kot kaj je prav in narobe.	»Opredeľjuje, kaj je dobro in slabo.« »Jaz otrokom razlagam, da je etika ločevanje med dobrim in zlim.« »Ker so otroci že odrasli, jim povem, da je to veja filozofije, ki se ukvarja s tem, kaj je prav, kaj je dobro in kaj slabo.«
Katera knjiga se vam je najbolj vtisnila v spomin glede etike oziroma etičnih vprašanj?	Intervjuvanci so navedli različne knjige, a kar štirje se niso mogli spomniti nobene, ki bi bila povezana z etiko. Drugi so izbrali knjige iz politične ekonomije, etične teorije, noben knjige iz leposlovja.	»Živeti z etiko od Trontelja.« »Nikomahova etika od Aristotela, to je še iz gimnazijskih časov.« »Tole je težko vprašanje, saj se ne spomnim točno.« »Prav nobena, sicer jih veliko preberem.« »Kapital v 21. stoletju od Pickettyja.«
Zakaj mislite, da je etika sploh pomembna oziroma kakšno vlogo ima po vašem mnenju za podjetje in družbo?	Etiko vidijo kot pomemben del vsake zdrave družbe, pri čemer je bilo poudarjeno tudi zaupanje za delovanje ne samo družbe, ampak tudi podjetja.	»Zato, ker smo ljudje. Posel še vedno delamo ljudje. Za družbo je pomembno, ker je treba gledati na dolgi rok, kar je za družbo dobro.« »Če se hočeš iti podjetnika na dolgi rok, potem je etika neizbežna, to je preprosto. Etika pa tudi upošteva širši družbeni vidik, v katerem se trenutno nahajamo.« »Menim, da je etika pomembna v poslovnem življenju, saj je osnova dobrega poslovanja in tudi temelj dobrih odnosov v podjetju, kar pa je ponovno ključno za dobro poslovanje.«

Vprašanje	Analiza	Citati
Kaj je vaše glavno vodilo (moto) pri odločanju v poslovnem življenju in kaj v zasebnem? Ali se razlikujeta?	Pri večini se vodilo v poslovnem in zasebnem življenju ne razlikuje, kar sovpada z modernistično teorijo celovitosti človeka kot enovite celote.	»Bi rekel zase, da se ne razlikujeta.« »Menim, da ne. Torej pri vsaki stvari imam enak pristop in bi pri reševanju težav ravnal isto, tako v zasebnem kot poslovnem življenju.« »Ne, vodilo je samo eno, biti kar se da pošten in pravičen.« »Zmeraj stati za svojimi dejanji in pošteno pogledati v oči sodelavcem, partnerjem, poslovnim partnerjem. Vedenje v poslovnem kot zasebnem življenju se ne razlikujeta.« »Osnovno vodilo je odločanje na osnovi argumentov – je pa enako v poslovnem in zasebnem življenju.« »Se ne razlikujeta ...«
Če imate različne obveznosti, kako postavite prioritete (npr. križanje med družinskimi in službenimi obveznostmi)?	Intervjuvanci so podali mešane odgovore, pri čemer prevladuje pragmatizem, saj pravijo, da bi poskušali ravnati tako, da bi zadovoljili obe obveznosti. Zanimivo je tudi, da jih je kar nekaj takih, ki so se jim prioritete v času poklicnega življenja spremenile.	»Kompromisi, ampak je odvisno od okoliščin. Trenutno bi najbrž dal službi prednost, saj tam preživim več časa kot z družino.« »Na žalost pa ima vedno večjo prioriteto služba in se prosti čas izgublja, tako da se včasih zalotim, da prioriteta družine ni vedno tista, za katero mislim, da jo imam.« »Seveda je družina na prvem mestu, vendar v praksi ni vedno tako.« »Vendar na koncu dam prednost družini.«

Vprašanje	Analiza	Citati
		»Mogoče sem res se zdaj v starosti malo spremenil, ker ko sem bil mlajši, sem gradil na karieri in ne tako na domu.«
Kateri element najbolj pripomore h krepitvi etičnega značaja (izobrazba, izkušnje, starost, spol, sodelavci itd.)?	Pri večini so h krepitvi etičnega značaja najbolj pripomogle izkušnje. Zanimivo je, da jih je kar nekaj poudarjalo tudi pomen družine pri oblikovanju etičnega značaja.	»Rekel bi, kot odraščamo: najprej zagotovo družina, potem tudi izkušnje bodisi kot sodelavci ali pa še v šoli. V skladu z razvojem.« »Prvi stik je vzgoja oz. družina.« »Družina in vzgoja, ki jo ima otrok v mladosti.« »Dejansko so najpomembnejše izkušnje.« »Najbolj zagotovo izkušnje, ker so me tudi najbolj oblikovale.«
Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo k etičnemu odločanju?	Dejansko tukaj ni bilo zaznati nobenega vzorca, saj so vsi intervjuvanci podali različne odgovore, pri čemer se poudarja tudi etično vodenje oziroma vrednote.	»Menim, da je primarno bistvena bit človeka in tudi sekundarna zavest, ko imaš osnovne potrebe zadovoljene, si lahko tudi etičen.« »Ker delam v bančništvu, so zame pomembna tudi nedvoumna navodila, tudi za moje podrejene, da je lažje določene stvari obrazložiti.« »Menim, da so najpomembnejša pričakovanja lastnikov in poznavanje poslovnih partnerjev, da so le-ta postavljena realno in ne previsoko.« »Meni se je zdelo, če imaš dolgoročni pogled na življenje, lahko kakršnokoli težko neetično odločitev pretehtam in se odločim, tako da je prav.«

Vprašanje	Analiza	Citati
		»V samem podjetju pa zagotovo set vrednot, najvišje poslovodstvo, in sicer s svojim zgledom in ravnanji in da nekaj naredi ali ne naredi oz. da se ve, kaj se sme.«
Katere okoliščine prispevajo h kršitvi zakonov oziroma etičnih načel?	Večina jih je odgovarjala, da so to predvsem okoliščine in osebne stiske. Vendar pa managerji niso bili ravno specifični glede teh okoliščin in zanimivo je, da so pri tem vprašanju odgovarjali v tretji osebi ednine, medtem ko so na vprašanje o etičnem obnašanju odgovarjali v prvi osebi ednine. To nakazuje na etično dihotomnost, kjer človek sebe ocenjuje kot etično vrednega, medtem ko druge vidi kot etično sporne oziroma so le drugi zmožni neetičnih dejanj.	»Je pa res, da je v človeški naravi močan tudi pohlep, da potrebe niso nikoli zadovoljene in vedno obstaja potreba po več.« »/.../ osebne stiske, saj ko je človek v kotu, postane /.../, drugo pa je preprost pohlep.« »Takrat, ko je to neizbežno. Ampak je to pri različnih ljudeh različno. /.../ Tako poznam primer, da se je en neetično vedel, ker je pri tem užival zaradi adrenalina.« »V kolikor se vodstvo podjetja obnaša neetično, se potem ustvarijo okoliščine, ki dovoljujejo, da se tudi zaposleni začnejo obnašati neetično.« »Zagotovo je to vpliv okolice, v kateri se nekdo znajde.« »Nekdo krši najbrž zaradi okoliščin.«
Kako zagotovite, da se vaši sodelavci obnašajo v skladu z etičnimi vrednotami?	Dobili smo zelo enovite odgovore, in sicer da je zgled delovanja tisti, ki je	»Z zgledom, ker to je bistvo.« »Z zgledom, vsi ostali ukrepi so sekundarne narave.«

Vprašanje	Analiza	Citati
	najpomembnejši. Dejanja so pomembnejša od besed.	»Jaz se trudim, da se zagotovi zdravo delovno okolje, kar pa pomeni, da dam sodelavcem vedeti, da so pomembni. Drugo je tudi, da se trudim biti dober zgled, da delam tisto, kar govorim.« »Osnova je vedno: vodenje z zgledom.« »Najprej z lastnim zgledom ...«
Kako prenašate načela/znanja/izkušnje iz etičnega odločanja (ki ste ga pridobili iz konkretnih praktičnih pripetljajev) na zaposlene, novo zaposlene in mlajšo generacijo?	Odgovori so bili tu podobni prejšnjim, pri čemer so managerji ponudili tudi bolj konkretne primere, kot npr. oglasne deske, kompetentnost itd.	»Etike pri delu oz. nikoli ne predavam. Stvari se moraš lotiti in jih pokazati. Pri prejšnjem delodajalcu je bil super bivši slogan: ' <i>Quality in everything we do.</i> '« »Prek sestankov in sporočil na oglasnih deskah.« »Z dajanjem nasvetov in lastnim ravnanjem.« »Jih ne. S svojim obnašanjem, to je edino.« »Delam z zgledom in to najbolj vpliva na prenos znanja.« »Tako, najprej lasten zgled, potem odprta diskusija o tem, kaj in zakaj se je nekaj tako naredilo.«
Kaj vam je pri vodenju po etičnih načelih najbolj v pomoč (kodeks etike, pravila v organizaciji, vodje, dobra organizacijska	Tu so bili managerji razdvojeni, saj so nekateri poudarjali zapisana pravila, kar vključuje tudi etični kodeks, medtem ko so drugi omenjali bolj mehke elemente, kot sta organizacijska kultura in vodenje.	»Etični kodeks v podjetju imamo, ki se je meni, ko smo ga pripravljali, osebno zdel odveč, na nek način ' <i>obvious</i> ' oz. trivialna stvar, zakaj to sploh rabimo, saj je to normalno.« »Pri nas smo sprejeli kodeks ravnanja /.../.«

Vprašanje	Analiza	Citati
kultura, splošna družbena morala)?		»Nikoli etični kodeks. Menim, da je etični kodeks primeren takrat, ko imaš namen biti neetičen in zato sprejmeš kodeks, da se zaščitiš.« »Etični kodeks je narejen samo, da zadostiš regulativi.« »Kodeksi nimajo dodane vrednosti oz. izjave o etičnem obnašanju. To je izguba časa, ne vem, če kdo sploh kaj pomisli, ko podpiše, da se bo etično obnašal. Potem mu je to kot dovoljenje, da mu ni treba več razmišljati.« »Meni je zagotovo v težkih situacijah osebno prepričanje.« »Najpomembnejša je dobra organizacijska kultura /.../.« »Trenutno zagotovo so to napisana pravila v organizaciji.«
Kaj je najpomembnejše, na kar mora vodja opozarjati v organizaciji pri etiki?	Managerji so ponovno poudarjali vodenje z zgledom.	»Jaz bi stavil enako pomembno: odnos do sodelavcev in odnos do strank.« »Etična odgovornost se prične pri posamezniku. Z delom, storilnostjo, da verjamejo vate. Da imaš etiko vgrajeno v svoj način delovanja.« »Vedno sem zagovarjala transparentnost in odkritost.« »Vodja mora opozarjati na iskrenost, poštenost, pravičnost, preglednost in da se vse to izplača.«

Vprašanje	Analiza	Citati
Katera izkušnja vas je najbolj izoblikovala pri mišljenju oziroma katero odločitev bi spremenili, če bi se lahko vrnili na začetek svoje kariere, oziroma kaj bi svetovali svojemu »mlajšemu sebi«?	Managerji so podali zelo različne primere izkušenj, pri čemer so vsi poudarili učenje in to, da so večino izkušenj, čeprav so na prvi pogled bile slabe oziroma so imele negativne posledice, videli kot pozitivne za osebni razvoj. Poudarili so tudi, da pri etičnem vodenju ni pomemben končni rezultat, temveč značaj sodelavca.	»Sedaj ravnam drugače. Raje dvakrat razmislim, kar rečem oz. napišem, in poskušam, četudi vem, da imam prav, to z dialogom uveljaviti.« »Sama izhajam iz načela, da so ljudje ali vsaj večina njih pošteni. Na žalost sem na lastni koži izkusila, da ni tako /.../.« »Nobene ne bi spreminjal, ker menim, da sem se v tistih situacijah najbolje odločil.« »Ravno razmišljam, če je kakšna taka stvar /.../. V bistvu ne.« »Samo eno, biti iskren, pošten in pravičen, najprej do sebe in potem do ostalih.«

Na podlagi analize intervjujev smo oblikovali vinjete za testiranje hipotez.

7.4 Kvantitativna raziskovalna metoda: vinjete

7.4.1 Oblikovanje vinjet

Faktorski razvoj anketnega vprašalnika vsebuje elemente eksperimentalnega oblikovanja (angl. *experimental design*) in konvencionalne anketne metode (Robertson, 1993). To metodo smo v doktorski disertaciji uporabili kot orodje vinjet (Robertson in Anderson, 1993). Vinjete so primerno orodje za raziskovanje mnenj o občutljivih temah. Raziskave kažejo, da so managerji v raziskavah z anketnim vprašalnikom odgovorjali bolj etično oz. so bili bolj prizanesljivi do neetičnih dejanj (družbena zaželenost), kot ko so bila vprašanja zastavljena v obliki vinjet (Clark, 1966). Dodatna prednost vinjet je tudi, da bolje predstavljajo okoliščine. Vprašanja v poslovni etiki so kompleksna in multidimenzionalna, zato enodimenzionalni odgovori niso primerni. Vinjete omogočajo vključitev raznolikih situacijskih ali kontekstualnih faktorjev, ki jih odločevalec uporablja pri ocenjevanju moralnosti dejanja.

Število vinjet v raziskavi je odvisno od namena raziskave, dolžine in vsebine vinjet. Premajhno število omeji možnost manipulacije podatkov in poveča pristranskost anketirancev. Preveliko število vinjet pa lahko vodi do informacijske preobremenjenosti in utrujenosti anketirancev. Največje število uporabljenih vinjet v eni raziskavi je bilo sedemnajst (Arlow in Ulrich, 1980), pri čemer je povprečno število devet (Weber, 1992). V doktorski disertaciji smo se odločili zmanjšati število vinjet na najmanjše možno glede na raziskovalna vprašanja in ocenili, da bomo ravnotežje dosegli s šestimi scenariji.

Pri vinjetah smo uporabili zaprte tipe vprašanj, saj smo tako lažje zbrali podatke in tudi za anketirance je odgovarjanje na zaprta vprašanja lažje in bolj privlačno (Robertson, 1993). Zavedamo pa se nevarnosti omejevanja svobode pri oblikovanju lastnih rešitev na moralne dileme anketirancev. Posebej v raziskovanju etičnega odločanja je to problem, saj okoliščine in odločitve niso črno bele in ne predstavljajo dejanskih okoliščin z vsemi podpomeni (Cavanagh in Fritzsche, 1985).

Pri oblikovanju vinjet gre za eksplorativno raziskovanje in smo jih razvili samostojno. Ker managerji čas preživijo bodisi na delovnem mestu bodisi doma oziroma z družino, smo na tej osnovi oblikovali prvi sklop okoliščin, in sicer odločanje glede na kraj odločitve. Znotraj tega smo opredelili dve okoliščini, in sicer odločanje na delovnem mestu in v zasebnem življenju.

Ker je ena izmed bistvenih lastnosti managerja vodenje (Drucker, 1954, Kotter, 2001), je bil drugi sklop namenjen etičnemu vodenju, pri čemer smo vodenje razdelili na formalno in neformalno (Pielstick, 2000). Zadnji sklop pa smo namenili splošnim etičnim dilemam, saj so managerji opisovali različne načine tako refleksije kot tudi vodenja. Tako smo sklepali, da je nabor etičnih dilem, s katerimi se managerji soočajo, širok. Pri tem so vsi managerji poudarili pomembnost izkušenj, zato smo se odločili, da v zadnjem sklopu vinjet uporabimo splošne etične dileme, pri čemer smo opredelili dve okoliščini: splošno etično dilemo in vprašanje, zakaj se managerji ne odločijo za neetična dejanja.

Tako smo določili naslednje okoliščine in vinjete:

- Vinjeta zasebnega oziroma družinskega življenja, kjer proučujemo, če se etični pristopi v družinskem okolju razlikujejo od tistih v poslovnem.
- Vinjeta poslovanja za proučevanje okoliščin vsakodnevnih poslovnih odločitev, pri čemer nas zanima, ali managerji prepoznajo etične dileme;
- Vinjeta etične dileme, s pomočjo katere proučujemo okoliščine splošne etične dileme. Te se lahko razlikujejo od managerja do managerja kot tudi zaradi okoliščin samih. Ta vinjeta prinaša splošen vpogled v etično odločanje managerjev, kar predstavlja osnovno vodilo splošnega etičnega delovanja managerja.
- Vinjeta zavrnitve neetičnega dejanja, pri čemer proučujemo vzrok zavrnitve neetičnega dejanja in predstavlja preskok od dosedanjih raziskav, ki so se večinoma ukvarjale z etičnimi pristopi, ki vodijo do neetičnih dejanj.
- Vinjeta formalnega etičnega vodenja, s katero proučujemo okoliščine etičnega vodenja, pri katerem so vključeni sodelavci.
- Vinjeta neformalnega etičnega vodenja, s katero proučujemo okoliščine, kjer manager ni neposredno vpleten.

Pri oblikovanju vinjet smo zasledovali naslednje cilje:

- Vinjete naj bodo kratke in jedrnate, brez dvoumnosti (Spark in Hunt, 1998).

Managerji imajo malo časa za izpolnjevanje anketnih vprašalnikov (Porter in Nohria, 2018). Ob zavedanju, da managerji dnevno dobivajo različne zahteve raziskovalcev po izpolnjevanju različnih anket, je bil cilj, da anketni vprašalnik za izpolnjevanje ne zahteva več kot 10 minut.

- Vinjete naj podajo jasno etično dilemo (Spark in Hunt, 1998).

Vsaka vinjeta naj bi podala etično dilemo, ki je lahko bila bodisi specifično opredeljena ali splošna. Ta vidik je pomemben, saj so se morala vprašanja razlikovati od vprašanj brez etičnega vidika (Treviño, 1986; Jones, 1991), torej ko je šlo za nevtralne odločitve (kot npr. opredelitev okusov, splošno znanih dejstev).

- Vinjete naj imajo že vnaprej podano rešitev (Jordan, 2007).

V praktičnem svetu obstaja mnogo poti za rešitev določenega problema (James, 1907). Namen raziskave je bil ugotavljati razmišljanja oziroma uporabo etičnega pristopa in ne podajanje rešitev. S tem smo poskušali minimizirati subjektivnost anketirancev in tudi analiza podanih odgovorov je mnogo lažja, saj bi opisni odgovori lahko bili interpretirani z vidika različnih etičnih pristopov.

- Rešitve etičnih dilem ne smejo biti etično sporne oziroma naj bodo etično pravilne (Jordan, 2007).

To je odmik od dosedanjih raziskav, ki so v večini proučevale, katere spremenljivke (med drugim tudi etični pristopi) vodijo do neetičnih dejanj (Craft, 2013). To ni bil namen naše raziskave, ki je temeljila na predpostavki pravilnosti etičnega dejanja in proučevala vzroke, torej etične pristope, za tako odločitve. S tem smo se izognili tudi etičnemu relativizmu, saj ko raziskava neko odločitev označi za neetično, lahko zapade v relativizem, ker so lahko določene na prvi pogled neetične odločitve lahko ocenjene kot etične z vidika drugega etičnega pristopa (Gowans, 2019).

- Vinjete ne smejo vsebovati naturalistične zmote (Agle in drugi, 2014).

Večina raziskav o etičnih pristopih ugotavlja, da naj bi utilitarizem v primerjavi z deontologijo vodil do neetičnih dejanj, kar samo po sebi predstavlja oksimoron. Če oseba pri etičnem odločanju uporabi utilitarizem, uporabi etični pristop, ki verjetno poda drugačen rezultat kot deontologija (Craft, 2013). Poleg tega ta pristop ni skladen z deontologijo, saj ta proučuje namene in ne posledic. Slednje proučuje utilitarizem, kar izhaja iz bistvenega razlikovanja osnovne premise obeh etičnih pristopov. Za raziskave, ki so prišle do omejenih zaključkov, menimo, da so zagrešile naturalistično zmoto, saj so prišle iz normativne osnove »naj bi« v deskriptivno osnovno oziroma »je« (Moore, 1903). Raziskave so tako iz ugotovitev, ki predstavljajo, kar »je«, izpeljale normativ, torej kar »naj bi«.

- Vinjete ne smejo vsebovati moralnega relativizma (Agle in drugi, 2014).

Moralni relativizem postane nevaren, ko poskušamo moralno dejanje interpretirati glede na priročnost v nekem trenutku, in sicer za nazaj. Z vinjetami v naši raziskavi se temu izognemo, saj nasproti moralnemu relativizmu postavimo moralno stališče pluralizma (vse odločitve v vinjetah so etično pravilne), s čimer poskušamo spodbuditi moralno razmišljanje posameznika, pri čemer sta okoliščina in odločitev že podani vnaprej.

- Zlato pravilo v vinjeti naj se upošteva v njegovi prvotni obliki (Burton in Goldsby, 2005).

Večina ljudi pri razmišljanju o etiki pomisli na zlato pravilo, ki se zelo nazorno vidi v Kantovem imperativu. Tudi utilitarizem se dotakne zlatega pravila, in sicer trdi, da to v celoti zajema duh etike koristi (Mill, 1861), Hare (1981) pa je mnenja, da je del univerzalnosti, torej bistvena lastnost vseh moralnih sodb. Obstaja šest ravni razlage zlatega pravila (Wattles, 1987), v vinjetah pa smo uporabili prvotno obliko, ki sledi deontološki etiki.

- Vsaka vinjeta naj ponuja tri možne odgovore z lastnostmi treh temeljnih normativnih etičnih teorij (Jordan, 2007).

Vsaka vinjeta je imela tri možne odgovore, ki so predstavljali tri različne etične pristope. S tem smo lažje zagotovili enotnost odgovorov, ob tem pa so bili ti dovolj splošni, da so lahko zajeli širok spekter možnih odločitev. Odgovori na osnovi: deontološke etike so poudarjali obveznosti, univerzalne zakone oziroma pravila, zlato pravilo, in ne osredotočenost na posledice; odgovori na osnovi utilitarizma posledice, dodano vrednost, stroške, koristi; in odgovori na osnovi etike vrlin so poudarjali značaj človeka in vrednote, koncept zlate sredine, značaj itd.

Vinjete v anketnem vprašalniku niso imele pripisanega etičnega pristopa, v nadaljevanju jih prikazujemo zaradi lažjega razumevanja inštrumenta (oznake: D – deontologija, U – utilitarizem in V – etika vrlin).

Prva vinjeta

V službi ste se dogovorili za pomemben sestanek, ki je ključnega pomena za razvoj organizacije kot tudi za razvoj vaše kariere, vendar niste opazili, da imate že dogovorjeno družinsko obveznost, ki je ne morete prestaviti. Odločite se, da izpolnite družinsko obveznost, ker:

- imajo družinske obveznosti vedno prednost pred poslovnimi obveznostmi (D);

- *bo izpolnitev družinskega dogovora vpletenim prinesla največ sreče oziroma zadovoljstva (U);*
- *mi biti dober oče oziroma družina predstavlja najpomembnejše v življenju (V).*

V prvi vinjeti smo proučevali etično odločanje v primeru konflikta med družinskimi in poslovnimi obveznostmi ob predpostavki, da se manager odloči za družinsko obveznost. Vinjeta predstavlja etično dilemo v zasebnem življenju, čeprav je posredno vpleteno tudi poklicno. Pri oblikovanju odgovorov glede na etični pristop smo uporabili naslednje vidike:

- deontološka etika poudarja obveznost, torej ima ena obveznost prednost pred drugo, ne glede na posledice;
- utilitarizem poda odgovor, po katerem odločitev za družinsko obveznost prinese največ koristi največjemu številu ljudi, kar nakazuje na glavno maksimo utilitarizma, torej največje dobro za največje število ljudi;
- tretji odgovor predstavlja vrlino, kar je v skladu z etiko vrlin, kjer se v ospredje postavlja značaj odločevalca.

Druga vinjeta

Organizacija je v težavah in odpustiti morate veliko število sodelavcev (pred tem ste naredili vse, kar je bilo možno: optimizacija stroškov, manj investicij itd., vendar ni druge možnosti). Pri odločitvi, koga odpustiti, boste najprej pretehtali:

- *dodano vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji (U);*
- *zakonske kriterije, ki določajo kriterije za odpuščanje (D);*
- *odnos, ki ga imajo zaposleni do dela (V).*

Druga vinjeta predstavlja etično odločanje v poslovanju, kjer obstaja navzkrižje interesov različnih deležnikov. Ta vinjeta je najbolj proučevana v različnih oblikah etičnega odločanja. Odgovori so bili glede na etični pristop oblikovani na naslednji način:

- Prvi odgovor opisuje koncept dodane vrednosti, kar predstavlja utilitaristično načelo, saj dodana vrednost predstavlja posledico oziroma rezultat odločitve oziroma t. i. analizo stroškov in koristi vseh vpletenih.
- Drugi odgovor se osredotoča na zakonske kriterije, ki predstavljajo obveznost ne glede na posledice za vpletene. Čeprav včasih obstaja navzkrižje interesov med zakonom in moralnostjo, v večini primerov temu ni tako. Zakon tudi ne predpostavlja posledice

oziroma rezultata, ampak postavlja obveznosti oziroma odgovornosti vpletenih pred vse ostalo, kar je v skladu z deontološko etiko.

- Tretji odgovor predstavlja etiko vrlin, saj se osredotoča na odnos do dela, kar je ena izmed vrlin Aristotela (delavnost), oziroma se osredotoča na značaj zaposlenega, ki je eden bistvenih konceptov v etiki vrlin.

Tretja vinjeta

Ko se znajdete v etični dilemi ne glede na situacijo, je vaše glavno vodilo pri odločanju:

- *upoštevaj zlato sredino, torej ne preveč oziroma premalo nečesa (V);*
- *največja dodana vrednost za vpletene v odločitvi (U);*
- *ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi (D).*

Tretja vinjeta predstavlja okoliščino, ki je prav tako pogosto proučevana v etičnem odločanju, in sicer splošno etično dilemo. Od drugih se razlikuje po tem, da ne poda konkretne okoliščine, saj se etična dilema lahko za različne ljudi razlikuje, ampak se osredotoča na moralno načelo. Poleg tega je lahko za nekoga etična dilema nekaj, kar za drugo osebo ni, predvsem zaradi različne etične občutljivosti. Razlogi, zakaj se nekdo moralno odloči, so lahko različni, zato smo pri oblikovanju odgovorov temu sledili, tako da je odgovor v obliki osnovnega načela določenega etičnega pristopa:

- Prvi je odgovor z vidika etike vrlin, saj je v njenem središču t. i. zlata sredina ali odličnost značaja, ki opredeli posameznika. Zlata sredina se poveže z etičnim modelom odločanja z vzpostavitvijo koncepta usmerjenosti proti vrlinam (Crossan in drugi, 2013).
- Drugi odgovor predstavlja utilitaristični vidik, saj dodana vrednost oziroma korist, ki bi jo odločitev prinesla vpletenim, predstavlja osnovno premiso, na podlagi katere utilitarizem proučuje etičnost dejanj.
- Tretji odgovor predstavlja t. i. zlato pravilo oziroma obveznost in posledično deontološko etiko, ki smo jo predstavili v prejšnjih poglavjih. Bistvo zlatega pravila je v njegovi obvezi in ne v njegovih posledicah, kar predstavlja osnovno premiso deontološke etike.

Četrta vinjeta

Ste pred etično dilemo. Ne boste storili neetičnega dejanja, ker:

- *je to preprosto narobe (D);*

- *se šele v dejanjih pokaže etična drža človeka (V);*
- *bi zaradi moje odločitve trpelo veliko ljudi (U).*

Četrta vinjeta predstavlja etično odločanje v okoliščini, da se ne izvrši neetično dejanje. To predstavlja odstopanje od prejšnjih raziskav, ki so večinoma proučevale, zakaj se neetično dejanje stori. Možni so bili odgovori na podlagi naslednjega:

- Deontološka etika kot kategorični imperativ trdi, da je morala sama sebi namen ne glede na vse ostale vidike odločitve, kar prvi odgovor tudi predstavlja.
- Etična drža oziroma značaj se pokaže takrat, ko je človek postavljen pred etično dilemo. Že Aristotel trdi, da je za etiko potrebna vadba, saj le tako krepimo svoj etični značaj.
- Kot posledice niso opredeljene zgolj pozitivne posledice, ampak tudi negativne oziroma utilitarizem poskuša minimizirati negativne učinke odločitve.

Peta vinjeta

Sodelavec se vam je zlagal. Za laž ni izvedel nihče drug kot vi in tudi ni imela nobenih posledic za organizacijo ali delo. Kljub temu boste izvedli disciplinski ukrep, saj je delavec:

- *naredil posredno škodo organizaciji (U);*
- *kršil svojo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi (D);*
- *pokazal svoj karakter, takemu sodelavcu pa ne moreš več zaupati (V).*

Peta vinjeta predstavlja vodenje sodelavcev in etično vodenje, ki je zelo proučevano v literaturi. Predpostavka je, da ni neposrednih posledic za organizacijo, torej smo hoteli doseči t. i. predpostavko »ceteris paribus«, da smo se omejili samo na etično dejanje, vse ostale stvari pa so ostale nespremenjene. To pomeni, da ni posledic dejanj, da bi tako a priori izključili utilitaristični etični pristop. Odgovori so bili glede na etični pristop oblikovani tako:

- Utilitaristično načelo govori o posledicah, saj se v anglosaksonskem svetu za utilitarizem uporablja tudi izraz konsekvencializem. Odgovor nakazuje, da bo odločitev organizaciji prinesla posredno škodo oziroma negativne posledice.
- Obveznost po deontologiji je sicer utemeljena v treh vidikih, in sicer v svobodni volji, bogu in posmrtnem življenju, vendar se obveznost v poslovnem svetu velikokrat razume kot pogodbeni obveznost, pri čemer obveznost obstaja ne glede na posledice za vpletene stranke.
- Značaj človeka je osrednja tema etike vrlin, ki se za razliko od prejšnjih dveh teorij osredotoča na značaj oziroma vrednote človeka kot osrednji temelj etike.

Šesta vinjeta

Vaš prijatelj oziroma sodelavec je napravil etično napako. Kako bi mu svetovali?

- *Imel si poštene namene oziroma nobenemu nisi hotel storiti žalega (D).*
- *Iz napak se učimo in naslednjič boš zato bolje ravnal (V).*
- *Ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu (U).*

Zadnja vinjeta proučuje odločanje, pri katerem manager ni neposredno udeležen v okoliščini, oziroma neformalno etično vodenje. To predstavlja prvi poskus preverbe etičnega pristopa v teh okoliščinah. Možni so bili odgovori na podlagi naslednjih postavk:

- Prvi odgovor je podoben zlatemu pravilu, vendar smo zaradi neponavljanja spremenili besedišče, ki pa ohranja obveznost in kategorični imperativ, da cilj ne opravičuje sredstev in da je treba moralnost smatrati kot končni cilj in najvišje dobro.
- Učenje oziroma vadba predstavlja del etike vrlin. Le z dejanskimi odločitvami in gradnjo ter oblikovanjem značaja človek kot moralna oseba raste. Posledično odgovor predstavlja etiko vrlin.
- Utilitarizem proučuje posledice odločitve ne glede na namen, obveznost in druge vidike v procesu odločanja. Tako utemeljitev, da ni bilo nobenih posledic, predstavlja utilitaristični vidik razmišljanja.

7.4.2 Pilotska študija vinjet

Vinjete smo poslali v preverbo devetim managerjem, ki smo jih prehodno intervjuvali. Večjih sprememb niso predlagali, razen:

- pri vinjeti 1 smo dodali, da je odločitev bistvena za razvoj kariere odločevalca, saj so nekateri menili, da ni pomembna samo organizacija, ampak tudi razvoj kariere posameznika;
- pri vinjeti 2 smo dodali predpostavko »vendar ni druge možnosti«, ker so nekateri menili, da obstajajo še druge možnosti;
- nekatere vinjete smo zaradi predloga »manj je bolje« skrajšali oziroma poenostavili, največ pri vinjetah 4 in 6.

Komentarji so sicer namigovali, da so vprašanja zahtevna, ker so vsi odgovori pravilni in je treba izbrati »najboljši odgovor«. Vsi pa so menili, da je anketa zanimiva.

7.4.3 Zbiranje podatkov iz anketnega vprašalnika

Za opredelitev populacije smo uporabili Standardno klasifikacijo poklicev 2008 (v nadaljevanju SKP), ki jo uporabljamo za razvrščanje dela oziroma poklicev v skupine poklicev v uradnih oziroma administrativnih zbirkah podatkov. Kot populacijo smo opredelili prvo skupino poklicev po SKP: zakonodajalci, visoki uradniki, managerji. Vanjo spadajo naslednje podskupine poklicev: zakonodajalci/zakonodajalke, visoki uradniki/visoke uradnice in člani/članice uprave družbe; managerji/managerke za splošne poslovne funkcije in komercialo; managerji/managerke za proizvodnjo in specializirane strokovne in tehnične storitve in managerji/managerke v gostinstvu, trgovini in drugih storitvah. Opredelitev poklica skupine 1 je, da te osebe načrtujejo, usmerjajo, usklajujejo in ocenjujejo splošne dejavnosti podjetij, vlad in drugih organizacij ali organizacijskih enot v teh organizacijah ter oblikujejo in pregledujejo njihove politike, zakone, pravila in predpise. Za opravljanje tega poklica morajo osebe imeti potrebno znanje na 3. ali 4. ravni izobrazbe. V populacijo je spadala vsaka delovno aktivna oseba, ki dela na območju Slovenije na dan 31. 12. 2017 (SURS, 2011) in je v Sloveniji obsegala 48.513 enot. Ciljni stratificirani priložnostni vzorec naj bi obsegal 200 enot, pri čemer smo zasledovali cilj enakih razmerij med mikro, malimi-srednjimi in velikimi organizacijami.

Ker je odzivnost v anketah na področju poslovne etike nizka (Babbie, 1986), smo jo poslali na približno 2000 naslovov po štirih komunikacijskih kanalih, in sicer (v **Prilogi H** se nahajajo poslana sporočila):

- prek Združenja managerjev Slovenije kot del mesečnih novic dne 1. 6. 2018;
- prek Združenja notranjih revizorjev kot del mesečnih novic dne 28. 5. 2018;
- prek Združenja bank Slovenije kot elektronsko sporočilo dne 28. 5. 2018;
- prek LinkedIna dne 15. 6. 2018.

Organizacijo Združenja managerjev smo izbrali zaradi velikega števila članov iz mikro in malih-srednjih organizacij, kar je v skladu s strukturo organizacij oziroma podjetij v Sloveniji. Za združenje notranjih revizorjev in Združenje bank Slovenije smo se odločili zaradi managerjev v velikih organizacijah, saj je notranja revizija zakonsko obvezna za večje organizacije oziroma finančne institucije, kar je povečalo možnost za odgovore managerjev iz teh organizacij, kar je bil tudi naš cilj glede vzorca. Organizacijo Združenje bank Slovenije smo izbrali tudi zaradi lažjega dostopa zaradi avtorjevih osebnih poznanstev z managerji.

Ker odzivnost managerjev ni dosegla pričakovane ravni (na dan 10. 6. 2018 smo prejeli 119 dokončanih anketnih vprašalnikov), predvsem z vidika velikih organizacij, smo uporabili še

četrty način pridobivanja odgovorov, in sicer družabno omrežje LinkedIn. Pri tem smo anketni vprašalnik poslali samo managerjem velikih organizacij. Ta metoda se je izkazala kot uspešna, saj smo dobili dodatnih 47 enot, skupaj 166 odgovorov, kar je bilo v skladu s pričakovanji.

Končni rezultat pošiljanja anketnih vprašalnikov je bil, da je na anketo kliknilo 257, jo začelo reševati 232 in v celoti odgovorilo nanjo 166 oseb, ki so bile posledično zajete v vzorec. Pri tem je prek LinkedIna na anketo kliknilo 84 anketirancev in dve celoti rešilo 47 anketirancev. Povprečno so anketiranci za reševanje porabili tri minute in 36 sekund. Geografsko gledano so anketiranci prihajali iz 49 različnih mest v Sloveniji, največ iz Ljubljane. Anketa je bila odprta od 27. 5. 2018 do 24. 6. 2018.

8 ANALIZA PODATKOV IN REZULTATI

8.1 Demografska analiza vzorca

V Tabelah 8.1–8.9 predstavljamo vzorec, in sicer glede na spol, starost, število let delovne dobe, stopnjo zaključene izobrazbe, vrsto izobrazbe, delovno mesto, velikost organizacije in lastniško strukturo organizacije.

Tabela 8.1: Frekvenčna analiza anketirancev glede na spol

Spol	Število	Odstotek	Zakonodajalci, visoki uradniki, managerji
Moški	77	46,4	65,4 %
Ženska	89	53,6	34,6 %
Skupaj	166	100	100 %

Vir: SURS, 2018

Na podlagi analize v Tabeli 8.1 ugotavljamo, da vzorec ni primerljiv z odstotkom žensk na vodstvenih položajih v Sloveniji, saj je zastopanost žensk v vzorcu nadpovprečna. To je tudi odstopanje od drugih raziskav etičnega odločanja, kjer v vzorcih prevladujejo odgovori moških.

Tabela 8.2: Frekvenčna analiza anketirancev glede na starost

Starost	Število	Odstotek	Zakonodajalci, visoki uradniki, managerji
Do 30 let	2	1,2	5 %
31–40 let	50	30,1	24 %
41–55 let	95	57,2	51 %
Nad 56 let	19	11,5	20 %
Skupaj	166	100	100 %

Vir: SURS, 2018

Analiza v Tabeli 8.2 pokaže, da je največji odstotek anketirancev v starostnem obdobju med 41. in 55. letom. To je glede na karierni razvoj managerjev, ki za zasedo delovnega mesta managerja ponavadi potrebujejo več kot 10 let delovnih izkušenj (kar pomeni, da so v povprečju

starejši), običajno. Najmanjše število je v skupinah do 30 let, in sicer 1,2 %, saj ta skupina nima dovolj delovnih izkušenj, da bi lahko zasedla položaje managementa, in nad 56 let, in sicer 11,5 %. Iz podatkov SURS-a ugotavljamo, da je vzorec primerljiv z razdelitvijo na vodstvenih položajih v Sloveniji.

Tabela 8.3: Frekvenčna analiza anketirancev glede na število let delovne dobe

Delovna doba	Število	Odstotek	Raziskava Verle, Markič (2012)
Do 10 let	15	9	18,6 %
11–20 let	82	49,4	43,2 %
21–30 let	44	26,5	34,3 %
Nad 31 let	25	15,1	3,9 %
Skupaj	166	100	100 %

Vir: Verle in Markič (2012)

V Tabeli 8.3 smo primerjali dobljene podatke z raziskavo med managerji v Sloveniji, ki sta jo opravila Verle in Markič (2012). Opažamo nekaj razlik, predvsem v manjšem odstotku v skupini do 10 let delovnih izkušenj (za zasedanje visokih položajev je potrebna dolga delovna doba) in večjem v skupini nad 31 let (kar je povezano z izkušnostjo managerjev).

Tabela 8.4: Frekvenčna analiza anketirancev glede na stopnjo zaključene izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek	Zakonodajalci, visoki uradniki, managerji
Manj kot univerzitetna	28	16,9	35 %
Univerzitetna ali bolonjski magisterij	88	53	65 %
Znanstveni magisterij ali doktorat	50	30,1	/
Skupaj	166	100	100 %

V Tabeli 8.4 smo primerjali dobljene podatke s podatki SURS-a, kjer se razporeditev razlikuje, in sicer je stopnja izobrazbe nižja. To lahko pojasnimo s tem, da SURS v vzorec zajema tudi enoosebne d. o. o.-je in s. p.-je, kjer je izobrazba direktorjev oziroma zakonitih zastopnikov nižja kot v večjih sistemih, kjer sistemizacija zahteva višjo stopnjo izobrazbe.

Tabela 8.5: Frekvenčna analiza anketirancev glede na vrsto izobrazbe

Smer izobrazbe	Število	Odstotek	Raziskava Verle, Markič (2012)
Umetnost in humanistika	8	4,8	/
Naravoslovje	34	20,5	37,3 %
Družboslovje	124	74,7	62,7 %
Skupaj	166	100	100 %

Vir: Verle in Markič (2012)

V Tabeli 8.5 smo preverjali primarno stopnjo in ne vrsto najvišje dosežene stopnje izobrazbe managerjev. V primerjavi z raziskavo Verleta in Markiča (2012) obstajajo pri vzorcu določne razlike, saj je v našem večja zastopanost družboslovnih smeri (79,5 %).

Tabela 8.6: Frekvenčna analiza anketirancev glede na panogo delovanja managerjev

Panoga	Število	Odstotek	Število zaposlenih v Sloveniji
Neprofitna organizacija	5	3	2 %
Državna institucija	10	6	10 %
Proizvodnja	17	10,2	25 %
Finančne storitve	54	32,5	5 %
Trgovina	14	8,4	19 %
Informacijska tehnologija	16	9,7	6 %
Storitve	50	30,1	33 %
Skupaj	166	100	100 %

Vir: SURS, 2018

V Tabeli 8.6 primerjamo dobljene podatke s podatki SURS-a in vidimo, da so največja odstopanja v panogi finančnih storitev, in sicer je v našem vzorcu nadpovprečna zastopanost te panoge, medtem ko je za državne institucije in proizvodnjo glede na celotno populacijo Slovenije naš delež premajhen.

Tabela 8.7: Frekvenčna analiza anketirancev glede na lastniško strukturo organizacije

Lastniška struktura	Število	Odstotek	Število podjetij v RS
Državna institucija (ministrstva, zavodi)	13	7,8	4,4 %
Država oziroma RS (več kot 25 % v profitni organizaciji)	21	12,7	0,1 %
Domače lastništvo	83	50	90,1 %
Tuje lastništvo	49	29,5	5,5 %
Skupaj	166	100	100 %

Vir: SURS, 2018

V Tabeli 8.7 primerjamo dobljene podatke s strukturo podjetij v Sloveniji, opazimo precejšnje odstopanje predvsem pri domačem lastništvu. To je povezano z dejstvom, da ima večina podjetij v tujem lastništvu večje število zaposlenih, medtem ko v številčni strukturi podjetij v domačem lastništvu prevladujejo majhna (do deset zaposlenih) oziroma mikropodjetja oziroma organizacije.

Tabela 8.8: Frekvenčna analiza anketirancev glede na delovno mesto

Delovno mesto	Število	Odstotek
Uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	22	13,2
Uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)	43	25,9
Direktor (manj kot deset zaposlenih)	25	15,1
Izvršni direktor oziroma vodja službe/oddelka/sektorja	76	45,8
Skupaj	166	100

Najpogostejši odgovor pri vprašanju glede delovnega mesta (Tabela 8.8) je bil izvršni direktor oziroma vodja službe/oddelka/sektorja.

Tabela 8.9: Frekvenčna analiza anketirancev glede na velikost organizacije

Velikost organizacije	Število	Skupaj	Število podjetij v RS
Do 10 zaposlenih	33	19,9 %	95 %
11–50 zaposlenih	31	18,7 %	3,7 %

51–250 zaposlenih	43	25,9 %	1,1 %
Nad 251 zaposlenih	59	35,5 %	0,2 %
Skupaj	166	100 %	100 %

Vir: SURS, 2018

V Tabeli 8.9 primerjamo dobljene podatke s podatki podjetji v RS, vidimo, da vzorec izredno odstopa, kar je v skladu s strukturo slovenskega gospodarstva, kjer prevladujejo mikropodjetja, in cilji raziskave, ki je v vzorec vključiti čim večje število managerjev, ki so zaposleni oziroma delajo v večjih organizacijah ter imajo posledično pomembnejši vpliv na odločanje v organizaciji. Sledi analiza odgovorov v vinjetah.

8.2 Obdelava podatkov iz anketnega vprašalnika – vinjet in preverjanje hipotez

Pri vsaki izmed šestih vinjet so anketiranci lahko odgovorili z enim izmed treh ponujenih odgovorov, pri čemer je vsak predstavljal eno izmed temeljnih etičnih teorij: deontologijo (D), utilitarizem (U) in etiko vrlin (V).

8.2.1 Raziskovalno vprašanje 1: Skladna uporaba etičnega pristopa managerjev glede na okoliščine

Pri raziskovalnem vprašanju in hipotezi 1 smo preverjali, ali managerji glede na različne okoliščine uporabljajo enak etični pristop oziroma ali obstaja »etična nekonsistentnost« managerjev. Tabela 8.10 prikazuje frekvenco posameznih izbranih etičnih pristopov iz vinjete v vinjeto, kjer so pomembne predvsem vrednosti v celicah s sivo barvo. Če so števila v teh celicah višja in so števila v belih celicah nižja (idealno 0), pomeni, da so anketiranci uporabili enak pristop skozi vse vinjete. Vendar pa rezultati naše ankete kažejo, da so števila v belih celicah daleč od idealne 0, kar pomeni, da so anketiranci skozi šest vinjet spreminjali etične pristope.

Tabela 8.10: Navzkrižna tabela frekvenc posameznih pristopov

		Poslovanje			Etična dilema			Neetično dejanje			Formalno vodenje			Neformalno vodenje		
		V	U	D	V	U	D	V	U	D	V	U	D	V	U	D
Zasebno življenje	V	41	29	16	4	26	56	22	5	59	63	9	14	79	1	6
	U	25	26	17	2	26	40	27	9	32	52	6	10	56	1	11
	D	3	7	2	1	3	8	1	2	9	9	3	0	11	0	1

Poslovanje	V				2	16	51	21	8	40	49	8	12	63	0	6
	U				5	26	31	14	5	43	50	7	5	53	1	8
	D				0	13	22	15	3	17	25	3	7	30	1	4
Etična dilema	V							0	1	6	4	1	2	6	1	0
	U							22	3	30	36	8	11	49	1	5
	D							28	12	64	84	9	11	91	0	13
Neetično dejanje	V										37	1	12	45	1	4
	U										12	2	2	16	0	0
	D										75	15	10	85	1	14
Formalno vodenje	V													108	0	16
	U													17	0	1
	D													21	2	1

Tabela 8.11 prikazuje rezultate McNemarejevega testa za primerjavo povezanih odgovorov, kjer ti nimajo vrstnega reda, ki smo ga uporabili namesto Pearsonovega testa hi-kvadrat, ker nas je zanimalo, če je manager spreminjal odgovore, in ne, če so posamezniki drugače odgovarjali. Imamo torej povezane meritve. Ker smo izvedli več testov, obstaja nevarnost, da smo po naključju prehitro našli vzorec, ki ga v resnici ni (napaka tipa 1), zato smo pri preverjanju, če obstajajo razlike, uporabili Holm-Bonferronijevo korekcijo. Ta povečuje vrednost statistične značilnosti p po korakih. Vrednosti statistične značilnosti p v Tabeli 8.11 so že popravljene v skladu s Holm-Bonferronijevim popravkom.

Tabel 8.11: Rezultati McNemarejevega testa povezanih kategoričnih meritev

Primerjava vinjet	hi-kvadrat	Stopnja prostosti	p (s popravkom)
V1 – V2	13,358	3	< 0,004
V1 – V3	105,479	3	< 0,001
V1 – V4	97,662	3	< 0,001
V1 – V5	35,168	3	< 0,001
V1 – V6	65,541	3	< 0,001
V2 – V3	64,126	3	< 0,001
V2 – V4	47,783	3	< 0,001
V2 – V5	35,481	3	< 0,001
V2 – V6	74,444	3	< 0,001
V3 – V4	41,123	3	< 0,001

V3 – V5	111,494	3	< 0,001
V3 – V6	142,080	3	< 0,001
V4 – V5	64,870	3	< 0,001
V4 – V6	87,954	3	< 0,001
V5 – V6	18,009	3	< 0,001

Pri primerjavi več parov vinjet vidimo, da prav pri vsaki obstajajo statistično značilne razlike glede pogostosti uporabljene tehnike. Do tega smo prišli na podlagi vrednosti statistične značilnosti p , ki je v vsaki primerjavi manjša od meje 0,05. Na podlagi teh rezultatov **hipotezo 1**, da managerji pri odločanju v različnih situacijah uporabljajo enake etične pristope, **zavrnamo**.

Na podlagi pridobljenih rezultatov je sledila nadaljnja analiza:

- testiranje naslednjih glavnih hipotez, in sicer od hipotez 2a, b do hipotez 7a, b;
- testiranje hipotez, ki smo jih izpeljali iz glavnih tez, glede na povezanost dejavnikov managerjev z etičnimi pristopi;
- nadaljevali smo z analizo, pri čemer smo poskušali opredeliti vpliv osebnih in organizacijskih spremenljivk na izbor etičnega pristopa; pri tem smo izbrali dve metodi, in sicer logistično regresijo in diskriminantno analizo, in ločili:
 - analizo uporabe etičnega pristopa glede na različne demografske spremenljivke – logična regresija oziroma katere vprašanje demografske spremenljivke vplivajo na izbiro etičnega pristopa;
 - opredelitev managerjev, ki največ uporabljajo utilitarizem, deontološko etiko in etiko vrlin oziroma vprašanje, kaj odločevalce razlikuje glede na različne etične pristope;
- poskušali smo odgovoriti na vprašanje, ali obstaja tipični predstavnik vsakega etičnega pristopa.

8.2.2 Raziskovalno vprašanje 2: Vpliv osebnih in organizacijskih spremenljivk na izbor etičnega pristopa managerjev v različnih okoliščinah

8.2.2.1 Frekvenčna analiza vinjet in preverjanje hipotez

Najpogosteje uporabljen etični pristop pri vinjeti 1 – etični pristop v zasebnem oziroma družinskem življenju – je bila etika vrlin s 86 odgovori oziroma 51,81 % (Tabela 8.12). Na

podlagi tega **zavrnamo hipotezo 2a (Managerji pri etičnih odločitvah v zasebnem življenju uporabljajo deontološki etični pristop).**

Tabela 8.12: Uporaba etičnega pristopa v zasebnem oziroma družinskem življenju

Etični pristop	Število	Odstotek
Etika vrlin: biti dober oče oziroma družina mi predstavlja najpomembnejše v življenju	86	51,81
Utilitarizem: izpolnitev družinskega dogovora bo vpletenim prinesla največ sreče oziroma zadovoljstva	68	40,96
Deontološka etika: družinske obveznosti imajo vedno prednost pred poslovnimi obveznostmi	12	7,23
Skupaj	166	100

Najpogosteje uporabljen etični pristop pri vinjeti 2 – uporaba etične teorije pri poslovanju – je bila etika vrlin z 69 odgovori oziroma 41,57 % (Tabela 8.13). Na podlagi tega **zavrnamo hipotezo 3a (Managerji pri etičnih odločitvah, povezanih s poslovanjem, uporabljajo utilitarizem).**

Tabela 8.13: Uporaba etičnega pristopa pri poslovanju

Etični pristop	Število	Odstotek
Etika vrlin: odnos, ki ga imajo zaposleni do dela	69	41,57
Utilitarizem: dodana vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji	62	37,35
Deontološka etika: zakonski kriteriji, ki določajo kriterije za odpuščanje	35	21,08
Skupaj	166	100

Najpogosteje uporabljen etični pristop pri vinjeti 3 (Tabela 8.14) – uporaba etičnega pristopa pri etičnih dilemah – je bila deontološka etika s 104 odgovori oziroma 62,65 %. Na podlagi tega **potrdimo hipotezo 4a (Managerji pri odločitvah o splošnih etični dilemah uporabljajo etiko vrlin).**

Tabela 8.14: Uporaba etičnega pristopa pri etičnih dilemah

Etični pristop	Število	Odstotek
Etika vrlin: upoštevaj zlato sredino, torej ne preveč oziroma premalo nečesa	7	4,22

Utilitarizem: največja dodana vrednost za vpletene v odločitvi	55	33,13
Deontološka etika: ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi	104	62,65
Skupaj	166	100

Največ managerjev je pri vinjeti 4 (Tabela 8.15) – uporaba etičnega pristopa pri neizvedbi neetičnega dejanja – izbralo deontološko etiko, in sicer 100 oziroma 60,24 % udeležencev. Na podlagi tega **zavrnilo hipotezo 5a (Managerji pri odločitvah o zavrnitvi neetičnega dejanja uporabljajo etiko vlin).**

Tabela 8.15: Uporaba etičnega pristopa pri neizvedbi neetičnega dejanja

Etični pristop	Število	Odstotek
Etika vrlin: šele v dejanjih se pokaže etična drža človeka	50	30,12
Utilitarizem: zaradi moje odločitve bi trpelo veliko ljudi	16	9,64
Deontološka etika: to je preprosto narobe	100	60,24
Skupaj	166	100

Najpogostejši etični pristop pri vinjeti 5 (Tabela 8.16) – uporaba etičnega pristopa pri etičnem vodenju – je bila etika vrlin s 124 odgovori oziroma 74,7 %. Na podlagi tega **potrdimo hipotezo 6a (Managerji pri etičnih odločitvah pri formalnem vodenju uporabljajo etiko vrlin).**

Tabela 8.16: Uporaba etičnega pristopa pri formalnem vodenju

Etični pristop	Število	Odstotek
Etika vrlin: pokazal svoj karakter, takemu sodelavcu pa ne moreš več zaupati	124	74,7
Utilitarizem: naredil posredno škodo organizaciji	18	10,84
Deontološka etika: kršil svojo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi	24	14,46
Skupaj	166	100

Največ udeležencev pri vinjeti 6 (Tabela 8.17) – neformalno vodenje – je izbralo etiko vrlin. Takih je bilo 146 oziroma 87,95 % managerjev. Na podlagi tega **potrdimo hipotezo 7a (Managerji pri etičnih odločitvah pri neformalnem vodenju uporabljajo etiko vrlin).**

Tabela 8.17: Uporaba etičnega pristopa pri neformalnem vodenju

Etični pristop	Število	Odstotek
Etika vrlin: iz napak se učimo in naslednjič boš zato bolje ravnal	146	87,95
Utilitarizem: ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu	2	1,2
Deontološka etika: imel si poštene namene oziroma nobenemu nisi hotel storiti žalega	18	10,84
Skupaj	166	100

Sledila je analiza izbire etičnih pristopov glede na delitev anketirancev po demografskih podatkih. Rezultati so predstavljeni v **Prilogi I**.

8.2.2.2 Vpliv demografskih in organizacijskih spremenljivk managerjev na etično odločanje

Na podlagi analize smo odgovore za vsako vinjeto primerjali glede na prej opredeljene demografske spremenljivke. Ker so anketiranci odgovarjali na vprašanja s pomočjo vnaprej določenih odgovorov, ki niso imeli logičnega zaporedja in vrstnega reda, smo iskali razlike s pomočjo testa hi-kvadrat, ki pregleda, če se frekvence posameznih odgovorov razlikujejo glede na dani pogoj (Tabela 8.18).

Tabela 8.18: Rezultati Pearsonovih testov hi-kvadrat

Vinjeta	Demografski podatki	hi-kvadrat	Stopnja prostosti	p
Vinjeta 1 – zasebno življenje	Spol	0,83	2	0,660
	Starost	8,285	6	0,218
	Delovna doba	5,202	6	0,518
	Izobrazba	8,78	4	0,067
	Vrsta izobrazbe	8,346	4	0,080
	Panoga	18,873	12	0,092
	Lastništvo	5,519	6	0,479
	Delovno mesto	7,284	6	0,295
	Velikost organizacije	8,617	6	0,196
Vinjeta 2 – poslovanje	Spol	0,237	2	0,888
	Starost	12,705	6	0,048
	Delovna doba	12,393	6	0,054
	Izobrazba	2,275	4	0,685

Vinjeta	Demografski podatki	hi-kvadrat	Stopnja prostosti	p
	Vrsta izobrazbe	2,028	4	0,731
	Panoga	13,35	12	0,344
	Lastništvo	5,318	6	0,504
	Delovno mesto	0,842	6	0,991
	Velikost organizacije	5,663	6	0,462
Vinjeta 3 – etične dileme	Spol	8,452	2	0,015
	Starost	52,1	6	< 0,001
	Delovna doba	6,065	6	0,416
	Izobrazba	9,644	4	0,047
	Vrsta izobrazbe	2,751	4	0,600
	Panoga	21,89	12	0,039
	Lastništvo	13,127	6	0,041
	Delovno mesto	3,211	6	0,782
	Velikost organizacije	6,98	6	0,323
Vinjeta 4 – razlog za neizvedbo neetičnega dejanja	Spol	0,746	2	0,689
	Starost	7,893	6	0,246
	Delovna doba	11,049	6	0,087
	Izobrazba	6,032	4	0,197
	Vrsta izobrazbe	2,008	4	0,734
	Panoga	7,33	12	0,835
	Lastništvo	8,758	6	0,188
	Delovno mesto	11,511	6	0,074
	Velikost organizacije	14,66	6	0,023
Vinjeta 5 – formalno vodenje	Spol	2,097	2	0,350
	Starost	12,215	6	0,057
	Delovna doba	14,738	6	0,022
	Izobrazba	2,123	4	0,713
	Vrsta izobrazbe	4,724	4	0,317
	Panoga	15,655	12	0,208
	Lastništvo	6,278	6	0,393
	Delovno mesto	5,712	6	0,456

Vinjeta	Demografski podatki	hi-kvadrat	Stopnja prostosti	p
	Velikost organizacije	7,513	6	0,276
Vinjeta 6 – neformalno vodenje	Spol	0,04	2	0,980
	Starost	8,054	6	0,234
	Delovna doba	13,657	6	0,034
	Izobrazba	4	4	0,406
	Vrsta izobrazbe	11,329	4	0,023
	Panoga	22,177	12	0,036
	Lastništvo	4,945	6	0,551
	Delovno mesto	5,791	6	0,447
	Velikost organizacije	4,548	6	0,603

Pri vsaki vinjeti smo naredili **logistično regresijo** (v **Prilogi J** so predstavljeni celotni postopki). S pomočjo testa hi-kvadrat smo opazovali le razlike v frekvencah in poskušali odgovoriti na vprašanje o obstoju različnih razdelitev vzorca. Pri logistični regresiji pa smo odgovorili na vprašanje, ali lahko na podlagi ene vrednosti napovemo drugo. Naj še omenimo, da pri testu hi-kvadrat vsak test gleda meritve posamično, pri logistični regresiji pa smo v napoved vključili več meritev hkrati.

8.2.2.3 Analiza vinjete 1 – zasebno življenje

Test hi-kvadrat pokaže, da pri vinjeti 1 – zasebno življenje (V službi ste se dogovorili za pomemben sestanek, ki je ključnega pomena za razvoj organizacije kot tudi za razvoj vaše kariere, vendar niste opazili, da imate že dogovorjeno družinsko obveznost, ki je ne morete prestaviti. Odločite se, da izpolnite družinsko obveznost, ker ...) – ni statistično značilnih razlik pri nobeni demografski spremenljivki. Pri izobrazbi se vrednost statistične značilnosti še najbolj približa meji statistične značilnosti 0,05 ($p_{\text{izobrazba}} = 0,067$), ampak še vedno ne moremo trditi, da so razlike statistično značilne. Zaključimo lahko, da pri vinjeti 1 ni tipično značilnih odgovorov za nobeno izmed demografskih spremenljivk.

Pri logistični regresiji vinjete 1 – zasebno življenje – je končni postopek gradnje modela nastal z vključeno neodvisno spremenljivko izobrazba udeležencev. Kljub temu da se je skozi celoten postopek odstranjevanja neodvisnih spremenljivk model ves čas izboljševal, tudi končni model z le eno neodvisno spremenljivko ne doseže meje statistične značilnosti, saj je p nad mejo 0,05

($p = 0,094$). Torej pri vinjeti s področja zasebnega življenja ne moremo statistično potrditi, kateri etični pristop in katera spremenljivka vplivata na izbiro (Tabela 8.19). Posledično **hipotezo 2b**, da spol vpliva na etični pristop managerjev v zasebnem življenju, **zavrnamo**.

Tabela 8.19: Rezultati modela logistične regresije pri vinjeti 1 – zasebno življenje

Model	Odklon	AIC	R^2_{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	290	320	0,0267	7,95	4	0,094

8.2.2.4 Analiza vinjete 2 – poslovanje

Pri vinjeti 2 – poslovanje (Organizacija je v težavah in odpustiti morate veliko število sodelavcev (pred tem ste naredili vse, kar je bilo možno: optimizacija stroškov, manj investicij itd., vendar ni druge možnosti). Pri odločitvi, koga odpustiti, boste najprej pretehtali ...) – pri eni demografski spremenljivki obstaja statistično značilna razlika glede pogostosti izbranega etičnega pristopa, in sicer pri starosti. Do tega zaključka pridemo, ker je vrednost statistične značilnosti p v tem primeru pod mejo statistične značilnosti 0,05 ($p_{\text{starost}} = 0,048$). Pri dolžini delovne dobe je vrednost statistične značilnosti p blizu meje 0,05 ($p_{\text{delovna\_doba}} = 0,054$), vendar ker ta ni pod mejo, ne moremo trditi, da so razlike pri pogostosti odgovorov glede na delovno dobo statistično značilne. Glede na vse ostale demografske spremenljivke ne najdemo statistično značilnih razlik glede pogostosti uporabe posameznega etičnega modela.

Tabela 8.20: Etični pristopi pri etičnem odločanju v poslovanju glede na statistične značilnosti pri spremenljivki starosti

Vinjeta 2 – poslovanje	Do 30 let	31–40 let	41–55 let	Nad 56 let
Dodana vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji – utilitarizem	1	25	34	2
%	50	50	35,79	10,53
Zakonski kriteriji, ki določajo kriterije za odpuščanje – deontološka etika	0	6	21	8
%	0	12	22,11	42,11
Odnos, ki ga imajo zaposleni do dela – etika vrlin	1	19	40	9

Vinjeta 2 – poslovanje	Do 30 let	31–40 let	41–55 let	Nad 56 let
%	50	38	42,11	47,37
Skupaj	2	50	95	19
%	100	100	100	100

Tabela 8.20 predstavlja navzkrižno tabelo pri vinjeti 2 – poslovanje glede na demografsko spremenljivko starosti. Rezultat gradnje modela logistične regresije za odločanje v poslovanju je predstavljen v Tabeli 8.21.

Tabela 8.21: Rezultati modela logistične regresije pri vinjeti 2 – poslovanje

				Kakovost modela		
Model	Odklon	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	338	354	0,0393	13,8	6	0,032

V končnem modelu je ostala le neodvisna spremenljivka starost udeleženca, ki statistično značilno napoveduje etični pristop za odločanje v poslovanju. Končni model je predstavljen v Tabeli 8.22, v kateri lahko vidimo, da so tako pri ločitvi med utilitarizmom in deontologijo kot pri ločitvi med etiko vrlin in deontologijo vse vrednosti za starost statistično značilne.

Tabela 8.22: Koeficienti v modelu vinjete 2 – poslovanje

S2	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio
U – D	Intercept	7,62	45,2	0,169	0,866	2041,94184
	Starost					
	31 do 40 let – do 30 let	–6,19	45,2	–0,137	0,891	0,00204
	41 do 55 let – do 30 let	–7,14	45,2	–0,158	0,874	7,93e-4
	nad 56 let – do 30 let	–9,01	45,2	–0,199	0,842	1,22e-4
V – D	Intercept	7,62	45,2	0,169	0,866	2041,72206
	Starost					

	31 do 40 let – do 30 let	–6,47	45,2	–0,143	0,886	0,00155
	41 do 55 let – do 30 let	–6,98	45,2	–0,154	0,877	9,33e-4
	nad 56 let – do 30 let	–7,50	45,2	–0,166	0,868	5,51e-4

Na podlagi rezultatov lahko potrdimo, da starost statistično značilno vpliva na izbiro etičnega pristopa pri poslovanju. **Hipotezo 3b**, ki pravi, da delovne izkušnje vplivajo na etični pristop, **zavrnamo**.

8.2.2.5 Analiza vinjete 3 – splošna etična dilema

Na vinjeto 3 – splošna etična dilema (Ko se znajdete v etični dilemi ne glede na situacijo, je vaše glavno vodilo pri odločanju ...) – so anketiranci odgovarjali različno glede na številne demografske spremenljivke. Tako vidimo, da obstajajo statistično značilne razlike pri pogostosti uporabljenega etičnega pristopa glede na spol ($p_{\text{spol}} = 0,015$), starost ($p_{\text{starost}} < 0,001$), izobrazbo ($p_{\text{izobrazba}} = 0,047$), panogo ($p_{\text{panoga}} = 0,039$) in lastništvo ($p_{\text{lastništvo}} = 0,041$), saj je v vseh teh primerih vrednost statistične značilnosti pod mejo 0,05. Za vse ostale demografske spremenljivke anketiranih se etični pristopi ne razlikujejo (Tabela 8.23).

Tabela 8.23: Etični pristopi pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi glede na statistične značilnosti pri spremenljivki spola

Vinjeta 3 – splošna etična dilema	Moški	Ženska
Upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oziroma premalo) – etika vrlin	7	0
%	9,09	0
Največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – utilitarizem	24	31
%	31,17	34,83
Ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – deontološka etika	46	58
%	59,74	65,17
Skupaj	77	89

Vinjeta 3 – splošna etična dilema	Moški	Ženska
%	100	100

Tabela 8.23 predstavlja navzkrižno tabelo pri vinjeti 3 – splošna etična dilema glede na demografsko spremenljivko spola.

Tabela 8.24: Etični pristopi pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi glede na statistične značilnosti pri spremenljivki starosti

Vinjeta 3 – splošna etična dilema	Do 30 let	31–40 let	41–55 let	Nad 56 let
Upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oziroma premalo) – etika vrlin	2	3	2	0
%	100	6	2,11	0
Največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – utilitarizem	0	20	32	3
%	0	40	33,68	15,79
Ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – deontološka etika	0	27	61	16
%	0	54	64,21	84,21
Skupaj	2	50	95	19
%	100	100	100	100

V Tabeli 8.24 je predstavljena navzkrižna tabela pri vinjeti 3 – etična dilema glede na demografsko spremenljivko starosti.

Tabela 8.25: Etični pristopi pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi glede na statistične značilnosti pri spremenljivki izobrazbe

Vinjeta 3 – splošna etična dilema	Manj kot univerzitetna izobrazba	Univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	Znanstveni magisterij ali doktorat
Upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oziroma premalo) – etika vrlin	4	2	1
%	14,29	2,27	2

Vinjeta 3 – splošna etična dilema	Manj kot univerzitetna izobrazba	Univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	Znanstveni magisterij ali doktorat
Največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – utilitarizem	7	33	15
%	25	37,5	30
Ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – deontološka etika	17	53	34
%	60,71	60,23	68
Skupaj	28	88	50
%	100	100	100

Različno frekvenco glede uporabe etičnih pristopov pri vinjeti 3 – splošna etična teorija – vidimo pri spremenljivki izobrazba anketiranih v Tabeli 8.25.

Tabela 8.26: Etični pristopi pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi glede na statistične značilnosti pri spremenljivki panoge

Vinjeta 3 – splošna etična dilema	Neprofitna organizacija	Državna institucija	Proizvodnja	Finančne storitve	Trgovina	Informacijska tehnologija	Storitve
Upoštevaj zlato sredino – etika vrlin	1	0	3	2	0	0	1
%	20	0	17,65	3,7	0	0	2
Največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – utilitarizem	1	7	6	19	4	3	15
%	20	70	35,29	35,19	28,57	18,75	30
Ne delaj drugemu	3	3	8	33	10	13	34

Vinjeta 3 – splošna etična dilema	Neprofitna organizacija	Državna institucija	Proizvodnja	Finančne storitve	Trgovina	Informacijska tehnologija	Storitve
tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – deontološka etika							
%	60	30	47,06	61,11	71,43	81,25	68
Skupaj	5	10	17	54	14	16	50
%	100	100	100	100	100	100	100

Različno frekvenco uporabe etičnih pristopov opazimo tudi glede na panogo v Tabeli 8.26.

Tabela 8.27: Etični pristopi pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi glede na statistične značilnosti pri spremenljivki lastniška struktura

Vinjeta 3 – splošna etična dilema	Državna institucija	Država oziroma RS	Domače lastništvo	Tuje lastništvo
Upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oziroma premalo) – etika vrlin	1	0	3	3
%	7,69	0	3,61	6,12
Največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – utilitarizem	8	5	21	21
%	61,54	23,81	25,3	42,86
Ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – deontološka etika	4	16	59	25
%	30,77	76,19	71,08	51,02
Skupaj	13	21	83	49
%	100	100	100	100

Tabela 8.27 predstavlja frekvenčno analizo glede na demografsko spremenljivko lastniška struktura.

Pri vinjeti 3 – splošne etične dileme – smo zgradili logistični model s tremi neodvisnimi spremenljivkami in je tudi statistično značilen. Tabela 8.28 prikazuje rezultate končnega modela, kjer je razvidno tudi, da je statistična značilnost p pod mejo 0,05 ($p < 0,001$).

Tabela 8.28: Rezultati modela logistične regresije pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi

Model	Odklon	AIC	R^2_{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	218	250	0,170	44,8	14	< 0,001

Ker model vključuje več neodvisnih spremenljivk, so vrednosti hi-kvadrat in statistične značilnosti p drugačne za vsako izmed neodvisnih spremenljivk, kar je prikazal test v Tabeli 8.29. Tudi F-test (Tabela 8.30) je pokazal, da prav vsaka neodvisna spremenljivka v modelu statistično značilno vpliva na vrednosti odvisne spremenljivke etičnega pristopa udeležencev.

Tabela 8.29: Rezultati končnega modela pri etičnem odločanju o splošni etični dilemi

V3	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio
U-D	Intercept	-20,9877	0,515	-40,7739	< ,001	7,68e-10
	Starost					
	31 do 40 let – do 30 let	22,3992	0,362	61,8726	< ,001	5,34e0+9
	41 do 55 let – do 30 let	21,8093	0,297	73,3457	< ,001	2,96e0+9
	nad 56 let – do 30 let	20,7414	0,525	39,4720	< ,001	1,02e0+9
	Spol					
	ženska – moški	0,0437	0,364	0,1201	0,904	1,045
	Lastništvo					
	država oziroma RS – državna institucija	-1,9944	0,820	-2,4337	0,015	0,136
	domače lastništvo –	-2,0297	0,700	-2,8990	0,004	0,131

V3	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio
	državna institucija					
	tuje lastništvo – državna institucija	–1,1061	0,706	–1,5663	0,117	0,331
V-D	Intercept	58,2201	356,177	0,1635	0,870	1,93e+25
	Starost					
	31 do 40 let – do 30 let	–70,0688	178,090	–0,3934	0,694	3,71e-31
	41 do 55 let – do 30 let	–71,4929	178,089	–0,4014	0,688	8,93e-32
	nad 56 let – do 30 let	–104,1914	2,07e-7	–5,03e-8	< ,001	5,63e-46
	Spol					
	ženska – moški	–14,4023	491,240	–0,0293	0,977	5,56e0-7
	Lastništvo					
	država oziroma RS – državna institucija	–27,5830	5,88e-9	–4,69e-9	< ,001	1,05e-12
	domače lastništvo – državna institucija	9,7933	534,267	0,0183	0,985	17913,284
	tuje lastništvo – državna institucija	11,8239	534,266	0,0221	0,982	136480,665

Tabela 8.30: Rezultati F-testa

Predictor	χ^2	df	p
Starost	19,19	6	0,004
Spol	8,33	2	0,015
Lastništvo	16,98	6	0,009

Iz končnega modela logistične regresije glede na vrednosti pri spremenljivki starosti lahko razberemo, da ima ta spremenljivka večji vpliv pri razlikovanju med etičnima pristopoma utilitarizma in deontologije. Statistično značilen vpliv pri tem razlikovanju imata tudi dve slamnati spremenljivki za vrednost lastništvo, medtem ko pri tujem lastništvu to ne vpliva na razlikovanje. Pri razločevanju med etičnima pristopoma etike vrlin in deontologije pa opazimo statistično značilen vpliv le pri vrednostih pri spremenljivkah starosti nad 56 let in lastništva, ko gre za državno institucijo.

Ker smo zgradili model, ki statistično značilno napove vrednosti etičnega pristopa pri splošnih etičnih dilemah na podlagi več neodvisnih spremenljivk, smo poskusili vključiti še interakcije drugega reda vseh ostalih neodvisnih spremenljivk. Rezultati dobljenega modela so prikazani v Tabeli 8.31 in kažejo, da je model statistično značilen (vrednost p je pod 0,05; $p = 0,015$), ampak interakcije (v Tabeli 8.32) nimajo statistično značilnega učinka pri napovedi etičnega pristopa udeležencev.

Tabela 8.31: Rezultati modela logistične regresije pri vinjeti 3 – splošne etične dileme

Model	Odklon	AIC	R^2_{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	204	284	0,225	59,2	38	0,015

Tabela 8.32: Rezultati F-testa

Predictor	χ^2	df	p
Starost	8,90	6	0,179
Spol	3,38e-8	2	1,000
Lastništvo	-3,29e-7	6	1,000
Starost * Spol	1,98	6	0,921
Starost * Lastništvo	12,54	18	0,818
Spol * Lastništvo	1,11	6	0,981

Če primerjamo obe analizi, lahko opazimo razliko, in sicer je bila pri testu hi-kvadrat najdena statistična povezava med petimi spremenljivkami (starostjo, spolom, lastništvom, stopnjo izobrazbe in panogo), pri logistični regresiji pa samo med dvema, stopnjo izobrazbe in panogo.

Tako **hipotezo 4b**, ki pravi, da managerji z več delovnimi izkušnjami pri etičnih odločitvah o splošnih etičnih dilemah uporabljajo deontologijo, **zavrnamo**.

8.2.2.6 Analiza vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja

Za vinjeto 4 – zavrnitev neetičnega dejanja (Ste pred etično dilemo. Ne boste storili neetičnega dejanja, ker ...) – najdemo statistično značilne razlike glede izbire etičnega pristopa le pri spremenljivki velikost podjetja, saj je tam vrednost statistične značilnosti pod mejo 0,05 ($p_{\text{velikost}} = 0,023$). Pri delovni dobi se vrednost p približuje meji statistične značilnosti ($p_{\text{doba}} = 0,087$), ampak ker te meje ne doseže, še vedno ne moremo reči, da obstajajo statistično značilne razlike pri izbiri etičnega pristopa, kakor tudi ne pri nobeni izmed drugih demografskih spremenljivk (Tabela 8.33).

Tabela 8.33: Etični pristopi pri etičnem odločanju o zavrnitvi neetičnega dejanja glede na statistične značilnosti pri spremenljivki števila zaposlenih

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	Do 10 zaposlenih	11–50 zaposlenih	51–250 zaposlenih	Nad 251 zaposlenih
Je to preprosto narobe – deontološka etika	19	17	23	41
%	57,58	54,84	53,49	69,49
Šele v dejanjih se dokaže etična drža človeka – etika vrlin	6	11	17	16
%	18,18	35,48	39,53	27,12
Zaradi mojega dejanja bi veliko ljudi trpelo – utilitarizem	8	3	3	2
%	24,24	9,68	6,98	3,39
Skupaj	33	31	43	59
%	100	100	100	100

Analiza Tabele 8.33 pokaže, da obstajajo razlike le v primeru velikosti podjetja. Pri gradnji modela logistične regresije za napovedovanje etičnega pristopa pri odločanju za neizvedbo neetičnega dejanja je nastal model, prikazan v Tabeli 8.34.

Tabela 8.34: Rezultati modela logistične regresije pri vinjeti 4 – zavrnitev neetičnega dejanja

				Kakovost modela		
Model	Odklon	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p

1	283	299	0,0453	13,4	6	0,037

V modelu je ostala le spremenljivka velikost podjetja, končni model pa je prikazan v Tabeli 8.35.

Tabela 8.35: Končni model vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja

S4	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ration
U-D	Intercept	-0,865	0,421	-2,052	0,040	0,421
	Velikost					
	od 11 do 50 zaposlenih – do 10 zaposlenih	-0,870	0,755	-1,152	0,249	0,419
	od 51 do 250 zaposlenih – do 10 zaposlenih	-1,172	0,745	-1,574	0,116	0,310
V-D	nad 251 zaposlenih – do 10 zaposlenih	-2,155	0,838	-2,573	0,010	0,116
	Intercept	-1,153	0,468	-2,461	0,014	0,316
	Velikost					
	od 11 do 50 zaposlenih – do 10 zaposlenih	0,717	0,607	1,181	0,238	2,049
	od 51 do 250 zaposlenih – do 10 zaposlenih	0,850	0,567	1,499	0,134	2,340
	nad 251 zaposlenih – do 10 zaposlenih	0,212	0,553	0,383	0,702	1,236

Podatki kažejo, da število zaposlenih, če gre za podjetje z več kot 251 zaposlenimi, vpliva na ločevanje med etičnima pristopoma utilitarizmom in deontologijo, pri ostalih vrednostih pa statistično značilnega učinka na končni etični pristop ni možno zaznati. Na podlagi tega lahko trdimo, da lahko uspešno razlikujemo med tistimi, ki pri odločitvah za neizvedbo neetičnega dejanja izberejo etični pristop utilitarizma, in tistimi, ki imajo pri tem odločanju deontološki pristop, in sicer glede na to, če so zaposleni v podjetju z več kot 251 zaposlenimi ali ne.

Hipotezo 5b, da managerji z več delovnimi izkušnjami pri etičnih odločitvah o zavrnitvi neetičnega dejanja uporabljajo etiko vrlin, **zavrnamo**.

8.2.2.7 Analiza vinjete 5 – formalno vodenje

Pri vinjeti 5 – formalno vodenje (Sodelavec se vam je zlagal. Za laž ni izvedel nihče drug kot vi in tudi ni imela nobenih posledic za organizacijo ali delo. Kljub temu boste izvedli disciplinski ukrep, saj je delavec ...) – najdemo statistično značilne razlike pri pogostosti izbire etičnega pristopa glede na trajanje zaposlitve, saj je vrednost p tam pod mejo 0,05 ($p_{doba} = 0,022$). Pri demografski spremenljivki starosti se vrednost statistične značilnosti približuje meji 0,05, ampak ker je ne doseže, še vedno ne moremo zaključiti, da razlike obstajajo ($p_{starost} = 0,057$). Pri vseh ostalih demografskih spremenljivkah razlik ni, saj vrednosti statistične značilnosti ne dosežejo meje 0,05.

Tabela 8.36: Etični pristopi pri etičnem odločanju pri formalnem vodenju glede na statistične značilnosti pri spremenljivki število let delovne dobe

Vinjeta 5 – etično vodenje	Do 10 let	11–20 let	21–30 let	Nad 31 let
Naredil posredno škodo organizaciji – utilitarizem	5	8	2	3
%	33,33	9,76	4,55	12
Kršil svojo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi – deontološka etika	2	14	8	0
%	13,33	17,07	18,18	0
Pokazal svoj karakter in takemu sodelavcu ni več moč zaupati – etika vrlin	8	60	34	22
%	53,33	73,17	77,27	88
Skupaj	15	82	44	25
%	100	100	100	100

Natančnejši pregled razlik pri uporabi etičnega pristopa glede na delovno dobo pokaže, da obstajajo razlike predvsem glede utilitarizma, saj tega uporablja kar 33,33 % vseh tistih, ki imajo do 10 let delovne dobe (Tabela 8.36). Tabela 8.37 prikazuje model logistične regresije za napovedovanje etičnega pristopa pri etičnem vodenju.

Tabela 8.37: Rezultati modela logistične regresije pri vinjeti 5 – formalno vodenje

Model	Odklon	AIC	R ² _{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	229	245	0,0665	16,3	6	0,012

Končni model je statistično značilen in vsebuje le eno neodvisno spremenljivko: delovna doba zaposlenih. Tabela 8.38 prikazuje koeficiente za te neodvisne spremenljivke pri napovedovanju etičnega pristopa.

Tabela 8.38: Koeficienti v modelu pri vinjeti 5 – formalno vodenje

V5	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio
U-D	Intercept	0,9166	0,837	1,0954	0,273	2,501
	Doba					
	11 do 20 let – do 10 let	–1,4766	0,47	–1,5595	0,19	0,228
	21 do 30 let – do 10 let	–2,022	1,151	–2,0000	0,045	0,100
	nad 31 let – do 10 let	10,2661	154,818	0,0663	0,947	28741,028
V-D	Intercept	1,3867	0,791	1,7539	0,079	4,002
	Doba					
	11 do 20 let – do 10 let	0,0679	0,845	0,0804	0,936	1,070
	21 do 30 let – do 10 let	0,0604	0,883	0,0684	0,945	1,062
	nad 31 let – do 10 let	11,7888	154,816	0,0761	0,939	131770,592

Iz Tabele 8.38 je razvidno, da lahko na podlagi tega, če je udeleženec v podjetju zaposlen med 21 in 30 let ali ne, napovemo, ali bo pri etičnem vodenju izbral etični pristop utilitarizma ali deontologije. Drugih statistično značilnih učinkov ni. Tako **hipotezo 7b**, da managerji, ki so starejši, pri etičnih odločitvah pri formalnem vodenju uporabljajo etiko vrlin, **zavrnamo**.

8.2.2.8 Analiza vinjete 6 – neformalno vodenje

Pregled odgovorov pri vinjeti 6 – neformalno vodenje (Vaš prijatelj oziroma sodelavec je napravil etično napako. Kako bi mu svetovali?) – pokaže, da obstajajo razlike glede pogostosti izbire etičnega pristopa pri treh demografskih spremenljivkah. Razlike pri izbranih etičnih pristopih najdemo glede na dobo zaposlitve ($p_{\text{doba}} = 0,034$), vrsto študija ($p_{\text{vrsta}} = 0,023$) in panogo zaposlitve ($p_{\text{panoga}} = 0,036$). Pri ostalih demografskih podatkih teh razlik ni, saj vrednosti p ne dosežejo meje 0,05.

Tabela 8.39: Etični pristopi pri etičnem odločanju pri neformalnem vodenju glede na statistične značilnosti pri spremenljivki število let delovne dobe

Vinjeta 6 – neformalno vodenje	Do 10 let	11–20 let	21–30 let	Nad 31 let
Iz napak se učimo in zato boš naslednjič ravnal bolje – etika vrlin	14	76	32	24
%	93,33	92,68	72,73	96
Ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu – utilitarizem	0	1	1	0
%	0	1,22	2,27	0
Pomembno je, da si imel poštene namene, ne glede na končne posledice – deontološka etika	1	5	11	1
%	6,67	6,1	25	4
Skupaj	15	82	44	25
%	100	100	100	100

Pri natančnejšem pregledu frekvenc uporabe etičnih pristopov glede na delovno dobo vidimo, da je etika vrlin pri vseh managerjih najpogosteje uporabljena, saj jo v treh kategorijah (tistih do 10 let, med 11 in 20 let in skupine nad 31 let delovne dobe) uporabljajo v več kot 90 % (Tabela 8.39).

Tabela 8.40: Etični pristopi pri etičnem odločanju pri neformalnem vodenju glede na statistične značilnosti pri spremenljivki vrsta izobrazbe

Vinjeta 6 – neformalno vodenje	Umetnost in humanistika	Naravoslovje	Družboslovje
Iz napak se učimo in zato boš naslednjič ravnal bolje – etika vrlin	5	30	111
%	62,5	88,24	89,52
Ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu – utilitarizem	1	0	1
%	12,5	0	0,81
Pomembno je, da si imel poštene namene, ne glede na končne posledice – deontološka etika	2	4	12
%	25	11,76	9,68
Skupaj	8	34	124
%	100	100	100

Statistično značilne razlike smo našli tudi pri vrsti izobrazbe. V vseh primerih je najpogosteje uporabljena etika vrlin, vendar se odstotki razlikujejo, saj jo uporablja 62,5 % tistih, ki so diplomirali iz umetnosti in humanistike, 88,24 % tistih iz naravoslovja in 89,52 % iz družboslovja (Tabela 8.40).

Tabela 8.41: Etični pristopi pri etičnem odločanju pri neformalnem vodenju glede na statistične značilnosti pri spremenljivki panoga

Vinjeta 6 – neformalno vodenje	Neprofitna organizacija	Državna institucija	Proizvodnja	Finančne storitve	Trgovina	Informacijska tehnologija	Storitve
Iz napak se učimo in zato boš naslednjič ravnal bolje – etika vrlin	4	10	16	47	9	13	47
%	80	100	94,12	87,04	64,29	81,25	94
Ker se nobenemu	0	0	1	0	0	1	0

Vinjeta 6 – neformalno vodenje	Neprofitna organizacija	Državna institucija	Proizvodnja	Finančne storitve	Trgovina	Informacijska tehnologija	Storitve
ni zgodilo nič hudega, je vse v redu – utilitarizem							
%	0	0	5,88	0	0	6,25	0
Pomembno je, da si imel poštene namene, ne glede na končne posledice – deontološka etika	1	0	0	7	5	2	3
%	20	0	0	12,96	35,71	12,5	6
Skupaj	5	10	17	54	14	16	50
%	100	100	100	100	100	100	100

Pri primerjavi frekvenc izbire etičnega pristopa glede na panogo je razvidno, da obstajajo statistično značilne razlike. Prav vsi v največji meri uporabljajo etiko vrlin, vendar se deleži uporabe razlikujejo: od 100 % pri tistih v državnih institucijah, 94 % v storitvenih podjetjih, 94,12 % v proizvodnji, 87,04 % v finančnih storitvah in 81,25 % v IT pa do 80 % v neprofitnih organizacijah ter 64,29 % v trgovini (Tabela 8.41).

Sledijo rezultati gradnje multinominalne multiple logistične regresije za neformalno vodenje oz. odločitve, kjer odločevalec ni neposredno vpleten (Tabela 8.42).

Tabela 8.42: Rezultati modela logistične regresije pri vinjeti 6 – neformalno vodenje

Model	Odklon	AIC	R²_{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	85,2	137	0,370	49,9	24	0,001

Končni model logistične regresije za napovedovanje etičnega pristopa pri neformalnem vodenju vsebuje kar tri neodvisne spremenljivke, za katere so posamezne vrednosti F-testa prikazane v Tabeli 8.43, in sicer delovno dobo, starost in panogo.

Tabela 8.43: F-test modela

Predictor	χ^2	df	p
Doba	17,0	6	0,009
Starost	14,5	6	0,025
Panoga	23,6	12	0,023

Iz rezultatov F-testa (Tabela 8.43) je razvidno, da prav vsaka neodvisna spremenljivka v modelu statistično značilno vpliva na vrednost etičnega pristopa pri neformalnem vodenju.

Tabela 8.44: Koeficienti v modelu pri vinjeti 6 – neformalno vodenje

V6	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio
U-D	Intercept	-29,672	248,59	-0,11936	0,905	1,30e-13
	Doba					
	11 do 20 let – do 10 let	10,959	302,92	0,03618	0,971	57452,7385
	21 do 30 let – do 10 let	50,292	681,85	0,07376	0,941	6,94e+21
	nad 31 let – do 10 let	20,660	207,85	0,09940	0,921	9,38e0+8
	Starost					
	31 do 40 let – do 30 let	5,800	543,74	0,01067	0,991	330,3419
	41 do 55 let – do 30 let	-50,945	813,84	-0,06260	0,950	7,50e-23
	nad 56 let – do 30 let	15,688	207,85	0,07548	0,940	6,51e0+6
	Panoga					
	državna institucija – neprofitna organizacija	8,048	1,71e0-8	4,70e0+8	< ,001	3129,0793
	proizvodnja – neprofitna organizacija	59,111	303,88	0,19452	0,846	4,69e+25

V6	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio
	finančne storitve – neprofitna organizacija	–40,289	555,28	–0,07256	0,942	3,18e-18
	trgovina – neprofitna organizacija	–16,753	1,08e0-4	–155197,30707	< ,001	5,30e0-8
	informacijska tehnologija – neprofitna organizacija	2,803	616,41	0,00455	0,996	16,4917
	storitve – neprofitna organizacija	–1,970	437,16	–0,00451	0,996	0,1394
V- D	Intercept	20,304	69,37	0,29270	0,770	6,57e0+8
	Doba					
	11 do 20 let – do 10 let	–1,125	1,29	–0,87214	0,383	0,3245
	21 do 30 let – do 10 let	–3,399	1,50	–2,26212	0,024	0,0334
	nad 31 let – do 10 let	–2,584	1,89	–1,36748	0,171	0,0754
	Starost					
	31 do 40 let – do 30 let	–19,106	69,36	–0,27546	0,783	5,04e0-9
	41 do 55 let – do 30 let	–18,103	69,36	–0,26099	0,794	1,37e0-8
	nad 56 let – do 30 let	10,710	207,85	0,05153	0,959	44784,7051
	Panoga					
	državna institucija – neprofitna organizacija	55,419	7,70e-18	7,20e+18	< ,001	1,17e+24

V6	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio
	proizvodnja – neprofitna organizacija	47,224	303,88	0,15540	0,877	3,23e+20
	finančne storitve – neprofitna organizacija	2,057	1,83	1,12528	0,260	7,8191
	trgovina – neprofitna organizacija	0,636	1,85	0,34435	0,731	1,8896
	informacijska tehnologija – neprofitna organizacija	1,527	1,94	0,78684	0,431	4,6034
	storitve – neprofitna organizacija	2,711	1,88	1,44284	0,149	15,0483

Pri pregledu modela opazimo, da imata vpliv na izbiro med deontologijo in utilitarizmom vpliv le dve vrednosti, in sicer ali je udeleženec v panogi državne institucije ali v trgovini, saj le-ti dve spremenljivki dosežeta mejo statistične značilnosti 0,05. Pri primerjavi glede uporabe etičnega pristopa med etiko vrlin in deontologijo pa imata statistično značilen vpliv tudi vrednosti, če je udeleženec zaposlen med 21 in 30 leti in če je zaposlen v državni instituciji. Ostale vrednosti nimajo statistično značilnega vpliva na uporabo etičnega pristopa (Tabela 8.44).

Če primerjamo obe analizi, lahko opazimo razliko, in sicer je bila pri testu hi-kvadrat najdena statistična povezava med tremi spremenljivkami (delovna doba, vrsta študija in panoga), pri logistični regresiji pa med drugimi tremi (delovna doba, starost in panoga); torej je bila razlika pri starosti in smeri študija. **Hipotezo 7b**, da managerji, ki so starejši, pri etičnih odločitvah pri neformalnem vodenju uporabljajo etiko vrlin, **sprejmemo**.

8.2.2.9 Interpretacija rezultatov

Z vinjeto 1 smo preverjali, kako se managerji odločajo v primeru, ko se križajo poslovne oziroma profesionalne in družinske obveznosti oziroma kako se odločajo v primeru zasebnega življenja. Ker je ravnotežje med družinskim in poslovnim življenjem vse pomembnejše

(Sturges in Guest, 2004), menimo, da ta vinjeta poda vpogled v razmišljanje in odločanje o etičnih dilemah v takih primerih. Predpostavljena hipoteza je bila, da bo spol odigral pomembno vlogo, saj glede na rezultate različnih svetovnih raziskav ženske v povprečju porabijo več časa za družinske obveznosti kot moški (UNSTATS, 2019).

Raziskave, ki bi ugotavljale, na podlagi katerega etičnega pristopa se managerji odločajo, ko pride do navzkrižja med družinskimi in poklicnimi obveznostmi, razen v primeru zdravnikov, še niso bile izvedene (Reiter, 2007). Na podlagi tega smo predpostavljali, da so ženske bolj naklonjene deontološki etiki, predvsem zaradi tradicionalne razlage, da jim družinske obveznosti predstavljajo prioriteto. Izkazalo se je, da hipoteze ne moremo potrditi. Zaključimo lahko le, da managerji pri navzkrižju družinskih in poslovnih obveznosti v povprečju uporabljajo etiko vrlin in utilitarizem, medtem ko deontologija nima pomembnega vpliva na etični pristop.

Razlog za prevlado etike vrlin in utilitarizma je mogoče iskati v dejstvu, da je vrednota družine v Sloveniji na prvem mestu (OECD, 2014). Na drugi strani pa sta za uporabo utilitarizma možni dve razlagi. Prva je, da imajo managerji v povprečju manj otrok, predvsem ženske, kar izhaja iz ankete *National Parenting Association*, opravljene leta 2014 v ZDA (Andreson, 2014). Druga pa, da managerji zaradi pragmatizma uporabljajo utilitarizem kot sredstvo za doseg svojih ciljev, predvsem zaradi ambicioznosti kot pomembne vrednote managerjev. Raziskava ni preverjala, kako na izbiro etičnega pristopa pri tovrstnem odločanju vplivajo zakonski status žensk in moških ter otroci. Za nadaljnje raziskave bi se bilo treba bolj poglobiti v raziskovanje spremenljivk, pri katerih družinske obveznosti prevladajo nad koristmi kariere.

Zanimiv rezultat analize je tudi, da etičnega pristopa glede obveznosti na področju družinskega oziroma zasebnega življenja ne moremo oblikovati v model oziroma ga statistično opredeliti. Možna razlaga je, da na zasebno življenje, morda nekoliko bolj kot na poklicno, vplivajo spremenljivke, ki niso pod neposrednim nadzorom odločevalca, in da je etični pristop odvisen od vseh dejavnikov, ki pa v različnih okoliščinah oziroma trenutkih vplivajo drugače.

Pri vinjeti 2 (poslovanje) smo proučevali odločitve managerjev pri poslovanju in ugotovili, da na splošno uporabljajo etiko vrlin in utilitarizem. To je v skladu z drugimi raziskavami, ki trdijo, da je etika vrlin predvsem zaradi pomembnosti etičnega vodenja pomembna predpostavka v etičnem odločanju in je zato najbolj proučevana etika v vodenju, kar se kaže tudi v različnih seznamih vrednot oziroma značajskih lastnostih vodenja mnogih avtorjev (Neubert in drugi, 2009; Cameron, 2011; Whestone, 2001; Knight in O'Leary, 2006). Utilitarizem pa naj bi bil

prevladujoči etični pristop managerjev, predvsem ko gre za odločitve pri poslovanju, saj poslovanje predstavlja praktično uporabo utilitarizma v poslovnem okolju. Npr.: dobiček je končno merilo, ki se izračunava glede na največjo korist največjega števila deležnikov, ki so prisotni na trgu (Paine, 1994b).

V analizi z demografskimi spremenljivkami se je kot statistično pomembna izkazala ena spremenljivka, in sicer starost. V Tabeli 8.45 je prikazano rangiranje etičnih pristopov glede na starost (glede na frekvenco in mesto od 1 – največ odgovorov do 3 – najmanj odgovorov).

Tabela 8.45: Rangiranje etičnih pristopov glede na starost

Etični pristop	Do 30 let	31–40 let	41–55 let	Nad 56 let
Utilitarizem	1	1	2	3
Etika vrlin	2	2	1	2
Deontologija	3	3	3	1

Managerji do 40 let se v prvi vrsti poslužujejo utilitarizma in nato etike vrlin ter nazadnje deontologije. Vendar se s starostjo začne ta vrstni red spreminjati, pri čemer pomembnost utilitarizma pada, deontologije pa narašča. Tako managerji nad 56 let najpogosteje uporabljajo deontologijo in najmanj utilitarizem. Kljub vsemu pa naše hipoteze, ki pravi, da je delovna doba povezana z etičnim pristopom, kljub močni soodvisnosti starosti in delovne dobe (višja kot je starost, več naj bi imel človek delovnih izkušenj) nismo potrdili.

Rezultate pa vseeno lahko povežemo s tremi teorijami, in sicer s teorijo Kohlbergovega moralnega razvoja, ki predpostavlja, da se s starostjo človek približuje zadnji stopnji, ki je bližje deontološkemu kot utilitarističnemu načelu. Nadalje lahko najdemo povezavo s predhodnimi raziskavami (npr. Bateman in Valentine, 2010; Brady in Wheeler, 1996), po katerih naj bi izkušenejši managerji uporabljali več deontološke etike kot utilitarizma, kot tudi z raziskavami, po katerih naj bi managerji uporabljali več deontologije kot študentje. Tretja pa je povezava s podstatom ekonomske teorije oziroma politične ekonomije, ki temelji na utemeljitelju kapitalizma Smithu (1776), ki je postavil »nevidno roko« oziroma utilitarizem v ospredje kapitalizma. Ne glede na vse pa pri odločitvah v poslovanju po številu še vedno prevladuje utilitaristična etika.

Tretja vinjeta je proučevala odločanje o splošni etični dilemi. Vinjeta ni raziskovala konkretnih etičnih dilem, saj je bil njen namen spoznavanje razmišljanja, ko se manager znajde pred etično dilemo, ne glede na podrobnosti okoliščin. Rezultati so pokazali, da pride tukaj do preskoka v

razmišljanju, saj postane deontološka etika ne glede na spol managerjev prevladujoča in je tudi povezana z največ demografskimi spremenljivkami, kar je v skladu s predhodnimi raziskavami. (npr. Galbraith in Stephenson, 1993). Tudi starost pri odločanju o splošni etični dilemi, če ga primerjamo z etičnim odločanjem pri poslovanju, ne vpliva na izbiro. To je pomembno, saj morajo obstajati določene predpostavke, da lahko trdimo, da gre za etično odločanje. Tako recimo starost vpliva na izbiro etičnega pristopa, kar je, kot že povedano, potencialno povezano z moralnim razvojem. Zanimivo pa je, da v primeru splošnih etičnih dilem, torej ko manager ni neposredno vključen v odločanje, ta vpliv izgine. To lahko povežemo tudi z vidikom univerzalnosti določenih vrednot (Donaldson, 1994) oziroma da je kljub vsemu deontološka etika, kjer moralni imperativ zagovarja moralnost, kot da je sama sebi namen, najpomembnejši etični pristop pri etičnem odločanju.

Do odstopanja prihaja pri spremenljivkah panoga in lastništvo, pri čemer v državnih institucijah prevladuje utilitarizem. Podani razlogi so zgolj spekulativne narave, in sicer so morda povezani z varčevalnimi ukrepi v državnih institucijah in poudarjanjem pomembnosti učinkovitosti ter centralizacijo državnih funkcij (Jurkiewicz in Massey, 2003). Zanimivo je, da tuje lastništvo nima nobenega vpliva na izbiro etičnega pristopa, pri čemer je razloge mogoče iskati v multikulturalnem okolju, ki ga multinacionalke poskušajo spodbujati.

Vinjeta 4 predstavlja novost v proučevanju etičnega odločanja, saj ne proučujemo razlogov, zakaj nekdo stori, ampak zakaj nekdo neetičnega dejanja ne stori. Ponovno, podobno kot pri vinjeti 3, prevladuje deontologija z edino statistično povezano spremenljivko, in sicer velikostjo organizacije.

Zanimivo je, da je tako pri etični kot neetični odločitvi v ospredju deontologija, in sicer ne glede na demografske spremenljivke. To lahko povežemo z zlatim pravilom oziroma težnjo po globalizaciji pravil in etičnih načel (Barach in Elstroot, 1988). Pojavlja se v vseh religijah in prihaja v ospredje kot univerzalni etični pristop pri odločanju v etičnih dilemah oziroma vprašanjih (Donaldson, 1994). Če iščemo skupni temelj poslovne etike pri vprašanju, zakaj se vzdržati neetičnega dejanja, prevladuje deontologija oziroma etika vrlin. Ni pa jasno, zakaj kljub močnemu pravilu, da se vzdržimo neetičnega dejanja, managerji še vedno storijo neetična dejanja oziroma kršijo moralne ukaze.

Nepojasnjeno ostaja tudi, zakaj je velikost organizacije, v kateri dela odločevalec, pomembna le pri velikih organizacijah, ki imajo nad 251 zaposlenih, ne pa tudi v manjših, ki jih je po številu v Sloveniji največ. Možni razlog je, da je v slednjih lažje obvladovati tveganja

kadrovanja, kjer se zaposluje podobne ljudi, kot so ustanovitelji oziroma direktorji (Collins, 2007). V večjih sistemih, kjer so poslovne funkcije specializirane in vsak ne pozna vsakega, postane ta razdrobljenost bolj očitna, zato so tudi pravila pomembnejša. Spoštovanje pravil v organizaciji je verjetno dojet kot moralni minimum, ki se avtomatično navezuje na deontološki pristop in prepoveduje neetična vedenja zaposlenih.

Etika vrlin je pri formalnem vodenju, kot se je izkazalo tudi v predhodnih raziskavah (Norman, 2013), prevladujoča. Pri tem je zanimivo, da je formalno vodenje povezano z demografsko spremenljivko delovne dobe in izkušnjami, kar pa lahko povezujemo s kariernim razvojem, saj so vrline oziroma vrednote v raznih usposabljanjih za managerje zelo poudarjene.

Preskok na etiko vrlin pri formalnem vodenju je zanimiv tudi z vidika proučevanja etičnih pristopov, saj je bila, kot smo že omenili, iz tega izločena. Ta vinjeta in rezultati nakazujejo, da etika vrlin zelo pomembno vpliva na odločanje managerjev, predvsem pri vodenju, tako formalnem, in kot bomo videli pri naslednji vinjeti, tudi pri neformalnem.

Tudi pri vinjeti 6 torej prevladuje etika vrlin. Pri tem obstajajo povezave s spremenljivkama delovne dobe in izkušenj, kjer ne glede na dolžino delovne dobe etika vrlin prevladuje. Zanimivo je tudi, da je to edina okoliščina, kjer je smer izobrazbe statistično povezana z etičnim pristopom, in sicer gre za odstopanja, saj naj bi managerji pri tem uporabljali utilitarizem. Odgovor je mogoče poiskati v majhnosti vzorca, saj je le majhen odstotek managerjev v raziskavi imel izobrazbo iz smeri humanistika in umetnost. Zanimivo je tudi, da so v zvezi z zadnjo okoliščino prisotna odstopanja v dveh panogah, kjer prevladuje utilitarizem, in sicer v IT-ju in finančnih institucijah. Navsezadnje pa na etične pristope vpliva tudi starost. Tako naj bi starejši managerji uporabljali več deontologije in manj ostalih etičnih pristopov, kar je v skladu z vinjeto 3, ki proučuje etične dileme.

Rezultati torej nakazujejo, da managerji tako pri formalnem kot neformalnem vodenju večinoma uporabljajo etiko vrlin, kar kaže na njeno pomembnost predvsem v primerih, ko je poudarjena vloga sočloveka oziroma kjer manager lahko neposredno vidi posledice svoje odločitve za druge. To se razlikuje od vinjet 2, 3 in 4, kjer je bil poudarek na poslovanju oziroma bolj neosebnih odločitvah. Če pride do okoliščin, v katere so vpleteni družinski prijatelji ali sodelavci, managerji začnejo uporabljati druge etične pristope.

Zaključimo lahko, da je v primeru, ko se manager odloča o etični dilemi, zakaj storiti etično oziroma ne storiti neetičnega dejanja, v ospredju deontološka etika. Ko gre za vodenje oziroma

odnos z drugimi, bodisi v obliki vodenja bodisi pri odločitvah, kjer manager ni neposredno vpleten, ali za neformalne odnose, prevladuje etika vrlin. V poslovanju, kjer v ospredju niso etične dileme ali etična vprašanja, pa je še vedno najpomembnejši utilitarizem. V zasebnem življenju, v primerjavi s poslovnim, pa managerji uporabljajo pretežno deontološko etiko.

Spremenljivke, ki vplivajo na etični pristop v različnih okoliščinah, v majhni meri vplivajo na izbiro le-tega, kar nakazuje na potencialno tveganje, da napovedovalnega modela etičnega pristopa pri odločanju managerjev ne bo moč izpeljati. To pa nas tudi pripelje do naslednjega raziskovalnega vprašanja.

8.2.3 Raziskovalno vprašanje 3: Napovedovalni model izbire etičnega pristopa pri etičnem odločanju managerjev

Hoteli smo ugotoviti, kolikšen je vpliv osebnih in organizacijskih spremenljivk anketirancev na izbiro etičnega pristopa. Pri tem smo uporabili analizo z logistično regresijo, kjer so bili neodvisne spremenljivke (vhodi v logistično regresijo): spol, starost, delovna doba oz. izkušnje, stopnja izobrazbe, vrsta izobrazbe, panoga dejavnosti, lastniška struktura organizacije, trenutno delovno mesto in velikost organizacije.

Nekatere spremenljivke danih meritev so bile kategorične narave (spol, delovno mesto, smer izobrazbe, panoga, lastništvo organizacije, delovno mesto), spet druge pa intervalne narave (starost, delovna doba, stopnja izobrazbe, velikost organizacije). Za raziskovanje smo kot odvisno spremenljivko logistične regresije izbrali vrednost najpogostejšega etičnega pristopa v vseh šestih vinjetah. Ta spremenljivka je kategorične narave (zato izvajamo logistično regresijo in ne linearne) in ima tri vrednosti, ki jih meritve lahko zavzamejo: deontološko etiko, utilitarizem in etiko vrlin. Ker je teh vrednosti več kot dve, smo za analizo uporabili multinominalno logistično regresijo.

8.2.3.1 Analiza uporabe etičnega pristopa glede na demografske in organizacijske spremenljivke – multinominalna logistična regresija

Pred izvedbo logistične regresije smo vse kategorične oziroma nominalne spremenljivke spremenili v slamnate – nove spremenljivke, kjer je vsaka prikazovala prisotnost (1) ali odsotnost (0) posamezne vrednosti ene izmed kategoričnih oziroma nominalnih spremenljivk. Za vsako od teh smo ustvarili N-1 slamnatih spremenljivk, kjer je N število kategorij v kategorični oziroma nominalni spremenljivki, in tako dobili naslednja števila slamnatih spremenljivk:

- spol – ni dobil slamnatih spremenljivk, ker ima le dve kategoriji (moški/ženska),
- smer izobrazbe – dve slamnati spremenljivki,
- panoga dejavnosti – šest slamnatih spremenljivk,
- lastništvo organizacije – tri slamnate spremenljivke,
- delovno mesto – tri slamnate spremenljivke.

Intervalne spremenljivke niso potrebovale slamnatih spremenljivk.

Za gradnjo modela multinominalne logistične regresije smo uporabili »postopek backwards« (postopek nazaj), kjer smo v model najprej vključili vse neodvisne spremenljivke, te pa smo postopoma odstranjevali (glede na vpliv na statistično značilnost modela), dokler se je statistična značilnost modela manjšala (dokler model postaja boljši). Celoten postopek gradnje modela je v **Prilogi K**. Tabela 8.46 prikazuje končni model, ki je vseboval dejavnike: starost managerja, smer izobrazbe, panoga dejavnosti, lastniško struktura organizacije in trenutno delovno mesto.

Tabela 8.46: Rezultati modela logistične regresije

Model	Odklon	AIC	R ² _{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	192	264	0,169	39,1	34	0,250

Statistične značilnosti nismo dosegli ($p = 0,250$) in odstranitev katerekoli izmed preostalih spremenljivk je model le še poslabšala. Prav tako dobimo slabši model, če vključimo dvosmerne interakcije vseh preostalih dejavnikov. Tabela 8.45 tako prikazuje rezultate najboljšega modela multinominalne logistične regresije za napovedovanje etičnega pristopa udeležencev, ki pa še vedno ni statistično značilen. Zato ne smemo interpretirati posameznih dejavnikov in tudi ne trditve, da lahko na izbrani podlagi demografskih značilnosti uspešno napovemo etični pristop udeležencev.

8.2.3.2 Analiza uporabe etičnega pristopa glede na demografske in organizacijske spremenljivke – diskriminantna analiza

V tem koraku smo želeli zgraditi model diskriminantne analize, ki uspešno loči med udeleženci z enim dominantnim tipom etičnega pristopa (celotni postopek je v **Prilogi L**). Ponovno je bila odvisna spremenljivka tista, ki je prikazovala dominantni etični pristop udeleženca, neodvisne spremenljivke pa so bile spet: spol, starost, delovna doba oz. izkušnje, stopnja izobrazbe, vrsta

izobrazbe, panoga dejavnosti, lastniška struktura organizacije, trenutno delovno mesto in velikost organizacije.

Razlika med diskriminantno analizo in logistično regresijo je v postopku gradnje modela. Načeloma obe metodi odgovarjata na enako vprašanje, in sicer če lahko s pomočjo neodvisnih spremenljivk napovemo odvisno spremenljivko. Razlika pa je v načinu delovanja (iskanju modela napovedi) in v tem, da pri diskriminantni analizi lahko dobimo bolj »razlagalni« model. Omenimo še, da za dosego odgovora na omenjeno vprašanje obstaja več metod. V praksi uporabljamo 5–20 najbolj priljubljenih, saj ima vsaka svoje prednosti in slabosti, uporabimo pa tisto, ki najde model za odgovor na naše vprašanje.

Ker je bilo neodvisnih spremenljivk v našem raziskovalnem vprašanju več, govorimo o multipli diskriminantni analizi. Podobno kot pri gradnji modela logistične regresije smo tudi končni model diskriminantne analize gradili v korakih (angl. *stepwise*). Za razliko od logistične regresije, pri kateri je pogost način gradnje modela »backwards stepwise« (kjer se iz polnega modela odstranjujejo dejavniki, ki nimajo statistično značilnega vpliva, dokler se model izboljšuje), je pri gradnji modela diskriminantne analize pogost pristop *forwards stepwise*, kjer začnemo s praznim modelom in po korakih dodajamo dejavnike, dokler ti uspešno ločijo vrednosti odvisne spremenljivke (pri nas torej etični pristop). V vsakem koraku dodajamo spremenljivko z največjo F-vrednostjo (rezultat F-testa), ki pa mora biti nad izbrano mejo. Pri tem pristopu »metoda stepwise« ni uspela najti uspešnega modela, saj že v prvem koraku ni bil najden noben dejavnik (nobena neodvisna spremenljivka), ki bi sam po sebi uspešno ločil med etičnimi pristopi udeležencev (vse spremenljivke so imele premajhno F-vrednost). Zaradi tega smo v model vključili kar vse neodvisne spremenljivke in rezultati te analize so v Tabelah 8.47–8.50.

V postopku multiple diskriminantne analize sta bili najdeni dve funkciji, ki ločita udeležence glede na etične pristope. Funkcija 1 opiše kar 84 % variance podatkov, ima pa kanonično korelacijo le 0,314, kar pomeni, da sta diskriminantna funkcija 1 in vrednost etičnega pristopa šibko povezani. Funkcija 2 opiše še dodatnih 16 % variance, vendar je še bolj šibko povezana z etičnim pristopom udeležencev (koeficient je le 0,143) (Tabela 8.47).

Tabela 8.47: Rezultati multiple diskriminantne analize

Funkcija	Lastna vrednost	% variance	Kumulativa v %	Kanonična korelacija

1	0,109 ^a	84	84	,314
2	0,021 ^a	16	100	,143

Tabela 8.48 prikazuje rezultate Wilksove lambde. To je mera med 0 in 1, ki pove, kako močno posamezna funkcija prispeva k diskriminantni analizi (k ločitvi udeležencev glede na etični pristop).

Tabela 8.48: Wilksova lambda multiple diskriminante analize

Test funkcije	Wilksova lambda	Hi-kvadrat	Df	Sig.
1 do 2	0,883	16,775	18	,539
2	0,980	2,776	8	,948

Rezultati kažejo, da prav nobena izmed obeh funkcij razlik med udeleženci ne loči uspešno. Do tega zaključka smo prišli na podlagi vrednosti statistične značilnosti p, ki je za obe funkciji diskriminantne analize nad mejo statistične značilnosti – za funkcijo 1 velja $p = 0,539$, za funkcijo 2 pa $p = 0,948$. S pomočjo diskriminantne analize torej ne uspemo najti modela, ki bi uspešno ločil udeležence glede na njihov etični pristop na podlagi neodvisnih spremenljivk v modelu.

Nadalje nas je zanimalo, ali se frekvence etičnih pristopov razlikujejo glede na spremenljivke. Sledijo tabele frekvenc in testi hi-kvadrat, ki za vsako spremenljivko preverjajo, ali se glede na te razlikujejo frekvence etičnih pristopov. Tabela 8.49 prikazuje vse rezultate testov hi-kvadrat za vse spremenljivke.

Tabela 8.49: Rezultati testov hi-kvadrat za vse spremenljivke

Spremenljivka	Vrednost	Df	p
Spol	0,842	2	0,657
Starost	4,82	6	0,567
Delovna doba	2,76	6	0,838
Izobrazba	1,39	4	0,845
Smer izobrazbe	7,82	4	0,099
Panoga	7,93	12	0,790
Lastništvo	3,77	6	0,707
Delovno mesto	7,42	6	0,284
Velikost podjetja	4,82	6	0,568

Iz Tabele 8.49 lahko razberemo, da v prav nobeni demografski spremenljivki ni statistično značilnih različnih razdelitev frekvenc etičnih pristopov. Kljub temu smo po ključu najpogostejših odgovorov izvedli postopek iskanja demografskega profila, katerega rezultati so prikazani v Tabeli 8.50.

Tabela 8.50: Demografski profil posameznega etičnega pristopa

Spremenljivka	Deontološka etika	Utilitarizem	Etika vrlin
Starost	41–55 let	41–55 let	41–55 let
Spol	Moški	Ženska	Ženska
Delovna doba	11–20 let	11–20 let	11–20 let
Izobrazba	Univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	Univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	Univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij
Smer izobrazbe	Družboslovje	Družboslovje	Družboslovje
Panoga	Finančne storitve	Finančne storitve	Storitve
Lastniška organizacija	Domače lastništvo	Domače lastništvo	Domače lastništvo
Delovno mesto	Uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)	/	Izvršni direktor oziroma vodja službe/oddelka/sektorja
Velikost organizacije	Nad 251 zaposlenih	Do 10 zaposlenih	Nad 251 zaposlenih

Demografski profil managerja, ki največkrat uporablja deontologijo, je moški med 41. in 55. letom starosti, z delovno dobo 11–20 let, ki ima univerzitetno izobrazbo iz družboslovja in dela v finančnem podjetju, ki je v domačem lastništvu, in sicer dela v upravi ali je direktor v organizaciji z več kot 250 zaposlenimi. Demografski profil managerja, ki največkrat uporablja etični pristop utilitarizma, je ženska med 41. in 55. letom starosti, z delovno dobo 11–20 let in univerzitetno izobrazbo iz družboslovja, zaposlena je v finančnem podjetju z do desetimi zaposlenimi, ki je v domačem lastništvu. Demografski profil managerja, ki največkrat uporablja etični pristop etike vrlin, pa je ženska med 41. in 55. letom starosti, ponovno z delovno dobo 11–20 let in univerzitetno izobrazbo iz družboslovja, ki pa je zaposlena v organizaciji v panogi storitev z nad 251 zaposlenimi, ki je v domačem lastništvu.

8.2.3.3 Interpretacija rezultatov

Rezultati pokažejo, da ni mogoče izpeljati modela, ki bi lahko bil statistično značilen, tako kot tudi ne modela uporabe etičnega pristopa oziroma demografskega profila managerja, ki uporablja posamezni etični pristop. Pri tem se vračamo na razlago znanosti, ki jo ponudi postmodernizem, ki trdi, da ni absolutne teorije oziroma da so teorije lokalne. Na drugi strani pa se ponovno ujamemo v past pripovedovalne napake, kjer poskušamo kompleksni pojav spraviti v model, da bi ga lažje razumeli. Etika je veda, ki vključuje celotnega posameznika, pri čemer nanj vplivajo številni različni dejavniki. V model smo vpeljali več spremenljivk kot večina drugih raziskav, predvsem z namenom, da bi razvili model. Statistično pa tega ni bilo mogoče oblikovati in dokazati. Ponovno pa lahko potrdimo, da moralni pragmatizem, po kateri se etični pristopi odločevalca menjajo in kjer imajo lahko iste okoliščine pri istem posamezniku v različnem času vpliv na drugačno odločitev, obstaja, saj modela nismo morali izpeljati.

8.2.3.4 Strukturni model

Za pregled raziskovalnega vprašanja 3, ki sprašuje, ali lahko razvijemo napovedovalni model izbire etičnega pristopa managerjev, smo uporabili tudi metodologijo strukturnih linearnih enačb (angl. *structural equation modeling*, SEM), ki je namenjena izgradnji in preizkušanju povezav med meritvami modelov. V postopku poskušamo zgraditi strukturni model, ki preverja odnose med konstrukti, ki jih želimo preizkusiti. V strukturnem modelu imamo tako endogene (odvisne) in eksogene (neodvisne) latentne spremenljivke (ali konstrukte), ki jih merimo z merskimi spremenljivkami, te pa so sestavljene iz ene ali več posameznih meritev in postavk. V model smo vključili posamične meritve o vseh spremenljivkah, torej: starost, delovna doba, velikost podjetja, vrsta izobrazbe, lastniška struktura podjetja, panoga podjetja, izobrazba, spol in delovno mesto. Pri izdelavi modela moramo pri postavitvi povezav med spremenljivkami izhajati iz teoretskih okvirjev, hkrati pa lahko uporabimo eksplorativno faktorsko analizo (angl. *exploratory factor analysis*), kjer preverimo povezavo med merjenimi spremenljivkami in odkrijemo faktorje (konstrukti), ki jih merjene spremenljivke opisujejo. Tukaj predpostavljamo, da so vse merjene spremenljivke povezane z vsemi faktorji, ki pa jih lahko po končani analizi obravnavamo kot latentne spremenljivke v našem strukturnem modelu.

Pri izdelavi strukturnega modela smo uporabili pristop delnih najmanjših kvadratov (PLS). Glavni razlog uporabe tega pristopa je, da naši podatki nimajo normalne porazdelitve. Ob tem pa PLS pristop nima pristranskosti pri ocenjevanju podatkov iz populacije, ne glede na to, ali gre za reflektivni ali formativni model (Sarstedt in drugi, 2016). Raziskave kažejo, da

alternativni pristop CB-SEM v 99% primerih pripelje do nepravilnih rezultatov, predvsem ko imamo opravka s kombiniranim modelom (Rigdon, 2012).

Izdelava modela je temeljila na tehniki mehkega modeliranja, ki zahteva nižje standarde glede meritvene lestvice, velikosti vzorca in normalne porazdelitve. Programska oprema, ki smo jo uporabili, je bila semPLS in Iavaan, pri čemer smo uporabili R programski jezik. Razlog uporabe te programske opreme je, da omogoča gradnjo PLS-SEM modela znotraj R programskega okolja (Monecke in Leisch, 2012).

Sledi pregled rezultatov eksplorativne faktorjske analize, za kar smo morali najprej preveriti, če so naši podatki normalno porazdeljeni, saj bo to vplivalo na odločitev o metodi gradnje faktorjev v faktorjski analizi. Tabela 8.51 prikazuje rezultate Shapiro-Wilkinsovega testa za vsako merjeno neodvisno spremenljivko.

Tabela 8.51: Shapiro-Wilkinsov test za neodvisne spremenljivke

Spremenljivka	Starost	Doba	Izobrazba	Velikost
N	166	166	166	166
Shapiro-Wilk p	< ,001	< ,001	< ,001	< ,001

Že pri pregledu meritev spremenljivk, ki so bodisi razmernostnega ali ordinalnega tipa, vidimo, da vrednosti nobene izmed teh spremenljivk nimajo normalne porazdelitve, saj je vrednost statistične značilnosti p v vseh primerih pod 0,05. Prav tako želimo v faktorjsko analizo vključiti nominalne spremenljivke, kar pomeni, da spremenljivk ne moremo obravnavati kot normalno porazdeljenih. Zaradi tega smo za oblikovanje faktorjev uporabili metodo glavnih osi (angl. *principal axis factoring*). Za metodo rotacije pri gradnji faktorjev smo uporabili metodo Varimax, ki je metoda pravokotne rotacije in se jo da relativno enostavno interpretirati, saj vrednosti posameznih meritev v posameznih faktorjih govorijo o smeri (–1 za obratno povezavo ali 1 za sorazmerno povezavo) in jakosti povezave. Pri gradnji faktorjev smo za mejno vrednost faktorjskih uteži uporabili standardno mejo 0,3, kar pomeni, da mora posamezna merjena spremenljivka doseči to raven povezanosti v faktorju, da je vanj sploh lahko vključena. Tabela 8.51 prikazuje rešitev faktorjske analize.

Tabela 8.52: Rešitev faktorjske analize

	Faktorji				Uniqueness
	1	2	3	4	
Starost	0,882				0,212

	Faktorji				Uniqueness
Doba	0,853				0,264
Velikost		0,904			0,150
Smer izobrazbe					0,921
Lastništvo			0,769		0,365
Panoga			0,538		0,668
Izobrazba					0,907
Spol				0,720	0,453
Delovno mesto				0,416	0,818

Tabela 8.52 prikazuje rezultat faktorske analize po ekstrakcijski metodi glavnih osi in z rotacijo Varimax. Rezultat so štirje faktorji, dve izmed meritev pa nista vključeni v nobenega izmed njih, ker ne dosežata minimalne mejne vrednosti povezanosti v nobenem faktorju – to sta smer študija in izobrazba anketiranih. Sestavljeni so tako:

- faktor 1: starost in delovna doba,
- faktor 2: velikost podjetja,
- faktor 3: lastniška struktura podjetja in panoga podjetja,
- faktor 4: spol in delovno mesto.

Če iz pregleda spremenljivk, ki sestavljajo faktorje, le-te poimenujemo, dobimo:

- faktor 1: izkušnje,
- faktor 2: velikost podjetja,
- faktor 3: podjetje,
- faktor 4: spol in delovno mesto.

Tabela 8.53: Rezultati Barlettovega modela sferičnosti

χ^2	Df	p
246	36	< ,001

Tabela 8.53 poda rezultate Bartlettovega testa sferičnosti, ki kaže, da so spremenljivke med seboj povezane in so dobljeni faktorji veljavni (saj je vrednot p pod 0,05).

Tabela 8.54: Keyser-Meyer-Olkinove mere povezanosti

Spremenljivka	MSA
Skupaj	0,486
Starost	0,504

Spremenljivka	MSA
Delovna doba	0,499
Stopnja izobrazbe	0,454
Velikost	0,450
Spol	0,567
Smer izobrazbe	0,531
Panoga	0,437
Lastništvo organizacije	0,462
Delovno mesto	0,443

V Tabeli 8.54 lahko najdemo rezultate Keyser-Meyer-Olkinove mere povezanosti, iz katere je razvidno, da imamo po tem izračunu šibko povezanost med spremenljivkami, saj je skorajda v vseh mera povezanosti pod mejo 0,5, kar ni najboljše za statistično analizo, vendar še vedno sprejemljivo (Cerny in Kaiser, 1977). Kljub temu smo nadaljevali z uporabo štirih dobljenih faktorjev.

Tabela 8.55: Odstotek pojasnjene variance za posamezen faktor

Faktor	SS Loadings	% variance	Kumulativa (%)
1	1,547	17,19	17,2
2	1,000	11,11	28,3
3	0,953	10,59	38,9
4	0,743	8,26	47,1

Tabela 8.55 prikazuje odstotek pojasnjene variance za posamezen faktor, kjer so faktorji razvrščeni od tistega z največjim do tistega z najmanjšim deležem, skupno pa je delež vseh štirih faktorjev **le 47,1 %**.

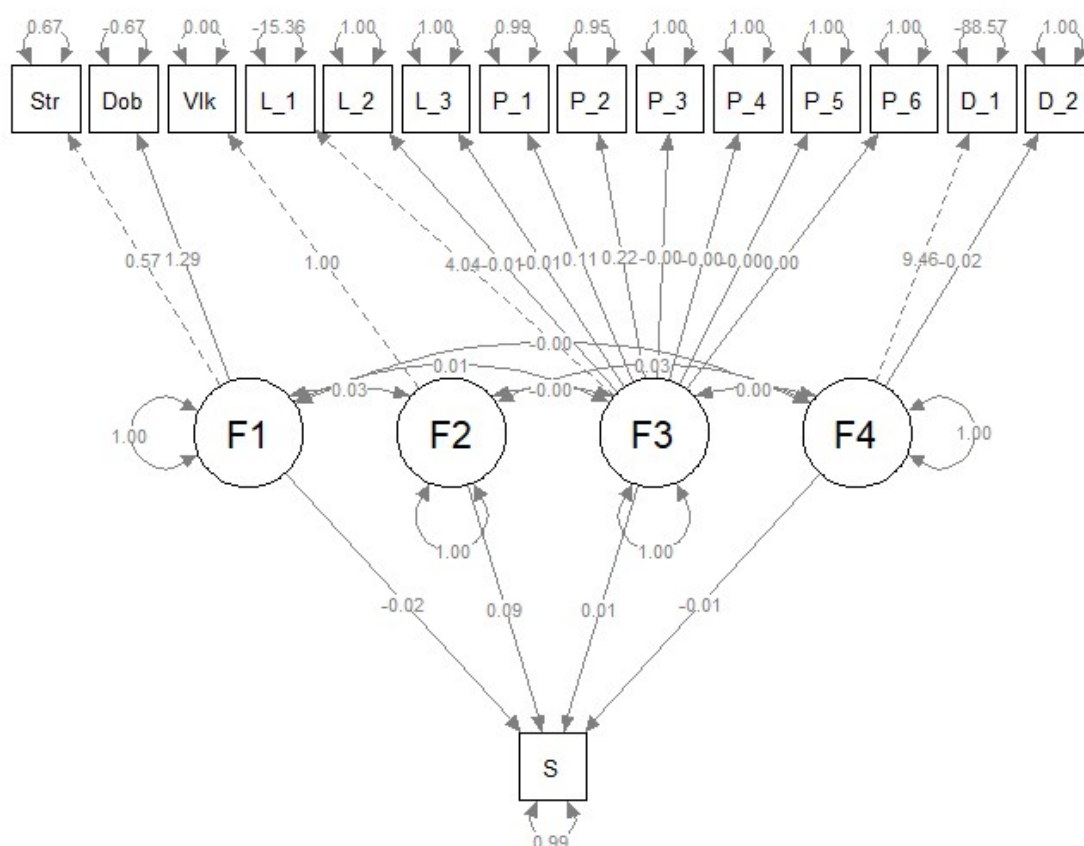
Štiri dobljene faktorje smo tako lahko uporabili pri gradnji diagrama poti strukturnega modela, v katerem smo želeli preveriti povezanost glede uporabe etičnega pristopa. Vse kategorične spremenljivke smo pred vključitvijo v model spremenili v slamnate ali indikacijske spremenljivke (angl. *dummy variables*). Zaradi premajhnega vzorca in variabilnosti nekaterih vrednosti indikacijskih spremenljivk so bile te izpuščene. Kodiranje spremenljivk je predstavljeno v Tabeli 8.56.

Tabela 8.56: Kodiranje spremenljivk

Koda	Naziv
Str	Starost
Dob	Delovna doba
Vlk	Velikost
L_1	Lastniška struktura: državna institucija
L_2	Lastniška struktura: država oziroma RS
L_3	Lastniška struktura: domače lastništvo
P_1	Panoga: neprofitna organizacija
P_2	Panoga: državna institucija
P_3	Panoga: proizvodnja
P_4	Panoga: finančne storitve
P_5	Panoga: trgovina
P_6	Panoga: informacijska tehnologija
D_1	Delovno mesto: uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)
D_2	Delovno mesto: uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)
F1	Faktor 1
F2	Faktor 2
F3	Faktor 3
F4	Faktor 4
S	Etični pristop

Slika 8.1 prikazuje diagram poti, kjer so s kvadrati v zgornji vrsti prikazane merjene vrednosti, s krogi naše latentne spremenljivke (faktorji) in na dnu je spremenljivka etične poti, ki jo s strukturnim modelom želimo napovedovati. Etični pristop smo zakodirali sledeče: U = 1, V = 2, D = 3.

Slika 8.1: Strukturni model



Strukturni model se je zgradil v 1229 iteracijah, pri optimizaciji pa je bila uporabljena metoda NLMINB z 38 prostimi parametri. Statistična vrednost zgrajenega modela je 218,633 s stopnjo prostosti 82. Sedaj pa si pogledjmo, če zgrajeni model uspešno opisuje konstrukt etičnega pristopa.

Tabela 8.57: Vpliv merjenih spremenljivk na latentne spremenljivke

		Statistična vrednost testa	Standardna napaka	Z	p
F1	Starost	1,000			
	Doba	2,961	2,562	1,156	0,248
F2	Velikost	1,000			
F3	Lastništvo_1	1,000			
	Lastništvo_2	-0,002	0,006	-0,278	0,781
	Lastništvo_3	-0,006	0,022	-0,285	0,776
	Panoga_1	0,016	0,053	0,290	0,772

		Statistična vrednost testa	Standardna napaka	Z	p
	Panoga_2	0,047	0,157	0,300	0,764
	Panoga_3	−0,001	0,002	−0,236	0,814
	Panoga_4	−0,000	0,003	−0,165	0,869
	Panoga_5	−0,000	0,001	−0,113	0,910
	Panoga_6	0,000	0,001	0,010	0,992
F4	Del. mesto_1	1,000			
	Del. mesto_2	−0,003	0,349	−0,009	0,993

Pri analizi preiskovanja vpliva merjenih spremenljivk na latentne spremenljivke smo našli problem, kar prikazuje Tabela 8.58, in sicer da prav nobena merjena spremenljivka nima statistično značilnega učinka pri oblikovanju takih latentnih spremenljivk, ki bi uspešno napovedale etični pristop (v vseh primerih so vrednosti statistične značilnosti p nad mejo 0,05).

Tabela 8.58: Regresijske napovedi iz latentnih spremenljivk v vrednost etičnega pristopa

		Koeficient	Standardna napaka	Z	p
Etični pristop (S)	F1	−0,043	0,126	−0,341	0,733
	F2	0,060	0,062	0,961	0,336
	F3	0,005	0,017	0,279	0,780
	F4	−0,002	0,248	−0,009	0,993

Iz dobljenih latentnih spremenljivk tako ne moremo uspešno napovedati etičnega pristopa, kar tudi prikazuje Tabela 8.58 regresijske napovedi iz latentnih spremenljivk v vrednost etičnega pristopa – prav nobena latentna spremenljivka nima statistično značilnega učinka na napoved etičnega pristopa (v vseh primerih so vrednosti p nad mejo 0,05). O tem pričajo tudi standardizirane uteži s slike povezav. Za model tako povemo, da v splošnem ni ustrezen, in **hipotezo 8**, pri kateri smo poskušali s strukturnim modelom napovedati etični pristop, **ovržemo**.

8.2.4 Dodatno raziskovalno vprašanje: Ali lahko ob predpostavki združevanja vinjet v posamezne sklope napovemo etični pristop?

Ker smo hoteli raziskovati in uspešno oblikovati statistično verjetni model, smo združili vinjete v tri sklope:

- odločanje v zasebnem življenju (vinjeti 1 in 6),
- odločanje v formalnem oziroma poslovnem okolju (vinjeti 2 in 5),
- etično odločanje (vinjeti 3 in 4).

V sklopu »odločanje v zasebnem življenju« smo združili vinjeto 1 – odločanje v primeru zasebnega življenja in vinjeto 6 – neformalno vodenje, ki pa se še vedno dogaja v zasebnem okolju (prijatelj). Obema je torej skupno, da se dogajata oziroma predstavljata vidik in uporabo etičnih pristopov v zasebnem življenju.

V sklopu »odločanje v formalnem oziroma poslovnem okolju« smo združili vinjeto 2, kjer gre za odločanje o poslovni odločitvi, kjer so jasna tako zakonska pravila kot vidik poslovanja, in vinjeto 5, ki predstavlja formalno vodenje. Managerji naj bi bili v idealnih okoliščinah tudi vodje oziroma naj bi obstajale razlike med vodjem in managerjem (Kotter, 2001), vendar menimo, da lahko tudi zaradi slovenskega prevoda managerjev v vodje obe vinjeti združimo.

V sklopu »etično odločanje« smo združili vinjeto 3, pri kateri se osredotočamo na etično dilemo, in vinjeto 4, pri kateri proučujemo razlog za zavrnitev neetičnega dejanja, od prvih dveh pa se loči po tem, da sta vinjeti tukaj bolj splošni oziroma abstraktni, saj ne opisujeta konkretnih okoliščin. Posledično gre za vidik splošnega etičnega odločanja managerjev, ki je v literaturi proučevan predvsem z vidika deontologije in utilitarizma.

Prvi korak pri analizi je bil izračun najpogostejšega/tipičnega etičnega pristopa vsakega anketiranca glede na vseh šest vinjet. Kot tipični pristop smo uporabili sodilo, da je posameznik na vinjete z vsaj polovico (3 od 6) odgovorov odgovoril z istim etičnim pristopom (pri čemer so bili odgovori v anketi naključno razporejeni). Osebe, ki niso imele tipičnega etičnega pristopa, smo izpustili iz analize, njihove odgovore pa označili kot manjkajoče. Tabela 8.59 prikazuje razmerje med tistimi, ki so imeli tipičen etični pristop (takih je bilo 142), in tistimi, ki ga niso imeli (takih je bilo 24).

Tabela 8.59: Število anketirancev s tipičnim etičnim pristopom

Udeleženci	Število

Tipični etični pristop	144
Brez tipičnega etičnega pristopa	24
Skupaj	166

Naredili smo frekvenčno razdelitev (Tabela 8.60) tistih, ki so imeli tipične etične pristope (teh je bilo 144), glede na vse tri etične pristope.

Tabela 8.60: Frekvenčna analiza glede na etični pristop pri managerjih s tipičnim etičnim pristopom

Etični pristop	Število	Odstotek	Kumulativno
Deontologija	27	19	19 %
Utilitarizem	16	11,3	30,3 %
Etika vrlin	99	69,7	100 %

Izračunali smo tudi najpogostejše etične pristope glede na skupine oziroma sklope vinjet. Vinjete, kot že predstavljeno, smo združili v tri sklope (celotni postopek je v **Prilogi M**) in za vsakega posebej poiskali tipične etične pristope. Tiste, ki so imeli pri vsaki vinjeti deljene odgovore, smo izpustili iz analize in njihove odgovore označili kot manjkajoče. Tabela 8.61 prikazuje razdelitev vseh glede na to, ali so pri posameznem sklopu vinjet imeli tipični etični pristop ali ne.

Tabela 8.61: Število anketirancev s tipičnim etičnim pristopom glede na sklop vinjet

Etični pristop	Odločanje v zasebnem življenju	Odločanje v formalnem/poslovnem okolju	Etično odločanje
Tipični etični pristop	81	63	67
Brez tipičnega etičnega pristopa	85	103	99

Analizirali smo tudi frekvence tipičnih etičnih pristopov po sklopih vinjet. V Tabelah 8.62 - 8.64 so prikazane razdelitve tistih, ki so imeli najpogostejši etični pristop, ločeno po treh sklopih.

Tabela 8.62: Frekvenčne analize tipičnih etičnih pristopov pri sklopu »odločanje v zasebnem življenju«

Zasebno življenje	Število	Odstotek	Kumulativno

Deontološka etika	1	1,2	1,2 %
Utilitarizem	1	1,2	2,5 %
Etika vrlin	79	97,5	100 %

Tabela 8.63: Frekvenčne analize tipičnih etičnih pristopov pri sklopu »odločanje v formalnem okolju«

Formalno okolje	Število	Odstotek	Kumulativno
Deontološka etika	7	11,1	11,1 %
Utilitarizem	7	11,1	22,2 %
Etika vrlin	49	77,8	100 %

Tabela 8.64: Frekvenčne analize tipičnih etičnih pristopov pri sklopu »etično odločanje«

Etično odločanje	Število	Odstotek	Kumulativno
Deontološka etika	64	95,5	95,5 %
Utilitarizem	3	4,5	100 %

Etika vrlin, ki je najpogosteje proučevana v teoriji vodenja, je tako v zasebnem kot poklicnem oziroma formalnem odločanju najbolj zastopana. Na drugi strani pa tako kot v teoriji in empiričnih raziskavah etičnega odločanja pri sklopu glede etičnega odločanja sploh ni zastopana. Tu sta v ospredju deontološka etika in utilitarizem, vendar je zanimivo, da prevladuje prva. To je v nasprotju s »splošnim« mišljenjem javnosti o preračunljivem razmišljanju managerjev in njihovem sledenju dobičku (Paine, 1994b). Managerji pri splošnem etičnem odločanju v ospredje postavljajo deontološko etiko, torej obveznosti in odgovornosti, medtem ko proučevanje koristi in stroškov ni močno prisotno. To lahko povežemo tudi z ugotovitvami predhodnih raziskav, da naj bi ljudje z višjo stopnjo izobrazbe imeli tudi večjo sposobnost moralnega razmišljanja (Kohlberg, 1981). Razlog pa je lahko tudi samo v izbiri anketirancev. Managerji, ki so »bolj moralni«, so morda na anketo odgovorili bolj pogosto, medtem ko ostali managerji tega niso storili (Randall in Fernandes, 1991).

8.2.4.1 Analiza uporabe prevladujočega etičnega pristopa po posameznih sklopih in vpliv spremenljivk na ta izbor

Pri tej analizi smo vseh šest vinjet združili v tri sklope in za vsakega posebej pregledali, če lahko z modelom logistične regresije na podlagi spremenljivk napovemo etični pristop in če

lahko z diskriminantno analizo uspešno ločimo managerje med seboj glede na uporabo etičnih pristopov.

Odločanje v zasebnem življenju

Pri gradnji modela multinominalne multiple logistične regresije za sklop vinjet 1 in 6 »odločanje v zasebnem življenju« tega zaradi premajhne variabilnosti spremenljivk nismo mogli zgraditi. Rezultati modela so v Tabeli 8.65, celotni postopek pa v **Prilogi N**.

Tabela 8.65: Rezultati modela logistične regresije pri sklopu »odločanje v zasebnem življenju«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	1,86e-4	1108	1,000	21,5	52	1,000

Pri gradnji modela diskriminantne analize za sklop vinjet 1 in 6 smo lahko zgradili eno funkcijo, ki uspešno loči udeležence glede na etični pristop. Pri gradnji modela »forward stepwise« se je v model vključila le ena neodvisna spremenljivka – vrsta izobrazbe udeleženca, kar je prikazano v Tabeli 8.66 v obliki rezultatov Wilksove lambde.

Tabela 8.66: Wilksova lambda za model

						Exact F			
Korak	Število spremenljivk	Lambda	df1	df2	df3	Statistic	df1	df2	Sig.
1	1	0,797	1	1	78	9,905	2	78,000	0,000

Statistična značilnost spremenljivke vrsta izobrazbe udeležencev je pod mejo statistične značilnosti, zato lahko trdimo, da ta vrednost uspešno tvori mejo glede na etični pristop pri sklopu »odločanje v zasebnem življenju«. Kot kažeta Tabeli 8.67 in 8.68, prav celotna spremenljivka opiše 100 % variabilnosti (saj je tudi edina v funkciji) in ta funkcija ima kanonični koeficient korelacije 0,45, kar predstavlja srednje močno povezanost z neodvisno spremenljivko.

Tabela 8.67: Kanonični koeficient sklopa »odločanje v zasebnem življenju«

Funkcija	Lastna vrednost	% variance	Kumulativa v %	Kanonični koeficient
1	0,254 ^a	100	100	0,450

a. V analizi smo uporabili kanonični koeficient prvega reda funkcije.

Tabela 8.68: Wilksova lambda

Test funkcij	Wilksova lambda	Hi-kvadrat	df	Sig.
1	0,797	17,652	2	0,000

O dodatni potrditvi, da je vrsta izobrazbe tista spremenljivka, s katero tvorimo edino funkcijo, govori tudi Tabela 8.69 s prikazom standardiziranih kanoničnih koeficientov funkcije.

Tabela 8.69: Standardizirani kanonični koeficient funkcije

Spremenljivka	Funkcija 1
Smer izobrazbe	1,000

V diskriminantni analizi dobimo funkcije, ki ločujejo med našimi anketiranci. Lahko jih opišemo tudi kot preoblikovanje vseh meritev v to eno (če je več funkcij, pa več) meritev. Na enem koncu nove meritve so tako le anketiranci ene kategorije, na drugem pa anketiranci druge kategorije. Na centru bi bili tisti, ki jih s pomočjo funkcije ne uspemo ločiti glede na kategorijo ločitve. Tabela 8.70 prikazuje centre na dobljeni funkciji diskriminantne analize vsakega izmed etičnih pristopov. Razvidno je, da je etični pristop utilitarizem prav na svojem koncu osi funkcije 1, saj je njegov center na vrednosti $-4,395$. V okolici vrednosti 0 (natančneje na vrednosti 0,049) te funkcije je center tistih, ki imajo etični pristop etiko vrlin. Nekoliko bolj v pozitivno (0,549) pa je center tistih z etičnim pristopom deontologija.

Tabela 8.70: Centri na dobljeni funkciji diskriminantne analize za sklop »odločanje v zasebnem življenju«

Etični pristop	Funkcija 1
Deontološka etika	0,549
Utilitarizem	$-4,395$
Etika vrlin	0,49

V to analizo so zajete vrste izobrazbe, in sicer umetnost in humanistika, naravoslovje in družboslovje. Te vrednosti se seveda še normalizirajo, zato dobimo centre v minusu. Utilitarizem bolj uporabljajo tisti z izobrazbo v umetnosti in humanistiki, medtem ko se tisti v naravoslovju in družboslovju mnogo bolj poslužujejo etike vrlin. Naredili smo dodatno tabelo frekvenc (Tabela 8.71), da smo poiskali vzroke za tak rezultat.

Tabela 8.71: Frekvenčna porazdelitev glede na vrsto izobrazbe za sklop »odločanje v zasebnem življenju«

Smer	Etika vrlin	Deontološka etika	Utilitarizem
Umetnost in humanistika	2	0	1
Naravoslovna smer	18	0	0
Družboslovna smer	59	1	0

Managerji z izobrazbo iz umetnosti in humanistike uporabljajo utilitarizem v 33 % primerov, ostali pa so bolj nagnjeni k etiki vrlin, bodisi v celoti (naravoslovje) ali skoraj v celoti (družboslovje, 98 %).

Na podlagi teh rezultatov lahko zaključimo, da pri sklopu »odločanje v zasebnem življenju« ločimo med etičnimi pristopi zgolj na podlagi vrste izobrazbe udeležencev. Managerji z izobrazbo iz humanistike in umetnosti kot tudi managerji z družboslovno in naravoslovno izobrazbo uporabljajo etiko vrlin.

Sklop »odločanje v formalnem oziroma poklicnem življenju«

Sledi pregled sklopa vinjet 2 in 5 – odločanje v formalnem oziroma poklicnem življenju. Tabela 8.72 prikazuje končni model multinominalne multiple logistične regresije za napovedovanje etičnega pristopa. Celoten postopek je v **Prilogi O**.

Tabela 8.72: Rezultati modela logistične regresije pri sklopu »odločanje v formalnem oziroma poklicnem življenju«

Model	Odmik	AIC	R ² _{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	8,32	88,3	0,903	77,8	38	< 0,001

Kot kaže Tabela 8.72 z rezultati modela logistične regresije, dobimo statistično značilen model. Rezultati F-testa posameznih spremenljivk v modelu pa so prikazani v Tabeli 8.73.

Tabela 8.73: Rezultati F-testa posameznih spremenljivk

Spremenljivka	χ^2	df	p
Spol	–4,31e-9	2	1,000

Panoga	37,0	12	< ,001
Lastništvo	17,2	6	0,009
Delovno mesto	42,8	6	< ,001
Velikost	34,6	6	< ,001
Starost	25,6	2	< ,001
Doba	15,5	2	< ,001
Smer izobrazbe	24,7	2	< ,001

Pri rezultatih F-testa (Tabela 8.73) opazimo, da ena izmed neodvisnih spremenljivk (stopnja izobrazbe) v modelu ne doseže meje statistične značilnosti pri vplivu na etični pristop, ampak odstranitev te spremenljivke poslabša kakovost modela (glede na AIC in p), zato je ohranjena v končnem modelu. V Tabeli 8.74 prikazujemo koeficiente v končnem modelu logistične regresije.

Tabela 8.74: Koeficienti v končnem modelu logistične regresije

V25	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio
U-D	Intercept	4380,8	0,0584	74982	< ,001	Inf
	Spol					
	ženska – moški	–483,5	6,33e0-9	–7,64e-10	< ,001	1,09e-210
	Panoga					
	državna institucija – neprofitna organizacija	–624,5	6,32e0-9	–9,89e-10	< ,001	6,34e-272
	proizvodnja – neprofitna organizacija	467,3	0,0000	Inf	< ,001	9,03e+202
	finančne storitve – neprofitna organizacija	–3961,5	0,0584	–67805	< ,001	0,00
	trgovina – neprofitna organizacija	740,6	1,10e-16	6,73e+18	< ,001	Inf
	informacijska tehnologija – neprofitna organizacija	–2587,7	0,0000	–Inf	< ,001	0,00
	storitve – neprofitna organizacija	–1482,7	1,02e-11	–1,46e-14	< ,001	0,00
	Lastništvo					

V25	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio
	država oziroma RS – državna institucija	19,9	0,0000	Inf	< ,001	4,35e00+8
	domače lastništvo – državna institucija	3497,0	0,0584	59854	< ,001	Inf
	tuje lastništvo – državna institucija	–929,6	0,0000	–Inf	< ,001	0,00
	Delovno mesto					
	uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250) – uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	–4437,9	0,0000	–Inf	< ,001	0,00
	direktor (manj kot 10 zaposlenih) – uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	–4109,4	3,30e-23	–1,25e-26	< ,001	0,00
	izvršni direktor oziroma vodja službe/oddelka/sektorja – uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	–451,9	0,0584	–7735	< ,001	5,33e-197
	Velikost					
	od 11 do 50 zaposlenih – do 10 zaposlenih	–2703,1	0,0000	–Inf	< ,001	0,00
	od 51 do 250 zaposlenih – do 10 zaposlenih	1173,7	0,0584	20089	< ,001	Inf
	nad 251 zaposlenih – do 10 zaposlenih	–2127,2	7,69e0-9	–2,77e-11	< ,001	0,00
	Starost	–1859,0	0,1753	–10606	< ,001	0,00
	Doba	709,2	0,1169	6069	< ,001	1,02e+308
	Izobrazba	820,5	0,1753	4681	< ,001	Inf
V-D	Intercept	5020,5	0,0537	93457	< ,001	Inf
	Spol					
	ženska – moški	69,9	0,0883	791	< ,001	2,17e0+30
	Panoga					
	državna institucija – neprofitna organizacija	807,7	6,27e0-9	1,29e+11	< ,001	Inf

V25	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio
	proizvodnja – neprofitna organizacija	2499,8	0,0000	Inf	< ,001	Inf
	finančne storitve – neprofitna organizacija	–458,1	0,0584	–7841	< ,001	1,08e-199
	trgovina – neprofitna organizacija	3764,8	1,10e-16	3,42e+19	< ,001	Inf
	informacijska tehnologija – neprofitna organizacija	1873,0	3,73e-62	5,02e+64	< ,001	Inf
	storitve – neprofitna organizacija	592,3	0,0883	6706	< ,001	1,77e+257
	Lastništvo					
	država oziroma RS – državna institucija	2478,4	0,0000	Inf	< ,001	Inf
	domače lastništvo – državna institucija	1443,3	0,3275	4407	< ,001	Inf
	tuje lastništvo – državna institucija	680,7	0,3475	1959	< ,001	4,21e+295
	Delovno mesto					
	uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250) – uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	439,4	0,3475	1265	< ,001	6,84e+190
	direktor (manj kot 10 zaposlenih) – uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	–2824,2	0,3621	–7799	< ,001	0,00
	izvršni direktor oziroma vodja službe/oddelka/sektorja – uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	709,8	0,0584	12149	< ,001	Inf
	Velikost					
	od 11 do 50 zaposlenih – do 10 zaposlenih	–2754,4	0,3475	–7927	< ,001	0,00
	od 51 do 250 zaposlenih – do 10 zaposlenih	780,8	0,0584	13363	< ,001	Inf
	nad 251 zaposlenih – do 10 zaposlenih	–1953,0	5,02e0-9	–3,89e–11	< ,001	0,00

V25	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio
	Starost	-1393,4	0,1612	-8646	< ,001	0,00
	Doba	192,6	0,1074	1793	< ,001	4,49e0+83
	Izobrazba	-253,4	0,2846	-890	< ,001	9,13e-111

Iz Tabele 8.74 z rezultati končnega modela je razvidno, da imajo prav vse neodvisne spremenljivke in njihove slamnate vrednosti statistično značilen učinek pri napovedovanju vrednosti etičnega pristopa. Na podlagi tega lahko trdimo, da imajo prav vse spremenljivke razen vrsta izobrazbe učinek pri napovedi etičnega pristopa udeležencev.

Sledijo rezultati gradnje modela diskriminantne analize. Način s postopnim dodajanjem spremenljivk v model (angl. *forwards stepwise*) ni dal rezultatov, zato smo v model vključili kar vse spremenljivke naenkrat. Rezultati tega so v Tabeli 8.75, nastali pa sta dve funkciji, kjer prva opiše 85,1 % variance neodvisne spremenljivke in srednje močno korelira z njo (0,538). Druga funkcija pa opiše le 14,9 % variance neodvisne spremenljivke in šibko korelira z njo (0,258).

Tabela 8.75: Model diskriminantne analize pri sklopu »odločanje v formalnem oziroma poklicnem življenju«

Funkcija	Lastna vrednost	% variance	Kumulativa v %	Kanonični koeficient
1	0,406	85,1	85,1	0,538
2	0,071	14,9	100	0,258

Rezultati Wilksove lambde (Tabela 8.76) kažejo, da nobena izmed dobljenih funkcij statistično značilno ne prispeva k diskriminaciji (ločitvi) udeležencev glede njihovega etičnega pristopa. Za funkcijo 1 je statistična vrednost p kar 0,193, za funkcijo 2 pa je ta vrednost kar 0,871.

Tabela 8.76: Wilksova lambda funkcij

Test funkcij	Wilksova lambda	Hi-kvadrat	df	Sig.
1 do 2	0,664	22,941	18	0,193
2	0,934	3,845	8	0,871

Kljub temu da nismo dobili modela diskriminantne analize, ki bi statistično značilno ločil managerje glede na njihov etični pristop, so v Tabeli 8.77 prikazani standardizirani koeficienti posameznih vključenih spremenljivk.

Tabela 8.77: Standardizirani koeficienti posameznih vključenih spremenljivk

Spremenljivka	Funkcija 1	Funkcija 2
Spol	−0,150	0,557
Starost	0,187	−0,126
Število let delovne dobe	0,237	0,007
Zaključena izobrazba	−0,391	0,328
Smer izobrazbe	0,274	−0,225
Panoga	0,695	−0,265
Lastniška organizacija	0,036	0,714
Delovno mesto	0,357	−0,699
Velikost organizacije	0,728	0,438

Z logistično regresijo smo uspešno zgradili model, ki učinkovito napove etični pristop. Interpretacija tega pa je nemogoča, ker so vrednosti »Odds ratio« bodisi 0 bodisi skoraj 0 (nimajo vpliva) ali »Inf« (ima neskončen vpliv) (Tabela 8.77).

Sklop »etično odločanje«

Pri gradnji modela multinominalne multiple logistične regresije za sklop vinjet 3 in 4 modela ni bilo možno začeti, saj je premalo variabilnosti v odvisni spremenljivki (celoten postopek je v **Prilogi P**). Kljub temu smo lahko zgradili model diskriminantne analize, ki je prikazan v Tabeli 8.78. Ponovno je v postopku gradnje nastala le ena funkcija, kjer je bil vključen le en faktor – tokrat velikost organizacije. Tabeli 8.78 in 8.79 prikazujeta rezultate lastne vrednosti in Wilksove lambde za dobljeno funkcijo.

Tabela 8.78: Kanonični koeficient sklopa »odločanje«

Funkcija	Lastna vrednost	% variance	Kumulativa v %	Kanonični koeficient
1	0,075	100	100	0,264

Tabela 8.79: Wilksova lambda za sklop »odločanje«

Test funkcij	Wilksova lambda	Hi-kvadrat	df	Sig.
1	0,931	4,644	1	0,031

Ponovno le ena spremenljivka opiše 100-odstotno variabilnost neodvisne spremenljivke o etičnem pristopu udeležencev, vendar je povezanost z njo šibka, saj je koeficient kanonične korelacije le 0,264.

Tabela 8.80: Standardizirani kanonični koeficient funkcije »etično odločanje«

Spremenljivka	Funkcija 1
Velikost organizacije	1,000

Tabela 8.80 s prikazom koeficientov standardizirane kanonične funkcije kaže, da je ta sestavljena izključno iz velikosti organizacije. Tabela 8.81 pa prikazuje centre posameznih etičnih pristopov na osi te funkcije.

Tabela 8.81: Centri na dobljeni funkciji diskriminantne funkcije za sklop »etično odločanje«

Etični pristop	Funkcija 1
Deontološka etika	0,058
Utilitarizem	–1,243

Ker pri pregledu tega sklopa ni bilo dovolj anketirancev z izbiro etičnega pristopa etike vrlin, te niso na osi. Za deontološki pristop iz Tabele 8.81 razberemo, da se giblje v okolici 0 (0,58), center velikosti organizacije na dobljeni funkciji tistih z etičnim pristopom utilitarizma pa je na –0,1243.

8.2.4.2 Interpretacija rezultatov

Da bi povečali uporabnost podatkov za statistično obdelavo, smo opredelili tri sklope vinjet: odločanje v zasebnem življenju, odločanje v poklicnem življenju ter etično odločanje. Pri odločanju v zasebnem življenju se je ponovno dokazal moralni pragmatizem, saj ni bilo mogoče razviti modela oziroma analize. Menimo, da je vzrok v nestrukturiranosti zasebnega življenja, kjer formalna pravila ne obstajajo. To povečuje verjetnost nestrukturiranih procesov odločanja, čeprav obstajajo enake okoliščine. Ob tem v proces vstopajo tudi osebna prepričanja posameznika, med drugim religija, politična usmerjenost in predvsem čustva, ki so v formalnih odnosih ponavadi minimizirana oziroma se jih ne dovoljuje. Raziskovanje odločanja managerjev v neformalnem oziroma zasebnem okolju je v literaturi še v povojih in ne poznamo nobene raziskave na to temo. Edina izstopajoča spremenljivka na tem področju je smer izobrazbe. Na drugi strani pa prevladujoč vpliv etike vrlin, in ne deontologije, v zasebnem življenju kaže, da etika vrlin v zasebnem življenju predstavlja osnovo, pri čemer rezultati ali dolžnosti pri odločanju niso pomembni, ampak je pomemben značaj odločevalca. Če to

primerjamo z rezultati glede odločanja v poklicnem življenju, vidimo, da tam etika vrlin sploh ni prisotna. To ponovno kaže na etično nekonsistentnost, po kateri si je obnašanje oziroma razmišljanje managerjev glede na etični pristop v zasebnem in poklicnem življenju nasprotujoče.

Na odločanje v formalnem oziroma poklicnem okolju pomembno vplivajo vse spremenljivke, vendar nobena statistično značilno ne vpliva na izbiro etičnega pristopa. To je v skladu s postmodernistično razlago družboslovnih ved, po kateri je treba fenomen proučevati v določenem časovnem obdobju in prostoru, ki pa se ga ne da ponoviti v drugem času. Posledično iz tega ne moremo razviti napovedovalnih modelov, ki so značilni za naravoslovne znanosti. Presenečeni smo, da odločanje v formalnem okolju ni povezano niti z delovnim mestom oziroma položajem niti s starostjo in spolom. Razlogi so verjetno v prepletanju različnih notranjih in zunanjih vplivov in dejavnikov ter tudi v vlogi, ki jo imajo etični pristopi podrejenih. Vse to samo povečuje kompleksnost proučevanja etičnih pristopov managerjev.

Pri sklopu glede etičnega odločanja ena spremenljivka vpliva na etični pristop, in sicer velikost organizacije. Od vseh rezultatov je ta še najmanj presenetljiv, saj se ujema s teorijo življenjskega cikla organizacije, ki pravi, da je življenje organizacije kot življenje drevesa: rast, tekmovalnost, višek, stagnacija, padec in končna smrt (Marshall, 1890). Pri tem se spreminjajo tudi struktura in procesi v organizaciji, ki postajajo čedalje bolj formalni in tako več pravil vodi v prevlado deontološke etike. Posledično se lahko razvije tudi birokracija, ki sledi zgolj pravilom in se načeloma ne ozira na končne rezultate, tako kot to zahteva utilitarizem. Zanimivo pa je, da etika vrlin v tem sklopu ni zastopana. To se sklada s predhodnimi raziskavami etičnega odločanja, v katerih etika vrlin ni bila proučevana oziroma je bila videna kot del proučevanja managementa in managerjev, vendar ne tudi etičnega odločanja. Presenetljivo pa je, da v državnih institucijah, kjer naj bi prevladoval deontološki pristop, tega v naši raziskavi ni bilo mogoče dokazati. To pa se lahko povezuje, kot že rečeno, z vse bolj tržnim oziroma utilitarističnim pristopom v državnih institucijah.

9 RAZPRAVA

Ena izmed tipičnih značilnosti postmodernističnega raziskovanja in organizacijskih študij, kamor spada tudi poslovna etika, je fragmentaren pogled na osebo (Alvesson in Deetz, 2006). To je odmik od modernističnega razumevanja človeka kot celote, ki je poudarjalo moškost, razumskost, vizijo in nadzor. Postmodernizem se od tega odmika in pravi, da je vsaka oseba kompleksna. Osebe so nezavedno vpletene v matriko rase, spola, spolnosti, moči in drugih pogledov, ki imajo moralno noto. Postmodernizem tudi zanika obstoj t. i. ene velike teorije oziroma objektivne resnice. Zagovarja, da so predmeti videni kot skupek le-teh in nerazdružljivi z lastnim kontekstom (Gustafson, 2000). Tako na vprašanje, kaj naredi delavca dobrega, ni mogoče odgovoriti z gledanjem nekoga, ki se ga lahko opiše kot delavca, ampak le kot produkt lingvističnih in nelingvističnih praks, ki naredijo nekaj v predmetu. Osredotočenost na predmet in njegove lastnosti je napaka, saj bi morala pozornost ležati na sistemih, ki preprosto so v svetu. Razumevanje teh sistemov pa je možno le prek diskurza oziroma konteksta. Tako so vsi predmeti videni skozi zaznavanje človeka, to pa je odvisno od jezika in konteksta. Postmodernizem tako ne zagovarja velike teorije oziroma temeljnih načel, ampak je zanj resnica lokalna (Nielsen, 1993). Vendar to ne vodi v moralni relativizem, saj mora vsak začeti svoj opis tam, kjer je on sam, in to je opredelitev v času, kraju in človeški matriki oziroma mreži (Rorty, Rorty in Richard, 1991).

Obstajajo tri veje postmodernizma (Nielsen, 1993). Prva je neprijazni dekonstruktivizem, predstavnik katerega je Nietzsche, ki zagovarja popolno dekonstrukcijo oziroma uničenje metafizike in vse teorije etike. Čeprav je etika za predstavnike te smeri »brezpredmetna«, sami ne ponudijo novega okvirja, ki bi lahko nadomestil tradicionalne etične teorije. Smer lahko imenujemo tudi nihilizem, ki ga večina, kot tudi mi, ne zagovarja. Druga veja je prijazni konstruktivizem, predstavnik katerega je Kirkegaard (1959), ki zagovarja skupno dobro, pozitivne lastnosti in prijazno kritiko negativnih predsodkov, pritiskov itd. Tudi ta smer ne poda nobenega univerzalnega etičnega okvirja, na katerem bi se lahko zgradila teorija. Človek tako še vedno ostaja bitje predsodkov in nagnjenj. Za razliko od neprijaznega dekonstruktivizma pa prijazni konstruktivizem ponudi možnost, da se nekateri predsodki medsebojno prekrivajo, kar omogoči začasen napredek in izboljšanje v življenju ljudi, in uči, da ne obstaja ena resnica oziroma okvir, ampak pogledi, ki so dovolj skupni, da omogočajo skupno delovanje ljudi. Tretja veja postmodernizma pa je eksperimentalni pragmatizem, predstavnik katerega je Rorty (1998) in ki temelji na gradnji eksperimentov civilnega konsenza, ki ima lahko za posledico začasne

izboljšave življenja človeka. Vse tri oblike postmodernizma se soočajo z »aha-momentom«, pri katerem se poskuša najti rešitev, ki v osnovi temelji na medsebojnih, nasprotujočih si družbenih in političnih pogledih (Green, 1993). Postmodernizem lahko v vsaki okoliščini najde rešitev, ki bi bila z zgolj tradicionalnimi pristopi morda nerešljiva. Tu pa se postmodernizem poveže z moralnim pragmatizmom.

Običajen pristop k poslovni etiki je, da se predstavijo glavne etične teorije, kakor smo to storili tudi mi, torej, da se v različnih podrobnostih prikaže utilitarizem, deontologijo in etiko vrlin ter druge, sodobnejše oblike etične teorije (npr. feministično, okoljsko etiko) (Derry in Green, 1989). Bralec je tako izpostavljen različnim teorijam, na podlagi katerih lahko izbira oziroma upa, da bodo lahko osvetlile določene vidike etične dileme, s katero se oseba sooča, da bi prišla do utemeljenega zaključka. Nobena teorija pa ne poda jasnih navodil, katero od njih uporabiti v določeni okoliščini, katere smernice upoštevati pri uporabi različnih teorij, kateri kriteriji opredelijo najboljšo teorijo za določen problem in kaj narediti, če različne teorije vodijo do popolnoma različnih zaključkov oziroma odločitev (Donaldson, 1994).

Trditve nasprotujočih si teorij in načel, pri čemer vsaka predpostavlja, da je univerzalna oziroma edina pravilna za reševanje etičnih dilem, pošiljajo različne signale ljudem, ki so na odgovornih položajih v organizacijah, in jim lahko včasih tudi omogočajo, da po svobodni volji uporabijo tista načela, ki jim bodo omogočila, da racionalizirajo to, kar je lahko v določeni situaciji neetično (Beauchamp, 2003). Tako preklapljanje med utilitarizmom in kategoričnim imperativom ali etiko vrlin v najboljšem primeru vključuje nerefleksivno ali plitko predanost etiki in moralnim vidikom. Teh teorij glede na to, kaj okoliščine nakazujejo, ne moremo uporabiti po svobodni volji, ampak etika vključuje predanost filozofskim okvirjem, ki racionalno opredelijo razloge za oziroma proti določenemu dejanju. Problem pa nastane, ker so ti okvirji ponavadi v konfliktu oziroma so si lahko celo znotraj posamezne teorije razlogi za dejanja in načela nasprotujoči. V poslovni etiki torej obstaja napetost med etičnimi teorijami in dejansko uporabo le-teh v primerih etičnega odločanja (Derry in Green, 1989). Tudi nezmožnost tradicionalnih teorij, da bi se jih lahko uporabilo v dejanskih odločitvah, vodi managerje, da se pri poslovni etiki v dejanskih etičnih odločitvah osredotočijo na vgrajeno neracionalnost.

Poslovna etika kot filozofska veda je hotela ta problem rešiti s preusmeritvijo k pragmatizmu, vendar se je kontradiktorno večino časa posvečala nepragmatičnim metodam (Green, 1993). Kot že rečeno, se vsak učbenik, in tudi naša doktorska disertacija, začneja s pregledom etičnih

teorij. Le-te naj bi služile managerjem kot pomoč pri njihovem vstopu v etični svet. Te teorije se nato uporabijo in aplicirajo na življenjske probleme v poslovnem svetu, a velikokrat zelo mehanično. Tako študentje in managerji vidijo v poslovni etiki to, kar moralni pragmatisti vidijo v etičnih teorijah – da je etika stvar abstrakcije in da so filozofi intelektualci, ki pa se niso sposobni vživeti v vsakdanje probleme in svetovati, kako jih rešiti. Ta formalni in abstraktni pristop k etičnim teorijam na koncu še bolj oddalji etiko od managerjev. Pragmatisti tu vidijo priložnost, saj pragmatizem opredelijo kot metodo in odnos in ne kot formalni etični sistem (Rorty, 1998). Zagovarjajo željo odločevalca, da ponovno preveri in po potrebi tudi spremeni trenutna prepričanja, čeprav to lahko dejansko negativno vpliva nanj in na njegovo institucijo.

Poslovna etika bi morala tako dejansko proučevati primere, ki se zgodijo v poslovnem svetu. Tako je na primer pri »žvižgaštvu«, kjer ne gre samo za intelektualno oceno posledic določenega problema, kar zagovarja utilitarizem, ampak vključuje tudi značaj in pogum posameznika, kar poudarja etika vrlin, ter dolžnosti, ki jih ima »žvižgač« do deležnikov, kar izpostavlja deontologija. Vključuje torej vse etične pristope, ki pa jih mora tisti, ki »žvižga«, upoštevati, preden sprejme odločitev. Tako je naloga poslovne etike, da prinese kritično mišljenje v dejansko življenje. To pa bi lahko naredila s proučevanjem dejanskih primerov na celovit in ne parcialen način.

Pri tem pa nikakor ne smemo zamenjati kritike etičnih teorij s kritično presojo le-teh. Vse etične teorije so osnovane na dolgoletni tradiciji in v nasprotju s splošnim mnenjem pragmatisti zagovarjajo tradicijo. Vsak eksperiment v pragmatizmu se začne na podlagi prej sprejetih resnic, ki jih poskušamo preveriti. Tako eksperimenti zahtevajo nenehno spreminjanje, ki pa je prav tako omejeno s sedanjimi in preteklimi izkušnjami. Moralna tradicija tako igra pomembno vlogo v kritičnem ocenjevanju problemov pri pragmatizmu (Stres, 1999). Uspehi oziroma neuspehi preteklih praks pa igrajo pomembno vlogo v oblikovanju te tradicije.

Tako mora vsak etik v poslovni etiki spoštovati tradicijo in jo razumeti ter tudi kritično oceniti, nikakor pa je ne sme zanemariti. Vendar teorije ne smemo razumeti kot a priori rešitve za vse moralne probleme. Tako ni stvar etične teorije, da priskrbi pripravljeno rešitev za vse moralne probleme, ampak lahko zgolj osvetli in vodi odločitev in dejanje predvsem z oblikovanjem alternativ in predstavitev vseh vidikov vseh alternativ (Dewey in Tufts, 1932). Tako morajo etiki v poslovni etiki v vseh okoliščinah upoštevati etične teorije in jih kritično oceniti.

Pragmatizem tudi ne omogoča, da bi moralno odločitev sprejeli na podlagi preprostega izračuna koristi in stroškov. Napaka vseh teorij namreč je, da razumejo vsako moralno pravilo kot dokončno (Richardson, 2018). Vendar pa je življenje preveč kompleksno in že odločitve, ki zajemajo eno samo osebo, so večplastne. Ravno zato je v poslovni etiki tako pomemben eksperiment, ki pomeni tako sprejem odločitve kot tudi njenih posledic, kar zahteva pogum, ki je vrlina, ki jo je že Aristotel osvetlil kot nujno in ki jo morajo imeti tudi managerji, saj je prvi korak ponavadi najtežji in prinaša največ tveganj. Pragmatična metoda je tako melioristična (angl. *melioristic*), saj išče priložnosti za izboljšavo v vseh okoliščinah (Dewey in Tufts, 1932), kar pa vodi nazaj do značaja. Čeprav sta si utilitarizem in pragmatizem na prvi pogled podobna, se razlikujeta, kot smo že omenili, prav v tem. Značaj igra pomembno vlogo v odločitvah managerjev, v reševanju moralnih problemov, ki zahtevajo kritično razmišljanje (Solomon, 1999). Manager ne more biti nikoli na »moralnem dopustu«, ampak mora biti vključen v moralne eksperimente svojega okolja.

V nasprotju s splošnim prepričanjem zadostni moralni pragmatizem, enako kot druge teorije, zahteva trdne filozofske temelje, ki so sami po sebi pluralistični. Tako se radikalno postavijo novi temelji razlage, kaj etično odločanje pomeni (Richardson, 2018). Na drugi strani pa moralni pragmatizem ponudi poslovni etiki razumevanje etičnega odločanja kot procesa aplikacije pravil od spodaj navzgor in obrat etičnega odločanja starn od ved racionalnosti (Rosenthal in Buchholz, 2007). Moralni pragmatizem je pogled, po katerem nobenega moralnega načela ali teorije ne moremo uporabljati v vseh etično problematičnih okoliščinah. Ne obstaja torej eno, unikatno ali monistično načelo, iz katerega lahko izpeljemo načela na nižji ravni. Moralni pluralizem trdi, da je pravo dejanje tisto, ki je v ravnotežju pravil, načel ali teorij, vendar nobena izmed teh teorij ne more biti vodilo, katero načelo ali pravilo naj se uporabi za določeno teorijo, saj je vsaka teorija zaprta ali absolutna in ker bi s tem zanemarilo izbiro med različnimi načeli ali pravili. Osnova za odločitev, ki nato postane središče moralnega razumevanja in temelj za etično odločanje, tako ostaja skrita in zunaj področja filozofskega mišljenja (Becker, 1992).

Dejanja, ki so storjena z najboljšimi nameni vrlih ljudi, so lahko tudi zavajajoča in se jih ne ocenjuje samo po namenom in uporabi moralnega pravila. Določeno dejanje lahko storijo tudi slabonamerni ljudje, da upravičujejo odločitve, ki bi bile po naravi nemoralne (Gustafson, 2000). In čeprav obstaja razlikovanje med utilitarizmom, deontologijo ali etiko vrlin, obstaja med njimi tudi podobnost. Pri vseh se namreč vrednost dejanja oziroma moralnost dejanja ocenjuje glede na uporabo etičnega pristopa, ki ima različna pravila. Tudi za moralni pluralizem

ali monizem ni mehničnega načina, ki bi odločil, ali določeno dejanje pade pod določeno pravilo v določeni okoliščini. Ko se oseba znajde v radikalno novi okoliščini in ne more uporabiti stare odločitve, se ta problem še bolje vidi. Končni rezultat tega je, da moralno učenje dejansko ni učenje, kako ravnati v novih okoliščinah in kako v novih okoliščinah pravilno uporabiti pravila in tradicijo pri odločitvah, ampak postane moralna sterilnost (Gill, in Nichols, 2008).

Za pragmatizem je vrednost v kontekstu, torej okoljski interakciji, ki predstavlja kvalitativno dimenzijo dejanskega človeškega obstoja (Rorty, 1996). Ljudje imajo zaradi tega različne vrednote, ki so ponekod skupne, druge pa se razlikujejo. Te razlike ustvarijo nov skupen pogled, ki obogati moralno skupnost. In tudi situacije so odprte za raziskovanje, s katerim naj bi s pomočjo znanstvene metode prišli iz problematične okoliščine v skupno integrirano rešitev.

Pragmatizem, ki se razlikuje od racionalnih pristopov (npr. kognitivistov), to naredi tako da daje v odločanju prednost moralni kreativnosti, ki se osredotoča na kontekstualno rekonstrukcijo problematičnih okoliščin v procesu nenehne moralne rasti posameznika (Legg in Hookway, 2019). Etično odločanje tako ni več aktivnost, ki temelji na pravilih, ampak vsebuje nenehno dinamično interakcijo med razvojem in uporabo pravil. Naše moralne trditve so nekaj, kar potrebuje eksperimentalno integracijo, prisotnost določenih ocenjevanj v določenih okoliščinah, in ki zahtevajo integracijo s svetom. Moralna realnost pa je konkretna okoliščina, ki je odvisna ne samo od nastajajočih, ampak tudi dejanskih ocenjevanj, ki potrebujejo integracijo in harmonizacijo. Delujoče ne more biti razumljivo kot en končni cilj, ampak kot emergentno delujoče, ki pa vključuje tudi bogastvo predhodne izkušnje v celoti.

Moralno razumevanje vključuje občutljivost za bogato in zapleteno polje vrednot, okoliščin in njihovih nasprotujočih si dimenzij ter nenehno ocenjevanje njihovih rešitev. Tudi odločitve, ki spremenijo okoliščino, bodo spodbudile nove probleme, ki bodo ponovno zahtevali nove integrirane rešitve. V etiki se problema ne da tako preprosto rešiti in s tem tudi zaključiti. Tako bi morali v tem primeru rekonstruirati moralna načela, ki pa niso smernice za dejanje, ampak zgolj sugestije. So orodja, kako razumeti raznolike moralne okvirje v kompleksnih okoliščinah. So hipoteze, ki zahtevajo nenehno testiranje in obenem omogočajo rekonstrukcijo. Moralno razumevanje ne more temeljiti zgolj na izkušnjah iz preteklosti, ampak se mora osredotočiti na kreativno sedanjost, saj s spremembami pridejo novi izzivi, ki jih je treba rešiti.

To mišljenje izključuje možnost absolutizma v etiki, vendar pri tem izključuje tudi subjektivizem in relativizem, saj so normativne hipoteze veljavne in končno ocenjewane s strani

zahtev človeškega življenja ter želje po njegovi smiselnosti (Levi, 2012). Človek ustvarja in uporablja norme ali ideale v moralnih okoliščinah. Katera norma pa bo uporabljena, pa je odvisno od dejanskih okoliščin. Čeprav izkušnja pride iz specifičnega konteksta, ki je oblikovan s strani določene tradicije, ta ni samo nekaj vcepljenega, ampak je dejansko proces poglobljanja, ki omogoča odprtost in ocenjevanje položaja osebe. Tudi ta perspektiva pa nam ne more natančno povedati, kateri etični pristop uporabiti v določeni okoliščini. Kajti noben etični pristop ne omogoča, da bi bil lahko absolutno veljaven v vseh okoliščinah. Moralni pluralizem tako zgolj razjasni, kaj je pomembno v moralnih vprašanjih, in poda smernice, da se sprejme razumska odločitev. Kar je potrebno uravnotežiti, ni konflikt med abstraktnimi moralnimi načeli, ampak pluralizem nasprotujočih si interesov integriran v odločanje (Talissee, 2008). To pa je izvedljivo zgolj s strani moralno občutljivega, kreativnega posameznika kot odgovor na konflikt, ki deluje v specifičnem kontekstu.

Če se moralna dejanja izvajajo strogo po prednastavljenih pravilih, to spodbuja togost in pomanjkanje moralne občutljivosti. Razumevanje moralnih dejanj kot razvoj dobrega moralnega značaja ali dobre volje spodbuja dobre namene. Moralnost je torej več kot samo sledenje pravilom in spisek vrednot. Najpomembnejše navade, ki jih človek lahko razvije, so navade intelekta, občutljivosti in prožnosti oziroma etičnega učenja. Moralnost ni podstat v svetu abstraktnih pravil, ki jim je treba slediti, ali vrlin, ki naj bi jih imeli, ampak se razkriva v dejanskih moralnih izkušnjah. Najpomembnejši del izkušenj prihaja iz dejanskih moralnih ravnotežij in to daje pomembnost raznolikim in spreminjajočim se načelom, ki so del konkretnih moralnih dejanj in smernic nenehnega kreativnega moralnega razvoja. Človek ne more določiti monizma prioritete temeljnim vrednotam. Prav tako ne more vrednost razporediti v hierarhijo. Živeti pa mora s posledicami svojih dejanj v procesu sprememb. To pa še ne pomeni, da naj človek živi brez vrednot. Takšen kulturni okvir pa omogoča kulturni pluralizem (Levey, 2002).

Trend raziskovanja v managementu in poslovni etiki se tudi obrača v smer t. i. pozitivne psihologije (Peterson in Seligman, 2003). Avtorja trdita, da se je v preteklosti psihologija osredotočala predvsem na bolezenski model človeške narave, po katerem je bil človek viden kot šibak, z veliko napakami, kot žrtev okolja ali slabih genov oziroma hkrati tudi kot neetična oseba. Pozitivna psihologija ima drugačno predpostavko, in sicer se osredotoča na pozitivne vidike ljudi, kot so upanje, optimizem, altruizem, pogum in etiko. Tudi v ekonomiji so prisotni avtorji, ki prevzemajo te predpostavke pozitivne ekonomije. Pozitivne organizacijske študije se ukvarjajo s pozitivnimi izidi, procesi in pogoji organizacije ter njihovimi člani (Keltner,

Gruenfeld in Anderson, 2003). Pojmi teh študij se osredotočajo na dinamičnost konteksta in se ponavadi opisujejo kot vrlina, odličnost, odpornost itd. Ker so ti avtorji v manjšini, imajo akademiki družbenih znanosti še večjo družbeno in moralno odgovornost kot tisti v naravoslovnih, saj s pretiranim poudarjanjem določenih resnic, ki temeljijo na nerealnih predpostavkah in delnih analizah kompleksnih fenomenov, skrivajo ideologijo pod pretvezo znanosti, kar povzroči precej več škode kot dobrega. Predvsem bi morali z osredotočenjem na negativne probleme, ki v poslovnih študijah povzročajo veliko škode in malo napredka, spremeniti tudi način gledanja nanje (Ghoshal, 2005). Zato naj se v raziskave vpelje predvsem pozitiven vidik problemov, »pretveza znanja« pa bo tako omejena. Poudarjalo naj bi se predvsem povezanost, aplikacijo in pedagoški vidik grajenja teorij managementa, ki bodo širše in bogatejše od omejenih in delnih teorij, ki so se razvile v preteklih desetletjih. Tudi funkcionalna neumnost (angl. *functional stupidity*) podpira »pretvezo znanja«, saj nepodpira refleksije, razumskega razmišljanja in utemeljevanja. Podpira uporabo intelektualnih virov znotraj ozkih in varnih organizacijskih okvirjev ter s tem zagotavlja občutek gotovosti, kar omogoča organizaciji, da posluje. Funkcionalna neumnost omogoča tudi vzdrževanje in potrjevanje organizacijskega reda. Lahko motivira ljudi, da razvijejo svoje kariere s tem, da se podredijo volji in željam vodstva. Zaposleni se tako na dolgi rok ujamejo v vzorce mišljenja, ki onemogočajo odklonskost tako posameznikov kot organizacije, kar pa jim ne omogoča rasti kot človeka (Alvesson in Spicer, 2012).

Končni rezultat doktorske disertacije gre v smeri tega trenda, hkrati pa je tudi v skladu z rezultati predhodnih raziskav, ne glede na to, da so te proučevale le deontološko etiko in utilitarizem. Naši rezultati so prav tako v skladu z raziskavo Englanda (1967), ki je proučeval vrednote ameriških managerjev in ugotovil, da je prvi pristop, ki ga managerji uporabljajo pri odločitvah, pragmatizem. Teorija poslovne etike še ni uspela določiti, kateri etični pristop naj se uporablja v posamezni okoliščini oziroma katera sodila naj se upošteva, da se določi najboljša rešitev za etično dilemo, oziroma kaj narediti, ko različne etične teorije podajo različne rešitve za določeno etično dilemo. Zato je bilo treba v doktorski disertaciji tudi določiti, kaj pomeni za poslovno etiko, če odločevalci pri svojem odločanju v različnih okoliščinah uporabljajo različne pristope.

Teorije utilitarizma, deontologije in etike vrlin predstavljajo metode moralnega razumevanja, ki so dovolj široke, da jih lahko managerji uporabijo v različnih okoliščinah. Na vprašanje, kateri pristop je najboljši, v etičnem odločanju še ni mogoče odgovoriti (Donaldson in Werhane,

1993). Bistveno je, da se manager zaveda, da obstajajo različne osnovne metode moralnega razumevanja, ki mu pomagajo pri analizi etičnih dilem.

Razlike v teorijah pa ne smejo voditi v brezglavo iskanje odgovora, katera teorija je najboljša. Hkrati pa managerji ne smejo biti pesimistični, ko različne teorije na etično dilemo podajo različne odgovore. To se sicer dejansko redko zgodi. Po drugi strani pa soglasje v etiki naj bi bilo namreč nerazumno pričakovanje (Boatright, 1993). Najboljša rešitev pri tem je poglobljena analiza, kar pomeni, da pridemo do dejstev in zagotovimo jasnost glavnih definicij oziroma opredelitev, nato pa se razvijejo najmočnejši in najboljši argumenti za to, za kar odločevalec meni, da je najboljša rešitev. Filozofija pomaga družbi najti razumski in sistematski pristop k moralnim problemom, ampak ne poda mehanične rešitve ali določenih postopkov za odločanje (Beauchamp in Bowie, 1993). To pomanjkanje končnosti ne more biti razlog za skeptičnost. Etika lahko poda dobro opredeljene argumente in kritike, ki pomagajo raziskati in razvozlati dileme, praktični um in »kmečka pamet« pa sta filozofski orodji, ki sta nepogrešljivi v kompleksnem procesu etičnega odločanja.

Etično obnašanje je aktivnost samooblikovanja s ciljem doseganja avtonomnega etičnega odločanja. Foucault v *Skrb zase* to imenuje prakse ali tehnologije jaza oz. asketska praksa (gr. *askesis*). Te temeljne prakse človek oblikuje s samoobvladovanjem, samodisciplino in samozanikanjem. Oseba, ki nadzoruje svoje užitke, lahko raste, tako fizično kot tudi družbeno in etično. Foucault meni, da je glavna etična odgovornost vsakega skrb zase, ki je povezava med skrbjo zase in sledenju resnici, kar se kaže v praksi parhesije (neustrašnega govora) kot glavnega načina izražanja misli.

Skrb zase pomeni skupek dveh antičnih načel: skrbi zase in poznavanja sebe. Le te izrazi že Sokrates in Foucault temu sledi, saj oseba, ki skrbi zase, dejansko spoznava tudi sebe. Skrb zase ne kaže le odnosa do sebe, ampak tudi do drugih in sveta, pri čemer se oseba vrača k svojim mislim in obnašanju s samorefleksijo in meditacijo ter z udejstvovanjem v asketskih praksah s ciljem ustvarjanja popolnega jaza. To doseže z nenehnim zasledovanjem resnice in izvora lastnih misli in obnašanja. Bistvo filozofije po Foucault torej ni samo prepoznavanje pravih resnic, ampak je filozofija tudi orodje, v katerem oseba preverja in testira konsistenco svojih in od drugih racionalnih odločitev. S tem sledi dobremu zaradi samega sebe in etično raste. Praksa filozofije je tako ključna za etični razvoj človeka, pri čemer duhovna predanost resnici zahteva samodisciplino pri raziskovanju značaja mišljenja osebe (Davidson, 1986).

Nobena teorija torej ne more zagotoviti nezmotljivega in praktičnega pristopa v vseh okoliščinah, v katerih se etično odloča (Buckley, 2013). To pa ne pomeni, da teorija ne priskrbi jasnosti glede tega, kaj so glavna vprašanja v moralni odločitvi in kakšne so usmeritve za intelektualno odločitev in obstoj razumne debate o etični dilemi. Kar je treba usmerjati, ni konflikt med abstraktnimi moralnimi načeli, ampak pluralnost navzkrižij interesov. To lahko dosežemo z moralnim gledanjem, kreativnostjo posameznika v določenih okoliščinah in z odgovori na določena nasprotja, ki omogočajo združitev najboljših delov vsakega etičnega pristopa. Glavno moralno vodilo za osebo tako prihaja iz izkušenj dejanskih moralnih odločitev, kar pa lahko vodi v raznolika in spreminjajoča se načela, ki pa so zgolj kot delovne hipoteze v moralnem odločanju. Moralno razmišljanje oziroma delovanje ni le uporaba pravil, ampak so konkretna dejanja, ki postanejo del moralne vednosti vsakega človeka.

Nenehno ponavljanje nasprotja teorij in njihovih načel, ki naj bi predstavljala univerzalne pristope k etičnim problemom, lahko pošilja dvoumne signale ljudem, ki imajo moč oziroma so v organizacijah na visokih položajih in imajo velike odgovornosti. Dejansko to nasprotje omogoča ljudem poljuben izbor načel glede na okoliščine in njihovo racionalizacijo. Te teorije pa ne morejo biti uporabljene zgolj glede na lastno voljo in interese managerja oziroma na dejanske okoliščine, saj vsako načelo za seboj potegne tudi predanost le-temu.

Preklapljanje z enega etičnega pristopa na drugega tako dejansko onemogoča refleksivno odločanje. To pomeni, da imajo managerji metafizični glasbeni stol oz. etično nekonsistentnost. Le-ta je nekatere filozofe pripeljala do tega, da trdijo, da se moralna načela lahko ločijo od svojih filozofskih temeljev (Calicott, 1990). Oseba ima lahko eno moralno načeloo, ki trdi, da obstajajo različna moralna načela, ki pa se jih ne da zmanjšati na eno enotno veliko moralno načelo. To pa pomeni, da misliti moralno in misliti filozofsko nista več enovita pojma (Wenz, 1993).

Moralni pluralizem dani problem rešuje, saj trdi, da ne obstaja eno samo univerzalno moralno načelo ali teorija, ampak zagovarja, da obstajajo različni etični pristopi za reševanje moralnih dilema, in sicer da se vsako relevantno načelo lahko prouči v vsaki okoliščini in da je lahko eno načelo uporabno v eni okoliščini, medtem ko drugo načelo v drugi okoliščini (Dewey, 1962). Ne poda pravila, kako ta medsebojna načela uravnotežiti, ampak trdi, da ni mehničnega načina, ki bi določil pravilno ravnotežje. Ko se nekdo znajde v popolnoma novi okoliščini, kjer se ne more zanesti na znanja iz prejšnjih izkušenj, moralni pluralizem prevlada. Ob tem pa ne smemo

pozabiti, da tudi kultura skupnosti, bodisi da je to država ali organizacija sama, pomembno vpliva na etično odločanje.

Moralnost torej ne izhaja iz indoktrinacije abstraktnih načel, ampak iz občutljivosti oziroma dejanskih okoliščin in zahtev človeka v vsej njegovi raznolikosti ter obenem iz skupnih temeljev, ki so del humanizma. Pragmatizem tako omogoča epistemološko osnovo različnih norm, ki niso del abstraktne racionalnosti, ampak dejanske skupnosti ljudi (Peirce, 1893). Pragmatizem omogoča, da človek v moralnosti vseskozi išče ravnotežje, kar ga prisili v kreativnost, iskanje kompromisov med spremembami in tradicijo ter v iskanje končnih rešitev, ki mu bodo pomagale pri osebnem razvoju. Rast človeka je tista, ki omogoča odgovore na etične dileme, pragmatizem pa je samo orodje, kako moralni pluralizem uravnotežiti, da le-ta ne zapade v moralni relativizem, kar je velikokrat moralna praksa managerjev.

Management je ena izmed ved humanistike, ki vključuje in prepleta različne vede (Drucker, 1954). Obenem pa je poklic managerja tisti, ki veliko zahteva in vključuje veliko odgovornosti. Njegova zahtevnost izhaja iz okoliščin in odnosov z drugimi ljudmi, ki v odločitve managerjev vnašajo negotovosti in nove okoliščine. Teh pa ne moremo vedno reševati s starim načinom razmišljanja. To pa ne pomeni, da izkušnje ne morejo nuditi osnove oziroma refleksije, ki omogoča, da se manager zaveda vseh teh odgovornosti. Drucker (1954) tako meni, da naj dejanju sledi refleksija. Kljub trdom večine raziskovalcev in tudi nas samih, da bi oblikovali napovedovalni model, kot je to običajna sodobna poslovna praksa, v etiki ni mogoče, kar smo v tej disertaciji tudi dokazali.

9.1 Omejitve raziskave

Vsaka raziskava ima svoje omejitve, ki jih je pri razlagi rezultatov treba upoštevati, zato smo jih tudi opredelili. Prva je tako bila časovna omejenost managerjev. Ti imajo namreč zapolnjene urnike in dobivajo veliko zahtev s strani različnih raziskovalcev, kar lahko pomeni, da ankete rešujejo površno (Scandura in Williams, 2000).

Druga omejitev je, da se lahko teoretični odgovori glede etičnih odločitev razlikujejo od tega, kar bi manager morda storil v resničnem življenju in poslovnem svetu, kjer so časovni okviri za odločanje kratki, odločitve pa imajo lahko velike finančne posledice (Frederiksen in drugi, 1972; Treviño, 1986).

Podobna omejitev je omejena moralna presoja managerjev, ki bo v dejanskih odločevalnih okoliščinah nižja (nižja raven kognitivnega moralnega razvoja) kot njihova sistematična presoja v hipotetičnih okoliščinah. Odgovori na vprašanja oziroma intervjuji torej ne odražajo nujno dejanskega stanja moralnega razvoja managerjev, ki bi bil v praksi morda nižji (Treviño, 1986).

Naslednja omejitev je tveganje pozitivne izbire, pri kateri obstaja verjetnost, da anketo izpolnjujejo le »etični« managerji, kot tudi, da managerji izberejo odgovore, ki so videti kot družbeno zaželeni oziroma »etično pravilni« (Randall in Fernandes, 1991).

Zadnje omejitve pa predstavljajo kulturne razlike. Raziskavo smo opravili na vzorcu slovenskih managerjev, kar pomeni, da rezultatov ne moremo posploševati: najprej zaradi vzorčenja, ker vzorec ni reprezentativen, in nato zaradi izbora vzorca, ki vključuje le slovenske managerje, ne pa tudi managerjev drugih kultur (Hsee in Weber, 1999).

9.2 Prispevek k znanosti

Doktorska disertacija prispeva k znanosti z dveh vidikov, in sicer teoretskega in empiričnega.

Prvič, teoretski prispevek ponuja interdisciplinarni pregled literature na področju teorij sklepanja in odločanja. Izbrana metoda pregleda je bila zgodovinska, saj smo razdelili obdobja raziskovanja sklepanja na tri velike sklope, in sicer filozofski oziroma do 20. stoletja, ekonomski oziroma 21. stoletje in sodobne teorije oziroma nevrobehavioristični pristop. V vsakem sklopu smo analizirali različne znanstvene discipline, pri čemer smo se osredotočali na avtorje oziroma teorije, ki so bistveno prispevali k razvoju teorij sklepanja in odločanja. Pregled omogoča raziskovalcem, da pravilneje opredelijo glavne razlike med posameznimi obdobji in avtorji.

Drugič, teoretični prispevek ponuja pregled teorij in empiričnih raziskav s področja etičnega odločanja. Naredili smo pregled teoretskih okvirjev etičnega odločanja do leta 2019, medtem ko so bili dosedanja znanstveni pregledi narejeni do leta 2016 (Schwartz, 2016), in tudi pregled na področju empiričnih raziskav etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov, ki je bil do sedaj v raziskavah narejen do leta 2011 (Craft, 2013). Ob tem smo združili teoretski pregled s empiričnimi raziskavami in ugotovili, da so empirične raziskave na področju preiskovanja etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov v upadu.

Končno, je problem vseh modelov etičnega odločanja, da etika vrlin ni bila utemeljena kot temeljna normativna etična teorija, ampak je v modelih opredeljena kot vložek in ne kot osnova

procesa odločanja, poleg ostalih dveh temeljnih normativnih etičnih teorij, deontologije in utilitarizma (npr. Vitell in Hunt, 1986). Etika vrlin bi morala biti vključena v teoretične normativne modele etičnega odločanja, saj smo dokazali, da je ena temeljnih normativnih etičnih teorij, prav tako pa tudi moralni pragmatizem, ki smo ga v disertaciji opredelili kot osnovo etičnega odločanja.

Z empiričnega vidika, je edinstveni pristop naše raziskave v raziskovanju etičnega odločanja uporaba raziskovalnih metod pozitivne psihologije (Peterson in Seligman, 2004). Dosedanje raziskave so namreč temeljile na proučevanju dejavnikov in povezav spremenljivk z neetičnimi odločitvami (Soltes, 2016; Clayton, 2019), kar je v skladu z modernističnim pristopom, kjer je pristop mehanski in črno-bel. V disertaciji pa predlagamo prehod na moralni pragmatizem, ki smo ga v disertaciji dokazali kot praktični etični pristop etičnega odločanja managerjev. Njegova vloga še vedno ni prisotna v normativnih modelih etičnega odločanja, kar pa se mora spremeniti, če naj bi modeli boljše odražali realnost.

Naša raziskava je do sedaj tudi edina raziskava na področju etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov, v katero so bile vključene spremenljivke, ki vplivajo na etične in ne samo na neetične odločitve. Pretekli in trenutni pristopi raziskovalcev namreč še vedno temeljijo na predpostavki etičnega odločanja z vidika neetičnih odločitev, pri čemer se osredotočajo na spremenljivke, ki naj bi vodile do neetičnih odločitev. Naša disertacija pa se osredotoča na proučevanje spremenljivk, ki vplivajo na etične odločitve. S tem smo hoteli utreti pot k raziskovanju etičnega in ne samo neetičnega odločanja, kar bi lahko bila usmeritev bodočih raziskav.

Kot prvi smo proučevali tudi, kako navzkrižja interesov iz družinskega in poslovnega življenja vplivajo na izbor etičnega pristopa, in ugotovili, da spol nima na to nobenega vpliva. Kljub vsemu bi morale študije proučiti vpliv ne samo spola, ampak tudi družinskega statusa, otrok, religije, zakonskega statusa, spolnih preferenc itd. na etično odločanje. Osnova tega proučevanja naj bi bil vidik ravnotežja med družinskim in zasebnim življenjem, ki je čedalje pomembnejše (Kohl, 2018).

Rezultati naše raziskave so pokazali, da je moralni pragmatizem prevladujoč pri etičnem odločanju managerjev. Na eni strani smo uspeli dokazati, da so dosedanja teoretska opažanja mnogih avtorjev (npr. Rosenthal in Buchholz, 2007; England, 1967) utemeljena. Na drugi strani pa nismo mogli ugotoviti, katere so tiste spremenljivke, ki vplivajo na izbor etičnega pristopa pri odločanju managerjev. Razlogi so različni, pri čemer dopuščamo možnost, da ni bilo

vključenih dovolj spremenljivk oziroma da spremenljivk, ki bi dejansko imele vpliv, ne moremo objektivno meriti oziroma gre za izpeljanke same po sebi (npr. osebnost, etična infrastruktura).

Z disertacijo smo dokazali, da bi moralni pragmatizem morali vključevati v teoretske modele odločanja, medtem ko bi se nadaljnje empirične raziskave morale osredotočati na pomembne vidike moralnega pragmatizma, začenši s proučevanjem pomembnih spremenljivk. Kaj vpliva na moralni pragmatizem oziroma kako to veščino razviti, pa je vprašanje za prihodnje raziskave, pri čemer bi se lahko kot eno izmed hipotez opredelilo, da moralna refleksija pozitivno vpliva na moralni pragmatizem.

Končno pa podajamo smernice za bodočo raziskovanje. Prvič, kvalitativnih študij etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov še sploh ni bilo (Lehnert in drugi, 2016), tako da je metoda opazovanja na tem področju trenutno še neuporabljena metoda. Drugič, bi se moralo opazovati in proučevati tudi t. i. »točko preloma«, torej kdaj manager zamenja pristop in katere spremenljivke vplivajo na to zamenjavo. To bi se lahko naredilo tudi z eksperimenti na terenu (Thaler in Ganser, 2015) ali uporabo metod nevroetike (Robertson in drugi, 2017), ki smo jih predstavili v disertaciji. Tretjič, raziskovalci naj proučijo razvoj etičnih pristopov managerja tekom njegove kariere. Longitudinalna študija etičnih pristopov managerjev bi omogočalo določiti dodatne »točke prelome« tudi v povezavi s Kohlbergovo teorijo moralnega razvoja. Končno pa se mora začeti znanstveno proučevati tudi vlogo refleksije, predvsem na področjih moralnega sklepanja in kreativnosti. Moralna refleksija managerjev namreč še vedno ni nekaj, ki bi bilo v poslovnem svetu običajno.

9.3 Uporabnost v praksi

Rezultati raziskave kažejo na tri nujne spremembe v poslovni praksi managerjev:

- okrepiti je treba vlogo izpopolnjevanja znanja in usposabljanja na področju etičnega odločanja za managerje;
- razširiti je treba prakso etičnih kodeksov in drugih gradnikov etične infrastrukture v organizacijah;
- managerji morajo prakticirati samorefleksijo oziroma etično učenje ter drugim dajati zgled.

Obstaja mnogo pozitivnih vidikov usposabljanja managerjev v normativnih etičnih teorijah (Bullough, 2011), saj jih to spodbuja, da poznajo in kot del refleksije morda spremenijo svoje moralne vrednote (osebni moralni kodeks); jim omogoča, da lažje prepoznajo moralna vprašanja, dileme in odgovornosti (npr. z razvojem deontoloških norm, deležnikov in posledic za deležnike) in jim pomaga pri učenju moralnih vidikov različnih poslovnih okoliščin, moralnem razumevanju drugih in soočenju z moralnimi vprašanji in konflikti.

Problem etičnega usposabljanja managerjev je predvsem ta, da ga velikokrat merimo le s številom končanih tečajev oziroma drugih oblik izobraževanja, ki pa niso pokazatelj njihove dejanske uspešnosti. Podjetja tako poročajo o 90–95-odstotnem uspešnem zaključku teh tečajev, kljub temu pa se korporativni škandali vrstijo (Deloitte, 2016). Navedeni kazalec tako ne meri ne kakovosti ne uspešnosti usposabljanja. Tega bi lahko z vpeljavo IT-tehnologij in umetne inteligence spremenili tako, da bi potekalo v dveh fazah, in sicer kot poučevanje osnovnih normativnih etičnih teorij in uporaba etičnih pristopov v različnih okoliščinah.

Osnove etike (treh vrst etičnih pristopov) in osnove logike pomagajo odločevalcem pri soočanju z moralnim problemom. Kot vsako učenje pa je smiselno tudi to najprej preizkusiti v izmišljenih okoliščinah. Izobraževanje mora pri tem upoštevati tudi moralni razvoj posameznika (Kohlbergov model moralnega razvoja). To lahko izvede kadrovski oddelk, v okviru katerega je merjenje kompetenc že uveljavljeno. Na podlagi rezultatov se lahko izobraževanje prilagodi posamezniku, da postane del njegovega nenehnega razvoja. Tudi etični hekatoni z razpravami o etičnih dilemah predstavljajo način za izboljšanje etičnega odločanja (Jain, 2019).

Etični kodeksi v organizacijah v ZDA služijo predvsem zmanjševanju denarnih kazni v primeru prekrškov (Paine in drugi, 2005). Prvi problem etičnih kodeksov je, da je večina mednarodnih standardov prostovoljne narave. Na drugi strani pa naj bi bila podjetja z njimi v konkurenčni prednosti, saj naj bi s tem nakazovala svoje vrednote za vse deležnike, koristni pa naj bili tudi za zaposlene, saj jim nudijo smernice delovanja v različnih kulturnih okoljih. Kodeksi naj bi znižali stroške nadzora in pravne pomoči pa tudi tveganja, ki se nanašajo na možnost nezakonitega obnašanja.

Na podlagi splošno sprejetih načel in primera 13 največjih svetovnih podjetij obstaja med kodeksi več razlik kot podobnosti, kar glede na različno poimenovanje in videnje vloge poslovne etike v organizacijah ne presečna. Kljub vsemu pa obstaja osem osnovnih principov, ki naj bi jih vseboval vsak kodeks (Paine in drugi, 2005):

- načelo fiduciarnosti, ki pravi, da morajo vsi notranji deležniki delati v dobro organizacije;
- načelo lastnine, ki je del družbenoekonomskega sistema, z višanjem pomembnosti intelektualne lastnine v sodobni ekonomiji oziroma delitveni ekonomiji pa postaja to načelo vse bolj pomembno;
- načelo zanesljivosti, pri katerem se od deležnikov organizacije pričakuje, da upoštevajo osnovna načela pogodbenih odnosov in osnovna etična načela;
- načelo transparentnosti, po katerem naj bi organizacija priskrbela deležnikom natančne, resnične in razkrite informacije z glavno etično predpostavko: ne laži;
- načelo dostojanstva oziroma spoštovanja, po katerem morajo managerji skrbeti za dobro ne samo organizacije, ampak tudi celotne družbe in vseh vpletenih deležnikov;
- načelo poštenosti, ki naj bi omogočilo sodelovanje med različnimi deležniki in družbo;
- načelo družbenosti, ki pravi, da naj imajo organizacije proaktivno vlogo v širši družbi in naj podpirajo dejavnosti, ki so v dobro širše družbe;
- načelo odzivnosti, ki trdi, da podjetje ni samo tihi opazovalec družbenih sprememb, ampak poskuša proaktivno in dobro vplivati na družbo in svoje deležnike.

Pomembno je, da si odločevalci etični kodeks priključijo v spomin, ko sprejemajo pomembne odločitve. Behavioristični eksperimenti pokažejo, da se neetično obnašanje zmanjša, če odločevalec pred odločitvijo prebere in podpiše izjavo o spoštovanju pravil oziroma kodeksa (Gino, Ayal in Ariel, 2013). Podjetja te prakse še niso sprejela, medtem ko sodišča to s prisego pred samim pričanjem redno izvajajo. Podjetja sicer v večini imajo etični kodeks, vendar so ti ponavadi le del letnega pregleda in potrjevanja višjega vodstva. Z opozarjanjem na kodeks pred vsako odločitvijo bi podjetje lahko zagotovilo, da bi se ga dejansko spoštovalo, kar bi vodilo tudi do boljšega etičnega odločanja.

Refleksija vključuje opisovanje, analiziranje in ocenjevanje misli, predpostavk, verovanja, teorij in dejanj. Tako je intelektualna aktivnost, v kateri posameznik raziskuje svoje izkušnje, da bi pridobil nova razumevanja in dognanja (Fade, 2005). Timi, ki so izvajali zavestno refleksijo o svojih dejanjih, dosegajo boljše rezultate predvsem v primerih, kjer so bili njihovi rezultati na začetku slabi (Schipper, Homan in Van Knippenbergin, 2013). Ta fenomen naj bi imel nevrobiološko osnovo, saj naj bi s sprožitvijo refleksije možgani razvijali dele, ki so kritični za razvoj kognitivnih sposobnosti (Immordino-Yang, Christodoulou in Singh, 2012).

Refleksija vpliva tudi na uspešnost osebe, predvsem tedaj, ko ima posameznik že dovolj znanja in izkušenj, in sicer zaradi različnih kognitivnih procesov in nevrobioloških mehanizmov pri učenju, ki zbirajo izkušnje in učenje z artikulacijo in kodifikacijo teh izkušenj (Di Stefano in drugi, 2016). Refleksija pripomore k uspešnosti zaradi dveh medsebojno povezanih procesov, in sicer samoocenjevanja (čustveni vidik) in razumevanja nalog (kognitivni vidik). Ko oseba pridobi določene izkušnje, so koristi od dodatno pridobljenih izkušenj manjše od koristi, ki jih ima refleksija. Zaradi uporabe teh čustvenih in kognitivnih mehanizmov refleksija omogoča, da je oseba bolj uspešna, tudi zaradi moralnega obnašanja.

Današnji poslovni svet je, kot kaže, zasnovan tako, da bi morali managerji imeti resno in globoko refleksijo o svojem delu in življenju, saj bi to vodilo do boljših odločitev. Managerji so ne samo pod pritiskom doseganja rezultatov, ampak delajo in naredijo vedno več ter se hitreje odločajo. Istočasno njihovo delo postaja vse bolj kompleksno, medtem ko se zakoni in regulativa kopičijo, tehnologija se hitro razvija, organizacije postajajo bolj zapletene in zahteve deležnikov naraščajo. Dobri managerji razvijejo taktike, da se soočajo s temi izzivi, in ena izmed njih je tudi refleksija oziroma etično učenje, ki ni odmik od dela, čeprav jo nekateri managerji smatrajo kot tako (Badaracco, 2006). Refleksija pomaga graditi značaj, kar pa je nenehno delo. Kot trdi že Aristotel, smo to, kar nenehno delamo (opredelitev vrline). Odličnost tako ni dejanje, ampak navada. Tako refleksija za managerje ni odmor, ampak je dejansko kakovosten čas, ki ga preživijo sami s seboj. Dobri managerji ne pristopijo k svojemu delu kot racionalnemu odločanju, ampak kot k celovitemu delu, kjer so tudi občutki, instinkti in mnogokrat nejasne ocene problemov videni kot resničen vir modrosti in moči.

Managerji, ki spremenijo mišljenje oziroma vidijo sebe kot stroj za odločanje, ki maksimira samo en cilj, kot sta dobiček ali zmaga, igrajo tvegano igro. Velikokrat ne prepoznajo mnogo vrst vplivov, ki naj bi na njih delovali in jih zaščitili pred katastrofalnimi napakami, in zapadejo v mišljenje, kjer ne premislijo celovitosti oziroma vseh kompleksnosti okoliščin. Nagon in instinkti so del vodenja, ki pa nosijo s sabo velika tveganja (Badaracco, 2006). Vodenje je ponavadi dolg in težek boj proti nasprotujočim si silam, ki zahteva odločnost, predanost, moč in voljo. Ob tem je pomembno tudi, da se manager ustavi in pregleda kompleksnost, ki lahko vpliva na zagon in predanost, ki sta pomembna dejavnika za uspeh. Vendar refleksija od managerjev zahteva težko delo, kar upiranje močnim nagonom in ključnim predanostim dejansko predstavlja. Velikokrat je ravno značaj tisti, ki managerja najbolj ovira. Čeprav lahko managerju vsak njegov instinkt pravi, da ima prav in mora ukrepati, se lahko zgodi, da se v resnici moti in to mora biti sposoben tudi razumeti. Managerji se temu kompleksu lahko

izognejo, čeprav ne obstaja nobena rešitev, da bi se vodje lahko izognile človeškim napakam, torej refleksija predstavlja le eno izmed možnosti.

Vendar pa je refleksija zapleten proces, ki ni linearen, ampak se giblje v vse smeri, med čustvi, mislimi, dejstvi in analizo, ne pozablja preteklosti in gleda naprej z veliko domišljije in ocenami možnih posledic. Prepozna tako jasne obveznosti kot tudi odgovornosti ter tehta in ocenjuje moralna načela, preden jih vnese v odločitev. Predvsem pa ne povzame le enega velikega moralnega načela, ampak prouči vsa. Manager, ki sprejme refleksijo kot pomemben del odločanja, sprejme tudi praktične omejitve ter negotovost, pritiske, moralna načela, preteklost, upanja in strahove vpletenih ter poskuša znotraj te kompleksnosti in raznolikosti najti rešitev. Pomembno vlogo pri refleksiji pa igrajo tudi čustva; če so premočna, lahko onemogočijo refleksijo, vendar pa tudi čustvena praznina predstavlja nevarnost. Zgolj mešanica čustev in intelekta nudi možnost, da manager lahko oceni kompleksnost okoliščine in sprejme etično odločitev.

Refleksija je dejansko dialog, ki se odvija med čustvi in mislimi osebe. Osebe pri tem opazujejo, kaj se dogaja okoli njih, premišlujejo o vseh možnih vplivih, pazljivo spremljajo svoja občutja in instinkte in se nato odločijo. Dobra refleksija ni le individualna, ampak skupinska vaja. Managerji namreč največkrat nosijo končno odgovornost pri odločitvah, ki pa vplivajo na vse deležnike in spreminjajo njihovo življenje. Dobri managerji, tudi najbolj uspešni in samozavestni, vedo, kako visoka so ta tveganja za njih same in druge, in da eno teh tveganj predstavlja tudi izogibanje odprtemu dialogu in mnenjem drugim. Če manager zatre dialog, odločitev morda ne bo dobra za vse vpletene, ampak bo upošteval le svoj ozek pogled na okoliščine. Managerji določene okoliščine velikokrat vidijo kot jasno razliko med drobim in slabim in svojo realnost razumejo kot edino pravilno, kar jim še otežuje, da poslušajo, premislijo in delujejo modro.

Managerji bi morali znati videti bistvo stvari, razumeti, kaj se zares dogaja, vedeti, kaj je treba storiti, in komunicirati z drugimi v jasnem in prepričljivem tonu, pri rešitvi kompleksne odločitve pa ne bi smeli priti do lahkega zaključka. V refleksiji je tako pomembna tudi preudarnost, ki pomeni, da se odločitve ne more speljati na eno samo načelo v glavi ene same osebe. Velikokrat je refleksija spregledana, predvsem v okoliščinah z veliko nevarnosti in pritiskov, zato je še toliko bolj pomembno, da jo manager vključuje v vseh svojih odločitvah.

Na koncu pa je refleksija tudi občutek skrbnosti in ponižnosti, saj določene stvari nimajo racionalne razlage. Zato refleksija ni vaja za iskanje končne resnice in uporaba le-te v določeni

okolščini, temveč vedenje, kaj misliti ali narediti. Refleksija dejansko pomaga managerju, da stopi iz trenutne okolščine, se z nekom pogovori oziroma miselno spopade, kar ga spodbudi h globljemu razmisleku. Modrost je rezultat upočasnitve in videnja trenutnih pritiskov in nujnih problemov v večjem kontekstu življenja, zgodovine in odgovornosti.

Misli in čustva managerjev morajo biti tako kompleksni in človeško bogati, kot so okolščine same. Dobri managerji naj bi imeli nadarjenost za preprostost in bili sposobni povzeti bistvo kompleksnih okolščin, za kar pa je potreben čas. Največje tveganje za nemoralne odločitve namreč predstavlja prehitro sprejemanje odločitev, saj imajo te ponavadi tudi največje posledice, ki pa velikokrat niso takšne, kot si je manager predstavljal.

Pri refleksiji lahko managerjem pomaga tudi književnost, saj lahko ta, bolj kot vse ostale metode poučevanja, usposobi managerje za izzive sodobnega časa, in tako naj bila bi to najpomembnejša metoda za poučevanje managerjev o vodenju (Badaracco, 2006), saj omogoča edinstven vpogled vanj. V resničnem življenju večina ljudi vidi managerje samo občasno in še to le na hitro in tako nimajo vpogleda v njihovo razmišljanje in čutenje. Tudi intervjuji imajo svoje omejitve, saj je večina managerjev pri podajanju intervjujev izkušenih in vedo, kaj in kako morajo odgovarjati tako na raziskovalna kot novinarska vprašanja, kar smo že opredelili kot omejitev v prejšnjih poglavjih. Nasprotno pa literatura omogoča vpogled v čustveni in miselni svet managerja, ki je ponavadi dostopen samo bližnjim prijateljem in družini, pri čemer lahko opazujemo njegovo razmišljanje, čustva, upanje, refleksijo, obžalovanja ipd., ter tudi, kako okolščine vplivajo na razvoj značaja managerja. Tako se v najboljših zgodbah literatura in življenje združita. Liki v literaturi oživijo in postanejo resnični ljudje. V vseh velikih zgodbah svetovne književnosti namreč obstajajo temeljni izzivi, ki preizkušajo značaj protagonista na način, ki mu omogoča, da spozna samega sebe.

Vzorec je torej znan. Osnovni izziv managerjev je univerzalen, saj odseva dva temeljna vidika vodenja. Prvi vključuje humanost managerja, upanja in strahove, značaje in instinkte človeške narave, ki si jih delimo vsi. Drugi vidik pa je nespremenjena agenda vodenja ne glede na čas in prostor: opredelitev in razvoj ciljev, načrtovanje, namen ali ideal in delo z ljudmi ali prek ljudi, z namenom doseganja ciljev, in sicer v svetu, ki je ponavadi negotov, krut in včasih celo nevaren.

10 ZAKLJUČEK

Upad empiričnih raziskav na področju etičnega odločanja z etičnimi pristopi nakazuje tihi konsenz o tej tematiki, po katerem naj bi utilitarizem vodil do neetičnih, deontologija pa do etičnih odločitev. Vendar postavlja neupoštevanje etike vrlin kot ene izmed temeljev normativne etike ta konsenz pod vprašaj. V doktorski disertaciji smo poskušali celostno opredeliti vlogo vseh treh normativnih etičnih teorij, deontologije, utilitarizma in etike vrlin v etičnem odločanju managerjev. Tako smo tudi etiko vrlin uporabili kot odvisno spremenljivko in proučevali izbiro etičnih pristopov v različnih okoliščinah. Glavne ugotovitve so, da managerji uporabljajo različne etične pristope v različnih okoliščinah (poslovno in družinsko življenje, formalno in neformalno etično vodenje, splošne etične dileme, odnos do neetičnih dejanj) in da le omejeno število osebnih in organizacijskih spremenljivk vpliva na izbor etičnega pristopa v posameznih okoliščinah, kar nakazuje, da se poslovna etika nagiba k postmodernistični paradigmi raziskovanja managementa. To potrjuje tudi dejstvo, da napovedovalnega strukturnega modela etičnega odločanja nismo mogli opredeliti.

Doktorsko disertacijo smo začeli z opredelitvijo etike kot filozofske discipline, ki predstavlja osnovo etičnega odločanja managerjev. Ugotovili smo, da manj kot 10 % vseh raziskav na tem področju uporablja filozofske etične teorije kot spremenljivko za razumevanje tega fenomena, pri čemer smo odkrili upad raziskav v zadnjih letih. Primerjava raziskav kaže, da je bilo v letih 1993–1994 opravljenih 11 študij na temo etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov, v zadnjih treh letih pa le pet. Tiho soglasje o ugotovitvah empiričnih raziskav, kot smo ga z analizo odkrili v doktorski disertaciji, je sporno zaradi več razlogov. Prvič, rezultati 21 raziskav so razdelili etične teorije le na dve veliki normativni etični teoriji, deontologijo in utilitarizem. Drugič, nekatere raziskave so vključevale tudi izvedene etične teorije, kot npr. machiavelizem ali teorijo pravičnosti. Ugotovili smo, da so raziskave skupaj proučevale 19 različnih kombinacij etičnih teorij, pri čemer so nekatere proučevale le eno teorijo, nekatere pa celo devet različnih. Tretjič, pomanjkljivost sočasnega proučevanja etičnih pristopov lahko najdemo tudi pri moralnem sklepanju z omejenim številom neodvisnih spremenljivk. Na metodološke pomanjkljivosti raziskovalnih spoznanj pa nakazujejo tudi vzorci. Samo tretjina vseh raziskav je za vzorec uporabila višje vodstvo oziroma managerje, druge pa so bile opravljene na študentih ali nevodstvenih delavcih. In končno, z geografskega vidika je bila koncentracija raziskav v ZDA, medtem ko je bilo v Evropi izvedenih manj kot 10 % raziskav. Vse te

pomanjkljivosti smo v doktorski disertaciji upoštevali in jih v naši raziskavi tudi skušali odpraviti.

V disertaciji smo tako v prvemu delu opredelili normativne in izvedene etične teorije, pri čemer smo kot normativne upoštevali opredelitve tako filozofov, teles znanja, poslovnih etikov kot tudi teoretikov vodenja. Pri delitvi smo sledili Kymlicki (2002), ki povzame zgodovinski pregled treh glavnih normativnih etičnih teorij. Etika vrlin predstavlja temelj etike kot filozofske discipline, ki jo opredeli že Aristotel v antiki, in tudi temelj katoliške etike, ki je prevladovala do 18. stoletja, ko sta se z znanstveno revolucijo razvili še ostali dve normativni etični teoriji, in sicer deontologija in utilitarizem. Kant kot utemeljitelj deontologije še vedno gradi na opredelitvi etike na temelju božjega, medtem ko je Bentham kot utemeljitelj utilitarizma zavračal ta pogled in opredelil etiko na empirizmu.

Delitev etičnih teorij na utilitarizem in deontologijo je prevladovala predvsem v anglosaksonski šoli, pri čemer so jo v večini uporabljali tudi raziskovalci etičnega odločanja. Problem te delitve je, da je predstavnik oz. utemeljitelj teleološke etike prav Aristotel z etiko vrlin, ki pa je zaradi splošnega upoštevanja anglosaksonske delitve neutemeljeno izpadla iz raziskovanja.

V doktorski disertaciji smo opredelili normativne etične teorije, kar je predstavljalo tudi njen prvi doprinos k znanosti na področju etičnega odločanja managerjev. V filozofski znanstveni teoriji obstaja jasna delitev med normativnimi in izpeljanimi etičnimi teorijami, kot so poklicne in politične etike. Te sicer temeljijo na normativnih etičnih teorijah, vendar ne posegajo v bistvene predpostavke le-teh. Delitev teorij v literaturi etičnega odločanja tako v teoretičnih modelih kot v empiričnih raziskavah je velikokrat nejasna. Več kot polovica študij empiričnih raziskav na podlagi etičnih pristopov uporablja delitev na utilitarizem in deontologijo, tako v kvantitativnih kot kvalitativnih raziskavah. V doktorski disertaciji eksplicitno ločujemo med izvedenimi in normativnimi teorijami ter postavljamo jasne okvirje za nadaljnje raziskovanje etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov.

V empiričnem delu smo se osredotočali na dosedanje temeljno napako raziskovanja, pri katerem se je etika vrlin proučevala kot odvisna spremenljivka. Čeprav se je v etičnem odločanju že proučevala kot npr. del osebnosti odločevalcev ali kot osebnostne lastnosti odločevalca, pa se nikoli ni proučevala kot samostojna spremenljivka sočasno z ostalima dvema normativnima teorijama. To smo v disertaciji spremenili in pri vseh raziskovalnih vprašanjih vpeljali etiko vrlin kot samostojno spremenljivko. Dodatno pa smo v disertacijo vključili tudi

večje število neodvisnih spremenljivk v primerjavi z do sedaj opravljenimi raziskavami (v povprečju štiri do šest spremenljivk), ki naj bi vplivale ne etično odločanje.

Doktorska disertacija predstavlja odmik od dosedanjih raziskav neetičnega obnašanja, in sicer premik v smeri raziskovanja etičnega obnašanja. Ta pristop, imenovan »pozitivna psihologija«, je v skladu s postmodernističnim pristopom k znanosti. Menimo, da je pozitiven pristop k etičnemu odločanju nujno potreben, če želimo opredeliti, katere etične pristope uporabljajo in katere spremenljivke vplivajo na etično odločanje managerjev.

Eden izmed ciljev doktorske disertacije je bil tudi ugotoviti, ali managerji uporabljajo en etični pristop pri etičnem odločanju v različnih okoliščinah ali pa se soočamo z etično nekonsistentnostjo, ki je blizu moralnemu pragmatizmu, ki trdi, da ne obstaja ena teorija, ampak medsebojna povezanost med etičnimi teorijami, ki temeljijo na etičnem učenju in sklepanju. Ker smo v prvem delu dokazovali temeljne razlike med etičnimi teorijami, smo predpostavili, da bodo managerji uporabljali eno etično teorijo v vseh svojih etičnih odločitvah, kar je v skladu s Kohlbergovo teorijo moralnega razvoja. Na drugi strani pa moralni pragmatizem trdi, da managerji uporabljajo različne teorije, ki jih izberejo na podlagi trenutnih okoliščin in sklepanja. Tako je bilo naše drugo raziskovalno vprašanje, katere spremenljivke vplivajo na to odločitev v različnih okoliščinah.

Želeli smo tudi razviti strukturni model, ki pa ga nismo mogli zgraditi. Zastavlja se vprašanje kako razložiti takšen rezultat. Rezultat bi lahko pojasnili z navezavo na postmodernistično razlago managementa, po kateri naj bi bil razvoj prediktivnih modelov zaradi stališč postmodernizma o lokalnih resnicah a priori neuspešen. Tako integracija vseh treh normativnih etičnih teorij v veliko etično teorijo ni uspela, saj smo z rezultati analize dokazali, da samo nekatere spremenljivke vplivajo na etični pristop managerjev v različnih okoliščinah, čeprav smo znižali kriterije sprejemljivosti izbora z združevanjem scenarijev oz. odgovorov. Posledično tudi nismo mogli zgraditi nobenega regresijskega modela. Rezultati in jakost povezav med spremenljivkami so se pokazali kot najmočnejši v primeru splošnih etičnih dilem, kjer je prevladovala deontologija, medtem ko v primeru etičnega vodenja, tako formalnega kot neformalnega, prevladuje etika vrlin, kar je v skladu z že ugotovljenim stanjem, da je etika vrlin najbolj proučevana v teoriji vodenja.

Končni rezultat disertacije je tako pokazal, da managerji pri odločitvah uporabljajo pragmatični pristop. Statističnega modela nismo mogli zgraditi, čeprav smo uporabili več spremenljivk, kot so jih uporabili raziskovalci v dosedanjih raziskavah. Tako smo potrdili tudi postmodernistično

razlago znanosti, da absolutne moralne resnice ne obstajajo in da so vse moralne resnice lokalne. Dokazali smo, da obstaja moralni pragmatizem, koncept, v katerem se etični pristop odločevalca razlikuje glede na okoliščine.

Poslovna etika še ni uspela ugotoviti, kako managerji uporabljajo etične pristope v etičnem odločanju, in tudi naši disertacijo to ni uspelo. Oseba, ki je tako razumsko kot čustveno bitje, je kompleksna in v nasprotju z naravoslovnimi vedami ne more biti v celoti formalizirana oz. modelirana. Še posebej management kot veda ne more biti del formul in modelov, saj le-ti ne morejo zajeti kompleksnosti in variabilnosti, ki jim je odločevalec izpostavljen v času odločitve in ki se še bolj povečajo pri managerjih, ki morajo upoštevati tudi druge ljudi in okolje. Tako je poslovna etika izpostavljena podobnemu problemu kot tudi teorije vodenja: integracije vseh teorij v celovito holistično teorijo. Zato je prvi korak k opredelitvi celovite poslovno-etične teorije zagotovo v oblikovanju medsebojnega prepletanja in odnosa vseh treh temeljnih etičnih teorij.

V disertaciji smo kot rešitev oblikovali oz. predlagali moralni pragmatizem, ki temelji na moralnem razumevanju. Različne vrednote kot tudi njihova notranja nasprotja, ki lahko vodijo do različnih rešitev, namreč zahtevajo moralno občutljivost managerjev. Nove odločitve oblikujejo nove dileme in snovanje odločitev na preteklih izkušnjah je velikokrat neuspešno. Kljub temu pa morajo managerji pretekle izkušnje vključiti v današnje okoliščine in z moralno refleksijo in kreativnostjo oblikovati možne rešitve etičnih dilem. Moralna refleksija, ki smo jo opredelili v disertaciji, ki vodi v moralno učenje, je tako nujna za managerje. Kompleksnost poslovnega sveta ne podpira ene velike etične teorije, ampak zahteva, da so managerji vešči v vseh treh normativnih etičnih pristopih.

Moralni pragmatizem to doseže s tem, da razjasni, kaj je pomembno v etični dilemi, in ponudi smernice, kako sprejeti razumsko in razsvetljeno odločitev. Včasih pa tudi okoliščine zahtevajo, da se različne moralne norme istočasno vključijo v etično odločanje managerjev. Tako morajo biti ti intelektualno vešči, da uporabijo moralno kreativnost pri reševanju etične dileme. Pragmatičen pristop, ki poudarja praktično znanje, vsakodnevne probleme in učinkovite rešitve, je tako učinkovitejše orodje za reševanje problemov managerjev kot kateri drugi pristop. Takšen pristop tudi omogoča managerjem, da so bolj prilagodljivi in lažje sodelujejo z drugimi managerji oz. sodelavci v času krize. Tako samo sledenje pravilom ali točno določeni etični teoriji ni uspešno in lahko dejansko vodi v neetična dejanja, iz česa lahko sledil celo paradoks, da bi absolutno sledenje etičnim pristopom vodilo v neetična dejanja.

Doktorska disertacija tako postavi nove smernice za raziskovanje etičnega odločanja managerjev, saj vanj vnaša tako vidike postmodernizma in pozitivne psihologije kot pragmatizma. Ugotovili smo, da etično odločanje managerjev temelji na pragmatizmu, kar omogoča prihodnjim raziskavam, tako teoretskim kot empiričnim, da gradijo nova spoznanja na dognanjih naše doktorske disertacije.

11 VIRI

1. Aamodt, S. in Wang, S. (2009). *Welcome to your brain: Why you lose your car keys but never forget how to drive and other puzzles of everyday behavior*. London: Bloomsbury Publishing.
2. Abe, N. in Greene, J. D. (2014). Response to anticipated reward in the nucleus accumbens predicts behavior in an independent test of honesty. *Journal of Neuroscience*, 34(2), 10564–10572.
3. Aboulafia, M. George Herbert Mead. V E. N. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (pomlad 2020). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/spr2020/entries/mead/>.
4. Adams, R. M. (1975). Where do our ideas come from? Descartes vs. Locke. V S. P. Stich, S. P. (ur.), *Innate ideas* (str. 71–87). Berkeley: University of California Press.
5. Adams, R. M. (2006). *A theory of virtue*. New York: Oxford University Press.
6. Adams, R. M. (2008). *A theory of virtue: Excellence in being for the good*. Oxford: Oxford University Press.
7. Agle, B. R., Hart, D. W., Thompson, J. in Hendricks, H. M. (ur.). (2014). *Research companion to ethical behavior in organizations: Constructs and measures*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
8. Akaah, I. P. (1997). Influence of deontological and teleological factors on research ethics evaluations. *Journal of Business Research*, 39(2), 71–80.
9. Aktaş, B., Yılmaz, O. in Bahçekapılı, H. G. (2017). Moral pluralism on the trolley tracks: Different normative principles are used for different reasons in justifying moral judgments. *Judgment and Decision Making*, 12(3), 297–307.
10. Akvinski, T. (1999). *Izbrani filozofski spisi*. Ljubljana: Družina.
11. Albee, E. (1895). The ethical system of Richard Cumberland. I. *The Philosophical Review*, 4(3), 264–290.
12. Albrecht, G. H. (2003). How friendly are family friendly policies? *Business Ethics Quarterly*, 2(13), 177–192.
13. Alexander, C. S. in Becker, H. J. (1978). The use of vignettes in survey research. *Public Opinion Quarterly*, 42(1), 93–104.
14. Alexander, L. (1985). Pursuing the good—indirectly. *Ethics*, 95(2), 315–332.
15. Alexander, L. (2000). Deontology at the threshold. *San Diego Law Review*, 37(4), 893–912.

16. Alexander, L. (2004). The Jurisdiction of justice: Two conceptions of political morality. *San Diego Law Review*, 41(3), 949–966.
17. Alexander, L. in Moore, M. (2016). Deontological ethics, V E. N. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja zima, 2016). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/ethics-deontological/>.
18. Allen, J. in Davis, D. (1993). Assessing some determinant effects of ethical consulting behavior: The case of personal and professional values. *Journal of Business Ethics*, 12(6), 449–458.
19. Alvesson, M. in Deetz, S. (2006). Critical theory and postmodernism approaches to organisation studies. V S. R Clegg in C. Hardy (ur.), *Studying organization: Theory & method* (str. 185–211). Thousand Oaks, CA: Sage.
20. Alvesson, M. in Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization." *Academy of Management Review*, 36(2), 247–271.
21. Alvesson, M. in Spicer, A. (2012). A Stupidity-Based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194–1220.
22. Ambrose, M. L., Seabright, M. A. in Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947–965.
23. Amirshahi, M., Shirazi, M. in Ghavami, S. (2014). The relationship between salespersons' ethical philosophy and their ethical decision-making process. *Asian Journal of Business Ethics*, 3(1), 11–33.
24. Anand, V., Ashforth, B. E. in Joshi, M. (2005). Business as Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organization. *Academy of Management Executive*, 18(3), 9–23.
25. Anderson J. (2014). The impact of family structure on the health of children: Effects of divorce. *The Linacre quarterly*, 81(4), 378–387.
26. Anderson, D. R. (2007). Business ethics and the pragmatic attitude. V R. E. Frederick (ur.), *A companion to business ethics* (str. 56–64). Oxford: Blackwell Publishing.
27. Anderson, E. (1993). *Value in ethics and economics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
28. Anderson, E. (2015). *Liberty, equality, and private government*. Human Values, Tanner Humanities Center, University of Utah.

29. Anderson, M. H. in Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96.
30. Anderson, S. W., Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D. in Damasio, A. R. (1999). Impairment of social and moral behavior related to early damage in human prefrontal cortex. *Nature Neuroscience*. 2(11), 1032–1037.
31. Andreou, C. (2005). Incommensurable alternatives and rational choice. *Ratio*, 18(3), 249–261.
32. Andreson, C. (1997). Practical reason and incommensurable goods. V R. Chang (ur.), *Incommensurability, incomparability and practical reason* (str. 90–109). Cambridge, MA. Chang 1997.
33. Anghel–Ilcu, E. R. (2014). A theoretical model of code of ethics conceptualized from companies' public disclosures on ethics. *Accounting and Management Information Systems*, 13(1), 111–158.
34. Annas, J. (1993). *The morality of happiness*. New York: Oxford University Press.
35. Annas, J. (2006). Virtue ethics. V D. Copp (ur.), *The Oxford handbook of ethical theory* (str. 515–536). Oxford: Oxford University Press.
36. Anscombe, G. E. M. (1958). Modern moral philosophy. *Philosophy*, 33(124), 1–19.
37. Arce, D. G. in Li, S. X. (2011). Profits, layoffs, and priorities. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 49–60.
38. Arendt, H. (1958). *What is authority? Between past and future*. Dostopno prek <https://www.xn--pevpatugent-rg3f.be/wp%20%80%93content/uploads/2016/09/H%E2%80%93Arendt%E2%80%93what%E2%80%93is%E2%80%93authority.pdf>.
39. Aristotel. (2002). *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
40. Arjoon, S. (2000). Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 159–178.
41. Arjoon, S. (2007). Ethical decision-making: A case for the triple font theory. *Journal of Business Ethics*, 71(4), 395–410.
42. Arkes, H. R. in Ayton, P. (1999). The sunk cost and Concorde effects: Are humans less rational than lower animals? *Psychological bulletin*, 125(5), 591.
43. Arlow, P. in Ulrich, T. A. (1980). Business ethics, social-responsibility and business students-an empirical-comparison of clarks study. *Akron Business and Economic Review*, 11(3), 17–22.

44. Armstrong, R. W., Williams, R. J. in Barrett, J. D. (2004). The impact of banality, risky shift and escalating commitment on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 53(4), 365–370.
45. Arneson, R. J. (1987). Meaningful Work and Market Socialism. *Ethics*, 97(3), 517–545.
46. Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31–35.
47. Assis, A. K. T. (1989). On Mach's principle. *Foundations of Physics Letters*, 2(4), 301–318.
48. Athanassoulis, N. (2000). A response to Harman: Virtue ethics and character traits. *Proceedings of the Aristotelian society*, 1(1), 215–222.
49. Atkins, R. K. (2016). *Peirce and the conduct of life: Sentiment and instinct in ethics and religion*. Cambridge: Cambridge University Press.
50. Attas, D. (1999). What's wrong with 'deceptive' advertising? *Journal of Business Ethics*, 21(1), 49–59.
51. Audi, R. (2009). Moral virtue and reasons for action. *Philosophical Issues*, 19, 1–20.
52. Audi, R. (2008). Intuition, inference, and rational disagreement in Ethics. *Ethical Theory and Moral Practice*, 11(5), 475–492.
53. Audi, R. (1998). Moderate intuitionism and the epistemology of moral Judgement. *Ethical Theory and Moral Practice*, 1, 15–44.
54. Audi, R. (2001). Kantian intuitionism. *Mind*, 110, 601–635.
55. Awasthi, V. N. (2008). Managerial decision-making on moral issues and the effects of teaching ethics. *Journal of Business Ethics*, 78(1), 207–223.
56. Babbie, E. (1986). *The practice of social research*. (4. izdaja). Belmont: Wadsworth.
57. Bacon, F. (1620). *The essays of Francis Bacon*. Oxford: Oxford University Press.
58. Bacon, M. (2012). *Pragmatism*. Oxford: Polity Press.
59. Badaracco, J. L. (2006). *Questions of character: Illuminating the heart of leadership through literature*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
60. Badaracco Jr., J. L. (2016). *Managing in the gray: Five timeless questions for resolving your toughest problems at work*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
61. Baghramian, M. (2004). *Relativism*. London: Routledge.
62. Bailey, J. in Ford, C. (1996). Management as science versus management as practice in postgraduate business education. *Business Strategy Review*, 7(4), 7–12.
63. Bailey, K. D. (1982). *Methods of social research*. New York: Free Press.
64. Bales, R. E. (1971). Act-utilitarianism: account of right-making characteristics or decision-making procedure? *American Philosophical Quarterly*, 8(3), 257–265.

65. Balguy, J. (1728). *The Foundation of Moral Goodness*. Oxford: Oxford University Press.
66. Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J. in Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210.
67. Ballantyne, N. in Thurow, J. C. (2013). Moral intuitionism defeated? *American Philosophical Quarterly*, 50(4), 411–421.
68. Barach, J. A. in Elstrott, J. B. (1988). The transactional ethic: The ethical foundations of free enterprise reconsidered. *Journal of Business Ethics*, 7(7), 545–551.
69. Bargh, J. A. in Ferguson, M. J. (2000). Beyond behaviorism: On the automaticity of higher mental processes. *Psychological Bulletin*, 126(6), 925–945.
70. Baril, A. (2014). Eudaimonia in contemporary virtue ethics. V S. Hooft (ur.), *The Handbook of Virtue Ethics* (str. 17–27). Oxford: Routledge.
71. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
72. Barnes, C. M., Schaubroeck, J., Huth, M. in Ghumman, S. (2011). Lack of sleep and unethical conduct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 169–180.
73. Bartlett, D. (2003). Management and business ethics: a critique and integration of ethical decision-making models. *British Journal of Management*, 14(3), 223–235.
74. Bartunek, J. M. (2002). The proper place of organizational scholarship: A comment on Hinings and Greenwood. *Administrative Science Quarterly* 47(3), 422–427.
75. Bartunek, J. M., Rynes, S. L. in Ireland, R. D. (2006). What makes management research interesting, and why does it matter? *Academy of management Journal*, 49(1), 9–15.
76. Bass K., Barnett, T. in Brown., G. (1998). The moral philosophy of sales managers and its influence on ethical decision making. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(2), 1–17.
77. Bateman, C. R. in Valentine, S. R. (2010). Investigating the effects of gender on consumers' moral philosophies and ethical intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 393–414.
78. Baxter, M. G. in Murray, E. A. (2002). The amygdala and reward. *Nature reviews neuroscience*, 3(7), 563–573.
79. Bazerman, M. H. in Tenbrunsel, A. E. (2011a). Ethical breakdowns. *Harvard Business Review*, 89(4), 58–65.

80. Bazerman, M. H. in Tenbrunsel, A. E. (2011b). *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
81. Beach, L. R. in Mitchell, T. R. (1978). A contingency model for the selection of decision strategies. *Academy of management review*, 3(3), 439–449.
82. Beauchamp, T. L. in Childress, J. F. (1979). *Principles of biomedical ethics*. Oxford: Oxford University Press.
83. Beauchamp T. L. in Bowie N. E. (1993). *Ethical theory and business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
84. Beauchamp, T. in Walters, L. (1994). *Contemporary issues in bioethics* (4. izdaja). Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
85. Beauchamp, T. L. (2003). Methods and principles in biomedical ethics. *Journal of Medical ethics*, 29(5), 269–274.
86. Becker, G. S. (2013). *The economic approach to human behavior*. Chicago: University of Chicago press.
87. Bedke, M. (2008). Ethical intuitions: What they are, what they are not, and how they justify. *American Philosophical Quarterly*, 43(3), 253–270.
88. Beebe, J. R. (2010). Moral relativism in context. *Nous*, 44, 691–724.
89. Beekun, R. I., Hamdy, R., Westerman, J. W. in Hassab Elnaby, H. R. (2008). An Exploration of ethical decision-making processes in the United States and Egypt. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 587–605.
90. Beekun, R. I., Stedham, Y., Westerman, J. W. in Yamamura, J. (2010). Effects of justice and utilitarianism on ethical decision making: a cross-cultural examination of gender similarities and differences. *Business Ethics: A European Review*, 19(4), 309–325.
91. Benatar, D. (2007). Moral theories may have some role in teaching applied ethics. *Journal of Medical Ethics*, 33(11), 671–672.
92. Benson, I. T. (2000). Values and virtues: a modern confusion. Dostopno prek <https://www.catholiceducation.org/en/culture/catholic-contributions/values-and-virtues-a-modern-confusion.html>.
93. Bentham, J. (1789). *An introduction to the principles of morals*. Oxford: Oxford University Press.
94. Berker, S. (2007). Particular reasons. *Ethics*, 118(1), 109–39.
95. Berlin, I. (1969). *Four essays on liberty*. Oxford: Oxford University Press.
96. Bernoulli, D. (1738). Specimen theoriae novae de mensura sortis. Commentarii Academiae Scientiarum Imperialis Petropolitanae 5. *Econometrica*, 22 (1954), 23–36.

97. Berthoz, S., Grezes, J., Armony, J. L., Passingham, R. E. in Dolan, R. J. (2006). Affective response to one's own moral violations. *NeuroImage*, 31(2), 945–50.
98. Betan, E. J. (1997). Toward a hermeneutic model of ethical decision making in clinical practice. *Ethics & Behavior*, 7(4), 347–365.
99. Biemer, P. P. in Lyberg, L. E. (2003). *Introduction to survey quality*. New York: John Wiley & Sons.
100. Blair, J., Marsh, A. A., Finger, E., Blair, K. S. in Luo, J. (2006). Neuro–cognitive systems involved in morality. *Philosophical Explorations*, 9(1), 13–27.
101. Blanchard, K. H. in Peale, N. V. (1996). *The power of ethical management*. New York: Ballantine Books.
102. Bloomfield, P. (2003). Comments: Partially re–humanized ethics: Comments on Butchvarov. *The Southern Journal of Philosophy*, 41(S1), 184–189.
103. Bloomfield, P. (2014). *The virtues of happiness: A theory of the good life*. New York: Oxford University Press.
104. Boatright, J. R. (1993). Conflict of interest: a response to Michael Davis. *Business and Professional Ethics Journal*, 12(4), 43–46.
105. Boatright, J. R. (1994). Fiduciary duties and the shareholder–management relation: Or, what's so special about shareholders? *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 393–407.
106. Boatright, J. R. (2010). Executive compensation: Unjust or just right? V G. G. Brenkert in T. L. Beauchamp (ur.), *Oxford handbook of business ethics* (str. 161–201). New York: Oxford University Press.
107. Bollinger, J. M., Green, R. C. in Kaufman, D. (2013). Attitudes about regulation among direct–to consumer genetic testing customers. *Genetic Testing and Molecular Biomarkers*, 17(5), 424–428.
108. Borg, J. S., Hynes, C, Horn, J. V., Grafton, S. in Sinnott–Armstrong, W. (2006). Consequences, action, and intention as factors in moral judgments: An fMRI investigation. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 18(5), 803–17.
109. Bowie, N. E. (1982). *Blowing the whistle and other why be moral questions*. Business Ethics. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
110. Bowie, N. E. (1999). *Business ethics: A Kantian perspective*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
111. Bowie, N. E. (2002). A Kantian approach to business ethics. V R. E. Frederick (ur.), *A companion to business ethics* (str. 3–16). Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

112. Boyden, E. S., Zhang, F., Bamberg, E., Nagel, G. in Deisseroth, K. (2005). Millisecond–timescale, genetically targeted optical control of neural activity. *Nature Neuroscience*, 8(9), 1263–1268.
113. Boylan, M. (1998). *Gewirth: critical essays on action, rationality, and community*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
114. Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G. in Van Der Heijden, K. (2005) The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795–812.
115. Bradley, F. H. (1927). The vulgar notion of responsibility in connection with the theories of free–will and necessity. V F. H. Bradely (ur.), *Ethical Studies* (str. 1–57). Oxford: Clarendon Press.
116. Brady, F. N. in Wheeler, G. E. (1996). An empirical study of ethical predispositions. *Journal of Business Ethics*, 15(9), 927–940.
117. Brandom, R. (2011). *Perspectives on pragmatism: Classical, recent, and contemporary*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
118. Brandstätter, E., Gigerenzer, G. in Hertwig, R. (2006). The priority heuristic: making choices without trade–offs. *Psychological review*, 113(2), 409–432.
119. Brandt, R. B. (1979). *A theory of the good and the right*. New York: Oxford University Press.
120. Brandt, R. B. (1992). *Morality, utilitarianism, and rights*. New York: Cambridge University Press.
121. Bratman, M. (1999). *Faces of intention: Selected essays on intention and agency*. Cambridge, VB: Cambridge University Press.
122. Brenkert, G. G. (1992). Freedom, participation, and corporations: The issue of corporate (economic) democracy. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 251–269.
123. Brenner, S. N. in Molander, E. A. (1977). Is ethics of business changing? *Harvard Business Review*, 55(1), 57–71.
124. Brentano, F. (2009). *The Origin of Our Knowledge of Right and Wrong*. London: Routledge.
125. Brewer, T. (2009). *The retrieval of ethics*. Oxford: Oxford University Press.
126. Briggs, R. A. (2017). Normative theories of rational choice: Expected utility. V E. N. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja pomlad, 2017). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/spr2017/entries/rationality–normative–utility/>.

127. Broad, C. D. (1936). Are There Synthetic A Priori Truths? *Proceedings of the Aristotelian Society*, 15(S1), 102–17.
128. Brown, M. E. in Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
129. Buchak, L. (2013). *Risk and rationality*, Oxford: Oxford University Press.
130. Buchanan, L. in O Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard business review*, 84(1), 32–41.
131. Buckingham, M. in Goodall, A. (2019). *Nine lies about work: A freethinking leader's guide to the real world*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
132. Buckley, M. (2013). A constructivist approach to business ethics. *Journal of Business Ethics*, 117(4), 695–706.
133. Buff, C. L. in Yonkers, V. (2005). Using student generated codes of conduct in the classroom to reinforce business ethics education. *Journal of Business Ethics*, 61(2), 101–110.
134. Bullough Jr, R. V. (2011). Ethical and moral matters in teaching and teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 21–28.
135. Buniak, L., Darragh, M. in Giordano, J. (2014) A four-part working bibliography of neuroethics: part 1: overview and reviews – defining and describing the field and its practices. *Philos Ethics Humanit Med*, 9(1). Dostopno prek <https://peh-med.biomedcentral.com/articles/10.1186/1747-5341-9-9>.
136. Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851–875.
137. Burton, B. K. in Goldsby, M. (2005). The golden rule and business ethics: An examination. *Journal of Business Ethics*, 56(4), 371–383.
138. Call, J. (2001). Chimpanzee social cognition. *Trends in cognitive sciences*, 5(9), 388–393.
139. Callana, G. A., Rotenberry, P. F., Perri, D. F. in Oehlers, P. (2010). Contextual factors as moderators of the effect of employee ethical ideology on ethical decision-making. *International Journal of Management*, 27(1), 52–75.
140. Callicott, J. B. (1990). The case against moral pluralism. *Environmental Ethics*, 12(2), 99–124.
141. Camerer, C. F. in Thaler, R. H. (1995). Anomalies: Ultimatums, dictators and manners. *Journal of Economic perspectives*, 9(2), 209–219.

142. Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 22–35.
143. Campbell, D. in Cowton, C. J. (2015). Method issues in business ethics research: Finding credible answers to questions that matter. *Business Ethics: A European Review*, 24(S1), S3–S10.
144. Canli, T. (2015). Neurogenetics: An emerging discipline at the intersection of ethics, neuroscience, and genomics. *Applied & translational genomics*, 5, 18–22.
145. Carroll, A. B. (2009). *A look at the future of business ethics*. Atlanta: Athens Banner–Herald.
146. Carruthers, P. (1992). *Human Knowledge and Human Nature*. Oxford: Oxford University Press.
147. Carson, R. (1962). *Silent spring*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
148. Carson, T. L. (2010). *Lying and deception: Theory and practice*. New York: Oxford University Press.
149. Carucci, R. (2016). Why ethical people make unethical choices. *Harvard Business Review*. Dostopno prek <https://hbr.org/2016/12/why-ethical-people-make-unethical-choices>.
150. Casebeer, W. D. in Churchland, P. S. (2003). The neural mechanisms of moral cognition: A multiple–aspect approach to moral judgment and decision–making. *Biology and philosophy*, 18(1), 169–194.
151. Cavanagh, G. F. (1976). *American business values in transition*. New York: Prentice–Hall.
152. Cavanagh, G. F. in Fritzsche, D. J. (1985). Using vignettes in business ethics research. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 7, 279–293.
153. Cerny, C. A. in Kaiser, H. F. (1977). A study of a measure of sampling adequacy for factor–analytic correlation matrices. *Multivariate Behavioral Research*, 12(1), 43–47.
154. Chan, S. Y. S. in Leung, P. 2006. The Effects of Accounting Students' Ethical Reasoning and Personal Factors on Their Ethical Sensitivity. *Managerial Auditing Journal*, 21(4), 436–457.
155. Chandran, J. P. (1998). *The relevance of Chester Barnard for today's manager*. Northwood University: Richard DeVos Graduate School of Management.
156. Chang, R. (2015). Value pluralism. V N. Smelser in P. Baltes (ur.), *International encycloopia of social and behavioural studies* (str. 21–26). Dostopno prek

https://static1.squarespace.com/static/5c4d055b365f02de29e99730/t/5c4e8996575d1f05fb4aa3d7/1548650907980/Chang_ValuePluralism.pdf.

157. Chang, R. (1997). *Incommensurability, incomparability and practical reason*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
158. Chappell, T. (1998). *Understanding human goods*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
159. Chappell, T. (2001). Options ranges. *Journal of Applied Philosophy*, 18(2), 107–118.
160. Chappell, T. (2006). *Values and virtues: Aristotelianism in contemporary ethics*. Oxford: Oxford University Press on Demand.
161. Chermack, T. J. (2011). *Scenario planning in organizations: how to create, use, and assess scenarios*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
162. Child, J. W. (1994). Can libertarianism sustain a fraud standard? *Ethics*, 104(4), 722–738.
163. Childress, J. F. (1986). The gift of life: ethical problems and policies in obtaining and distributing organs for transplantation. *Critical Care Clinics*, 2(1), 133–148.
164. Chisholm, J. (1999). *Death, hope and sex: Steps to an evolutionary ecology of mind and morality*. New York: Cambridge University Press.
165. Christman, J. (2005). Saving positive freedom. *Political Theory*, 33(1), 79–88.
166. Cho, M. K. (2009). Translating genomics into the clinic: moving to the post-Mendelian world. *Genome medicine*, 1(1), 7.
167. Chomsky, N. (1971). Human nature: justice versus power. Noam Chomsky debates with Michel Foucault. Dostopno prek <https://chomsky.info/1971xxxx/>.
168. Chughtai, A., Byrne, M. in Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663.
169. Ciaramelli, E., Muccioli, M., Ladavas, E. in de Pellegrino, G. (2007). Selective deficit in personal moral judgment following damage to ventromedial prefrontal cortex. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 2(2), 84–92.
170. Clark, J. W. (1966). *Religion and the moral standards of American businessmen*. Mason: South-western Publishing Company.
171. Clarke, D. M. (2011). The epistemology of religious belief. V D. M Clarke in C. Wilson (ur.), *The Oxford handbook of philosophy in early modern Europe* (str. 548–570). Oxford: Oxford University Press.
172. Clarke, S. (1706). *Discourse on natural religion*. Oxford: Oxford University Press.
173. Clayton, S. (2019). 6 signs your corporate culture is a liability. *Harvard Business Review*. Dostopno prek <https://hbr.org/2019/12/6-signs-your-corporate-culture-is-a-liability>.

174. Coakley, M. (2016). Interpersonal Comparisons of the Good: Epistemic not Impossible. *Utilitas*, 28(3), 288–313.
175. Coase, R. H. (1937). *The nature of the firm—economica*. New York: Wiley.
176. Cohen, J., Pant, L. in Sharp, D. (1993). A validation and extension of a multidimensional ethics scale. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 13–26.
177. Cohen, J. R., Pant, L. W. in Sharp, D. J. (2001). An examination of differences in ethical decision-making between Canadian business students and accounting professionals. *Journal of Business Ethics*, 30(4), 319–336.
178. Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180–190.
179. Collste, G. (2012). Applied and professional ethics. *The Asian Journal of Humanities*, 19(1), 17–33.
180. Cooke, E. (2007). *Peirce's pragmatic theory of inquiry: Fallibilism and indeterminacy*. London: Bloomsbury.
181. Copeland, A. H. (1945). Review: Theory of games and Economic Behavior by John von Neumann and Oskar Morgenstern. *Bulletin of the American Mathematical Society*, 51, 498–504.
182. Corey, C. M., Fok, L. Y. in Payne, D. M. (2014). Cross-cultural differences in values and conflict management: A comparison of US and Puerto Rico. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 18(2), 59–78.
183. Craft, J. L. (2013). A Review of the empirical ethical decision-making literature: 2004–2011. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 221–259.
184. Creswell, J. W. (2009). Editorial: Mapping the field of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(2), 95–108.
185. Crossan, M., Mazutis, D. in Seijts, G. (2013). In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 567–581.
186. Cumberland, R. (1672). *De Legibus Naturae Disquisitio Philosophica*. Oxford: Oxford University Press.
187. Cushman, F., Young, L. in Hauser, M. (2006). The role of conscious reasoning and intuition in moral judgment: Testing three principles of harm. *Psychological Science*, 17(12), 1082–1089.

188. Cyriac, K. in Dharmaraj, R. (1994). Machiavellianism in Indian management. *Journal of Business Ethics*, 13(4), 281–286.
189. Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. New York: G. P. Putnam and Sons.
190. Damasio, A. R. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. New York: Harcourt Brace & Company.
191. Dancy, J. (1983). Ethical particularism and morally relevant properties. *Mind*, 92(368), 530–547.
192. Dancy, J. (2004). *Ethics without principles*. Oxford: Clarendon Press.
193. Dancy, J. (2017). Moral particularism. V E. N. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja zima, 2017). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/win2017/entries/moral-particularism/>.
194. Dane, E. in Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of management review*, 32(1), 33–54.
195. Dane, E., Rockmann, K. W. in Pratt, M. G. (2012). When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision-making effectiveness. *Organizational behavior and human decision processes*, 119(2), 187–194.
196. Danner, D., Hagemann, D., Holt, D. V., Hager, M., Schankin, A., Wüstenberg, S. in Funke, J. (2011). Measuring performance in dynamic decision making. *Journal of Individual Differences*, 32(4), 225–233.
197. Darragh, M., Buniak, L. in Giordano, J. (2015). A four-part working bibliography of neuroethics: part 2–neuroscientific studies of morality and ethics. *Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine*, 10(1), 2.
198. Datar, S., Garvin, D. in Cullen, P. (2011). Rethinking the MBA: business education at a crossroads. *Journal of Management Development*, 30(5), str. 451–462.
199. Davidson, A. I. (1986). Archaeology, Genealogy, Ethics. V D. Couzens Hoy (ur.), *Foucault: A Critical Reader* (str. 221–33). Oxford: Blackwell Publishers.
200. Davis, M. S. (1986). 'That's classic!' The phenomenology and rhetoric of successful social theories. *Philosophy of the Social Sciences*, 16(3), 285–301.
201. Dawson, L. M. (1997). Ethical differences between men and women in the sales profession. *Journal of Business Ethics*, 16(11), 1143–1152.
202. De Gama, N., McKenna, S. in Peticca-Harris, A. (2012). Ethics and HRM: Theoretical and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 97–108.

203. Decety, J., Michalska, K. J. in Kinzler, K. D. (2011). The developmental neuroscience of moral sensitivity. *Emotion Review*, 3(3), 305–307.
204. DeConinck, J. B. in Lewis, W. F. (1997). The Influence of deontological and teleological considerations and ethical climate on sales managers' intentions to reward or punish sales force behavior. *Journal of Business Ethics*, 16(5), 497–506.
205. Dedeke, A. (2015). A cognitive–intuitionist model of moral judgment. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 437–457.
206. DeGeorges, R. T. (1987). The status of business ethics: past and future. *Journal of Business ethics*, 6(3), 201–211.
207. DeGeorges, R. T. (2009). *Business ethics* (7. izdaja). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
208. Dellaportas, S. (2006). Making a difference with a discrete course on accounting ethics. *Journal of Business Ethics*, 65(4), 391–404.
209. Deloitte. (2016). *Code of ethics & professional conduct*. Dostopno prek <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/about-deloitte/deloitte-cn-rrg-code-firm-v3-en.pdf>.
210. Deming, W. E. (1944). On errors in surveys. *American Sociological Review*, 9(4), 359–369.
211. Deng, X. (2012). Understanding consumer's responses to enterprise's ethical behaviors: An investigation in China. *Journal of business ethics*, 107(2), 159–181.
212. Derry, R. in Green, R. M. (1989). Ethical theory in business ethics: A critical assessment. *Journal of Business Ethics*, 8(7), 521–533.
213. Descartes, R. (1641). *Meditacije*. Ljubljana: Družina.
214. Deshpande, S. P. (2009). A study of ethical decision making by physicians and nurses in hospitals. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 387–397.
215. Devlin, K. (2010). *The unfinished game: Pascal, Fermat, and the seventeenth-century letter that made the world modern*. New York: Basic Books.
216. Dewey, J. (1927). *The public and its problems*. Athens, OH. Swallow Press.
217. Dewey, J. in Tufts, J. H. (1932). *Ethics*. New York: H. Holt and Co.
218. Dewey, J. (1999). *The Essential Dewey*. Bloomington: Indiana University Press.
219. Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G. P. in Staats, B. R. (2016). *Making experience count: The role of reflection in individual learning*. Harvard Business School NOM Unit Working Paper. Dostopno prek https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/14-093_defe8327-eeb6-40c3-aafe-26194181cfd2.pdf.

220. Dijkstra, T. K. in Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316.
221. Dillon, Stuart. (2019). Descriptive decision making: Comparing theory with practice. Dostopno prek <http://orsnz.org.nz/conf33/papers/p61.pdf>.
222. Doggett, T. (2013). Saving the few. *Noûs*, 47(2), 302–315.
223. Dolan, S. L., Garcia, S. in Richley, B. (2006). *Managing by values; A corporate guide to living, being alive and making a living in the 21st century*. New York: Palgrave Macmillan.
224. Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
225. Donaldson, L. (1985). *In defence of organisation theory: A reply to the critics*. Cambridge: Cambridge University Press.
226. Donaldson, T. in Werhane, P. (1993). *Ethical issues in business: A philosophical approach* (4. izdaja). New York: Prentice–Hall.
227. Donaldson, T. (1994). When integration fails: The logic of prescription and description in business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 157–169.
228. Donaldson, T. in Dunfee, T. W. (1999). *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
229. Donaldson, T. in Walsh, J. P. (2015). Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, 35, 181–207.
230. Donner, W. (1991). *The Liberal self: John Stuart Mill's moral and political philosophy*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
231. Doudna, J. A. in Charpentier, E. (2014). The new frontier of genome engineering with CRISPR–Cas9. *Science*, 346(6213), 1258096.
232. Doyle, E., Frecknall–Hughes, J. in Summers, B. (2009). Research methods in taxation ethics: Developing the defining issues test (DIT) for a tax–specific scenario. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 35–52.
233. Drašček, M. in Matičič, S. (2008). What managers could see in the philosophical block of “free will”? *Journal of Business Ethics*, 81(1), 1–14.
234. Driver, J. (2001). *Uneasy virtue*, New York: Cambridge University Press.
235. Driver, J. (2014). The History of utilitarianism, V E. N. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja zima, 2014). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/win2014/entries/utilitarianism-history/>.
236. Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.
237. Drucker, P. F. (1967). The effective decision. *Harvard Business Review*, 56(1), 52–55.

238. Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 81(1), 45–53.
239. Drumwright, M. E. in Murphy, P. E. (2004). How advertising practitioners view ethics: Moral muteness, moral myopia, and moral imagination. *Journal of Advertising*, 33(2), 7–24.
240. Dubinsky, A. J. in Loken, B. (1989). Analyzing ethical decision making in marketing. *Journal of Business research*, 19(2), 83–107.
241. Dworkin, G. (1995). Unprincipled ethics. *Midwest Studies in Philosophy*, 20, 224–239.
242. Earlenbaugh, J. in Molyneux, B. (2009). Intuitions are inclinations to believe. *Philosophical studies*, 145(1), 89–109.
243. Easterby-Smith, M., Thorpe, R. in Lowe, A. (1991) *Management research: An introduction*. London: Sage.
244. Ebersole, J. F. (1938). The influence of interest rates upon entrepreneurial decisions in business: a case study. *Harvard Business Review*, 17(1), 35–39.
245. Edwards, J. C., Rust, K. G., McKinley, W. in Moon, G. (2003). Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: the role of the ideology of employee self-reliance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 1–23.
246. Ekman, P. in Friesen, W. V. (1976). Measuring facial movement. *Environmental psychology and nonverbal behavior*, 1(1), 56–75.
247. Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in organizations: a review and theoretical integration. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 315–386.
248. Elhauge, E. (2005). Sacrificing corporate profits in the public interest. *New York University Law Review*, 80(1), 733–869.
249. Ellis, A. (1992). Deontology, incommensurability and the arbitrary. *Philosophical and Phenomenological Research*, 52(4), 855–875.
250. Elster, J. in Roemer, J. E. (1991). *Interpersonal comparisons of well-being*. Cambridge: Cambridge University Press.
251. Enderle, G. (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 6(8), 657–663.
252. Engel, M. (2011). Review of practical ethics. *American Journal of Bioethics*, 11(12), 73–75.
253. England, G. W. (1967). Personal value systems of American managers. *Academy of Management Journal*, 10(1), 53–68.

254. Epstein, R. M. (1992). *Forbidden grounds: The Case against employment discrimination laws*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
255. Esser, J. K. (1998). Alive and well after 25 years: a review of groupthink research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73(2–3), 116–141.
256. Evans, J. S. B. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual Review of Psychology*, 59, 255–278.
257. Eweje, G. in Brunton, M. (2010). Ethical perceptions of business students in a New Zealand university: Do gender, age and work experience matter? *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 95–111.
258. Ewing, A. C. (1947). *The definition of good*. London: Routledge.
259. Fade, S. (2005). Learning and Assessing through Reflection. Dostopno prek <https://electronicportfolios.org/reflection/RoyalBromptonV3.pdf>.
260. Fazio, R. H., Sanbonmatsu, D. M., Powell, M. C in Kardes, F. R. (1986). On the automatic activation of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(2), 229–238.
261. Feldman, F. (1997). *Utilitarianism, hedonism, and desert*. New York: Cambridge University Press.
262. Fellows, L. K. (2004). The cognitive neuroscience of human decision making: A review and conceptual framework. *Behavioral and Cognitive Neuroscience Reviews*, 3(3), 159–172.
263. Fernando, M. in Chowdhury, R. M. M. I. (2010). Ethical perceptions of business students in New Zealand University: Do gender, age and work experience matter? *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 95–111.
264. Ferrell, O. C. in Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87–96.
265. Ferrell, O., Gresham, L. G. in Fraedrich, J. (1989). A synthesis of ethical decision models for marketing. *Journal of Macromarketing*, 9(2), 55–64.
266. Ferrell, O. C. in Ferrell, L. (2011). The responsibility and accountability of CEOs: The last interview with Ken Lay. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 209–219.
267. Fieser, J. in Lillegard, N. (2002). *A historical introduction to philosophy: Texts and interactive guides*. Oxford: Oxford University Press.
268. Finance, J. de. (1967). *Ethique generale*. Rome: Presses de L'Universite Gregorienne.
269. Fishbein, M. in Ajzen, I. (1975). *Intention and behavior: An introduction to theory and research*. Boston: Addison-Wesley.

270. Fishburn P. C. (1977) Expected Utility Theories: A Review Note. V Henn R. in Moeschlin O. (ur.), *Mathematical Economics and Game Theory* (str. 197–207). Berlin, Heidelberg: Springer.
271. Fisher, I. (1907). *The Rate of interest*. New York: MacMillan Company.
272. Fok, L. Y., Payne, D. M. in Corey, C. M. (2016). Cultural values, utilitarian orientation, and ethical decision making: A comparison of US and Puerto Rican professionals. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 263–279.
273. Fontana, A. in Frey, J. (1994). The art of science. V N. X. L. Denzin (ur.), *The handbook of qualitative research* (str. 361–376). Thousand Oaks: Sage Publications.
274. Fontrodona, J., Sison, A. J. G. in de Bruin, B. (2013). Editorial introduction: Putting virtues into practice. A challenge for business and organizations. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 563–565.
275. Foot, P. (1978). *Virtues and vices and other essays in moral philosophy*. Oxford: Blackwell.
276. Foot, P. (1979). Moral relativism. V P. Foot (ur.) *Moral dilemmas and other topics in moral philosophy*, (str. 20–36). Oxford: Clarendon Press.
277. Foot, P. (2001). *Natural goodness*. Oxford, Clarendon Press.
278. Ford, R. C. in Richardson, W. D. (1994). Ethical decision-making: A Review of empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 205–221.
279. Forester-Miller, H. in Davis. T. E. (1995). *A practitioner's guide to ethical decision making*. Alexandria, VA: American Counseling Association.
280. Forster, E. S. (1927). *Problemata*. Oxford: Oxford University Press.
281. Forsyth, D. R. (1981). Moral judgment: The influence of ethical ideology. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7(2), 218–223.
282. Forsyth, D. R., O'Boyle, E. H. in McDaniel, M. A. (2008). East meets west: A meta-analytic investigation of cultural variations in idealism and relativism. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 813–833.
283. Forte, A. (2004). Business ethics: A study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 167–173.
284. Foucault, M. (1993). *Skrb zase, Zgodovina seksualnosti*. 3. zvezek. Ljubljana: Založba ŠKUC.
285. Fraedrich, J. in Ferrell, O. C. (1992). Cognitive consistency of marketing managers in ethical situations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(3), 245–252.

286. Frankena, W. K. (1982). *Ethics and the environment*. Cleveland, OH: Instructional Media Services, Cleveland State University.
287. Frankfurt, H. G. (1988). *The importance of what we care about: Philosophical essays*. Cambridge: Cambridge University Press.
288. Frederiksen, N., Jensen, O., Beaton, A. E. in Bloxom, B. (1972). *Prediction of organizational behavior*. Oxford: Pergamon.
289. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
290. Freeman, R. E. in Stewart, L. (2006). *Developing ethical leadership*. Bridge Paperso: Business Roundtable Institute for Corporate Ethics.
291. French, P. A. (1979). The corporation as a moral person. *American Philosophical Quarterly*, 16(3), 297–317.
292. French, P. A. (1984). *Collective and corporate responsibility*. New York: Columbia University Press.
293. Frey, R. G. (1995). Intention, foresight, and killing. V T. Beauchamp (ur.), *Intending Death* (str. 66–79). Upper Saddle River: Prentice–Hall.
294. Friedman, M. (1953). *Essays in positive economics*. Chicago: University of Chicago press.
295. Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: Chicago University Press.
296. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 32–33(September 13), 122–124.
297. Fritzsche, D. in Oz, E. (2007). Personal values' influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of Business Ethics*, 75(4), 335–343.
298. Furler, J. S. in Palmer, V. J. (2010). The ethics of everyday practice in primary medical care: Responding to social health inequities. *Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine*, 5(6). Dostopno prek <https://peh-med.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1747-5341-5-6>.
299. Fuster, J. M. (1995). *Memory in the cerebral cortex: an empirical approach to neural networks in the human and nonhuman primate brain*. Cambridge, MA: MIT press.
300. Gabor, A. in Mahoney, J. T. (2013). Chester Barnard and the systems approach to nurturing organizations. V M. Witzel in M. Warner (ur.), *Oxford handbook of management theorists* (str. 134–151). Oxford: Oxford University Press.

301. Galbraith, S. in Stephenson, H. B. (1993). Decision rules used by male and female business students in making ethical value judgments: Another look. *Journal of Business Ethics*, 12(3), 227–233.
302. Galbraith, J. K. (1958). *The Affluent society*. New York: Mariner Books.
303. Gallagher, S. (2017). *Enactivist interventions: Rethinking the mind*. Oxford: Oxford University Press.
304. Gandz, J., Crossan, M. in Seijts, G. (2010). *Leadership on trial: a manifesto for leadership development*. London, ON: Ivey Publishing.
305. Garrigan, B., Adlam, A. L. R. in Langdon, P. E. (2018). Moral decision-making and moral development: Toward an integrative framework. *Developmental Review*, 49(2018), 80–100.
306. Gay, J. (1939). *A dissertation concerning the fundamental principle and immediate criterion of virtue. Frances King's An essay on the origin of evil*. Dostopno prek <https://ia802701.us.archive.org/23/items/anesayonorigin00kinggoog/anesayonorigin00kinggoog.pdf>.
307. Gebler, D. (2006). Is your culture a risk factor? *Business and Society Review*, 111(3), 337–362.
308. Gellerman, S. W. (1989). Managing ethics from the top down. *Sloan Management Review*, 30(2), 73–79.
309. Gert, B. (1998). *Morality: Its nature and justification*. New York: Oxford University Press.
310. Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4(1), 75–91.
311. Gibbs, J. C., Widaman, K. F. in Colby, A. (1982). Construction and validation of a simplified, group-administerable equivalent to the moral judgment interview. *Child Development*, 53(4), 895–910.
312. Gill, M. B. in Nichols, S. (2008). Sentimentalist pluralism: Moral psychology and philosophical ethics. *Philosophical Issues*, 18(1), 143–163.
313. Gill, R. (2012). *The Cambridge companion to Christian ethics*. Cambridge University Press, 2012.
314. Gillespie, A. (2005). G. H. Mead: Theorist of the social act. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 35(1), 19–39.

315. Gino, F., Ayal, S. in Ariely, D. (2013). Self-serving altruism? The lure of unethical actions that benefit others. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 93(9), 285–292.
316. Gladwell, M. (2005). *Blink: The power of thinking without thinking*. New York: Back Bay Books.
317. Goldfarb, W. (2001). Frege's conception of logic. V J. Floyd in S. Shieh (ur.), *Future pasts: The analytic tradition in twentieth-century philosophy* (str. 25–41). Oxford: Oxford University Press.
318. Goodin, R. E. (1995). *Utilitarianism as a public philosophy*. New York: Cambridge University Press.
319. Gorham, G. (2002). Descartes on the Innateness of All Ideas. *Canadian Journal of Philosophy*, 32(3), 355–388.
320. Gottfried, J. A. (2011). *Neurobiology of sensation and reward*. Boca Raton, FL: CRC Press.
321. Gowans, C. (2019). Moral relativism. V N. E. Zalta (ur.) *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja poletje, 2019). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/sum2019/entries/moral-relativism/>.
322. Gowans, C. W. (2004). A priori refutations of disagreement arguments against moral objectivity: Why experience matters. *Journal of value inquiry*, 38(2), 141–157.
323. Gowri, A. (2004). When responsibility can't do it. *Journal of Business Ethics*, 54(1), 33–50.
324. Gray, D. in Ehoff Jr. C. (2015). Sarbanes–Oxley and Dodd Frank: Then there was fraud. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 13(1), 19–26.
325. Green, R. M. (1993). Business ethics as a postmodern phenomenon. *Business Ethics Quarterly*, 3(3), 219–225.
326. Greene, J. D. (2005). Cognitive neuroscience and the structure of the moral mind. V S. Laurence, P. Camithers in S. Stich (ur.), *The Innate mind: Structure and contents* (str. 338–352). New York: Oxford University Press.
327. Greene, J. D. (2015). Beyond point-and-shoot morality: Why cognitive (neuro) science matters for ethics. *The Law & Ethics of Human Rights*, 9(2), 141–172.
328. Greenfeld, A. C., Norman, C. S. in Wier, B. (2008). The Effect of ethical orientation and professional commitment on earning management behavior. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 419–434.

329. Griffin, J. (1986). *Well-being: Its meaning, measurement and moral importance*. Oxford: Clarendon Press.
330. Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. in Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223–241.
331. Grover, S. L. in Hui, C. (1994). The influence of role conflict and self-interest on lying in organizations. *Journal of Business Ethics*, 13(4), 295–303.
332. Gruen, L. (2017). Conscious animals and the value of experience. V S. M. Gardiner in A. Thompson (ur.), *The Oxford handbook of environmental ethics* (str. 92–101). New York: Oxford University Press.
333. Gustafson, A. (2000). Making sense of postmodern business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 10(3), 645–658.
334. Gutheil, T. G., Bursztajn H. J., Brodsky A. in Alexander V. (1991). *Decision making in psychiatry and the law*. Philadelphia: Williams & Wilkins.
335. Guy, M. E. (1990). *Ethical decision making in everyday work situations*. New York: Quorum Books.
336. Haack, S. (1993). *Evidence and inquiry: A pragmatist reconstruction of epistemology*. Oxford: Blackwell.
337. Haar, J. M., Sune, A., Russo, M. in Ollier–Malaterre, A. (2019). A cross-national study on the antecedents of work–life balance from the fit and balance perspective. *Social Indicators Research*, 142(1), 261–282.
338. Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 814–834.
339. Haidt, J. in Kesebir, S. (2010). Morality. V S. Fiske, D. Gilbert, D in G. Lindzey (ur.), *Handbook of social psychology* (str. 797–832). Oxford: Oxford University Press.
340. Haidt, J. (2007). The new synthesis in moral psychology. *Science*, 316(5827), 998–1002.
341. Hair, J. F., Ringle, C. M. in Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151.
342. Hald, A. (2003). *A history of probability and statistics and their applications before 1750*. New York: Wiley.
343. Hamington, M. (2009). Business is not a game: The metaphoric fallacy. *Journal of Business Ethics*, 86(4), 473–484.
344. Hammond, K. R. (2000). *Judgments under stress*. New York: Oxford University Press.

345. Hammond, N. (2003). *The Cambridge companion to Pascal*. Cambridge: Cambridge University Press.
346. Hanke, S. H. in Walters, S. J. K. (1997). Economic Freedom, Prosperity, and Equality: A Survey. *The Cato Journal*, 17(2), 117–146.
347. Hannah, S. T., Avolio, B. J. in Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578.
348. Hannah, S. T. in Avolio, B. J. (2011). Leader character, ethos, and virtue: Individual and collective considerations. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 989–994.
349. Hansen, M. H. in Hurwitz, W. N. (1953). *Sample survey methods and theory*. New York: John Wiley and Sons.
350. Harari, Y. N. (2014). *Sapiens: A brief history of humankind*. London: Random House.
351. Hare, R. M. (1981). *Moral thinking*. Oxford: Clarendon Press.
352. Hare, R. M. (1952). *The language of morals*. Oxford: Oxford Paperbacks.
353. Hare, R. M. (1963). *Freedom and reason*. Oxford: Oxford University Press.
354. Harman, G. (1999). Moral philosophy meets social psychology: Virtue ethics and the fundamental attribution error. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 119(99), 316–331.
355. Harman, G. (2000). Moral relativism defended. V G. Harman (ur.), *Explaining value: And other essays in moral philosophy* (str. 3–19). Oxford: Clarendon Press.
356. Harmeling, S. S., Sarasvathy, S. D. in Freeman, R. E. (2009). Related debates in ethics and entrepreneurship: Values, opportunities, and contingency. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 341–365.
357. Harris, J. R. in Sutton, C. D. (1995). Unravelling the ethical decision-making process: Clues from an empirical study comparing Fortune 1000 executives and MBA students. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 805–817.
358. Harris, J. (1997). Goodbye Dolly? The ethics of human cloning. *Journal of Medical Ethics*, 23(6), 353–360.
359. Harsanyi, J. C. (1978). Bayesian decision theory and utilitarian ethics. *The American Economic Review*, 68(2), 223–228.
360. Hart, H. L. A. in Honore, T. (1985). *Causation in the law*. New York: Oxford University Press.
361. Hartman, E. M. (1998). The role of character in business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 547–559.

362. Hartman, E. M. (1988). *Conceptual foundations of organization theory*. Boston: Ballinger Publishing Company.
363. Hartman, E. M. (2011). Virtue, profit, and the separation thesis: An Aristotelian view. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 5–17.
364. Hartman, E. M. (2013). The Virtue approach to business ethics. V C. D. Ruseel (ur.), *The Cambridge companion to virtue ethics* (str. 240–264). Cambridge: Cambridge University Press.
365. Hartman, L. P. in Werhane, P. H. (2009). A modular approach to business ethics integration: At the intersection of the stand-alone and the integrated approaches. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 295–300.
366. Hasnas, J. (1998). The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 19–42.
367. Hauser, M. (2006). *Moral minds: How nature designed our universal sense of right and wrong*. New York: HarperCollins.
368. Hayek, F. V. (1989). The pretense of knowledge (Nobel Lecture). *American Economic Review*, 79(6), 3–7.
369. Heathwood, C. (2015). Monism and pluralism about value. V I. Hirose. in J. Olson (ur.), *Oxford handbook of value theory* (str. 136–157). Oxford: Oxford University Press.
370. Hegarty, W. H. in Sims, H. P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 451–457.
371. Hellman, D. (2008). *When is discrimination wrong?* Cambridge, MA: Harvard University Press.
372. Sidgwick, H. (1907). *The Methods of Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
373. Hess, K. M. (2014). The free will of corporations (and other collectives). *Philosophical Studies*, 168(1), 241–260.
374. Hieronymi, P. (2013). The use of reasons in thought (and the use of earmarks in arguments). *Ethics*, 124(1), 114–127.
375. Hilbert, M. (2012). Toward a synthesis of cognitive biases: how noisy information processing can bias human decision making. *Psychological bulletin*, 138(2), 211.
376. Hildebrand, D. L. (2008). *Dewey: A Beginner's guide*. Oxford: Oneworld.
377. Hine, J. A. H. S. (2004). Success and failure in bureaucratic organizations: the role of emotion in managerial morality. *Business Ethics: A European Review*, 13(4), 229–242.
378. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard university press.

379. Hitt, W. D. (1990). *Ethics and leadership*. Columbus, OH: Battelle Press.
380. Ho, J. A. (2010). Ethical perception: Are differences between ethnic groups situation dependent? *Business Ethics: A European Review*, 19(2), 154–182.
381. Holmes, R. M., Bromiley, P., Devers, C. E., Holcomb, T. R. in McGuire, J. B. (2011). Management Theory Applications of Prospect Theory: Accomplishments, Challenges, and Opportunities. *Journal of Management*, 37(4), 1069–1107.
382. Holmes, R. L. (1990). The limited relevance of analytical ethics to the problems of bioethics. *The Journal of medicine and philosophy*, 15(2), 143–159.
383. Hood, K. (2017). The science of value: Economic expertise and the valuation of human life in US federal regulatory agencies. *Social Studies of Science*, 47(4), 441–465.
384. Hooker, B. W in Little, M. (2000). *Moral particularism*. Oxford: Oxford University Press.
385. Hopkins, P. D. in Fiser, H. L. (2016). This position requires some alteration of your brain: On the moral and legal issues of using neurotechnology to modify employees. *Journal of Business Ethics*, 144(4), 783–797.
386. Horta, J. F. (2012). *Reasons as defaults*. Oxford: Oxford University Press.
387. Hosmer, L. T. (2008). *The ethics of management* (6. izdaja). New York: McGraw–Hill.
388. Hoyt, C. L., Price, T. L. in Poatsy, L. (2013). The social role theory of unethical leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 712–723.
389. Hsee, C. K. in Weber, E. U. (1999). Cross-national differences in risk preference and lay predictions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12(2), 165–179.
390. Huebner, B., Dwyer, S. in Hauser, M. (2009). The role of emotion in moral psychology. *Trends in Cognitive Sciences*, 13(1), 1–6.
391. Huemer, M. (2001). *Skepticism and the veil of perception*. Lanham, Maryland: Rowman and Littlefield.
392. Hume, D. (1738). *A Treatise of human nature*. Oxford: Oxford University Press.
393. Hunt, S. D. in Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1), 5–16.
394. Hunt, S. D. in Vitell, S. J. (2006). The general theory of marketing ethics: A revision and three questions. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 143–153.
395. Hunt, S. D. in Vasquez–Parraga, A. Z. (1993). Organizational consequences, marketing ethics, and salesforce supervision. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 78–90.
396. Hunter, G. (2013). *Pascal the philosopher: An introduction*. Toronto: University of Toronto Press.

397. Hurka, T. (1993). *Perfectionism*. New York: Oxford University Press.
398. Hurka, T. (2001). *Virtue, vice, and value*. Oxford: Oxford University Press.
399. Hursthouse, R. (1999). *On virtue ethics*. Oxford: Oxford University Press.
400. Hursthouse, R. in Pettigrove, G. (2018). Virtue Ethics. V E. N. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja zima, 2018). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/win2018/entries/ethics-virtue/>.
401. Hutcheson, F. (1725). *An inquiry into the original of our ideas of beauty and virtue*. Oxford: Oxford University Press.
402. Ierodiakonou, K. (2002). Aristotle's use of examples in the Prior Analytics. *Phronesis*, 47(2), 127–152.
403. Immordino-Yang, M. H. in Damasio, A. (2007). We feel, therefore we learn: The relevance of affective and social neuroscience to education. *Mind, brain, and education*, 1(1), 3–10.
404. Immordino-Yang, M. H., Christodoulou, J. A. in Singh, V. (2012). Rest is not idleness: Implications of the brain's default mode for human development and education. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 352–364.
405. Isenberg, D. J. (1984). How senior managers think. *Harvard Business Review*, 62(6), 81–90.
406. Issa, T. in Pick, D. (2011). An interpretive mixed-methods analysis of ethics, spirituality and aesthetics in the Australian services sector. *Business Ethics: A European Review*, 20(1), 45–58.
407. Jackall, R. (1988). Moral mazes: The world of corporate managers. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 1(4), 598–614.
408. Jackson, D., Cleary, M. in Mannix, J. (2013). Ethical sensitivity: Shaping the everyday work environment. *Contemporary Nurse*, 44(1), 2–4.
409. Jackson, R. W., Wood, C. M. in Zboja, J. J. (2013). The dissolution of ethical decision-making in organizations: A comprehensive review and model. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 233–250.
410. Jacobs, J. E. in Klaczynski, P. A. (2002). The Development of Judgment and Decision-Making During Childhood and Adolescence. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 145–149.
411. Jain, K. (2019). When competition between coworkers leads to unethical behavior. *Harvard Business Review*. Dostopno prek <https://hbr.org/2018/12/when-competition-between-coworkers-leads-to-unethical-behavior>.

412. James, W. (1907). *Pragmatism: A new name for some old ways of thinking*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
413. James, W. (1909). *The meaning of truth*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
414. James, W. (1956). *The will to believe: And other essays in popular philosophy, and human immortality*. New York: Courier Corporation.
415. Janeway, W. (2006). *Risk versus uncertainty: Frank Knight's "brute" facts of economic life*. Dostopno preko <http://privatizationofrisk.ssrc.org/Janeway/>.
416. Janis, Irving L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton, Mifflin.
417. Jappy, T. (2016). *Peirce's twenty-eight classes of signs and the philosophy of representation: Rhetoric, interpretation and hexadic semiosis*. London: Bloomsbury.
418. Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256.
419. Jensen, M. C. in Meckling, W. H. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
420. Jinek, M., Chylinski, K., Fonfara, I., Hauer, M., Doudna, J. A. in Charpentier, E. (2012). A programmable dual-RNA-guided DNA endonuclease in adaptive bacterial immunity. *Science*, 337(6096), 816–821.
421. Johnson, S. (2015). *Who moved my cheese*. London: Random House.
422. Johnston, M. (2003). Objectivity refigured: Pragmatism without verificationism. V J. Haldane in C. Wright (ur.), *Reality, representation and projection* (str. 85–130). Oxford: Oxford University Press.
423. Jones, B. J. (2019). Family and family satisfaction. V B. J. Jones (ur.), *Social capital in American life* (str. 59–72). New York: Springer.
424. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
425. Jonsen, A. R. in Toulmin, S. (1988). *The abuse of casuistry: A history of moral reasoning*. Berkeley: University of California Press.
426. Jonsen, A. R. in Butler, L. H. (1975). Public ethics and policy making. *The Hastings Center Report*, 5, 19–31.
427. Jordan, J. (1994). *Gambling on God*. Lanham MD: Rowman & Littlefield.
428. Jordan, J. (2007). Taking the first step toward a moral action: A review of moral sensitivity measurement across domains. *The Journal of Genetic Psychology*, 168(3), 323–359.

429. Jöreskog, K. G. in Wold, H. O. A. (1982). The ML and PLS techniques for modeling with latent variables: Historical and comparative Aspects. V H. O. A. Wold in K. G. Jöreskog, *Systems Under Indirect Observation, Part I.* (str. 263–270). Amsterdam: North-Holland.
430. Juhant, J. (2001). *Zgodovina filozofije: stari in srednji vek*. Ljubljana: Družina.
431. Juhant, J. (2009). *Etika I, Na poti k vzajemni človeškosti*. Ljubljana: Družina.
432. Jurkiewicz, C. L. in Massey, T. (2003). Their jobs versus what they are getting. *Local Government Management*, 20(2), 229–239.
433. Kagan, S. (1988). The Additive Fallacy. *Ethics*, 99(1), 5–31.
434. Kagan, S. (1998). *Normative ethics*. Boulder: Westview.
435. Kahneman, D. in Tversky, A. J. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive psychology*, 5(2), 207–232.
436. Kahneman, D. in Tversky, A. J. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4185), 1124–1131.
437. Kahneman, D. in Tversky, A. J. (1979). Prospect theory: An Analysis of decision making under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
438. Kahneman, D. in Tversky, A. J. (1981). The Framing of decision and the psychology of choice. *Science*, 211(30), 453–458.
439. Kahneman, D. in Tversky, A. J. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference–dependent model. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039–1061.
440. Kahneman, D., Fredrickson, B. L., Schreiber, C. A. in Redelmeier, D. A. (1993). When more pain is preferred to less: Adding a better end. *Psychological science*, 4(6), 401–405.
441. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
442. Kamm, F. M. (1996). *Morality, mortality: Volume II: Rights, duties and status*. New York: Oxford University Press.
443. Kamm, F. M. (2007). *Intricate ethics: rights, responsibilities, and permissible harms*. Oxford: Oxford University Press.
444. Kant, I. (1999) (prvič obj. 1783). *Prologonema* (prevajalec: Lavrič, Jože). Ljubljana: DZS.
445. Kant, I. (1999) (prvič obj. 1790). *Kritika razsodne moči* (prevajalec: Riha, Rado). Ljubljana: ZRC.
446. Kant, I. (2001) (prvič obj. 1781). *Kritika čistega uma* (prevajalec: Kobe, Zdravko). Ljubljana: Analecta.
447. Kant, I. (2003) (prvič obj. 1788). *Kritika praktičnega uma* (prevajalec: Riha, Rado). Ljubljana: Analecta.

448. Kanungo, R. N. in Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. New York: Sage.
449. Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89–106.
450. Kawall, J. (2009). Virtue theory, ideal observers, and the supererogatory. *Philosophical Studies*, 146(2), 179–196.
451. Khan, U., Dhar, R. in Wertenbroch, K. (2005). A behavioral decision theory perspective on hedonic and utilitarian choice. V S. Ratneshwar in D. G. Mick (ur.), *Inside consumption* (str. 166–187). London: Routledge.
452. Keith–Spiegel, P. in Koocher, G. P. (1985). *Ethics in psychology: Professional standards and cases*. New York: Crown Publishing Group/Random House.
453. Kekes, J. (1996). *The morality of pluralism*. Princeton: Princeton University Press.
454. Kelley, P. C. in Elm, D. R. (2003). The effect of context on moral intensity of ethical issues: revising Jones’s issue–contingent model. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 139–154.
455. Kelly, C. (2008). The impossibility of incommensurable values. *Philosophical Studies*, 137(3), 369–382.
456. Kelly, D. J. (1990). Ethics: The tone at the top. *Strategic Finance*, 71(10), 12–13.
457. Kelman, H. C. in Hamilton, V. L. (1989). *Crimes of obedience*. New Haven: Yale University Press.
458. Keltner, D., Gruenfeld, D. H. in Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological review*, 110(2), 265–284.
459. Kennedy, E. M. in Cullen, B. R. (2015). Bacterial CRISPR/Cas DNA endonucleases: A revolutionary technology that could dramatically impact viral research and treatment. *Virology*, 479, 213–220.
460. Kenny, A. (1986). *Rationalism, empiricism and idealism*. Oxford: Oxford University Press.
461. Khalid, K., Eldakak, S. E. in Loke, S. P. (2017). A structural approach to ethical reasoning: The integration of moral philosophy. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1), 81–113.
462. Kierkegaard, S. (1959). *A Kierkegaard anthology*. New Jersey: Princeton University Press.
463. Kish, L. (1965). Sampling organizations and groups of unequal sizes. *American Sociological Review*, 30(4), 564–572.

464. Kish–Gephart, J. J., Harrison, D. A. in Trevino, L. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta–analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31.
465. Kitchener, K. S. (1984). Guest editor's introduction: Ethics and counseling psychology distinctions and directions. *The Counseling Psychologist*, 12, 15–18.
466. Klein, G. (2015). A naturalistic decision-making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(3), 164–168.
467. Klein, J. (2016). Francis Bacon. V N. E. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja zima, 2016). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/francis-bacon/>.
468. Kleindorfer, P. R., Kunreuther, H. C. in Schoemaker, P. J. H. (1993). *Decision sciences: An integrative perspective*. New York: Cambridge University Press.
469. Knapp, S. J. in VandeCreek, L. D. (2012). *Practical ethics for psychologists: A positive approach*. Washington, D. C.: American Psychological Association.
470. Knight, D. in O’Leary, M. (2006). Leadership, ethics and responsibility to others. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 125–137.
471. Knight, H. F. (1921). *Risk, uncertainty, and profit*. New York: Creative Media Partners.
472. Koenigs, M., Young, L., Adolphs, R., Tranel, D., Cushman, F., Hauser, M. in Damasio, A. (2007). Damage to the prefrontal cortex increases utilitarian moral judgments. *Nature*, 446(7138), 908–911.
473. Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive development approach to socialization. V D. A. Goslin (ur.), *Handbook of socialization theory* (str. 347–480). Chicago: Rand McNally.
474. Kohlberg, L. (1971). Stages of moral development. *Moral Education*, 1(51), 23–92.
475. Kohlberg, L. (1976). Moral stages and moralization: The cognitive–developmental approach. V T. Lickona (ur.), *Moral development and behavior: Theory, research and social issues* (str. 31–53). Holt, NY: Rinehart and Winston.
476. Kohll, A. (2018). The Evolving definition of work–life balance. *Forbes*. Dostopno prek <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/03/27/the-evolving-definition-of-work-life-balance/#71c1d9d39ed3>.
477. Kölbel, M. (2004). Indexical telativism versus genuine relativism. *International Journal of Philosophical Studies*, 12(3), 297–313.
478. Kolber, A. J. (2010). Ethical implications of memory dampening. V M. J. Farah (ur.), *Neuroethics: An introduction with readings* (str. 76–89). Cambridge, MA: MIT Press.

479. Kolay Akfert, S. (2012). Ethical dilemmas experienced by psychological counsellors working at different institutions and their attitudes and behaviours as a response to these dilemmas. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(3), 1806–1812.
480. Koopman, C. (2007). Language is a form of experience: Reconciling classical pragmatism and neopragmatism. *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 43(4), 694–727.
481. Korsgaard, C. (1996). *Creating the kingdom of ends*. New York: Cambridge University Press.
482. Korsmeyer, C. (1973). Reason and Morals in the Early Feminist Movement: Mary Wollstonecraft. *Philosophical Forum*, 5, 97–111.
483. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85–96.
484. Kraut, R. (1989). *Aristotle on the human good*. Princeton: Princeton University Press.
485. Kujala, J. (2001). A multidimensional approach to Finnish managers' moral decision-making. *Journal of Business Ethics*, 34(3–4), 231–254.
486. Kunz, C., Sigron, G. R. in Jaquiéry, C. (2013). Functional outcome after non-surgical management of orbital fractures—the bias of decision-making according to size of defect: critical review of 48 patients. *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 51(6), 486–492.
487. Kupperman, J. (1991). *Character*. New York: Oxford University Press.
488. Kurpis, L. V., Beqiri, M. S. in Helgeson, J. G. (2008). The effects of commitment to moral self-improvement and religiosity on ethics of business students. *Journal of Business Ethics*, 80, 447–463.
489. Kvale, S. (1996). The 1,000-page question. *Qualitative Inquiry*, 2(3), 275–284.
490. Kymlicka, W. (2002). *Contemporary political philosophy: An introduction*. Oxford: Oxford University Press.
491. Lacznia, G. R. (1993). Marketing ethics: Onward toward greater expectations. *Journal of Public Policy & Marketing*, 12(1), 91–96.
492. Lacznia, G. R. in Murphy, P. E. (1991). Fostering ethical marketing decisions. *Journal of Business Ethics*, 10(4), 259–271.
493. LaFleur, E. K., Reidenbach, R. E., Robin, D. P. in Forrest, P. J. (1995). An exploration of rule configuration effects on the ethical decision processes of advertising professionals. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 66–76.
494. LaFollette, H. (2000). Pragmatic ethics. V H. LaFollette (ur.), *The Blackwell guide to ethical theory* (str. 400–419). Oxford: Blackwell.

495. Lance, M. in Little, M. (2007). Where the laws are. V R. Shafer–Landau (ur.), *Oxford studies in metaethics* (str. 149–171). Oxford: Oxford University Press.
496. Lawlor, R. (2007). Moral theories in teaching applied ethics. *Journal of Medical Ethics*, 33(6), 370–372.
497. Lazerwitz, B. (1968). Sampling theory and procedures. V H. A. Blalock in A. B. Blalock (ur.), *Methodology in social research* (str. 278–328). London: McGraw–Hill.
498. Lear, J. (1980). *Aristotle and logical theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
499. LeGault, M. (2006). *Think!: Why crucial decisions can't be made in the blink of an eye*. New York: Threshold Editions.
500. Legg, C. in Hookway, C. (2019). Pragmatism. V N. E. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja pomlad, 2019). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/spr2019/entries/pragmatism/>.
501. Lehnert, K., Craft, J., Singh, N. in Park, Y. (2016). The Human experience of ethics: A Review of a decade of qualitative ethical decision making – Research. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 498–537.
502. Lehnert, K., Park, Y. H. in Singh, N. (2015). Research note and review of the empirical ethical decision–making literature: Boundary conditions and extensions. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 195–219.
503. Lemoine, G. J., Hartnell, C. A. in Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.
504. LeRoy, S. F. in Singell, L. D. (1987). Knight on Risk and Uncertainty. *Journal of Political Economy*, 95(2), 394–406.
505. Levey, G. B. (2012). Liberal autonomy as a pluralistic value. *The Monist*, 95(1), 103–126.
506. Levitt, S. D. in List, J. A. (2007). What do laboratory experiments measuring social preferences reveal about the real world? *Journal of Economic Perspectives*, 21(2), 153–174.
507. Levy, N. (2002). *Moral relativism: A Short introduction*. Oxford: Oneworld Publications.
508. Levy, N. (2008). Introducing neuroethics. *Neuroethics*, 1(1), 1–8.
509. Lewis, P. V. (1985). Defining ‘business ethics’: Like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, 4(5), 377–383.
510. Lieberman, M. D. (2007). Social cognitive neuroscience: a review of core processes. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 259–289.

511. Ligeti, G. in Oravecz, Á. (2009). CSR communication of corporate enterprises in Hungary. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 137–149.
512. Light, B. in McGrath, K. (2010). Ethics and social networking sites: a disclosive analysis of Facebook. *Information Technology & People*, 23(4), 290–311.
513. Lincoln, D. J., Pressley, M. M. in Little, T. (1982). Ethical beliefs and personal values of top level executives. *Journal of Business Research*, 10(4), 475–487.
514. Liu, X., Ramirez, S., Pang, P. T., Puryear, C. B., Govindarajan, A., Deisseroth, K. in Tonegawa, S. (2012). Optogenetic stimulation of a hippocampal engram activates fear memory recall. *Nature*, 484(7394), 381–385.
515. Lloyd, W. F. (1833). *Two lectures on the checks to population*. England: Oxford University.
516. Locke, J. (1690). *An Essay on Human Understanding*. Oxford: Oxford University Press.
517. Loe, T. W., Ferrell, L. in Mansfield, P. (2000). A Review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204.
518. Loewenstein, G. in Lerner, J. S. (2003). The role of affect in decision making. V R. Davidson, H. Goldsmith in K. Scherer (ur.), *Handbook of affective science* (str. 619–642). Oxford: Oxford University Press.
519. Lombardo, A. in Naldini, L. (2014). Genome editing: a tool for research and therapy: targeted genome editing hits the clinic. *Nature Medicine*, 20(10), 1101–1103.
520. Longenecker, J. G., McKinney, J. A. in Moore, C. W. (1988). The ethical issue of international bribery: A study of attitudes among US business professionals. *Journal of Business Ethics*, 7(5), 341–346.
521. Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., Palich, L. E. in McKinney, J. A. (2006). Ethical attitudes in small businesses and large corporations: Theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 167–183.
522. Lorie, J. in Savage, L. J. (1955). Three problems in capital rationing. *Journal of Business*, 28(8), 229–239.
523. Loudon, R. B. (1984). On some vices of virtue ethics. *American Philosophical Quarterly*, 21(3), 227–236.
524. Love, E., Staton, M. in Rotman, J. D. (2016). Loyalty as a matter of principle: the influence of standards of judgment on customer loyalty. *Marketing Letters*, 27(4), 661–674.

525. Lowenstein, P. R. (2008). Clinical trials in gene therapy: ethics of informed consent and the future of experimental medicine. *Curr. Opin. Mol. Ther.*, 10(5), 428–430.
526. Luo, Q., Nakic, M., Wheatley, T., Richell, R., Martin, A. in Blair, R. J. R. (2006). The neural basis of implicit moral attitude: An IAT study using event-related fMRI. *NeuroImage*, 30(4), 1449–1457.
527. Lyons, D. (1965). *Forms and limits of utilitarianism*. Oxford: Oxford University Press.
528. Lyons, D. (2000). The moral opacity of utilitarianism. V B. Hooker, E. Mason in D. Miller (ur.), *Morality, rules, and consequences* (str.105–120). Lanham, MA: Rowman and Littlefield.
529. Mach, E. (1910). *Die Leitgedanken meiner naturwissenschaftlichen Erkenntnislehre und ihre Aufnahme durch die Zeitgenossen*. Michigan: University of Michigan Library.
530. MacIntyre, A. (1981). *After virtue: A study in moral theology*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
531. MacIntyre, A. (1984). Does applied ethics rest on a mistake? *The Monist*, 67(4), 498–513.
532. Mackie, J. L. (1977). *Ethics: Inventing right and wrong*. Harmondsworth: Penguin.
533. Mackie, J. L. (1984). *Rights, utility, and universalization*. Minnesota: University of Minnesota Press.
534. MacKinnon, B. in Fiala, A. (2014). *Ethics: Theory and contemporary issues*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
535. Maitland, I. (1989). Rights in the workplace: A Nozickian argument. *Journal of Business Ethics*, 8(12), 951–954.
536. Malherbe, M. (1996). Bacon's method of science. V M. Peltonen (ur.), *The Cambridge companion to Bacon* (str. 75–98). Cambridge: Cambridge University Press.
537. Mano, O. (1994). The differences between Barnard's and Simon's concepts of organization equilibrium: Simon's misunderstanding about Barnard's intention. *Economic Journal of Hokkaido University*, 23, 13–28.
538. Margolis, J. D. in Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
539. Markie, P. (2017). Rationalism vs. empiricism. V N. E. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja jesen, 2017), Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/rationalism-empiricism/>.
540. Marquardt, N. (2010). Implicit mental processes in ethical management behavior. *Ethics and Behavior*, 20(2), 128–148.

541. Marques, P. A. in Azevedo–Pereira, J. (2009). Ethical ideology and ethical judgments in the Portuguese accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 227–242.
542. Marsh, C. (2013). Business executives' perceptions of ethical leadership and its development. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 565–582.
543. Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. London: Mcmillan.
544. Marta, J., Singhapakdi, A. in Kraft, K. (2008). Personal characteristics underlying ethical decisions in marketing situations: A survey of small business managers. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 589–606.
545. Martelli, A. (2001). Scenario building and scenario planning: state of the art and prospects of evolution. *Futures Research Quarterly*, 17(2), 57–74.
546. Mason, E. (2018). *Value pluralism*. V N. E. Zalta (ur), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja jesen, 2018). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/spr2018/entries/value-pluralism/>.
547. Massecar, A. (2016). *Ethical habits: a Peircean perspective*. Lanham, MD: Lexington Books.
548. Mayo, M. A. in Marks, L. J. (1990). An empirical investigation of a general theory of marketing ethics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(2), 163–171.
549. McCall, J. J. in Werhane, P. H. (2010). Employment at will and employee Rights. V G. G. Brenkert in T. Beauchamp (ur.), *Oxford handbook of business ethics* (str. 602–627). New York: Oxford University Press.
550. McCann, D. P. (2010). Business ethics in the perspectives of Christian social teaching and Confucian moral philosophy: Two ships passing in the night. *Journal of International Business Ethics*, 3(2), 16–28.
551. McCullough, P. M. in Faight, S. (2005). Rational moralists and moral rationalists value–based management: Model, criterion and validation. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 195–205.
552. McDermott, R., Fowler, J. H. in Smirnov, O. (2008). On the Evolutionary Origin of Prospect Theory Preferences. *The Journal of Politics*, 70(2), 335–350.
553. MacDonald, J. E. in Beck–Dudley, C. L. (1994). Are deontology and teleology mutually exclusive? *Journal of business ethics*, 13(8), 615–623.
554. McDonald, G. M. in Pak, P. C. (1996). Ethical acculturation of expatriate managers in a cross–cultural context. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 3(4), 9–30.
555. McDowell, J. (1979). Virtue and Reason. *The Monist*, 62(3), 331–350.

556. McDowell, J. (1998). *Mind, value, and reality*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
557. McGinn, D., Higgins, S. in Gentile, T. (2018). One CEO's Approach to Managing His Calendar. *Harvard Business Review*, 96(4), 54–59.
558. McGowan, M. L., Fishman, J. R. in Lambrix, M. A. (2010). Personal genomics and individual identities: motivations and moral imperatives of early users. *New Genet. Soc.*, 29(3), 261–290.
559. McKeever, S. in Ridge, M. (2006). *Principled ethics: Generalism as a regulative ideal*. Oxford: Clarendon Press.
560. McKinney, J. A., Emerson, T. L. in Neubert, M. J. (2010). The effects of ethical codes on ethical perceptions of actions toward stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 505–516.
561. McKirahan, R. (1992). *Principles and proofs*. Princeton: Princeton University Press.
562. McLaverty, C. in McKee, A. (2016). What you can do to improve ethics at your company. *Harvard Business Review*. Dostopno prek <https://hbr.org/2016/12/what-you-can-do-to-improve-ethics-at-your-company>.
563. McLaverty, T. C. (2016). *The influence of culture on senior leaders as they seek to resolve ethical dilemmas at work*. Philadelphia: University of Pennsylvania.
564. McMahon, D. in Carr, J. C. (1999). The Contributions of Chester Barnard to strategic management theory. *Journal of Management History*, 5(5), 228–240.
565. McNaughton, D. (1988). *Moral vision: An introduction to ethics*. Oxford: Blackwell.
566. Mendez, M. F. (2006). What frontotemporal dementia reveals about the neurobiological basis of morality? *Medical Hypotheses*, 67(2), 411–418.
567. Miao, Q., Newman, A., Yu, J. in Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641–653.
568. Miceli, M. P., Near, J. P. in Dworkin, T. M. (2009). A word to the wise: How managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 379–396.
569. Mikhail, J. (2011). *Elements of moral cognition: Rawls's linguistic analogy and the cognitive science of moral and legal judgment*. Cambridge: Cambridge University Press.
570. Mill, J. S. (1859). *On Liberty*. Oxford: Oxford University Press.
571. Mill, J. S. (1861). *Utilitarianism*. Oxford: Oxford University Press.
572. Miller, D. (1999). *Principles of social justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

573. Miller, D. (2002). Two ways to think about justice. *Politics, Philosophy & Economics*, 1(5), 5–28.
574. Miller, S. (2006). Collective Moral Responsibility: An Individualist Account. *Midwest Studies in Philosophy*, 30(1), 176–193.
575. Milliken, F. J., Morrison, E. W. in Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
576. Mintz, S. M. (1996). Aristotelian virtue and business ethics education. *Journal of Business Ethics*, 15(8), 827–838.
577. Mintzberg H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
578. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: Simon and Schuster.
579. Mirowski, P. (1992). What were von Neumann and Morgenstern trying to accomplish? V E. R. Weintraub (ur.), *Toward a history of game theory* (str. 113–147). Durham: Duke University Press.
580. Miska, C. in Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 117–134.
581. Mišćević, N. (2002). New Essays on the A Priori. *Croatian Journal of Philosophy*, 2(2), 233–238.
582. Miyazaki, A. D. in Taylor, K. A. (2008). Researcher interaction biases and business ethics research: Respondent reactions to researcher characteristics. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 779–795.
583. Moll, J., de Oliveira-Souza, R., Moll, F. T., Ignácio, F. A., Bramati, I. E., Caparelli-Dáquer, E. M. in Eslinger, P. J. (2005). The moral affiliations of disgust: A functional MRI study. *Cognitive and Behavioral Neurology*, 18(1), 68–78.
584. Monecke, A. in Leisch, F. (2012). semPLS: structural equation modeling using partial least squares. *Journal of Statistical Software*, 48(3), 1–32.
585. Moor, J. H. (1985). What is computer ethics? *Metaphilosophy*, 16(4), 266–275.
586. Moore, G. (2005). Humanizing business: A modern virtue ethics approach. *Business Ethics Quarterly*, 15(2), 237–255.
587. Moore, G. (2009). Virtue Ethics and Business Organizations. V J. D. Smith (ur.), *Normative theory and business ethics* (str. 35–59). New York: Rowman and Littlefield.
588. Moore, G. E. (1912). *Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
589. Moore, G. E. (1903). *Principia Ethica*. Oxford: Oxford University Press.

590. Moore, G. E. (1922). The conception of intrinsic value. V T. Ladwin (ur.), *Principia Ethica* (str. 280–298). Cambridge: Cambridge University Press.
591. Moore, M. S. (1997). *Placing blame: A General theory of the criminal law*. Oxford: Oxford University Press.
592. Moore, M. S. (2008). Patrolling the borders of consequentialist justifications: The scope of agent–relative restrictions. *Law and Philosophy*, 27(1), 35–96.
593. Morali, O. in Searcy, C. (2013). A review of sustainable supply chain management practices in Canada. *Journal of business ethics*, 117(3), 635–658.
594. Morgan, G. (1983). *Beyond method: Strategies for social research*. New York: Sage.
595. Moriarty, J. (2005). Do CEOs get paid too much? *Business Ethics Quarterly*, 15(2), 257–281.
596. Moriarty, J. (2017). Business ethics. V N. E. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja jesen, 2017). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/ethics-business/>.
597. Morimoto, R., Ash, J. in Hope, C. (2005). Corporate social responsibility audit: From theory to practice. *Journal of Business ethics*, 62(4), 315–325.
598. Morrison, E. (2016). Plenary 2: Beyond Carrots and Sticks: Encouraging a speak up culture at Ethics by design. Dostopno prek <https://www.youtube.com/watch?v=Ap2vRpS5jhs&feature=youtu.be>.
599. Munter, D. (2013). Codes of ethics in the light of fairness and harm. *Business Ethics: A European Review*, 22(2), 174–188.
600. Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European Journal of Social Psychology*, 15(3), 263–280.
601. Nemeth, C. (2018). *In defense of troublemakers: The power of dissent in life and business*. New York: Basic Books.
602. Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. in Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170.
603. Ng, T. W. in Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718.
604. Nielsen, R. P. (1993). Varieties of postmodernism as moments in ethics action–learning. *Business Ethics Quarterly*, 3(3), 251–269.

605. Nikezić, S., Dželetović, M. in Vučinić, D. (2016). Chester Barnard: Organisational–Management code for the 21st century. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 221, 126–134.
606. Norman, W. (2013). Business ethics. V H. LaFollette (ur.), *International encyclopedia of ethics* (str. 652–668). New York: Wiley.
607. Novicevic, M. M., Clayton, R. W. in Williams, W. A. (2011). Barnard's model of decision making: a historical predecessor of image theory. *Journal of Management History*, 17(4), 420–434.
608. Nozick, R. (1974). *Anarchy, state, and utopia*. New York: Basic Books.
609. Nussbaum, M. C. (1986). *The fragility of goodness*. Cambridge: Cambridge University Press.
610. Nussbaum, M. C. (1993). Non–relative virtues: An Aristotelian approach. V M. C. Nussbaum in A. Sen (ur.), *The quality of life* (str. 247–270). Oxford: Oxford University Press.
611. Nussbaum, M. C. (2001). *Upheavals of thought: The intelligence of emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.
612. O'Fallon, M. J. in Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision–making literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375–413.
613. O'Leary, C. in Stewart, J. (2007). Governance factors affecting internal auditors' ethical decision–making: An exploratory study. *Managerial Auditing Journal*, 22(8), 787–808.
614. O'Dougherty, J. P. (2007). Lights, camembert, action! The role of human orbitofrontal cortex in encoding stimuli, rewards, and choices. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1121(1), 254–272.
615. Ogunfowora, B. (2014). The impact of ethical leadership within the recruitment context: The roles of organizational reputation, applicant personality, and value congruence. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 528–543.
616. Oittinen, R. (2014). *On the ethics of translating for children. Children's literature in translation: challenges and strategies*. London: Routledge.
617. Oppenheim, F. M. (2005). *Reverence for the relations of life: Re–imagining pragmatism via Josiah Royce's interactions with Peirce, James, and Dewey*. Notre Dame IN: University of Notre Dame Press.
618. Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. in Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6–16.

619. Ore, O. (1960). Pascal and the invention of probability theory. *The American Mathematical Monthly*, 67(5), 409–419.
620. Orlitzky, M. (2017). How cognitive neuroscience informs a subjectivist–evolutionary explanation of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 144(4), 717–732.
621. Orth, C. D., Wilkinson, H. E. in Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15(4), 66–74.
622. Orts, E. W. in Strudler, A. (2009). Putting a stake in stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 605–615.
623. Oumlil, A. B. in Balloun, J. L. (2009). Ethical decision–making differences between American and Moroccan managers. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 457–478.
624. Packer, D. J. (2009). Avoiding groupthink: whereas weakly identified members remain silent, strongly identified members dissent about collective problems. *Psychological Science*, 20(5), 546–548.
625. Paik, Y., Lee, J. M. in Pak, Y. S. (2019). Convergence in international business ethics? A comparative study of ethical philosophies, thinking style, and ethical decision–making between US and Korean managers. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 839–855.
626. Paine, L. S. (1994). Law, ethics, and managerial judgment. *Journal of Legal Studies Education*, 12(2), 153–170.
627. Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–106.
628. Paine, L. S. (2003). Is ethics good business? *Challenge*, 46(2), 6–21.
629. Paine, L. S., Deshpandé, R., Margolis, J. D. in Bettcher, K. E. (2005). Up to code: Does your company's conduct meet world–class standards? *Harvard Business Review*, 83(12), 122–133.
630. Palazzo, G., Krings, F. in Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of Business Ethics*, 109(3), 323–338.
631. Parfit, D. (1984). *Reasons and persons*. Oxford: Clarendon Press.
632. Parfit, D. (1991). *On what matters*. Oxford: Oxford University Press.
633. Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261–283.
634. Payne, D. in Joyner, B. 2006. Successful U.S. entrepreneurs: Identifying ethical decision–making and social responsibility behaviors. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 203–217.
635. Payne, J. W., Bettman, J. R. in Johnson, E. J. (1993). *The adaptive decision maker*. Cambridge: Cambridge University Press.

636. Pedigo, K. L. in Marshall, V. (2009). Bribery: Australian managers' experiences and responses when operating in international markets. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 59–74.
637. Peirce, C. S. (1931–1958). *Collected papers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
638. Peirce, C. S. (1992–1999). *The essential Peirce*. Bloomington: Indiana University Press.
639. Peters, S. (2013). *The chimp paradox: The mind management program to help you achieve success, confidence, and happiness*. London: TarcherPerigee.
640. Peterson, C. in Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A Handbook and classification*. New York: Oxford University Press.
641. Petrick, J. A. in Quinn, J. F. (2000). The integrity capacity construct and moral progress in business. *Journal of Business Ethics*, 23(1), 3–18.
642. Petrick, J. A. in Quinn, J. F. (2001). The challenge of leadership accountability for integrity capacity as a strategic asset. *Journal of Business Ethics*, 34(3–4), 331–343.
643. Pettigrew, A. M. (2001). Management research after modernism. *British Journal of Management*, 12(S1), S61–S70.
644. Pettigrove, G. (2011). Is virtue ethics self-effacing? *Journal of Ethics*, 15(3), 191–207.
645. Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. New York: HarperCollins.
646. Phillips, D. L. in Clancy, K. J. (1972). Some effects of "social desirability" in survey studies. *American Journal of Sociology*, 77(5), 921–940.
647. Phillips, M. J. (1995). Corporate Moral Responsibility: When it Might Matter. *Business Ethics Quarterly*, 5(3), 555–576.
648. Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett–Koehler Publishers.
649. Pielstick, C. D. (2000). Formal vs. informal leading: A comparative analysis. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 99–114.
650. Pincoffs, E. (1971). Quandary ethics. *Mind*, 80(320), 552–571.
651. Pinker, S. (2018). *Enlightenment now: The case for reason, science, humanism, and progress*. New York: Penguin.
652. Plant, R. (2009). *Community and ideology (Routledge Revivals): An essay in applied social philosophy*. London: Routledge.
653. Platon. *Država* (prevajalec: Kocijančič, Gorazd). Ljubljana: Mladinska knjiga.

654. Poldrack, R. A. (2006). Can cognitive processes be inferred from neuroimaging data? *Trends in Cognitive Sciences*, 10(2), 59–63.
655. Porter, M. E. in Nohria, N. (2018). How CEOs manage time. *Harvard Business Review*, 96(4), 42–51.
656. Portmore, D. W. (2003). Position–Relative Consequentialism, Agent–Centered Options, and Supererogation. *Ethics*, 113(2), 303–332.
657. Powell, K. P., Christianson, C. A., Cogswell, W. A., Dave, G., Verma, A., Eubanks, S. in Henrich, V. C. (2012). Educational needs of primary care physicians regarding direct–to–consumer genetic testing. *Journal of Genetic Counseling*, 21(3), 469–478.
658. Premeaux, S. R. (2004). The current link between management behavior and ethical philosophy. *Journal of Business Ethics*, 51(3), 269–278.
659. Price, R. (1758). A review of the principle questions in morals. V D. D. Raphael (ur.), *The British moralists 1650–1800* (str. 131–198). Oxford: Clarendon Press.
660. Prichard, H. A. (1928). Duty and interest. *Journal of Philosophical Studies*, 4(14), 259–261.
661. Prinz, J. J. in Nichols, S. B. (2010). *Moral emotions: The moral psychology handbook*. Oxford: Oxford University Press.
662. Provis, C. (2016). Confucianism, virtue, and wisdom. V A. J. G. Sison (ur.), *Handbook of virtue ethics in business and management* (str. 1–10). Dordrecht: Springer.
663. Quervain, D. J.–F. d., Fischbacher, U., Treyer, V., Schellhammer, M., Schnyder, U., Buck, A. in Fehr, E. (2004). The neural basis of altruistic punishment. *Science*, 305(5688), 1254–1258.
664. Quine, W. V. O. (1963). *From a logical point of view*. New York: Harper and Row.
665. Quinton, A. (1989). *Utilitarian ethics*. London: Duckworth Press.
666. Rachels, S. (2003). A defense of two optimistic claims in ethical theory. *Philosophical Studies*, 112(1), 1–30.
667. Railton, P. (1984). Alienation, consequentialism, and the demands of morality. *Philosophy and Public Affairs*, 13(2), 134–171.
668. Railton, P. (2003). *Facts, values, and norms: Essays toward a morality of consequence*. Cambridge: Cambridge University Press.
669. Rallapalli, K., Vitell, S. in Barnes, J. (1998). The influence of norms on ethical judgments and intentions: An empirical study of marketing professionals. *Journal of Business research*, 43(3), 157–168.

670. Ramirez, R., Mukherjee, M., Vezzoli, S. in Kramer, A. M. (2015). Scenarios as a scholarly methodology to produce “interesting research”. *Futures*, 71, 70–87.
671. Ramirez, S., Liu, X., Lin, P. A., Suh, J., Pignatelli, M., Redondo, R. L. in Tonegawa, S. (2013). Creating a false memory in the hippocampus. *Science*, 341(6144), 387–391.
672. Ramsay, H. (1997). *Beyond virtue: Integrity and morality*. New York: Springer.
673. Ramsey, F. P. (1926). Truth and probability. V R. B. Braithwaite (ur.), *The foundations of mathematics and other logical essays* (str. 21–45). London: Kegan, Paul, Trench, Trubner & Co.
674. Randall, D. M. in Fernandes, M. F. (1991). The social desirability response bias in ethics research. *Journal of Business Ethics*, 10(11), 805–817.
675. Randall, D. M. in Gibson, A. M. (1990). Methodology in business ethics research: A review and critical assessment. *Journal of business ethics*, 9(6), 457–471.
676. Rankin, K. P, Gomo–Tempini, M. L., Allison, S. C, Stanley, C. M., Glenn, S., Weiner, M. W. in Miller, B. L. (2006). Structural anatomy of empathy in neurodegenerative disease. *Brain*, 129(11), 2945–2956.
677. Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
678. Rawls, J. (1996). *Political liberalism*. New York: Columbia University Press.
679. Raz, J. (1990). *Practical reason and norms*. Princeton: Princeton University Press.
680. Raz, J. (1999). *Engaging reason: On the theory of value and action*. Oxford: Oxford University Press.
681. Raz, J. (2006). The Trouble with particularism (Dancy’s version). *Mind*, 115(457), 99–120.
682. Reddy, N. K. in Ajmera, S. (2015). *Ethics, integrity and aptitude*. New York: McGraw–Hill Education.
683. Reinartz, W. J., Haenlein, M. in Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332–344.
684. Reiter, N. (2007). Work life balance: What do you mean? The ethical ideology underpinning appropriate application. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 273–294.
685. Rendtorff, J. D. (2009). Comments: A philosopher's reflections. V P. Horn n J. F. Jensen (ur.), *Experience Leadership in practice: 26 case–studies* (str. 293–297). Roskilde: Roskilde Universitet.

686. Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
687. Rest, J. R. (1994). *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*. Washington: Psychology Press.
688. Reynolds, S. J. (2006a). Moral awareness and ethical predispositions: Investigating the role of individual differences in the recognition of moral issues. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 233–243.
689. Reynolds, S. J. (2006b). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: Implications for Study and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 737–748.
690. Reynolds, S. J. (2008). Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life? *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1027.
691. Reynolds, S. J., Leavitt, K. in DeCelles, K. A. (2010). Automatic ethics: The effects of implicit assumptions and contextual cues on moral behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 752–760.
692. Richardson, H. S. (2004). Thinking about conflicts of desires. V P. Baumann in M. Betzler (ur.), *Practical conflicts: New philosophical essays* (str. 96–117). Cambridge: Cambridge University Press.
693. Richardson, H. S. (1990). Specifying norms. *Philosophy and Public Affairs*, 19(4), 279–310.
694. Richardson, H. S. (2018). Moral reasoning. V N. E. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja jesen, 2018). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/entries/reasoning-moral/>.
695. Ricken, F. (1987). Fundamentals of ethics. *Theologie Und Philosophie*, 62(3), 471–498.
696. Ricœur, P. (1990). *Oneself as another*. Chicago: University of Chicago Press.
697. Ricœur, P. (2000). *The just*. Chicago: University of Chicago Press.
698. Riedl, R. in Javor, A. (2012). The biology of trust: Integrating evidence from genetics, endocrinology, and functional brain imaging. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 5(2), 63–91.
699. Rigdon, E. E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long Range Planning*, 45(5-6), 341-358.
700. Rigdon, E. E., Sarstedt, M. in Ringle, C. M. (2017). On comparing results from CB-SEM and PLS-SEM. Five perspectives and five recommendations. *Marketing ZFP*, 39(3), 4–16.

701. Robertson, D. C. (1993). Empiricism in business ethics: Suggested research directions. *Journal of Business Ethics*, 12(8), 585–599.
702. Robertson, D. C. in Anderson, E. (1993). Control system and task environment effects on ethical judgment: An exploratory study of industrial salespeople. *Organization Science*, 4(4), 617–644.
703. Robertson, D. C., Voegtlin, C. in Maak, T. (2017). Business ethics: The promise of neuroscience. *Journal of Business Ethics*, 144(4), 679–697.
704. Robertson, D., Snarey, J., Ousley, O., Harenski, K., Bowman, F. D., Gilkey, R. in Kilts, C. (2007). The neural processing of moral sensitivity to issues of justice and care. *Neuropsychologia*, 45(4), 755–766.
705. Rorty, R. (1995). Feminism and pragmatism. V J. Goodman (ur.), *Pragmatism: A contemporary reader* (str. 125–148). New York: Routledge.
706. Rorty, R. (1996). Fraternity reigns: The case for a society based not on rights but on unselfishness. *New York Times Magazine*. Dostopno prek <https://www.nytimes.com/1996/09/29/magazine/fraternity-reigns.html>.
707. Rorty, R. (1998). *Introduction to truth and progress*. Cambridge: Philosophical Papers.
708. Rorty, R. M., Rorty, R. in Richard, R. (1991). *Objectivity, relativism, and truth: philosophical papers*. New York: Cambridge University Press.
709. Rosenthal, A., L. (1973). Feminism without contradictions. *Monist: An International Quarterly Journal of General Philosophical Inquiry*, 15, 28–42.
710. Rosenthal, S. B. (1980). *Pragmatism and phenomenology: A philosophic encounter*. Amsterdam: John Benjamins Publishing.
711. Rosenthal, S. B. in Buchholz, R. A. (2007). Toward new directions in business ethics: Some pragmatic pathways. V R. E. Frederick (ur.), *A companion to business ethics* (str. 112–127). Oxford: Blackwell Publishers.
712. Ross, W. D. (1927). The Basis of Objective Judgements in Ethics. *International Journal of Ethics*, 37(2), 113–127.
713. Ross, W. D. (1930). *The right and the good*. Oxford: Clarendon Press.
714. Rottig, D., Koufteros, X. in Umphress, E. (2011). Formal infrastructure and ethical decision making: An empirical investigation and implications for supply management. *Decision Sciences Journal*, 42(1), 163–204.
715. Rovane, C. (2002). Earning the right to realism or relativism in ethics. *Nous*, 36(S), 264–285.

716. Ruedy, N. E. in Schweitzer, M. E. (2010). In the moment: The effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 73–87.
717. Ryan, K. D. in Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. New York: John Wiley&Jossey–Bass.
718. Salant, P., Dillman, I. in Don, A. (1994). *How to conduct your own survey*. New York: Wiley.
719. Saltzstein, H. D. in Kasachkoff, T. (2004). Haidt's moral intuitionist theory: A psychological and philosophical critique. *Review of General Psychology*, 8(4), 273–282.
720. Salvador, R. in Folger, R. G. (2009). Business ethics and the brain: Rommel Salvador and Robert G. Folger. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 1–31.
721. Sandberg, J. in Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338–360.
722. Sandel, M. J. (2012). *What money can't buy: The moral limits of markets*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
723. Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O. in Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of Business Research*, 69(10), 3998–4010.
724. Sartre, J. P. (2007). *Existentialism is a humanism*. New Haven: Yale University Press.
725. Satz, D. (2010). *Why some things should not be for sale: The moral limits of markets*. New York: Oxford University Press.
726. Scandura, T. A. in Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1248–1264.
727. Scarre, G. (1996). *Utilitarianism*. London: Routledge.
728. Schaber, P. (1999). Value pluralism: Some problems. *The Journal of Value Inquiry*, 33(1), 71–78.
729. Scheffler, S. (1982). *The rejection of consequentialism*. Oxford: Oxford University Press.
730. Scheffler, S. (1992). Responsibility, reactive attitudes, and liberalism in philosophy and politics. *Philosophy & Public Affairs*, 21(4), 299–323.
731. Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71–81.
732. Scheuren, F. (2004). *What is a survey?* Alexandria: American Statistical Association.

733. Schippers, M. C., Homan, A. C. in Van Knippenberg, D. (2013). To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 6–23.
734. Schlenker, B. R. (2008). Integrity and character: Implications of principled and expedient ethical ideologies. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27(10), 1078–1125.
735. Schminke, M. (1998). *Managerial ethics: Moral management of people and processes*. East Sussex: Psychology Press.
736. Schüller, B. (1973). *Die Begründung sittlicher Urteile: Typen ethischer Argumentation in der katholischen Moraltheologie*. Ostfildern: Patmos–Verlag.
737. Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11(1), 93–111.
738. Schwartz, M. S. (2016). Ethical decision-making theory: An integrated approach. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 755–776.
739. Sen, A. in Williams, B. (1982) *Utilitarianism and beyond*. Cambridge: Cambridge University Press.
740. Sen, A. K. (1982). Rights and agency. *Philosophy and Public Affairs*, 11(1), 3–39.
741. Sessions, W. A. (1996). *Francis Bacon revisited*. New York: Twayne Publishers.
742. Shafer–Landau, R. (1997). Moral rules. *Ethics*, 107(4), 584–611.
743. Shafer–Landau, R. (2015). *The fundamentals of ethics*. New York: Oxford University Press.
744. Shaftesbury, A. A. C. (1711). *Characteristics of men, manners, opinions, times*. Oxford: Oxford University Press.
745. Sher, G. (2012). *Ethics: Essential reading in moral theory*. New York: Routledge
746. Shusterman, R. (1997). *Practicing philosophy: Pragmatism and the philosophical life*. New York: Routledge.
747. Sidgwick, H. (1874). *The methods of ethics*. London: Macmillan.
748. Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.
749. Simon, H. (1947). *Administrative behavior*. New York: The Free Press.
750. Simon, H. (1955). A Behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
751. Simon, H. (1978). Rationality as process and as product of thought. *American Economic Review*, 68(2), 1–16.

752. Simon, H. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493–513.
753. Simon, H. (1981). Information-processing models of cognition. *Journal of the American Society for Information Science*, 32(5), 364–377.
754. Simon, H. (1984). On the behavioral and rational foundations of economic dynamics. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 5(1), 35–55.
755. Simon, H. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Perspectives*, 1(1), 57–64.
756. Simon, H. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125–134.
757. Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18–35.
758. Singer, M., Mitchell, S. in Turner, J. (1998). Consideration of moral intensity in ethicality judgements: Its relationship with whistle-blowing and need-for-cognition. *Journal of Business Ethics*, 17(5), 527–541.
759. Singer, P. (1979a). *Practical ethics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
760. Singer, P. (1979b). Not for humans only: The place of nonhumans in environmental issues. V K. E. Goodpaster in K. M. Syre (ur.), *Ethics and problems of the 21st Century* (str. 191–206). Notre Dame: University of Notre Dame Press.
761. Singhapakdi, A. in Vitell, S. J. (1990). Marketing ethics: Factors influencing perceptions of ethical problems and alternatives. *Journal of Macromarketing*, 10(1), 4–18.
762. Singhapakdi, A. in Vitell, S. J. (1993). Personal and professional values underlying the ethical judgments of marketers. *Journal of Business Ethics*, 12(7), 525–533.
763. Sinnott–Armstrong, W. (1988). *Moral dilemmas*. Oxford: Basil Blackwell.
764. Sinnott–Armstrong. (2006). Moral Intuitionism meets empirical psychology. V T. Horgan in M. Timmons (ur.), *Metaethics after Moore* (str. 339–366). Oxford: Oxford University Press.
765. Sinnott–Armstrong, W. (2009). How strong is this obligation? An argument for consequentialism from concomitant variation. *Analysis*, 69(3), 438–442.
766. Sixto, R. (1998). Some problems and developments in decision science. *Revista Matematica Complutense*, 11(1), 113–141.
767. Smith, A. (1759). *The theory of moral sentiments*. Oxford: Oxford University Press.
768. Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. Oxford: Oxford University Press.
769. Smith, M. (1994). *The moral problem*. Oxford: Blackwell.

770. Smith, M. (2013). A constitutivist theory of reasons: Its promise and parts. *Law, Ethics and Philosophy*, 1, 9–30.
771. Smith, N. C., Simpson, S. S. in Huang, C. (2007). Why managers fail to do the right thing: An Empirical study of unethical and illegal conduct. *Business Ethics Quarterly*, 17(4), 633–667.
772. Smith, R. (2018). *Aristotle's logic*. V N. E. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja zima, 2018). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/win2018/entries/aristotle-logic/>.
773. Snoeyenbos, M. in Humber, J. (2007). Utilitarianism and business ethics. V R. E. Frederick (ur.), *Companion to business ethics* (str. 17–29). London: Wiley.
774. Solomon, D. (1988). Internal objections to virtue Ethics. *Midwest Studies in Philosophy*, 13, 428–441.
775. Solomon, R. C. (1992a). Corporate roles, personal virtues: An Aristotelean approach to business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317–339.
776. Solomon, R. C. (1992b). *Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business*. New York: Oxford University Press.
777. Solomon, R. C. (1999). Business ethics and virtue. V R. E. Frederick (ur.), *A companion to business ethics* (str. 325–364). London: Wiley.
778. Soltes, E. (2016). *Why they do it: Inside the mind of the white-collar criminal*. New York: Public Affairs.
779. Somekh, B. in Lewin, C. (2011). *Theory and methods in social research*. London: Sage.
780. Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking–intuition model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022–1040.
781. Souba, W. W. (2011). The being of leadership. *Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine*, 6(1), 5.
782. Spade, P. V. in Panaccio, C. (2016). William of Ockham. V N. E. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja zima, 2016). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/ockham/>.
783. Sparks, J. R. in Hunt, S. D. (1998). Marketing researcher ethical sensitivity: Conceptualization, measurement, and exploratory investigation. *Journal of Marketing*, 62(2), 92–109.
784. Sperry, R. W. (1961). Cerebral organization and behavior. *Science*, 133(3466), 1749–1757.

785. Sperry, R. W. (1968). Hemisphere deconnection and unity in conscious awareness. *American Psychologist*, 23(10), 723–733.
786. Sreenivasan, G. (2002). Errors about errors: Virtue theory and trait attribution. *Mind*, 111(1), 47–68.
787. Stack, J. in Burlingham, B. (2003). *A stake in the outcome: Building a culture of ownership for the long-term success of your business*. New York: Broadway Business.
788. Stadler, H. in Paul, R. D. (1986). Counselor educators' preparation in ethics. *Journal of Counseling & Development*, 64(5), 328–330.
789. Stanovich, K. E. (1999). *Who is rational? Studies of individual differences in reasoning*. South Essex: Psychology Press.
790. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2011). Standardna klasifikacija poklicev 2008. Metodološka pojasnila SKP-08. Dostopno prek <https://www.stat.si/Skp/Docs/MetodoloskaPojasnilaSKP08.pdf>.
791. Statistični urad Slovenije (SURS). (2018). Delovno aktivno prebivalstvo (DAK). Dostopno prek <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/3>.
792. Stevens, B. (2008). Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 601–609.
793. Stocker, M. (1977). The schizophrenia of modern ethical theories. *The Journal of philosophy*, 73(14), 453–466.
794. Stocker, M. (1990). *Plural and conflicting values*. Oxford: Clarendon Press.
795. Stout, L. A. (2002). Bad and not-so-bad arguments for shareholder primacy. *Southern California Law Review*, 75(5), 1189–1210.
796. Strack, F. in Deutsch, R. (2004). Reflective and impulsive determinants of social behavior. *Personality and social psychology review*, 8(3), 220–247.
797. Stratton-Lake, P. (2016). *Intuitionism in ethics*. V N. E. Zalta (ur.), *The Stanford encyclopedia of philosophy* (izdaja zima, 2016). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/intuitionism-ethics/>.
798. Street, S. (2006). A Darwinian dilemma for realist theories of value. *Philosophical Studies*, 127(1), 109–166.
799. Stres, A. (1999). *Etika ali filozofija morale*. Ljubljana: Družina.
800. Strider, S. H. in Diala-Nettles, I. S. (2014). Ethical business decision making considering stakeholder interest. *International Journal of Marketing and Technology*, 4(1), 215–234.
801. Sturgeon, N. (2002). Ethical intuitionism and ethical naturalism. V P. Stratton-Lake (ur.), *Ethical intuitionism: Re-evaluations* (str. 184–211). Oxford: Oxford University Press.

802. Sturges, J. in Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5–20.
803. Sugden, R. (2003). Reference-dependent subjective expected utility. *Journal of economic theory*, 111(2), 172–191.
804. Sugihara H. (1997). *What is Occam's Razor?* Dostopno prek <http://math.ucr.edu/home/baez/physics/General/occam.html>.
805. Sumner, W. G. (1906). *Folkways*. Boston: Ginn and Company.
806. Svenson, O. in Maule, A. J. (1993). *Time pressure and stress in human judgment and decision making*. New York: Plenum Press.
807. Svensson, G. in Bååth, H. (2008). Supply chain management ethics: conceptual framework and illustration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(6), 398–405.
808. Swanton, C. (2003). *Virtue ethics: A pluralistic view*. Oxford: Oxford University Press.
809. Sweeney, B. in Costello, F. (2009). Moral intensity and ethical decision-making: An empirical examination of undergraduate accounting and business students. *Accounting Education: An International Journal*, 18(1), 75–97.
810. Sweeney, B., Arnold, D. in Pierce, B. (2010). The impact of perceived ethical culture of the firm and demographic variables on auditors' ethical evaluation and intention to act decisions. *Journal of Business Ethics*, 93, 531–551.
811. Swinyard, W., DeLong, T. J. in Peng, S. P. (1989). The relationship between moral decisions and their consequences: A tradeoff analysis approach. *Journal of Business Ethics*, 8(4), 289–297.
812. Taleb, N. N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable*. New York: Random House.
813. Taleb, N. N. (2008). *The fourth quadrant: A map of the limits of statistics*. Dostopno prek https://www.edge.org/conversation/nassim_nicholas_taleb-the-fourth-quadrant-a-map-of-the-limits-of-statistics.
814. Talisse, R. (2008). *A Pragmatist philosophy of democracy*. London: Routledge.
815. Tangney, J. P., Stuewig, J. in Mashek, D. J. (2007). Moral emotions and moral behavior. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 345–372.
816. Tansey, R., Brown, G., Hyman, M. R. in Dawson Jr., L. E. (1994). Personal moral philosophies and the moral judgments of salespeople. *Journal of Personal Selling in Sales Management*, 14(1), 59–75.

817. Tarvydas, V. M. (1998). Ethical decision-making processes. V R. R. Cottone in V. M. Tarvydas (ur.), *Ethical and professional issues in counseling* (str. 144–154). New Yersey: Prentice–Hall, Upper.
818. Taurek, J. M. (1977). Should the numbers count? *Philosophy and Public Affairs*, 6(4), 293–316.
819. Taylor, F. W. (1911). *Scientific management*. Oxford: Oxford University Press.
820. Tenbrunsel, A. E. in Smith–Crowe, K. (2008). Ethical decision-making: Where we've been and where we're going. *Academy of Management Annals*, 2(1), 545–607.
821. Tenbrunsel, A. E. in Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social justice research*, 17(2), 223–236.
822. Tenbrunsel, A. E., Smith–Crowe, K. in Umphress, E. E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social justice research*, 16(3), 285–307.
823. Tetlock, P. E. (1979). Identifying victims of groupthink from public statements of decision makers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1314.
824. Thaler, R. H. (2005). *Advances in behavioral finance*. New Jersey: Princeton University Press.
825. Thaler, R. H. in Ganser, L. J. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. New York: WW Norton.
826. Thaler, R. H. in Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New York: Penguin Books.
827. Thomson, J. J. (1997). The Right and the good. *Journal of Philosophy*, 94(1), 273–298.
828. Timmons, M. (2002). *Moral theory: An introduction*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
829. Tobin, J. (2005). Irving Fisher. *The American Journal of Economics and Sociology*, 64(1), 19–42.
830. Toffler, B. (1986). *Tough choices: Managers talk ethics*. New York: Wiley.
831. Toulmin, S. (1982). How medicine saved the life of ethics. *Perspectives in Biology and Medicine*, 25(4), 736–750.
832. Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person–situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
833. Treviño, L. K. in Weaver, G. (1994). Business ETHICS/BUSINESS ethics: One Field or Two? *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 113–128.

834. Treviño, L. K., Butterfield, K. D. in McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–476.
835. Treviño, L. K., Weaver, G. R. in Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.
836. Tsang, J. (2002). Moral rationalization and the integration of situational factors and psychological processes in immoral behaviour. *Review of General Psychology*, 6(1), 25–50.
837. Tucker, M. (2016). Two kinds of value pluralism. *Utilitas*, 28(3), 333–346.
838. Tymchuk, A. J. (1986). Guidelines for ethical decision making. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 27(1), 36.
839. Umiltà, M. A., Kohler, E., Gallese, V., Fogassi, L., Fadiga, L., Keysers, C. in Rizzolatti, G. (2001). I know what you are doing: A neurophysiological study. *Neuron*, 31(1), 155–165.
840. Ünal, A. F., Warren, D. E. in Chen, C. C. (2012). The normative foundations of unethical supervision in organizations. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 5–19.
841. UNSTATS. (2019). Demographic yearbook system. Dostopno prek <https://unstats.un.org/unsd/demographic-social/products/dyb/index.cshtml>.
842. Urbach, P. (1987). *Francis Bacon's philosophy of science: An account and a reappraisal*. La Salle, IL: Open Court.
843. Valdesolo, P. in DeSteno, D. (2006). Manipulations of emotional context shape moral judgment. *Psychological Science*, 17(6), 476.
844. Valentine, S. R. in Rittenburg, T. L. (2007). The ethical decision making of men and women executives in international business situations. *Journal of Business Ethics*, 71(2), 125–134.
845. Valentine, S. R. in Bateman, C. R. (2011). The Impact of ethical ideologies, moral intensity, and social context on sales-based ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 155–168.
846. Valentine, S. in Hollingworth, D. (2012). Moral intensity, issue importance, and ethical reasoning in operations situations. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 509–523.
847. Van Norden, B. (2007). *Virtue ethics and consequentialism in early Chinese philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press.

848. Vance, C. M., White, J. A., Groves, K. S., Paik, Y. in Guo, L. (2016). Comparing thinking style and ethical decision-making between Chinese and U.S. students. *Journal of Business Ethics Education*, 13(1), 117–146.
849. Vargas, L. G. (1987). Priority theory and utility theory. *Mathematical Modelling*, 9(3–5), 381–385.
850. Vartanian, L. R. (2010). Disgust and perceived control in attitudes toward obese people. *International Journal of Obesity*, 34(8), 1302–1326.
851. Vartianen, T. (2019). Moral problems perceived by industry in collaboration with a student group: balancing between beneficial objectives and upholding relations. *Journal of Information Systems Education*, 20(1), 7–18.
852. Velasquez, M. (1983). Why Corporations are Not Morally Responsible for Anything They Do. *Business & Professional Ethics Journal*, 2(3), 1–18.
853. Velasquez, M.G in Rostankowski, C. (1985). *Ethics: Theory and practice*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
854. Velasquez, M. (2012). *Business ethics: Concepts and cases*. New York: Pearson.
855. Velleman, J. D. (2013). *Foundations for moral relativism*. Cambridge: Open Book Publishers.
856. Verbeke, W., Ouwerkerk, C. in Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1175–1187.
857. Vergara, F. (2011). Bentham and Mill on the ‘quality’ of pleasures. *Revue d’études benthamiennes*. Dostopno prek <https://journals.openedition.org/etudes-benthamiennes/422>.
858. Verle, K. in Markič, M. (2012). *Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
859. Vicente, A. in Arrieta, A. (2016). Moral ambivalence, relativism, and pluralism. *Acta Analytica*, 31(2), 207–223.
860. Victor, B. in Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
861. Vitell, S. J. in Festervand, T. A. (1987). Business ethics: Conflicts, practices and beliefs of industrial executives. *Journal of Business Ethics*, 6(2), 111–122.
862. Vitell, S. J., Bing, M. N., Davidson, H. K., Ammeter, A. P., Garner, B. L. in Novicevic, M. M. (2009). Religiosity and moral identity: The mediating role of self-control. *Journal of Business Ethics*, 88(4), 601–613.

863. von Neumann, J. in O. Morgenstern. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.
864. Vuilleumier, P. (2005). How brains beware: Neural mechanisms of emotional attention. *Trends in Cognitive Sciences*, 9(12), 585–594.
865. Thorburn, W. M. (1918). The Myth of Occam's razor. *Mind*, 27(1), 345–353.
866. Wagner–Tsukamoto, S. (2009). Consumer ethics in Japan: an economic reconstruction of moral agency of Japanese firms—qualitative insights from grocery/retail markets. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 29–44.
867. Wakker, P. in Tversky, A. (1993). An axiomatization of cumulative prospect theory. *Journal of risk and uncertainty*, 7(2), 147–175.
868. Walton, J. S. (2008). Scanning beyond the horizon: Exploring the ontological and epistemological basis for scenario planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10(2), 147–165.
869. Walumbwa, F. O. in Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.
870. Warren, D. E. in Smith–Crowe, K. (2008). Deciding what's right: The role of external sanctions and embarrassment in shaping moral judgments in the workplace. *Research in Organizational Behavior*, 28, 81–105.
871. Wated, G. in Sanchez, J. I. (2005). The effects of attitudes, subjective norms, attributions, and individualism–collectivism on managers' responses to bribery in organizations: Evidence from a developing nation. *Journal of Business Ethics*, 61(2), 111–127.
872. Watson, G. W., Berkley, R. A. in Papamarcos, S. D. (2009). Ambiguous allure: The value–pragmatics model of ethical decision making. *Business and Society Review*, 114(1), 1–29.
873. Wattles, J. (1987). Levels of meaning in the Golden Rule. *The Journal of Religious Ethics*, 15(1), 106–129.
874. Weaver, G. R. in Treviño, L. K. (1994). Normative and empirical business ethics: Separation, marriage of convenience, or marriage of necessity? *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 129–143.
875. Weber, J. (1992). Scenarios in business ethics research: Review, critical assessment, and recommendations. *Business Ethics Quarterly*, 2(2), 137–160.
876. Welchman, J. (1995). *Dewey's ethical thought*. Ithaca: Cornell University Press.

877. Welfel, E. R. (1998). *Ethics in counseling and psychotherapy: Standards, research and emerging issues*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
878. Wellman, N., Mayer, D. M., Ong, M. in DeRue, D. S. (2016). When are do-gooders treated badly? Legitimate power, role expectations, and reactions to moral objection in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 793–814.
879. Wenz, P. S. (1993). Minimal, moderate, and extreme moral pluralism. *Environmental Ethics*, 15(1), 61–74.
880. Werhane, P. H. (1998). Moral imagination and the search for ethical decision-making in management. *The Ruffin Series of the Society for Business Ethics*, 1(1), 75–98.
881. Westberg, D. (1994). *Right practical reason: Aristotle, action, and prudence in Aquinas*. Oxford: Clarendon Press.
882. Westerman, J. W., Beekun, R. I., Stedham, Y. in Yamamura, J. (2007). Peers versus national culture: An analysis of antecedents to ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 75(3), 239–252.
883. Weston, A. (1991). On Callicott's case against moral pluralism. *Environmental Ethics*, 13(3), 283–286.
884. Whetstone, J. T. (2001). How virtue fits within business ethics. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 101–114.
885. Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*, 11(4), 385–392.
886. White, L. (1967). The historical roots of our ecologic crisis. *Science*, 155(3767), 1203–1207.
887. Whittier, N. C., Williams, S. in Dewett, T. C. (2006). Evaluating ethical decision-making models: a review and application. *Society and Business Review*, 1(3), 235–247.
888. Whyte, W. H. (1952). Group Think. *Fortune Magazine*. Dostopno prek www.fortune.com/2012/07/22/groupthink-fortune-1952/.
889. Wiggins, D. (1980). Weakness of will, commensurability, and the objects of deliberation and desire. V A. O. Rorty (ur.), *Essays on Aristotle's ethics* (str. 241–265). Berkeley: University of California Press.
890. Shaw, W. (1999). *Contemporary ethics: Taking account of utilitarianism*. London: Blackwell.
891. Williams, B. (1973). *"Ethical consistency" in problems of the self*. Cambridge: Cambridge University Press.

892. Williams, B. (1981). *Moral luck: Philosophical papers 1973–1980*. Cambridge: Cambridge University Press.
893. Williams, B. (1985) *Ethics and the limits of philosophy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
894. Williams, G. L. (1961). *Criminal law: The general part*. London: Stevens and Sons.
895. Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
896. Wilson, A. (2016). *Peirce's empiricism: Its roots and its originality*. Lanham: Lexington Books.
897. Wisler, J. C. (2018). US CEOs of SBUs in luxury goods organizations: A Mixed methods comparison of ethical decision-making profiles. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 443–518.
898. Wolf, W. B. (1995). Facts and fictions regarding Chester I. Barnard: a Review of William G. Scott's Chester I. Barnard and the guardians of the managerial state. *International Journal of Public Administration*, 18(12), 1859–1904.
899. Wright, T. A. in Goodstein, J. (2007). Character is not “dead” in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33(6), 928–958.
900. Xu, A. J., Loi, R. in Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493–504.
901. Yidong, T. in Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441–455.
902. Yoon, C. (2011). Theory of planned behavior and ethics theory in digital piracy: An integrated model. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 405–417.
903. Youssef, F. F., Dookeeram, K., Basdeo, V., Francis, E., Doman, M. in Mamed, D. (2012). Stress alters personal moral decision making. *Psychoneuroendocrinology*, 37(2012), 491–498.
904. Zabid, A. R. M. in Alsagoff, S. K. (1993). Perceived ethical values of Malaysian managers. *Journal of Business Ethics*, 12(4), 331–337.
905. Zagzebski, L. T. (1996). *Virtues of the mind: An inquiry into the nature of virtue and the ethical foundations of knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press.
906. Zalta, E. N. (2019). *Stanford encyclopedia of philosophy*. Stanford: Stanford University Press.

907. Zeki, S., Goodenough, O. R., Greene, J. in Cohen, J. (2004). For the law, neuroscience changes nothing and everything. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1451), 1775–1785.
908. Zgheib, P. W. (2005). Managerial ethics: An Empirical study of business students in the American University of Beirut. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 69–78.
909. Zhang, J., Chiu, R. in Wei, L. (2009). Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: Empirical evidence and implications. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 25–41.
910. Zollo, L., Pellegrini, M. M. in Ciappei, C. (2017). What sparks ethical decision making? The interplay between moral intuition and moral reasoning: lessons from the scholastic doctrine. *Journal of Business Ethics*, 145(4), 681–700.
911. Zwolinski, M. (2008). The Ethics of price gouging. *Business Ethics Quarterly*, 18(3), 347–378.

12 STVARNO IN IMENSKO KAZALO

absolutizem, 291
Alvesson, 19, 191, 192, 287, 311
anketa, 199, 226, 388
anketni vprašalnik, 22, 207, 218, 226
Annas, 56, 64, 66, 67, 312
Anscombe, 55, 66, 68, 312
aplikativna teorija, 166
arête, 57
Aristotel, 28, 30, 32, 33, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 64, 67, 92, 116, 119, 120, 121, 122, 126, 223, 290, 302, 306, 312
Audi, 62, 81, 88, 91, 313
Barnard, 126, 133, 136, 137, 139, 314, 319, 328, 343, 345, 348, 366
Beauchamp, 26, 27, 33, 114, 294, 315, 316, 328, 344
behavioristična ekonomija, 139, 141, 142, 144
Bentham, 36, 37, 38, 42, 198, 306, 315, 363
Bernoulli, 129, 315
blaginja, 45, 46, 161
Bowie, 101, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 122, 294, 315, 316
Butterfield, 20, 21, 158, 169, 186, 348, 362
Craft, 20, 21, 162, 172, 173, 180, 219, 297, 321, 341
Crossan, 19, 164, 208, 222, 321, 329
čustva, 57, 120, 149, 153, 154, 158, 160, 285, 304, 395
Dancy, 85, 87, 88, 94, 322, 352
dedukcija, 48, 126, 127
DeGeorges, 125, 176, 323
deležnik, 33, 102, 104, 109, 113, 115, 123, 163, 176, 191, 301, 392, 420
delovna doba, 227, 228, 239, 250, 252, 259, 261, 284, 435, 441, 446, 451, 457, 462, 481, 482, 484, 485, 500
delovno mesto, 227, 230, 262, 263, 264, 267, 269, 481, 489, 490
demografski profil, 266

deontologija, 21, 31, 32, 33, 34, 53, 63, 68, 118, 165, 171, 172, 179, 180, 198, 219, 220, 231, 258, 260, 275, 278, 289, 305, 306, 308, 382, 383, 384, 385, 387, 388, 391, 392, 501
 Dewey, 98, 99, 100, 289, 290, 323, 333, 348, 364
 direktor, 182, 184, 208, 230, 266, 271, 281, 282, 400, 439, 444, 449, 454, 459, 465, 489, 497, 498, 499
 diskriminantna analiza, 233, 264, 277
 Donaldson, 34, 103, 104, 177, 207, 260, 293, 324
 družbena odgovornost podjetja, 174
 družinske vrednote, 179
 empirizem, 128, 133
 etična dilema, 151, 159, 222, 241, 242, 243, 244, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 471, 496, 501
 etična kultura, 163, 169, 188, 189, 386
 etična kultura organizacije, 181
 etična občutljivost, 187
 etična odločitve, 176
 etična shizofrenija, 197, 198, 231, 267, 285, 295, 306
 etična slepota, 161
 etične dileme, 82, 89, 122, 150, 165, 180, 181, 218, 234, 237, 245, 247, 248, 258, 260, 261, 262, 288, 296, 300, 305, 385, 495
 etični kodeks, 188, 214, 215, 301, 395, 428
 etični pristop, 20, 21, 22, 23, 68, 78, 165, 171, 172, 174, 179, 207, 219, 231, 236, 243, 244, 252, 259, 261, 265, 266, 274, 275, 276, 277, 278, 285, 286, 297, 298, 299, 300, 305, 306, 307, 382, 383, 384, 386, 387, 392
 etično odločanje, 149, 150, 153, 179, 182, 184, 275, 276, 285, 291, 395, 398, 401, 404, 407, 411, 414, 417, 421
 etično odločanje managerjev, 19, 20, 22, 34, 68, 180, 206, 274, 298, 305, 306, 309
 etično vodenje, 184, 185, 186, 395, 398, 401, 404, 407, 411, 414, 417, 421
 etika, 19, 20, 25, 28, 31, 32, 33, 55, 64, 65, 66, 116, 118, 119, 122, 185, 195, 210, 220, 234, 235, 236, 259, 261, 266, 267, 275, 276, 278, 279, 294, 306, 337, 359, 389, 394, 406, 413, 416, 420, 423, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 501
 etika vrlin, 22, 23, 31, 32, 55, 63, 64, 65, 66, 67, 118, 119, 121, 176, 178, 222, 223, 224, 247, 258, 259, 266, 278, 285, 293, 305, 306
 faktorska analiza, 268, 269

Ferrell, 20, 162, 174, 178, 326, 327, 342, 383
 filozofija, 19, 29, 33, 34, 46, 47, 55, 70, 75, 81, 103, 126, 130, 144, 161, 416
 Ford, 20, 21, 169, 194, 313, 327
 formalno vodenje, 231, 232, 251
 Forte, 20, 21, 188, 189, 327
 Freeman, 104, 119, 174, 184, 328, 332
 frekvenčna analiza, 227, 228, 229, 230, 233, 275
 Friedman, 104, 105, 108, 120, 123, 131, 180, 196, 328
 globalizacija, 260
 Haidt, 151, 160, 176, 331, 355
 Hare, 25, 42, 43, 220, 332
 Hartman, 116, 117, 119, 120, 121, 123, 176, 332, 333
 hedonizem, 37, 40, 41, 42, 44, 187, 188
 hipoteza, 24, 51, 95, 131, 144, 147, 173, 178, 192, 233, 291, 295
 Hume, 35, 48, 49, 51, 91, 92, 197, 334
 Hunt, 20, 158, 165, 207, 218, 298, 334, 358, 381, 383
 Hurthouse, 19
 H-V model, 164, 165
 indukcija, 126
 informacijska preobremenitev, 142
 interakcija, 192
 intervju, 22, 173, 199, 205, 206, 209
 intervjuvanec, 208, 210, 211
 izvedene etične teorije, 33
 Jones, 158, 159, 160, 176, 179, 208, 219, 336, 338, 379
 Juhant, 19, 33, 34, 56, 63, 118, 207, 337
 Kahneman, 83, 139, 140, 142, 143, 337
 Kant, 28, 30, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 92, 93, 110, 114, 177, 197, 306, 337
 kategorični imperativ, 30, 49, 53
 kazuistika, 90
 kodeks, 103, 137, 163, 164, 300
 kodeks obnašanja, 174
 kognitivna znanost, 145
 Kohlberg, 159, 161, 276, 339

korist, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 63, 64, 66, 93, 98, 100, 105, 106, 108, 109, 114, 117, 119, 121, 124, 129, 131, 132, 134, 137, 139, 140, 141, 143, 156, 182, 183, 184, 187, 220, 221, 222, 259, 276, 290, 302, 417, 422
 korporacijski škandal, 193, 194
 kritično raziskovanje, 191
 Kritika čistega uma, 46, 51
 Kritika praktičnega uma, 46
 kvalitativna raziskovalna metoda, 22
 kvalitativne raziskave, 173
 kvantitativna raziskovalna metoda, 22
 kvantitativne raziskave, 169, 173, 193, 382
 Kymlicka, 19, 33, 34, 40, 43, 44, 45, 179, 340
 lastniška struktura, 227, 230, 263
 Lehnert, 173, 299, 341
 LinkedIn, 430
 LinkedIn, 225, 226
 Locke, 81, 127, 128, 310, 342
 Loe, 20, 21, 342
 logistična regresija, 233, 238, 262, 264, 284
 longitudinalna študija, 189
 MacIntyre, 34, 64, 65, 119, 120, 121, 123, 343
 Mackie, 44, 343
 makiavelizem, 170, 171, 172, 382, 385
 maksimizacija dobička, 104
 management, 19, 23, 103, 112, 132, 133, 189, 191, 194, 195, 196, 228, 293, 296, 307, 311, 312, 313, 314, 318, 319, 322, 325, 329, 334, 336, 337, 338, 341, 342, 344, 345, 348, 350, 355, 356, 357, 358, 360, 361, 362, 366
 manager, 1, 2, 6, 19, 20, 21, 22, 23, 68, 103, 108, 110, 111, 113, 114, 116, 122, 130, 132, 133, 136, 138, 139, 164, 166, 172, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 186, 188, 190, 192, 194, 195, 206, 207, 208, 209, 218, 225, 227, 228, 229, 231, 233, 235, 236, 239, 258, 259, 261, 262, 267, 274, 276, 285, 286, 289, 290, 293, 296, 297, 298, 299, 300, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 363, 383, 385, 386, 417
 Mansfield, 20, 342
 McNemarejev test, 232

metafizični glasbeni stol, 198, 295
 Mill, 36, 38, 41, 42, 93, 220, 324, 345, 363
 model, 19, 53, 133, 139, 151, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 239, 240, 245, 247, 248, 251, 254, 263, 277, 279, 283, 344, 377, 378, 379, 380, 381, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482, 483, 495
 monizem, 69
 Moore, 25, 36, 37, 38, 39, 41, 49, 54, 69, 70, 83, 84, 115, 121, 197, 198, 219, 311, 342, 346, 347, 357
 Morala, 28, 64, 179
 moralna intuicija, 81, 83, 84
 moralna občutljivost, 161, 292
 moralne dileme, 26, 94, 98, 159
 moralni agent, 41, 159
 moralni intuitizem, 80, 84
 moralni partikularizem, 85, 86, 94
 moralni pluralizem, 68, 69, 75, 76, 77, 78, 290, 292, 295, 296
 moralni pragmatizem, 298
 moralni razvoj, 112, 159, 161, 259, 292, 297, 300, 307
 moralni relativizem, 75, 76, 78, 220
 moralni ukaz, 49
 moralno razumevanje, 291
 moralno sklepanje, 68, 78, 79, 80, 85, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 207
 moralnost, 28, 29, 31, 43, 45, 49, 50, 51, 55, 63, 64, 76, 78, 82, 83, 86, 88, 89, 91, 98, 108, 112, 115, 116, 137, 198, 224, 260, 292, 296
 Morgestern, 131
 načelo, 19, 27, 36, 38, 42, 44, 50, 52, 68, 69, 70, 85, 87, 88, 89, 91, 93, 94, 104, 111, 113, 119, 127, 138, 152, 167, 177, 196, 221, 222, 223, 290, 295, 301, 303, 388, 401, 427
 namenskost, 59
 naturalistična zmota, 194, 197
 neetična odločitev, 152, 166, 415
 neetično dejanje, 20, 152, 182, 184, 185, 213, 218, 219, 222, 235, 237, 248, 249, 250, 260, 261, 274, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 473
 neformalno vodenje, 231
 nevroetika, 145, 149, 150, 154

nevrogenetika, 148
 Nikomahova etika, 30, 56, 62, 116
 normativna etika, 25, 26, 31, 76
 normativna teorija, 26
 Nussbaum, 66, 69, 72, 80, 348
 odločanje, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 33, 34, 35, 37, 42, 67, 68, 70, 71, 74, 86, 94, 103, 105, 109, 117, 125, 126, 127, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 144, 145, 146, 149, 150, 151, 154, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 177, 178, 180, 182, 184, 186, 188, 190, 194, 197, 206, 207, 208, 214, 221, 222, 224, 227, 260, 274, 276, 285, 286, 288, 290, 294, 297, 298, 299, 300, 301, 305, 306, 307, 309, 382, 385, 390, 391, 395, 399, 402, 404, 405, 408, 411, 414, 418, 421, 427
 odločevalec, 29, 87, 134, 136, 166
 O'Fallon, 20, 21, 158, 161, 169, 348
 organizacijski dejavniki, 188
 Paine, 103, 108, 110, 176, 180, 259, 276, 300, 349
 panoga, 28, 229, 241, 244, 252, 254
 paradoks, 53, 129, 309
 Pearsonov hi-kvadrat test, 232, 236
 pluralist, 69, 71, 73
 podkupovanje, 116, 180
 populacija, 225, 229
 poslovanje, 100, 115, 117, 176, 180, 221, 234, 239, 240, 241, 258, 259, 260, 261, 262
 poslovna etika, 20, 22, 23, 34, 68, 101, 102, 103, 108, 110, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 125, 150, 154, 155, 156, 157, 158, 176, 192, 193, 194, 199, 225, 260, 289, 293, 300
 postmodernizem, 287, 288
 pozitivna psihologija, 292
 pragmatizem, 30, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 180, 211, 287, 289, 290, 291, 293, 296, 298, 299, 307, 308, 309
 praktična etika, 26, 27
 praktični razum, 31, 62, 63, 65, 67
 predpostavka, 39, 58, 86, 102, 119, 136, 173, 191, 196, 260, 292, 306
 preferenca, 41, 44, 74, 107, 108, 131, 132, 145, 334
 pretveze znanja, 194, 196
 Price, 80, 81, 83, 84, 186, 334, 351

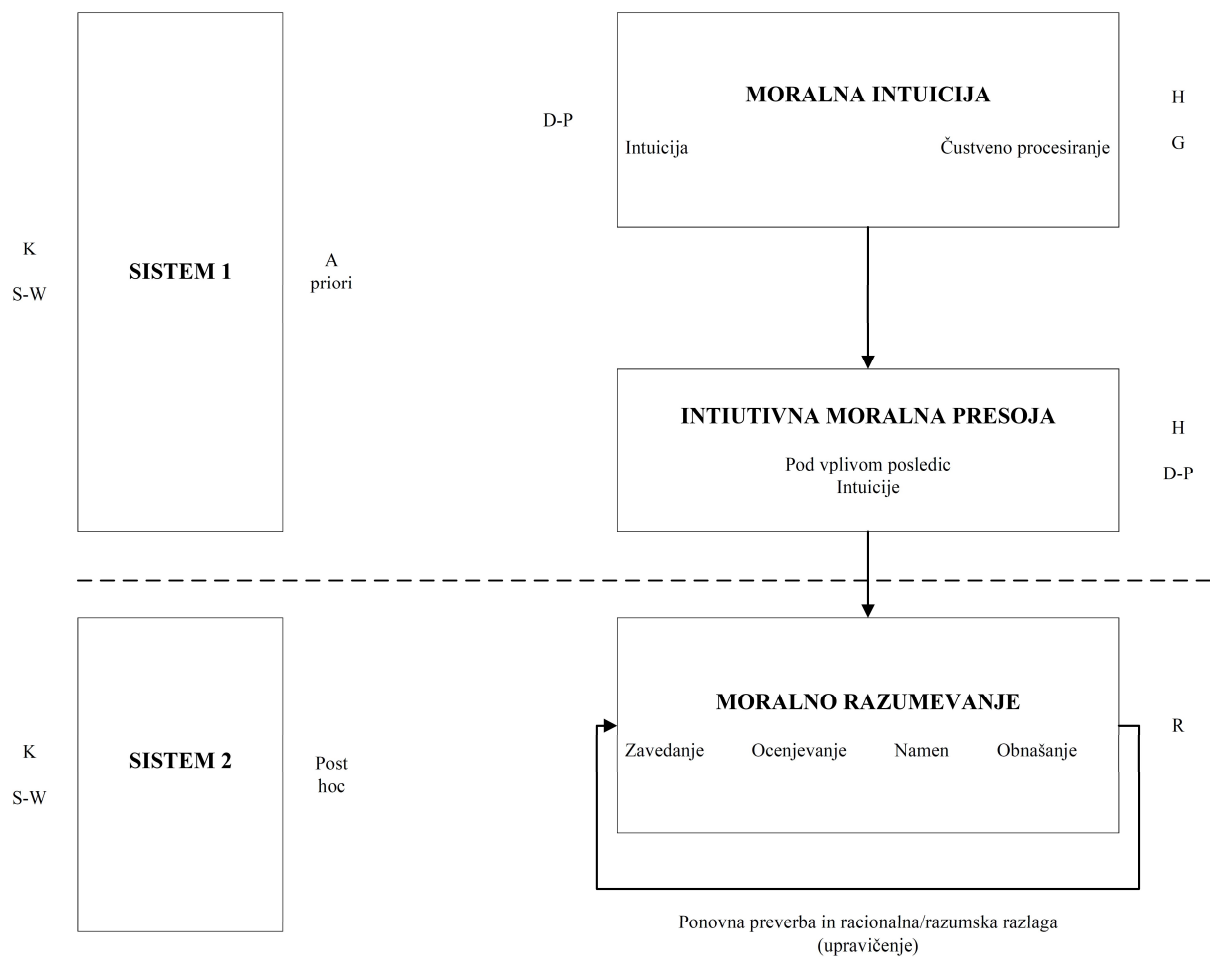
pripovedovalna napaka, 194, 196, 197
 Rawls, 27, 41, 44, 79, 91, 93, 101, 102, 345, 352
 raziskava, 23, 84, 96, 142, 144, 145, 153, 154, 155, 158, 162, 164, 167, 169, 173, 179, 180, 183, 186, 187, 188, 191, 193, 194, 196, 197, 200, 219, 231, 258, 293, 296, 297, 298, 299, 305, 306
 raziskovalne metode, 191
 razum, 49, 51, 55, 58, 60, 63, 74, 127, 135, 143, 158, 395
 refleksija, 52, 79, 92, 182, 207, 208, 301, 302, 303, 304, 396, 399, 402, 405, 408, 412, 415, 418, 422
 religija, 19, 27, 29, 174, 177, 407
 religioznost, 187
 Richardson, 20, 21, 78, 79, 85, 87, 92, 169, 327, 353
 Ross, 53, 70, 81, 82, 83, 88, 92, 354
 sabotaža, 183
 samorazvidne resnice, 80, 81
 samorazvidnost, 81
 Schwartz, 158, 160, 297, 356, 380
 SEM, 267
 Sidgwick, 29, 36, 38, 39, 79, 81, 84, 93, 333, 356
 Simon, 133, 134, 135, 136, 137, 139, 167, 343, 346, 356, 357
 Sinnott-Armstrong, 35, 45, 83, 94
 sklepanje, 22, 23, 78, 79, 80, 81, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 111, 125, 126, 129, 130, 131, 132, 139, 141, 168, 194, 197, 297, 299, 307
 Smith, 78, 91, 108, 125, 126, 150, 158, 161, 166, 176, 180, 192, 199, 325, 331, 346, 357, 358, 361, 364, 388
 Solomon, 66, 117, 118, 119, 121, 122, 176, 358
 spol, 180, 208, 212, 227, 239, 241, 242, 247, 258, 262, 263, 267, 269, 298, 387, 390, 394, 398, 401, 404, 407, 411, 414, 417, 420, 425, 481
 spremenljivost, 86
 srečnost, 30, 63, 64, 123
 Standardna klasifikacija poklicev, 225
 starost, 145, 186, 187, 208, 212, 227, 240, 241, 242, 247, 254, 257, 259, 260, 261, 262, 263, 267, 269, 387, 394, 398, 401, 404, 407, 411, 414, 417, 420, 425, 486
 Stocker, 67, 69, 72, 73, 74, 198, 359

stopnja zaključene izobrazbe, 227, 228
 strukturni model, 267, 272
 svoboda, 29, 50, 74, 101, 107, 112
 Taleb, 131, 196, 360
 teleološki, 29, 30, 387
 temeljne normativne etične teorije, 22, 23, 25, 31, 34, 68, 85, 98, 164, 298, 306
 teoretični etični modeli, 158
 teorija, 19, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 44, 53, 65, 66, 68, 75, 76, 78, 79, 90, 95, 96, 97, 98, 101, 102, 107, 108, 110, 113, 117, 123, 125, 126, 127, 130, 132, 136, 141, 150, 155, 159, 165, 167, 168, 171, 172, 174, 176, 177, 178, 185, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 210, 234, 259, 267, 287, 288, 289, 290, 293, 294, 295, 297, 305, 306, 307, 308, 385
 teorija etičnega odločanja, 20
 teorija izgledov, 139
 Thaler, 141, 144, 196, 299, 361
 Treviño, 19, 20, 150, 158, 159, 176, 184, 186, 219, 296, 297, 361, 378
 tveganje, 130
 učbenik, 176, 177
 univerzalnost, 21, 220, 260
 uporabna etika, 25, 26, 27, 33
 utilitarist, 70, 109, 197
 utilitarizem, 20, 21, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 53, 54, 64, 65, 68, 70, 98, 106, 107, 108, 109, 110, 114, 118, 165, 171, 172, 176, 177, 178, 179, 180, 198, 219, 220, 221, 222, 223, 231, 233, 239, 241, 242, 243, 244, 248, 250, 252, 253, 258, 259, 260, 261, 262, 276, 278, 279, 286, 288, 289, 290, 293, 305, 306, 307, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 391, 392, 434
 varianca, 264, 270, 277, 283, 284
 velikost organizacije, 188, 189, 227, 230, 260, 262, 264, 284, 480, 483, 490
 vinjeta, 200, 218, 219, 220, 224, 238, 239, 240, 241, 248, 249, 250, 252, 275, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392
 Vitell, 20, 23, 158, 165, 186, 207, 298, 334, 351, 357, 363, 381, 382, 383, 387
 Von Neumann, 131
 vrednote, 164, 185

vrлина, 30, 31, 32, 33, 38, 44, 56, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 92, 116, 117, 119,
120, 121, 123, 162, 172, 176, 261, 302, 392
vrsta izobrazbe, 227, 229, 253
vzorec, 116, 151, 193, 225, 226, 227, 228, 231, 232, 297, 305
zakonodaja, 198
zdravorazumski pogled, 82
Združenje bank Slovenije, 225
Združenje managerjev Slovenije, 225
Združenje notranjih revizorjev, 225
zlato pravilo, 177, 220
značaj, 28, 31, 33, 36, 37, 55, 61, 62, 64, 67, 116, 118, 119, 161, 162, 164, 166, 168, 176,
184, 186, 208, 212, 216, 220, 221, 222, 223, 224, 285, 289, 290, 292, 302, 304, 394, 398,
401, 404, 407, 411, 414, 417, 420, 425
žvižgaštvo, 289

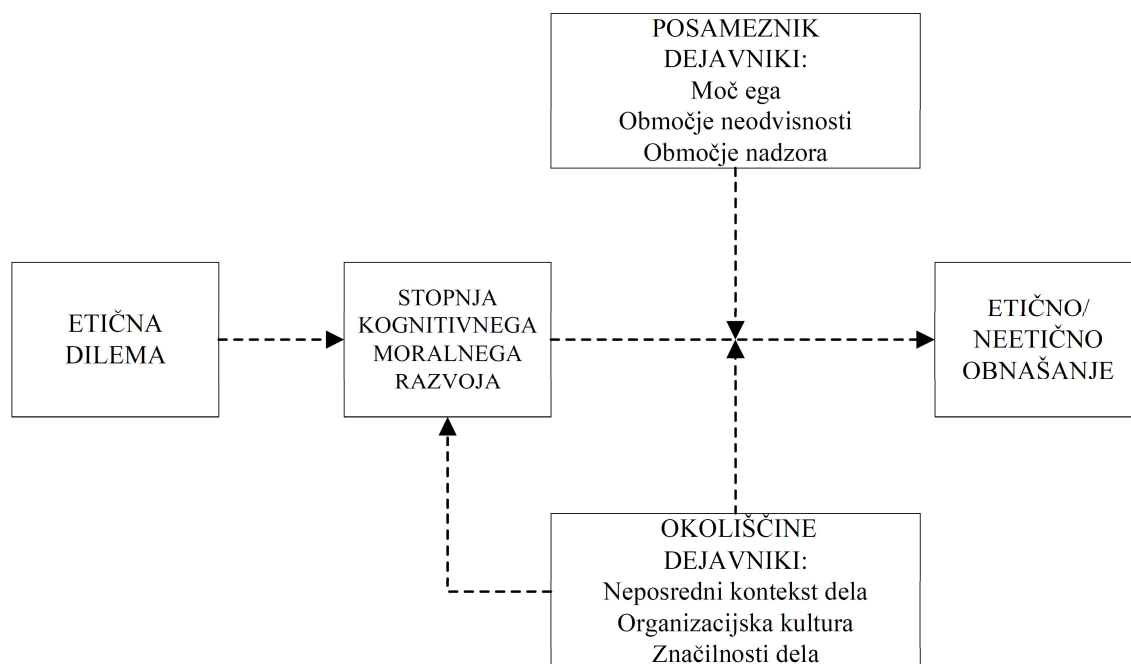
PRILOGE

Priloga A: Model synderesis



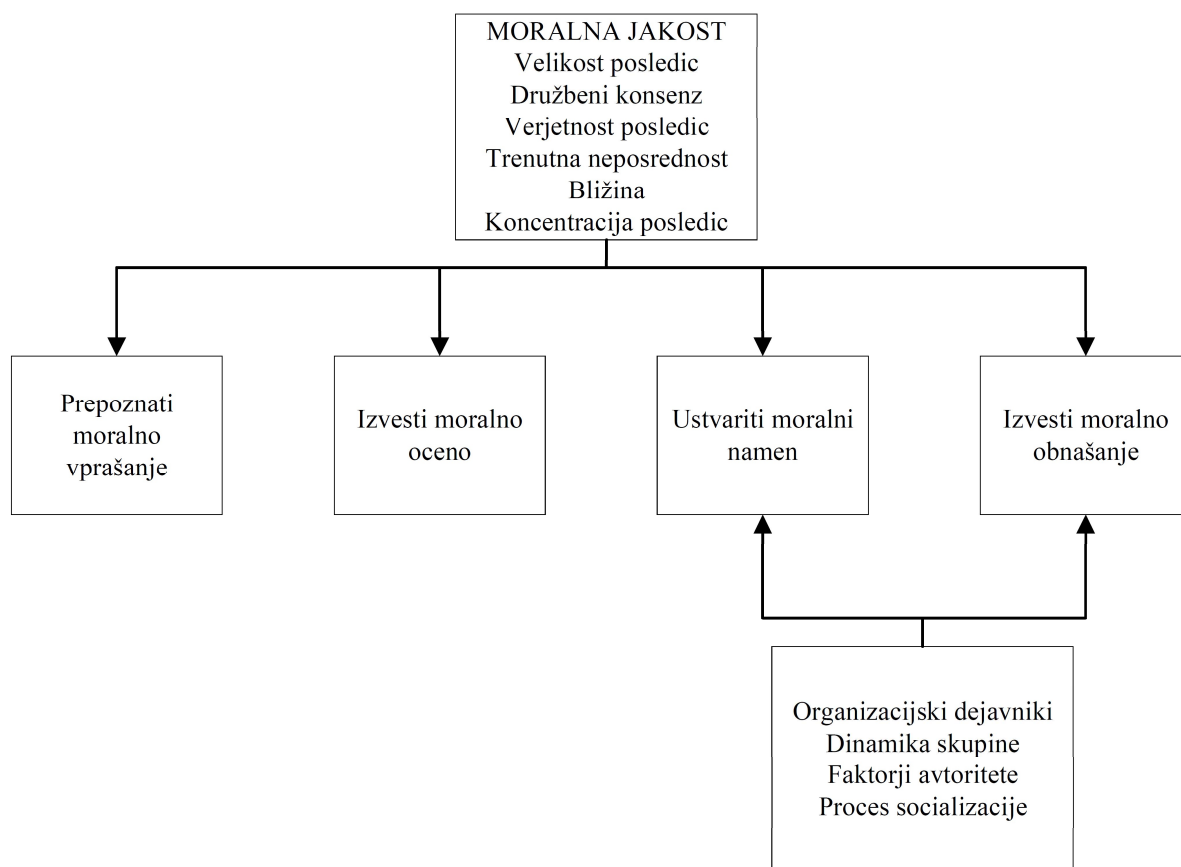
Vir: Zollo in drugi, (2016)

Priloga B: Model L. K. Treviño



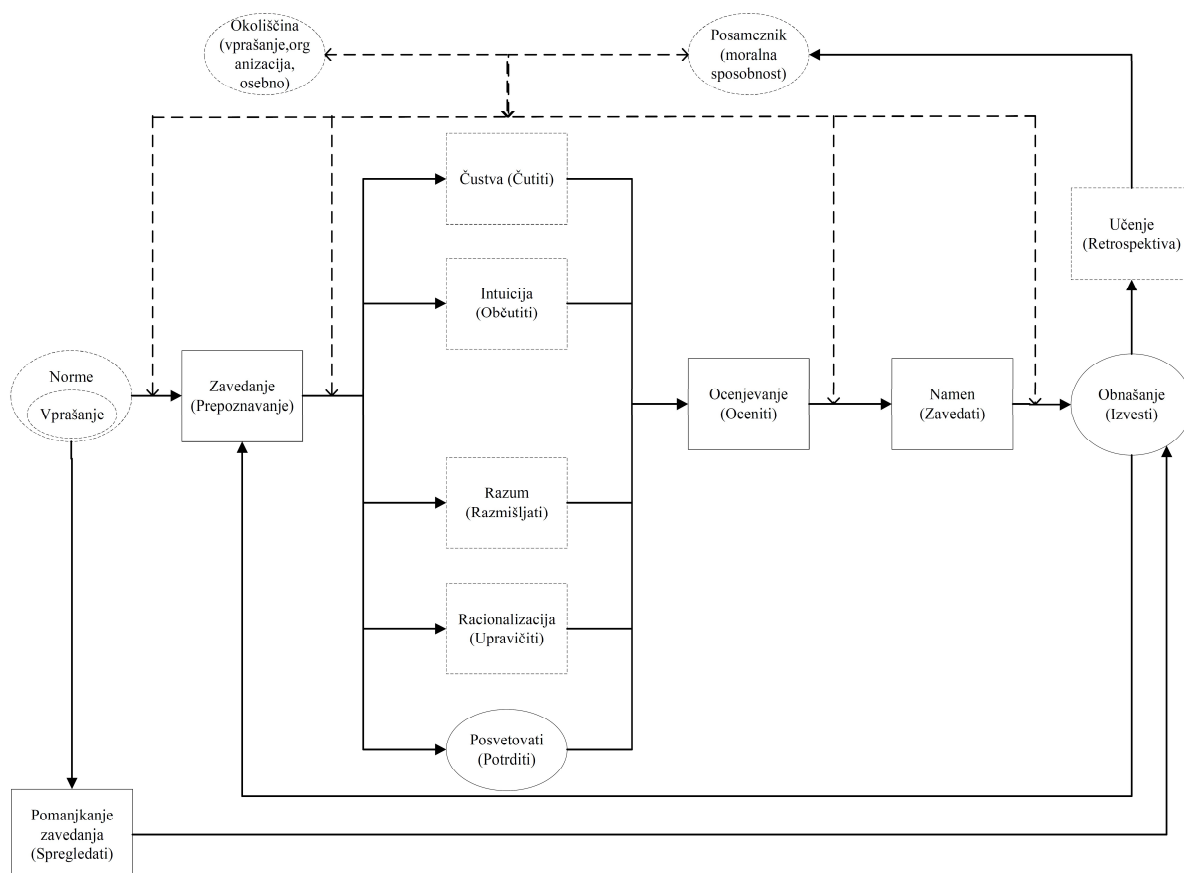
Vir: Treviño, (1986)

Priloga C: Model Jonesa



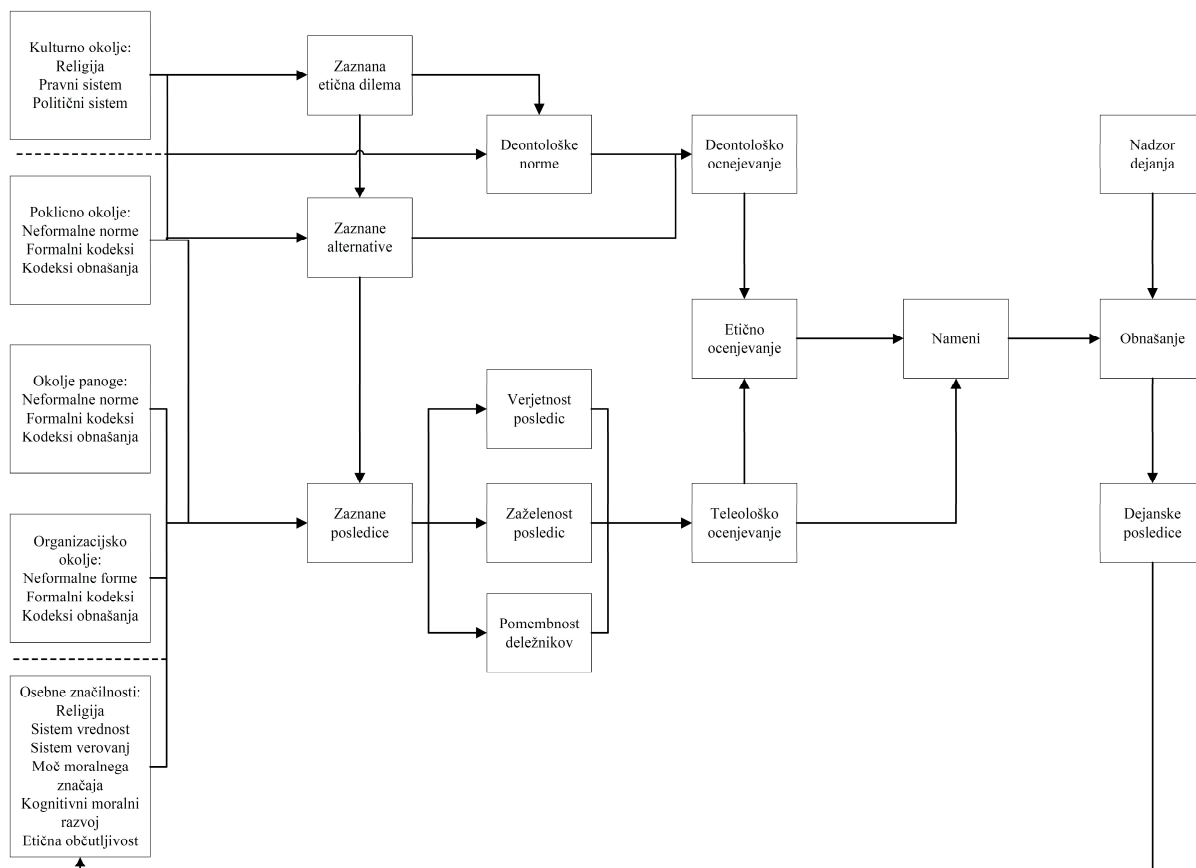
Vir: Jones, (1991)

Priloga D: Model Schwartza



Vir: Schwartz, (2016)

Priloga E: Model Hunta in Vitella



Vir: Hunt in Vitell, (1986)

Priloga F: Pregled kvantitativnih raziskav s področja etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov

Tabela F.1: Pregled raziskav s področja etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov

Študija	Država	Populacija	Etični pristopi	Raziskovalna metoda	Končna ugotovitev
Hegarty in Sims (1978)	ZDA	Študentje	Makiavelizem	Laboratorijski eksperiment	Na neetično dejanje vpliva skupek osebnosti, kulture in vrednot ter zunanjih nagrad oz. kazni.
Forsyth (1981)	ZDA	Managerji	Teleologija, deontologija	Vprašalnik	Individualne osebne moralne filozofije vplivajo na etično ocenjevanje in dejanje v moralnih okoliščinah. Osebe utemeljujejo svoje etične odločitve na osebni »etični ravni«, ki so jo razvile skozi izkušnje v življenju.
Swinyard in drugi (1989)	ZDA in Singapur	Študentje	Deontologija, utilitarizem	Analiza izbire	Ameriškim študentom je bližja deontološka etika in singapurskim utilitarizem.
Mayo in Marks (1990)	ZDA	Trženjski strokovnjaki	Deontologija, utilitarizem	Vinjete	Trženjski strokovnjaki primarno uporabljajo pristop deontološke etike in sekundarno utilitarizem.
Singhapakd in Vitell (1990)	ZDA	Tržniki	Deontologija, teleologija (utilitarizem)	Vinjete	Ugotovitve niso bile statistično značilne.

Freadrich in Ferrell (1992)	ZDA	Managerji	Utilitarizem pravil in dejanj; deontologija pravil in dejanj; egoizem	Vinjete	Managerji včasih spreminjajo svojo vrednostno strukturo ali svoj zaznan filozofski tip.
Singhapakdi in Vitell (1993)	ZDA in Tajska	Tržniki	Relativizem (utilitarizem), idealizem (deontologija)	Vprašalnik, vinjete	Tajski trženjski managerji so bolj idealistični in relativistični od ameriških managerjev.
Zabid in Alsagoff (1993)	Malezija	Managerji	Deontologija, utilitarizem	Vinjete	Uporaba etičnih pristopov ni bila zaznana oz. potrjena.
Hunt in Vasquez-Parraga (1993)	ZDA	Marketing managerji	Deontologija, utilitarizem	Vinjete	Manager sprejema odločitve o nagrajevanju oz. kaznovanju obnašanja prodajnega osebja glede na vgrajeno pravičnost ali napačnost tega obnašanja, torej na podlagi deontološkega vidika. Šele v drugem koraku so managerji pri odločanju o nagrajevanju oz. kaznovanju proučevali tudi posledice obnašanja za organizacijo (utilitaristični vidik).

Allen in Davis (1993)	ZDA	Svetovalci	Osebnе vrednote, profesionalne vrednote	Vinjete	Posameznikove vrednote so pozitivno povezane s poklicno etiko, vendar negativno s svetovalnim obnašanjem.
Glenn in Van Loo (1993)	ZDA	Študentje in poslovneži	Relativizem, absolutizem	Vprašalnik, vinjeta	Študentje sprejemajo več neetičnih odločitev kot poslovneži. Končni rezultat pokaže, da ima kodeks etike manjši vpliv na etično obnašanje kot vrednostni sistem osebe in etično obnašanje nadrejenega. Raziskava potrdi, da obstaja pomemben razkorak med tem, kako se študentje in poslovneži obnašajo in kako poročajo, da bi se obnašali.
Galbraith in Stephenson (1993)	ZDA	Študentje	Teleologija (egoizem, utilitarizem) deontologija (Kantov imperativ, zlato pravilo)	Vinjete	Uporaba različnih etičnih pristopov je pri moških v razponu med 9 in 20 %, medtem ko pri ženskah od 24 do 42 %, kar nakazuje, da moški bolj konsistentno uporabljajo etične pristope kot ženske glede na različne situacije. Rezultati so pokazali, da ženske in moški uporabljajo različne etične pristope pri etičnem ocenjevanju, čeprav obstajajo tudi okoliščine, kjer razlike ne obstajajo.

Fraedrich (1993)	ZDA	Trgovinski managerji	Utilitarizem pravil, egoizem, deontologija dejanj, deontologija pravil in utilitarizem dejanj	Vinjete	Managerji, ki pri odločanju uporabljajo deontologijo pravil, se v vseh vinjetah izkažejo za bolj etične kot ostali, pri čemer so bile teorije dejanj (tako utilitarizma kot deontologije) bolj uporabljene pri managerjih, ki so se odločali neetično, kot pri etičnih managerjih. To avtor utemelji z vidika pragmatizma managerjev.
Cohen, Pant in Sharp (1993)	ZDA	Računovodje, revizorji	Relativizem/pravičnost, utilitarizem, deontologija, egoizem, hibrid	Vinjete	Računovodje pri etičnem odločanju uporabljajo etični pristop utilitarizma. Avtorji tudi ugotavljajo, da so elementi filozofskega odločanja med seboj prepleteni.
Cyriac in Dharmaraj (1994)	Indija	Managerji	Makiavelizem	Vprašalnik	Pri indijskih managerjih ne obstaja razlika med osebnimi in poklicnimi vrednotami.
Grover in Hui (1994)	ZDA	Študentje	Samo interes in teorije konfliktov vlog	Vinjete	Študentje lažejo, kjer obstaja konflikt vlog, in posebej, če so za laganje, nagrajeni.
Tansey in drugi (1994)	ZDA	Nepremičninski agenti	Relativizem in idealizem	Forsythov vprašalnik	Nepremičninski agenti imajo z različnimi moralnimi filozofijami oz. osebnostmi drugačna moralna mnenja oz. sodbe o etičnih dilemah.
Harris in Sutton (1995)	ZDA	Študentje	Teleologija: egoizma, utilitarizma	Vinjete	Tako študentje kot direktorji imajo enako raven tolerance do neetičnega obnašanja. Večina v obeh

			Deontološki pristop: Kantov imperativ in zlato pravilo		skupinah uporablja deontološki etični pristop pri odločanju, vendar je pri direktorjih precej večje zanašanje na ta etični pristop kot pri študentih. Ne obstajajo pomembne razlike med spoloma tako pri študentih kot pri direktorjih.
Verbeke, Ouwerkerk in Peelen (1996)	ZDA	Prodajni managerji	Utilitarizem, makiavelizem	Vinjete	Največji vpliv na etične odločitve imata notranja komunikacija in izbira nadzornega sistema. Tudi etična kultura in osebnostne lastnosti prodajnih managerjev vplivajo na etično odločanje.
McDonald in Pak (1996)	Hongkong, Malezija, Nova Zelandija in Kanada	Managerji	Samointeres, utilitarizem, kategorični imperativ, dolžnosti, pravičnost, nevtralizacija, religija in luč dneva	Vinjete	Od osmih opredeljenih etičnih pristopov se uporabljajo samo štirje, in sicer: samointeres, nevtralizacija, pravičnost in kategorični imperativ, pri tem sta najbolj prisotna prva dva. Na podlagi nadaljnjih raziskav avtorja ugotovita, da obstajajo nekateri razlike med spoloma, kulturo in organizacijskimi spremenljivkami.
LaFleur in drugi (1996)	ZDA	Trženjski strokovnjaki	Kontraktilizem, pravila, konformizem	Vinjete	Razlike v etičnem razmišljanju in etičnih namerah oseb bistveno vplivajo, katero pravilo bodo osebe izbrale pri procesu ocenjevanja odločitve in do katere stopnje se bo pravilo upoštevalo.

Brady in Wheeler (1996)	ZDA	Zaposleni v finančni instituciji	Utilitarizem, formalizem	Vprašalnik	Medtem ko spol ni povezan z uporabo različnih etičnih pristopov, starost je. Zaposleni naj bi s starostjo začeli več uporabljati deontološko etiko in manj utilitarizem.
Akaah (1997)	ZDA	Trženjski strokovnjaki	Utilitarizem, deontologija	Vinjete	Trženjski strokovnjaki primarno oblikujejo svoje odločitve na deontološki etiki in šele sekundarno na utilitarizmu, kar je v skladu s predhodnimi raziskavami.
DeConinck in Lewis (1997)	ZDA	Prodajni direktorji	Utilitarizem, deontologija	Vinjete	V večini primerov deontološka etika in manj utilitarizem napovedujeta managerske sodbe glede prodajnih praks.
Rallapalli, Vitell in Barnes (1999)	ZDA	Tržniki	Utilitarizem, deontologija	Vinjete	Na etično razsodnost in namene enako vplivajo deontološke norme kot utilitaristična načela.
Kujala (2001)	Finska	Vrhnji management v proizvodnih podjetjih na Finskem	Pravičnost, deontologija, relativizem, utilitarizem, egoizem	Vinjete	Teleološko oz. utilitaristično razmišljanje je močno prisotno pri finskih managerjih, obenem pa tudi relativistično skupaj z deontološko etiko ali teorijo pravičnosti.

Premeaux (2004)	ZDA	Vodje marketinga	Utilitarizem dejanj, utilitarizem pravil, pravila, pravičnost	Vinjete	Managerji pri vodenju podjetij, ki so bila vpletena v škandale, pri odločitvah uporabljajo pretežno utilitaristični način razmišljanja. Managerji z visokim etičnim čutom pri moralnih sodbah uporabljajo ali načelo utilitarizma ali deontološke etike, vendar se predvsem zaradi škandalov ne bodo obnašali po načelih utilitarizma.
Zgheiba (2005)	Libanon	Študentje	Utilitarizem, moralnost (obveznost) in pravičnost	Vprašalnik	Deontološka etika je najpogosteje uporabljen etični pristop, posebej pri podiplomskih študentih. Utilitarizem je najmanj uporabljan, čeprav avtor ugotavlja, da utilitarizem uporablja več moških kot žensk.
Chan in Leung (2006)	ZDA	Študentje računovodstva	Zaznavanje etičnosti	Vinjete	Študentje računovodstva imajo različne sposobnosti zaznavanja etičnih vprašanj v poklicnih vinjetah. Ne obstaja nobena razlika med njihovo moralno občutljivostjo in moralnim razmišljanjem.
Smith, Simpson in Huangin (2007)	ZDA	Direktorji	Utilitarizem, deontologija	Anketa	Osebe, ki so kazensko obsojene, pri svojih odločitvah uporabljajo tako utilitaristični kot deontološki etični pristop.

Greenfeld, Norman in Wier (2008)	ZDA	Študentje	Relativizem in idealizem	Vprašalnik	Obstaja močna povezava med etično ideologijo posameznika in njegovimi odločitvami, pri čemer študentje uporabljajo tako ideologijo relativizma kot idealizma.
Beekun in drugi (2008)	Egipt in ZDA	Direktorji	Pravičnost, utilitarizem, relativizem in egoizem	Vinjete	Tako egipčanski kot ameriški direktorji se zanašajo na pravico, utilitarizem in relativizem, ko oblikujejo svoje namene za etično obnašanje. Ameriški direktorji zamenjajo egoizem za pravičnost, ko je moralna odločitev povezana z njihovimi bližnjimi. Kultura pomembno vpliva na odločitev posameznika, vendar etični pristop pri tem nima velikega vpliva.
Forsyth, O'Boyle, E. in McDaniel (2008) – metaraziskava	28 držav	Vsi profili	Etika izjem (nizek idealizem/relativizem), subjektivizem (nizek idealizem in visok relativizem), absolutizem (visok idealizem/nizek relativizem)	Metaštudija	Etika izjem (nizka idealizem in relativizem) je značilna za zahodne države, medtem ko je subjektivizem (nizek idealizem/visok relativizem) značilen za vzhodne države. Države Bližnjega vzhoda pa imajo močan absolutizem (visok idealizem/nizek relativizem).

Marques in Azevedo-Perreira (2009)	Portugalska	Revizorji	Idealizem (deontološka raven) in relativizem (utilitaristična raven)	Vinjete	Starost pomembno vpliva na uporabo relativizma, kar je v nasprotju s prejšnjimi raziskavi, ki so pokazale, da so starejši relativizem uporabljali bolj kot mlajši. Raziskava pokaže, da spol najbolj vpliva na etične sodbe, in sicer so imeli moški v nasprotju s pričakovanji precej višje standarde etičnega odločanja kot ženske v dveh od petih vinjet.
Callana in drugi (2010)	ZDA	Študentje poslovnih ved velike univerze v ZDA	Relativizem, idealizem	Vinjete	Osebe z večjo nagnjenostjo k relativizmu (utilitarizmu) imajo tudi večjo nagnjenost k neetičnemu obnašanju, medtem ko naj bi posamezniki z večjo nagnjenostjo k idealizmu (deontologijo) lažje našli več možnih dejanj za odgovor na etično vprašanje.
Fernando in Chowdhury (2010)	Avstralija	Direktorji	Relativizem in idealizem	Vprašalnik	Duhovna dobrobit je močno povezana z idealizmom, medtem ko šibko z relativizmom.
Bateman in Valentine (2010)	ZDA in Španija	Direktorji	Idealizem in relativizem	Vinjeta	Čeprav raziskava ne pokaže nobene pomembne razlike med spoloma, avtorja posredno potrjujeta, da naj bi osebe s kariero v poslovnem svetu ne glede na spol hitreje prepoznale etično vprašanje v

					poslovnem okolju, ko uporabljajo ideološki oz. deontološki način etičnega razmišljanja.
Valentine in Bateman (2011)	ZDA	Študentje ameriške fakultete	Idealizem in relativizem	Vinjete	Idealizem je dober indikator za prepoznavanje etičnih vprašanj, medtem ko je relativizem dobro orodje pri prepoznavanju dejavnikov, ki vplivajo na moralni namen.
Valentine in Hollingworth (2013)	ZDA	Študentje	Deontologija (formalizem in idealizem), družbena pogodba	Vprašalnik	Rezultati so pokazali, da sta pri študentih pri etičnem odločanju prisotna formalizem in idealizem . Pri tem pa je ta vpliv samo teoretičen, saj ne vpliva na dejanja.
Corey in drugi (2014)	ZDA in Portoriko	Študentje	Utilitarizem	Vinjete	Utilitarizem je najpogostejše uporabljena teorija proučevanja etičnega odločanja.
Amirshahi in drugi (2014)	Iran	Tržniki	Idealizem in relativizem	Vprašalnik, vinjete	Večina tržnikov je idealistov oz. uporabljajo deontološki etični pristop, vendar ima relativizem oz. etični pristop utilitarizma večji vpliv na etično odločanje.
Vance in drugi (2016)	Kitajska in ZDA	Študentje	Linearno in nelinearno razmišljanje	Vinjete	Ameriški študentje uporabljajo več nelinearnega in mešanega razmišljanja kot kitajski. Uravnoteženo oz. mešano razmišljanje vodi do bolj etičnih odločitev kot uporaba samo enega načina razmišljanja.

Aktas Yılmaz in Bahçekapıl (2017)	Turčija	Vsi deležniki	Fatalizem, etika vrlin, utilitarizem, deontologija in amoralnost	Vinjete	Končni rezultat je pokazal, da nekateri ljudje izberejo utilitarizem z vidika nagnjenosti k psihopatskemu obnašanju, medtem ko ga drugi uporabljajo v resničnem življenju. Pomembna ugotovitev pa je tudi,, da tako etika vrlin kot fatalizem pomembno vplivata na moralne odločitve ljudi.
Wisler (2018)	ZDA in Evropa	Direktorji	Ekonomski egoizem, egoizem ugleda, utilitarizem pravil, utilitarizem dejanj, vrline sebe, vrline drugih, deontologija dejanj in deontologija pravil	Vprašalnik	Rezultati študije ne pokažejo razlik v uporabi etičnih pristopov med direktorji v ZDA in Evropi v panogi luksuznih dobrin.
Paik in drugi (2019)	Koreja	Managerji	Teorija pravic, teorija pravičnosti, utilitarizem dejanj, utilitarizem pravil	Vinjete	Utilitarizem pravil, ki ga že od nekdaj uporabljajo ameriški managerji, je najbolj uporabljen pri korejskih managerjih.

Priloga G: Intervjuji

Uvodna vprašanja – intervju 1

Osnovni podatki

Starost:

- **30–40 let**
- 40–50 let
- 50–60 let
- nad 60 let

Izkušnje:

- do 10 let
- **10–15 let**
- 15–20 let
- 20–25 let
- nad 25 let

Poklic: davčni svetovalec

Izobrazba:

- naravoslovna
- **družboslovna**
- humanistika
- umetnost

Stopnja izobrazbe:

- manj kot univerzitetna
- **univerzitetna**
- več kot univerzitetna (magisterij, doktorat)

Splošno

Če bi morali otrokom obrazložiti, kaj je etika, kako bi jo opisali?

Narediti, kar je prav. Tega se ne more naučiti: kar je prav. Občutek: t. i. *gut feeling*. Delno tudi intuicija. Če si etike naučen, potem se lahko odločiš, da boš neetičen, drugače če je del tebe, tega ne moreš narediti.

Katera knjiga se vam je najbolj vtisnila v spomin glede etike oz. etičnih vprašanj?

Open veins of Latin America. Ker je opisovala, kako je bila Latinska Amerika 500 let izkoriščena. Kako je šel razvoj. Predvsem pa, kaj lahko moralna avtoriteta naredi. Zanimive so bile tudi napisane zgodbe od rimskokatoliške cerkve, kjer so imeli duhovniki imuniteto in so lahko tako v rudnikih pod svojo haljo tihotapili oz. kradli zlato, ker se jih noben ni smel dotakniti.

Zakaj mislite, da je etika sploh pomembna oz. kakšno vlogo ima po vašem mnenju za podjetje in družbo?

Če se hočeš iti podjetnika na dolgi rok, potem je etika neizbežna, to je preprosto. Moraš pa imeti tudi zdravo relacijo do vsega v življenju (npr. uspeh, denar). Etika pa tudi upošteva širši družbeni vidik, v katerem se trenutno nahajamo.

Etično mišljenje

Kaj je vaše glavno vodilo (moto) pri odločanju v poslovnem življenju in kaj v zasebnem? Ali se razlikujeta?

Zanimivo in kompleksno vprašanje. Menim, da ne. Torej pri vsaki stvari imam enak pristop in bi pri reševanju težav ravnal enako tako v zasebnem kot poslovnem življenju. Npr. zaupanje: pri poslu temeljim na zaupanju in tudi doma je zaupanje s partnerjem ključnega pomena.

Če imate različne obveznosti, kako postavite prioritete (npr. križanje med družinskimi in službenimi obveznostmi)?

Situacije rešujem na individualni ravni. Trenutno rešujem to tako, da ima čez teden služba prednost, medtem ko se čez vikend popolnoma posvetim družini in nikomur drugemu.

Kateri element najbolj pripomore h krepitvi etičnega značaja (izobrazba, izkušnje, starost, spol, sodelavci itd.)?

Rekel bi, kot odrasčamo: najprej zagotovo družina, potem tudi izkušnje bodisi kot sodelavci ali pa še v šoli. V skladu z razvojem. Zanima me, kako pa vera oz. religija vpliva.

Etično odločanje

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo k etičnemu odločanju?

Pomirjenost s samim seboj. Kar pa je odvisno od čisto vsakega posameznika. Menim, da je mogoče to tudi prirojeno oz. bolje rečeno privzgojeno. Tudi da veš, da imaš z odločitvijo notranji mir.

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo h kršitvi zakonov oz. etičnih načel?

Takrat, ko je to neizbežno. Ampak je to pri različnih ljudeh različno. Tako poznam primer, da se je en neetično vedel, ker je pri tem užival zaradi adrenalina. Pač mu je bilo to kot gambling, do kam lahko gre, preden ga ujamejo. Mogoče je tudi samo osebna stiska: ko poskušaš vse izhode in pač postane določeno dejanje v glavi storilca neizbežno. Ko postane neizbežno, se izklopi razum, prevzamejo čustva in posledično se sprejmejo napačne odločitve.

Etično vodenje

Kako zagotovite, da se vaši sodelavci obnašajo v skladu z etičnimi vrednotami?

Z zgledom, vsi ostali ukrepi so sekundarne narave.

Kako prenašate načela/znanja/izkušnje iz etičnega odločanja (ki ste jih pridobili iz konkretnih praktičnih pripetljajev) na zaposlene, novo zaposlene in mlajšo generacijo?

Etike pri delu oz. nikoli ne predavam. Stvari se moraš lotiti in jih pokazati. Pri prejšnjem delodajalcu je bil super bivši slogan: *Quality in everything we do*. To pomeni, da moraš pokazati celovit odnos do dela in to se kaže prek kakovosti dela – skozi način dela. Npr. nikoli nisem verjel v pogodbe, ki so bile narejene na t. i. *success fee*. Kajti potem trpi kakovost in zelo hitro se začnejo delati stvari, ki niso etične. Zelo hitro si postavljen v položaj, kjer obstaja tanka linija med etičnim in neetičnim delovanjem.

Kaj vam je pri tem najbolj v pomoč (kodeks etike, pravila v organizaciji, vodje, dobra organizacijska kultura, splošna družbena morala)?

Nikoli etični kodeks. Menim, da je etični kodeks primeren takrat, ko imaš namen biti neetičen in zato sprejmeš kodeks, da se zaščitiš. Edino, kar bi bilo pri kodeksu smiselno, je par trditev, načel. Mora biti sistem vrednot, ki ne sme biti kompleksen, da se jih lahko sploh držiš. Pomembna pa je tudi dvosmerna komunikacija, da ti ljudje zaupajo in ti njim.

Kaj je najpomembnejše, na kar mora vodja opozarjati v organizaciji pri etiki?

Z delom, storilnostjo, da verjamejo vate. Da imaš etiko vgrajeno v svoj način delovanja.

Refleksija

Katera izkušnja vas je najbolj izoblikovala pri etičnem mišljenju oz. katero odločitev bi spremenili, če bi se lahko vrnili na začetek svoje kariere oz. kaj bi svetovali svojemu »mlajšemu sebi«?

Nobene ne bi spreminjal, ker menim, da sem se v tistih situacijah najbolje odločil. In ker sem naredil napake, sem se lahko na njih tudi učil in gradil. Mogoče se mi je vtisnil v spomnim konflikt, kjer je moja nadrejena izrabljala svoj službeni položaj, da je preživela veliko časa izven delovnega mesta (dopust itd.). Najprej sem ji lepo povedal, ker pa se ni spremenilo, sem to poročal višjim inštancam, ki so nato ukrepali. Menim, da na dolgi rok vedno pride pravilna odločitev na plano. Pomembno pa je tudi, da moraš ljudem včasih tudi nastaviti ogledalo, da vidijo samega sebe. S tem tudi poskrbiš, da rastejo in da se iz tega kaj naučijo. Ni pa to za vodjo lahko narediti.

Hvala.

Uvodna vprašanja – intervju 2

Osnovni podatki

Starost:

- 30–40 let
- **40–50 let**
- 50–60 let
- nad 60 let

Izkušnje:

- do 10 let
- 10–15 let
- 15–20 let
- 20–25 let

- **nad 25 let**

Poklic: računovodja

Izobrazba:

- naravoslovna
- **družboslovna**
- humanistika
- umetnost

Stopnja izobrazbe:

- manj kot univerzitetna
- **univerzitetna**
- več kot univerzitetna (magisterij, doktorat)

Splošno

Če bi morali otrokom obrazložiti, kaj je etika, kako bi jo opisali?

Zame in kar učim otroke, je, da so etika pravila, po čemer se loči dobro od slabega.

Katera knjiga se vam je najbolj vtisnila v spomin glede etike oz. etičnih vprašanj?

Ne vem, že nekaj časa nisem brala tovrstne literature, zato sedaj res ne morem na to odgovoriti. Nočem podati »kar enega odgovora«.

Zakaj mislite, da je etika sploh pomembna oz. kakšno vlogo ima po vašem mnenju za podjetje in družbo?

Etičnost v podjetju pomeni, da se ravnamo po principu pravičnosti in poštenosti za vse. Da ne izkoriščamo delovne sile, da z zaposlenimi ravnamo kot z enim najpomembnejših resursov in ne da so delavci novodobni sužnji. Posledično brez etike podjetje ne bo imelo uspeha oz. etično podjetje bo imelo večji uspeh.

Brez etičnega ravnanja tudi ni zaupanja, če ni zaupanja, je poslovanje oteženo oz. nemogoče, kar pa povečuje stroške.

Etično mišljenje

Kaj je vaše glavno vodilo (moto) pri odločanju v poslovnem življenju in kaj v zasebnem? Ali se razlikujeta?

Delaj dobro, delaj pošteno, ne obsojaj, ne počni tistega, kar ne želiš, da drugi naredijo tebi. Pač zlato pravilo, ki se ga moramo vsi držati.

Če imate različne obveznosti, kako postavite prioritete (npr. križanje med družinskimi in službenimi obveznostmi)?

Prioriteta je zame vedno družina. Na žalost pa ima vedno večjo prioriteto služba in se prosti čas izgublja, tako da se včasih zalotim, da prioriteta družine ni vedno tista, ki jo mislim, da jo imam.

Kateri element najbolj pripomore h krepitvi etičnega značaja (izobrazba, izkušnje, starost, spol, sodelavci itd.)?

Prvi stik je vzgoja oz. družina. To je tisto, kar naredi osebnost. Potem pa je vse naprej, kar je v okolju: torej šola, posel itd.

Etično odločanje

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo k etičnemu odločanju?

Zagotovo, da je ustrezno okolje, bodisi domače bodisi poslovno. Samo okolje pa ni dovolj, ampak morajo biti prisotni tudi vsi mehanizmi, ki podpirajo in spodbujajo etično ravnanje. Ker delam v bančništvu, so zame pomembna tudi nedvoumna navodila, tudi za moje podrejene, da je lažje določene stvari obrazložiti.

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo h kršitvi zakonov oz. etičnih načel?

Zagotovo sta to dve zadevi:

- prva so osebne stiske, saj ko je človek v kotu, postane neetičen in se poslužuje zadev, ki se jih mogoče drugače ne bi;
- drugo pa je preprost pohlep: pač imeti več kot drugi oz. imeti še več in ni nikoli dovolj.

Etično vodenje

Kako zagotovite, da se vaši sodelavci obnašajo v skladu z etičnimi vrednotami?

Jaz se trudim, da se zagotovi zdravo delovno okolje, kar pa pomeni, da dam sodelavcem vedeti, da so pomembni. Drugo je tudi, da se trudim biti dober zgled, da delam tisto, kar govorim. Jaz osebno vedno poudarim, kaj je dopustno in kaj ni sprejemljivo. To mora biti mojim sodelavcem jasno.

Kako prenašate načela/znanja/izkušnje iz etičnega odločanja (ki ste jih pridobili iz konkretnih praktičnih pripetljajev) na zaposlene, novo zaposlene in mlajšo generacijo?

Trudim se, da sem vedno kompetentna, v svojih izjavah transparentna in da to, kar rečem, tudi drži. Tudi mislim oz. vsaj zavedno se trudim, da ne zavajam, da imajo delavci jasno opredeljena dela in naloge, kaj se od njih pričakuje. Torej, da so pravila igre jasna vsem.

Kaj vam je pri tem najbolj v pomoč (kodeks etike, pravila v organizaciji, vodje, dobra organizacijska kultura, splošna družbena morala)?

Meni je zagotovo v težkih situacijah osebno prepričanje. Potem je tudi, kakšna je splošna družbena morala oz. klima v podjetju. Na koncu pa tudi npr. v moji organizacijski enoti, kakšna so pravila v tej enoti. Na koncu pa je seveda treba upoštevati pravila v organizacijski enoti.

Kaj je najpomembnejše, na kar mora vodja opozarjati v organizaciji pri etiki?

Vedno sem zagovarjala: transparentnost in odkritost. Torej če narediš napako, mi jo povej in jo bomo rešili. NE zadev prikrivati, ker so potem samo slabše. Drugo pa menim, da na žalost noben zakon ni učinkovit, če ga izvajajo neetični, nemoralni ljudje. Tako pač je.

Refleksija

Katera izkušnja vas je najbolj izoblikovala pri etičnem mišljenju oz. katero odločitev bi spremenili, če bi se lahko vrnili na začetek svoje kariere oz. kaj bi svetovali svojemu »mlajšemu sebi«?

Sama izhajam iz načela, da so ljudje ali vsaj večina njih pošteni. Na žalost sem na lastni koži izkusila, da ni tako in da sta potrebni velika previdnost in preverba, predno se odločiš za sodelovanje z novimi poslovnimi partnerji. Na žalost se v današnjem poslovnem svetu »na zaupanje« težko zanesesh. Sedaj z dosti delovnih izkušenj, in tudi življenjskih, se držim načela »trust is good, control is better«.

Hvala.

Uvodna vprašanja – intervju 3

Osnovni podatki

Starost:

- 30–40 let
- 40–50 let
- **50–60 let**
- nad 60 let

Izkušnje:

- do 10 let
- 10–15 let
- 15–20 let
- **20–25 let**
- nad 25 let

Poklic: izvršni direktor, finančni direktor

Izobrazba:

- **naravoslovna, inž. elektrotehnike**
- **družboslovna, univ. dipl. oec.**
- humanistika
- umetnost

Stopnja izobrazbe:

- manj kot univerzitetna
- **univerzitetna**
- več kot univerzitetna (magisterij, doktorat)

Splošno

Če bi morali otrokom obrazložiti, kaj je etika, kako bi jo opisali?

Pošteno opravljanje svojega poklica.

Katera knjiga se vam je najbolj vtisnila v spomin glede etike oz. etičnih vprašanj?

Živeti z etiko, J. Trontelj.

Zakaj mislite, da je etika sploh pomembna oz. kakšno vlogo ima po vašem mnenju za podjetje in družbo?

Podjetja se morajo prilagoditi etičnim zahtevam časa. Pričakujemo, da so partnerska podjetja etična kot mi. Le na tak način lahko gradimo zaupanje do partnerjev.

Če je družba privrženec neetičnih načel, lahko to dokaj močno vpliva na delovanje celotne družbe. Recimo, če ne obsojamo laganja, kraj, raznih oškodovanj, potem celotna družba neha obsojati takšna dejanja, ki tako postanejo splošno sprejemljiva.

Etično mišljenje

Kaj je vaše glavno vodilo (moto) pri odločanju v poslovnem življenju in kaj v zasebnem? Ali se razlikujeta?

Zmeraj stati za svojimi dejanji in pošteno pogledati v oči sodelavcem, partnerjem, poslovnim partnerjem. Vedenje v poslovnem kot zasebnem življenju se ne razlikujeta.

Če imate različne obveznosti, kako postavite prioritete (npr. križanje med družinskimi in službenimi obveznostmi)?

Vedno je treba najti ravnovesje med družinskimi in službenimi obveznostmi in ločiti, kaj je prioriteto in kaj lahko prestaviš.

Kateri element najbolj pripomore h krepitvi etičnega značaja (izobrazba, izkušnje, starost, spol, sodelavci itd.)?

Dejansko so najpomembnejše izkušnje.

Etično odločanje

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo k etičnemu odločanju?

Menim, da so najpomembnejša pričakovanja lastnikov in poznavanje poslovnih partnerjev, da so le-ta postavljena realno in ne previsoko.

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo h kršitvi zakonov oz. etičnih načel?

Družbena sprejemljivost neetičnih ravnanj. Neučinkovitost sodstva, ki taka ravnanja tako še bolj spodbuja. Recimo nekaznovanost dokazanih podkupovanj ...

Etično vodenje

Kako zagotovite, da se vaši sodelavci obnašajo v skladu z etičnimi vrednotami?

Z dajanjem zgleda kot prvo in edino načelo.

Kako prenašate načela/znanja/izkušnje iz etičnega odločanja (ki ste jih pridobili iz konkretnih praktičnih pripetljajev) na zaposlene, novo zaposlene in mlajšo generacijo?

Z dajanjem nasvetov in lastnim ravnanjem.

Kaj vam je pri tem najbolj v pomoč (kodeks etike, pravila v organizaciji, vodje, dobra organizacijska kultura, splošna družbena morala)?

Najpomembnejša je dobra organizacijska kultura in ne samo zaradi dobrih odnosov, ampak tudi produktivnosti.

Kaj je najpomembnejše, na kar mora vodja opozarjati v organizaciji pri etiki?

Etična odgovornost se prične pri posamezniku. Če bomo mi delovali etično, lahko s svojim zgledom tudi druge prepričamo v etično delovanje.

Refleksija

Katera izkušnja vas je najbolj izoblikovala pri etičnem mišljenju oz. katero odločitev bi spremenili, če bi se lahko vrnili na začetek svoje kariere oz. kaj bi svetovali svojemu »mlajšemu sebi«?

Dajanje provizij za pridobitev posla. Podjetje je v škripcih, če v njem delujejo takšni zaposleni, da za provizijo sprejmejo za podjetje škodljiv posel. Veletrgovec je propadel zaradi neetičnega delovanja posameznikov kot tudi samega vodstva.

Sodelovanju s takšnimi partnerji se je treba izogniti in o tem ustrezno poročati svojim nadrejenim, zakaj se določen posel ni sklenil.

Hvala.

Uvodna vprašanja – intervju 4

Osnovni podatki

Starost:

- 30–40 let
- 40–50 let
- 50–60 let
- nad 60 let

Izkušnje:

- do 10 let
- 10–15 let
- 15–20 let
- **20–25 let**
- nad 25 let

Poklic: informatik

Izobrazba:

- **naravoslovna**
- družboslovna
- humanistika
- umetnost

Stopnja izobrazbe:

- manj kot univerzitetna
- univerzitetna
- **več kot univerzitetna (magisterij, doktorat)**

Splošno**Če bi morali otrokom obrazložiti, kaj je etika, kako bi jo opisali?**

Jaz otrokom razlagam, da je etika ločevanje med dobrim in zlim in da je to veda, ki se ukvarja z moralo, kar sem pogledal kot definicijo.

Katera knjiga se vam je najbolj vtisnila v spomin glede etike oz. etičnih vprašanj?

Tole je težko vprašanje, saj se ne spomnim točno – je pa knjiga povezana s poslovno etiko na IEDC poslovna šola Bled, ki sem jo dobil tekom enega seminarja na IEDC poslovni šoli Bled.

Zakaj mislite, da je etika sploh pomembna oz. kakšno vlogo ima po vašem mnenju za podjetje in družbo?

Menim, da je etika pomembna v poslovnem življenju, saj je osnova dobrega poslovanja in tudi temelj dobrih odnosov v podjetju, kar pa je ponovno ključno za dobro poslovanje.

Etično mišljenje

Kaj je vaše glavno vodilo (moto) pri odločanju v poslovnem življenju in kaj v zasebnem? Ali se razlikujeta?

Osnovno vodilo je odločanje na osnovi argumentov – je pa enako v poslovnem in zasebnem življenju. Torej argumenti v trenutni situaciji in nato kako močni so ti argumenti, ter na podlagi tega se odločim.

Če imate različne obveznosti, kako postavite prioritete (npr. križanje med družinskimi in službenimi obveznostmi)?

Res, da so mi trenutno prioritete družinske obveznosti, ampak je pa tudi res, da so trenutno zelo prepletene s poslovnimi obveznostmi. Vendar na koncu dam prednost družini.

Kateri element najbolj pripomore h krepitvi etičnega značaja (izobrazba, izkušnje, starost, spol, sodelavci itd.)?

Najbolj zagotovo izkušnje, ker so me tudi najbolj oblikovale. Nato pa izobrazba, saj z izobrazbo dobiš tudi določene podatke, informacije, ki jih lahko uporabiš pri etiki.

Etično odločanje

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo k etičnemu odločanju?

Najbolj zagotovo, kakšen je sploh odločevalec. Torej predvsem etična naravnost odločevalca je odločilna pri etičnem odločanju. In nato tudi argumenti, ki določenega odločevalca prepričajo, da se odloči za to.

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo h kršitvi zakonov oz. etičnih načel?

Zagotovo je to vpliv okolice, v kateri se nekdo znajde. Torej, ali tudi drugi tako ravna in tudi pritisk te okolice na določeno osebo. Drugo je osebnost odločevalca, mogoče pa bi rekel, da celo bolj nevednost odločevalca.

Etično vodenje

Kako zagotovite, da se vaši sodelavci obnašajo v skladu z etičnimi vrednotami?

Osnova je vedno: vodenje z zgledom – kar pa je zaradi različnih pogledov na etiko s strani podrejenih včasih tudi dvorezen meč, zato sem tudi pri tem zelo previden. Je pa zagotovo vzgled oz. dejansko, da nekaj dela, kar govoriš, najpomembneje.

Kako prenašate načela/znanja/izkušnje iz etičnega odločanja (ki ste jih pridobili iz konkretnih praktičnih pripetljajev) na zaposlene, novo zaposlene in mlajšo generacijo?

Prenašanje izkušenj je vedno najboljše povsod in tudi pri etičnem odločanju ni nič drugače. Tudi jaz prenašam izkušnje pri razvoju etičnega odločanja, kot tudi pri razvoju organizacijske kulture in delitev izkušenj s tega področja. Izkušnje poskušam s svojimi zaposlenimi vedno deliti.

Kaj vam je pri tem najbolj v pomoč (kodeks etike, pravila v organizaciji, vodje, dobra organizacijska kultura, splošna družbena morala)?

Trenutno zagotovo so to napisana pravila v organizaciji, ker kot sem že rekel, lahko pride do različnih etičnih mišljenj pri podrejenih, zato je najbolje, da so pravila zapisana.

Kaj je najpomembnejše, na kar mora vodja opozarjati v organizaciji pri etiki?

Zame zagotovo, da naj se zaposleni držijo pravil, ki jih ima organizacija napisana. Torej napisana pravila v organizaciji je treba opredeliti in jih nato upoštevati. Vsi, tako vodje kot zaposleni.

Refleksija

Katera izkušnja vas je najbolj izoblikovala pri etičnem mišljenju oz. katero odločitev bi spremenili, če bi se lahko vrnili na začetek svoje kariere oz. kaj bi svetovali svojemu »mlajšemu sebi«?

Najbolj me je dvakrat oblikovala izkušnja, ko sem moral odpuščati zaposlene. Takrat sem doživel tudi največji stres pri sebi in zato je to nekaj, kar ne bi rad ponovno doživel oz. bi to spremenil, da bi se temu lahko v preteklosti izognil.

Hvala.

Uvodna vprašanja – intervju 5

Osnovni podatki

Starost:

- 30–40 let
- 40–50 let
- 50–60 let
- nad 60 let

Izkušnje:

- do 10 let
- 10–15 let
- 15–20 let
- **20–25 let**
- nad 25 let

Poklic: finančnik

Izobrazba:

- naravoslovna
- **družboslovna**
- humanistika
- umetnost

Stopnja izobrazbe:

- manj kot univerzitetna
- **univerzitetna**
- več kot univerzitetna (magisterij, doktorat)

Splošno

Če bi morali otrokom obrazložiti, kaj je etika, kako bi jo opisali?

Ker so moji otroci že starejši, jim povem, da je to veja filozofije, ki se ukvarja s tem, kaj je prav, kaj je dobro in kaj slabo.

Katera knjiga se vam je najbolj vtisnila v spomin glede etike oz. etičnih vprašanj?

Prav nobena, sicer jih veliko preberem, ampak da bi se mi kakšna glede etike vtisnila v spomin, se trenutno ne spomnim.

Zakaj mislite, da je etika sploh pomembna oz. kakšno vlogo ima po vašem mnenju za podjetje in družbo?

Menim, da je nima, saj etika, to je moj pogled, je del normalnega obnašanja. Na etiki temelji cela družba in se moramo vsi vseskozi etično obnašati oz. delati, kar je prav, kar pomeni, da drugemu ne povzročamo škode. Etika je pač sestavni del življenja.

Etično mišljenje

Kaj je vaše glavno vodilo (moto) pri odločanju v poslovnem življenju in kaj v zasebnem? Ali se razlikujeta?

Nimam posebnega vodila. Se trudim vedno delati, kar je prav in pošteno. In čim bolj pošteno in pri tem moraš sklepati kompromise, ampak v principu ni razlike.

Če imate različne obveznosti, kako postavite prioritete (npr. križanje med družinskimi in službenimi obveznostmi)?

Ne vem, če jih sploh postavljam. Služba je vedno na prvem, v resnici je do ene meje, potem mogoče ne več. Je pa precej lažje, ko so otroci odrasli, ko so majhni, je več usklajevanja in kompromisov.

Kateri element najbolj pripomore h krepitvi etičnega značaja (izobrazba, izkušnje, starost, spol, sodelavci itd.)?

Družina in vzgoja, ki jo ima otrok v mladosti. Mogoče tudi družba, ki jo ima otrok v vmesnem obdobju, torej mogoče puberteti, ko otroka malo odnese stran, ampak če je družina bila v redu, se vrne nazaj. Torej če so vrednote v redu v družini, se potem postavi vse na pravo mesto. Na koncu tudi ni niti nujno, da so starši krivi, družinske vrednote. Eni vežejo to sicer na religijo, ampak je to samo ena vrsta oz. oblika, kot podzvrst. Znanci me sprašujejo, kako lahko vzgajaš otroke brez religije, ampak pač zame je religija bolj etika. In kot sem rekel, družba ne more funkcionirati brez etike.

Etično odločanje

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo k etičnemu odločanju?

Zagotovo so to izkušnje, saj se nato lahko vedno obnašaš etično ne glede na okoliščine.

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo h kršitvi zakonov oz. etičnih načel?

Nekdo krši najbrž zaradi okoliščin. Čeprav poskušam delati prav, ampak se tudi zgodi, da kdaj nezavedno kršim etična načela. Lahko pride do situacije, kjer so si interesi med ljudmi nasprotujoči, in potem pač narediš nekaj, kar je najmanjša škoda za vse vpletene. Izbiraš manjše zlo. V poslovnem svetu mogoče, da bo na hitro zaslužil, ampak to je čisto pač življenje, eni ljudje so taki, da pač kradejo.

Etično vodenje

Kako zagotovite, da se vaši sodelavci obnašajo v skladu z etičnimi vrednotami?

V osnovi so kontrole, tisti minimum, osnovni nadzor nad napakami in zlorabami. Večjo vlogo imajo pri odkrivanju napak, saj ljudje so v večini etični, malo je takih, ki so zavestno neetični. Pa še te se lahko z dobrimi kontrolami da poloviti. Osebni zgled je tudi osnova. Če vodstvo krade oz. deluje neetično, potem s tem zaposleni dobijo dovoljenje, da se obnašajo, da delujejo neetično.

Kako prenašate načela/znanja/izkušnje iz etičnega odločanja (ki ste jih pridobili iz konkretnih praktičnih pripetljajev) na zaposlene, novo zaposlene in mlajšo generacijo?

Jih ne. S svojim obnašanjem, to je edino. Sam po sebi sem prijazen, odprt, »nezatežen«. Tako se obnašam in potem se tudi drugi. Ljudje so povečini dobri in etični. Sem mogoče naiven, kljub mojim izkušnjam v X banki, ampak še vedno to verjamem.

Kaj vam je pri tem najbolj v pomoč (kodeks etike, pravila v organizaciji, vodje, dobra organizacijska kultura, splošna družbena morala)?

Druge stvari so bistveno bolj pomembne kot kodeksi. Kodeksi nimajo dodane vrednosti oz. izjave o etičnem obnašanju. To je izguba časa, ne vem, če kdo sploh kaj pomisli, ko podpiše, da se bo etično obnašal. Potem mu je to kot dovoljenje, da mu ni treba več razmišljati.

Kaj je najpomembnejše, na kar mora vodja opozarjati v organizaciji pri etiki?

Ne vem, če bi kaj rabil. Pač, da naj se upoštevajo pravila. V pravilih je dobro obnašanje vgrajeno. Mogoče, da se morajo korektno obnašati do sodelavcev in vodje tudi do svojih podrejenih, ker to vpliva na medsebojne odnose. Tudi nenehno opozarjanje.

Refleksija

Katera izkušnja vas je najbolj izoblikovala pri etičnem mišljenju oz. katero odločitev bi spremenili, če bi se lahko vrnili na začetek svoje kariere oz. kaj bi svetovali svojemu »mlajšemu sebi«?

Sploh nič. Jaz mislim, da sem etičen in pošten človek in dobronameren, nič za hrbtom ne naredim, naredim, kar rečem, in rečem, kar mislim. Mogoče bi bilo, da mi gre kritika težko z jezika, kot tudi pohvala. To mi šepa.

Hvala.

Uvodna vprašanja – intervju 6

Osnovni podatki

Starost:

- 30–40 let
- **40–50 let**
- 50–60 let
- nad 60 let

Izkušnje:

- do 10 let
- 10–15 let
- **15–20 let**
- 20–25 let
- nad 25 let

Poklic: finančnik

Izobrazba:

- naravoslovna
- **družboslovna**
- humanistika
- umetnost

Stopnja izobrazbe:

- manj kot univerzitetna
- univerzitetna
- **več kot univerzitetna (magisterij, doktorat)**

Splošno

Če bi morali otrokom obrazložiti, kaj je etika, kako bi jo opisali?

Kot učim svojo hči, mora pri vsaki stvari razmisliti, ali je to prav ali ni prav. Kar pomeni, čisto preprosto, če misli, da bo z nečim škodovala drugemu, naj tega ne naredi. Torej ne

stori drugemu žalega. To je tudi moje vodilo, da ne delaj drugemu slabo, kar bi tudi ne rad, da drugi tebi. Kmečka pamet, po domače.

Sicer se to preprosto, enostavno sliši, ampak vem, da ni. Je pa res, da otroci dobijo zgled od staršev.

Katera knjiga se vam je najbolj vtisnila v spomin glede etike oz. etičnih vprašanj?

Kapital v 21. stoletju od Pickettyja, ki sicer ni čisto etična, ampak je preplet ekonomije in etike. Knjiga razčlenjuje razmerje oz. razmerja družbenih slojev in izhaja iz razmerij v Franciji. Zanimivo je to, da obstaja neko zakoreninjeno stanje oz. vrednost in potem, ko nekdo pripada določenemu sloju, tam ostaja, ne glede na to, kaj naredi v življenju. Skratka na koncu je pomembno, kaj podeduješ, in ne, kaj narediš. Sicer je Amerika malo drugačna, kjer poskušajo narediti, da je vrednota lastna sposobnost, ampak to mi osebno ni všeč. Slovenija je tako daleč od te ameriške vrednote.

Zakaj mislite, da je etika sploh pomembna oz. kakšno vlogo ima po vašem mnenju za podjetje in družbo?

To je moje prepričanje, ampak to je ključna zadeva oz. najbolj ključna, saj se prav v okviru etike govori, kaj je prav in kaj ni prav. Kaj bo nekdo naredil. Je del kulture podjetja, kjer ti opredeljuje oz. predpisuje vedenje in vrednote, kaj se dela in kaj se ne. Sicer imaš lahko cilje in strategije, ampak če se ne dela z etičnimi vrednotami, potem zelo hitro pride do odmika ali nerealizacije strategije. V bankah je pri odločanju o kreditnih poslih ključno, saj imamo trde dejavnike in mehke pri določanju sposobnosti stranke, ampak če tega ne delamo, so potem pač samo kriteriji. V preteklosti, ko sem bil v X banki in smo financirali 10 mio nuklearni Krško in so naslednji dan zeleni iz Avstrije zlili hruško betona pred banko, smo se šele zavedali te vrednote. Tako so nam npr. tudi to vrednoto od zunaj povedali. Pa ni nikjer pisalo, da tega ne bi smeli narediti.

Etično mišljenje

Kaj je vaše glavno vodilo (moto) pri odločanju v poslovnem življenju in kaj v zasebnem? Ali se razlikujeta?

Glavno vodilo: ne kompliciram, uporabi zdravo kmečko pamet tako v zasebnem kot v poslovnem življenju. Kar je dobro zame, je dobro za firmo, in obratno. Ne ločim toliko med zasebnim in poslovnim življenjem in najbolj me je strah sodelavcev, ki so to ločevali oz. so računali, če je dodana vrednost, ali se splača, oz. so vedno hoteli odgovor, zakaj bi to delali. In doma je isto, mogoče je pomemben bolj občutek za lepoto, ampak poskušam držati

podobna načela. Torej, da je nekaj smiselno ali ima dodano vrednost. Npr. v bivši banki nismo imeli centralizirane nabavne funkcije in smo se sami ukvarjali in je nato direktorica marketinga vprašala, kaj narediti, ker so ji poslali napačen material. In pač narediš to, kar bi tudi doma: pokličeš jih in obrazložiš.

Če imate različne obveznosti, kako postavite prioritete (npr. križanje med družinskimi in službenimi obveznostmi)?

Trenutno dajem prednost družini, da tako je prioriteta družina, službena je na drugem mestu. Temu ni bilo tako, sedaj pa je. Tudi če bi imel sestanek, če bi bila stvar pomembna v privat v življenju, bi dal prednost družini. Mogoče če bi bilo samo resno pomembno, bi bila lahko služba na prvem mestu, ampak izjemno. Kot sedaj, moram v London na EBA in ima žena rojstni dan in sem zamešal datume. Na koncu sem tako naredil, da bom London zapustil prej in bom za ženin rojstni dan doma.

Kateri element najbolj pripomore h krepitvi etičnega značaja (izobrazba, izkušnje, starost, spol, sodelavci, religija itd.)?

Najbolj vzgoja v prvih treh letih življenja, starši, stari starši. V samem podjetju pa zagotovo set vrednot, najvišje poslovodstvo, in sicer s svojim zgledom in ravnanji in da nekaj naredi ali ne naredi oz. da se ve, kaj se sme. Tako da starši z vzgojo otroka, nato poslovodstvo, potem pa šele nekaj kodeksi. Tisto šele nato pride na vrsto.

Etično odločanje

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo k etičnemu odločanju?

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo h kršitvi zakonov oz. etičnih načel?

Kaj pa vem, je težko vprašanje. Razlogi so lahko, da je nekdo v stiski, vidi samo lastno dobrobit ali pa misli, da je nekaj naredil dobro, ampak na koncu se tako ne izkaže.

Etično vodenje

Kako zagotovite, da se vaši sodelavci obnašajo v skladu z etičnimi vrednotami?

Najprej z lastnim zgledom, potem tudi debatiranja in opozarjanje na prakse, ki odstopajo od etičnega kodeksa. Sankcioniranje je zagotovo na koncu.

Kako prenašate načela/znanja/izkušnje iz etičnega odločanja (ki ste jih pridobili iz konkretnih praktičnih pripetljajev) na zaposlene, novo zaposlene in mlajšo generacijo?

Tako da najprej lasten zgled, potem odprta diskusija o tem, kaj in zakaj se je nekaj tako naredilo.

Kaj vam pri vodenju po etičnih načelih najbolj v pomoč (kodeks etike, pravila v organizaciji, vodje, dobra organizacijska kultura, splošna družbena morala)?

Zagotovo to, kar jaz mislim, da je prav in narobe, oz. moje vrednostne norme, ki pa so usklajene z družbenimi normami, s katoliško vero. Tudi pri etičnih kodeksih sem vedno sodeloval v fazi priprave in sem poskušal vključiti tudi svoje poglede oz. prepričanja o tem, kaj je prav in narobe. In da v katoliškem duhu delam dobro za družbo.

Kaj je najpomembnejše, na kar mora vodja opozarjati v organizaciji pri etiki?

Da vsak deluje v organizaciji, da je njegovo delo delati v dobro organizaciji in ne škodovati. Zmeraj se je treba vprašati, ali to prispeva k organizaciji oz. zakaj dobivam jaz kot zaposleni plačo. Tako mora vodja gledati zelo ozko ekonomsko, torej ali ima nekaj dodano vrednost, vendar ne sme gledati samo glede denarja, pa tudi posredno. Torej tudi: kakšne posledice to povzroča in kakšen ugled ima to dejanje na celotno organizacijo. In to je glavno vprašanje: ali delajo v dobro organizacije.

Refleksija

Katera izkušnja vas je najbolj izoblikovala pri etičnem mišljenju oz. katero odločitev bi spremenili, če bi se lahko vrnili na začetek svoje kariere oz. kaj bi svetovali svojemu »mlajšemu sebi«?

Mogoče to bi spremenil, da bi v večji meri poslušal starejše in bolj izkušnje in upošteval njihove nasvete. In da se ne bi tako hitro odločal samo na podlagi lastnih spoznanj, ampak tudi spoznavanj starejših. In potem bi na podlagi tega sprejel drugačne odločitve.

Hvala.

Uvodna vprašanja – intervju 7

Osnovni podatki

Starost:

- 30–40 let
- 40–50 let

- 50–60 let
- nad 60 let

Izkušnje:

- do 10 let
- 10–15 let
- 15–20 let
- 20–25 let
- **nad 25 let**

Poklic: strojnik

Izobrazba:

- naravoslovna
- **družboslovna**
- humanistika
- umetnost

Stopnja izobrazbe:

- **manj kot univerzitetna**
- univerzitetna
- več kot univerzitetna (magisterij, doktorat)

Splošno

Če bi morali otrokom obrazložiti, kaj je etika, kako bi jo opisali?

Etika pomeni, da si iskren, pošten in pravičen. Torej da ne škoduješ drugim, ne lažeš, ne goljufaš, držiš obljube, pomagaš ...

Katera knjiga se vam je najbolj vtisnila v spomin glede etike oz. etičnih vprašanj?

Le-te se ne spomnim.

Zakaj mislite, da je etika sploh pomembna oz. kakšno vlogo ima po vašem mnenju za podjetje in družbo?

Biti etičen pomeni, da si družbeno odgovoren. Neetično vedenje vsekakor škodljivo vpliva na delovanje družbe. Z etičnim vedenjem pozitivno vplivamo na podjetje (pripadnost

zaposlenih) in učinkovito poslovanje (zaupanje poslovnih partnerjev). Etično ravnanje pričakuje družba tako na lokalni kot globalni ravni.

Etično mišljenje

Kaj je vaše glavno vodilo (moto) pri odločanju v poslovnem življenju in kaj v zasebnem? Ali se razlikujeta?

Ne, vodilo je samo eno, biti kar se da pošten in pravičen.

Če imate različne obveznosti, kako postavite prioritete (npr. križanje med družinskimi in službenimi obveznostmi)?

Tega je čedalje več, oboje je pomembno. Seveda je družina na prvem mestu, vendar v praksi ni vedno tako.

Kateri element najbolj pripomore h krepitvi etičnega značaja (izobrazba, izkušnje, starost, spol, sodelavci itd.)?

Vodstvo podjetja s svojo močjo in zgledom ustvarja merila etičnega značaja zaposlenih.

Etično odločanje

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo k etičnemu odločanju?

Kadar se vsi obnašajo etično, najbolj pomembno pa je etično obnašanje vodstva.

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo h kršitvi zakonov oz. etičnih načel?

V kolikor se vodstvo podjetja obnaša neetično, se potem ustvari okoliščine, ki dovoljujejo, da se tudi zaposleni začnejo obnašati neetično.

Etično vodenje

Kako zagotovite, da se vaši sodelavci obnašajo v skladu z etičnimi vrednotami?

Zaposlene smo seznanili z internim kodeksom ravnanja in glede zavezanosti k etičnemu ravnanju z vseh vidikov poslovanja podjetja. Podjetje pričakuje dosledno uporabo vrednot in etičnih meril v odnosih z vsemi, s katerimi sodeluje.

Kako prenašate načela/znanja/izkušnje iz etičnega odločanja (ki so jih pridobili iz konkretnih praktičnih pripetljajev) na zaposlene, novo zaposlene in mlajšo generacijo?

Prek sestankov in sporočil na oglasnih deskah.

Kaj vam je pri tem najbolj v pomoč (kodeks etike, pravila v organizaciji, vodje, dobra organizacijska kultura, splošna družbena morala)?

Pri nas smo sprejeli kodeks ravnanja, katerega namen je:

- zavezati družbo k najvišjim merilom poslovnega in etičnega ravnanja,
- spodbujati etično ravnanje in sankcionirati kršitve tovrstnih meril v družbi ter
- razviti kulturo etičnega ravnanja v družbi, temelječo na etičnih merilih in etičnem ravnanju, ki jo bodo upoštevali tako vodstvo kot tudi vsi ostali zaposleni.

Kaj je najpomembnejše, na kar mora vodja opozarjati v organizaciji pri etiki?

Vodja mora opozarjati na iskrenost, poštenost, pravičnost, preglednost in da se vse to izplača. Ob tem se je treba zavedati, da imajo neetične odločitve vedno svojo ceno, ki jo bomo morali enkrat plačati.

Refleksija

Katera izkušnja vas je najbolj izoblikovala pri etičnem mišljenju oz. katero odločitev bi spremenili, če bi se lahko vrnili na začetek svoje kariere oz. kaj bi svetovali svojemu »mlajšemu sebi«?

Samo eno, biti iskren, pošten in pravičen, najprej do sebe in potem do ostalih.

Hvala.

Uvodna vprašanja – intervju 8

Osnovni podatki

Starost:

- 30–40 let
- **40–50 let**
- 50–60 let
- nad 60 let

Izkušnje:

- do 10 let
- 10–15 let
- 15–20 let
- **20–25 let**
- nad 25 let

Poklic: finančnik

Izobrazba:

- naravoslovna
- družboslovna
- humanistika
- umetnost

Stopnja izobrazbe:

- manj kot univerzitetna
- univerzitetna
- več kot univerzitetna (magisterij, doktorat)

Splošno

Če bi morali otrokom obrazložiti, kaj je etika, kako bi jo opisali?
Etika je skupek moralnih principov. Opredeljuje, kaj je dobro in slabo. Kaj je prav in kaj narobe.
Katera knjiga se vam je najbolj vtisnila v spomin glede etike oz. etičnih vprašanj?
<i>Nikomahova etika</i> od Aristotela, to pa je še iz gimnazijskih časov, ko smo imeli pri filozofiji to knjigo za domače branje.
Zakaj mislite, da je etika sploh pomembna oz. kakšno vlogo ima po vašem mnenju za podjetje in družbo?
Etika govori o tem, kako naj ljudje ravnajo, kadar se znajdejo na razpotju in med različnimi vrednotami. Zato je etika pomembna, ker predstavlja kot nekakšen smerokaz v življenju posameznika.

Etično mišljenje

Kaj je vaše glavno vodilo (moto) pri odločanju v poslovnem življenju in kaj v zasebnem? Ali se razlikujeta?
Se ne razlikujeta, ker menim, da se še od otroštva spomnim, da smo bili doma vedno pošteni in fer, čeprav se mogoče nisem strinjal z vsem, kar so starši rekli oz. včasih posledice niso bile najboljše. Zato menim, da je moje glavno vodilo, da moraš biti tako doma kot v službi pošten in transparenten, ker drugače te bodo kmalu ujeli na laži. To iz izkušenj vem, da če nisi transparenten, ni dobro.

Če imate različne obveznosti, kako postavite prioritete (npr. križanje med družinskimi in službenimi obveznostmi)?

Ta del ni enostaven, se mi zdi, da tudi tu poskušam biti čim bolj transparenten. Tako če imam že vnaprej doma dogovorjeno obveznost, si dam to v koledar in nato si v službi tako organiziram, da se mi obveznosti ne križata. Če pa ne morem odložiti, doma povem in seveda nad tem ni navdušenja. Mogoče sem res se sedaj v starosti malo spremenil, ker ko sem bil mlajši, sem gradil na karieri in ne tako na domu. Ampak enkrat sam dojameš, da če delaš dobro in v redu, ni nič narobe, če daš družino tudi na prvo mesto.

Kateri element najbolj pripomore h krepitvi etičnega značaja (izobrazba, izkušnje, starost, spol, sodelavci, religija itd.)?

Izkušnje, to se mi zdi in menim, da tako tudi je pri večini ostalih managerjev.

Etično odločanje

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo k etičnemu odločanju?

Težko vprašanje: težko se vživim v tako situacijo, mogoče pa si predstavljam, da pretehtajo kratkoročne koristi, ki nekomu zelo veliko pomenijo. Meni se je zdelo, če imaš dolgoročni pogled na življenje, lahko kakršnokoli težko neetično odločitev pretehtam in se odločim tako, da je prav. Če imaš kratkoročni horizont, pa se seveda vse hitro lahko zapelje v »neetiko«.

Npr. dosti ljudi ukrade kaj in nato navede razlog, da je to za preživetje. Tega ne odobravam. Se mi zdi, da obstajajo etični načini, da preživiš, saj ne moreš samo enostavno vzeti, ta del je enostavno prikladen oz. je alibi samemu sebi. Zaposleni, ki se bojijo za službo in naredijo nekaj etično, je nekaj narobe v kulturi podjetja. Zato morajo biti vzpostavljeni tudi mehanizmi kontrole, kot npr. dveh parov oči itd.

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo h kršitvi zakonov oz. etičnih načel?

Etično vodenje

Kako zagotovite, da se vaši sodelavci obnašajo v skladu z etičnimi vrednotami?

Eno so vrednote podjetja in kultura podjetja, ki jo spodbujamo. Zelo delamo na tem, da če narediš napako, pri tem pa nekaj delaš oz. razvijaš nekaj novega, to ni problem in se ne sankcionira. Če pa delaš neetično in goljufije, pa je neetično in je »zero tolerance«. Če pa je

kultura »zero mistake«, so vsi v krču, ko se razvijejo nove stvari in tako ustaviš inovativnost.
Kako prenašate načela/znanja/izkušnje iz etičnega odločanja (ki ste jih pridobili iz konkretnih praktičnih pripetljajev) na zaposlene, novo zaposlene in mlajšo generacijo? Delam z zgledom in to najbolj vpliva na prenos znanja. Imel sem tudi to srečo, da sem delal z etičnimi managerji in sem skozi njihove izkušnje se naučil in pri sebi zgradil svojo osebnost. Ker drugače ne gre, če eno govori in drugo dela, sam predava o etiki.
Kaj vam je pri vodenju po etičnih načelih najbolj v pomoč (kodeks etike, pravila v organizaciji, vodje, dobra organizacijska kultura, splošna družbena morala)? Čisto poslovno, ker izhajam iz finančnega sektorja, ki je reguliran, tam sem skozi v konfliktu interesov in sem že sam pri sebi paranoičen, pri naložbah v delnice, se izločaš tam in tu. Tako da imam izkušnje z delom v panogi in sistemu, ki je zelo reguliran. Etični kodeks je narejen samo, da zadostiš regulativi. Rezultat mora biti, da se skozi kulturo in vrednote in strategijo vidiš vrednote in etike. Kajti drugače je kot s strategijo: narediš in jo daš v predal.
Kaj je najpomembnejše, na kar mora vodja opozarjati v organizaciji pri etiki? Ne vem, da sem z namenom etike same kdaj na kaj opozarjal, bolj se mi zdi, da sem, če se mi je zdela kakšna rešitev na meji etičnosti, da sem na to opozoril. Dal sem na kolegiji, samo zase, kar nisem to nikoli prej naredil. Če bi vedel, da je nekdo neetičen, bi ga takoj zamenjal, tudi samo, če bi samo začutil, da je nekdo neetičen, bi jih takoj zamenjal, saj jim ne bi moral zaupati.

Refleksija

Katera izkušnja vas je najbolj izoblikovala pri etičnem mišljenju oz. katero odločitev bi spremenili, če bi se lahko vrnili na začetek svoje kariere oz. kaj bi svetovali svojemu »mlajšemu sebi«? Ravno razmišljam, če je kakšna taka stvar. V bistvu ni. Sem imel srečo delati z ljudmi, ki so imeli etično noto tako močno, da ni bilo nikoli dileme, in sem tako delal tudi jaz in nisem šel nikoli čez rob etike.

Hvala.

Uvodna vprašanja – intervju 9

Osnovni podatki

Starost:

- 30–40 let
- 40–50 let
- **50–60 let**
- nad 60 let

Izkušnje:

- do 10 let
- 10–15 let
- 15–20 let
- 20–25 let
- **nad 25 let**

Poklic: profesor

Izobrazba:

- naravoslovna
- **družboslovna**
- humanistika
- umetnost

Stopnja izobrazbe:

- manj kot univerzitetna
- univerzitetna
- **več kot univerzitetna (magisterij, doktorat)**

Splošno

Če bi morali otrokom obrazložiti, kaj je etika, kako bi jo opisali?
Tisto, kar čutiš, da je prav. Tako dejansko sem tudi razlagal svojim otrokom.
Katera knjiga se vam je najbolj vtisnila v spomin glede etike oz. etičnih vprašanj?

Ben Horowitz: *The Hard Thing About Hard Things*. Govori o tem, kako je človek kot manager, ki je »on the top«, na koncu pravzaprav prepuščen samemu sebi, ko se mora odločiti. Ta odločitev je do neke mere objektivna itd. z vsemi podatki, ki jih vodja ima, nikoli ni pa absolutno objektivna, ker nimamo vseh informacij. Subjektivni del, ki je del odločitve, je del osebnega etosa oz. izkušenj. Knjiga se začne iz otroštva avtorja, ko dva najstnika nočeta posoditi kolesa črnemu fantu in ko jih avtor kot otrok vpraša, zakaj pa ne, a zato, ker je črn. In potem začne govoriti o tej izkušnji in kako je našel najboljšega prijatelja itd.

Zakaj mislite, da je etika sploh pomembna oz. kakšno vlogo ima po vašem mnenju za podjetje in družbo?

Zato, ker smo ljudje. Posel še vedno delamo ljudje. In vsi deležniki smo ljudje. Etika je tako, kako se ravnaš oz. se obnašaš oz. odnos do soljudi, partnerjev, zaposlenih. Za družbo je pomembno, ker je treba gledati na dolgi rok, kaj je za družbo dobro. Kar je lahko kratkoročno dobro oz. učinkovito itd., lahko ni dobro na dolgi rok.

Etično mišljenje

Kaj je vaše glavno vodilo (moto) pri odločanju v poslovnem življenju in kaj v zasebnem? Ali se razlikujeta?

Bi rekel zase, da se ne razlikujeta. Vodilo pri meni je integriteta, karkoli že to je oz. kar mislim, da je, da se držiš svoje »špure«, ob zavedanju, da nisi sam na svetu, ker za sobivanje je treba iskati kompromise.

Če imate različne obveznosti, kako postavite prioritete (npr. križanje med družinskimi in službenimi obveznostmi)?

Kompromisi, ampak je odvisno od okoliščin. Trenutno bi najbrž dal službi prednost, saj preživim tam več časa kot z družino. Je pa tudi odvisno, kako je glede zasebne strani. Če so enake teže, potem bi dal prednost službi, če pa gre za zasebno zadevo in je osebi stvar zelo pomembna, potem bi dal prednost družinski zadevi, posebej če bi vedel, da sem s tem prikrajšal človeka oz. da je človeku to vrednota oz. zelo pomembno. Če pa bi bila npr. nogometna tekma, potem bi dal prednost službi.

Kateri element najbolj pripomore h krepitvi etičnega značaja (izobrazba, izkušnje, starost, spol, sodelavci, religija itd.)?

Religija, mogoče zaradi kulturnih norm, ki so pogojene. Bi pa primerjal oz. analiziral, kakor se človek socializira. Torej najprej vzgoja oz. družina, potem šola, kjer so zraven tudi

prijatelji, potem pa profesionalna kariera, nato pa razvoj svoje družine oz. naslednje generacije, ko začnemo vzgajati svoje otroke. Po teh stopnjah socializacije. Mešanica vsega naštetega.

Etično odločanje

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo k etičnemu odločanju?

Menim, da je primarno bistvena bit človeka in tudi sekundarna zavest, ko imaš osnovne potrebe zadovoljene, si lahko tudi etičen.

Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo h kršitvi zakonov oz. etičnih načel?

Je pa res, da je v človeški naravi močan tudi pohlep, da potrebe niso nikoli zadovoljene in vedno obstaja potreba po več. Ko pohlep prevlada v odločanju, takrat nastanejo okoliščine za neetično ravnanje.

Etično vodenje

Kako zagotovite, da se vaši sodelavci obnašajo v skladu z etičnimi vrednotami?

Z zgledom, ker to je bistvo.

Kako prenašate načela/znanja/izkušnje iz etičnega odločanja (ki ste jih pridobili iz konkretnih praktičnih pripetljajev) na zaposlene, nove zaposlene in mlajšo generacijo?

Se zalotim in to počnem podzavestno oz. spontano, da odločitve, ki jih sprejemam in do katerih imam zaradi položaja tudi pravico, se vedno počutim dolžnega pojasniti, pokomentirati, razložiti, zakaj sem se tako odločil, čeprav mi ne bilo treba po hierarhiji. Posebej to počnem, ko ne obstaja ena objektivna logika oz. razlog.

Kaj vam je pri vodenju po etičnih načelih najbolj v pomoč (kodeks etike, pravila v organizaciji, vodje, dobra organizacijska kultura, splošna družbena morala)?

Etični kodeks v podjetju imamo, ki se je meni, ko smo ga pripravljali, osebno zdel odveč, na nek način »obvious« oz. trivialna stvar, zakaj to sploh rabimo, saj je to normalno. Ker mi je bilo to novo, saj sem bil v prejšnjih službah navajen, da se dela bolj z vidika izkušenj, tukaj v tem podjetju pa je velika težnja po transparentnosti. Prej tega nisem bil navajen. Z izkušnjami lahko rečem, da je transparentnost pravilna, da stvari prikazujemo, saj nimamo nič za skrivati in transparentnost predstavlja neke vrste ogledalo. Zagotovo je tudi v pomoč kultura organizacije, ki pogojuje etične norme. Pri nas se pozna prejšnji avtorski sistem,

ki pa pravzaprav ni imel veliko prostora za izmenjavo mnenj, niti o strokovnosti niti o občutkih ljudi pri tem. Ena sprememba te kulture bi morala prinesiti etično zavedanje, od višjega vodstva in naprej. Npr. ko se pojavi kakšna dilema na kreditnem odboru in ki je manjše vrednosti in v škodo stranke, se pogovarjamo, ali naj stranki vrnemo denar ali ne. Po mojem dojemanju to ne bi smela biti dilema, saj če je napaka naša, smo jo dolžni popraviti.

Kaj je najpomembnejše, na kar mora vodja opozarjati v organizaciji pri etiki?

Jaz bi stavil enako pomembno: odnos do sodelavcev in odnos do strank oz. bi moral tudi sodelavce kot svoje stranke obravnavati, ki ti dajejo posel. In to je najpomembnejše, na kar opozarjam svoje zaposlene.

Refleksija

Katera izkušnja vas je najbolj izoblikovala pri etičnem mišljenju oz. katero odločitev bi spremenili, če bi se lahko vrnili na začetek svoje kariere oz. kaj bi svetovali svojemu »mlajšemu sebi«?

Šlo je za to, da sem z nekega hierarhičnega položaja zaznal nepravilnost in ta nepravilnost je bila v svojem bistvu mala zloraba s strani podizvajalcev nekega sistema. Bil sem pa na te podizvajalce besen, zato ker sem bil vedno zagovornik, če smo kolegi, se ravnamo etično, in po moji percepciji se oni takrat niso ravnali etično, ker so izkoriščali luknje v sistemu in s tem pridobili korist, vendar je bila korist neznatna. Korist je plačal nekdo tretji in organizacija, ki sem jo vodil, ni bila oškodovana. Zadeva me je razbesnela in ker sem imel to moč, sem ta proces ustavil. Ko sem začel dobivati vprašanja, sem se postavil na piedestal v smislu: »Vi ste mene nategovali in zdaj je konec.« Kar pa je v nasprotju z mojo naravo in sem takrat reagiral maščevalno. Tako sem dobil 30 nasprotnikov, prej pa sem imel 28 zaveznikov, ki so me sicer malo izkoriščali, ampak na koncu sem pa vseeno jaz »dobil po riti«. Ker sem se stvari lotil napačno, bi bilo prav, da bi jih posedel in jim obrazložil, da vidim, kaj delajo, in naj nehajo.

Sedaj ravnam drugače. Raje dvakrat razmislim, kar rečem oz. napišem, in poskušam, četudi vem, da imam prav, to z dialogom uveljaviti.

Hvala.

Tabela G.1: Izjave intervjuvancev po vprašanjih

Če bi morali otrokom obrazložiti, kaj je etika, kako bi jo opisali?	»Tisto, kar čutiš, da je prav.« »Narediti, kar je prav. Delno tudi intuicija.« »Zame in kar učim otroke, je, da so etika pravila, po čemer se loči dobro od slabega.« »Etika pomeni, da si iskren, pošten in pravičen. Torej da ne škoduješ drugim, ne lažeš, ne goljufaš, držiš obljube, pomagaš ...« »Pošteno opravljanje svojega poklica.« »Jaz otrokom razlagam, da je etika ločevanje med dobrim in zlim.« »Ker so otroci že odrasli, jim povem, da je to veja filozofije, ki se ukvarja s tem, kaj je prav, kaj je dobro in kaj slabo.« »Opredeljuje, kaj je dobro in slabo.« »/.../ ali je to prav ali ni prav.«
Katera knjiga se vam je najbolj vtisnila v spomin glede etike oz. etičnih vprašanj?	»Ben Horowitz: <i>The Hard Thing About Hard Things</i>.« »<i>Open weins of Latin America</i>.« »Ne vem, že nekaj časa nisem brala tovrstne literature, zato sedaj res ne morem na to odgovoriti.« »Se ne spomnim.« »Živeti z etiko, J. Trontelj.« »Tole je težko vprašanje, saj se ne spomnim točno.« »Prav nobena, sicer jih veliko preberem ...« »<i>Nikomahova etika</i> od Aristotela, to pa je še iz gimnazijskih časov /.../.« »<i>Kapital</i> v 21. stoletju od Pickettyja /.../.«
Zakaj mislite, da je etika sploh pomembna oz. kakšno vlogo ima po vašem mnenju za podjetje in družbo?	»Zato, ker smo ljudje. Posel še vedno delamo ljudje. Za družbo je pomembno, ker je treba gledati na dolgi rok, kar je za družbo dobro.« »Če se hočeš iti podjetnika na dolgi rok, potem je etika neizbežna, to je preprosto. Etika pa tudi upošteva širši družbeni vidik, v katerem se trenutno nahajamo.« »Etičnost v podjetju pomeni, da se ravnamo po principu pravičnosti in poštenosti za vse.« »Biti etičen pomeni, da si družbeno odgovoren. Neetično vedenje vsekakor škodljivo vpliva na delovanje družbe.«

	»Če je družba privrženec neetičnih načel, lahko to dokaj močno vpliva na delovanje celotne družbe.« »Menim, da je etika pomembna v poslovnem življenju, saj je osnova dobrega poslovanja in tudi temelj dobrih odnosov v podjetju, kar pa je ponovno ključno za dobro poslovanje.« »Menim, da je nima, saj etika, to je moj pogled, je del normalnega obnašanja.« »/.../ je etika pomembna, ker predstavlja kot nekakšen smerokaz v življenju posameznika.« »Sicer imaš lahko cilje in strategije, ampak če se ne dela z etičnimi vrednotami, potem zelo hitro pride do odmika ali nerealizacije strategije.«
Kaj je vaše glavno vodilo (moto) pri odločanju v poslovnem življenju in kaj v zasebnem? Ali se razlikujeta?	»Bi rekel zase, da se ne razlikujeta.« »Menim, da ne. Torej pri vsaki stvari imam enak pristop in bi pri reševanju težav ravnal isto, tako v zasebnem kot poslovnem življenju.« »Delaj dobro, delaj pošteno, ne obsojaj, ne počni tistega, kar ne želiš, da drugi naredijo tebi.« »Ne, vodilo je samo eno, biti kar se da pošten in pravičen.« »Zmeraj stati za svojimi dejanji in pošteno pogledati v oči sodelavcem, partnerjem, poslovnim partnerjem. Vedenje v poslovnem kot zasebnem življenju se ne razlikujeta.« »Osnovno vodilo je odločanje na osnovi argumentov – je pa enako v poslovnem in zasebnem življenju.« »Nimam posebnega vodila. Se trudim vedno delati, kar je prav in pošteno.« »Se ne razlikujeta /.../.« »Glavno vodilo: ne kompliciram, uporabim zdravo kmečko pamet tako v zasebnem kot v poslovnem življenju.«
Če imate različne obveznosti, kako postavite prioritete (npr. križanje med	»Kompromisi, ampak je odvisno od okoliščin. Trenutno bi najbrž dal službi prednost, saj tam preživim več časa kot z družino.« »Situacije rešujem na individualni ravni.«

družinskimi in službenimi obveznostmi)?	»Na žalost pa ima vedno večjo prioriteto služba in se prosti čas izgublja, tako da se včasih zalotim, da prioriteta družine ni vedno tista, za katero mislim, da jo imam.« »Seveda je družina na prvem mestu, vendar v praksi ni vedno tako.« »Treba je zmeraj najti ravnovesje med družinskimi in službenimi obveznostmi in ločiti, kaj je prioriteto in kaj lahko prestaviš.« »Vendar na koncu dam prednost družini.« »Ne vem, če jih sploh postavljam. Služba je vedno na prvem.« »Mogoče sem res se zdaj v starosti malo spremenil, ker ko sem bil mlajši, sem gradil na karieri in ne tako na domu.« »Trenutno dajem prednost družini, da tako prioriteta je družina, služba je na drugem mestu.«
Kateri elementi najbolj pripomorejo h krepitvi etičnega značaja (izobrazba, izkušnje, starost, spol, sodelavci itd.)?	»Religija, mogoče zaradi kulturnih norm, ki so pogojene. Bi pa primerjal oz. analiziral, kakor se človek socializira. Torej najprej vzgoja oz. družina, potem šola, kjer so zraven tudi prijatelji, potem pa profesionalna kariera.« »Rekel bi, kot odraščamo: najprej zagotovo družina, potem tudi izkušnje bodisi kot sodelavci ali pa še v šoli. V skladu z razvojem.« »Prvi stik je vzgoja oz. družina.« »Vodstvo podjetja s svojo močjo in zgledom ustvarja merila etičnega značaja zaposlenih.« »Dejansko so najpomembnejše izkušnje.« »Najbolj zagotovo izkušnje, ker so me tudi najbolj oblikovale.« »Družina in vzgoja, ki jo ima otrok v mladosti.« »Izkušnje /.../.« »Najbolj vzgoja v prvih treh letih življenja, starši, stari starši.«
Katere okoliščine po vašem mnenju najbolj pripomorejo k etičnemu odločanju?	»Menim, da je primarno bistvena bit človeka in tudi sekundarna zavest, ko imaš osnovne potrebe zadovoljene, si lahko tudi etičen.« »Pomirjenost s samim seboj.« »Ker delam v bančništvu, so zame pomembna tudi nedvoumna navodila, tudi za moje podrejene, da je lažje določene stvari obrazložiti.«

	»Kadar se vsi obnašajo etično, najbolj pomembno pa je etično obnašanje vodstva.« »Menim, da so najpomembnejša pričakovanja lastnikov in poznavanje poslovnih partnerjev, da so le-ta postavljena realno in ne previsoko.« »Najbolj zagotovo, kakšen je sploh odločevalec.« »Zagotovo so to izkušnje, saj se nato lahko vedno obnašaš etično ne glede na okoliščine.« »Meni se je zdelo, če imaš dolgoročni pogled na življenje, lahko kakršnokoli težko neetično odločitev pretehtam in se odločim tako, da je prav.« »V samem podjetju pa zagotovo set vrednot, najvišje poslovodstvo, in sicer s svojim zgledom in ravnanji in da nekaj naredi ali ne naredi oz. da se ve, kaj se sme.«
Katere okoliščine prispevajo h kršitvi zakonov oz. etičnih načel?	»Je pa res, da je v človeški naravi močan tudi pohlep, da potrebe niso nikoli zadovoljene in vedno obstaja potreba po več.« »Takrat, ko je to neizbežno. Ampak je to pri različnih ljudeh različno. Tako poznam primer, da se je en neetično vedel, ker je pri tem užival zaradi adrenalina.« »/.../ osebne stiske, saj ko je človek v kotu, postane /.../, drugo pa je preprost pohlep.« »V kolikor se vodstvo podjetja obnaša neetično, se potem ustvarijo okoliščine, ki dovoljujejo, da se tudi zaposleni začnejo obnašati neetično.« »Neučinkovitost sodstva, ki taka ravnanja tako še bolj spodbuja.« »Zagotovo je to vpliv okolice, v kateri se nekdo znajde.« »Nekdo krši najbrž zaradi okoliščin.« »Če imaš kratkoročni horizont, pa se seveda vse hitro lahko zapelje v »neetiko«. »Razlogi so lahko, da je nekdo v stiski /.../«
Kako zagotovite, da se vaši sodelavci obnašajo	»Z zgledom, ker to je bistvo.« »Z zgledom, vsi ostali ukrepi so sekundarne narave.«

v skladu z etičnimi vrednotami?	»Jaz se trudim, da se zagotovi zdravo delovno okolje, kar pa pomeni, da dam sodelavcem vedeti, da so pomembni. Drugo je tudi, da se trudim biti dober zgled, da delam tisto, kar govorim.« »Podjetje pričakuje dosledno uporabo vrednot in etičnih meril v odnosih z vsemi, s katerimi sodeluje.« »Z dajanjem zgleda kot prvo in edino načelo.« »Osnova je vedno: vodenje z zgledom.« »V osnovi so kontrole, tisti minimum, osnovni nadzor nad napakami in zlorabami.« »Zelo delamo na tem, da če narediš napako, pri tem pa nekaj delaš oz. razvijaš nekaj novega, to ni problem in se ne sankcionira. Če pa delaš neetično in goljufije, pa je neetično in je 'zero tolerance'« »Najprej z lastnim zgledom, potem tudi debatiranja in opozarjanje na prakse, ki odstopajo od etičnega kodeksa. Sankcioniranje je zagotoveno na koncu.«
Kako prenašate načela/znanja/izkušnje iz etičnega odločanja (ki ste jih pridobili iz konkretnih praktičnih pripetljajev) na zaposlene, novo zaposlene in mlajšo generacijo?	»/.../ odločitve, ki jih sprejemam in do katerih imam zaradi položaja tudi pravico, se vedno počutim dolžnega pojasniti, pokomentirati, razložiti, zakaj sem se tako odločil, čeprav mi ne bilo treba po hierarhiji. » »Etike pri delu oz. nikoli ne predavam. Stvari se moraš lotiti in jih pokazati. Pri prejšnjem delodajalcu je bil super bivši slogan: 'Quality in everything we do.'« »Trudim se, da sem vedno kompetentna, v svojih izjavah transparentna in da to, kar rečem, tudi drži.« »Prek sestankov in sporočil na oglasnih deskah.« »Z dajanjem nasvetov in lastnim ravnanjem.« »Prenašanje izkušenj je vedno najboljše povsod in tudi pri etičnem odločanju ni nič drugeče.« »Jih ne. S svojim obnašanjem, to je edino.« »Delam z zgledom in to najbolj vpliva na prenos znanja.« »Tako, najprej lasten zgled, potem odprta diskusija o tem, kaj in zakaj se je nekaj tako naredilo.«

Kdaj vam je vodenje po etičnih načelih najbolj v pomoč (kodeks etike, pravila v organizaciji, vodje, dobra organizacijska kultura, splošna družbena morala)?	»Etični kodeks v podjetju imamo, ki se je meni, ko smo ga pripravljali, osebno zdel odveč, na nek način »obvious« oz. trivialna stvar, zakaj to sploh rabimo, saj je to normalno.« »Nikoli etični kodeks. Menim, da je etični kodeks primeren takrat, ko imaš namen biti neetičen in zato sprejmeš kodeks, da se zaščitiš.« »Meni je zagotovo v težkih situacijah osebno prepričanje.« »Pri nas smo sprejeli kodeks ravnanja /.../.« »Najpomembnejša je dobra organizacijska kultura /.../.« »Trenutno so zagotovo to napisana pravila v organizaciji.« »Kodeksi nimajo dodane vrednosti oz. izjave o etičnem obnašanju. To je izguba časa, ne vem, če kdo sploh kaj pomisli, ko podpiše, da se bo etično obnašal. Potem mu je to kot dovoljenje, da mu ni treba več razmišljati.« »Etični kodeks je narejen samo, da zadostiš regulativi.« »Zagotovo to, kar jaz mislim, da je prav in narobe oz. moje vrednostne norme, ki pa so usklajene z družbenimi normami, s katoliško vero.«
Kaj je najpomembnejše, na kar mora vodja opozarjati v organizaciji pri etiki?	»Jaz bi stavil enako pomembno: odnos do sodelavcev in odnos do strank.« »Z delom, storilnostjo, da verjamejo vate. Da imaš etiko vgrajeno v svoj način delovanja.« »Vedno sem zagovarjala transparentnost in odkritost.« »Vodja mora opozarjati na iskrenost, poštenost, pravičnost, preglednost in da se vse to izplača.« »Etična odgovornost se prične pri posamezniku.« »Zame zagotovo, da naj se zaposleni držijo pravil, ki jih ima organizacija napisana.« »Ne vem, če bi kaj rabil. Pač, da naj se upoštevajo pravila.« »/.../ bolj se mi zdi, da sem, če se mi je zdela kakšna rešitev na meji etičnosti, na to opozoril.«

	»/.../ kakšne posledice to povzroča in kakšen ugled ima to dejanje na celotno organizacijo. In to je glavno vprašanje: ali delajo v dobro organizacije.«
Katera izkušnja vas je najbolj izoblikovala pri mišljenju oz. katero odločitev bi spremenili, če bi se lahko vrnili na začetek svoje kariere, oz. kaj bi svetovali svojemu »mlajšemu sebi«?	»Sedaj ravnam drugače. Raje dvakrat razmislim, kar rečem oz. napišem, in poskušam, četudi vem, da imam prav, to z dialogom uveljaviti.« »Nobene ne bi spreminjal, ker menim, da sem se v tistih situacijah najboljše odločil.« »Sama izhajam iz načela, da so ljudje ali vsaj večina njih pošteni. Na žalost sem na lastni koži izkusila, da ni tako /.../.« »Samo eno, biti iskren, pošten in pravičen, najprej do sebe in potem do ostalih.« »Dajanje provizij za pridobitev posla.« »Najbolj me je dvakrat oblikovala izkušnja, ko sem moral odpuščati zaposlene.« »Mogoče bi bilo, da mi gre kritika težko z jezika, kot tudi pohvala. To mi šepa.« »Ravno razmišljam, če je kakšna taka stvar. V bistvu ne.« »In da se ne bi tako hitro odločal samo na podlagi lastnih spoznanj, ampak tudi spoznavanj starejših.«

Priloga H: Poslane prošnje za izpolnitev vprašalnika

LinkedIn – osebne prošnje



Matej Drašček, CIA, CRMA • 8:44 PM

Spoštovani!

Trenutno dokončujem doktorat na Univerzi v Ljubljani na temo
Etičnega odločanja slovenskih managerjev.

Oblikovanje in vpogled v etične modele odločanja managerjev kljub številnim raziskavam ostaja še vedno precejšnja neznanka. Zato hočem s to raziskavo inovativno pristopiti k raziskovanju odločanja slovenskih managerjev in tako postaviti smernice za nadaljne raziskave tudi v drugih državah. Naprošam vas, da si vzamete nekaj minut in rešite anketo.

Da bo anketa veljavna, morate odgovoriti na vsa vprašanja.

Sestavljena je iz dveh delov:

- prvi: demografski, vaši splošni podatki;
- drugi: etični scenariji, ki so bili pilotsko preiskušeni in opisujejo hipotetične situacije.

Prosim, da izberite odgovor, ki je vašemu razmišljanju najbližje. Če idealne rešitve ni, prosim, da kljub temu izberete tisto, ki je vašemu razmišljanju najbližje.

Povezava: <https://www.1ka.si/a/173465>

Anketa je popolnoma anonimna in ker za veljavnost rabim čim večje število odgovorov, vas vabim k reševanju in sem vam že vnaprej zahvaljujem.

Matej Drašček

Etično odločanje slovenskih managerjev

1ka.si

Spoštovani! Sem Matej Drašček in trenutno dokončujem doktorat na Univerzi v Ljubljani na temo Etične...

[View this email in your browser](#)



(Novi) preizkusi upravljanja

Aleksander Zalaznik, predsednik Združenja Manager in generalni direktor Danfoss Trate

Živimo v času gospodarske rasti in pozitivnih izzivov, s katerimi se srečujemo pri managerskem delu. Gospodarska rast v primerjavi z obdobjem pred 2008 temelji med drugim tudi na podjetniški in managerski sposobnosti Slovencev, ki je dobila ponovni zagon v zadnjih letih. Veseli smo dviga na lestvici konkurenčnosti IMD, ki je bila nedavno objavljena, a pred nami so pomembni prelomni trenutki, ki bodo odločali o smeri Slovenije v prihodnje. Da, to so volitve. [Nadaljevanje](#)



Novosti



Zlata priznanja dolgoletnim članom ZM

Na Upravnem odboru ZM, ki je potekal 23. maja v okviru NT konference v Portorožu, so bila podeljena tudi Zlata priznanja managerjem, ki so združenju zvesti že 20 let. Med prejemniki so bili **Srečo Barbič**, Lokainženiring, **Darko Brlek**, Javni zavod Festival Ljubljana, **Janko Lah**, Agora, **Štefan Lazar**, Traig, **Andrej Ivanc**, Riko, **Aleksander Zalaznik**, Danfoss Trate, in **Slavko Žibret**, Fenolit.

Iskrena hvala vsem, ki nas podpirate že toliko let!



Droga Kolinska veliki zmagovalec nagrade za marketinško odličnost leta

Društvo za marketing Slovenije je podelilo letošnje nagrade za marketinško odličnost leta, s katero so nagrajena najboljša slovenska podjetja v katerih je marketing glavno gonilo dobrih poslovnih rezultatov. Zanje se je v treh kategorijah potegovalo devet finalistov. Veliki zmagovalec **nagrade marketinška odličnost 2018** in hkrati zmagovalec v kategoriji velika podjetja v B2C segmentu je podjetje **Droga Kolinska**, ki jo vodi Enzo Smrekar. V kategoriji B2B segmenta je slavilo podjetje **Knauf Insulation**, ki ga vodi Tomaž Lanišek. Med deveterico finalistov so bila še ostala podjetja in organizacije, ki jih vodijo naši člani in članice: **A1 Slovenija**, **Ceneje**, **Doba Fakulteta**, **Petrol** in **Zavarovalnica Triglav**.

Iskrene čestitke vsem!

Prihajajoči dogodki



Slon v sobi: Vizija, ki je ne spremlja implementacija, je le halucinacija

20. junij ob 16. uri, Dom gospodarstva

Prvi tovrstni dogodek se bo navezoval na nalogo managementa, ki je eksekucija oziroma ustvarjanje rezultatov. A na pravi način. To dobro razumeta in hkrati s konkretnimi rezultati pokažeta naša prva gosta **mag. Aleksander Zalaznik**, predsednik ZM in generalni direktor Danfoss Trate, in **mag. Jelica L. Lajović**, kadrovska managerka 2017, direktorica za kadre in pravo pri Iskratelu. Obema je skupna točka **moč človeškega kapitala in moč merljivosti dobrega vodenja**.

[Prijava](#)

Aktivnosti ZM



S kolesom na poti in mobilno denarnico mBills v žepu

Večina kolesarjev je že intenzivno zapeljala v novo kolesarsko sezono. Aktivni kolesarji se pripravljajo na Maraton Franja in ostale maratone, rekreativni kolesarji pa odkrivajo nove kolesarske poti in s tem lepote Slovenije. Na spletni strani <http://skolesomnapoti.si/> boste našli številne nasvete, kako kar najbolje izkoristiti sezono kolesarjenja. Da pa vas na kolesarskih poteh spremlja čim manj prtljaje, je za vas tu še priročna mobilna denarnica mBills, ki vam omogoča plačevanje kar s pametnim telefonom.

Več o aplikaciji za mobilno denarnico



Kako se boste odločili v določeni situaciji?

Oblikovanje in vpogled v etične modele odločanja managerjev kljub številnim raziskavam ostaja še vedno precejšnja neznanka. Zato smo v Združenju Manager **podprli raziskavo doktorskega kandidata Mateja Draščka**, ki z raziskavo želi inovativno pristopiti k raziskovanju odločanja slovenskih managerjev in tako postaviti smernice za nadaljnje raziskave tudi v drugih državah.

Vabljeni k izpolnitvi kratke [ankete!](#)



Copyright © 2017. Združenje Manager. All rights reserved.

Združenje Manager
Dimičeva 13
1504 Ljubljana
E: info@zdruzenje-manager.si
T: +386 1 5896 584

To sporočilo ste dobili, ker ste nam zaupali vaš e-naslov ali pa ste se vpisali kot uporabnik na naših spletnih straneh.
Če ne želite prejemati naših sporočil, se lahko odjavite s klikom tukaj.

Združenje notranjih revizorjev Slovenije – IIA



IIA - Slovenski inštitut <info@iaa.si> v imenu IIA - Slovenski inštitut <info@iaa.si>
pon 28. 05. 2018, 14:09
Matej Drašček

Odgovori vsem |

Prejeto

Enterprise Vault Unsubscribe



Spoštovani!

Sem Matej Drašček in sem član sveta upravitelcev IIA - Slovenskega inštituta. Trenutno končujem doktorski študij na temo etičnega odločanja slovenskih managerjev ter bi potreboval vašo pomoč.

Prosil bi, če lahko vodje služb notranje revizije (prosim samo vodje, ker se raziskava osredotoča na managerje/vodje) izpolnite priloženo anketo, ki na inovativni način preučuje etične modele odločanja managerjev. Anketa je kratka (3 min) in popolnoma anonimna.

Obenem bi mi bilo v izredno pomoč tudi, če bi lahko anketo poslali tudi vašemu poslovdstvu (vodjem, direktorjem, upravi itd.) in jih prosili za izpolnitev. To bi povečalo verodostojnost celotne ankete ter bi mi olajšalo delo (zbrati moram čez 300 anket).

Že vnaprej hvala za vašo pomoč in se vidimo na naslednjem srečanju.

mog. Matej Drašček

Anketo izpolnite TUKAJ

Copyright © 2018 IIA - Slovenski inštitut. All rights reserved.
To sporočilo ste prejeli, ker ste člani in / ali se prijavili na dogodek IIA - Slovenski inštitut oziroma v povezavi s temamo, ki jih obseva IIA - Slovenski inštitut.

Our mailing address is:
IIA - Slovenski inštitut
Dimičeva 13
Ljubljana 1000
Slovenia

Add us to your address book

Want to change how you receive these emails?
You can [update your preferences](#) or [unsubscribe from this list](#).



Matej Drašček

Od: Matej Drašček
Poslano: ponedeljek, 28. maj 2018 13:16
Za: Kristijan Hvala
Zadeva: Prošnja: anketa

Kristijan,

Imam eno osebno prošnjo, in sicer delam raziskavo za doktorsko disertacijo na temo Etičnega odločanja slovenskih managerjev. Sedaj sem anketo oblikoval, stestiral, sedaj pa sem jo začel okrog pošiljati za izpolnjevanje. Ker rabim veliko število, sem se spomnil na ZBS, in sicer če bi mi lahko pomagali pri izpolnjevanju ankete.

Anketa je anonimna in popolnoma kratka (tudi tebe bi prosil za izpolnjevanje). Skratka bi bil vesel, če bi bilo možno, da se pošlje vašim članom.

Povezava: <https://www.1ka.si/a/173465>

Hvala.

Matej

Priloga I: Navzkrižne tabele – frekvenčne analize odgovorov in demografskih spremenljivk

Legenda: D – deontološka etika; U – utilitarizem; V – etika vrlin

Tabela I.1: navzkrižna tabela za meritvi vinjete 1 – zasebno življenje in spol.

Vinjeta 1 – zasebno življenje	moški	ženska
imajo družinske obveznosti vedno prednost pred poslovnimi obveznostmi – D	7	5
%	9,09	5,62
bo izpolnitev družinskega dogovora vpletenim prinesla največje zadovoljstvo oz. srečo – U	30	38
%	38,96	42,7
biti dober starš oz. vrednota družina mi je v življenju najpomembnejše – V	40	46
%	51,95	51,69
Skupaj	77	89
%	100	100

Tabela I.2: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 1 – zasebno življenje in starost

Vinjeta 1 – zasebno življenje	do 30 let	31–40 let	41–55 let	nad 56 let
imajo družinske obveznosti vedno prednost pred poslovnimi obveznostmi – D	1	5	4	2
%	50	10	4,21	10,53
bo izpolnitev družinskega dogovora vpletenim prinesla največje zadovoljstvo oz. srečo – U	0	21	39	8
%	0	42	41,05	42,11
biti dober starš oz. vrednota družina mi je v življenju najpomembnejše – V	1	24	52	9
%	50	48	54,74	47,37
Skupaj	2	50	95	19

Vinjeta 1 – zasebno življenje	do 30 let	31–40 let	41–55 let	nad 56 let
%	100	100	100	100

Tabela I.3: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 1 – zasebno življenje in število let delovne dobe

Vinjeta 1 – zasebno življenje	do 10 let	11–20 let	21–30 let	nad 31 let
imajo družinske obveznosti vedno prednost pred poslovnimi obveznostmi – D	3	4	3	2
%	20	4,88	6,82	8
bo izpolnitev družinskega dogovora vpletenim prinesla največje zadovoljstvo oz. srečo – U	6	33	20	9
%	40	40,24	45,45	36
biti dober starš oz. vrednota družina mi je v življenju najpomembnejše – V	6	45	21	14
%	40	54,88	47,73	56
Skupaj	15	82	44	25
%	100	100	100	100

Tabela I.4: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 1 – zasebno življenje in zaključena izobrazba

Vinjeta 1 – zasebno življenje	manj kot univerzitetna izobrazba	univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	znanstveni magisterij ali doktorat
imajo družinske obveznosti vedno prednost pred poslovnimi obveznostmi – D	5	5	2
%	17,86	5,68	4
bo izpolnitev družinskega dogovora vpletenim prinesla največje zadovoljstvo oz. srečo – U	14	33	21
%	50	37,5	42
biti dober starš oz. vrednota družina mi je v življenju najpomembnejše – V	9	50	27
%	32,14	56,82	54
	28	88	50
%	100	100	100

Tabela I.5: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 1 – zasebno življenje in smer izobrazbe

Vinjeta 1 – zasebno življenje	umetnost in humanistika	naravoslovje	družboslovje
imajo družinske obveznosti vedno prednost pred poslovnimi obveznostmi – D	2	4	6
%	25	11,76	4,84
bo izpolnitev družinskega dogovora vpletenim prinesla največje zadovoljstvo oz. srečo – U	4	10	54
%	50	29,41	43,55

Vinjeta 1 – zasebno življenje	umetnost in humanistika	naravoslovje	družboslovje
biti dober starš oz. vrednota družina, mi je v življenju najpomembnejše - V	2	20	64
%	25	58,82	51,61
Skupaj	8	34	124
%	100	100	100

Tabela I.6: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 1 – zasebno življenje in panoga

Vinjeta 1 – zasebno življenje	neprofitna organizacija	državna institucija	proizvodnja	finančne storitve	trgovina	informacijska tehnologija	storitve
imajo družinske obveznosti vedno prednost pred poslovnimi obveznostmi – D	2	0	2	1	1	2	4
%	40	0	11,76	1,85	7,14	12,5	8
bo izpolnitev družinskega dogovora vpletenim prinesla največje zadovoljstvo oz. srečo – U	1	7	4	25	5	8	18
%	20	70	23,53	46,3	35,71	50	36

Vinjeta 1 – zasebno življenje	neprofitna organizacija	državna institucija	proizvodnja	finančne storitve	trgovina	informacijska tehnologija	storitve
biti dober starš oz. vrednota družina mi je v življenju najpomembnejše – V	2	3	11	28	8	6	28
%	40	30	64,71	51,85	57,14	37,5	56
Skupaj	5	10	17	54	14	16	50
%	100	100	100	100	100	100	100

Tabela I.7: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 1 – zasebno življenje in lastniška organizacija

Vinjeta 1 – zasebno življenje	državna institucija	država oz. RS	domače lastništvo	tuje lastništvo
imajo družinske obveznosti vedno prednost pred poslovnimi obveznostmi – D	1	0	7	4
%	7,69	0	8,43	8,16
bo izpolnitev družinskega dogovora vpletenim prinesla največje zadovoljstvo oz. srečo – U	8	8	35	17
%	61,54	38,1	42,17	34,69
biti dober starš oz. vrednota družina mi je v življenju najpomembnejše – V	4	13	41	28
%	30,77	61,9	49,4	57,14
Skupaj	13	21	83	49

Vinjeta 1 – zasebno življenje	državna institucija	država oz. RS	domače lastništvo	tuje lastništvo
%	100	100	100	100

Tabela I.8: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 1 – zasebno življenje in delovno mesto

Vinjeta 1 – zasebno življenje	uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)	direktor (manj kot 10 zaposlenih)	izvršni direktor oz. vodja službe/oddelka /sektorja
imajo družinske obveznosti vedno prednost pred poslovnimi obveznostmi – D	2	4	4	2
%	9,09	9,3	16	2,63
bo izpolnitev družinskega dogovora vpletenim prinesla največje zadovoljstvo oz. srečo – U	10	18	11	29
%	45,45	41,86	44	38,16
biti dober starš oz. vrednota družina mi je v življenju najpomembnejše – V	10	21	10	45
%	45,45	48,84	40	59,21
Skupaj	22	43	25	76
%	100	100	100	100

Tabela I.9: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 1 – zasebno življenje in velikost organizacije

Vinjeta 1 – zasebno življenje	do 10 zaposlenih	11–50 zaposlenih	51–250 zaposlenih	nad 251 zaposlenih
imajo družinske obveznosti vedno prednost pred poslovnimi obveznostmi – D	5	3	1	3
%	15,15	9,68	2,33	5,08
bo izpolnitev družinskega dogovora vpletenim prinesla največje zadovoljstvo oz. srečo – U	16	10	20	22
%	48,48	32,26	46,51	37,29
biti dober starš oz. vrednota družina mi je v življenju najpomembnejše – V	12	18	22	34
%	36,36	58,06	51,16	57,63
Skupaj	33	31	43	59
%	100	100	100	100

Tabela I.10: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 2 – poslovanje in spol

Vinjeta 2 – poslovanje	moški	ženska
dodano vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji – U	29	33
%	37,66	37,08
zakonske kriterije, ki določajo kriterije za odpuščanje – D	15	20
%	19,48	22,47
odnos, ki ga imajo zaposleni do dela – V	33	36
%	42,86	40,45
Skupaj	77	89
%	100	100

Tabela I.11: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 2 – poslovanje in starost

Vinjeta 2 – poslovanje	do 30 let	31–40 let	41–55 let	nad 56 let
dodano vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji – U	1	25	34	2
%	50	50	35,79	10,53
zakonske kriterije, ki določajo kriterije za odpuščanje – D	0	6	21	8
%	0	12	22,11	42,11
odnos, ki ga imajo zaposleni do dela – V	1	19	40	9
%	50	38	42,11	47,37
Skupaj	2	50	95	19
%	100	100	100	100

Tabela I.12: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 2 – poslovanje in število let delovne dobe

Vinjeta 2 – poslovanje	do 10 let	11–20 let	21–30 let	nad 31 let
dodano vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji – U	8	34	16	4
%	53,33	41,46	36,36	16
zakonske kriterije, ki določajo kriterije za odpuščanje – D	0	15	10	10
%	0	18,29	22,73	40
odnos, ki ga imajo zaposleni do dela – V	7	33	18	11
%	46,67	40,24	40,91	44
Skupaj	15	82	44	25
%	100	100	100	100

Tabela I.13: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 2 – poslovanje in zaključena izobrazba

Vinjeta 2 – poslovanje	manj kot univerzitetna izobrazba	univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	znanstveni magisterij ali doktorat
dodano vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji – U	9	31	22
%	32,14	35,23	44
zakonske kriterije, ki določajo kriterije za odpuščanje – D	7	17	11
%	25	19,32	22
odnos, ki ga imajo zaposleni do dela – V	12	40	17
%	42,86	45,45	34
Skupaj	28	88	50
%	100	100	100

Tabela I.14: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 2 – poslovanje in smer izobrazbe

Vinjeta 2 – poslovanje	umetnost in humanistika	naravoslovje	družboslovje
dodano vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji – U	4	10	48
%	50	29,41	38,71
zakonske kriterije, ki določajo kriterije za odpuščanje – D	1	7	27
%	12,5	20,59	21,77
odnos, ki ga imajo zaposleni do dela – V	3	17	49
%	37,5	50	39,52
Skupaj	8	34	124
%	100	100	100

Tabela I.15: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 2 – poslovanje in panoga

Vinjeta 2 – poslovanje	neprofitna organizacija	državna institucija	proizvodnja	finančne storitve	trgovina	informacijska tehnologija	storitve
dodano vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji – U	3	1	8	20	5	6	19
%	60	10	47,06	37,04	35,71	37,5	38
zakonske kriterije, ki določajo kriterije za odpuščanje – D	1	2	3	17	3	1	8
%	20	20	17,65	31,48	21,43	6,25	16
odnos, ki ga imajo zaposleni do dela – V	1	7	6	17	6	9	23
%	20	70	35,29	31,48	42,86	56,25	46
Skupaj	5	10	17	54	14	16	50
%	100	100	100	100	100	100	100

Tabela I.16: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 2 – poslovanje in lastniška organizacija

Vinjeta 2 – poslovanje	državna institucija	država oz. RS	domače lastništvo	tuje lastništvo
dodano vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji – U	3	8	34	17
%	23,08	38,1	40,96	34,69
zakonske kriterije, ki določajo kriterije za odpuščanje – D	2	7	15	11

Vinjeta 2 – poslovanje	državna institucija	država oz. RS	domače lastništvo	tuje lastništvo
%	15,38	33,33	18,07	22,45
odnos, ki ga imajo zaposleni do dela – V	8	6	34	21
%	61,54	28,57	40,96	42,86
Skupaj	13	21	83	49
%	100	100	100	100

Tabela I.17: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 2 – poslovanje in delovno mesto

Vinjeta 2 – poslovanje	uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)	direktor (manj kot 10 zaposlenih)	izvršni direktor oz. vodja službe/oddelka/sektorja
dodano vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji – U	8	17	9	28
%	36,36	39,53	36	36,84
zakonske kriterije, ki določajo kriterije za odpuščanje – D	6	9	5	15
%	27,27	20,93	20	19,74
odnos, ki ga imajo zaposleni do dela – V	8	17	11	33
%	36,36	39,53	44	43,42
Skupaj	22	43	25	76
%	100	100	100	100

Tabela I.18: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 2 – poslovanje in velikost organizacije

Vinjeta 2 – poslovanje	do 10 zaposlenih	11–50 zaposlenih	51–250 zaposlenih	nad 251 zaposlenih
dodano vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji – U	14	8	20	20
%	42,42	25,81	46,51	33,9
zakonske kriterije, ki določajo kriterije za odpuščanje – D	5	10	7	13
%	15,15	32,26	16,28	22,03
odnos, ki ga imajo zaposleni do dela – V	14	13	16	26
%	42,42	41,94	37,21	44,07
Skupaj	33	31	43	59
%	100	100	100	100

Tabela I.19: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 3 – etična dilema in spol

Vinjeta 3 – etična dilema	moški	ženska
upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oz. premalo) – V	7	0
%	9,09	0
največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – U	24	31
%	31,17	34,83
ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – D	46	58
%	59,74	65,17
Skupaj	77	89
%	100	100

Tabela I.20: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 3 – etična dilema in starost

Vinjeta 3 – etična dilema	do 30 let	31 let do 40 let	41 let do 55 let	nad 56 let
upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oz. premalo) – V	2	3	2	0
%	100	6	2,11	0
največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – U	0	20	32	3
%	0	40	33,68	15,79
ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – D	0	27	61	16
%	0	54	64,21	84,21
Skupaj	2	50	95	19
%	100	100	100	100

Tabela I.21: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 3 – etična dilema in število let delovne dobe

Vinjeta 3 – etična dilema	do 10 let	11–20 let	21–30 let	nad 31 let
upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oz. premalo) – V	2	3	2	0
%	13,33	3,66	4,55	0
največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – U	5	30	14	6
%	33,33	36,59	31,82	24
ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – D	8	49	28	19
%	53,33	59,76	63,64	76
Skupaj	15	82	44	25
%	100	100	100	100

Tabela I.22: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 3 – etična dilema in zaključena izobrazba

Vinjeta 3 – etična dilema	manj kot univerzitetna izobrazba	univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	znanstveni magisterij ali doktorat
	4	2	1
upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oz. premalo) – V	14,29	2,27	2
%	7	33	15
največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – U	25	37,5	30
%	17	53	34
ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – D	60,71	60,23	68
Skupaj	28	88	50
%	100	100	100

Tabela I.23: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 3 – etična dilema in smer izobrazbe

Vinjeta 3 – etična dilema	umetnost in humanistika	naravoslovje	družboslovje
upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oz. premalo) – V	1	2	4
%	12,5	5,88	3,23
največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – U	3	9	43
%	37,5	26,47	34,68
ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – D	4	23	77
%	50	67,65	62,1
Skupaj	8	34	124
%	100	100	100

Tabela I.24: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 3 – etična dilema in panoga

Vinjeta 3 – etična dilema	neprofitna organizacija	državna institucija	proizvodnja	finančne storitve	trgovina	informacijska tehnologija	storitve
upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oz. premalo) – V	1	0	3	2	0	0	1
%	20	0	17,65	3,7	0	0	2
največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – U	1	7	6	19	4	3	15
%	20	70	35,29	35,19	28,57	18,75	30
ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – D	3	3	8	33	10	13	34
%	60	30	47,06	61,11	71,43	81,25	68
Skupaj	5	10	17	54	14	16	50
%	100	100	100	100	100	100	100

Tabela I.25: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 3 – etična dilema in lastniška organizacija

Vinjeta 3 – etična dilema	državna institucija	država oz. RS	domače lastništvo	tuje lastništvo
upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oz. premalo) – V	1	0	3	3
%	7,69	0	3,61	6,12
največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – U	8	5	21	21
%	61,54	23,81	25,3	42,86
ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – D	4	16	59	25

Vinjeta 3 – etična dilema	državna institucija	država oz. RS	domače lastništvo	tuje lastništvo
%	30,77	76,19	71,08	51,02
Skupaj	13	21	83	49
%	100	100	100	100

Tabela I.26: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 3 – etična dilema in delovno mesto

Vinjeta 3 – etična dilema	uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)	direktor (manj kot 10 zaposlenih)	izvršni direktor oz. vodja službe/oddelka/sektorja
upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oz. premalo) – V	1	2	2	2
%	4,55	4,65	8	2,63
največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – U	8	17	6	24
%	36,36	39,53	24	31,58
ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – D	13	24	17	50
%	59,09	55,81	68	65,79
Skupaj	22	43	25	76
%	100	100	100	100

Tabela I.27: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 3 – etična dilema in velikost organizacije

Vinjeta 3 – etična dilema	do 10 zaposlenih	11–50 zaposlenih	51–250 zaposlenih	nad 251 zaposlenih
upoštevaj zlato sredino (ničesar preveč oz. premalo) – V	3	1	2	1
%	9,09	3,23	4,65	1,69
največja dodana vrednost za vse vpletene v odločitvi – U	8	7	17	23
%	24,24	22,58	39,53	38,98
ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi – D	22	23	24	35
%	66,67	74,19	55,81	59,32
Skupaj	33	31	43	59
%	100	100	100	100

Tabela I.28: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja in spol

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	moški	ženska
je to preprosto narobe – D	46	54
%	59,74	60,67
se šele v dejanjih dokaže etična drža človeka – V	22	28
%	28,57	31,46
bi zaradi mojega dejanja veliko ljudi trpelo – U	9	7
%	11,69	7,87
Skupaj	77	89
%	100	100

Tabela I.29: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja in starost

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	do 30 let	31–40 let	41–55 let	nad 56 let
je to preprosto narobe – D	1	26	59	14
%	50	52	62,11	73,68
se šele v dejanjih dokaže etična drža človeka – V	0	18	29	3
%	0	36	30,53	15,79
bi zaradi mojega dejanja veliko ljudi trpelo – U	1	6	7	2
%	50	12	7,37	10,53
Skupaj	2	50	95	19
%	100	100	100	100

Tabela I.30: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja in število let delovne dobe

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	do 10 let	11–20 let	21–30 let	nad 31 let
je to preprosto narobe – D	8	44	29	19
%	53,33	53,66	65,91	76
se šele v dejanjih dokaže etična drža človeka – V	3	30	13	4
%	20	36,59	29,55	16
bi zaradi mojega dejanja veliko ljudi trpelo – U	4	8	2	2
%	26,67	9,76	4,55	8
Skupaj	15	82	44	25

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	do 10 let	11–20 let	21–30 let	nad 31 let
%	100	100	100	100

Tabela I.31: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja in zaključena izobrazba

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	manj kot univerzitetna izobrazba	univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	znanstveni magisterij ali doktorat
je to preprosto narobe – D	13	56	31
%	46,43	63,64	62
se šele v dejanjih dokaže etična drža človeka – V	9	26	15
%	32,14	29,55	30
bi zaradi mojega dejanja veliko ljudi trpelo – U	6	6	4
%	21,43	6,82	8
Skupaj	28	88	50
%	100	100	100

Tabela I.32: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja in smer izobrazbe

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	umetnost in humanistika	naravoslovje	družboslovje
je to preprosto narobe – D	5	23	72
%	62,5	67,65	58,06
se šele v dejanjih dokaže etična drža človeka – V	3	8	39

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	umetnost in humanistika	naravoslovje	družboslovje
%	37,5	23,53	31,45
bi zaradi mojega dejanja veliko ljudi trpelo – U	0	3	13
%	0	8,82	10,48
Skupaj	8	34	124
%	100	100	100

Tabela I.33: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja in panoga

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	neprofitna organizacija	državna institucija	proizvodnja	finančne storitve	trgovina	informacijska tehnologija	storitve
je to preprosto narobe – D	5	6	9	32	7	8	33
%	100	60	52,94	59,26	50	50	66
se šele v dejanjih dokaže etična drža človeka – V	0	4	6	17	5	6	12
%	0	40	35,29	31,48	35,71	37,5	24
bi zaradi mojega dejanja veliko ljudi trpelo – U	0	0	2	5	2	2	5
%	0	0	11,76	9,26	14,29	12,5	10
Skupaj	5	10	17	54	14	16	50
%	100	100	100	100	100	100	100

Tabela I.34: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja in lastniška organizacija

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	državna institucija	država oz. RS	domače lastništvo	tuje lastništvo
je to preprosto narobe – D	9	14	43	34
%	69,23	66,67	51,81	69,39
se šele v dejanjih dokaže etična drža človeka – V	4	7	28	11
%	30,77	33,33	33,73	22,45
bi zaradi mojega dejanja veliko ljudi trpelo – U	0	0	12	4
%	0	0	14,46	8,16
Skupaj	13	21	83	49
%	100	100	100	100

Tabela I.35: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja in delovno mesto

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)	direktor (manj kot 10 zaposlenih)	izvršni direktor oz. vodja službe/oddelka/sektorja
je to preprosto narobe – D	15	25	14	46
%	68,18	58,14	56	60,53
se šele v dejanjih dokaže etična drža človeka – V	7	12	5	26
%	31,82	27,91	20	34,21

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)	direktor (manj kot 10 zaposlenih)	izvršni direktor oz. vodja službe/oddelka/sektorja
bi zaradi mojega dejanja veliko ljudi trpelo – U	0	6	6	4
%	0	13,95	24	5,26
Skupaj	22	43	25	76
%	100	100	100	100

Tabela I.36: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 4 – zavrnitev neetičnega dejanja in velikost organizacije

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja	do 10 zaposlenih	11–50 zaposlenih	51–250 zaposlenih	nad 251 zaposlenih
je to preprosto narobe – D	19	17	23	41
%	57,58	54,84	53,49	69,49
se šele v dejanjih dokaže etična drža človeka – V	6	11	17	16
%	18,18	35,48	39,53	27,12
bi zaradi mojega dejanja veliko ljudi trpelo – U	8	3	3	2
%	24,24	9,68	6,98	3,39
Skupaj	33	31	43	59
%	100	100	100	100

Tabela I.37: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 5 – etično vodenje in spol

Vinjeta 5 – etično vodenje	moški	ženska
naredil posredno škodo organizaciji – U	11	7
%	14,29	7,87
kršil svojo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi – D	12	12
%	15,58	13,48
pokazal svoj karakter in takemu sodelavcu ni več moč zaupati – V	54	70
%	70,13	78,65
Skupaj	77	89
%	100	100

Tabela I.38: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 5 – etično vodenje in starost

Vinjeta 5 – etično vodenje	do 30 let	31–40 let	41–55 let	nad 56 let
naredil posredno škodo organizaciji – U	1	8	7	2
%	50	16	7,37	10,53
kršil svojo delovno obveznosti po pogodbi o zaposlitvi – D	1	8	15	0
%	50	16	15,79	0
pokazal svoj karakter in takemu sodelavcu ni več moč zaupati – V	0	34	73	17
%	0	68	76,84	89,47
Skupaj	2	50	95	19
%	100	100	100	100

Tabela I.39: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 5 – etično vodenje in število let delovne dobe

Vinjeta 5 – etično vodenje	do 10 let	11–20 let	21–30 let	nad 31 let
naredil posredno škodo organizaciji – U	5	8	2	3
%	33,33	9,76	4,55	12
kršil svojo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi – D	2	14	8	0
%	13,33	17,07	18,18	0
pokazal svoj karakter in takemu sodelavcu ni več moč zaupati – V	8	60	34	22
%	53,33	73,17	77,27	88
Skupaj	15	82	44	25
%	100	100	100	100

Tabela I.40: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 5 – etično vodenje in zaključena izobrazba

Vinjeta 5 – etično vodenje	manj kot univerzitetna izobrazba	univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	znanstveni magisterij ali doktorat
naredil posredno škodo organizaciji – U	2	9	7
%	7,14	10,23	14
kršil svojo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi – D	3	12	9
%	10,71	13,64	18
pokazal svoj karakter in takemu sodelavcu ni več moč zaupati – V	23	67	34
%	82,14	76,14	68
Skupaj	28	88	50
%	100	100	100

Tabela I.41: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 5 – etično vodenje in smer izobrazbe

Vinjeta 5 – etično vodenje	umetnost in humanistika	naravoslovje	družboslovje
naredil posredno škodo organizaciji – U	2	4	12
%	25	11,76	9,68
kršil svojo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi – D	2	7	15
%	25	20,59	12,1
pokazal svoj karakter in takemu sodelavcu ni več moč zaupati – V	4	23	97
%	50	67,65	78,23
Skupaj	8	34	124
%	100	100	100

Tabela I.42: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 5 – etično vodenje in panoga

Vinjeta 5 – etično vodenje	neprofitna organizacija	državna institucija	proizvodnja	finančne storitve	trgovina	informacijska tehnologija	storitve
naredil posredno škodo organizaciji – U	2	1	1	7	1	0	6
%	40	10	5,88	12,96	7,14	0	12
kršil svojo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi – D	0	4	3	7	1	4	5
%	0	40	17,65	12,96	7,14	25	10
pokazal svoj karakter in takemu sodelavcu ni več moč zaupati – V	3	5	13	40	12	12	39

Vinjeta 5 – etično vodenje	neprofitna organizacija	državna institucija	proizvodnja	finančne storitve	trgovina	informacijska tehnologija	storitve
%	60	50	76,47	74,07	85,71	75	78
Skupaj	5	10	17	54	14	16	50
%	100	100	100	100	100	100	100

Tabela I.43: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 5 – etično vodenje in lastniška organizacija

Vinjeta 5 – etično vodenje	državna institucija	država oz. RS	domače lastništvo	tuje lastništvo
naredil posredno škodo organizaciji – U	2	1	9	6
%	15,38	4,76	10,84	12,24
kršil svojo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi – D	4	1	12	7
%	30,77	4,76	14,46	14,29
pokazal svoj karakter in takemu sodelavcu ni več moč zaupati – V	7	19	62	36
%	53,85	90,48	74,7	73,47
Skupaj	13	21	83	49
%	100	100	100	100

Tabela I.44: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 5 – etično vodenje in delovno mesto

Vinjeta 5 – etično vodenje	uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)	direktor (manj kot 10 zaposlenih)	izvršni direktor oz. vodja službe/oddelka/sektorja
naredil posredno škodo organizaciji – U	3	3	5	7
%	13,64	6,98	20	9,21

Vinjeta 5 – etično vodenje	uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)	direktor (manj kot 10 zaposlenih)	izvršni direktor oz. vodja službe/oddelka/sektorja
kršil svojo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi – D	4	7	5	8
%	18,18	16,28	20	10,53
pokazal svoj karakter in takemu sodelavcu ni več moč zaupati – V	15	33	15	61
%	68,18	76,74	60	80,26
Skupaj	22	43	25	76
%	100	100	100	100

Tabela I.45: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 5 – etično vodenje in velikost organizacije

Vinjeta 5 – etično vodenje	do 10 zaposlenih	11–50 zaposlenih	51–250 zaposlenih	nad 251 zaposlenih
naredil posredno škodo organizaciji – U	7	4	1	6
%	21,21	12,9	2,33	10,17
kršil svojo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi – D	4	4	6	10
%	12,12	12,9	13,95	16,95
pokazal svoj karakter in takemu sodelavcu ni več moč zaupati – V	22	23	36	43
%	66,67	74,19	83,72	72,88
Skupaj	33	31	43	59
%	100	100	100	100

Tabela I.46: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 6 – posredna vpletenost in spol

Vinjeta 6 – posredna vpletenost	moški	ženska
Iz napak se učimo in zato boš naslednjič ravnal bolje – V	68	78
%	88,31	87,64
Ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu – U	1	1
%	1,3	1,12
Pomembno je, da si imel poštene namene, ne glede na končne posledice – D	8	10
%	10,39	11,24
Skupaj	77	89
%	100	100

Tabela I.47: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 6 – posredna vpletenost in starost

Vinjeta 6 – posredna vpletenost	do 30 let	31–40 let	41–55 let	nad 56 let
Iz napak se učimo in zato boš naslednjič ravnal bolje – V	2	43	82	19
%	100	86	86,32	100
Ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu – U	0	2	0	0
%	0	4	0	0
Pomembno je, da si imel poštene namene, ne glede na končne posledice – D	0	5	13	0
%	0	10	13,68	0
Skupaj	2	50	95	19
%	100	100	100	100

Tabela I.48: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 6 – posredna vpletenost in število let delovne dobe

Vinjeta 6 – posredna vpletenost	do 10 let	11–20 let	21–30 let	nad 31 let
Iz napak se učimo in zato boš naslednjič ravnal bolje – V	14	76	32	24
%	93,33	92,68	72,73	96
Ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu – U	0	1	1	0
%	0	1,22	2,27	0
Pomembno je, da si imel poštene namene, ne glede na končne posledice – D	1	5	11	1
%	6,67	6,1	25	4
Skupaj	15	82	44	25
%	100	100	100	100

Tabela I.49: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 6 – posredna vpletenost in zaključena izobrazba

Vinjeta 6 – posredna vpletenost	manj kot univerzitetna izobrazba	univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	znanstveni magisterij ali doktorat
Iz napak se učimo in zato boš naslednjič ravnal bolje – V	24	75	47
%	85,71	85,23	94
Ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu – U	0	1	1
%	0	1,14	2
Pomembno je, da si imel poštene namene, ne glede na končne posledice – D	4	12	2
%	14,29	13,64	4

Vinjeta 6 – posredna vpletenost	manj kot univerzitetna izobrazba	univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	znanstveni magisterij ali doktorat
Skupaj	28	88	50
%	100	100	100

Tabela I.50: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 6 – posredna vpletenost in smer izobrazbe

Vinjeta 6 – posredna vpletenost	umetnost in humanistika	naravoslovje	družboslovje
Iz napak se učimo in zato boš naslednjič ravnal bolje – V	5	30	111
%	62,5	88,24	89,52
Ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu – U	1	0	1
%	12,5	0	0,81
Pomembno je, da si imel poštene namene, ne glede na končne posledice – D	2	4	12
%	25	11,76	9,68
	8	34	124
%	100	100	100

Tabela I.51: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 6 – posredna vpletenost in panoga

Vinjeta 6 – posredna vpletenost	neprofitna organizacija	državna institucija	proizvodnja	finančne storitve	trgovina	informacijska tehnologija	storitve
Iz napak se učimo in zato boš naslednjič ravnal bolje – V	4	10	16	47	9	13	47

Vinjeta 6 – posredna vpletenost	neprofitna organizacija	državna institucija	proizvodnja	finančne storitve	trgovina	informacijska tehnologija	storitve
%	80	100	94,12	87,04	64,29	81,25	94
Ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu – U	0	0	1	0	0	1	0
%	0	0	5,88	0	0	6,25	0
Pomembno je, da si imel poštene namene, ne glede na končne posledice – D	1	0	0	7	5	2	3
%	20	0	0	12,96	35,71	12,5	6
Skupaj	5	10	17	54	14	16	50
%	100	100	100	100	100	100	100

Tabela I.52: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 6 – posredna vpletenost in lastniška organizacija

Vinjeta 6 – posredna vpletenost	državna institucija	država oz. RS	domače lastništvo	tuje lastništvo
Iz napak se učimo in zato boš naslednjič ravnal bolje – V	12	16	75	43
%	92,31	76,19	90,36	87,76
Ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu – U	0	0	1	1
%	0	0	1,2	2,04
Pomembno je, da si imel poštene namene, ne glede na končne posledice – D	1	5	7	5
%	7,69	23,81	8,43	10,2
Skupaj	13	21	83	49

Vinjeta 6 – posredna vpletenost	državna institucija	država oz. RS	domače lastništvo	tuje lastništvo
%	100	100	100	100

Tabela I.53: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 6 – posredna vpletenost in delovno mesto

Vinjeta 6 – posredna vpletenost	uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)	direktor (manj kot 10 zaposlenih)	izvršni direktor oz. vodja službe/oddelka/sektorja
Iz napak se učimo in zato boš naslednjič ravnal bolje – V	21	35	22	68
%	95,45	81,4	88	89,47
Ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu – U	0	1	1	0
%	0	2,33	4	0
Pomembno je, da si imel poštene namene, ne glede na končne posledice – D	1	7	2	8
%	4,55	16,28	8	10,53
Skupaj	22	43	25	76
%	100	100	100	100

Tabela I.54: Navzkrižna tabela za meritvi vinjete 6 – posredna vpletenost in velikost organizacije

Vinjeta 6 – posredna vpletenost	do 10 zaposlenih	11–50 zaposlenih	51–250 zaposlenih	nad 251 zaposlenih
Iz napak se učimo in zato boš naslednjič ravnal bolje – V	30	27	35	54
%	90,91	87,1	81,4	91,53
Ker se nobenemu ni zgodilo nič hudega, je vse v redu – U	0	1	1	0
%	0	3,23	2,33	0
Pomembno je, da si imel poštene namene, ne glede na končne posledice – D	3	3	7	5
%	9,09	9,68	16,28	8,47
Skupaj	33	31	43	59
%	100	100	100	100

Priloga J: Celoten postopek gradnje modela multinominalne logistične regresije za vsako vinjeto posebej

Vinjeta 1 – zasebno življenje

Tabela J.1: Rezultati modela logistične regresije Vinjeta 1 – zasebno življenje

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	239	347	0,198	58,9	52	0,239

Brez »dobe«

Tabela J.2: Rezultati modela logistične regresije brez »dobe«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	244	340	0,178	53,1	46	0,219

Brez »starosti«

Tabela J.3: Rezultati modela logistične regresije brez »starosti«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	250	334	0,160	47,5	40	0,192

Brez »lastništva«

Tabela J.4: Rezultati modela logistične regresije »brez lastništva«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	256	328	0,141	41,9	34	0,165

Brez »smeri«

Tabela J.5: Rezultati modela logistične regresije brez »smeri«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	260	324	0,126	37,6	30	0,161

Brez »delovnega mesta«

Tabela J.6: Rezultati modela logistične regresije brez »delovnega mesta«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	266	318	0,105	31,3	24	0,146

Brez »spola«

Tabela J.7: Rezultati modela logistične regresije brez »spola«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	268	316	0,0986	29,3	22	0,135

Brez »velikosti«

Tabela J.8: Rezultati modela logistične regresije brez »velikosti«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	274	310	0,0785	23,3	16	0,105

Brez »panoge«

Tabela J.9: Rezultati modela logistične regresije »brez panoge«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	290	302	0,0267	7,95	4	0,094

Vinjeta 2 – poslovanje

Tabela J.10: Rezultati modela logistične regresije Vinjeta 2 - poslovanje

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	298	406	0,153	54,1	52	0,396

Brez »smeri«

Tabela J.11: Rezultati modela logistične regresije brez »smeri«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	299	399	0,150	5,7	48	0,296

Brez »dobe«

Tabela J.12: Rezultati modela logistične regresije brez »dobe«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	303	391	0,139	49,0	42	0,212

Brez »lastništva«

Tabela J.13: Rezultati modela logistične regresije brez »lastništva«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	306	382	0,130	45,9	36	0,125

Brez »spola«

Tabela J.14: Rezultati modela logistične regresije brez »spola«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	307	379	0,127	44,9	34	0,101

Brez »delovnega mesta«

Tabela J.15: Rezultati modela logistične regresije brez »delovnega mesta«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	313	373	0,110	38,8	28	0,084

Brez »velikosti«

Tabela J.16: Rezultati modela logistične regresije brez »velikosti«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	319	367	0,0950	33,4	22	0,056

Brez »izobrazbe«

Tabela J.17: Rezultati modela logistične regresije brez »izobrazbe«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	323	363	0,0834	29,4	18	0,044

Brez »panoge«

Tabela J.18: Rezultati modela logistične regresije brez »panoge«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	338	354	0,0393	13,8	6	0,032

Vinjeta 3 – etična dilema

Tabela J.19: Rezultati modela logistične regresije Vinjeta 3 – etična dilema

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	194	302	0,263	69,1	52	0,057

Brez »dobe«

Tabela J.20: Rezultati modela logistične regresije brez »dobe«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	196	292	0,255	67,2	46	0,022

Brez »velikosti«

Tabela J.21: Rezultati modela logistične regresije brez »velikosti«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	199	283	0,243	63,8	40	0,010

Brez »smeri«

Tabela J.22: Rezultati modela logistične regresije brez »smeri«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	201	277	0,234	61,7	36	0,005

Brez »delovnega mesta«

Tabela J.23: Rezultati modela logistične regresije brez »delovnega mesta«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	206	270	0,218	57,4	30	0,002

Brez »panoge«

Tabela J.24: Rezultati modela logistične regresije brez »panoge«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	216	256	0,181	47,6	18	<,001

Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja

Brez »izobrazbe«

Tabela J.25: Rezultati modela logistične regresije Vinjeta 4 – zavrnitev neetičnega dejanja

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	232	340	0,215	63,7	52	0,127

Brez »panoge«

Tabela J.26: Rezultati modela logistične regresije brez »panoge«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	243	327	0,180	53,4	40	0,076

Brez »dobe«

Tabela J.27: Rezultati modela logistične regresije brez »dobe«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	249	321	0,160	47,3	34	0,064

Brez »izobrazbe«

Tabela J.28: Rezultati modela logistične regresije brez »izobrazbe«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	252	316	0,149	44,2	30	0,046

Brez »spola«

Tabela J.29: Rezultati modela logistične regresije brez »spola«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	254	314	0,142	42,0	28	0,043

Brez »delovnega mesta«

Tabela J.30: Rezultati modela logistične regresije brez »delovnega mesta«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	262	310	0,116	34,5	22	0,044

Brez »starosti«

Tabela J.31: Rezultati modela logistične regresije brez »starosti«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	268	304	0,0937	27,7	16	0,034

Brez »smeri«

Tabela J.32: Rezultati modela logistične regresije brez »smeri«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	274	302	0,0759	22,5	12	0,032

Brez »lastništva«

Tabela J.33: Rezultati modela logistične regresije brez »lastništva«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	283	299	0,0453	13,4	6	0,037

Vinjeta 5 – etično vodenje

Tabela J.34: Rezultati modela logistične regresije Vinjeta 5 –etično vodenje

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	176	284	0,282	69,1	52	0,057

Brez »lastništva«

Tabela J.35: Rezultati modela logistične regresije brez »lastništva«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	180	276	0,265	64,9	46	0,034

Brez »delovnega mesta«

Tabela J.36: Rezultati modela logistične regresije brez »delovnega mesta«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	185	269	0,243	59,7	40	0,023

Brez »izobrazbe«

Tabela J.37: Rezultati modela logistične regresije brez »izobrazbe«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	189	265	0,227	55,7	36	0,019

Brez »starosti«

Tabela J.38: Rezultati modela logistične regresije brez »starosti«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	196	260	0,201	49,4	30	0,014

Brez »spola«

Tabela J.39: Rezultati modela logistične regresije brez »spola«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	198	258	0,191	46,7	28	0,015

Brez »velikosti«

Tabela J.40: Rezultati modela logistične regresije brez »velikosti«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	206	254	0,159	39,0	22	0,014

Brez »smeri«

Tabela J.41: Rezultati modela logistične regresije brez »smeri«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	212	252	0,133	32,7	18	0,018

Brez »panoge«

Tabela J.42: Rezultati modela logistične regresije brez »panoge«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	229	245	0,0665	16,3	6	0,012

Vinjeta 6 – neformalno vodenje (posredna vpletenost)

Tabela J.43: Rezultati modela logistične regresije Vinjeta 6 – neformalno vodenje

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	62.1	170	0,541	73,1	52	0,028

Brez »delovnega mesta«

Tabela J.44: Rezultati modela logistične regresije brez »delovnega mesta«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	62,5	159	0,537	72,6	46	0,007

Brez »spola«

Tabela J.45: Rezultati modela logistične regresije brez »spola«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	62,6	155	0,536	72,5	44	0,004

Brez »smeri«

Tabela J.46: Rezultati modela logistične regresije brez »smeri«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	63,7	148	0,529	71,5	40	0,002

Brez »velikosti«

Tabela J.47: Rezultati modela logistične regresije brez »velikosti«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	67,6	140	0,500	67,6	34	<,001

Brez »lastništva«

Tabela J.48: Rezultati modela logistične regresije brez »lastništva«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	78,6	139	0,418	56,5	28	0,001

Brez »izobrazbe«

Tabela J.49: Rezultati modela logistične regresije brez »izobrazbe«

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	85,2	137	0,370	49,9	24	0,001

Priloga K: Celoten postopek gradnje modela multinominalne logistične regresije

Tabela K.1 prikazuje rezultate začetnega modela, kjer so vključene vse neodvisne spremenljivke.

Tabela K.1: Rezultati modela logistične regresije

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	194	274	0,160	37,0	38	0,515

Prvi model ni bil statistično značilen ($p = 0,515$). Najmanjši vpliv je imela spremenljivka starosti, zato smo to odstranili iz modela in dobili rezultate, ki jih prikazuje Tabela K.2.

Tabela K.2: Rezultati modela logistične regresije brez starosti

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	195	271	0,158	36,4	36	0,451

Vrednost statistične značilnosti modela se je nekoliko izboljšala ($p = 0,451$), a še vedno ni dosegla meje statistične značilnosti. V naslednjem koraku smo odstranili velikost organizacije (Tabela K.3).

Tabela K.3: Rezultati modela logistične regresije brez starosti in velikosti organizacije

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	χ^2	df	p
1	195	267	0,156	36,1	34	0,369

Model se je ponovno nekoliko izboljšal ($p = 0,369$), vendar še vedno ni dosegel statistične značilnosti pri napovedovanju etičnega pristopa udeležencev. Odstranili smo še spremenljivko izobrazbe (Tabela K.4).

Tabela K.4: Rezultati modela logistične regresije brez starosti, velikosti organizacije in izobrazbe

Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	196	264	0,150	34,6	32	0,345

Model še vedno statistično značilno ne uspe napovedovati etičnega pristopa udeležencev ($p = 0,345$). Odstranili smo spremenljivko delovna doba udeležencev (Tabela K.5).

Tabela K.5: Rezultati modela logistične regresije brez starosti, velikosti organizacije, izobrazbe in delovne dobe

Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	199	263	0,140	32,3	30	0,353

Čeprav je bila v prejšnjem koraku spremenljivka delovne dobe tista, ki je najmanj prispevala k modelu, pa se z njeno odstranitvijo model poslabša (vrednost statistične značilnosti se dvigne na 0,353). Izkazalo se je, da le z glavnimi učinki (angl. *main effects*, neodvisne spremenljivke posamično) ni možno zgraditi modela, ki bi statistično značilno napovedoval vrednosti etičnega pristopa udeležencev. V model smo želeli dodati dvosmerne interakcije neodvisnih spremenljivk (kako dve neodvisni spremenljivki v kombinaciji vplivata na odvisno spremenljivko), kar pa pri vseh ni možno narediti, saj število neodvisnih faktorjev v modelu logistične regresije preseže število meritev, zato smo uporabili le interakcijo neodvisnih spremenljivk našega najboljšega modela trenutno z neodvisnimi faktorji: spol, slamnate spremenljivke vrednosti, smer izobrazbe, panoga, lastniška organizacija, delovno mesto in delovna doba ter dvosmerne interakcije vseh naštetih. Tabela K.6 prikazuje rezultate dobljenega modela logistične regresije.

Tabela K.6: Rezultati končnega modela logistične regresije

Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p

1	66,6	395	0,712	164	162	0,434

Modela z odstranjevanjem neodvisnih faktorjev (posameznih neodvisnih spremenljivk kakor tudi interakcij med njimi) ni možno izboljšati, zato smo poizkusili še z nekoliko drugačnim pristopom. Vse neodvisne spremenljivke smo obravnavali kot kategorične in iz njih naredili slamnate spremenljivke. S tem smo minimizirali možnost za multikolinearnost neodvisnih faktorjev. Ponovno smo začeli gradnjo modela le z glavnimi učinki brez interakcij in z vsemi neodvisnimi spremenljivkami. Tabela K.7 prikazuje te rezultate.

Tabela K.7: Rezultati modela logistične regresije

Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	180	288	0,222	51,2	52	0,507

Ker model ni statistično značilen ($p = 0,507$), smo iz njega odstranili faktor delovne dobe, ki je najmanj vplival na napoved etičnega pristopa (Tabela K.8).

Tabela K.8: Rezultati modela logistične regresije brez delovne dobe

Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	181	277	0,216	49,8	46	0,324

Model se je izboljšal, ampak še vedno ni statistično značilen ($p = 0,324$), zato smo odstranili še slamnato spremenljivko izobrazbe udeležencev (Tabela K.9).

Tabela K.9: Rezultati modela logistične regresije brez delovne dobe in izobrazbe

Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	184	272	0,201	46,5	42	0,293

Kljub izboljšanju statistične značilnosti še nismo dosegli ($p = 0,293$), zato smo odstranili še velikost organizacije (vse slamnate spremenljivke v povezavi s to spremenljivko – Tabela K.10).

Tabela K.10: Rezultati modela logistične regresije brez delovne dobe, izobrazbe in velikosti

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	190	266	0,178	41,2	36	0,253

Model še vedno ni statistično značilno napovedoval etičnega pristopa ($p = 0,253$), zato smo odstranili še spremenljivko spola udeležencev (Tabela K.11).

Tabela K.11: Rezultati modela logistične regresije brez delovne dobe, izobrazbe, velikosti in spola

				Kakovost modela		
Model	Odmik	AIC	R²_{McF}	χ^2	df	p
1	192	264	0,169	39,1	34	0,250

Statistične značilnosti nismo dosegli ($p = 0,250$) in odstranitev katerekoli izmed preostalih spremenljivk je model le še poslabšala. Prav tako dobimo slabši model, če vključimo dvosmerne interakcije vseh preostalih faktorjev. Tabela K.11 tako prikazuje rezultate najboljšega modela multinominalne logistične regresije za napovedovanje etičnega pristopa udeležencev, ki pa še vedno ni statistično značilen. Zaradi tega ne smemo interpretirati posameznih faktorjev in tudi ne sprejmemo hipoteze, da lahko na podlagi demografskih podatkov in podatkov o zaposlitvi uspešno napovemo etični pristop udeležencev.

Priloga L: Ostali rezultati diskriminantne analize

Tabela L.1 prikazuje vrednosti manjkajočih in izpolnjenih podatkov, ki so bili vključeni v gradnjo modela diskriminantne analize. Prav tako lahko vidimo, da prav noben zapis udeleženca v raziskavi ni imel manjkajočega podatka.

Tabela L.1: Vrednosti manjkajočih in izpolnjenih podatkov

Povzetek analize			
Vrednosti		N	%
Veljavni		142	85,5
Neveljavni	Manjkajoča ali izven kode skupine	24	14,5
	Manjka vsaj ena diskriminantna spremenljivka	0	,0
	Tako manjkajoča ali izven kode skupine in vsak ena manjkajoča diskriminantna spremenljivka	0	,0
	Skupaj	24	14,5
Skupaj		166	100,0

Čeprav statistično značilnega modela diskriminantne analize ni mogoče zgraditi, spodnje tabele prikazujejo vrednosti obeh (statistično neznailnih) funkcij. Tabela L.2 prikazuje standardizirane kanonične koeficiente neodvisnih spremenljivk v obeh funkcijah.

Tabela L.2: Standardizirani kanonični koeficienti neodvisnih spremenljivk v obeh funkcijah

	Funkcija	
	1	2
Spol	-,297	-,509
Starost	,358	,249
Število let delovne dobe	-,051	,497
Zaključena izobrazba	-,369	,330
Smer izobrazbe	,514	,139
Panoga	,402	-,063

Lastniška organizacija	–,117	,119
Delovno mesto	,552	–,435
Velikost organizacije	,453	–,051

Tabela L.3 prikazuje strukturno matriko obeh funkcij diskriminantne analize.

Tabela L.3: Strukturna matrika obeh funkcij diskriminantne analize

	Funkcija	
	1	2
Smer izobrazbe	,579*	,113
Velikost organizacije	,377*	,161
Panoga	,215*	–,113
Lastniška organizacija	,183*	–,104
Število let delovne dobe	,171	,571*
Delovno mesto	,466	–,558*
Starost	,297	,542*
Spol	–,097	–,488*
Zaključena izobrazba	–,225	,269*
* Največja absolutna korelacija med vsako spremenljivko in katerokoli diskriminantno analizo		

Tabela L.4 prikazuje centroide obeh funkcij glede na odvisno spremenljivko etičnega pristopa udeležencev.

Tabela L.4: Centroidi obeh funkcij

Etični pristop	Funkcija	
	1	2
Deontološka etika	–,332	,256
Utilitarizem	–,709	–,254
Etika vrlin	,205	–,029

Priloga M: Etični sklopi: analiza frekvenc

Tabela M.1: Frekvenčna tabela – etični pristop

	Moški	Ženska	Skupaj
Deontološka etika	14	13	27
Utilitarizem	6	10	16
Etika vrlin	47	52	99
Skupaj	67	75	142

Tabela M.2: Test hi-kvadrat – etični pristop

	Vrednost	df	p
χ^2	0,842	2	0,657
N	142		

Tabela M.3: Frekvenčna tabela – starost

	Do 30 let	31–40 let	41–55 let	Nad 56 let	Skupaj
Deontološka etika	1	7	15	4	27
Utilitarizem	0	7	9	0	16
Etika vrlin	1	28	58	12	99
Skupaj	2	42	82	16	142

Tabela M.4: Test hi-kvadrat: starost

	Vrednost	df	p
χ^2	4,82	6	0,567
N	142		

Tabela M.5: Frekvenčna tabela – delovna doba

	Do 10 let	11–20 let	21–30 let	Nad 31 let	Skupaj
Deontološka etika	3	11	8	5	27
Utilitarizem	2	9	4	1	16
Etika vrlin	7	52	24	16	99
Skupaj	12	72	36	22	142

Tabela M.6: Hi-kvadrat – delovna doba

	Vrednost	df	p
χ^2	2,76	6	0,838
N	142		

Tabela M.7: Frekvenčna tabela – izobrazba

	Manj kot univerzitetna izobrazba	Univerzitetna izobrazba ali bolonjski magisterij	Znanstveni magisterij ali doktorat	Skupaj
Deontološka etika	4	13	10	27
Utilitarizem	2	9	5	16
Etika vrlin	17	56	26	99
Skupaj	23	78	41	142

Tabela M.8: Test hi-kvadrat – stopnja izobrazbe

	Vrednost	df	p
χ^2	1,39	4	0,845
N	142		

Tabela M.9: Frekvenčna tabela – smer izobrazbe

	Umetnost in humanistika	Naravoslovje	Družboslovje	Skupaj
Deontološka etika	2	7	18	27
Utilitarizem	3	2	11	16
Etika vrlin	3	18	78	99
Skupaj	8	27	107	142

Tabela M.10: Test hi-kvadrat – smer izobrazbe

	Vrednost	df	p
χ^2	7,82	4	0,099
N	142		

Tabela M.11: Frekvenčna tabela – panoga

	Neprofitna organizacija	Državna institucija	Proizvodnja	Finančne storitve	Trgovina	Informacijska tehnologija	Storitve	Skupaj
Deontološka etika	2	2	1	10	2	3	7	27
Utilitarizem	1	1	1	6	2	1	4	16
Etika vrlin	1	7	13	30	6	10	32	99
Skupaj	4	10	15	46	10	14	43	142

Tabela M.12: Test hi-kvadrat – panoga

	Vrednost	df	p
χ^2	7,93	12	0,790
N	142		

Tabela M.13: Frekvenčna tabela – lastništvo

	Državna institucija	Država oz. RS	Domače lastništvo	Tuje lastništvo	Skupaj
Deontološka etika	3	5	11	8	27
Utilitarizem	2	1	10	3	16
Etika vrlin	8	10	55	26	99
Skupaj	13	16	76	37	142

Tabela M.14: Test hi-kvadrat – lastništvo

	Vrednost	df	p
χ^2	3,77	6	0,707
N	142		

Tabela M.15: Frekvenčna tabela – delovno mesto

	Uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	Uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)	Direktor (manj kot 10 zaposlenih)	Izvršni direktor oz. vodja službe/oddel ka/sektorja	Skupaj
Deontološka etika	4	10	5	8	27
Utilitarizem	2	5	4	5	16

	Uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	Uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250)	Direktor (manj kot 10 zaposlenih)	Izvršni direktor oz. vodja službe/oddel ka/sektorja	Skupaj
Etika vrlin	12	21	13	53	99
Skupaj	18	36	22	66	142

Tabela M.16: Test hi-kvadrat – delovno mesto

	Vrednost	df	p
χ^2	7,42	6	0,284
N	142		

Tabela M.17: Frekvenčna tabela – velikost organizacije

	Do 10 zaposlenih	11–50 zaposlenih	51–250 zaposlenih	Nad 251 zaposlenih	Skupaj
Deontološka etika	6	7	5	9	27
Utilitarizem	6	2	4	4	16
Etika vrlin	17	20	27	35	99
Skupaj	29	29	36	48	142

Tabela M.18: Test hi-kvadrat – velikost organizacije

	Vrednost	df	p
χ^2	4,82	6	0,568
N	142		

Priloga N: Statistična analiza etičnega sklopa – zasebno življenje

Tabela N.1: Povzetek analize

Analiza		N	%
Veljavni		81	48,8
Neveljavni	Manjkajoča ali izven kode skupine	85	51,2
	Manjka vsaj ena diskriminantna spremenljivka	0	,0
	Tako manjkajoča ali izven kode skupine in vsak ena manjkajoča diskriminantna spremenljivka	0	,0
	Skupaj	85	51,2
Skupaj		166	100,0

Tabela N.2: Spremenljivke vključene/odstranjene

Korak	Vključene	Wilksova lambda							
		Statistično	df1	df2	df3	Točni F			
						Statistično	df1	df2	Sig.
1	Smer izobrazbe	,797	1	2	78,000	9,905	2	78,000	,000

Tabela N.3: Spremenljivke v analizi

Korak		Toleranca	F se odstrani
1	Smer izobrazbe	1,000	9,905

Tabela N.4: Matrika strukture

	Funkcija
	1
Smer izobrazbe	1,000

Zaključena izobrazba ^a	,176
Spol ^a	,171
Število let delovne dobe ^a	–,166
Panoga ^a	–,128
Starost ^a	–,117
Velikost organizacije ^a	,088
Lastniška organizacija ^a	–,057
Delovno mesto ^a	,041
^a Ta spremenljivka ni vključena v analizo.	

Priloga O: Statistična analiza etičnega sklopa – poklicno življenje

Tabela O.1: Povzetek analize

Analiza		N	Percent
Veljavni		67	40,4
Neveljavni	Manjkajoča ali izven kode skupine	99	59,6
	Manjka vsaj ena diskriminantna spremenljivka	0	,0
	Tako manjkajoča ali izven kode skupine in vsak ena manjkajoča diskriminantna spremenljivka	0	,0
	Skupaj	99	59,6
Skupaj		166	100,0

Tabela O.2: Spremenljivke vključene/izključene

Korak	Vključene	Wilksova lambda							
		Statistično	df1	df2	df3	Točni F			
						Statistično	df1	df2	Sig.
1	Velikost organizacije	,931	1	1	65,000	4,852	1	65,000	,031

Tabela O.3: Spremenljivke v analizi

Korak		Toleranca	F se odstrani
1	Velikost organizacije	1,000	4,852

Tabela O.4: Wilksova lambda

Wilksova lambda									
Korak	Število spremenljivk	Lambda	df1	df2	df3	Točni F			
						Statistično	df1	df2	Sig.
1	1	,931	1	1	65	4,852	1	65,000	,031

Tabela O.5: Struktura matrike

	Funkcija
	1
Velikost organizacije	1,000
Panoga ^a	-,280
Spol ^a	-,196
Smer izobrazbe ^a	,194
Starost ^a	-,058
Lastniška organizacija ^a	,044
Zaključena izobrazba ^a	-,025
Delovno mesto ^a	-,022
Število let delovne dobe ^a	,015
^a Ta spremenljivka ni vključena v analizo.	

Priloga P: Statistična analiza etičnega sklopa – splošne etične dileme

Tabela P.1: Rezultati modela logistične regresije

Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	5,55	93,5	0,936	80,6	42	< ,001

Tabela P.2: F-test

Predictor	χ^2	df	p
Spol	3,20e-9	2	1,000
Smer	2,77	4	0,597
Panoga	31,66	12	0,002
Lastništvo	10,23	6	0,115
Del. mesto	42,49	6	< ,001
Velikost	35,43	6	< ,001
Starost	14,45	2	< ,001
Doba	8,88e-9	2	1,000
Izobrazba	21,34	2	< ,001

Tabela P.3: Rezultati modela logistične regresije

Model	Odmik	AIC	R^2_{McF}	Kakovost modela		
				χ^2	df	p
1	8,32	88,3	0,903	77,8	38	<,001

Tabela P.4: F-test

Prediktor	χ^2	df	p
Spol	-4,31e-9	2	1,000
Panoga	37,0	12	< ,001

Prediktor	χ^2	df	p
Lastništvo	17,2	6	0,009
Del. mesto	42,8	6	< ,001
Velikost	34,6	6	< ,001
Starost	25,6	2	< ,001
Doba	15,5	2	< ,001
Izobrazba	24,7	2	< ,001

Tabela P.5: Koeficienti v modelu

Splošna etična dilema	Prediktor	Ocena	SE	Z	p	Odds ratio
U – D	Intercept	4380,8	0,0584	74982	< ,001	Inf
	Spol					
	ženska – moški	–483,5	6,33e0-9	– 7,64e–10	< ,001	1,09e-210
	Panoga					
	državna institucija – neprofitna organizacija	–624,5	6,32e0-9	– 9,89e–10	< ,001	6,34e-272
	proizvodnja – neprofitna organizacija	467,3	0,0000	Inf	< ,001	9,03e+202
	finančne storitve – neprofitna organizacija	–3961,5	0,0584	–67805	< ,001	0.00
	trgovina – neprofitna organizacija	740,6	1,10e-16	6,73e+18	< ,001	Inf
	informacijska tehnologija – neprofitna organizacija	–2587,7	0,0000	–Inf	< ,001	0,00
	storitve – neprofitna organizacija	–1482,7	1,02e-11	– 1,46e–14	< ,001	0,00
	Lastništvo					

Splošna etična dilema	Prediktor	Ocena	SE	Z	p	Odds ratio
	država oz. RS – državna institucija	19,9	0,0000	Inf	< ,001	4,35e00+8
	domače lastništvo – državna institucija	3497,0	0,0584	59854	< ,001	Inf
	tuje lastništvo – državna institucija	–929,6	0,0000	–Inf	< ,001	0,00
	Delovno mesto					
	uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250) – uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	–4437,9	0,0000	–Inf	< ,001	0,00
	direktor (manj kot 10 zaposlenih) – uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	–4109,4	3,30e- 23	– 1,25e–26	< ,001	0,00
	izvršni direktor oz. vodja službe/oddelka/sektorja – uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	–451,9	0,0584	–7735	< ,001	5,33e-197
	Velikost					
	od 11 do 50 zaposlenih – do 10 zaposlenih	–2703,1	0,0000	–Inf	< ,001	0,00
	od 51 do 250 zaposlenih – do 10 zaposlenih	1173,7	0,0584	20089	< ,001	Inf
	nad 251 zaposlenih – do 10 zaposlenih	–2127,2	7,69e0- 9	– 2,77e–11	< ,001	0,00

Splošna etična dilema	Prediktor	Ocena	SE	Z	p	Odds ratio
	Starost	-1859,0	0,1753	-10606	< ,001	0,00
	Doba	709,2	0,1169	6069	< ,001	1,02e+308
	Izobrazba	820,5	0,1753	4681	< ,001	Inf
V – D	Intercept	5020,5	0,0537	93457	< ,001	Inf
	Spol					
	ženska – moški	69,9	0,0883	791	< ,001	2,17e0+30
	Panoga					
	državna institucija – neprofitna organizacija	807,7	6,27e0- 9	1,29e+11	< ,001	Inf
	proizvodnja – neprofitna organizacija	2499,8	0,0000	Inf	< ,001	Inf
	finančne storitve – neprofitna organizacija	-458,1	0,0584	-7841	< ,001	1,08e-199
	trgovina – neprofitna organizacija	3764,8	1,10e- 16	3,42e+19	< ,001	Inf
	informacijska tehnologija – neprofitna organizacija	1873,0	3,73e- 62	5,02e+64	< ,001	Inf
	storitve – neprofitna organizacija	592,3	0,0883	6706	< ,001	1,77e+257
	Lastništvo					
	država oz. RS – državna institucija	2478,4	0,0000	Inf	< ,001	Inf
	domače lastništvo – državna inštitucija	1443,3	0,3275	4407	< ,001	Inf
	tuje lastništvo – državna institucija	680,7	0,3475	1959	< ,001	4,21e+295
	Del. mesto					
	uprava ali direktor (število zaposlenih od	439,4	0,3475	1265	< ,001	6,84e+190

Splošna etična dilema	Prediktor	Ocena	SE	Z	p	Odds ratio
	11 do 250) – uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)					
	direktor (manj kot 10 zaposlenih) – uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	–2824,2	0,3621	–7799	< ,001	0,00
	izvršni direktor oz. vodja službe/oddelka/sektorja – uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	709,8	0,0584	12149	< ,001	Inf
	Velikost					
	od 11 do 50 zaposlenih – do 10 zaposlenih	–2754,4	0,3475	–7927	< ,001	0,00
	od 51 do 250 zaposlenih – do 10 zaposlenih	780,8	0,0584	13363	< ,001	Inf
	nad 251 zaposlenih – do 10 zaposlenih	–1953,0	5,02e0- 9	- 3,89e–11	< ,001	0,00
	Starost	–1393,4	0,1612	–8646	< ,001	0,00
	Doba	192,6	0,1074	1793	< ,001	4,49e0+83
	Izobrazba	–253,4	0,2846	–890	< ,001	9,13e-111

Tabela P.6: Povzetek analize

Analiza		N	%
Veljavni		63	38,0
Neveljavni	Manjkajoča ali izven kode skupine	103	62,0
	Manjka vsaj ena diskriminantna spremenljivka	0	,0
	Tako manjkajoča ali izven kode skupine in vsak ena manjkajoča diskriminantna spremenljivka	0	,0
	Skupaj	103	62,0
Skupaj		166	100,0

Tabela P.7: Struktura matrike

	Funkcija	
	1	2
Velikost organizacije	,466*	,405
Starost	,435*	–,006
Smer izobrazbe	,392*	–,146
Število let delovne dobe	,344*	,100
Panoga	,336*	–,018
Zaključena izobrazba	–,258*	,242
Spol	–,030	,381*
Delovno mesto	,114	–,350*
Lastniška organizacija	,290	,346*
* Največja absolutna korelacija med vsako spremenljivko in katerokoli diskriminantno analizo.		

Tabela P.8: Funkcije v skupinski centroidi

Splošna etična dilema	Funkcija	
	1	2
Deontologija	–,109	,734
Utilitarizem	–1,729	–,137
Etika vrlin	,263	–,085