UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jana Nadoh Bergoč

Etična infrastruktura kot dejavnik spodbude moralnega delovanja menedžerjev v slovenskih organizacijah

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jana Nadoh Bergoč
Mentorica: red. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

Etična infrastruktura kot dejavnik spodbude moralnega delovanja menedžerjev v slovenskih organizacijah

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2018

Zahvala

Doktorsko delo zaključujem v obdobju, ko vstopam v novo desetletje svojega življenja. V času od prijave do zaključka doktorske naloge sem doživela veliko življenjskih prelomnic: selitev, nova služba, nov dom, poroka, otroci, podjetniški izzivi. Doktorat je v tem času postal stalnica v mojem življenju, nenehen opomnik, zaradi katerega sem morala biti bolj pozorna, bolj organizirana, boljša. Vključuje veliko odrekanja in še več sebičnosti, ki sem se ji morala predati, da sem lahko dosegla svoj cilj. A predstavlja tudi veliko zmago, življenjsko spoznanje, da hočem, znam in zmorem. Zaradi tega sem bogatejša. Zaradi tega vem več. In zaradi tega sem bolj ponižna. Vsega tega ne bi zmogla brez ljudi v svojem življenju. Vsem iz srca hvala.

Mentorici prof. dr. Dani Mesner Andolšek.
Za izzive, ki si mi jih predstavila. Za tvojo znanstveno odličnost in neustavljivo radovednost, s katero si name prenesla posebno energijo. Za zgled, s katerim si me vodila. Za tvojo zavzetost, moč in vztrajnost, s katerimi si me naučila veliko več kot le teorij organizacije in poslovne etike. In nenazadnje, za tvoje razumevanje in prijateljstvo, ki mi vedno veliko pomenita.

Sodelujočim pri raziskavi.
Gospodarski zbornici Slovenije in ga. Metki Penko, podjetju Taktika Plus d.o.o. in g. Milanu Terpinu ter g. Janu Kovačiču, Inštitutu za razvoj družbene odgovornosti in ga. Aniti Hrast, podjetju KonektOn d.o.o. in ga. Karmen Rodman, ker ste pomagali pri uspešni izvedbi raziskave. Anketirancem, ki ste si vzeli čas za izpolnjevanje. Mag. Boštjanu Požarju, za veliko število dni odobrenega dopusta.

Članoma doktorske komisije red. prof. dr. Zlatku Jančiču in izr. prof. dr. Mislavu Anti Omaziću.
Za spodbudne napotke, s katerimi sem lahko nalogo še dodatno izboljšala. Za vajin hiter odziv tudi takrat, ko bi si oba lahko vzela več časa.

Prijateljicam: Ani, Vesni, Maši. Marinki, Dragici, Dunji, Zdenki.
Za stalno podporo in spodbudne besede. Za potrpežljivost. Za razumevanje. Ker z mano tarnate, ko se mi zdi, da gre kaj narobe, ker me prenašate tudi, ko sem sitna že sama sebi. Ker z mano praznujete tudi, ko bi sama razlog za praznovanje prezrla.

Družini.
Danijelu. Ker mi stojiš ob strani tudi, ko sem že na meji nerazumljivega. Ker prevzemaš moja bremena, ko so že skoraj pretežka. Ker me imaš rad, ne glede na vse.
Tristanu in Filipu. Ker razumeta, da mama dela doktorat. Ker mi na svoj način skušata delo olajšati. Ker rasteta v posameznike, ki jih resnično lahko občudujem.
Atu. Ker si vedel, kaj zmorem. In še posebej mami. Ker nisi nikoli dvomila vame. Hvala za vsa odrekanja, pomoč in podporo. In hvala za ljubezen.
Noni in nonotu, čeprav vaju že dolgo ni več med nami. Kjerkoli že sta, vem, da sta ponosna in vesela zame bolj kot kdorkoli drug.

Univerza
v Ljubljani
Fakulteta
za družbene vede

Kardeljeva ploščad 5
1000 Ljubljana, Slovenija
telefon 01 58 05 120

IZJAVA O AVTORSTVU
doktorske disertacije

Podpisani/-a Jana Nadoh Bergoč, z vpisno številko 21091413, sem avtor/-ica doktorske disertacije z naslovom: Etična infrastruktura kot dejavnik spodbude moralnega delovanja menedžerjev v slovenskih organizacijah.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena doktorska disertacija izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko doktorske disertacije ter soglašam z objavo doktorske disertacije v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 13. 3. 2017

Podpis avtorja/-ice: _____

Povzetek

Etična infrastruktura kot dejavnik spodbude moralnega delovanja menedžerjev v slovenskih organizacijah

Doktorsko delo sega na področje menedžmenta organizacij in je utemeljeno na znanstvenih spoznanjih poslovne etike, ki v proučevanje organizacij v vedno večji meri vnaša tudi tiste koncepte, za katere v menedžerskih teorijah tradicionalno ni bilo prostora. Gre za vprašanje etike organizacij, upravljanja etike, razvoja in implementacije etičnih infrastruktur v organizacijah ter za obravnavo vpliva le-teh na moralno delovanje menedžerjev in ostalih članov organizacij. S proučevanjem prisotnosti in razvitosti etičnih infrastruktur v slovenskih organizacijah, razmerja med posameznimi elementi obstoječih etičnih infrastruktur, predvsem pa njihovega vpliva na moralno delovanje menedžerjev v slovenskih organizacijah, v doktorski nalogi stremimo k sooblikovanju znanstvene osnove poslovne etike in teorij organizacije na eni strani ter k oblikovanju jasnih smernic za krepitev etike in spodbujanje moralnega delovanja članov v slovenskih organizacijah na drugi strani. Pri tem v doktoratu temeljimo na predpostavki o situacijskem značaju etike in z obravnavo širokega spektra interdisciplinarnih prispevkov potrjujemo tudi domnevo, da tipskega modela etike in moralnega delovanja v organizacijah ni mogoče in tudi ni smotrno ponujati.

Zaradi izrazite interdisciplinarnosti predstavljene tematike je znaten delež doktorske naloge namenjen obravnavi teoretičnih izhodišč, t. i. disciplinarnega in organizacijskega okvirja za proučevanje etičnih infrastruktur in njihovega vpliva na moralno delovanje menedžerjev. Doktorska naloga posega na področje poslovne etike in teorij organizacije, ki ponujajo razlago osnovnih konceptov deležnikov ter s temi povezano družbeno odgovornost podjetij in organizacijskega ohranjanja trajnosti. Slednji omogočajo razumevanje in ovrednotenje organizacijskega konteksta etike, medtem ko samo razumevanja koncepta etike in morale interpretiramo s pomočjo predstavitve petih ključnih filozofskih perspektiv, ki etiko in moralo najprej definirajo, potem pa še pojasnjujejo z vidika najrazličnejših elementov (odločanje, delovanje, interesi itd.). V prvem teoretičnem poglavju v doktorski nalogi ta spoznanja še podkrepimo tudi z raziskovanjem konceptov iz teorij organizacije, v okviru katerih podrobneje nagovorimo vlogo morale v poslovnih praksah širše in specifično, znotraj organizacij. V sledečem organizacijskem okviru so predstavljeni posamezni dejavniki, običajno prisotni in obširno obravnavani v poslovnih praksah in organizacijskem okolju. Gre za elemente kot so učenje in znanje v organizacijskem okolju, spremenjene razmere psiholoških pogodb med nadrejenimi in podrejenimi v organizacijah, vprašanje zaupanja in čustvovanja znotraj organizacij itd., saj smo prav te elemente prepoznali kot tiste, ki posredno ali neposredno prispevajo tudi k oblikovanju organizacijske etike.

V drugem delu doktorske naloge nadaljujemo s proučevanjem morale in menedžmenta, predvsem z vidika njune vloge, ki jo prepoznavamo v šestih sodobnejših pristopih k obravnavi vodenja in menedžmenta, to pa predstavlja tudi izhodišče za obravnavo v doktorski nalogi središčnega koncepta moralnega delovanja menedžmenta, ki se udejanja v konceptu moralnega menedžmenta. Utemeljen na v poslovni etiki klasičnem prispevku avtorjev Treviño, Pincus Hartman in Brown (2000) koncept diferencira med t. i. osebno in profesionalno, funkcijsko dimenzijo moralnega menedžerja, v doktoratu pa raziskujemo tudi s tem konceptom pogosto povezane konotacije dobrega, uspešnega in idealnega menedžerja. Tovrstno raziskovanje nas pripelje do za doktorsko nalogo ključne ugotovitve: da je spodbuda moralnemu delovanju menedžerjev v veliki meri pogojena tudi z organizacijskim kontekstom, organizacijsko kulturo ter komunikacijskimi procesi in sistemi. V sledečih poglavjih zato pozornost preusmerimo v proučevanje različnih vidikov

upravljanja etike, modelov, strategij in orodij, ki se jih uporablja pri tem ter identificiramo institucionalne spodbude upravljanju etike v organizacijah, na tej osnovi pa nadaljujemo z identifikacijo in opredelitvijo različnih elementov etične infrastrukture.

V zadnjem, petem teoretičnem poglavju predstavimo posamezne elemente etičnih infrastruktur, ki jih razumemo kot formalne in neformalne vzvode za spodbujanje in razvoj etike in moralnega delovanja v organizaciji. Predpostavljamo, da gre za pomemben element upravljanja etike, ki dolgoročno vodi v institucionalizacijo etike. Na osnovi analize sekundarnih virov ter lastnih spoznanj in izkušenj z delom v slovenskih organizacijah predstavimo lasten teoretični model etične infrastrukture, ki temelji na opredelitvi Tenbrunsel, Smith-Crowe in Umphress (2003), a hkrati vključuje tudi pomembno spremembo v dinamiki relacij med posameznimi elementi etične infrastrukture. Skladno z navedenim v teoretičnem modelu etične infrastrukture predpostavljamo enakovredno pozicijo vseh elementov etične infrastrukture, ki se jih sicer obravnava v medsebojno podrejenem položaju. S tem izpostavljamo tudi domnevo, da posamezni elementi etične infrastrukture pomenijo različno spodbudo moralnemu delovanju menedžerjev, vendar pa to ne pomeni nujno tudi različno intenzivnost vpliva. To potrjujemo tudi v sledečem empiričnem delu.

Raziskovalni del doktorskega dela je utemeljen na predstavljenih teoretičnih izhodiščih. Raziskavo med slovenskimi organizacijami začenjamo s tremi izrazitimi cilji: (1) oblikovati temeljne predstave o razvitosti etičnih infrastruktur v slovenskih organizacijah ter o njihovem vplivu na moralno delovanje menedžerjev (2) z raziskovanjem relacij med elementi etičnih infrastruktur prispevati k razumevanju koncepta etičnih infrastruktur ter (3) prispevati k oblikovanju tipskega modela spodbujanja moralnega delovanja menedžerjev. Z izvedbo spletne raziskave, ki je potekala v obdobju od maja do avgusta 2016 in na katero je odgovorilo 375 anketirancev, smo preverjali razvitost etičnih infrastruktur slovenskih organizacij, razmerja med posameznimi elementi etičnih infrastruktur ter njihov vpliv na moralni menedžment.

Ugotavljamo, da so etične infrastrukture v slovenskih organizacijah iz našega vzorca slabo razvite, ne samo z vidika razvitosti procesov in sistemov, ki sestavljajo etične infrastrukture, pač pa tudi z vidika etične vsebine, ki pogojuje naravnanost organizacij k upravljanju etike in oblikovanju etičnih infrastruktur. V etičnih infrastrukturah slovenskih organizacij, vključenih v raziskavo, prevladujejo neformalni sistemi, ki pogojujejo tako motivacijske vzvode kot sisteme socialnega nadzora nad moralnim oz. nemoralnim delovanjem članov organizacij. Hkrati s tem pa se formalni sistemi v etičnih infrastrukturah proučevanih slovenskih organizacij vse bolj približujejo poudarjeni formalizaciji predpisov, pravil in struktur v organizaciji, zaradi česar med usmeritvami formalnih in neformalnih sistemov nastaja vedno večji razkorak.

V nadaljevanju raziskave odkrivamo razmerja med posameznimi elementi etičnih infrastruktur, kar poleg formalnih in neformalnih sistemov vključuje tudi etično delovno klimo. Naša raziskava kaže na šibko povezanost med formalnimi in neformalnimi sistemi na eni ter t. i. instrumentalno, egoistično etično delovno klimo na drugi strani, medtem, ko so formalni in neformalni sistemi v etični infrastrukturi pozitivno povezani z ostalimi prevladujočimi tipi etične delovne klime v slovenskih organizacijah iz našega vzorca. Instrumentalna etična delovna klima v slovenskih organizacijah iz našega vzorca je relativno šibka, prav tako šibko zastopana je tudi t. i. etična delovna klima »prijateljstvo«, ki poudarja skrb za uravnoteženost interesov v organizaciji. Veliko bolj prisotna pa sta tip etične delovne klime »zakonodaja in pravila«, ki – skladno s prejšnjimi ugotovitvami o moči formalnih sistemov – izpostavlja formalizacijo ter tip etične delovne klime »družbena odgovornost«, ki združuje usmerjenost organizacij v zadovoljevanje interesov zunanjih deležnikov ter potrebo organizacije po učinkovitosti. Med posameznimi tipi etične klime in ostalimi elementi etične infrastrukture smo zaznali tudi nekaj povezanosti in sicer je prisotna relativno močna pozitivna povezanost v relaciji med formalnimi in neformalnimi sistemi, tako eni

kot drugi pa so pozitivno povezani tudi z večino identificiranimi tipi etične delovne klime, z izjemo instrumentalnega tipa. Tako prepoznana razmerja so sicer lahko spodbudna, vendar pa na osnovi proučevanega teoretičnega in empiričnega gradiva ugotavljamo tudi, da gre za slabo popotnico razvoju in institucionalizaciji etike v obravnavanih slovenskih organizacijah: zaznane značilnosti etičnih infrastruktur namreč niso optimalne za doseganje višjih ravni institucionalizacije etike, k čemur pripomore šibkost obstoječih formalnih in neformalnih sistemov, ki vodi v izpostavitev specifičnih tipov etične delovne klime, ti pa ohranjajo zgolj reaktivni odnos analiziranih slovenskih organizacij do etike.

Proučevali smo tudi razmerje med etično infrastrukturo in moralnim delovanjem menedžerjev, pri čemer smo posebno pozornost namenili diferenciaciji med t. i. osebnostno in profesionalno vlogo menedžerjev, le-ti pa smo izmerili s pomočjo novega, kvantitativnega merskega instrumenta, ki smo ga pripravili samostojno in tekom raziskave tudi testirali. Rezultati analize so pokazali na močno povezanost dveh vlog, hkrati pa tudi na povezanost elementov etične infrastrukture in moralnega menedžmenta, kar potrjuje tudi našo izhodiščno predpostavko: da so etične infrastrukture močno povezane tako z osebnostno kot profesionalno dimenzijo moralnega delovanja menedžerjev, pri čemer pa velja, da je intenzivnost povezanosti različnih elementov etične infrastrukture s posameznima dimenzijama konstrukta različna.

Med pomembnejšimi znanstvenimi prispevki razvoju poslovne etike in teorij organizacije je poleg že omenjenega novega merskega instrumenta, ki se nanaša na merjenje koncepta moralnega menedžerja tudi prispevek k teoretični eksaktnosti spoznanj na področju upravljanja etike in specifično, o konceptih etične infrastrukture in moralnega menedžmenta. V doktorskem delu smo izpostavili več teoretičnih modelov, ki se nanašajo tako na konceptualno klasifikacijo etike in menedžmenta na ravni različnih uporabljenih konceptov kot na sistematičen prikaz posameznih vidikov obravnavane teme: prikaz vloge morale v sodobnih pristopih k vodenju in menedžmentu, pregled institucionalnih spodbud OECD načel in smernic itd. Predvsem pa se izvirni prispevek pričujočega doktorskega dela kaže v izpostavitvi teoretičnega modela etične infrastrukture, ki se od ostalih modelov razlikuje po tem, da predpostavlja enakovrednost posameznih elementov etične infrastrukture. Tako z navedenimi prispevki kot s sistematičnim, celovitim in temeljitim prikazom konceptualnih, teoretičnih in empiričnih predpostavk obravnavne teme pa doktorsko delo omogoča generiranje platforme znanja, ki ima prav zaradi trdnosti temeljev tako zastavljenega znanstvenega pristopa lahko tudi v praksi veliko aplikativno vrednost.

Ključne besede: poslovna etika, upravljanje etike, moralni menedžment, etična infrastruktura, etična delovna klima

Abstract

Ethical infrastructure as an element of encouragement of managers' moral behaviour in Slovenian organizations

This doctoral thesis deals with the field of organization management and is based on the scientific discoveries of business ethics, which are introducing concepts in organization research that traditionally did not merit a place in managerial theories. These concepts include the issue of organization ethics, ethics management, the development and implementation of ethical infrastructures within organizations and the analysis of the impact that all of the above have on the moral behaviour of managers and other members of organizations. By studying the presence and development of ethical infrastructures in Slovenian organizations, the relationship between individual elements of the existing ethical infrastructures and, particularly, their effect on the moral behaviour of managers in Slovenian companies, the thesis strives to, on the one hand, co-develop the scientific basis of business ethics and organizational theories and, on the other hand, offer clear guidelines to support ethics and encourage moral behaviour of the members of Slovenian organizations. The thesis is based on the premise of the situational character of ethics and having studied a wide spectre of interdisciplinary works, we can confirm the assumption that offering a typological model of ethics and moral behaviour in organizations is not an answer to the dilemma presented.

Due to the distinct interdisciplinarity of the subject matter, a large part of this doctoral thesis is concerned with the analysis of the theoretical bases of the so-called disciplinary and organizational framework for studying ethical infrastructures and their influence on the moral behaviour of managers. The thesis deals with the field of business ethics and organizational theories, which offer us an explanation of the basic concepts of stakeholders, and the related corporate social responsibility and organizational preservation of sustainability. The latter enable us to comprehend and evaluate the organizational context of ethics, while the understanding of the concept of ethics and morality is interpreted with the presentation of five crucial philosophical perspectives, which define and explain ethics and morality from the standpoint of various elements (decision-making, performance, interests, etc.). In the first theoretical chapter of this thesis, these findings are further reinforced by researching the concepts of organizational theories, which we use to more precisely address the wider and more specific role of morality in business practices within organizations. Presented in the following organizational framework are individual factors, normally present and extensively studied in business practices and the organizational environment. These are elements, such as learning and knowledge in an organizational environment, the changed conditions of psychological contracts between the superiors and subordinates in organizations, the issue of trust and emotional behaviour within organizations, etc. These elements were recognized as the ones that directly or indirectly contribute to the formation of organizational ethics.

The second part of this doctoral thesis continues to study morale and management, especially from the standpoint of their role which can be identified in six modern approaches to the discussion on leadership and management; this presents the basis for the discussion of the thesis' central concept of moral behaviour of the management, which is materialized in the concept of moral management. This concept, which is based on the classic work of Treviño, Pincus Hartman and Brown (2000) on business ethics, differentiates between the so-called personal and professional functional dimension of a moral manager, while the thesis also explores the connotations of a good, successful and ideal manager, which are frequently attached to this concept. This research leads us to the next discovery, crucial for this thesis: The encouragement of

moral behaviour of managers is in large part conditioned by the organizational context, organizational culture and communicational processes and systems. The following chapters focus on analyzing the different aspects of managing ethics, models, strategies and tools that are being used and identifying the institutional encouragement for ethics management in organizations. On this basis, we continue with the identification and definition of the different elements of ethical infrastructure.

The fifth and final theoretical chapter presents the individual elements of ethical infrastructures, which we perceive as formal and informal levers for the encouragement and development of ethics and moral behaviour in an organization. We presuppose that this is an important element of ethics management which, in the long-term, leads to the institutionalization of ethics. Based on the analysis of secondary sources and our own personal findings and experiences working in Slovenian organizations, we present our own theoretical model of ethical infrastructure, which is based on the definition by Tenbrunsel, Smith-Crowe and Umphress (2003), but, at the same time, includes an important change in the dynamics of the relations between individual elements of ethical infrastructure. In accordance with the presented theoretical model of ethical infrastructure, we presume an equal position of all the elements of ethical infrastructure, which are traditionally treated in a mutually subordinate position. Thus, we highlight the assumption that individual elements of ethical infrastructure present different types of encouragement to the moral behaviour of managers, which, however, does not necessarily mean a different intensity of the influence. This is confirmed in the following empirical part of the thesis.

The empirical part of this doctoral thesis is established on the presented theoretical bases. The study among Slovenian organizations begins with three main goals: (1) form the basic perceptions of the development of ethical infrastructures in Slovenian organizations and their influence on the moral behaviour of managers; (2) contribute to the understanding of the concept of ethical infrastructures by exploring the relations between their elements; and (3) contribute to the formation of a typological model of encouraging ethical behaviour of managers. An internet survey was carried out between May and August of 2016 and was completed by 375 people. The survey was used to analyze the development of ethical infrastructures of Slovenian organizations, the relationships between individual elements of ethical infrastructures and their influence on moral management.

It was established that the ethical infrastructures in Slovenian organizations from our sample are poorly developed, not only from the standpoint of the development of the processes and systems that constitute ethical infrastructures but also from the standpoint of ethical content, which conditions the organization's tendency for ethics management and the formation of ethical infrastructures. In the ethical infrastructures of Slovenian organizations included in the research, there is a prevalence of informal systems, which condition both the motivational levers and the systems of social control over the moral or immoral behaviour of the members of the organization. At the same time, formal systems in ethical infrastructures observed in Slovenian organizations are moving closer to the emphasized formalization of regulations, rules and structures within an organization, which is why there exists an increasingly large gap between the directions of formal in informal systems.

Next, the research examines the relations between the individual elements of ethical infrastructures, which, apart from formal and informal systems, also include the ethical work environment. The research points to the weak connectedness of the formal and informal systems on the one hand and to the so-called instrumental, egotistical ethical work environment on the other, while the formal and informal systems in the ethical infrastructure are positively correlated with other prevailing types of ethical work environments in Slovenian organizations from our sample. The instrumental ethical work environment in Slovenian organizations from our sample is

relatively weak. Equally poorly represented is also the so-called “friendship”-type ethical working environment, which emphasizes the concern for the balance of interests in an organization. Much more present are two other types of ethical work environments: the “legislation and rules”-type, which – in accordance with the previous conclusions on the power of formal systems – emphasizes formalization, and the “social responsibility”-type, which combines the organization’s ambition to fulfil the external stakeholders’ interests and the organization’s need for effectiveness. A certain level of connectedness was discovered between the individual types of ethical work environments and other elements of the ethical infrastructure, as there is a relatively strong positive correlation between the formal and informal systems, while both are also positively correlated to the majority of the identified types of ethical work environments, with the exception of the instrumental type. Such identified relations can be encouraging, but, based on the analyzed theoretical and empirical material, they can also be a bad sign for the development of institutionalized ethics in the studied Slovenian organizations as the discovered characteristics of ethical infrastructures are not optimal for achieving higher levels of institutionalized ethics, which is influenced by the weakness of the existing formal and informal system. This leads to the exposure of specific types of ethical work environments, which then maintain only a reactive relationship of the analyzed Slovenian organizations towards ethics.

The relationship between ethical infrastructure and the moral behaviour of managers was also studied and special attention was given to the differentiation between the so-called personal and professional role of managers; these were measured with the help of a new, quantitative measuring instrument, which we created ourselves and tested it during the research. The results of the analysis indicate a strong connection between the two roles and, at the same time, the connectedness of the elements of ethical infrastructure and moral management, which confirms the initial supposition that ethical infrastructures are strongly connected with both the personal and professional dimension of the moral behaviour of managers, where the intensity of the connection between the different elements of ethical infrastructure and the individual dimensions of the construct differs.

Apart from the aforementioned measuring instrument, which refers to measuring the concept of a moral manager, one of the more important scientific contributions to the development of business ethics and organizational theories is the contribution to the theoretical exactness of the discoveries in the field of ethics management and, more specifically, the concepts of ethical infrastructure and moral management. The thesis highlights several theoretical models, which pertain to the conceptual classification of ethics and management on the level of different used concepts as well as the systematic presentation of the individual aspects of the subject matter at hand: the presentation of the role of morality in modern approaches to leadership and management, the presentation of the institutionalized encouragement of OECD principles and guidelines, etc. Above all, the original contribution of this doctoral thesis is showcased in the highlighting of the theoretical model of ethical infrastructure, which differs from other models in that it assumes the equality of the individual elements of ethical infrastructure. With the presented contributions and the systematic, comprehensive and thorough demonstration of the conceptual, theoretical and empirical assumptions of the studied subject matter, this thesis enables the creation of a knowledge platform that can have a substantial applicative worth in practice due to the strong basis of such a scientific approach.

Key words: business ethics, ethics management, moral management, ethical infrastructure, ethical work ethics

Kazalo vsebine

1 Uvod 16
1. 1 Opredelitev problema in znanstvene relevantnosti disertacije 16
1. 2 Izvirnost prispevka disertacije 20
1. 3 Struktura disertacije 21

2 Konceptualna izhodišča za proučevanje etičnih infrastruktur in njihovega vpliva na moralno delovanje menedžmenta 24
2. 1 Disciplinarni okvir 24
2. 1. 1 Poslovna etika 26
2. 1. 1. 1 Filozofija v poslovni etiki 27
2. 1. 1. 1. 1 Dolžnost 30
2. 1. 1. 1. 2 Pravice 31
2. 1. 1. 1. 3 Koristi 33
2. 1. 1. 1. 4 Vrline 34
2. 1. 1. 1. 5 Odnos 36
2. 1. 1. 2 Teorija v poslovni etiki 38
2. 1. 1. 2. 1 Koncept deležnikov 39
2. 1. 1. 2. 2 Družbena odgovornost podjetij 40
2. 1. 1. 2. 3 Trajnost v organizacijah 43
2. 1. 2 Teorije organizacije 44
2. 1. 2. 1 Racionalnost/ekonomičnost v organizacijskih teorijah 46
2. 1. 2. 2 Socialnost v organizacijskih teorijah 48
2. 1. 2. 3 Samouresničevanje v organizacijskih teorijah 50
2. 2 Organizacijski okvir 53
2. 2. 1 Nove vrednote v organizacijah 54
2. 2. 1. 1 Učenje, znanje in ustvarjalnost 54
2. 2. 1. 2 Nova psihološka pogodba 57
2. 2. 1. 3 Zaupanje 59
2. 2. 1. 4 Čustva 62
2. 2. 2 Morala v poslovnih praksah 64
2. 2. 3 Morala v organizacijah 67
2. 3 Ob koncu drugega poglavja 71

3 Proučevanje morale in menedžmenta 73
3. 1 Morala in menedžment v luči sodobnejših pristopov k obravnavi vodenja in menedžmenta 75
3. 1. 1 Transformacijsko vodenje 76
3. 1. 2 Teorija menjave med vodji in sledilci 80
3. 1. 3 Participativno vodenje 84
3. 1. 4 Humanistično vodenje 88
3. 1. 5 Uslužno vodenje 92
3. 1. 6 Odgovorno vodenje 96
3. 2 Moralni menedžment 104
3. 3 Moralno delovanje menedžerjev 112
3. 3. 1 Moralni menedžer – dober menedžer? 116
3. 2. 2 Moralni menedžer – idealen menedžer? 120
3. 4 Ob koncu tretjega poglavja 123

4 Spodbujanje moralnega delovanja v organizacijah 125
4.1 Upravljanje etike 129
4. 1. 1 Modeli upravljanja etike 130
4. 1. 1. 1 DeColle in Werhane (2008) - Model upravljanja etike z osrediščenjem koncepta moralne imaginacije 134
4. 1. 1. 2 Rossouw in van Vuuren (2003) - Model pristopov k upravljanju etike 139
4. 1. 1. 3 Ackerman (1977) – Faze institucionalizacije etike v organizacijah 144
4. 1. 1. 4 Model poslovne odličnosti EFQM kot izhodišče za upravljanje etike (1991, 2010) 148
4. 1. 1. 5 Kaptein (1998) - Model etičnih značilnosti 156
4. 1. 2 Elementi upravljanja etike 160
4. 1. 2. 1 Etični kodeksi 160
4. 1. 2. 2 Etične izjave 165
4. 1. 2. 3 Interni sistemi za poročanje in svetovanje 168
4. 1. 2. 4 Analiza in upravljanje tveganj 170
4. 1. 2. 5 Organizacijski oddelki in funkcije za etiko 173
4. 1. 2. 6 Izobraževanje in usposabljanje na področju etike 177
4. 1. 2. 8 Poročanje o etiki 182
4. 2 Institucionalne spodbude upravljanju etike v organizacijah 187
4. 2. 1 Mednarodno okolje in Evropa 188
4. 2. 1. 1 EU za družbeno odgovornost podjetij 190
4. 2. 1. 2 Smernice in standardi za etiko podjetij 192
4. 2. 1. 2. 1 Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) 192
4. 2. 1. 2. 1. 1 Načela korporativnega upravljanja OECD 193
4. 2. 1. 2. 1. 2 Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti 194
4. 2. 1. 2. 1. 3 Smernice OECD za večnacionalne družbe 196
4. 2. 1. 2. 1. 4 OECD smernice o notranji kontroli, etiki in skladnosti poslovanja 199
4. 2. 1. 2. 2 Organizacija Združenih narodov (OZN) 204
4. 2. 1. 2. 2. 1 Smernice OZN o poslovnih praksah in človekovih pravicah 205
4. 2. 1. 2. 2. 2 Univerzalna načela Global Compact OZN 207
4. 2. 1. 2. 2. 3 Smernice Mednarodne organizacije dela 209
4. 2. 1. 2. 3 Mednarodna organizacija za standardizacijo 211
4. 2. 2 Slovenija 215
4. 3 Ob koncu četrtega poglavja 219

5 Etična infrastruktura kot dejavnik spodbude moralnega delovanja menedžerjev 222
5. 1 Formalni sistemi v etični infrastrukturi 226
5. 1. 1 Sistem formalnega komuniciranja 227
5. 1. 2 Sistem formalnega nadzora 230
5. 1. 3 Sistem formalnega nagrajevanja in sankcioniranja 234
5. 2 Neformalni sistemi v etični infrastrukturi 236
5. 2. 1 Sistem neformalnega komuniciranja 239
5. 2. 2 Sistem neformalnega nadzora 241
5. 2. 3 Sistem neformalnega nagrajevanja in sankcioniranja 243
5. 3 Vloga etične klime v etični infrastrukturi 245
5. 3. 1 Victor in Cullen (1988) - Tipi etične delovne klime 245
5. 3. 2 Etična klima kot del etične infrastrukture 251
5. 4 Ob koncu petega poglavja 253

6 Empirični del 259
6. 1 Metode dela in raziskovalne hipoteze 259
6. 2 Zbiranje podatkov in značilnosti vzorca 260
6. 3 Model raziskave in merjenje spremenljivk 262
6.3.1 Etična infrastruktura 263
6.3.1.1 Identifikacija tipov etične delovne klime 263
6.3.1.2 Identifikacija neformalnih in formalnih sistemov 268
6.3.1.3 Identifikacija moralnega menedžerja 268
6. 4 Preverjanje raziskovalnih hipotez 271
6. 5 Diskusija o rezultatih in ugotovitvah 278

7 Sklep 285

Literatura 289

Imensko kazalo 304

Stvarno kazalo 309

Priloge 312
Priloga A: Anketni vprašalnik 312
Priloga B: Opisne statistike indikatorjev v instrumentu merjenja tipov etične delovne klime 323
Priloga C: Opisne statistike indikatorjev v instrumentu merjenja formalnih in neformalnih sistemov 325
Priloga Č: Opisne statistike indikatorjev v instrumentu merjenja dimenzij moralnega menedžerja 326

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Pregled etičnih perspektiv 37
Tabela 2.2: Organizacijske perspektive in njihov pogled na posameznika in organizacije 45

Tabela 3.1: Vloga morale v sodobnih pristopih k vodenju in menedžmentu 101
Tabela 3.2: Primeri meril uspešnosti organizacije 116
Tabela 3.3: Merila delovne uspešnosti 119
Tabela 3.4: Profil idealnega evropskega menedžerja 121

Tabela 4.1: Moralna motivacija in programi upravljanja etike 135
Tabela 4.2: Model pristopov k upravljanju etike 140
Tabela 4.3: Pregled vsebine OECD načel in smernic 201

Tabela 6.1: Modifikacija indikatorjev v instrumentu merjenja tipov etične delovne klime 263
Tabela 6.2: Prikaz lastne vrednosti komponent in celotne variance za tipe etične delovne klime (metoda glavnih osi) 264
Tabela 6.3: Rotirana faktorska matrika za tipe etične delovne klime (rotacija Varimax) 265
Tabela 6.4: Korelacijski koeficienti med dimenzijami etične delovne klime 267
Tabela 6.5: Nabor indikatorjev za merjenje formalnih in neformalnih sistemov 268
Tabela 6.6: Nabor indikatorjev za merjenje moralnega menedžmenta 269
Tabela 6.7: Prikaz lastne vrednosti komponent in celotne variance za koncept moralni menedžer (metoda glavnih osi) 270
Tabela 6.8: Rotirana faktorska matrika za moralnega menedžerja (rotacija Varimax) 270
Tabela 6.8: Primerjava povprečnih vrednosti na dimenzijah etične infrastrukture 272
Tabela 6.9: Korelacijski koeficienti med konstrukti elementov etične infrastrukture in moralnim menedžerjem 274
Tabela 6.10: Korelacijski koeficienti med konstrukti elementov etične infrastrukture in dimenzij moralnega menedžerja 276
Tabela 6.11: Korelacijski koeficienti med posameznimi elementi etične infrastrukture 277

Kazalo slik

Slika 2.1: Etična nasprotja in etične perspektive 29
Slika 2.1: Model organizacijskega ohranjanja trajnosti in družbene odgovornosti podjetij z njenimi dimenzijami 43
Slika 2.3: Nova načela menedžmenta in vedenje posameznikov 53
Slika 2.4: Proces poročanja o rezultatih dela znotraj sodobnega organizacijskega konteksta . 55
Slika 2.5: Proces vzpostavitve zaupanja v organizaciji 61

Slika 3.1: Kontinuum vodenja 77
Slika 3.2: Bassov model vodenja 77
Slika 3.3: Model uslužnega vodenja 93
Slika 3.4: Model vlog odgovornega vodenja 99
Slika 3.5: Temelji moralnega menedžmenta 114

Slika 4.1: Etika in menedžment – klasifikacija konceptov 126
Slika 4.2: Model odličnosti EFQM 151
Slika 4.3: Prikaz področij obravnave v ISO 26000 213

Slika 5.1: Elementi moralne dileme 223
Slika 5.2: Elementi etične infrastrukture 225
Slika 5.3: Elementi etične infrastrukture, ki vključujejo formalni nadzor 231
Slika 5.4: Tipi etične delovne klime 247
Slika 5.5: Empirično potrjeni tipi etične delovne klime 249
Slika 5.6: Teoretični model etične infrastrukture 255

Slika 6.1: Raziskovalni model 262
Slika 6.2: Diagram lastnih vrednosti tipov etične delovne klime 264

1 Uvod

1. 1 Opredelitev problema in znanstvene relevantnosti disertacije

Novo tisočletje je zaznamovano s številnimi družbenimi spremembami kot so pojav novih tehnologij, preoblikovanje politične organiziranosti držav, spremenjena razmerja moči med ekonomskimi subjekti, močna konkurenca na domačih in mednarodnih trgih, spremembe v demografskih značilnostih svetovnega prebivalstva in drugimi dejavniki, ki zahtevajo vedno hitrejše prilagajanje in intenzivnejše odzive posameznikov in organizacij. Tovrstni pritiski, skupaj s posledicami globalnih kriz, ki v zadnjih desetletjih pretresajo sodobno družbo predstavljajo poseben izziv tudi za sodobne organizacije, ki s svojim, sedaj že dodobra globaliziranim vplivom, pomembno opredeljujejo način sodobnega življenja. V tem kontekstu vse pogosteje naletimo na razprave o družbeni odgovornosti podjetij in ostalih organizacij, o zaskrbljujočih vplivih nemoralnega delovanja organizacij in posameznih skupin znotraj le-teh, o organizacijskem kriminalu in korupciji ter o načinih, kako se soočati s tovrstnimi težavami, pa tudi na vprašanje, kakšni so vzvodi v organizacijah, ki omogočajo, da se organizacije lahko tovrstnim izzivom prilagodijo.

Gre za relevantno tematiko, ki je v osnovi interdisciplinarno naravnana. V doktorskem delu se bomo pri obravnavi naslonili predvsem na relativno mlado disciplino poslovne etike. Ta namreč prevzema vlogo socialne institucije, ki podpira poslovne prakse z moralno koordinacijo in nudi stalen opomnik o njihovi vlogi pri razvoju sveta v prihodnosti (Crane in Matten 2004). V središče obravnave doktorskega dela bomo postavili koncept upravljanja etike, znotraj tega pa etične infrastrukture in njihov doprinos k spodbujanju etike in moralnega delovanja v organizaciji. Pri tem bomo še posebej osredotočeni na menedžment kot skupino, ki z dozadevno največjo stopnjo moči odločanja in vpliva nosi odgovornost za spremembe v organizacijah, te pa se glede na naravo delovanja sodobnih organizacij skorajda praviloma širijo tudi na spremembe, ki jih doživljamo kot družba. Medsebojna odvisnost organizacij in družbe je pri tem izrazita, kar predpostavlja tudi večji pomen moralnega delovanja menedžmenta in dejavnikov, ki na to vplivajo. Slednjim je v poslovni etiki posvečeno nemalo pozornosti, med drugimi se s to tematiko spoprijemajo tudi avtorji, ki skušajo odgovoriti na težnje po institucionalizaciji etike v organizacijah, torej na težnje po integraciji etike v delovanje organizacije ter po vzpostavitvi sistemov in procesov v organizacijah, ki le-tem omogočajo sprejemanje odgovornosti in udejanjanje etike v organizacijskih procesih (Berlogar 2001, 163). Govorimo o t. i. etičnih infrastrukturah, ki se v organizacijah oblikujejo bodisi formalno ali neformalno, pod vplivom zunanjih pritiskov (kot so npr. smernice ameriške Sentencing Commission (2016) in zahteve

Sarbanes-Oxley zakona (2002) v ZDA oz. priporočila OECD (1998–2013) ali notranjih teženj in interesov (kot je npr. usmerjenost odločevalcev k razvoju, omogočanju in udejanjanju etike v organizacijskih procesih). Kot ugotavljajo Treviño, Weaver in Reynolds (2006) je v splošnem koncept etične infrastrukture relativno dobro pojasnjen, prav tako je kar nekaj pozornosti namenjene dejavnikom, ki vplivajo na implementacijo takšnih infrastruktur v organizacijah. Precej manj pa je empiričnih raziskav, ki bi odkrivale, kako organizacijske etične infrastrukture dejansko delujejo in kakšni so rezultati njihove integracije v obstoječe organizacijske procese in sisteme. Nadalje, še vedno premalo pojasnjena ostajajo razmerja med posameznimi elementi organizacijskih etičnih infrastruktur, kar vpliva tudi na naše razumevanje etičnih infrastruktur samih ter njihovega vpliva na moralno delovanje članov organizacij, še posebej menedžerjev. Prav to raziskujemo v pričujočem doktorskem delu.

Dilemam poslovne etike je tudi v Sloveniji namenjeno vedno več pozornosti, vendar pa je, kot ugotavlja Berlogar (2000, 2010), to področje pri nas še relativno neraziskano, v glavnem prevzeto iz tujih virov in ko gre za empirične podatke, temelječe predvsem na študiju literature ali lastnih spoznanjih, ki empirično niso bila potrjena. Proučevanje organizacijskih etičnih infrastruktur in njihovih vplivov na moralno delovanje posameznikov in skupin v slovenskih organizacijah pri tem ni izjema, na tem področju najdemo le malo prispevkov (npr. Belak in Milfelner 2011; Belak 2013). Na področju poslovne etike tako opažamo predvsem številne prispevke, ki na tak ali drugačen način problematizirajo etiko in moralo slovenskih menedžerjev in so pri tem bolj ali manj izčrpni (Kovač 1999; Jelovac 2000; Ferjan in Brumen 2002), kot smo že opozorili, pa je le nekaj takšnih, ki svoje predpostavke podprejo tudi z empiričnim gradivom (Ivanjko in drugi 1996; Pučko 2000; Bučar, Glas in Hisrich 2003; Cimerman in drugi 2003), najpogosteje v okviru diplomskih, magistrskih ali doktorskih del (npr. Mekinc 2007; Okovič 2010; Šalamon 2014).

Tovrstne ugotovitve nas tako usmerjajo v **proučevanje razmerja med organizacijsko etiko in moralnim delovanjem menedžmenta v organizacijah**. Upoštevajoč prepričanje, da organizacijske etične infrastrukture in njihove komponente pomembno vplivajo na moralno delovanje članov organizacije (Brenner in Mollander 1989), se bomo usmerili v **proučevanje prisotnosti in razvitosti etičnih infrastruktur v slovenskih organizacijah, razmerja med posameznimi elementi obstoječih etičnih infrastruktur, predvsem pa na njihov vpliv na moralni menedžment v slovenskih organizacijah**. Pri tem osrednje mesto v nalogi zaseda relativno svež koncept moralnega menedžerja (Lozano 1996; Sikula 1996; Sikula, Olmosk in Kim 2001; Schwartz 2002), ki ga v poslovno etiko vnašajo Treviño, Pincus Hartman in Brown (2000) in ki ga sestavljata dve dimenziji: (1) *dimenzija moralne osebe*, torej menedžerjeve partikularne osebne značilnosti, vedenja in odločitve ter (2) *dimenzija moralnega menedžerja*, kjer gre za menedžerjeve funkcije znotraj organizacije in za način, kako jih opravlja. Tako izpostavljen

koncept je še posebej pomemben, saj v opazovanje moralnega delovanja posameznikov vnaša opazovanje različnih vlog menedžerjev. V tem pogledu se koncept moralnega menedžmenta močno približuje konceptu odgovornega vodenja (*angl. responsible leadership*), ki je povezan s proučevanjem in razumevanjem raznolikih dinamičnih procesov med vodji in deležniki, ti pa pogojujejo tudi proces vodenja, predvsem z vidika njegovega širšega vpliva na družbene spremembe (Pless 2007, 438). Raziskovanje vlog menedžerjev je namreč izjemno redko, kar je pravzaprav problematično, saj je na ta način izpuščen pomemben vidik razumevanja dinamike vodenja in upravljanja (Maak in Pless 2006a). Prav zaradi tega razloga avtorja podpirata vključevanje sociološke miselnosti v proučevanje menedžmenta ter pri tem gradita na Mertonovi (1949) teoriji vlog, ki na eni strani izpostavlja determiniranost vlog za posameznika ter na drugi strani njihovo multipliciranost in raznolikost ter način, kako jih posameznik integrira v celoto. Podobno tudi menedžer združuje različne vloge, ki skupaj tvorijo celoto funkcije, ki jo opravlja v odnosu do raznolikih deležnikov z zelo različnimi vrednotami, načeli, pričakovanji in interesi. Da bi se z njimi soočal, se mora menedžer angažirati z več različnimi vlogami, a le-te ne opravlja ločeno, neodvisno drugo od druge, temveč holistično, integrirano, kot celoto. Predstavljeni teoretski okvir podpiramo tudi v doktorski disertaciji, zaradi česar se bomo pri opazovanju vplivov organizacijske etične infrastrukture na moralno delovanje menedžmenta še posebej osredotočili na vplive, ki bi se kazali v relaciji do posameznih, že navedenih dimenzij moralnih menedžerjev. Pri tem gre na eni strani za aktivnost posameznikov menedžerjev in njihovo individualno moralo, ki se izkazuje tako na osebnostni kot profesionalni ravni, hkrati pa nas zanima tudi, kako se moralno delovanje posameznika in skupin zrcali na ravni organizacije in njenih sistemov oz. procesov. Na to bomo še posebej tudi v doktorski disertaciji.

Pri proučevanju se bomo naslonili na po našem mnenju pionirsko raziskavo o organizacijski etiki v Sloveniji, ki jo je opravil Janko Berlogar (2000) in, ki je opozorila na poseben fenomen v moralnem delovanju menedžerjev, na t. i. politični utilitarizem. Gre za vedenje, značilno predvsem za akterje v podjetjih, ki v različnih, moralno nejasnih situacijah ravnajo v skladu z vsakokratnimi razmerji moči med vpletenimi akterji. Razloge za tovrstno ravnanje le-ti iščejo v pritiskih okolij in deležnikov, ki se jim morajo prilagoditi, da bi preživeli. Obenem gre za refleksijo vrednot v širši družbi, ki naj, v primeru, ko sama tolerira nemoralno vedenje, ne bi pričakovala moralno vedenje v podjetjih. Kot odgovor na to Berlogar predlaga novo družbeno pogodbo, po kateri naj bi etika prešla iz teorije v refleksijo: »/E/tika mora postati tehnologija sobivanja in preživetja in se na tej, nefilozofski ravni umestiti v ekonomijo, pa naj se /.../ to zdi še tako čudno« (Berlogar 2001, 472). Gre torej za izpostavitev situacijskega značaja organizacijske etike, ki determinira moralno delovanje članov v organizaciji (in izven nje!). To pa je hkrati tudi argument za že omenjeno institucionalizacijo etike v organizacijah.

Na osnovi predstavljenih izhodišč so cilji doktorske disertacije sledeči:

- Pridobiti vpogled v etične infrastrukture v slovenskih organizacijah in ugotoviti stopnjo razvitosti organizacijskih etičnih infrastruktur, značilnih za slovenske organizacije. Pri tem izhajamo iz Ackermanovih (1977) faz institucionalizacije etike v organizacijah, kjer *prva faza* zadeva premike v poslovni politiki podjetja in je usmerjena v aktualizacijo etike oz. moralnih dilem med deležniki preko prilagajanja poslovnih politik ter distribucijo in ponotranjenja »novih« vrednot med člani organizacije, *druga faza* vključuje angažiranje strokovnjakov in posebej imenovane menedžerje, strokovna telesa oz. celo organizacijske oblike, ki naj bi pomagali institucionalizirati novo politiko in jo materializirati v organizacijskih procesih. *Tretja, zadnja faza* institucionalizacije organizacijske etike zajema reševanje moralnih dilem preko vključenosti vseh zaposlenih v te procese, pa tudi preko vključenosti moralnih problematik v vse organizacijske procese in aktivnosti. Gre za etiko, ki postane že kultura, materializirana v moralnem delovanju članov organizacije (Berlogar 2000, 165–166).
- Raziskati razmerja med posameznimi elementi etičnih infrastruktur in njihovo uspešnostjo pri spodbujanju moralnega delovanja menedžerjev. Med najpogosteje navajanimi avtorji, ki opredeljujejo etično organizacijsko infrastrukturo in njene komponente so prav gotovo Tenbrunsel, Smith-Crowe in Umphress (2003), ki v etični infrastrukturi identificirajo *formalne sisteme* kot so etični kodeksi in politike, komuniciranje, izobraževanje in usposabljanje, sistemi nadzora in nagrajevanja, motivacije itd. ter *neformalne sisteme* in *etično klimo v organizacijah*. Čeprav gre za načeloma jasno identificirane koncepte, pa avtorji opozarjajo, da vzpostavitev etične infrastrukture v praksi ni vedno takšna, saj jo pogojujejo številni dejavniki kot so velikost podjetja, število zaposlenih, panoga delovanja, vrste okolij itd. (Brenner in Molander 1989). Nadalje, Victor in Cullen (1988), ki v poslovno etiko vpeljujeta koncept etične delovne klime, v okviru te prepoznavata več tipov, ki imajo pomemben vpliv tudi na posamezne organizacijske sisteme in njihovo uspešnost. Tudi ta element bomo skušali razčleniti v okviru doktorske naloge.
- Proučiti, na kakšen način organizacijske etične infrastrukture vplivajo na moralni menedžment v slovenskih organizacijah. Pri tem bomo v raziskovanje vključili že omenjeni dvodimenzionalni koncept moralnega menedžerja (Treviño, Pincus Hartman in Brown 2000), ki v poplavi sodobnih usmeritev pri raziskovanju organizacij in menedžmenta ter ob vse bolj dinamičnem okolju organizacij zahteva še nadaljnjo obravnavo in oris širšega konteksta, ki vključuje obravnavo nekaterih klasičnih in sodobnih organizacijskih in menedžerskih teorij, teorij vodenja, poslovne etike, pa tudi nekaterih drugih disciplin in filozofije etike.

1. 2 Izvirnost prispevka disertacije

Živimo v obdobju izrazitih sprememb, ki od organizacij terjajo pripravljenost na povsem drugačne načine upravljanja, na razumevanje in odziv na potrebe sodobne družbe po višji kakovosti življenja, povečevanju prostega časa, zmanjševanju stresnosti delovnega urnika, željo po osebnostni rasti in izobraževanju delovne sile, ohranjanje socialnih pravic ipd. Caroll (1991) govori o družbenem delovanju podjetja oz. specifično, o nadgradnji ekonomske in pravne dimenzije delovanja podjetja s t. i. etično ter filantropično dimenzijo[1].

Doktorska disertacija neposredno odgovarja na težnjo v disciplini menedžmenta in širši družbi po vpeljavi novejših, zaposlenim in družbi bolj »prijaznih« pristopov pri upravljanju organizacij, ki obenem ohranjajo učinkovitost organizacije pri doseganju njenih ciljev. Z ekstenzivnim pregledom obstoječih spoznanj o menedžmentu ter širše o organizacijah in poslovnih praksah ter s poglobljenim proučevanjem vloge in »vsebine« etike v organizaciji ter povezanostjo le-te s specifičnimi organizacijskimi procesi in sistemi (tako v teoriji kot v praksi!) bo v disertaciji ponovno obujena razprava o moralnem menedžmentu in organizacijskih vzvodih, ki slednje spodbujajo. Na ta način skušamo ponuditi nov model, ki v menedžerskih in organizacijskih vedah nagovarja prej omenjeno težnjo po nadgradnji. Pri tem pozornost usmerjamo v pogosto omenjan, a relativno nedefiniran koncept moralnega menedžerja in na tem temelječ princip moralnega menedžmenta, ki na nek način nadgrajuje razvpito transformacijsko vodenje (Burns 1978; Bass 1985; 1990) in predstavlja idealno-tipski model, ki bi mu v sodobnih organizacijah lahko sledili, upoštevajoč aktualne okoliščine organizacijskega delovanja ter z namenom prispevati k institucionalizaciji etike v organizacijah. Koncept moralnega menedžmenta namreč prej omenjeno etično oz. moralno dimenzijo[2] (Caroll, 1991) v delovanje organizacij vpeljuje kot nujni in ne več

[1] Caroll (1991) definira štiri dimenzije družbenega delovanja podjetja, imenovanega tudi družbeno odgovornega podjetja: ekonomsko, pravno, etično in filantropično. Tako ekonomsko kot zakonsko dimenzijo koncepta družbeno odgovornega podjetja je Caroll (1991) označil kot tiste elemente, ki jih organizacije **morajo** upoštevati. Tretja, *etična dimenzija* vključuje »vedenja in dejavnosti, ki jih ne predvideva zakonodaja, a kljub temu vključuje dejavnosti, ki se jih v poslovnih krogih **pričakuje** s strani članov družbe (Carroll 1979, 30), fillantropična dimenzija pa predstavlja zgolj **želeno** dejavnost organizacij, ki obenem ni pričakovana ali zahtevana.

[2] V doktorski disertaciji bomo govorili o **moralni** in ne etični dimenziji. Kot pojasnjuje Jelovac (1998, 14) je *"/e/tika /.../ per definitionem tista veda filozofije, ki se primarno ukvarja s teoretskim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem fenomena morale, to je z raziskovanjem izvora človeške moralnosti, kriterijev moralnega vrednotenja in razumevanjem smotrov, namenov, ciljev, skratka smisla moralnega značaja, obnašanja, delovanja ter samozavedanja tako posameznikov kot tudi širših družbenih skupnosti (družin, organizacij, narodov, nacij itn.). Morala je tako glavni predmet raziskovanja etike, človeški fenomen par excellence, saj lahko samo človeško bitje iz perspektive dobrega in zla vzpostavi in ohranja kritično-vrednostni odnos do obnašanja in dejanj drugih ljudi, do njihovih značajev ter končno do samega sebe."* Čeprav imata oba pojma izvirno enak pomen, zaradi česar ju mnogi upravičeno enačijo, ju bomo v disertaciji zaradi večje izrazne natančnosti in potrebe po filozofski obravnavi moralnosti kot takšne (Stres 1999, 13) razumeli v skladu z navedeno definicijo. V doktorski disertaciji bomo tako uporabljali koncept »etike v organizaciji«, s katerim opredeljujemo organizacijsko sistemsko naravnanost k obravnavi morale kot pomembnega elementa delovanja

zgolj pričakovani ali celo želeni element. Seveda je moralno dimenzijo zaradi narave menedžerske discipline in prevladujočih ekonomskih ciljev težko vpeljati v vsakdanjo prakso organizacij. Pri tem se v disertaciji ne vzdržuje v javnosti pogosto prepričanje, da je nemoralnost prevladujoč pojav v vseh organizacijah. Kot odgovor na to doktorska disertacija okrepi tako poznavanje in razumevanje koncepta moralni menedžment in s tem povezanega upravljanja etike kot tudi koncept etičnih infrastruktur, ki organizacijam nudijo sistematičen, predvsem pa sistemski pristop h krepitvi etike organizacije in moralnega delovanja njihovih članov.

Izvirni prispevek doktorske disertacije sociologiji in organizacijskim vedam, predvsem pa disciplinam organizacijske in poslovne etike je torej večplasten: na eni strani gre za kritično ovrednotenje trenutnih predpostavk o etiki v organizaciji in obstoječih organizacijskih rešitvah za krepitev slednje, po drugi strani pa z doktorsko disertacijo skušamo prispevati k teoretični eksaktnosti koncepta etične infrastrukture, v primeru koncepta moralnega menedžmenta pa tudi k njegovi metodološki merljivosti. Povedano drugače, z znanstvenim nagovorom obravnavane problematike bo doktorsko delo stremelo k oblikovanju jasnih smernic za krepitev etike v slovenskih organizacijah in za spodbujanje moralnega delovanja članov teh organizacij, na poti do tega cilja pa bo še bolj zavezano tudi k oblikovanju tipskega modela, ki posledično prispeva k institucionalizaciji etike in moralnega delovanja v organizacijah.

1. 3 Struktura disertacije

Doktorska disertacija je strukturirana v sedem poglavij, ki vsako zase predstavljajo obsežno, a celovito enoto, hkrati pa prispevajo k pojasnjevanju različnih vidikov obravnavane tematike, dimenzij posameznih konceptov ter relacij med njimi. Zaradi obsežnosti vsebine smo vsako poglavje zaključili s krajšim sklepom, katerega namen je prispevati k jasnosti dela. Čeprav je doktorska disertacija primarno znanstveno delo smo, zaradi aktualnosti tematike in želje po čim večji aplikativnosti predstavljenih vsebin, le-te pogosto podkrepili tudi z bolj usmerjeno artikulacijo, s katero neposredno nagovarjamo bralca. Na ta način želimo prispevati predvsem k zavedanju o uporabnosti znanstvenega dela tudi v praktičnem kontekstu. Disertacija vključuje pričujoči, uvodni del, ki mu sledijo še štiri vsebinska poglavja, v katerih na teoretični ravni raziskujemo posamezne dimenzije obravnavane teme in predstavljamo koncepte, ki so za obravnavo relevantni. Na tej osnovi predstavimo tudi kasnejša poglavja: empirični del in sklepne ugotovitve.

---

organizacije. Etika v organizaciji predstavlja kontekst drugega, v disertaciji najpogosteje obravnavanega koncepta: moralno delovanje in s tem povezano moralno dimenzijo, moralne dileme itd., katerega poimenovanje uporabljamo skladno s prej izpostavljeno definicijo fenomena morale in njene tesne povezanosti z delovanjem tako posameznikov kot skupin.

Prvi vsebinski del, ki je zajet v drugem poglavju disertacije, predstavlja konceptualna izhodišča za proučevanje etičnih infrastruktur in njihovega vpliva na moralno delovanje menedžmenta. V njem predstavimo disciplinarni in organizacijski okvir, ki pogojujeta tako razumevanje kot implementacijo ustreznih sistemov za upravljanje etike in posledično spodbujanja moralnega delovanja v organizaciji. Med takšnimi disciplinami je med prvimi filozofija, ki zagotavlja razumevanje konceptov etike in morale, medtem ko poslovna etika ponuja razlago osnovnih konceptov deležnikov ter s temi povezano družbeno odgovornost podjetij in organizacijskega ohranjanja trajnosti, ki pojasnjuje organizacijski kontekst etike. V okviru prispevka filozofije tako obravnavamo različne filozofske perspektive, ki etiko in moralo najprej definirajo, potem pa še pojasnjujejo z vidika najrazličnejših elementov (odločanje, delovanje, interesi itd.). Predstavitev disciplinarnega okvirja zaključimo s predstavitvijo konceptov iz teorij organizacije, v okviru katerih podrobneje nagovorimo vlogo morale v poslovnih praksah širše in specifično, znotraj organizacij. Pri tem opozorimo na večplastnost organizacijskega delovanja in ostalih procesov v organizaciji, ki se implicitno ali eksplicitno dotikajo tudi vprašanja moralnega delovanja in načinov, kako se v organizaciji slednjega spodbuja. Govorimo o konceptih kot so učenje, psihološka pogodba na ravni odnosa nadrejeni-podrejeni, zaupanje, čustva idr. in, ki predstavljajo tiste elemente v organizaciji, ki pomembno vplivajo tudi na organizacijsko etiko.

V tretjem poglavju disertacije nekoliko zožimo predmet obravnave in se preusmerimo k proučevanju vloge morale v menedžmentu. V tem poglavju obravnavamo šest uveljavljenih menedžerskih pristopov (transformacijsko vodenje, teorija menjave med vodji in sledilci, participativno, humanistično, uslužno in odgovorno vodenje) in proučujemo, na kakšen način prispevajo k spodbujanju moralnega delovanja. Na tej osnovi nadaljujemo z razpravo o moralnem delovanju menedžerjev in ga povežemo s procesom moralnega menedžmenta, pri čemer znatno pozornost namenimo razlikovanju med individualnim in organizacijskim nivojem moralnega delovanja. V središču te razprave ostaja koncept moralnega menedžerja, ki ga opredeljuje večplastnost vlog. Čeprav moralni menedžment na eni strani predstavlja vzvod spodbujanja moralnega delovanja v organizaciji, je hkrati tudi pogojen z lastnimi predpostavkami in organizacijskim kontekstom, pri čemer pomembno vlogo igra upravljanje etike. Temu je namenjeno četrto poglavje, ki ga začenjamo s klasifikacijo več konceptov, ki se jih povezuje z obravnavo etike in moralnega delovanja v organizacijah, v četrtem poglavju pa predstavljamo tudi različne modele in elemente upravljanja etike, s pomočjo katerih tudi pokažemo na dimenzije, ki so poglavitnega pomena za uspešnost implementacije posameznih menedžerskih modelov. Predstavimo koncept moralne imaginacije (DeColle in Werhane 2008), ki pomeni pomembno kompetenco posameznikov za odziv na moralne dileme in s tem tudi element, ki ga je treba spodbujati z upravljanjem etike. Sledi identifikacija in predstavitev posameznih elementov

upravljanja etike (etični kodeksi, izjave, sistemi za poročanje in svetovanje, analiza in upravljanje tveganj, organizacijski oddelki in funkcije za etiko, izobraževanje in usposabljanje na področju etike ter poročanje o etiki), zadnji del poglavja pa predstavlja pregled institucionalnih spodbud upravljanju etike v organizacijah, ki usmerjajo razvoj tega področja predvsem v evropskem, delno pa tudi nacionalnem kontekstu.

V zadnjem poglavju teoretskega dela disertacije opredelimo etično infrastrukturo, nakažemo na relacijo med infrastrukturo in upravljanjem etike ter pokažemo na posamezne komponente etične infrastrukture (komuniciranje, nadzor ter nagrajevanje in sankcioniranje v formalnih in neformalnih sistemih ter etično klimo), s posebnim poudarkom na ugotovitvah raziskav, ki potrjujejo vpliv etičnih infrastruktur na spodbujanje moralnega delovanja. V okviru razprave o etični klimi predstavljamo tudi za to disertacijo ključno tipologijo etičnih delovnih klim (Victor in Cullen 1987) ter, izhajajoči iz predstavljenih ugotovitev, oblikujemo lasten model etične infrastrukture.

V empiričnem delu disertacije najprej predstavimo metode dela in raziskovalne hipoteze ter model, ki smo ga uporabili pri raziskavi ter indikatorje, s katerimi smo merili posamezne dimenzije. V osrednjem delu empiričnega dela predstavimo analizo podatkov, ki smo jih pridobili s kvantitativno raziskavo. Analizo smo opravili s programskim paketom SPSS 16.0. S predstavitvijo posameznih statističnih analiz smo posamezne delovne hipoteze v celoti ali delno potrdili oz. v nekaterih primerih tudi zavrnili. Disertacijo zaključimo s sklepnim poglavjem, s katerim povzamemo ključne teoretične in empirične ugotovitve in na tej osnovi predstavimo tudi smernice za spodbujanja moralnega delovanja v organizacijah.

2 Konceptualna izhodišča za proučevanje etičnih infrastruktur in njihovega vpliva na moralno delovanje menedžmenta

Razlaga etičnih infrastruktur in njihovega vpliva na moralno delovanje menedžerjev je izjemno zahtevna naloga, saj koncept tiči globoko zasidran v mreži številnih disciplin kot so sociologija, psihologija, organizacijske vede in teorije menedžmenta, ekonomija, filozofija in druge. Ne samo, da gre za izjemno razvejane in kompleksne discipline, tudi njihova prepletenost dodaja tovrstnim raziskovalnim naporom povsem nove dimenzije. Z namenom, da bi vsaj nekoliko razgrnili te mreže, bo prvi del disertacije namenjen predstavitvi konceptualnih izhodišč, ki nam bodo v nadaljevanju služila kot osnova za proučevanje omenjenih konceptov in njune povezanosti. Nadalje, tako obravnava etičnih infrastruktur kot moralnega delovanja menedžerjev ima včasih povsem drugačne razsežnosti pri udejanjanju v praksi, zaradi česar bo to poglavje zajemalo dva ločena, a enako pomembna sklopa konceptualnih izhodišč: disciplinarni okvir, znotraj katerega bodo predstavljeni prispevki izpostavljenih ključnih disciplin ter organizacijski okvir, kjer bo poudarek na dejavnikih iz poslovnih praks (*angl. business*) in organizacijskega okolja, ki razvoj proučevanih konceptov pogojujejo z enako intenziteto kot to velja za disciplinarni okvir.

2. 1 Disciplinarni okvir

Svet, kakršnega poznamo, se spreminja z izjemno hitrostjo, kar vpliva tudi na oblikovanje sodobne družbe. Med idejami o postmodernizmu, družbi znanja, družbeni refleksivnosti itd. je pri opazovanju sprememb v družbi še posebej popularna ideja Ulricha Becka (1992) o svetu po moderni. Po avtorjevem mnenju se pomikamo v obdobje »druge moderne«, ki se nanaša na globaliziranje sodobnih institucij, obenem pa se v vsakdanjem življenju pojavlja odklon od tradicionalnega. Stara industrijska družba se tako počasi umika, namesto nje pa se je oblikovala »družba tveganja«, v kateri prav tveganje predstavlja sestavni del in se pri tem ne nanaša več v tolikšni meri na tveganja, s katerimi se je družba soočala na prejšnjih razvojnih stopnjah in ki so vključevale naravne nevarnosti, pač pa tveganje izhaja iz družbenega razvoja ter iz razvoja znanosti in tehnologije (Giddens 2001, 677–678). Pri zagotavljanju globalnega družbenega ravnovesja se tako v vedno večji meri izpostavlja pomen upravljanja tveganja in visoka stopnja odgovornosti, ki temu sledi. To neizogibno vključuje tudi družbene akterje »izven formalnih mehanizmov demokratičnih političnih sistemov« (Giddens 2001, 678) kot so okoljevarstvene, potrošniške skupine in gibanja za državljanske pravice ter predvsem organizacije in menedžment slednjih. Pogostost deviantnega vedenja organizacij je namreč privedla do katastrofalnih posledic

tako za organizacije kot tudi njihove deležnike ter nenazadnje za širše družbeno ter v mnogih primerih tudi naravno okolje. Evropa pri tem ni izjema.

Gre za pomembne razprave, ki svoje mesto najdejo v središču poslovne etike, ta pa je prav zaradi orisanega stanja v zadnjih desetletjih postala ena pomembnejših tematik pri proučevanju menedžmenta in organizacij ter obenem tudi v poslovnih praksah, med študenti, akademiki, potrošniki in celo v političnih odločevalskih krogih. Kot opažata Crane in Matten (2004, 13-15) se na univerzah pojavlja vedno večje število programov poslovne etike, narašča število člankov v revijah in časopisih, opaža se celo t. i. »industrijo« poslovne etike. Čeprav je ta trend veliko intenzivnejši v ZDA, je tudi v Evropi (predvsem zaradi močnih filozofskih korenin, ki se razlikujejo od države do države[3]) prisotno naraščajoče zavedanje o pomenu poslovne etike, ki prerašča v že skorajda paradigmatsko gibanje in, ki kaže na izpostavitev vsaj skupnih zanimanj ter oblikovanje skupnih vrednot in principov delovanja, ki so za nadaljnje delovanje gibanja nujna (Donaldson 1992, 21). Povedano drugače, poslovna etika kot disciplina in etika v organizacijah kot predmet proučevanja poslovne etike v poslovnih praksah vedno bolj pridobivata na pomenu. To velja tudi v Sloveniji in slovenski družbi, kjer smo soočeni s številnimi etičnimi dilemami, ki jih sprožajo najrazličnejše in vse odmevnejše poslovne afere v najrazličnejših poslovnih praksah, tako javnih kot zasebnih. Posledice tovrstnega nemoralnega delovanja v slovenskih organizacijah imajo ogromne razsežnosti, kar hkrati zbuja tudi vedno večji interes za poslovno etiko in odgovore, ki jih ponuja. Tako je poslovno etiko kot predmet oz. kot vsebinsko področje mogoče najti v praktično vseh (javnih in zasebnih) visokošolskih zavodih, ki nudijo programe z organizacijskimi, menedžerskimi, podjetniškimi ali poslovnimi vsebinami, na trgu pa je na voljo nemalo programov usposabljanja, seminarjev, srečanj, konferenc in podobnih dogodkov, ki to temo naglašujejo tudi izven formalnega izobraževalnega sistema. Npr. ob vpisu gesla »poslovna etika«, se v vzajemni bibliografsko-kataložni bazi podatkov COBIB izpiše kar 2.095 gradiv v slovenskem jeziku, pri čemer je trend naraščanja tovrstnega gradiva opazen šele po letu 2000. To nedvomno potrjuje predpostavko, da sta poslovna etika in njena vsebinska usmerjenost deležni vse več pozornosti tudi v slovenskem okolju, vsekakor pa bi bilo zanimivo utemeljiti njuno mesto znotraj slovenskih organizacij in menedžerskih krogov. Delno bomo to vprašanje skušali nagovoriti v okviru doktorske disertacije, v nadaljevanju pa najprej predstavljamo kontekstualni okvir poslovne etike in nekaj njenih najodmevnejših prispevkov, s predpostavko, da tovrstni prispevki nudijo pomembno izhodišče pri obravnavi etičnih infrastruktur in njihovih vplivov na moralno delovanje menedžerjev.

[3] Anglo-saksonska tradicija »analitične filozofije« je v večji meri omejena na območje Velike Britanije, medtem ko v večjem delu kontinentalne Evrope prevladuje klasična aristotelska filozofska usmerjenost in pozitivistična naravnanost (Donaldson 1992).

2. 1. 1 Poslovna etika

Kot to velja za večino znanstvenih disciplin, je bila tudi poslovna etika v preteklih desetletjih podvržena številnim spremembam. Crane in Matten (2004, 14) izpostavljata vsaj dve pomembni okoliščini, ki slednje pogojujeta: problem globalizacije in vprašanje zagotavljanja trajnostnega razvoja. Z razraščanjem in razvojem globalnega gospodarstva se tudi v poslovnih praksah srečujemo z vrsto novih vprašanj kot so odnos organizacij do svojih zaposlenih v manj razvitih državah, okoljevarstvene problematike, izraba ekonomske moči multinacionalk in druge. Organizacije se v vse večji meri soočajo z novimi in raznolikimi etičnimi dilemami, katerih kompleksnost še dodatno narašča zaradi izrazitih geografskih, ekonomskih, političnih in kulturnih razlik. Problemi kot so onesnaževanje okolja, upravljanje z odpadki, zapiranje proizvodnih obratov in posledično zmanjševanje delovne sile ter erozija lokalnih kulturnih in naravnih okolij niso vplivali le na razširitev odgovornosti posameznih družbenih akterjev, temveč predvidevajo tudi korenito spremembo delovanja in ciljev organizacij ter razmislek o vplivu poslovnih praks na oblikovanje in razvoj družbe. S tem je povezano tudi vprašanje trajnosti (*angl. sustainability*), ki pa ni več omejeno zgolj na ohranjanje in obnavljanje naravnih virov. Fisher in Lovell (2006) govorita o trajnosti poslovnih praks (*angl. business sustainability*), ki vključuje dve vrsti odnosov: (1) odnos med organizacijo in zunanjim okoljem ter (2) odnos med organizacijo in notranjim kontekstom. Medtem ko odnos med organizacijo in njenim zunanjim kontekstom vključuje interese deležnikov, obenem pa tudi način, kako organizacija deluje v odnosu do politike in političnih procesov, se odnos med organizacijo in njenim notranjim kontekstom nanaša na odnos do zaposlenih oz. kjer so prisotni, tudi na nadzorne organe. Obe vrsti odnosov skupaj tvorita trajnostni razvoj poslovnih praks, ki zagotavlja »skupno odvisnost med družbo, okoljem, politiko /…/ in nesporno kompetitivno naravo poslovnih praks« (Fisher in Lovell 2006, 512). Na ta način se vzpostavlja procese, ki ne zagotavljajo le vzdržnosti naravnega okolja, temveč tudi ohranjanje, obnavljanje in razvoj organizacijskega in predvsem družbenega okolja. Ob vse pogostejših in vse bolj prepričljivih afirmacijah pomena etike in njenega mesta znotraj organizacij in poslovnih praks pa je ponudba konkretnih rešitev, ki nudijo podporo tovrstnim procesom še vedno relativno malo. To pa obenem organizacijam nalaga nove odgovornosti, ki tudi (ali še posebej!) za poslovno etiko pomenijo izziv.

Čeprav je poslovna etika relativno mlada disciplina, se srečuje z zahtevnimi nalogami. Definirana je kot disciplina, ki proučuje poslovne situacije, dejavnosti in odločitve z vidika odgovarjanja na vprašanja »prav ali narobe«, a kot smo že opozorili, v sodobnem svetu poslovna etika pomeni še nekoliko več: s prevzemanjem vloge socialne institucije pravzaprav podpira poslovne prakse z moralno koordinacijo in nudi stalen opomnik o njihovi vlogi pri razvoju sveta v

prihodnosti (Crane in Matten 2004). Kot pravi Van Luijk (2002, 364), se pod na videz običajno akademsko disciplino skriva veliko kompleksnejših slojev, kjer se pojavlja potreba po družbeni koordinaciji, partnerstvu med teorijo in prakso ter soočanju z raznolikostjo nacionalnih kultur, gospodarstev in političnih struktur, vse to pa poslovni etiki daje veliko bolj pomemben status. Postaja že skorajda družbena institucija, ki s sodelovanjem simfonije agencij in institucij prispeva k vzpostavljanju in izboljševanju družbene koordinacije. Vloga poslovne etike tako prehaja iz predpisujoče v razvojno, izziv za akademike in praktike poslovne etike v dobi negotovosti pa je posameznikom interpretirati in razvijati, ne pa tudi predpisovati etični referenčni okvir (Barclay in Smith 2003, 324). Ne gre več za predpisovanje ali celo izbiranje boljših in slabših oz. pravih in napačnih moralnih odločitev, pač pa za interpretacijo moralno dvoumnih poslovnih situacij, s čimer poslovna etika prispeva k dinamiki »druge moderne« in spodbuja posameznike ter skupine k aktivni vključitvi pri razreševanju tovrstnih situacij, s tem pa tudi k nadaljnjem razvoju njihovega lastnega moralnega razmisleka in izražanju višjih nivojev odgovornosti. Vse razprave o dejavnikih spodbude k moralnem delovanju ne izpolnjujejo tako opredeljenega poslanstva poslovne etike, v kolikor ne spodbujajo tudi k samorefleksiji in razmisleku o lastni vlogi pri sooblikovanju prav tistih sistemov etičnih infrastruktur, ki moralno delovanje pogojujejo. Ta ideja predstavlja pomemben steber pri gradnji razprave o etičnih infrastrukturah in njihovem vplivu na moralno delovanje menedžerjev, kar bomo upoštevali tudi v pričujočem delu.

Nadalje, poslovna etika je v svojem razvoju skoraj v celoti interdisciplinarna znanost, saj črpa iz številnih ter izjemno raznolikih področij delovanja in raziskovanja. Čeprav se zdi, da tovrstno prepletanje spoznanj ustvarja kaotičnost in lahko deluje zavirajoče, hkrati vodi tudi k razvoju obsežnega nabora znanj in praktičnih izkušenj, ki poslovni etiki omogočajo razvoj lastnih konceptualnih prispevkov. V nadaljevanju obravnavamo predvsem tiste, za katere smo presodili, da prispevajo k bolj poglobljenem razumevanju subjekta proučevanja pričujočega dela.

2. 1. 1. 1 Filozofija v poslovni etiki

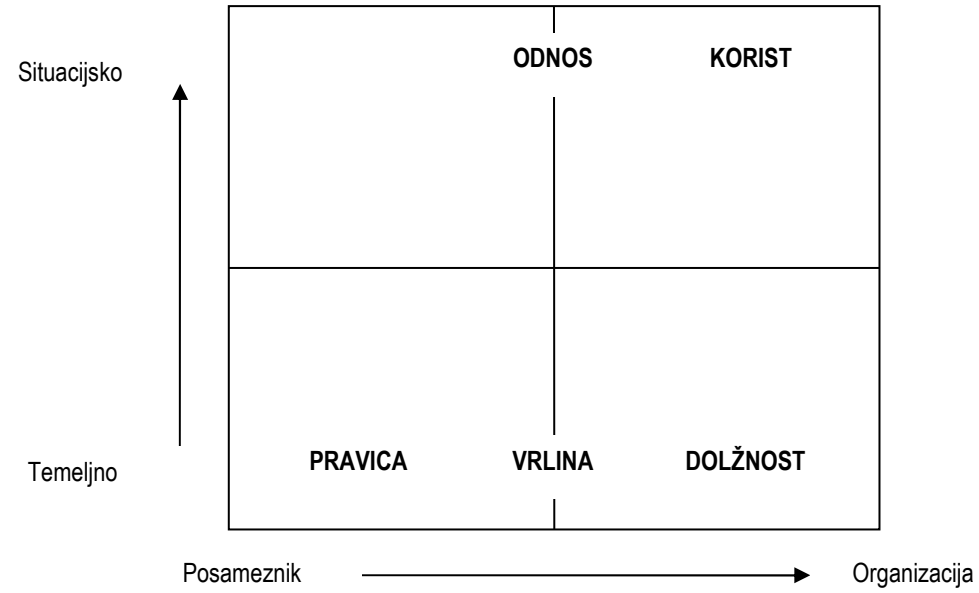
Poslovna etika kot disciplina, ki proučuje poslovne situacije, dejavnosti in odločitve z vidika odgovarjanja na vprašanja »prav ali narobe« (Crane in Matten 2004, 8), bi lahko bila obravnavana kot aplikativna disciplina, ki je usmerjena v opazovanje poslovnih praks, a temu navkljub temelji na izjemno različnih področjih znanja, obenem pa vključuje tudi nauke filozofije in še posebej moralne filozofije. Na prvi pogled gre za v poslovnih praksah »neuporabno« osnovo, za katero pa Kaulingfreks (2007, 41) pojasnjuje: »Filozofija nam kaže pomen, kaže nam svet in nam pomaga dojeti pomen in ga odkriti, ne da bi pri tem pomenila sredstvo za doseganje zunanjega cilja. Filozofija je neuporabna v smislu, da ne prispeva česarkoli k trenutnim praksam – verjetno jim je

bolje brez filozofije – vendar pa oblikuje svoje lastne prakse.« Skladno z navedenim tudi ne velja, da je funkcija poslovne etike le zagotavljati oprijemljive končne rezultate oz. kot pravita Crane in Matten (2004) »neizogibno prave odločitve«. Vrednost poslovne etike vidimo v dopolnjevanju obstoječih vzorcev razmišljanja in delovanja: poslovna etika oblikuje osnovo za kritično ovrednotenje trenutnih poslovnih praks in vedenj z vidika moralnega razmisleka. Na ta način prispeva k razvoju in napredovanju sodobnih poslovnih praks, podpira potrebo organizacij po transformaciji in prilagajanju spreminjajočem se okolju, k hitremu učenju, inoviranju, predvsem pa k vnovičnem premisleku o lastnih praksah. To je še posebej pomembno v okviru t. i. na znanju temelječe družbe (*angl. knowledge-based society*) in gospodarstva (*angl. knowledge-based economy*), o katerih tako pogosto govorimo in, ki sta si v sodobnem svetu izborila vlogo gonilca napredka. Z razvojem poslovnega okolja je pritisk na organizacije v smeri fleksibilnosti in nenehnega razvoja vedno večji. Pri tem tradicionalni pristopi k upravljanju in delovanju organizacij ne zadoščajo več. Dodana vrednost se ne ustvarja več s standardiziranimi množičnimi proizvodnjami, pač pa s povečevanjem organizacijske sposobnosti za učenje in s spodbujanjem človeškega potenciala v organizacijah. Kot pojasnjuje Argyris (1982) morajo organizacije spremeniti svoje vzorce učenja z aktivacijo t. i. dvozančnega učenja in na ta način dovoliti tako posameznikom kot celovitim organizacijskim sistemom, da dvomijo v svoje lastne vrednote, norme, vzorce delovanja in vedenja. Vsekakor ne gre za lahko nalogo, kar tudi prispeva k povečevanju potrebe po tovrstni podpori. Poslovna etika pri tem z zajemanjem iz bazena filozofskih spoznanj nudi »okvirni nabor predpostavk o naravi realnosti in znanja« (O'Doherty 2007, 35) in etike, ki organizacijam odpira nov pogled na njihovo delovanje. Tudi zaradi teh razlogov se zdi smiselno vsaj v grobem raziskati nekaj najbolj izpostavljenih tradicionalnih in sodobnih normativnih etičnih teorij, ki proučevanju menedžmenta in organizacij ponujajo izhodišča za razreševanje moralnih dilem, s katerimi se le-ti vsakodnevno soočajo. Te teorije običajno izhajajo iz predpostavk o naravi sveta in podrobneje, iz predpostavk o naravi človeških bitij. Posledično je stopnja, do katere lahko te teorije in njihove rezultate sprejmemo in jih apliciramo v poslovne situacije, odvisna od stopnje, v kolikor smo sposobni sprejeti njihove osnovne predpostavke. Ne glede na to nam razumevanje teh predpostavk omogoča vzpostaviti resnično spremembo lastnih pogledov na svet ter korenito spremembo organizacij, kar pa smo že identificirali kot želen cilj sodobnih organizacij (Crane in Matten 2004, 79).

Verjetno ni treba posebej izpostavljati obsežnost filozofskih prispevkov, ki se ukvarjajo z vprašanjem etike. May (2006) ponuja poenostavljen referenčni okvir za obravnavo študij primerov v poslovnih praksah z vidika etike. Pri tem razlikuje med dvema dimenzijama t. i.

etičnih nasprotij[4]. Prva dimenzija se nanaša na nasprotja med *temeljnimi* in *situacijskimi* teorijami, kjer gre za razlikovanje med teorijami, ki zagovarjajo univerzalnost etičnih pozicij (univerzalna etika) in teorijami, ki zagovarjajo etiko, specifično določenemu kontekstu (situacijska etika). Druga dimenzija se nanaša na nasprotja med individualističnimi in komunitarnimi teorijami, ki poudarjajo etično odgovornost posameznika na eni strani (libertarni pristop) in vlogo skupnosti oz. v primeru poslovnih praks, organizacij na drugi (komunitarni pristop). Navedeni dve dimenziji tvorita shemo, ki omogoča pozicioniranje različnih etičnih perspektiv znotraj štirih navedenih nasprotij: gre za teorije, ki poudarjajo pomen dolžnosti, pravic, koristi, vrlin in odnosov in, ki jih prikazujemo na sliki 2.2.

Slika 2.1: *Etična nasprotja in etične perspektive*



Vir: May (2006, 33).

»Hkratno upoštevanje obeh dimenzij etičnih nasprotij pomeni, da študije lahko uporabimo za oceno in prilagoditev predstavljenih perspektiv in obratno, perspektive je mogoče aplicirati na specifične situacije ali študije. Ta integracija teorije in izkušenj, pogosto omenjena kot praksa (*angl. praxis*), nudi temeljitejšo (in bolj zahtevno) metodo tako za ocenjevanje aktivnosti drugih kot za presojo lastnih dejavnosti« (May 2006, 34–35).

Vzpostaviti primerno distanco do določene poslovne situacije, ki je morda v nasprotju s posameznikovim osebnim vidikom je seveda težko, še težje pa je v tovrstni situaciji delovati, še

[4] Koncept »nasprotja« se pri tem nanaša na različne zaključke ob vprašanju, kaj sestavlja etično vedenje, kakor ga razlagajo različne etične perspektive (May 2006, 21).

posebej če so posameznikove lastne vrednote v neskladju z organizacijskimi. S ponujeno klasifikacijo želi May (2006) vzpostaviti osnovo za boljše razumevanje in oceno moralnih dilem, ki so skupne organizacijam in njihovim članom, ne da bi jih pri tem omejevala njihova lastna prepričanja. Po njegovem zgledu bomo v nadaljevanju na kratko predstavili etične perspektive, ki so zajete v zgoraj predstavljeni shemi, v upanju, da bomo z njihovo pomočjo izgradili trdnejšo osnovo za razumevanje upravljanja etike, naravnanosti etičnih infrastruktur znotraj te ter njihov vpliv na spodbujanje moralnega delovanja članov organizacij.

2. 1. 1. 1. 1 Dolžnost

Perspektiva o dolžnostih se nanaša na posameznikovo obvezo do drugih (May 2006, 26). Koncept dolžnosti je pri tem izpostavljen kot nasprotje tistim vedenjem in praksam, ki sledijo pravilu koristi, ki jih le-te prinašajo subjektom, vključenim v posamezne situacije. Perspektiva dolžnosti izpostavlja univerzalne, temeljne etične nize standardov ali pravil, t. i. moralne zakone, ti pa so obravnavani kot nesporne referenčne točke za vse tiste, ki so vpleteni v moralno nejasne situacije. Tako je lahko neko dejanje pravilno ali napačno, če je konsistentno z omenjenimi pravili, ne glede na okoliščine, v katerih je do situacije prišlo in, ki bi lahko vplivale na dejanje oz. na posledice, ki jih to dejanje sproža.

Jasen primer tovrstne perspektive predstavlja Kantov pristop k obravnavi moralnih vprašanj, ki sicer ponazarja t. i. *deontološke ali nekonsekventalistične pristope*. Graham (2004, 102) pojasnjuje:

> "Kantova poanta je kot sledi: ne glede na to, kako talentirani smo lahko /…/, ugodnosti je mogoče zlorabljati. Izjemno bogastvo je mogoče namerno poteptati zaradi neuporabnih trivialnosti ali uporabiti za korupcijo in omalovaževanje. Kriminalci in teroristi včasih kažejo izjemen talent za upravljanje z elektroniko, pranje denarja ali strateško načrtovanje. Kant opozarja, da moramo – razen, če smo pripravljeni trditi, da so tudi v tem primeru navedene dobre lastnosti nesporno dobre – osnovne standarde dobrega in slabega, pravilnega ali napačnega, iskati drugje.«

Kant (1785; 1959) jasno razlikuje med namenom in izidom dejanja in poudarja pomen namena, zaradi katerega je bilo določeno dejanje izvedeno pred uspehom ali neuspehom tega dejanja. Po njegovem mnenju dejanje samo (in ne občutek ob tem!) določa njegovo moralno vrednost. Tako je samo dobro lahko res nesporno dobro in samo nesporna dobra volja opraviti svojo dolžnost zaradi dolžnosti same je percepirana kot moralna (Graham 2004, 105). Kantovo

vztrajanje na racionalnosti odločanja za moralno dejanje s poudarkom na svobodi odločanja in volje v središču moralne vrednosti je naletelo na številne kritike in diskusije. Ne glede na to Kant predstavlja enega izmed najbolj vplivnih avtorjev vseh časov, njegov prispevek pa je pustil velik pečat tudi v poslovni etiki. Še posebej vpeljava t. i. kategoričnih imperativov je poslovni etiki omogočila vnos novih pogledov v poslovne prakse in posledično vpeljavo tistih konceptov v organizacijski svet, ki na prvi pogled tja ne sodijo: gre za izpostavljanje univerzalnih pravil, ki veljajo za vse v enaki meri, za obravnavo humanosti posameznikov kot cilja in ne zgolj kot sredstva delovanja itd.

Kljub namigom o spornosti treh kategoričnih imperativov v tej disertaciji podpiramo predvsem predpostavke Kantove druge formulacije, ki narekuje obravnavo humanosti posameznikov kot cilj in ne zgolj kot sredstvo. Kot pravi Bowie (2002, 7), ta princip v organizacijsko okolje vnaša nekaj resnih premislekov, ki se nanašajo na odnos do različnih deležnikov. Med drugim opisuje dva dejavnika, ki sta predpogoj za vpeljavo tega principa v poslovne odnose. Prvič, posamezniki v poslovnih odnosih na noben način ne smejo biti izkoriščani, prisiljeni ali ogoljufani in drugič, organizacije bi morale delovati na način, ki bi omogočal in ne zaviral razvoj človeških racionalnih in moralnih sposobnosti (Bowie 2002, 8). S tega vidika organizacije prevzemajo novo vlogo: njihova dolžnost postaja spoštovanje humanosti posameznikov, ne glede na deležniško skupino, ki ji slednji pripadajo, obenem pa nudijo podporo razvoju te humanosti. Tu ne gre le za zagotavljanje osnovnih človeških odnosov na individualni ravni, prav tako slednji ne smejo biti prepuščeni naključju in naravi posameznikov v organizaciji, pač pa je humanost vrednota, ki mora biti na nek način vgrajena v organizacijske sisteme in jo je hkrati treba sistematično spodbujati in krepiti. To je obenem temeljna predpostavka pri oblikovanju ustreznih etičnih infrastruktur v organizacijah.

2. 1. 1. 1. 2 Pravice

Podobno kot to velja za perspektivo dolžnosti, se perspektiva pravic osredotoča na obvezo med posameznikom in ostalimi, vendar v nasprotju s prvo perspektivo le-ta temelji na dolžnosti, ki ga kolektiv izraža v odnosu do posameznika. Crane in Matten (2004, 89) pojasnjujeta, da glavna razlika temelji na dejstvu, da se pravice kažejo kot dolžnost v situacijo vpletenih akterjev, da se pravice posameznika spoštuje. S tega vidika so pravice ekvivalentne dolžnostim, saj je rezultat uveljavljanja pravic dolžnost drugih, da te pravice spoštujejo in jih celo zaščitijo oz. spodbujajo. Tudi perspektiva pravic predstavlja neke vrste univerzalno etično teorijo: pravice pripadajo vsem ljudem in jih dojemamo kot dodeljene, naravne in same po sebi umevne. Glavna

razlika med obema pristopoma je, da ideja pravic temelji na aksiomskih trditvah o človeški naravi in ne izhaja iz kompleksnih procesov določanja dolžnosti (Crane in Matten 2004, 89).

Perspektiva pravic je utemeljena na delu političnih filozofov kot sta Thomas Hobbes (1651; 1960), oče današnje teorije družbene pogodbe, in John Locke (1690; 1630), začetnik klasične liberalne tradicije. Z idejami o naravnem zakonu, naravnih pravicah in družbeni pogodbi sta oba avtorja in njima sledeči ustvarili vplivno osnovo za nadaljnje generacije. Med najbolj vidnimi je prispevek Johna Rawlsa (1973) in njegove teorije pravičnosti, problematizacija »pravičnosti kot poštenosti«, idejah o svobodi in enakosti itd. Kot izpostavlja May (2006, 28), Rawls pravice identificira tako, da posameznika postavi v neke vrste »originalno pozicijo«, kjer je »zagrnjen s tančico ignorance«, torej ima omejen občutek o preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Na ta način posameznik ne more predvidevati, kako bodo njegova dejanja vplivala nanj in tako vzdržuje le tiste pravice, ki ohranjajo minimalni nivo njegovega dostojanstva in pravičnosti. Ta princip velja tudi v primeru organizacij, njihov prispevek pa se izkazuje skozi koncept korporativnega državljanstva (*angl. corporative citizenship*). Gre za relativno nov koncept, ki se je v poslovni etiki izoblikoval okrog vprašanja o družbeni vlogi organizacij, s katero se bomo ukvarjali tudi v sledečih poglavjih. Čeprav jasna definicija koncepta še ni dokončno izoblikovana, Crane in Matten (2004) govorita o treh nivojih obravnave tega koncepta: gre za *omejen*, *enakovreden* in *razširjen* pogled na korporativno državljanstvo. Predvsem za zadnjega velja, da se nanaša na razširjeno politično vlogo organizacij oz. korporacij v družbi, pri čemer je izpostavljeno vprašanje, v kolikšni meri organizacije sodelujejo pri spodbudi ali zaščiti specifičnih pravic (družbenih, civilnih in/ali političnih). Načeloma velja, da gre za vlogo, za katero so primarno odgovorne politične skupnosti, vlade in mednarodne odločevalske organizacije, vendar pa nove okoliščine (kot sta npr. globalizacija in trajnostni razvoj) to vlogo spreminjajo. Slednje gre delno pripisati dejstvu, da politične vlade izgubljajo na moči sočasno s krepitvijo moči ostalih družbenih akterjev, še posebej organizacij. Porast organizacij nad nacionalne meje in občutno, ter v mnogih primerih eksponentno povečevanje njihove (tudi politične) moči napeljuje na moč organizacij, da v vse večji meri preoblikujejo sodobno družbo in vse njene sisteme. Prav zaradi možnosti takšnega vpliva se veča tudi odgovornost organizacij za zagotavljanje, ohranjanje in razvoj »dobre družbe«, ne glede na naravo »dobrega«. Razširjen vidik na korporativno državljanstvo poudarja politično vlogo organizacij predvsem v tem smislu, da povečuje zahtevo po odgovornosti in družbenem odzivu poslovnih praks in organizacij, ki na ta način prispevajo k razumevanju izzivov globalnega delovanja, predvsem pa ščitijo pravice šibkejših skupin in posameznikov.

2. 1. 1. 1. 3 Koristi

V prvih dveh perspektivah smo se v glavnem ukvarjali z nekonsekventalističnimi normativnimi teorijami, perspektiva koristi pa, nasprotno od perspektiv dolžnosti in pravic, temelji na poudarjanju (ne)moralnosti rezultatov oz. posledic dejanj in je tako percepirana kot konsekventalistična (May 2006, 29). Drugače povedano, pri presoji »pravilnega« ali »napačnega« dejanja t. i. *teleološke etične teorije* zagovarjajo presojo o odločitvah in dejanjih glede na posledice, ki jih te povzročajo vključenim deležnikom. Primer te vrste pristopa je utilitarizem, filozofska teorija, katere začetnik je Jeremy Bentham (1789; 1960), utemeljitelj pa John Stuart Mill (1871; 1998).

Razlikujemo med več vrstami utilitarizma, ki moralnost dejanja presojajo glede na izhodiščno predpostavko o vključenosti različnih skupin deležnikov, intenzivnosti in obsega koristi itd. Vsem utilitarističnim perspektivam je skupno prepričanje, da je dejanje moralno »pravilno«, če ustvarja največji možen obseg »dobrega« za največjo skupino ljudi, ki jih dejanje zadeva (Crane in Matten 2004, 84). Poudarek na največji skupini ljudi pri tem nakazuje na dejstvo, da ima »dobro« za kolektiv prednost pred »dobrim« za posameznika. Še več, vse oblike »pravilnega« niso vedno obravnavane kot enako vredne, pri čemer je pozornost usmerjena tudi v kratko- ali dolgoročnost pozitivnih posledic nekega dejanja ali vedenja. Snoeyenbos in Humber (2004) opredeljujeta več prednosti utilitarizma kot etične teorije v poslovnem kontekstu. Med najbolj vidnimi je prav gotovo prispevek utilitarizma k izoblikovanju t. i. analize stroškov in koristi (*angl. cost-benefit analysis*), na osnovi katere je v poslovnem kontekstu relativno enostavno določiti »pravilnost« ali »napačnost« nekega dejanja. Še posebej je pri tem poudarjen racionalističen pristop k evalvaciji situacije, ki namesto gole intuicije o »pravilnosti« ali »napačnosti« dejanja narekuje izpostavitev možnih alternativ, presojo o njihovih posledicah, izračun in maksimizacijo koristi (Snoeyenbos in Humber 2004, 22).

Tudi utilitaristična perspektiva je naletela na številne kritike, temu navkljub pa predstavlja eno izmed najbolj uveljavljenih etičnih teorij v anglo-saksonskem svetu, še posebej v poslovnem kontekstu. Del priljubljenosti gre pripisati njeni pragmatičnosti, ki se za organizacije zdi še najbolj aplikativna in uporabna. Sledeč njenim usmeritvam, opredeljevanje moralno sprejemljivih odločitev, dejavnosti in vedenj temelji na mehanizmih, metodah in orodjih, ki izhajajo iz predpostavke o maksimizaciji koristi, ta pa prispeva k »zdravorazumski verjetnosti« (Snowyenbos in Humber 2004, 22), ki je v poslovnem svetu tako zaželena. Obenem to pomeni, da bodo organizacije morale odgovoriti na nekaj resnih in kompleksnih vprašanj: kakšne so alternative, ki proizvajajo največji obseg »dobrega«, kakšna je vloga posameznih akterjev, ki ustvarjajo splošna pravila pri iskanju ali maksimizaciji (minimizaciji) največjega obsega »dobrega«, kakšna je vloga

posameznika pri ustvarjanju »dobrega« za kolektiv itd. Nadalje, Graham (2004) izpostavlja še eno dilemo: v luči utilitaristične evalvacije serije posledic, usmeritev odgovornosti posameznim akterjem pogosto ni omogočena, saj ne upošteva različne cilje in namere akterjev, vključenih v moralno nejasno situacijo. Še več, včasih doseganje največjega obsega »dobrega« zahteva dejanja, ki na prvi pogled nasprotujejo splošno uveljavljenem pravilu. V takšnih primerih utilitarizem ne zagotavlja ustrezne metode za evalvacijo moralno nejasnih situacij in v poslovno etiko uveljavlja razmislek o moralnem kontekstu v organizaciji ali celo v poslovnih praksah, o dinamiki sprejemanja splošnih norm in vrednot v organizaciji, o podpori pri moralnem odločanju itd. Tudi to je razmislek, ki nas vodi pri razpravi v pričujočem delu.

2. 1. 1. 1. 4 Vrline

T. i. etika vrlin (*angl. virtue ethics*) izhaja iz Aristotelovega dela Nikomanhova etika (1954), v kateri avtor opisuje atensko družbo in sistem vrednot v njej oz., kot nekateri avtorji poudarjajo, Aristotelovo idealizirano predstavo o tem, kakšna bi takratna družba lahko bila. Aristotel je veliko pozornosti namenil vprašanju, kakšno je dobro človeško življenje. Po njegovem mnenju dobro življenje človeškega bitja nima skoraj nobene povezave z vero ali celo z moralo, kakršno jo pojmujemo danes, temveč se v večji meri nanaša na človeško sposobnost si racionalno, po lastnem premisleku in izbiri zagotoviti najboljše možno življenje (od tu izvira tudi njegova predpostavka o ljudeh kot »racionalnih živalih«). Na tem mestu nastopijo vrline, ki jih Aristotel pojmuje kot nujne posameznikove značilnosti za doseganje in ohranjanje dobrega življenja (Graham 2004, 56–57). Čeprav v nekoliko okrnjeni obliki, te predpostavke predstavljajo izhodišče za etiko vrlin, ki v najbolj osnovni obliki predpostavlja, da so moralna tista dejanja, katerih nosilci se odlikujejo po izjemnih vrlinah (Crane in Matten 2004, 96).

Tako definiran pristop vrlin predstavlja povezavo med dolžnostmi in pravicami: če se posamezniku pripisuje specifična dolžnost, potem mu/ji je treba zagotoviti tudi pravico, da to dolžnost izpolni (May 2006, 30). Kot poudarja etika vrlin, so posameznikove značilnosti tiste, ki mu omogočajo doseganje »dobrega« življenja, pri čemer so posameznikovi socialni, duhovni, intelektualni in predvsem moralni potenciali obravnavani kot prioritetni. »Človeško uspevanje je temeljni cilj človeštva, vključuje vse tisto, kar nam lahko zagotavlja blagostanje« (Dawson in Barholomew 2003, 127). Tega pa ni mogoče dosegati le z osredotočanjem na posameznika in njegove vrline. Namreč, vrline so tesno povezane z »dobrim« za družbo, vendar jih ni mogoče razviti s konsistentnostjo pri upoštevanju principov, pač pa z udejanjanjem harmoničnega in uravnoteženega življenja. V pristopu vrlin je skupnost oz. družba tista, ki ima poglavitni vpliv na razvoj vrlin. Preko procesov socializacije je mogoče doseči »kultivacijo dobrih navad« (May

2006, 30), na ta način se vzpostavlja kontekst za razvoj posameznikovih potencialov in doseganje odličnosti. Razvoj vrlin tako izhaja iz privajanja in ponavljajoče se prakse, pri čemer slednje predstavlja ključen element večine pristopov vrlin (Arjoon 2000, 126).

To zagovarja tudi eden izmed najbolj prepoznavnih moralnih filozofov, podpornikov etike vrlin, Alasdair MacIntyre (1984), ki razumevanje vrlin pogojuje z razumevanjem razmerja med praksami, s katerimi se vrline oblikujejo, miselnosti, ki ji pripadajo ter družbenimi institucijami, znotraj katerih nastajajo. Ti elementi skupaj so nujni za razvoj odličnosti v življenju posameznika (Dawson in Bartholomew 2003, 129). Vrline so primarno (ne pa tudi izključno) praksa. Najdemo jih v vseh oblikah v vseh človeških kulturah, definirane so kot »skupne človeške dejavnosti s standardom odličnosti, iz katerega izhajajo dobrine, naravno pripadajoči tem dejavnostim« (Baggini in Stangroom 2004, 154). Čeprav gre za univerzalne ideale, jih je mogoče vključiti in kombinirati z ostalimi praksami v delujoči skupnosti. Tako vrline ne predstavljajo primarnih vrednot, pač pa »ustaljene moralne dispozicije, ki težijo k uresničevanju ciljev, ki bi jih posameznik moral zasledovati, t. j. k posameznikovim primarnim vrednotam« (Whetstone 2003, 345). Solomon (2002, 32) slednje ponazarja s pravili in dejavnostmi nogometa: v igri veljajo pravila, ki določajo način igre, cilj in omejitve igre, te pa se nanašajo tako na fizični prostor (torej na določitev igrišča) kot tudi na omejitve v smislu zagotavljanja poštene igre. Vendar ta pravila niso tista, ki določajo dinamiko igre. Čeprav pojasnjujejo razmerja med posamezniki in njihovimi dejanji v igri, je šele igranje nogometa samega oz. odličnost in vrline pri tem, tista, ki determinira igro samo.

Kot velja za ostale pristope, je bila tudi etika vrlin izpostavljena številnim kritikam. Prvič, pristopu se pogosto očita, da preveč poenostavlja in v središče obravnave v glavnem postavlja vprašanje človeške narave in njene variabilnosti. Drugič, razlika med konceptoma »odličnosti« in »vrlin« naj ne bi bila dovolj jasna, prav tako je nejasno tudi razmerje med moralnimi in nemoralnimi vrlinami. Med pomanjkljivostmi pristopa naj bi bilo tudi ustvarjanje zmede pri uporabi deskriptivnih in preskripitvnih trditev. In tako naprej. Vsem kritikam navkljub je pristop vrlin izjemno vpliven, še posebej v poslovni etiki, v katero poleg običajnih dilem o pravicah delavcev, zaščiti potrošnikov idr. vnaša tudi bolj temeljna vprašanja, nanašajoč se na pomen poslovnih praks samih po sebi ter na vlogo »dobrega« v njih. Z organizacijskega vidika etika vrlin igra pomembno vlogo pri krepitvi osebnih in institucionalnih vrlin z namenom maksimizacije človeškega potenciala znotraj in izven organizacij (May 2006, 31). Med vprašanji, ki jih je s tega vidika smiselno omeniti je tudi problematika moralnega jezika, uporabljenega v sodobnih organizacijah in ostalih elementov kot so organizacijske vrednote in kultura ter odgovornosti in strategije, ki jih organizacije uporabljajo za doseganje tovrstnega namena. Povsem jasno pa postaja tudi, da razumevanje etike vrlin osvetli novo dimenzijo v tej disertaciji središčnega

modela moralnega menedžerja, katerega pomemben del je tudi moralna oseba z vsemi svojimi vrlinami. Na osnovi razumevanja etike vrlin tako lahko razmišljamo tudi o oblikovanju kontekstualnih dejavnikov, ki pogojujejo spodbujanje razvoja moralne osebe v moralnem menedžerju.

2. 1. 1. 1. 5 Odnos

Ideja o odnosni etiki (*angl. relationship ethics*) oz. etiki skrbi (*angl. ethics of care*) izhaja iz predstave o skrbi in negovanju. V tej perspektivi so poudarjeni interakcija, komuniciranje in dialog kot osnova za uspešne odnose. Osnova za moralno delovanje je tako odnos, ki preko vzpostavljenih komunikacijskih procesov spodbuja »varno« okolje, v katerem se lahko posamezniki udobno počutijo do te mere, da so pripravljeni odprto razpravljati o zadevah, ki se nanašajo na skupne dejavnosti, še posebej pa tiste, ki so z etičnega vidika nejasne oz. dvoumne. Etika skrbi je osnovana na delu psihologinje Carol Gilligan (1982; 1989), ki je proučevala razvoj otrok, ne le z vidika mentalnega razvoja posameznikov, pač pa v odnosu do njihovih mater. Ugotovila je, da razvoj otrok poteka pretežno v odnosu z drugimi in ne v tolikšni meri individualno. Če torej v obdobju zgodnjega otroštva niso deležni zadostne skrbi in negovanja, to prizadene njihov razvoj. Te ugotovitve so moralni filozofiji nudile izhodišče za razmislek o vplivu skrbi in nege na razvoj naših vrednot, pričakovanj, namer in vedenj v odnosu do drugih (Smyth 2008, 637) tudi kasneje, v odraslem življenju in znotraj drugih okolij, ki nudijo neke vrste socializacijo. V središču pozornosti etike skrbi sta izpostavljeni vzajemnost in recipročnost, obenem soodvisnost postane ključna tudi za nadaljnje moralno vedenje (May 2006, 32), poslovna etika pa to paradigmo pogosto uporablja v povezavi z razmislekom o dejavnikih, ki tovrsten odnos pogojujejo znotraj organizacij.

Odnosno etiko oz. etiko skrbi kot perspektivo se pogosto primerja z utilitarističnimi idejami, ki temeljijo na evalvaciji končnih rezultatov. Razlika se kaže v tem, da v primeru odnosne etike končni rezultati etične odločitve ali dejanja ne prinašajo nujno koristi za vse, ki so vključeni. Še več, v konfliktnih situacijah, kjer je težko priti do primernih rešitev in kjer samo ena rešitev ne ustreza trenutnim potrebam, je že ohranjanje odnosa pomemben končni rezultat sam po sebi. Kot ugotavlja Smyth (2008, 637), doseganje uspešnega odnosa pogosto temelji na vzgajanju pripadnosti in poskusu identifikacije z moralno pozicijo deležnikov. Odnos med deležniki je treba negovati do te stopnje, da se bodo počutili varne, da lahko izrazijo svoje mišljenje in interese. Gilliganova to imenuje »glas« (*angl. voice*). Le v tem primeru je mogoče odkrito spregovoriti o stališčih, skupnih dilemah in konfliktih in se z njimi tudi soočati. Vzdrževanje primernega odnosa

na tem mestu pomeni ne samo metodo za doseganje opisanega stanja, pač pa tudi končni cilj moralnega delovanja.

Odnosna etika usmerja poslovno etiko v spodbudo pozitivni spremembi etike v organizaciji, pri čemer je poudarek na odnosih med pomembnimi deležniki znotraj in izven organizacije, na dialogu ter participaciji in sodelovanju. Pri obravnavi odnosne etike se pogosto pojavijo dileme, povezane z vprašanjem opolnomočenja (*angl. empowerment*) in s tem povezano distribucijo moči ter dostopnosti procesov in sistemov odločanja znotraj organizacije. Ta pristop prav tako izpostavlja vlogo sistemov organizacijskega komuniciranja, s pomočjo katerih je mogoče oblikovati primeren kontekst za zagotavljanje »glasu« vseh deležnikov (še posebej pa zaposlenih!) na ravni organizacije kot celote, pa tudi na ravni spodbujanja uspešnih odnosov na ravni posameznikov. Smythova (2008) je pri tem prepričana, da priznavanje vpetosti organizacijskega komuniciranja v sistem organizacijskih vrednot ter etičnih sistemov omogoča veliko več priložnosti za razreševanje konfliktov, ki postopoma lahko prerastejo tudi v pomembnejše družbene in ekonomske investicije. Gre torej za pomemben element etične infrastrukture.

Predstavljene etične perspektive nudijo osnovo za razumevanje in evalvacijo moralnih dilem, s katerimi se soočamo v sodobnih organizaciji, pa tudi kot izhodišče pri oblikovanje organizacijskih sistemov, ki prispevajo k razvoju organizacijske etike in spodbujajo moralno delovanje v organizaciji. Tabela 2.1 predstavlja zgoščen pregled vseh navedenih perspektiv:

Tabela 2.1: *Pregled etičnih perspektiv*

ETIČNA PERSPEKTIVA	Etična nasprotja	Poudarek	Prispevek poslovne etike in vloga organizacije
DOLŽNOST	Temeljno – organizacija	Posameznikova dolžnost do drugih.	Podpora razvoju humanosti.
PRAVICA	Temeljno – posameznik	Dolžnost kolektiva v odnosu do posameznika.	Korporativno državljanstvo.
KORIST	Situacijsko – organizacija	Končni rezultat: dobro celotnega kolektiva.	Moralni kontekst organizacije.
VRLINA	Temeljno, povezuje posameznika in organizacijo	Posamezne značilnosti, ki omogočajo »dobro življenje«.	Sposobnost maksimizacije človeškega potenciala.
ODNOS	Situacijsko, povezuje posameznika in organizacijo	Skrb in negovanje v odnosu do drugih.	Produktivne odnosne mreže.

Vir: lasten prispevek.

Raznolikost pristopov posameznih predstavljenih etičnih teorij seveda bistveno vpliva na naše razumevanje poslovne realnosti, pri čemer se je pomembno zavedati tudi njene kompleksnosti. Kot opozarja Kidder (v May 2006, 9) se »/z/ares težke odločitve /…/ ne vrtijo okrog problematik pravilno vs. napačno. Vrtijo se okrog problematik pravilno vs. pravilno. Gre za resnične dileme, ki so problematične prav zato, ker so obe možne izbire globoko ukoreninjene kot naše osnovne vrednote.«

Menedžerji se torej v vsakodnevnem poslovnem življenju pogosto soočajo s težavnimi odločitvami, ki same po sebi ne prinašajo nujno negativnih posledic ali koristi, ne glede na izbrano, pa vendarle močno vplivajo na razvoj dogodkov in znotraj tega tudi na razvoj deležnikov, ki jih tovrstne odločitve posredno ali neposredno zadevajo. Gre pravzaprav za dilemo, ki je značilna za poslovni svet. May (2006) s svojim prispevkom še posebej poudarja, da je pridobivanje znanja o teh problematikah pogosto prezrt, a pomemben del izobraževanja menedžerjev in vseh, ki so z menedžmentom in organizacijami tesno povezani. Tovrstno izobraževanje jim nudi možnost, da raziščejo lastne vrednote, prepričanja ter da se zavestno spoznajo z lastnimi vedenji in praksami ter tako prispevajo k izboljševanju njihove dejavnosti ali celo več, njihovega družbenega okolja.

Pri proučevanju etičnih infrastruktur in njihovega vpliva na moralno delovanje menedžerjev izhajamo pretežno iz predpostavk perspektive dolžnosti in odnosne etike. Obravnavane subjekte bomo tako presojali z vidika podpore menedžerskih in organizacijskih praks k razvoju humanosti znotraj in izven njih, obenem pa bomo pozorni na oblikovanje in vzdrževanje produktivnih odnosnih mrež znotraj organizacij, s poudarkom na spodbujanju moralnega vedenja menedžmenta. Na teh predpostavkah gradijo tudi nekatere teorije, ki so se izoblikovale znotraj poslovne etike in, ki jih predstavljamo v sledečem poglavju.

2. 1. 1. 2 Teorija v poslovni etiki

V poslovni etiki pogosto naletimo na idejo, ki je v poslovnih praksah pustila značilen pečat: idejo o obstoju več deležnikov organizacij. Kot pojasnjujeta Friedman in Miles (2006), se je koncept deležnikov pojavil kot odgovor na vse glasnejše težnje po odpravi moralnega, normativnega vakuuma, v katerega naj bi se ujele vseprisotne brezdušne organizacije. Koncept deležnikov naj bi prispeval k razjasnitvi odnosa med organizacijo kot ločeno legalno entiteto in organizacijo kot (umetno nastalo!) osebo, razjasnitev tega odnosa pa je tesno povezana z vprašanjem družbene odgovornosti podjetij. Tudi slednje je predmet številnih diskusij in polemik med teoretiki in praktiki ter ima velik vpliv na delovanje sodobnih organizacij in njihovih sistemov. Tako prvi kot drugi pomembno prispevata k interpretaciji in razlagi etike organizacij in

moralnega delovanja njihovih članov ter na vlogo, ki jo pri tem igrajo etične infrastrukture pri spodbujanju moralnega delovanja, zaradi česar sledi kratka predstavitev obeh konceptov.

2. 1. 1. 2. 1 Koncept deležnikov

Teorija deležnikov je po vsej verjetnosti najbolj znana in najvplivnejša teorija poslovne etike. Gre za enkratno perspektivo, ki je tradicionalni pogled na vlogo organizacije preoblikovala s poudarjanjem odnosa organizacije do ostalih skupin, ki so povezane z organizacijskimi dejavnostmi. Klasična definicija deležnika pravi, da gre za vsako skupino ali posameznika, ki vpliva na oz. nanj vplivajo organizacije oz. proces doseganja organizacijskih ciljev (Freeman v Friedman in Miles 2006, 1). Ali drugače povedano, »/d/eležnik organizacije je posameznik ali skupina, ki v odnosu do organizacije pridobi ali izgubi, katerega pravice so lahko kršene ali spoštovane s strani organizacij« (Crane in Matten 2004, 50). Seveda gre le za dve med mnogimi definicijami, ki skušajo opredeliti koncept deležnika, ob tem pa se pojavljajo še številne klasifikacije skupin, ki bi bile lahko vključene med deležnike organizacij glede na njihove značilnosti, odnos do organizacije, vplive organizacijskega delovanja itd. Podobno velja tudi za klasifikacijo številnih teoretičnih pristopov k proučevanju deležnikov, med katerimi je prav gotovo najbolj znana diferenciacija med deskriptivnim, instrumentalnim in normativnim pristopom (Donaldson in Preston 1995). Gre za »različne vidike v smislu različne uporabe teorije deležnikov« (Kaler 2003, 72). Omenjena klasifikacija je bila sicer predmet številnih diskusij in kritik, a je temu navkljub postala izhodišče za razmišljanje o deležnikih kot subjektih znotraj teh treh pogledov (prav tam). *Deskriptivne teorije deležnikov* se tako nanašajo na opisovanje dejanskega vedenja menedžerjev in deležnikov, v nekaterih primerih pa gre tudi za razlago perspektive na njihovo delovanje in vloge v in izven organizacije. *Instrumentalne teorije deležnikov* raziskujejo odnos med upravljanjem z deležniškimi skupinami in doseganjem tradicionalnih organizacijskih ciljev kot so profitabilnost in rast. S stališča teh teorij upoštevanje deležnikov in delovanje v skladu s tem principom privede do vsaj tako uspešnih ali pa še boljših organizacijskih rezultatov kot jih zagotavljajo konkurenčni pristopi (Donaldson in Preston 1995, 71). *Normativne teorije deležnikov* pa ponujajo interpretacijo organizacijskih funkcij in jasno izpostavitev moralnih ali filozofskih smernic za organizacijsko in menedžersko delovanje. Te teorije izpostavljajo modele za delovanje menedžmenta (in včasih tudi drugih deležnikov) ter za percepcijo o namenu organizacijskega delovanja, vse to pa temelji na izpostavljeni etiki v organizaciji (Friedman in Miles 2002, 2). Primere tovrstnih modelov najdemo tudi v Sloveniji, ki so sicer načeloma oblikovani po meri individualnih sektorjev in/ali organizacij: omenimo npr. model za strokovno in etično odločanje v menedžmentu (Tavčar 1994), model etičnega odločanja

na podlagi generične osnove (Mekinc, Ovsenik in Juvan 2007), model krepitve integritete policistov (Šumi, Koporec in Razinger 2007) itd.

Teorije deležnikov so običajno tesno povezane s konceptom družbene odgovornosti podjetij. Poudarjajo namreč odgovornost poslovnih entitet v odnosu do specifičnih skupin deležnikov, kar se kaže npr. v primeru poročanja o organizacijah, ki o svoji družbeno odgovorni dejavnosti razmišljajo v okviru odnosa do posameznih deležniških skupin (Snider in drugi 2003). Raziskava v ZDA in Evropi (Maignan in Ralston 2002) je pokazala, da je v klasifikaciji skupin deležnikov med podjetji običajno nekaj variabilnosti, temu navkljub pa se med izpostavljenimi deležniki skoraj vedno pojavljajo naslednje: stranke, zaposleni, dobavitelji in lokalna skupnost. To potrjuje tudi raziskava Sniderja in drugih (2003), ki nadaljuje z ugotovitvijo, da so organizacije, ki med svoje skupine deležnikov uvrščajo zaposlene, v največji meri usmerjene v poudarjanje pomena razvoja zaposlenih in so hkrati usmerjene v razvoj posameznika kot tudi organizacije. Menedžment ima seveda pri tem pomembno vlogo spodbujevalca tovrstnega razvoja, deležniški pristop pa predpostavlja skoraj diametralen odnos med menedžmentom in različnimi identificiranimi deležniškimi skupinami. Na eni strani je torej vprašanje, kateri deležniki za menedžment in organizacijo predstavljajo pomemben subjekt ter kako in kakšen odnos vzpostaviti z deležniki, hkrati pa je na mestu tudi morda nekoliko neobičajno vprašanje: ali je deležniški pristop smotrno uporabiti tudi pri razvoju menedžmenta? Kot skupina z domala največjim vplivom v in izven organizacije so menedžerji deležni velike mere pozornosti, hkrati pa tako na strateški kot operativni ravni definirajo dejavnike, procese in sisteme spodbude za (tudi lastno!) želeno delovanje in razvoj. Pri tem običajni mehanizmi nadzora nad delovanjem menedžmenta, kljub utemeljeni racionalizaciji obstoja le-teh, negirajo sam pojem razvoja kot ga predpostavlja in pogosto tudi pričakuje sodobna družba (glej razpravo o sodobnem trajnostnem razvoju in vlogi poslovne etike pri tem, v poglavju 2.1). Tu je tudi vprašanje (samo)motivacije za razvoj menedžmenta ter udejanjanja posameznih strategij in metod za slednje, vse navedeno pa v veliki meri zahteva tudi jasno opredelitev menedžmenta in organizacije v odnosu do vprašanja odgovornosti tako enih in drugih. Delne odgovore na ta vprašanja ponuja koncept družbene odgovornosti podjetij, ki ga predstavljamo v naslednjem poglavju.

2. 1. 1. 2. 2 Družbena odgovornost podjetij

Koncept družbene odgovornosti podjetij (DOP) se nanaša predvsem na opisovanje odnosa med poslovnimi organizacijami in naravnim in družbenim okoljem, v katera so le-te vpete. Čeprav je poskusov opredelitve DOP veliko, je jasno definicijo DOP težko izpostaviti, saj se prepričanja in stališča glede narave DOP spreminjajo sočasno z aktualnostjo trenutnih

problematik v poslovnih praksah (Snider in drugi 2003, 175). Ne glede na to načeloma prevladuje širša opredelitev DOP, ki slednjo predstavlja kot obvezo podjetja, da bo svoje vire uporabljalo v korist družbe, da bo pripaden in sodelujoč član družbe, ki bo upošteval družbo kot celoto in bil usmerjen v izboljševanje kakovosti življenja v družbi, ne glede na neposredne koristi samega podjetja (Kok in drugi 2001, 286). S tega vidika so organizacije, ki privzemajo koncept DOP usmerjene v družbo in ne v tolikšni meri v specifične deležnike, obenem pa se poslužujejo principov delovanja, ki minimalizirajo negativni in maksimizirajo pozitivni vpliv organizacij na okolje.

Za celovito razumevanje koncepta je nujno dodati tudi poznavanje ožje definicije DOP, ki ga predstavlja t. i. model družbenega delovanja podjetja (*angl. corporate social performance*) (DDP). Razvil ga je Caroll (1979), model je znan kot »najstarejši in vseobsegajoč med modeli oziroma definicijami družbenega delovanja podjetij« (Pinkston in Carroll 1996, 200), vključuje pa tri dimenzije: družbeno odgovornost, predpostavko o družbeni odzivnosti in vključenih družbenih problematikah. Na osnovi tega modela je avtor definiral štiri elemente DDP (ekonomski, pravni, etični in filantropični), ki se še danes kažejo kot izrazito aplikativni in nudijo osnovo za raziskovanje razvoja DDP. *Ekonomski element* koncepta DDP predstavlja družbeno odgovornost organizacij, sicer usmerjenih v pridobivanje dobička in, ki legitimno zasledujejo razvoj te funkcije ter na ta način organizaciji in njenim deležniškim skupinam zagotavljajo osnovne pogoje za življenje. Ta komponenta predstavlja osnovo, iz katere izvirajo vsi ostali elementi DDP. *Pravni element* prepoznava obveznost organizacije do zakonskih določil in nujnost upoštevanja politik in struktur, ki so bile zastavljene kot smernice za organizacije in, ki zagotavljajo kontinuirano ravnanje organizacij v skladu z zakonodajo. Tako ekonomsko kot zakonsko komponento koncepta DDP je Caroll (1991) označil kot tiste elemente, ki jih organizacije **morajo** upoštevati. Nadalje, *etični element* koncepta DDP je nekoliko težje definirati in interpretirati, nanaša pa se na odgovornost organizacij, da storijo, kar je pravilno, prav in pravično, čeprav jih zakoni k temu ne prisiljujejo. Gre za vedenja in dejavnosti, ki jih ne zgolj zahteva zakon, a se jih v poslovnih krogih in družbi od organizacij **pričakuje** (Carroll 1979, 30). Zadnji, *filantropični element* predstavlja številne problematike kot so donacije v dobrodelne namene, izgradnja rekreacijskih objektov za zaposlene in člane njihovih družin, podpora lokalnim šolam, sponzoriranje kulturnih in športnih dogodkov itd. Kot pravi Carroll (1991) gre za zgolj **želeno** dejavnost organizacij, ki pa obenem ni pričakovana ali zahtevana. Opredeljeni štirje koncepti sestavljajo družbeno delovanje podjetij, obenem pa tvorijo tudi ožjo definicijo družbeno odgovornega podjetja, ki ostaja relevantna kljub starejšemu datumu konceptualizacije.

Po ugotovitvah Pinkstona in Carrolla (1996) so organizacije v preteklih desetletjih v svoje delovanje v glavnem vključevale ekonomske in pravne elemente DOP, etični in filantropični

elementi pa so ostajali nekoliko v ozadju, kljub priznani pomembnosti, ki jim jo pripisujejo menedžerji, vključeni v njuno raziskavo. Teoretično je koncept DOP v skladu z željami družbe in poslovnega sveta, da bi vzdrževali primeren nivo odgovornosti in delovanja v smeri trajnostnega razvoja. Problem pa nastane, ko koncept DOP preverjamo v praksi. Menedžerji, ki so bili vključeni v raziskavo namreč poročajo o izrazitem vladnem pritisku na organizacije, predvsem v smeri koherentnosti njihovega delovanja v skladu z zakonskimi zahtevami in v skladu s težnjo po uspešnosti gospodarstva. To organizacijam pogosto zmanjšuje možnost, da bi v svoje delovanje v večji meri vključevali tudi etične in filantropične elemente. Čeprav se DOP v Evropi in ZDA konceptualno nekoliko razlikuje, s tega vidika med dvema območjema ni opaziti razlik. Vsaj v Evropi je namreč zaslediti izrazit pritisk politik EU k spodbujanju družbene odgovornosti organizacij, to pa opredeljujejo predvsem zahteve EU po spodbujanju trajnostnega razvoja, pri čemer je večji del pozornosti usmerjen v spodbujanje in ohranjanje odgovornega odnosa do naravnega okolja (Knopf in drugi 2011). Odgovornost organizacij do družbe, predvsem z vidika ustvarjanja novih delovnih mest in boljših delovnih pogojev je nekoliko izraziteje obravnavana v okviru nove strategije Evropske unije v novem finančnem obdobju 2014–2020, pri tem pa EU ne ponuja konkretnih mehanizmov za zagotavljanje teh ciljev, ostaja na ravni zagotavljanja delovanja podjetij, skladnega z obstoječo zakonodajo in ponuja le nekaj priložnosti za delovanje izven teh meja (npr. z izmenjavo izkušenj, primeri dobrih praks ipd.). Tudi raziskava med slovenskimi menedžerji iz leta 2000 ugotavlja, da po večinskem prepričanju anketiranih država in družba ne dajeta podpore etiki podjetij. Tako skoraj 70 % anketiranih slovenskih menedžerjev ne pričakuje ukrepanja države ob moralno nesprejemljivih odločitvah podjetij, saj po prepričanju vprašanih tudi sama država ravna neetično in podobna ravnanja zato dopušča. Nadalje, po mnenju vprašanih etika za podjetje vsaj do neke mere predstavlja strošek, ki pa ga ni mogoče pokriti s strani potrošnikov ali države in je potemtakem to strošek podjetja samega. Pri tem je zanimivo, da je - kljub izraženem dvomom v možnost vključitve poslovne etike v aktivnosti podjetij - več kot dve tretjini vprašanih prepričanih, da njihovo moralno delovanje prinaša pozitivne spremembe v celotni družbi. Tako neizogibno ugotavljamo, da so menedžerji brezizhodno »ujeti med lastne vrednote, zmožnosti podjetij in zahteve ter pričakovanja okolij oz. deležnikov« (Berlogar 2000, 223).

Te ugotovitve ostajajo praktično nespremenjene tudi dobrih petnajst let kasneje, zaradi česar pozornost usmerjamo v vprašanje, kako na te zahteve odgovoriti. V disertaciji usmerjamo pozornost predvsem v dejavnike spodbude na organizacijski ravni, kar je po našem mnenju nujno predvsem zaradi specifičnih značilnosti delovanja organizacij v odnosu do zahtev, ki jih organizacijam postavlja ideja o trajnostnem razvoju. V nadaljevanju zato predstavljamo koncept

trajnosti v organizacijah (*angl. corporate sustainability*), ki ponuja podrobnejšo razlago o teh problematikah.

2. 1. 1. 2. 3 Trajnost v organizacijah

Podobno kot to velja za teorije deležnikov je tudi teorija o trajnosti v organizacijah močno povezana s konceptom DOP. Okvir za tovrstno proučevanje najbolje predstavlja Slika 2.1.

Slika 2.1: *Model organizacijskega ohranjanja trajnosti in družbene odgovornosti podjetij z njenimi dimenzijami*



Vir: Van Marrewijk (2003)

Akademskih in poslovnih razprav, ki skušajo konceptualizirati in natančno definirati koncept trajnosti v organizacijah je veliko, večinoma se nanašajo na bolj human, bolj etičen in bolj transparenten način delovanja organizacij. Vedno večja postaja tudi povezanost koncepta trajnosti v organizacijah s konceptom trajnostnega razvoja (*angl. sustainable development*), ki je sicer definiran kot »razvoj, ki uresničuje potrebe sedanjosti, ne da bi pri tem ogrozil sposobnost prihodnjih generacij, da bi uresničile njihove lastne potrebe« (World Commission on Environment and Development 1987). Izhajajoč iz te definicije se koncept trajnosti v organizacijah nanaša na dejavnosti organizacije (po definiciji gre za prostovoljne organizacije), ki izkazujejo vključitev družbenih in okoljevarstvenih zahtev v poslovne prakse in v sodelovanje z deležniki (Van Marrewijk 2003). S tega vidika koncept trajnosti v organizaciji na nek način predstavlja okvir za razmišljanje o družbeni odgovornosti podjetij in odgovornem organizacijskem vedenju. Toda, kot duhovito ugotavljata Van Marrewijk in Werre (2003, 107), standardnega recepta za pripravo organizacijskega ohranjanja trajnosti ni. S tem ponazarjata siceršnjo odsotnost specifičnih

usmeritev, ki bi organizacije spodbujale k doseganju ciljev, ki jih zastavljajo načela trajnostnega razvoja in kakršne si je predstavljal Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj (*angl. World Business Council for Sustainable Development*) (2000), ko je trajnostni razvoj označil kot proces, ki je usmerjen k integraciji ekonomskega razvoja z zaščito okolja in družbene enakosti.

Gre torej za vzpostavljanje širšega okvira miselnosti, ki narekuje vsaki organizaciji, da sama izbere svoje ambicije in pristope v poskusu, da bi dosegla primerno stopnjo trajnosti v organizaciji. Slednji naj bi bili usklajeni z organizacijskimi cilji in namerami ter vzporedni organizacijskim strategijam (Van Marrewijk and Werre 2003, 107), čeprav je motivacija za tovrstno ravnanje vse prej kot notranja. Tako ideja o trajnosti v organizaciji ni nič več kot samo to, podpira pa jo koncept družbeno odgovornega podjetja, ki v tem smislu pomeni neke vrste orodje za implementacijo obeh, koncepta trajnosti v organizaciji in koncepta trajnostnega razvoja. Za razpravo o etičnih infrastrukturah in njihovi vlogi pri spodbujanju moralnega delovanja menedžerjev je pri tem pomembno omeniti sledeče: vrednost omenjenih konceptov vidimo predvsem v tem, da v poslovne prakse in organizacijsko delovanje vnašajo (in predvsem ohranjajo!) razmislek o odgovornosti in etiki organizacij in posameznih skupin znotraj le-teh. Čeprav je za poslovno okolje značilna instrumentalna, ciljno usmerjena orientacija, je prav zahvaljujoč podobnim prispevkom v organizacijskih vedah v zadnje pol desetletja opazen tudi značilen premik od tovrstne enostavnosti k znatno kompleksnejšem pristopu organizacij v odnosu do svojih okolij. Še več, načelno strinjanje o pomembnosti takšnih pristopov dobiva aplikativne razsežnosti znotraj organizacij, pri čemer prizadevanja za bolj konkretizirane rešitve, ki bi prispevale k rasti organizacij tudi v smislu krepitve etične in filantropične dimenzije DOP postajajo definirana v vse večji meri. Razmišljanja in aktivnosti v zvezi z izgrajevanjem uspešnih in učinkovitih etičnih infrastruktur vsekakor predstavljajo pomemben del le-teh.

2. 1. 2 Teorije organizacije

Poglavje začenjamo z nekoliko neobičajnim pristopom, z navedbo pomanjkljivosti organizacijskih teorij. Med najbolj očitnimi je prav gotovo kompleksnost discipline, saj se je od konca 19. stoletja oz. od začetka 20. stoletja – gre za obdobje začetka razvoja organizacijskih teorij v današnjem pomenu – pa vse do danes disciplina razvila v nepregledno množico prispevkov, ki se z njenim širjenjem le še razraščajo. Ne glede na prizadevanja številnih avtorjev (Ivanko 1982; Kavčič 1991; Hatch in Cunliffe 2006; McAuley, Duberley in Johnson 2007; Tosi 2009; itd.), da bi omenjene prispevke ustrezno klasificirali in jih sistematično prikazali, se prikaz razvoja organizacijskih teorij kaže kot težaven in nepopoln, posledično pa je otežena tudi umestitev posameznih subjektov in izčrpnost proučevanja znotraj organizacijskih teorij. Še več,

čeprav se posamezne organizacijske teorije in prispevki avtorjev znotraj teoretičnih struj zdijo dokaj neodvisni in jasno začrtani, meje med njimi niso vedno tako zelo jasne. Temu se skorajda ne da izogniti, saj se proučevanje z vidika različnih perspektiv nanaša na različne dimenzije istega subjekta. In nenazadnje, prispevke posameznih teorij je včasih težko umestiti znotraj specifičnih zgodovinskih razvojnih obdobij, saj veliko teorij poznejših obdobij izhaja iz izsledkov zgodnejših teorij. Vsemu povedanemu navkljub pa organizacijske teorije kot akademska disciplina nudijo bogato izhodišče za proučevanje organizacij in z njimi povezanih dilem. Še posebej to velja za proučevanje menedžmenta in na to nanašajoča se specifična vprašanja.

Kot rečeno, različni avtorji skušajo razumeti prispevke organizacijskih teorij na različne načine. Večina jih proučuje z vidika zgodovinskega razvoja, nekaj avtorjev pa se razlikuje tudi po svojem inovativnem pristopu, ki v ospredje potisne tudi druge značilnosti teorij organizacij. Med njimi velja izpostaviti Garetha Morgana (1997; 2004), ki s svojo perspektivo metafor izpostavlja implicitne podobe teorij organizacij in menedžmenta ter s tem skuša usmerjati bralca k odkrivanju, razumevanju in vodenju organizacij na poseben način. Kot sam navede v uvodnem poglavju, uporaba metafore vsebuje način razmišljanja in način videnja, ki pokažeta naše splošno razumevanje sveta, obenem pa omogoča, da se večdimenzionalne realnosti dotaknemo postopoma, z več enostranskih vidikov posamezno in šele na osnovi tega oblikujemo celovito predstavo o organizaciji. Njegovemu pristopu sledi tudi Cludts (1999), ki tekom proučevanja t. i. etike participativnosti znotraj organizacij izpostavi štiri vidike razmišljanja o organizacijskih in etičnih teorij, glede na njihovo razumevanje organizacije in posameznika.

Tabela 2.2: *Organizacijske perspektive in njihov pogled na posameznika in organizacije*

Razumevanje posameznika	Razumevanja organizacije	Poudarek
RACIONALNOST/ EKONOMIČNOST	Načrtovanje in nadzor	Učinkovitost
SOCIALNOST	Človeški odnosi	Socialno sožitje
SAMOURESNIČITEV	Človeški viri	Integracija in samo-nadzor
ODGOVORNOST	Sistemski pogled	Odnosi in razvoj

Vir: Cludts (1999, 158)

Takšen pristop se zdi še posebej primeren tudi za namene pričujočega dela. Osredotočenje na dinamiko v organizacijah in ne toliko na prispevek posameznih avtorjev o organizacijah nudi

celovito izhodišče za nadaljnje razumevanje organizacijskih sistemov in menedžmenta, dveh ključnih konceptov v disertaciji. Z namenom osvetlitve konteksta proučevanja etičnih infrastruktur in njihovih vplivov na moralno delovanje menedžerjev v nadaljevanju predstavljamo tako zastavljen kontekst deskriptivnih organizacijskih in normativnih etičnih teorij, pri tem pa izhajamo iz prepričanja, da bo tovrstna povezanost predstavljenih prispevkov pripomogla k povečevanju obsega dimenzionalnosti obravnavanih subjektov.

2. 1. 2. 1 Racionalnost/ekonomičnost v organizacijskih teorijah

Predvsem za teorije, ki so se pojavile koncu 19. in v začetku 20. stoletja velja, da poudarjajo izrazito racionalen, ekonomičen vidik razmišljanja o organizacijah. Gre za vplivne teoretične perspektive kot so *znanstveni menedžment* in prispevki avtorjev *klasičnega menedžmenta*, *teorije birokratske organizacije* in še mnogo drugih, za katere je značilno, da v središče pozornosti postavljajo učinkovitost delovanja organizacije oz. če si sposodimo Morganovo (1997; 2004) metaforo, organizacijo kot dobro naoljen stroj. Pozornost je usmerjena v organizacijsko racionalnost kot najpomembnejši menedžerski cilj, čemur sledijo tudi menedžerske prakse, usmerjene v načrtovanje, organiziranje in preverjanje učinkovitosti organizacijskih procedur in nalog, vzpostavitev funkcijsko orientiranih organizacijskih sistemov ter rekrutiranje, izbiranje in usposabljanje primernih zaposlenih, ki bi zmogli slediti poudarjeni težnji po učinkovitosti. V tako načrtovanem sistemu je skrb za potrebe posameznika v vlogi zaposlenega ali celo v drugih, širše definiranih vlogah, potisnjena na stran. Kategorija zaposlenih predstavlja le še dodaten element učinkovitosti organizacije, njihova vključenost v delovanje organizacije je instrumentalna in omejena izključno na izvajanje delovnih nalog v t. i. operativnem jedru (Mintzberg, 1979), ki jih načrtujejo in oblikujejo strokovnjaki (Taylor, 1911), ne pa tudi zaposleni sami. S tem sicer prispevajo k celovitosti delovanja organizacije (Fayol, 1950), a se na tem mestu njihova odgovornost konča. Za doseganje organizacijskih ciljev je namreč pomembna jasna razmejitev delovnih področij, funkcij in nalog ter natančna dodelitev odgovornosti glede na usposobljenost in strokovnost posameznih kadrov, pri tem pa je razmejitev predvsem vertikalna in poteka preko hierarhične linije v organizaciji, pretežno od zgoraj navzdol (Weber, 1947).

Ne glede na obstoječo racionalnost tovrstnih pristopov, strukture moči v organizaciji niso vprašljive, usmerjene so v prid hierarhično višje pozicioniranim zaposlenim in ostajajo skoncentrirane v rokah menedžmenta. Zaposleni na nižjih nivojih hierarhične strukture so izključeni iz procesov odločanja in nimajo vpliva na oblikovanje organizacijskih postopkov, predpisov, procesov, nalog ipd., čeprav bi bilo to lahko smiselno z vidika razvoja posameznih organizacijskih funkcij (npr. delovnega procesa v operativnem jedru). Interes posameznika za

delo v organizaciji je tako izključno ekonomski: gre za pridobitev osnovnih sredstev za preživetje in ohranjanje lastne eksistence, za samouresničevanje in doseganje intelektualnega, izkustvenega in osebnega napredka pa znotraj t. i. mehanske organizacije ni prostora. V skladu s tem so motivacijski vzvodi predvsem materialne narave, apelira se na eksterne motivacijske elemente. Ali drugače rečeno, za doseganje ciljev organizacije, ki so merjeni v učinkovitosti posameznih delov oz. celotne organizacije, je treba vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki temelji na plači in podobnih (materialnih) spodbudah. To seveda organizaciji prinaša tudi negativne posledice: tako zasnovan sistem zaposlenim ne nudi priložnosti za identificiranje z organizacijskimi cilji in ponotranjenje organizacijskih norm, prav tako tovrsten sistem ne more temeljiti na zaupanju, posledično pa zahteva vzpostavitev dodatnega sistema nadzora.

Kot poudarja Cludts (1999, 159), se organizacijske teorije, ki ponazarjajo racionalno/ekonomično perspektivo na organizacije, običajno ujamejo v past lastne racionalnosti: ob nastanku konfliktov v organizaciji se slednje obravnava kot posledico organizacijske neracionalnosti, edina možnost za razrešitev tovrstnih situacij pa se kaže v ponovni racionalizaciji organizacijskih procesov. Med kritikami t. i. klasičnih pristopov, ki vključujejo trditve o poenostavljanju organizacijskega okolja, neupoštevanju odprtosti organizacijskih sistemov in preozki usmerjenosti v proučevanje zgolj formalnih organizacijskih struktur (Kavčič 1991, 63), se med najpogosteje omenjene pomanjkljivosti uvršča tudi očitek o nerealističnem obravnavanju zaposlenih, ki le-te reducira zgolj na delčke mehanizma in jim ne dovoljuje uresničevanja lastnega intelektualnega, poklicnega in nenazadnje tudi osebnega razvoja. Na ta način zaposleni postajajo vedno bolj odtujeni od dela, apatični, nezainteresirani in pasivni ter razvijajo obrambne mehanizme, s pomočjo katerih se izogibajo odgovornosti v zvezi z uspešnim in učinkovitim uresničevanjem delovnih ciljev. Tako zasnovana tradicionalna filozofija vodenja, imenovana tudi *teorija X* (McGregor, 1967), menedžmentu nalaga usmerjanje dejavnosti zaposlenih tako, da jih prepričuje, nagrajuje, kaznuje in kontrolira, saj le na ta način naredijo, kar je za organizacijo potrebno, sicer pa bi bili zaposleni pasivni in bi se celo upirali potrebam organizacije (Kavčič 1991, 82). Morala menedžmenta se pri tem kaže v zagotavljanju učinkovitosti organizacije in njenih delov in iz tega izhajajoči uspešnosti celotnega organizacijskega sistema. Del takšnega delovanja vsekakor predstavlja tudi pravičnost, a je omejena in se nanaša na enakost obravnave, spodbujanje zaposlenih pri izvajanju njihovih nalog s primernim nagrajevanjem in sankcioniranjem, ki »dviga moralo« (Morgan 2004, 23) in ne vodi k preplačilu.

2. 1. 2. 2 Socialnost v organizacijskih teorijah

Pomanjkljivosti klasičnih menedžerskih teorij in pritiski vedno bolj dinamičnega organizacijskega okolja so sčasoma pripeljali do prepoznane potrebe po razširitvi obstoječega pristopa k vodenju in upravljanju organizacij. V središče novo pojavljajočih se teorij tako vedno bolj prehajajo skrb za ljudi in njihove potrebe ter obravnava organizacij kot socialnega sistema, ki je v recipročnem odnosu z ostalimi družbenimi sistemi. Med najvplivnejšimi organizacijskimi perspektivami, ki zagovarjajo tovrsten pristop in ki so se pojavila nekje v 30. letih 20. stoletja je t. i. *teorija o medčloveških odnosih* (*angl. human relations theory*), ki poudarja pomen zadovoljstva zaposlenih, motiviranja in uresničevanja njihovih potreb ter izgrajevanje spodbudnih odnosov znotraj organizacije. Pri proučevanju prispevkov teorij o medčloveških odnosih ne moremo mimo odmevnih Hawthornovih eksperimentov in Eltona Maya (1957) s sodelavci, ki v organizacijsko teorijo in prakso vnesejo za takratni čas povsem revolucionarna spoznanja o delovanju in vedenju posameznikov v skupini in organizaciji. Med pomembnejšimi ugotovitvami gre omeniti izpostavljen izjemen vpliv skupin na stališča in obnašanja posameznikov, opažene vzorce prilagajanja vedenja posameznika skupinskim normam in nenazadnje »nevidne« neformalne mehanizme nadzora, ki se spontano oblikujejo znotraj skupine in za organizacijo predstavljajo vsaj tolikšno orodje vpliva kot formalno vzpostavljeni in vnaprej definirani sistemi nadzora.

Medtem ko se klasične menedžerske teorije osredotočajo na doseganje učinkovitosti organizacije, so avtorji teorij o medčloveških odnosih (Mayo, 1957; Argyris, 1957; Barnard, 1966; McGregor, 1967) v večji meri usmerjeni v proučevanje človeških odnosov znotraj organizacije ter na njihovo vpetost v organizacijsko dinamiko. V središču njihovega zanimanja je razmerje med tremi elementi: posameznikovo blagostanje, organizacijska uspešnost in družbeno blagostanje (O'Connor 1999, 238). Menedžerji kot nosilci sprememb v organizaciji so odgovorni za ustvarjanje primernega organizacijskega okolja, ki zaposlenim na individualni ravni nudi zadostno motivacijo za delo in priložnost za zadovoljevanje njihovih potreb znotraj delovnega okolja, pozitivni učinki te situacije se kažejo v organizacijski uspešnosti, posledično pa organizacijska uspešnost vpliva na večanje družbenega blagostanja. S tega vidika postane med nalogami menedžmenta najpomembnejše »ustvarjanje pogojev, da delavci hote in prostovoljno delajo za organizacijske cilje« (McGregor v Kavčič 1991, 83). Tega jim ni več mogoče zagotavljati samo z uporabo eksternih motivacijskih dejavnikov, temveč predvsem z apeliranjem na interne motivacijske elemente kot so osebni in poklicni razvoj, maksimalni izkoristek lastnega potenciala, avtonomnost in podobno. Ta nova filozofija vodenja, imenovana tudi *teorija Y* (McGregor 1967), prepoznava aktivnost zaposlenih, njihovo sposobnost sprejemanja odgovornosti ter nagnjenost k učenju in izboljševanju in v skladu s tem menedžmentu nalaga

prvenstveno nalogo omogočanja in spodbujanja razvoja človeških potencialov. To je mogoče storiti z uvajanjem novih pristopov kot so decentralizacija odgovornosti in s tem zmanjšanje nadzora nad zaposlenimi, povečanje participativnosti zaposlenih pri odločanju, vpogled v rezultate dela idr. (Kavčič 1991, 84)

Ne glede na poudarjene razlike v pojmovanju odnosa med menedžmentom in zaposlenimi ter v percepciji ciljev organizacijske aktivnosti med klasičnimi in t. i. neo-klasičnimi menedžerskimi teorijami pa ostajajo odnosi med menedžmentom in zaposlenimi z vidika razporeditve moči relativno nespremenjeni. To je tudi ena izmed bolj poudarjenih kritik teoretičnih razprav o medčloveških odnosih v organizacijah: kljub zaznani nujnosti uresničevanja potreb zaposlenih z namenom maksimizacije njihove uspešnosti, so se menedžerski krogi tej potrebi odzvali zgolj na deklarativni ravni. Posledično se je v realnosti v organizacijah izpostavljalo zgolj navidezne sisteme, ki so temeljili na ustvarjanju vtisa o zadovoljevanju potreb zaposlenih oz. o njihovi vključenosti v formalne organizacijske procese odločanja, a tega niso dejansko tudi omogočali v organizacijah. Še več, avtorji teorij o medčloveških odnosih so organizacije pogosto usmerjali v razmišljanje o možnostih za motiviranje zaposlenih ter njihovo samoaktualizacijo, a se obenem niso v zadostni meri posvetili obravnavi koncepta »človeškosti« kot takšne. Kot ugotavlja Melé (2003, 80), jih je »/p/ravzaprav /…/ veliko bolj zanimalo, kako bi bilo mogoče motivirati človeško vedenje z namenom izboljševanja rezultatov kot pa ugotoviti, kaj človeško bitje kot posameznik ali družbeno bitje pravzaprav pomeni.« Takšen instrumentalen pristop je sicer kratkoročno lahko učinkovit, a je z moralnega vidika vprašljiv in ima dolgoročno z vidika percepcije zaposlenih in njihovega dela lahko negativne posledice na odnose znotraj in izven organizacij, v kontekstu razprave o morali v organizaciji pa lahko deluje celo zavirajoče.

Nadalje, ne glede na ugotovitve o dinamiki interakcij med zaposlenimi v organizacijah, so teorije o medčloveških odnosih zanemarjale pomen neformalnih organizacijskih struktur in predvsem dejstvo, da je kakovost medčloveških odnosov le eden izmed učinkov siceršnje strukture interakcij med zaposlenimi, ki se generira spontano. Prav neupoštevanje slednjega je vodilo v še vedno pretirano racionalizacijo organizacijskih procesov s strani menedžmenta. Podobno velja tudi za vzpostavljanje socialnega sožitja v organizaciji, ki sicer velja za enega izmed pomembnejših dosežkov teorij o medčloveških odnosih: zaradi poskusov ohranjanja ravnotežja in kooperativnih odnosov med vodstvom in zaposlenimi je percepcija konfliktov predvsem negativna, zato se jih pogosto negira. To v organizaciji sproža celo vrsto težav, vključno z vprašanjem uvajanja sprememb, ki bi lahko porušilo tovrstno ravnotežje v socialnem sistemu in se jim zato organizacije pogosto skušajo izogniti, čeprav to v spreminjajočem se in dinamičnem okolju postaja vedno bolj problematično.

2. 1. 2. 3 Samouresničevanje v organizacijskih teorijah

Ideji o spodbujanju zadovoljstva zaposlenih z namenom izboljševanja doseganja organizacijskih ciljev je relativno hitro sledila tudi vrsta razprav o samem konceptu zadovoljstva oz. o njegovem izvoru. Številni avtorji (Argyris 1957; Likert 1961; Maslow 1965; McGregor 1967; Herzberg 1987) so izpostavili posameznikovo potrebo po samouresničevanju in njegovo sposobnost, da to dejansko doseže. Kot že ugotavljajo teorije o medčloveških odnosih, je uresničevanje lastnih potencialov pri doseganju uspešnosti dela za posameznika nujen pogoj za njegovo zadovoljstvo, obenem pa organizaciji zagotavlja večjo uspešnost pri uresničevanju organizacijskih ciljev. Temu seveda sledijo tudi primerni menedžerski odzivi v obliki decentralizacije odločanja in zmanjševanja sistemskega nadzora, a kot je tudi že bilo ugotovljeno, so te metode v praksi pogosto uveljavljene le navidezno in ne posegajo bistveno v obstoječe strukture moči. Da bi zaposlenim tudi v resnici omogočili nadgradnjo in uporabo njihovega potenciala, se pozornost menedžmenta usmerja na raven oblikovanja in prilagajanja dela. Še več, zagotavljanje primernega konteksta za uresničevanje, razvoj in uporabo potencialov zaposlenih se ne nanaša zgolj na klasične spodbude k učenju in prevzemanju odgovornosti, temveč se kot dejavnik zadovoljstva zaposlenih upošteva tudi delovna mesta in njihove značilnosti. Pozornost menedžerjev je tako vse bolj usmerjena tudi v procese oblikovanja posameznih delovnih mest, možnosti in metode sodelovanja zaposlenih pri tem, rekrutiranja primernih zaposlenih za določena delovna mesta itd. Pri tem veliko vlogo igrajo timi in timsko delo, ki zaposlenim zagotavljajo kontinuirane priložnosti za učenje, druženje, sodelovanje, izpopolnjevanje itd. Gre torej za poudarjanje pomena človeških virov in njihovo integracijo znotraj organizacije, to pa implicitno pomeni tudi preusmeritev stila vodenja, ki poleg učinkovitega organiziranja in izvedbe nalog (*t. i. task-oriented management*) upošteva tudi zaposlene kot pomemben dejavnik doseganja uspešnosti organizacije (*t. i. people-oriented management*).

Velik del razprav o potrebi zaposlenih po samouresničevanju se nanaša na razmerje med formalno in neformalno strukturo v organizaciji. Klasični menedžerski pristopi v večji meri temeljijo na jasno organizirani hierarhiji, natančno porazdeljenih nalogah in odgovornostih, strogi specializaciji delovnih nalog in funkcijskem vodenju, vse to pa posameznim zaposlenim onemogoča vpogled v relacijo med posamezno delovno nalogo in celovitim delovnim procesom, med njihovim lastnimi in širšimi, organizacijskimi cilji. V kolikor formalna organizacijska struktura posamezniku ne nudi možnosti, da bi uvidel to povezavo, to funkcijo prevzame neformalna struktura, ki pogosto nasprotuje formalni (Argyris 1957) in posledično predstavlja veliko težavo v organizaciji. Na tem mestu je pomembno omeniti prispevek *upravljanja človeških virov* (*angl. human resource management*), ki človeškemu potencialu namenja ključno vlogo za

uspešnost organizacije in ki izpostavlja t. i. integrativni princip. Ko govorimo o integraciji, se z vidika upravljanja človeških virov ta nanaša na vključenost zaposlenih v procese, ki so bili tradicionalno domena menedžmenta: v odločanje o oblikovanju posameznih delovnih nalog in na nekaterih nivojih celo v odločanje o politikah in strategijah organizacij. Temu sledi cela vrsta sprememb v organizacijskih strukturah, ki vključujejo izginjanje srednjih ravni menedžmenta, uveljavljanje timskega dela, poudarjanje horizontalnega namesto vertikalnega komuniciranja, procesno organiziranost itd., te spremembe pa na ravni posameznika pomenijo motivacijo za njegovo zavezanost uresničevanju organizacijskih ciljev. Cludts (1999, 162) ob tem opozarja, da je tudi v tem primeru vključenost v odločanje okrnjena, nanaša se zgolj na oblikovanje posameznih delovnih nalog (tistih, v katere je posameznik vpleten na svojem delovnem mestu), ne omogoča pa vključevanje v širše, strateško odločanje. Vzrok za to vidi predvsem v formalni organizaciji, ki je načeloma avtokratska (Argyris 1957) in slednje onemogoča. Ta dilema nas pripelje do naslednje, zadnje perspektive, ki jo predstavljamo med prispevki teorij organizacije.

2. 1. 2. 4 Odgovornost v organizacijskih teorijah

Organizacijske teorije, ki smo jih opisovali do sedaj vsaka zase pomenijo velik prispevek k razvoju discipline in nenazadnje tudi k razvoju organizacij, njihovih praks in vedenja. Vsaka izmed opisanih perspektiv je v določenem času zagotavljala primeren referenčni okvir za delovanje organizacij in obenem ustrezno teoretično izhodišče za razlago tega delovanja. Obenem se, ne glede na izpostavljeno, vsaka izmed njih sooča tudi s pomanjkljivostmi, zaradi katerih postajajo vse bolj neaplikativne in nezadostne za celovito razlago dinamike v organizacijskem okolju. Cludts (1999) navaja: (1) vse omenjene perspektive izpostavljajo primarno vlogo menedžmenta pri načrtovanju, oblikovanju in implementaciji organizacijskih strategij, zaradi česar se vzdržuje izrazito racionalen, objektiven in avtokratski princip delovanja organizacij; (2) dve od treh omenjenih paradigem ne upoštevata družbeno naravo zaposlenih in tako še naprej enostransko vzdržujeta elemente racionalnega/ekonomičnega pogleda na organizacije ter (3) nobena izmed omenjenih perspektiv ne upošteva raznolikosti in kompleksnosti organizacij, njihovih članov in nenazadnje, njihovega okolja.

Še posebej zadnja omenjena značilnost klasičnih in neoklasičnih organizacijskih teorij je v vse bolj dinamičnem, izjemno hitro spreminjajočem se, neobvladljivem, kaotičnem in kompleksnem organizacijskem svetu problematična. V takšnih okoliščinah si organizacije in njihove menedžerske strukture ne morejo privoščiti linearnih, egocentričnih in enostranskih rešitev. Spremenjeno okolje postavlja organizacijam nove izzive, pri čemer se vedno bolj prihaja do izraza njihova sposobnost odzivati se na zahteve iz okolja. Tovrstno razmišljanje v organizacijsko teorijo

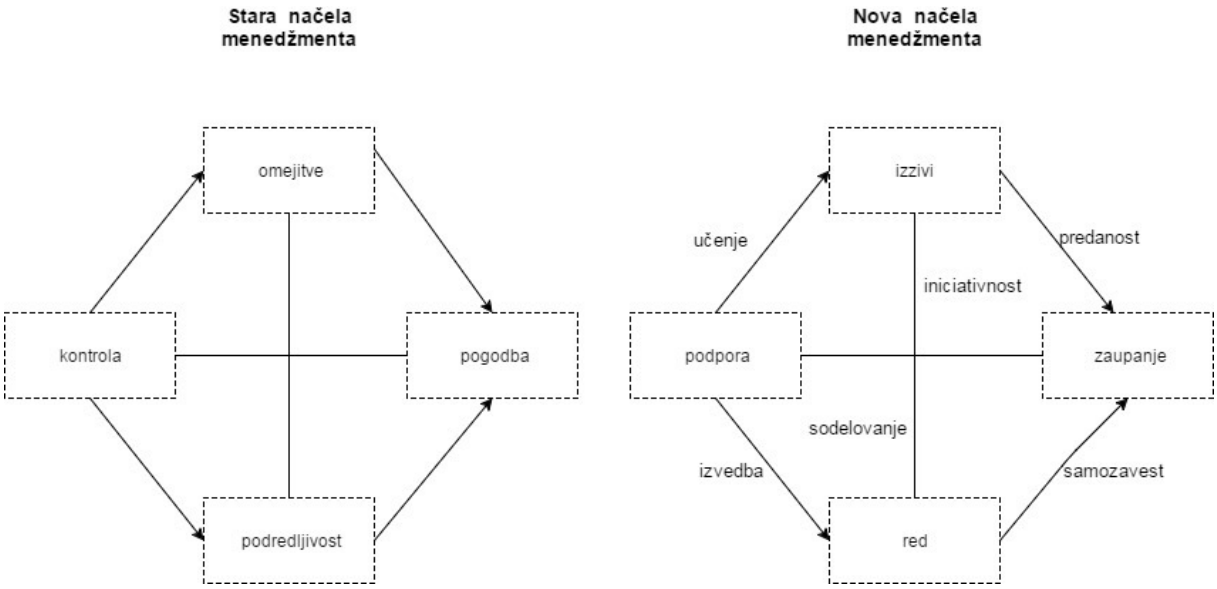
vnese t. i. *sistemski pristop*, ki je poznan tudi kot *teorija odprtih sistemov* (*angl. open-system theory*). Pojavi se sredi 20. stoletja in bistveno spreminja pogled na organizacije tako, da v izhodišče postavi pojem sistema, ki je definiran kot »organizirana, posebna celota, ki je sestavljena iz dveh ali več sestavin, delov ali podsistemov ter odnosov med temi podsistemi in jasno razmejena od okolja kot suprasistema« (Kavčič 1991, 87). Organizacijo kot sistem tako zaznamujejo zagotavljanje uspešnega delovanja organizacije kot celote, ki pomeni več kot le seštevek delov, ta pa je na sistemski ravni sposobna samoregulacije in vzdrževanja stabilnosti, obenem pa je sposobna doseči tudi primerno stopnjo diferenciacije in integracije v odnosu do okolja. Sistemski pristop k proučevanju organizacij še posebej izpostavlja načelo ekvifinalnosti, ki se nanaša na raznolikost možnosti za doseganje ciljev organizacije in na ta način menedžmentu omogoča več zadovoljivih alternativ za doseganje želenih rezultatov. Organizacija kot socialni sistem zato ni več uspešna zgolj z zagotavljanjem primernega outputa, pač pa je to mogoče le ob ohranjanju in spodbujanju njene sposobnosti prilagajanja in še posebej, z razvojem sposobnosti njenih posameznih elementov.

Še več, z industrijsko revolucijo se je pojavil nov odnos do podjetij in njihovega poslovanja. Konec 19. stoletja je vpliv velikih korporacij postajal vse bolj očiten, tako kot danes velike multinacionalke, so te korporacije pogosto imele večjo moč kot vlade, njihov vpliv se je razraščal v vedno večji meri in presegal njihove odgovornosti. Kot ugotavlja Berlogar (2000, 33): »Še vedno /…/ niso redki tisti, ki trdijo da imajo tudi dandanes podjetja mnogo več moči kot pa odgovornosti za svoje delovanje. Prav od tega, kako in koliko bomo uspeli spremeniti to razmerje v korist odgovornosti, poštenosti, v korist managerske etike, prav od tega naj bi bilo odvisno, kako se bomo spoprijeli z izzivi postindustrijske, informacijske in postinformacijske družbe.«

Ta nov izziv menedžmentu prinaša nove naloge: sočasno z usmeritvijo v maksimizacijo profita ter zagotavljanje ravnotežja med zahtevami deležnikov organizacij v ospredje prihaja tudi skrb za širšo družbeno odgovornost organizacij. Nova načela vodenja vključujejo spodbude k upoštevanju različnih deležnikov (o tem smo že govorili v poglavju 2.1.1.1.1), uveljavlja se sodobne pristope, kot je npr. transformacijsko vodenje, ki se od transakcijskega razlikuje po stopnji vključenosti zaposlenih v organizacijsko odločanje tudi na najvišji ravni, temu pa sledijo tudi t. i. relacijski zaposlitveni odnosi, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenimi. Kot pravita Svetlik in Zupanova (2009, 47–49), mora takšne odnose podpirati na novo opredeljena vloga zaposlenih, ki v zameno za doseženo konkurenčnost zahtevajo možnost za razvoj, samostojno odločanje, učenje in ustrezne odnose, ki vključujejo tako ekonomske elemente kot so plača in ugodnosti kot tudi psihološke kot so podpora, upoštevanje njihovih interesov in spoštovanje njihovih dosežkov. Na novo pa je opredeljena tudi vloga menedžmenta. Med novimi funkcijami slednjega postaja vse pomembnejša sposobnost vodenja, komuniciranja in motiviranja.

»Kombinacija iniciativnosti, učenja, predanosti, samozavesti, učinkovite izvedbe in sodelovanja je temelj, na katerem lahko gradimo večjo uspešnost in razvoj tako zaposlenih kot podjetja« (Svetlik in Zupan 2009, 49).

Slika 2.3: *Nova načela menedžmenta in vedenje posameznikov*



Vir: Svetlik in Zupan (2009, 49)

Še posebej zadnji poudarek organizacijskih teorij v tej disertaciji predstavlja izhodišče za proučevanje etičnih infrastruktur in njihovega vpliva na moralno delovanje menedžerjev. Ob upoštevanju izpostavljenih smernic za delovanje organizacij ter redefiniranih vlog zaposlenih in menedžmenta, ki so bile opisane doslej, se bomo v naslednjem poglavju osredotočili na raven organizacijske dinamike in vlogo morale znotraj te.

2. 2 Organizacijski okvir

Kot je bilo že večkrat poudarjeno, se pri proučevanju organizacij ni mogoče izogniti kompleksnosti samega koncepta, prav tako tudi ne kompleksnosti večine organizacijskih okolij, obenem pa je prav razumevanje slednjega ključno za proučevanje kateregakoli subjekta, ki se navezuje na organizacije in njihovo delovanje. Za obravnavo v pričujoči disertaciji je zato, poleg disciplinarnih vplivov, ki smo jih opisali v prejšnjih poglavjih, nujno raziskati tudi praktični vidik kontekstualnega okvirja delovanja organizacij, ki ga skušamo predstaviti v tem delu disertacije, katerega namen je tako predstaviti nekaj vidikov delovanja sodobnih organizacij, ki se tako v teoriji kot praksi kažejo za pomembne pri proučevanju morale v organizacijah in sistemov, ki moralno delovanje članov organizacije spodbujajo. V prvi vrsti gre za obravnavo spremenjenih

razmer in dinamike dela v okolju sodobnih organizacijah, ki pogojujejo tudi način odziva organizacij. Ob tem pa poglavje vsebuje tudi nekaj razmislekov, ki so precej starejšega datuma in se nanašajo na obravnavo vloge morale v poslovnih praksah.

2. 2. 1 Nove vrednote v organizacijah

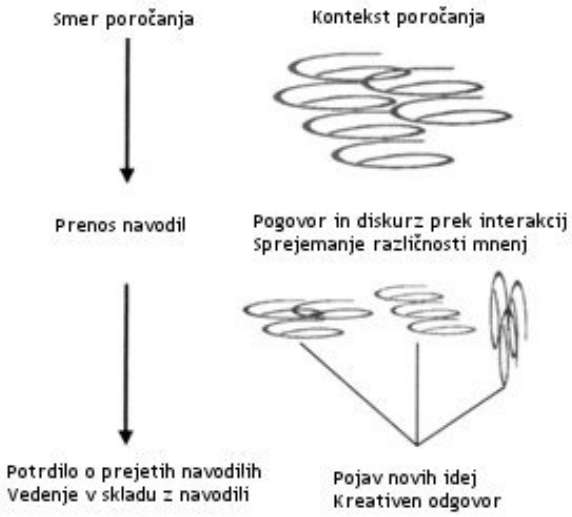
Večkrat smo že pokazali na intenzivno spreminjajočo se sodobno družbo in v skladu s tem tudi vedno bolj dinamično organizacijsko okolje. S pojavom novih in hitro spreminjajočih se tehnologij ter z naraščajočo potrebo po nenehnem izboljševanju kakovosti proizvodov in storitev oz. z naraščanjem potrebe po inovativnosti se spreminjajo tudi načini organiziranja in delovanja organizacij, s tem pa organizacijske vrednote ter vrednote v poslovnih praksah. V nadaljevanju želimo opozoriti na nekaj najbolj vidnih sprememb, ki so zaznamovale sodobno organizacijsko okolje in za katere menimo, da prispevajo k poglobljenem razumevanju subjekta proučevanja doktorske disertacije.

2. 2. 1. 1 Učenje, znanje in ustvarjalnost

Whiteley in Whiteley (2007) opozarjata, da se kljub izrazitim spremembam in potrebi po prilagajanju slednjim pogosto ujamemo v klasični, modernistični pogled na spremembe, čeprav bi ustrezen odziv moral v večji meri slediti postmodernističnim idejam (o razliki med obema pogledoma smo že pisali v prvem delu tega poglavja). Ta »zgrešeni« pristop je latenten, sledimo mu podzavestno, kaže pa se v pristajanju na strukture moči, ki še vedno ohranjajo status quo v organizacijah. Tako vedno pogosteje govorimo o sploščenih organizacijskih strukturah, opolnomočenju, avtonomnih delovnih timih in podobnih sodobnih organizacijskih praksah, obenem pa – tudi tam, kjer se te prakse dejansko izvajajo – ohranjamo širše razumevanje delovanja organizacije v okviru modernističnih idej in nekritično sprejemamo dejstvo, da organizacijske strukture še vedno obstajajo, da določajo položaj posameznikov in skupin znotraj njih ter da jim bodo slednji sledili na način, ki jih posamezne strukture narekujejo (Whiteley in Whiteley 2007, 79). Da bi ponazorila razlike med obema pristopoma, avtorja ponazarjata enega izmed organizacijskih procesov, proces poročanja o rezultatih dela, ki pa tudi v sodobni organizaciji ostaja linearen (predpostavka modernistične perspektive), medtem ko je kontekst, znotraj katerega se ta proces odvija, povsem kaotičen in neobvladljiv (poudarek postmodernistične usmeritve). To razlikovanje predstavljamo tudi mi. Slika 2.4. prikazuje linearno naravnan proces sporočanja o rezultatih dela, ki izhaja iz klasične, hierarhično organizirane strukture, pri čemer se informacije in navodila v zvezi z delovnimi nalogami

posreduje od zgoraj navzdol, od odločevalcev do izvajalcev, pri tem pa je poudarek na preverjanju uspešnosti prenosa in prejema informacij ter skladnosti izvajanja nalog z navodili. Whiteley in Whiteley (2007, 79) menita, da tako zasnovan proces ne upošteva širšega konteksta, ki deluje mimo hierarhične strukture, na ta način ne upošteva možnosti več odzivov, enakovrednosti njihove pozicije in statusa v organizaciji z ostalimi, različnosti mnenj in iz tega izhajajoč konstruktivni diskurz, katerega posledica je kreativen odziv, novo nastajajoče ideje, inovativnost itd. Prav takšen način delovanja pa je v sodobnem okolju neustrezen in dolgoročno za organizacijo nekonkurenčen.

Slika 2.4: *Proces poročanja o rezultatih dela znotraj sodobnega organizacijskega konteksta*



Vir: Whiteley in Whiteley (2007, 80)

Tudi Morgan (1997; 2004) v svoji razpravi o organizaciji kot možganih izpostavlja sposobnost organizacije za prilagajanje okolju na osnovi spodbujanja in razvoja organizacijskih sposobnosti za učenje. Pri tem je pomembno odgovoriti na vprašanje, ali so organizacije sploh zmožne presegati klasičen nivo enozančnega učenja, kjer gre za odkrivanje in popravljanje napak v odnosu do danega niza operativnih norm, in osvojiti sposobnost dvozančnega učenja, ki vključuje tudi kritičen odnos do slednjega ter dvom v obstoječe operativne norme – torej učiti se učiti. T. i. družba znanja (*angl. knowledge society*) kot logična posledica informacijske[5] dobe

[5] Številni avtorji različno pojasnjujejo pojav informacijske dobe, vsem pa je skupna predpostavka, da jo zaznamuje pojav novih tehnologij. Castells (1998, 159) npr. povezuje nastanek informacijske dobe z nastankom t. i. informacijskega kapitalizma, ki naj bi nastopil, ko države dosežejo določeno točko gospodarske moči, le-ta pa je močno povezana s pojavom novih tehnologij. Tako naj bi na Japonskem in v ZDA to obdobje že doživelo močan razcvet, medtem ko Evropa in ostale celine za tema dvema zaostajajo. Po mnenju Davida Bella (v Lyon 1998, 3) pa se je informacijska doba razvila iz postindustrializma, podobno kot je agrarno dobo nadomestila manufaktura in to industrijska doba. V vsakem izmed naštetih obdobij je za spremembo »kriva« neka nova

namreč s svojimi zahtevami po brezmejnosti (znanje potuje hitreje kot denar), mobilnosti navzgor (zaradi vsem dostopne formalne izobrazbe) ter kompetitivnosti posameznikov in organizacij vse bolj vpliva na način, kako se posamezni sistemi prilagajajo obstoječim potrebam družbe v celoti (Nadoh 2005). Tako naletimo na pojav *učečih se organizacij* (*angl. learning organization*), ki so usmerjene v nenehno učenje, izkazujejo potrebo po spodbujanju in razvoju svoje učljivosti, so odprte v odnosu do okolja, predvsem pa so organizirane tako, da organizaciji omogočajo »učiti se učiti« (Senge 1990). Znanje tako postaja temeljni vir delovanja na vseh področjih (Svetlik in Pavlin 2004, 200), kar za organizacije pomeni premik od klasične, funkcionalno usmerjene in na proizvodno produktivnost osredotočene tradicije k bolj prilagodljivim in v »mehkejše« pristope usmerjenim menedžerskim pogledom. Med drugim se vse pogosteje omenja pomen *upravljanja z znanjem* (*angl. knowledge management*), ki pa konceptualno še vedno ostaja nedorečen. Med avtorji, ki se v slovenskem okolju ukvarjajo z vprašanjem upravljanja z znanjem je tudi Možina (2006, 130), ki pravi, da se menedžment znanja nanaša na »/…/ del celotnega procesa menedžmenta, ki se osredinja na sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji ter skuša čim večji del človeškega kapitala organizacije preoblikovati v njen strukturni kapital, s čimer pomaga pri razvijanju konkurenčne prednosti organizacije ter ji omogoči, da smotrno dosega cilje.«

Tako zastavljena nova paradigma menedžmenta v središče pozornosti postavi človeške vire, temu pa načeloma sledijo tudi spremembe v organizacijskih praksah. Kot poudarja Brečkova (2001, 38), je bilo »/p/rejšnje desetletje /…/ v znamenju tehnološkega razvoja, ki se je poigravalo tudi z mislijo »vsemogočnosti« informacijskih tehnologij, desetletje, ki je pred nami, pa je zagotovo čas, ko moramo več narediti na področju razvoja zaposlenih«. Tudi dobrih petnajst let kasneje ta predpostavka še vedno velja. Tako postaja ključna naloga sodobnega menedžmenta in znotraj tega menedžmenta človeških virov ustvariti organizaciji prednosti s pomočjo najboljših zaposlenih, ki sodelujejo v najbolje organiziranih delovnih procesih. Menedžment znanja se pri tem usmerja v spodbujanje poslovne kulture in strategije organizacije na način, da podpira učenje in delitev znanja med zaposlenimi. Na tej točki menedžment človeških virov in menedžment znanja sovpadata, kar je pomemben dejavnik, ki ga je treba upoštevati v organizacijski dinamiki (Svetlik in Zupan 2009, 53–54). Pri vsem tem pa je zanimiva tudi sprememba, ki jo je zaslediti v

---

tehnologija (naprednejše orodje za obrtništvo, izum strojev, razvoj računalniške tehnologije …), v primeru informacijske dobe pa je poleg tega poglaviten še naraščajoč pomen informacije. Še več, kot poudarjajo številni avtorji, je razvoj informacijske družbe postal pomembna prednostna naloga za veliko držav, pri čemer Evropska unija ni izjema. V skladu z lizbonsko strategijo EU, ki je začela veljati marca 2000, naj bi Evropa prav zahvaljujoč poudarku na informacijah in na teh temelječem znanju do leta 2020 v globalnem pogledu postala najbolj konkurenčna in dinamična, na znanju temelječa družba. Sicer postaja jasno, da gre za cilj, v doseganje katerega bo treba vložiti še veliko napora, a usmeritev še vedno ostaja: nova evropska strategija v obdobju do leta 2020 veliko pozornost namenja prav konkurenčnosti, ki izhaja iz spodbujanja znanja, inovativnosti, človeških potencialov itd.

konotaciji učenja. Proces »učiti se učiti« namreč od posameznika zahteva celovito usmeritev, pozornost, ki jo le-ta namenja svojemu lastnemu napredku in od njega terja predvsem prevzem odgovornosti za lasten profesionalni, pa tudi osebnostni razvoj. To hkrati povečuje tudi odgovornost, ki jo organizacija prevzema v odnosu do svojih učečih se članov, ki za svoj profesionalni in osebni razvoj potrebujejo ustrezen kontekst, primerno mero pozornosti za njihove potrebe in želje ter dejavnike spodbude, ki se jih dotaknejo ne le profesionalno, pač pa tudi v vlogi posameznika, človeka. S sociološkega vidika gre za poseben fenomen, ki pa s sabo prinese tudi redefinicijo organizacije, ki se vedno bolj spreminja v vseobsegajoči življenjski prostor, konzumira vse aspekte človeškega življenja in vztrajno briše meje med javnim in zasebnim v življenju svojih članov. Zanimiv primer, ki slednje ponazarja je organiziranost dela in življenja v spletnem gigantu Google, za katerega je značilen prenos vseh življenjskih aktivnosti znotraj organizacije. Tovrstna progresivnost sicer prinaša številne pozitivne in negativne posledice, zato je tudi ob tovrstnem razvoju potreben korenit razmislek.

2. 2. 1. 2 Nova psihološka pogodba

V družbi znanja in učečih se organizacijah torej središčno vlogo igra novo nastajajoča delovna sila, t. i. *zaposleni z znanjem* (imenovani tudi delavci z znanjem, umski delavci itd.) (*angl. knowledge workers*). Čeprav načeloma velja, da je to skupino težko enoznačno opisati, pa v literaturi vseeno zasledimo nekaj skupnih značilnosti. Poleg najbolj očitnih visoke stopnje kompetentnosti, specializiranosti, avtonomnosti in s tem odgovornosti, je za zaposlene z znanjem značilno, da jih klasično zaposlovanje z visokimi denarnimi nagradami, raznolikim ugodnostmi in stalnostjo zaposlitve ne zanimajo več v tolikšni meri kot je to veljalo za tradicionalno delovno silo. Tu seveda ne gre za popolno izkoreninjenje klasičnih menedžerskih metod. Raziskava Kinnearove in Sutherlandove (2000) kaže, da zaposleni z znanjem poleg profesionalnega potrjevanja visoko vrednotijo tudi finančno nagrajevanje, vendar pa to predstavlja le izhodišče, na osnovi katerega organizacija zadovoljuje potrebe zaposlenih z znanjem po uveljavitvi znotraj organizacije, sodelovanju pri odločanju, hitremu razvoju kariere, pa tudi po samoaktualizaciji, osebnem razvoju itd. Med pomembnimi dejavniki, ki spodbujajo in motivirajo zaposlene z znanjem je tudi participacija pri organizacijskih odločitvah (Yeuk-Mui May, Korczynski in Frenkel 2002), še posebej pa možnost finančne udeležbe ter sodelovanje na individualni ravni (pri odločanju o njihovih lastnih aktivnostih in funkcijah, pri svetovanju ipd.) (Kinnear in Sutherland 2000). Še več, zaposleni z znanjem ne pristajajo več na klasične odnose podrejenosti in nadrejenosti, temveč uveljavljajo potrebo po popolnem sodelovanju, izraženem tako skozi

participativni stil vodenja kot prek participativnega stila komuniciranja in ostalimi organizacijskimi motivacijskimi sistemi in procesi.

Sodobne organizacije so tako soočene s še bolj intenzivno spreminjajočimi se razmerji med menedžmentom in zaposlenimi. Govorimo o novi psihološki pogodbi, ki od menedžmenta organizacij zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti in razumevanja, predvsem pa celovito transformacijo funkcij, ki jih menedžment opravlja v organizaciji. Klasične funkcije načrtovanja, organiziranja in nadzorovanja se tako umikajo sodobnejši koordinaciji, strateškem načrtovanju in sooblikovanju organizacijskih politik in strategij. Povedano drugače, pomikamo se od transakcijske k relacijski psihološki pogodbi. Obenem nove razmere v organizacijskih okoljih v proces vzpostavitve psihološke pogodbe vnašajo nove elemente: gre za nove oblike dela (npr. virtualno delo, teledelo, delo na daljavo itd.) in posledično odsotnost osebnega, neposrednega komuniciranja, nastop organizacij na globalnih trgih in potreba po vzpostavitvi skupne psihološke pogodbe, ki bo vključevala lokalne »psihološke« značilnosti zaposlenih itd. (Rousseau in Schalk 2000).

Psihološka pogodba kot koncept se nanaša na recipročen odnos med posameznikom in organizacijo, ki odraža pričakovanja obeh udeleženih strani v zvezi z dogovorjenim razmerjem (npr. o obliki dela, nagradi, izraženem odnosu ipd.) (Rousseau 1995). V nasprotju s pravnimi pogodbami, ki določajo delovno razmerje posameznika, je psihološka pogodba osnovana na percepciji subjekta in njegovi interpretaciji pogojev in obveznosti znotraj pogodbe (Kickul 2001, 290). To pomeni, da je lahko tovrstno razmerje uspešno le, ko imata obe udeleženi strani občutek, da so njune potrebe izpolnjene. Ne gre zgolj za formalizirano zagotavljanje (zakonsko določenega) minimuma pravic in odgovornosti, ki jih imata posameznik v vlogi zaposlenega in organizacija v vlogi delodajalca. Psihološka pogodba izraža inherentno reciprociteto v odnosu, ki vključuje interakcije, vrednote, motive in norme. Tako kot se spreminja organizacijska dinamika, je tudi za ta odnos značilna fluidnost in spremenljivost. Prav to pa predstavlja tisti element v odnosu med organizacijo in zaposlenimi, ki ga ni mogoče uravnavati s klasično omejitvijo na vlogo zaposlenega. Raziskave npr. potrjujejo povezanost med kršitvijo psihološke pogodbe in percepcijo zaposlenega o pravičnosti menedžmenta: če pride do kršitve psihološke pogodbe, to močno vpliva na posameznikovo presojo o rezultatu tovrstne situacije, procesu, s katerim je do vzpostavitve psihološke pogodbe sploh prišlo (t. i. proceduralna pravičnost) in o kakovosti odnosa organizacije do posameznika (t. i. interakcijska pravičnost) (Wolfe Morrison in Robinson 1997). Zaposleni, ki imajo občutek, da je bila psihološka pogodba kršena, se na delovnem mestu v večji meri odzivajo deviantno kot to velja za ostale zaposlene (Kickul 2001, 299) in še poglabljajo kršitev psihološke pogodbe med njimi in organizacijo. Vzpostavljanje in spodbujanje primernega odnosa med zaposlenimi in organizacijo tako zahteva priznanje tudi tistih elementov, ki jih je

sicer težko eksplicitno zaznati v poslovnem okolju (humanost, moralnost, čustvenost, pravičnost ipd.) in ki jih tradicionalna delovna sila ni pričakovala v tolikšni meri.

Raziskave kažejo, da je intenzivnost emocionalne in vedenjske reakcije zaposlenih, ki sledi kršitvi psihološke pogodbe mogoče uravnavati glede na stopnjo vključenosti kognitivne ocene zaposlenega o organizacijskem kontekstu, znotraj katerega je do kršitve prišlo. Del tovrstne kognitivne ocene vključuje tudi interpretacijo zaposlenega o odnosu organizacije do posameznika z vidika morale, z vidika pravičnosti. Občutki jeze in frustracije se pojavijo predvsem v primerih, ko posameznik zazna nepravično ali nemoralno obravnavo v procesu nastajanja psihološke pogodbe in v odnosu: torej, že omenjeni proceduralna in interakcijska (ne)pravičnost (Kickul 2001, 290). Še več, v primeru kršitve psihološke pogodbe bodo zaposleni več moralnega pomena in višjo stopnjo moralnega naboja v komunikaciji pripisovali obveznostim, ki jih organizacija v odnosu do zaposlenih ne izpolnjuje kot tistim, ki jih izpolnjuje (Thomson in Hart 2006, 236). Ob upoštevanju prej navedenih elementov je tako za menedžment nujno uveljavljanje transparentnosti procesov, enakovredne vključenosti zaposlenih v le-te, predvsem pa oblikovanje komunikacijskega okolja, ki omogoča tovrstne interakcije. To še posebej velja, če v obravnavo vpeljemo etični kontekst v organizaciji. Večina moralno vprašljivih situacij namreč pripelje do kolizije med načeli posameznika, zaposlenega in načeli organizacije. Z vidika proučevanja psihološke pogodbe to sproža pomembno vprašanje zagotavljanja konsistentnosti percepcije zaposlenih o izpolnjevanju obljub delodajalca, odgovornost za vzdrževanje takšnega stanja pa je predvsem v rokah menedžmenta (O'Donohue in Nelson 2009).

2. 2. 1. 3 Zaupanje

Med koncepti, ki so v zadnjem času še posebej v ospredju prav gotovo prevladuje vprašanje vzpostavljanja zaupanja znotraj in med organizacijami. Kot ugotavljata Caldwell in Clapham (2003, 350) zaupanje samo izhaja iz družbenih odnosov med posamezniki in skupinami, znotraj posameznih organizacij ali med organizacijami, proces vzpostavite zaupanja pa temelji na interakcijah in odnosih med člani neke skupnosti. Na osnovi ponavljajočih se recipročnih interakcij si posameznik ustvari predstavo o odnosu, ki ga vzdržuje z drugimi subjekti v skupnosti in tako sčasoma izgradi oceno o tem, komu lahko v določeni meri zaupa. S tega vidika je zaupanje ključni vidik procesa prilagajanja, občutek vrednosti zaupanja, ki si ga posameznik pri tem pridobi o drugem subjektu pa posledica tega procesa.

Kot že rečeno, zaupanje se ustvarja na vseh nivojih, tako med posamezniki kot tudi na ravni organizacije in na ravni poslovnih praks. Kot ugotavljata Bohnet in Zeckhauser (2004, 479) je med zaupanjem v poslovnih praksah in gospodarsko rastjo opazna pozitivna povezanost. Prav

tako zaupanje prispeva k pojavu in oblikovanju dejavnikov, ki gospodarsko rast spodbujajo (npr. učinkovitost sodnih procesov, zmanjševanje stopnje korupcije na nacionalnem nivoju ...). Še več, visoka stopnja zaupanja znotraj organizacije prispeva k minimizaciji tveganj pri odločanju ter zmanjševanju operativnih stroškov, zvišuje občutek varnosti na delovnem mestu, spodbuja produktivnost zaposlenih in prispeva k izboljševanju kakovosti delovnega življenja, posledično pa tudi v zasebnem življenju zaposlenih. Vsi našteti dejavniki dolgoročno prispevajo k dodajanju kompetitivne prednosti organizacijam. Nasprotno pa se nizka stopnja zaupanja odraža v oteženi maksimalni uporabi človeškega kapitala, slabšemu razvoju večjih poslovnih mrež in struktur ter onemogočanju doseganja sinergičnih učinkov in principov trajnostnega razvoja. Na organizacijskem nivoju je nizko stopnjo zaupanja mogoče zaznati v nizki stopnji pripadnosti, odklonilnosti za sodelovanje, deviantnemu vedenju zaposlenih, slabi kakovosti dela in posledično povečani potrebi po nadzoru (Pučetaite in Lämsä 2008, 325).

Ne glede na siceršnjo priznano pomembnost zaupanja v organizacijah pa definicija koncepta zaupanje in z njim povezane vrednosti zaupanja (*angl. trustworthiness*) ter razlikovanje med tema dvema še zdaleč niso jasni. Kot ugotavljata Bews in Rossouw (2002, 378) je opredelitev zaupanja pogosto oteženo zaradi vsaj enega izmed sledečih razlogov: (1) gre za termin, ki nosi izjemno čustveno nabitost, kar onemogoča objektiven pogled na subjekt proučevanja; proučevanje koncepta posega ali/in izvira iz številnih disciplin, ki k obravnavi pristopajo z zelo različnih vidikov, to pa seveda vpliva tudi na opredelitev samo; (2) pri proučevanju zaupanja je pogosto zaznati občutek o samoumevnosti obravnavanega koncepta, zaradi česar potreba po opredelitvi pogosto ni izražena, itd. Lewicki in Benedikt Bunker (1996) nadalje ugotavljata, da je proučevanje zaupanja in definicija tega koncepta odvisna od nivoja, iz katerega raziskovalec koncept opazuje. Tako oblikujeta klasifikacijo, kjer je zaupanje definirano na treh nivojih: zaupanje kot (1) lastnost posameznika, (2) medosebnih transakcij ter (3) institucionalni fenomen. Predvsem na nivoju slednjega je zaupanje definirano kot »vedenje, ki izraža stopnjo, do katere se je posameznik osebno pripravljen odreči nadzoru nad subjektom, ki mu zaupa« (Caldwell, Davis in Devine 2008, 104). Zaupanje in vrednost zaupanja sta tako neposredno povezana. Gre za odnos med posameznikom, ki je nosilec zaupanja in subjektom (posameznikom, skupino, organizacijo …), ki je prejemnik tega zaupanja, pri tem pa je velik poudarek na kakovosti odnosa med obema. Avtorji, ki se ukvarjajo s konceptom zaupanja tako pogosto izpostavljajo ali stališče posameznika, nosilca zaupanja ali pa stališče prejemnika zaupanja in njegov odnos do nosilca zaupanja.

Ob upoštevanju tako identificiranih elementov zaupanja se torej postavlja vprašanje, na kakšen način je zaupanje kot proces ali z besedami Lewickija in Benedikt Bunkerjeve (1996) kot »institucionalni fenomen« mogoče spodbujati znotraj organizacij in zakaj bi to sploh želeli početi? Odgovori raziskovalcev na to vprašanje so različni. Tako npr. nekateri poudarjajo, da gre

za set dolžnosti, ki je izražen znotraj organizacije in ki predstavlja izhodišče za ustvarjanje dobrih odnosov med zaposlenimi (Pučetaite in Lämsä 2008). Caldwell in Clapham (2003) sta pri raziskovanju vrednosti zaupanja organizacij identificirala sedem elementov, za katere verjameta, da bodo prispevali k vzpostavljanju in spodbujanju zaupanja znotraj organizacije. Gre za: (1) vzpostavitev primernega nivoja znanja in sposobnosti za doseganje rezultatov, ki so povezani z namenom organizacije (kompetence); (2) vzpostavljanje in zagotavljanje implementacije standardov kakovosti ter razumevanje in aplikacija le-teh; (3) spoštljivost v interakcijah, kjer gre za stopnjo izkazanega spoštovanja med zaposlenimi pri opravljanju organizacijskih dejavnosti in opravil; (4) proceduralna pravičnost, kjer gre za zagotavljanje enakih možnosti za participacijo vseh deležnikov v formalnih in neformalnih praksah znotraj organizacije; (5) odgovornost za informiranje, ki se izkazuje z intenzivnostjo komuniciranja od organizacije k deležnikom; (6) skladnost z zakonom ter nazadnje, (7) finančna uravnoteženost delovanja organizacije.

Slika 2.5: *Proces vzpostavitve zaupanja v organizaciji*



Vir: Caldwell in Clapham (2008, 346)

Bews in Roussow (2002) tem elementom dodata še bolj specifične dejavnike, ki po njunem mnenju vplivajo na občutek o vrednosti zaupanja menedžerjem ter obenem njihovo ravnanje opredeljujeta z vidika vzbujanja občutka, da jim je mogoče zaupati. Prvič, gre za odprtost oz. dobrohotnost menedžerja v odnosu do zaposlenih, pri čemer pa avtorja opozarjata, da je treba poiskati pravo mero benevolentnosti, ki pozitivno pogojuje odnose v organizaciji, obenem pa vzdržuje ustrezno ravnotežje med profesionalnimi in prijateljskimi vlogami zaposlenih v organizaciji. Drugič, zaupanje spodbuja integriteta menedžerja, kjer gre za izpostavitev jasnih principov delovanja znotraj organizacije in konsistentnost pri uveljavljanju teh principov v odnosu do vseh deležnikov. Tretjič, tudi Bews in Roussow (2002), podobno kot Caldwell in Clapham (2003), med elemente, ki delujejo spodbudno na vzpostavljanje zaupanja v organizaciji uvrščata kompetentnost, sposobnost in strokovnost menedžerja pri opravljanju svoje funkcije. Četrti element, ki tvori zaupanje je zgodovina interakcij med zaposlenimi in menedžerjem: glede na pretekle izkušnje zaposleni subjektivno ocenijo, ali se znotraj organizacije vzpostavlja klima, ki

spodbuja zaupanje ali pa gre za situacijo, kjer to ni mogoče. Kot zadnji element, ki prispeva k vzpostavljanju zaupanja v organizaciji avtorja izpostavljata osebne značilnosti menedžerja, med katerimi še posebej izpostavljata njegovo prijetnost, skrbnost, emocionalno stabilnost, ekstrovertiranost in iznajdljivost.

Podobnih klasifikacij je še veliko, a je ne glede na razlike med njimi, mogoče najti njihovo skupno značilnost predvsem v točki, kjer je izpostavljena vloga menedžmenta pri spodbujanju zaupanja v organizaciji, ob čemer pa smo soočeni tudi z novim vprašanjem: kako usposobiti menedžment za to vlogo, ne samo na individualnem temveč tudi na organizacijskem nivoju. Bews in Rossouw (2002) govorita o različnih treningih, proceduralni transparentnosti, kompetentnosti menedžerjev, etičnih smernicah v organizaciji, izpostavljata tudi pomen komuniciranja, skrbi za zaposlene itd. Ne glede na izbrano metodo ali orodje pa neizpodbitna ostaja že večkrat zaznana potreba po vzpostavljanju primernega konteksta znotraj organizacije, ki se še posebej odraža v etični delovni klimi, ta pa se povezuje z različnimi praksami upravljanja človeških virov (selekcija, evalvacija, razvoj, nagrajevanje …), orodji upravljanja etike (etični kodeks, etični treningi, etični svetovalci …) in participacijo ter vpliva na izoblikovanje zaupanja med zaposlenimi, vertikalno in horizontalno (Pučetaite in Lämsä 2008, 331). Ključno pri vsem tem je, da se ohranja zavedanje o pomenu vseh omenjenih elementov pri vzpostavljanju zaupanja v organizaciji ter omogoča prehajanje teh elementov v organizacijske sisteme in procese. Menedžment ima pri tem pomembno vlogo, ki se še posebej izraža tudi v izpostavitvi morale kot pomembnega elementa pri organizacijskem delovanju in enega izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na vzpostavitev, ohranjanje in nadgrajevanje zaupanja znotraj (pa tudi izven) organizacije. Hkrati z izražanjem tako opredeljene profesionalne vloge, pa vse pomembneje postajajo tudi osebnostne značilnosti nosilcev menedžerskih vlog. To vprašanje bomo podrobneje razdelali v tretjem poglavju doktorske disertacije.

2. 2. 1. 4 Čustva

Ob bežnem pogledu na proučevanje čustev znotraj organizacij bi lahko sklepali, da gre za področje, ki v preteklosti ni bilo deležno veliko pozornosti. Kot ugotavlja Mesner Andolškova (2002, 11): »/T/o raziskovanje je imelo /…/ druge poudarke, ki emotivno stran raziskovalnih problemov nikoli ni prinašalo v središče svoje analize, v nasprotju od sedanje situacije mrzličnega raziskovanja čustev.« Po mnenju avtorice gre za enostransko predpostavko feminističnih razprav, ki zanemarja analizo čustev s širše perspektive teorij organizacije, ki je prisotna pri proučevanju številnih »organizacijskih« konceptov kot so zadovoljstvo z delom, pripadnost, stres na delovnem mestu, odklonsko vedenje, odmik od vloge, odtujitev itd. Čustva kot objekt proučevanja tako še

zdaleč niso bila zanemarjena, drugače pa je z vprašanjem realne uveljavitve čustev kot pomembnega dejavnika v delovanju organizacije.

Klasične menedžerske teorije namreč na čustva gledajo izrazito racionalno ter pri tem izpostavljajo razum kot instrument doseganja organizacijskih ciljev. S pomočjo racionalnega pristopa je mogoče zmanjšati težave, ki jih prinaša negotovost in nejasnost delovanja organizacij (Thompson, 1967), obenem pa takšen pristop prispeva k razvoju drugih tehnik, ki lahko zagotovijo želene rezultate. Številnim kritikam navkljub je mogoče tovrstna prepričanja v organizacijah zaslediti še danes. Primer za to so percepcije in pričakovanja v zvezi s profesionalno vlogo menedžerja, ki vedno zahteva določeno mero objektivnosti in sposobnosti neupoštevanja lastnih interesov. Kot ugotavlja Lurie (2004, 5) za profesionalne vloge velja, da naj ne bi izražale osebnih posameznikovih človeških lastnosti, kar pa je po avtorjevem mnenju obenem povsem nemogoče. Še več, ekstenzivna uporaba menedžerske racionalnosti pri poskusu upravljanja s čustvi vodi v neuspeh in še intenzivnejši kolektivni čustveni odziv zaposlenih (Vince 2006, 360). Na to smo pokazali tudi v prejšnjih poglavjih.

Tako občutek pomanjkanja naglaševanja teh tem v organizacijski teoriji kot tudi izražena potreba v samih organizacijah so privedle do izpostavitev vloge čustev oz. emocij pri delu. Ukvarjanje z emocijami pri delu in v organizacijah ima deskriptivni in normativni vidik, ki prispeva k celovitejšemu razumevanju dela in organizacij in obenem zahteva redefinicijo dela in oblikovanje drugačnih organizacij (Kanjuo Mrčela 2002, 37). Kot že rečeno, nova delovna sila, zaposleni z znanjem zahtevajo nov pristop, ki temelji na celoviti obravnavi posameznikov, ki se racionalno in čustveno odzivajo na zahteve iz delovnega okolja. Ta razmislek je potreben tudi v novih menedžerskih pristopih. Mesner Andolškova (2002, 26) poudarja:

> »Le tako bodo menedžerji sposobni proizvesti delovno okolje, ki bo generiralo visoke stopnje zaupanja v medsebojnih odnosih (kar je funkcionalni imperativ sodobnih organizacij). Menedžment tako dobiva novo vlogo. Da bi zagotovil uspešnost sodobne organizacije, mora skrbeti za proizvodnjo visokih stopenj in različnih oblik zaupanja. Čustvena komponenta zaupanja pa je zelo pomembna. Tako se emotivnost organizacijskih akterjev seli iz njenega »obrobja« v »center« delovanja sodobnih organizacij.«

Ta vidik je pomemben tudi pri proučevanju menedžmenta samega. Ne samo, da je vključevanje oz. priznavanje čustev v organizacijski dinamiki pomembno za delovanje organizacije, pač pa sama sposobnost »čustvovanja« v organizacijskem kontekstu postaja vedno bolj pomembna za menedžerje kot posameznike, to pa se odraža tudi v njihovem delovanju in posledično na organizacijskem nivoju. Na bolj očitni ravni ta sposobnost omogoča menedžerjem

ohranjanje njihove lastne, osebne humanosti, kar prispeva k izboljševanju njihove profesionalne vloge. Ob zavedanju, da je izražena sposobnost čustvovanja lahko tudi ovira pri zdravorazumskem odločanju, pa obenem prav zaradi te lastnosti odločanje pridobiva dodatno dimenzijo, ki ta proces bogati, vnaša vanj elemente, ki bi sicer lahko ostali nenaglašeni, izpostavlja moralne pomisleke v situaciji itd., kar je za proces odločanja v sodobnih organizacijah že skorajda nujno. Kot pravi Lurie (2004, 10): »S tem se nam omogoča, da se spopademo z razliko, ki je nastala med biti človek in biti menedžer.« To je vidik, ki tudi v doktorski disertaciji zaseda pomembno mesto.

Na organizacijski ravni je priznavanje čustev tesno povezano z ustvarjanjem t. i. *organizacijske blaginje* (*angl. organizational well-being*). Prilleltensky in Prilleltensky (2007, 60) med enega izmed petih dejavnikov, ki vplivajo na občutek organizacijske blaginje, uvrščata tudi prisotnost emocionalne podpore na delovnem mestu in na tej temelječa čustva prijateljstva, privrženosti med vrstniki in sodelavci. Pri tem poudarjata, da samo prisotnost in spodbuda občutku t. i. osebne blaginje ne zadošča za doseganje resničnega stanja blaginje, pač pa je sočasno treba spodbujati vse štiri dimenzije: osebno, odnosno, organizacijsko in kolektivno. Za sodobne menedžerje to pomeni razširitev obstoječega pogleda na upravljanje in vodenje organizacije, ne samo vključitev in osrediščenje enega izmed elementov, kakršna so npr. čustva v organizaciji, pač pa poskus doseganja sinergije med tem in vsemi ostalimi dejavniki znotraj in izven organizacij.

Podobnih dejavnikov, ki se kažejo kot del spremenjenih razmer delovanja v organizacijah in poslovnih praksah je še veliko, a njihovo celovito proučevanje presega namen in cilje pričujočega dela. Zato bo ob zaključku tega poglavja dovolj že naslednji poudarek: v relativno kratkem času zadnjega stoletja je organizacijsko okolje pridobilo znatno drugačno podobo, ki ob strogo tehničnih elementih funkcioniranja organizacij vse bolj zahtevajo upoštevanje tudi »mehkejših« vidikov delovanja organizacij. Povedano drugače, princip delovanja sociotehničnih sistemov je poudarjen v vedno večji meri in pridobiva nove razsežnosti, te pa terjajo vedno večji odklon od že znanih principov delovanja organizacij in njihovih menedžerskih struktur, sistemov in procesov. Upoštevajoč navedeno se bomo v nadaljevanju dotaknili še nekaj načelnih razprav, ki ta vidik delovanja osvetli tudi s širšega, sociološkega vidika.

2. 2. 2 Morala v poslovnih praksah

V središču razprave o moralnem menedžmentu je prav gotovo nerazrešeno vprašanje o naravi poslovnih praks in vlogi morale v organizacijah ter širše, o razmerju med sfero moralnosti in ekonomskimi funkcijami družbe. Izhajajoč iz Durkheimovih opažanj o vplivu industrializiranega organizacijskega sveta na družbo tudi Hendry (2001) ugotavlja, da se je način delovanja

organizacij od poznega 20. stoletja do danes bistveno spremenil. Organizacije v obdobju industrializacije so v glavnem temeljile na birokratskih strukturah, s tem pa tudi na tradicionalnih normah in jasnih odnosih med različnimi skupinami v organizacijah. Morala je bila sistemsko integrirana v organizacijskih strukturah, kljub neenakomerno razporejenih razmerjih moči v prid skupin, pozicioniranih višje v hierarhičnih strukturah. Na to kažejo npr. načelo pravičnosti plačila za delo ali enakosti obravnave pri napredovanju, ki v birokratsko strukturirani organizaciji predstavljajo ključne usmeritve delovanja organizacije. Nasprotno pa so za sodobne organizacije značilne bolj fluidne strukture, nestrukturiranost funkcij in procesov in zabrisane meje med odgovornostjo posameznikov ali skupin, kar predpostavlja tudi večjo avtonomnost pri odločanju slednjih in s tem večji poudarek na individualnih moralnih odločitvah in vedenju. Po mnenju Hendryja (2001, 213) tovrstne individualne odločitve temeljijo na pravilih trga, ki vse bolj prevladujejo tudi v ostalih elementih družbe. Ekonomska rast tako ni več le sredstvo za doseganje ciljev, pač pa postaja cilj sama po sebi, kar obenem vodi v zmanjševanje pomena moralnega v poslovnih praksah.

Prispevkov na temo moralnosti poslovnega sveta in poslovnih praks ni malo, tovrstne razprave pogosto vključujejo tudi razmislek o moralnosti prostega trga, kapitalizma in drugih povezanih konceptov. Zajemajo tako argumente v prid morali kot pomembnemu delu poslovnih praks kot tudi tiste, ki slednjemu nasprotujejo. Nekateri raziskujejo intrinzično vrednost prostega trga, drugi trdijo, da poslovne prakse same po sebi niso nemoralne, jih je pa treba nadzorovati in regulirati (Fisher in Lovell 2006, 517). Donaldson (1992: 42) pri tem opozarja: »Ta problem ni tako enostaven, da bi ga bilo mogoče zreducirati na trditev, da poslovna praksa deluje v skladu s principi pohlepa in manipulacije ali pa da deluje v skladu s principi pošteno pridobljenega profita ali izdelkov in storitev. Miti, izgovori, tehnični imperativi in hierarhični procesi vodenja igrajo veliko vlogo pri tem. Dejavnik, ki tovrstno argumentacijo še bolj zaplete je dejstvo, da so vsi ti procesi tesno prepleteni.«

Pri raziskovanju povezanosti in vključenosti morale v poslovne prakse je pomembno razlikovati vsaj med dvema dimenzijama proučevanega: (1) morala v poslovnih praksah se lahko nanaša na načrtovanje ciljev organizacije, lahko pa se nanaša tudi na (2) vzpostavitev in ohranjanje organizacijskih struktur (Allinson 1998, 1019). Usmeritev na eno ali drugo dimenzijo nudi zelo različne odgovore, v skladu s tem pa se spreminjajo tudi stališča o vlogi morale v poslovnih praksah. Zaradi navedenega je izpostavitev enoznačnih ugotovitev o tej problematiki izjemno otežena in zahteva oris širšega konteksta ter vključitev odnosa med organizacijami in družbo v ta kontekst.

Vrnimo se torej korak nazaj: pri razmišljanju o razmerju med moralo in poslovnimi praksami se običajno znajdemo med dvema ekstremnima izhodiščema: ali smo bolj naklonjeni ideji, da v

poslovnih praksah ni prostora za moralo ali pa se oklepamo prepričanja, da je morala temeljni element vsakdanjih organizacijskih aktivnosti. Ponotranjenje katerekoli izmed teh pozicij odpira nova vprašanja, ki dodatno zapletajo diskusijo. Če izhajamo iz predpostavke, da je v središču osredotočenosti poslovnih praks profit, zakaj organizacije namenjajo toliko pozornosti, časa in sredstev potrebam zaposlenih? Ali to drži? Kaj je moralnega v ustvarjanju profita, ko pa je le-ta izključno v službi partikularnih poslovnih interesov? Kdo definira slednje?

Med najbolj popularnimi deli, ki izpostavljajo ustvarjanje profita kot najpomembnejše odgovornosti (in s tem moralne obligacije) poslovnih praks je prispevek ameriškega ekonomista Miltona Friedmana (1970) *»The social reponsibility of business is to increase its profit«*, v katerem avtor zagotavlja podrejenost menedžmenta interesom njihovih lastnikov, ti pa se v glavnem oklepajo želje po ustvarjanju profita. Delo je naletelo na izjemen odziv in bilo podvrženo številnim kritikam, ki vključujejo očitke o enostranskem zaključevanju, neupoštevanje vloge organizacije kot moralnega agenta, poenostavljanju dinamike v poslovnih praksah itd. Kot odgovor na Friedmanovo delo Sikula (1996) predstavi koncepta maksimizacije morale in profita. Po njegovem mnenju v naravi samega profita ni nič nemoralnega, temveč je ustvarjanje profita celo družbeno, ekonomsko, politično in moralno zaželeno. Problem tiči v izpostavitvi različnih prioritet pri delovanju organizacij: v preteklosti je imela maksimizacija profita prednost pred makismizacijo morale, sodobne organizacije pa so pod pritiskom potrebe po transformaciji in spremembah, ki jih lahko dosežejo predvsem z usmeritvijo na maksimizacijo v obratni smeri, od profita k morali. To relacijo je mogoče razložiti s pomočjo sistemske teorije, ki poudarja raznolikost organizacijskih mehanizmov glede na diverzifikacijo organizacijskega okolja: bolj ko je okolje diverzificirano, bolj je potrebna tudi raznolikost mehanizmov znotraj organizacije (gre za t. i. principa potrebne raznolikosti). Izhajajoč iz te predpostavke bi bilo smiselno domnevati, da se organizacije odzivajo na procese, ki so se že pojavili v okolju, v tem primeru v družbi. S postopnim spreminjanjem družbe te spremembe sicer niso opazne takoj, pa vendarle je mogoče pričakovati, da bodo tudi organizacije sčasoma prevzele nove vrednote in standarde delovanja in s tem tudi nov pogled na relacijo med maksimizacjo profita in morale. Pri tem predpostavljamo tudi, da profit ne predstavlja primarnega cilja sodobne družbe, čeprav je za njeno delovanje nedvomno potreben.

To pa privede do nove dileme: če slednje drži, ali družba lahko od svojih podsistemov (v tem primeru organizacij) pričakuje ravnanje v skladu z visokimi moralnimi standardi, če v družbi pri tem obstaja tendenca nemoralnega ravnanja? Družba s svojim šibkim moralnim sistemom namreč determinira tudi odziv organizacij samih. S tega vidika mit o delovanju poslovnih praks po lastnih pravilih ne drži, saj izhajajo iz družbenega sistema in so potemtakem odsev družbenih norm in

vrednot. Prav zaradi te povezanosti se je pri spodbujanju maksimizacije morale nad profitom nujno osredotočiti tudi na vlogo družbe same pri tem. Kot pravi Berlogar (2000, 18):

> »Dokler družba predpisuje podjetjem nekaj, česar ni sposobna uresničevati tudi sama, drugače /…/ ne more biti. Nova družbena pogodba, katere predlog sledi razlagi dejanske situacije in vzrokov zanje, bo morala izhajati prav iz tega – iz potrebe po spreminjanju obeh pogodbenih strani. Izključevanje družbe in njenih institucij iz teh sprememb ter postavljanje na pozicije razsodnika, ni veliko več kot ideologija. Zahteva in obljuba dobrega. Diktatura družbe nad podjetji in managerji, populizem, predvsem pa mit in samoprevara.«

Hkrati avtor opaža, da v dejanskih poslovnih praksah ni zaznati izražene usmeritve ali v maksimizacijo profita ali v maksimizacijo morale. V osnovi se usmerjajo na zagotavljanje preživetja, so kratkoročno usmerjene in se pri tem ne ukvarjajo z ozaveščenjem o lastnih usmeritvah v katerokoli izmed navedenih smeri delovanja. Preživetje je osnovni cilj in obenem motivacija za delovanje organizacij, ne glede na želeno in zahtevano s strani organizacijskega okolja.

Pri tem pa je nujen še en razmislek: načeloma velja, da je poslovni svet kot podsistem širšega družbenega sistema podvržen spremembam, ki jih pogojuje družba. V obdobju globalizacije to razmerje dobiva dodatne razsežnosti, vpliv se v vse večjem obsegu kaže tudi v obratni smeri, od organizacij k družbi. Govorili smo že o vedno bolj intenzivnih procesih globalizacije, naraščajoči moči multinacionalk, vplivih njihovega delovanja na kulturna, nacionalna, politična, gospodarska in naravna okolja. Povsem očiten je tudi vpliv organizacij na oblikovanje sodobne družbe. V takšnih razmerah potreba po maksimizaciji morale v poslovnih praksah ni le izbira, temveč postaja nujna, tako z vidika preživetja v organizacijah, ki v novih okoliščinah vključuje tudi stalno prisotno potrebo po lastnem razvoju, predvsem pa z vidika zagotavljanja trajnosti razvoja družbe kot okvirja za udejanjanje poslovnih praks. Čeprav tega vpliva ni mogoče zaznati takoj, to ne spremeni njegove pomembnosti. Še več, prisotnost teh relacij organizacijam in menedžmentu nalaga ogromno odgovornost: ne gre samo za upravljanje poslovnih praks, na nek način upravljajo naša življenja.

2. 2. 3 Morala v organizacijah

Doslej smo pogosto razpravljali o odgovornosti organizacij v razmerju do različnih deležnikov ali okolja. V poslovni etiki se tovrstne diskusije v glavnem vrtijo okrog vprašanja, ali

je organizacijam mogoče pripisati sposobnost moralnega delovanja in odločanja ter sposobnost prepoznavanja posledic tovrstnih dejanj in odločitev. V razpravah, ki so na to vprašanje skušale odgovoriti je zaznati deljena, izrazito polarizirana mnenja avtorjev, ki temu bodisi odločno nasprotujejo bodisi navajajo razloge v prid predpostavkam o sposobnosti moralnega delovanja organizacij. Problem je vsekakor večplasten in zato kompleksen, z željo razkriti del konteksta pri opazovanju etičnih infrastruktur in njihovih vplivov na moralno delovanje menedžerjev kot osrednjega raziskovalnega subjekta v pričujoči disertaciji pa v nadaljevanju predstavljamo nekaj pomislekov, ki se pri prej omenjenih razpravah najpogosteje pojavljajo.

Po mnenju Crozier Garcie (2008, 1410–1410) je za posameznika , ki je sposoben moralnega delovanja, značilnih več elementov: (1) priznavanje medsebojne povezanosti delovanja ljudi in relativnega blagostanja širše skupnosti; (2) naklonjenost za pomoč drugim, glede na zmogljivosti, ki izhajajo iz posameznikove lastne situacije; (3) sposobnost izbire med nasprotujočimi si in obenem enako pomembnimi imperativi; (4) konsistentnost z zakonodajo in profesionalnimi standardi posameznikovega poklica ali profesije; (5) razkritje lastnih omejitev, konfliktov interesov in drugih ovir pri zadovoljivem delovanju; (6) občutje zadovoljstva ob moralnem vedenju, ki izhaja iz dejanja samega in ne iz možnosti zunanjega nagrajevanja; (7) nasprotovanje konsenzualnemu odločanju v primerih, ko takšno odločanje izkorenini različnost v mnenjih iz javnih razprav; (8) samorefleksivnost; (9) usmerjenost v preprečevanje trpljenja in smrti drugih, nasprotovanje slabemu ravnanju z živalmi in nepotrebnem izkoriščanju naravnih virov; (10) zavračanje moralne pasivnosti in (11) vzdrževanje distance do utilitaristično naravnanih ideologij. Tovrstnih navajanj značilnosti je veliko, skupen pa jim je poudarek na moralnem delovanju ter pravicah in odgovornostih, ki pripadajo tako opredeljenem moralnem posamezniku. Seveda gre za individualne pravice in odgovornosti, za katere pa je vprašljivo, ali jih lahko pripisujemo tudi skupinam ali celo organizacijam. Odgovor na to vprašanje terja natančnejše definiranje organizacije, predvsem pa odgovor na vprašanje, ali gre pri organizacijah zgolj za seštevek posameznikov in njihovih pravic in odgovornosti ali pa organizacije predstavljajo celovit skupek, ki slednje presega?

Z vidika slovenskega gospodarskega prava so organizacije (oz. omejili se bomo le na gospodarske družbe) opredeljene kot pravne osebe, ki so lahko lastnice premičnin in nepremičnin, torej nosilke lastninske pravice; pridobivajo pravice in prevzemajo obveznosti v pravnem prometu ter imajo pasivno in aktivno legitimacijo v pravdnem postopku (so lahko tožene ali tožijo) (Bohinc, Bratina in Pivka 1999). Kot poudarjata Ivanjko in Kocbek (2003, 99), je »/v/ teoriji splošno sprejeto stališče, da ima podjetje kot organizacija svoje lastne interese, ki se ločijo od interesov družbe in družbenikov.« Organizacije so tako statusno ločene od tistih, ki jih sestavljajo in obravnavane kot umetne, a celovite entitete. To dokazuje tudi obravnava lastništva organizacij,

ki se s pravnega vidika pripisuje organizacijam samim, lastniški delež lastnikov organizacij in ostalih deležnikov pa se izkazuje zgolj v deležu od celotnega lastništva organizacije. Tovrstna konceptualizacija napeljuje k razmisleku, da je organizacijam, kljub temu, da ne gre za žive subjekte, vsaj s pravnega vidika mogoče pripisati določeno stopnjo odgovornosti, ki pa je drugačna od odgovornosti posameznika. Moralno delovanje posameznikov namreč izhaja iz njihove človeškosti in osebnosti (*angl. personhood*), ki jo je mogoče pripisati le ljudem, organizacijam pa takšnega moralnega delovanja ne moremo pripisovati (Moore 1999, 332). Nekateri avtorji poudarjajo celo, da imajo organizacije moralne odgovornosti, saj kot močan akter močno vplivajo na druge strukture v družbi, obenem pa ne morejo imeti moralnih pravic, saj bi te sicer močno presegale in celo ogrozile moralne pravice posameznikov. Zaradi teh razlogov organizacije ne morejo biti nosilke moralnih pravic, pač pa se jim pripisuje pogodbene (*angl. conventional*) pravice (Scott 2002, 36–37).

Če torej izhajamo iz predpostavke, da je moralno delovanje organizacij pravzaprav omejeno na njihove odgovornosti, ne pa tudi na pravice, bomo pri iskanju dodatnih argumentov v prid navedenemu naleteli na vsaj še naslednjo ugotovitev: sposobnost moralnega delovanja in odločanja organizacij je različna od sposobnosti posameznikov po tem, da izhaja iz kolektivitete, ta pa se v organizacijah kaže v vsaj dveh elementih: (1) v notranjih odločevalskih strukturah, ki so strukturirane tako, da vključujejo več posameznikov in skupin in tudi pogojujejo kolektivni odziv na tovrstno odločanje ter (2) v organizacijski kulturi. Tako kot je za posameznike značilno, da je med osnovnimi vzvodi za njihovo odločanje, delovanje in vedenje njihov lastni vrednotni sistem, je tudi za organizacije značilna organizacijska kultura, ki predstavlja specifično obliko kolektivnega vrednotnega sistema, ta pa nadalje deluje kot vzvod za delovanje organizacije kot celote, obenem pa pogojuje tudi odločitve in vedenje posameznikov znotraj organizacije (Crane in Matten 2004, 40–41). O empiričnih dokazih, ki nakazujejo na obstoj organizacijskih vrednot in ne zgolj vrednot posameznikov verjetno ni treba dodatno razpravljati (dodatno diskusijo na to temo sicer ponuja Scott (2002).

Moralno delovanje organizacij je torej drugačno od moralnega delovanja posameznikov v tem smislu, da je posledica skupinske dinamike in procesov, v katerem so združeni posamezniki z različnimi osebnostmi, razmišljanji in nivoji moralnega razvoja, ki pa sledijo skupnim organizacijskim ciljem in prioritetam in na ta način oblikujejo organizacijsko »osebnost«, zavest, kulturo in nenazadnje moralno odgovornost (Rossouw in van Vuuren 2003, 390–391). Ta pogled na organizacije in sposobnost moralnega delovanja organizacij privzema t. i. *avtonomni model* (Kaptein 1998, 4), ki organizacijo opazuje kot celoto in ne zgolj kot seštevek posameznikov v nasprotju z *redukcionističnim modelom*, ki odgovornost dodeljuje zgolj posameznikom znotraj organizacije. Upoštevajoč navedene omejitve o morali in odgovornosti organizacij se v tej

disertaciji nagibamo k obravnavi v skladu z avtonomnim modelom: ne glede na njihove značilnosti, so organizacije pomemben del v družbenem sistemu in so kot takšne izvor korenitih družbenih sprememb. Čeprav ne gre za živa bitja v smislu obravnave človeškosti entitete, je odgovornost za delovanje in posledice delovanja organizacij vsekakor na njih samih, prav tako je mogoče presojanje delovanja organizacij v moralnem smislu. Donaldson (1992, 45) pravi:

> »Dejstvo, da pravilo, praksa ali organizacija ne more imeti moralne percepcije in tudi ne more biti kaznovana ali celo zaprta, ni dovolj dober razlog za zavračanje ali kritiko možnosti, da organizacija ima značilnosti moralnega vedenja. Domnevna »konkretizacija« organizacij ne pomeni oviro pri opisovanju in ocenjevanju organizacij v moralnem smislu. To gre delno pripisati temu, da organizacije so »stvari« in jih je tako mogoče legitimno »konkretizirati«, delno pa temu, da njihov status pravne in ne fizične osebe ne ponuja nobenega logičnega razloga, zakaj njihovih praks, struktur in pravil ne bi mogli ocenjevati v etičnem smislu. Suženjstvo ni fizična oseba, zgolj institucija; laganje ni oseba, temveč praksa. Kljub temu ju je še vedno smiselno moralno ocenjevati kot so moralni teoretiki in ostali uspešno počeli že stoletja.«

Tako se nam pojavi novo vprašanje: kako daleč sega odgovornost organizacij in ali je mogoče z organizacijsko moralno odgovornostjo upravljati? Prvi del tega vprašanja smo delno že naglasili v razpravi o družbeni odgovornosti podjetij ter z opisom različnih pristopov moralne filozofije znotraj discipline poslovne etike. Vprašanje možnosti upravljanja z organizacijsko moralno odgovornostjo pa se v glavnem nanaša na vprašanje vzpostavljanja etičnega konteksta, ki bo ugodno vplivalo na moralno delovanje posameznikov znotraj organizacije, kar je v neskladju s siceršnjo perspektivo o moralnem delovanju organizacije (že omenjeni avtonomni model). Kaptein (1998, 4–5) opozarja na diferenciacijo med tehnikami in metodami, ki jih je mogoče uporabljati z namenom presojanja o dejanskem in želenem moralnem delovanju organizacije in vprašanju, kako je te metode mogoče aplicirati na kolektiviteto. Drugače rečeno, ena plat upravljanja z organizacijsko moralno odgovornostjo se nanaša na zagotavljanje pogojev v organizaciji, ki bodo posameznikom, članom te organizacije, ponujali spodbudo in razvoj pri moralnem presojanju in delovanju v skladu s tem. Drugi vidik te problematike pa izpostavlja razvoj morale organizacije same. Teoretiki in praktiki, ki skušajo naglasiti slednje, govorijo o etični organizaciji. Tako npr. May (2006) med značilnosti etične organizacije uvršča: (1) izenačenje osebnih, profesionalnih in organizacijskih teženj in vedenj, (2) spodbujanje komuniciranja z dialogom (*angl. dialogic communication*), (3) spodbujanje participacije pri odločanju, (4) vzpostavitev transparentnih struktur, politik in procedur, (5) poudarjanje

odgovornosti za predvidevanje in odgovor na moralno kritične situacije ter (6) promoviranje nenehnih poizkusov za identificiranje in razreševanje moralnih dilem. Gre za organizacijsko vedenje, ki je v večji meri osredotočeno na organizacijske procese kot pa posamezne dele znotraj njih. Na nek način bi lahko govorili tudi o izpostavljenih specifičnih organizacijskih vrednotah, ki narekujejo spremembo vedenja in ne sistemov v organizaciji, to pa predpostavlja tudi dileme, ki se nanašajo na moralno delovanje organizacije kot kolektivitete in o katerih smo že govorili. Nasprotno pa Carlson in Perrewe (1995) med ključne elemente etične organizacije uvrščata moralnost vodij, podporo vrhnjega menedžmenta ter uveljavljene politike organizacijske etike, vse to pa je usmerjenost v vzpostavitev etičnega konteksta znotraj organizacije. Tako prvi kot drugi pristop imata svoje prednosti in pomanjkljivosti, ki jih je mogoče relativno jasno izpostaviti. Vprašanji, ki sta za našo obravnavo ključni pa sta, kako na osnovi teh dejstev oblikovati dejanski odziv organizacije in kakšno vlogo pri tem igra menedžment? Te dileme bomo podrobneje obravnavali v sledečih poglavjih.

2. 3 Ob koncu drugega poglavja

Drugo poglavje disertacije smo začeli s predpostavko, da je proučevanje etičnih infrastruktur in njihove vloge pri spodbujanju moralnega delovanja menedžerjev zahtevna naloga, pogojena s kompleksnostjo in nedorečenostjo obravnavanih konceptov, predvsem pa z njihovo umestitvijo v številne in raznolike discipline, ki so tudi med seboj izjemno prepletene. V dveh širše zastavljenih podpoglavjih se zato ukvarjamo s predstavitvijo najprej disciplinarnih izhodišč, za katere smo mnenja, da prispevajo k razumevanju omenjene povezave, nato pa še z orisom tematik, ki se dotikajo organizacij in njihove dinamike delovanja in, ki predstavljajo del konteksta proučevanja tematike pričujočega dela. V prvem podpoglavju najprej predstavljamo t. i. disciplinarni okvir, znotraj katerega so zajeti predvsem teoretični prispevki poslovne etike in organizacijske teorije, sledi pa mu še t. i. organizacijski okvir, kjer so predstavljeni posamezni dejavniki, običajno prisotni in obširno obravnavani v poslovnih praksah in organizacijskem okolju. Gre za obravnavo spremenjenih razmer in dinamike dela v okolju organizacij, predvsem tistih, ki v vedno večji meri pogojujejo način odziva organizacij, a obenem še vedno obstaja velika negotovost v zvezi s tem, na kaj se primeren odziv pravzaprav nanaša. V drugem podpoglavju je znatna pozornost namenjena elementom kot so učenje in znanje v organizacijskem okolju, spremenjene razmere psiholoških pogodb med nadrejenimi in podrejenimi v organizacijah, vprašanje zaupanja in čustvovanja znotraj organizacij itd. Kot je bilo pokazano na več mestih, gre obenem za elemente, ki posredno ali neposredno prispevajo tudi k oblikovanju etičnih infrastruktur v organizacijah.

Nadalje, ob raziskovanju teh dejavnikov smo se dotaknili tudi nekaterih bolj načelnih vprašanj, povezanih z vlogo morale v organizacijah in poslovnih praksah. Pri tem zagovarjamo stališče, da mora morala v organizacijah in poslovnih praksah postati nujno prisoten element delovanja slednjih: poslovni svet kot podsistem širšega družbenega sistema je sicer res podvržen spremembam, ki jih pogojuje družba, a je obenem jasen tudi vpliv organizacij na oblikovanje sodobne družbe. Maksimizacija morale (ne nujno tudi vzporedno z maksimizacijo profita) je tako dejavnik, ki organizacijam v novih okoliščinah omogoča uresničevanje stalno prisotne potrebe po lastnem razvoju. Še več, to zagotavlja trajnost razvoja družbe kot okvirja za udejanjanje poslovnih praks. Čeprav tega vpliva ni mogoče zaznati takoj, to ne spremeni njegove pomembnosti in organizacijam in menedžmentu nalaga ogromno odgovornost: ne gre samo za upravljanje poslovnih praks, tako eni kot drugi na nek način upravljajo naša življenja. Seveda je v središču tovrstnih razprav tudi vprašanje, ali je organizacijam sploh mogoče pripisati sposobnost moralnega delovanja in odločanja ter sposobnost prepoznavanja posledic tovrstnih dejanj in odločitev? Naš odgovor na to se pomika v smeri zagotavljanja, da organizacije predstavljajo celovito entiteto, ki ji je z več vidikov mogoče pripisovati odgovornost in s tem tudi moralno kompetentnost. Je pa res, da je sposobnost moralnega delovanja in odločanja organizacij različna od sposobnosti posameznikov: izhaja namreč iz kolektivitete, zato je moralno delovanje organizacij posledica skupinske dinamike in procesov, v katerem so združeni posamezniki z različnimi osebnostmi, razmišljanji in nivoji moralnega razvoja, ki pa sledijo skupnim organizacijskim ciljem in prioritetam in na ta način oblikujejo organizacijsko »osebnost«, zavest, kulturo in tudi moralno odgovornost.

S tako zastavljenim drugim poglavjem disertacije smo želeli prispevati k razgrnitvi kompleksnosti proučevanja etičnih infrastruktur v organizacijah in njihove vloge pri spodbujanju moralnega delovanja menedžerjev. Obenem pa so vključena poglavja namenoma oblikovana tako, da bralca spodbujajo k oblikovanju lastnih stališč do predstavljenega in izpostavljanju lastnih vprašanj o kontekstu proučevanega subjekta. Le tako je namreč mogoče vzpostaviti zadostno izhodišče za prepoznavanje konceptov, ki se jim bomo bolj podrobno posvetili v sledečih poglavjih.

3 Proučevanje morale in menedžmenta

Ob pogostih in raznolikih razpravah o družbeni odgovornosti podjetij, pomenu poslovne etike, morali v poslovnih praksah, dolžnostih organizacij itd., se ni mogoče izogniti tudi obravnavi vloge in pomena menedžmenta znotraj teh praks in razpravam o njih. Kot ugotavljajo Bučar, Glas in Hisrich (2003) so Slovenci zelo kritični pri obravnavi poštenosti in pravičnosti in imajo pri obravnavi teh pojmov dokaj jasno predstavo o tem, kaj jim pomenijo. Prav tako zelo odločno nasprotujejo nemoralnosti, nepoštenosti, nepravičnosti in vedenjem, ki bi jih lahko označili kot takšne. Vendar pa je v njihovi deklarativnosti in dejanskemu vedenju zaznati razkorak, še posebej, če gre za ljudi, ki so pogosteje v stiku s poslovnim svetom: pri sprejemanju poslovnih odločitev namreč ni tako nenavadno, da se uklonijo pritiskom težnje po profitu in se vedejo manj pošteno v imenu doseganja boljših finančnih rezultatov (Bučar, Glas in Hisrich 2003, 277). Če gre za vzorce vedenja, ki jih je opaziti v celotni populaciji, potem je verjetno logičen sklep, da bodo vedenja v tej obliki vsaj delno prisotna tudi znotraj organizacij. Berlogar (2000, 191) ugotavlja, da so slovenski menedžerji pri odločanju, kjer so prisotni tudi razmisleki o moralnosti situacije, izjemno previdni, se želijo posvetovati o nadaljnjem ravnanju in – če je le mogoče – odločitve prepuščajo drugim (npr. nadrejenim, nadzornem svetu, lastnikom …), če pa so v odločitev prisiljeni, pri tem večina meni, da so pri odločanju samostojni, ne doživljajo pritiskov in ravnajo v skladu s svojimi prepričanji. Berlogar (1997, 455) obenem opozarja, da so prav menedžerji v največji meri obremenjeni s strukturo v organizaciji in deležniškimi razmerji moči, zato je njihov odziv odvisen od vsakokratne situacije križanja interesov in konstelacij moči. Kot sam pravi, so menedžerji »svobodni« samo tam, kjer jim je to v prid. Nasprotno pa Ferjan in Brumenova (2002, 158) odkrivata, da menedžerji nemoralnega ravnanja v procesu odločanja ne podpirajo in odgovornosti ne pogojujejo z zunanjimi, situacijskimi vzroki, temveč vzroke za sprejetje nemoralne odločitve iščejo v sebi in tako posledično tudi prevzemajo odgovornost.

Prav zaradi kontradiktornosti predstavljenih izsledkov različnih raziskav bomo v sledečem poglavju več pozornosti namenili proučevanju menedžmenta in njegove vloge pri udejanjanju morale znotraj organizacij in širše, znotraj poslovnih praks, hkrati pa se bomo usmerili tudi v raziskovanje moralnega delovanja menedžerjev znotraj organizacij. Tako zastavljeno poglavje je usmerjeno v razkrivanje moralne dimenzije v menedžmentu in organizacijah, tako z vidika proučevanja menedžmenta kot organizacijskega procesa kot tudi z vidika opazovanja vedenja menedžerjev, posameznikov in skupin, znotraj organizacij. Pri tem izhajamo iz situacijske razlage morale in tako skušamo preseči dosedanje razumevanje morale, ki jo teorija skoraj vedno izpeljuje iz posameznika.

Poglavje bomo začeli s predstavitvijo nekaterih sodobnejših pristopov k obravnavi vodenja in menedžmenta[6], ki po našem mnenju prispevajo k razširitvi okvira razmišljanja o vlogi menedžmenta v sodobnih organizacijah ter o sistemih, ki spodbujajo njegov razvoj. Z osredotočenjem na procesno in sistemsko dimenzijo organizacijske etike, za katero menimo, da je bistvenega pomena za vzpostavljanje moralnega delovanja v organizaciji, bomo znotraj predstavljenih pristopov iskali predstavo o mestu, ki ga ima morala v organizacijah ter pri upravljanju in vodenju le-teh. Na osnovi prikazanih spoznanj bomo nadaljevali z razpravo o moralnem menedžmentu in moralnem delovanju menedžerjev, ter z njima povezanimi dilemami, pri čemer se bomo še posebej osredotočili na koncept moralnega menedžerja ter skušali nakazati na implikacije, ki jih le-ta ima na procesni in sistemski ravni delovanja organizacij.

[6] Verjetno je odveč poudarjati, da je menedžment konceptualno, pa tudi v praksi globoko usidran v organizacijsko okolje, ki ga poleg lastne kompleksnosti zaznamuje tudi zapleten teoretični okvir, poln raznolikih prispevkov in nasprotujočih si predstav o naravi, vlogi, pomenu organizacij in z njimi povezanih akterjev, procesov, dejavnikov in pojavov. Še posebej v slovenskem okolju pri tem pogosto naletimo na nekonsistentnost tako pri prevajanju in razumevanju izvirnika "management" v menedžment, upravljanje, poslovanje, ravnanje ipd. kot tudi pri enačenju tega s sorodnimi pojmi kot je npr. vodenje (v izvirniku "leadership"). Ob priznavanju, da v slovenskem okolju že obstaja vrsta prispevkov, usmerjena v diferenciacijo omenjenih pojmov in pomenov le-teh (Rozman, Kovač in Koletnik 1993; Kavčič 1998; Rozman 1996, 2000; itd.), v disertaciji kot ključni koncept izpostavljamo menedžment (*angl. management*), ki ga razumemo kot *proces "obvladovanj/a/ organizacije ali dela organizacije, da bi ta učinkovito in uspešno dosegala zastavljene cilje"* (Tavčar 2009, 23) *in obenem kot skupino, ki ta proces izvaja*. Gre za usklajevanje nalog in dejavnosti s postavljenimi cilji (Svetlik in Zupan 2009) preko načrtovanja, organiziranja, ukazovanja, koordinacije in kontroliranja (Fayol 1950) oz. preko neposrednega nadzora, razvrščanja virov, oblikovanja organizacijske strukture, delovnih ukazov, odločanja o pomembnih vprašanjih, razreševanja konfliktov, opazovanja itd. (Mintzberg 1979). Sorodni koncept vodenje (*angl. leadership*), se je prvič pojavil nekje okrog leta 1300, v uporabo pa je prešel veliko kasneje, nekje v prvi polovici 19. stoletja, v mnogih okoljih šele v zadnjih desetletjih (Tengblad 2006, 1439-1440). Bass (1990) poudarja, da sam koncept vodenja vsebuje številne dimenzije ter da bi morala definicija vodenja "temeljiti na cilju, ki ga z definiranjem skušamo doseči" (Bass 1990, 20). Tako lahko vodenje definiramo kot središče skupinskih procesov, kot osebnostno značilnost, kot izražanje vpliva, kot obliko prepričevanja itd., v tej disertaciji pa ga obravnavamo kot konceptualno ožji pojem od menedžmenta in predvsem kot *del procesa obvladovanja organizacije, usmerjen v usklajevanje in povezovanje interesov zaposlenih (v širšem smislu tudi drugih udeležencev) ter v spodbujanje zaposlenih, da bi v složnem in sinergičnem delovanju prispevali k učinkovitemu in uspešnemu delovanju organizacije*. Gre za razumevanje in upoštevanje interesov ter vedenja ljudi nasploh, za upoštevanje t. i. "mehkih" dejavnikov v organizaciji kot so vrednote in potrebe, interesi in pričakovanja, sodelovanje in zaupanje, ustvarjalnost in tveganje itd. (Tavčar 2009, 451). Z besedami Schermerhorna, Hunta in Osborna (2004), menedžment je proces, ki ohranja in nadalje izgrajuje stabilnost organizacije, vodenje pa je v večji meri usmerjeno v tiste dele v organizaciji, ki spodbujajo prilagodljivost organizacije.

Kljub poznavanju in razumevanju te razlike, bomo v pričujočem delu izhajali tako iz literature, ki obravnava menedžment kot tudi iz tiste, ki se v večji meri ukvarja z vodenjem. Razlogov za to je več: kot že rečeno, veliko avtorjev, ki se ukvarjajo z enim ali obema pojmoma, bodisi ne razlikuje med njima bodisi ju razume širše ali pa izhajajo iz vidika, ki pojma ne vključuje kot središčna subjekta proučevanja. Ker v disertaciji proučujemo sistemski in procesni vidik udejanjanja posameznih konceptov in hkrati pri tem subjekt proučevanja opazujemo na ravni vedenja posameznika oz. na ravni posamezne vloge ali funkcije, bomo pri svojem delu uporabljali tako prispevke, ki obravnavajo menedžment kot tudi prispevke, ki obravnavajo vodenje, pri tem pa bomo izpostavljali predvsem tiste vidike obravnavanih konceptov, ki prispevajo k razumevanju našega subjekta proučevanja, moralnega menedžmenta.

3. 1 Morala in menedžment v luči sodobnejših pristopov k obravnavi vodenja in menedžmenta

Čeprav je konceptualna jasnost pri proučevanju organizacijske realnosti vsekakor želen, če ne že nujen element raziskovanja, je treba obenem upoštevati tudi možnost, da prav prepletajoči se koncepti odražajo realno stanje v proučevanem kontekstu. Enako velja tudi v primeru opazovanja različnih pristopov k razumevanju vodenja, menedžmenta in organizacij. Morgan (1997; 2004) s svojim zanimanjem za različne poglede na organizacije poudarja kompleksnost organizacije in njenih procesov ter pomen celovitosti obravnave takšne kompleksnosti. S pomočjo metafor o organizacijah slednje raziskuje, pri čemer »/v/saka /metafora/ prispeva izčrpen pogled na organizacije in menedžment z zornega kota, ki nastane s pomočjo metafore. Vsaka ustvarja pomembna spoznanja, ki lahko v skrajnem primeru naletijo na stroge omejitve. Vsaka od njih je lahko neverjetno prepričljiva, lahko pa nas tudi slepi in ovira našo sposobnost, da dobimo pregled nad celoto« (Morgan 2004, 307). Zato je pomembno izpostaviti tudi omejitve enostranskih pogledov na subjekt raziskovanja. Tavčar (2009, 100) ob obravnavi instrumentalnega in interesnega vidika na menedžment piše:

> »Malo je organizacij, ki bi bile dolgoročno uspešne z /menedžerji/, ki bi bili samo poslovodje, naravnani le na obvladovanje organizacije kot instrumenta – ali z /menedžerji/, ki bi bili sicer véliki voditelji, ki bi se osredinjali na obvladovanje ljudi in razmerij med njimi ter organizacijo, vnemar pa bi puščali organizacijo kot instrument, skrb za gospodarnost, učinkovitost, urejenost delovanja. /Menedžerji/ očitno ne morejo biti »ali-ali«, temveč le »in-in«, njihova vloga in delovanje pa nadgradnja, sinteza obeh pristopov, instrumentalnega in interesnega.«

Zavedanje o kompleksnosti organizacij, njihovih procesov, njihovega okolja in povezanosti vsega navedenega (tako v teoriji kot v praksi!) je torej ključnega pomena. Še več, čeprav načeloma izhajamo iz instrumentalno opredeljenega koncepta menedžmenta, obenem priznavamo, da ta ni fundamentalen, izključen in dokončen. V tem smislu tudi nadaljujemo pričujočo razpravo, s katero predstavljamo nekaj najvidnejših sodobnejših pristopov v vodenju in menedžmentu, za katere menimo, da v večji meri prispevajo k razumevanju vloge, ki jo ima morala v organizacijah ter dejavnikov, ki udejanjanje le-te spodbujajo tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije. Gre za: (1) transformacijsko vodenje, (2) teorija menjave med vodji in sledilci, (3) participativno vodenje, (4) humanistično vodenje, (5) uslužno vodenje in (6) odgovorno vodenje.

3. 1. 1 Transformacijsko vodenje

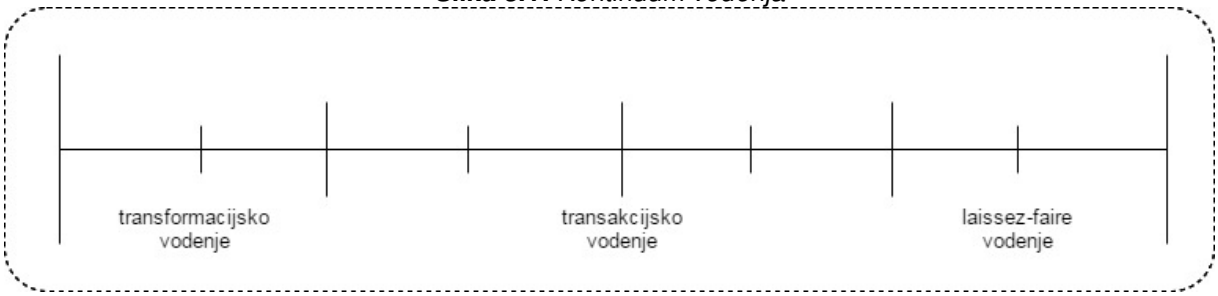
Med najbolj znanimi pristopi, ki se jih v literaturi pogosto povezuje s tematikami, navezujoč se na organizacijsko moralo, je razlikovanje med t. i. *transakcijskim* in *transformacijskim* vodenjem (*angl. transaction and transformational leadership*), katerega avtorstvo se pripisuje političnemu sociologu Jamesu MacGregorju Burnsu (1978). Gre za dva tipa vodenja, ki se med seboj razlikujeta glede na način in vsebino izmenjave med vodji oz. njihovimi sledilci (v organizacijskem okolju gre za vodilne in njihove podrejene). *Transakcijski vodja* je osredotočen na doseganje organizacijskih ciljev in sledi t. i. klasičnim pristopom k vodenju, z uporabo klasičnih metod nagrajevanja, nadzora, delegiranja nalog itn., *transformcijski vodja* pa je v večji meri kot v to usmerjen v razvoj zaposlenih, kar dosega z manj oprijemljivimi in merljivimi načini vodenja, ki temeljijo na karizmatičnosti vodenja, vodenju na ravni simbolizma, usmerjenosti v opolnomočenje zaposlenih, spodbudo osebne in profesionalne integritete ter z intelektualno stimulacijo zaposlenih. Northouse (2007, 176) transformacijsko vodenje označuje kot proces, preko katerega se med vodjo in drugimi (njegovimi podrejenimi) vzpostavi neke vrste povezanost, na osnovi katere se zvišujejo motivacija in morala tako vodje kot tudi njegovih zaposlenih. Gre za vodenje, ki je usmerjeno na potrebe in motive zaposlenih in, ki omogoča doseganje organizacijskih ciljev preko maksimizacije potenciala zaposlenih ter njihovega osebnega in profesionalnega razvoja. Za transformacijsko vodenje tako velja, da deluje motivacijsko predvsem na osnovi naslednjih elementov: (1) z zviševanjem stopnje zavedanja zaposlenih o pomenu in vrednotah specifičnih ter idealiziranih ciljev, (2) s spodbudo zaposlenih, da presegajo lastne interese in delujejo v interesu organizacijskih (in širših?) ciljev ter (3) s stimulacijo zaposlenih pri doseganju ciljev, ki so višje na hierarhiji posameznikov potreb[7].

V zvezi s podrobnejšo opredelitvijo predvsem transformacijskega vodenja se pogosto omenja tudi avtorja, ki je gradil na izsledkih Burnsa: Bernarda M. Bassa (1985), ameriškega industrijskega psihologa, ki je, v nasprotju s svojimi predhodniki, mnenja, da sta transakcijsko in transformacijsko vodenje komplementarna in medsebojno povezana, ne pa samostojna in ločena tipa vodenja. Še več, oba tipa vodenja skupaj predstavljata neke vrste kontinuum (glej sliko spodaj), ki sega vse do t. i. *laissez-faire tipa vodenja.* Slednji proces vodenja v celoti minimalizira

[7] Maslow (1968), avtor t. i. motivacijske teorije, je diferenciral med petimi nivoji potreb, ki za posameznika pomenijo motivacijo za njegovo delovanje. Avtor poudarja, da med posameznimi potrebami obstajajo hierarhična razmerja: najprej je treba zadovoljiti tiste na najnižjem nivoju, šele takrat bo naslednja potreba, hierarhično pozicionirana višje od zadovoljene, postala motivacijski dejavnik. Kot najbolj osnovne avtor definira fiziološke potrebe, sledijo potrebe po varnosti in zaščiti, socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost), potrebe po spoštovanju, samospoštovanju in ugledu ter potrebe po samouresničevanju ter samopotrjevanju (razvoj samostojnosti, kreativnosti …).

le na tiste dejavnosti, ki so za ohranjanje vsaj minimalnega delovanja organizacije nujne. Lahko govorimo tudi o »ne-vodenju«.

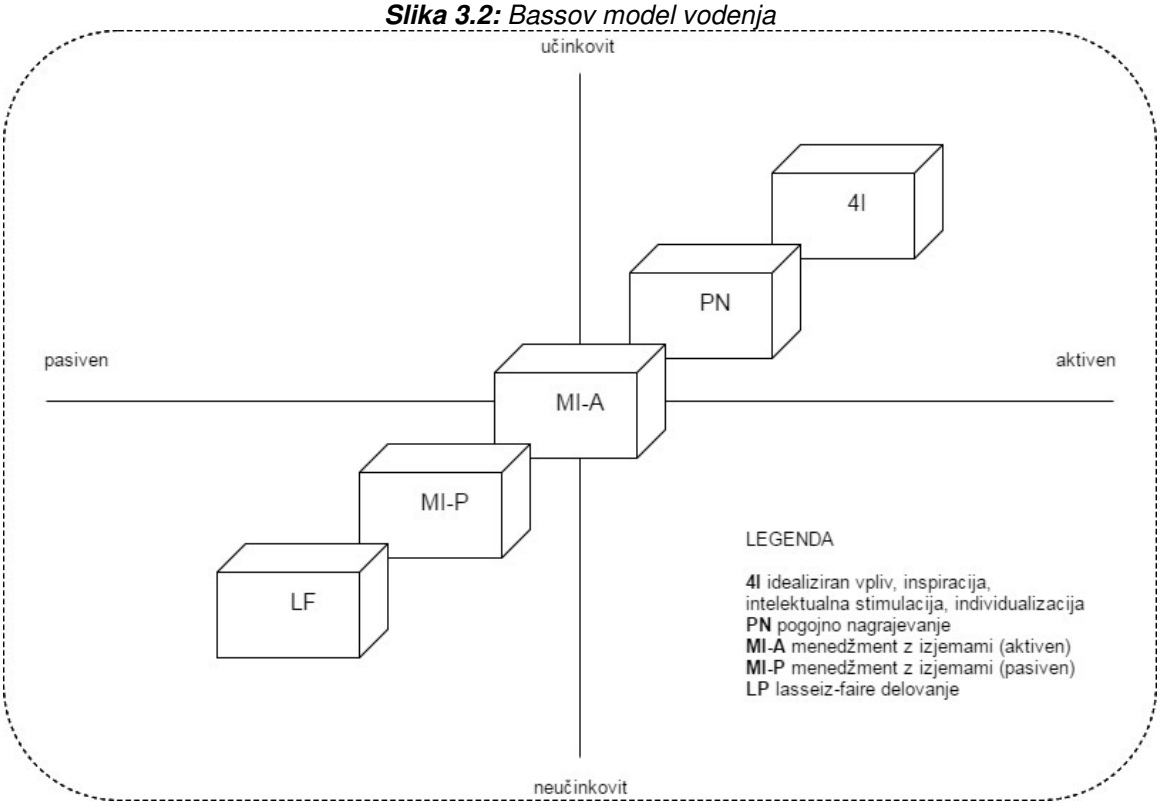
Slika 3.1: *Kontinuum vodenja*



Vir: Northouse (2007, 180)

Bassov model transformacijskega in transakcijskega vodenja vključuje sedem dejavnikov, ki se glede na aktivnost vodje in njegovo učinkovitost razporejajo v modelu ter na ta način tvorijo več tipov vodenja s posameznimi poudarki pri enem ali drugem tipu. Gre za naslednje dejavnike: (1) karizma oz. idealiziran vpliv, (2) inspiracija, (3) intelektualna stimulacija, (4) individualizacija, (5) pogojno nagrajevanje (*angl. contingent reward*), (6) »menedžment z izjemami« (*angl. management-by-exception*) ter (7) »laissez-faire« delovanje. V nadaljevanju jih pojasnjujemo.

Slika 3.2: *Bassov model vodenja*



Vir: Northouse (2007, 182)

Karizma oz. idealiziran vpliv predstavlja dejavnik, ki je tesno povezan s percepcijo zaposlenih o osebnosti, vedenju in dejavnostih vodje kot idealiziranem zgledu za druge. Povedano drugače, gre za idealizirano predstavo o dobremu vodji z visokimi osebnimi, moralnimi standardi in obenem z dobrimi sposobnosti vodenja. Karizma pri tem igra pomembno vlogo, saj predstavlja motivacijski element, ki zaposlene spodbuja, da vodji sledijo. Še posebej je tu pomembno izpostaviti pomen vizije, ki jo izpostavlja karizmatičen vodja in, ki zaposlene usmerja k uresničevanju organizacijskih ciljev. *Inspiracija* kot dejavnik vodenja je usmerjena v zviševanje pripadnosti zaposlenih organizaciji in organizacijski skupni viziji, kar vodja doseže z izražanjem visokih pričakovanj, intenzivnim komuniciranjem (tudi posrednim, z organizacijskimi simboli itd.) in s poudarkom na motivaciji. Sledi dejavnik, imenovan *intelektualna stimulacija*, kjer gre za spodbudo zaposlenim v smeri njihove inovativnosti in ustvarjalnosti tudi do te mere, da kontinuirano preizkušajo tako svoje lastne vrednote in prepričanja kot tudi vrednote organizacije in njihovih vodij. Temu primerno je med dejavniki, ki oblikujejo model vodenja tudi *individualizacija*, ki se nanaša na usmerjenost vodje v individualno obravnavo zaposlenih. Gre za vzpostavljanje primerne organizacijske klime, ki kljub ohranjanju skupnih vrednot in praks posameznikom ponuja priložnost tudi za izpostavitev individualnih stališč in vrednot ter za razvoj posamezniku specifičnih potencialov. Navedeni štirje dejavniki po Bassu (1985) sestavljajo transformacijski tip vodenja, za katerega predpostavlja, da presega klasično doseganje rezultatov dejavnosti organizacije, ki je obenem tipično za transakcijski tip vodenja. Slednjega pa sestavljajta sledeča dva dejavnika: (1) *pogojno nagrajevanje*, kjer se zaposlene v zameno za njihov odziv (z dejavnostjo, s ponotranjenjem organizacijskih vrednot ali kako drugače) temu primerno nagradi ter (2) *»menedžment z izjemami«* kjer gre v osnovi za sankcioniranje zaposlenih, ko slednji ne izpolnjujejo pričakovanih zahtev. Pri tem razlikujemo med aktivnim in pasivnim »menedžmentom z izjemami«, ki se med seboj razlikujeta glede na izbrano metodo sankcioniranja. Kot tretji tip vodenja Bass (1985) izpostavlja »laissez-faire« delovanje, ki, kot rečeno, predstavlja odsotnost vodenja.

Transformacijsko vodenje tako v menedžment vnaša nove elemente, ki imajo v klasičnih menedžerskih teorijah in praksah veliko manjši pomen. V tem smislu je pristop treba razumeti kot nadgradnjo in ne kontradikcijo klasičnim teorijam. Seveda je bil pristop podvržen nemalo kritikam, med katerimi se jih večji del nanaša na opredelitev in merljivost koncepta, ki v osnovi še vedno ni v zadostni meri determiniran. Nadalje, transformacijsko vodenje se pogosto enači s karizmatičnim vodenjem in na ta način usmerja razmišljanje o tem pristopu kot o specifični značilnosti posameznih vodij. Posledično se izgublja siceršnja procesna naravnanost transformacijskega vodenja, ki tako tudi izgublja pomembne razsežnosti znotraj organizacije. Kritike se pogosto nanašajo tudi na predpostavko, da transformacijsko vodenje prikriva dejansko

vlogo vodij pri oblikovanju organizacijske vizije in vrednot, ki naj bi bila večja od deklarativne. Z vzbujanjem vtisa, da zaposleni v enaki meri sodelujejo pri teh procesih, vodje s transformacijskim vodenjem zaposlene pravzaprav zavajajo. Prav to pa lahko vodi v destruktivno uporabo transformacijskega vodenja za uresničevanje partikularnih interesov znotraj organizacije.

Temu navkljub transformacijsko vodenje predstavlja tudi številne prednosti, med katerimi se omenja opaženo povezanost med procesom transformacijskega vodenja in uspešnostjo zaposlenih in posledično organizacije ter izpostavljenost vizije kot motivacijskega dejavnika, ki zaposlene spodbuja pri njihovem delovanju in jih pri tem usmerja v doseganje tako njihovih lastnih kot tudi profesionalnih in organizacijskih ciljev. Obenem se transformacijsko vodenje obravnava kot proces, ki razširja uveljavljeno percepcijo o vlogi vodenja znotraj organizacije: z implementacijo principov, ki ob zagotavljanju učinkovitosti in uspešnosti organizacije pozornost usmerja tudi v spodbujanje potenciala zaposlenih, se percepcija vodenja odmika od siceršnje izključne instrumentalnosti. Še posebej zanimiva za obravnavo v tej disertaciji pa je vloga, ki jo ima v transformacijskem vodenju morala: razvoj zaposlenih se namreč v veliki meri nanaša tudi na potrebe, vrednote in moralo zaposlenih in vključuje prehod posameznika od hierarhično nižje do višje pozicioniranih potreb in s tem usmeritev zaposlenih pri njihovem delovanju. Spodbujanje zaposlenih k doseganju najvišje stopnje, kjer jedro posameznikove motivacije predstavlja njegova želja po samoaktualizaciji, delo pa predstavlja pomemben ekspresiven del njegovega življenja, obenem zaposlene spodbuja tudi k temu, da presegajo zgolj lastne interese ter da se v večji meri usmerjajo v iskanje skupnega »dobrega« za njihovo delovno skupino, organizacijo ali celo skupnost. Kot poudarja Northouse (2007, 192) se transformacijsko vodenje s tega vidika razlikuje od ostalih pristopov, saj predvideva, da vodenje vključuje tudi moralno dimenzijo, ne izključno v obliki izpolnjevanja legaliziranih standardov in zakonodaje temveč tudi širše, v smislu vzpostavljanja odgovornosti do zaposlenih v organizaciji, pa tudi v odnosu do skupnosti (Hood 2003, 271). Pomen morale znotraj transformacijskega vodenja se torej izraža v dveh dimenzijah: najprej gre za predstavo o morali, ki jo zaposlenim posreduje transformacijski vodja in jo na ta način predstavi kot pomembno referenčno točko, hkrati pa se pomen morale izraža tudi v spodbudi zaposlenim k razvoju te dimenzije. Na tej točki je pozornost delno usmerjena tudi v organizacijske procese in sisteme (transformacijsko vodenje je pravzaprav eden izmed njih!), ki tovrstno razumevanje in udejanjanje morale znotraj organizacije spodbujajo. S tega vidika transformacijsko vodenje predstavlja alternativo transakcijskemu, obenem pa nudi procesni in sistemski pristop k spodbujanju moralnega delovanja članov organizacije. Pri tem je treba poudariti, da kljub navidezni diametralnosti transformacijskega in transakcijskega vodenja transformacijsko vodenje še vedno ohranja tudi elemente transakcijskega vodenja, saj se poleg navedenega še vedno zateka k uporabi klasičnih motivacijskih elementov kot so sistemi

nagrajevanja in sankcioniranja, nadzor itd. (Klebe Treviño, Brown in Pincus Hartman 2003, 32–33). Te ugotovitve so ključne tudi za obravnavano tematiko.

3. 1. 2 Teorija menjave med vodji in sledilci

Teorija menjave med vodji in sledilci (*angl. leader-member exchange theory*) (teorija MVS) ali drugače, teorija transakcijske izmenjave (*angl. transactional exchange theory*) se je pojavila v 1970–ih (Dansereau, Graen in Haga 1975; Graen in Cashman 1975; Graen 1976), pozneje pa je bila še večkrat nadgrajena z novimi spoznanji in ugotovitvami, ki izhajajo iz proučevanja organizacij, menedžmenta in interakcij med menedžmentom in zaposlenimi. V nasprotju z večino ostalih teorij, teorija MVS izpostavlja vodenje kot proces, ki izhaja iz interakcije med vodji in sledilci (v primeru organizacij, med vodji in podrejenimi) in ne zgolj kot organizacijsko funkcijo, značilnost tistega, ki jo izvaja ipd. Poleg tega je teorija MVS v središče obravnave postavila diaden odnos med vodjo in posameznimi zaposlenimi in posamezne značilnosti takšnih »vertikalnih« odnosov. Za razpravo v doktorski disertaciji je omenjen pristop zanimiv zaradi pozornosti, ki jo teorija usmerja v relacijsko dimenzijo vodenja ter organizacijske sisteme, ki so s tem povezani.

V osnovi teorija razlikuje med dvema tipoma različnih vlog, ki se med vodji in zaposlenimi izpostavljajo v diadah in, ki vplivajo na različno vedenje ter s tem na različne odnose med vodji in zaposlenimi, ki se uvrščajo v t. i. notranjo skupino (*angl. in-group*) oz zaposlenimi, ki spadajo v t. i. zunanjo skupino (*angl. out-group*). Do uvrstitve zaposlenih v posamezno skupino pride spontano, preko vsakdanje interakcije med zaposlenimi (posamezniki!) in njihovimi nadrejenimi: gre za neke vrste življenjski ciklus, znotraj katerega se odnos razvije v treh zaporednih stopnjah. V prvi, začetni fazi med vodjo in zaposlenim poteka neke vrste evalvacija, presojanje medsebojnih motivov, stališč, virov, ki bi si jih lahko izmenjala, vzpostavlja se predstava o pričakovanjih obeh glede vlog, ki jih igrata v medsebojnem odnosu. Na tej stopnji je zaposleni še vedno obravnavan s strani vodje kot predstavnik zunanje skupine. Na drugi stopnji razvoja odnosa se, glede na sodelovanje vodje in zaposlenega v posameznem odnosu, začenja oblikovati neke vrste medsebojno zaupanje, pripadnost in spoštovanje, ki bodisi ohranjajo odnos kot je bil izpostavljen v začetni fazi ali pa ga poglobijo, zaradi česar odnos napreduje na tretjo, »zrelo« stopnjo, za katero je značilno, da se med vodjo in zaposlenim vzpostavi latentni sporazum o vedenju in aktivnostih enega ali drugega glede na formalno določene vloge pa tudi glede na cilje delovne enote oz. celo organizacije, znotraj katere delujeta. Na tej stopnji je različnost vlog med zaposlenimi iz notranje ali zunanje skupine oz. odnos nadrejenih do enih in drugih že zelo jasen.

Glede na to, koliko odgovornosti in delovnih nalog (poleg formalno definiranih) so zaposleni pripravljeni prevzeti, v kolikšni meri se njihova stališča ujemajo s stališči nadrejenih in na kakšen način vodje in zaposleni medsebojno komunicirajo, se torej izoblikujeta dve skupini: v zunanjo skupino se uvrščajo zaposleni, ki načeloma prevzemajo zgolj delovne vloge in odgovornosti, formalno definirane z delovnimi pogodbami, v notranjo skupino pa prehajajo zaposleni, ki s svojo aktivnostjo in vedenjem prevzemajo razširjene vloge in nove naloge, ki niso nujno že vnaprej formalno dogovorjene in, ki kvalitativno v večji meri prispevajo k doseganju ciljev delovne enote oz. organizacije kot to velja za prispevek zaposlenih iz zunanje skupine. Uvrstitev zaposlenega v notranjo ali zunanjo skupino je odvisna tudi od njegovih osebnih značilnosti, prav tako pa tudi osebnih značilnosti in stila vodenja vodje. Zaposleni, ki so pripravljeni na dodatne naloge in odgovornosti in, ki presegajo svoje formalno določene vloge, imajo možnost vstopa v notranjo skupino. Osnova za vzpostavitev takšnega odnosa je seveda možnost vodje, da nadzira rezultate, ki so zaželeni s strani zaposlenih: z omogočanjem dostopa zaposlenih v notranji skupini do več informacij, vpliva, zaupnosti, osebne podpore in odobravanje s strani nadrejenih, s povečevanjem njihove avtonomije pri delu, višjo stopnjo vključenosti v strateške aktivnosti v organizaciji, pa tudi z nudenjem bolj oprijemljivih ugodnosti kot so povečevanje plače, boljši delovnik, lepše pisarne, omogočanje različnih kariernih možnosti ipd. Zaposleni v notranji skupini v zameno za te rezultate povečujejo intenzivnost svojega dela, zavezanost doseganju posameznih ciljev organizacije, pripadnost nadrejenemu, prevzemajo nekatere administrativne obveznosti nadrejenih, v večji meri komunicirajo z nadrejenimi ipd. Zaposleni v zunanji skupini pri tem ostajajo v okviru dogovorjenih delovnih nalog in odgovornosti, s tem pa v primerjavi z zaposlenimi iz notranje skupine prejemajo manj ugodnosti. Pri tem velja opozoriti na napačno, že skorajda stereotipno predpostavko, da so zaposleni iz zunanje skupine tisti, ki so manj uspešni pri svojem delu. Razlike med zaposlenimi iz obeh skupin niso utemeljene na kakovosti dela, pač pa na obsegu nalog, ki jih pri tem prevzemajo in odnosu, ki se na tej osnovi izoblikuje med vodjo in sledilcem. Posledično lahko tovrstna diferenciacija med zaposlenimi v zunanji in notranji skupini povečuje nezadovoljstvo zaposlenih v zunanji skupini, kar vodi tudi v težave pri vzpostavljanju sodelovanja med zaposlenimi ter timskega dela in v pojavljanje t. i. obrambnih mehanizmov zaposlenih iz zunanje skupine, ki kot odziv na zaznano neenakost obravnave ne izpolnjujejo tudi minimalnih zahtev, določenih s formalnimi zaposlitvenimi razmerji.

Tudi zaradi teh ugotovitev je bilo po začetni okupiranosti teorije MVS z značilnostmi izmenjave med vodji in sledilci več pozornosti preusmerjeno v vprašanje, v kolikšni meri tovrstne izmenjave med vodji in sledilci vplivajo na učinkovitost posameznih delovnih enot oz organizacije kot celote. Tako npr. različni avtorji ugotavljajo, kakšni so odnosi, ki se kažejo kot bolj zaželeni med vodji in med zaposlenimi, kako na oblikovanje odnosov med vodji in

zaposlenimi vplivajo drugi, demografski in organizacijski dejavniki, kakšno je razmerje med specifičnimi odnosi med vodji in zaposlenimi in vedenjem enih in drugih, ki izhaja iz takšnih odnosov itd. (Yukl 1998, 153–154). Nadalje, številne raziskave so izpostavile, da visoko-kakovostni odnosi, kakršne je mogoče zaslediti med vodji in zaposlenimi v notranji skupini, vplivajo na zmanjševanje absentizma, zvišanje ocene uspešnosti zaposlenih, večjo pripadnost zaposlenih, boljši odnos zaposlenih do dela, višjo stopnjo participativnosti in hitrejše karierno napredovanje (Northouse 2007, 155). Tako naravnana teorija MVS je deskriptivna, usmerjena v opazovanje odnosov med vodji in zaposlenimi in z njimi povezanih posledic, procesov, dejavnikov, aktivnosti ipd. Izpostavlja razumevanje razlik med zaposlenimi v posameznih skupinah in njihovimi nadrejenimi ter na ta način poudarja vlogo nadrejenih, ki lahko z razumevanjem navedenega prispevajo k spodbujanju uspešnosti posameznih zaposlenih in posledično organizacije.

Sočasno z deskriptivno naravnanimi prispevki teorije MVS opažamo tudi bolj preskriptivno naravnane prispevke, usmerjene v oblikovanje modelov, tehnik, orodij in pristopov za obvladovanje situacij, ki v organizaciji nastajajo zaradi razlik v odnosih med vodji in zaposlenimi iz notranje in zunanje skupine (Northouse 2007). Najnovejše različice teorije MVS se tako osredotočajo predvsem na iskanje načinov za oblikovanje in utrjevanje odnosov med vodjo in njegovimi zaposlenimi s ciljem prispevati k uspešnosti pri doseganju organizacijskih ciljev. Tako se npr. izpostavlja vprašanje oblikovanja primerne delovne in organizacijske klime, ki omogoča prehajanje čim večjega števila zaposlenih iz zunanje v notranjo skupino, zaposlene spodbuja k povečani aktivnosti ipd. (Graen in Uhi-Bien 1995). To je obenem tudi odgovor teorije MVS na pogoste očitke o spodbujanju ustvarjanje neenakosti med različnimi zaposlenimi in nepravičnostih, ki iz tega izhajajo.

Poleg že omenjenega dejstva, da teorija MVS predstavlja eno izmed argumentativno močnejših deskriptivnih teorij, ki izjemno dobro opisuje realno stanje med posameznimi segmenti v organizacijah, med izpostavljene prednosti teorije MVS prav gotovo spada tudi dejstvo, da teorija v samo središče procesa vodenja uvršča odnose med vodji in zaposlenimi. Kot opaža Northouse (2007, 159) je uspešno vodenje z vidika teorije MVS pogojeno z uspešnimi menjavami med vodji in sledilci. Na ta način teorija MVS usmerja pozornost tudi h komuniciranju med nadrejenimi in podrejenimi, ki je za procese obvladovanja organizacije odločilno ne le na individualni ravni, pač pa tudi na ravni organizacije kot celote. Interakcije med vodji in zaposlenimi so namreč neposredno povezane s komuniciranjem, ki v tem primeru ne predstavlja le naključno prisotnega procesa med dvema posameznikoma, pač pa pomeni tudi izhodišče za menedžment pri oblikovanju formalnih sistemov organizacijskega komuniciranja. Tako intenziteta kot kakovost komuniciranja na individualni ravni sta namreč pogojena z

organizacijskim kontekstom, klimo, ki se v organizaciji ustvarja in komunikacijskimi možnostmi, ki jih različni organizacijski dejavniki pogojujejo, to pa je na sistemski ravni prav gotovo obvladljiv element v organizaciji. Motiv za tovrstne menedžerske aktivnosti izhaja tudi iz ugotovitev številnih MVS prispevkov, ki kažejo na povezanost med odnosi med vodji in zaposlenimi ter pozitivnimi rezultati na organizacijski ravni.

Med pomanjkljivosti teorije MVS kritiki običajno uvrščajo težave z metodološkim pristopom pri merjenju odnosov in izmenjave med vodji in sledilci, kakor jih konceptualizira teorija MVS. To vprašanje je povezano tudi s pomanjkljivostmi v konceptualizaciji sami: v teoriji MVS se namreč pogosto izpostavlja pomen oblikovanja visoko-kakovostnih odnosov med vodji in sledilci, pri tem pa je sam proces oblikovanja takšnih odnosov nemalokrat neopredeljen, prav tako so skromne interpretacije o elementu kakovosti v vzpostavljenih odnosih. Med najbolj izrazitimi očitki je tudi že omenjena diskriminatorna naravnanost teorije. Z opozarjanjem na razlike med različnimi skupinami med sledilci, ki so prav zaradi tega razlikovanja drugače obravnavani s strani vodij, teorija po mnenju kritikov podpira in do neke mere celo spodbuja vzdrževanje nepravičnih odnosov z različnimi skupinami znotraj organizacije, ti pa so pogojeni tako s percepcijo zaposlenih o pravičnosti sistemov nagrajevanja in napredovanja (distributivna pravičnost) kot tudi s percepcijo o pravičnosti vzpostavljenih postopkov in procedur (proceduralna pravičnost) in komuniciranja znotraj organizacije (interakcijska pravičnost). Presoja o tem, ali gre v resnici za diskriminacijo je v veliki meri povezana z vprašanjem, ali gre zgolj za okoliščine, ki se v organizaciji spontano pojavijo in jih ni mogoče nadzorovati ali celo usmerjati ali pa gre za namerno ustvarjanje razlik in okoliščin, ki do teh privedejo s strani vodij. Še posebej v primeru slednjega preskriptivna teorija MVS preusmerja pozornost v pomen procesne in sistemske spodbude moralnega delovanja vodij, ki med drugim zajema tudi jasno predstavo in zavedanje o prevladujočih normah, ki prežemajo obstoječo organizacijsko kulturo. Še več, ob zaznavanju nepravičnih praks se moralnost delovanja menedžerjev širi tudi na opozarjanje na tovrstne prakse in vzpostavljanje nadaljnjih aktivnosti, praks, procesov in sistemov, ki pomen le-te zmanjšuje ali celo odpravlja.

Z vidika proučevanja etičnih infrastruktur kot dejavnika spodbujanja moralnega delovanja menedžerjev je smiselno izpostaviti sledeče: teorija MVS med drugim vključuje razmislek o različnih oblikah organizacijske pravičnosti, predvsem v odnosu med nadrejenimi in podrejenimi, kar sicer opazuje na individualni ravni, a pri tem implicitno narekuje tudi razmislek o organizacijski etiki. Še več, ne glede na opredeljene menedžerske funkcije je jasno, da vloge menedžerja ne moremo ločiti od njegove osebnosti. Morala kot del osebnosti posameznega menedžerja, ki ima v organizaciji določeno stopnjo odločevalske moči nedvomno postane izražena tudi kot del organizacijskega etičnega okvirja, to pa ima pomembne učinke za nadaljnje

izoblikovanje odnosov v organizaciji, še posebej odnosov med nadrejenimi in podrejenimi. Teorija MVS pri tem znatno vlogo namenja sistemom komuniciranja v organizaciji in vprašanju, kako ti procesi v organizaciji omogočajo vzpostavljanje in razvoj odnosov med nadrejenimi in podrejenimi. Pri tem ni zanemarljiva tudi relacijska konotacija komuniciranja, ki presega običajno percepcijo o sistemih organizacijskega komuniciranja. O tem bomo podrobneje pisali v enem izmed naslednjih poglavij.

3. 1. 3 Participativno vodenje

Odnos med nadrejenimi in podrejenimi v organizaciji je prav tako v središču pozornosti še enega sodobnejšega pristopa k vodenju, ki v zadnjih desetletjih zbuja posebno pozornost: gre za t. i. participativno vodenje (*angl. participative leadership*), ki je tesno povezano z vprašanjem participacije zaposlenih v organizaciji in s konceptom t. i. participativne organizacije. Ob pogostosti pojavljanja participativnega vodenja tako v teoriji kot v praksi neredko naletimo tudi na omenjanje t. i. participativnega menedžmenta (*angl. participative management*), pri čemer so razmejitve med obema konceptoma nejasne in se med seboj pogosto prepletajo. Še več, med najpogostejšimi zmotami v zvezi z razumevanjem participativnega menedžmenta je dejstvo, da se v praksi participativni menedžment velikokrat enači s participativnim stilom komuniciranja. Posledično se na ta način pristopa tudi k vodenju, komuniciranju in menedžerskim praksam, s čimer se izgublja celovitost razumevanja omenjenih konceptov. Izhajajoč iz razumevanja vodenja in menedžmenta kot sta opredeljena uvodoma, bomo v nadaljevanju prikazali posamezne tematike, ki se navezujejo na proces participativnosti in specifično, na koncept participativnega menedžmenta, ki ga bomo tudi posebej opredelili, saj s poudarkom na participaciji zaposlenih pomembno prispeva k izgradnji komunikacijskih sistemov v organizaciji, ti pa, kot smo ugotovili že v prejšnjih poglavjih, predstavljajo enega izmed pomembnejših elementov etičnih infrastruktur v organizacijah.

Kanjuo Mrčela (1999, 3) pojasnjuje, da se participativni menedžment nanaša na »način opravljanja menedžerske funkcije – menedžerski stil – ki je v soglasju z logiko povečevanja moči zaposlenih«. Participacija zaposlenih pri tem predstavlja »različne načine udeležbe zaposlenih (posameznikov in skupin) v odločanju in drugih vidikih organizacijskega življenja (lastništvo, dobički, poslovne spremembe, izboljšave kvalitete) na različnih ravneh v podjetju – prerazdelitev moči in večjo vključenost zaposlenih« (prav tam). V skladu s tem se oblikuje poseben tip organizacije, imenovan tudi participativna organizacija. Gre za organizacijo, kjer zaposleni lažje izražajo in povezujejo svoje interese in so bolj avtonomni na svojih delovnih mestih ter kjer je moč odločanja bolj poliarhično razporejena (Stanojević 2009, 387). Pri participativnem

menedžmentu gre torej za »način upravljanja podjetij, ki omogoča in spodbuja maksimalno vključevanje zaposlenih v vse vidike poslovanja podjetja zaradi učinkovitega sproščanja in angažiranja celotnega človeškega potenciala (socialnega kapitala) v smeri doseganja večje poslovne uspešnosti podjetja kot skupnega cilja vseh notranjih udeležencev v poslovnem procesu (lastnikov, menedžerjev, zaposlenih)« (Gostiša 2000, 3). Koncept participativnega menedžmenta v veliki meri izpostavlja pomen človeških virov, ki so percepirani kot najdragocenejše premoženje organizacije, obenem pa tudi kot najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, če se spodbuja njihov potencial. Slednje zahteva aktivnejše sodelovanje vseh zaposlenih, ne glede na položaj, ki ga zasedajo v organizacijski strukturi. Med podpornimi mehanizmi, ki to omogočajo, se poleg participativne organizacijske strukture in participativne organizacijske kulture omenja tudi t. i. participativni stil komuniciranja z zaposlenimi. Ti dejavniki so med seboj seveda povezani in prav to je tudi razlog, zaradi katerega je lahko participativni menedžment uspešen zgolj, če smo hkrati usmerjeni v obvladovanje vseh teh dejavnikov. Ne gre torej toliko za dodeljevanje moči zaposlenim, ki naj bi sodelovali bodisi pri poslovnem odločanju oz. lastniški in finančni participaciji. Gre za to, da je za tovrstno sodelovanje treba vzpostaviti sistem, ki zaposlenim omogoča udeležbo, v kolikor se to šteje kot pomembno.

Sočasno s to ugotovitvijo se seveda sprašujemo tudi, kakšno vlogo igrata participativnost in z njo participativni menedžment v organizaciji. Povedano drugače, odgovoriti je treba na vprašanje, ki se implicitno kaže že v razpravi o teoriji MSV, ali je participacija zaposlenih v organizaciji moralni imperativ ali gre za proces, ki ga je smiselno spodbujati zgolj v specifičnih situacijah, ob izpolnitvi določenih pogojev (kot so npr. želja zaposlenih, da bi bili v večji meri vključeni v odločanje v organizaciji, njihova pripravljenost prevzeti odgovornost itd.) ter z določenim namenom. V večini primerov se ta namen povezuje s cilji organizacij in njihovo usmerjenostjo v doseganje uspešnosti. Kot ugotavlja Kanjuo Mrčela (1999, 3), o uspešnosti participativnega menedžmenta obstaja veliko empiričnih podatkov, med najbolj vidnimi prispevki, ki dokazujejo povezanost med participativnim vodenjem in uspešnostjo organizacije pa je prav gotovo študija Rensisa Likerta (1961), s katero je avtor na osnovi bogatega empiričnega gradiva identificiral štiri sisteme vodenja, ki se med seboj razlikujejo glede na kakovost notranjih odnosov (Kavčič 1991, 73–74):

- *Sistem 1*, imenovan tudi *»izkoriščevalsko oblastniški«*, označuje tip vodenja, za katerega je značilno, da si zadržuje pravico do sprejemanja odločitev ter postavljanja ciljev podjetja. Gre za avtoritarno vodenje, s poudarkom na izrazitem nadzoru zaposlenih. Med vodji in zaposlenimi je nizka stopnja zaupanja, zaradi česar je toliko bolj prisotna neformalna organizacija s cilji, nasprotnimi ciljem formalne organizacije.

- *Sistem 2*, *»dobrohotno oblastniški«* tip vodenja, označuje vodenje, ki v primerjavi s sistemom 1 spodbuja nekoliko višjo stopnjo zaupanja med nadrejenimi in podrejenimi, a je odločanje še vedno v domeni vodij. Še vedno je opaziti centraliziranost odločanja v strateškem vrhu, le manj pomembne odločitve sprejema tudi srednji menedžment oz. menedžment na nižjih hierarhičnih ravneh v organizaciji. Enako velja tudi za nadzor, ki je v organizaciji pomembno orodje regulacije dejavnosti zaposlenih s strani nadrejenih, a je v določenih mejah že delegiran tudi menedžmentu na nižjih hierarhičnih ravneh.
- Za *sistem 3* oz. *»participativno posvetovalni«* tip vodenja je značilna decentralizacija odločanja na nižje hierarhične ravni v organizaciji, a zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi še vedno ni popolno. Splošna značilnost tega sistema je posvetovanje nadrejenih s podrejenimi, čemur sledijo tudi sistemi komuniciranja v organizaciji, ki tovrstno posvetovanje omogočajo. Tako kot to velja za odločanje, je tudi nadzor porazdeljen vertikalno po organizacijskih ravneh.
- Sistem 4, drugače imenovan sistem *»participativnih skupin«* predstavlja zadnjega med štirimi tipi vodenja, ki jih predlaga Likert (1961). Označujejo ga vzpostavljeno popolno zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi ter v skladu s tem porazdelitev odločanja na vse organizacijske ravni, odsotnost nadzora ter sovpadanje formalne in neformalne organizacije, ki se ne razhajata in tvorita čvrsto celoto, ki pospešuje uresničevanje skupnih ciljev.

Med opazovanjem prisotnosti opisanih štirih tipov vodenja v velikem številu podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, je bila izpostavljena ugotovitev, da je za bolj uspešne organizacije značilna prisotnost sistema »participativnih skupin«. Čeprav naj bi bili specifični postopki pri uporabi sistema 4 v podjetjih različni glede na naravo dela in glede na tradicijo v organizaciji, pa je ugotovitev o uspešnosti organizacij, ki uporabljajo vodenje sistema 4 po Likertovem mnenju univerzalna (Kavčič 1991, 76). Gre torej za približek današnjemu razumevanju vplivov participativnega menedžmenta na uspešnost organizacije, ki je sicer naklonjen vpeljavi participativnega menedžmenta kljub dejstvu, da empirično gradivo, ki potrjuje pozitiven vpliv participativnega menedžmenta na delovanje organizacije ne ponuja vedno trdnih dokazov o slednjem. Bass (1990) ugotavlja, da participativni menedžment vpliva na zmanjševanje odklonilnosti zaposlenih do sprememb v organizaciji, na skladnost z organizacijskimi cilji in njihovo ponotranjenje, na naraščanje zadovoljstva zaposlenih, na krepitev pripadnosti zaposlenih itd. Takšnih ugotovitev in avtorjev, ki se ukvarjajo z njimi, je veliko, a se je sočasno z njimi pojavilo tudi veliko število raziskav, ki ugotavljajo, da ne glede na izkazane pozitivne učinke participativnega menedžmenta, ti niso univerzalni in bi v drugačnih okoliščinah do tovrstnih

učinkov lahko prišlo tudi ob prisotnosti drugačnega tipa menedžmenta. Participativni menedžment je sicer s strani zaposlenih bolj zaželen, še posebej če se kot alternativa nudi avtoritarni menedžment, a je z vidika zagotavljanja uspešnosti organizacije nemogoče zagotoviti, da je participativni menedžment v vsakem primeru najboljši odgovor za to. Vpeljava participativnega menedžmenta na uspešnost organizacije pozitivno vpliva zgolj v določenih okoliščinah, ki vključujejo primerno organizacijsko strukturo, strukturo zaposlenih, stopnjo motiviranosti in sposobnost zaposlenih za sodelovanje itd.

Na eni strani se torej soočamo s številnimi prispevki, ki participativnost v organizaciji in s tem participativni menedžment izpostavljajo kot element uspešnosti organizacije, pri čemer je pomembno presojati specifične okoliščine implementacije participativnega menedžmenta v posameznih organizacijah. Sočasno s tovrstnimi razpravami pa se je pojavila tudi cela vrsta prispevkov, ki opozarjajo na manj instrumentalno vlogo participacije v organizaciji: gre za zagotavljanje pogojev za t. i. organizacijsko demokracijo (*angl. organizational democracy*), v središču katere je participativnost izpostavljena kot moralni imperativ v organizaciji. Participativni menedžment pri tem igra pomembno vlogo pri zagotavljanju, da se participativnost kot takšna sploh lahko razvija. Povedano drugače, sodelovanje zaposlenih pri odločanju v organizaciji MORA biti zagotovljeno, saj ima nanje neposreden vpliv. Ker je v organizaciji prisotnih veliko individualnih interesov, je naloga menedžmenta zagotavljati enake možnosti za sodelovanje in izražanje stališč vseh. V prvi vrsti gre za deontološko miselnost, ki odločanja v organizaciji ne presoja po njegovi vsebini ali posledicah, ki sledijo posameznim odločitvam, temveč izhaja iz načina, kako se odloča in kdo je pri tem v ta proces vpleten (Cludts 1999, 164). Po drugi strani pa ima nujnost zagotavljanja participativnosti in hkrati prisotnosti participativnega menedžmenta v organizaciji tudi svoj utilitaristično poudarek: kot so opozarjali že številni odmevni avtorji (Kanter 1989, Peters 1992, White 1994, Champy 1995) je za sodobni menedžment nujen pristop, ki omogoča večji pretok in kreiranje znanja v organizaciji (Senge 1990), horizontalno, dvosmerno komuniciranje (Isaacs 1993), mentorstvo (Garvey in Alerd 2001) ipd. Gre za prakse, ki omogočajo vse intenzivnejše generiranje, akumulacijo in diseminacijo znanja, ki v sodobnih družbah vse bolj postaja temeljni vir delovanja na vseh področjih (glej tudi poglavje 2.2.1.1). Zaposleni, nosilci znanja, se tako vse bolj pomikajo v središče menedžerskih praks, saj znanje ne predstavlja več le fizičnega premoženja, ločenega od nosilcev znanja. Da bi to omogočili, v ospredje vse bolj prihajajo tudi procesi in sistemi organizacijskega komuniciranja, katerih naloga je nuditi oporo procesom organizacijskega učenja in pri tem upoštevati potrebe posameznikov in skupin. Spodbujanje participativnost je torej ena izmed poglavitnih nalog menedžmenta pri spodbujanju zaposlenih, še posebej, če gre za posameznike, ki ne odgovarjajo več izključno tradicionalnim motivacijskim elementom.

Z vidika pričujoče obravnave tako participativni menedžment izpostavlja participativnost v organizaciji kot neke vrste moralni imperativ, element, ki se nanaša na pravico zaposlenih za sodelovanje pri organizacijskem odločanju o njihovem lastnem položaju, interesih, ciljih znotraj organizacije in menedžmentu obenem nalaga veliko odgovornost zagotavljanja tovrstnega sodelovanja. Koncept participativnega menedžmenta implicitno zajema tudi poudarek na moralnosti, ki se izraža v zagotavljanju participacije zaposlenim. Menedžerji so pri tem postavljeni v pozicijo, ko to zahtevo bodisi sprejmejo in s tem pridobijo status moralnega menedžerja ali pa jo zavrnejo in na ta način tvegajo spremenjeno percepcijo zaposlenih o morali menedžmenta, pristop participativnega menedžmenta pa ne opredeljuje dejavnikov, ki menedžerje spodbuja pri tovrstni izbiri.

3. 1. 4 Humanistično vodenje

Večina sodobnih teorij vodenja in menedžmenta poudarja pomen odnosa, ki ga menedžerji pri vodenju in upravljanju vzpostavljajo z zaposlenimi. Tako tudi pri proučevanju etičnih infrastruktur in njihovega vpliva na moralno delovanje menedžerjev ne moremo mimo vprašanja, kaj zaposleni v organizaciji pravzaprav predstavljajo in predvsem, kako jih dojema vodstvo. Že McGregorjevi (1960) razvpiti Teorija x in Teorija y in njima sledeča Teorija z (McGregor 1967) se ukvarjajo z naravo ljudi in njihovim odzivom na različne zahteve delovnega okolja na eni strani ter praksami menedžmenta, ki tovrsten odziv bodisi spodbujajo bodisi se mu morajo prilagoditi na drugi strani. Ne glede na tip vedenja, ki se ga pripisuje zaposlenim, se v osrčju takšnih teorij nahaja element, ki je v organizacijski teoriji pogosto prisoten, čeprav ne vedno namenoma in sistematično obravnavan: gre za element humanosti in vprašanje, kako se slednjo obravnava znotraj organizacij. Povedano drugače, zanima nas, ali se zaposlene v organizaciji obravnava kot ljudi in kaj v organizacijskem kontekstu to pravzaprav pomeni. Za pričujočo obravnavo je slednje zanimivo predvsem z vidika opredelitve »moralnega«, še posebej v relaciji do zaposlenih: humanost kot koncept je namreč v veliki meri povezana z obravnavo dostojanstva, vesti, dolžnosti, odgovornosti in ostalimi podobnimi kategorijami etike, ki so v organizacijski praksi pogoste, a ne tudi dokončno in temeljito obravnavane. Neredko gre celo za vprašanja, ki s svojo vsebino posegajo bolj na področje filozofije etike in, ki na prvi pogled nimajo veliko navezave na organizacijske teorije, menedžment in poslovne prakse. Vpogled v to tematiko lahko nudi dodatno razumevanje naše tematike, zato v nadaljevanju predstavljamo nekaj pomembnejših razprav, ki k temu prispevajo in »moralnemu« dajejo vsebino.

Izpostavljena obravnava humanosti znotraj organizacij je seveda predmet številnih razprav, najpogosteje povezanih s problematiziranjem teorij, ki so človeški vidik skušale popolnoma

izključiti iz delovanja organizacij (glej poglavje 2.1.2.1) in tistih, ki tovrstnemu pristopu nasprotujejo, med njimi še posebej izpostavljena t. i. teorija o medčloveških odnosih, ki smo jo podrobneje predstavili v poglavju 2.1.2.3. Med drugim so predstavniki te teorije izpostavljali pomen in vlogo motiviranja znotraj organizacije in pri tem iskali ravnovesje med motiviranjem za doseganje ciljev organizacije in ciljev posameznika. Tako kot to poudarja že McGregor (1967), je za uspešnost organizacije ključna motivacija vseh zaposlenih, naloga menedžmenta pri tem pa je ustvariti pogoje, znotraj katerih bodo zaposleni notranje motivirani, da bodo uspešni pri doseganju tudi (ali predvsem?) organizacijskih ciljev. Seveda je ob tem pomembno identificirati, kaj predstavlja element motivacije za zaposlene, pri čemer je treba upoštevati tudi specifičnost posameznih poklicnih skupin ter zaposlitvenih statusov. McGregor (1967) pri tem še posebej izpostavlja strokovnjake, za katere ugotavlja, da plača kot motivator zanje ne zadošča več, pač pa je treba aktivirati motivatorje, ki se v večji meri nanašajo na višje stopnje motivacijske lestvice (Maslow 1968), npr. polno uporabo posameznikov sposobnosti in usposobljenosti, možnosti za strokovni razvoj v okviru posameznikove poklicne kariere, avtonomnost in samonadzor itd. (Kavčič 1991, 83). Te ugotovitve v na znanju temelječi družbi še toliko bolj pridobivajo na pomenu, saj je dokazano, da so zaposleni z znanjem v primerjavi s tradicionalnimi skupinami zaposlenih tudi s tega vidika drugačni (Miller 2002), kar je seveda treba upoštevati tudi v menedžmentu. V okviru tovrstnih razmišljanj je tako treba izpostaviti tudi vlogo, ki se jo namenja zaposlenim v njihovi »človeškosti«.

Kot smo že velikokrat omenili, se teorije o medčloveških odnosih od predhodnih pristopov razlikujejo prav po poudarjanju humanosti zaposlenih in njihovih potreb, ki jih je treba zadovoljevati tudi v kontekstu delovnega okolja ter na ta način zadostiti potrebam organizacije po uspešnosti doseganja organizacijskih ciljev. V zvezi s tem Melé (2003) omenja t. i. humanistični menedžment (*angl. humanistic management*), ki izhaja prav iz omenjenih teorij o medčloveških odnosih in, ki poleg poudarjanja motiviranosti zaposlenih zaradi doseganja večje organizacijske uspešnosti izpostavlja tudi pomen slednjega z namenom prispevanja k spodbujanju osebne in profesionalne rasti zaposlenih. Menedžment naj torej ne bi bil več usmerjen le v doseganje uspešnosti zaposlenih ter organizacije kot celote, pač pa tudi v spodbudo razvoja osebnosti vsakega zaposlenega, individualno. V skladu s tem Melé (2003, 79) opredeli humanistični menedžment kot »menedžment, ki poudarja človeške okoliščine in je usmerjen v razvoj človeških vrlin v vseh njihovih oblikah, v največji možni meri«. V nadaljevanju svojega prispevka avtor sicer ne utemelji smotrnosti spodbujanja osebne in profesionalne rasti zaposlenih znotraj organizacij v relaciji do uspešnosti pri doseganju organizacijskih ciljev, pač pa spodbujanje razvoja človeških vrlin postavlja kot pomemben cilj sam po sebi. Humanistični menedžment je torej tisti, ki neizogibno pogojuje način, kako se posameznik znotraj organizacije razvija kot

oseba, kar simultano menedžmentu in organizaciji nalaga neke vrste dolžnost, da tovrstnemu razvoju nameni posebno pozornost, seveda v skladu z družbenimi normami in vrednotami.

Melé (2003) ta koncept še nekoliko razširi in nadaljuje z raziskovanjem vloge, ki jo humanost igra znotraj organizacij. Med svojimi opažanji izpostavi vrsto raziskovalnih iniciativ, ki so se ukvarjale s tem vprašanjem, predvsem v okviru proučevanja organizacijske kulture in njene povezanosti z vrednotami, prepričanji posameznikov v organizacijah. S tem v zvezi je mogoče povzeti sledeče: proučevanje organizacijske kulture je v organizacijsko teorijo in prakso prineslo tudi idejo o skupnosti, ki jo tvorijo zaposleni znotraj organizacije in, ki v osnovi ne izhaja zgolj iz njihove želje po doseganju skupnih (organizacijskih!) ciljev, pač pa gre za oblikovanje življenjskega prostora, ki nastaja znotraj specifičnega delovnega konteksta. Posameznike s tega vidika ni mogoče razumeti zgolj kot zaposlene, ki opravljajo svoje delovne naloge in so za to bolj ali manj motivirani, pač pa predvsem kot ljudi, ki bodo zaradi zadovoljstva s svojimi okoliščinami – torej tistimi, ki presegajo le delovno situacijo – pri svoji dejavnosti, torej delu, bolj uspešni. Menedžment pri tem lahko igra pomembno vlogo, predvsem pri identifikaciji skupnih vrednot in usmerjanju slednjih k doseganju organizacijskih ciljev. Vendar pa je to nemogoče početi, ne da bi pri tem upoštevali tudi človeško naravo zaposlenih, torej njihovo težnjo k formiranju človeške skupnosti v situaciji, ki je sicer značilno ciljno usmerjena k doseganju merljivih rezultatov, postavljenih s strani organizacije in menedžmenta. Še več, vzpostavitvi takšne skupnosti se je nemogoče izogniti, jo predvideti in jo popolnoma nadzorovati. Gre za pomemben element organizacijskega vedenja, katerega razumevanje lahko bistveno prispeva k uspešnosti organizacije, predvsem pa predstavlja pomemben dejavnik pri ohranjanju humanosti tudi znotraj organizacij in delovnih situacij, ki jih srečujemo v njih.

Še en pogled na obravnavo humanizma znotraj organizacije ponujata Rocha in Miles (2009), ki konceptu humanističnega menedžmenta dodata še eno dimenzijo in pri tem v glavnem izpostavljata pomen ustvarjanja in povezovanja skupnosti zaposlenih tudi izven meja posameznih organizacij. Predvsem v kontekstu na znanju temelječe družbe in gospodarstva se to kaže kot še posebej pereče: oba prinašata številne izzive, ki naj bi se jim organizacije najuspešnejše odzivale s povečevanjem ustvarjanja, prenosa in distribucije znanja. Dolgoročen uspeh na znanju temelječe družbe in gospodarstva temelji na krepitvi povezovanja in sodelovanja med organizacijami in širše. Če naj se tovrstno povezovanje in sodelovanje izkažeta kot uspešna tudi na dolgi rok, ju je treba osnovati na drugačnih temeljih kot so zgolj racionalno izražen interes po uspešnih poslovnih rezultatih. Rocha in Miles (2009) pri tem izpostavljata vlogo humanističnega menedžmenta, ki vključuje tudi obravnavo in upoštevanje humanosti zaposlenih, pomen njihovih osebnih značilnosti in vrlin ter kreiranje širše skupnosti, znotraj katere bo mogoče ustvarjati novo znanje. Tega ni mogoče zagotoviti zgolj z vzpostavitvijo nove formalne strukture ter organizacijskih

sistemov in procesov, pač pa je – še posebej za ustvarjanje znanja – nujna vzpostavitev okolja, ki bo posameznike in skupine spodbujal k idejni produktivnosti. Ta je neposredna posledica udejanjanja človeškega potenciala, lahko bi rekli celo vrlin. Humanistični menedžment pri tem nosi dvojno funkcijo. Na eni strani gre za spodbudo, ki je usmerjena v zaposlene v lastni organizaciji: z ustvarjanjem skupnosti, sestavljene tudi iz članov drugih organizacij, se omogoča izmenjava mnenj, stališč, razmišljanj, ki vodijo do novega znanja, obenem pa se spodbuja tudi raznolikost znotraj takšne skupnosti. Bogatost interakcij z različnimi pa pomembno vpliva na krepitev posameznikovih vrlin in posledično njegove sposobnosti sodelovati v procesu ustvarjanja znanja. Po drugi strani humanistični menedžment z omogočanjem vključitve zaposlenih iz lastne organizacije v širšo skupnost prispeva tudi k sooblikovanju le-te in se tako ne omejuje več le na posamezne organizacije, pač pa predstavlja integralni del širše skupnosti, družbe. Na kakšen način humanistični menedžment s takšnim delovanjem vpliva tudi na širjenje družbene odgovornosti podjetij je še eno vprašanje, o katerem bi bilo smiselno razmisliti, a bi na tem mestu s tem presegli obseg pričujoče razprave, zato bomo razpravo v tej smeri omejili.

Če torej povzamemo, humanistični menedžment v primerjavi z ostalimi menedžerskimi pristopi v večji meri poudarja pomen spodbujanja zaposlenih in njihovih »človeških« potencialov, tako osebnih kot profesionalnih. Pri tem je večji poudarek na upoštevanju njihovih osebnih, individualnih potreb, za katere velja, da vplivajo na pozitiven odnos, ki ga posameznik izkazuje tudi v relaciji do dela, ki ga opravlja znotraj organizacije. Potrebe posameznikov kot sestavni del njihove humanosti so tako v središču pozornosti humanističnega menedžmenta, izpolnitev slednjih pa je postavljen kot cilj sam po sebi. Nadalje, ena izmed bolj izpostavljenih funkcij humanističnega menedžmenta je tudi vzpostavitev, ohranjanje in spodbujanje neke vrste življenjske skupnosti znotraj organizacij, ki pa naj bi se po mnenju nekaterih avtorjev širile tudi navzven in tako predstavljale tudi del širše enote, družbe. Tako zastavljen konceptu humanističnega menedžmenta nedvomno izpostavlja nekaj elementov, ki se jim v vsakdanji organizacijski praksi posveča premalo pozornosti, obenem pa pristop premalo pozornosti posveča tudi sicer običajni ekonomski orientaciji organizacij in se v veliki meri izogne podajanju bolj utemeljenega odgovora na vprašanje o smotrnosti implementacije tovrstnega pristopa v organizacije. Z vidika obravnave morale v menedžmentu sta zanimiva tako izpostavitev humanosti kot temelja za menedžerske dejavnosti v organizaciji kot relacija, ki jo humanistični menedžment nakaže med menedžerskimi praksami in človeškimi vrlinami. A vendar, kot poudarja Melé (2003, 86), humanistični menedžment predstavlja resnični izziv tako za praktike kot akademike menedžmenta pri doseganju »višje stopnje etične kakovosti«: prvim z vpeljavo koncepta v svoje okolje, drugim pa s še vedno visoko stopnjo nejasnosti koncepta in njegovih učinkov.

3. 1. 5 Uslužno vodenje

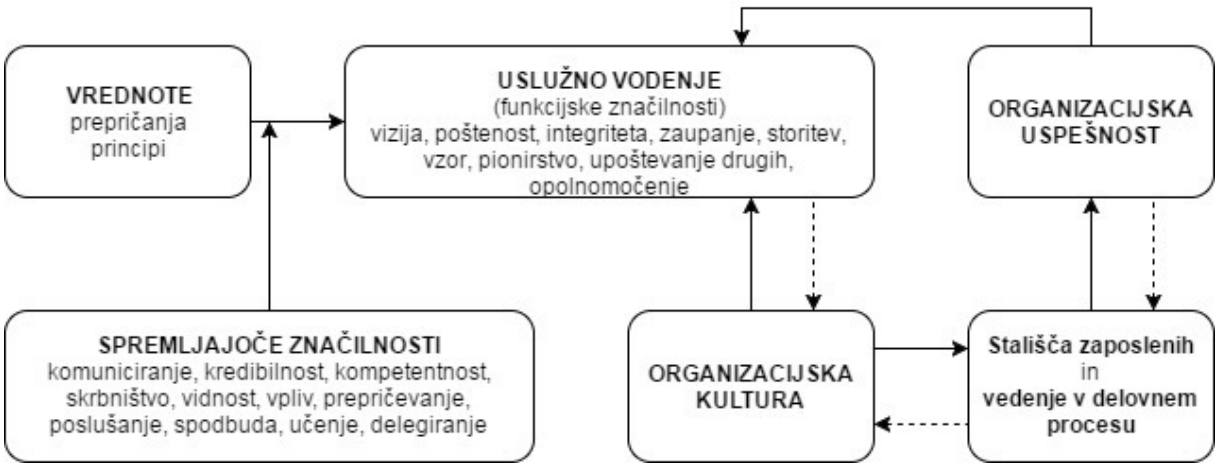
Tako kot že predhodno predstavljeni pristopi k obravnavi menedžmenta tudi koncept uslužnega vodenja (*angl. servant leadership*) pomeni enega izmed sodobnejših pogledov na vlogo menedžmenta znotraj organizacije. Koncept, za katerega je značilna precejšnja podobnost s transformacijskim vodenjem, nekoliko manj pa tudi s humanističnim menedžmentom, odlikuje za poslovne prakse izrazito neznačilna funkcija služenja zaposlenim. Če za bolj klasične pristope velja, da je menedžment predvsem v službi lastnikov organizacij, uslužno vodenje to miselnost korenito pretrese. Še več, ne samo, da je uslužno vodenje usmerjeno v zaposlene, tudi sam koncept vodenja močno presega tradicionalne vloge vodij in menedžerjev in slednje postavlja v pozicijo, kjer so interesi zaposlenih postavljeni pred interese menedžmenta ali celo organizacije. Čeprav je koncept uslužnega vodenja v organizacijskih teorijah prisoten že dobra štiri desetletja in – sodeč po 3.230.000 zadetkih na Google iskalniku – precej popularen, pa njegova opredelitev še ni jasna.

Uslužno vodenje je predstavil Robert K. Greenleaf, na osnovi večletnih opazovanj organizacij ter na osnovi svojih razmišljanj o takratni ameriški družbi. Izhajajoč iz predpostavke, da v ameriški družbi prevladujejo velike organizacije, ki ljudem oz. družbi ne služijo več v zadostni meri, je Greenleaf iskal možnosti, ki bi pripomogle k reševanju tudi sicer izrazite krize vodenja, prisotne v ameriškem gospodarstvu v 70-ih letih prejšnjega stoletja. S predpostavko, da zgolj sistemske rešitve v organizacijah ne zadoščajo ter, da je pri kreiranju tovrstnih rešitev pomembna tudi vloga posameznih vodij, je Greenleaf v svojem eseju »The servant as leader« (1970) izpostavil pomen t. i. uslužnega vodenja, t. j. vodenja, ki je primarno usmerjeno v služenje ljudem. V omenjenem eseju je posebej izpostavljena motivacija za vpeljavo uslužnega vodenja v poslovne prakse, ki naj bi izvirala iz altruistične nagnjenosti posameznika ter njegove eksplicitne želje, da bi pomagal drugim, pomoč pa prihaja predvsem v obliki spodbude zaposlenim k njihovem razvoju, napredovanju in »uspevanju« (*angl. flourish, thrive*)[8]. Obenem avtor ne ponudi natančnejše opredelitve koncepta uslužnega vodenja, kar pomembno vpliva na nadaljnje razprave o uslužnosti vodij znotraj organizacij. Prav zaradi pomanjkanja utemeljitve koncepta, so uslužno vodenje na različne načine skušali opredeliti številni kasnejši avtorji (Spears 1996, Russell 2001, idr.). Pri tem najpogosteje opazimo pristop identificiranja značilnosti vodje, ki bi ga lahko označili kot uslužnega. Nabori značilnosti so izjemno raznoliki, čeprav je v nekaterih točkah zaznati tudi ujemanje s strani različnih avtorjev. Na osnovi tovrstnih prispevkov sta z namenom izpostavitve

[8] Gre za »psihološko stanje, v katerem posameznik izkusi tako občutek vitalnosti kot tudi občutek učenja pri delu« (Spreitzer in Sutcliffe 2007, 75), pri čemer se vitalnost nanaša na posedovanje pozitivnega občutka, da imamo energijo za delovanje, učenje pa se nanaša na občutek, ki ga posameznik pridobi ob pridobivanju znanja, novih izkušenj, spretnosti, sposobnosti.

teh skupnih točk Russell in Stone (2002) oblikovala model uslužnega vodenja, ki prikazuje najpogosteje omenjene značilnosti vodij, povezane s konceptom uslužnega vodenja (glej sliko spodaj).

Slika 3.3: *Model uslužnega vodenja*



Vir: Russel in Stone (2002, 154)

Kot je razvidno iz modela na sliki 3.3, je uslužno vodenje vpeto v set različnih dejavnikov, tako na individualnem kot organizacijskem nivoju, za katere so značilna tudi zelo različna razmerja sovplivanja, odvisnosti in vzajemnosti. Pri tem avtorja razlikujeta med dvema skupinama značilnosti, ki so tipične za uslužno vodenje: gre za t. i. **funkcijske** in **spremljajoče** značilnosti uslužnih vodij, ki se med seboj razlikujejo glede na funkcijo, ki jo opravljajo. Tako kot to velja za številne avtorje, tudi Russel in Stone (2002) vzdržujeta prepričanje, da značilnosti vodij temeljijo tudi na posameznikovih vrednotah, prepričanjih in principih. Na osnovi slednjih in pod vplivom ostalih dejavnikov v okolju, v katerem deluje, vodja razvije set funkcijskih značilnosti, zaradi katerih ga opazovalci percepirajo kot uslužnega vodjo. Gre za lastnosti kot so poštenost, integriteta, zaupanje itd. Poleg funkcijskih značilnosti pa so za uslužnega vodjo značilne tudi spremljajoče značilnosti, zaradi katerih se funkcijske značilnosti pravzaprav lahko razvijejo. Gre za značilnosti kot so kompetentnost, učenje, komuniciranje itd., ki uslužnega vodjo usmerjajo k razvijanju funkcionalnih značilnosti. Podobno kot Russel in Stone je tudi Andersen (2009) skušal analizirati različno izpostavljene značilnosti uslužnih vodij, a pri tem ugotavlja, da so nabori tako raznoliki, da je posamezne značilnosti nemogoče umestiti v ločene kategorije, prav tako je nemogoče razločiti, ali gre za značilnosti vodij ali za njihovo vedenje. Zaradi tovrstne raznolikosti je tudi nemogoče presoditi o ustreznosti posameznih pristopov obravnave uslužnih vodij (npr. teorije o značilnostih vodij, behavioristične teorije, situacijske teorije). To pa sproži vprašanje, ali je uslužne vodje mogoče »vzgojiti«, jim priučiti posamezne lastnosti ali gre za posameznike, ki se

po osebnostnih značilnosti in skupku lastnosti, ki jih odlikujejo, razlikujejo od ostalih vodij in so potemtakem vnaprej determinirani.

V splošnem velja, da so uslužni tisti vodje, za katere naj bi bili značilni usmerjenost v timsko delo ter v spodbudo skupnosti (bodisi znotraj bodisi izven organizacije), poudarek na vključevanju zaposlenih v odločanje (torej participacija) ter na spodbujanju razvoja zaposlenih ob sočasni skrbi za izboljševanje kakovosti v organizaciji. Uslužni vodja poudarja služenje drugim, holističen pristop k delu, promovira občutek skupnosti ter participativnost pri odločanju. Uslužni so tisti vodje, ki prioritetno obravnavajo predvsem potrebe, želje in interese zaposlenih ali celo ostalih deležnikov pred svojimi lastnimi ali celo pred interesi organizacij. Kot poudarja Greenleaf (1977), gre za njihovo namerno odločitev, celo za notranji občutek, da so poklicani služiti drugim, motivacijo za to pa črpajo iz védenja, da bodo s tovrstnim vodenjem prispevali k zviševanju sposobnosti posameznikov in skupin, h katerim so usmerjeni in na ta način prispevali k izboljševanju kakovosti življenja, tako za posameznike, v katere je spodbuda usmerjena kot za organizacijo in celo širše, za družbo (Sendjaya in Sarros 2002, 60).

Še ena izmed pomembnih dimenzij uslužnega vodenja je njihova vloga t. i. oskrbnika (*angl. stewart*), torej nekoga, ki mu je v oskrbo zaupana določena vrednost. Gre za pripravljenost posameznika prevzeti odgovornost za blaginjo večje skupnosti na ta način, da vsaj v določeni meri prevzame upravljanje aktivnosti, ki na to blaginjo pomembno vplivajo. Sendjaya in Sarros (2002, 61) uslužnega vodjo v vlogi oskrbnika opredeljujeta kot posameznika, ki mu bodo zaposleni zaupali odgovornost, da bo v njihovem imenu organizacijo upravljal tako, da jim bo omogočala lastno izboljševanje in napredek. Caldwell in drugi (2008, 154) ob tem poudarjajo, da koncept oskrbništva širi meje siceršnjih funkcij vodij in menedžerjev: ne gre le za to, da zagotavljajo uresničevanje interesov lastnikov, pač pa tudi interese ostalih, ki so v delovanje organizacije posredno ali neposredno vpleteni. Nadalje, kot so pokazali izsledki raziskav (Spears 1996, Caldwell in drugi 2008) je ena izmed najizrazitejših dimenzij uslužnega vodje tudi moralno vedenje in etika skrbi, zaradi česar je delovanje uslužnih vodij predvsem dolgoročno usmerjeno. Kot že rečeno, primarni interes uslužnega vodje torej ni zgolj ustvarjanje profita, čeprav tudi slednje ni izključeno, predvsem je poudarek na ustvarjanju blaginje skupnosti, ožje (torej znotraj organizacije) ali širše (skupnost ali celo družba) definirane. Etika skrbi namreč vključuje spodbuden odnos, ki med drugim omogoča tudi »varno« okolje, v katerem se posamezniki lahko nemoteno razvijajo in rastejo (glej tudi poglavje 2.1.1.2.5). Caldwell in drugi (2008) ob tem še ugotavljajo, da se uslužni vodja neizogibno usmerja tudi v t. i. vzdrževanje pomena, ki je pravzaprav pogojeno z odnosom med vodjo in zaposlenimi. Gre za neke vrste izpostavitev vrednote rasti in razvoja zaposlenih ali celo za usmerjanje zaposlenih k novemu načinu vedenja. Kot pravi Covey (2004) je osnova delovanja uslužnega vodje komuniciranje ljudem o njihovi

vrednosti in potencialu tako jasno, da ju bodo lahko tudi sami videli. V tem smislu uslužni vodja prevzema funkcije oskrbnika, pri čemer njegovo delovanje temelji zlasti na lastnem zgledu.

Omenili smo že, da konceptualizacija uslužnega vodje pogosto temelji na raziskavah percepcije opazovalcev o vodjih samih. Tako npr. Joseph in Winston (2005) dokazujeta, da je percepcija uslužnega vodje s strani zaposlenih pozitivno povezana tudi z njihovim zaupanjem v vodje: bolj kot ga povezujejo z značilnostmi, ki so tipične za uslužne vodje, v večji meri je izraženo tudi zaupanje v vodje s temi značilnostmi. Washington, Sutton in Field (2006) so pokazali tudi na velik pomen poudarjanja vrednot, ki pri uslužnem vodenju igrajo veliko vlogo, torej na t. i. na vrednotah temelječi menedžment (*angl. value-based management*). Ob tem pa velja izpostaviti tudi ugotovitev, da je percepcija uslužnih vodij s strani zaposlenih v veliki meri odvisna tudi od tega, ali je vedenje (lastni zgled) podprt tudi s komuniciranjem. Povedano drugače, v kolikor vrednote, ki jih izpostavlja uslužni vodja niso vidne, »javno« izpostavljene, obstaja možnost, da jih zaposleni ne bodo povezovali z vodjo.

Nadalje, omenili smo že, da se uslužno vodenje pogosto primerja s transformacijskim vodenjem (Parolini, Patterson in Winston 2008, Stone, Russell in Patterson 2004). To relacijo lahko v grobem opišemo na sledeč način: med skupnimi lastnostmi obeh pristopov k vodenju organizacij je prav gotovo usmerjenost v razvoj zaposlenih in, v primeru uslužnega vodja, tudi širše, razvoj skupnosti ali celo družbe. Gre torej za izpostavitev transformacijskega učinka vodenja, ki pa je v primeru transformacijskega vodenja usmerjen v določen cilj (doseganje uspešnosti posameznikov in organizacije kot celote), v primeru uslužnega vodenja pa je ta učinek cilj sam po sebi. Nadalje, v središču obeh pristopov so vrednote, na katerih temelji delovanje tako vodje kot organizacije v celoti, obe pa tudi vključujeta že omenjeno moralno dimenzijo. Gre za usmerjenost obeh pristopov k doseganju višje stopnje moralnega razvoja zaposlenih, ki ne vključuje le ozaveščanje o morali, pač pa tudi spodbudo h kritičnosti v relaciji do tovrstnega ozaveščanja. Pri tem veliko vlogo igra karizmatičnost vodje, ki je značilna tako za transformacijsko kot tudi uslužno vodenje. Po mnenju Grahamove (1995, 51) uslužno vodenje moralno dimenzijo transformacijskega vodenja še poudari, saj – za razliko od slednjega – zaposlenim ponuja varnostni mehanizem pred morebitnimi zlorabami vodstvenega položaja: interes uslužnega vodje je služiti drugim, kar je cilj sam po sebi in zato ni podvržen uresničevanju drugih interesov. Russell (2001) pa v uslužnem vodenju prepozna tudi »vsebino« moralne dimenzije, ki je v transformacijskem vodenju ni mogoče tako izrazito izpostaviti: po njegovem mnenju funkcija služenja uslužnega vodje že sama po sebi vključuje idejo o ponižnosti vodje in spoštovanju zaposlenih, deontološki princip, ki še dodatno prispeva k legitimizaciji uslužnega vodje kot pristopa k vodenju, ki ne more biti podvržen zlorabam.

Uslužno vodenje je torej sodobni pristop, ki v zadnjih letih v poslovnem svetu postaja vse bolj prisoten (Ramsey 2003). Seveda je kljub svojim najboljšim značilnostim deležen tudi številnih pomislekov in kritik. Med najbolj izpostavljenimi je pomislek o neprilagodljivosti pristopa sodobnim organizacijam, ki so – ne glede na upoštevanje tudi »mehkejših« pristopov k vodenju organizacij – vsaj kratkoročno še vedno primarno ciljno usmerjene k doseganju organizacijske uspešnosti (Northouse 2007). Nedvomno ostaja tudi dejstvo, da je koncept uslužnega vodenja neopredeljen in brez empirične podpore, ki bi med drugim prispevala tudi k razjasnitvi vloge uslužnega vodje znotraj organizacij. Velja tudi, da so značilnosti, ki se jih pripisuje uslužnim vodjem hkrati tudi značilnosti, ki so značilne za številne druge pristope k vodenju organizacij. Med drugim bi bilo treba pojasniti, kakšna mora biti stopnja tako opredeljene »uslužnosti«, da vodjo označimo kot uslužnega vodjo (Anderson, 2009). Po drugi strani pa je koncept z vidika obravnave vloge vodje v organizaciji pomemben prispevek k sodobnim organizacijskim teorijam. S poudarkom moralne dimenzije v vodenju, z okrepitvijo ideje, da vodenje navsezadnje ni amoralen proces, s poudarkom na vrednotah temelječemu menedžmentu in čisto na koncu, s spreminjanjem odnosa med vodji in zaposlenimi v organizacijski svet vnaša relevanten razmislek o organizacijski moči zaposlenih, o vlogi klasičnih organizacijskih ciljev v poslovnem svetu, o prepletenosti organizacij in družbe itd. S tega vidika koncept uslužnega vodje nudi osnovo za razmislek tudi o predmetu obravnave pričujočega doktorskega dela.

3. 1. 6 Odgovorno vodenje

Koncept odgovornega vodenja (*angl. responsible leadership*) izvira iz različnih pristopov v poslovni etiki, razvojni psihologiji, psihoanalizi, teoriji deležnikov ter sistemski teoriji. Čeprav je kot takšen prisoten že dlje, mu je v organizacijski teoriji ter v teoriji menedžmenta več pozornosti namenjeno šele v zadnjih desetletjih, s pojavom moralnih anomalij v poslovnem svetu, izpostavitvijo in poglobitvijo svetovnih gospodarskih kriz, rastočimi globalnimi težavami, pa tudi z vedno večjimi zahtevami javnosti po odgovornem vedenju organizacij in razširitvi tradicionalnih vlog vseh subjektov v poslovnih praksah njegova obravnava postaja še toliko bolj aktualna.

Razprave o odgovornem vodenju so usmerjene v proučevanje in razumevanje raznolikih dinamičnih procesov med vodji in deležniki, ki pogojujejo tudi proces vodenja, predvsem z vidika njegovega širšega vpliva na družbene spremembe (Pless 2007, 438). Kot poudarjata Maak in Pless (2006b, 112) je »vodenje družbeno-relacijski in etični fenomen, ki nastane z interakcijo med vodji in širšimi skupinami sledilcev, znotraj in izven organizacije.« Kot takšen ima pomembno vlogo pri so-oblikovanju družbe, kar bistveno razširja siceršnja stališča o vlogi vodenja v organizacijah.

Avtorja sta med vplivnejšimi raziskovalci odgovornega vodenja in med prvimi, ki so skušali koncept natančneje definirati. Pri oblikovanju svojega modela odgovornega vodenja avtorja izhajata iz normativne teorije deležnikov (glej poglavje 2.1.1.1.1), ki vodenju zastavljajo zahtevno nalogo vzpostavitve in ohranjanja finančne odgovornosti organizacije delničarjem ter sočasne odgovornosti za širši ekonomski, okoljski in družbeni vpliv ter nenazadnje organizacijski razvoj in njen dolgoročni uspeh. Predpostavke o vlogah odgovornega vodenja Maak in Pless (2006a) oblikujeta na osnovi svojih opažanj sodobnega organizacijskega sveta, ki se po njunem mnenju sooča z nekakšno splošno krizo legitimnosti in zaupanja (Wheeler in Silanpää 1997), slednje pa je posledica pogostih nemoralnih vedenj v poslovnem svetu (okoljevarstvene problematike, izkoriščanje delavcev, korupcija, poslovne prevare itd.). Prav zaradi izgube zaupanja v organizacije in predvsem v njihove strukture vodenja je zato za sodobno vodenje nujna vzpostavitev legitimitete te pozicije, kar zahteva tudi spremembo v načinu vodenja in v vlogah, ki se jih vodenju pripisuje. »V deležniški družbi mora vodenje preseči tradicionalne koncepte vodenja – sledenja. Vodja /…/ postane koordinator in »gojitelj« (*angl. cultivator*) v odnosu do različnih deležniških skupin« (Maak in Pless 2006b, 100) kot so zaposleni, stranke, poslovni partnerji, pa tudi širše opredeljeni - družbeno in naravno okolje.

V skladu z naravnanostjo normativne teorije deležnikov Maakov in Plessov (2006a) model vlog odgovornega vodenja predpostavlja, da so vsi deležniki, soudeleženi v poslovni situaciji, enakopravni v odnosu do vodij, z njimi enakovredno komunicirajo in vodjem podeljujejo legitimiteto vodenja, kar je odvisno od percepcije deležnikov o t. i. relacijski inteligenci (*angl. relational inteligence*) vodij, ta pa vključuje emocionalno in etično inteligenco. Pri tem se emocionalna inteligenca nanaša na zmožnost dojemanja čustev, uporabe čustev pri izražanju, razumevanja čustev ter upravljanja čustev tako, da prispevajo k osebnostni rasti in družbenim odnosom med vodji in zaposlenimi (Mayer in drugi 2001, 234), etična inteligenca pa vključuje moralno zavedanje, moralno refleksijo in moralno imaginacijo. Kot pojasnjujeta Maak in Pless (2006b, 106) se moralno zavedanje nanaša na sposobnost prepoznavanja in razumevanja vrednot, norm in zanimanj tako pri samemu sebi kot pri ostalih. Ta sposobnost odgovornim vodjem pomaga diferencirati med lastnimi interesi ter interesi drugih oz. organizacije kot celote, to pa je ena izmed osnov za moralno refleksijo, ki predstavlja odgovorno odločanje, upoštevajoč prej navedene dejavnike. Zadnji element etične inteligence, moralna imaginacija predstavlja sposobnost presojanja virtualnih moralno občutljivih situacij in opredelitve možnih prednosti, slabosti in dobrih ali slabih posledic delovanja v tovrstnih situacijah (Johnson 1993). Če torej povzamemo, tako čustvena kot etična inteligenca, ki skupaj tvorita relacijsko inteligenco prispevata k tvorjenju relacijskih odnosov med vodji in deležniki (glej poglavje 2.1.2.4), ki nadalje prispevajo k tvorjenju zaupanja in trajnostnih odnosov med vodjo in deležniki.

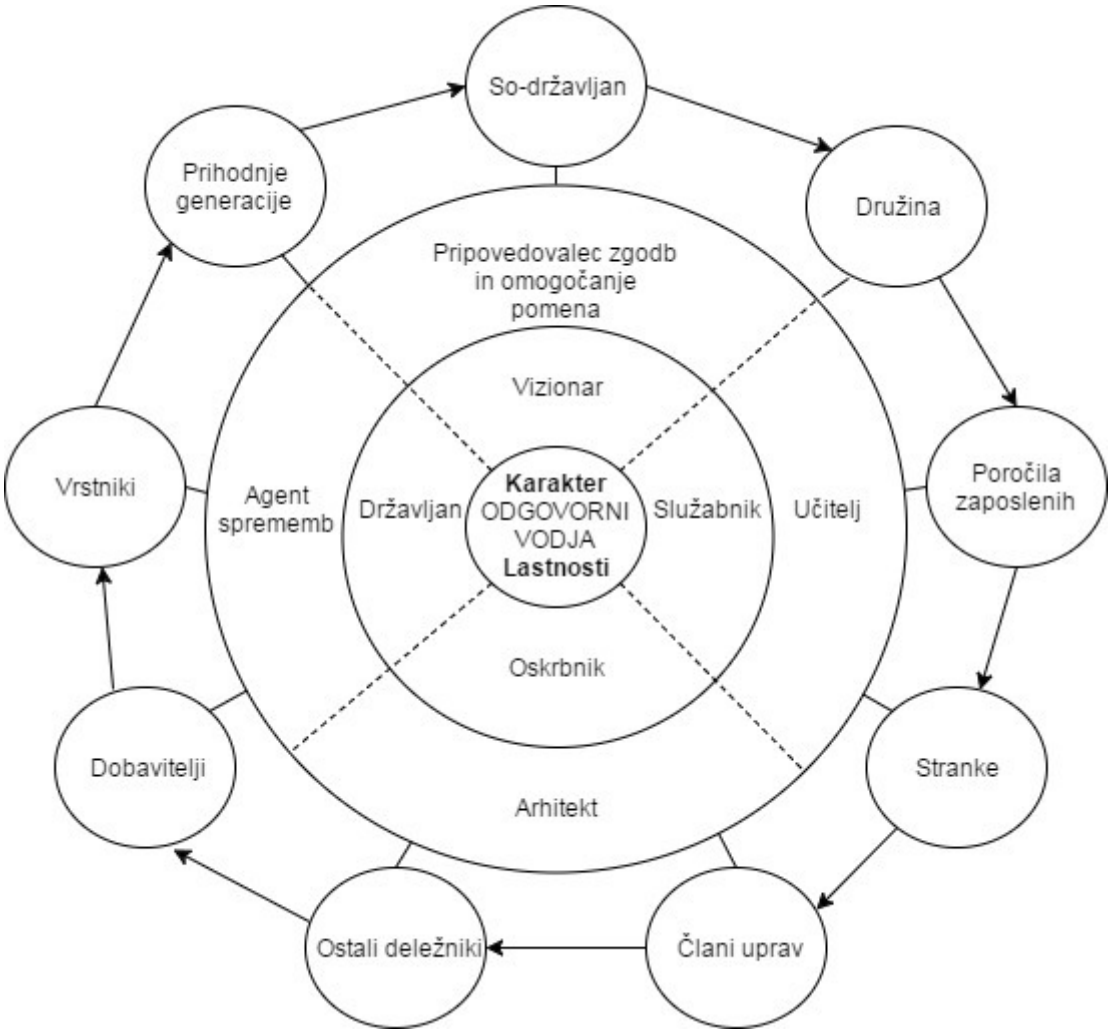
Da bi prispevala k razumevanju odgovornega vodenje, Maak in Pless (2006a) torej izpostavljata model vlog odgovornega vodenja (glej sliko 3.4). Po njunem mnenju je raziskovanje vlog vodij in menedžmenta izjemno redko, kar je pravzaprav problematično, saj je na ta način izpuščen pomemben vidik razumevanja dinamike vodenja in upravljanja. Prav zaradi tega razloga v proučevanje vodenja vnašata sociološko miselnost in se pri tem naslanjata na ugotovitve Mertonove (1957) teorije vlog, ki na eni strani izpostavlja determiniranost vlog za posameznika ter na drugi strani njihovo multipliciranost in raznolikost ter način, kako jih posameznik integrira v celoto. Podobno tudi vodja združuje različne vloge, ki skupaj tvorijo celoto funkcije, ki jo opravlja: vodenje. To opravlja v odnosu do raznolikih deležnikov z zelo različnimi vrednotami, načeli, pričakovanji in interesi. Da bi se z njimi soočal, se mora vodja angažirati z več različnimi vlogami, a kot je bilo že poudarjeno, le-te ne opravlja ločeno, neodvisno drugo od druge, temveč holistično, integrirano, kot celoto.

Model vlog odgovornega vodenja predpostavlja sledeče vloge: vloga *oskrbnika (angl. stewart)*, *državljana*, *vizionarja* ter *služabnika (angl. servant)*. Te vloge so povezane tudi z nekoliko bolj »operativnimi« vlogami, ki jih avtorja poimenujeta kot vlogo *arhitekta*, *agenta sprememb*, *pripovedovalca zgodb* ter *mentorja (angl. coach)*. V nadaljevanju jih bomo na kratko predstavili:

- *Vloga oskrbnika*: kot smo že poudarili v prejšnjem poglavju, vodja v vlogi oskrbnika prevzema odgovornost za blaginjo deležnikov tako, da vsaj v določeni meri prevzame upravljanje aktivnosti, ki na to blaginjo pomembno vplivajo. Avtorja pri tem izpostavljata vlogo vodje, ki »skrbi za družbene, moralne in okoljske vrednote in vire« (Maak in Pless 2006b, 108) in je pri tem dolgoročno, trajnostno usmerjen.
- *Vloga državljana*: avtorja to vlogo gradita na predpostavki o nujnosti združevanja zasebnega, poslovnega sveta ter javne sfere. Gre za prepoznano potrebo po vzpostavitvi vodenja, ki bo združilo učinkovitost in uspešnost organizacij na eni strani ter hkratno uspevanje družbe na drugi. Odgovorni vodje v vlogi državljana bi morali prepoznati in razumeti integriranost organizacij v skupnost in njihovo medsebojno odvisnost ter voditi na način, ki zagotavlja uravnoteženo delovanje obeh.
- *Vodja kot vizionar*: gre za izpostavitev vizije kot pomembnega elementa vodenja, pri čemer je izpostavljena sposobnost odgovornega vodje za razvoj in vzdrževanje predstave o zaželeni prihodnosti ter načinih in sredstvih, kako le-to doseči. Še več, avtorja poudarjata pomen vključevanja deležnikov v razvoj takšne vizije: odgovorno vodenje se pri tem kaže v procesu zagotavljanja možnosti za sodelovanje pri tem in ne zgolj v izpostavitvi idej o viziji.

- *Vodja kot služabnik*: kot je bilo že pojasnjeno, gre za idejo o vodji kot služabniku deležnikov, ki izhaja iz etike skrbi in je odgovoren za razvoj in prosperiranje slednjih. Maak in Pless (2006b, 110) pri tem izpostavljata tudi humanistično dimenzijo, torej zahtevo odgovornemu vodji kot služabniku, ki bi moral v drugih prepoznavati ranljiva, a obenem tudi enakopravna človeška bitja. Od tu podobnost s humanističnim menedžmentom.

Slika 3.4: *Model vlog odgovornega vodenja*



Vir: Maak in Pless (2006b, 107)

Model vlog odgovornega vodenja torej predpostavlja večplastnost vlog odgovornega vodje. Vzporedno z že opisanimi vlogami oskrbnika, državljana, vizionarja in služabnika pa vključuje še sledeče, »operativne« vloge:

- *Vodja kot arhitekt*: odgovorni vodja kot arhitekt se usmerja v vzpostavljanje in ohranjanje organizacijskih sistemov in procesov, ki omogočajo realizacijo skupne vizije in pri tem

ohranjajo možnost vseh deležnikov za razvoj. V središču te vloge je sposobnost odgovornega vodje, da vzdržuje stalen dialog, ta pa predstavlja osnovo za ohranjanje vzajemno koristne, pa tudi na zaupanju temelječe odnose med deležniki.

- *Vodja kot agent sprememb*: pri spodbujanju in podpori spremembam je aktivnost odgovornega vodje usmerjena predvsem v doseganje t. i. odgovorne spremembe. Kot poudarjata Maak in Pless (2006b, 112) gre za spremembe v smeri izgradnje deležniške družbe, ki se zaveda lastnih vrednot in ohranja trajnostne poslovne prakse. Vloga odgovornega vodje pri tem je aktivirati deležnike, graditi in ohranjati njihovo pripadnost, zmanjševati kompleksnost in anksioznosti, ki se običajno pojavljajo v obdobju sprememb in nenazadnje spodbujati proces spreminjanja, še posebej ob spremembah, ki povzročajo negotovost in zmedo.
- *Vodja kot pripovedovalec zgodb*: odgovorni vodja kot pripovedovalec zgodb in vzdrževalec skupnih pomenov s to vlogo v največji meri dopolnjuje usmerjenost vloge odgovornega vodje kot vizionarja. Z različnimi metodami namreč prispeva k vključevanju vseh deležnikov v so-oblikovanje predstave o organizacijski ali širše, družbeni realnosti. Avtorja v največji meri izpostavljata metodo pripovedovanja zgodb kot enega izmed pomembnih elementov pri ponazoritvi in prenosu osnovnih vrednot ter pri spodbujanju moralne imaginacije.
- *Vodja kot mentor*: ta vloga predpostavlja naravnanost vodij k spodbujanju in razvoju relacijskih sposobnosti deležnikov, da se bodo le-ti lahko vključevali v skupnost (organizacijsko ali širše) in enakopravno sodelovali pri so-oblikovanju slednje. Ta vloga je še posebej pomembna v obdobju multikulturnosti in povečevanja raznolikosti, ki sta značilni za sodobni svet. Nadalje, odgovorni vodja v vlogi mentorja naj bi bil še posebej usmerjen v podporo relacijskim procesom, ki vključujejo sodelovalno interakcijo, odprto komuniciranje ter konstruktivne rešitve pojavljajočih se konfliktov. Na ta način prispeva k ohranjanju ravnotežja med konfliktnimi čustvi, vrednotami, potrebami in interesi deležnikov.

Kljub relativno jasno opredeljenemu konceptu odgovornega vodenja še vedno ostaja veliko odprtih vprašanj, usmerjenih v razmerja med posameznimi elementi izpostavljenega modela vlog odgovornega vodenja, npr. med osebnostjo odgovornega vodje in njegovo relacijsko inteligenco, med intrapersonalnimi procesi in vedenjem odgovornega vodje v širšem kontekstu (bodisi znotraj organizacije, poslovnih procesov ali pa v okviru širše družbe) itd. Razprave o odgovornem vodenju, ki jih je zaznati v akademski skupnosti, vse pogosteje pa tudi v organizacijah samih, se v glavnem povezujejo s širšimi razpravami o (moralni) odgovornosti organizacij in poslovnih praks,

o deležniškem pristopu, pa tudi z razpravami o pozitivnem organizacijskem vedenju, uspevanju organizacij itd. Pri tem različni avtorji zavzemajo različna stališča tako do širših, tu omenjenih vprašanj kot do specifične tematike odgovornega vodenja. Neizpodbitno pa ostaja soglasje o prispevku odgovornega vodenja k poslovnim praksam in poslovnim vedam: v središču odgovornega vodenja je želja, interes oz. celo potreba po soustvarjanju trajnostne družbe (moralna zahteva!), pri čemer se poudarja enaka odgovornost vseh deležnikov. Le-ta se legitimizira prek interakcij, ki se vzdržujejo med vodji in deležniki ter hkrati predstavljajo najpomembnejši mehanizem za uveljavitev tovrstne etike. Morala tako na ravni družbe kot na ravni organizacij predstavlja enega izmed ključnih elementov delovanja vodij in je še posebej očitna skozi opazovanje posameznih, a med seboj prepletajočih se vlog vodij. Z vidika obravnave pričujočega dela je to pomembno dejstvo, ki ga bomo upoštevali tudi pri preverjanju izpostavljenih predpostavk o etičnih infrastrukturah in moralnemu delovanju menedžerjev.

Kaj nam torej prinašajo predstavljeni sodobni pristopi? O njihovi vrednosti v okviru teorij in sociologije organizacije verjetno ni treba zgubljati besed, saj je bila že večkrat izpostavljena in podrobneje prediskutirana, tako v primeru posameznih teorij kot v primeru sodobnih pristopov v celoti. Zato v nadaljevanju predstavljamo tiste vidike obravnavanih pristopov, ki so glede na bolj tradicionalna stališča najbolj izraziti, obenem pa v največji meri prispevajo k razumevanju subjekta proučevanja tega dela.

Tabela 3.1: *Vloga morale v sodobnih pristopih k vodenju in menedžmentu*

Pristop	Poudarek	Vloga morale
TRANSFORMACIJSKO VODENJE ***(angl. transformational leadership)***	Razvoj zaposlenih in na ta način uresničevanje organizacijskih ciljev.	Središčni koncept pri vodenju, del doseganja samouresničitve zaposlenih.
TEORIJA MENJAVE MED VODJI IN SLEDILCI (TEORIJA MVS) ***(angl. leader-member exchange theory)***	Odnos med nadrejenimi in podrejenimi in doseganje organizacijske uspešnosti preko razumevanja razlik med nadrejenimi ter podrejenimi iz t. i. notranje in zunanje skupine.	Organizacijska pravičnost kot eden izmed pomembnih elementov odnosov med vodji in zaposlenimi.
PARTICIPATIVNO VODENJE ***(angl. participative leadership)***	Vključenost zaposlenih v odločanje na vseh ravneh organizacije	Participativnost kot moralni imperativ.

HUMANISTIČNI MENEDŽMENT ***(angl. humanistic management)***	Ustvarjanje človeških okoliščin v organizaciji in razvoj človeških vrlin ter preko tega kreiranje širše organizacijske skupnosti.	Humanost kot moralni imperativ.
USLUŽNO VODENJE ***(angl. servant leadership)***	Služenje zaposlenim in skupnosti, znotraj katerih se bodo zaposleni razvijali.	Etika skrbi kot cilj sam po sebi.
ODGOVORNO VODENJE ***(angl. responsible leadership)***	Vodenje kot družbeno-relacijski in etični fenomen, ki ga vodja udejanja z različnimi, med seboj holistično povezanimi vlogami.	Etika kot ključen element delovanja vodje, usmerjen tudi v soustvarjanje trajnostne družbe (moralna zahteva!).

Vir: lasten prispevek

V izhodišču je treba poudariti eksplicitno izpostavitev zaposlenih kot pomembne deležniške skupine s strani vseh obravnavanih pristopov, ki se kaže bodisi kot usmeritev vodij v spodbujanje osebnega in profesionalnega razvoja zaposlenih bodisi kot poudarjanje vzpostavljanja primernih odnosov med vodji in zaposlenimi z namenom prispevanja k organizacijski uspešnosti ali pa kot obravnava tovrstnih poudarkov kot cilja samega po sebi. Za vse sodobne pristope, ki smo jih predstavili velja, da zaposlene postavljajo v središče pozornosti vodenja oz. menedžmenta, kar vsaj do neke mere potrjuje premik v predstavah o pomenu in vrednosti ljudi, zaposlenih znotraj organizacij oz. o pomenu spodbujanja njihovih potencialov. Nadalje, vodenje v relaciji do zaposlenih se obravnava s procesnega vidika, pri čemer se kot širši cilj vodstvenih in menedžerskih aktivnosti izpostavlja (so)oblikovanje primernih okoliščin v organizacijskem okolju in izven njega, te okoliščine pa pogojujejo prej omenjen razvoj zaposlenih oz. v primeru nekaterih pristopov tudi ostalih deležnikov. Med pristopi, ki v največji meri omenjajo tudi usmerjenost v širšo skupnost, je npr. odgovorno vodenje, ki vključuje predpostavko o soodvisnosti organizacij in družbe ter zaradi tega nujnost delovanja organizacij v smislu soustvarjanja trajnostne družbe. Pri doseganju tako identificiranih ciljev organizacij pa imajo predstavljeni sodobni pristopi še eno skupno točko: vsi obravnavani pristopi moralno niso anonimni, morala je pojem, ki ga pristopi obravnavajo kot pomembnega pri vodenju oz. upravljanju. Tako npr. transformacijsko vodenje moralo izpostavlja kot pomembno referenčno točko za zaposlene, torej v smislu vzpostavljanja njihove odgovornosti v organizaciji, pa tudi v odnosu do širše skupnosti. Obenem gre tudi za moralno zahtevo vodjem, da zaposlene spodbujajo pri razvoju te dimenzije. Morala predstavlja pomemben del vodenja tudi v primeru teorije MVS, ki sicer v večji meri predpostavlja dileme

organizacijske pravičnosti kot enega izmed pomembnih elementov v odnosih med vodji in zaposlenimi, obenem pa priznava tudi, da morala predstavlja pomemben del osebnosti posameznega menedžerja in je s tem izražena tudi kot del organizacijskega moralnega okvirja. Vodenje torej vsekakor ni amoralni proces, na kar še posebej opozarja uslužno vodenje, nekateri pristopi pa to predpostavko še nadgradijo z izražanjem moralnih imperativov (npr. participativnost pri participativnem vodenju, humanost pri humanističnem vodenju, etika skrbi pri uslužnem vodenju, soustvarjanje trajnostne družbe pri odgovornem vodenju itd.).

Ob procesni naravnanosti vodenja v obravnavanih sodobnih pristopih je treba opozoriti še na eksplicitno ali implicitno izpostavljeno dvosmernost tega procesa oz. v nekaterih primerih (npr. transformacijsko vodenje, teorija MVS, odgovorno vodenje) tudi odnosa med vodji in zaposlenimi. Skupna značilnost vseh omenjenih pristopov je tudi pozornost, ki jo le-ti namenjajo ustvarjanju primernega organizacijskega konteksta za spodbudo opredeljenem razvoju zaposlenih. Pri tem se najpogosteje omenja vzpostavitev, ohranjanje in razvoj organizacijske kulture, sočasno pa tudi komuniciranje v organizaciji. Oba je nujno uravnavati na sistemski ravni, saj le-tako lahko celovito prispevata k že prej omenjenim ugodnim okoliščinam za izpostavljeno dvosmernost odnosov (npr. transformacijsko vodenje, participativno vodenje), pri vzpostavljanju intra- in interorganizacijske »skupnosti« (npr. humanistični menedžment, odgovorno vodenje), pri postavljanju zgleda in predstavljanju potenciala zaposlenih (npr. uslužno vodenje) ali pa pri omogočanju interakcij med vodji in zaposlenimi (npr. odgovorno vodenje). Še več, organizacijsko komuniciranje pri tem nima zgolj sporočilne, pač pa tudi odnosno funkcijo. Večkrat izpostavljena participativnost, ki v nekaterih pristopih predstavlja celo cilj sam po sebi (npr. participativno vodenje), delno prispeva k izpolnjevanju funkcije, a pri tem zahteva tudi drugačen odziv s strani zaposlenih – njihovo povečano odgovornost, tako v odnosu do lastnega dela, ciljev, interesov, potreb in želja kot tudi v odnosu do vodenja, upravljanja, komuniciranja in ostalih organizacijskih procesov. Čeprav enakopravnost zaposlenih kot ene izmed pomembnih skupin v organizaciji ni vedno zagotovljena, pa slednje ne izpodbija (pro)aktivnosti, ki jo zaposleni MORAJO prevzemati v vedno večji meri znotraj in izven organizacij. Predstavljeni sodobni pristopi to predpostavko podpirajo, vse bolj pa postaja jasno, da gre za pomemben predpogoj tudi pri spodbujanju morale v poslovnih praksah.

Tovrstni zaključki nas usmerjajo v predstavo o povsem novi obliki menedžmenta, ki jo je implicitno mogoče zaslediti v številnih pristopih, ki procesu vodenja dodajajo tudi moralno dimenzijo. Hkrati tudi, tako v teoriji kot v praksi, srečujemo tovrstne pristope k vodenju, ki so že razpoznavni tudi v posameznih empirično preverjenih modelih. Gre sicer za koncept, ki ga v tem historičnem momentu zgolj slutimo in mu, prav zaradi opisane nedorečenosti, še ne moremo pripisati zadostne teže, da bi ga lahko enačili s predstavljenimi ali celo z ostalimi, veliko bolj

uveljavljenimi pristopi k vodenju in menedžmentu. Ne glede na to pa smo mnenja, da lahko vsaj delno spoznavanje njegovih značilnosti znatno prispeva k razumevanju tistega dela tematike v doktorski disertaciji, ki se nanaša na moralno delovanje menedžerjev. S tem v mislih bomo nadaljevali z razpravo o konceptu, ki ga imenujemo moralni menedžment in na tej osnovi poglobili naša spoznanja o moralnem delovanju menedžerjev in njihove vpetosti v širši organizacijski kontekst.

3. 2 Moralni menedžment

Do sedaj smo skušali opozoriti na dejavnike, ki so po naši presoji za poglobljeno razumevanje morale v menedžmentu nujni, z upanjem, da smo bralcu pri tem ponudili zadostno širino, obenem pa smo pri tem bili dovolj izčrpni, da ga nismo omejevali pri razmisleku o lastni poziciji do obravnavanega. V nadaljevanju bo naša pozornost nekoliko bolj zamejena: od tu naprej izhajamo iz predpostavke, da morala v menedžmentu JE pomembna in da odločilno vpliva tako na delovanje menedžmenta kot celotne organizacije. Na tem mestu ponovno opozarjamo na pomembnost diferenciacije različnih nivojev moralnega delovanja v organizaciji: v disertaciji se hkrati ukvarjamo tako s proučevanjem aktivnosti posameznih menedžerjev ter njihovim individualnim osebnostnim in profesionalnim moralnim delovanjem – torej nas zanimajo t. i. moralni menedžerji – kot tudi z organizacijskimi sistemi, ki tovrstno delovanje omogočajo in spodbujajo (gre za etične infrastrukture) ter procesi, ki preko etičnih infrastruktur pogojujejo delovanje moralnih menedžerjev (gre za upravljanje etike). Na prvi pogled so tako opredeljena razmerja med individualnim in organizacijskem nivojem udejanjanja morale v organizaciji preprosta. To je tako le na videz. Mintzberg (1979) opozarja na kompleksnost organizacijske dinamike, ki jo ponazori s številnimi tokovi v organizaciji: formalne in neformalne strukture in sistemi, odločevalski in komunikacijski procesi itd. Prav v takšnem kontekstu je pomen menedžmenta še toliko bolj izrazit, saj podpira, usmerja, celo (so)oblikuje vse izpostavljene tokove. Zato v disertaciji del pozornosti usmerjamo tudi v procesno dimenzijo menedžmenta in specifično, moralnega menedžmenta, ki ga z vidika proučevanja moralnega delovanja menedžerjev in ostalih skupin v organizaciji razumemo kot enega izmed pomembnejših organizacijskih procesov. V nadaljevanju bomo slednje skušali podrobneje utemeljiti.

Kot smo že opozorili, je pojmovanje menedžmenta in vodenja na eni strani ter etike in morale na drugi zelo kompleksno, prav tako smo opozorili tudi že na pogosto opaženo nekritično uporabo vseh omenjenih konceptov. Še bolj zanimiva je ugotovitev, da je tovrstno nekritičnost ali vsaj pomanjkanje eksaktnosti zaslediti tudi, ko govorimo o morali v menedžmentu, o etiki menedžmenta oz. menedžerski etiki ali še pogosteje o etičnem menedžmentu. Kljub njegovi

aktualnosti in vse večji popularnosti, pojav pogosto ni jasno izpostavljen, kaj šele definiran, razmerja med omenjenimi pojmi pa so nediferencirana in v različnih kontekstih različno interpretirana. Tako npr. je med prispevki o etiki v srcu vodenja (Ciulla 1998) veliko izpostavljenih tematik, neposredno povezanih z etiko vodij (*angl. leadership ethics*), obenem pa v teh prispevkih ne moremo zaslediti eksplicitno izpostavljene definicije takšne etike. Podobno MacLagan (1998) v razpravah o menedžmentu in morali podrobno opiše menedžersko prakso in odnos slednje do moralnega razmišljanja, navaja tudi številne primere moralnih tematik, na katere naletimo v organizacijah, same opredelitve morale menedžmenta (*angl. management morality*) pa se pri tem ne dotika. Temu v glavnem sledijo tudi slovenski avtorji, ki pišejo o menedžerski etiki (Berlogar 2000) ali o etiki in morali slovenskih menedžerjev (Ferjan in Brumen 2002; Tavčar 2009), pri tem pa ostajajo na ravni opisovanja pojmov etike in/ali morale oz. na ravni opisovanja razmerja med tema pojmoma in konceptom menedžmenta. Nekoliko več konsistentnosti je opaziti pri avtorjih, ki proučujejo koncept etike menedžmenta (*angl. management ethics*), ki se običajno nanaša na disciplino o normah pri odločanju in delovanju menedžmenta (npr. Kovač 1999). Tej opredelitvi sledimo tudi sami, pri čemer opozarjamo na razlikovanje med omenjeno etiko menedžmenta in konceptom etičnega menedžmenta: med vedo o etičnem menedžmentu in organizacijskim procesom, ki pa bi po našem mnenju pravzaprav moral biti poimenovan kot moralni menedžment. Razlog za to izhaja iz našega razumevanja že opredeljene razlike med moralno in etično dimenzijo družbene odgovornosti. Razlikovanje med omenjenimi in še ostalimi koncepti bo podrobneje prikazano v četrtem poglavju v disertaciji.

Ostaja torej vprašanje opredelitve koncepta moralnega menedžmenta, ki ga sami razumemo kot **proces, ki v središče vsakega izmed elementov obvladovanja organizacij postavlja moralno dimenzijo, tudi v njeni zahtevi po učinkovitem in uspešnem doseganju organizacijskih ciljev**. Tu ne gre le za nadgradnjo opredelitve menedžmenta (Tavčar 2009) in tudi ne le za upoštevanje moralnega momenta oz. moralnega razmisleka posameznikov, ki se pojavi ob srečanju z moralno vprašljivo situacijo. **Moralni menedžment predstavlja proces, ki moralo vključuje a priori, jo vključuje kot vseprisoten element delovanja organizacije**, ne glede na nivo udejanjanja ali cilje, ki jih organizacija zasleduje. Morala pri tem ni le sredstvo za doseganje organizacijskih ciljev, pač pa gre za način, kako organizacija deluje in, ki se odraža v vseh procesih in sistemih v njej, tako latentno kot tudi manifestno. Slednje se kaže kot še posebej pomembna značilnost moralnega menedžmenta, kar se odraža tudi v poudarjenosti komuniciranja o morali znotraj organizacije. O tem bomo podrobneje razpravljali v poglavju o etični infrastrukturi in njenih komponentah, v nadaljevanju pa bomo pozornost usmerili v razmišljanje o smotrnosti udejanjanja koncepta v teoriji in praksi.

Ko razmišljamo o moralnem menedžmentu, neizogibno naletimo tudi na vprašanje, zakaj (če sploh!) je potreben? Ali gre za trend, nujnost, ki jo opažamo pri razvoju organizacij, zaradi česar menedžerje in organizacije skušamo pravočasno pripraviti, da bi se bili sposobni prilagoditi prihodnjim izzivom? Ali gre za naslednjo razvojno stopnjo v razvoju menedžmenta kot procesa in nenazadnje discipline same? Ali pa stopamo po osiromašenih tleh neplodnih akademskih razprav in skušamo pokazati na pomembnost elementa, ki v praksi še ni zaživel in tudi ne kaže, da bi bila ta možnost kaj kmalu izpostavljena? Želja, da bi odgovorili z enoznačnim, konkretnim in jasnim odgovorom, ki bi ponujal vsaj toliko verodostojnosti kot preprost matematični izračun je vsekakor močna, a je ob soočanju z večplastnostjo obravnavanega neutemeljena in omejena z relativnostjo percepcije o moralnem. Verjetno vsako izmed zastavljenih vprašanj osvetli del resnice in prav mogoče bi se lahko strinjali z vsako izmed teh predpostavk. Resnica je pravzaprav variabilna in odvisna od posameznika, njegove percepcije, izkušenj in vrednot. Upoštevajoč vse omenjene dejavnike, bomo zato v nadaljevanju ponudili več odgovorov na izpostavljena vprašanja, ki naj ne pomenijo kategorične zahteve po sprejemanju in izpolnjevanju vsega navedenega, pač pa izhodišče za oblikovanje lastnega razumevanja koncepta moralnega menedžmenta.

Med razlogi za utemeljevanje relevantnosti moralnega menedžmenta v poslovnih praksah je, podobno kot to velja za uveljavljanje poslovne etike v organizacijah, prav gotovo najodmevnejša trditev o kratkoročnih in dolgoročnih koristih, ki jih moralni menedžment prinaša organizacijam in ki zagotavljajo njihovo uspešnost. V različnih razpravah, ki obravnavajo nujnost vključitve moralne dimenzije v menedžerske prakse je pogosto navajanje konkretnih, če je le mogoče tudi merljivih rezultatov, ki jih organizacije lahko zaznajo ob implementaciji etičnih programov, poudarku na etični klimi v organizaciji ipd. Tako npr. naj bi moralno vedenje menedžmenta ali pa vzpostavitev sistemov s poudarjeno moralno dimenzijo prispevalo h krepitvi zaupanja med člani organizacije in povečevanju njihove pripadnosti, obenem pa k povečevanju ugleda organizacije (Carroll 2002, 142). Nasprotno pa velja, da se zaradi nemoralnega vedenja lahko poslabšajo medsebojni odnosi, saj postanejo zaposleni nezaupljivi do svojih nadrejenih in obratno. To vodi v oteževanje delovnega procesa in upadanje produktivnosti ter pojav anomije pri delu (Tsahuridu 2006, 163). S prisotnostjo nemoralnega delovanja v organizacijah se spreminjajo tudi pravila običajnega delovanja v organizacijah, procesi postajajo kompleksnejši, posledično narašča potreba po povečanju nadzora (Lynch in Cruise, 2002), to pa lahko deluje destruktivno. In tako naprej.

Tovrstno utemeljevanje sicer v stiku s praktiki menedžmenta ponuja privlačno, če ne že priročno metodo za vključitev moralne dimenzije v organizacijske prakse, a je obenem tudi z več vidikov vprašljivo. Predvsem gre tu za pomisleke, nanašajoč se na možnost dokazovanja povezanosti med vsemi navedenimi dejavniki ter merjenja učinkov prisotnosti moralnega

menedžmenta na povečevanje uspešnosti organizacije. Ne prvo ne drugo do sedaj še ni bilo eksplicitno dokazano, kar gre do neke mere pripisati tudi kompleksnosti merjenega teh konceptov. Ob upoštevanju teh pomislekov pa je treba razmisliti še o naslednjem: če namreč velja, da slednje služi kot motivacijski element, na osnovi katerega bodo organizacije privzele normo moralne dimenzije kot sestavnega elementa pri svojem delovanju, ali lahko trdimo, da bo ta element tudi ob odsotnosti takšne motivacije še vedno prisoten v organizacijah? Z uporabo tovrstnih, ekstrinzičnih motivacijskih dejavnikov je mogoče ohranjati le omejeno stopnjo konsistentnosti z želenim, opaznim le na ravni vedenjskih obrazcev in načinov ravnanja v organizaciji, torej na prvi ravni organizacijske kulture, kakor jo je definiral Schein[9] (1987), ni pa nujno, da bo to ravnanje tudi v resnici prešlo na drugo raven, med vrednote ali celo na tretjo, med temeljne predpostavke v organizaciji. Le slednje so do te mere samoumevne, da »/p/ostanejo nevprašljive in se tako močno usidrajo v skupino, da člani obnašanje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in nesprejemljivo« (Mesner Andolšek 1995, 23). S predvidevanjem, da to drži, je torej nujno vprašati, ali ni za spodbujanje moralnega delovanja menedžerja in ostalih članov organizacije bolj smotrno graditi na intrinzičnih motivacijskih dejavnikih in tako moralo v organizaciji izpostaviti kot legitimen način delovanja, ne pa zgolj kot sredstvo za doseganje uspešnosti organizacije? To bi vsekakor v večji meri prispevalo k poslovnem trajnostnem razvoju, ki ga omenjata Fisher in Lovell (2006) in ki smo ga podrobneje opisali v drugem poglavju.

Vzporedno z razpravami o koristnosti moralnega menedžmenta in širše, vključevanja razsežnosti poslovne etike v organizacije in poslovne prakse, opažamo tudi obsežen diskurz, ki prispeva k utemeljevanju pomena moralnega menedžmenta z vidika normativne etike, bodisi tradicionalnih ali sodobnih etičnih pristopov. Pri tem je najpogosteje opaziti pripadnost deontološkim predpostavkam s poudarkom na dolžnostih in odnosu menedžmenta in organizacij v relaciji do spodbude medčloveškim odnosom, spoštovanju zaposlenih in njihove humanosti ter usmerjenosti v razvoj zaposlenih. V organizacijskih teorijah se te tendence kažejo v poudarku na skrbi za ljudi in njihove socialne potrebe, obravnavi organizacij kot socialnega sistema, izpostavitvi potrebe po samouresničevanju itd. Tako naletimo na teorije o medčloveških odnosih, upravljanju človeških virov, o pomenu samoaktualizacije, potrebi po participativnem vodenju in drugih (tudi o tem smo že pisali v predhodnih poglavjih). Čeprav vsak izmed navedenih pristopov vključuje neke vrste argumentacije, s katero skuša utemeljiti smotrnost delovanja organizacij na način, kot ga izpostavlja, ti argumenti pogosto ostajajo na ravni samoumevnosti, neupoštevajoč dinamiko poslovnih praks in organizacijske aktivnosti. Ob tem in ob neotipljivosti podanih

[9] Schein (v (Mesner Andolšek, Dana 1995, 23) je organizacijsko kulturo strukturiral v različne ravni: na prvi ravni so produkti, kot so obstoječa tehnologija, jezik in najbolj vidni vedenjski obrazci zaposlenih, drugo raven predstavljajo vrednote v organizaciji, na tretji ravni pa so temeljne predpostavke, ki predstavljajo najglobljo raven organizacijske kulture in so kot takšne tudi v največji meri odporne na spremembe.

utemeljitev se tovrstne pristope nemalokrat dojema kot utopične, kot subjektivne in emocionalne, ne pa tudi znanstvene teze.

Del razprav, ki izhaja iz takšnega razumevanja – in ta v največji meri odraža naš pogled na pomen moralnega menedžmenta – in, ki obenem zaradi pragmatičnih razlogov skuša prikazati tudi koristi organizacij ob privzetju moralnega menedžmenta kot osnovnega procesa v organizaciji, skuša graditi na odnosu med organizacijo in družbo. Menedžment pri tem igra veliko vlogo, saj gre za skupino z dozdevno največjo stopnjo moči odločanja in vpliva ter obenem tudi za skupino, ki nosi odgovornost za spremembe v organizaciji. Glede na naravo delovanja sodobnih organizacij se ta vpliv skorajda praviloma širi tudi na spremembe, ki jih doživljamo kot družba. Od tu ideje o trajnostnem razvoju in o družbeni odgovornosti organizacij, ki odgovornost za celovit razvoj družbe v vse večji meri prelaga na podjetja. Kot ugotavlja Berlogar (2000, 57), se organizacije tej vlogi upirajo, tako zaradi občutka, da nimajo dovolj družbenih pristojnosti, da bi se od njih razen zakonitega poslovanja lahko zahtevalo še kaj več, kot zaradi prepričanja, da za kaj takega nimajo dovolj podpore v ostalih segmentih družbe. Drugače povedano, v situaciji, ko je jasno, da država in družba ne opravljata svoje naloge v skladu s pričakovanji, se zdi neupravičeno, da bi obenem prav to lahko zahtevale tudi od organizacij. Temu navkljub pa Berlogar (1997, 457) opozarja: »Če prevladujoča praksa ni ustrezna in obstoječi standardi niso uresničljivi, potem so spremembe /…/ nujne.« Tudi delovanje podjetij, njihovi stroški ali uresničevanje drugih interesov, so odvisni od sprememb, ki se bodo zgodile v prihodnosti. Ob priznavanju, da je za to potrebna tudi etična volja države in družbe, je torej nujno, da se v te procese vključi tudi spremembe na ravni poslovnih praks. To je obenem dovolj ekspliciten razlog za potrebo (mogoče celo nujnost!) po moralnem menedžmentu, saj le-ta v ospredje postavlja vprašanje morale organizacijskega vedenja in mu odvzema siceršnjo anonimnost. »Tisto, kar so v prvi vrsti dolžna zagotoviti podjetja, je predvsem distribucija družbene (ekonomske) in neizkoriščanje politične moči. To je sicer tudi etično in moralno, vendar etika in morala še ne zagotavljata nujno distribucije moči. Zagotovilo za to (preseganje političnega utilitarizma) je ustrezen vložek tudi drugih partnerjev v /…/ družbeni menjavi.« (Berlogar 1997, 457)

Odgovor, ki ga ponuja Berlogar (1997) je torej nova družbena pogodba, v katero so aktivno vključeni tako država kot tudi družba in organizacije med njima. Med usmeritvami, za katere avtor meni, da v največji meri zadevajo moralni menedžment, je nedvomno tudi odnos do zaposlenih, ki so po njegovem mnenju v omenjenem merjenju moči v najbolj neugodnem položaju. Vsi ostali deležniki ali okolja organizacij bodo za uveljavljanje svojih interesov sposobni bolje poskrbeti. Vrednost moralnega menedžmenta pri tem je v postavljanju etičnih standardov (ne nujno le na sistemski ravni!), ki zagotavljajo temelje za medsebojno zaupanje in sodelovanja, na osnovi česar lahko številni družbeni subjekti sploh (so)delujejo. Za to tudi gre v

novi družbeni pogodbi, ki jo predlaga Berlogar (2000): za prehod od merjenja moči k zaupanju in sodelovanju.

Ob izkazani fluidnosti koncepta moralnega menedžmenta in z njim povezanih dilem se vse bolj sprašujemo tudi, ali je moralni menedžment kot proces mogoče implementirati kot del organizacijskega strukture ali pa gre za bolj dinamične elemente organizacije, ki jih je le v manjši meri mogoče podvreči oblikovanju, usmerjanju in nadzoru. Razkritje odgovora na to vprašanje je neposredno povezano z opazovanjem udejanjanja morale posameznika v organizacijskem okolju, saj delovanje posameznika – nosilca menedžerske funkcije in zato neposredno vpletenega v proces menedžmenta – v veliko pogledih predstavlja temeljni element delovanja organizacije kot celote, čeprav še vedno priznavamo tudi, da med prvim in drugim obstaja veliko razlik. Na individualni ravni gre tako za vprašanje, ali je morala posameznikova specifična in prirojena predispozicija ali pa gre za sposobnosti in celo znanja, ki so vezana na vlogo in funkcijo menedžerja in, ki jih je potemtakem mogoče priučiti. Gre za razpravo o razmerju med naravnim oz. danim in pridobljenim oz. posredovanim ter za mnenje o tem, ali je moralo na neki ravni mogoče oblikovati in nadzorovati. V disertaciji sicer povsem očitno podpiramo idejo o slednjem in velik del pozornosti namenjamo menedžerskim pristopom k obvladovanju te dileme. Na tem mestu pa z namenom oblikovanja celovite predstave o procesu moralnega menedžmenta razpravo nekoliko poenostavljamo in jo predstavljamo v širšem kontekstu, v luči profesionalne etike.

Kot pravi Hribar (1996, 35) je izhodišče vsake etike predvsem moralna drža človeka. Razvoj in ohranjanje moralne dimenzije pri katerikoli dejavnosti sta potemtakem odvisna od posameznika samega. Ramovš (1996, 75) poudarja, da je za etično delovanje posameznika[10] okolje sicer pomemben dejavnik, odločilen pa je subjekt etičnega delovanja, človekova osebnost. Če iz nje ne prihaja etična usmerjenost, tudi najbolj ugodno okolje ne more narediti človekovega ravnanja etičnega. Nasprotno pa ob etično dovolj stabilni človekovi osebnosti, tudi najhujši družbeni pritiski ne zadoščajo za usmeritev posameznika k neetičnemu ravnanju. Po avtorjevem mnenju konkretni etični domet profesionalne dejavnosti določajo predvsem štiri determinante. Najprej gre za poglobljeno *znanje*, ki posamezniku omogoča objektiven vpogled v okoliščine nekega problema. Na ta način se je mogoče izogniti čustveno pogojenim odločitvam oz. odločitvam, ki imajo korenine v partikularnih interesih, ter zagotoviti boljše opravljanje profesionalne dejavnosti, ki naj bi obenem bila zato tudi pravičnejša. Kot drugi dejavnik navaja *svobodno hotenje* strokovnjaka, da v danem primeru ravna prav in pošteno. To poleg njegove odločitve vključuje tudi celotni osebni napor, da takšno ravnanje uresniči. Kot tretji dejavnik, ki ga je vredno

[10] Avtorjeva uporaba konceptov »morale« in »etike« sta na tem mestu enačena, kljub izhodiščnem stališču disertacije, da med konceptoma obstaja razlika, ki smo jo že pojasnili v uvodu. Predmet dotične razprave je potemtakem posameznikova morala oz. ponekod tudi profesionalna etika, a bomo zaradi konsistentnosti navajanja avtorjevega stališča koncepte uporabili v skladu z njegovim zapisom.

upoštevati omenja posameznikovo *vest* kot tisto človekovo osebno zmožnost, ki je najbolj pod vplivom družbenega okolja, saj je posamezniku posredovana v procesu socializacije kot homogeno pravilo ravnanja. Nenazadnje pa je treba omeniti še *etičnost izkušnje*, kjer gre za strokovnjakove pretekle osebne izkušnje z etično dvoumnimi situacijami (navade, temeljna osebna usmerjenost v poštenost itd.) (Ramovš 1996, 74–76).

V literaturi je mogoče na temo spodbujanja moralnega razvoja posameznika najti veliko prispevkov (predvsem s področja psihologije), med katerimi gre še posebej izpostaviti prispevek Lawrenca Kohlberga (1981) in njegovo teorijo o kognitivnem moralnem razvoju, s katero predstavi potek moralnega razvoja posameznika v šestih stopnjah. Pri tem moralni razvoj razume kot razvoj razumevanja družbenih norm, pravil in zakonov, vzajemnosti v medosebnih odnosih in temeljnih moralnih pojmov, prisotnih v vsaki družbi. Gre torej za kognitvini element, ki se osredinja predvsem okrog pojmovanja pravičnosti in se udejanja različno, glede na stopnjo razvoja. Razlikuje med šestimi stopnjami moralnega razvoja, ki jih združuje v tri kategorije (prekonvencionalna, konvencionalna, postkonvencionalna) in ki so razporejene hierarhično: vsaka naslednja stopnja predstavlja nadgradnjo prejšnje. Gre za vprašanje, kaj motivira posameznikovo percepcijo pravičnosti in, kateri so tisti vzvodi nadzora, ki posameznikovo moralno delovanje pogojujejo. Kohlbergov pristop je bil podvržen številnim kritikam, nanašajoč se na pristop k raziskovanju, tematiko samo, izhodišča raziskave ipd., vendar kljub temu še vedno ostaja med najbolj popularnimi teorijami, ki ponujajo odgovor na vprašanje, ali je mogoče moralni razvoj spodbujati in nadzorovati: to je mogoče predvsem na tistih stopnjah moralnega razvoja, kjer je posameznikova motivacija v večji meri zunanja – gre za prekonvencionalni in delno tudi konvencionalni nivo. Seveda pa še vedno ostaja odprto vprašanje, v kolikšni meri (če sploh!) je mogoče spodbujati moralni razvoj posameznikov na višjih stopnjah razvoja.

Med tistimi, ki to možnost dopuščajo so avtorji, ki izpostavljajo družbeno naravo človeka: ker je človek družbeno bitje, je njegova individualna morala zato obenem tudi del družbene morale. Moralni razvoj osebnosti je tako pod vplivom družbenih okoliščin, čeprav obenem še vedno velja, da je prav osebnostna moralna drža tista, ki odločilno vpliva tudi na oblikovanje posameznikove profesionalne etike. Pri tem profesionalna etika ne pomeni nujno tudi njegove moralnosti v celoti, saj presoja morale neke profesije prihaja od zunaj, s strani profesionalne skupnosti, združenja profesije, države ipd. Morda ni odveč dodati še, da se osnove za razvoj morale posameznika in družbe razlikujejo med družbami. Še posebej za sisteme zahodnih družb pa že nekaj časa velja, da doživljajo veliko moralno krizo. Kot ugotavlja Hribar (1996, 37), »večini mladih in odraslih manjkajo bistvena spoznanja o splošnih izvorih, strukturi, vsebinah in načelih občečloveške etike, pa tudi moralne navade in potrebne osebnostne lastnosti za višjo moralno in etično kulturo«. Vendar tu »ne gre le za resno pomanjkanje spoznanj, temveč tudi za šibko etično in moralno

motivacijo, za globlje temelje, ki omogočajo moralno ravnanje v vsakdanjem in poklicnem življenju« (Divjak 1996, 148). To naj bi bil po mnenju mnogih tudi glavni vzrok za iskanje različnih modelov za spodbujanje etike na ravni organizacije, profesije, celo družbe.

Kaj torej vse navedeno pomeni za obravnavo moralnega menedžmenta? Vse bolj postaja jasno, da gre za emergentni proces (Watson in Harris, 1999), ki ga, podobno kot najgloblje organizacijske vrednote, ni mogoče brezpogojno spreminjati, usmerjati in nadzorovati. Kakršenkoli poskus vpliva na ta proces bi pomenilo sočasno obravnavo številnih dejavnikov, ki vključujejo tako individualne lastnosti zaposlenih (starost, spol, izobrazba, zaposlitev, psihološki dejavniki, osebna integriteta, nacionalne in kulturne razlike med njimi, itd.) kot tudi situacijske dejavnike kakršni so npr. moralna intenziteta aktivnosti, procesov, sistemov, vedenj ter moralni okvir in kontekst, ki ga oblikuje organizacija (npr. s sistemom nagrajevanja, avtoritete, s strukturiranostjo organizacije, z oblikovanjem delovnih in organizacijskih vlog, z organizacijsko kulturo itd.). Tako se v prvi vrsti zdi pomembno predvsem, da morala v organizaciji ostaja predmet pozornosti ter, da se moralni menedžment nenehno uveljavlja in ohranja kot pomemben del organizacijske dinamike in sistema. Nanaša se tudi na spreminjanje najbolj ukoreninjenih organizacijskih vrednot, ki so v enaki meri predmet vpliva tudi zunanjih dejavnikov, tistih, ki jih najdemo izven organizacijskih okvirjev. Relaciji med organizacijo in njenim okoljem je tako treba posvetiti več pozornosti, obenem pa še vedno velja predpostavka o pomembni vlogi organizacije kot družbenega akterja ter zavedanje, da je ponotranjenje »novih« organizacijskih vrednot – v tem primeru predvidevanj o nujnosti moralnega menedžmenta v organizacijah – cilj, katerega doseganje je tesno povezano s spremembami družbenih struktur.

Predstavljena dualnost vplivov na razvoj morale je seveda precej poenostavljena in usmerjena zgolj v oris dejavnikov, povezanih z opredeljevanjem koncepta moralnega menedžmenta. Pri tem pa je pomembno opozoriti na vsaj še eno dimenzijo problematike: če velja, da je spodbujanje moralnega menedžmenta v organizaciji v veliki meri neoprijemljivo in potemtakem v številnih elementih nenadzorovano, pri tem pa je med bolj izpostavljenimi predvsem pristop uveljavitve in ohranjanja pomembnosti morale kot nujnega elementa znotraj organizacij, potem se je treba vprašati tudi, v kolikšni meri gre pri moralnem menedžmentu zgolj za spodbujanje vtisa o moralnosti, pri čemer pa se moralni menedžment tudi v resnici ne udejanja. Lord in Maher (1991, 11) opredeljujeta vodenje kot »proces, v katerem so vodje percepirani kot vodje s strani drugih.« Kot ugotavljata avtorja (prav tam), je med tovrstno percepcijo višjega menedžmenta (*angl. top management*) in percepcijo vodilnih na nižjih hierarhičnih nivojih, opaziti razlikovanje, pogojeno z več dejavniki. Med drugim gre za **naravo odnosa med nadrejenimi in podrejenimi**, ki vključuje (ali izključuje) neposredni stik med posamezniki iz obeh skupin. Npr. zaposleni na nižjih hierarhičnih nivojih imajo bistveno manj stikov z višjim menedžmentom, zaradi česar na

njihovo percepcijo v večji meri vplivajo simbolični dejavniki menedžmenta (podobe, vedenje, politike, komuniciranje …). Percepcija tistih, ki so obenem tudi **del menedžerske profesionalne skupine** (znotraj ali izven organizacije) bo drugačna od percepcije tistih, ki ne zasedajo menedžerskih pozicij, enako pa velja tudi za razlikovanje med menedžerji, ki zasedajo hierarhično višje ali nižje pozicionirane menedžerske vloge. Seveda velja tudi, da je pri opazovanju moralne dimenzije v menedžmentu vedno prisotna velika mera **subjektivnosti »moralnega«**, kar pogojuje tudi percepcijo posameznika o morali menedžmenta. Kot bomo pokazali, je ta dimenzija med pomembnejšimi deli razprave o moralnem delovanju menedžerjev.

Na tem mestu prehajamo iz obravnave menedžmenta kot organizacijskega procesa k obravnavi vedenja specifične skupine v organizaciji, menedžerjev. Prav zaradi moči, ki je v domeni le-teh, se razprave o menedžmentu kot skupini namreč skoraj izključno osredinjajo okrog njihove vloge pri obvladovanju, izgradnji in spodbujanju organizacijskih procesov in sistemov ter njihove usmerjenosti v različno identificirane deležnike, z namenom doseganja organizacijskih ciljev. Pri tem nemalokrat trčimo na vprašanja o nadzoru menedžerjev samih, njihovi avtonomnosti, kakovosti dela ipd., veliko redkeje pa naletimo na problematiziranje njihove lastne pozicije v vlogi zaposlenih in spodbude, ki so jo v tej poziciji deležni in, ki je v veliki meri pogojena z obstoječim in prihodnjim organizacijskim kontekstom, ki ga sami soustvarjajo, sicer bolj aktivno kot to velja za ostale zaposlene. Pri proučevanju spodbujanja moralnega delovanja menedžerjev gre še za toliko bolj pomembno vprašanje. Tako smo ponovno soočeni z množico pomislekov: ali lahko glede na aktivno vlogo, ki jo pričakujemo od menedžerjev pri kreiranju organizacijskega konteksta za spodbujanje moralnega delovanja članov organizacije pričakujemo, da bodo tudi menedžerji sami v enaki meri konformni s predpostavljenimi normami? Ali ni to v njihovem primeru pravzaprav že nujen predpogoj? Kako se njihovo delovanje odraža v procesu moralnega menedžmenta in kako se le-ta izkazuje v poslovnih praksah? Ali gre za prakse odličnosti oz. celo ideal v procesu in v delovanju menedžmenta? Na ta vprašanja bomo skušali odgovoriti v sledečih poglavjih, pri čemer bomo v večji meri usmerjeni na delovanje na nivoju posameznika, ki pa je pogosto pogojeno tudi z razumevanjem procesnih dimenzij menedžmenta. V disertaciji bomo to razliko skušali čim bolj utemeljiti, a prav zaradi povezanosti obeh nivojev le-ta na nekaterih mestih v razpravi ne bo vedno jasna, na kar bralca še posebej opozarjamo.

3. 3 Moralno delovanje menedžerjev

V literaturi se koncept moralnega delovanja menedžerjev zelo pogosto povezuje s procesom moralnega razvoja posameznikov, katerega najvidnejši glasnik je že omenjeni Kohlberg (1981) s svojo teorijo kognitivnega moralnega razvoja. Med bolj znanimi in sodobnejšimi pa je tudi

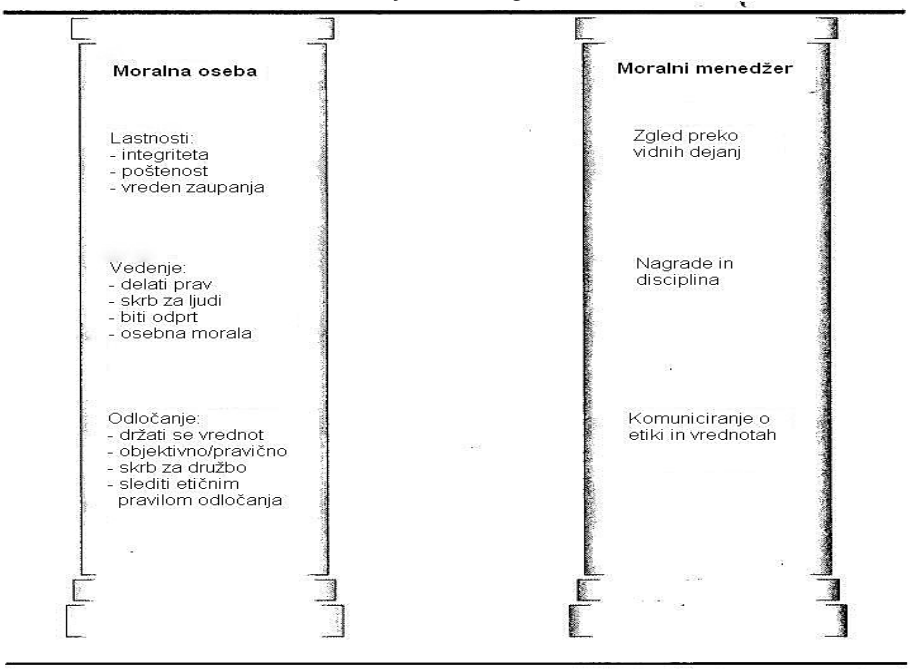
prispevek Kohlbergovega učenca, Jamesa Resta (1986, 1994), ki je identificiral štiri psihološke procese, ki se morajo odviti, da pride do moralnega delovanja. Gre za sledeče, med seboj povezane elementi: (1) *moralna občutljivost* (*angl. moral sensitivity*), (2) *moralna presoja* (*angl. moral judgement*), (3) *moralna motivacija* (*angl. moral motivation*) in (4) *moralni značaj* (*angl. moral character*). Njegov pristop je zanimiv predvsem zaradi njegovega razumevanja morale: medtem ko klasični pristopi predpostavljajo več komponent morale (načeloma gre za kognitivno, afektivno oz. čustveno ter vedenjsko komponento), ki druga na drugo vplivajo, a se med seboj ne prepletajo, Rest (1986) to predpostavko zavrača. Po njegovem mnenju so omenjene komponente med seboj vedno povezane, prepletene in se izražajo sočasno: torej vsakič, ko se odvijajo procesi moralnega delovanja velja, da le-ti vključujejo vse omenjene komponente, ki pa so situacijsko pogojene. Njegov model moralnega razvoja zato ne obravnava posameznih elementov tega procesa kot značilnosti posameznikov, pač pa pozornost preusmerja na situacije, ki pogojujejo interpretacijo morale na posamezni razvojni stopnji. Tako npr. velja, da je lahko posameznik izjemno moralno občutljiv v določeni situaciji, v drugi pa ta občutljivost pade. Podobno velja tudi za ostale komponente.

Tovrstne ideje, že omenjena fluidnost procesa moralnega menedžmenta ter nezmožnost (in nesmiselnost!) vnaprejšnje opredelitve moralno vprašljivih situacij so naše razmišljanje o moralnem delovanju menedžerjev ter o dejavnikih, ki jih pri tem spodbujajo, usmerili v proučevanje vlog, ki veljajo za menedžerje v poslovnih praksah. Kot smo že omenili, gre za pristop, ki pri proučevanju vodij in menedžerjev ni pogost, hkrati pa v organizacijske vede vnaša sociološko perspektivo: organizacijo obravnava kot družbeni pojav, organizacije kot socialne akterje, menedžerje znotraj njih pa kot nosilce pomembnih vlog, ki na ta ali oni način sovpadajo z obstoječo dinamiko aktivnosti, procesov, kulture in vrednot.

Koncept, ki moralno delovanje menedžerjev ponazarja skozi prizmo vlog ponujajo Treviño, Pincus Hartman in Brown (2000, 128), ki so z raziskavo med ameriškimi menedžerji ugotovili, da percepcijo opazovalcev (predvsem zaposlenih!) o moralnem menedžerju sestavljata dva temelja: gre za percepcijo o **moralni osebi** ter percepcijo o **moralnem menedžerju** (glej sliko spodaj). Subjekt proučevanja je tako posameznik v vlogi menedžerja, ki jo sestavljata dve dimenziji. V primeru dimenzije moralne osebe gre za opazovanje menedžerjevih partikularnih značilnosti, delovanja in odločitev z vidika presojanja o njihovi moralnosti. Kot ugotavljajo avtorji, se med *značilnosti*, ki so percepirane kot moralne, največkrat izpostavlja menedžerjevo poštenost, vrednost zaupanja ter integriteto, medtem ko moralno *delovanje* predstavlja tisto vedenje, ki vključuje »prava« dejanja, izkazovanje skrb za ljudi, primeren in enakovreden odnos, ki temelji na ohranjanju njihovega dostojanstva in spoštovanju, odprtost in komunikativnost ter izkazovanje morale v osebnem življenju. Odprtost in komunikativnost se pri tem nanašata na menedžerjevo

pripravljenost komunicirati z drugimi, prisluhniti njihovim težavam in dojemanje negativnih informacij kot konstruktivnih povratnih informacij. Obenem se za odločanje menedžerja, moralne osebe, kot pomembna kaže vzpostavitev jasnih in trdnih moralnih vrednot in principov, ki temeljijo na pravičnosti, objektivnosti in razširjeni skrbi za širše družbeno okolje in skupnost.

Slika 3.5: *Temelji moralnega menedžmenta*



Vir: Treviño, Pincus Hartman in Brown (2000)

Druga dimenzija percepcije moralnega menedžerja se nanaša na vlogo posameznika kot moralnega menedžerja, torej na njegove funkcije znotraj organizacije in na način, kako jih izpolnjuje. Po ugotovitvah Treviñove, Pincus Hartmanove in Browna (2000, 133) je izziv za moralnega menedžerja predvsem v izpostavitvi in implementaciji morale kot pomembnega elementa pri delovanju organizacije. Če je pri tem uspešen, bo bolj verjetno percepiran kot moralen menedžer. V nasprotnem primeru ga bodo zaposleni, kljub njegovi siceršnji moralnosti (tako v osebni kot profesionalni vlogi), dojemali kot moralno nevtralnega oz. kot nekoga, ki se ne meni za moralo v poslovnih situacijah in pri tem raje izhaja iz racionalno utemeljenih izhodišč kot so različni kazalci uspešnosti, finančno stanje ipd. Kot še ugotavljajo avtorji, je takšna percepcija zaposlenih za menedžment zelo neugodna, saj vodi v zmanjševanje zaupanja zaposlenih, v zniževanje njihove pripadnosti, povečevanje njihove odklonilnosti do sproščenega, neposrednega komuniciranja itd. Posledično je tovrstno delovanje opazno tudi na organizacijski ravni, pogosto pa gre za negativne učinke na uspešnost organizacije. Funkcija moralnega menedžerja je torej v izpostavljanju moralne dimenzije kot sestavnega dela njegovega delovanja, kar je mogoče storiti

na več načinov. Sodelujoči v omenjeni raziskavi so izpostavili predvsem naslednje: postavljanje zgleda, pomen komuniciranja z zaposlenimi ter vzpostavitev in uporaba ustreznega sistema nagrajevanja. V primeru postavljanja zgleda ne gre le za menedžerjevo lastno udejanjanje morale v poslovnih praksah, pač pa za zagotavljanje, da je slednje opazno, vidno in zaznano s strani zaposlenih. V nasprotnem primeru je menedžer označen kot moralno nevtralen. K temu pripomoreta intenziteta in ciljna usmerjenost komuniciranja o morali znotraj organizacij in poslovnih praks, eksplicitno izpostavljena tako na individualni ravni, v neposrednem odnosu med menedžerjem in zaposlenimi, kot tudi na ravni organizacije, v sistemu organizacijskega komuniciranja, ki je obenem usmerjeno tudi v izgradnjo jasne predstave o vlogi morale znotraj organizacije in poslovnih praks ter o etičnih standardih, principih in vrednotah, ki predstavljajo pomemben element organizacijskega delovanja. Ob omenjenem je za ohranjanje percepcije o moralnem menedžerju nujna tudi kontinuirana zavezanost menedžmenta k udejanjanju moralne dimenzije v poslovnih praksah. Poleg lastne, individualne angažiranosti menedžerja v tej smeri je na organizacijskem nivoju nujna vzpostavitev sistema nagrajevanja, ki zaposlene usmerja in jim z nagrajevanjem sprejemljivega in kaznovanjem nesprejemljivega vedenja daje jasno predstavo o pričakovanem moralnem vedenju. O tem več v poglavju o etičnih infrastrukturah.

Na tem mestu opredelitev moralnega menedžerja močno sovpada z izpostavljenimi značilnostmi procesa moralnega menedžmenta, zato še posebej opozarjamo na razliko med udejanjanjem morale v procesu menedžmenta ter percepcijo o moralnem menedžmentu, ki je sicer lahko tudi navidezen. Ugotavljamo pa še sledeče: moralno delovanje menedžerjev je po eni strani determinirano z osebnimi značilnostmi menedžerjev, hkrati pa profesionalna dimenzija moralnega menedžerja zahteva udejanjanje morale tako na individualnem kot organizacijskem nivoju. S tega vidika psihološka razlaga moralnega delovanja menedžerja ne zadošča več, saj pojasnjuje le psihološke procese, ki jih posameznik doživlja ob soočanju z moralno vprašljivimi situacijami. Koncept moralnega menedžerja njegovemu moralnemu delovanju dodaja še širšo noto: ne samo, da se menedžer kot član profesionalne skupine mora moralno izoblikovati, ta zahteva se prenaša tudi na menedžerjeve aktivnosti v relaciji do dejavnikov spodbude na organizacijski ravni, elementi profesionalne dimenzije moralnega menedžerja pa tako postanejo tudi elementi etične infrastrukture v organizacijah.

V nadaljevanju bomo podrobneje osvetlili nekatere konotacije, ki jih je pri obravnavi koncepta moralnega menedžerja nujno vsaj omeniti, če ne že razložiti. Gre za razmerja med »moralnim«, »dobrim« in »idealnim« menedžerjem.

3. 3. 1 Moralni menedžer – dober menedžer?

Ko govorimo o morali v menedžmentu, ne moremo pobegniti vprašanju, ali moralno v tem smislu lahko enačimo z dobrim. Delno je takšna usmeritev pri razmišljanju pogojena z že tradicionalno obravnavno moralnega kot »dobrega« ali »pravega«, delno pa gre tudi za naravno težnjo k odličnosti, tako v samem procesu doseganja ciljev kot pri ciljih samih. Predmet razprav ostaja tudi mnenje o sestavnih elementih »dobrega«, ki še vedno ostaja »temeljna vrednota znotraj vsake morale, tudi poslovne« (Jelovac 1998, 27). V organizacijskih teorijah in menedžmentu se v središče obravnave tega vprašanja najpogosteje umešča vprašanje merjenja uspešnosti organizacij ali njenih delov. V praksi se ta osrediščenost kaže s številnimi poskusi izoblikovanja jasnih kriterijev uspešnosti ali celo učinkovitosti pri delovanju organizacij, s problematiziranjem pojmovanja kakovosti in opredelitvijo kazalcev slednje, z vzpostavitvijo bolj ali manj kompleksnih sistemov za oblikovanje, implementacijo in spremljanje tovrstnih kazalcev itd. Tavčar (2009, 124) podaja več primerov meril uspešnosti, ki jih prikazujemo v tabeli 3.2.

Tabela 3.2: *Primeri meril uspešnosti organizacije*

Področje merjenja	***Merilo uspešnosti***
Donosi	• celotni prihodek, kosmati dobiček, čisti dobiček • dobiček pred dajatvami, dobiček po dajatvah
Rentabilnost	• rentabilnost vseh sredstev, rentabilnost kapitala, rentabilnost poslovnega sklada • rast dividend na delnico • neto sedanja vrednost donosa • rast knjižne vrednosti, rast tržne vrednoti podjetja, rast ramerja tržne in knjižne vrednosti
Produktivnost	• produktivnost živega dela • produktivnost sredstev (kapitala)
Ekonomičnost	• potroški sredstev • uporaba sredstev
Tržnost	• konkurenčnost v nabavljanju • konkurenčnost v prodajanju
Prožnost	• prilagodljivost na različna okolja in na spreminjanje okolij • vplivanje čez meje okolij, spreminjanje okolij
Uglednost	• poslovna kakovost in zanesljivost • podoba podjetja v javnosti in pred vplivnimi dejavniki
Kakovost življenja sodelavcev	• delovni pogoji in varnost • varnost zaposlitve • druge koristi: izobraževanje, zdravstveno in pokojninsko varstvo • osebni razvoj: priložnosti, oblike, hitrost napredovanja

Vir: Tavčar (2009, 124)

Govorimo torej o merljivih indikatorjih, ki kažejo na neposredno zvezo med aktivnostjo organizacije ali njenih delov in končnimi rezultati teh aktivnosti. Bolj kot je ta zveza izrazita, bolj

je mogoče sklepati, da gre za uspešno ali neuspešno organizacijo oz. organizacijski del. Obenem pa lahko že odsotnost takšnih indikatorjev v organizacijskem okolju spodbuja prepričanje, da gre za neuspešno organizacijo.

Ob razmišljanju o moralnem menedžerju kot o dobrem menedžerju je o ustreznosti takšnega pristopa pravzaprav težko presojati. Če k problemu pristopimo sistematično, potem lahko predpostavimo, da gre za vsaj dva razmisleka. V prvi vrsti nas zanima, ali gre v primeru moralnega menedžerja za dobrega menedžerja, pri čemer je poudarek na identificiranju izvora »dobrega« v menedžerju, ki je izrazito subjektivno. V filozofiji se v zvezi s tem pogosto omenja etika vrlin (glej poglavje 2.1.1.2.4), kjer je moralni menedžer posameznik z maksimalnim naborom lastnosti, za katere v družbi velja, da so zaželene in percepirane kot del odličnosti tega posameznika. Torej, vrline. Še več, njegova dolžnost je, da vlaga v lasten razvoj z namenom spodbujanja nadaljnjega izoblikovanja takšnih vrlin, saj na ta način kot družbeno bitje pravzaprav prispeva k dobremu načina življenja, kot ga pojmuje Aristotel (King 2006, 114). Slednje se kaže tudi na ravni moralnega menedžmenta kot procesa, saj gre za spodbudo k doseganju odličnosti organizacije kot celote in obenem k odličnosti organizacije kot sistema z vsemi njenimi deli. Vsekakor pa velja, da gre pri takšnem utemeljevanju le za eno izmed možnih perspektiv na utemeljevanje »dobrega«, lahko pa bi izhajali tudi iz drugih deontoloških in teleoloških teorij (glej poglavje 2.1.1.2).

Opozoriti pa je treba tudi na razliko, ki je v praksi pogosta, čeprav na zavedni ravni mogoče ne tako izrazita. Gre za razlikovanje med »dobrim« in »tipičnim« menedžerjem, ki v osnovi prav tako izhaja iz lastnosti, ki jih odražajo menedžerji pri opravljanju svoje dejavnosti. Carmichaelova (1995) je v svoji raziskavi ugotavljala, kakšna je splošna predstava o dobrem menedžerju in med drugim pokazala, da se kažejo razlike med tipičnim menedžerjem, kjer so v večji meri izpostavljene lastnosti t. i. moškega stila vodenja ter med dobrim menedžerjem, kjer so percepirane lastnosti moškega in ženskega stila vodenja uravnotežene. Tipičen menedžer tako ustreza klasični, skorajda stereotipni percepciji o avtoritativnem, izrazito racionalnem, ciljno usmerjenem posamezniku, ni pa nujno, da gre obenem tudi za dobrega menedžerja. Slednji ob že omenjenih lastnostih pooseblja tudi tiste, ki se jih sicer pripisuje ženskem stilu vodenja (npr. demokratičnost, usmerjenost v timsko delo, emocionalnost itd.) in, ki ob spremenjenih okoliščinah delovanja organizacij vse bolj postaja tipičen. Čeprav se raziskava v glavnem osredotoča na proučevanje vloge menedžerjev, verjetno ne bi veliko tvegali, če bi omenjene ugotovitve aplicirali tudi na sam proces menedžmenta in ne zgolj na nosilce vloge. Nedvomno pa velja tudi, da teh ugotovitev ne gre posploševati. Kot ugotavlja že avtorica sama, je pri opredeljevanju dobrega menedžerja pomembno opazovati tudi kontekst delovanja oz. natančneje, organizacijsko kulturo, ki vpliva tudi na proces sam. Dober menedžer se bo tako slednji moral

znati prilagoditi in bo v večji meri izražal značilnosti, ki so z obstoječo organizacijsko kulturo komplementarne. Tako velja kvečjemu, da bo dobrega menedžerja načeloma označevalo več različnih lastnosti, tako tistih, ki tradicionalno pripadajo moškemu stilu vodenja kot tistih, ki predstavljajo ženski stil vodenja. »Dobro« v menedžerju pa je pravzaprav v prilagajanju oz. zmožnosti izkazovanja tistih značilnosti, ki najbolj ustrezajo organizacijski kulturi oz. v zagotavljanju, da je na organizacijski ravni to sploh mogoče. Na ta način je mogoče sklepati, da bo dober menedžer v zadostni meri izražal tudi moralo, ki je kompatibilna s pričakovanji te kulture, kar obenem pojasnjuje tudi razmerje med moralnim in dobrim menedžerjem, prav tako pa se bo s prisotnostjo moralne dimenzije odlikoval dober menedžment, proces. Pri tem pa je treba opozoriti še na en pomemben razmislek, ki se nanaša na dobro v »dobrem« menedžerju: če namreč velja, da dober menedžer pooseblja zaželene norme in vrednote obstoječe organizacijske kulture, ali je dober tudi takrat, ko so zaželene norme in vrednote obstoječe organizacijske kulture slabe (če seveda vemo, kdaj je to tako!) in je potemtakem morala menedžmenta pravzaprav nemorala? Kot smo že poudarili, v doktorskem delu ne želimo predpostavljati absolutnost izbire moralne orientacije, temu navkljub pa ponovno opozarjamo, da je proučevanje dobrega menedžerja tesno povezano z identifikacijo, kaj dobro sploh je.

Naslednji korak pri pojasnjevanju tega razmerja se tako zdi logičen in nadaljuje razpravo, ki smo jo izpostavili v začetku tega poglavja: gre za opredelitev razmerja med dobrim in uspešnim menedžerjem. Tudi uspešnost menedžerja je namreč relativna in se spreminja glede na njen izvor. Pri merjenju delovne uspešnosti se običajno izpostavlja t. i. *izhodna merila uspešnosti* kot so rezultati dela oz. t. i. *vhodna merila uspešnosti* kot so vedenja posameznika ali skupine glede na izpostavljena izhodišča ali pa zmožnosti posameznika in skupine, kakršne so zaznane v delovnem procesu (glej tabelo 3.3). Kot poudarja Zupanova (2009, 429) je pri merjenju uspešnosti običajno najprimernejša kombinacija obeh vrst meril, pri čemer so izhodna merila praviloma kvantitativna in bolj objektivna, a obenem v večji meri osredotočena na merjenje uspešnosti doseganja rezultatov, ne pa tudi na merjenje uspešnosti procesa dela. Vhodna merila uspešnosti na tem mestu delujejo komplementarno in prispevajo k spremljanju uspešnosti tudi na tistih delovnih mestih, kjer je merljive cilje težko postaviti. Menedžerji zagotovo predstavljajo skupino, kjer merjenje v večji meri temelji na opazovanju vedenj in zmožnosti in kjer je subjektivnost ocenjevalcev pogosto glavna pomanjkljivost merjenja. Ne glede na to pa raziskovalci ugotavljajo, da imajo subjektivne vedenjske mere številne prednosti pred merjenjem dosežkov v smislu doseženih ciljev, saj (1) jih je mogoče uporabiti za vsa delovna mesta, (2) vključujejo tudi dejavnike, ki sicer vplivajo na uspešnost posameznika, čeprav sam nanje nima vpliva, (3) omogočajo opazovanje procesa dela in (4) dajejo širši vpogled na celostno vedenje in ne le na opravljanje nalog, ki vodijo do rezultatov.

Tabela 3.3: *Merila delovne uspešnosti*

Izhodna merila uspešnosti	Rezultati dela	• obseg prodaje • število kupcev • zadovoljstvo kupcev • obseg proizvodnje • kakovost izdelkov ali storitev • izmet in reklamacije • stroški porabljenega materiala • okvare strojev in opreme • nesreče pri delu
Vhodna merila uspešnosti	Vedenja	• ali so naloge opravljene • ali delavec upošteva navodila • ali delavec sproti obvešča o problemih • ali delavec predlaga izboljšave • ali delavec ustrezno vzdržuje opremo • ali je delavec pripravljen pomagati sodelavcem • ali delavec redno in točno prihaja na delo • ali delavec spoštuje etična načela
	Zmožnosti	• znanje • ustvarjalnost • sposobnost vodenja • ambicioznost • odgovornost • zanesljivost • sposobnost dela v stresnih situacijah • komunikativnost • fizična moč • koordinacija gibov • lojalnost

Vir: Zupan (2009, 429)

Pristopi k definiranju dobrega in uspešnega so torej zelo različni. Tudi obravnava »dobrega« lahko predstavlja neke vrste vhodno merilo uspešnosti, čeprav izjemno neopredeljivo in subjektivno. Če velja, da je dober menedžer tisti, ki v največji meri pooseblja zaželene norme in vrednote obstoječe organizacijske kulture in če velja, da je uspešen menedžer tisti, ki dosega zastavljene cilje, pri čemer je kompatibilnost z organizacijsko kulturo cilj sam po sebi, potem si moramo zastaviti še naslednje vprašanje: kdaj dober menedžer NI uspešen menedžer? Odgovorov na to vprašanje je lahko veliko, odlikuje jih izrazita raznolikost, za pričujočo razpravo pa je najpomembnejša ugotovitev, ki iz vseh teh odgovorov izhaja: vsekakor velja, da med dobrim in uspešnim menedžerjem prihaja do razhajanja. Tako lahko trdimo, da je lahko dober menedžer uspešen, obenem pa velja tudi obratno: ni nujno, da to zares velja. Ostajamo torej le pri predpostavki, da je dober menedžer načeloma tudi moralen, ne pa vedno uspešen, saj njegovo uspešnost ne pogojuje le morala sama po sebi, pač pa je uspešnost menedžerja, kot smo to že pokazali, odvisna tudi od

številnih drugih dejavnikov. S tem v mislih v razpravo vnašamo nov koncept idealnega menedžmerja.

3. 2. 2 Moralni menedžer – idealen menedžer?

Ostaja nam torej še izziv poiskati odgovor na vprašanje, ali moralni menedžer predstavlja ideal, je torej idealen menedžer, »pravi« menedžer ali vsaj stil menedžmenta, h kateremu stremimo in si ga želimo spodbujati v prihodnosti? Zaradi razlogov, ki smo jih že navedli v tem in v prejšnjih poglavjih, je naš odgovor na zadnje vprašanje pritrdilen. Še vedno pa ostaja odprta dilema, kako se idealnost moralnega menedžerja kaže. Jasna predstava o tem, kaj želimo doseči, bi verjetno olajšala proces spreminjanja v organizacijah in poslovnih praksah, po drugi strani pa ostaja tudi dvom v to, ali je kaj takšnega sploh mogoče oz. vsaj smiselno. Ob upoštevanju dejavnikov v sodobnem organizacijskem okolju je linearno, vzročno-posledično, ciljno načrtovanje izjemno onemogočeno že pri načrtovanju na krajši rok, dolgoročne cilje pa je na ta način že skorajda povsem nemogoče dosegati. Tako pod vprašaj ponovno postavljamo značilnosti posameznikov, menedžerjev (v literaturi je več poudarka na značilnostih vodij) oz. najustreznejšo, »idealno« kombinacijo takšnih značilnosti.

Eden vidnejših pristopov, usmerjen v tovrstno raziskovanje, predstavljajo t. i. teorije o značilnostih vodij (*angl. trait theories*) z začetka 20. stoletja, ki so skušale odkriti idealnega menedžerja, »čarobnega vodjo« (*angl. magic leader*) oz. »veliko osebo« (*angl. great person*). Sledeč vzoru teh teorij in izhajajoč iz raziskave med direktorji večjih evropskih podjetij Whetstone (2003) prikazuje profil idealnega evropskega menedžerja, ki se odlikuje po vsaj petih izrazitih sposobnosti: (1) sposobnost navezave stika z ljudmi, (2) sposobnost mednarodnega udejstvovanja, (3) fleksibilnost, (4) intuicija in (5) široko zastavljena vizija (glej tabelo 3.4).

Podobnih opredelitev je sicer še več (Calori in de Woot 1994; Paulson in drugi 2002), a tako kot to velja v primeru obravnave dobrega menedžerja, tudi pri obravnavi idealnega menedžerja opažamo, da slednjega ni mogoče eksplicitno identificirati in opredeliti s specifičnimi značilnostmi in sposobnostmi. Tudi predstavljene teorije o značilnostih vodij slednje potrjujejo. Čeprav so številne raziskave pokazale, da med nadrejenimi in podrejenimi načeloma obstajajo razlike, pa iz teh raziskav izhaja, da do razlik ne prihaja izključno zaradi značilnosti, ki jih posamezniki imajo in prinesejo v določeno situacijo, pač pa se posamezne značilnosti lahko odražajo tudi kot posledica pogoste izpostavljenosti menedžerskim situacijam.

Tabela 3.4: *Profil idealnega evropskega menedžerja*

Sposobnost	***Opis***
Sposobnost navezave stika z ljudmi	• komunikacijske sposobnosti, • poznavanje in razumevanje psihologije, • sposobnost dela v timu, • sposobnost koordinacije in motivacije
Sposobnost mednarodnega udejstvovanja	• izkušnje v mednarodnem okolju, • polilingvističnost (poznavanje vsaj treh tujih jezikov), • mobilnost, • globalna miselnost
Fleksibilnost	• sposobnost upravljanja s spremembami, • sposobnost upravljanja z raznolikostjo • tolerantnost do neznanega in negotovega, • sposobnost učiti se (odprtost, samoevalvacija)
Intuicija	• kreativnost, • sposobnost inoviranja
Široko zastavljena vizija	• sposobnost interdisciplinarnega razmišljanja, • poglobljeno razumevanje (sociološko, filozofsko, etično)

Vir: Whetstone (2003)

Gruguliseva (1998) opozarja, da je takšen pristop pravzaprav popolnoma zgrešen, tako kot je po njenem mnenju zgrešen poskus opredelitve nacionalnih poklicnih kvalifikacij, ki vključujejo idealizirano podobo menedžerskih vlog. Kot pravi, takšni standardi zamegljujejo percepcijo o menedžmentu, tudi med menedžerji samimi. Čeprav naj bi standardizacija prispevala k orisu realnega stanja in aktivnosti med menedžerji, v resnici prispevajo le k zmanjševanju pomena organizacijskega konteksta in razmerij moči med menedžerji, ki so po avtoričinem mnenju bolj pomembni za definiranje vlog menedžmenta. Nadalje, McLarenova in Mills (2008) poudarjata, da je predstava o idealnem menedžerju posledica časa, v katerem se ta predstava oblikuje ter vplivnih dogodkov v tistem času. Gre torej za socialni konstrukt, ki se spreminja s časom in je pod močnim vplivom družbenih in političnih okoliščin. Nekatere lastnosti se lahko pojavljajo večkrat v različnih časovnih obdobjih, a tudi v kombinaciji z različnimi ostalimi značilnostmi in sposobnostmi. Kot primer takšnega konstrukta v svojem prispevku obravnavata predstavo o idealnem menedžerju v obdobju hladne vojne. Z analizo prevladujočih menedžerskih učbenikov iz tistega časa identificirata glavne vplive na oblikovanje te predstave: obdobje depresije v 1930-ih, drugo svetovno vojno, močan poudarek na medčloveških odnosih in politično okolje v obdobju hladne vojne. Idealnega menedžerja v tistem času tako predstavlja izobražen moški, usposobljen za več kompleksnih, tudi neobičajnih nalog, ki vključujejo učinkovito odločanje, organiziranje, načrtovanje, nadzorovanje, spodbujanje in ohranjanje morale, sposobnost uspešnega pisnega in verbalnega komuniciranja itn. Takšen idealen menedžer je moral dobro razumeti avtoriteto, jo znati uporabljati za spodbudo doseganju dobrih rezultatov njegovih podrejenih, obenem pa se je moral zavedati tudi omejitev pri uporabi avtoritete. Prav zaradi takšnega razumevanja idealni

menedžer prevzema odgovornost za svoje podrejene, lastnike, skupnost, potrošnike, družbo in menedžersko profesijo. Takšne menedžerje je mogoče zaslediti na več nivojih znotraj organizacijske strukture, opravljajo različne funkcije znotraj organizacije, a kot ugotavljata McLarenova in Mills (2008, 389) je prav raznolikost pozicij menedžerjev tisti dejavnik, ki je vplival na pomembnost variabilnosti med pričakovanimi in izkazanimi menedžerskimi značilnostmi. Zagotovo pa velja, da se tovrstna percepcija o idealnem menedžerju in njegovih funkcijah s časom spreminja, saj nanjo vplivajo številni politični in družbeni dejavniki. Še več, kot smo že pokazali, je dvom v izpostavitev ideala menedžmenta z naborom idealnega skupka značilnosti menedžerjev, v veliki meri upravičen.

Tem ugotovitvam navkljub je zanimivo, da med sodobnimi pristopi k menedžmentu in organizacijam vse bolj prevladujejo t. i. kompetenčni pristopi, ki se vsaj v praksi velikokrat nanašajo prav na nabor posameznih sposobnosti, veščin in znanj, primernih za opravljanje določene menedžerske vloge. Goriškova (2005) v svoji analizi zahtev standardov za sistem vodenja izpostavlja osem načel vodenja kakovosti, ki so definirani v družini standardov ISO 9000 in, ki močno poudarjajo vlogo vodstva pri uresničevanju ciljev, učinkovitosti, uspešnosti in nenehnem izboljševanju. Kot poudarja avtorica, izpolnjevanje zahtev standarda ISO 9001 omogoča dobro podlago za celovito upravljanje uspešnosti zaposlenih, tudi menedžmenta in s tem povezano uresničevanje poslovnih ciljev. Vendar je treba poudariti tudi, da mora biti izpolnjevanje tovrstnih standardov izvedeno tudi na vsebinski in ne zgolj formalni ravni. Tovrstno instrumentalnost je namreč v praksi zaznati vse prepogosto, kar prispeva k poenostavljanju in na nek način tudi izničenju uspešnosti kompetenčnega pristopa. Ne gre namreč le za navedbo znanj, sposobnosti in osebnostnih značilnosti posameznih profilom, temveč za znanje, kako vse to uporabiti v določenem kontekstu. Kompetence tako razumemo kot »zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah« (Perrenoud v Svetlik 2005, 13), kar je v sodobnem, na znanju temelječem organizacijskem okolju s poudarkom na dinamičnosti in prilagodljivosti posameznikov, skupin in organizacij, še kako pomembno. Kontekst udejanjanja kompetenčnega pristopa znotraj organizacij pri tem igra posebej pomembno vlogo, to pa močno vpliva tudi na identifikacijo »idealnega« menedžerja, izpostavljenega v tem poglavju.

Odgovor o moralnem menedžerju kot idealnem menedžerju tako narekuje dokaj široko in nezaključeno razlago: moralna dimenzija, izpostavljena kot del moralnega menedžerja predstavlja ideal, v kolikor je ta ideal zakoreninjen v obstoječem organizacijskem sistemu vrednot in norm. Gre za implicitno predpostavko, ki je v določeni meji lahko tudi že eksplicitno izražena. Vpogled v konceptualna izhodišča, predstavljena v prvem delu pričujoče razprave, vsekakor kaže na to. Vendar pa ne bi bili daleč od resnice, če bi predpostavili tudi, da gre v večji meri za normativno

pričakovanje, ki je – podobno kot predstava o idealnem menedžerju – pogojena s številnimi zgodovinskimi, političnimi, kulturnimi in drugimi družbenimi dejavniki. Če torej povzamemo, moralni menedžer je idealen predvsem z vidika, da ga dojemamo kot zaželenega in v najboljši meri ustrezajočega sodobnim organizacijam. V nobenem primeru pa z enačenjem teh konceptov ne moremo ponuditi bolj oprijemljive razlage o posameznih značilnostih moralnega menedžerja, saj so le-te spremenljive.

3. 4 Ob koncu tretjega poglavja

Zaradi vse večjega in izrazitega vpliva, ki ga organizacije imajo na družbo se povečuje moralna odgovornosti organizacij, ta pa predpostavlja tudi vključitev spremembe na ravni poslovnih praks. Izhajajoč iz te predpostavke, smo se v tretjem delu disertacije ukvarjali z vlogo morale v sodobnih pristopih k vodenju in menedžmentu, kar služi kot izhodišče za nadaljnje proučevanje tematike doktorske disertacije. V tretjem poglavju smo v središče obravnave postavili koncept moralnega menedžmenta, pri čemer smo veliko pozornost posvetili diferenciaciji med individualnim in organizacijskim nivojem moralnega delovanja. Na osnovi vpogleda v šest sodobnejših pristopov k obravnavi vodenja in menedžmenta, ki smo jih opazovali skozi prizmo vpetosti moralne dimenzije v organizacijsko dinamiko in v menedžerske procese, smo moralni menedžment najprej obravnavali kot proces, za katerega velja, da v središče vsakega izmed elementov obvladovanja organizacij v njeni zahtevi po učinkovitem in uspešnem doseganju organizacijskih ciljev postavlja moralno dimenzijo. Morala je pri tem integrirana v delovanje organizacije in predstavlja način, kako organizacija deluje in, ki se odraža v vseh organizacijskih procesih in sistemih, tako latentno kot tudi manifestno. Koncept moralnega menedžmenta je sicer še relativno neznan in v veliki meri nejasen: moralni menedžment dejansko pomeni neke vrste emergentni proces (Watson in Harris, 1999), ki je odvisen od številnih dejavnikov, ne nujno tudi tistih, ki jih je mogoče neposredno nadzorovati. Poudariti je treba, da se izpostavitev moralnega menedžmenta nanaša na spreminjanje najbolj ukoreninjenih organizacijskih vrednot, ki so v enaki meri predmet vpliva tudi zunanjih dejavnikov, tistih, ki jih najdemo izven organizacijskih okvirjev. Relaciji med organizacijo in njenim okoljem je tako treba posvetiti več pozornosti, obenem pa še vedno velja predpostavka o pomembni vlogi organizacije kot družbenega akterja ter zavedanje, da je ponotranjenje »novih« organizacijskih vrednot (v tem primeru predvidevanj o nujnosti moralnega menedžmenta v organizacijah) cilj, katerega doseganje je tesno povezano s spremembami družbenih struktur.

Potem ko smo skušali prikazati in razložiti nekaj najpogostejših in najvidnejših dilem, povezanih z obravnavo procesa moralnega menedžmenta, smo pozornost usmerili v še en vidik, ki

je pomemben za udejanjanje moralne dimenzije v organizacijah: v moralno delovanje menedžerjev. S poudarkom na situacijskem značaju organizacijske etike in z vztrajanjem na sociološkem pristopu (Mertonova teorija vlog) k proučevanju moralnega delovanja menedžerjev, smo podrobneje predstavili koncept moralnega menedžerja (Treviño, Pincus Hartman in Brown 2000), ki ga sestavljata osebna in profesionalna dimenzija. Tako ugotavljamo, da je moralno delovanje menedžerjev na eni strani determinirano z osebnimi značilnostmi menedžerjev, hkrati pa profesionalna dimenzija moralnega menedžerja zahteva udejanjanje morale tako na individualnem kot organizacijskem nivoju, kar proučevanju moralnega vedenja menedžerjev dodaja še širše razumevanje: pri spodbujanju le-tega je namreč vse bolj pomembna usmerjenost v krepitev tako osebnega razvoja (značilnosti, stališča itd.) kot tudi profesionalnih aktivnosti, ki pa morajo biti sistemsko determinirane.

Tako opredeljeno moralno delovanje menedžerjev sicer zahteva še več razmislekov. Med prvimi je diferenciacija razmerij med koncepti moralnega, dobrega, uspešnega in idealnega menedžerja, ki jo razumemo na ta način: dober menedžer je tisti, ki v največji meri pooseblja zaželene norme in vrednote obstoječe organizacijske kulture, pri čemer je nujno proučevati tudi značilnosti same organizacijske kulture. Za uspešnega menedžerja velja, da dosega zastavljene cilje, pri čemer pa je kompatibilnost z organizacijsko kulturo cilj sam po sebi. Dober menedžer, ki je načeloma tudi moralen, ni vedno uspešen, saj njegovo uspešnost ne pogojuje le morala sama po sebi, pač pa je uspešnost menedžerja odvisna tudi od številnih drugih dejavnikov. Še več, razmerje med moralnim, dobrim (ne pa nujno tudi uspešnim) in idealnim menedžerjem razlagajo sledeče ugotovitve: moralna dimenzija pri delovanju menedžerjev predstavlja ideal, v kolikor je ta ideal zakoreninjen v obstoječem organizacijskem sistemu vrednot in norm. A tudi te so spremenljive, lahko pa tudi v osnovi nemoralne, zato velja, da je moralni menedžer idealen predvsem z vidika, da ga dojemamo kot zaželenega in v najboljši meri ustrezajočega sodobnim organizacijam. Ob poskusu diferenciacije med moralnim, dobrim, uspešnim in idealnim menedžerjem tako vse bolj ugotavljamo, da je spodbuda moralnemu vedenju menedžerjev v veliki meri pogojena tudi z organizacijskim kontekstom, organizacijsko kulturo ter komunikacijski procesi in sistemi. Te ugotovitve bomo upoštevali v nadaljevanju disertacije, ko se bomo v večji meri usmerili v proučevanje menedžerskih pristopov k ustvarjanju tovrstnega organizacijskega konteksta: govorimo o upravljanju etike v organizacijah ter o etičnih infrastrukturah kot dejavnikih spodbujanja moralnega delovanja menedžerjev.

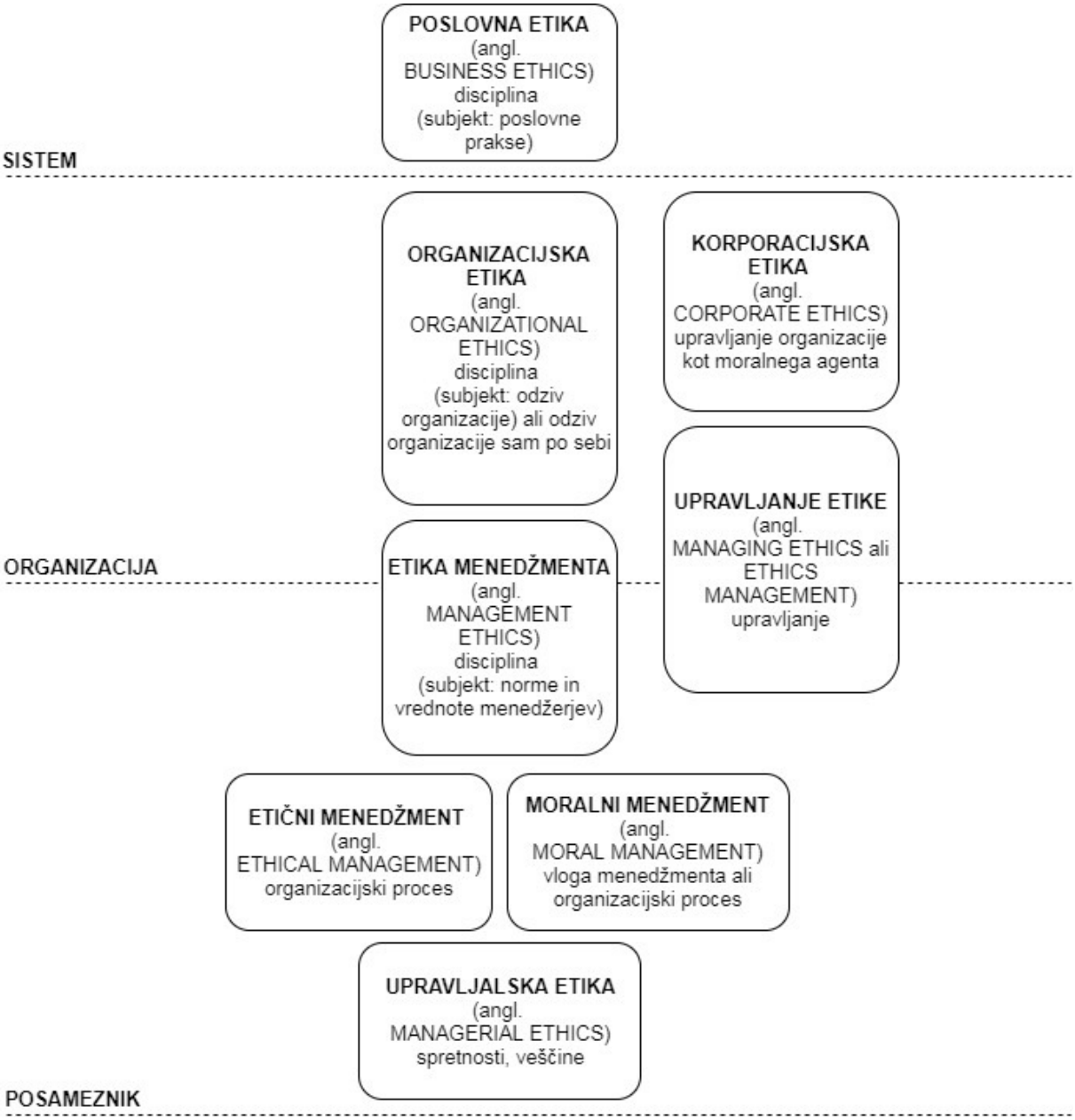
4 Spodbujanje moralnega delovanja v organizacijah

Četrto poglavje bo usmerjeno v proučevanje organizacijskega konteksta oz. vseh tistih elementov, ki prispevajo k spodbujanju etike in moralnega delovanja v organizaciji. A se že takoj na začetku srečamo s semantično in konceptualno dilemo: tako kot to velja za večino konceptov v disciplinah menedžmenta in poslovne etike, je tudi pri proučevanju t. i. upravljanja etike zaznati množico poimenovanj in razumevanj. S poskusom prevajanja le-teh v slovenščino se ta problem le še povečuje. Zato je, preden nadaljujemo z razpravo, na mestu razjasnitev pojmov, ki so si po jezikovnem izvoru sicer sorodni, a zavzemajo zelo različne pomene. S pregledom širšega nabora literature, informacij na svetovnem spletu, pa tudi s sicer nesistematičnim vpogledom v uporabo omenjenih pojmov v praksi slovenskih organizacij smo oblikovali nabor osmih konceptov, ki se jih najpogosteje omenja ob razmišljanju o vlogi, ki jo imata morala in etika v poslovnih praksah in bolj specifično, v menedžmentu. Nekatere med njimi smo skušali predstaviti že v prejšnjih poglavjih, na tem mestu pa smo vse izpostavljene koncepte tudi umestili v skladu z opredelitvijo Matthewsa, Goodpastorja in Nasheve (v Weiss 2003, 14) glede na tri nivoje, na katerih se morala udejanja: (1) nivo sistema, kjer gre za običaje, vrednote in norme na ravni specifičnega (geografskega) področja (država, regija, kontinent …), (2) nivo organizacije, kjer so izpostavljene sprejemljive formalne in neformalne norme in načini delovanja organizacij ter (3) nivo posameznika, kjer govorimo o normah in vrednotah posameznika, osebe[11]. Na ta način smo skušali oblikovati relativno enostaven, predvsem pa jasen pregled posameznih pojmov, ki jih srečujemo ob proučevanju pristopov k spodbujanju etike in moralnega delovanja v organizacijah ter še posebej znotraj menedžerske skupine. Pri tem je treba poudariti tudi že omenjene težave pri prevajanju oz. poimenovanju posameznih konceptov, ki so posledica tako že večkrat omenjenega razlikovanja v razumevanju morale in etike kot tudi pogosto le površno omenjenih, zelo raznolikih in nemalokrat neutemeljenih navajanj konceptov, povezanih z moralo in etiko v poslovnih praksah. Ob zavedanju, da tudi sami prispevamo ali h konceptualni razjasnitvi ali pa ravno nasprotno, k ustvarjanju še večje konfuznosti, smo pri poimenovanju posameznih konceptov primarno izhajali iz pomena koncepta kot smo ga zaznali pri opazovanju različnih virov navajanj, šele na drugem mestu pa je bila tudi skrb za konsistentnost slovenskega poimenovanja z izvirnikom. Slednje v določenih primerih predpostavlja tudi raznolikost

[11] Združenje za napredovanja menedžmenta (Society for Advancement of Management) (1997) poleg upoštevanja nivojev posameznika in organizacije izpostavlja tudi moralo na ravni profesije, družbe in mednarodnega konteksta. V doktorski disertaciji tovrstno opredelitev podpiramo, a smo hkrati mnenja, da za namene diferenciacije med izpostavljenimi osmimi koncepti zadošča nekoliko bolj ohlapen referenčni sistem, znotraj katerega je mogoče pokazati na skupne značilnosti in razlike med omenjenimi koncepti.

razumevanja glede na družbeni, kulturni, gospodarski in politični kontekst področja obravnave, pri čemer smo sledili pomenu koncepta v tistem okolju, kjer je v večji meri uveljavljen.

Slika 4.1: *Etika in menedžment – klasifikacija konceptov*



Vir: lasten prispevek

Kot je razvidno iz slike 4.1, so si posamezni koncepti, nanašajoč se na moralo in/ali etiko v poslovnih praksah, semantično zelo podobni. Naš poskus gre v smeri diferenciacije glede na izpostavljen nivo udejanjanja morale ter glede na pomensko razliko, ki izvira tako iz pristopa k specifičnem subjektu kot tudi iz subjekta zanimanja samega. Na sistemski ravni precej jasno mesto zaseda **poslovna etika** (*angl. business ethics*), ki – kot smo že izpostavili na več mestih v

disertaciji – predstavlja disciplino, usmerjeno v proučevanje poslovnih situacij, dejavnosti in odločitev z vidika odgovarjanja na vprašanja »prav ali narobe«. Disciplini se seveda pripisuje še veliko aktivnejšo vlogo, o kateri smo tudi že govorili, na tem mestu pa je pomembno izpostaviti predvsem njen prispevek k spodbujanju etike in moralnega delovanja v organizacijah. Številni avtorji namreč poudarjajo večplastnost pristopa poslovne etike, ki jo odlikujejo deskriptivni, normativni in analitični pristop (Goodpaster 2006, 57): disciplina se usmerja v empirično raziskovanje dejanskega stanja, vrednot posameznikov in skupin (je torej deskriptivna), se lahko osredotoči na vrednotenje posameznih situacij (na ta način izraža normativnost), hkrati pa se lahko usmerja tudi v odkrivanje pomena tako dejanskega stanja kot tudi vrednostnih ocen (in je potemtakem analitična). Ob vsem navedenem pa je treba poudariti, da je njena pozornost usmerjena v ustvarjanje skupnega nabora spoznanj, ki služi kot osnova za razvoj in spodbujanja morale znotraj poslovnih praks. Povsem nasprotno pa velja za t. i. **upravljalsko etiko** (*angl. managerial ethics*), ki je izraz praktičnih potreb menedžerjev, posameznikov. Ti se ob vse bolj izrazitih zahtevah številnih deležnikov po moralnem delovanju v poslovnih praksah srečujejo tako z dilemami vzpostavitve sistemskih vzvodov za spodbujanje moralnega delovanja organizacij in njihovih članov kot tudi z vprašanjem lastnega, osebnega odziva na moralno vprašljive situacije. Upravljalska etika na tem mestu ponuja praktična orodja, pristope, metode in modele, ki omogočajo posamezniku, da na individualni ravni izboljšuje svoje spretnosti odločanja, odzivanja, ravnanja ob srečanju z različnimi, etično obarvanimi dilemami. Gre torej za relativno pragmatičen pristop, za katerega je značilno poenostavljanje, oblikovanje standardiziranih odgovorov in v določenih primerih celo posploševanje. Na tej točki se koncept upravljalske etike močno razlikuje od že omenjenih **etike menedžmenta** (*angl. management ethics*), ki jo razumemo kot normativen pristop k proučevanju moralnega delovanja menedžmenta in **etičnega menedžmenta** (*angl. ethical management*) – ki se nanaša na organizacijski proces, ki tekom obvladovanja organizacij izpostavlja element morale. Pri tem gre omeniti tudi tesno povezanost slednjih s konceptom **moralnega menedžmenta** (*angl. moral management*), ki ga razumemo bodisi kot organizacijski proces in ga potemtakem enačimo z etičnim menedžmentom ali pa se kaže v vlogah posameznika, menedžerja in je potemtakem opredeljen z lastnim moralnim delovanjem oz. z delovanjem, ki spodbuja moralo v organizaciji in širše. Vsi trije navedeni koncepti še vedno posegajo na raven posameznika, govorimo lahko tudi o ravni profesije. Nedvomno pa drži, da se vsi izpostavljeni koncepti oddaljujejo od pragmatičnosti upravljalske etike in so usmerjeni v izoblikovanje spoznanj o delovanju menedžmenta v posameznih situacijah z namenom udejanjanja in spodbujanja lastnega moralnega delovanja ter spodbujanja morale v organizaciji in širše. Podobno velja tudi za **organizacijsko etiko** (*angl. organizational ethics*), ki se jo sicer pogosto enači s poslovno etiko. Ob tem velja izpostaviti tudi, da se tako organizacijsko kot poslovno etiko, kljub

relativno uveljavljeni percepciji, da gre za disciplini, ki sta naravnani k oblikovanju spoznanj o specifičnem predmetu zanimanja, pogosto opredeljuje preprosto kot set norm in vrednot, ki veljajo znotraj organizacije oz. poslovnih praks. Sami organizacijsko etiko, ob že izpostavljeni opredelitvi poslovne etike, razumemo kot disciplino, usmerjeno k opazovanju in proučevanju odzivov organizacij in njihovih sistemov z vidika vloge morale, ki jo le-ta pri tem zaseda v organizacijah (torej osredotočena le na nivo organizacij). Poleg usmerjenosti na organizacijski nivo je za organizacijsko etiko značilna tudi razširitev zanimanja, ki vključuje tudi organizacije izven poslovnih praks, vladne in neprofitne entitete. Še več, v konceptu organizacijske etike zaznavamo že prej omenjeno konotacijo, kjer organizacijsko etiko prepoznavamo kot predmet proučevanja istoimenske discipline in ne zgolj discipline same. Pri tem pa opozarjamo, da je omejitev na zgolj set norm in vrednot preozka: organizacijska etika predstavlja celoten odziv organizacije, pri čemer je izpostavljena predvsem organizacijska dimenzija koncepta (in ne v tolikšni meri tudi odziv posameznikov ali skupin znotraj te).

Tako nepojasnjena ostajata le še dva koncepta: **korporacijska etika** (*angl. corporate ethics*) in **upravljanje etike** (*angl. managing ethics* ali *ethics management*), za kateri je značilna izpostavitev funkcije upravljanja, pri prvi v odnosu do organizacije kot moralnega agenta in pri drugi z vidika sistemske spodbude morali znotraj organizacije. Čeprav se korporacijsko etiko pogosto enači ali z organizacijsko ali s poslovno etiko, se uporabo koncepta najpogosteje asociira s t. i. korporativnim upravljanjem (*angl. corporate governance*). Gre za pojem, ki se je pojavil v 30-ih letih 20. stoletja, predvsem na anglosaksonskem območju, hkrati s problematiko ločevanja lastništva in upravljanja organizacij in z dilemami menedžmenta, ki se nanašajo na uresničevanje interesov vseh deležnikov organizacije in ne izključno lastniških. Te razprave so z leti pridobile več razsežnosti in svoje mesto našle tudi v političnih in gospodarskih odločevalskih strukturah. Primer za to so sprejetje znamenitega Sarbanes-Oaxley zakona (2002) v ZDA ali pa OECD-jeva načela korporativnega upravljanja (2006) v Evropi, ki v osnovi izpostavljajo zahteve po poštenosti in transparentnosti poslovanja, poslovnih praks. Vse navedeno pomeni tudi velik vpliv na upravljanje etike, ki predpostavlja prakse upravljanja z namenom spodbujanja etike in moralnega delovanja znotraj organizacije in, ki se jo tudi pogosto enači s prej omenjenimi poslovno, organizacijsko in korporacijsko etiko. Gre za koncept, ki zaobjema oblikovanje in delovanje etičnih infrastruktur, te pa so za razpravo pričujočega dela poglavitnega pomena, zaradi česar v sledečem poglavju predstavljamo nekoliko podrobnejšo razpravo o upravljanju etike.

4.1 Upravljanje etike

Koncept upravljanja etike (*angl. managing ethics* ali *ethics management*) je pogosto povezan s problematiko t. i. etične organizacije. Na eni strani gre za dilemo, ki se nanaša na moralno odgovornost organizacij. S to smo se v disertaciji že ukvarjali v poglavju 2.2.3. Na drugi strani pa upravljanje etike ponuja odgovor na vprašanje, kako spodbujati in razvijati moralno odgovornost in odziv organizacije. Gre za prispevek k institucionalizaciji etike, za uporabo organizacijskih sistemov, procesov, programov, modelov in orodij, ki služijo temu namenu. Crane in Matten (2004, 144) upravljanje etike (oz. upravljanje poslovne etike, kot jo sama imenujeta) opredelita kot »neposreden poskus formalno ali neformalno upravljati etične tematike ali probleme preko specifičnih politik, praks in programov«. A kot opozarja Kaptein (1998, 44) upravljanje etike predstavlja še veliko več: pri upravljanju etike ne gre zgolj za institucionalizacijo, torej formalno vzpostavitev vzvodov spodbujanja in razvoja etike znotraj organizacij ter implementacijo le-te z različnimi ukrepi kot so usposabljanje, vizija organizacije itd. Upravljanje etike zaobjema tudi izpostavitev t. i. etične vsebine organizacije, ki jo sam opredeljuje kot »obseg, v katerem organizacijski kontekst stimulira zaposlene k zavedanju o upravičenih in temeljnih pričakovanjih deležnikov ter k uravnoteženju nasprotujočih si pričakovanj na primeren način« (Kaptein in van Dalen 2000, 97). Tovrstno razumevanje moralne dimenzije v organizaciji implicitno predpostavlja, da naloga organizacij ni le izpolnjevanje sistemskih zahtev (bodisi zakonodaje ali pa normativnih sistemov znotraj organizacije), pač pa predvsem uravnoteženje interesov različnih deležnikov. V tem smislu se Kapteinovo (1998) razumevanje etične vsebine organizacij precej približuje Berlogarjevem (2000) političnem utilitarizmu. Nadalje, etična vsebina organizacije ne opredeljuje le vedenje ali posledice dejanj, pač pa odseva predvsem usmerjenost organizacije k motiviranju specifičnega, želenega, moralnega organizacijskega vedenja. Kot odkrivata Kaptein in van Dalen (2000, 98) je morala organizacije locirana v pogojih, ki jih oblikuje, da bi spodbudila svoje člane k moralnem ravnanju.

Pri tem pa avtor izpostavlja še eno dilemo, ki jo imenuje »paradoks upravljanja etike« (*angl. ethics management paradox*) in ki se nanaša na privzemanje dvojne odgovornosti organizacije: (a) širše, celo družbene odgovornosti, ki se izkazuje v odnosu organizacije do zunanjih deležnikov in (b) spoštovanje posameznika, kjer gre za odnos organizacije do notranjih deležnikov, zaposlenih. Tudi v procesih upravljanja etike in posledično spodbujanja moralnega delovanja posameznikov znotraj organizacije je med glavnimi odgovornostmi le-te ohranjanje in spoštovanje namenov in intuicije zaposlenih: indoktrinacija in manipulacija sicer lahko predstavljata učinkoviti metodi socializacije, a sta lahko tudi v konfliktu s pravicami zaposlenih (Kaptein 1998, 44). Povedano drugače, tudi če je cilj organizacije moralen sam po sebi, le-ta še vedno ne upravičuje

nemoralnosti sredstev, ki se jih angažira za doseganje tega cilja. S tega vidika se v največji meri izkazuje tudi vrednost moralnega menedžmenta, ki izpostavlja moralno dimenzijo v središče vsakega izmed elementov obvladovanja organizacije v njeni zahtevi po učinkovitem in uspešnem doseganju organizacijskih ciljev. V relaciji do upravljanja etike tako moralni menedžment nastopa v funkciji zagotavljanja in ohranjanja odgovornosti tako v odnosu do notranjih kot zunanjih deležnikov.

Če torej povzamemo, upravljanje etike se nanaša na vzpostavitev formalnih in neformalnih sistemskih vzvodov (t. i. etičnih infrastruktur) za spodbujanje in razvoj etike ter moralnega delovanja znotraj organizacije, tako preko specifičnih politik, praks in programov kot prek oblikovanja etične vsebine organizacije. Gre za spodbudo moralnemu delovanju v organizaciji, pri čemer se moralna dimenzija nanaša na uravnoteženost interesov različnih deležnikov v specifični situaciji (Kaptein in van Dalen 2000) oz. na skladnost interesov posameznikov in organizacij (Klebe Treviño in Nelson 1995). Upravljanje etike je tako ujeto med nivojem posameznika in organizacije, usmerjeno v pogojevanje vedenjske komponente organizacijskega delovanja in hkrati zavezano zahtevi organizacije po učinkovitem in uspešnem doseganju organizacijskih ciljev. Da bi zadostilo vsem trem ter hkrati ponudilo aplikativne menedžerske metode, ki omogočajo razvoj t. i. etične organizacije, se je v kontekstu razprav o morali in etiki v organizacijah razvilo več normativnih, pa tudi deskriptivnih modelov upravljanja etike, ki predpostavljajo različne pristope k spodbujanju etike in moralnega delovanja v organizacijah. V naslednjih poglavjih bomo skušali pokazati na nekaj najvidnejših dilem, povezanih s tovrstnim pristopom k upravljanju etike, ki jih bomo ponazorili tudi s prikazom posameznih modelov.

4. 1. 1 Modeli upravljanja etike

Pokazali smo že na izjemno kompleksen kontekst upravljanja etike in moralnega delovanja članov organizacije, ki iz tega izhaja. Pri proučevanju različnih modelov upravljanja etike se ta kompleksnost še povečuje, pri čemer pa največja pozornost usmerjamo v pristop upravljanja etike. V opredelitvi, ki jo navajamo v poglavju 4.1 smo že izpostavili splošno usmerjenost v uravnoteženje interesov različnih deležnikov, ki pa se nanaša predvsem na namen upravljanja etike in ne toliko na način, kako pristopiti k doseganju tega cilja. Pojasnjevanje slednjega je v veliki meri povezano z opredelitvijo etične organizacije in njenih značilnosti. Tudi o tem smo že govorili v prejšnjih poglavjih. Obravnava te problematike z vidika upravljanja etike in s tem vnos principov menedžerskega delovanja v proučevanje moralnega delovanja organizacije in njenih članov pa narekuje še nekoliko globlji vpogled in terja tudi odgovor na vprašanje o uspešnosti in učinkovitosti etičnih organizacij. Z drugimi besedami, ne glede na izvorni pristop izbranega

modela upravljanja etike nesporno velja, da je tudi angažiranje upravljanja etike, sicer z izrazitim poudarkom na spodbujanju etike organizacije in moralnega delovanja njenih članov, do neke mere v službi učinkovitega in uspešnega doseganja organizacijskih ciljev. Upoštevajoč to usmeritev bomo zato pri proučevanju različnih modelov upravljanja etike še posebej pozorni na ta vidik, hkrati pa bomo osredotočeni tudi na modele iz menedžerskih krogov, kjer nas zanimajo predvsem tisti elementi, ki spodbujajo uspešno upravljanje etike.

Kot rečeno, med upravljanjem etike in etično organizacijo prepoznavamo povezanost, ki sicer empirično še ni docela potrjena, kljub dejstvu, da je prispevkov, ki problem obravnavajo veliko in da se številni med njimi osredotočajo tudi na vprašanje učinkovitosti in uspešnosti etičnih organizacij. Med njimi omenimo Verschoora (1998), ki v svoji raziskavi 500-ih najuspešnejših ameriških podjetij izpostavlja statistično povezanost med finančno uspešnostjo in izraženo pripadnostjo moralnemu delovanju, pri tem pa opozarja tudi na pomanjkljivost izsledkov te raziskave in ugotovitev, da le prisotnost elementov, ki jih povezujemo z upravljanjem etike ne prispeva nujno tudi k dejanskem moralnem delovanju v organizacijah. Prav zaradi tovrstnih ugotovitev so številni avtorji skušali prispevati k védenju, kateri principi delovanja so značilni za t. i. etično učinkovita podjetja, torej tista, ki izkazujejo visok nivo moralnosti in hkrati omogočajo visoko stopnjo profitabilnosti. Mark Pastin (v Weiss 2003, 129) na osnovi raziskave med 25-imi globalno uspešnimi podjetji navaja sledeče štiri principe:

(1) Visoko etična (*angl. high-ethics*) podjetja brez težav vzpostavljajo in vzdržujejo odnose z različnimi notranjimi in zunanjimi deležniškimi skupinami. Izhodiščne predpostavke teh podjetij vključujejo tako »dobro« deležniških skupin kot tudi »dobro« podjetja.
(2) Visoko etična podjetja so obsedena s pravičnostjo, kar vključuje predvsem poudarek na interesih drugih, ki se jih dojema kot enako pomembne njihovim lastnim.
(3) V visoko etičnih podjetjih je odgovornost individualna in ne kolektivna. Posamezniki prevzemajo odgovornost za dejanja podjetja, iz izhodiščnih predpostavk podjetij pa izhaja, da je posameznik odgovoren samemu sebi.
(4) Visoko etična podjetja svoje cilje in način delovanja razumejo v skladu s prevladujočimi pričakovanji članov organizacije, organizacijski cilji pa jo povezujejo z njenimi okolji.

Poudarek je torej na uravnoteženju interesov različnih deležnikov, z izpostavljeno moralno komponento (v tem modelu gre za pravičnost in odgovornost). Kot rečeno, Pastinov model predpostavlja individualno odgovornost posameznikov za delovanje organizacij, pri čemer naletimo na zanimivo dilemo, ki hkrati osvetljuje tudi eno izmed ključnih razlik med ameriško in evropsko perspektivo in pristopom k poslovni etiki: gre za vprašanje odgovornosti za moralno delovanje v poslovnih praksah, to pa je povezano tudi z relacijo med moralno odgovornostjo

organizacije in moralno odgovornostjo posameznika. Kot smo že pokazali v poglavju 2. 2. 3, so v zvezi s tem znane številne razprave, ki izvirajo tudi iz geografsko, zgodovinsko, politično in kulturno pogojenih razlik v razumevanju odgovornosti: medtem ko je za ameriško tradicijo značilna močna kultura individualizma, je za Evropo tipičen poudarek na kolektivizmu, ki ne ostaja le na ravni odnosa posameznik – organizacija, pač pa se širi tudi na odnos organizacija – družba. Na to kažejo številni prispevki ameriških avtorjev, ki razpravljajo o odzivu posameznikov, o principih odločanja za posamezne menedžerje ipd., evropski avtorji pa se v večji meri osredotočajo na kolektivni odziv organizacij in okoliščine, ki njihov odziv pogojujejo[12]. Vpliv tovrstnega razlikovanja med ameriško in evropsko tradicijo je očiten tudi v primeru upravljanja etike, kar bo postalo bolj jasno tudi v sledečih poglavjih našega dela.

Ostajamo pa pri razpravi o etičnih organizacijah, pri čemer predpostavljamo, da je etična organizacija neke vrste okvir, ki omogoča upravljanje z etiko, hkrati pa upravljanje etike pogojuje obstoj in razvoj etične organizacije in omogoča izoblikovanje okoliščin, ki v organizaciji pogojujejo razvoj moralnega delovanja in ga na ta način spodbujajo. V tem kontekstu začenjamo razmišljati tudi o moralnosti samega procesa upravljanja etike. Na eni strani se ta dilema dotika vprašanja indoktrinacije članov organizacije, ki smo jo že omenili v povezavi s paradoksom upravljanja etike, po drugi strani pa se moralnost upravljanja etike nanaša tudi na razprave o etičnih infrastrukturah kot neke vrste nadzoru oz. oblikah regulacije organizacijskega vedenja in vedenja članov organizacije. Ob implementaciji najrazličnejših orodij, s katerimi skušamo spremljati in spodbujati moralno delovanje, neizogibno naletimo tudi na skrb, da tovrstni elementi znotraj organizacij omogočajo izvajanje regulacije vedenja članov organizacije, ki je v nasprotju z zagotavljanjem njihove individualnosti. Postavlja se torej vprašanje, do katere meje je tovrsten nadzor članov organizacije še sprejemljiv? Do katere meje je v imenu doseganja interesov organizacije še sprejemljivo prilagajanje interesov posameznika (in celo poseganje vanje!) oz. ali pravice tistih, ki lahko o tem odločajo s tem posegajo v pravice tistih, o katerih se odloča? Gre seveda za široko, že filozofsko razpravo o pravicah in odgovornosti posameznikov v odnosu do pravic in odgovornosti organizacij, ki v več stoletjih še ni dobila epiloga. Tudi sami smo se

[12] Crane in Matten (2004, 28) k temu dodajata še razlikovanje v sledečih štirih elementih: (1) glavni akterji v poslovni etiki (v Evropi v tej vlogi prevladujejo vlada, sindikati, združenja in vsi tisti akterji, ki lahko vplivajo na oblikovanje zakonodajnih ukrepov, medtem ko je v ZDA odgovornost za izpostavitev omejitev na organizacijah samih, pravni sistem pa je bolj ohlapen); (2) smernice za moralno delovanje (v Evropi je poslovno delovanje definirano z dogovorjenimi pravnimi okviri, medtem ko v ZDA izhodišča za moralno delovanje običajno določajo etični kodeksi organizacij ali profesij; (3) izpostavljene problematike v poslovni etiki (v evropskem okolju je pozornost usmerjena v širši okvir poslovanja in družbene problematike, ki se jih opaža v zvezi s tem, v ZDA pa je obravnava običajno osredotočena na neprimerno delovanje in nemoralnost v posameznih situacijah (odločanja)); (4) izpostavljeni deležniki: evropska poslovna etika med pomembne deležniške skupine vključuje širši nabor deležnikov, vključno s širšo javnostjo in lokalno skupnostjo, medtem ko je v ZDA pozornost primarno usmerjena v vrednost delovanja organizacij za njihove delničarje, šele nato pa tudi za vse ostale deležniške skupine.

omenjene dileme dotaknili na več mestih v doktorskem delu, a kljub ekstenzivnem intelektualnem trudu, da bi izoblikovali odgovor in usmeritve, kako ravnati, tega ne zmoremo ponuditi. Zato ostanimo pri dejstvu, da smo to dilemo prepoznali kot eno izmed pomembnejših pri upravljanju etike in jo kot takšno postavljamo kot imperativ pri upravljanju etike in kot nujni razmislek pri oblikovanju etičnih infrastruktur v organizaciji.

Tako prehajamo na zadnjo tematiko, ki smo jo želeli osvetliti v kontekstu razprave o upravljanju etike in posameznih modelih, ki predpostavljajo implementacijo le-te v organizacijah. Gre za dilemo, ki se delno nanaša tudi na izpostavitev individualne odgovornosti, o kateri govori prej omenjeni Pastinov model. Pri pregledu razpoložljive literature na temo upravljanja etike smo namreč naleteli na večji obseg modelov, pristopov, metod in orodij, ki bodisi oblikujejo principe implementacije upravljanja etike bodisi predstavljajo posamezne elemente, ki tvorijo sistem upravljanja etike. Pri tem se nismo mogli izogniti ugotovitvi, da gre v veliki večini obravnavanih primerov za neke vrste standardizirane rešitve, ki se jih uporablja v zelo različnih kontekstih in situacijah. Kljub pogosti izpostavitvi situacijske perspektive pri obravnavi organizacijske etike, veliko avtorjev opozarja tudi na stanje v poslovnih praksah, ki prepogosto kaže na prakso zgolj posnemanja in privzemanja standardiziranih modelov. Ti so v organizacije vključeni instrumentalno, s sicer pohvalnimi nameni in veliko vložene energije, a brez dodatne spodbude k ponotranjenju in »vzgajanju« na novo zastavljenih vrednot v organizaciji. Upravljanje etike se namreč nanaša prav na slednje: gre za spreminjanje organizacijskih vrednot preko spreminjanja obstoječih okoliščin, norm v organizaciji. Kot opozarjata Treviño in Nelson (1995) je izkazovanje pripadnosti (*angl. commitment*) članov in ne zgolj skladnosti (*angl. compliance*) njihovega delovanja z izpostavljenimi normami ključnega pomena za uspešnost upravljanja etike. Ob instrumentalni uvedbi posameznih modelov, brez razmisleka o njihovi dejanski vrednosti v specifični situaciji, ti ne morejo zagotavljati pripadnosti, v določenih primerih pa celo tudi skladnosti ne.

Ob pomenu spodbujanja pripadnosti avtorici opozarjata na še en element, ki prispeva k uspešnosti upravljanja etike, prav zaradi poudarjenega situacijskega značaja etike: gre za razvoj t. i. moralne imaginacije, tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije. Moralna imaginacija, opredeljena kot sposobnost »domiselnega« zaznavanja različnih možnosti delovanja znotraj dane situacije oz. predstave o potencialnem rezultatu, o prednostih in koristih posameznih dejanj (Johnson 1993, 202) je namreč ključna prav v situacijah, v kakršni smo se znašli tudi sami, ko smo razmišljali o relaciji med pravicami in odgovornostmi posameznika in organizacij. Ko ni jasnega odgovora ali standardiziranega modela, ki bi ga lahko uporabili v specifični situaciji, sta moralna presoja in delovanje bolj ali manj odvisna od ad hoc odziva posameznika oz. organizacije. Uveljavljeni vzorci delovanja po principu skladnosti z obstoječimi normami na tem

mestu puščajo veliko prostora za interpretacijo, ki je lahko ne glede na izvorno filozofsko orientacijo opazovalca ali presojevalca samega zgrešena, v kolikor akter, ki nosi breme moralne presoje in delovanja, slednjega ni sposoben ali pa tega preprosto ne želi izvesti izven ponujenih okvirjev. Na tem mestu je pomen moralne imaginacije še posebej izpostavljen: kot poudarja Werhanova (1999, 93) in na kar smo opozorili tudi že uvodoma, gre za povečevanje zavedanja o kontekstualnosti moralnih dilem in preseganje običajnega, nezavednega delovanja ob takšnih situacijah. Po našem mnenju gre za ključen element upravljanja etike, ki hkrati predstavlja tudi predpogoj za njegovo uspešnost, zato bomo v nadaljevanju pričujočega dela najprej prikazali model upravljanja etike, ki temelji na konceptu moralne imaginacije[13].

4. 1. 1. 1 DeColle in Werhane (2008) - Model upravljanja etike z osrediščenjem koncepta moralne imaginacije

Upravljanje etike se nanaša na spreminjanje organizacijskih vrednot preko spreminjanja obstoječih okoliščin v organizaciji, z namenom spodbujanja moralnega delovanja v organizaciji, pri čemer se vse bolj poudarja tudi pomen spodbujanja pripadnosti članov organizacij omenjenim spremembam. Avtorici DeCollova in Werhanova (2008) sta k temu izzivu pristopili z raziskovanjem vzvodov motivacije, ki pogojujejo moralno delovanje. V svojem prispevku sta proučevali različne interpretacije vloge moralne motivacije z vidika treh etičnih teorij: Aristotlove etike vrlin, kantovega deološkega pristopa ter Millovega utilitarizma (vse tri smo podrobneje obravnavali v drugem poglavju disertacije). Na osnovi predpostavk vsake izmed omenjenih teorij skušata avtorici pojasniti različnost njihovih pristopov pri razkrivanju motivacije posameznikov, da bi delovali moralno. Pri tem posebno pozornost namenjata sodobnim programom upravljanja etike oz. njihovi normativni naravnanosti, pri čemer izpostavljata vlogo moralne imaginacije kot povezovalnega dejavnika vseh treh etičnih teorij in hkrati kot dejavnika, ki determinira uspešnost programov upravljanja etike. Njune ugotovitve povzemamo v Tabeli 4.1.

[13] Slovar slovenskega knjižnega jezika (2015) besedo »imaginacija« pojasnjuje kot »domišljijo, fantazijo«. V disertaciji ohranjamo izvirno poimenovanje »imaginacija«, saj je po našem mnenju izraz »domišljija« preozek in do neke mere apelira na nezmožnost uresničevanja idej tudi v realnosti. »Domišljija« v konceptu moralne imaginacije se tako nanaša na raznovrstnost in številčnost različnih idej, ki jih je mogoče oblikovati, ne pa tudi na nezmožnost njihove realizacije v praksi, v realnem svetu organizacij oz. na rešitve, ki v resničnem svetu ne obstajajo.

Tabela 4.1: *Moralna motivacija in programi upravljanja etike*

Etična teorija	Značilnosti programov upravljanja etike			Vloga moralne imaginacije
	Namen	**Metoda**	**Ključne sposobnosti etičnega vodje**	
ARISTOTLOVA ETIKA VRLIN	Razvoj menedžerja z »dobrim značajem«	Etično usposabljanje, ki temelji na študijah primera in primerov etičnega vodenja	Praktična modrost Osebna integriteta Dober značaj	Omogoča »osvoboditev« od konteksta in razsojanja
KANTOV DEONTOLOŠKI PRISTOP	Razvoj menedžerjeve sposobnosti za moralno mišljenje, ki služi kot osnova za delovanje iz dolžnosti	Razprava o študijah primera z namenom razvoja/izzivanja moralnega minimuma preko procesa stalnega prilagajanja	Moralno mišljenje Skladnost (z organizacijsko etiko)	Omogoča raziskovanje novih alternativ in zagotavlja zavedanje o vrednotah, ki so pod vprašajem
MILLOV UTILITARIZEM	Razvoj menedžerjeve sposobnosti za primerno moralno čustvovanje Razvoj menedžerjevega razumevanja *zunanjih sankcij*	Etično usposabljanje za razvoj moralnega čustvovanja Programi upravljanja etike/DOP za identificiranje in merjenje zunanjih prednosti in negativnih sankcij za (ne)etično vedenje	Moralno čustvovanje Analiza stroškov in koristi (za vse deležnike)	Omogoča evalvacijo razvoja in posledic novih možnosti za vse udeležene deležnike organizacije

Vir: DeColle in Werhane (2008, 761)

Z vidika Aristotlove etike vrlin uspešen program upravljanja etike vključuje elemente, metode in orodja, s katerimi bi bilo mogoče prispevati h krepitvi značaja članov organizacij. To je mogoče storiti z vpeljavo študij primerov v programe upravljanja etike ter z uporabo dialektičnih metod, katerih osnovni namen je omogočati posameznikom, da razvijejo t. i. »dober značaj«. V tem smislu je treba upravljanje etike usmeriti v vzgojo uspešnih posameznikov, ti pa se odlikujejo po praktični modrosti in osebni integriteti. S tega vidika »biti moralen« pomeni »biti dober«, tako v svoji funkciji znotraj organizacije kot pri osebnostnih lastnostih, torej »biti dobra oseba«. Celovit program upravljanja etike, ki podpira tovrstno naravnanost, vključuje elemente, ki ne temeljijo v tolikšni meri na poznavanju teorij, principov, modelov in metod, pač pa so v večji meri osredotočeni na elemente, ki spodbujajo aktivno participacijo in lastno angažiranje članov organizacije z namenom okrepitve njihove sposobnosti lastnega odločanja v moralno nejasnih situacijah. Po mnenju avtoric podobno izpostavlja tudi Kantov deontološki pristop, ki temelječ na

predpostavkah o moralnih zakonih v upravljanje etike vnaša predvsem univerzalne principe za moralno delovanje, katerih glavni doprinos je v izpostavitvi zahteve po pošteni obravnavi vseh deležnikov v in izven organizacije. Z vidika tega pristopa se upravljanje etike osredotoča na identifikacijo organizacijskih vrednot, principov in norm, ki v največji meri odražajo univerzalni moralni zakon: spoštovanje humanosti posameznikov kot cilj in ne zgolj kot sredstvo za dosego organizacijskih ciljev (glej tudi poglavje 2.1.1.2.1). Gre za univerzalno vodilo, smernico članom organizacije, njihovo moralno vedenje pa temelji na spodbudah, ki jih prejemajo predvsem pri razvoju lastnega moralnega mišljenja. Upravljanje etike po Kantu bi tako moralo biti usmerjeno v izpostavljanje razprav o posameznih primerih, katerih namen je razvoj moralnega mišljenja posameznikov in spodbujanje njihovega racionalnega odločanja za moralno delovanje.

Najbolj pragmatičen med tremi obravnavanimi pristopi pa je Millov utilitarizem. Ta v upravljanje etike vnaša elemente, ki posameznike spodbujajo k razumevanju tako notranjih kot zunanjih sankcij, ki sledijo nezaželenem delovanju. Slednje predstavlja motivacijo za moralno delovanje, upravljanje etike pa tako v skladu z utilitaristično težnjo po zadovoljevanju čim večjega števila deležnikov uresničuje z izgradnjo programov za etično usposabljanje (oz. usposabljanje za etičnost!) ter hkrati s spodbujanjem procesov t. i. trajnostnega menedžmenta. V primeru prvega gre za usposabljanje, ki prispeva k razvoju moralnega čustvovanja posameznikov, torej sposobnosti, ki posamezniku omogočajo presojo ne le lastnih, pač pa tudi širših, družbenih koristi. Slednje dopolnjujejo programi upravljanja etike, ki prispevajo k identifikaciji in merjenju »zunanjih« prednosti in negativnih sankcij, npr. učinek na ugled podjetja, pozitiven ali negativen odziv potrošnikov itd.

Ne glede na raznolikost obravnavanih pristopov, stičišče vseh treh perspektiv predstavlja že omenjeni koncept moralne imaginacije, katere vloga je drugače definirana tudi glede na izhodiščno predpostavko posameznega predstavljenega normativnega pristopa. Predvsem pa velja, da vsak med temi podpira različno fazo razvoja moralne imaginacije. De Collova in Werhanova (2008, 759) razlikujeta med naslednjimi:

1. **»izključitev« iz konteksta**: avtorici tekom svoje analize opozarjata na vse pogostejšo instrumentalno naravnanost menedžerjev in ostalih članov organizacij pri razreševanju dilem, ki se pojavljajo znotraj poslovnih praks in specifično, v menedžerski stroki. Reševanje moralnih dilem je tako pogosto podvrženo enakemu procesu odločanja kot to velja za vse ostale tipe in nivoje problematiziranja v organizaciji, pri čemer takšni pristopi vodijo k ukoreninjenosti, skoraj standardiziranosti tako pridobljenih rešitev. Moralna imaginacija na tem mestu predstavlja spodbudo v organizaciji za »izključitev« iz znanega konteksta, za neke vrste razširitev obzorja, ki jo je tudi na organizacijski ravni mogoče razrešiti predvsem s spodbujanjem kolektivnega dogovora in izmenjave mnenj. Aristotlov

pristop k upravljanju etike na tem mestu nudi možnost za razpravo o vzrokih za nastanek dilem, o motivih in načinih za razreševanje le-teh itd. Bistveno pri tem je omogočanje prostega pretoka sporočil in idej, brez običajnih omejitev in tipično ciljno naravnanih rešitev. Gre za princip, ki je vzporeden razvojnim fazam »učiti se učiti« (glej poglavje 2.2.1.1) in ki prispeva k spodbujanju moralnega vedenja predvsem prek ozaveščanja in krepitve lastnih prepričanj. Seveda pa ta stopnja razvoja moralne imaginacije zahteva čas, ki postaja v obdobju intenzifikacije dela in težnje k multiopravilnosti, vse krajši;

2. **raziskovanje novih možnosti**: gre za stopnjo razvoja, ki omogoča presojanje skladnosti moralne dileme s posameznikovimi prepričanji in splošnimi principi, ki veljajo v določenem okolju (v tem primeru, v organizaciji). Če je v predhodni fazi bil poudarek na razširjanju meja sicer izjemno omejenega konteksta v organizacijskem svetu in poslovnih praksah, potem ta faza nudi možnost, da v tako razširjenem kontekstu posameznik razišče nove alternative, nove možnosti za delovanje. Da bi to omogočili mora upravljanje etike tako na ravni posameznika kot na organizacijski ravni spodbujati moralno mišljenje: pri posamezniku z omogočanjem priložnosti, v okviru katerih lahko slednje razvija, jih preverja v različnih situacijah in ob različnih normah in predpisih. Na organizacijskem nivoju pa gre za nenehno preverjanje in opredeljevanje organizacijskih vrednot in posledično tudi organizacijske kulture: v kolikor le-ta nudi dovolj trdne temeljne predpostavke, bo posamezniku v pomoč in oporo, ne pa tudi omejitev pri iskanju novih možnosti. Ta princip delovanja se spodbuja tudi v upravljanju etike, ki ga predpostavlja Kant;
3. **osredotočenost na posledice**: medtem, ko je za predhodni fazi značilna fluidnost in do neke mere tudi neoprijemljivost, ki v poslovnih praksah ni pogosto med priljubljenimi pristopi k reševanju dilem, se tretja faza v razvoju moralne imaginacije usmerja v bolj praktičen razmislek in delovanje: kot opozarjata DeCollova in Werhanova (2008, 761), se menedžerji pri svojem delu prepogosto znajdejo v precepu, ko se morajo odločati med le nekaj zelo ozko definiranimi možnostmi, običajno primarno povezanimi z organizacijskimi neposrednimi koristmi. Moralna imaginacija na tej stopnji menedžerjem omogoča neke vrste povezanost z »zunanjim« svetom, svetom izven organizacije. Omogoča razvoj njihove moralne občutljivosti in razvoj predstave o učinkih organizacije na čim večje število izpostavljenih deležnikov. Upravljanje etike, ki na tej stopnji prevzema elemente utilitaristične perspektive, pri tem igra pomembno vlogo, preko usmerjanja pozornosti menedžerjev in organizacij v evalvacijo pričakovanih rezultatov tistih dejanj, ki so se v predhodnih fazah izkazala kot najprimernejša izbira.

Obravnavani model na prvi pogled ne prinaša presenetljivih novosti in spoznanj, ki bi našemu znanju o upravljanju etike dodala oprijemljivo vrednost. Predvsem z vidika razmišljanj o implementaciji modela v konkretno prakso prispevek avtoric ne nudi zadostne opore, ki bi praktiku zagotovila uspešnejše rešitve. Na nevarnosti ob implementaciji smo sicer že večkrat opozorili, zato na tem mestu bralca spodbujamo k razumevanju nekaj ključnih elementov, o katerih je treba razmisliti in jih upoštevati, ko govorimo o oblikovanju in razvoju etičnih infrastruktur v organizacijah: predstavljeni model opozarja na specifičen princip izgradnje elementov etičnih infrastruktur, ki posega v razmerje med formalnimi in neformalnimi elementi upravljanja etike oz. med standardiziranimi in formaliziranimi, vidnimi elementi etične infrastrukture (kot so npr. vizija podjetja, etični kodeksi, etične revizije itd.) ter ostalimi elementi, ki so težje oprijemljivi, a zato nič manj pomembni za uspešnost upravljanja etike (npr. etična klima v organizaciji, vrednote, etični dialog in komuniciranje itd.). Avtorici ob obstoječih zakonodajnih usmeritvah, ki v največji meri pogojujejo upravljanje etike znotraj organizacij (npr. smernice ameriške Sentencing Comission), opozarjata tudi na pomanjkljivost tovrstnih določil: čeprav običajno nudijo dobro osnovo za oblikovanje etičnih infrastruktur, ki vključujejo tako formalne kot neformalne elemente, pa tovrstne usmeritve slednje v glavnem navedejo ter hkrati ne podajajo jasnih priporočil, kako predvsem neformalne elemente upravljanja etike obvladovati. DeCollova in Werhanova (2008) svoj model zato ponujata kot izhodišče za prav ta vidik upravljanje etike ter posledično za oblikovanje celovitih programov, ki bodo izhajali iz razumevanja procesa moralne imaginacije ter njene povezanosti z in vloge pri spodbujanju moralnega delovanja v organizaciji.

Čeprav tudi sami prepoznavamo moralno imaginacijo kot pomemben element pri izgradnji etičnih infrastruktur v organizacijah in pri spodbujanju moralnega delovanja, moramo hkrati izraziti tudi svojo skepso v zvezi z uspešnostjo avtoric pri doseganju njunega cilja: prav neopredeljivost modela je namreč tisti element, ki bi deležnike lahko odvrnil od aplikacije v poslovne prakse in posamezne organizacije. Načrtovanje in izgradnja etičnih infrastruktur, ki sledijo različnim modelom, se namreč nemalokrat sprevrže v obsežno načrtovanje procesov in celo standardizacijo postopkov, s tem pa le-ti izgubijo svoj namen. To še posebej velja za modele, ki sicer zelo nazorno pojasnijo osnovni koncept, hkrati pa ne namenijo več pozornosti tudi principu implementacije modela v konkretno okolje. Pri tem seveda ne podpiramo poenostavljenih modelov z recepti in konkretnimi navodili za uporabo, a kljub temu vztrajamo na zmanjševanju razkoraka med teoretičnimi prispevki in praktičnimi okoliščinami organizacij. To velja tudi v primeru obravnave razvoja moralne imaginacije: gre namreč za dolgoročen in zahteven proces, ki za svojo uspešnost potrebuje veliko energije, odprtosti in razumevanja. Enako velja tudi za neformalne elemente upravljanja etike, s katerimi se – kljub splošnem priznavanju

njihove vloge v organizacijah ter prav zaradi nezmožnosti merjenja učinkov njihovega delovanja – pogosto ne ukvarjamo.

Tako se znajdemo na nekakšnem razpotju: po eni strani nas vleče želja po spodbujanju morale v organizacijah, po drugi strani pa te želje ne znamo približati v poslovnih praksah prevladujoči težnji po učinkovitosti. Posledično v praksi zaznavamo odklonilnost do takšnih in podobnih iniciativ oz. pomanjkljivo in površno implementacijo posameznih procesov, ki so zato že v začetku obsojeni na neuspeh. Kot odgovor na to dilemo bomo v naslednjem poglavju pozornost usmerili v model, ki k upravljanju etike skuša pristopiti bolj pragmatično ter izhaja iz poznavanja organizacijskega okolja in dilem, s katerimi se srečujejo organizacije pri implementaciji posameznih principov upravljanja etike. Gre za model pristopov k upravljanju etike (*angl. Modes of Managing Morality Model*), ki ponuja pregled različnih menedžerskih strategij pri upravljanju etike in na ta način doprispeva k spoznanjem discipline, hkrati pa se skuša približati tudi uporabnikom, menedžerski skupnosti. Pri tem avtorja modela Rossouw in van Vuuren (2003) posebno pozornost posvetita tudi vprašanju razvoja morale v organizacijah, ki se po njunem mnenju pomembno razlikuje od razvoja morale posameznikov, to pa vpliva na način, kako pristopiti k spodbujanju moralnega delovanja v organizacijah.

4. 1. 1. 2 Rossouw in van Vuuren (2003) - Model pristopov k upravljanju etike

Avtorja Rossouw in van Vuuren (2003) svoj model predstavljata kot odgovor na številne prispevke, ki razvoj in posledično spodbujanje moralnega delovanja v organizacijah skušajo pojasniti z aplikacijo Kohlbergove (1981) teorije o kognitivnem moralnem razvoju in podobnih ostalih prispevkov. Moralni razvoj organizacije po njunem mnenju ne more slediti enakim principom moralnega razvoja kot so tisti, ki veljajo za moralni razvoj posameznika. Kot pravita:

> »Organizacijsko odločanje in aktivnosti so posledica zapletenih skupinskih dinamičnih procesov, v katerih sodeluje vsak posamezen član organizacije. Odločitve in aktivnosti potemtakem ne izvirajo iz kolektivne osebnosti ali iz kolektivnega mišljenja ali iz kolektivne moralne stopnje razvoja, temveč izhajajo iz skupinskega dinamičnega procesa, v katerem sodelujejo posamezniki z različnimi osebnostmi, mišljenjem in nivoji moralnega razvoja.« (Rossouw in van Vuuren 2003, 390).

Čeprav se strinjata s trditvijo, da so organizacije lahko moralni agenti in so kot takšne sposobne moralnega delovanja, avtorja opozarjata na nevarnost sklepanja o moralnem razvoju organizacije na osnovi spoznanj o moralnem razvoju posameznikov, prav zaradi razlik, ki jih

omenjata v odločanju in aktivnostih organizacije in posameznikov. Gre za pomembno dilemo pri upravljanju etike, ki vpliva tudi na uspešnost spodbujanja etike in moralnega delovanja v organizaciji. Poznavanje različnih strategij upravljanja etike glede na način dojemanja in razumevanja etike v organizacijah, ki ga Rossouw in van Vuuren (2003) predstavljata v svojem modelu pristopov k upravljanju etike, prispeva k razumevanju, kakšne učinke ima uporaba posameznih strategij v organizacijskem okolju, hkrati pa pojasnjuje tudi različne stopnje razvoja organizacije. Avtorja razlikujeta pet različnih pristopov k upravljanju etike, pri čemer je treba poudariti, da ne gre za hierarhično razporejene stopnje razvoja, pač pa za različne pristope, ki izhajajo iz organizacijskega odnosa do etike. Čeprav velja, da organizacije, ki v večji meri poudarjajo pomen morale, običajno odlikujejo tudi bolj kompleksne strategije upravljanja etike, pa ni nujno, da si posamezni pristopi organizacij k upravljanju etike sledijo zaporedno, hierarhično. Prav tako ni nujno, da posamezna organizacija privzema zgolj enega izmed tovrstnih pristopov. Dodana vrednost obravnavanega prispevka je v izoblikovanju neke vrste orodja, ki omogoča razumevanje različnih pristopov k upravljanju etike v organizacijah, glede na njihovo osnovno stališče o morali, hkrati pa opozarja na kompleksnost njihovega udejanjanja v organizacijah, ki ni vedno linearno zastavljeno.

Tabela 4.2: *Model pristopov k upravljanju etike*

Dimenzija primerjave	**Nemoralnost** *(angl. immoral mode)*	**Reaktivnost** *(angl. reactive mode)*	**Skladnost** *(angl. compliance mode)*	**Integriteta** *(angl. integrity mode)*	**Uvrščenost** *(angl. total aligned organization mode)*
OSNOVNE ZNAČILNOSTI	• Nemoralno vedenje je del dobrih poslovnih praks • Poslovne prakse niso morala	• Zavedanje o pomenu morale nakazano (kodeks) • Nemoralno vedenje se ignorira in se ga ne kaznuje	• Zavezanost upravljanju in spremljanju etičnega delovanja • Pristop temelječ na pravilih • Preprečevanje nemoralnega vedenja	• Ponotranjenje etičnih vrednot in standardov • Pristop temelječ na vrednotah • Notranji lokus nadzora	• Integracija morale in organizacijskih namenov, ciljev in aktivnosti • Moralno odgovorna interakcija med deležniki, od katere se ne odstopa
NAMEN	• Morala nima mesta pri doseganju dobička, kar je edini cilj organizacije	• Zaščita pred nevarnostmi nemoralnega vedenja • Možen pojav etičnih škandalov	• Preventiva pred nemoralnim vedenjem • Želja po dobrem etičnem ugledu	• Spodbujanje moralnega vedenja v organizaciji • Proaktivna promocija moralnega vedenja • Morala ima strateško	• Morala je del kulture in namena • Morala je vpletena v organizacijsko komuniciranje in odločanje

				vrednost ali je celo element kompetitivnosti	
STRATEGIJA	• Usmerjenost organizacije k ciljem, ki opravičujejo sredstva • Deležniki niso upoštevani • Strategij upravljanja etike se ne izvaja	• Laissez-faire upravljanje etike • Nesposobnost upravljanja etike • Organizacijske (moralne) vrednote le na papirju	• Transakcijski pristop k upravljanju etike • Vpeljava jasnega in izčrpnega kodeksa • V organizaciji obstaja funkcija upravljanja etike • Sistem upravljanja etike je v uporabi • Nemoralno vedenje se kaznuje	• Transformacijski pristop k upravljanju etike • Vključitev deležnikov • Spodbujanje komuniciranja o morali • Sistem in funkcije upravljanja etike na visokem nivoju • Menedžerji se odlikujejo po etičnih kompetencah	• Za upravljanje etike so odgovorni vsi v organizaciji • Etični svetovalec v organizaciji le usmerja aktivnosti • Izpostavitev moralnih junakov in organizacijskih moralnih zgodb • Eliminacija neskladja med organizacijskimi vrednotami in vedenjem
IZZIVI	• Obvladovanje finančnih posledic nemoralnega delovanja • Povečevanje disonance med individ. in org. vrednotami • Odtujitev deležnikov na osnovi izkušnje z organizacijo	• Problem kredibilnosti v odnosu do deležnikov • Dovzetnost za etične škandale • Zniževanje ugleda organizacije • Izguba deležnikov	• Povečevanje obsega etičnih pravil in smernic • Podcenjeni osebna moralna avtonomija in odgovornost • Razvoj miselnosti »kar ni prepovedano, je dovoljeno« • Manjšanje opolnomočenja zaposlenih	• Zlorabe dodeljene diskrecijske pravice • Moralna neenotnost • Moč vodij lahko omaja moralno držo • Pomanjkanje jasne organizacijske identitete lahko oslabi ta pristop	• Moralna vzvišenost/aroganca • Pomanjkljivo uvajanje novih zaposlenih • Pomanjkanje koordinacije pri upravljanju etike

Vir: Rossouw in van Vuuren (2003, 392-393)

Kot je razvidno iz tabele 4.2, se pristopi organizacij k upravljanju etike razlikujejo glede na štiri kategorije: osnovne značilnosti posameznega pristopa, namen, uporabljeno strategijo upravljanja etike ter izzive, s katerimi se organizacije pri tem soočajo. Rossouw in van Vuuren (2003) tako predpostavljata pet različnih pristopov:

1. **Nemoralnost** (*angl. immoral mode*): gre za pristop, kjer organizacija nemoralno delovanje dojema kot včasih neizogiben del poslovnih praks, moralo pa kot element, ki v poslovnih praksah nima svojega mesta. Predpostavka tega pristopa je, da je edini cilj organizacije makimizacija profita, ne glede na ukrepe, ki jih mora organizacija pri tem

sprejeti in podpirati. V skladu s to orientacijo organizacija ne izvaja strategije, ki bi moralo vključevala kot pomemben element pri aktivnostih in odločanju v organizaciji, se ne izreka v odnosu do moralnih dilem, s katerimi se srečuje in tudi eksplicitno ne podpira razvoja moralnega delovanja tako posameznikov kot organizacije. Po mnenju Rossouwa in van Vuurena (2003) ta pristop izpostavlja nekaj ključnih izzivov, s katerimi se morajo organizacije, ki ga privzemajo soočiti, med njimi pa je najbolj očiten naslednji: glede na vse večjo občutljivost običajnih deležnikov organizacij na moralne dileme se organizacija kar hitro lahko sooči s problemom obvladovanja finančnih posledic nemoralnega delovanja, ki izvirajo bodisi iz posameznih konfliktov, do katerih prihaja zaradi ignorance organizacije do moralnih dilem bodisi iz percepcije o takšni naravnanosti organizacije, ki jo v stiku z njo različni deležniki spontano gradijo.

2. **Reaktivnost** (*angl. reactive mode*): v primerjavi s predstavljenim »pristopom nemorale« tu organizacija ne izkazuje eksplicitne odklonilnosti do morale in moralnega delovanja, a temu vprašanju tudi ne namenja veliko pozornosti. Razlog za uvajanje posameznih aktivnosti upravljanja etike v organizacijo je predvsem bojazen pred morebitnimi etičnimi škandali in ostalimi, za organizacijo škodljivimi učinki nemoralnega delovanja. Pri tem gre predvsem za aktivnosti, ki ustvarjajo videz moralnega delovanja, a slednje ostaja takšno, zgolj navidezno. Za organizacije s takšnim pristopom je značilno, da se poslužujejo posameznih etičnih orodij, npr. oblikovanje etičnega kodeksa, hkrati pa nemoralno delovanje v organizaciji ignorirajo, se z njim ne ukvarjajo in ga tudi ne preprečujejo. Izziv za takšne organizacije se kaže predvsem v problemu ohranjanja lastne kredibilnosti v odnosu do različnih deležnikov organizacij, kar lahko vodi v različne etične škandale, zniževanje ugleda organizacije in posledično tudi izguba deležnikov (npr. zaposlenih, potrošnikov, dobaviteljev ipd.).
3. **Skladnost** (*angl. compliance mode*): organizacije, ki privzemajo ta pristop, so zavezane spodbujanju etike in moralnega delovanja v organizaciji, kar izkazujejo z izrazito namero k upravljanju in spremljanju etike v organizaciji ter hkrati k preprečevanju nemoralnega delovanja njenih članov. Namen takšnega pristopa je usmerjati člane organizacije k želenemu moralnemu delovanju ter hkrati ustvariti dober etični ugled organizacije in se na ta način zaščititi pred nemoralnim delovanjem, ki bi lahko pripeljalo do težjih, celo neobvladljivih posledic za organizacijo. Za organizacije s pristopom skladnosti je značilna aktivna uporaba različnih strategij upravljanja etike, pri čemer je poudarek na sankcioniranju nemoralnega delovanja, hkrati pa na izpostavitvi sistema, ki bi članom organizacije dalo jasne in izčrpne smernice za delovanje (npr. z oblikovanjem etičnega kodeksa, z angažiranjem etičnih svetovalcev, s pripravo etičnih poročil itd.). Roussouw in

van Vuuren (2003) ta pristop poimenujeta transakcijski pristop k upravljanju etike, saj temelji na oblikovanju vedno bolj obsežnega niza etičnih pravil in smernic članom organizacij, kar pa vodi tudi v posamezne dileme in izzive. Pristop namreč spodbuja konformnost s postavljenimi smernicami in pravili, hkrati pa podcenjuje moralno avtonomijo in odgovornost posameznikov. Na ta način je organizacija lahko prisiljena v izgradnjo vedno podrobnejšega seta pravil, hkrati pa v okrepitev nadzora nad izvajanjem zastavljenih pravil, kar ne deluje nujno spodbudno za moralno delovanje v organizaciji.

4. **Integriteta** (*angl. integrity mode*): ta pristop temelji na spodbujanju moralnih vrednot in ponotranjenju le-teh s strani članov organizacije. Gre za aktivnosti proaktivne promocije moralnega delovanja, etika ima v organizaciji strateško vrednost, je element, ki se ga izrazito upošteva pri aktivnostih in odločanju v organizaciji, v nekaterih primerih pa se ga dojema celo kot vir kompetitivne prednosti organizacije. V skladu s takšno perspektivo se v organizaciji spodbuja t. i. transformacijski pristop k upravljanju etike, ki temelji na vključevanju vseh deležnikov organizacije, spodbujanju komuniciranja o etiki ter angažiranju raznolikih strategij upravljanja etike, ki člane organizacije usmerjajo v ponotranjanje moralne dimenzije in delovanje v skladu z njo. Na prvi pogled ta pristop obeta večjo uspešnost pri spodbujanju etike in moralnega delovanja v organizaciji kot to velja za ostale pristope. A hkrati lahko organizaciji predstavlja tudi več izzivov. V največji meri se pri privzemanju takšnega pristopa izpostavlja problem, ki izhaja iz moralne avtonomije članov organizacije: lahko prihaja do zlorabe diskrecijske pravice, ki jim je omogočena, do velikih razlik v dojemanju morale, predvsem pa do slabljenja organizacijske etike, do česar lahko prihaja, v kolikor moč vodij ni eksplicitno izpostavljena, v kolikor organizacijske vrednote niso trdne in so v neskladju z organizacijsko identiteto.
5. **Uvrščenost** (*angl. total aligned organization mode*): gre za pristop, v katerem je morala celovito integrirana v delovanje organizacije. Morala je del organizacijske kulture in je v središču vseh organizacijskih aktivnosti in odločanja. Gre za pristop, za katerega so značilni moralni menedžment ter celostna angažiranost upravljanja etike, ki je usmerjena v zmanjševanje neskladja med organizacijskimi vrednotami in delovanjem. Upravljanje etike pri tem ne predstavlja zgolj funkcije, temveč gre za sestavni element delovanja organizacije, za katerega so odgovorni vsi člani organizacije. Upravljanje etike je sicer do neke mere dodeljena posameznim organizacijskim oddelkom (npr. etični svetovalci), pri čemer pa je njihova vloga zgolj koordinacijska, ne pa tudi strogo usmerjevalna. Tovrsten pristop temelji na izpostavljanju zgleda članom organizacije npr. z izpostavitvijo organizacijskih moralnih junakov in moralnih zgodb. Po mnenju Rossouwa in van

Vuurena (2003) je ta pristop lahko v največji meri uspešen pri spodbujanju etike in moralnega delovanja v organizaciji, hkrati pa ga zaznamujejo sledeči izzivi: tako naravnana organizacija lahko hitro razvije t. i. moralno vzvišenost ali celo aroganco, torej prepričanje, da sledi najvišjim kriterijem delovanja, posledično pa prihaja tudi do neprilagodljivosti organizacije pričakovanjem okolja. Pri tem naletimo tudi na že omenjeno dilemo opredeljevanja, kaj je pravzaprav najvišji kriterij delovanja, torej tisto najbolj »dobro«. Hkrati lahko tovrstna drža organizacije izzove tudi nekatere druge, bolj praktične težave kot je npr. ovirana socializacija novih članov organizacije in nenazadnje tudi neuspešnost upravljanja etike zaradi pomanjkljive koordinacije pri tem.

Predstavljeni model opozarja na različne pristope k upravljanju etike glede na percepcijo organizacij o vlogi morale ter o pomenu moralnega delovanja. Avtorja pri tem tudi sama opozarjata na nedorečenost modela, predvsem v točki, ki zahteva njegovo empirično preverjanje in aplikativnost na konkretno organizacijsko okolje. Kot izpostavljata, je treba več pozornosti nameniti razvoju kvantitativnih in kvalitativnih diagnostičnih instrumentov, ki bodo organizacijam nudile dovolj informacij, na osnovi katerih bodo lahko opredelile svojo trenutno orientacijo: gre torej za hevristično model za osmišljanje različnih načinov, ki jih organizacije privzemajo ob stiku z moralnimi dilemami (Roussouw in van Vuuren 2003, 401). Opozorili smo tudi že na poudarek avtorjev, da model vključuje pristope, ki med seboj niso linearno povezani in ne predstavljajo posameznih razvojnih faz v moralnem delovanju organizacije. Namen modela je v večji meri opozoriti na različne strategije upravljanja etike, ki jih organizacije uporabljajo glede na njihovo izhodiščno orientacijo o morali.

Ob razumevanju moralne imaginacije in njenega pomena pri upravljanju etike ter ob poznavanju različnih strategij upravljanja etike tako nepojasnjeno ostaja le še eno vprašanje: kako opisane strategije implementirati v konkretno organizacijsko okolje in zagotoviti njihov dejanski učinek na organizacijske prakse. Govorimo o institucionalizaciji etike v organizacijah, kar opisuje tudi model Roberta W. Ackermana (1977), ki ga predstavljamo v nadaljevanju.

4. 1. 1. 3 Ackerman (1977) – Faze institucionalizacije etike v organizacijah

Model, ki ga predstavljamo v tem poglavju je zrasel na ameriških tleh, v času, ko so vedno glasnejše postajale zahteve javnosti po odzivu podjetij na dileme, katerih rešitve tipično niso bile percepirane kot njihova odgovornost. Vedno bolj izrazite težnje po družbeni odgovornosti in odzivnosti organizacij so od menedžerjev terjale odločitve v zvezi s tem, te pa so nastajale ad hoc, intuitivno in pogosto brez poglobljenega razmisleka o vlogi morale in njeni povezanosti z

organizacijskimi aktivnostmi. Prav te okoliščine so Ackermana (1977) in njemu podobne avtorje spodbudile k proučevanju procesa odločanja menedžerjev glede moralne in družbene odgovornosti, glede tematik, ki se navezujejo na varovanje okolja, dilem zaposlovanja itd. Pri tem je ključno vprašanje, kako se proces takšnega moralnega odziva dejansko odvija (Berlogar 2000, 164). Ob spoznanjih, ki smo jih nanizali do sedaj in, ki so se v glavnem ukvarjala s strategijami, metodami in tehnikami upravljanja etike nas torej zanima, kako poteka proces t. i. institucionalizacije etike oz. na kakšen način se v organizacijah spodbuja moralno delovanje, da le-ta prehaja od idej do konkretizacije v aktivnostih organizacije. Kot pojasnjuje Berlogar (2000, 164) je »Ackermanov opis tega procesa /…/ postal klasika v preučevanju etičnega odzivanja podjetij, predvsem zaradi konkretnega prikaza konverzije tovrstnega odzivanja iz politike in načel v konkretna dejanja«. Natanko to pa je tudi naša motivacija, da smo ga vključili v pričujoče delo.

Ackerman (1977) začenja svojo razpravo s prikazom konkretnega primera, moralne dileme, s katero se soočajo različne skupine v organizaciji (predsednik in uprava podjetja, srednji menedžment, zaposleni). Med prvimi ugotovitvami, ki jih pri tem izpostavlja je dejstvo, da je proces etičnega odziva za organizacijo vedno težaven in pospremljen s številnimi ovirami. Med najizrazitejšimi je prav gotovo v podjetjih zakoreninjeno prepričanje, na katerega smo v tem delu že večkrat opozorili: da je spodbujanje moralnega delovanja v organizaciji strošek, ki za organizacijo nima dodane vrednosti in ji nemalokrat povzroča celo škodo. V prejšnjem poglavju smo sicer opredelili različna stališča, ki jih lahko zasledimo v zvezi s pomenom morale v organizacijah, Ackermanov model pa k temu dodaja še eno, do sedaj še ne tako eksplicitno izraženo ugotovitev: pri spodbujanju moralnega delovanja je izjemnega pomena podpora, ki jo tovrstnim aktivnostim izrekajo posamezne menedžerske skupine, srednji menedžment, še posebej pa vodstvo podjetja oz. organizacije. Seveda gre tu tudi za osebni zgled, ki ga menedžerji s svojim delovanjem dajejo ostalim članom organizacije, a na tem mestu opozarjamo predvsem na sistemsko dimenzijo, na podporo, ki se ne kaže le na načelni ravni, pač pa tudi v zahtevi po realizaciji aktivnosti, ki prispevajo k spodbujanju etike in moralnega delovanja in še več, k implementaciji slednjega v organizacijske procese in sisteme. Kot poudarja Ackerman (1977), ta pobuda običajno prihaja s strani vodilnih, pravo vprašanje pri tem pa je, kako zagotoviti podporo srednjega menedžmenta pri zagotavljanju etične odzivnosti organizacije? Kot izhaja iz njegove interpretacije, je prav srednji menedžment tisti, ki oblikujejo strategije za delovanje in hkrati sprejema odgovornost za doseganje rezultatov, torej tisti, ki v največji meri prispeva k premiku »od idej do dejanj« (Akerman 1977, 90). Berlogar (2000, 165) pa k temu dodaja: »Iz lastnega raziskovanja vemo, da je prepričanje menedžmenta celo tako, po katerem bi etično angažiranje njihovi poziciji lahko tudi škodilo ali pa bi se pozitivne posledice pokazale šele takrat, ko to njim

ne bi več koristilo. Zato ni čudno, da se odzivajo toliko, kolikor jim je predpisano, oz. toliko, da se izognejo negativnim posledicam ignorance do zahtev po družbeno-etični odgovornosti.«

Naš razmislek ne gre torej toliko v smeri identificiranja primernih postopkov odločanja oz. ostalih specifičnih aktivnosti, ki jih izvajajo menedžerji, pač pa skušamo oblikovati predstavo o dejavnikih, ki v največji meri vplivajo na oblikovanje posameznih odločitev, predvsem pa tistih, ki prispevajo k umeščanju morale v organizacijske procese in sisteme. S tem v mislih nadaljujemo s prikazom več razvojni faz, ki so po Ackermanovem (1977) mnenju tipične za t. i. institucionalizacijo etike v organizacijah:

1. *Prva faza*: za to fazo je značilna identifikacija potrebe po etičnem odzivu organizacije in implementacija zahteve po moralnem delovanju, predvsem preko prilagajanja poslovnih politik organizacij. Gre za poskus aktualizacije etike oz. etičnih problemov med deležniki preko prilagajanja poslovnih politik ter distribucijo in ponotranjenja »novih« vrednot med člani organizacije. Pri tem je poudarek na aktivnostih, ki spodbujajo predvsem sodelovanje čim večjega obsega menedžerskih skupin na vseh nivojih v organizacij, saj le-to pogojuje tudi uspešnost udejanjanja moralnega delovanja v aktivnostih organizacije in njenih članov. Ta faza je običajno problematična predvsem zaradi nejasno razdeljenih odgovornosti, še bolj pa, ker »je etika v očeh večine nekaj, zaradi česar bi bilo, če že ni nujno potrebno, vredno žrtvovati finančno in nasploh poslovno uspešnost« (Berlogar 2000, 165). Kot poudarja Ackerman (1977, 89), to prepričanje izhaja predvsem iz narave menedžerskega dela, ne pa nujno tudi iz značaja menedžerjev.
2. *Druga faza*: ključen mejnik med prvo in drugo fazo avtor vidi v vključevanju posebej imenovanih menedžerjev, strokovnih teles oz. celo organizacijskih oddelkov, v nekaterih primerih pa celo v angažiranju zunanjih strokovnjakov, katerih odgovornost je spremljanje aktivnosti, ki so povezane z etično odzivnostjo organizacije. To so sistematična analiza organizacijskega delovanja, preverjanje skladnosti le-tega z zahtevami deležnikov, vzpostavitev procesa poročanja preko identificiranja metod in kazalnikov uspešnosti ter vzpostavitev sistema nadzora. Gre torej za vse tisto, kar naj bi pripomoglo k implementaciji »nove« politike in k njeni materializaciji v organizacijskih procesih. Ne glede na sicer dobro strukturiran menedžerski pristop k navedenim aktivnostim, pa le-ta ne prispeva nujno k dejanski odzivnosti organizacije, saj je slednja odvisna predvsem od ukoreninjenosti morale v organizacijsko kulturo oz. od stopnje, do katere so člani organizacije ponotranjili »nove« vrednote. Berlogar (2000, 166) to fazo opisuje kot ne ravno nujno in bolj vmesno stopnjo do t. i. kulturizacije etike, ko ta ni več stvar specialistov, ampak organizacijske kulture in vseh pripadnikov podjetja. Pa vendar tudi ta faza v procesu institucionalizacije etike igra pomembno vlogo, saj predpostavlja nabor

informacij o dejanskem stanju, predvsem pa tudi o pričakovanjih, ki jim bo treba zadostiti v prihodnje. Po Ackermenovem (1977) mnenju slednje pomembno prispeva predvsem h krepitvi podpore, ki jo temu procesu izrekajo menedžerske skupine.

3. *Tretja faza*: označuje jo institucionalizacija organizacijske etike, ki zajema reševanje moralnih problemov preko vključenosti moralnih problematik v vse organizacijske procese in aktivnosti. Morala postane pomembna vrednota v organizacijski kulturi in je tudi že materializirana v moralnem delovanju članov organizacije. Pri tem je seveda mogoče razlikovati med organizacijami, tako po intenzivnosti etične odzivnosti kot tudi po percepciji vloge etike in moralnega delovanja v organizaciji (glej tudi prejšnje poglavje), tipično za to fazo pa je prav ponotranjenje moralne dimenzije, predvsem pa delovanje članov organizacije skladno s tem.

Opisani proces lahko traja od šest do osem let in praviloma vodi do sprememb v odzivu organizacij. Ne glede na to pa avtor opozarja tudi na neželene posledice, ki so lahko rezultat tovrstne dinamike: problem preobremenjenosti članov organizacije z aktivnostmi, ki vodijo k institucionalizaciji etike in posledično zmanjševanje uspešnosti pri opravljanju rednih organizacijskih dejavnosti, nesistematičnost procesa, ki lahko vpliva na oslabitev obstoječih organizacijskih sistemov in vodi k novim moralnim dilemam v organizacijah (npr. sistem nagrajevanja, ki spodbuja moralno odzivnost posameznikov lahko vodi v sankcioniranje sicer ekonomsko učinkovitih menedžerjev) itd.

Predstavljeni model razumemo kot uporabno metodo, do neke mere celo merilo pri opazovanju specifičnih praks, ki se navezujejo na spodbujanje etike in moralnega delovanja v organizacijah. Opazovanje posameznih metod in uporabljenih strategij, kakršne smo opisovali v predhodnih poglavjih, lahko namreč nakazuje na raznovrstnost pristopov, celo kreativnost pri upravljanju etike, nekoliko manj zanesljivo pa kaže na stopnjo razvoja na tem področju, kar je v večji meri izpostavljeno v Ackermanovem modelu. Kot opaža tudi že Berlogar (2000, 166), gre za »čisto ustrezen način spoprijemanja menedžerjev z ne ravno lahkimi problemi«, ki ne glede na datum nastanka modela še vedno primerno pojasnjuje dinamiko odločanja in sprememb v organizacijah. Prav zaradi tega razloga bomo pri ocenjevanju stopnje razvitosti organizacijskih etičnih infrastruktur, značilnih za slovenske organizacije, izhajali iz Ackermanovih ugotovitev, to oceno pa bomo delno naslonili tudi na aktualne modele upravljanja etike, ki prevladujejo v podjetjih.

Kot smo v doktorskem delu že poudarili, tako v mednarodni kot slovenski skupnosti poznamo več modelov, ki jih predvsem poslovne organizacije uporabljajo pri svojem delovanju in ki med drugim pogojujejo tudi etiko organizacij in moralno delovanje njihovih članov. Že površen

pregled takšnih modelov kaže tudi na njihovo izjemno raznolikost, ki se navezuje na specifične značilnosti praktično vsake posamezne organizacije. S tega vidika je torej nesmotrno iskati značilne pojavne vzorce v skupini takšnih modelov in pristopov, saj obstaja velika verjetnost, da nam spoznanja takšnega intelektualnega podviga ne bodo koristila v veliki meri. Ne glede na navedeno pa ne moremo zanemariti prispevka tovrstnih pragmatičnih pristopov, saj proučevanje le-teh omogoča tudi razumevanje praktičnih vidikov pri implementaciji posameznih modelov delovanja ter na ta način bogati naša spoznanja o moralnem delovanju organizacije in spodbujanju ali celo pogojevanju slednjega. Zaradi teh razlogov v nadaljevanju predstavljamo model upravljanja, ki je tipičen predvsem za evropsko, posledično pa vse bolj tudi za slovensko okolje: model odličnosti EFQM.

4. 1. 1. 4 Model poslovne odličnosti EFQM kot izhodišče za upravljanje etike (1991, 2010)

Model poslovne odličnosti EFQM, imenovan po njegovem nosilcu, Evropskem skladu za upravljanje kakovosti (*angl. The European Foundation for Quality Management*), je nastal že leta 1991 kot odziv na potrebo organizacij po uporabnem modelu upravljanja, ki bi bil aplikativen za raznolik krog organizacij, dejavnosti ali sektorjev. Na prvi pogled relativno kompleksen model je v poslovnih praksah naletel na hiter in navdušen odziv in danes predstavlja enega izmed vodilnih poslovnih modelov za zagotavljanje odličnosti podjetij in ostalih organizacij. Z leti je bil model večkrat posodobljen, najnovejša različica pa je pod okriljem Evropskega sklada za upravljanje kakovosti nastala leta 2013[14]. Model naj bi bil uporaben z več vidikov: (a) kot orodje za samoocenjevanje, (b) kot podlaga za skupni jezik in način razmišljanja o organizaciji, ki si ga delijo na vseh delovnih mestih v organizaciji, (c) kot okvir za razmeščanje pobud, preprečevanje podvajanja in prepoznavanja vrzeli ter (d) kot struktura za sistem upravljanja organizacije (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport 2004, 4). Predvsem pa je njegova prednost v predstavitvi specifičnega načina razmišljanja in ne izključno samo načina delovanja organizacije, kot je to običajno za druge modele za spodbujanje odličnosti organizacij.

V primerjavi z ostalimi modeli celovitega obvladovanja kakovosti kot je npr. ISO 9000, model EFQM organizacijam in menedžerjem nudi ogrodje za upravljanje in delovanje organizacije, ki bolj kot standardizacijo procesov poudarja procese stalnega učenja in vključenost vseh udeležencev pri implementaciji posameznih načel, kar pa tudi v večji meri pripomore k trajnosti tako dosežene poslovne odličnosti. Kot poudarjajo številni teoretiki in praktiki in kot smo tudi že sami opozorili v poglavju 2.2, je za sodobne organizacije nujna večja stopnja

[14] Model se sicer prilagaja v 3-letnem obdobju, glede na povratne informacije pri implementaciji v konkretno poslovno prakso.

prilagodljivosti, fleksibilnosti, predvsem pa učljivosti, saj jim te značilnosti omogočajo obstoj v sicer izjemno dinamičnem, globaliziranem in vse bolj nepredvidljivem okolju. Model EFQM v veliki meri podpira takšno miselnost, predvsem pa organizacijo obravnava kot celovit sistem in celo več, kot entiteto, ki na nek način sledi principu delovanja organizmov (Morgan 2004). Tako sicer veliko pozornosti namenja posameznim procesom in sistemom v organizaciji, hkrati pa se ukvarja tudi z interakcijo organizacije z njenim okoljem. Pri vpeljavi modela v konkretno organizacijsko prakso takšna orientacija lahko predstavlja veliko oviro, saj je model relativno kompleksen, hkrati pa le minimalno predpisujoč. Slednje omogoča veliko variabilnost v interpretaciji posameznih načel pri njihovi implementaciji v prakso, to pa posledično lahko vodi tudi v neuspešnost implementacije modela (Mønsted in Føns 2002).

Za razpravo v pričujočem delu je model zanimiv predvsem zaradi temeljnih predpostavk, ki jih vpeljuje v organizacije in ki izpostavljajo tudi izrazito vlogo morale pri doseganju poslovne odličnosti organizacij. Kot poudarja Martín-Castilla (2002, 126), EFQM model v izhodišču zaznamuje humanistični pristop, ki postavlja deležnika[15] v središče vseh aktivnosti organizacije in ta odnos definira kot najpomembnejši cilj delovanja organizacije, pri tem pa posebno vlogo namenja organizaciji kot moralnemu akterju, ki mora biti odgovoren član družbe in kot takšen prispevati k izgradnji le-te, bodisi z neposrednimi aktivnostmi ali pa prav z vzpostavljanjem odgovornega odnosa, interakcije z deležniki. Po mnenju avtorja je zato moralno delovanje v organizaciji vrednota, ki se jo v modelu izpostavlja kot najboljši način za zagotavljanje in ohranjanje dolgoročnih organizacijskih interesov in hkrati interesov posameznikov in skupin, ki so z organizacijo na kakršenkoli način povezani. *Moralno* (v tem primeru odgovorno, opomba avtorice) *delovanje*[16] je eno izmed t. i. temeljnih načel odličnosti organizacije in je znotraj modela na več načinov povezano z različnimi merili, ki jih model izpostavlja, še posebej izrazito pa v sledečih relacijah:

[15] Avtor uporabi izraz »stranka« (*angl. customer*), pri čemer opozarja, da je v modelu izpostavljen širše pojmovan koncept stranke, ki razlikuje med: (1) zunanjimi strankami, t. j. odjemalci proizvodov in storitev organizacije ter (2) notranjimi strankami, ki vključujejo zaposlene, dobavitelje, ostale poslovne partnerje, delničarje ter širšo družbo, okolje organizacije (Martín-Castilla 2002, 126). Povsem jasno je, da gre za različne deležniške skupine, zato sami uporabljamo po našem mnenju bolj ustrezen koncept »deležniki«.

[16] V angleškem izvirniku model omenja »javno odgovornost« (*angl. public responsibility*), ki je v slovenskem prevodu prevedena kot družbena odgovornost (*angl. corporate social responsibility*), ta pa je v istem besedilu definirana kot »politika in praksa merjenja in upravljanja okoljskega delovanja organizacije in njenega vpliva na družbo, njenega ugleda na teh področjih ter obojestranskega komuniciranja z družbo in udeleženimi stranmi« (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport 2004, 32). Naše razumevanje družbene odgovornosti smo že pojasnili v poglavju 2.1.1.1.2, na osnovi tega razumevanja pa želimo opozoriti na omejitve uporabljenega slovenskega prevoda. Menimo, da takšno poimenovanje obravnavanega načela ni najbolj ustrezno, saj načelo ne obravnava navedenega subjekta (torej družbene odgovornosti organizacije), pač pa skuša izpostaviti moralno dimenzijo kot enega izmed temeljnih principov delovanja organizacij, kar se izkazuje tudi v posameznih značilnosti, na katere kažejo merila v modelu. Prav zaradi tega razloga kot bolj ustrezno predlagamo poimenovanje »moralno delovanje organizacije«, posamezne značilnosti, ki v modelu EFQM slednjega označujejo pa navajamo v nadaljevanju teksta.

- Menedžerji imajo pomembno vlogo pri razvoju, pospeševanju in zagotavljanju uspešnega upravljanja etike, pri zagotavljanju in ščitenju enakih možnosti in različnosti v organizacijah, pri spodbujanju proaktivne okoljske politike podjetja ter ostalih programov, ki so pričakovani s strani družbe.
- Poudarjena je vloga sodelovanja in uravnoteženja organizacijskih interesov z interesi deležnikov organizacije, prav tako pa se poudarja pomen zagotavljanja skladnosti z družbenimi merili in pričakovanji. Model spodbuja iskanje meril, ki odražajo zadovoljstvo družbe z organizacijo in hkrati tudi meril, ki kažejo na družbeno odgovoren odziv organizacije na okolje.
- Velika pozornost je usmerjena v zbiranje t. i. vhodnih podatkov, ki kažejo na pričakovanja družbe, pa tudi na obravnavo uporabe in odstranjevanja virov, ki vplivajo na družbo. Med drugim gre tudi za merjenje in opazovanje učinkov organizacijskih proizvodov in storitev po dobavi strankam. Model obravnava tudi uspešno uporabo različnih standardov s področja okolja, zdravja in varnosti ter s področja upravljanja procesov.
- Izpostavljena je skrb za zaposlene, pri čemer je vloga upravljanja etike identificirana v skrbi za obravnavo in zagotavljanje enakosti in pravičnosti za zaposlene.

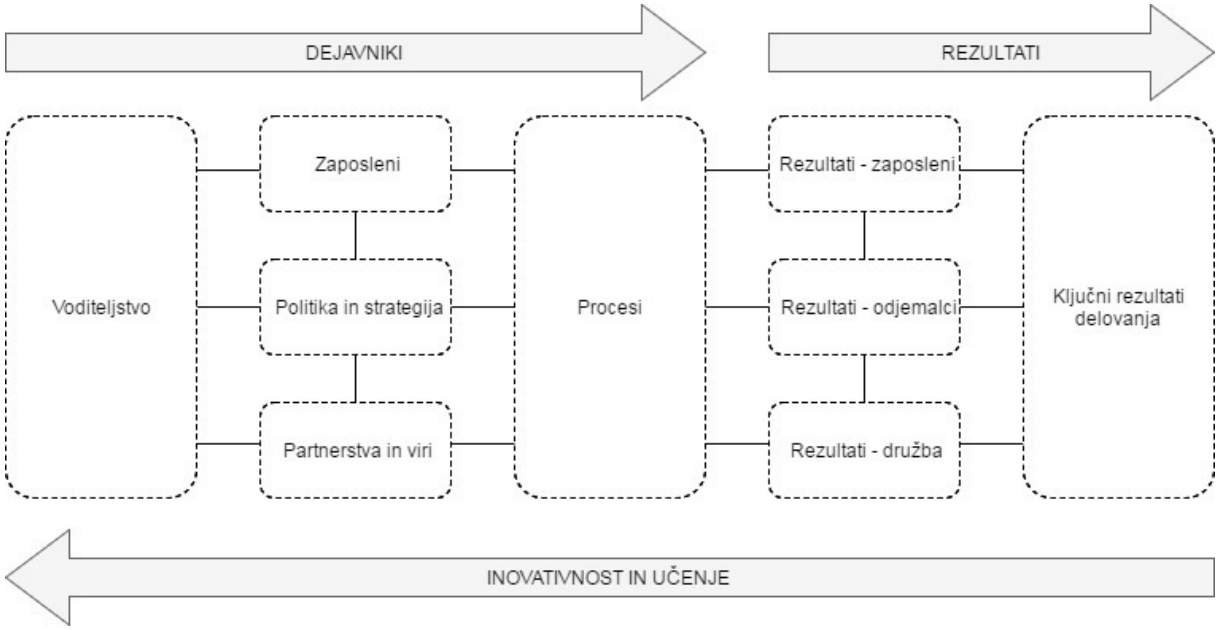
Poleg navedenega model sestavlja še sedem temeljnih načel:
(1) *načelo usmerjenosti v rezultate*, ki predpostavlja zadovoljstvo z rezultati za vse deležnike;
(2) *načelo osredotočenosti na deležnike*, pri čemer je odličnost v funkciji ustvarjanja trajne vrednosti za deležnika (v proizvodu oz. storitvi ali v odnosu);
(3) *načelo vodenja in stanovitnosti namena*, kjer se izpostavlja vlogo vodij pri doseganju in ohranjanju odličnosti organizacije na vseh nivojih;
(4) *procesno upravljanje in upravljanje na podlagi dejstev*, ki izpostavlja medsebojno odvisnost in povezanost različnih sistemov, procesov in dejstev v organizacij;
(5) *razvoj in vključevanje zaposlenih*, ki izpostavlja pomen človeškega potenciala pri doseganju odličnosti celotne organizacije;
(6) *stalno učenje, inoviranje in izboljševanje* ter
(7) *razvoj partnerstev*, kjer je poudarek na ustvarjanju konstruktivnih interakcij in medsebojnega sodelovanja z namenom doseganja skupnih ciljev, nudenja medsebojne podpore ter izgradnje trajnih odnosov med partnerji.

Kot rečeno, tako identificirana temeljna načela modela se prepletajo s posameznimi merili, ki so v modelu odličnosti EFQM razdeljena na devet skupin. Pet od teh meril predstavlja t. i. dejavnike (*angl. enablers*), torej tiste organizacijske elemente in aktivnosti, ki zagotavljajo

doseganje posameznih rezultatov (*angl. results*). Slednji so posledica dejavnikov, le-te pa se izboljšuje na osnovi povratnih informacij, ki jih nudi opazovanje in merjenje rezultatov. Tudi na tem mestu v modelu so zato izjemno izpostavljeni procesi učenja in inovativnosti kot vzvodi za doseganje odličnosti organizacije.

Slika 4. 2 prikazuje elemente modela EFQM, ki jih bomo v nadaljevanju pojasnili, pri tem pa bomo še posebej pozorni na elemente, ki v organizaciji prispevajo k spodbujanju moralnega delovanja. Najprej bomo predstavili t. i. dejavnike:

Slika 4.2: *Model odličnosti EFQM*



Vir: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport (2004)

- *Vodenje*: ta sklop se nanaša na presojo vloge vodij v organizaciji. Izpostavljenih je pet kriterijev, ki se nanašajo na razvoj organizacijskega poslanstva in vizije, na razvoj organizacijskih vrednot in sistemov in na izboljševanje sistema upravljanja organizacije, na sodelovanje z deležniki, na krepitev kulture odličnosti ter na upravljanje organizacijskih sprememb. Etika ima pri tem pomembno vlogo: vodjem se pripisuje odgovornost za razvoj etike, za »razvijanje na zgledih temelječih vrednot organizacije, etike in družbene odgovornosti, ki podpirajo kulturo organizacije« (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport 2004, 13), izpostavljeno je zavzemanje za »aktivnosti, katerih namen je izboljšati širše okolje, podpiranje teh aktivnosti in vključevanje vanje ter prispevek organizacije k družbi, ob upoštevanju pravic in interesov prihodnjih generacij« (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport 2004, 14) ter zavzemanje za »enake možnosti in različnosti ter njihovo spodbujanje« (prav tam). Moralna dimenzija je v modelu torej predstavljena v funkciji spodbujanja morale kot dela organizacijskih temeljnih

predpostavk, usmerjena je k upoštevanju širšega družbenega interesa in dejstva, da organizacija zaradi svojega vpliva na širšo družbo nosi tudi odgovornost za posledice takšnega vpliva. Nadalje, v okviru tega sklopa meril je jasno poudarjena individualna odgovornost vodij, katerih naloga je, da se osebno vključujejo v organizacijske aktivnosti, sporočajo njene poslanstvo, vizije, vrednote, politike in strategije, načrte in cilje ter se aktivirajo pri reševanju tako skupnih konfliktov kot tudi izzivov. Slednje je še posebej jasno v primeru razvoja in implementacije aktivnosti upravljanja etike, kar je po mnenju Martín-Castilla (2002, 127) naloga vodij. Še več, avtor upravljanje z etiko v modelu EFQM razume kot enega pomembnejših elementov, ki prispevajo k celovitosti organizacijskega delovanja in potemtakem k spodbujanju njene poslovne odličnosti. Pri tem je nujno definiranje odnosa med vodji, organizacijo in širšim okoljem, v funkciji česar avtor izpostavlja pomen etičnega kodeksa v organizaciji. To tematiko bomo podrobneje predstavili v poglavju 4.1.2.1.

- *Politika in strategija*: merila v okviru tega sklopa so usmerjena v oblikovanje takšne politike in strategije v organizaciji, ki temeljita in sta usmerjeni v usklajevanje sedanjih in prihodnjih potreb ter pričakovanj vseh deležnikov organizacije. Organizacijsko politiko in strategijo se pripravlja na osnovi zbiranja informacij, sistematičnega merjenja dosežkov, pa tudi raziskovanja in učenja. Moralna dimenzija je udejanjena preko analize podatkov, ki vključuje tudi opazovanje kratkoročnih in dolgoročnih družbenih problematik, k razrešitvi katerih lahko organizacija prispeva. Nadalje, politika in strategija sta izpostavljeni nenehnem razvoju, pregledovanju in posodabljanju, pri čemer se poudarja tudi vlogo organizacije pri usklajevanju in nenehnem razvijanju družbenih ter okoljskih standardov. Ključno pri tem je sodelovanje z vsemi deležniki, kar je tudi sicer izpostavljen element modela EFQM.
- *Zaposleni*: ta sklop meril odličnost organizacije gradi na razumevanju, ki zaposlene obravnava kot celovite osebnosti, z individualnimi interesi in intenzivno aktivacijo, tako v delovnem kot zasebnem življenju. Zato je usklajevanje interesov zaposlenih z organizacijskimi interesi pomemben vidik poslovne odličnosti organizacije, prav zaradi tega razloga pa se poudarja vključenost zaposlenih in njihovih predstavnikov v razvoj politike, strategije in načrtov tudi na področju človeških virov. Moralna dimenzija se kaže v »zavzemanju organizacije za pošten odnos v vseh pogledih zaposlovanja, vključno z enakimi možnostmi za vse« (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport 2004, 16) ter za »prepoznavanje in upoštevanje raznolikosti in različnega kulturnega ozadja ter zavzemanje za družbene in kulturne aktivnosti« (prav tam). Še več, organizacija mora poskrbeti za ozaveščanje zaposlenih o zdravju, varnosti, okolju in o družbeni

odgovornosti, zato je eno izmed meril poslovne odličnosti tudi usmerjenost organizacije v spodbudo avtonomnosti zaposlenih, ne le z vidika samostojnosti posameznika pri opravljanju njegovih delovnih nalog, pač pa tudi z vidika spodbujanja prevzemanja odgovornosti s strani zaposlenih. Slednja ni omejena zgolj na lastna dejanja posameznika, pač pa se širi tudi na njegovo aktivacijo in vključitev, ko gre za širše moralne dileme. Med pomembnimi merili, ki zagotavljajo poslovno odličnost in hkrati prispevajo tudi k spodbujanju moralnega delovanja v organizaciji je spodbujanje komuniciranja v organizaciji: model EFQM izpostavlja tako prepoznavanje potreb po komuniciranju kot tudi razvoj politike, strategije in sistemov organizacijskega komuniciranja.

- *Partnerstva in viri*: v osrčju tega sklopa je vzpostavljanje odnosa z notranjimi in zunanjimi partnerji organizacije, kar je v organizaciji postavljeno kot vrednota. Moralna dimenzija se izkazuje v skrbi organizacije za ta odnos, kar na eni strani predpostavlja organizacijsko usmerjenost v merjenje in upravljanje morebitnih negativnih učinkov na zaposlene (npr. preko ergonomije, nadzorovanjem zdravstvenih in varnostnih pogojev in podobnih ukrepov), po drugi strani pa gre tudi za skrb za zunanje partnerje in za »zmanjševanje vsakršnega globalnega vpliva proizvodov, proizvodnih procesov in storitev na najmanjšo možno raven« (Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport 2004, 18). Pomemben del ohranjanja in spodbujanja poslovne odličnosti organizacije predstavlja njena skrb za naravno okolje, pri čemer skuša organizacija čim bolj omejiti negativne učinke svojega delovanja na okolje npr. preko izrabe sredstev na okolju prijazen način skozi ves življenjski cikel proizvoda (v kolikor gre za proizvodno dejavnost, opomba avtorice), preko ohranjanja energije in virov, zmanjševanja odpadkov in emisij, spodbujanja recikliranja in ponovne uporabe itd. Še en vidik tako izražene moralne dimenzije predstavlja organizacijska skrb za razvoj inovativnih in okolju prijaznih tehnologij ter hkrati tudi prepoznavanje in ovrednotenje alternativnih in porajajočih se tehnologij z vidika politike njihovega vpliva tako na delovanje organizacije kot na širšo družbo. Enak princip velja tudi v primeru storitvenih dejavnosti: skrb za okolje in družbo se lahko kaže v strategiji organizacij, njihovih poslovnih modelih, marketinških aktivnosti in ostalih procesov v organizaciji.
- *Procesi*: ta sklop meril se osredotoča na sistematičnost pristopa organizacije k sicer kompleksnim procesom ter na povečevanje inovativnosti organizacije in optimalnega angažiranja razvojne funkcije. Vse navedeno prispeva k povečevanju dodane vrednosti tako za organizacijo kot za njene deležnike. Moralna dimenzija je pri tem izražena preko izpostavljene skrbi za različne sisteme vodenja kakovosti, okoljske sisteme, sisteme zdravja in varnosti pri delu v upravljanju procesov. Nadalje, poslovna odličnost temelji

tudi na razumevanju in predvidevanju vpliva ter potenciala novih tehnologij na proizvode in storitve, kar kaže na predpostavko o organizacijski odgovornosti tudi v razvojnih procesih. Ta odgovornost se še nadalje spodbuja tudi v fazi, ko proizvod ali storitev že dosežeta odjemalca: organizacija sicer primarno skrbi za zadovoljstvo odjemalcev s proizvodi in storitvami ter na ta način gradi odnos z njimi, hkrati pa merila vključujejo tudi skrb organizacije za zavedanje odjemalcev o odgovorni uporabi proizvodov. Na tej točki je moralni namen organizacije še posebej izražen.

Navedeni dejavniki zagotavljajo doseganje rezultatov organizacije, ki so v modelu EFQM zajeti v štirih sklopih meril: (1) rezultati v zvezi z odjemalci, (2) rezultati v zvezi z zaposlenimi, (3) rezultati v zvezi z družbo in (4) ključni rezultati delovanja. Vsak sklop meril je razdeljen na dve skupini kazalnikov, ki definirajo posamezno merilo: (a) kazalniki dojemanja, kjer gre za kazalnike, ki kažejo, kako odjemalci, zaposleni, družba ali organizacija sama dojemajo odličnost organizacije pri svojem delovanju ter (b) kazalniki delovanja, kjer gre za notranje oz. operativne kazalnike, ki jih organizacija uporablja za spremljanje, razumevanje, napovedovanje in izboljševanje delovanja ter predvidevanja dojemanja vseh navedenih deležniških skupin. Z vidika obravnave spodbujanja etike in moralnega delovanja v organizaciji gre v merilih, ki se nanašajo na rezultate, izpostaviti sledeče:

- Gre za nabor različnih kazalnikov, ki opredeljujejo posamezne značilnosti odnosa med organizacijo in njenimi deležniki oz. percepcijo deležnikov, bodisi notranjimi ali zunanjimi, o organizaciji, njenem delovanju, proizvodih in storitvah, njeni celotni uspešnosti, itd.
- Velik poudarek pri opazovanju rezultatov organizacije je na skrbi organizacije za okolje, bodisi pri okoljskih lastnostih posameznih proizvodov in storitev s strani odjemalcev, pri identifikaciji okoljskih oznak proizvodov in storitev, njihovega življenjskega cikla bodisi pri merjenju zadovoljstva zaposlenih z okoljsko politiko organizacije in njenim vplivom na okolje.
- V primerjavi s številnimi drugimi modeli poslovne odličnosti je v modelu EFQM velik del pozornosti pri merjenju rezultatov usmerjen tudi v rezultate v zvezi družbo. Ti kazalniki kažejo, kako družba dojema organizacijo, hkrati pa merijo tudi vključenost, vpetost organizacije tako v lokalno skupnost kot v širšo družbo. Kazalci v okviru tega sklopa se tako nanašajo na vlogo organizacije kot odgovornega člana skupnosti in še več, na delovanje organizacije v vlogi odgovornega državljana. Preverja se odzivnost organizacije na moralne dileme širše družbe, njeno sposobnost za zagotavljanje transparentnosti podatkov in informacij, ki so pomembne za skupnost, organizacijsko zavezanost

omogočanju enakih možnosti ter na etiko celotne organizacije. Nadalje, opazuje se realne in potencialne pozitivne in negativne učinke organizacije na družbo, pri čemer je poudarek tudi na poročanju organizacije, predvsem o aktivnostih, ki pripomorejo k ohranjanju in trajnosti virov. Merjenje rezultatov v zvezi z družbo izpostavlja tudi pripravljenost in zmožnost organizacije za vključevanje v izmenjavo informacij o dobrih praksah na področju družbene odgovornosti, kar vključuje tudi potrebo po presojanju in t. i. družbenem poročanju organizacije. Slednje bomo podrobneje predstavili v sledečih poglavjih.

- Ne glede na raznolikost in celovitost meril rezultatov, v modelu EFQM še vedno zasledimo tudi visoko stopnjo preverjanja ekonomske odgovornosti, ki se izraža preko merjenja finančnih in nefinančnih rezultatov, slednji pa vključujejo tako strukturne kot bolj neoprijemljive, »mehke dejavnike upravljanja«.

Po modelu EFQM je bila oblikovana tudi Državna nagrada za odličnost, ki jo v Sloveniji podeljuje Ministrstvo RS za gospodarski razvoj in tehnologijo in katere cilji so razširiti zavedanje o modelu ter povečati zavedanje o kakovosti in prizadevanje za nenehno izboljševanje kakovosti poslovanja v Sloveniji, spodbuditi procese samoocenjevanja in konkurenčne primerjave z domačimi in tujimi podjetji, priznati podjetjem v Sloveniji dosežke na področju odličnosti ter promovirati uspešne strategije in programe kakovosti doma in v tujini. Nagrado se podeljuje od leta 1998, v tem okviru pa je Ministrstvo RS za gospodarski razvoj in tehnologijo oblikovalo tudi pilotne projekte podeljevanja državnih priznanj za poslovno odličnost za javno upravo, turizem in zdravstvo.

V grobem lahko zaključimo, da model EFQM, kljub nekaterim omejitvah, ki smo jih predstavili na začetku, predstavlja enega boljših modelov spodbujanja poslovne odličnosti, še posebej z vidika spodbujanja etike moralnega delovanja v organizacijah. Kar v modelu EFQM lahko izpostavimo kot pozitiven dejavnik, ki prispeva k razvoju moralne dimenzije v organizacijah, je v prvi vrsti trdna pozicija, ki jo model namenja moralni dimenziji v upravljanju organizacije. To pa govori v prid upravljanju etike, ki je na več mestih modela izpostavljeno kot strateško pomemben element za doseganje, spodbujanje in ohranjanje poslovne odličnosti organizacij. Seveda tako naravnan model odpira prenekatero vprašanje, ki lahko vpliva tudi na uspešnost implementacije modela v konkretne organizacije. Ena izmed takšnih dilem je zagotovo tista, ki se nanaša na opredeljevanje moralnega v organizaciji in za katero velja, kot smo tekom naše razprave že večkrat izpostavili, da je odvisna od številnih dejavnikov, predvsem pa od značilnosti organizacijske kulture (glej tudi diskusijo v okviru poglavja 3.2). Tako smo našo razpravo privedli do zadnjega modela, ki se dotika prav vprašanja t. i. etične vsebine organizacije

in, ki nadgrajuje do tega mesta v doktorskem delu predstavljena spoznanja o upravljanju etike. Gre za Kapteinov (1998) model etičnih značilnosti, katerega elemente smo v tej disertaciji deloma že omenili in, ki pri proučevanja etičnih infrastruktur in njihove vloge pri spodbujanju moralnega delovanja v organizaciji zagotovo predstavlja enega pomembnejših razmislekov.

4. 1. 1. 5 Kaptein (1998) - Model etičnih značilnosti

Model etičnih značilnosti (*angl. ethics qualities model*) je nastal že leta 1998, ko je njegov avtor, Muel Kaptein, objavil monografijo z naslovom »Ethics management: auditing and developing the ethical content of organizations« (*slo. Upravljanje etike: poročanje o in razvoj etične vsebine organizacije*). Gre za po našem mnenju eno ključnih del, ki prispeva k sistematični obravnavi in razumevanju etičnih infrastruktur in njihove vloge pri spodbujanju moralnega delovanja v organizacijah. Kaptein in van Dalen (2000) Kapteinovo delo opredeljujeta kot odgovor na nezadostno in premalo izčrpno empirično analizo etike v organizacijah, ki po njunem mnenju prevladuje v poslovni etiki in sorodnih disciplinah, ki se ukvarjajo s podobnimi vprašanji. Pri tem izpostavljata tri problematike, ki prispevajo k nezadostnosti ugotovitev na obravnavanem področju. Gre za:

(1) odsotnost primerne opredelitve koncepta etične organizacije: razprava v tej smeri je omejena zgolj na ugibanje, ni pa mogoče na ta način pojasniti dejanskega stanja v poslovnih praksah (Kaptein in van Dalena 2000, 95);

(2) med dejavniki, ki otežujejo razumevanje moralnega delovanja v organizacijah avtorja izpostavlja problem aplikacije spoznanj o specifičnih vedenjskih vzorcih posameznikov na vedenje organizacij. Kot pravita: »Nekatere prevladujoče teorije poslovne etike kot so deležniška teorija, teorija o družbeni pogodbi, utilitarizem in deontološka etika so primarno usmerjene v identifikacijo moralno optimalnih aktivnosti v specifičnih, dobro opredeljenih dilemah. Raje kot da bi se ukvarjale z etiko organizacij, se ukvarjajo z moralnostjo posameznih aktivnosti znotraj organizacijskega konteksta« (Kaptein in van Dalen 2000, 96);

(3) preveč avtorjev zanemarja tudi normativni prispevek posameznih teorij, saj npr. s primerjavo specifičnih organizacijskih situacij ne pridobimo bistvenega vpogleda v skupne »kriterije«, značilnosti ali celo standarde in s tem izgubimo možnost za nova spoznanja o etiki in moralnem delovanju v organizacijah.

Skladno z navedenim Kaptein in van Dalen (2000, 96) predstavljata model etičnih značilnosti, ki odgovarja na problem razvoja operativne definicije etične vsebine organizacije preko konceptualizacije normativnih kriterijev za organizacijo, ki temelji na zahtevi po

univerzalnosti. Gre za pristop, ki podpira avtonomni model o moralni odgovornosti (glej poglavje 2.2.3) in, ki v proučevanje organizacije in vloge morale v njej vključuje več vidikov:

- *Posledice delovanja organizacije* (*angl. consequence approach*): gre za opazovanje vpliva delovanja organizacije na različne deležnike. Med pomanjkljivostmi tega vidika je nezmožnost primerjave etike različnih organizacij. Npr. organizacija, ki le znatno negativno vpliva na okolje ni nujno v večji meri etična kot organizacija, ki ima sicer bistveno večji vpliv na okolje, a hkrati zagotavlja proizvode in/ali storitve z visoko družbeno vrednostjo.
- *Ravnanje organizacije* (*angl. conduct approach*): ta vidik vključuje proučevanje dejanskega delovanja posameznih organizacij. Običajno gre v tem primeru za opazovanje specifičnih situacij, za katere je značilna visoka etična intenzivnost, kar pa onemogoča ovrednotenje etike celotne organizacije.
- *Organizacijski kontekst* (*angl. context approach*): ta pristop je usmerjen v raziskovanje klime znotraj organizacije ali stopnjo moralnega razvoja organizacije, ki sicer nudi delen vpogled v moralno delovanje organizacije, hkrati pa po mnenju avtorjev ne zagotavlja primerne normativne osnove, ki bi ponudila tudi primerjalno vrednost.

V središču modela etičnih značilnosti je predpostavka, da t. i. etična vsebina organizacije predstavlja izhodišče za nadaljnji razvoj sistema upravljanja etike. Naj spomnimo, etična vsebina organizacije se nanaša na »obseg, v katerem organizacijski kontekst stimulira zaposlene k zavedanju o upravičenih in temeljnih pričakovanjih deležnikov ter k uravnoteženju nasprotujočih si pričakovanj na ustrezen način« (Kaptein in van Dalen 2000, 97). S poudarkom na potrebi po uravnoteženju interesov različnih deležnikov in po opazovanju ne samo delovanja organizacij, pač pa tudi njihovega namena, model v nadaljevanju usmerja pozornost k naravi etike organizacije, ki se po mnenju Kapteina in van Dalena (2000, 98) izkazuje skozi različne moralne dileme, do katerih pride s konfliktom interesov in pričakovanj v organizaciji. Tako opredeljujeta tri vrste dilem: (1) *dilema »prepletenih rok«* (*angl. entangled hands dilemma*), do katere pride zaradi neskladja interesov in želja posameznikov ter organizacije, kar lahko privede do zlorabe organizacijskih virov, časa, informacij itd. (npr. sprejemanje poslovnih daril, nepotizem …), (2) *dilema »mnogih rok«* (*angl. many hands dilemma*), ki nastane kot posledica neskladja med funkcijami in nalogami različnih zaposlenih, menedžerjev ali oddelkov ter se kaže kot neproduktivno tekmovanje med zaposlenimi, oddelki ali različnimi ostalimi deli organizacije (npr. vprašanje individualnega vs. kolektivnega nagrajevanja) ter (c) d*ilema »umazanih rok«* (*angl. dirty hands dilemma*), ki se nanaša na neskladje interesov in pričakovanj deležnikov ter

organizacije in za katero je značilno, da lahko privede do resnih posledic, zlorab deležnikov ipd. (npr. odpuščanje zaposlenih zaradi želje po poviševanju dobička, uporaba otroškega dela …).

Prikazane dileme po mnenju Kapteina in van Dalena (2000, 100) predstavljajo ključne moralne dileme v organizaciji in na ta način služijo kot potencialni vir moralnega konflikta, ta pa omogoča predvsem interpretacijo situacije. Tej dimenziji razumevanja moralnega delovanja organizacije avtorja dodajata še t. i. normativni okvir, ki omogoča sistematično evalvacijo etične vsebine organizacije in njenih delov ter zagotavlja izhodišče za načrtovanje nadaljnjih aktivnosti za spodbujanje etike v organizaciji. Na osnovi ekstenzivnega proučevanja literature, konkretnih primerov iz poslovne prakse ter ostalih raziskovalnih spoznanj tako avtorja identificirata naslednjih sedem različnih etičnih značilnosti organizacije:

1. *Jasnost* (*angl. clarity*): jasno izražena organizacijska pričakovanja v zvezi z moralnim delovanjem, ki morajo biti točna, konkretizirana in dokončna;
2. *Konsistentnost* (*angl. consistency*): organizacijska pričakovanja v zvezi z moralnim delovanjem so razumljiva in nedvoumna, pri tem pa veliko vlogo igrajo t. i. referenti, posamezniki v organizaciji, ki nudijo zgled ostalim (npr. menedžerji);
3. *Sankcioniranje* (*angl. sanctionability*): v organizaciji obstajajo aktivnosti, ki nagrajujejo pozitivno, želeno in sankcionirajo negativno, neželeno moralno delovanje;
4. *Možnost izvedljivosti* (*angl. achievability*): organizacijska pričakovanja v zvezi z moralnim delovanjem ne smejo biti nerealna oz. neizvedljiva glede na trenutne možnosti in vire, s katerimi organizacija razpolaga;
5. *Podpora* (*angl. supportability*): zagotoviti je treba podporo zaposlenim pri odločanju v zvezi z uporabo organizacijskih virov (če gre za dilemo prepletenih rok), s sodelovanjem med zaposlenimi (če gre za dilemo mnogih rok) ali v zvezi z aktivnim udejanjanjem deležniških interesov (če gre za dilemo umazanih rok);
6. *Vidnost* (*angl. visibility*): omogočeno mora biti opazovanje moralnega delovanja zaposlenih in učinkov le-tega, pri čemer razlikujemo med vertikalno vidnostjo, na ravni odnosa med nadrejenimi in podrejenimi ter horizontalno vidnostjo, na isti hierarhični ravni, med zaposlenimi;
7. *Diskutabilnost* (*angl. discussability*): zagotoviti je treba možnost, da se moralno delovanje in organizacijska pričakovanja podvrže razpravi, pri čemer je treba zagotoviti možnost sodelovanja vseh vpletenih deležnikov.

V skladu z navedenim model etičnih značilnosti predstavlja dvodimenzionalno orodje upravljanja etike, ki ga je mogoče operacionalizirati tako kvalitativno kot kvantitativno, glede na različne moralne dileme, s katerimi se organizacija sooča. Uporaba modela pogojuje tako

razumevanje elementov organizacijskega konteksta, ki lahko vpliva na moralno delovanje v organizaciji kot na razumevanje obsega moralne dileme, ki je prisotna v organizaciji. Nenazadnje pa na osnovi tako zbranih informacij model zagotavlja primerno osnovo za posamezne strategije in aktivnosti upravljanja etike. Kaptein in van Dalen (2000, 110) vrednost modela vidita tudi v dejstvu, da se nanaša tako na posamezne aktivnosti kot tudi na procese in celo sisteme v organizaciji, zaradi česar ga je mogoče aplicirati tako na profitne kot neprofitne organizacije. Nadalje, model omogoča primerjavo v različnih časovnih obdobjih in na ta način tudi oceno razvojne faze organizacije z vidika spodbujanja etike in moralnega delovanja. Kot bomo pokazali v sledečih poglavjih, je predpostavke omenjenega modela mogoče najti v različnih strategijah in orodjih upravljanja etike, zaradi česar ponovno izpostavljamo njegovo vrednost pri spodbujanju etike in moralnega delovanja v organizacijah.

Če povzamemo, upravljanje etike na prvi pogled lahko predstavlja le eno izmed funkcij v organizaciji, ki bodisi pade na ramena menedžmenta bodisi se razvije kot neizogibna posledica nekaterih drugih procesov v organizaciji. Tako kot vse ostale menedžerske naloge, se je tudi upravljanja etike mogoče lotiti z veliko mero organiziranosti in sistematičnosti, ciljne usmerjenosti in s poudarkom na učinkovitem doseganju rezultatov. Ta pragmatični pristop k upravljanju etike bi slednjemu prav gotovo zadoščal, kar dokazuje tudi že prej opisani model EFQM in njegova rastoča popularnost v poslovnih krogih. Ob vztrajanju na ohranjanju in povečevanju organizacijske učinkovitosti med prednosti modela EFQM prav gotovo sodijo tudi njegov celovit, lahko bi rekli celo organski pristop k obravnavi organizacije, usmerjenost tako v sisteme in procese v organizaciji kot tudi v njeno interakcijo z okoljem, izrazit humanistični pristop, ki predpostavlja družbeno odgovornost organizacije in celo njeno vlogo korporacijskega državljana ter nenazadnje vztrajanje na nujnosti spodbujanja procesov stalnega učenja organizacije in vključenosti vseh udeležencev pri implementaciji posameznih načel. Kljub svojim prednostim pa omenjeni pristop ne uspe opredeliti ključnega elementa, ki upravljanje etike kot menedžerske funkcije loči od organizacijskega procesa, ki v organizaciji zagotavlja spremembe: gre za definicijo vsebine in »narave« etike v organizaciji, na katero skušata opozoriti tudi Kaptein in van Dalen (2000). Avtorja ob upoštevanju sistemskega in procesnega vidika delovanja organizacij izpostavljata etično vsebino organizacije, ki predstavlja »naravo« etike organizacije, ta pa se izkazuje skozi različne moralne dileme, do katerih pride s konfliktom interesov in pričakovanj v organizaciji. Da bi etično vsebino organizacije lahko sistematično evalvirali, avtorja ponujata tudi normativni okvir, ki zagotavlja izhodišče za načrtovanje nadaljnjih aktivnosti za spodbujanje moralnega delovanja, torej izhodišče za uspešno upravljanja etike. Povedano drugače, ni dovolj zgolj poznavanje, razumevanje in uporaba posameznih modelov upravljanja

etike, nujno je tudi razumevanje »narave« etike organizacije in načina, kako se organizacija odziva. Na to nas opozarjata tudi Ackermanov model faz institucionalizacije etike v organizacijah (1977) ter Rossouwov in van Vuurenov model pristopov k upravljanju etike (2003), ki izpostavljata značilnosti procesa implementacije upravljanja etike in težave, s katerimi se organizacije soočijo pri tem ter dejstvo, da delovanje organizacij ni mogoče razlagati zgolj na osnovi razumevanja delovanja posameznika. Prav tako težko izpostavljamo skupne značilnosti dejanskega odziva različnih organizacij, saj, ne glede na njihov odnos do etike na deklarativni ravni, njihovo dejansko delovanje pogojuje tudi splet drugih, izjemno različnih in kompleksnih dejavnikov. Sledeča poglavja se bodo dotaknila nekaterih med temi.

4. 1. 2 Elementi upravljanja etike

Ob že povedanem nas razprava o upravljanju etike vodi v še nekaj konkretnih razmislekov: od paradoksa upravljanja etike, povezanega z moralnostjo indoktrinacije članov organizacije in regulativno funkcijo upravljanja etike pa do dileme o smotrnosti standardizacije pristopov k upravljanju etike ter potrebi po moralni imaginaciji, ki premošča težave, ki jih povzroča že prej omenjena standardizacija. Ko smo tako izčrpali pomisleke, ki definirajo spodbujanje moralnega delovanja v organizacijah, smo naleteli na še en izziv, ki odgovarja na vprašanje konkretizacije upravljanja etike v organizacijah. Skozi prakso in preko najrazličnejših teoretičnih in empiričnih poizkusov je v organizacijah mogoče zaznati celo vrsto dejavnikov in ukrepov, ki so usmerjeni v spodbujanje moralnega delovanja v organizaciji. Govorimo o elementih upravljanje etike v organizacijah, nekaj najbolj uveljavljenih predstavljamo v sledečih poglavjih.

4. 1. 2. 1 Etični kodeksi

Med najbolj znanimi orodji upravljanja etike so prav gotovo t. i. etični kodeksi[17], katerih začetek in razvoj sega v 20. stoletje (Wood in Rimmer 2003, 181–82). Čeprav različni viri poročajo o porastu pojava in uporabe etičnih kodeksov v celotnem 20. stoletju, je slednje še posebej intenzivno v zadnjem desetletju 20. stoletja in vse odslej (Schwartz 2005). Kot napovedujejo Stohl, Stohl in Popova (2009, 609) je takšen trend pričakovati tudi v prihodnje.

[17] V doktorskem delu uporabljamo uveljavljen izraz »etični kodeks«, za katerega pa menimo, da ne odraža dejanskega pomen. V skladu s slovničnimi pravili slovenskega knjižnega jezika »etično« v besedni zvezi namreč apelira na etičnost kodeksa samega, medtem ko bi bil ustreznejši izraz, ki bi označeval kodeks z obravnavano vsebino izraz »kodeks etike«. Kljub navedenemu, zaradi v splošnem uveljavljenega izraza etični kodeks in v izogib povzročanju nadaljnje konceptualne zmede, bomo tudi v nadaljevanju doktorskega dela ostali pri uporabi dotičnega izraza.

Med raziskovalci in praktiki etičnih kodeksov je veliko opredelitev, ki v glavnem vsebujejo vsaj štiri skupne elemente: (1) kodeksi so formalno zapisani dokumenti, (2) opredeljujejo dobro delovanje, ne glede na razlike v opredelitvi »dobrega«, (3) izpostavljajo moralne standarde, opredeljene norme in vrednote ter (4) so usmerjeni k spodbujanju zaželenega razmišljanja, vedenja oz. delovanja (Wood in Rimmer 2003, 183). Nekateri avtorji (Crane in Matten 2007) poudarjajo, da gre za dokumente, ki jih organizacije privzemajo prostovoljno, hkrati pa se pojavljajo tudi trditve, da to ne drži več. Npr. določila ameriškega Sarbanes-Oxley zakona (2002) med drugim zahtevajo tudi razkritje informacij o tem, ali organizacije imajo etični kodeks, kar organizacije pogosto dojemajo kot eksplicitno zahtevo, ki se ji tudi prilagajajo (Schwartz 2004). Etični kodeksi se sicer morajo prilagajati tudi značilnostim sodobnega organizacijskega okolja, ki ga označujejo predvsem globalizacija, tehnološki razvoj ter vedno bolj zabrisane meje med gospodarskim, družbenim in političnim okoljem. Kot ugotavljajo Stohl, Stohl in Popova (2009, 618–19) organizacije, predvsem tiste, ki delujejo globalno, v svoje etične kodekse v vedno večji meri vključujejo tudi tematike, ki izhajajo iz omenjenih značilnosti organizacijskega okolja. Temu navkljub pa Stohl, Stohl in Popova (prav tam) s svojo raziskavo etičnih kodeksov v 131-ih globalnih podjetjih dokazujejo, da so etični kodeksi podjetij še vedno primarno usmerjeni v odnose z lastnimi delničarji. Še več, ne glede na državo ali sektor, največje število etičnih trditev odraža »tradicionalne poslovne vrednote«, kar pomeni, da moralna dimenzija organizacije vključuje predvsem tiste dejavnosti, ki jih pogojuje nacionalna zakonodaja ter hkrati tisto vedenje, ki zadeva deležnike, ki so z organizacijo neposredno povezani, primarno pa se – tudi skozi določila kodeksov – izpostavlja predvsem dolžnost organizacije do lastnikov in zagotavljanja dobička. Pri raziskovanju možnih dejavnikov diferenciacije v pristopu organizacije do etičnih kodeksov so avtorji odkrili le eno značilno razliko: globalna podjetja s sedežem v Evropi običajno privzemajo širši pogled na deležnike in na vlogo podjetij, ki segajo preko profitabilnosti podjetja. To je sicer skladno z v prejšnjih poglavjih opredeljenim razlikovanjem v percepciji etike in odgovornosti v kontekstu evropskih organizacij. Stohl, Stohl in Popova (2009, 620) ugotavljajo, da bodo globalna podjetja morala prehoditi še dolgo pot pri doseganju t. i. etične globalizacije, kar razumejo kot razvijanje odnosa vzajemne solidarnosti tako podjetij kot ostalih političnih in družbenih akterjev pri doseganju globalnega družbenega, gospodarskega in humanističnega razvoja.

Med vidnejšimi raziskovalci, ki proučujejo vsebino kodeksov je tudi Kanadčan Mark S. Schwartz (2002), ki vsebino kodeksov ne presoja le z vidika ustreznosti vsebin, pač pa tudi z vidika etičnosti vsebine etičnega kodeksa samega. Tako predlaga razmislek o osmih priporočilih za oblikovanje vsebine kodeksa:

- Vključitev šestih univerzalnih moralnih standardov: avtor na osnovi raziskave etičnih kodeksov podjetji (nacionalnih in globalnih) ter literature na področju poslovne etike izpostavlja šest univerzalnih moralnih standardov, brez katerih po njegovem mnenju etični kodeks ne more zadostiti svojemu namenu. Gre za sledeče vrednote: (1) zaupanje (vključuje poštenost, integriteto, transparentnost, zanesljivost in lojalnost), (2) spoštovanje (vključuje tudi spoštovanje človekovih pravic), (3) odgovornost (vključuje tudi odličnost in samo-obvladovanje), (4) poštenost (vključuje poštenost procesa, objektivnost in enakost obravnave), (5) skrb (vključuje izogibanje nepotrebnemu povzročanju škode) ter (6) državljanstvo (vključuje zahtevo po sledenju zakonom in zaščiti okolja) (Schwartz 2005).
- Odgovornost organizacije do deležnikov: kodeks naj bi definiral odnos organizacije do njenih deležnikov, ne glede na to, katere deležnike izpostavlja. Pri tem je pomembno, da se odnos opredeli v relaciji do vseh prej navedenih univerzalnih moralnih standardov.
- Skladnost z moralnimi standardi: vse navedbe in določila v kodeksu morajo odražati zavezanost organizacije moralnim standardom, ki jih izpostavlja.
- Prioritete pri standardih: ne glede na ciljno usmerjenost organizacije k doseganju dobička morajo kodeksi prednost dati univerzalnim moralnim standardom, ki na ta način za uporabnike predstavljajo kontekst delovanja oz. vrednote, ki jih vodijo pri doseganju organizacijskih ciljev.
- Ustrezna utemeljitev: večina določil v kodeksu je običajno sama po sebi umevna in ne potrebuje dodatne razlage. V primerih, ko to ni tako, mora biti v kodeksu poskrbljeno za utemeljitev potrebe po posameznih določilih in jasnost pri implementaciji le-teh, bodisi preko vsebine kodeksa bodisi z dodatnimi ukrepi v organizaciji (usposabljanje, možnost preverjanja vsebine etičnega kodeksa pri etičnih svetovalcih itd.).
- Vključitev proceduralnih določil: predvsem v primerih, ko etični kodeks predvideva sankcioniranje oz. nagrajevanje (ne)moralnega delovanja uporabnikov, mora vključevati tudi določila, ki jasno predstavljajo posledice takšnega delovanja in postopke, ki temu sledijo.
- Razumljivost: gre za oblikovanje besedila kodeksa, ki mora biti jasno, nedvoumno, predvsem pa razumljivo. Priporočljivo je dodatno pozornost posvetiti tudi možnostim za pojasnilo določil ob implementaciji oz. tekom uporabe kodeksa.
- Dosegljivost: v kolikor kodeks vključuje določila, ki jih je v praksi zelo težko ali celo nemogoče doseči, bo v praksi neuporaben in ga uporabniki ne bodo privzeli. To še posebej velja v primerih, ko kodeks vključuje tudi sankcioniranje oz. nagrajevanje.

Ob že izpostavljenih dilemah, povezanih z etičnimi kodeksi, je med bolj izrazitimi vprašanje, kako pristopiti k oblikovanju in vzpostavitvi etičnega kodeksa v organizaciji. Pri tem je treba opozoriti na razliko med etičnim kodeksom (*angl. code of ethics*) in kodeksi vedenja oz. delovanja (*angl. code of conduct*), ki se po mnenju avtorjev Wood in Rimmer (2003, 184) pomembno razlikujejo: medtem, ko so prvi bolj splošni in nakazujejo na norme in vrednote v profesiji ali organizaciji, slednji v večji meri opredeljujejo želene načine delovanja. Tako izpostavljeno razlikovanje med obema kodeksoma pomembno vpliva na način in intenzivnost odziva deležnikov, ki jim je kodeks namenjen. Večina avtorjev sicer ne zaznava večje pomenske razlike med obema konceptoma in omenjene izraze različno uporablja. Večja pozornost je namenjena implementaciji etičnih kodeksov in njihovi učinkovitosti. Schwartz (2002) sicer opozarja, da je učinkovitost etičnih kodeksov v veliki meri odvisna od načina oblikovanja kodeksa in uveljavitve le-tega v organizaciji. V skladu s tem prepričanjem izpostavlja štiri faze razvoja kodeksa, ki si sledijo zaporedno: (1) oblikovanje vsebine kodeksa, (2) oblikovanje kodeksa kot celote, (3) implementacija kodeksa ter (4) upravljanje kodeksa, ki vključuje tudi spremljanje izvajanja kodeksa in evalvacijo njegovih učinkov. Vse navedene faze razvoja etičnega kodeksa pogojujejo učinkovitost njegovega vpliva na moralno delovanje, pri čemer pa pomembno vlogo igra vključenost zaposlenih (oz. deležnikov, ki jih kodeks zadeva) v vseh teh fazah, skladnost splošnih etičnih principov, izpostavljenih v etičnem kodeksu z organizacijskimi vrednotami ter koherentnost etičnega kodeksa s praksami v organizaciji (Newton v Schwartz 2002, 28). Pri tem enega izmed najmočnejših vplivov na učinkovitost implementacije in uporabe etičnih kodeksov predstavlja zgled vodilnih pri upoštevanju določil etičnega kodeksa (Schwartz 2004), kar pa zbuja še sledeči pomislek: kaj služi kot spodbuda pri upoštevanju določil etičnega kodeksa vodilnim?

Kot odgovor na to vprašanje so Wotruba, Chonko in Loe (2001) izvedli raziskavo med 286-imi menedžerji in preverjali percepirani učinek etičnih kodekov na njihovo delovanje. Tako so potrdili, da se vpliv etičnih kodeksov na menedžerje povečuje linearno z njihovim poznavanjem vsebine etičnega kodeksa. Ta povezava je še toliko bolj verjetna, če menedžerji menijo, da je etični kodeks uporaben. Hkrati s to ugotovitvijo so avtorji potrdili tudi, da poznavanje etičnega kodeksa lahko na (ne)moralno delovanje menedžerjev deluje tudi negativno, saj se lahko namesto, da bi mu sledili odzovejo tako, da strogo sledijo napisanemu, ne pa tudi namenu le-tega.

Razprave o vplivu etičnega kodeksa na delovanje deležnikov sicer predstavljajo eno izmed najbolj razširjenih problematik obravnave etičnega kodeksa. Schwartz (2001, 253) pri raziskovanju relacije med etičnimi kodeksi in delovanjem zaposlenih ugotavlja, da imajo etični kodeksi potencial vpliva na zaposlene, še posebej v tistih primerih, ko so pod vprašanjem moralno nejasne, dvoumne situacije. Pri tem identificira osem načinov možnega vpliva:

- *Zbirka pravil*: kodeks je namenjen pojasnjevanju, kakšno vedenje se pričakuje od zaposlenih;
- *Usmerjevalni znak*: kodeks nudi podporo pri posvetovanju o moralni ustreznosti organizacijskih politik in vedenja ostalih posameznikov;
- *Ogledalo*: kodeks zaposlenim nudi možnost, da preverijo, ali je njihovo delovanje skladno s pričakovanji organizacije;
- *Povečevalno steklo*: kodeks opozarja zaposlene na večjo previdnost in refleksijo pri lastnem delovanju;
- *Ščit*: kodeks nudi zaščito zaposlenim, da lažje utemeljijo svoje delovanje in se ne odzovejo na moralno sporne zahteve;
- *Detektor dima*: kodeks spodbuja zaposlene, da druge opozarjajo na in prepričujejo v neprimernost njihovega delovanja;
- *Požarni alarm*: kodeks spodbuja zaposlene k poročanju o nemoralnem delovanju;
- *Palica*: uveljavitev kodeksa pri zaposlenih spodbuja skladnost z določili kodeksa.

Podjetja se sicer za etični kodeks odločajo iz zelo različnih razlogov. Tako kot je med njimi veliko zagovornikov etičnih kodeksov, je veliko tudi skeptikov oz. kritikov. Wood in Rimmer (2003, 188) npr. opozarjata na problem oblikovanja in implementacije etičnega kodeksa, ki po njunem mnenju v glavnem odraža trenutne etične pozicije in politično dominantnost posameznih deležnikov, ne pa deljenega seta moralnih vrednot, ki je značilen za posamezno organizacijo. Prav zato opozarjata na nujnost vključevanja deležnikov v vsako fazo oblikovanja in implementacije kodeksa, saj se na ta način zagotavlja skladnost etičnih predpostavk v kodeksu z obstoječimi moralnimi vrednotami deležnikov. Med ostalimi kritikami etičnih kodeksov najdemo tudi argumente o etičnih kodeksih, ki jih podjetja oblikujejo zgolj »na papirju«, ne pa tudi v praksi, da gre v večji meri za tehnike učinkovite promocije in izgradnje zunanje podobe organizacije, da etični kodeksi služijo kot orodje, ki regulira izključno notranje delovanje organizacij in pri tem zanemarja vlogo ostalih deležnikov itd.

Sami smo po pregledu obstoječe strokovne literature ter ob sicer nesistematičnem opazovanju prakse v podjetjih mnenja, da so etični kodeksi v podjetjih sicer dobrodošla praksa, a zgolj, v kolikor predstavljajo enega izmed elementov upravljanja etike. Etični kodeks, ki ga razumemo predvsem kot element usmerjanja odločanja posameznikov ob moralno vprašljivih situacijah, ne more biti uspešen, v kolikor v organizaciji obstaja izključno, prav tako ne bo dosegal učinkov, v kolikor ga predstavniki organizacije ali njeni ostali deležniki ne bodo privzeli, ponotranjili in ga dojemali kot skladnega z njihovimi obstoječimi vrednotami. To seveda predpostavlja angažiranje širokega nabora praks upravljanja človeških virov, ki s sistematičnim in

ciljno usmerjenim pristopom zagotavljajo želen odziv deležnikov. Nadalje, medtem, ko je etični kodeks povsem ustrezno orodje upravljanja etike na nivoju posameznika, pa ne more imeti enakega učinka na organizacijski ravni. Njegovo vrednost v tej relaciji je videti predvsem v omogočanju priložnosti za relativno jasno identifikacijo organizacijskih etičnih nivojev, nekoliko manj uporaben pa je etičen kodeks pri usmerjanju delovanja deležnikov. Na tem mestu moramo še enkrat opozoriti na razpravo, ki smo jo izpostavili v enem izmed prejšnjih poglavij in, ki se navezuje na vlogo moralnega menedžmenta v organizacijah. Tako na procesni ravni kot na ravni posameznikov menedžerjev se izpostavlja njihove funkcije, ki zajemajo predvsem izpostavitev in implementacijo morale kot pomembnega elementa pri delovanju organizacije, preko postavljanja zgleda, komuniciranja z zaposlenimi ter vzpostavitve in uporabe ustreznega sistema nagrajevanja. Kot rečeno, vloga etičnega kodeksa na tem, organizacijskem nivoju pa je predvsem v oznanjanju izpostavljenih etičnih standardov. Gre za eno izmed organizacijskih praks, ki prispevajo k razumevanju identitete organizacije in njenega odnosa do posameznih vrednot pri njenem delovanju. V nadaljevanju bomo opredelili še nekatera druga orodja upravljanja etike, usmerjena v isti cilj.

4. 1. 2. 2 Etične izjave

Murphy (2005) razlikuje več t. i. etičnih izjav (*angl. corporate ethics statements*), med katere uvršča že omenjene etične kodekse, izjave o vrednotah (*angl. value statement*), izjave o poslanstvu (*angl. corporate credo, mission statement*) ter internetne politike o zasebnosti (*angl. internet privacy policy*). V svoji raziskavi ugotavlja, da pogostost uporabe ene ali več oblik etičnih izjav s strani podjetij narašča in v vse večji meri postaja merilo poslovnega vedenja med podjetji in njihovimi deležniki. Literatura sicer v največji meri obravnava predvsem pojavnost izjav o poslanstvu in izjav o vrednotah, pri čemer je znaten del pozornosti usmerjen v vpliv, ki ga tovrstne izjave imajo na delovanje organizacij in njihovih članov. To bo tudi predmet razprave pričujočega poglavja. Pri obravnavi namena izjav o poslanstvu in izjav o vrednotah je v prepričanjih avtorjev, ki slednje raziskujejo, zaznati nekakšno dualnost: po eni strani gre za orodje, s katerim organizacije usmerjajo delovanje svojih članov in v nekaterih primerih tudi ostalih deležnikov, hkrati pa obstaja dvom, ali gre za izjave, ki v resnici odražajo delovanje organizacije ali pa predstavljajo bolj ali manj spretno uporabljeno marketinško orodje oz. orodje komuniciranja z različnimi javnostmi (Bartkus in Glassman 2008, 209), katerih vloga je del ustvarjanja vtisa o delovanju organizacije in so zato bolj kot ne simbolične (Urbany 2005).

Kot poudarja Darbi (2012) so izjave o poslanstvu oz. o vrednotah najpogosteje uporabljeno menedžersko orodje, preko katerih organizacije komunicirajo tako z notranjimi kot tudi zunanjimi

deležniki glede strateških usmeritev in osnovnih vrednot organizacije, že dolgo pa je znano tudi, da deklarirani vizija, poslanstvo in vrednote organizacije služijo kot element motivacije in inspiracije deležnikom, še posebej zaposlenim (Peters in Waterman 1982). Pomembno vprašanje pri tem pa je, ali je delovanje organizacij skladno z njihovimi deklariranimi etičnimi izjavami. Mullane (2002) poudarja, da je skladnost vizije in poslanstva z organizacijskim delovanjem v največji meri odvisno od menedžmenta, ki nosi odgovornost za oblikovanje in implementacijo teh elementov. Njihovo vrednost prepoznava predvsem v procesu implementacije vizije in poslanstva, ki lahko ob ustrezni angažiranosti vseh zaposlenih v organizaciji ponudi pomembno vodilo tako pri vedenju samem kot pri doseganju končnih rezultatov. Pri tem izpostavlja elemente, ki jih pri oblikovanju in implementaciji ne gre izpustiti: vključitev ustreznih deležnikov v proces oblikovanja in implementacije vizije in poslanstva, zagotavljanje pripadnosti deležnikov izpostavljenemu ter jasno oblikovani cilji in namen tako zastavljenih vizije in poslanstva. Po mnenju avtorja je le tako mogoče doseči dejanski vpliv na vedenje deležnikov in spremembo le-tega. Nadalje, Bart (v Darbi 2012, 97) ugotavlja, da imajo etične izjave vpliv na delovanje zaposlenih predvsem takrat, ko je oblikovanje in implementacija povezana tudi z ostalimi notranjimi politikami, programi in procesi v organizaciji (npr. sistem usposabljanja, nagrajevanja itd.). Nasprotno pa Bartkus in Glassman (2008, 208) s svojo raziskavo ugotavljata, da le majhen delež podjetji s svojim delovanjem dejansko sledi izpostavljenim etičnim izjavam.

Tako se zdi, da smo se zapletli v dilemo podobno vprašanju »Ali je prej nastala kokoš ali jajce?« Po enakem principu se sprašujemo, ali etične izjave vplivajo na delovanje organizacij in njihovih članov ali so le odraz pritiskov deležnikov k izpostavitvi ciljev, ki jih deležniki zahtevajo in celo skušajo uveljavljati? S tega vidika ne gre v tolikšni meri za ustvarjanja vtisa kot za izpostavitev vrednot in namenov, ki izhajajo iz želje organizacije po zadovoljevanju interesov izbranih deležnikov, torej za orodje zagotavljanja legitimnosti delovanja organizacije. Kot ugotavljajo Blair-Loy, Wharton, in Goodstein (2011, 441) se odgovornost organizacije do vrednot in ciljev, ki jih eksplicitno in javno izpostavijo v obliki izjave o poslanstvu oz. vrednotah poveča, prav tako pa narašča tudi verjetnost, da bo delovanje organizacije v tem primeru skladno z njeno zastavljeno etično zavezo. Pomemben element pri zagotavljanju dejanskega vedenja organizacij, skladnega z etičnimi izjavami je tako prav gotovo organizacijsko komuniciranje, predvsem pa transparentnost v odnosu do deležnikov. Raziskave kažejo, da 61 % podjetij komunicira o etiki tako znotraj kot tudi izven organizacije (Murphy 2005, 186), zaznana je tudi usmerjenost v zunanje deležnike organizacije in ne več zgolj v notranje kot je to veljalo v preteklosti. Razširitev obsega deležnikov, ki definirajo odnos do organizacije tudi v smislu njene družbene odgovornosti pa predstavlja še dodaten element vpliva na organizacije, tako pri oblikovanju in implementaciji etičnih izjav kot pri delovanju v skladu z njimi. Prav zaradi navedenega pozdravljamo različne

institucionalne spodbude upravljanju etike v organizacijah, v katerih je že zaznati tudi poudarek na sporočanju o delovanju organizacij ter jasnemu in formaliziranem izražanju organizacijskih vrednot (glej poglavje 4.2).

Tik pred koncem razprave o etičnih izjavah pa izpostavljamo še eno tematiko, ki je pomembna za razumevanje njihove vloge pri upravljanju etike: razpravo usmerjamo v vprašanje vsebine etičnih izjav. V literaturi obstajajo številne klasifikacije, ki se nanašajo na vsebino izjav o poslanstvu ali o vrednotah in, ki v le-te vključujejo najrazličnejše elemente, od narave dejavnosti organizacij in njihovih vrednot in prepričanj pa do pogleda deležnikov na organizacije, njihove konkurenčne prednosti in izbrani pristop k uresničevanju organizacijskih ciljev. (Shapiro in Naughton, 2015, 2) ob tem opozarjajo, da so ključen element etične izjave, katere namen je spodbujati moralno delovanje v organizaciji predvsem t. i. humanistične vrednote. Le-te vključujejo spoštovanje do dostojanstva človeka, promocijo skrbi in uslužnosti do drugih, podporo osebni in profesionalni rasti zaposlenih in njihovih družin, spodbujanje skupnega dobrega in so usmerjane v »pravo« delovanje tudi če se le-to v tistem trenutku ne izkazuje kot dobičkonosno ali ekonomsko smotrno (prav tam). Tako zastavljena etična izjava se potemtakem znajde v službi humanističnega menedžmenta (glej poglavje 3.1.4), ki je usmerjen primarno v razvoj človekovih potencialov in ohranjanje človekovih pravic, to pa je osnova za ustvarjanje širše skupnosti, v katero se povezujejo tako člani organizacije kot družbeno in naravno okolje, v katero je organizacija vpeta. Kljub nekaterim institucionalnim pobudam, ki so izrazito usmerjene k doseganju ekonomske blaginje, tudi slednje eksplicitno ali implicitno vključujejo velik poudarek na človekovih pravicah kot izhodišča za doseganje vseh ostalih aspektov uspeha. Kot smo že poudarili v enem izmed prejšnjih poglavij, gre za doseganje »višje stopnje etične kakovosti«, ki bi lahko predstavljala tudi idealno referenčno točko, h kateri se pomikajo sodobne poslovne prakse. Tudi Shapiro in Naughton (2015) opozarjata na celovitost upravljanja etike, ki vključuje humanistične vrednote. S tem v zvezi je pomembno odgovoriti na vprašanja, na kakšen način in kje organizacija komunicira o svojih vrednotah, katere vire uporablja za vzdrževanje takšnega vrednotnega sistema ter na kakšen način jih udejanja v dejanskih praksah. Ta vprašanja predstavljajo pomembno izhodišče za oblikovanje različnih organizacijskih sistemov, vključno s sistemi za poročanje in svetovanje, ki jih obravnavamo v naslednjem poglavju.

4. 1. 2. 3 Interni sistemi za poročanje in svetovanje

Razprave o sistemih za poročanje in svetovanje kot elementa upravljanja etike so običajno v veliki meri povezane s problemom žvižgaštva (*angl. whistle-blowing*)[18]. V povezavi s tem se organizacije usmerjajo v zagotavljanje primernih sistemov oz. kanalov v organizaciji, ki predvsem notranjim deležnikom zagotavljajo možnosti za opozarjanje na nemoralno delovanje članov organizacije oz. za posvetovanje in interpretacijo organizacijske etike v primerih, ko je le-ta premalo jasna. Organizacije z vzpostavitvijo sistemov za poročanje in svetovanje skušajo pomagati zaposlenim pri soočanju z moralno vprašljivimi situacijami. Kot ugotavljata Weber in Wasieleski (2013, 617) gre za proaktivno delovanje organizacij, ki naj ne bi le reagirale na pojavljajoče se krizne situacije, pač pa bi morale v organizaciji ustvariti konkretne sisteme, ki pogojujejo tudi etično klimo.

Sistemi in programi za poročanje in svetovanje v povezavi z upravljanjem etike so sicer v literaturi deležni presenetljivo malo pozornosti, kljub temu, da raziskave kažejo na vse večjo uveljavljenost le-teh v organizacijah. Weaver idr. (1999) tako navajajo, da je 57 % uspešnejših ameriških podjetij za poročanje o nemoralnem delovanju za zaposlene vzpostavilo t. i. vroče linije (*angl. hotline channels*). Skoraj desetletje kasneje Calderón-Cuadrado idr. (2009) poročajo o povečanju tega odstotka na 95 % ter o več kot polovici evropskih organizacijah, ki uporabljajo podoben sistem za poročanje in svetovanje. Pri tem je treba opozoriti tudi na zelo različna poimenovanja takšnih sistemov, ki pa odražajo predvsem razlike v percepciji in kulturi omenjenih regij. Kot ugotavljajo Calderón-Cuadrado idr. (2009, 204) se izraz »vroče linije« v največji meri pojavlja v ameriških organizacijah, finančne organizacije pa govorijo o »ombudsmanih«. Za ameriške organizacije je tudi značilno, da svoje sisteme za poročanje in svetovanje utemeljujejo na vrednotah, izpostavljajo pomen etike in integritete organizaciji v relaciji do različnih deležnikov, predvsem pa poudarjajo notranjo odgovornost organizacij pri upravljanju etike in delovanju v skladu s to. V evropskih organizacijah je odgovornost v večji meri porazdeljena med organizacijami in širšo družbo oz. specifično, državnimi institucijami, bolj kot o vročih linijah pa je v evropskih organizacijah govora o žvižgaštvu in pogojih, ki jih je treba zagotavljati z namenom spodbujanja poročanja o nemoralnem delovanju oz. posvetovanja ob moralno vprašljivih situacijah. V tem kontekstu se v evropskih organizacijah tudi v večji meri izpostavlja posebne organizacijske enote (npr. oddelki za revizijo, svetovalni oddelki itd.) oz. delegira posamezne funkcije, katerih naloge se vežejo na razreševanje omenjenih situacij, v nasprotju z

[18] Žvižgaštvo je praksa, ko zaposleni obvesti javnost ali katero izmed pristojnih (državnih) institucij obvesti o nemoralnem delovanju v svoji organizaciji kot so npr. kršitev človekovih pravic, povzročanje nepotrebne škode, nelegalne aktivnosti, delovanje v nasprotju z namenom organizacije in ostale nemoralne aktivnosti (Duska v Werhane in Freeman 2014, 542)

ameriškimi pa je v evropskih organizacijah opaziti povezanost med temi sistemi in sistemi nadzora.

Ne glede na poimenovanje velja, da gre v primeru sistemov za poročanje in svetovanje za formalne, nehierarhične sisteme, ki zaposlenim omogočajo poročanje o nemoralnem delovanju in dilemah oz. opozarjajo na možnost, da se le-to pojavlja v organizaciji. Ti sistemi so namenjeni tudi podpori in svetovanju ob moralnih dilemah, s katerimi se zaposleni srečujejo v okviru svojih delovnih aktivnosti (Calderón-Cuadrado idr. 2009, 201). K porasti tovrstnih sistemov vedno bolj prispevajo institucionalne spodbude (npr. Sarbanes-Oaxley Zakon v ZDA, OECD in ZN smernice v Evropi itd.), ki izpostavljajo pomen razvoja postopkov in sistemov za zunanje in notranje poročanje o potencialno nemoralnem delovanju, pomen zaščite tistih, ki o tem poročajo in zagotavljanje možnost njihove anonimnosti pri tem. Velik del razprav ob tem pa opozarja tudi na vpliv celovitosti sistema upravljanja etike na uspešnost sistemov za poročanje in svetovanje. V kolikor gre le za posamezen ukrep znotraj organizacij, ki sicer ne kažejo zavezanosti moralnem delovanju in ne deklarirajo lastnih moralnih vrednot, bo le-ta bistveno manj uspešen (Lee in Fargher 2013, 286). Nadalje, pretekle izkušnje so pokazale, da zaposleni izkazujejo manj zaupanja internim sistemom za poročanje in svetovanje kot to velja za sisteme izven organizacije, ki naj bi nudile višjo stopnjo anonimnosti, zaupnosti in zaščite pred povračilnimi ukrepi (Calderón-Cuadrado idr. 2009, 206). Lee in Farger (2013, 294) pa še poudarjata, da vzpostavitev zunanjih sistemov za poročanje in svetovanje kaže na višjo stopnjo pripravljenosti organizacije k odkrivanju nemoralnega delovanja, saj je vzpostavitev tovrstnih sistemov povezana tudi z visokimi stroški za organizacijo, prav to pa vpliva na povišanje zaupanja zaposlenih v takšne sisteme.

Ena izmed večjih dilem, povezanih z uveljavitvijo sistemov za poročanje in svetovanje, se nanaša tudi na motivacijo menedžerjev h krepitvi teh sistemov in ustreznem delovanju znotraj njih. Miceli, Near, in Dworkin (2009, 380) namreč ugotavljajo, da se organizacije pri vzpostavitvi učinkovitega in uspešnega upravljanja etike pogosto ne ukvarjajo v zadostni meri tudi z vlogami menedžerjev, ki so pomembni pri implementaciji teh praks in sistemov. Tako se nemalokrat zgodi, da menedžerji niso seznanjeni z elementi upravljanja etike ter da njihova vloga pri tem ni definirana, niti pričakovana, kar vodi k slabši implementaciji sistemov za poročanje in svetovanje, predvsem pa k zmanjšanju odziva zaposlenih in njihove aktivnosti v tem smislu. Gre sicer za kompleksno vprašanje, ki je po eni strani povezano z delegiranjem odgovornosti v procesu implementacije preko hierarhije v organizaciji, še posebej, če gre za večjo organizacijo. Po drugi strani pa je to vprašanje povezano z vzpostavljanjem primerne organizacijske kulture in znotraj te, s spodbujanjem etične klime. Kot smo že večkrat poudarili v tem delu, je pripadnost menedžerjev in njihov zgled pri spodbujanju moralnega delovanja organizacije in njenih članov poglavitnega

mnenja. Še posebej izpostavljena je vloga vodilnih menedžerjev, na eni strani z izpostavitvijo moralnih vrednot organizacije in vzpostavljanjem celovitega sistema upravljanja etike, na drugi strani pa z lastno aktivnostjo, ki je v skladu z organizacijskim sistemom. K temu stremi tudi že večina institucionalnih spodbud (npr. smernice OECD na področju korporativnega upravljanja, v večnacionalnih družbah itd.), ki poudarjajo tudi zavezanost vodilnih k podpori organizacijskim vrednotam in vzpostavljenim sistemom ter pomen vzpostavitve sistema informiranja, obveščanja in poročanja.

Kot smo že omenili, je odzivnost zaposlenih na vzpostavljen sistem upravljanja etike povezan tudi z obstoječo etično klimo. Kaptein (2011, 524) v svoji raziskavi odkriva pozitivno povezanost med elementi etične klime v organizaciji in pripravljenostjo zaposlenih za konfrontacijo, poročanje menedžmentu in poročanju preko vzpostavljenih sistemov za poročanje. Še posebej je ta povezava močna glede na jasnost izražene etične kulture, podporo in posledice, ki jih le-ta predpostavlja. Kot poudarjajo Miceli, Near, in Dworkin (2009, 384) je prav zato pomembna naloga menedžerjev ustvarjanje moralne identitete organizacije ter jasne, predvsem pa deklarirane identifikacije organizacijskih vrednot. Po podobnem principu kot to velja za percepcijo moralnega menedžerja, lahko tudi t. i. organizacijska mutavost ustvarja vtis neetičnosti in ne zgolj nevtralnosti pri moralnih dilemah. Nadalje, raziskava, o kateri poročajo (Miceli, Near, in Dworkin 2009) kaže, da je večina zaposlenih v preteklem letu ali dveh že naletela na nemoralno delovanje znotraj organizacije, da pa večina o tem ni poročala, predvsem ker so mnenja, da v zvezi s tem v organizaciji ne bo nič storjenega.

Ta ugotovitev opozarja na še eno dilemo pri vzpostavljanju sistemov za poročanje in svetovanje, ki morajo vključevati tudi sistem ukrepov, ki sledijo aktivnosti poročanja oz. svetovanja. Gre za princip, ki opredeljuje način spremljanja poročanja, delegiranje odgovornosti za presojanje o poročanem ter za nadaljnje delovanje in ukrepe v zvezi s tem. Pri tem je nujna tudi vzpostavitev javnega in transparentnega informiranja o teh aktivnostih, katerega funkcija nima zgolj sporočilne, pač pa tudi interpretacijsko vrednost. To hkrati predpostavlja tudi pripravljenost organizacij, da prilagodijo svoje obstoječe delovanje, procese in postopke opredeljeni spremembi. Prav to pa je po našem mnenju eden izmed poglavitnih vzrokov za pogosto neuspešnost sistemov poročanja in svetovanja.

4. 1. 2. 4 Analiza in upravljanje tveganj

Crane in Matten (2007, 172) med orodji upravljanja etike omenjata tudi t. i. analizo in upravljanje tveganj. Gre za sicer znano menedžersko orodje, ki pa je v kontekstu poslovne etike relativno novo in usmerjeno v identifikacijo, analizo in upravljanje tistih vidikov tveganj, ki pri

tovrstnih odločitvah običajno niso vključena. Medtem, ko so tveganja v prvi polovici 20. stoletja pomenila v večji meri fizična tveganja kot so eksplozije, požari, poplave, poškodbe zaposlenih in lastnine podjetja, se v 21. stoletju razumevanje tveganj širi in z vidika upravljanja organizacij postaja del celovitejšega sistema, ki obravnava organizacijo kot akterja, vpetega v širša in zelo raznolika okolja. Tveganja v tem smislu vključujejo zelo različne situacije, ki niso v skladu s paradigmo družbene odgovornosti podjetij in so posledica korupcije in nemoralnega delovanja v organizacijah, posledično pa takšno delovanje lahko pripelje do zniževanja ugleda organizacij, zniževanja zaupanja njihovih deležnikov in v ekstremnih primerih tudi v propad organizacij. Med pojavljajočimi se tveganji sodobnih organizacij se v vedno večji meri uvrščajo tudi t. i. psihosocialna tveganja, kjer gre za dejavnike, ki izhajajo iz spreminjajoče se narave dela ter delovnega okolja. Gre za dejavnike kot so delovna klima, zadovoljstvo zaposlenih z okoliščinami na delu, komuniciranjem in ostalimi dejavniki, ki neposredno vplivajo na možnost stresa na delovnem mestu, psihične motnje, čustveno izčrpanost in ostale psihosocialne dejavnike delovanja zaposlenih, ki niso zaskrbljujoče zgolj v moralnem kontekstu, pač pa predstavljajo tudi velik del stroškov organizacij, ki nastajajo zaradi absentizma, bolniških odsotnosti, neučinkovitosti zaposlenih itd. Po ugotovitvah Jaina, Leka, in Zwetsloota (2011, 620) je obravnava tovrstnih tveganj le redko vključena v strategije sodobnih podjetij, kar v prihodnje organizacijam predstavlja dodaten izziv. Po ugotovitvah Webra in Wasieleskega (2013a, 621) se organizacije za analize in upravljanje tveganj v glavnem odločajo zaradi sledečih razlogov: za identifikacijo področij delovanja organizacije, preden bi ta lahko postala problematična, za odkrivanje morebitnih prevar, za preverjanje skladnosti delovanja organizacije z zakonodajo ter za ocenjevanje učinkovitosti nadzornih sistemov v organizacijah. Podatki raziskave, ki sta jo izvedla avtorja kažejo tudi, da se odgovornost za analizo in upravljanje tveganj običajno prenaša na tri deležnike znotraj organizacij: na definirane organizacijske enote za ta namen, v kolikor v organizaciji obstajajo (npr. oddelki za etiko), na oddelke za revizijo oz. na pravne službe. Skoraj polovica organizacij analizo tveganj izvaja vsaj enkrat leto, slabi dve petini pa celo večkrat (Weber in Wasieleski 2013, 621).

Crane in Matten (2007, 172) menita, da vključevanje perspektive upravljanja tveganj v poslovno etiko podjetja vodi k veliko bolj integriranem pristopu pri upravljanju, ki pa je za enkrat še v povojih in se večinoma izraža preko bolj opaznih in celo »merljivih«, lažje vidnih moralnih dilem kot so npr. tveganja, povezana z neskladjem z zakonodajo, tveganja, ki se navezujejo na onesnaževanje okolja, na sporno izdelavo oz. sestavo različnih proizvodov itd. Avtorja zato opozarjata, da se bodo morali upravljalci tveganj soočiti tudi z lažje rešljivimi vprašanji kot je, kako v analizo in upravljanje tveganj vključiti tudi širše in korenitejše moralne dileme, s katerimi se soočajo sodobne organizacije in, ki smo jih že večkrat izpostavili (kršitve človekovih pravic,

korupcija in ostale oblike gospodarskega kriminala, vpliv na podnebne spremembe itd.). Preden pa nadaljujemo z razpravo o analizi in upravljanju tveganj v relaciji do upravljanja etike je na mestu krajša konceptualna opredelitev upravljanja tveganj.

Drennan (2004, 257–58) tveganja pojmuje kot enega izmed ključnih elementov uspešnosti pri delovanju vsake organizacije, ki pa jih je treba bolj ali manj učinkovito upravljati z namenom izogibanja posledicam, ki jih tveganja lahko prinesejo. Upravljanje tveganj (*angl. risk management*) se tako nanaša na funkcijo menedžmenta, usmerjeno v iskanje strategij, s pomočjo katerih se organizacije soočajo z identificiranimi tveganji. Gre za večstopenjski proces, sestavljen iz (a) identifikacije strateških ciljev organizacije ter ovir pri njihovem uresničevanju, (b) ocene verjetnosti za pojav in obseg vpliva teh ovir na doseganje organizacijskih ciljev, (c) izbire posameznih strategij soočanja z ocenjenimi tveganji ter (d) soočanja s tveganji, ki jih organizacija ni uspela obvladati. Pomemben del upravljanja tveganj predstavljata tudi (e) priprava »kriznega načrta«, ki organizaciji omogoča nadaljevanje poslovanja tudi po neuspešnem soočanju s posameznimi tveganji ter (f) sistem spremljanja teh procesov, ki je še posebej usmerjen v zaznavo morebitnih odstopanj oz. sprememb, ki bi lahko pozitivno ali negativno vplivale na doseganje organizacijskih ciljev. Drennan (2004, 263) poudarja, da upravljanje tveganj ne predpostavlja popolno odstranitev tveganj. V večji meri gre za podporo organizaciji pri sklepanju najboljših odločitev v situacijah, ko so organizacije soočene z izjemno negotovo in potencialno nevarno prihodnostjo. Yatim (2010, 19) pri tem opozori na vključevanje odločevalcev, članov nadzornih svetov, upravnih odborov in vrhnjega menedžmenta v proces implementacije sistema upravljanja tveganj, ki ne le pogojuje delovanje organizacije, pač pa zaznamuje tudi razumevanje prihodnjih tveganj in s tem prihodnjega delovanja organizacije s strani obeh izpostavljenih skupin. Raziskava, ki jo je avtor opravil med najuspešnejšimi ameriškimi podjetji je pokazala neposredno povezanost med neodvisnostjo članov nadzornih svetov in upravnih odborov ter strukturiranostjo sistemov upravljanja tveganj: bolj kot so člani samostojni pri odločanju, bolj verjetno je tudi, da bo upravljanje tveganj v organizaciji bolj strukturirano, funkcijsko opredeljeno in smiselno povezano z ostalimi elementi upravljanja organizacije. Nadalje, izkušenost članov nadzornih svetov in upravnih odborov vpliva na njihovo naklonjenost vzpostavitvi sistema nadzora in spremljanja delovanja organizacij ter upravljanja tveganj znotraj teh. Yatim (2010) sicer meni, da gre v določeni meri za neke vrste »obrambni mehanizem«, ki članom nadzornih svetov omogoča ohranjanje njihovega profesionalnega ugleda, a slednje zagotovo vzpostavlja tudi višjo stopnjo odgovornosti članov nadzornih svetov ter posledično tudi pozornosti pri spremljanju delovanja organizacije. Tudi Weitzner in Darroch (2010, 364) ugotavljata, da podpora vrhnjega menedžmenta podpira uspešnost upravljanja tveganj, tudi z interpretacijo organizacijske kulture,

opredelitvijo širine tveganj, za katere velja, da jih mora organizacija upoštevati ter nenazadnje z vključitvijo upravljanja tveganj in posameznih tematik v organizacijske politike in strategije.

Med bolj izpostavljenimi elementi upravljanja tveganj, na katere opozarjajo številni avtorji in, ki prispevajo k uspešnosti upravljanja tveganj je tudi sodelovanje širšega kroga deležnikov pri procesu upravljanja tveganj v organizacijah. Brinkmann (2013, 576) kot predpogoj za to izpostavlja pomen ustreznega informiranja in obveščanja, ki deležnikom dopušča dovolj informacij, da lahko spremljajo stanje v organizaciji ter hkrati opredelijo svoj odnos do prezentiranega stanja. Govorimo torej o problematiki razkrivanja informacij, ki je v praksi pogosto povezana z zaščito poslovnih skrivnosti. Poleg opredelitve meje, do katere organizacija še lahko utemeljuje želene informacije kot poslovno skrivnost, se kot pomembno vprašanje izpostavlja tudi, kdo je tisti, ki mora zagotoviti takšne informacije. Ali gre za dolžnost organizacije in njenih članov ali pa je to dolžnost organizacijskih deležnikov? Prav zaradi te dileme Brinkman (2013) v upravljanju tveganj kot enega pomembnejših elementov identificira tudi ustvarjanje diskurza med organizacijo in deležniki. Vrednost slednjega je tako v zagotavljanju informacij kot v skupnem doseganju konsenza pri opredeljevanju prihodnjih tveganj za organizacijo in njene deležnike. Na ta način se zagotavlja dejansko udeležbo različnih (tudi širše opredeljenih) deležnikov pri upravljanju tveganj, katerega perspektiva ima tako potencial za razširitev. V grobem lahko rečemo, da vzpostavitev sistemov komuniciranja znotraj upravljanja tveganj v večji meri omogoča izoblikovanje skupnih ciljev, vrednot, predvsem pa oblikovanje jasne predstave o tem, kakšno prihodnost si želijo. Med organizacijskimi procesi, ki prispevajo k učinkovitem upravljanju te vrste tveganj so zagotovo tudi upravljanje in razvoj človeških virov ter notranji sistemi nadzora, ki so usmerjeni tako v razvoj menedžmenta kot tudi ostalih zaposlenih. Predvsem pa je pomembno, da upravljanje tveganj – tako kot veliko ostalih organizacijskih sistemov – ne postane le vrsta formalnih določil, ki v organizaciji sicer obstajajo, a ne tudi v resnici »zaživijo«. Takšen sistem upravljanja tveganj je pravzaprav največje tveganje za organizacijo, saj slej ko prej privede do upada zaupanja s strani zaposlenih, strank in širše javnosti (Drennan 2004, 263).

4. 1. 2. 5 Organizacijski oddelki in funkcije za etiko

Med vedno pogosteje omenjenimi orodji upravljanja z etiko se najde različne oddelke oz. funkcije, ki v organizaciji prevzemajo odgovornost za spodbujanje moralnega delovanja. Tako v literaturi kot praksi opažamo različna poimenovanja tovrstnih struktur, najpogosteje pa se omenja oddelke za etiko (*angl. ethics office*), komisije za etiko (*angl. ethics committee*) ali svetovalce za etiko (*angl. ethics officer, compliance officer*) na anglosaksonskem področju ter najrazličnejše

oddelke in svetovalce, povezane z družbeno ali organizacijsko odgovornostjo v evropskem kontekstu. Pojav oddelkov za etiko in ostalih tovrstnih struktur sega nekje proti koncu 20. stoletja, le desetletje kasneje pa so še posebej organizacije v ZDA množično začele z uveljavljanjem teh struktur v svoje sisteme. Crane in Matten (2007) to pripisujeta vplivu Sarbanes-Oxley zakona, ki je vlogo nadzora nad implementacijo priporočil pripisal prav oddelkom oz. svetovalcem za etiko. Leta 1991 je nastalo tudi Združenje svetovalcev za etiko (*angl. Ethics and Compliance Officers Association*, ECOA), ki je v skoraj treh desetletjih preraslo v svetovno združenje in šteje že preko 1000 članov iz vsega sveta. Združenje je usmerjeno v podporo svetovalcem za etiko preko različnih oblik svetovanja, mentorstva, usposabljanja, sodelovanja, javnih razprav ipd., namen tovrstne aktivnosti pa je spodbujati strukturiran pristop k upravljanju etike, preko podpore moralnemu delovanju menedžmenta in posledično organizacij v celoti. Deset let kasneje podobne iniciative najdemo tudi v Evropi. Takšne so npr. Evropska mreža za poslovno etiko (*angl. European Business Ethics Network*, EBEN), ki je septembra 2001 ustanovila Forum praktikov etike (*angl. Ethics Practitioner Forum*), svetovna mreža Globethics.net in druge, ki pa so v večji meri usmerjene v promocijo poslovne etike in moralnega delovanja v splošnem kot pa v izpopolnjevanje in izobraževanje o posameznih menedžerskih pristopih in orodij pri upravljanju etike. Tudi sicer raziskave kažejo, da evropske organizacije v manjši meri ustanavljajo funkcijske oddelke ali pozicije znotraj organizacije, ki bi se ukvarjale izključno s področjem etike. Brytting (1997, 673) ugotavlja, da je na Švedskem takih zgolj 9 % sodelujočih organizacij, 87 % svetovalcev, ki so sodelovali v raziskavi področju etike namenja zgolj četrtino svojega časa. Po drugi strani pa so ti svetovalci v večini vključeni med odločevalce (takšnih je kar 73 %) in imajo možnost za sooblikovanje sistemov upravljanja etike v organizaciji.

Ne glede na naraščajočo popularnost oddelkov in svetovalcev za etiko so raziskave novejšega datuma na to temo redke. Avtorji, ki se ukvarjajo s tem področjem so relativno enotni pri opredelitvi oddelkov in svetovalcev za etiko: gre v glavnem za oddelke in posameznike, ki naj bi se na sistemski ravni ukvarjali z moralnimi tematikami, s katerimi se organizacija sooča tekom svojega delovanja (Brytting 1997, 666). Preko uporabe različnih metod in aktivnosti so svetovalci za etiko odgovorni za upravljanje z etiko, posameznih programov, ki jih organizacija izvaja, predvsem pa s podporo menedžmentu pri usmerjanju organizacijskega moralnega delovanja (Adobor 2006, 69). Kot poudarjajo Hoffman, Neill, in Stovall (2008, 87–89) so svetovalci za etiko v večji meri agenti uprave organizacije kot pa zaposleni menedžerji in o svojem delu večinoma poročajo vrhnjemu menedžmentu. Raziskava, ki so jo avtorji opravili med svetovalci za etiko med najuspešnejšimi ameriškimi podjetji kaže, da so med prevladujočimi profili svetovalcev za etiko, preden so ti nastopili svojo funkcijo, v glavnem že izkušeni menedžerji na področju upravljanja človeških virov, prava, financ in notranjega nadzora. Med glavnimi funkcijami

svetovalcev za etiko je izboljšanje moralnega delovanja članov organizacije, kar vključuje svetovanje pri pripravi etičnih kodeksov, načrtovanje in izvajanje programov za usposabljanje na področju etike, spremljanje skladnosti delovanja organizacije in njenih članov z etičnim kodeksom oz. uveljavljeno zakonodajo ter ukrepanje ob nemoralnem vedenju članov organizacije (Izraeli in BarNir 1998, 1189). Izraeli in BarNir (1998) pri tem opozarjata tudi na simbolično dimenzijo delovanja svetovalcev za etiko v podjetjih: njihova prisotnost v organizaciji predstavlja zavezanost menedžmenta k moralnem delovanju in ustvarja percepcijo o normativnosti tovrstnega vedenja. Navedeno velja predvsem v primeru, ko oddelki ali svetovalci za etiko predstavljajo avtonomne, nepristranske in odločne subjekte, kar apelira tudi na pomen percepcije tako o njihovi funkciji kot tudi o njihovi osebnosti. V tem smislu tudi (ali pa še bolj!) v primeru vzpostavitve funkcije svetovalca za etiko velja razmislek o dvojni dimenziji moralnosti, ki mora biti izpostavljena, če naj bi vplivala tudi na etiko organizacije. Prav zaradi pomembnosti zagotavljanja takšnega vpliva ter z vidika zagotavljanja učinkovitosti celostnega upravljanja etike je veliko pozornosti namenjeno tudi procesu vključitve svetovalcev za etiko v delovanje organizacije. Izraeli in BarNir (1998) navajata sledeče pogoje za zagotavljanje uspešnosti tega procesa:

- *Status notranjega sodelavca*: čeprav se veliko organizacij odloča za angažiranje zunanjih svetovalcev za področje etike je po mnenju avtorjev pomembno, da ima svetovalec za etiko status notranjega sodelavca, kar lahko pomeni, da prihaja iz vrst zaposlenih v organizaciji, lahko pa gre tudi za zunanjega svetovalca, ki si mora pridobiti zaupanje zaposlenih in hkrati ohranjati nepristranski pristop, ki običajno izhaja iz vključenosti v zunanje mehanizme nadzora. Nadalje, svetovalci za etiko morajo biti vključeni med odločevalce v organizaciji, saj le tako lahko ustvarijo percepcijo o moči in avtoriteti, ki jo lahko angažirajo, v kolikor se za to pokaže potreba. Na tem mestu je sicer treba opozoriti na dejanski položaj svetovalcev za etiko: le navidezna možnost soodločanja se v vsakdanji aktivnosti relativno hitro izkaže, s tem pa zelo hitro upade zaupanje v svetovalce za etiko in posledično v zaupanje o zavezanosti menedžmenta k moralnem delovanju v organizacijah.
- *Neodvisnost*: neodvisnost svetovalcev za etiko je pomembna vsaj zaradi dveh razlogov. Prvič, neodvisni položaj svetovalcev za etiko zmanjšuje njihovo ranljivost v odnosu do morebitnih skupin vpliva, s katerimi bi se v moralno vprašljivih situacijah morali soočati in odločati o spremembi njihovega delovanja in položaja v organizaciji. Nadalje, neodvisnost svetovalcem za etiko omogoča kredibilnost pri njihovem delovanju, kar vpliva na učinkovitost sistema upravljanja etike, ki je odvisen tudi od pripravljenosti odziva deležnikov. Če dvomijo v sposobnost svetovalcev za etiko, da bodo ti znali ohraniti svoje stališče o nastalih situacijah in vpeljati v organizacijo spremembe, se tudi ne

bodo odzvali pričakovanjem po etičnem delovanju in privzemanju novih načinov delovanja.

- *Profesionalnost*: gre za klasično lastnost posameznih profilov, ki prav tako doprinašajo h kredibilnosti svetovalcev za etiko. Poleg osebnostnih lastnosti, ki veljajo za takšne kadre, gre tudi za kodeks delovanja, ki velja za profesije, usposobljenost in doprinos novih izkušenj iz profesionalne skupnosti, katere del so svetovalci za etiko itd.
- *Poznavanje organizacije*: poznavanje konkretne organizacije, njenih značilnosti, organizacijske kulture, formalno vzpostavljenih sistemov, normativnega okvirja itd. je ključnega pomena za učinkovito delo svetovalcev za etiko, saj zajema najrazličnejše situacije, katerih pomen je mogoče ustrezno razbrati zgolj s presojanjem konkretne situacije in organizacijskega konteksta. To je še eden izmed razlogov proti angažiranju zunanjih svetovalcev za etiko, ki sicer lahko ohranjajo večjo stopnjo neodvisnosti, a imajo hkrati manjšo možnost, da bi se uspeli dovolj približati organizacijski realnosti, da bi lahko ustrezno presojali o posameznih situacijah.
- *Znanje o etiki in družbeni odgovornosti*: svetovalci za etiko morajo biti usposobljeni za prepoznavanje moralnih dilem, analizo posameznih odločitev, promocijo zavedanja o družbeni odgovornosti in izvajanje usposabljanja na področju poslovne etike. Prav tako je pomembna njihova sposobnost za obravnavo moralnih dilem, pri čemer morajo biti sposobni uravnavati tako vidik zaposlenega kot tudi vidik neodvisnega strokovnjaka za specifično področje.

Uspešnost delovanja oddelkov oz. svetovalcev za etiko pa ni odvisen samo od usposobljenosti svetovalcev samih, pač pa tudi od pristopa organizacije pri implementaciji tega orodja. Adobor (2006) pri tem poudarja naslednje:

- Primeren proces vpeljave nove funkcije v organizacijo je med pomembnejšimi elementi uspešnosti njihovega delovanja, vključuje pa predvsem dobro informiranje zaposlenih o vlogi novega oddelka oz. svetovalca za etiko ter sistemi, ki so s tem povezani. Pri tem je treba jasno opredeliti opis delovnih nalog svetovalcev za etiko, kar služi predvsem izogibanju dvoumnosti njihove vloge ter konfliktu vlog, ki jih lahko takšen svetovalec prevzema.
- Posebno pozornost je treba nameniti procesu selekcije in izbire kandidatov za svetovalca za etiko. Poleg že omenjenih značilnosti uspešnih svetovalcev za etiko, je treba upoštevati tudi njihovo pripravljenost za učenje in nadaljnje usposabljanje. Usposabljanje na področju etike je eno izmed ključnih orodij za spodbujanje razvoja in uspešnosti dela

svetovalcev za etiko, kar je še posebej pomembno pri profilih, ki nimajo veliko znanj s področja etike.

- Za uspešnost oddelkov oz. svetovalcev za etiko je še posebej pomembna podpora, ki jim jo izkazuje menedžment. Le-ta mora izkazovati neomajno pripadnost moralnim vrednotam, ki so vzpostavljene na ravni organizacije, tako z lastnim delovanjem kot tudi na deklarativni ravni.

Če povzamemo, kljub relativni novosti oddelkov in svetovalcev za etiko kot enega izmed elementov upravljanja etike v prihodnosti lahko pričakujemo še nadaljnji razvoj in uveljavitev te funkcije v organizacijah. Na tej osnovi Strand (2013, 726–727) predpostavlja vsaj tri možnosti razvoja: prisotnost oddelkov oz. svetovalcev za etiko bo še v večji meri odražala usmeritev organizacije k moralnemu delovanju, posledično se bo povečevalo tudi število organizacij s tako organiziranimi funkcijami. Drugič, trenutna organizacijska oblika, ki vključuje oblikovanje oddelkov oz. imenovanje svetovalcev za etiko morda ne bo v tolikšni meri aktualna in lahko postopoma celo izgine, vendar se bodo njene funkcije prenašale k drugim organizacijskim enotam, ki pa bodo nadaljevale s krepitvijo te funkcije. Kot zadnjo, že skoraj idealistično možnost pa Strand (2013) izpostavlja možnost opuščanja oblikovanja posebnih oddelkov oz. svetovalcev za etiko, ker slednje ne bo več potrebno, morala v organizacijah pa bo postala implicitna vrednota, ki se bo odražala v vseh organizacijskih sistemih in vrednotah. Avtor kot ponazoritev za to izpostavlja nekaj primerov organizacij, ki že delujejo na ta način, a je na osnovi zgolj posameznih opažanj težko presoditi o dolgoročnem trendu. Prav to je tudi razlog za sistematično in dolgoročno opazovanje stanja na tem področju.

4. 1. 2. 6 Izobraževanje in usposabljanje na področju etike

Weber in Wasieleski (2013, 613) med najpogosteje uporabljena orodja upravljanje etike poleg oddelkov oz. svetovalcev za etiko, etičnih kodeksov in poročanja o etiki, vključujeta tudi izobraževanje in usposabljanje[19] na področju etike. Medtem, ko so izobraževalni programi na tem področju najpogosteje prisotni znotraj poslovnih šol, univerz in ostalih izobraževalnih institucij ter usmerjeni v ciljno skupino študentov poslovnih šol in ostalih programov, so usposabljanja na področju etike značilna za delovne organizacije ter usmerjena v zaposlene, ki za sabo imajo že

[19] Medtem, ko se izobraževanje nanaša na pridobivanje potrebnega znanja oz. širše, kot »načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja« (Svetlik in Zupan 2009: 481), usposabljanje razumemo kot »proces, s katerim razvijamo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih ta potrebuje pri opravljanju natančno določenega dela v okviru določene dejavnosti« (Svetlik in Zupan 2009: 483).

nekaj izkušenj v specifičnem delovnem okolju. Tako izobraževanje kot usposabljanje na področju etike sta v funkciji postavljanja in vzdrževanja moralnih vrednot, celo standardov, izobraževanje v večji meri kot nosilec zgleda in neke vrste socializator novih generacij, usposabljanje pa kot orodje za adaptacijo izpostavljenih vrednot in standardov v organizacijsko oz. profesionalno okolje.

Kot poudarjajo Sigurjonsson, Vaiman in Arnardottir (2013, 7), so izobraževalne institucije ena izmed pomembnejših družbenih institucij, ki lahko vplivajo na verjetnost, da bodo posamezniki okrepili lastno angažiranost v odnosu do morale ter samoiniciativno prepoznavanje moralnih dilem. Pri tem naj bi formalni izobraževalni sistemi zagotavljali tudi neke vrste selekcijo, s katero naj bi zagotovili, da bodo posamezniki, ki vstopajo na trg dela v organizacije prinesli tudi okrepljene moralne vrednote (Sigurjonsson, Vaiman, in Arnardottir 2013, 11). Seveda ne gre za izoliran vpliv, avtorji kot izhodišče, da je utrjevanje moralnih vrednot sploh mogoče, izpostavljajo posameznikove osebne vrednote, pridobljene v zgodnjem socializacijskem obdobju. Mayhew in Murphy (2009, 387) opozarjata tudi na povezanost med izobraževalnimi sistemi in družbenim okoljem, ki pogojuje odziv prvih: v kolikor so moralne vrednote v družbi močno izpostavljene, bo slednje zaznano tudi v izobraževanju (in obratno!), ta odnos pa bo vplival tudi na učinkovitost izobraževanja. Prav zaradi teh opaženih razmerij je pomembna funkcija izobraževanja tudi zgolj vzpostavitev pričakovanj v zvezi z moralnim delovanjem posameznikov in organizacij, tako v odnosu do učečih se kot tudi v odnosu do zunanjega okolja, družbe, njenih sistemov in nenazadnje posameznih organizacij. Mayhew in Murphy (2009) pri tem opozarjata, da je učinek izobraževalnih sistemov toliko večji, če so povečana družbena pričakovanja, zaradi česar tudi izpostavljata potrebo po družbenem poročanju, o katerem bomo nekoliko podrobneje spregovorili v naslednjem poglavju. Vsekakor pa velja, da izobraževalni programi in programi usposabljanja na področju etike v resnici imajo manjši ali večji vpliv na udeležence teh programov. May, Luth, in Schwoerer (2014) s svojo raziskavo med udeleženci programa na temo moralnega odločanja ugotavljajo, da le-ta vpliva na povečanje moralne učinkovitosti, t. j. zmožnosti za soočanje z moralnimi dilemami na delovnem mestu, na pomen morale v njihovi profesionalni ali poklicni praksi ter na moralni pogum, t. j. na njihovo pripravljenost, da sprožajo razpravo o moralnih dilemah na delovnem mestu, kljub dejstvu, da so za to lahko sankcionirani. Seveda je mogoče najti tudi raziskave, ki potrjujejo nasprotno, torej, da imajo programi izobraževanja in usposabljanja le minimalni učinek ali sploh nobenega, kar sproža dodatno vprašanje: kaj je tisto, kar vpliva na učinkovitost programov izobraževanja in usposabljanja na področju etike?

Waples in drugi (2009) v svoji raziskavi učinkovitosti tovrstnih programov izpostavljajo naslednje dejavnike:

- *motivi udeležencev programov*: tisti, ki se izobraževanja ali usposabljanja na področju etike udeležijo z namenom lastnega razvoja, bodisi v osebnostnem bodisi v profesionalnem smislu, kažejo boljšo odzivnost na te programe kot tisti, ki se jih udeležijo zaradi drugih razlogov (npr. zahteve delodajalcev, zbiranje informacij itd.);
- *delovne izkušnje udeležencev*: v večji meri se na programe izobraževanja in usposabljanja na področju etike odzivajo tisti, ki že imajo delovne izkušnje in so tekom izobraževanja in usposabljanja vključeni v delovni proces;
- *uporaba konkretnih in interaktivnih pristopov k poučevanju*: gre za študije primerov in ostale pedagoške metode, ki predpostavljajo angažiranost udeležencev v učnem procesu kot tudi prenos pridobljenega znanja v konkretno (delovno) okolje;
- *spodbujanje kognitivnih procesov v odnosu do etike*: poudarek je na spodbujanju razumevanja obravnavane dileme in konteksta obravnave ter nadalje, na razumevanju delovanja, ki iz teh izhaja in, ki vodi k razrešitvi le-teh.

Še posebej v primeru programov usposabljanja na področju etike Lee (2012, 189–98) opozarja tudi na vpliv razmerja med »formalnim« in »neformalnim« (manifestnim in latentnim) znanjem o etiki na odziv udeležencev programov usposabljanja na področju etike. Z aplikacijo teorije razvoja znanja avtorjev Nonake in Takeuchija (1995) na znanje o etiki Lee izpostavi dvojno značilnost tega znanja, ki poglavitno vpliva na učinkovitost programov usposabljanja na področju etike. Znanje o etiki se namreč po enakem principu, ki velja za generiranje znanja v splošnem ustvarja z interakcijo ter v odnosu do drugih. Z izhodiščem v pridobljenem znanju, izkušnjah in prepričanjih posameznika ter z interakcijo in socializacijo v organizacijskem kontekstu se znanje posameznika prepleta z organizacijskim in sčasoma prehaja v so-oblikovanje skupnih spoznanj ter izkušenj na ravni organizacije, profesije ipd. (Nadoh 2004) Usposabljanje na področju etike pri tem igra pomembno vlogo socializacijskega agenta, ali za nove ali obstoječe člane organizacije, ta vloga pa mora biti podkrepljena tudi z ostalimi ukrepi upravljanja etike, vse z namenom pridobivanja, ponotranjenja, sokreiranja skupnih organizacijskih vrednot, ki pogojujejo tudi vedenje njenih članov. Socializacijski ciklus je namreč občutljiv na raznolikost informacij, ki lahko prihajajo s strani različnih elementov, aktivnosti, procesov in sistemov v organizaciji, bodisi formalnih ali neformalnih. Neusklajenost le-teh lahko povzroči nedoslednost v socializacijskem procesu, to pa ima svoje posledice tudi v ponotranjenju pridobljenega znanja. Ta spoznanja nas pripeljejo do še ene ugotovitve, ki smo jo sicer že večkrat omenili: učinkovitost usposabljanja na področju etike se povečuje, v kolikor je usposabljanje podkrepljeno tudi z ostalimi ukrepi upravljanja etike in ostalimi organizacijskimi ukrepi, med katerimi še posebej pomembno vlogo igra organizacijsko komuniciranje, ki omogoča tako prenos informacij kot

odnosno funkcijo. Na to bomo pokazali v petem poglavju, na tem mestu pa ostajamo pri pomenu izobraževanja in usposabljanja na področju etike in se osredotočamo predvsem na značilnosti teh programov v evropskem kontekstu. Tako kot to velja za nekatera ostala orodja upravljanja z etiko, so tudi v primeru izobraževanja in usposabljanja na področju etike redke raziskave, ki kažejo na konkretno stanje na tem področju, predvsem pa gre za raziskave starejšega datuma. Zaradi tega razloga bomo pridobljene informacije dopolnili tudi z lastnimi, sicer nesistematično pridobljenimi ugotovitvami.

Liedekerke in Demuijnck (2011; 2012) med najpogostejšimi programi na področju etike opažata programe, ki nagovarjajo tematiko družbene odgovornosti, še posebej v relaciji do komuniciranja in odnosi z javnostmi. Pri tem je poudarek na zbiranju in analizi najrazličnejših informacij, ki jih organizacije potrebujejo za namene usmerjanja delovanja svojih članov ali za namene spremljanja stanja v lastni organizaciji (npr. preko priprave letnih poročil o družbeni odgovornosti). Med izvajalci tovrstnih programov so najpogosteje najrazličnejša svetovalna podjetja, ki pa v vse večji meri nudijo tudi globalno in ne zgolj lokalno naravnane programe, kar po mnenju avtorjev odraža tudi vpliv globalno prisotnih problematik in moralnih dilem ter posledično konkretno kvalitativno spremembo v naravnanosti evropskih gospodarstev. Kot primer izpostavljata države Z Evrope in Skandinavije, ki v vse večji meri poudarjajo pomen trajnostno naravnanega gospodarstva in izraženo družbeno odgovornost do okolja in družbe. To je opazno tudi v strateških usmeritvah EU, o čemer bomo več napisali v naslednjih poglavjih. Med izzive, ki predstavljajo pomembno kontekstualna izhodišča tudi za evropske programe izobraževanja in usposabljanja na področju etike in, s katerimi se bo Evropa soočala tudi v prihodnje, avtorja uvrščata sledeče:

- gospodarska kriza in usmeritev v zagotavljanje stabilnega finančnega sistema ter dileme povezane s tem;
- potreba po sistemski in proceduralni ureditvi na ravni EU, ki spodbujajo družbeno odgovorno delovanje (npr. sistem javnih naročil, zagotavljanje prenosa dobrih praks itd.);
- izražena potreba gospodarstva po spodbujanju kakovostne ponudbe programov izobraževanja in usposabljanja na področju etike;
- potreba po na novo vzpostavljenih odnosih med gospodarstvom in družbo, ki so se porušili zaradi težav, s katerimi se EU in širše evropsko območje soočata v preteklih nekaj desetletjih;
- globalni izzivi kot so globalno segrevanje, revščina, korupcija, zaščita človekovih pravic, demografske spremembe, zašita vodnih in ostalih naravnih virov;
- potreba po vzpostavitvi trdnih vrednot, pri čemer izpostavljata humanistično noto in željo po umestitivi človeka kot subjekta v središče vseh družbenih sfer, vključno gospodarstva.

Avtorja opažata, da je zanimanje za poslovno etiko v zadnjih desetletjih v Evropi dramatično naraslo. Od 1980-ih, ko je van Luijck ustanovil Evropsko mrežo za poslovno etiko s 25-imi člani iz različnih evropskih držav je članstvo bliskovito naraslo na 1.400 članov iz kar 40 držav iz Evrope in drugje po svetu. Gre le za eno izmed mnogih mrež in združenj, ki aktivno spodbujajo razprave in rešitve na področju poslovne etike in postajajo vse pomembnejše tudi v političnem smislu. Temu sledi tudi odziv v ostalih sferah družbe, pri čemer izobraževanje in usposabljanje nista izjemi. Liedekerke in Demuijnck (2011; 2012) v svoji raziskavi sicer odkrivata razlike med zahodnoevropskimi in skandinavskimi ter južno- in vzhodnoevropskimi državami, pri čemer opozarjata, da so v tako ločenih geografskih območjih tudi države, ki v določenih elementih privzemajo značilnosti držav iz drugega območja. Te razlike opažata predvsem pri proučevanju vsebine izobraževalnih programov in programov usposabljanja na področju etike, ki so se v zahodnoevropskih in skandinavskih državah bliskovito razrasla, tako znotraj izobraževalnih sistemov kot pri najrazličnejših drugih izvajalcih tovrstnih programov, medtem ko so predvsem v vzodnoevropskih državih ti programi še vedno redki. Po drugi strani pa je obema skupinama skupen vedno večji poudarek na programih, ki izhajajo iz koncepta trajnostnega razvoja in ga sistematično vpenjajo v ostale izobraževalne programe in programe usposabljanja. Skupne značilnosti evropske ponudbe na tem področju so tudi sledeče:

- medtem, ko je vsaj v nekaterih območjih v Evropi pojavnost najrazličnejših vsebin na področju poslovne etike narasla, za večino Evrope velja, da še vedno ne nudi specializiranih vsebin na področju financ in etike (ponudbo na tem področju sta avtorja našla le v poslovni šoli EDHEC v Franciji);
- kot posledica internacionalizacije velikega števila evropskih univerz in poslovnih šol so izobraževanja in usposabljanja na področju etike na voljo v angleškem jeziku, z uporabo učbenikov, ki temeljijo na angleških in ameriških tekstih: to v evropsko izobraževanje in usposabljanje prinaša posamezne tematike, ki niso specifične za evropsko gospodarsko, politično in družbeno okolje, pri čemer je ironično, da so prenekatere tovrstne tekste pripravili prav strokovnjaki, ki prihajajo iz Evrope in delujejo v ZDA ali Kanadi;
- v Evropi je zaslediti le nekaj izobraževalnih centrov na področju etike, ki pa so relativno osiromašeni, pogosto tudi zaradi »odliva možganov«, specialistov, ki se ukvarjajo s tem področjem in, ki ugodnejše pogoje za svoje delovanje najdejo v ZDA in Kanadi.

Med zaznanimi spremembami v evropskem okolju je tudi naraščajoče število svetovalnih podjetij, ki ponujajo programe usposabljanj na najrazličnejših področjih etike: tako primerjava med leti 2005 in 2010 kaže, da je število ponudnikov zraslo iz 227 na 685 tovrstnih organizacij, pri čemer prevladujejo manjša podjetja, bodisi samostojna bodisi kot podružnice že uveljavljenih

globalnih podjetij. Medtem, ko so bila v Evropi leta 2005 na voljo usposabljanja na 46 različnih področjih etike, pa je to število v letu 2010 naraslo na 60 (Liedekerke in Demuijnck 2012), v 2014 pa na 65. Tudi sicer gre za področje delovanja, ki kaže očiten trend povečanega povpraševanja po tovrstnih storitvah, predvsem na področju družbene odgovornosti podjetij in poročanja v zvezi s tem, pa tudi na področju komuniciranja in odnosov z javnostmi, korporativnega upravljanja itd.

Vse navedeno nas vodi k zaključku o pomembnosti izobraževanja in usposabljanja na področju etike, tako z vidika presojanja učinkov izobraževanja in usposabljanja na posameznike kot tudi širše, na družbo. Pri tem bi želeli opozoriti predvsem na razvojni vidik izvajanja tovrstnih programov: medtem, ko nedvomno potrebujemo tudi »mikro« informacije o obliki, vsebini, načinu izvedbe, številu udeležencev in dolžini trajanja programov izobraževanja in usposabljanja na področju etike, opozarjamo na izpostavljeno socializacijsko funkcijo tovrstnih programov, ki ne služi kot taka zgolj znotraj organizacijskega okolja, pač pa se širi tudi na širše gospodarsko, politično in družbeno okolje. Zadovoljni ugotavljamo, da je ta predpostavka bolj eksplicitna tudi v institucionalnem okolju, ki ga bomo podrobneje predstavili v naslednjem poglavju. Zato zdaj pozornost usmerjamo v zadnje, tu predstavljeno orodje upravljanja z etiko: poročanje na področju etike.

4. 1. 2. 8 Poročanje o etiki

Poročanje o etiki predstavlja posebno poglavje, ki ga zaznamujejo številne dileme in problematike, povezane tako s konceptualno zmedo kot tudi z nedefiniranimi postopki, kriteriji, načini delovanja in nenazadnje tudi pomenom poročanja samega. Kljub omenjenim pomanjkljivostim pa gre za vse pogosteje uporabljen pristop k upravljanju etike, ki je v zadnjih desetletjih – tudi pod vplivom spreminjajočih se svetovne družbe, globalnega gospodarstva in temu sledečih političnih aspiracij – doživel pravi razcvet. Podatki iz raziskave o poročanju o etiki, ki jo letno opravlja KPMG (2013) kažejo na drastično povečevanje odstotka podjetij, ki poročajo o etiki v vseh svetovnih gospodarstvih: po nekajletnem zaostanku prednjačijo organizacije na območju S in J Amerike (76 % organizacij na tem območju poroča o etiki), s 73 % pa sledijo evropske in s 71 % azijske organizacije. Poročanje o etiki ali t. i. etično poročanje (*angl. ethics reporting*) oz. revizije etike (*angl. ethics auditing*)[20] je tako dandanes med najpogosteje uporabljanimi orodji upravljanja z etiko, ki pa je hkrati tudi med najbolj nedorečenimi. Med najbolj očitnimi dilemami, s katerimi se področje srečuje je prav gotovo širok nabor sorodnih

[20] Tudi na tem mestu je treba opozoriti na neustreznost uporabe koncepta »etično poročanje« oz. »etična revizija«, ki z vključitvijo pridevnika »etičen« apelira na etičnost poročanja/revizije in s tem spreminja pomen koncepta. Zaradi tega razloga je po našem mnenju ustreznejša uporaba koncepta »poročanje o oz. revizija etike«, pri čemer vztrajamo tudi v nadaljnji razpravi.

konceptov, ki jih sicer v praksi skorajda ne zaznamo: tako npr. podjetja poročajo o etiki, o družbeni odgovornosti (*angl. CSR reporting*), o prispevku k trajnostnem razvoju (*angl. sustainability report*), k okolju (*angl. environmental report*), o državljanjski odgovornosti organizacij (*angl. citizenship report*), o vrednotah (*angl. value report*) idr. O čem torej govorimo?

V osnovi gre za prakse, ki izhajajo iz evropskega konteksta in, ki so se razvile kot odziv na problem merjenja moralnega delovanja organizacij, predvsem v odnosu do okoljevarstvenih tematik in trajnostnega razvoja. Vzporedno s tem v sredini 1960-ih v ZDA beležimo pojav t. i. socialnih ali »družbenih« revizij (*angl. social audit oz. social accounting*), ki predstavljajo neke vrste nadgradnjo finančnih revizij in so bile po podobnem principu namenjene merjenju učinka delovanja organizacij na njihovo socialno okolje. Kot pravita Gond in Herrbach (2006, 363) so socialne revizije pogosto obravnavane kot »praktičen« vidik poročanja organizacij, a hkrati tako ozka percepcija socialnih revizij vodi tudi k zmanjševanju njihovega pomena v organizacijah in je celo v nasprotju z idejo o povečevanju družbene odgovornosti organizacij v odnosu do deležnikov organizacij. Crane in Matten (2007), kljub priznavanju, da oprijemljiva diferenciacija med omenjenimi koncepti ni jasno identificirana, izpostavljata vključenost treh, po njunem mnenju ključnih konceptov za razumevanja poročanja o etiki: gre za koncepte revizija (*angl. auditing*), poročanje (*angl. reporting*) in opredeljevanje odgovornosti (*angl. accounting*), pri čemer zadnji predstavlja širši pojem kot sta revizija in poročanje. Prav zaradi tega razloga v svoji razpravi o ocenjevanju moralnega delovanja organizacij izpostavljata koncept družbenega opredeljevanja odgovornosti (*angl. social accounting*) in ga opredeljujeta kot »prostovoljni proces, ki se nanaša na ocenjevanje in sporočanje o organizacijskih aktivnostih in vplivih na družbene, etične in okoljske tematike, pomembne za identificirane deležnike« (Crane in Matten 2007, 195). Gre torej za element upravljanja z etiko, ki je utemeljen v konceptu odgovornosti organizacij (*angl. accountability*) in usmerjen v povečanje transparentnost delovanja organizacije, to pa omogoča posredovanje informacij o odgovornem ravnanju organizacij čim širšemu naboru deležnikov ter hkrati s tem definiranje vpliva organizacij v odnosu do njihovih naravnih in družbenih okolij. Glede na odsotnost družbenega opredeljevanja odgovornosti v slovenskem okolju bomo v nadaljevanju razprave govorili o poročanju o etiki.

Med ključnimi značilnostmi poročanja o etiki so torej usmerjenost v širok nabor deležnikov organizacij, pri čemer je poročanje o etiki komplementarno že prej omenjenim internim sistemom za poročanje in svetovanje. Poročanje o etiki tudi presega zgolj navajanje finančnih kazalcev o uspešnosti posameznega področja delovanja organizacij ter dejstvo, da organizacije niso zavezane k poročanju o etiki s strani različnih institucij, pač pa se za to odločajo prostovoljno. K temu jih sicer v vedno večji meri spodbujajo tudi naraščajoči pritiski različnih deležnikov, tako na sistemski kot tudi na uporabniški ravni. V Evropi se ta pritisk manifestira v naraščajočem

pričakovanju Evropske komisije k prevzemanju odgovornosti za družbeni razvoj tudi s strani podjetij evropskih držav, za katere je sicer značilna prevladujoča vloga socialne države. Med najočitnejšimi spodbudami Evropske komisije v tej smeri je objava t. i. zelenih knjig (*angl. green papers*), ki poudarjajo večjo angažiranost evropskih organizacij v smeri pozornosti in investicij, ki jih le-te namenjajo človeškemu kapitalu, okolju in odnosom z ostalimi deležniki. Tako zasnovani dokumenti izpostavljajo pomen ravnanja s človeškimi viri, zagotavljanja enakih možnosti, socialne vključenosti, zdravja in varnosti pri delu, prilagajanje na spremembe in upravljanje vplivov na okolje in naravnih virov kot elemente notranjega upravljanja etike, med elemente zunanjega upravljanja pa uvršča odnose podjetij do lokalnih skupnosti, partnerjev, dobaviteljev in kupcev, do človekovih pravic ter globalne okoljevarstvene skrbi. A kot opozarja García-Marzá (2005, 212) je pomanjkljivost tovrstnih dokumentov prav v dorečenosti pristopa k spodbujanju želenega odziva podjetij ter v dejstvu, da dokument nejasno opredeljuje načine, kako doseči izpostavljene cilje. Pomanjkljiva je tako opredelitev jasnih ciljev kot tudi opredelitev orodij, ki jih podjetja lahko pri doseganju navedenih ciljev uporabljajo. Še več, dokumenti izražajo relativno naivna pričakovanja Evropske komisije za spremembo delovanja organizacij, ne da bi pri tem zagotovila tudi utemeljitev, zakaj je tovrstna sprememba pomembna (Vuontisjärvi 2006, 331–32). Poleg dejstva, da je s tem in podobnimi instrumenti (npr. Evropska strategija za trajnostni razvoj, 2001) Evropska komisija prispevala predvsem k prebujajoči se zavesti evropskih organizacij o njihovi odgovornosti v odnosu do širšega nabora deležnikov ter upoštevajoč odgovornost, ki ga organizacije imajo do družbenega in naravnega okolja, je evropska politika v tem smislu dokaj nedosledna, predvsem pa ni mogoče presojati o učinkih tako zastavljenih in implementiranih strategij, saj v drugi polovici 2016 na ravni EU še ni bilo mogoče dostopati do celovitih informacij o tem.

Tako ostaja odprto tudi vprašanje o motivih organizacij, ki se kljub nezavezujoči naravi omenjenih dokumentov, vsaj v Evropi, odločajo za poročanje o etiki. Številni raziskovalci so tej tematiki posvetili znatno pozornost, med najrazličnejšimi pristopi je tako mogoče izpostaviti dve širše zastavljeni argumentaciji: organizacije se za poročanje o etiki odločajo bodisi zaradi iskrene želje po lastnem razvoju v tej smeri ali pa gre za reakcijo na vse bolj izrazita pričakovanja s strani različnih deležnikov, ki vplivajo na izgradnjo podobe in integritete organizacije (Morimoto, Ash, in Hope 2005, 319) in posledično na njihovo uspešnost na trgu. Slednje zahteva nekoliko podrobnejšo razlago, ki hkrati predstavlja tudi izhodišče za razumevanje pomena poročanja o etiki. García-Marzá (2005, 209–210) opozarja na pomen spodbujanja zaupanja med organizacijo in potrošniki (in ostalimi deležniki), kar razume tudi kot eno izmed ključnih nalog poročanja o etiki. Zaupanje namreč temelji na pričakovanjih, ki so lahko (a) splošna in izhajajo iz izkušenj in splošnega znanja o naravnem in družbenem okolju; (b) tehnična, ki izhajajo iz percepcije

kompetenc in zmožnosti posameznika ali organizacije ter (c) moralna, ki se nanašajo predvsem na percepcijo odgovornosti, ki jih ima subjekt opazovanja v odnosu do drugih. Vse navedeno posamezniki ocenjujejo na osnovi informacij, ki so jim na voljo, kar predpostavlja transparentnost informacij o delovanju organizacij. Na tej točki je vrednost poročanja o etiki največja, saj zagotavlja prav razkritje informacij, hkrati pa deležnikom omogoča oblikovanje lastne ocene stanja, ki vpliva tudi na njihovo oceno vloge organizacije v odnosu do njih samih. V tem smislu poročanje o etiki pomeni tudi del upravljanja s tveganji, ki jih organizacija lahko pričakuje. Še več, avtorica pričujočega dela podpiram stališče, da poročanje o etiki hkrati predstavlja priložnost za vključitev moralne dimenzije v aktivnosti in odločitve organizacije. Pri tem ključno vlogo igrajo aktivnosti, ki vodijo k vzpostavljanju dialoga in dvosmernega komuniciranja z deležniki, ki dolgoročno zagotavlja tudi višjo raven zaupanja, uspešnost organizacije ter nenazadnje želeni učinek na naravno in družbeno okolje.

Če se vrnemo k motivom organizacij za poročanje o etiki je zanimiva tudi razprava o vplivih na odločitev organizacij o tovrstnem poročanju. Parsa in Kouhy (2008) v svoji raziskavi o poročanju o etiki med malimi in srednjimi podjetji ugotavljata, da se slednja pravzaprav ne razlikujejo od večjih podjetij v svoji nameri za poročanje o etiki, kar je dolgo veljalo za dejstvo. To je tudi razlog za usmerjenost evropskih političnih strategij v družbeno odgovornost večjih in ne tudi malih in srednjih podjetij. Parsa in Kouhy (2008, 356–357) ugotavljata, da mala in srednja podjetja kljub domnevnim finančnim in časovnim oviram v enaki meri poročajo o etiki kot to velja za velika podjetja, pri čemer poročila o etiki razumejo kot orodja za oblikovanje in vzdrževanje njihove javne podobe v vedno bolj kompetitivnem poslovnem okolju. Bolj kot so odvisna od zunanjih virov financiranja, v večji meri to velja, v vsakem primeru pa slednje ne izpodbija dejstva, da se tudi mala in srednja podjetja dobro zavedajo prednosti, ki jih prinaša odgovorno vedenje. To pa sproža nov pomislek, ki vključuje dvom o resničnem učinku spremenjenega delovanja organizacij na njihovo okolje in odnose z deležniki, ki ni usmerjeno zgolj v umetno izgrajevanje podobe organizacije, ne da bi slednje spremljala tudi kvalitativna sprememba v delovanju organizacije. Kot opozarja Vuontisjärvi (2006, 344–345) v svoji raziskavi med finskimi podjetji, so poročila o etiki, ki jih je proučevala, pogosto sporočala zgolj njihovo lastno percepirano uspešnost, ki temelji na dobro izobraženih in kompetentnih zaposlenih, ne pa tudi njihovo dejansko zavezanost k vzpostavljanju odgovornega odnosa do le-teh. To delno pripisuje dejstvu, da na področju poročanja o etiki nimamo vzpostavljenih pristopov in kriterijev, ki bi organizacijam omogočali celovit in izčrpen vpogled v njihovo delovanje ter na tem temelječe spremembe v organizacijah, zaradi česar se organizacije pri poročanju o etiki odzivajo zelo različno in vključujejo najrazličnejše (pogosto tudi pomanjkljive ali selektivno izbrane) informacije, ki pa v veliki večini ne prispevajo k ustvarjanju celovite predstave o njihovem

dejanskem delovanju (Vuontisjärvi 2006, 344). Še več, pristranski interesi posameznikov ali skupin pogosto vplivajo tudi na implementacijo sicer dobro vzpostavljenih sistemov za poročanje o etiki (Morimoto, Ash, in Hope 2005, 319). Povsem jasno je namreč, da organizacije razvijajo različne neželene odzive na pritiske deležnikov, ki jih podrobneje predstavlja tudi Hooghiemstra (2000, 56): (1) obveščanje deležnikov o namenih organizacije na področju družbene odgovornosti; (2) poskus vpliva na percepcijo deležnikov o (negativnih) aktivnostih, ne da bi pri tem spremenile tudi dejansko vedenje; (3) odvračanje pozornosti z izpostavljanjem le pozitivnih aktivnosti organizacije ter (4) poskus vpliva na pričakovanja deležnikov v zvezi z vedenjem organizacije. Poročanje o etiki je pri tem pogosto prikladno orodje pri implementaciji tovrstnih strategij, zaradi česar je pri spodbujanju poročanja o etiki pomembno opredeliti tudi posamezne elemente poročanja ter pri tem ohranjati zavedanje, predvsem pa razumevanje o učinkih posameznih elementov na uspešnost poročanja ter posledično tudi kvalitativne spremembe organizacijskega vedenja (Dickson in Eckman 2008). V skladu z navedenim zato zadnji del tega poglavja namenjamo razpravi o elementih poročanja o etiki.

Crane in Matten (2007, 199) med značilnosti poročanja o etiki uvrščata sledeče:

- *vključenost* (*angl. inclusivity*), ki predpostavlja vključitev interesov in mnenj vseh deležnikov organizacije ter vzpostavitev dvosmernega komuniciranja v ta namen;
- *primerljivost* (*angl. comparability*) zagotavlja primerljivost poročil o etiki v posameznih razvojnih obdobjih organizacij;
- *celovitost* (*angl. completeness*) se nanaša na oceno vseh organizacijskih aktivnostih in ne zgolj tistih področij delovanja, ki v največji meri prispevajo k ustvarjanju pozitivne podobe organizacije;
- *razvoj* (*angl. evolution*) sledi zahtevi po spodbujanju kvalitativnih sprememb v organizaciji, preko izpostavljene zaveze organizacije k učenju na osnovi pridobljenih informacij;
- *menedžerske politike in sistemi* (*angl. management policies and systems*) morajo vključevati tudi poročanje o etiki, saj le na ta način zagotavljajo dolgoročno zavezanost organizacij k spremembi;
- *razkritje* (*angl. disclosure*) mora vključevati transparenten sistem informiranja vseh deležnikov, ki upošteva, kakšne informacije potrebujejo in na kakšen način je le-te treba predstaviti;
- *zunanje preverjanje* (*angl. external verification*) zagotavlja objektivnost predstavljenih poročil o etiki in posledično dobro izhodišče za vzpostavitev lastne predstave o delovanju organizacije s strani različnih deležnikov;

- *stalno izboljševanje* (*angl. continuous improvement*), usmerjeno v doseganje že omenjene dejanske spremembe v vedenju in delovanju organizacij z vidika pričakovanj deležnikov.

Predstavljene značilnosti je mogoče zaznati v najrazličnejših akademskih prispevkih, predstavljajo tudi izhodišče za oblikovanje konkretnih smernic pri poročanju o etiki (npr. smernice Global Reporting Initiative – GRI, Standard SA 8000, AA1000S itd.), a je – kot opozarjata tudi Crane in Matten (2007) – pot do oblikovanja zadovoljivega orodja v tej smeri še dolga. Namen pričujočega poglavja je bil v izpostavitvi ključnih dilem pri predstavitvi enega izmed najpogosteje uporabljenega orodja upravljanja z etiko, pri čemer pa ponovno opozarjamo, da ne gre za ekskluziven element, pač pa ga je treba razumeti kot del širšega procesa upravljanja etike, ki mora prav tako biti vpet v upravljanje organizacije kot celote. S tem opozorilom na tem mestu zaključujemo razpravo o upravljanju etike in nadaljujemo s orisovanjem konteksta za implementacijo le-te v organizacijah.

4. 2 Institucionalne spodbude upravljanju etike v organizacijah

Upravljanje etike je organizacijski proces, ki smo ga v do sedaj predstavljenih poglavjih skušali opisati do te mere, da si je o samem procesu mogoče ustvariti jasno predstavo, ki temelji na znanstvenih osnovah in na tej osnovi hkrati omogoča oblikovanje aplikativnega pristopa, ki bo zadostil tudi potrebam organizacij in menedžmenta v sodobnih poslovnih praksah. Razumljivo smo pri tem veliko pozornosti namenili predvsem organizacijski ravni, ki pa seveda ni izključna in kot takšna tudi ne imuna na vplive iz okolja. To razmerje je v sicer že v dobrih petnajst let stari raziskavi stališč slovenskih menedžerjev do poslovne etike izpostavil Janko Berlogar (2000, 221–224), ki je kot pomemben element razumevanja menedžerske, organizacijske in poslovne etike identificiral tudi odnos podjetje – država – poslovni partnerji in konkurenca – potrošniki – družba[21] in predvsem vpliv odnosa s temi deležniškimi skupinami na etiko podjetij in moralo njihovih menedžerjev. Pri tem izpostavlja večinsko prepričanje v raziskavi sodelujočih menedžerjev, da država in družba ne dajeta podpore moralnemu delovanju, kar menedžerje postavlja v situacijo, ko se čutijo nemočni in primorani ravnati v skladu s težnjo po preživetju. Dodaten pritisk v tej smeri čutijo tudi s strani poslovnih partnerjev in konkurence, čeprav so sicer v veliki meri prepričani, da je upoštevanje poslovne etike konkurenčna prednost. Še več, večina respondentov je izpostavila naraščajoči pritisk potrošnikov k etiki podjetij, a so hkrati mnenja, da potrošnik stroškov poslovne etike ni pripravljen prevzeti in gre potemtakem za nekaj, kar pade na

[21] Berlogar tu omenja tudi zaposlene kot eno izmed ključnih deležniških skupin, a jih z namenom osredotočenja razprave na tem mestu namenoma izključujemo.

ramena podjetij (prav tam). Ta trend se sicer spreminja, kar je vidno tako na ravni potrošnikov (v pojavu vedno bolj množičnih tržnih potreb po okolju prijaznih, trajnostnih izdelkov in storitev, ki vključujejo tudi imperativ poštenosti, npr. v fair-trade trgovini itd.) kot tudi na ravni odločevalcev, npr. na ravni Evropske komisije, ki je eksplicitno izrazila svojo pripadnost zagotavljanju pozitivnih učinkov delovanja organizacij na naravno in družbeno okolje.

Povsem očitno je torej, da razumevanje in spodbujanje upravljanja etike v organizacijah presega zgolj organizacijsko raven in zahteva razumevanje tudi tistih elementov, ki pogojujejo delovanje organizacij »od zunaj«. Na tem mestu bomo zato razpravo o upravljanju etike začasno usmerili v proučevanje zunanjih vplivov, pri čemer pa je treba opozoriti na izjemno kompleksnost organizacijskega okolja in situacijsko obarvanega delovanja sodobnih organizacij. Prav zaradi teh razlogov bomo v nadaljevanju več pozornosti namenili predvsem tistim elementov, ki na etiko organizacij in specifično, na upravljanje etike v organizacijah delujejo spodbudno (in ne nujno zgolj restriktivno!). Največjo vlogo pri tem ima predvsem t. i. institucionalno okolje organizacij, kjer gre za neposredne oblike pogojevanja delovanja organizacij s strani različnih stanovskih, potrošniških, profesionalnih, nacionalnih in nadnacionalnih organizacij. Pri tem ne gre spregledati največjega vpliva na spremembe v slovenskem gospodarstvu v zadnjih desetletjih: vključitev Slovenije med enakopravne članice države Evropske unije, leta 2004. Zaradi tega razloga, pa tudi zaradi raziskovalne usmerjenosti doktorskega dela, bomo v nadaljevanju predstavili predvsem evropsko institucionalno okolje, s poudarkom na specifičnih značilnostih, ki veljajo za slovensko okolje.

4. 2. 1 Mednarodno okolje in Evropa

Ne glede na kulturno, gospodarsko in jezikovno raznolikost evropskih držav, le-te poglavitno zaznamuje ustanovitev, razvoj in delovanje Evropske unije in Evropske komisije kot administrativnega organa, ki ima primarno vlogo pri oblikovanju politik in praks v Evropi. To vsekakor velja tudi za poslovno etiko, ki je po mnenju Spencejeve in Perrinija (2010, 35) v evropskem kontekstu močno prepletena s konceptom družbene odgovornosti podjetij. Kot pravita: »Semantika in terminologija v zvezi z družbeno in etično odgovornostjo sta v evropskem poslovnem svetu problematični. Področji družbene odgovornosti podjetij in etike v Evropi obstajata do neke mere vzporedno. V Evropi ni jasne slike o pomenu ali razliki med tema dvema konceptoma« (Spence in Perrini 2010, 35), kar seveda otežuje tudi opredelitev nedvoumnih in jasnih elementov vpliva na organizacije in njihovo delovanje v smeri upravljanja etike. Sledeč njunemu zgledu smo se zato v doktorskem delu usmerili v proučevanje vseh institucionalnih spodbud, ki implicitno ali eksplicitno pogojujejo politike in prakse upravljanja etike v evropskih

organizacijah, ne glede na koncept, ki v izhodišču usmerja tovrstne iniciative[22]. Večina izhaja prav iz že omenjenih razprav in iniciativ, usmerjenih v spodbujanje družbene odgovornosti podjetij, manjši del pa je takšnih, ki so osredotočene neposredno na upravljanje etike in s tem povezane organizacijske procese.

Evropska komisija med svoje ključne cilje uvršča spodbujanje družbene odgovornosti podjetij, predvsem pa ukrepe, povezane z varstvom okolja (akcijski načrti za vzdržno potrošnjo in proizvodnjo in vzdržno industrijsko politiko, upravljanje okolja) in globalne aktivnosti, ki so usmerjene v prilagajanje klimatskim spremembam, pri čemer je poudarek na oblikovanju, razvoju in krepitvi t. i. trajnostne industrije, s katero so tesno povezana tudi področja eko-oblikovanja, eko-industrije itd. Vedno pogosteje govorimo tudi o krožnem gospodarstvu, ki temelji na principu podaljševanja življenjske dobe proizvoda, zmanjševanja okolju škodljivih odpadkov v vseh ciklih življenjske dobe ter ponovno uporabo odpadkov. V ozadju tako naravnanih ciljev so že znane aspiracije po trajnostni in kompetitivni evropski družbi in predvsem po iskanju ravnovesja med gospodarskim razcvetom na eni strani ter socialno kohezijo na drugi. A kot ugotavljata Van Liedekerke in Demuijnck (2011: 35) je poleg dilem s konotacijo »družbenega« v različnih kulturnih in jezikovnih okoljih prav koncept trajnostnega razvoja in gospodarstva eden izmed elementov, ki upočasnjuje uspešnejši razvoj in privzemanje odgovornosti s strani podjetij. Avtorja namreč opažata, da se koncept trajnostnega gospodarstva v Evropi enači z odgovornim ravnanjem podjetij v relaciji do okoljevarstvenih problemov, to pa je tudi tisto, kar organizacije in pogosto tudi družba na normativni ravni razumejo kot družbeno odgovornost, s tem pa tudi etiko in upravljanja etike v organizacijah. Ali gre za namerno zapostavljanje širših deležniških interesov v evropski politiki in praksah ali za nenameren in premalo domišljen razvoj načrtovanega, tu ne bomo skušali ugotoviti, a na to še posebej opozarjamo tudi pri sledečem predstavljanju različnih standardov in smernic, ki posredno ali neposredno pogojujejo upravljanje etike v organizacijah: bralec naj bo še posebej pozoren na pomen, ki ga posamezni dokumenti, orodja ali prakse pripisujejo vlogi organizacij pri soočanju z družbeno definiranimi ali pa tudi bistveno manj izrazitimi moralnimi dilemami ter pri oblikovanju, razvoju in spodbujanju procesov upravljanja etike znotraj lastnih sistemov. Namen tako zastavljene strukture doktorskega dela je namreč s pomočjo sistematičnega prikaza institucionalnih spodbud v Evropi vsaj nekoliko zmanjšati kompleksnost razumevanja upravljanja etike in s tem spodbujanja etike in moralnega delovanja v organizacijah.

[22] Pri tem bomo uporabljali izrazoslovje, ki ga izpostavljajo tudi obravnavani dokumenti in institucije, a bralca ponovno opozarjamo, da je naša pozornost usmerjena v proučevanje predvsem tistih elementov obravnavanega, ki nudijo pomemben referenčni okvir za vzpostavitev, razvoj in ohranjanje upravljanja etike v organizacijah.

4. 2. 1. 1 EU za družbeno odgovornost podjetij

Med najbolj odmevnimi potezami EU, ki je znatno preusmerila politično in gospodarsko naravnanost držav članic EU je prav gotovo že razvpita Lizbonska strategija, ki izpostavlja, da mora Evropska unija postati najbolj konkurenčno in dinamično, na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, sposobno trajne gospodarske rasti, s številčnejšimi in boljšimi delovnimi mesti ter z močnejšo socialno kohezijo (Lizbonska strategija, 2000). Ta zaveza je hkrati predstavljala začetek širšega, multideležniškega dialoga o družbeni odgovornosti. V sledečih letih je bilo izpostavljenih več dokumentov, smernic in priporočil, ki pa so ohranjale zgolj prostovoljno aktivnost deležnikov, kar je tudi poglavitni protiargument nasprotnikov tako zastavljene politike spodbujanja družbene odgovornosti v okviru EU. V oktobru 2011 je Evropska komisija objavila novo, še aktualno Obnovljeno strategijo EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–2014, ki poudarja pomen sledečih ukrepov in aktivnosti:

- *krepitev prepoznavnosti družbene odgovornosti podjetij in širjenje dobrih praks*: vključuje uvedbo najrazličnejših programov za sodelovanje s podjetji in drugimi interesnimi skupinami o ključnih družbenih in okoljskih vprašanjih (maloprodajni forum za trajnost, proces o družbeni odgovornosti podjetij v farmacevtski industriji, forum za dialog med univerzami in gospodarstvom itd.), spodbujanje dialoga s podjetji in drugimi interesnimi skupinami o vprašanjih kot so zaposljivost, demografske spremembe in aktivno staranje ter izzivi v svetu dela, še posebej pa bo ta dialog usmerjen na sektorske pristope in širjenje odgovornega ravnanja podjetij v dobavni verigi;
- *izboljšanje in spremljanje zaupanja v podjetja*: zaradi zaznanega neskladja med pričakovanji državljanov EU in dejanskim ravnanjem podjetij je treba vzpostaviti metode, s katerimi se spodbuja zaupanje v podjetja. V ta namen je Komisija oblikovala več ukrepov, predvsem pa je usmerjena v spodbujanje skupnega razumevanja in pričakovanj preko izpostavitve javne razprave ter izvajanja javnomnenjskih raziskav o zaupanju državljanov v podjetja in njihovem odnosu do družbene odgovornosti podjetij;
- *izboljšanje postopka samoregulacije in koregulacije*: predpostavlja razvoj kodeksa dobre prakse za samoregulacijo in koregulacijo, ki naj bi spodbujal družbeno odgovornost podjetij;
- *izboljšano tržno nagrajevanje družbene odgovornosti podjetij*: usmerjeno v izboljšanje politik na področju potrošnje, javnih naročil in naložb ter na ta način v okrepitev tržnih spodbud za družbeno odgovornost podjetij;
- *boljše razkrivanje socialnih in okoljskih informacij podjetij*;

- *nadaljnje vključevanje družbene odgovornosti podjetij v izobraževanje, usposabljanje in raziskave*: gre za zagotavljanje finančne podpore projektom izobraževanja in usposabljanja o družbeni odgovornosti podjetij v okviru programov EU Vseživljenjsko učenje oz. Erasmus+ in Mladi v akciji ter za obveščanje pedagoških delavcev in podjetij o pomenu sodelovanja na področju družbene odgovornosti podjetij;
- *pomen nacionalnih in podnacionalnih politik na področju družbene odgovornosti podjetij*: spodbuda lokalnim in regionalnim organom k pametni uporabi sredstev strukturnih skladov EU v podporo razvoju družbene odgovornosti podjetij, še posebej malih in srednjih, ter k sodelovanju s podjetji pri reševanju problemov kot sta revščina in socialna izključenost;
- *boljše usklajevanje evropskega in svetovnega pristopa k družbeni odgovornosti podjetij*: gre za sodelovanje Evropske komisije z državami članicami, partnerskimi državami in ustreznimi forumi za spodbujanje spoštovanja mednarodno priznanih načel in smernic ter skladnost med njimi (npr. smernice OECD), za izvajanje vodilnih načel Združenih narodov o podjetništvu in človekovih pravicah ter za spodbujanje družbene odgovornosti podjetij v odnosu do drugih držav in regij po svetu.

Do konca leta 2016 je v skladu z usmeritvami Obnovljene strategije EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011–2014 v EU potekala cela vrsta aktivnosti, od javnih razprav, raziskovanja obstoječega znanja, izobraževalnih programov in seminarjev, pa do priprave osnutkov sporazumov, predlogov za izboljšanje obstoječe zakonodaje na področju javnega naročanja itd. Takšen pristop k spodbujanju družbene odgovornosti je sicer požel tako pohvale kot kritike, med slednjimi so še posebej glasne tiste, ki se nanašajo na spodbujanje družbene odgovornosti med malimi in srednjimi podjetji, za katere velja, da se bistveno razlikujejo od večjih podjetij in je temu treba prilagoditi tudi pristop (Van Liedekerke in Demuijnck 2011; 2012). Načrtovanem obdobju je sicer sledila evalvacija konkretnih učinkov vseh navedenih aktivnosti, na osnovi katere Evropska komisija načrtuje novo strategijo za spodbujanje družbene odgovornosti podjetij za obdobje 2015–2020. Konec leta 2016 strategija še ni bila pripravljena, prav tako tudi evalvacija uspešnosti izvedbe predhodne strategije nudi zgolj stališča vključenih deležnikov o uspešnosti proučevane iniciative ter ohlapne usmeritve za nadaljnje delovanje. Med ugotovitvami sicer izstopa splošno pritrjevanje dejstvu, da so opisana prizadevanja Evropske komisije prispevala k večjemu pomenu družbene odgovornosti in etike podjetij tako na evropski kot tudi na nacionalni ravni posameznih držav članic.

Poleg Evropske komisije pomembno vlogo pri spodbujanju družbene odgovornosti v Evropi igra tudi več drugih institucij kot so Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD)

ter Organizacija združenih narodov (OZN), Evropska poslovna mreža na področju družbene odgovornosti (CSR Europe), European Corporate Governance Institute, mednarodno znanstveno neprofitno združenje na področju korporativnega upravljanja, Transpareny International, organizacija za preprečevanje korupcije, Evropska mreža na področju poslovne etike (EBEN), Mednarodno združenje za poslovne vede, ekonomijo in etiko (ISBEE) ter mnoge druge. Vse navedene organizacije so tako ali drugače prispevale h krepitvi družbene odgovornosti in etike med podjetji samimi, bodisi z ustvarjanjem javnih razprav, povezovanjem različnih deležnikov ali pa z uveljavitvijo bolj konkretnih smernic ali celo standardov, ki so namenjeni povečevanju družbene odgovornosti podjetij oz. njihovem moralnem delovanju. V nadaljevanju predstavljamo nekaj najbolj uveljavljenih v Evropi, pri čemer bomo pojasnili predvsem tiste elemente obravnavanih smernic in standardov, ki po našem mnenju najbolj neposredno vplivajo na upravljanje etike v podjetjih.

4. 2. 1. 2 Smernice in standardi za etiko podjetij

4. 2. 1. 2. 1 Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD)

Med pomembnejšimi institucijami, ki pogojujejo delovanje evropskih podjetij je Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD). Gre za mednarodno organizacijo, ki je bila ustanovljena leta 1961 in katere namen je spodbujati rast svetovnega gospodarstva preko medsebojne podpore in pomoči, ki se izmenjuje med 34-imi državami članicami v organizaciji. Na ta način se skuša zagotoviti ohranjanje prosperitete in zmanjševanja revščine s hkratno gospodarsko rastjo in finančno stabilnostjo. Med glavnimi aktivnostmi organizacije so spremljanje gospodarskega napredka v sodelujočih državah, priprava projekcij o kratko- in srednjeročnem gospodarskem razvoju, analiza obstoječih podatkov ter nenazadnje oblikovanje smernic, načel in priporočil, ki jih vlade držav članic OECD vpeljujejo v lastne sisteme.

Na področju vodenja in upravljanja organizacij so med najbolj odmevnimi OECD dokumenti sledeči: Načela korporativnega upravljanja OECD (2004; 2008), Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti (2005; 2009), Smernice OECD za večnacionalne družbe (2000; 2009) in OECD smernice o notranji kontroli, etiki in skladnosti poslovanja (2010; 2013). V nadaljevanju sledi prikaz posameznih načel, ki jih bomo kasneje v doktorskem delu tudi analizirali.

4. 2. 1. 2. 1. 1 Načela korporativnega upravljanja OECD

Gre za načela, s katerimi OECD skuša vzpostaviti zaupanje med različnimi organizacijskimi deležniki in v poslovnih praksah vzpostaviti okolje ustvarjalnosti in sodelovanja. Načela predstavljajo skupno osnovo, ki jo države OECD smatrajo kot bistveno za razvoj dobrih upravljalskih praks, a hkrati niso zavezujoča in so oblikovana zgolj kot neke vrste pripomoček, referenčni okvir, ki različnim deležnikom (načrtovalci politik, upravljalci podjetij, lastniki ...) nudi pomoč pri identifikaciji ciljev in pri iskanju različnih sredstev za doseganje le-teh. Korporativno upravljanje je pri tem definirano kot »nabor odnosov med menedžmentom družbe, njegovim odborom, delničarji in drugimi interesnimi skupinami. Korporativno upravljanje določa tudi organiziranost, ki podpira cilje družbe ter orodja za dosego teh ciljev in spremljanje rezultatov. Dobro korporativno upravljanje mora dajati odboru in menedžmentu prave spodbude za doseganje ciljev, ki so v interesu družbe in njenih delničarjev ter zagotavljati učinkovit nadzor.« (Načela korporativnega upravljanja 2008, 11). V samih načelih je sicer izpostavljen pomen pravnega, regulativnega in institucionalnega okolja, pa tudi vpliv poslovne etike in odgovornosti družbe do okoljevarstvenih in družbenih interesov skupnosti, v katerih podjetja poslujejo, a se načela sama nanašajo bolj na probleme upravljanja, ki izvirajo iz ločenosti lastništva od nadzora in potemtakem iz odnosa med menedžmentom in delničarji.

Načela so sestavljena iz šestih sklopov, ki se nanašajo na: učinkovit okvir korporativnega upravljanja, pravice delničarjev in ključne lastniške funkcije, nepristransko obravnavo delničarjev, vloge deležnikov v korporativnem upravljanju, objavljanje podatkov in preglednost ter na naloge odbora. Z vidika proučevanja upravljanja etike in etičnih infrastruktur v organizacijah je pomembno izpostaviti sledeče:

- ob pomenu zakonov in regulativnih predpisov načela izpostavljajo tudi pomen prostovoljnih kodeksov in standardov, pri čemer opozarjajo na pomen jasnega definiranja njihovega statusa glede uvedbe, skladnosti in sankcioniranja;
- načela izpostavljajo ukrepe, ki uravnavajo ravnovesje med interesi različnih delničarjev ter odnos med lastniki in menedžmentom, pri čemer je poudarek na enakosti obravnave vseh delničarjev, omogočanju participacije vseh delničarjev pri odločanju, na transparentnost postopkov in pravil delovanja podjetja, predvsem pa tudi izbire in delovanja nadzornih organov;
- načela narekujejo uveljavitev postopkov, ki preprečujejo zlorabo položaja, uporabo notranjih informacij za lastne interese, povezovanje z ostalimi deležniki z namenom uveljavitve lastnega interesa itd.;

- pri obravnavi vloge različnih deležnikov v korporativnem upravljanju je še posebej izpostavljena deležniška skupina zaposlenih, ki jim je treba omogočiti sodelovanje v korporativnem upravljanju, vsem deležnikom pa je treba omogočiti tudi dostop do informacij, na osnovi katerih bodo lahko opravljali svoje naloge;
- ob navedenem načela izpostavljajo tudi koristnost uvedbe postopkov in varnih načinov za posredovanje pritožb zaposlenih, posameznikov ali njihovih predstavniških teles kot tudi drugih subjektov izven podjetij, ki se nanašajo na nezakonito ali neetično ravnanje podjetij oz. njihovih menedžerjev. S tem v zvezi načela narekujejo, da se mora podjetje vzdržati diskriminatornih ali disciplinskih ukrepov proti zaposlenim ali njihovim predstavniškim organom;
- pomembno mesto v načelih ima objavljanje podatkov o vseh bistvenih zadevah v zvezi s podjetjem, vključno s finančno situacijo, poslovanjem, lastništvom ali upravljanjem. Objavljanje podatkov naj bi prispevalo k boljšemu splošnemu razumevanju organiziranosti in dejavnosti podjetij, korporativnih politik in poslovanja z vidika okoljskih in etičnih standardov ter odnosov z lokalnimi skupnostmi;
- načela opredeljujejo tudi naloge nadzornih odborov, ki večjo težo namenijo nadzoru nad učinkovitostjo menedžmenta in ustreznim zaslužkom delničarjev ter nad možnostjo pojava konflikta interesov, vzporedno s tem pa tudi nadzoru nad sistemi, ki skrbijo za poslovanje družbe v skladu z veljavno zakonodajo za področje davkov, konkurence, pravic iz dela, okolja, enakih možnosti, zdravja in varnosti. Pri tem načela poudarjajo odgovornost nadzornega odbora do podjetja in delničarjev, hkrati pa tudi odgovornost, da deluje v njihovem najboljšem interesu, kar implicira tudi pošteno obravnavo interesov drugih deležnikov ter upoštevanje okoljevarstvenih in socialnih standardov.

4. 2. 1. 2. 1. 2 Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti

Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti (v nadaljevanju: Smernice) so nastale na osnovi zaznavanja OECD, da družbe v državni lasti v mnogih državah članicah OECD še vedno predstavljajo velik del BDP, zaposlovanja in tržne kapitalizacije. To dejstvo in pogosto referiranje na primere držav članic OECD s strani nečlanic te organizacije je spodbudilo iniciative za pripravo nabora nezavezujočih smernic in najboljših praks korporativnega upravljanja družb v državni lasti. Smernice je zato treba razumeti kot dopolnitev Načel korporativnega upravljanja OECD, ki predstavljajo tudi osnovo za njihovo pripravo. In kot je poudarjeno v besedilu Smernic: »Težave korporativnega upravljanja družb v državni lasti načeloma izvirajo iz dejstva, da so odgovornosti za poslovanje teh družb razpršene na kompleksno

verigo predstavnikov (menedžment, odbor, lastniške organe, ministrstva, vlado) brez jasnih in lahko ugotovljivih načel. Organiziranje te kompleksne mreže odgovornosti za zagotovitev učinkovitega odločanja in dobrega korporativnega upravljanja je pravi izziv« (Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti 2009, 16).

Kot rečeno, Smernice so oblikovane na osnovi Načel korporativnega upravljanja OECD, ki jim sledijo tako po strukturi kot po vsebini. V nadaljevanju izpostavljamo predvsem tiste elemente, ki so specifični za družbe v državni lasti in niso tako eksplicitno izpostavljeni v Načelih za korporativno upravljanje OECD:

- poudarek Smernic je v največji meri na vlogi države kot lastnika družb, ki je sicer odgovorna za pripravo in objavo lastniške politike, hkrati pa mora menedžerjem družb v državni lasti zagotoviti popolno avtonomijo;
- država kot lastnica mora odborom družb v državni lasti omogočiti neodvisnost in jim dovoliti, da izvajajo svoje naloge, pri čemer je treba večjo pozornost posvetiti predvsem situacijam, ko lahko pride do navzkrižja interesov: Smernice vključujejo oceno in pripravo navodil za obravnavanje in reševanje tovrstnih situacij, zahtevajo neodvisnost odborov tudi v odnosu do političnih vplivov;
- kot posebej pomemben element korporativnega upravljanja družb v državni ravni je izpostavljena opredelitev osebne odgovornost članov odborov in odgovornosti države, ki je predmet obravnave etičnega kodeksa, ta pa ureja objavo informacij o lastništvu članov odborov in navodila za obravnavo zaupnih informacij, ki jih posredujejo člani odborov državi;
- Smernice opredeljujejo tudi odnos do delničarjev (še posebej pa zaščito manjšinskih delničarjev) in ostalih deležnikov, pri čemer izpostavljajo priznavanje in spoštovanje pravic le-teh, osnovanih na zakonih in medsebojnih pogodbah, pomemben element pri zagotavljanju uspešnega korporativnega upravljanja družb v državni lasti pa ponovno predstavljajo tudi informiranje in poročanje o svojih odnosih z deležniki oz. t. i. aktivna politika komuniciranja in posvetovanja;
- tudi Smernice vključujejo zahtevo po priznavanju odgovornosti družb v državni lasti do vseh deležnikov in zahtevo po poročanju o njihovih odnosih do teh skupin deležnikov: »Deležniki morajo imeti zakonito možnost izterjave odškodnin za primere kršenja njihovih pravic. Zaposlenim mora biti omogočeno svobodno obveščanje odbora o opažanjih nezakonitega in neetičnega ravnanja, zaradi česar njihove pravice ne smejo biti ogrožene« (Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti 2009, 48). In še: »Dovoliti je potrebno razvoj mehanizmov za spodbujanje zaposlenih k sodelovanju, ko se odnosi z deležniki izkažejo pomembni za družbo« (prav tam);

- poročila o odnosih z deležniki bi morala vsebovati informacije o socialni in okoljski politiki vedno, ko družbe v državni lasti zasledujejo tovrstne cilje. »V ta namen se lahko opirajo na najboljše prakse in upoštevajo smernice o objavi podatkov glede družbene odgovornosti in odgovornosti do okolja« (Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti 2009, 49);
- Smernice vključujejo tudi zahtevo, da odbori družb v državni lasti pripravijo, uvedejo in komunicirajo programe skladnosti z internimi etičnimi kodeksi, ki morajo temeljiti na nacionalnih normah obnašanja, biti morajo usklajeni z mednarodnimi obveznostmi in uvedeni v prakso v družbi in njenih podružnicah. »Etični kodeks bi moral vsebovati napotke v zvezi s postopki nabav in tudi posebne mehanizme za zaščito in spodbujanje deležnikov, posebej še zaposlenih oz. njihovih predstavniških organov, da sporočajo o nezakonitih oziroma neetičnih ravnanjih direktorjev družbe« (Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti 2009, 50), kar podrazumeva tudi vzpostavitev sistemov, ki takšnim zaposlenim omogočajo zaščito in varnost. Etični kodeksi naj bi v skladu s Smernicami vključevali tudi disciplinske ukrepe za posredovane domneve, ki so se izkazale za neupravičene in bile zlonamerne, lahkomiselne in vznemirjajoče.

4. 2. 1. 2. 1. 3 Smernice OECD za večnacionalne družbe

Smernice OECD za večnacionalne družbe (v nadaljevanju: Smernice OECD) so dokument, ki temelji na Deklaraciji OECD o mednarodnih naložbah in večnacionalnih družbah. Slednja izraža vrednote in standarde, ki so pomembna sestavina splošne družbene odgovornosti gospodarskih družb, kakor jo razumejo članice OECD, ta pa, kot smo že poudarili, v največji meri pogojuje tudi oblikovanje procesov in sistemov upravljanja etike v organizacijah. Kot je izpostavljeno v uvodu slovenskega prevoda Smernic OECD, so le-te »edini in svojevrsten večstranski akt za globalno uveljavljanje standardov OECD za družbeno odgovorno ravnanje gospodarskih družb« (Smernice OECD za večnacionalne družbe 2009, 6). Medtem, ko se drugi dokumenti in akti (med te spadajo tudi interni vrednostni sistemi organizacij in pravila moralnega delovanja, ki jih organizacije vzpostavljajo za zaposlene) osredotočajo na posamezna področja oz. vidike ravnanja, se smernicam »pripisuje narava nastajajočega mednarodnega običajnega prava na področju družbene odgovornosti gospodarskih družb skupaj z drugimi mednarodnimi (konvencijskimi) podlagami« (prav tam). In še: »Smernice so celovit in splošen kodeks odgovornega ravnanja večnacionalnih družb, ki dopolnjuje notranjo zakonodajo« (prav tam), a predstavljajo le moralno zavezujoč dokument za podjetja in so obenem obvezne za vlado, ki se je zavezala, da bo spoštovala pravni

red OECD. Ena izmed takšnih obvez je tudi vzpostavitev nacionalnih kontaktnih točk, katerih namen je uveljavljanje Smernic v posameznih državah članicah OECD in ozaveščanje o njihov vsebini. Nadalje, »/c/ilj nacionalnih kontaktnih točk je doseči, da se podjetja seznanijo s /.../ Smernicami in jih spoštujejo ne glede na to, na katerem ozemlju delujejo. Spodbuja/jo/ pa tudi oblikovanje in sprejemanje lastnega internega sistema vrednot. Prav tako /so .../ neke vrste mediacijsko telo, ki omogoča obravnavanje prejetih pobud o nespoštovnaju Smernic« (Smernice OECD za večnacionalne družbe 2009, 6).

Kot že sam naslov dokumenta pove, se Smernice OECD nanašajo na delovanje podjetij, ki delujejo v več državah. Ne glede na to, Smernice OECD v veliki meri poudarjajo tudi aplikativnost določil na delovanje podjetij v lokalnem okolju. V skladu s konceptom družbene odgovornosti Smernice OECD izpostavljajo pomen vpliva večnacionalnih družb na razvoj globalnega gospodarstva, hkrati pa tudi na vpliv, ki ga imajo na okolje domačih držav in držav gostiteljic. Prevladujoči instrument Smernic OECD, s katerim usmerjajo delovanje podjetij, je izpostavitev obstoječih in oblikovanje novih dobrih praks na področju trajnostnega razvoja, ki skuša doseči skladnost tako socialnih in gospodarskih kot tudi okoljskih ciljev. V skladu z navedenim Smernice OECD izpostavljajo sledeče:

- usmerjenost podjetij h gospodarskem, družbenem in okoljevarstvenem napredku z namenom doseganja trajnostnega razvoja;
- upoštevanje vpliva delovanja podjetij na svoje okolje, kar se nanaša na spoštovanje človekovih pravic, razvoja lokalnih zmogljivosti, spodbujanje razvoja človeškega kapitala, nediskriminacije ter spodbujanja poslovnih partnerjev, dobaviteljev in podizvajalcev k spoštovanju načel ravnanja podjetja;
- razvoj in uporaba učinkovitega samourejanja in sistemov upravljanja, ki spodbujajo zaupanje in odnose vzajemnega spoštovanja med podjetji in družbenim okoljem, pa tudi znotraj podjetij samih. Slednje vključuje spodbujanje zaposlenih k ozaveščanju o politiki podjetja in k usposabljanju v smeri načel Smernic OECD ter k odpravljanju in preprečevanju diskriminatornih in disciplinskih praks proti t. i. žvižgačem, zaposlenim, ki opozarjajo na protipravne in nemoralne prakse podjetja;
- pomen transparentnosti in razkrivanja informacij o podjetju in njegovem delovanju, ki morajo biti pravočasne, redne, zanesljive in ustrezne, tovrstno informiranje pa se nanaša tudi na omogočanje dostopa informacij za ustrezno (so)odločanje (bodisi delničarjem, bodisi zaposlenim in njihovim predstavnikom);
- poleg uporabe visokih standardov razkrivanja, računovodske jasnosti in revizije, je izpostavljena tudi potreba po uporabi visokokakovostnih standardov za nefinančne informacije kot je npr. poročanje o okoljskih in družbenih vidikih. Ob tem se podjetja

spodbuja tudi k sporočanju dodatnih informacij, ki se nanašajo na informacije o socialnih, etičnih in okoljskih politikah podjetja in o drugih kodeksih ravnanja, ki jih je podjetje sprejelo, informacije o sistemih obvladovanja tveganj in zakonitosti poslovanja in izjavah ali kodeksih poslovnega ravnanja ter informacije o odnosih podjetja z zaposlenimi in drugimi deležniki.

Smernice OECD se podrobneje dotikajo naslednjih področij delovanja podjetja:

- zaposlovanja in razmerja med delodajalci in delojemalci, pri čemer se izpostavlja spoštovanje pravic zaposlenih in njihovih predstavnikov, potrebo po zagotavljanju pogojev in informacij ter spodbujanje posvetovanj in sodelovanja med delodajalci in zaposlenimi, ki so potrebna za uspešnost in učinkovitost pogajanj o pogojih zaposlovanja ter posledično kolektivnih pogodb, prispevek k odpravi otroškega dela in vseh ostalih oblik prisilnega ali obveznega dela, nediskriminatornim praksam ter usmerjenost v zaposlovanje lokalnega prebivalstva. Ob tem je še posebej poudarjena potreba po sodelovanju podjetja z državo gostiteljico pri blaženju morebitnih škodljivih posledic, do katerih prihaja zaradi delovanja oz. odločitev podjetja;
- odnos podjetja do fizičnega, naravnega okolja, pri čemer je poudarjena potreba po vzpostavitvi in ohranjanju sistemov okoljskega upravljanja podjetja, informiranje javnosti in zaposlenih o mogočih vplivih delovanja podjetja na okolje, zdravje in varnost, na usposabljanje zaposlenih ter splošne in strokovne javnosti o le-teh, na pripravo ustreznih presoj o vplivih delovanja podjetja na okolje, o vzpostavitvi sistemov ukrepov za izredne razmere ter potreba po stalnem prizadevanju za izboljšanje podjetniške okoljske učinkovitosti;
- prispevek podjetja k boju proti podkupovanju, kar vključuje navedbo različnih praks, ki jih Smernice OECD smatrajo kot neprimerne (npr. podkupnine, nagrade zaposlenim oz. zastopnikom, izsiljevanje ...), navedbo ukrepov za spodbujanje ozaveščenosti zaposlenih in širše javnosti ter oblikovanje sistemov nadzora nad upravljanjem;
- upoštevanje interesov potrošnikov, v odnosu do katerih naj bi podjetja delovala v skladu s prakso poštenega poslovanja, trženja in oglaševanja ter izvajala razumne ukrepe za varnost in kakovost blaga ali storitev;
- področje znanosti in tehnologije, v okviru katerega Smernice OECD podjetja spodbujajo k prispevku k razvoju lokalnih in nacionalnih inovacijskih zmogljivosti, sprejemanju praks, ki omogočajo prenos in hitro širjenje tehnologij in znanja tudi v državah gostiteljicah, k spodbujanju dolgoročnih razvojnih možnosti držav gostiteljic in k navezovanju in vzdrževanju stikov z lokalnimi institucijami znanja z namenom povezovanja le-teh z gospodarstvom;

- odnos podjetja do konkurence, kjer Smernice OECD kot neprimerno prakso izpostavljajo sklepanje ali izvajanje protikonkurenčnih sporazumov med konkurenti ter poudarja pomen skladnosti delovanja podjetij z veljavno zakonodajo na področju prava konkurence. V zvezi s tem naj bi podjetja sodelovala tudi z organi za varstvo konkurence ter spodbujala ozaveščanje zaposlenih o pomenu spoštovanja veljavne zakonodaje in politike na področju konkurence;
- pomen prispevka podjetij k javnim financam držav gostiteljic preko pravočasnega izpolnjevanja svojih davčnih obveznosti.

4. 2. 1. 2. 1. 4 OECD smernice o notranji kontroli, etiki in skladnosti poslovanja

OECD smernice o notranji kontroli, etiki in skladnosti poslovanja (v nadaljevanju: OECD Smernice) so bile s strani OECD potrjene februarja 2013, kot odgovor na prizadevanja za odkrivanje in zmanjševanje gospodarskega kriminala oz. korupcije. Gre za priporočila, ki jih podjetja upoštevajo prostovoljno, nanašajo pa se na vzpostavitev organizacijskih sistemov, ki omogočajo stalno ocenjevanje, preverjanje in prilagajanje okoliščin v organizacijah, ki bi lahko vplivale na notranji nadzor, etiko in skladnost v poslovanju podjetij. V skladu s smernicami, ti sistemi vsebujejo naslednje elemente:

- močno, eksplicitno in vidno podporo in pripadnost OECD Smernicam s strani vodilnih menedžerjev v podjetju;
- jasno artikulirano in vidno politiko podjetij, ki prepoveduje podkupovanje;
- izpostavljeno odgovornost posameznikov na vseh hierarhičnih nivojih v podjetjih, da delujejo skladno z izpostavljeno politiko podjetij ter sistemi notranje kontrole, etike in skladnosti poslovanja;
- poročanje o etičnih programih in programih za skladnost poslovanja je odgovornost enega ali več vodilnih, avtonomnih menedžerjev;
- programe za notranjo kontrolo, etiko in skladnost poslovanja, ki se nanašajo na vse vodilne, na zaposlene in na vse organizacijske enote podjetja, zajemajo pa sledeča področja: darila, stroški za t. i. reprezentanco, službene poti, prispevke za politične stranke, donacije in sponzorstva itd.;
- uveljavljanje zahteve po skladnosti z OECD Smernicami tudi v odnosu do poslovnih partnerjev, svetovalcev, predstavnikov, podizvajalcev in ostalih sodelujočih s podjetjem;
- uveljavitev transparentnega sistema poročanja, ki se nanaša na notranji nadzor, pošteno poslovanje, transparentnost podatkov;

- zagotavljanje kontinuiranega komuniciranja in usposabljanja zaposlenih na vseh hierarhičnih nivojih v podjetju in v vseh podružnicah in organizacijskih enotah podjetja, na področju etičnih programov in programov za skladnost poslovanja;
- načrtovanje in uveljavitev sistema disciplinarnih postopkov v primeru kršitve zakona ali sistemov nadzora, etike in skladnega poslovanja podjetja;
- omogočanje sistema poročanja o morebitnih anomalijah, zaznanem nezakonitem ali nemoralnem delovanju v podjetju ter zagotavljanje zaščite, internega svetovanja in podpore zaposlenim, ki o tovrstnih anomalijah poročajo;
- konstantna evalvacija sistemov nadzora, etike in skladnosti poslovanja v podjetju z namenom izboljšanja le-tega.

OECD Smernice pomembno vlogo pri promociji in uveljavitvi načel v profesionalni skupnosti podjetij namenjajo tudi poslovnim organizacijam in strokovnim združenjem, ki bi lahko nudile podporo podjetjem, še posebej majhnim in srednjim, pri razvoju učinkovitih programov in sistemov za notranji nadzor, etiko in skladnost poslovanja. Gre za podporo v smeri diseminacije informacij o gospodarski korupciji, še posebej o podkupovanju, organizacijo različnih mednarodnih in regionalnih razprav, zbiranje podatkov, organiziranje različnih podpornih instrumentov (usposabljanje, aktivnosti za preprečevanje podkupovanja itd.), svetovanje ter ostale oblike podpore.

Če povzamemo, vsi predstavljeni dokumenti OECD predstavljajo pomembno spodbudo za družbeno odgovorno delovanje podjetij, ki pogojuje tudi sisteme upravljanja etike v podjetjih, pri čemer Načela korporativnega upravljanja OECD in Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni ravni izpostavljata odgovornost nadzornih organov oz. njihovih članov, Smernice OECD za večnacionalne družbe in OECD smernice o notranji kontroli, etiki in skladnosti poslovanja pa pomen oblikovanja sistemov upravljanja etike, ki spodbujajo odgovornost tako na ravni organizacije kot na ravni posameznikov. Pri tem predvsem slednje v večji meri izpostavljajo celovit sistem upravljanja etike, Smernice OECD za večnacionalne družbe pa se nekoliko bolj osredinjajo okrog etičnega kodeksa kot instrumenta zagotavljanja odgovornega delovanja podjetja in njegovih članov.

Tabela 4.3: *Pregled vsebine OECD načel in smernic*

Dokument	**Načela korporativnega upravljanja OECD (1999; 2004)**	**Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti (2005; 2009)**	**Smernice OECD za večnacionalne družbe (2000; 2009)**	**OECD smernice o notranji kontroli, etiki in skladnosti poslovanja (2010; 2013)**
Namen	vzpostavitev zaupanja med različnimi organizacijskimi deležniki in v poslovnih praksah vzpostaviti okolje ustvarjalnosti in sodelovanja	dopolnitev Načel korporativnega upravljanja OECD, s poudarkom na zagotavljanju odgovornosti za poslovanje razpršenih upravljalcev (menedžment, lastniški organi, vlada, ministrstva ...)	izpostavljajo pomena vpliva večnacionalnih družb na razvoj globalnega gospodarstva in vpliv, ki ga imajo podjetja na okolje domačih držav in držav gostiteljic	vzpostavitev organizacijskih sistemov, ki omogočajo stalno ocenjevanje, preverjanje in prilagajanje okoliščin v organizacijah, ki bi lahko vplivale na notranji nadzor, etiko in skladnost v poslovanju podjetij
Predmet obravnave	• uravnavanje ravnovesja med interesi različnih delničarjev • odnos med lastniki in menedžmentom • odnos do deležnikov, še posebej zaposlenih	• vloga države kot lastnika družb (lastniška politika, avtonomija menedžmenta) • uravnavanje navzkrižja interesov • odnos do delničarjev, še posebej zaščita manjšinskih • odnos do deležnikov	izpostavitev obstoječih in oblikovanje novih dobrih praks na področju trajnostnega razvoja, ki skuša doseči skladnost tako socialnih in gospodarskih kot tudi okoljskih ciljev	odkrivanje, zmanjševanje in preprečevanje gospodarskega kriminala oz. korupcije tudi na ravni podjetij
Odgovornost za etiko	poudarjena vloga nadzornih organov, odborov	poudarjena osebna odgovornost članov odborov	poudarjena vloga sistemov upravljanja etike, ki spodbuja odgovornost na ravni organizacije in na ravni posameznikov	poudarjena vloga sistemov za notranji nadzor, etiko in skladnost poslovanja, ki spodbuja odgovornost na ravni organizacije in na ravni posameznikov
Vloga kodeksov in standardov	pomen prostovoljnih kodeksov in standardov, katerih status mora biti jasno definiran (pokrivanje, uvedba, skladnost in sankcioniranje)	pomen etičnega kodeksa, ki vključuje opredelitev odgovornosti države, obravnavo zaupnih informacij in informacije o lastništvu članov zahteva po programih skladnosti z internimi etičnimi kodeksi	pomen etičnega kodeksa, ki uravnava delovanje podjetja	pomen celotnega organizacijskega sistema, ki spodbuja moralno vedenje zaposlenih v podjetju
Zaščita žvižgačev	uvedbe postopkov in varnih načinov za posredovanje pritožb zaposlenih, posameznikov ali njihovih predstavniških teles, kot tudi drugih subjektov izven podjetij	uvedbe postopkov in varnih načinov za posredovanje pritožb delničarjev in ostalih skupin deležnikov	uvedbe postopkov in varnih načinov za posredovanje pritožb zaposlenih, posameznikov ali njihovih predstavniških teles	omogočanje sistema poročanja o morebitnih anomalijah, zaznanem nezakonitem ali nemoralnem delovanju v podjetju ter zagotavljanje zaščite, internega svetovanja in podpore zaposlenim, ki o tovrstnih anomalijah poročajo

Transparentnost	• objava podatkov o vseh bistvenih zadevah v zvezi s podjetjem (okoljski, etični standardi, odnos z lokalnimi skupnostmi) • objava informacij o odnosu z deležniki	• objava podatkov o vseh bistvenih zadevah v zvezi z družbo (socialna in okoljska politika) • objava informacij o odnosu z deležniki	• pravočasne, redne, zanesljive in ustrezne informacije o podjetju in njegovem delovanju • informiranje za odločanje zaposlenih in njihovih predstavnikov • objava informacij o odnosu z deležniki	zagotavljanje kontinuiranega komuniciranja in usposabljanja zaposlenih na vseh hierarhičnih nivojih v podjetju in v vseh podružnicah in organizacijskih enotah podjetja, na področju etičnih programov in programov za skladnost poslovanja

Vir: lasten prispevek

Kot je navedeno v tabeli 4.3, ki prikazuje podrobnejši pregled vsebine vseh obravnavanih OECD dokumentov, nobeden izmed predstavljenih dokumentov podjetij ne zavezuje pravno k skladnosti z načeli in smernicami, ki jih uveljavljajo, so pa le-te zavezujoče za delovanje vlad držav članic OECD, ki k uveljavitvi načel oz. smernic ter razvoju skladno z njimi pristopajo na različne načine in z različno intenzivnostjo. Vsi omenjeni dokumenti poudarjajo tudi pomen zaščite žvižgačev ter vlogo informiranja in komuniciranja pri zagotavljanju možnosti (so)odločanja oz. presoje za različne deležnike ter transparentnost predstavljenih informacij.

Pregled adaptacije priporočil obravnavanih dokumentov v Sloveniji kaže sledeče: na področju korporativnega upravljanja je slovenska vlada sicer naredila premik v smeri upravljanja naložb in premoženja, a jo z vidika izboljšanja aktivnosti na področju korporativnega upravljanja v skladu s priporočili OECD čaka še kar nekaj večjih izzivov. Tako je npr. v zadnjem dostopnem poročilu OECD o korporativnem upravljanju v Sloveniji (2015) izpostavljenih kar nekaj področij, ki bodo morali biti v prihodnosti podvrženi spremembam in prilagajanju: transformacija pokojninskega in nekaterih drugih državnih skladov, vzpostavitev instrumentov korporativnega upravljanja kot je npr kodeks korporativnega upravljanja, prilagoditev Zakona o gospodarskih družbah, spodbujanje delovanja Javne agencije RS za varstvo konkurence itd. Nacionalni reformni programi iz preteklih nekaj let so sicer kar nekaj pozornosti namenili tudi tem vidikom delovanja in poudarjali pomen vzpostavitve koncentriranega upravljanja naložb ter oblikovanja dolgoročne strategije za upravljanje premoženja z namenom doseganja stabilnosti lastništva ter maksimizacije donosnosti in vrednosti naložb. Osnovo za izboljšanje tega področja predstavlja Zakon o Slovenskem državnem holdingu, ki je bil sprejet leta 2014. Nadalje, analiza aktivnosti, ki sledijo Smernicam OECD za večnacionalne družbe ter OECD smernicam o notranji kontroli, etiki in skladnosti poslovanja pa kažejo sledeče: v skladu s priporočili prvih je bila leta 2009 ustanovljena *Nacionalna kontaktna točka za izvajanje Smernic za večnacionalne družbe (NKT)*, ki deluje v okviru Ministrstva RS za gospodarski razvoj in tehnologijo. Od ustanovitve do druge polovice leta 2016 so bile sicer aktivnosti slovenske NKT nekoliko skromnejše in usmerjene predvsem v promocijo in predstavitev Smernic OECD za večnacionalne družbe v okviru dveh mednarodnih konferenc s področja družbene odgovornosti podjetij. Poleg tega je NKT poskrbela za oblikovanja vizualnih elementov za komuniciranje (logo, izhodišča za postavitev spletne strani) ter pripravo promocijskega gradiva (zgibanka o NKT in o Smernicah OECD za večnacionalne družbe), pripravljen pa je bil tudi slovenski prevod Smernic OECD za večnacionalne družbe. Predstavniki NKT se tudi udeležujejo usposabljanj v okviru OECD ter lahko nudijo podporo podjetjem in interesnim skupinam, z mediacijo ali poravnavo ter pri reševanju praktičnih vprašanj, ki se nanašjo na kršitve Smernic OECD za večnacionalne družbe. Podatkov o aktivnostih in njihovih učinkih v drugi polovici leta 2016 še ni, zato o tem ni mogoče presojati.

Tudi v zvezi z uveljavitvijo OECD smernic o notranji kontroli, etiki in skladnosti poslovanja je v slovenskem okolju prišlo do napredka. Leta 2013 je bila imenovana posebna delovna skupina, ki je na osnovi omenjenih smernic pripravila in v letu 2014 tudi izdala izoblikovane Smernice korporativne integritete, na tej osnovi pa je skupina partnerjev z Ekonomsko fakulteto Univerze v Ljubljani na čelu oblikovala vrsto aktivnosti za spodbujanje korporativne integritete, ki vključujejo tako spodbudo poznavanju koncepta in OECD smernic o notranji kontroli, etiki in skladnosti poslovanja oz. imenovane Slovenske smernice korporativne integritete kot tudi razjasnitev procesa implementacije smernic v delovanje podjetij. Iniciativa je sicer šele dobro zastavljena, zato o njenih učinkih še ni konkretnih podatkov. Temu navkljub jo lahko ocenimo kot spodbudno in s pozitivnim vplivom na spodbujanje etike in moralnega delovanja v slovenskih organizacijah.

4. 2. 1. 2. 2 Organizacija Združenih narodov (OZN)

Organizacija Združenih narodov (OZN) je mednarodna organizacija, katere glavni namen je ohranjanje svetovnega miru in varnosti, razvoj prijateljskih odnosov med državami ter promocija družbenega razvoja, boljših življenjskih pogojev in človekovih pravic. Čeprav je organizacija, ki je bila ustanovljena 1945, v največji meri znana po svoji vlogi pri preprečevanju mednarodnih konfliktov in humanitarni pomoči, se ponaša tudi z izjemno razvejano mrežo strokovnih organizacij, ki organizirano usmerjajo in spodbujajo razvoj na najrazličnejših področjih: od uveljavljanja in ohranjanja človekovih pravic do spodbude trajnostnemu razvoju v gospodarstvu, družbi in okolju. Na pomen, ki ga daje OZN gospodarskemu in družbenemu razvoj še posebej kaže ustanovitev posebnega odločevalskega in izvršnega organa, imenovanega Ekonomski in socialni svet OZN, ki deluje znotraj Generalne skupščine OZN in, ki koordinira aktivnosti za spodbujanje gospodarskega in družbenega razvoja. S tem namenom Ekonomski in socialni svet OZN sodeluje z velikim številom specializiranih agencij in ostalih relevantnih organizacij, ki delujejo v okviru ali v sodelovanju z OZN (kot je npr. Mednarodno organizacijo dela) in, ki s svojo aktivnostjo poglavitno vlivajo na delovanje podjetij v nacionalnem in mednarodnem okolju. OZN je z namenom spodbujanja vključevanja gospodarskih subjektov v reševanje globalnih problemov vzpostavil kar nekaj instrumentov, ki ponujajo strateško usmeritev in priložnost za uspešno delovanje ob hkratnem upoštevanju načel OZN. Ena izmed teh je tudi program Global Compact, ki ga bomo, skupaj še z nekaterimi ostalimi dokumenti, relevantnimi za proučevanje upravljanje etike, predstavili v nadaljevanju.

4. 2. 1. 2. 2. 1 Smernice OZN o poslovnih praksah in človekovih pravicah

Kot smo že omenili, je področje delovanja OZN zelo široko, znatno pozornost pa OZN namenja tudi vprašanju gospodarskega in družbenega razvoja, ki ju razume kot medsebojno povezana in soodvisna. Iz številnih listin, dokumentov in strateških usmeritev OZN, ki smo jih pregledali tekom analize sekundarnih virov, je razbrati, da vloga podjetij z vidika OZN presega njihovo ekonomsko odgovornost. Predvsem je ta odgovornost toliko bolj vidna (in zahtevana!) v primeru transnacionalnih, globalnih organizacij, ki igrajo pomembno vlogo tudi z vidika ohranjanja in spodbujanja spoštovanja človekovih pravic. Področje, ki je tradicionalno veljalo za domeno vlad se namreč z globalizacijo in vse večjo zahtevo po trajnostnem razvoju prenaša tudi na poslovne prakse in na podjetja kot nosilce odgovornosti tudi za družbeni lokalni, nacionalni in širši razvoj. Gre za prevzemanje vloge korporativnega državljana, ki jo v skladu s stališči OZN igrajo podjetja v globalnem kontekstu. S tem v zvezi je OZN znatne napore usmerila tudi v oblikovanje jasnejših smernic oz. globalnih standardov, ki področje urejanja človekovih pravic neposredno povezujejo z delovanjem gospodarstva. Leta 2011 je tako Generalna skupščina OZN potrdila Smernice o poslovnih praksah in človekovih pravicah (v nadaljevanju: Smernice OZN), ki prispevajo k implementaciji širše OZN iniciative z naslovom »Zavarovati, spoštovati in ohranjati«. S tem dokumentom OZN sicer izpostavlja in definira širšo dilemo prepletenost vloge vlad in (mednarodnih) podjetij pri spoštovanju človekovih pravic ter pomen usklajenosti delovanja le-teh v prizadevanju za ohranjanje človekovih pravic, a z vidika usmerjenosti pričujočega doktorskega dela v nadaljevanju predstavljamo le tiste aktivnosti, ki se neposredno nanašajo na vlogo poslovnih praks in podjetij pri tem:

- podjetja morajo spoštovati človekove pravice, ne glede na odnos, ki ga do tega področja kaže država gostiteljica, pri čemer minimalni nivo človekovih pravic določa univerzalno sprejeta, mednarodna Deklaracija o človekovih pravicah;
- odgovornost v odnosu do človekovih pravic se kaže v trudu podjetij, da ne bi prispevale h kršitvi človekovih pravic; podjetja naj bi s tega vidika bila pozorna tudi na nenamerne, posredne učinke svojega delovanja na spoštovanje človekovih pravic. Tako opredeljeno odgovornost naj bi podjetje prenašalo tudi v odnose s svojimi deležniki (zaposlenimi, podizvajalci, dobavitelji, poslovnimi partnerji ...);
- zahteva po spoštovanju človekovih pravic velja za vsa podjetja, ne glede na velikost, sektor, kontekst delovanja, lastništvo ali organizacijsko strukturo, kljub temu pa se podrazumeva, da je doprinos podjetij k spoštovanju človekovih pravic lahko različen glede na te značilnosti;

- Smernice OZN priporočajo uveljavitev jasnih organizacijskih politik, ki pomembno vlogo namenjajo spoštovanju človekovih pravic, postopke za zagotavljanje slednjih in sankcioniranje kršitve le-teh;
- tovrstne politike morajo imeti jasno podporo vodilnih v podjetju, sprožiti je treba primerne sisteme informiranja in komuniciranja z notranjimi in zunanjimi deležniki podjetja z namenom ponotranjenja in osveščanja o politiki podjetja do človekovih pravic, prav tako pa je pomembno, da se te politike povezujejo z vsemi operativnimi politikami in praksami;
- Smernice OZN priporočajo tudi uvedbo nekaterih drugih instrumentov za spodbujanje spoštovanja človekovih pravic kot so zaposleni strokovnjaki za človekove pravice v podjetju ter zagotavljanje svetovanja za morebitne konfliktne situacije in podpore ranljivim skupinam v podjetju;
- v podjetju je treba vzpostaviti sistem, ki omogoča spremljanje, evalvacijo in dopolnjevanje politike in praks podjetja v odnosu do človekovih pravic. Spremljanje učinkovitosti in uspešnosti takšnega sistema mora vključevati tako kvalitativne kot kvantitativne kazalce, hkrati pa mora zagotavljati možnost za povratne informacije na vseh nivojih organizacije;
- ena izmed najbolj eksplicitno izpostavljenih zahtev v Smernicah OZN je zahteva po formalnem poročanju o politiki in praksah podjetja v odnosu do človekovih pravic, še posebej v primerih, ko ena ali več deležniških skupin opozori na možnost poseganja v človekove pravice s strani podjetja. Hkrati s tem Smernice OZN izpostavljajo pomen transparentnosti delovanja, obveščanja in informiranja deležnikov ter zaščite žvižgačev;
- v primerih, ko je delovanje podjetja povzročilo ali vplivalo na kršitev človekovih pravic, mora podjetje po svojih močeh prispevati k izboljšanju te situacije.

Z vidika obravnave delovanja podjetij v relaciji do spoštovanja človekovih pravic predstavljajo Smernice OZN pomemben dokument, ki dopolnjuje najpomembnejše mednarodne pravne akte s področja človekovih pravic in podjetjem nudijo podporo pri zavestnem ravnanju v odnosu do človekovih pravic, tudi na sistemski ravni. Gre za prispevek v smeri jasnega opredeljevanja družbene odgovornosti podjetij, ki izpostavlja ljudi in spoštovanje do njih oz. njihovih pravic kot ključni element delovanja podjetij, bodisi, da gre za odnos do zaposlenih bodisi v odnosu do drugih, tudi zunanjih deležnikov podjetja. Slednje zaznava tudi Evropska komisija, ki je, izhajajoč iz predpostavk, izpostavljenih v Smernicah OZN, resno pristopila k obravnavi morebitnih negativnih vplivov delovanja podjetij na spoštovanje človekovih pravic. Z vključitvijo tako splošne kot strokovne javnosti je Evropska komisija v sodelovanju z Inštitutom za človekove pravice in poslovne vede (Institute for Human Rights and Business, IHRB)

oblikovala smernice za delovanje podjetij v treh sektorjih: zaposlovanje in rekrutiranje, informacijska in komunikacijska tehnologija ter naftna in plinska industrija. Gre za neke vrste pripomoček, strukturirana priporočila za podjetja, ki bi želela v svoje delovanje vnesti elemente, izpostavljene v Smernicah OZN. Evropska komisija posebno pozornost namenjena tudi implementaciji priporočil Smernic OZN v malih in srednjih podjetjih, ki prevladujejo v evropskih državah in, ki kljub svoji majhnosti lahko pomembno vplivajo tudi na spoštovanje človekovih pravic. Prav zaradi tega je Evropska komisija v sodelovanju z GLOBAL CSR in BBI International pripravila priročnik »Moj posel in človekove pravice«, ki prav tako vključuje strukturirana priporočila za mala in srednja podjetja, ki spoštovanje človekovih pravic prepoznavajo kot eno izmed svojih ključnih vrednot, poleg tega pa je ponudila še nekaj orodij, ki so podjetjem pri obravnavi tega področja lahko v pomoč in podporo. Vsa navedena priporočila Evropske komisije vključujejo opredelitev pomena spoštovanja človekovih pravic s strani podjetij ter navedbo razlogov za podjetja, da ravnajo tako. Ob upoštevanju njihovih posebnosti priporočila podjetjem ponujajo predlog za sistemsko ureditev organizacijskih procesov, ki spodbujajo in ohranjajo spoštovanje človekovih pravic. V nadaljevanju priporočila obravnavajo več situacij v poslovnih praksah, ki se za podjetja lahko izkažejo moralno dvoumna, navajajo moralne problematike, ki v takšnih situacijah zahtevajo razmislek in reakcijo s strani podjetja, prikazujejo pa tudi nekaj primerov nemoralnih praks in možne odzive podjetij, ki se jih v danih situacijah smatra kot bolj ustrezne. Kot rečeno, vsa omenjena priporočila in orodja predstavljajo dober pripomoček podjetjem, ki se želijo v večji meri osredotočiti na svojo vlogo in vpliv na gospodarsko in družbeno okolje, ob tem pa se nam pojavlja tudi dvom v uspešnost takšnih instrumentu v primeru nizkega zavedanja o tem s strani podjetij.

Leta 2015 Evropska komisija pripravila pregled aktivnosti za implementacijo Smernic OZN v EU, ki kaže, da je na področju človekovih pravic v podjetjih prišlo do napredka, predvsem z vidika ozaveščanja podjetij o njihovi vlogi ter razširjanja informacij o priporočilih in orodjih, ki jih lahko pri tem uporabljajo. Temu navkljub ostaja še veliko odprtih dilem, ki bi prispevale neposredno k ohranjanju človekovih pravic v okviru poslovnih praks, med njimi je v največji meri izpostavljen pomen vnosa ustreznih instrumentov v kazensko zakonodajo, ki bi omogočila ustrezno odkrivanje neustreznih aktivnosti podjetij ter njihovo sankcioniranje.

4. 2. 1. 2. 2. 2 Univerzalna načela Global Compact OZN

V okviru OZN je bila leta 2000 ustanovljena posebna globalna pobuda, imenovana Global Compact OZN, ki je usmerjena v spodbujanje družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja gospodarskih subjektov. Gre za iniciativo, ki se ji je pridružilo več kot 5000 podjetij in nevladnih

organizacij po vsem svetu, ki želijo aktivno sodelovati pri sooblikovanju družbeno odgovornega in trajnostno orientiranega poslovnega sveta. Eden izmed bolj prepoznavnih instrumentov iniciative je skupek 10-ih univerzalnih načel, ki jih skušajo podporniki Global Compact OZN razširiti na vse poslovne aktivnosti na svetu. Gre za načela, ki se nanašajo na delovanje in odnos podjetij do človekovih pravic, delavskih standardov, okolja ter transparentnosti in proti-korupcijskih aktivnosti. V skladu s siceršnjo paradigmo OZN in usmerjenostjo le-tega v doseganje in ohranjanje blaginje in miru Global Compact OZN podpira idejo, da slednje temelji na poslovanju, trgovini in investicijah, ki pa so pogosto povezane z resnimi moralnimi dilemami. Global Compact OZN je tako ustanovljen z namenom razvoja in promocije odgovornih poslovnih praks v globalnem merilu, ki imajo ob potencialu za navedene moralne dileme tudi znatno zmožnost za izgradnjo in utrjevanje zaupanja in družbenega kapitala, s čimer lahko prispevajo tako k širšemu družbenemu razvoju kot razvoju trgov, ki sledijo načelom trajnostnega razvoja. Global Compact OZN te cilje skuša dosegati z angažiranjem različnih instrumentov kot so politični dialog, učenje, lokalna mreža, projekti sodelovanja itd., med temi pa še posebej izstopajo že omenjena univerzalna načela, ki jih predstavljamo v nadaljevanju:

1. načelo: gospodarstvo bi moralo podpirati in spoštovati varovanje mednarodno proglašenih človekovih pravic in
2. načelo: zagotoviti, da ni udeleženo v zlorabljanju človekovih pravic;
3. načelo: gospodarstvo bi moralo vzdrževati svobodo združevanja in učinkovito priznavati pravico do kolektivnega pogajanja;
4. načelo: odprava vseh oblik nasilnega in prisilnega dela;
5. načelo: učinkovita odprava otroškega dela in
6. načelo: odprava diskriminacije na področju zaposlitve in poklica;
7. načelo: gospodarstvo bi moralo podpirati preventivni pristop do okoljevarstvene problematike;
8. načelo: dajati spodbude za promocijo večje okoljske odgovornosti;
9. načelo: spodbujati razvoj in razširjanje okolju prijaznih tehnologij ter
10. načelo: delovati proti vsem oblikam korupcije, vključno z izsiljevanjem in podkupovanjem.

Global Compact ima svojo enoto tudi v Sloveniji. Na pobudo IECD-Poslovne šole Bled je bilo leta 2007 ustanovljeno Slovensko društvo ZN za trajnostni razvoj, katerega osrednji cilj je pomagati slovenskim podjetjem spoznati strateške priložnosti, ki jih kažejo prakse družbeno odgovornih podjetij in organizacij, ki se zavedajo pomena trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti ter na ta način prispevati k povečevanju konkurenčnosti slovenskih podjetij in

konkurenčnosti slovenskega gospodarstva (UNGC Slovenija 2016). Društvo je z Global Compact tesno povezano, v šestih letih delovanja se je konzorciju 16-ih ustanovnih članov, uspešnih slovenskih podjetij, pridružilo še enkrat toliko članov. Kot apelira že njegovo ime, društvo največji del svojih aktivnosti namenja aktivnostim za spodbujanje zavedanja o pomenu trajnostnega razvoja, bodisi, da gre za soočanje s podnebnimi spremembami, za družbeno odgovornost podjetij ali za spodbujanje t. i. zelenega razvojnega preboja. Društvo deluje predvsem v smeri osveščanja (predvsem menedžerske) javnosti, svetovanja in spodbujanja organizacij, da zahtevam po trajnostnem razvoju odgovorijo tudi s prilagajanjem svojih poslovnih modelov, predvsem pa z navezovanjem partnerstev in ustvarjanjem diskurza z različnimi deležniki. V okviru teh aktivnosti je društvo pristopilo tudi k projektu Ethos, katerega namen je v slovenskem prostoru vzpostaviti mehanizme, znanja in procese, s pomočjo katerih bi lahko gospodarstvo proaktivno in na lastno pobudo preprečevalo korupcijo in povečevalo skladnost poslovanja z etičnimi in zakonodajnimi normami (UNGC Slovenija 2016a). Med prvimi outputi tega projekta je bila t. i. Deklaracija o poštenosti poslovanja, ki jo je pripravila delovna skupina projekta Ethos in, ki jo je do leta 2016 podpisalo 54 slovenskih podjetij in ostalih organizacij. Društvo prispeva tudi k promociji moralnega delovanja v podjetjih, z organizacijo različnih dogodkov, s spodbujanjem programov izobraževanja in usposabljanja na tem področju itd. Tudi v tem primeru ni dostopnih podatkov o evalvaciji učinkov delovanja društva, kar pa je razumljivo glede na prostovoljno naravo delovanja društva.

4. 2. 1. 2. 2. 3 Smernice Mednarodne organizacije dela

Mednarodna organizacija dela (MOD) je specializirana agencija Organizacije združenih narodov, ustanovljena 1919 in usmerjena v uveljavljanje socialne pravičnosti in mednarodno priznanih človekovih in delavskih pravic. Osnovni namen MOD je spodbujati in omogočati razvoj dostojnega dela ter gospodarskih in delovnih razmer, ki ljudem zagotavljajo mir, blaginjo in napredek. Cilj MOD je spodbujati delavske pravice, dostojne zaposlitvene možnosti ter krepiti socialno varstvo in dialog, povezan z različnimi vidiki področja dela. Slednje opredeljujejo tudi štirje strateški cilji MOD in aktivnosti, ki iz teh izhajajo:

- promocija in oblikovanje standardov ter osnovnih principov in pravic pri delu;
- oblikovanje večjih priložnosti za dostojno delo in zaslužek žensk in moških;
- krepitev obsega in učinkovitosti socialnega varstva ter
- okrepitev tripartitnosti in socialnega dialoga med vladami, delodajalci in delojemalci.

MOD zainteresiranim nudi strokovno podporo, usposabljanje in raziskovanje ter akumulacijo znanja o svetu dela preko aktivnega sodelovanja pri oblikovanju in promociji mednarodnih standardov, smernic in programov, ki vplivajo na ohranjanje in razvoj osnovnih človekovih pravic, izboljšanje delovnih in življenjskih pogojev ter na krepitev zaposlitvenih možnosti. Med bolj vplivnimi smernicami, ki jih gre pri tem omeniti sta Deklaracija o osnovnih načelih in pravicah pri delu (*angl. ILO Declaration on fundamental priciples and rights on work*) (1998) ter Tripartitna deklaracija načel, povezanih z mednarodnimi podjetji in socialno politiko (*angl. ILO Tripartite declaration on principles concerning multinational enterprises and social policy*) (1977; 2000). Oba omenjena dokumenta poudarjata pomen globalne uveljavitve minimalnih družbenih standardov, ki se nanašajo na delo in delovne pogoje. Deklaracija o osnovnih načelih in pravicah pri delu je pri tem bolj splošna in izpostavlja pomen svobodnega združevanja organizacij, ki želijo pripomoči k uveljavljanju omenjenih standardov ter zagotavljanja možnosti za kolektivna pogajanja. Govori tudi o odpravljanju prisilnega dela, otroškega dela ter diskriminacije pri delu in zaposlovanju. Te vrednote predstavljajo osnovo tudi v Tripartitni deklaraciji načel, povezanih z mednarodni podjetji in socialno politiko, ki pa se v večji meri posveča vlogi multinacionalnih podjetij in njihovem vplivu na okolje, v katerem delujejo. Pri tem izpostavlja skladnost delovanja multinacionalnih podjetij z nacionalno zakonodajo, mednarodnimi standardi in prostovoljnimi zavezami le-tem ter skladnost njihovega delovanja z družbenimi cilji in strukture držav, v katerih gostujejo. Tripartitna deklaracija načel, povezanih z mednarodnimi podjetji in socialno politiko v središče pozornosti postavlja produktivno in zadovoljivo zaposlovanje ter prosto izbiro pri tem. Multinacionalna podjetja igrajo veliko vlogo pri oblikovanju in zagotavljanju priložnosti in standardov za zaposlovanje v državah, kjer gostujejo, njihova vloga pa je neposredno povezana tudi z vlogo vlad, ki morajo sodelovati z multinacionalnimi podjetji ter hkrati zagotavljati enakost obravnave in priložnosti za zaposlitev, varnost zaposlitve, spodbujati poklicno usposabljanje in karierne orientacije. Izgradnja družbeno odgovorne socialne politike je ena izmed pomembnejših nalog vsake vlade, multinacionalna podjetja pa morajo le-te upoštevati pri svojem delovanju in slediti tudi ostalim nacionalnim in mednarodnim priporočilom in standardom, ki se nanašajo na določanje plač, delovnih razmer, ugodnosti in ostale vidike zaposlovanja in dela. Tako v Deklaraciji o osnovnih načelih in pravicah pri delu, še bolj pa v Tripartitni deklaraciji načel, povezani z mednarodnimi podjetji in socialno politiko je izpostavljen pomen industrijskih odnosov oz. možnost združevanja in organiziranja delavcev z namenom sodelovanja pri oblikovanju prej navedenih vidikov dela in zaposlovanja. Obe deklaraciji za člane nista zavezujoči, temveč se uresničujeta prostovoljno. Ne glede na to pa obe v strukturi MOD nudita izhodišče za evalvacijo, spremljanje in nadaljnje prilagajanje obstoječih standardov, ki se prenašajo tudi na raven posameznih držav članic.

Slovenija je bila v MOD sprejeta leta 1992. Slovenska delegacija, ki jo sestavljajo predstavniki vlade, delodajalcev in sindikatov, se udeležujejo rednih letnih zasedanj MOD, resorno ministrstvo pa poleg tega sodeluje še v različnih projektih, ki sodijo pod okrilje MOD. V Sloveniji je bilo ratificiranih devet konvencij v skladu z MOD, 61 konvencij je nasledila z aktom o notifikaciji, eno pa je ratificirala s pridržkom.

Usmeritev OZN in njenih podružnic oz. organizacij, ki so nastale pod njenim okriljem, je zelo široka. OZN znatno pozornost posveča vprašanjem tako gospodarskega kot družbenega razvoja, ki ju razume kot medsebojno povezana in soodvisna. Posebna pozornost je pri tem namenjena spodbujanju in ohranjanju človekovih pravic, kot vrednoti sami po sebi, pa tudi z izpostavitvijo odnosov med različnimi akterji, ki lahko na to vplivajo (npr. multinacionalke). Tako OZN kot tudi že predhodno obravnavan OECD sicer poudarjata pomen razvoja gospodarstva v soodvisnosti do družbenega razvoja, a je med njima pri tem opaziti vsaj eno večjo razliko. Pristop OZN izpostavlja gospodarski razvoj kot temelj za ohranjanje blaginje in miru, kar predpostavlja nekakšen humanistični pristop k obravnavi tega vprašanja, slednje pa se odraža tudi v orodjih in principih, ki jih implementira OZN. Pristop OECD zavzema nekoliko bolj utilitaristično držo: čeprav izpostavlja odgovornost organizacij do njihovega okolja in deležnikov, pa hkrati ohranja tudi visoko mero osredotočenosti na rezultate delovanja podjetij. V tem smislu so zastavljene tudi aktivnosti, ki jih OECD izvaja. Nadalje, smernice, ki jih OZN ponuja podjetjem so sicer osredotočene na področje širše definirane družbene odgovornosti podjetij, s poudarkom na prispevku gospodarstva k ohranjanju in razvoju blaginje in miru na svetu, vendar le-te ostajajo na normativni ravni in niso v tolikšni meri usmerjene v implementacijo načel v konkretne prakse podjetij. Med bolj oprijemljivimi pristopi, ki jih spodbuja OZN je predvsem t. i. Global Compact iniciativa, ki se, tudi v slovenskem okolju, usmerja v vprašanje razvoja in promocije odgovornih poslovnih praks. Preden nadaljujemo s pregledom smernic in standardov za etiko podjetij v Sloveniji, izpostavljamo še en vidik implementacij omenjenih načel v poslovne prakse: standarde za implementacijo družbeno odgovornega delovanja podjetij.

4. 2. 1. 2. 3 Mednarodna organizacija za standardizacijo

Mednarodna organizacija za standardizacijo (IOS) spada med največje svetovne organizacije, ki razvijajo, oblikujejo in implementirajo standarde za delovanje podjetij. Gre za t. i. ISO standarde, med katere se je leta 2010 uvrstil tudi ISO 26000 na področju družbene odgovornosti podjetij. Čeprav ni namenjen izključno zasebnim podjetjem in se nanaša tudi na ostale organizacije, gre za enega izmed najbolj uveljavljenih standardov v Evropi, ki vplivajo na sistemsko raven organizacij pri njihovi regulaciji etike. ISO 26000 je sicer v primerjavi z ostalimi

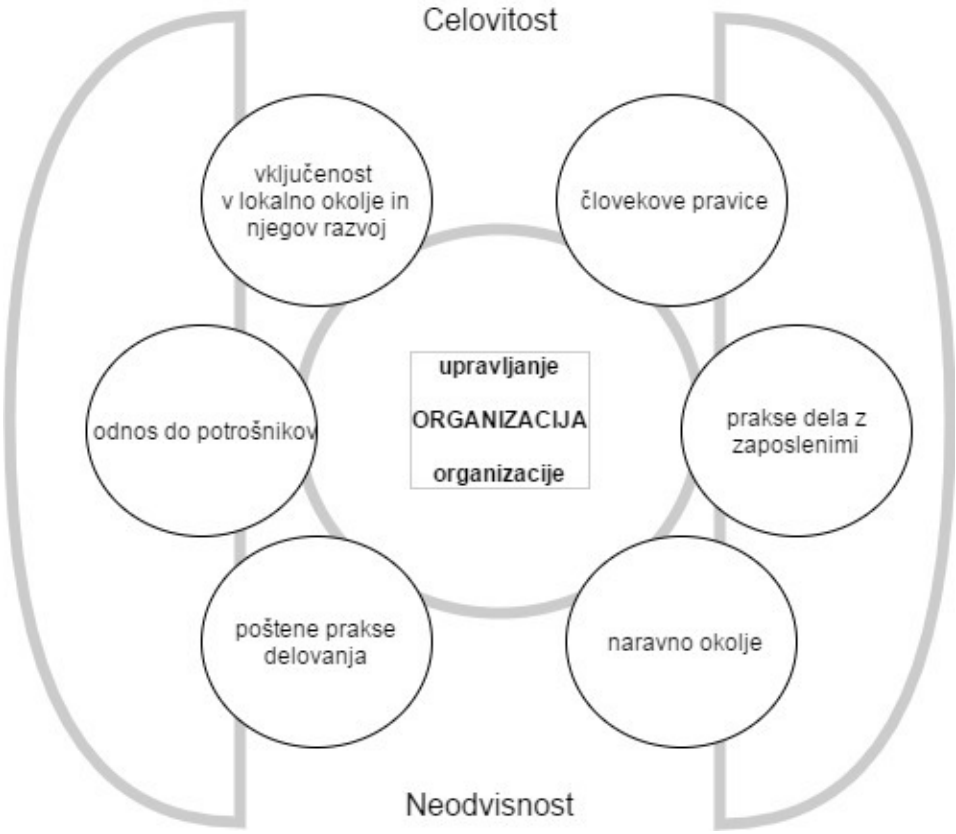
standardi nekoliko specifičen, saj nudi smernice in priporočila, ne pa nujne pogoje in zahteve, ki jih mora podjetje izpolniti v procesu certificiranja. Namenjen je podjetjem, ki s svojim delovanjem želijo prispevati k trajnostnem razvoju, ta pa vključuje tudi skrb za širše, ne samo naravno okolje. Organizacijam nudi smernice glede družbene odgovornosti in je usmerjen v pospeševanje skupnega razumevanja na področju družbene odgovornosti. Oblikovan je tako, da ga je mogoče uporabiti ne glede na lokacijo ali velikost organizacije, opredeljuje pa sledeče:

- koncept, pogoje in definicije, ki se nanašajo na družbeno odgovornost;
- kontekst, trende in značilnosti družbene odgovornosti;
- principe in prakse, ki kažejo na družbeno odgovornost;
- osnovne tematike in problematike družbene odgovornosti;
- integracijo, implementacijo in promocijo družbeno odgovornega vedenja znotraj organizacije, preko njenih politik in praks ter znotraj območja vpliva organizacije;
- identifikacijo in sodelovanje z deležniki;
- sporočanje informacij o družbeni odgovornosti.

Standard opredeljuje sedem področij družbene odgovornosti (glej tudi sliko 4.3):

- upravljanje organizacije;
- človekove pravice;
- prakse dela z zaposlenimi, ki vključujejo zaposlovanje in zaposlitvene odnose, razmere za delo in socialno varnost, socialni dialog, zdravje in varnost na delovnem mestu, razvoj ljudi in usposabljanje na delovnem mestu;
- naravno okolje;
- poštene prakse delovanja, kjer se osredotoča na antikorupcijske prakse, odgovorno politično vključenost, pošteno konkurenco, promocijo družbene odgovornosti v vrednosti verigi, spoštovanje lastniških pravic;
- odnos do potrošnikov ter
- vključenost v lokalno okolje in njegov razvoj.

Slika 4.3: *Prikaz področij obravnave v ISO 26000*



Vir: Bureau Veritas Slovenija (2016)

Standard ISO 26000 v prakse organizacij, ki mu sledijo vnaša sistematičen in predvsem pragmatičen pristop, ki med drugim izpostavlja tudi prakse družbene odgovornosti in razmislek o implementaciji posameznih smernic v konkretno prakso organizacij. Pri tem poudarja celovit pristop k obravnavi družbene odgovornosti, ki vključuje tako prepoznavanje koncepta kot tudi njegovo integracijo v organizacijsko prakso ter pomen vključenosti različnih deležnikov organizacij pri tem. Med pomembnejšimi elementi standarda so tudi smernice o integraciji družbene odgovornosti znotraj organizacije in njenih sistemov ter procesov, ki vključujejo: identifikacijo in razumevanje družbeno odgovornega delovanja konkretne organizacije, integracijo te odgovornosti preko organizacije, komuniciranje o družbeni odgovornosti, izgrajevanje kredibilnosti organizacije v povezavi z družbeno odgovornostjo, sledenje napredku in izboljšave delovanja ter ocenjevanje prostovoljnih iniciativ za družbeno odgovornost. Colle, Henriques, in Sarasvathy (2013) obravnavani standard ocenjujejo kot ustrezno oblikovanega in v zadostni meri aplikativnega v poslovni praksi, čeprav pri tem opozarjajo tudi na paradoks standardizacije, ki organizacije lahko vodi v visoko stopnjo angažiranosti pri implementaciji standarda ter hkrati v nedoseganje zadanih ciljev in še več, v potencialno škodljive učinke implementacije posameznih standardov. ISO 26000 sicer uvrščajo med procesne in splošne

standarde, ki so usmerjeni v proces upravljanja organizacije in pri tem izpostavljajo splošne problematike in ne v tolikšni meri tudi tiste, ki se nanašajo specifično na posamezne organizacije. S tega vidika opozarjajo na kritičnost organizacij pri implementaciji tovrstnih standardov, predvsem v relaciji do (a) izoblikovanih kriterijev, ki merijo razvoj na posameznem področju, (b) odgovornosti na ravni organizacije in na ravni posameznikov ter (c) pozornosti zaposlenih, ki je lahko v večji meri usmerjena v sledenje pravil, ki izhajajo iz standarda kot v dejanski odnos do deležnikov, ki je pravzaprav namen uveljavljanja standarda.

Kot rečeno, standard družbene odgovornosti ISO 26000 predpostavlja smernice za razvoj družbeno odgovornih podjetij in je kot takšen dobro poznan tudi v slovenskem okolju, kjer pa se podeljuje t. i. standard EKSPERT ISO 26000. Le-tega v sodelovanju s partnersko organizacijo CSR Company v Sloveniji podeljuje Ekvilib inštitut, nosilec certifikata eksperta na področju izobraževanja ISO 26000, ki na tej osnovi slovenskim podjetjem podeljuje certifikat Družbeno odgovorno podjetje, ki ga je do sedaj prejelo pet slovenskih organizacij (štiri podjetja, en vzgojno-izobraževalni center).

Opisani standard je le eden izmed mnogih, nekatere smo že omenili tudi v prejšnjih poglavjih, na globalni ravni pa je tovrstnih iniciativ še veliko več (npr. SA 8000, AcountAbility 1000, Global Reporting Initiative, The Social Venture Network Standards of Corporate Social Responsibility, The Global Sullivan Principles, Ethical trading initiative, Responsible guidelines itd.). Za namene doktorskega dela, bomo proučevanje le-teh nekoliko omejili, saj smo želeli pokazati predvsem na specifične značilnosti evropskega področja. Z vidika obravnave upravljanja etike in institucionalnih vplivov na slednje ugotavljamo, da večji del relevantnih usmeritev odlikuje normativni pristop, ki izpostavlja pomen posameznih področij in determinira pričakovani odnos organizacij do teh, v manjši meri pa gre za smernice in standarde, ki opredeljujejo tudi organizacijske sisteme in procese. V doktorskem delu sicer ne podpiramo pristopov, usmerjenih v generiranje posplošenih navodil in postopkov, saj izhajamo iz prepričanja o situacijskem značaju organizacijske etike in poudarjamo unikatnost delovanja vsake organizacije zase. Ne glede na to pa pri opazovanju vzpostavljenih smernic in standardov, vsaj v evropskem kontekstu, opažamo premajhno angažiranost odgovornih organizacij pri implementaciji le-teh v poslovne prakse. S tem se nanašamo na dejstvo, da kljub veliki meri strokovnosti in angažiranosti pri izoblikovanju smernic in standardov slednji v poslovnih praksah pogosto izzvenijo, v veliki meri tudi zaradi premalo poudarka na informiranju in usposabljanju podjetij, ki imajo pri implementaciji smernic in standardov največjo vlogo. Kljub pomanjkanju podrobnejših raziskav o tem stanju bi si upali trditi, da je med podjetji, ki se angažirajo v smeri večje družbene odgovornosti veliko takšnih, ki jih že v izhodišču odlikuje visoka stopnja družbene odgovornosti. Če navedena predpostavka drži,

potem je neizogibno tudi dejstvo, da je treba več pozornosti in truda vložiti v tista podjetja, ki o družbeni odgovornosti ne razmišljajo in je ne vidijo kot del svojega delovanja. To pa pomeni tudi večjo angažiranost v smeri motiviranja takšnih podjetij, seveda ob kontinuirani aktivnosti, ki trenutno poteka na ravni izoblikovanja in implementacije smernic in standardov družbene odgovornosti.

Upoštevajoč ta razmislek bomo nadaljevali s prikazom institucionalnih spodbud, ki pogojujejo upravljanje etike v slovenskih organizacijah. Na nekaj takšnih smo že opozorili tekom predstavljanja stanja v EU, v nadaljevanju pa prikazujemo še tiste, ki jih do sedaj nismo omenili in, ki veljajo specifično za slovensko poslovno okolje. Tudi v tem primeru bomo sledili že omenjeni predpostavki o prepletanju konceptov poslovne etike in družbene odgovornosti podjetij.

4. 2. 2 Slovenija

Podrobnejši pregled razpoložljivih virov in institucij kaže, da je tudi v Sloveniji poslovna etika tesno povezana in v večji meri osredotočena okrog vprašanja družbene odgovornosti podjetij. Poleg že omenjenih Slovenskega društva ZN za trajnostni razvoj in Nacionalne kontaktne točke za izvajanje Smernic za večnacionalne družbe v okviru Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo, je na tem področju sicer v Sloveniji aktivnih še kar nekaj strokovnih združenj in organizacij, ki jih predstavljamo v nadaljevanju:

- *Združenje Manager*: gre za stanovsko združenje menedžerjev v Sloveniji, ki vključuje okoli 1200 članov, predstavnikov najvišjega, izvršnega in srednjega vodstva slovenskih podjetij in drugih organizacij. S poslanstvom, usmerjenim v razvoj in uveljavljanje menedžerske stroke, Združenje Manager predstavlja najbolj uveljavljeno stanovsko združenje na področju menedžmenta v Sloveniji, ki tu deluje že več kot 25 let. Poleg zavzemanja za razvoj menedžerskega poklica, konkurenčnost slovenskega gospodarstva in za zaščito stanovskih interesov, Združenje veliko aktivnosti usmerja tudi v spodbujanje profesionalne etike. V ta namen je Združenje vzpostavilo Kodeks etike Združenja Manager ter Častno razsodišče Združenja Manager, katerega glavna funkcija je ugotavljanje neskladij sklepov različnih organov z zakoni, pravili in drugimi akti Združenja, voditi postopke etične odgovornosti članov Združenja in po potrebi izrekati ustrezne ukrepe ter na podlagi izvedenih postopkov izdajati tudi načelna in priporočilna mnenja za etično ravnanje. Združenje se pri tem aktivno povezuje tudi z ostalimi akterji na področju spodbujanja poslovne etike (npr. GZS, Združenje nadzornikov Slovenije, Zavod za zaposlovanje, EKVILIB itd.).

- *Gospodarska zbornica Slovenije (GZS)*: tudi v okviru GZS že od ustanovitve prve slovenske zbornice, torej pred 150-imi leti, deluje Častno razsodišče, ki skrbi za razvijanje, uveljavitev in krepitev dobrih poslovnih običajev. Njegova primarna naloga je ugotavljati kršitve sistemske narave in priporočati poslovno etično ravnanje. Častno razsodišče pri GZS je leta 2005 tudi začelo s pripravo Kodeksa podjetniške kulture, ki je zajemal odnos med podjetništvom in širšim družbenim okoljem, vendar kodeks ni bil zaključen in uveljavljan, zaradi uveljavite prostovoljnega članstva v zbornici, ki je delovanje GZS tudi v tem smislu močno omejil. Ne glede na navedeno pa GZS še vedno ohranja funkcijo promocije etike v gospodarstvu in se povezuje z ostalimi referenčnimi organizacijami v Sloveniji in v mednarodnem merilu.
- *Ekvilib inštitut*: gre za neprofitno in neodvisno organizacijo, ki od leta 2003 deluje na področjih družbene odgovornosti, človekovih pravic in razvojnega sodelovanja. Med njihove aktivnosti spadajo izvajanje svetovanj, izobraževanj, analize politik, zagovorniških aktivnosti in razvojnih projektov v državah v razvoju. V sklopu svojega delovanja podpirajo »politike in prakse, ki krepijo odnose med različnimi akterji in prispevajo k njihovi družbeni odgovornosti ter višji ravni uresničevanja človekovih pravic vseh ljudi, skozi družbeno odgovorno delovanje« (Ekvilib inštitut 2016). Inštitut je v sodelovanju z 18-imi slovenskimi podjetji in organizacijami ustanovil *Mrežo za družbeno odgovornost Slovenije*, ki skrbi za promocijo in osveščanje o pomenu družbeni odgovornosti ter za izmenjavo idej, znanj, praks in izkušenj na tem področju. Med vidnejšimi aktivnostmi Mreže je podeljevanje Evropske nagrade družbeno odgovornih podjetniških praks ter organizacija letnih nacionalnih konferenc na področju družbene odgovornosti. Poleg navedenega Ekvilib Inštitut podeljuje certifikat Družini prijazno podjetje, ki stremi k učinkovitem in kvalitetnem upravljanju s človeškimi viri ter k usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, mednarodni standard družbene odgovornosti ISO 26000 (glej poglavje 4.2.1.2.3) ter opravlja svetovanja po smernicah Global Reporting Initiative.
- *Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO)*: podobno kot prej omenjeni Ekvilib Inštitut, je tudi IRDO usmerjen v pospeševanje razvoja družbene odgovornosti v Sloveniji. Ustanovljen le leto pozneje, 2004, izvaja raziskave, še posebej na področju povezave med marketingom in družbeno odgovornostjo ter svetovanja v zvezi s tem. V sodelovanju s slovenskim Društvom za marketing prireja tudi letne konference na temo družbene odgovornosti, ki naj bi imele evalvacijski učinek: namenjene so prikazu, kaj je bilo na področju družbene odgovornosti narejeno v Sloveniji in tujini ter načrtovanju prihodnih aktivnosti in ukrepov. V sodelovanju s Slovenskim društvom za odnose z javnostmi IRDO

podeljuje slovensko nagrado za družbeno odgovornost, imenovano HORUS, katere namen je »spodbujati celovitost v razmišljanju, inovativnost v delovanju in odgovornost v poslovanju slovenskih podjetij« (IRDO 2016). Tudi nagrajevanje v okviru nagrade HORUS temelji na principih mednarodnega standarda ISO 26000.

- *Sekcija za spodbujanje družbene odgovornosti Slovenskega društva za odnose z javnostmi (SSDO)*: SSDO je bila ustanovljena z namenom spodbujanja in dvigovanja nivoja družbene odgovornosti v slovenskih organizacijah, še posebej pa znotraj stroke odnosov z javnostmi. V ta namen sekcija izvaja različne aktivnosti, od osveščanja, izobraževanja do izvajanja različnih projektov kot so že omenjena nagrada HORUS, ustvarjanje partnerstev za družbeno odgovorne projekte in raziskovanje razumevanja družbene odgovornosti v slovenskih organizacijah. Predvsem pa sekcija svojo vlogo vidi pri podpori organizacijam, da razumejo upravljanje z družbenimi temami, ki zadevajo njihove javnosti.
- *Združenje nadzornikov Slovenije (ZNS)*: gre za strokovno, nepridobitno in nevladno organizacijo, ki spremlja in razvija stroko in prakso korporativnega upravljanja ter delovanje nadzornih svetov. Poleg ponudbe orodij in storitev za nadzorne svete in upravne odbore, raziskovalne dejavnosti, organizacije strokovnih srečanj in ostalih podpornih storitev, ima ZNS po lastni izjavi vodilno vlogo na področju izobraževanja in certificiranja ter oblikovanja standardov dobre prakse korporativnega upravljanja in delovanja nadzornih svetov gospodarskih družb v Sloveniji. Pod pokroviteljstvom Ministrstva RS za gospodarski razvoj in tehnologijo ter v sodelovanju z GZS ZNS podeljuje tudi Potrdilo za nadzornike ter Certifikat ZNS. Gre za standardiziran pristop k usposabljanju članov nadzornih svetov, ki med drugim poudarja tudi vlogo etike pri tem. V ta namen je ZNS oblikoval Etični kodeks ZNS, h kateremu so zavezani vsi člani Združenja, skladnost delovanja članov z etičnim kodeksom pa presoja in spremlja Častno razsodišče ZNS, ki odloča tudi o siceršnjem odstopanju članov ZNS od pravil in priporočil dobrih praks, ki jih uveljavlja Združenje.
- *Slovenska fundacija za poslovno odličnost*: med pomembnimi institucijami, ki prispevajo k družbeni odgovornosti na ravni slovenskih organizacij je tudi Slovenska fundacija za poslovno odličnost, ustanovljena 2001, sicer nosilka licence za ceritificiranje modela odličnosti EFQM (glej poglavje 4.1.1.4). Fundacija je z letom 2014 prešla pod okrilje Slovenskega združenja za kakovost in odličnost, kjer nadaljuje z aktivnostmi izobraževanja na področju poslovne odličnosti, pa tudi na področju družbene odgovornosti podjetij.

Predstavili smo nekaj najvidnejših organizacij, ki predstavljajo kontekst vpliva na upravljanje etike v slovenskih podjetij, pri čemer pa je treba poudariti, da ne gre za edine akterje, ki so aktivni na področju poslovne etike oz. družbene odgovornosti. Nesistematičen vpogled v tovrstno »ponudbo« na slovenskem trgu namreč kaže še veliko število najrazličnejših iniciativ, projektov in aktivnosti, ki prispevajo k okrepitvi zavedanja o pomenu etike v delovanju slovenskih organizacij in še posebej podjetij. Hkrati to razumemo kot indikator krepitve zavesti o pomenu etike v organizacijah. Tako npr. gre omeniti medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit, ki v sodelovanju s kadrovskimi strokovnjaki organizira letni izbor najboljših slovenskih zaposlovalcev ter na ta način spodbuja prepoznavanje pomena kakovostnega odnosa tudi med organizacijo in njenimi zaposlenimi (Dnevnik 2016). Nadalje, večina slovenskih fakultet oz. poslovnih šol (javnih in zasebnih) v svoje predmetnike uvršča tudi tematiko poslovne etike, ki jo obravnavajo bodisi posredno, v okviru drugih predmetov (npr. Organizacijsko vedenje, Menedžment človeških virov, Država, družba in etika itd.) bodisi eksplicitno v okviru predmetov, ki se ukvarjajo s problematiko poslovne etike (npr. Poslovna etika in korporativno upravljanje, Etika in kultura v poslovnem svetu). Najpogosteje se sicer poslovna etika in ponekod tudi že družbena odgovornost znajde med izbirnimi predmeti (npr. Družbena odgovornost gospodarskih družb, Družbeno odgovorno podjetništvo in poslovna etika itd.). Pri nekaterih specifičnih programih je zaznati tudi več poudarka na trajnostnem menedžmentu, ki pa se v glavnem nanaša na upravljanje z okoljskimi posledicami delovanja organizacij. Na osnovi tega pregleda je tako mogoče sklepati, da je vprašanje etike v upravljanju in delovanju organizacij z vidika izobraževalcev menedžerjev in tistih, ki se ukvarjajo z upravljanjem in vodenjem organizacij zaznano kot pomembno in zato obravnavno v vseh študijskih programih. Ne glede na to pa je odločitev za obravnavo etike še vedno prepuščena študentom in njihovi naravnanosti k etičnem delovanju, tako kot to velja za organizacije in podjetja. To poglavje tako zaključujemo z ugotovitvijo, ki jo apliciramo na naša opažanja o evropskih in slovenskih nacionalnih smernicah in standardih, ki pogojujejo upravljanje etike v organizacijah: večina aktivnosti, naravnanih na spodbudo etičnem oz. družbeno odgovornem delovanju organizacij, je usmerjenih v tiste posameznike oz. organizacije, ki že prepoznavajo pomen etičnega delovanja podjetij in potrebujejo podporo pri implementaciji te vrednote v lastno delovanje in sistem. Prav ta ugotovitev pa nas vodi k spoznanju, da je za doseganje želenega trajnostnega razvoja in etične družbe, ki ga poudarjajo številne institucije v evropskem in globalnem kontekstu, treba pozornost usmeriti tudi v tiste, ki etike ne vidijo kot del upravljanja organizacij in še več, kot del lastnega (tudi osebnega) delovanja.

4. 3 Ob koncu četrtega poglavja

Poglavje smo začeli z opredelitvijo klasifikacije raznolikih konceptov, na katere naletimo ob proučevanju etike organizacij in moralnega delovanja njihovih članov. Na tej osnovi v nadaljevanju poglavja pozornost usmerjamo v upravljanje etike, ki predstavlja obvladovanje sistemskih spodbud moralnemu delovanju v organizacijah in predpostavlja vzpostavitev formalnih in neformalnih sistemskih vzvodov (t. i. etičnih infrastruktur) za spodbujanje in razvoj etike ter moralnega delovanja znotraj organizacije, tako preko specifičnih politik, praks in programov kot prek oblikovanja etične vsebine organizacije. Nadalje, s prikazom različnih modelov in elementov upravljanja etike ter institucionalnih spodbud upravljanju etike v organizacijah na nacionalni ravni in širše skušamo opozoriti na nekaj ključnih ugotovitev, ki so po našem mnenju pomembne za vsako teoretično in praktično obravnavo etike v organizacijah. Gre za naslednje:

- Upravljanje etike predstavlja okvir etiki in moralnemu delovanju v organizacijah. Ključna naloga upravljanja etike je zagotavljati sistemske vzvode za slednje, kar posledično omogoča uravnoteženje interesov različnih deležnikov v specifični situaciji. Pri tem je nujno ohraniti zavedanje, da je tudi upravljanje etike del organizacijskih procesov, ki skupaj omogočajo doseganje organizacijskih ciljev.
- Upravljanje etike, hkrati z izoblikovanjem okoliščin, ki v organizaciji pogojujejo razvoj moralnega delovanja in ga na ta način spodbujajo, vzpostavlja tudi elemente nadzora oz. oblike regulacije organizacijskega vedenja in vedenja članov organizacije. Gre za obliko indoktrinacije, ob kateri neizogibno naletimo na moralno dilemo poseganja v pravice posameznikov, do česar lahko pride zaradi kolizije interesov posameznikov in organizacije. Govorimo o t. i. paradoksu upravljanja etike, o dilemi, o kateri nismo našli dokončnega odgovora, jo pa kljub temu izpostavljamo kot enega izmed pomembnejših razmislekov, ko se soočamo z odgovorno nalogo vzpostavitve upravljanja etike v organizacijah.
- Med pomembnimi izhodišči upravljanja etike mora biti zavedanje, da tudi pri učinkovito vzpostavljenih sistemskih rešitev neizogibno pride do situacij, ki jih tovrstne rešitve ne predvidevajo. V takšnih situacijah se izrazi samostojna moralna presoja in delovanje vsakega posameznega člana organizacije, zaradi česar je nujno, da upravljanje etike prevzame širše razumevanje moralnega delovanja in opredeli tudi sistemske vzvode, ki spodbujajo tovrstno individualnost odzivov. Med ključnimi dejavniki za to v doktorskem delu ponujamo razmislek o spodbujanju t. i. moralne imaginacije, inovativnosti pri reševanju moralnih dilem, posameznikovo zmožnost prepoznati moralne dileme in se temu ustrezno odzvati, kljub dejstvu, da rešitev še ni znana, predpisana ali celo

standardizirana. Gre za kompetenco, ki jo je mogoče pridobiti, v kolikor se v organizaciji vzpostavi ustrezne sistemske spodbude za to.

- Ob razumevanju moralne imaginacije in njenega pomena pri spodbujanju moralnega delovanja članov organizacije je nujen tudi razmislek o strategiji in pristopu organizacije k upravljanju etike na ravni celotne organizacije in ne zgolj na ravni posameznih skupin v organizaciji. Pri tem je pozornost usmerjena v odnos, ki ga organizacije tudi dejansko izkazujejo do etike, do vloge, ki ji jo pripisujejo v okviru organizacijskih procesov ter do orodij, ki jih vključujejo v upravljanje etike. Pomen tovrstnega razmisleka se kaže v dejstvu, da se moralno delovanje pogosto izvaja na nezavedni ravni ter, da je spodbujanje moralnega delovanja v veliki meri odvisno tudi od neformalnih sistemov pri upravljanju etike. Tem se običajno posveča manj pozornosti, zaradi več razlogov, med katerimi je najočitnejše dejstvo, da je vzpostavitev in razvoj neformalnih sistemov težje nadzirati, težavno pa je tudi merjenje njihovih učinkov.
- Pomemben element za uspešnost upravljanja etike v organizacijah je podpora, ki jo temu področju namenjajo menedžerske skupine v organizaciji: vodstvo organizacije in srednji menedžment. Ne gre le za načelno odobravanje tega procesa v organizaciji, pač pa za z lastnimi aktivnostmi podprto, javno izraženo zahtevo po realizaciji aktivnosti, ki prispevajo k spodbujanju moralnega delovanja v organizaciji. Pri tem je ob že izraženi potrebi po obravnavi upravljanja etike kot enega izmed ključnih procesov v organizaciji nujno tudi ohranjanje sistemskega pristopa v organizacijah, ki zahteva skladnost z že obstoječimi in uveljavljenimi procesi v organizaciji, še posebej pa tistimi, ki so naravnani k doseganju organizacijskih ciljev. Pri upravljanju etike je nujno stremeti k celovitosti te funkcije, ki upošteva kompleksno naravo organizacijskih procesov in temu primerno prilagaja tudi orodja, ki jih uporablja.
- Ko organizacija doseže določeno stopnjo pripravljenosti za implementacijo upravljanja etike sisteme je nujno pozornost nameniti stopnji standardizacije, ki bo ta proces spremljala. Kot smo pokazali, je nevarnost posploševanja in nekritičnega prenosa ponujenih rešitev in modelov visoka, zaradi česar je razumevanje pomena moralne dimenzije v organizaciji in še posebej med menedžerskimi skupinami še toliko pomembneje. To je hkrati tudi razlog, da mora biti v središču upravljanja etike tudi težnja organizacije k »osmišljanju« moralne dimenzije, dodajanju t. i. etične vsebine v etično infrastrukturo.
- Velik pomen pri spodbujanju podjetij za razmislek o svoji vlogi pri spodbujanju etike podjetij ter moralnega delovanja svojih članov imajo institucionalne pobude, ki jih za slovenska podjetja predstavlja predvsem slovenski nacionalni in širši, EU kontekst v

obliki najrazličnejših nacionalnih, EU in mednarodnih organizacij, med katerimi sta v največji meri očitni Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) in Organizacija združenih narodov (OZN). Pregled najbolj vidnih smernic, priporočil, instrumentov in orodij v EU in Sloveniji kaže na obsežno ponudbo na tem področju, ki deluje pozitivno z vidika doseganja večje ozaveščenosti podjetij o njihovi vlogi pri oblikovanju etičnih poslovnih praks, nekoliko manj spodbudna pa je z vidika ponujanja konkretnih orodij za doseganje slednjega. V poglavju opozarjamo tudi na neustrezen pristop nagovarjanja tistih organizacij, ki že v osnovi izražajo višjo stopnjo ozaveščenosti na tem področju. Predvidevamo namreč, da še vedno obstaja velika skupina podjetij in ostalih organizacij, ki se s tovrstnimi tematikami ne ukvarjajo in zato ostajajo izven dosega opisanih institucionalnih spodbud. To je tudi tista skupina, ki bi jo v prihodnje veljalo nagovoriti z večjo intenzivnostjo.

5 Etična infrastruktura kot dejavnik spodbude moralnega delovanja menedžerjev

Poglavja, ki smo jih predstavili do sedaj, so bila v veliki meri usmerjena v razlago različnih konceptov, s katerimi se srečamo pri obravnavi etike in moralnega delovanja v organizacijah. Izhajamo namreč iz želje, da bi bralcu ponudili konkretna izhodišča za korenit razmislek o čim večjem obsegu dejavnikov, ki so z omenjeno tematiko posredno ali neposredno povezani in mu na ta način omogočiti, da si sam ustvari lastno stališče o posameznih vidikih, ki mu jih predstavljamo. V pričujočem poglavju želimo slednje še bolj konkretizirati, zato bomo peto poglavje posvetili predstavitvi posameznih elementov t. i. etičnih infrastruktur oz. formalnih in neformalnih vzvodov, ki prispevajo k spodbujanju in razvoju etike in moralnega delovanja znotraj organizacij. Pri raziskovanju obstoječih virov sicer ugotavljamo, da usmerjene pozornosti v vpliv etičnih infrastruktur neposredno na delovanje menedžmenta ni obravnavano, zato črpamo pretežno iz virov, ki osvetljujejo ta vpliv na celotni organizaciji oz. zaposlenih. Predvidevamo sicer, da je narava in intenzivnost vpliva v primeru obeh skupin enaka, vendar bomo tam, kjer je to mogoče, ta vidik vpliva etične infrastrukture na delovanje menedžmenta še posebej izpostavili.

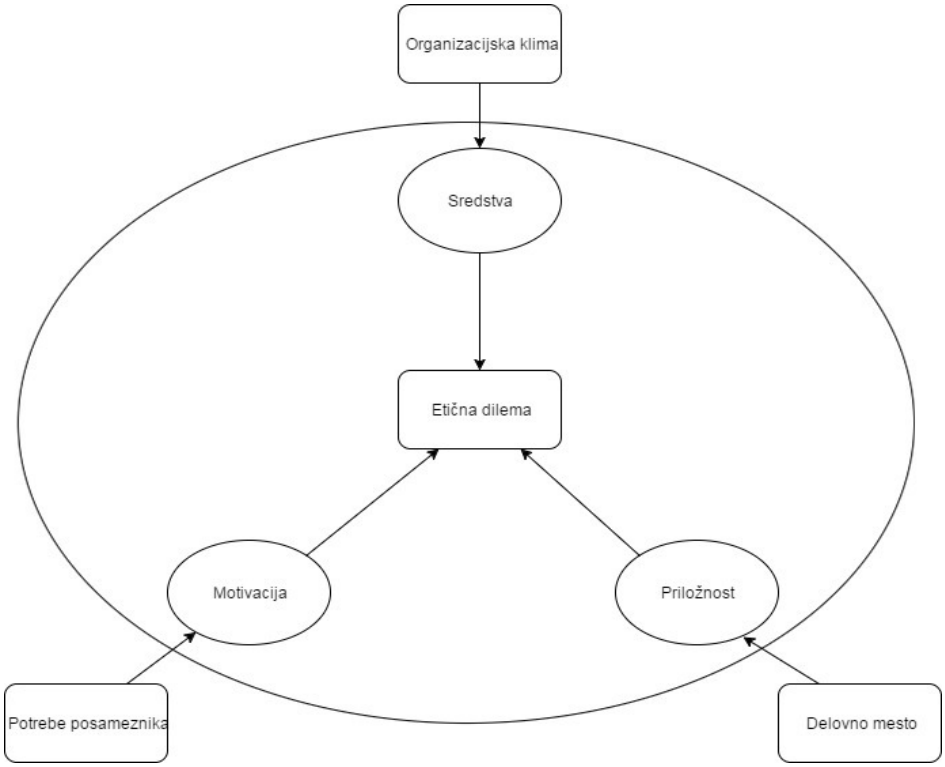
Kljub aktualnosti tematike je konkretnega gradiva in empirično preverjenih dejstev o etičnih infrastrukturah relativno malo. V literaturi na to temo prevladujejo prispevki, ki obravnavajo posamezne elemente etičnih infrastruktur, še posebej pa razmerje med formalnimi in neformalnimi elementi infrastrukture, veliko manj pa je razprav, ki bi ponujale celovito obravnavo tega koncepta ter celovito razumevanje implementacije tovrstnih infrastruktur v prakso organizacij, ki posledično vodi v institucionalizacijo etike v organizacijah[23]. Še manj je prispevkov, ki bi eksplicitno odgovarjali na vprašanje, čemu etične infrastrukture znotraj procesa institucionalizacije sploh služijo. Gre za vprašanje, ki je delno povezano z razpravo o individualni in organizacijski etiki ter o razmerju med njima (glej tudi poglavje 3.3), še pred predstavitvijo posameznih elementov etičnih infrastruktur pa bomo najprej predstavili nekaj izhodišč za razmišljanje o tem.

White in Lam (2000) v središče razprave o institucionalizaciji etike v organizacijah postavljata model, ki prikazuje elemente moralnih dilem, s katerimi se srečujejo posamezniki v organizacijah (glej sliko 5.1) in, ki imajo implikacije tudi na organizacijskem nivoju. V modelu so izpostavljeni trije elementi: *sredstva* (*angl. means*), *motivacija* in *priložnost*, na katere vplivajo

[23] Na tem mestu je pomembno opozoriti na diferenciacijo med dvema konceptoma, ki smo ju v tem delu že večkrat omenjali: ko govorimo o etični infrastrukturi, se pri tem nanašamo na formalne in neformalne sistemske vzvode, ki prispevajo k spodbujanju in razvoju etike in moralnega delovanja v organizaciji. Institucionalizacijo etike razumemo kot širše definiran proces integracije etike v organizacijske procese, sisteme in kulturo, pri čemer je etična infrastruktura le eden izmed elementov upravljanja etike, ki nam omogočajo bolj poglobljeno in dolgoročnejšo integracijo etike v organizacijo.

organizacijska klima, posameznikove lastne potrebe in njegova pozicija v organizaciji. V osnovi avtorja predpostavljata, da bo posameznik bolj verjetno prišel v moralno dilemo, če (1) organizacija ne bo zagotovila *sredstev*, ki preprečujejo nemoralno delovanje; (2) ima posameznik *motivacijo* za nemoralno delovanje, bodisi zaradi lastnih potreb ali z zunanjo iniciativo ter (3) mu pozicija v organizaciji omogoča *priložnost*, da deluje nemoralno.

Slika 5.1: *Elementi moralne dileme*



Vir: White in Lam (2000, 38)

Model elementov moralnih dilem je ključnega pomena za razumevanje vloge etičnih infrastruktur, saj na sicer individualnem nivoju razlaga situacijski značaj moralnih dilem, ki pa v organizacijskem kontekstu dobivajo širše razsežnosti. White in Lam (2000, 38) poudarjata, da je moralni odziv posameznika sicer res individualen in odvisen od njegovih vrednot in lastnih interesov, vendar je vsak posameznik vpet tudi v širše organizacijsko okolje, ki preko formalnih in neformalnih vzvodov usmerjajo vedenje posameznikov in prilagajanje njihovih individualnih odzivov. Prav zaradi tega organizacije, ki želijo spodbujati etiko in moralno delovanje v organizaciji morajo opredeliti vzvode, s katero bodo interpretirale in spodbujale moralne odzive posameznikov, motrile posameznikove potrebe in njihovo skladnost z organizacijskimi potrebami ter zagotavljale pogoje dela, ki bodo omogočali, da bodo posamezniki na svojih pozicijah v organizaciji v večji ali manjši meri izkazovali želeno delovanje. Etične infrastrukture tako predstavljajo element upravljanja etike, s pomočjo katerega na organizacijski ravni nagovarjamo

povsem individualen odziv na moralne dileme, hkrati pa je treba ohranjati tudi zavedanje, da skušamo prispevati k zagotavljanju dolgoročnosti integracije etike v organizaciji na ravni t. i. temeljnih predpostavk organizacije, ki pa daleč presegajo samo raven posameznika. Kaptein (1998) govori o t. i. moralni zaupnosti (*angl. moral trustworthiness*), za vzpostavitev katere je nujno poskrbeti na organizacijski ravni, saj se organizacije ne morejo zanašati izključno na namene in intuicijo zaposlenih. Predvsem v situacijah, kjer ti niso nujno povezani z moralnim delovanjem, je za organizacijo nujno, da vzpostavi potrebne ukrepe. Še več, organizacije se morajo zavedati, da lahko ti ukrepi sami po sebi posredno ali neposredno spodbujajo celo nemoralno delovanje zaposlenih. Vzpostavitev ustreznih etičnih infrastruktur samih po sebi torej ne zagotavlja trajno etičnost moralno delovanje v organizaciji, pač pa le začasen odziv zaposlenih na posamezne elemente, ki jih etična infrastruktura predpostavlja. Ne glede na navedeno, je vzpostavitev etičnih infrastruktur v organizaciji nujen predpogoj za spodbujanje etike in moralnega delovanja v organizaciji. Foote in Ruona (2008, 302) v svoji raziskavi vloge upravljanja človeških virov pri institucionalizaciji etike v organizacijah odkrivata, da etične infrastrukture zagotavljajo osnovo za promocijo etike, za dolgoročno implementacijo le-te v organizacijah pa je treba zagotoviti tudi integracijo etičnih infrastruktur z ostalimi organizacijskimi procesi in sistemi, z upoštevanjem tako formalnih in neformalnih sistemskih vzvodov kot ostalih dejavnikov, med katere avtorici prištevata še organizacijsko kulturo in menedžment. Predvsem pa je nujno prepoznavanje razmerij med njimi. Podobno opozarjajo tudi ostali avtorji (Tenbrunsel, Smith-Crowe in Umphress, 2003; Belak in Milfelner, 2011), zaradi česar bomo še posebej pozorni tudi na ta vidik obravnave etičnih infrastruktur.

Pri opredelitvi elementov etičnih infrastruktur izhajamo iz obsežnejšega pregleda literature na tem področju, na osnovi katerega se elemente etičnih infrastruktur deli na formalne in na neformalne sisteme. Ne glede na manjše raznolikosti v interpretaciji posameznih prvin teh sistemov s strani različnih avtorjih pa je zanimivo, da je med različnimi proučevalci etičnih infrastruktur zaznati relativno kohezivno mnenje glede razmerij med posameznimi elementi. Le-ta ponazarjamo v sliki 5.2. Osnovo za izgradnjo etične infrastrukture predstavljajo formalni sistemi, ki so formalizirani, zabeleženi, dokumentirani in pogosto tudi standardizirani. Kot takšni so tudi najlažje obvladljivi s strani menedžmenta, ki nosi primarno odgovornost za njihovo implementacijo. To je tudi razlog, da se formalnim sistemom običajno posveča največ pozornosti. A kot ugotavljajo Smith-Crowe idr. (2015, 798), so formalni sistemi učinkoviti le v primerih, ko so pritiski za nemoralno delovanje močni. V primerih, ko to ni tako, so formalni sistemi sami po sebi neučinkoviti in lahko delujejo tudi obratno, vplivajo na nemoralno delovanje, še posebej, če so neformalni sistemi naravnani tako, da nemoralno delovanje spodbujajo. V tem smislu neformalni sistemi predstavljajo okvir delovanja, ki pogojuje uspešnost formalnih sistemov v

organizacijah. Medtem, ko nekateri avtorji neformalne sisteme enačijo z organizacijsko klimo (npr. James, 2000) pa Tenbrunsel, Smith-Crowe in Umphress (2003) opozarjajo na razliko med formalnimi in neformalnimi sistemi na eni strani ter formalnim in neformalnim udejanjanjem posameznih sistemskih vzvodov na drugi strani, hkrati pa opredeljujejo še tretji del etične infrastrukture: organizacijsko klimo, ki v najširšem smislu podpira ostale elemente.

Slika 5.2: *Elementi etične infrastrukture*



Vir: Tenbrunsel, Smith-Crowe in Umphress (2003)

Medtem, ko je v teoriji mogoče zaslediti vrsto nanizanih elementov, ki jih avtorji uvrščajo bodisi v formalne bodisi v neformalne sisteme, pa Tenbrunsel, Smith-Crow in Umphress (2003) opozarjajo na sicer že znano multidimenzionalnost in dinamičnost organizacijskega delovanja, ki predpostavlja sočasno delovanje najrazličnejših sistemov in procesov (Mintzberg 1979). V organizacijah imamo opravka z najrazličnejšimi vzvodi, vendar je pomembno poudariti tudi, da se lahko vsak izmed teh udejanja večkrat, na različnih nivojih ter tako v formalnih kot neformalnih sistemih. Prav tako lahko različna orodja upravljanja etike nosijo več funkcij in so hkrati uporabljena z več nameni. Zato avtorice med prvine tako formalnih kot neformalnih sistemov uvrščajo naslednje tri organizacijske procese, za katere ugotavljajo, da pomembno vplivajo na etiko in moralno delovanje v organizacijah ter, ki se lahko udejanjajo na več nivojih: gre za komuniciranje, nadzor in sankcioniranje. Ta okvir bomo privzeli tudi v pričujočem delu.

5. 1 Formalni sistemi v etični infrastrukturi

Formalni sistemi v etičnih infrastrukturah se nanašajo na vidne, formalizirane, dokumentirane ukrepe in aktivnosti v organizaciji, ki so oblikovani s točno določenim namenom spodbujanja etike v organizaciji (Smith-Crowe idr. 2015, 792). Vključujejo menedžerska orodja kot so etične izjave, etični kodeksi, priročniki za ravnanje ob etičnih dilemah, etični standardi, formalno imenovane odgovorne osebe za etična vprašanja, usposabljanja na področju etike ipd. O pomenu posameznih orodij ter o njihovih prednostih in slabostih smo sicer že razpravljali v prejšnjih poglavjih (glej poglavje 4.1.2). Belak in Milfelner (2011, 119) v svoji raziskavi med slovenskimi podjetji odkrivata, da slovenska podjetja nekatera orodja v formalnih sistemih uporabljajo v večji meri kot ostala (npr. etične izjave), vendar v splošnem velja, da različne elemente upravljanja etike slabo poznajo in jih kot takšne tudi ne vpeljujejo v svoje formalne sisteme, kljub dejstvu, da prepoznavajo pomen etike v organizacijah. To še posebej velja za podjetja v poznejših fazah razvoja. Vzroki za to so sicer lahko različni, a tudi iz lastnih opazovanj ter pregleda obstoječih virov in raziskav ugotavljamo, da organizacije pogosto ne prepoznavajo pomena sistemskega načrtovanja procesa upravljanja etike, bodisi zaradi lastne odklonilnosti za delovanje v tej smeri, najpogosteje pa zaradi ujetosti v prevladujoče vzorce delovanja (glej npr. prispevek Rossouwa in van Vuurena, poglavje 4.1.1.2). Povedano drugače, etike v organizacijah ne dojemajo prednostno. V kolikor to velja za menedžerje, potem je nemogoče pričakovati, da bo etika v večji meri privzeta tudi v organizaciji. Prav zaradi teh razlogov je pri implementaciji formalnih struktur za spodbujanje etike in moralnega delovanja v organizacijah nujno dodatno pozornost usmeriti v utemeljitev, kaj je namen tovrstnih sistemov in zakaj so v organizaciji potrebni. Na tem mestu pa opozarjamo še na eno, po našem mnenju ključno ugotovitev, na katero smo na več mestih v doktorskem delu implicitno že pokazali: primer slovenskih organizacij kaže, da organizacije prepoznavajo pomen etike organizacij, se delno tudi strinjajo, da je mogoče etiko institucionalizirati, vendar kljub temu ne vlagajo veliko truda v implementacijo ustreznih vzvodov za doseganje tega cilja. To nas vodi v dilemo unikatne pozicije, ki jo pri tem imajo menedžerji organizacij in, ki je po našem mnenju med pomembnejšimi dejavniki, ko se ukvarjamo z upravljanjem etike. Menedžerji so namreč skupina, ki pomembno vpliva tako na oblikovanje organizacijskih formalnih sistemov kot na veliko ostalih vidikov, ki pogojujejo sprejemanje tovrstnih sistemov s strani zaposlenih. V tem smislu so menedžerji obravnavani kot vir vpliva na delovanje članov organizacije in pogosto v nadaljevanju izključeni iz obravnave kot objekt, na katerega je mogoče tudi vplivati. Ob upoštevanju multidimenzionalnosti delovanja organizacij, na katero smo že pokazali na začetku poglavja ter hkrati multiplosti vlog menedžerjev, ki smo jo podrobneje predstavili v poglavju o moralnem delovanju menedžerjev (glej poglavje 3.3) je zato

nujno prepoznati tudi potrebo po motivaciji menedžerjev za institucionalizacijo etike ter podpori, ki jo menedžerji potrebujejo pri izvajanju menedžerskih aktivnostih v relaciji do upravljanja etike. Še posebej to velja za skupino tistih organizacij, ki že v osnovi ne izkazujejo razumevanja etike organizacij in pomena upravljanja etike, ne glede na stopnjo organizacijskega razvoja, na kateri se trenutno nahajajo. To je hkrati tudi osnovni predpogoj za uspešnost formalnih sistemov, ki morajo odgovarjati kompleksnosti organizacije v danem obdobju. Če torej želimo spodbuditi razvoj etike in moralnega delovanja v organizacijah, je menedžmentu organizacij treba zagotoviti spodbudo, predvsem pa podporo, ki v osnovi izhaja iz zagotavljanja razumevanja etike in principov implementacije posameznih sistemov upravljanja etike v organizacijah. Predvsem pa je pomembno v upravljanju etike vključiti elemente vpliva na delovanje menedžerjev samih. Nekaj tovrstnih vzvodov je sicer že vzpostavljenih (glej npr. poglavje 4.2), opazen je tudi trend naraščanja različnih oblik spodbud, od nacionalnih in evropskih priporočil do različnih oblik usposabljanja, a hkrati predstavljeni podatki kažejo, da je potreba po spodbujanju tega področja na ravni poslovnih praks še kako prisotna in v marsikaterem pogledu premalo podprta.

Skladno s tem vidikom bomo v nadaljevanju doktorskega dela skušali osvetliti tudi elemente v etični infrastrukturi, ki prispevajo k ponujanju rešitev na te dileme.

5. 1. 1 Sistem formalnega komuniciranja

Med najbolj očitnimi procesi, ki prispevajo k uspešnosti upravljanja etike je komuniciranje, ki se izraža tako skozi formalne kot tudi neformalne sisteme. V tem poglavju bomo osvetlili predvsem vidike sistema formalnega komuniciranja v organizacijah. Tenbrunsel, Smith-Crow in Umphress (2003, 288) kot formalno opredelijo tisto komuniciranje, ki formalno posreduje komunikacijo o informacijah, vrednotah in principih v organizacijah, torej je v organizaciji načrtno, vidno in sistematično organizirano[24]. V številnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da je komuniciranje pozitivno povezano z zadovoljstvom in produktivnostjo zaposlenih, ter da je njegova vloga bistvena pri utrjevanju pripadnosti zaposlenih organizaciji in organizacijskim ciljem, tako na organizacijski ravni kot na ravni posameznih organizacijskih oddelkov. Organizacijsko komuniciranje igra pomembno vlogo tudi pri uvajanju sprememb v organizaciji: prav zaradi neustrezno zastavljenega sistema komuniciranja se v organizacijah pogosto dogaja, da le-te izgubljajo strokovno ali profesionalno delovno silo. Ko je organizacijski vsakdan napolnjen z

[24] Govorimo o organizacijskem komuniciranju, za katerega velja, da ga zaznamujejo številne opredelitve in, da se prepleta z velikim številom raznolikih pojmov, ki označujejo komunikacijske aktivnosti v organizaciji. Med boljšimi poskusi razmejitve teh pojmov je prispevek Podnarja in Klineta (2003, 69), ki organizacijsko komuniciranje opredeljujeta kot disciplino, ki je usmerjena v proučevanje različnih komunikacijskih fenomenov znotraj organizacijskega konteksta in je zato omejena na notranje okolje tako profitnih kot neprofitnih institucionaliziranih organizacij.

intenzivnimi spremembami je treba komuniciranje še posebej okrepiti, saj se drugače povečuje negotovost, ki pa posledično vpliva na stopnjo lojalnosti in pripadnosti zaposlenih. Nenazadnje pa gre za eno izmed ključnih vlog, ki jo v organizaciji opravlja menedžment, ki z vzpostavitvijo komunikacijskih sistemov v organizaciji usmerjajo sam proces komuniciranja ter omogočajo tako pretok informacij kot tudi oblikovanje organizacijske realnosti. Komuniciranje se namreč ne nanaša le na golo posredovanje informacij, pač pa gre za širši, pomenotvorni proces, katerega razumevanje omogoča učinkovitejše vzpostavljanje organizacijske realnosti in s tem organizacijske kulture ter drugih, za organizacijo ključnih procesov. Spodbujanje etike in moralnega delovanja v organizaciji je eden izmed teh.

Ko torej govorimo o funkcijah komuniciranja prav gotovo ne moremo mimo funkcije informiranja, ki vsekakor igra pomembno vlogo, a že dolgo velja tudi, da ni izključna. Eden izmed razlogov za »popularnost« tako obravnavanega organizacijskega komuniciranja verjetno tiči v prvotnih opredelitvah komunikacije in na teh temelječega procesa komuniciranja, ki sta v komunikacijskih študijah sicer doživljala vrsto sprememb, a je ob tem neizpodbitno veljalo tudi dejstvo, da gre za proces, ki se vrti okrog prenosa sporočil, od sporočevalca do prejemnika. Gre torej za izpostavitev t. i. *sporočevalne funkcije komuniciranja*, ki se nanaša na semantično vsebino sporočila, torej na posredovanje informacije. Sodobni raziskovalci ob tem vse bolj kažejo tudi na t. i. *odnosno funkcijo komuniciranja*, ki je utemeljena v dejstvu, da samega komuniciranja ni mogoče jasno razlikovati od odnosov, torej od socialnih interakcij med ljudmi ter, ki opredeljuje odnos med komunikacijskimi partnerji (Ule 2005). V organizacijskem kontekstu opozarjanje na odnosno funkcijo komuniciranja pomeni preusmerjanje pozornosti tudi v vse ostale dimenzije komuniciranja, ki nosijo tako reprezentacijsko funkcijo komuniciranja (gre za sporočanje informacij o dogodkih, stvareh v svetu okrog nas drugim ljudem, torej vsebinska raven komuniciranja) kot tudi prezentacijsko funkcijo komuniciranja, kjer gre bolj za vzpostavljanje odnosa do posredovanih vsebin (Ule 2005, 267). Te funkcije mora seveda odražati tudi sistem organizacijskega komuniciranja, a kot bo razvidno v kasnejših poglavjih, razmejitev med formalnim in neformalnim sistemom komuniciranjem na tem mestu ni tako zelo očitna.

Schermerhorn, Hunt in Osborn (2011) pri proučevanju procesov komuniciranja v organizaciji govorijo o tokovih, pri čemer razlikujejo med komuniciranjem od zgoraj navzdol (angl. *downward communication*), od spodaj navzgor (*angl. upward communication*) ter med lateralnim komuniciranjem (*angl. lateral communication*). Medtem ko prva dva potekata po vertikalni liniji, lateralno komuniciranje sovpada s t. i. horizontalnim komuniciranjem. Gre za klasične elemente v sicer izrazito funkcionalistični opredelitvi komunikacijske strukture, ki jo Berlogar (1999, 113) razume kot »način organiziranja, ustvarjanja osebnih interakcij in izmenjave sporočil med pripadniki organizacije samimi ter organizacije z njenimi okolji«. Struktura se kaže v povezavah

ali odnosih med elementi v sistemu, te pa omogočajo izvajanje funkcionalne dejavnosti. Tovrstno razumevanje strukture organizacijskega komuniciranja je kljub svoji poenostavljenosti v teoriji organizacij že dodobra zasidrano. Če torej privzamemo to klasifikacijo komuniciranja v sistemu formalnega komuniciranja razlikujemo med vertikalnim komuniciranjem, t. j. komuniciranje navpično po hierarhičnih ravneh v organizaciji, ki se nanaša na delovni proces in v večji meri prispeva h krepitvi organizacijske pripadnosti kot horizontalno komuniciranje, t. j. komuniciranje preko posameznih hierarhičnih ravni, preko katerih se prenašajo predvsem neformalne socio-emocionalne interakcije in odnosi med zaposlenimi (Postmes, Tanis, in Wit 2001).

Sistemi formalnega komuniciranja pri spodbujanju etike organizacije in moralnega delovanja njenih članov prispevajo z opredelitvijo pričakovanj in standardov v zvezi z moralnim odzivom članov organizacije, informacijami o vrednotah organizacije itd., hkrati pa pogojujejo tudi odnos med zaposlenimi. Menedžment na ta način preko sistema komuniciranja usmerja delovanje zaposlenih z eksplicitno izpostavitvijo pravil in postopkov za delovanje, pri čemer sporoča, kaj je v organizaciji zaželeno ali celo dovoljeno in kaj ne. Kot rečeno, tu ne gre zgolj za sporočevalno funkcijo komuniciranja v smislu posredovanja konkretnih informacij in navodil in tudi ne zgolj za spremljanje, ali zaposleni delujejo skladno z navedenim. V veliki meri je tu izpostavljena izgradnja vtisa, percepcije, ki jo zaposleni dobijo o elementih v organizacijah in, ki jim menedžment s formalnim ubesedenjem da pomen, posledično pa zaposleni zaznajo, da gre za element, ki ga je v organizaciji treba upoštevati oz. celo ponotranjiti. Kot smo že pokazali, odsotnost komuniciranja o etiki v največ primerih ne daje vtis o etični nevtralnosti, pač pa o tihem odobravanju nemoralnosti. Prav zaradi tega razloga je eksplicitnost formalnega komuniciranja v zvezi z moralo v organizaciji nujen predpogoj za uspešnost upravljanja etike. Se pa tudi v tem skriva nevarnost: v kolikor se sporočila, ki jih menedžerji formalno sporočajo ne ujemajo tudi z dejanskim stanjem in aktivnostmi v organizaciji, ki jih izvajajo oz. podpirajo, je legitimnost takšnega formalnega komuniciranja ogrožena. Tu gre tudi za individualno delovanje menedžerjev in postavljanje lastnega zgleda in ne zgolj za procesno funkcijo (glej razpravo v poglavju 3.2.1), kar pa prej omenjenim prvinam formalnega komuniciranja dodaja tudi elemente, ki se izpostavljajo na ravni medosebnega komuniciranja[25] (npr. v letnem razgovoru med nadrejenim in podrejenim, pri izvedbi dnevnih/tedenskih/mesečnih delovnih sestankov itd.). Obenem je ključno, da izpostavljenim pričakovanjem in vrednotam sledijo tudi ostali sistemi v organizaciji (kot npr. nagrajevanje in sankcioniranje, usposabljanje itd.), saj na ta način prispevajo k skladnem

[25] Kreps (1990) razlikuje med štirimi ravni komuniciranja v organizaciji: (1) osebno, ki poteka na ravni posameznika (komunikacija samega s sabo, z namenom interpretacije in kodiranja sporočil), (2) medosebno, ki poteka med dvema posameznikoma, (3) komuniciranje v (manjših) skupinah, med tremi ali več ljudmi, ki si prizadevajo prilagoditi se svojemu okolju in doseči skupno začrtane cilje ter (4) komuniciranje med skupinami, ki se pojavlja znotraj družbenega sistema, sestavljenega iz medsebojno odvisnih manjših skupin, ki z delitvijo dela poskušajo doseči skupen cilj (Berlogar 1999, 62–63).

usmerjanju delovanja zaposlenih. Nadalje, v kolikor formalno komuniciranje vključuje zgolj komuniciranje od zgoraj navzdol, v obratni smeri pa je omejeno oz. se dopušča le v manjši meri, se s tem zmanjšuje možnost, da bodo zaposleni posredovana manifestna in latentna sporočila sprejeli. Tudi formalno dvosmerno komuniciranje namreč prispeva k udejanjanju odnosne funkcije komuniciranja v organizaciji in pomeni znatno razliko med situacijo, ko bodo zaposleni delovali zgolj skladno z navodili (*angl. compliance*) ali pa bodo izpostavljenem delovanju izkazovali tudi pripadnost (angl. *commitment*), ki zagotavlja ponotranjenje posameznih vrednot, to pa determinira tudi njihovo delovanje. Razlika med tema dvema bo pomembno vplivala tudi na učinkovitost celotne etične infrastrukture in posledično uspešnost upravljanja etike v organizaciji. Lin in Ding (2003, 344) še poudarjata, da je v organizacijskem komuniciranju nujno zagotoviti možnost, da zaposleni izrazijo lastna stališča v zvezi s posameznimi moralnimi problematikami oz. da imajo možnost sporočati o nemoralnem delovanju (t. i. žvižgaštvo), priložnost za preverjanje in utrjevanje lastnih moralnih vrednot, predvsem pa tudi priložnost za razvoj lastne moralne imaginacije. Formalno komuniciranje tako mora vključevati strukturo, ki zadošča vsem navedenim potrebam in obsega tako spodbujanje skupinskih razprav, preverjanje različnih vlog kot zagotavljanje dialoga in ostalih participativnih metod. Formalno komuniciranje v tem smislu igra veliko pomembnejšo vlogo kot zgolj prenos informacij, pač pa prispeva k razumevanju izraženih organizacijskih pričakovanj in etične vsebine organizacije (glej tudi poglavje 4.1).

Sistem formalnega komuniciranja k učinkovitosti etične infrastrukture torej v največji meri prispeva z eksplicitno izpostavitvijo morale kot vidnega elementa v organizacijskem delovanju, hkrati pa pogojuje odziv zaposlenih na ta element, bodisi s skladnostjo (ali neskladnostjo) delovanja bodisi s pripadnostjo izpostavljenim vrednotam. Kot smo že omenili, je za učinkovitost tega elementa etične infrastrukture ključna povezanost z ostalimi organizacijskimi sistemi, med katerimi sta tudi nadzor in sankcioniranje. Oboje predstavljamo v nadaljevanju.

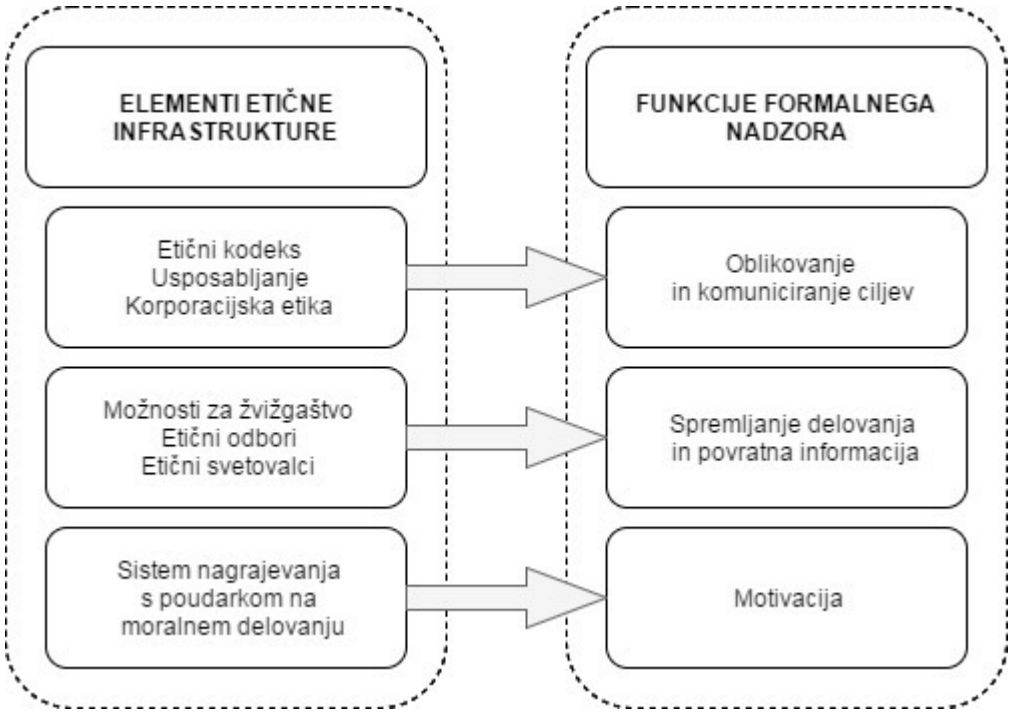
5. 1. 2 Sistem formalnega nadzora

Tudi pri oblikovanju sistemov nadzora v organizaciji gre za enega izmed klasičnih menedžerskih pristopov izvajanja nadzora, ki je usmerjen v opredelitev jasno določenih ciljev, spremljanje in evalvacijo delovanja oz. rezultatov ter metod sankcioniranja ali nagrajevanja (Rosanas in Velilla 2005, 85). Tako zastavljen sistem sicer predstavlja najpogosteje opažen odziv organizacij, ko se soočijo z moralnimi problematikami, še posebej tistimi, ki so vidne javnosti in lahko organizaciji povzročijo tudi ekonomske posledice. Kot pravita Rosanas in Velilla (2005, 83) gre za poenostavljeno rešitev, čeprav je težava veliko bolj kompleksna. Tudi Belak in Milfelner (2011, 108) opažata, da večina procesov nadzora v organizaciji poteka po principu delegiranja

odgovornosti in preverjanja, ali posamezniki uresničujejo zastavljene naloge in aktivnosti. Vendar, kot kažejo raziskave, tako ozko definirani procesi nadzora v organizacijah vodijo v preprečevanje nemoralnega, ne pa tudi v spodbujanje moralnega delovanja menedžerjev in zaposlenih. Elango idr. (2010, 552) na osnovi svoje raziskave moralnega delovanja menedžerjev ugotavlja, da ti pri razreševanju moralnih dilem sicer izhajajo iz lastnih vrednot in prepričanj, vendar pri tem nanje vplivajo tudi formalno izpostavljene smernice in standardi ter prakse, ki jih zaznavajo v poslovnem okolju. Prav zaradi tega razloga je pomembno, da se v organizaciji vzpostavi proces, ki zagotavlja, da je razumevanje in vključevanje moralnega vidika posamezne dileme del vsakodnevnega delovanja v organizacijah (Deshpande 2009, 393). K temu prispevajo različni procesi, vključno s formalnim nadzorom, pri čemer pa je razumevanje slednjega treba razširiti. Nadzor mora polega nadzora nemoralnega delovanja vključevati tudi elemente, ki prispevajo k razumevanju etične vsebine organizacije. Na tej točki je prepletanje med formalnim nadzorom in ostalimi procesi v organizaciji najmočnejše, kar bomo pokazali tudi v nadaljevanju.

Chen (2001, 393) opredeljuje tri skupine elementov etične infrastrukture, pri čemer vsaka izmed njih zagotavlja posamezne funkcije formalnega nadzora. Kot je razvidno iz Slike 5.3 je nadzor tu širše definiran in vključuje funkcije, h katerim prispevajo tudi drugi procesi v organizaciji.

Slika 5.3: *Elementi etične infrastrukture, ki vključujejo formalni nadzor*



Vir: Chen (2001, 394)

Kot je razvidno iz slike, različno uporabljena etična orodja prispevajo k spodbujanju različnih procesov v organizaciji, pri čemer vsak lahko predstavlja samostojno funkcijo ali pa v kombinaciji tvorijo večdimenzionalen odziv. Uporaba različnih etičnih orodij se sicer mora prilagajati zaznani potrebi v organizacijskem sistemu, pri čemer je treba poudariti tudi dejstvo, da je zaradi razlik v organizacijskih realnostih tudi učinkovitost uporabe posameznih etičnih orodij variabilna. Chen (2001) predpostavlja, da je učinkovitost etične infrastrukture sicer odvisna od zmožnosti, da se posamezne procese izvaja konsistentno in skladno z organizacijskimi cilji, za to pa je potrebna tudi transparentna lociranost odgovornosti. Avtor kot enega izmed ustreznejših elementov za to zagovarja določitev oddelkov ali posameznikov (t. i. etični svetovalci), ki naj bi zagotavljali konsistentnost odgovornosti za etiko v organizaciji, vendar hkrati opozarja tudi na širši cilj vzpostavljanja tovrstnih sistemov: oblikovanje širokega kroga zaposlenih, ki moralno delujejo in zagotavljanje stalne krepitve tovrstnega delovanja v organizaciji, kar se lahko s centralizacijo odgovornosti za etiko tudi zmanjšuje oz. preprečuje. Kot poudarja, se zato kot najboljši nadzorni mehanizem pri spodbujanje etike in moralnega delovanja v organizaciji prav gotovo kaže samodisciplina posameznikov. Resnična odgovornost za učinkovitost etične infrastrukture temelji na angažiranosti menedžerjev in ostalih zaposlenih. K temu v največji meri prispevajo (1) usposabljanje na vseh nivojih organizacije, (2) jasna in transparentna komunikacija ter zgled, ki ga eksplicitno, z ubesedenjem ter še posebej z lastnim moralnim delovanjem postavljajo predvsem menedžerji. Prva dva elementa neposredno prispevata k implementaciji mehanizmov nadzora, medtem ko zadnji prispeva tudi k vzpostavitvi smernic za etiko in moralno delovanje v organizaciji. Podrobnejši vpogled v tako zastavljeno etično strukturo pa kaže, da gre pravzaprav za elemente, ki sestavljajo profesionalno vlogo moralnega menedžerja (glej tudi poglavje 3.3) in hkrati funkcijo procesa moralnega menedžmenta v organizaciji.

V zvezi z razpravo o uspešnosti sistemov formalnega nadzora z vidika njihovega prispevka k uspešnosti etične infrastrukture se je med proučevalci te tematike oblikovala široka razprava, povezana z namenom in elementi sistemov nadzora, predvsem pa tudi s kazalniki uspešnosti, ki so pri spremljanju in evalvaciji delovanja posameznih organizacijskih sistemov nujni. Precej pozornosti je pri tem bilo namenjeno vprašanju, kaj s formalnim sistemom nadzora v organizaciji sploh povzročimo. Povsem jasno je, da gre za poskus regulacije delovanja zaposlenih v smeri usklajevanja njihovih individualnih in organizacijskih, skupinskih interesov, vendar je vprašljivo, ali tudi dejansko prispevamo k želenim spremembam. Rosanas in Velilla (2005, 93-94) odkrivata dinamiko, ki se vzpostavi ob raznolikosti vrednot zaposlenih in organizacije in pri izhajata iz razlikovanja med t. i. tehničnimi in moralnimi vrednotami. Če smernice, ki so integrirane v sisteme formalnega nadzora niso skladne s posameznikovimi *tehničnimi vrednotami*, t. j. vrednotami, ki so skladne s posameznikovo potrebo po lastni profesionalni samoaktualizaciji,

organizacija s tem izgublja potencial, ki temelji na profesionalnem razvoju zaposlenih in, ki organizaciji daje kompetitivno prednost na trgu (inovativnost, novi proizvodi, odziv organizacije na spremembe in zahteve trga itd.). V kolikor spodbude, ki so integrirane v sistem formalnega nadzora niso skladne s posameznikovimi *moralnimi vrednotami*, pa le-to v njem povzroči bodisi nezadovoljstvo bodisi adaptacijo na zahtevano, pri čemer se zaradi skladnosti z definiranimi pričakovanji lahko tudi izgubi možnost za notranjo motivacijo posameznikov, njihovo »samodisciplino«, s tem pa tudi možnost za ponotranjenje organizacijskih ciljev in vrednot (Rosanas in Velilla 2005, 93–94). To še posebej velja, v kolikor so sistemi formalnega nadzora ozko definirani. Delovanje zaposlenih bo tako morda skladno s pričakovanim na organizacijski ravni, vendar ima to tudi slabo plat: v moralno dvomljivih situacijah bo presoja posameznika o ustreznem delovanju temeljila na njegovem poznavanju pričakovanega in skladno s tem na želji, da bi se izognili nemoralnemu delovanju vendar le do mere, ko bodo sankcije dovolj izrazite (Lin in Ding 2003). Ko ta pogoj ne bo izpolnjen, bo tudi vedenje posameznikov v manjši meri skladno s pričakovanim. Še več, zaposleni sčasoma razvijejo zadostno poznavanje obstoječega sistema, ki pa jim omogoča tudi izkoriščanje slednjega in posledično delovanje v nasprotju od pričakovanega. Iz tega izhaja pomembna ugotovitev: zgolj preprečevanje nemoralnega delovanja preko sistemov nadzora ne prispeva v zadostni meri k uspešnosti etične infrastrukture. Nadzor s podporo nagrajevanja in sankcioniranja sicer mora biti prisoten, vendar je na mestu razmislek, v kolikšni meri in za kakšen namen. Predvsem pa je pomembna ugotovitev, da je usmerjanje moralnega delovanja kompleksen proces, pri katerem je pričakovati različnost odzivov članov organizacije. Kar deluje motivacijsko za enega posameznika ali skupino, ni nujno motivacija tudi za druge. Kar motivira in spodbuja v eni situaciji, lahko v drugačnih okoliščinah tudi zavira. Različne skupine se, glede na svoje individualne značilnosti in intenzivnost vpliva ostalih kontekstualnih dejavnikov različno odzivajo na usmeritve formalnih sistemov, ki tako ali drugače vedno puščajo dovolj prostora za interpretacijo (Lin in Ding 2003, 344). Tu moramo ponovno opozoriti na pomen dopolnjevanja sistemov formalnega nadzora s širše zastavljenimi funkcijami, ki vključujejo tudi pridobivanje povratne informacije s strani zaposlenih, omogočanje diskurza, ki pogojuje razumevanje vloge etike v organizaciji ter nenazadnje tudi usklajevanje sistemov nagrajevanja in sankcioniranja. Slednjemu bomo več pozornosti namenili v naslednjem poglavju, še pred tem pa opozorimo na še en pomemben razmislek, ki se nanaša na vzpostavitev ustreznih kazalcev za preverjanje uspešnosti formalnega sistema nadzora.

Med največjimi izzivi pri vzpostavitvi ustreznega sistema formalnega nadzora v organizaciji je oblikovanje takšnega sistema, ki bo vključeval razumevanje in skladnost z optimalno predvidenimi moralnimi problematikami, s katerimi bi se lahko zaposleni srečali tekom njihovega delovanja v organizaciji. Že dolgo sicer vemo, da vseh situacij in moralnih dilem ni mogoče

predvideti, a smo tudi že dokazali, da odsotnost sistema nadzora v organizaciji ni priporočljiva in prispeva vsaj k preprečevanju, da bi zaposleni delali proti interesom organizacije (Rosanas in Velilla 2005, 87). Optimalen sistem nadzora tako prispeva k uskladitvi individualnih in organizacijskih interesov, pri čemer je treba opozoriti, da tako eni kot drugi pogosto niso jasno izraženi, predvsem pa se zaradi različnih ravni obravnave med njimi pojavljajo nedoslednosti. Tudi sisteme merjenja uspešnosti na ravni posameznika in na ravni organizacije običajno označuje velika raznolikost, pogosto tudi nezmožnost neposredne povezave med ustreznim delovanjem in merljivostjo rezultata. S povečevanjem nejasnosti in kompleksnosti posameznih moralnih dilem, postajajo te dileme vedno večje. Nadalje, že prej omenjeno poznavanje sistema nadzora in potencial za izkoriščanje tistih delov sistema, ki niso prilagojeni nepredvidenim moralnim dilemam se prenaša tudi v primeru uporabe rezultatov. Tako posameznik, ki dobro pozna formalni sistem nadzora in elemente merjenja uspešnosti, ki jih le-ta predvideva, slednje lahko zlahka uporabi tudi za spodbujanje lastnih interesov (npr. pri prikazovanju lastne vloge v posamezni situaciji, pri izbiri tistih aktivnosti, ki bolj eksplicitno nakazujejo na uspešnost posameznika itd.), ki niso nujno skladni z interesi organizacije. Prav to pa kaže na najbolj pomembno funkcijo sistemov formalnega nadzora pri spodbujanju etike in moralnega delovanja v organizaciji: ne gre toliko za postavljanje standardov, prav tako ne za regulacijo vedenja v določene smeri kot pa v večji meri za funkcijo diagnosticiranja razumevanja in odzivov zaposlenih kakor tudi moralnih dilem, ki se v organizaciji pojavljajo (Rosanas in Velilla 2005, 88). Na tem mestu je še posebej izrazita povezanost med sistemi nadzora in sistemom komuniciranja, ki so v tem primeru tudi komplementarni.

5. 1. 3 Sistem formalnega nagrajevanja in sankcioniranja

Tesno povezani z do sedaj obravnavanimi sistemi nadzora so v tem delu že večkrat omenjeni sistemi formalnega nagrajevanja in sankcioniranja, ki v organizaciji predstavljajo pomemben dejavnik reguliranja delovanja zaposlenih, tudi moralnega delovanja (Tenbrunsel 1998; Trevino in Youngblood 1990). Gre za uporabo različnih, formalno vzpostavljenih mehanizmov, ki so namenjeni spodbujanju želenega delovanja zaposlenih v organizaciji. Formalno vzpostavljeni sistemi nagrajevanja in sankcioniranja morajo delovati skladno z ostalimi elementi etične infrastrukture in na ta način zagotavljati konsistentnost usmerjanja delovanja zaposlenih. Kot poudarja James (2000, 48) je treba pri oblikovanju organizacijskih sistemov nagrajevanja in sankcioniranja znotraj načrtovane etične infrastrukture velik del pozornosti usmeriti v dejstvo, da so tovrstni sistemi usmerjeni v obvladovanje izjemno neoprijemljivega vidika delovanja zaposlenih: njihovega odziva na moralne dileme. Različni avtorji potrjujejo povezanost med

prisotnostjo spodbud oz. sankcij in odzivom zaposlenih, v enaki meri pa so prisotni tudi empirični podatki, ki nakazujejo na situacijski značaj moralnega delovanja zaposlenih in še posebej njihovih menedžerjev. Tako npr. Paternoster in Simpson (v Smith, Simpson, in Huang 2007, 636) opredeljujeta pet elementov, ki vplivajo na odločitev menedžerjev, ali bodo delovali skladno s formalnimi pravili ali ne: (1) zaznane prednosti za posameznika ali za organizacijo ob delovanju, ki je v nasprotju z zakonodajo oz. pravili; (2) zaznane formalne in neformalne sankcije za posameznika oz. organizacijo; (3) moralni zadržki posameznika; (4) organizacijski kontekst in (5) značilnosti organizacije. Različni drugi avtorji navajajo tudi ostale dejavnike, v splošnem pa velja ugotovitev, da je moralno delovanje zaposlenih izrazito fluiden pojav v organizacijah in kot takšen predstavlja velik izziv za vzpostavljanje formalnih organizacijskih struktur. Ne samo, da je odziv zaposlenih na moralne dileme hkrati pod vplivom najrazličnejših dejavnikov, pri čemer nagrajevanje in sankcioniranje predstavljata le enega izmed njih, pač pa velja tudi, da kombinacija vseh navedenih dejavnikov lahko ob najrazličnejših dilemah privede do najrazličnejših, neponovljivih odzivov. Kakšen je torej pomen sistemov formalnega nagrajevanja in sankcioniranja v luči navedenega?

Sistemi formalnega nagrajevanja in sankcioniranja največkrat dopolnjujejo sisteme formalnega nadzora, znotraj etične infrastrukture pa se jih opredeljuje kot orodje usmerjanja delovanja zaposlenih: želeno delovanje zaposlenih se nagradi, neželeno pa sankcionira. Ashkanasy, Windsor, in Treviño (2006, 464) so pri raziskovanju vpliva sistemov formalnega nagrajevanja in sankcioniranja na moralno delovanje menedžerjev ugotovili, da so tovrstni sistemi še posebej uspešni pri regulaciji delovanja menedžerjev, ki izkazujejo nizko stopnjo kognitivnega moralnega nivoja ter menedžerjev z visoko stopnjo kognitivnega moralnega razvoja. Se pa ti dve skupini menedžerjev razlikujejo po svojem odzivu: menedžerji z visoko stopnjo kognitivnega moralnega razvoja so ob prisotnosti nagrad še v večji meri intenzificirali lastno moralno delovanje. Čeprav enako velja tudi za menedžerje z nizko stopnjo kognitivnega moralnega razvoja, pa je raziskava pokazala na zanimivo ugotovitev: ob odsotnosti oz. prenizki intenzivnosti sankcij so menedžerji z nizko stopnjo kognitivnega moralnega razvoja v večji meri izražali tudi nemoralno delovanje. Navedene ugotovitve torej opozarjajo na pomembno značilnost, ki jo v procesu oblikovanja sistemov formalnega nagrajevanja in sankcioniranja ne gre prezreti: element, ki determinira tudi uspešnost nagrajevanja in sankcioniranja je intenzivnost sankcij, namenjenih preprečevanju nemoralnega delovanja. V kolikor se izkaže, da so sankcije premalo intenzivne, sistem sankcioniranja nima vpliva na moralno delovanje, še posebej v primeru menedžerjev z nizko stopnjo kognitivnega moralnega razvoja. Uganka ostaja skupina menedžerjev s povprečno stopnjo kognitivnega moralnega razvoja. Vpliv ostalih dejavnikov se je v njihovem primeru

izkazal za veliko večjega od vpliva sistema nagrajevanja in sankcioniranja. Prav zaradi tega razloga je nujnost po integriranosti nagrajevanja in sankcioniranja še toliko večja.

Nadalje, Smith, Simpson, in Huang (2007, 641) ugotavljajo, da sistemi formalnega nagrajevanja in sankcioniranja, kljub nameri, da bi spodbujali moralno delovanje zaposlenih, pogosto delujejo ravno obratno oz. kvečjemu preprečujejo nemoralno delovanje. Z nezadostno opredeljivostjo in omogočanjem širokega polja interpretacije predstavljajo neke vrste »strukturni vir za etično ambivalenco« (James 2000, 47), kar še posebej velja v kontekstu, ko pomen etike v organizaciji ni v zadostni meri izpostavljen na ravni formalnega komuniciranja, pa tudi na ravni organizacijskih vrednot. Na tem mestu se zato v vedno večji meri izkazuje pomen formalnega izpostavljanja organizacijskih vrednot in pričakovanega delovanja (glej poglavje 4.1.1), predvsem pa vzbujanja razumevanja pomena etike v organizaciji s strani zaposlenih (glej poglavje 4.1.2).

S temi poudarki zaključujemo poglavje o formalnih sistemih, ki predstavljajo del etične infrastrukture v organizaciji in izpostavljamo nekaj ključnih ugotovitev: organizacijski formalni sistemi prispevajo predvsem k eksplicitni izpostavitvi morale kot vidnega elementa v organizacijskem delovanju ter hkrati pogojujejo odziv zaposlenih na ta element, bodisi s prenosom sporočil in pomena, nadzorom in zbiranjem povratnih informacij ali pa z nagrajevanjem želenega oz. sankcioniranjem neželenega delovanja. V doktorskem delu podpiramo razširjeno opredelitev formalnih sistemov v etični infrastrukturi, ki poleg že omenjenih funkcij prispevajo tudi k utemeljevanju morale v organizaciji ter razumevanju morale s strani zaposlenih. Organizacijske sisteme, ki jih izpostavljamo v poglavju sicer obravnavamo individualno, z namenom razjasnitve njihove vloge v etični infrastrukturi. Ne glede na to pa zagovarjamo tudi tezo o kompleksnosti organizacijske realnosti in prepletenosti obravnavanih formalnih sistemov ter predpostavljamo, da lahko k uspešnosti etične infrastrukture prispevajo le, v kolikor delujejo skladno. Upoštevajoč navedeno bomo v nadaljevanju predstavili drugo skupino elementov etične infrastrukture, neformalne sisteme v organizaciji.

5. 2 Neformalni sistemi v etični infrastrukturi

Medtem ko smo formalne sisteme v etičnih infrastrukturah opredelili kot vidne, formalizirane, dokumentirane ukrepe in aktivnosti v organizaciji (Smith-Crowe idr. 2015), za neformalne sisteme v etični infrastrukturi velja, da vključujejo vse tiste elemente, ki niso kodificirani in vidni. Gre torej za neformalne politike, prakse in postopke, ki niso vnaprej in sistematično opredeljeni in tudi nimajo izrazitega namena, pač pa nastajajo spontano, z interakcijo članov organizacije (Smith-Crowe idr. 2015, 792). Belak (2013, 530) med elemente neformalnih

sistemov vključuje neformalne norme, organizacijske vzornike, »heroje«, rituale, zgodbe in specifični govor, ki se ga uporablja v organizaciji in, ki zaznamuje organizacijo. V več kot polovici slovenskih organizacijah je med elementi neformalnih sistemov najti predvsem vzornike, ki predstavljajo pomembne referenčne točke za delovanje v organizacijah, pogosto prisotne so tudi zgodbe o moralnem delovanju zaposlenih ter o sankcijah za nemoralno delovanje (Belak 2013, 530). Moč neformalnih sistemov izhaja iz njihove zmožnosti usmerjanja delovanja v dvoumnih in nepričakovanih situacijah. Neformalni sistemi namreč ne vključujejo posebnih pravil za usmerjanje delovanja zaposlenih, tudi ne specifičnih orodij za uporabo v točno določenih situacijah. Gre bolj za neuradna, neformalna sporočila glede norm znotraj organizacije, ki jih člani organizacije pridobijo spontano, preko socializacije in procesa socialnega učenja, kar pa ne pomeni, da ima to komuniciranje manjšo vlogo pri spodbujanju ali preprečevanju določenega delovanja. Na ta način, s komuniciranjem s sodelavci in z nadrejenimi, ter z opazovanjem, kaj je moralno in kaj ne, člani organizacije pridobijo védenje o ustreznem delovanju znotraj organizacije (Smith-Crowe idr. 2015, 794) oz. neke vrste tiho znanje, ki se prenaša nenadzorovano in tudi ne nujno v skladu z organizacijskimi formalnimi sistemi. To znanje predstavlja celo najpomembnejšo referenčno točko, ko se zaposleni znajdejo v dvomljivih situacijah. Falkenberg in Herremans (1995, 140) s svojo raziskavo o vplivih na moralno delovanje zaposlenih v organizacijah odkrivata, da zaposleni formalnih sistemov večinoma ne dojemajo kot ustreznih mehanizmov za spodbujanje moralnega delovanja in se zato veliko pogosteje zanašajo na informacije, ki jih pridobijo iz neformalnih sistemov. Tudi, če formalni sistemi dajejo jasno informacijo, neformalni sistemi še vedno delujejo kot vir interpretacije formalne informacije. Kot poudarjata Falkenberg in Herremans (2015) je pri vsem tem ironično, da navkljub tem ugotovitvam menedžmenti organizacij še vedno večino pozornosti namenjajo formalnim vzvodom za usmerjanje vedenja zaposlenih, medtem, ko neformalni sistemi pogosto ostajajo ob robu pozornosti, kljub dejstvu, da je njihova prisotnost pomemben dejavnik vpliva na delovanje članov organizacij.

Neformalni sistemi imajo torej pomembno vlogo pri socializaciji članov organizacije, z vidika uspešnega upravljanja etike pa predstavljajo pomemben element tudi pri oblikovanju etične identitete organizacije (Verbos idr. 2007, 24). To še posebej velja v organizacijah v začetnih fazah razvoja, saj so le-te običajno manjše in z manj dodelanimi formalnimi sistemi. Informacije o organizacijski identiteti, procesih, delovanju v takšnih situacijah izhajajo iz neformalnih sistemov. Ko organizacije rastejo, rastejo in se razvijajo tudi formalni sistemi, ki postajajo vse bolj definirani in dodelani. Ne glede na stopnjo razvitosti formalnih sistemov pa ti nikoli ne zmorejo zadostiti potrebi po natančni interpretaciji vseh situacij, poleg tega jih pogosto pogojuje tudi razsežnost in moč neformalnih sistemov, ki so v organizaciji trdno zasidrani že od vzpostavitve organizacije same, ko formalni sistemi še niso bili oblikovani in so primarno moč pojasnjevanja

nosili neformalni sistemi. Navedeno nakazuje na prepletenost formalnih in neformalnih sistemov v organizacij, ki skupaj prispevajo k usmerjanju delovanja članov organizacije in posledično naravnanosti in identitete organizacije kot celote. Kot poudarjajo Verbos idr. (2007, 24): »Ob vsaki formalni komponenti v organizaciji obstaja komplementarna neformalna komponenta, ki lahko formalno okrepi ali pa jo onemogoča.« Zato je ključnega pomena, da se pri načrtovanju etičnih infrastruktur v organizaciji pozornost usmeri tudi na opredelitev razmerja med formalnimi in neformalnimi sistemi in na identifikacijo obstoječega stanja v organizaciji. Jasna, nedvoumna opredelitev izključnega vpliva formalnega ali neformalnega sistema na moralno delovanje članov organizacije sicer ni mogoča, saj gre za dve plati istih elementov v organizaciji, ki so med seboj močno prepleteni. Prav zaradi tega je med pomembnejšimi značilnostmi razmerja med formalnimi in neformalnimi sistemi kongruentnost tega razmerja. V kolikor neformalni sistemi podpirajo norme, vrednote in delovanje, ki je ubesedeno tudi v formalnih sistemih, govorimo o njuni kongurentnosti. Takšna situacija vpliva na spodbujanje etike v organizaciji in moralnega vedenja, ki je skladno s cilji organizacije. V kolikor to ni tako, organizacijo zaznamuje nekongruentnost formalnih in neformalnih sistemov, ki je načeloma za organizacijo manj ugodna in pogosto v nasprotju s cilji, ki jih organizacija zasleduje. Kot rečeno, raziskave potrjujejo dominantnost neformalnih sistemov nad formalnimi, kar je pogojeno tudi z uspešnostjo oblikovanja in prenosa formalnih sistemov na vse ravni v organizaciji: formalni sistemi so običajno oblikovani po liniji od zgoraj navzdol, kar pogosto vodi v nezadostno poznavanje oz. sprejemanje vsebine formalnih sistemov na nižjih ravneh v organizaciji. Še več, tudi v primerih, ko se formalne sisteme ustrezno prenaša na vse ravni v organizacijah, je pri tem pogosto prisotna nezadostna interpretacija, zaradi česar se zaposleni posledično zanašajo na informacije iz neformalnih sistemov (Falkenberg in Herremans 1995, 139). To ima pomembne implikacije tudi za oblikovanje etičnih infrastruktur. Raziskave namreč kažejo, da je formalni sistem smiselno uvajati predvsem v situacijah, ko v organizaciji obstaja močna podpora nemoralnem delovanju v neformalnih sistemih. Če slednji podpirajo moralno delovanje, pa močen angažma na oblikovanju formalnih sistemov ni smotrn (Smith-Crowe idr. 2015, 797), saj je potrebi po spodbujanju moralnega delovanja zadoščeno. V teh primerih je pomembna predvsem interpretacija identificiranih norm in vrednot, ki izhajajo iz neformalnih sistemov in artikulacija slednjih tudi na ravni formalnih sistemov. Pri tem pa je pomembno opozoriti še na dejstvo, da prisotnost močnega neformalnega sistema ne nujno vpliva na spodbujanje moralnega kot bolj na spodbujanje nemoralnega delovanja članov v organizaciji. Zaradi tega razloga Falkenberg in Herremans (1995) opozarjata, da je največja zagotovitev učinkovitosti etične infrastrukture prav v skladnosti formalnih in neformalnih sistemov. Temelječ na teh predpostavkah v nadaljevanju predstavljamo vlogo komuniciranja, nadzora ter nagrajevanja in sankcioniranja tudi v neformalnih sistemih kot delu etične infrastrukture.

5. 2. 1 Sistem neformalnega komuniciranja

Kaptein (2015, 427) je pri odkrivanju dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost etičnih infrastruktur med drugim pokazal tudi na pomemben vpliv, ki ga ima komuniciranje na zmanjševanje nemoralnega delovanja zaposlenih v organizacijah, pri čemer je očitna tako vloga formalnega kot neformalnega komuniciranja v organizaciji. Opredelitev slednjega je sicer precej široka, a je pri večini avtorjev, ki se ukvarjajo s tem konceptom, opaziti konformnost v definiciji neformalnega komuniciranja, ki se nanaša na neuradna sporočila, s katerimi se znotraj organizacije posreduje sporočila glede etike v organizaciji (Tenbrunsel, Smith-Crowe, in Umphress 2003, 291). Tako kot smo že poudarili v poglavju o sistemih formalnega komuniciranja, tudi tukaj velja, da komuniciranje ni zgolj v sporočevalni funkciji, pač pa sistemi neformalnega komuniciranja še toliko bolj kot formalno komuniciranje podpirajo odnosno funkcijo komuniciranja, ki pogojuje tudi uspešnost etične infrastrukture v organizaciji. Kaj v tem razmerju je ključno za oblikovanje etične infrastrukture?

Sistemi neformalnega komuniciranja v največji meri prispevajo k že večkrat omenjenemu procesu socializacije in socialnega učenja (Bandura, 1977; Bandura, 1986), integralnega dela socializacijskega procesa. Pri tem pomembno referenčno točko ne predstavljajo v toliki meri formalno vzpostavljeni vzvodi v organizaciji, pač pa t. i. pomembni drugi v organizaciji, bodisi nadrejeni bodisi zaposleni, sodelavci in ostali. Na eni strani gre za prispevek k interpretaciji situacij, s katerimi se posamezniki soočajo, oblikovanja pomena, na drugi strani pa za nezavedno učenje o ustreznem delovanju preko zgleda, ki ga zaposleni na nezavedni ravni opazujejo predvsem pri nadrejenih, kjer tovrstnega močnega zgleda ni, pa tudi pri ostalih zaposlenih. Pomembna značilnost tega procesa je njegova nepredvidljivost in spontanost, kar upravljanju organizacij (in upravljanju etike!) predstavlja veliko večji izziv, saj onemogoča vnaprejšnjo determiniranost vedenja, še manj pa skladno usmerjanje poteka tovrstnih interakcij. Neformalno učenje je torej inherentno socialno po značaju in izhaja iz vsakdanjih življenjskih aktivnosti. Ne gre za individualni, pač pa izrazito skupinski proces, ki se izraža skozi interakcije med zaposlenimi, njihovo vključenost v organizacijske in izvenorganizacijske skupnosti ter preko opravljanja vsakodnevnih delovnih nalog (Fichter 2016, 11). Razumevanje vloge neformalnega komuniciranja pri oblikovanju in uspešnosti etične infrastrukture je zato tesno povezano z razumevanjem procesov učenja v organizaciji, še posebej na tistem delu, kjer t. i. implicitno, tiho znanje prehaja na organizacijsko raven, v obliki eksplicitnega znanja. Nonaka, Toyama, in Byosiere (1998) govorijo o vzpostavitvi t. i. Ba platform, ki se spontano ustvarijo kot kontekstualni okvir tovrstnim procesom, oblikujejo pa se predvsem na osnovi skupnosti, ki se v organizacijah ustvarijo z vzpostavljenimi mrežami interakcij med zaposlenimi. Neformalno

komuniciranje ima pri tem vlogo prenosnika sporočil, hkrati pa tudi stimulatorja komunikacije, ki pogojuje interakcije med zaposlenih in s tem oblikovanje odnosnih razmerij med njimi. Na ta način se vzpostavi tudi zaupanje med zaposlenimi, to pa pogojuje intenzivnost sistema neformalnega komuniciranja: v kolikor so odnosi med zaposlenimi šibki, zaupanje pa nizko, neformalno komuniciranje nima velikega vpliva na delovanje zaposlenih. In obratno.

Številni avtorji kot predpogoj za ustvarjanje tako opredeljenih odnosov kot elementa spodbujanja moralnega delovanja izpostavljajo t. i. odprto komuniciranje (Lee idr. 2015; Leila Trapp 2011). V zvezi s tem konceptom se pogosto omenja tudi iskrenost komuniciranja, vzpostavljanje dialoga med zaposlenimi in izpostavljanje razprave o vrednotah v organizacijah. Funkcija odprtega komuniciranja je v omogočanju vzpostavitve odnosov, na osnovi katerih se med zaposlenimi ustvarja skupnost in zaupanje (Verhezen 2010), odprto komuniciranje pa pomembno prispeva tudi k oblikovanju pomena sporočil v specifičnih kontekstih (*angl. sensemaking*). Leila Trapp (2011, 546–47) na osnovi intervjujev z menedžerji mednarodnih podjetij ugotavlja pomen konteksta, ki ga pri interpretaciji različnih situacij posameznikom nudi njihova referenčna skupina: menedžerji sicer priznavajo smotrnost formalnih vzvodov za definiranje pravil in postopkov v organizaciji, hkrati pa izražajo tudi nujnost podpore pri interpretaciji le-teh, ki se v praksi kaže predvsem v neformalnem pogovoru z ostalimi zaposlenimi, opazovanju ustaljenih praks, še posebej pa opazovanju delovanja vodilnih. Gre torej za neformalne, nedefinirane vidike udejanjanja organizacijskih praks. Zanimivo pri tem je, da je med pomembnejšimi kriteriji za uspešno odprto komuniciranje skoraj vedno prisotna tudi potreba po fizični bližini (Weaver, Treviño, in Agle 2005, 323). To je hkrati tudi razlog za pogosto dominiranje neformalnih vzvodov nad formalnimi, saj slednji ne nujno predpostavljajo tudi osebni stik med nadrejenimi in podrejenimi, kar še posebej velja v večjih in strogo hierarhično strukturiranih organizacijah.

Kot smo že večkrat izpostavili, so vir neformalnega komuniciranja v organizaciji predvsem pomembni drugi, nadrejeni in sodelavci oz. ostali zaposleni. Še posebej v povezavi z obravnavo nadrejenih kot vzvoda spodbujanja moralnega delovanja je v procesu neformalnega komuniciranja ključna funkcija izpostavljanja zgleda za zaposlene (*angl. role-modeling*), ki je še posebej izrazita v odnosu nadrejeni-podrejeni: med pomembnejše metode socialnega učenja se uvršča opazovanje delovanja drugih, še posebej nadrejenih in ostalih menedžerjev v organizacijah. Poleg potrebe po podprtosti tovrstnega delovanja s formalnim komuniciranjem z namenom preprečevanja vtisa o moralni nevtralnosti menedžmenta ali celo njegovi nemoralnosti, je na tem mestu treba opozoriti še na pomembnost neformalnega komuniciranja te skupine in sporočil, ki jih menedžerji z lastnim delovanjem nezavedno posredujejo zaposlenim. Ne glede na formalne, zapisane norme v organizaciji, neskladnost vedenja menedžerjev vpliva na predstavo o zaznanih vrednotah v

organizaciji. Povedano drugače, v kolikor zaposleni pri menedžerjih, ob odsotnosti teh pa tudi pri ostalih zaposlenih opažajo neskladje z deklarativnimi normami in vrednotami, je večja tudi verjetnost, da bodo s svojim delovanjem sledili opaženem, ne pa predpisanem vedenju. To velja tudi v kontekstu slovenskih organizacij. Belak in Milfelner (2011) ugotavljata, da so med najpogosteje prisotnimi neformalnimi elementi, ki predstavljajo vir informacij o sprejemljivem, moralnem delovanju v slovenskih organizacijah prav menedžerji-vzorniki. To je hkrati tudi najmočnejši element zagotavljanja skladnosti delovanja zaposlenih (Verhezen 2010, 188). To pa v menedžersko skupino polaga tudi veliko odgovornost. Moč neformalnega komuniciranja menedžerja v tem smislu lahko znatno prevladuje nad močjo neformalne referenčne skupine, dinamika upravljanja etike pa v takšni situaciji lahko znatno zaniha in poruši ravnovesje, ki se ga ustvarja z vsemi ostalimi sistemi v organizaciji. Z zavedanjem o teh problematikah nadaljujemo z razpravo o neformalnih sistemih, za katere prav tako kot v primeru formalnih sistemov velja, da so med seboj močno integrirani in predstavljajo močno podporo usmerjanju delovanja v organizaciji.

5. 2. 2 Sistem neformalnega nadzora

Sistemi neformalnega nadzora so tisti sistemi, ki nadzorujejo in odkrivajo neustrezno vedenje preko neformalnih, nezapisanih, nepredvidenih sistemov. Tudi neformalni nadzor v organizaciji temelji na izoblikovanih medosebnih, socialnih odnosih oz. odnosih med zaposlenimi, pri čemer slednji vključujejo tako odnose, ki se oblikujejo vertikalno in horizontalno kot tudi diagonalno ali mrežno. Kot poudarjajo Tenbrunsel, Smith-Crowe, in Umphress (2003, 291) neformalni nadzor poteka preko članov organizacije, vendar ne v okviru organizacijskih uradnih kanalov, preko katerih bi bilo mogoče poročati o neustreznem vedenju. Namesto tega opazovanje in poročanje o takšnem vedenju sledi neformalno vzpostavljenim razmerjem, ki jih zaposleni zgolj zaznavajo, z vsakodnevno skupinsko interakcijo, na osnovi katere si ustvarijo predstavo o organizacijski realnosti (Belak in Milfelner 2011, 106). Gre za obliko socialnega nadzora, za katerega bi lahko rekli, da je podaljšek socialnih odnosov med zaposlenimi v organizaciji (Laufer in Robertson 1997, 1033). Socialni nadzor predstavlja obliko pritiska, procesov, ki vplivajo na posameznike in skupine, da delujejo skladno z dogovorjenimi pričakovanji (Laufer in Robertson 1997, 1031). Pri tem dogovor ni ekspliciten, pač pa je zaposlenim predstavljen zgolj na zaznavni ravni, na ravni organizacijske klime. O tem več v poglavju 5.3, na tem mestu pa izpostavljamo ključno značilnost socialnega pritiska: spodbuda k socialni konformnosti, ki člane organizacije, v večji meri kot je to značilno za formalni nadzor, usmerja k skladnosti delovanja z zaznanimi pričakovanji, pravili, normami (Smith-Crowe idr. 2015, 794). Tudi pri tem je na mestu opozorilo: v kolikor neformalna

pričakovanja odstopajo od formalnih, lahko to pomeni tudi večji poudarek na delovanju, ki ni v skladu s formalnimi sistemi.

Na vpliv neformalnega nadzora vpliva veliko individualnih in organizacijskih dejavnikov, prav tako velja, da je neformalni nadzor situacijsko pogojen. Glede na močno relacijo med socialnimi odnosi in socialnim nadzorom je med pomembnejšimi dejavniki, ki narekujejo uspešnost neformalnega nadzora tudi intenzivnost stikov med člani skupine, iz katere izhaja socialni nadzor. Bolj kot se posameznik čuti povezanega s skupino, v večji meri bo izkazoval delovanje, skladno s pričakovanji te skupine in obratno (Goebel in Weißenberger 2015, 4). To je hkrati tudi izhodišče, na osnovi katerega je mogoče vsaj bežno uravnavati oblikovanje socialnih skupin v organizaciji in skladnost njihovega delovanja s formalnimi sistemi. Na tem mestu je tudi najbolj očitno prepletanje med komuniciranjem in nadzorom: ob upoštevanje »organske« narave socialnega nadzora, je v organizaciji smotrno razmisliti o oblikovanju takšnih formalnih sistemov, ki omogočajo ustvarjanje tesnih socialnih mrež, hkrati pa zagotavljajo čim višjo stopnjo skladnosti med formalnimi normami v organizaciji in neformalnimi normami posameznih socialnih skupin, ki se oblikujejo med zaposlenimi.

Formalni in neformalni nadzor sicer nista nujno izključujoča (Lambert idr. 2012, 247). Ustvarjanje skladnosti in tesne povezanosti med formalnim in neformalnim nadzorom je pravzaprav najučinkovitejši način za vzpostavitev ustreznega organizacijskega nadzora (Laufer in Robertson 1997, 1042). Kot smo že pokazali, so ti procesi in mehanizmi v tesni interakciji tudi s številnimi ostalimi formalnimi in neformalnimi sistemi v organizaciji, vključno s sistemi vodenja, oblikovanja strukture, nagrajevanja in sankcioniranja, odločanja itd. Vzpostavitev nadzora nad moralnim delovanjem v organizaciji ne bo zadostna, v kolikor ga skušamo regulirati izključno preko formalnih sistemov. Pri tem je ključno upoštevanje značilnosti zaposlenih ter posameznih skupin, ki se oblikujejo znotraj organizacije, identifikacija norm in vrednot, ki se pojavljajo na ravni teh skupin ter preverjanje njihove skladnosti s formalnimi sistemi. Prav zaradi tega razloga je smotrno dopustiti možnost participacije zaposlenih pri oblikovanju formalnih sistemov, v sistemih formalnega nadzora pa je smiselno preveriti tudi možnosti za vključevanje elementov socialnega nadzora, prisotnega v posamezni organizaciji. Tudi tu se ponovno kaže pomen ustrezne identifikacije slednjih. Kot poudarjata Goebel in Weißenberger (2015, 5) mehanizmi neformalnega nadzora kažejo na specifični karakter organizacije in na njeno etiko. Neformalni nadzor neposredno prispeva k oblikovanju implicitne »usmerjevalne psihologije«, ki kaže, kakšno delovanje se v organizaciji resnično pričakuje na ravni vsakodnevnega delovanja. Avtorja v svoji raziskavi razkrivata tudi odločilen vpliv tovrstnih mehanizmov na oblikovanje etične klime v organizaciji, ki ga bomo podrobneje opredelili v naslednjih poglavjih.

5. 2. 3 Sistem neformalnega nagrajevanja in sankcioniranja

Medtem, ko za sistem formalnega nagrajevanja in sankcioniranja velja, da za vnaprej definirane situacije opredeljuje nagrade za ustrezno oz. sankcije za neustrezno delovanje, pa sistemi neformalnega nagrajevanja in sankcioniranja niso tako jasni. Tenbrunsel, Smith-Crowe, in Umphress (2003, 291) jih opredeljujejo kot tiste sisteme znotraj organizacije, ki neposredno povezujejo moralno in nemoralno delovanje z nagradami in sankcijami in pri tem ne sledijo formalnim, uradnim organizacijskim kanalom. Oblike neformalnega nagrajevanja in sankcioniranja so lahko zelo raznolike, od izolacije iz organizacijske skupine do ostrakizma in celo fizičnega nasilja, pri čemer gre za obliko skupinskega, socialnega pritiska, ki posameznika usmerja v zaželene oblike delovanja. Neformalno nagrajevanje in sankcioniranje je prisotno tudi v relaciji med nadrejenimi in podrejenimi: nadrejeni na ta način dopolnjujejo obstoječi sistem formalnega nagrajevanja in sankcioniranja. Johnson (2009, 127) je raziskoval percepcijo nagrajevanja in sankcioniranja med policisti: njegova raziskava je pokazala na vrsto neformalnih oblik nagrajevanja in sankcioniranja, ki so jih nadrejeni uporabljali z namenom uravnavanja delovanja policistov. Gre za oblike kot so verbalna pohvala, dodelitev bolj ali manj zaželenih delovnih nalog, možnost sodelovanja pri izbiri partnerja, odobritev prostega dne itd., torej za vse tiste oblike nagrajevanja in sankcioniranja, ki v veliki meri temeljijo na subjektivnosti nadrejenih. Na tem mestu spomnimo na v tretjem poglavju obravnavano teorijo menjave med vodji in sledilci, ki definira, na kakšen način se opredeljuje odnos med vodji in sledilci in, ki pogojuje tudi oblikovanje sistema nagrajevanja ali sankcioniranja na medosebni ravni med vodjo in njegovimi podrejenimi. Teorija služi tudi kot odličen zgled prepletanja formalnih in neformalnih sistemov pri uravnavanju odnosov z zaposlenimi. Tudi z vidika obravnave spodbujanja moralnega delovanja gre v zvezi s tem za relevanten razmislek, ki vpliva na naše razmišljanje o sistemih neformalnega nagrajevanja in sankcioniranja.

Neformalno nagrajevanje in sankcioniranje ima načeloma znaten vpliv na zaposlene in pogosto prevlada nad formalnim in v določenih primerih celo nad normami, ki jih predvidevajo širši sistemi nagrajevanja in sankcioniranja (npr. zakonodaja) (Worrall idr. 2014, 344). Med pomembnimi razmisleki o sistemih neformalnega nagrajevanja in sankcioniranja, ki vplivajo na moralno delovanje posameznikov v organizacijah so sledeči: (1) ali gre za nagrajevanje za moralno delovanje oz. za sankcijo za nemoralno delovanje: ta vidik smo že opredelil v poglavju o formalnem nagrajevanju in sankcijah, gre za dokazano razliko v percepciji nagrajevanja in sankcioniranja in v delovanju, ki tej percepciji sledi; (2) ali se pri spodbujanju posamezne oblike vedenja uporablja nagrade ali kazni: tudi, če gre za spodbujanje moralnega (in ne preprečevanje nemoralnega) delovanja, način ubesedenja, artikulacije pričakovanega delovanja pomembno

vpliva na odziv posameznikov, pri čemer je treba upoštevati, da posamezniki različno percepirajo nagrade in kazni. Kar za nekoga pomeni kazen, je za drugega lahko nagrada, tudi če ne gre za na organizacijski ravni eksplicitno in konsistentno izvajano prakso (Worrall idr. 2014, 343); (3) intenzivnost sankcij: glede na percepirani obseg in pomen nagrade ali sankcij se posamezniki odzovejo tudi z lastnim delovanjem (Mulder 2016). V sistemih neformalnega nagrajevanja in sankcioniranja so te značilnosti izrazito determinirane predvsem s posameznikovo percepcijo nagrajevanja in sankcioniranja, ta pa se izgrajuje na osnovi interakcij v relevantni socialni skupini ali odnosu in lastne interpretacije o vrednosti nagrade ali sankcije. Gössling (2003, 129) pri tem poudarja pomen t. i. socialne institucije, neformalnega konteksta, v okviru katerega se oblikujejo moralne norme v organizaciji in, ki ga je mogoče tudi spreminjati, čeprav velja, da je ta proces dolgotrajen in kompleksen. Pri tem opozarja na pomen moralnega diskurza, ki predstavlja enega izmed predpogojev za definiranje norm na ravni socialne institucije, posledično pa ustrezno obliko prevzemajo tudi uporabljene nagrade in sankcije. Tudi na to smo že opozorili v poglavju 5.2.1.

Johnson (2009, 129) ugotavlja, da posamezniki pri presoji pomena nagrajevanja in sankcioniranja na nezavedni ravni uporabljajo neke vrste analizo stroškov in koristi, s katero izračunavajo, ali se jim določeno delovanje splača ali ne: vrednost posledic (nagrade ali sankcioniranja) mora biti pomembna v tolikšni meri, da bo vredna energije, ki jo bo posameznik vložil v to. Z vidika obravnave neformalnega nagrajevanja in sankcioniranja kot vzvoda za moralno delovanje je vrednost le-tega v skupnosti, ki se vzpostavi v organizaciji in, ki lahko posamezniku dodeli ali odvzame pravico, da je del te skupnosti ter uživa privilegije in zaščito, ki mu jih le-ta nudi. »Če mu ne bo uspelo ustrezno reagirati na neformalne zahteve, posameznik v organizaciji ne bo preživel« (Falkenberg in Herremans 1995, 134). Z vidika obravnave etične infrastrukture je zato pomembno (1) razmisliti ne samo o prispevku posameznih nagrad in sankcij k spodbujanju delovanja, skladnega z organizacijsko zaželenim delovanjem, pač pa (2) pogojevati tudi intenzivnost razmerij v neformalnih skupinah, v okviru katerih se neformalne nagrade oz. sankcije oblikujejo. Baucus in Beck-Dudley (2005) kot alternativni pristop k spodbujanju kongruentnega nagrajevanja in sankcioniranja predstavljajo koncept etične skupnosti. Gre za koncept, ki v organizacijo vnaša tudi fluidnejše oblike upravljanja in, ki v organizaciji predpostavlja (1) velik pomen komuniciranja o etiki in moralnem delovanju; (2) okrepitev participacije zaposlenih pri odločanju ter (3) oblikovanje manjših, a kohezivnih organizacijskih enot, ki omogočajo ustvarjanje kohezivnih skupnosti (Baucus in Beck-Dudley 2005, 363-364). Najpomembnejšo vlogo pri ustvarjanju takšnih etičnih skupnosti imajo menedžerji, katerih vloga pri oblikovanju neformalnih sistemov je tako veliko večja kot se zdi na prvi pogled. Tako naravnano upravljanje etike pa presega zgolj uravnavanje moralnega in nemoralnega delovanja ter

se pomika k integrativnim pristopom, ki na ravni celotne organizacije vzpostavljajo celostno obravnavo etike.

Z opredelitvijo zadnjega izmed identificiranih neformalnih sistemov zaključujemo razpravo o organizacijskih sistemskih elementih, ki predstavljajo del etičnih infrastruktur in prehajamo na zadnji, »organski« del organizacijskega delovanja, ki ga uteleša organizacijska klima. Pri tem večjo pozornost namenjamo tistim vidikom obravnave, ki prispevajo k pojasnjevanju vzvodov za spodbujanje moralnega delovanja menedžerjev in ostalih skupin v organizacijah. Govorimo o etični klimi.

5. 3 Vloga etične klime v etični infrastrukturi

V tem poglavju pozornost usmerjamo v koncept etične klime, ki se pomembno razlikuje od bolj poznanih konceptov organizacijske klime in organizacijske kulture[26] in ga definiramo kot prevladujoče percepcije o tipičnih organizacijskih praksah in postopkih z etično vsebino (Victor in Cullen 1988, 101). Gre za sicer zelo splošno opredelitev, ki prav gotovo ni brez pomanjkljivosti, vendar pa zadošča namenom pričujočega dela: naš namen namreč ni konceptualno razčlenjevati, temveč predvsem pokazati na vlogo, ki jo etična klima ima v etični infrastrukturi in v tem okviru na vpliv, ki ga ima na moralno delovanje menedžmenta in ostalih zaposlenih v organizaciji. Pri tem se bomo naslonili na konceptualno opredelitev, ki v poslovni etiki prevladuje že od 1980-ih in, ki se je tudi empirično že večkrat pokazal za zanesljivega: gre za konceptualizacijo različnih tipov etične delovne klime (*angl. ethical work climate*), avtorjev Barta Victorja in Johna B. Cullena (1988), ki jo predstavljamo v nadaljevanju.

5. 3. 1 Victor in Cullen (1988) - Tipi etične delovne klime

Model tipov etične delovne klime je dvodimenzionalen, vključuje dve dimenziji, ki ju avtorja podrobneje razčlenjujeta in glede na kombinacijo obeh dimenzij diferencirata med devetimi

[26] Tako koncept organizacijske klime kot koncept organizacijske kultura sta kompleksna in predmet številnih poskusov opredelitve s strani različnih avtorjev, pogosto na račun pretirane posplošitve in s tem zmanjševanja kompleksnosti obeh konceptov. Zavedajoč se navedenih omejitev v nadaljevanju predstavljamo le dve od številnih opredelitev organizacijske klime in organizacijske kulture, z namenom diferenciacije teh konceptov od obravnavane etične delovne klime. Tako velja: organizacijska klima se nanaša na »uveljavljen način mišljenja, komuniciranja in delovanja organizacije kot skupnosti« (Podnar 2011, 58). Gre za neke vrste vzdušje, ki ga zaposleni čutijo in opazijo ob stiku z organizacijo. Organizacijska kultura pa je načeloma globlja, se nanaša na »naučen proizvod skupinske izkušnje, globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in, ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja« (Mesner Andolšek 1995, 21). Med obema konceptoma sicer obstaja povezanost, ki jo je najlažje ponazoriti z metaforo o ledeni gori: če je vrh ledene gore organizacijska klima, pa pod gladino najdemo še veliko več: več nivojev organizacijske kulture, ki determinira tudi organizacijsko klimo.

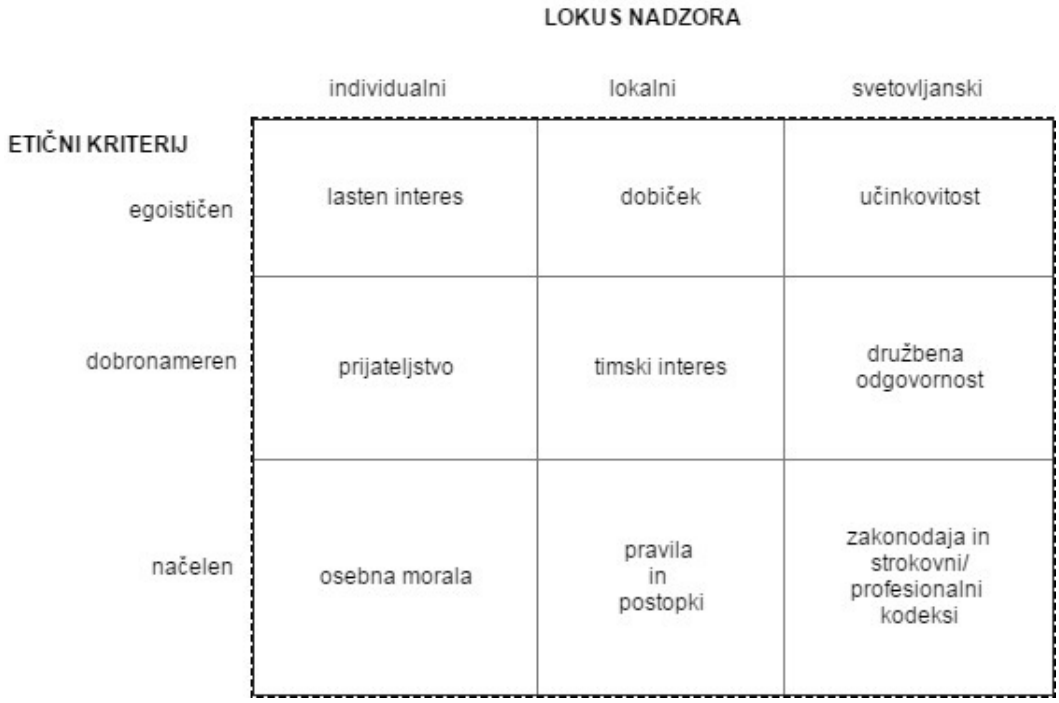
teoretičnimi tipi etične delovne klime. Značilnosti vsakega izmed teh tipov pogojuje način, kako se v organizaciji razmišlja o etiki in moralnih vprašanjih, na kakšen način oz. preko katerih procesov se tovrstna vprašanja v organizaciji razrešuje ter kakšne so značilnosti rešitev, do katerih se pride na ta način. Pri tem gre opozoriti, da so posamezni tipi etične delovne klime teoretični konstrukti, s skupkom prevladujočih značilnosti vsakega tipa, ki pa v poslovnih praksah ne nujno obstajajo v tako začrtanem idealnem konstruktu, kar bomo pokazali tudi v nadaljevanju. Pravzaprav je bolj verjetno, da v organizacijah hkrati najdemo več tipov klime, odvisno od heterogenosti organizacij in organizacijskih podskupin. Prav gotovo pa model tipov etične delovne klime predstavlja dodano vrednost v proučevanju poslovne etike, saj omogoča prepoznavanje normativnih sistemov, ki prevladujejo v organizacijah in na ta način oblikovanje in implementacijo ustreznih vzvodov etične infrastrukture.

Prva izmed dimenzij modela tipov etične delovne klime se nanaša na t. i. **etični kriterij** (*angl. ethical criterion)*, ki se ga uporablja pri odločanju o etiki in moralnih vprašanjih. Avtorja razlikujeta med tremi tipi etičnih kriterijev: *egoističen (angl. egoism)*, ki izhaja iz potrebe po uveljavljanju lastnih potreb, bodisi individualnih, bodisi organizacijskih; *benevolenten oz. dobronameren (angl. benevolence)*, ki temelji na teleološki perspektivi in izhaja iz presoje koristi za udeležene deležnike (glej tudi poglavje 2.1.1.2.3) ter *načelen (angl. principle)*, ki je deontološko usmerjen in temelji na razmisleku o izvirni dolžnosti posameznika, skupine ali organizacije (glej tudi poglavje 2.1.1.2.1). Druga dimenzija modela tipov etične delovne klime predpostavlja različno mesto oz. **t. i. lokus analize** *(angl. locus of analysis)*, ki predstavlja referenčno točko za odločanje o izbiri etičnega kriterija. Tako pri posameznih etičnih kriterijih lahko naletimo na različne referenčne vire (posameznike, skupine, organizacije itd.), posledično pa se spreminjajo tudi tipi etične delovne klime. Avtorja predpostavljata tri tipe lokusa analize: *individualni (angl. individualni)*, kjer je v ospredju posameznik; *lokalni (angl. local)*, ki se nanaša na organizacijo oz. posamezne skupine znotraj organizacije ter *svetovljanski (angl. cosmopolitan)*, ki predpostavlja bolj abstrakten nivo, širše od organizacije, kot so npr. profesionalne skupine ali zakonodaja.

Model tipov etične delovne klime je utemeljen na Kohlbergovih stopnjah moralnega razvoja (Kohlberg 1984), vendar sta Victor in Cullen (1988) v njem iskala predvsem oporo pri razlagi kontekstualnih vplivov na moralno delovanje posameznikov (npr. z obravnavo Kohlbergovega koncepta moralnega vzdušja). Zato še posebej opozarjata, da model tipov etične delovne klime ne sledi Kohlbergovim stopnjam moralnega razvoja, saj se le-ta nanaša na raven posameznika, model tipov etične delovne klime pa obravnava raven skupin in organizacije. Prav tako posamezni elementi njunih dveh dimenzij niso hierarhično opredeljeni. Povedano drugače, tipi obeh dimenzij ne sporočajo, kaj je bolj ali manj moralno, pač pa nakazujejo predvsem na značilnosti odločanja o

etiki in moralnih vprašanjih glede na odločevalsko izhodišče in referenčne vire, na katere se pri tem nanašamo. Lokus nadzora je tako pri različnih etičnih kriterijih lahko različen, to pa opredeljuje tudi značilnosti posameznih tipov etične delovne klime (glej sliko 5.4).

Slika 5.4: *Tipi etične delovne klime*



Vir: Victor in Cullen (1988, 104)

Na osnovi tako opredeljenih dimenzij sta Victor in Cullen (1988) opredelila devet tipov etične delovne klime, Cullen, Parboteeah, in Victor (2003) pa so raziskovali tudi pripadnost zaposlenih organizaciji v tako opredeljenih tipih etične delovne klime. V okviru individualnega lokusa analize gre tako za naslednje tipe:

- **»lasten interes«** *(angl. self-interest)*: temelji na egoističnem etičnem kriteriju in označuje klimo, v kateri prevladuje izpostavitev lastnih interesov posameznikov, njihovo nagnjenost k zadovoljevanju osebnih potreb, pridobivanju lastnih koristi oz. razvijanje obrambnih mehanizmov za zaščito vsega prej navedenega. Pripadnost organizaciji ob takšnem tipu etične delovne klime je načeloma nizka;
- **»prijateljstvo«** *(angl. friendship)*: izhaja iz benevolentnega etičnega kriterija in se nanaša na etično delovno klimo, ki v ospredje postavlja skrb za kolektiv, opredelitev in uresničevanje skupnih interesov, pri tem pa so izhodišče za oblikovanje tovrstne dinamike osebna razmerja, prijateljske vezi in ostale neformalne relacije. Pripadnost organizaciji je nekoliko višja od tiste v tipu »lasten interes«, v večji meri pa prevladuje pripadnost do

osebnih, neformalnih mrež kot do organizacije. V kolikor so interesi prvih v nasprotju z drugimi, potem je tudi pripadnost organizaciji nižja;

- **»osebna morala«** *(angl. personal morality)*: izhaja iz presoje posameznika, njegove lastne morale in načeloma deontološke usmerjenosti v delovanje na osnovi lastnih moralnih principov. Tudi v tem primeru velja, da je pripadnost organizaciji lahko manjša, še posebej, če posameznikova percepcija o etiki na ravni organizacije ni skladna z njegovo lastno. V kolikor posameznik tu zaznava skladnost, je njegova pripadnost organizacije veliko večja.

V okviru lokalnega lokusa analize sta avtorja glede na posamezne etične kriterije identificirala naslednje tri tipe etične delovne klime:

- **»dobiček«** *(angl. company profit)*: temelji na presoji lokalne oz. organizacijske skupine, ki v skladu z egoističnim kriterijem odločanja izpostavlja lastni interes in koristi za to delovno skupino oz. v kolikor le-ta predstavlja celotno organizacijo, za slednjo;
- **»timski interesi«** *(angl. team interest)*: podobno kot to velja v primeru prijateljskega tipa etične delovne klime, je tudi tu v ospredju interes kolektiva, ki pa v tem tipu etične delovne klime privzema nekoliko širše izhodišče: kolektiv, ki se vzpostavlja tudi širše od prijateljskih vezi in v večji meri temelji tudi na ostalih interakcijah v organizaciji. Še posebej je ta tip etične delovne klime prisoten v organizacijah, kje je izrazita potreba po avtonomnosti dela in timskemu delu. Na ta način se izraža tudi pripadnost predvsem kolektivu, če ne že tudi organizaciji;
- **»pravila in postopki«** *(angl. company rules and procedures)*: izhaja iz načel na ravni skupin ali celo organizacije ter je v največji meri pogojen z organizacijskimi etičnimi infrastrukturami ter procesi, ki jih le ta pogojuje. Pripadnost organizaciji je v tovrstnem tipu etične delovne klime visoka.

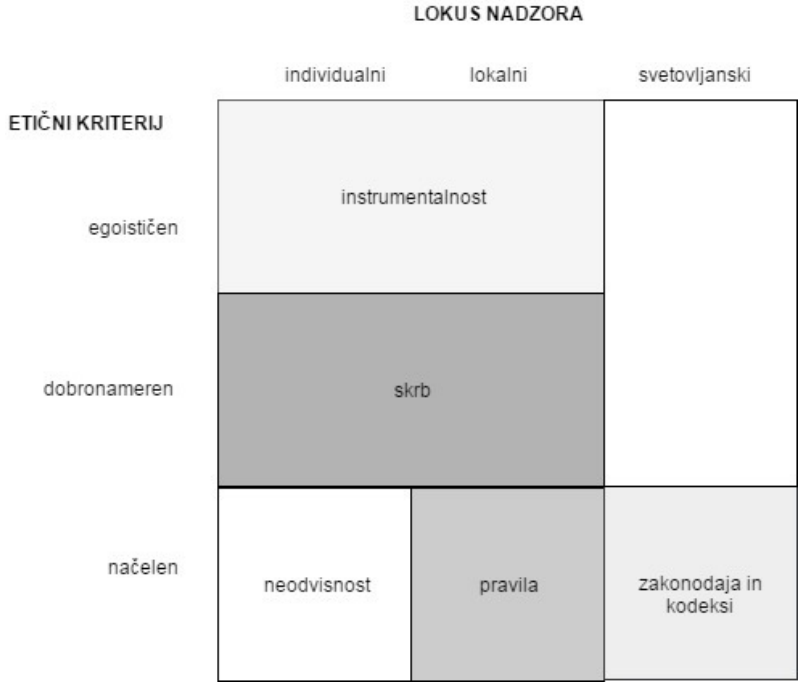
Zadnje tri tipe etične delovne klime Victor in Cullen (1988) pripisujeta svetovljanskemu mestu analize in sicer gre za sledeče:

- **»učinkovitost«** *(angl. efficiency)*: to je tip etične delovne klime, ki ga zaznamuje uveljavljanje interesov izven organizacije, bodisi socialnih ali ekonomskih interesov. Podobno kot velja za vse tipe etične delovne klime, ki temeljijo na egoističnem etičnem kriteriju, tudi v tem primeru velja, da je pripadnost organizaciji najnižja, organizacija pa z dopuščanjem uveljavljanja lastnih interesov v organizaciji vpliva tudi na nizko stopnjo ponotranjenja organizacijskih vrednot, saj zaposleni prejemajo informacijo o nadrejenosti lastnih interesov nad organizacijskimi (Cullen, Parboteeah, in Victor 2003, 138);

- **»družbena odgovornost«** *(angl. social responsibility)*: z utemeljenostjo na benevolentnem etičnem kriteriju ta tip etične delovne klime sledi zunanjim vplivom, predvsem tistim, ki izpostavljajo pomen družbene odgovornosti organizacije do zunanjih skupnosti;
- **»zakonodaja in strokovni/profesionalni kodeksi«** *(angl. law and professional codes)*: gre za tip etične delovne klime, ki temelji na načelih, ustvarjenih s strani skupin izven organizacije, bodisi, da gre za načela stroke ali profesije bodisi, da gre za zakonodajna načela, na nacionalni ravni oz. širše (npr. na evropski ravni). Takšen tip etične delovne klime je še posebej prisoten v organizacijah, ki so izrazito podrejena strokovnim načelom oz. načelom profesije (npr. odvetniki, revizorji, računovodje itd.). Tudi za ta tip etične delovne klime je značilna visoka stopnja pripadnosti organizaciji.

Na osnovi tako zastavljenih teoretičnih tipov etične delovne klime sta Victor in Cullen (1988) oblikovala anketni vprašalnik, ki sta ga tudi empirično preverila in pri tem prišla do zanimivih ugotovitev: empirično potrjenih je bilo največ sedem od devetih teoretičnih tipov etične delovne klime. Tako v njuni kot številnih sledečih raziskavah v organizacijah iz različnih koncev sveta (Deshpande, George, in Joseph 2000; Bourne in Snead 1999; Barnett in Vaicys 2000; Parboteeah in Kapp 2008), tudi v Sloveniji (Belak in Mulej 2009; Duh, Belak, in Milfelner 2010), je bilo empirično potrjenih v glavnem pet tipov etične delovne klime, le v nekaterih primerih pa več, sedem (Cullen in Victor 2008) (glej sliko 5.5).

Slika 5.5: *Empirično potrjeni tipi etične delovne klime*



Vir: Martin in Cullen (2006, 178)

Posamezni empirično preverjeni tipi etične delovne klime vključujejo več teoretičnih tipov etične delovne klime. Na osnovi teh rezultatov Victor in Cullen (1988) tako predstavljata naslednjih pet tipov etičnih delovnih klim:

- **»skrb«** *(angl. caring)*: gre za etično delovno klimo, ki je skladna z utilitaristično perspektivo (glej tudi poglavje 2.1.1.2.3) in, ki izpostavlja pomen zagotavljanja koristi za čim večji obseg udeleženih. Raziskave kažejo, da je tovrstna etična delovna klima najpogosteje prisotna v sodobnih organizacijah (Cullen, Parboteeah, in Victor 2003);
- **»zakonodaja in kodeksi«** *(angl. law and code)*: tako kot to velja za že identificiran tip »zakonodaja in strokovni/profesionalni kodeksi« tudi pri tem tipu etične delovne klime velja, da izpostavlja pomen načel, ki so utemeljena v zakonodaji oz. strokovnih in profesionalnih načelih;
- **»pravila«** *(angl. rules)*: tudi v tem primeru gre za tip etične delovne klime, ki smo ga že predhodno identificirali: vključuje značilnosti tipa »pravila in postopki«, ki predpostavlja opredelitev organizacijskih načel in podpira oblikovane etične infrastrukture;
- **instrumentalnost** *(angl. instrumental)*: v takšni etični delovni klimi je izpostavljen interes posameznika ali skupine nad interesi organizacije in/ali širše skupnosti, pogosto tudi s škodljivimi posledicami za organizacijo ali posamezne deležnike;
- **neodvisnost** *(angl. independence)*: ta tip etične delovne klime je konsistenten z že prej opisanim tipom »osebna morala«. V njem prevladuje pomen osebnega moralnega presojanja o ustreznosti delovanja posameznikov, pri čemer je praviloma vpliv ostalih v organizaciji ali celo izven nje minimalen.

Predstavljena metodologija in na tej osnovi oblikovana konceptualizacija tipov etične delovne klime je v poslovni etiki uveljavljen in empirično večkrat preverjen konstrukt, ki potrjuje obstoj etične delovne klime v organizacijah. Na tej osnovi je bilo opravljenih tudi več raziskav, s katerimi so avtorji skušali definirati vpliv, ki ga etične delovne klime imajo na moralno delovanje v organizaciji. Tako Martin in Cullen (2006) potrjujeta pozitiven vpliv med temi elementi: predvsem tipi etične delovne klime, ki izhajajo iz egoističnega etičnega kriterija kažejo pozitivno povezanost z nemoralnim delovanjem, medtem, ko so tipi etične delovne klime, ki temeljijo na benevolentnem in načelnem etičnem kriteriju z nemoralnim delovanjem negativno povezani (Peterson 2002). Z vidika spodbujanja moralnega delovanja v organizaciji se kot še posebej problematična kaže povezanost med egoističnimi oz. tudi instrumentalnimi tipi etične delovne klime in nemoralnim delovanjem. Kot dokazujeta Wimbush in Shepard (1994) so prav ti tipi etične delovne klime – kljub izvorni predpostavki Victorja in Cullena (1988), ki posameznih tipov etične delovne klime ne vrednotita – za organizacijo najmanj zaželeni. Tovrstno delovanje

zaposlenih namreč vodi v zmanjšanje uspešnosti organizacije, posledično pa vpliva tudi na oblikovanje politik in procesov v organizaciji, ki je zaradi tega podvržena večji stopnji disruptivnosti v njenem delovanju (Wimbush in Shepard 1994, 641).

Povezanost med prisotnostjo posameznih tipov etične delovne klime in moralnim delovanjem v organizaciji torej obstaja, etična klima pa predstavlja enega izmed ključnih elementov etične infrastrukture, s tem pa tudi enega izmed ključnih elementov upravljanja etike v organizaciji. Pri tem se postavlja naslednje vprašanje, na katerega bomo skušali odgovoriti v nadaljevanju: na kakšen način je mogoče upravljati z etično klimo?

5. 3. 2 Etična klima kot del etične infrastrukture

Na povezanost med etično klimo in moralnim delovanjem smo že pokazali, na tem mestu pa bomo opozorili še na povezanost med etično klimo in ostalimi vzvodi etične infrastrukture. Martin in Cullen (2006) med elemente, ki poglavitno vplivajo na oblikovanje in spreminjanje etične klime uvrščata (1) izvenorganizacijski kontekst kot so npr. zakonodajna načela, profesionalne smernice delovanja itd., (2) obliko organizacije, ki vključuje tako velikost kot tip in strukturo organizacije (npr. hierarhično urejena, birokratska organizacija, organizacije z več funkcijskimi oddelki itd.) ter (3) strateško usmeritev menedžmenta, kar vključuje strateške smernice, ki jih zastavi menedžment, način upravljanja organizacije itd. Te ugotovitve hkrati kažejo tudi na medsebojni vpliv formalnih sistemov na oblikovanje etične klime, pri čemer je glavni akter spremembe in vpliva na oblikovanje formalnih vzvodov in posledično tudi etične klime prav menedžment organizacije (Demirtas in Akdogan 2015).

Parboteeah idr. (2010) so pri raziskovanju vpliva komuniciranja in opolnomočenja na organizacijsko etično klimo ugotovil pozitivno povezanost med organizacijskim komuniciranjem in načelnimi tipi etične delovne klime. Komuniciranje je namreč ključni proces, na osnovi katerega lahko menedžment v organizacijo vnaša informacije o organizacijskih vrednotah, hkrati pa komuniciranje predstavlja tudi osnovo za vzpostavljanje relacij in posledično odnosov med zaposlenimi. Vse navedeno vpliva tudi na oblikovanje etične klime, še posebej načelnih tipov. Med pomembnejša orodja pri tem se uvršča uveljavitev etičnega kodeksa (Jr in Hartline 2005), ki z eksplicitno izpostavitvijo moralne dimenzije pripomorejo k vidnosti formalnih vrednot in tem sledečih procesov. Pomembno vlogo pri oblikovanju etične klime, še posebej tipov »dobiček« in »timski interesi« imajo tudi procesi opolnomočenja, ki zaposlenim omogočajo večjo vključenost in hkrati vpliv na organizacijske procese, z njihovo večjo angažiranostjo pa se povečuje tudi občutek odgovornosti zaposlenih, ki na ta način hkrati vzpostavljajo večjo pripadnost tudi do organizacije.

Guerci idr. (2015) so pokazali tudi na pomembno vlogo praks upravljanja s človeškimi viri na oblikovanje etične klime, pri čemer različne prakse upravljanja s človeškimi viri različno vplivajo na različne tipe etične delovne klime. V svoji raziskavi so se ukvarjali z vplivom praks za (1) spodbujanje sposobnosti *(angl. ability-enhancing practices)* kot so npr. usposabljanje, selekcija, rekrutacija itd.; za (2) motivacijo *(angl. motivaiton-enhancing practices)* kot so npr. ocenjevanje, nagrajevanje in sankcioniranje itd. in za (3) ustvarjanje priložnosti *(angl. opportunity-enhancing practices)* kot so npr. spremljanje etičnega vzdušja v organizaciji, vzpostavitev sistemov za poročanje o moralno spornih situacijah itd. Predvsem prakse za spodbujanje sposobnosti in ustvarjanja priložnosti pozitivno vplivajo na benevolentne in načelne tipe etičnih delovnih klim, medtem, ko je presenetljiva ugotovitev, da prakse za motivacijo vplivajo predvsem na oblikovanje egoističnih tipov etične delovne klime. Prakse za spodbujanje sposobnosti so usmerjene v krepitev posameznikov etičnih kompetenc t. j. njihovo sposobnost, da zaznajo in interpretirajo moralno vprašljive situacije, ob tem pa pridobivajo oporo tudi v praksah za ustvarjanje priložnosti, ki običajno temeljijo na potrebi organizacije po izgradnji kolektiva (torej benevolentnosti) ter doseganju organizacijskih ciljev, zaradi česar se organizacije ukvarjajo z vzpostavitvijo skladnih sistemov (torej načelnosti) (Guerci idr. 2015, 336). Prakse za motivacijo pa pri zaposlenih ustvarjajo razmere, ki jih usmerjajo v preračunavanje lastnih koristi in vrednosti za svoje delovanje, kar posledično privede do bolj egoističnih tipov etične delovne klime.

Na oblikovanje etične klime vplivajo tudi organizacijski sistemi nadzora (Laufer in Robertson 1997, 1034), ki pogosto sovpadajo s socialnim nadzorom, ki se v organizaciji razvije na osnovi neformalnih odnosov in na teh temelječih socialnih skupin. Bolj kot so sistemi nadzora restriktivni in formalizirani, večja je možnost, da bo etična klima vključevala elemente lastnega interesa, nizko pripadnost organizaciji itd., kar še dodatno prispeva k že prej izpostavljenim ugotovitvam o širše zastavljenih sistemih nadzora, ki ne le preprečujejo nemoralno delovanje, pač pa prispevajo tudi k identifikaciji obstoječih vrednot, iskanju povratne informacije itd.

Na osnovi vsega navedenega tako lahko pritrdimo avtorjem, ki ugotavljajo, da je tudi etična klima pomemben del etične infrastrukture, ki prispeva k vzpostavitvi konteksta delovanja organizacije in pogojuje tudi ostale elemente etične infrastrukture, sisteme in procese, vključno s komuniciranjem, nadzorom ter nagrajevanjem in sankcioniranjem. Razmerje med njimi je sicer obojestransko: tudi ti elementi vplivajo na oblikovanje posameznih tipov etične klime. V središču razprave o upravljanju etike, etičnih infrastrukturah in njenih posameznih elementih pa je prav gotovo menedžment, ki igra najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju dinamike delovanja organizacij (z zastavitvijo strateških smernic, z definiranjem sistemskih vidikov organizacije, predvsem pa tudi z lastnim zgledom). Ob koncu poglavja o etičnih strukturah nam zato ostane le še vprašanje, na kakšen način etične infrastrukture vplivajo na moralno delovanje menedžmenta?

To je predmet šestega poglavja in empirične raziskave, ki je bila izvedena v okviru priprave tega doktorskega dela.

5. 4 Ob koncu petega poglavja

Peto poglavje je usmerjeno v predstavitev posameznih elementov t. i. etičnih infrastruktur oz. formalnih in neformalnih vzvodov, ki prispevajo k spodbujanju in razvoju etike in moralnega delovanja znotraj organizacij. Etične infrastrukture predstavljajo pomemben element upravljanja etike, ki lahko vodi v institucionalizacijo etike oz. v integracijo etike v organizacijske procese. Pri tem izhajamo iz predpostavke o situacijskem značaju moralnih dilem, ki od organizacij zahteva prilagoditev delovanja in vzpostavitev organizacijskih vzvodov, ki organizacijam nato omogočajo spremljanje odzivov posameznikov na te moralne dileme in usmerjanje njihovega nadaljnjega delovanja. V doktorskem delu podpiramo tezo, da je tovrstno upravljanje nujno, saj organizacija sicer ne more delovati razvojno.

Na osnovi analize sekundarnih virov ter lastnih spoznanj in izkušenj z delom v slovenskih organizacijah v tem poglavju predstavljamo teoretični model etične infrastrukture, ki sicer temelji na opredelitvi Tenbrunsel, Smith-Crowe in Umphress (2003), vendar pa naš teoretični model k opredelitvi omenjenih avtorjev dodaja pomembno spremembo v dinamiki relacij med posameznimi elementi etične infrastrukture. Skladno z navedenim v teoretičnem modelu etične infrastrukture (glej sliko 5.6) predpostavljamo enakovredno pozicijo vseh elementov etične infrastrukture, ki se jih sicer obravnava v medsebojno podrejenem položaju. S tem izpostavljamo tudi domnevo, da posamezni elementi etične infrastrukture pomenijo različno spodbudo moralnemu delovanju menedžerjev, vendar pa to ne pomeni nujno tudi različno intenzivnost vpliva. To v raziskovanje razmerja med etično infrastrukturo in moralnim delovanjem v organizacijah vnaša tudi povsem drugačno dimenzijo, ki že a priori predpostavlja tudi hkraten medsebojni vpliv med posameznimi elementi etične infrastrukture.

Formalni sistemi kot del etične infrastrukture so najlažje obvladljivi, vendar pa so le omejeno učinkoviti: zgolj v primerih, ko so spodbude za nemoralno delovanje v organizaciji močne. Če to ne velja, lahko formalni sistemi delujejo tudi obratno, vplivajo na povečevanje nemoralnega delovanja, še posebej, če so k spodbujanju nemoralnega delovanja naravnani tudi neformalni sistemi. Ob bok formalnim sistemom v teoretičnem modelu postavljamo neformalne sisteme, pri čemer je jasno, da je vpliv obojestranski: tako kot neformalni sistemi lahko pogojujejo uspešnost formalnih, lahko tudi ti vplivajo na oblikovanje neformalnih sistemov. Tretji element etične infrastrukture predstavlja etična klima, ki prav tako lahko pogojuje tako neformalne kot formalne sisteme, hkrati pa je tudi sama predmet vpliva teh in številnih drugih organizacijskih sistemov in

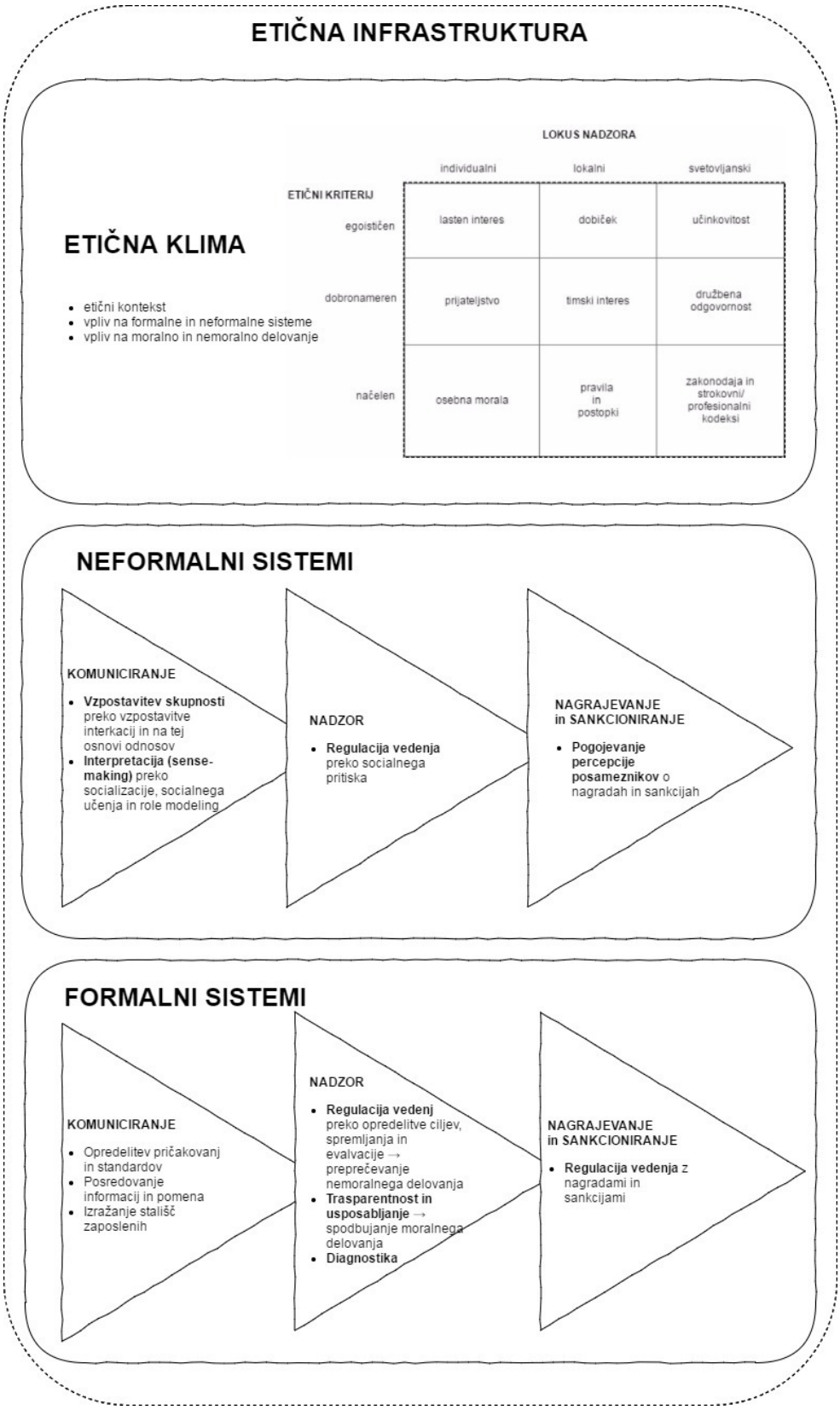
procesov. Prav zato velja ponoviti opozorilo o multidimenzionalnosti in dinamičnosti organizacijskega delovanja, ki izpostavlja zavedanje, da je kljub teoretični konceptualizaciji predlaganega modela etičnih infrastruktur treba biti pozoren na dejstvo, da v praksi ti sistemi in procesi niso tako jasno razvidni in se na veliko mestih med seboj prepletajo. Hkrati je to tisto, zaradi česar je nujno, da so elementi etične infrastrukture med seboj skladni in podprti tudi z ostalimi sistemi v organizaciji. Na osnovi razprave v petem poglavju smo tako oblikovali teoretičen model etične infrastrukture, ki ga predstavljamo na sliki 5.6 in, katerega namen je vsaj konceptualno diferencirati med funkcijami, h katerim prispevajo posamezni elementi etične infrastrukture ter na ta način omogočiti konceptualno jasnost modela.

Kot rečeno, najbolj opazen del etične infrastrukture so formalni sistemi, kjer gre za vidne, formalizirane, dokumentirane ukrepe in aktivnosti v organizaciji in, ki so oblikovani s točno določenim namenom spodbujanja etike v organizaciji. Te sisteme je mogoče vzpostaviti z najrazličnejšimi menedžerskimi pristopi, usmerjeni pa so predvsem v oblikovanje zavedanja o pomenu etike in spodbujanje pripravljenosti, da se v organizaciji uvede konkretne ukrepe za to, posledično pa prispevajo k utemeljevanju etike v organizaciji. Ugotavljamo namreč, da imajo menedžerji najmanj podpore pri oblikovanju lastnih prepričanj v zvezi s pomenom etike in v zvezi s principi upravljanja etike, čeprav velja, da so hkrati skupina, ki ima najbolj neposreden vpliv in odgovornost za oblikovanje etičnih infrastruktur. Vsi obravnavani formalni sistemi so med seboj tesno povezani, zaradi česar je pomembno zagotavljanje njihove komplementarnosti, z namenom zagotavljanja njihovega kohezivnega delovanja.

Kot prvega izmed formalnih sistemov opredeljujemo **sistem formalnega komuniciranja**, ki ima več nalog: (1) opredelitev pričakovanj in standardov v zvezi z moralnim odzivom članov organizacije preko posredovanja informacij o vrednotah organizacije ter usmerjanje delovanja zaposlenih z eksplicitno izpostavijo pravil in postopkov za delovanje; (2) izgradnja vtisa oz. percepcije, ki jo zaposleni dobijo o elementih v organizacijah, tem pa menedžment doda pomen s formalnim ubesedenjem in predvsem s konsistentnostjo lastnega zgleda ter (3) zagotavljanje možnosti, da zaposleni izrazijo lastna stališča v zvezi s posameznimi moralnimi problematikami oz. da imajo možnost sporočati o nemoralnem delovanju, priložnost za preverjanje in utrjevanje lastnih moralnih vrednot itd. Sledi **sistem formalnega nadzora**, ki je tesno povezan s formalnim komuniciranjem in prispeva k regulaciji delovanja, bodisi s preprečevanjem nemoralnega bodisi s spodbujanjem moralnega delovanja. Medtem, ko k prvem prispeva z opredelitvijo jasno določenih ciljev, spremljanjem in evalvacijo delovanja oz. rezultatov, k drugemu prispeva z omogočanjem transparentnosti odgovornosti v organizaciji in motivacijo za moralno delovanje preko usposabljanja in ostalih elementov upravljanja etike. Ta, razširjeni pogled na vlogo sistemov formalnega nadzora pa dopolnjuje še ena, v praksi pogosto premalo izpostavljena funkcija:

diagnosticiranje razumevanja in odzivov zaposlenih ter hkrati moralnih dilem, ki se pojavljajo v organizaciji, ki bistveno prispeva k učinkovitosti etičnih infrastruktur.

Slika 5.6: *Teoretični model etične infrastrukture*



Vir: lasten prispevek

Sistem formalnega nadzora dopolnjuje tudi tretji med formalnimi sistemi, **sistem formalnega nagrajevanja in sankcioniranja**, katerega funkcija je predvsem regulacija delovanja: moralno delovanje zaposlenih se nagradi, nemoralno pa sankcionira. Med najpomembnejšimi razmisleki o sistemih formalnega nagrajevanja in sankcioniranja je razmislek o dejanskem vplivu teh sistemov: kot so pokazale številne raziskave, je odziv zaposlenih odvisen predvsem od ustreznosti in intenzivnosti nagrad oz. sankcij. V kolikor sistem formalnega nagrajevanja in sankcioniranja ni ustrezno zastavljen, lahko vodi tudi v nezaželene posledice in nemoralno delovanje. Drugi del etične infrastrukture predstavljajo neformalni sistemi, ki pogojujejo tudi delovanje formalnih sistemov v organizaciji. Raziskave namreč kažejo na pogosto dominantnost neformalnih sistemov pred formalnimi, ta pa temelji predvsem na zmožnosti neformalnih sistemov za usmerjanje delovanja zaposlenih v dvoumnih in nepričakovanih situacijah. Neformalni sistemi namreč vključujejo vse tiste neformalne politike, prakse in postopke, ki niso vnaprej in sistematično opredeljeni in tudi nimajo izrazitega namena, pač pa nastajajo spontano, z interakcijo članov organizacije, zaradi njihove potrebe po dodatni interpretaciji dane situacije ali tudi formalno določenih vrednot, norm, politik, postopkov itd. Glavna funkcija neformalnih sistemov je socializacija članov organizacije, ki z opazovanjem in komunikacijo z drugimi pridobijo tiho znanje o sprejemljivem in nesprejemljivem v organizaciji. Kot še ugotavljamo v petem poglavju, tudi neformalni sistemi pomembno vplivajo na zagotavljanje učinkovitosti etične infrastrukture, tako z omogočanjem že izpostavljene socializacije in preko te interpretacije realnosti kot tudi s podporo, ki jo neformalni sistemi lahko nudijo učinkovitosti formalnih sistemov. Tudi med neformalnimi sistemi smo opazovali sisteme komuniciranja, nadzora ter nagrajevanja in sankcioniranja.

Sistem neformalnega komuniciranja, kjer gre za vsa neuradna sporočila, s katerimi se znotraj organizacije posreduje sporočila glede etike v organizaciji ima dve izraziti funkciji: (1) ustvarjanje skupnosti v organizaciji ter (2) socializacija in socialno učenje, preko katerih posamezniki pridobivajo informacije o etiki in moralnem delovanju v organizaciji ter hkrati interpretirajo vse tiste vidike teh elementov, ki jih ne posreduje formalni sistem oz., ki so prepuščeni interpretaciji. V zvezi s prvo funkcijo velja sledeče: preko neformalnega komuniciranja se sicer posreduje neformalne informacije, še bolj izrazita pa je njegova odnosna funkcija. Na tej osnovi se namreč ustvarjajo interakcije med posamezniki, ki vodijo v tvorjenje odnosov in posledično v skupnosti z bolj ali manj intenzivnim zaupanjem med člani teh skupnosti. V tem procesu se spontano ustvarja tudi platforma za socialno učenje, to pa prispeva k socializaciji članov organizacije. Skupnost predstavlja pomembno referenčno točko za posameznika, pri tem pa pomembno vlogo ponovno igra menedžment, ki s svojim zgledom potrjuje ali pa zanika formalno izpostavljene politike in procese. Na ta način se prispeva k resnični

vlogi neformalnega komuniciranja: opredeljevanju pomena v organizaciji. Med neformalnimi sistemi smo obravnavali tudi **sistem neformalnega nadzora**, ki je usmerjen predvsem v nadzorovanje in odkrivanje nemoralnega delovanja preko neformalnih, nezapisanih, nepredvidenih sistemov ter temelječ na t. i. socialnem nadzoru. Slednji predstavlja neke vrste podaljšek socialnih odnosov med zaposlenimi v organizaciji oz. obliko pritiska, preko katerega se vpliva na posameznike in skupine, da delujejo skladno z dogovorjenimi pričakovanji, bodisi formalnimi bodisi neformalnimi, v kolikor ti niso skladni s prvimi. Za učinkovitost etične infrastrukture je nujno ustvarjanje skladnosti in tesne povezanosti med formalnim in neformalnim nadzorom, je pa slednji odvisen tudi od moči neformalnega nadzora. V kolikor so v organizaciji prisotne šibke socialne vezi, tudi socialni pritisk ne bo zmogel zadostiti svoji funkciji, to pa ima vpliv tudi na formalni nadzor in posledično celotno etično infrastrukturo. Kot zadnjega med neformalnimi sistemi smo obravnavali **sistem neformalnega nagrajevanja in sankcioniranja**, torej tiste sisteme znotraj organizacije, ki neposredno povezujejo moralno in nemoralno delovanje z nagradami in sankcijami in pri tem ne sledijo formalnim, uradnim organizacijskim kanalom. Tudi v tem primeru je osnova za oblikovanje neformalnega nagrajevanja in sankcioniranja socialna skupina, ki se izoblikuje v organizaciji in njene vrednote in pričakovanja. Čeprav je učinkovitost neformalnega nagrajevanja in sankcioniranja povezana predvsem s posameznikovo percepcijo o vrednosti nagrad in sankcij velja, da se le-ta izgrajuje na osnovi interakcij v relevantni socialni skupini ali odnosu. Zato je z vidika obravnave učinkovitosti etične infrastrukture relevanten (1) razmislek o resničnem prispevku neformalnih nagrad in sankcij k spodbujanju delovanja, skladnega z zaželenim delovanjem v skupini, poleg tega pa predvsem (2) identifikacija intenzivnosti razmerij v neformalnih skupinah v organizacijah, v okviru katerih se neformalne nagrade oz. sankcije oblikujejo.

Zadnji del etične infrastrukture, ki ga predstavljamo je etična klima, kjer gre za prevladujoče percepcije o tipičnih organizacijskih praksah in postopkih z etično vsebino, ki se oblikuje na osnovi spleta najrazličnejših elementov: formalni in neformalni sistemi, vloga menedžmenta, zunanji vplivi, struktura zaposlenih, oblika in tip organizacij itd. Kljub pogojenosti z vsemi navedenimi elementi je etična klima eden izmed najvplivnejših elementov v etični infrastrukturi, ki pogojuje tudi uspešnost ostalih dveh, do sedaj obravnavanih elementov, formalnih in neformalnih sistemov. V doktorskem delu izpostavljamo konceptualizacijo avtorjev Victorja in Cullena (1988), ki glede na dve dimenziji (etični kriterij in lokus analize) opredeljujeta devet teoretičnih oz. pet empirično preverjenih tipov etične delovne klime. Čeprav avtorja poudarjata, da ni mogoče determinirati večjo ali manjšo ustreznost posameznih tipov etične delovne klime pri spodbujanju moralnega delovanja, pa v razpravi o etični klimi kot delu etične infrastrukture ugotavljamo, da predvsem za t. i. egoistične tipe etične delovne klime velja, da znatno spodbujajo

nemoralno delovanje in je zato v organizacijah s tovrstno etično delovno klimo nujna okrepitev tako formalnih kot neformalnih sistemov, ki vodijo k spreminjanju etične delovne klime, posledično pa tudi k preprečevanju nemoralnega in spodbujanju moralnega delovanja v organizaciji. Pomembno vlogo pri tem ima menedžment, z zastavitvijo osnovnih smernic, s postavljanjem zgleda in z ostalimi elementi svojega delovanja, pri čemer pa je najpomembnejše vprašanje, kakšen je vpliv tako zastavljenih etičnih infrastruktur na moralno delovanje menedžerjev. Peto poglavje na tem mestu zaključujemo, izpostavljeno vprašanje pa je predmet empirične raziskave, ki jo predstavljamo v naslednjem poglavju.

6 Empirični del

6. 1 Metode dela in raziskovalne hipoteze

Namen empiričnega dela je bil (1) oblikovati temeljne predstave o razvitosti etičnih infrastruktur v slovenskih organizacijah ter o njihovem vplivu na moralno delovanje menedžerjev; (2) z raziskovanjem relacij med elementi etičnih infrastruktur prispevati k razumevanju koncepta etičnih infrastruktur ter (3) prispevati k oblikovanju tipskega modela spodbujanja moralnega delovanja menedžerjev. Skladno s tako opredeljenimi cilji smo oblikovali strukturiran vprašalnik, s katerim smo preverjali stališča zaposlenih v slovenskih organizacijah, tako glede posameznih elementov etičnih infrastruktur kot glede njihove percepcije o moralnem menedžmentu. Pri tem izhajamo iz teze, da so **organizacijske etične infrastrukture in njihovi elementi povezani z moralnim delovanjem članov organizacije** in, da do neke mere nanje tudi vplivajo. Z omenjenim vprašalnikom ter z že do sedaj predstavljeno analizo sekundarnih virov smo preverjali naslednje hipoteze:

H1: Etične infrastrukture v slovenskih organizacijah so slabo razvite.
Etične infrastrukture predstavljajo pomemben element učinkovitega upravljanja etike, ta pa posledično vodi v institucionalizacijo etike v organizaciji. Kot izhodišče za definiranje razvitosti etičnih infrastruktur smo opredelili Ackermanov (1977) model etičnih infrastruktur, ki le-te opazuje z vidika razvojnih faz institucionalizacije etike v organizacijah. Predvidevamo, da se večina slovenskih organizacij nahaja na prvi fazi institucionalizacije etike, ki jo označujejo prisotnost posameznih orodij upravljanja etike kot je npr. etični kodeks, ne pa tudi ostali elementi formalnih in neformalnih struktur v organizaciji.

H2: Bolj razvite etične infrastrukture v večji meri spodbujajo moralno delovanje menedžerjev v slovenskih organizacijah kot manj razvite etične infrastrukture.
Raziskave kažejo, da je prisotnost in razvitost etičnih infrastruktur pomemben dejavnik vpliva na spodbujanje moralnega delovanja menedžerjev (Tenbrunsel, Smith-Crowe in Umphress 2003), zato domnevamo, da se bo to potrdilo tudi v naši raziskavi. Pričakujemo, da bomo med elementi etične infrastrukture in percepcijo o moralnem menedžmentu našli močno povezanost.

H3: Etične infrastrukture v slovenskih organizacijah v večji meri spodbujajo profesionalno dimenzijo moralnega delovanja, v manjši meri pa osebno dimenzijo moralnega delovanja pri menedžerjih.

Pri proučevanju moralnega menedžmenta smo izhajali iz modela avtorjev Treviño, Pincus Hartman in Brown (2000), ki razlikujejo med osebno in profesionalno dimenzijo moralnega delovanja menedžerjev in, ki temelji na percepciji zaposlenih o značilnostih menedžerjev. V raziskavi domnevamo, da so etične infrastrukture v slovenskih organizacijah v večji meri povezane s tistimi elementi delovanja menedžerjev, ki se nanašajo na njihovo profesionalno dimenzijo, torej na njihovo usmerjenost k izpostavljanju pomena morale tudi z lastnim zgledom ter k nagrajevanju in komuniciranju, ki ga uporabljajo s tem namenom. V manjši meri pa etične infrastrukture vplivajo na osebno dimenzijo, torej na lastnosti, vedenje in odločanje menedžerjev.

H4: Različni tipi etične delovne klime so različno povezani s formalnimi in neformalnimi sistemi prisotnih etičnih infrastruktur v slovenskih organizacijah.

Temelječ na konceptualizaciji tipov etične delovne klime avtorjev Victor in Cullen (1987) predvidevamo, da bodo različni tipi etične delovne klime različno povezani s formalnimi in neformalnimi sistemi v slovenskih organizacijah. Predvidevamo, da bodo egoistični tipi etične delovne klime močneje povezani s formalnimi sistemi kot benevolentni in načelni, slednji pa bodo močneje povezani z neformalnimi sistemi.

6. 2 Zbiranje podatkov in značilnosti vzorca

Pri raziskovanju smo uporabljali strukturiran vprašalnik, ki smo ga oblikovali na osnovi teoretičnih izhodišč in analize sekundarnih virov, pri čemer smo del vprašalnika oblikovali skladno z že empirično preverjenimi instrumenti, del pa smo oblikovali samostojno (glej poglavje 6.3). Oblikovani vprašalnik smo testno preverili na 20-ih anketirancih ter na osnovi odgovorov in testnih analiz prilagodili posamezna vprašanja. Tako pripravljen vprašalnik smo objavili preko testnega orodja www.1ka.si. Zbiranje podatkov je potekalo prek spleta, v obdobju od maja do avgusta 2016. V tem obdobju smo anketirance spodbujali k uporabi preko specializiranih elektronskih baz. V vzorčni okvir so bile vključene predvsem baze GZS Slovenije, pa tudi Inštituta za razvoj družbene odgovornosti, podjetja Taktika Plus d.o.o., organizatorja letne konference na temo etike poslovanja ter ostalih podobnih organizacij. Ocenjujemo, da smo skupno dosegli približno 2000 naslovnikov, pri čemer se jih je na vprašalnik odzvalo 375 (18,8 %), med temi pa je anketo v celoti zaključilo 211 anketirancev (10,5 %). V bazo, na osnovi katere smo opravili analizo, smo vključili vse anketirance, število odgovorov na posamezna vprašanja pa

variira, glede na zaključenost anket. Nižji odstotek respondentov, ki so anketo zaključili v celoti smo delno pričakovali že na osnovi ugotovitev iz prej omenjenega testiranja vprašalnika. Anketiranci, ki so se odzvali povabilu k izpolnjevanju vprašalnika v testni fazi, so kot slabosti anketiranja izpostavili trajanje ankete (v povprečju je izpolnjevanje ankete trajalo 10 minut 32 sekund), predvsem pa kompleksnost vprašalnika. Med izpostavljenimi slabostmi je bila podobnost in mestoma nerazumljivost nekaterih trditev, vključenih v vprašalnik. Tu gre predvsem za tiste trditve, ki so se nanašale na značilnosti različnih tipov etičnih delovnih klim, ki pa so tudi del že večkrat preverjenega merskega instrumenta za merjenje tipov etičnih delovnih klim (Victor in Cullen 1987). Prav zaradi tega razloga omenjenih trditev nismo izključili iz vprašalnika, saj bi na ta način lahko posegli tudi v veljavnost tega orodja. Bi pa vsekakor v prihodnje veljalo razmišljati o izboljšavah tudi tega merskega instrumenta, o tem, kako funkcionira v specifičnem slovenskem kontekstu, predvsem pa tudi o optimizaciji prevodov, ki so v danem primeru igrali ključno vlogo pri razumevanju trditev.

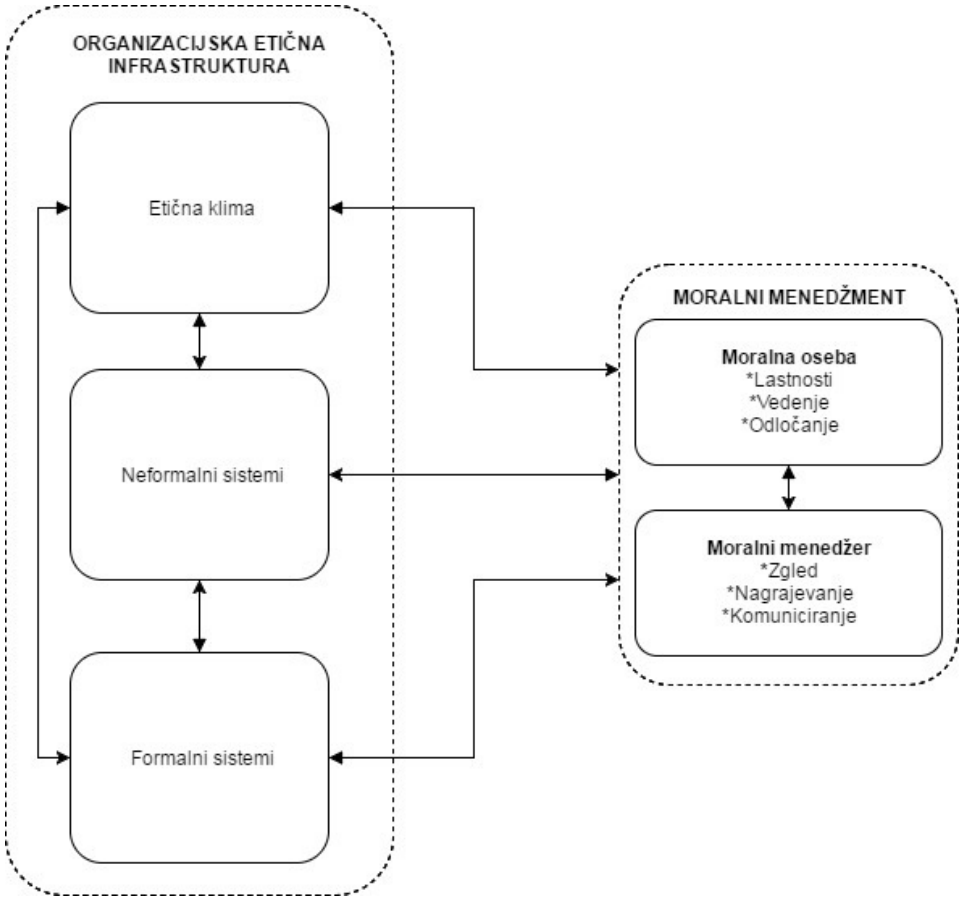
Izbor enot v vzorec je bil slučajen, vsaka oseba iz populacije je imela enako verjetnost vključitve v vzorec (Kalton in Vehovar 2001). V kolikor vzorca odraža lastnosti populacije, je reprezentativen, kar pa v danem primeru ne velja v celoti. Populacija, ki jo nagovarjamo z raziskavo so vsi zaposleni v slovenskih organizacijah, katere statistične značilnosti pa niso v celoti ohranjene v vzorcu, delno zaradi nezmožnosti determiniranja značilnosti ustrezne populacije (npr. izhodiščna populacija so delovno aktivni prebivalci RS, pri čemer pa ni mogoče vključiti tudi podatkov o zaposlenih Slovencih pri tujih delodajalcih oz. zaposlenih tujcih v slovenskih organizacijah) delno zaradi omejenega dostopa do vseh slovenskih zaposlenih, zaradi česar smo kot vzorčni okvir izbrali specializirane baze, ki omogočajo dostop do zaposlenih, tako z vidika dostopnosti do elektronskih naslovov potencialnih respondentov kot z vidika izbire tistega dela populacije, za katero ocenjujemo, da se bo zaradi že izkazanega zanimanja za tematiko v večji meri odzvala povabilu za sodelovanje v raziskavi. Tako smo v raziskavi zajeli predvsem anketirance, stare med 25 in 48 let, kar ustreza strukturi delovne populacije državljanov RS, med njimi je 61,7 % žensk in 38,3 % moških (za delovno aktivno populacijo državljanov RS velja razmerje 45,2 % žensk in 54,76 % moških). V primerjavi s populacijo so respondenti v vzorcu nadpovprečno izobraženi: slaba polovica anketirancev ima univerzitetno izobrazbo ali magisterij stroke (43,7 %), sledijo tisti z višjo ali visoko strokovno šolo (31,6 %), dobrih 10 % je anketirancev z znanstvenim magisterijem ali doktoratom (12,6 %) oz. s srednjo šolo (12,1 %). Nekoliko več kot polovica anketirancev (51,9 %) ima vodstveno funkcijo v organizaciji, v kateri so zaposleni. Tri četrtine anketirancev (76,8 %) prihaja iz zasebnega sektorja, ostali pa iz javnega oz nevladniških organizacij, kar tudi ustreza strukturi populacije slovenskih organizacij.

Navedeni podatki torej kažejo na nereprezentativnost vzorca, na osnovi katerega ni mogoče sklepati o lastnostih populacije in posploševati pridobljenih rezultatov. Gre za pomembno omejitev raziskave, ki jo je treba izboljšati v prihodnjih raziskovalnih iniciativah na tem področju. Ne glede na navedeno pa tako zastavljen vzorec omogoča pridobitev podatkov, na osnovi katerih je mogoče opredeliti metodološko ustreznost raziskovalnih konstruktov in relacij med njimi, kar je tudi med cilji doktorskega dela. Na tej osnovi v nadaljevanju predstavljamo rezultate analize podatkov.

6. 3 Model raziskave in merjenje spremenljivk

Model raziskave smo utemeljili na osnovi analize sekundarnih virov in lastnih ugotovitev ter opazovanja posameznih slovenskih podjetij in ostalih organizacij. V modelu imamo dva sestavljena konstrukta, naša pozornost je usmerjena predvsem na empirično potrjevanje relacije med njima (glej sliko 6.1), model pa služi tudi kot osnova za proučevanje razmerij znotraj posameznih dimenzij predstavljenih konstruktov.

Slika 6.1: Raziskovalni model



6.3.1 Etična infrastruktura

Pri merjenju etične infrastrukture smo izhajali iz klasifikacije avtorjev Tenbrunsel, Smith-Crowe in Umphress (2003), ki med elemente organizacijske etične infrastrukture prištevajo organizacijsko etično klimo, neformalne in formalne sisteme, med katerimi še posebej izpostavljajo komunikacijske sisteme ter sisteme nadzora in sankcioniranja. Indikatorje za merjenje neformalnih in formalnih sistemov smo oblikovali na osnovi teoretičnih izhodišč in pregleda sekundarnih virov, medtem, ko smo indikatorje za merjenje etične delovne klime povzeli po uveljavljenem in večkrat preverjenem instrumentu avtorjev Victor in Cullen (1987). V nadaljevanju predstavljamo značilnosti posameznih dimenzij, ki smo jih vključili v raziskavo.

6.3.1.1 Identifikacija tipov etične delovne klime

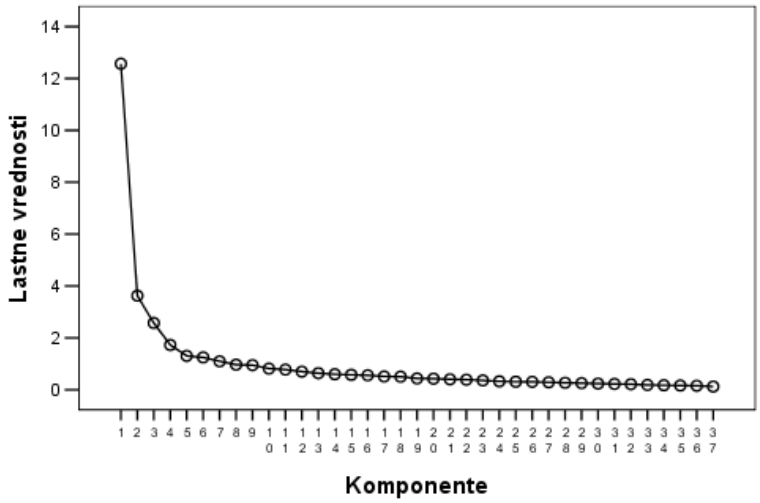
Identifikacijo tipov etične delovne klime smo merili s 37-imi izbranimi indikatorji, ki smo jih povzeli po avtorjih Victor in Cullen (1987), pri čemer smo v dveh primerih izvorne indikatorje razdelili na dva indikatorja, saj je bilo pri testiranju vprašalnika razvidno, da ti indikatorji anketirancem povzročajo težave. Tako smo pri merjenju tipov etične delovne klime uporabili 39 izbranih indikatorjev. V tabeli 6.1 prikazujemo modifikacijo teh indikatorjev, opisne statistike indikatorjev v instrumentu merjenja tipov etične delovne klime pa so prikazane v prilogi B.

Tabela 6.1: *Modifikacija indikatorjev v instrumentu merjenja tipov etične delovne klime*

Izvorni indikator	Modifikacija izvornega indikatorja
V naši organizaciji zaposleni gledajo izključno na lastne interese in na interese svojih sodelavcev.	V naši organizaciji zaposleni gledajo izključno na lastne interese.
	V naši organizaciji zaposleni gledajo predvsem na interese svojih sodelavcev.
Od zaposlenih v naši organizaciji se pričakuje, da delajo skladno z zakoni in strokovnimi standardi, ne glede na ostale dejavnike.	Od zaposlenih v naši organizaciji se pričakuje, da delajo skladno z zakoni, ne glede na ostale dejavnike.
	Od zaposlenih v naši organizaciji se pričakuje, da delajo skladno s strokovnimi standardi, ne glede na ostale dejavnike.

Porazdelitev vseh indikatorjev je sicer dokaj blizu normalni porazdelitvi, saj so vrednosti asimetričnosti in sploščenosti pod absolutno vrednostjo 1 oz. blizu 1, kar omogoča, da jih lahko vključimo v faktorski model. Iz teorije in predhodnih raziskav namreč izhaja, da je etična delovna klima večdimenzionalni koncept, zato smo skladno z navedenim zasnovali tudi merski instrument. S faktorsko analizo metode glavnih osi smo preverili dimenzionalnost etične klime.

Slika 6.2: *Diagram lastnih vrednosti tipov etične delovne klime*



Analiza na danih podatkih kaže, da etično delovno klimo najbolje opišemo s štirimi faktorji, s katerimi pojasnimo 50,2 % variabilnosti spremenljivk, vključenih v model. Pri tem omenimo še, da smo dve spremenljivki, ki sta imeli nizko vrednost komunalitete (pod 0,2) izločili iz analize, nato pa smo faktorsko analizo ponovili. Gre za spremenljivki *»V naši organizaciji zaposleni gledajo predvsem na interese svojih sodelavcev.«* in *»Najpomembnejši kriterij odločanja v naši organizaciji je čut vsakega zaposlenega o tem, kaj je prav in kaj narobe.«*

Tabela 6.2: *Prikaz lastne vrednosti komponent in celotne variance za tipe etične delovne klime (metoda glavnih osi)*

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Končne lastne vrednosti			Lastne vrednosti po rotaciji		
	Skupaj	% Variance	Kumulativni %	Skupaj	% Variance	Kumulativni %	Skupaj	% Variance	Kumulativni %
1	12,568	33,969	33,969	12,13	32,785	32,785	6,028	16,292	16,292
2	3,627	9,801	43,77	3,045	8,231	41,016	5,733	15,494	31,787
3	2,573	6,954	50,724	2,171	5,867	46,882	3,69	9,973	41,76
4	1,728	4,671	55,395	1,243	3,359	50,241	3,138	8,481	50,241
5	1,306	3,529	58,924						
6	1,247	3,372	62,295						
7	1,097	2,965	65,261						
8	0,967	2,613	67,874						
9	0,949	2,564	70,438						
10	0,816	2,206	72,644						
11	0,778	2,104	74,748						
12	0,699	1,89	76,638						
13	0,639	1,727	78,365						
14	0,599	1,619	79,984						
15	0,577	1,559	81,543						
16	0,559	1,509	83,052						
17	0,514	1,389	84,441						
18	0,505	1,364	85,805						
19	0,437	1,182	86,987						
20	0,426	1,151	88,138						
21	0,405	1,094	89,232						
22	0,389	1,05	90,282						
23	0,361	0,976	91,258						
24	0,325	0,878	92,136						

25	0,31	0,837	92,974
26	0,306	0,827	93,8
27	0,289	0,781	94,582
28	0,269	0,727	95,309
29	0,254	0,687	95,996
30	0,237	0,641	96,637
31	0,226	0,61	97,247
32	0,215	0,581	97,828
33	0,186	0,503	98,332
34	0,175	0,473	98,804
35	0,163	0,442	99,246
36	0,154	0,417	99,664
37	0,124	0,336	100

Da bi bolj enakomerno porazdelili varianco med posamezne faktorje in s tem omogočili višjo stopnjo njihove interpretabilnosti, smo opravili še pravokotno rotacijo. Tako smo s prvim faktorjem pojasnili 16,29 % variance spremenljivk, z drugim faktorjem 15,49 %, s tretjim faktorjem 9,97 %, s četrtim pa 8,48 % variance spremenljivk, skupaj torej 50,24 %.

Tabela 6.3: *Rotirana faktorska matrika za tipe etične delovne klime (rotacija Varimax)*

	Faktor			
	1	**2**	**3**	**4**
Pričakuje se, da se pri sprejemanju odločitev poskrbi za vsakega zaposlenega.	0,787	0,156	-0,143	0,162
Dobrobit posameznega zaposlenega je primarna skrb naše organizacije.	0,775	0,111	0,013	0,119
Zaposleni v naši organizaciji na splošno skrbijo za to, kaj je najbolje za vse zaposlene v organizaciji.	0,731	0,144	-0,308	0,238
V naši organizaciji je najpomembnejša skrb za vse zaposlene.	0,72	0,247	-0,384	0,035
Naša najpomembnejša skrb je, kaj je najbolje za vsakega v organizaciji.	0,646	0,427	-0,033	-0,01
V naši organizaciji je naša glavna skrb vedno najprej, kaj je najbolje za drugega.	0,631	0,392	-0,123	0,065
V naši organizaciji se vedno razmišlja o učinkovitih rešitvah problemov.	0,629	0,176	-0,295	0,334
Zaposlenim v naši organizaciji je zelo pomemben timski duh.	0,589	0,31	-0,43	0,162
Zaposleni v naši organizaciji imajo močan čut odgovornosti do širše javnosti.	0,518	0,202	-0,416	0,309
Uspešni v naši organizaciji se držijo pravil.	0,488	0,461	-0,224	0,26
Zaposlene v naši organizaciji skrbi interes organizacije bolj kot karkoli drugega.	0,428	0,378	-0,109	0,249
V naši organizaciji se zaposleni ravnajo po osebni morali.	0,337	0,333	0,085	0,12
Od zaposlenih v naši organizaciji se pričakuje, da delajo skladno z zakonom, ne glede na ostale dejavnike.	0,09	0,761	-0,235	0,011
Od zaposlenih v naši organizaciji se pričakuje, da delajo skladno s strokovnimi standardi, ne glede na ostale dejavnike.	0,197	0,742	-0,138	0,111
Pred sprejetjem katerekoli odločitve se v naši organizaciji najprej vprašamo, ali z njo kršimo zakonodajo.	0,091	0,74	-0,222	0,064
Od vseh zaposlenih se pričakuje, da se bodo držali pravil in postopkov, ki veljajo v naši organizaciji.	0,128	0,707	-0,212	0,173
V naši organizaciji se od zaposlenih pričakuje, da bodo dosledno sledili zakonskim in strokovnim standardom.	0,173	0,674	-0,17	0,17
V naši organizaciji je zakonodaja glavni kriterij pri odločanju.	0,225	0,66	-0,136	0,118
Uspešni v naši organizaciji striktno sledijo njeni politiki.	0,336	0,583	0,025	0,178
V naši organizaciji je strokovni etični standard glavni kriterij pri odločanju.	0,453	0,502	-0,27	0,184

V naši organizaciji je zelo pomembno dosledno slediti pravilom in proceduram organizacije.	0,156	0,439	0,003	0,221
V naši organizaciji se od zaposlenih pričakuje, da bodo sledili svojim osebnim in moralnim prepričanjem.	0,366	0,433	-0,15	0,281
V naši organizaciji je prava pot vedno tista, ki je najbolj učinkovita.	0,28	0,404	0,114	0,337
V naši organizaciji zaposleni gledajo izključno na lastne interese.	-0,118	-0,203	0,723	-0,034
V naši organizaciji zaposleni ščitijo lastne interese bolj kot karkoli drugega.	-0,139	-0,12	0,711	-0,195
Zaposleni v naši organizaciji skrbijo primarno zase.	0,073	-0,202	0,599	0,006
V naši organizaciji ni prostora za individualno moralo zaposlenih.	-0,145	-0,085	0,529	0,21
Od zaposlenih v naši organizaciji se pričakuje, da bodo naredili karkoli, če je to v interesu organizacije.	-0,151	-0,065	0,472	0,253
Delo v naši organizaciji je pojmovano kot neustrezno oziroma pod pričakovanji samo, kadar škoduje interesom organizacije.	-0,133	0,002	0,472	0,353
V naši organizaciji vsak zase odloča, kaj je prav in kaj narobe.	-0,092	-0,045	0,436	-0,109
Zaposleni v naši organizaciji večinoma skrbijo sami zase.	-0,151	-0,034	0,346	0,29
Glavna odgovornost zaposlenih v naši organizaciji je učinkovitost.	0,14	0,28	0,103	0,646
V naši organizaciji se od vsakega pričakuje predvsem, da dela učinkovito.	0,152	0,299	0,068	0,606
Zaposleni v naši organizaciji aktivno skrbijo za interese deležnikov (strank, poslovnih partnerjev itd.).	0,425	0,199	-0,31	0,572
V naši organizaciji se pričakuje, da boš vedno naredil tisto, kar je prav za deležnike organizacije (stranke, poslovne partnerje itd.).	0,261	0,291	-0,058	0,564
Glavna skrb naše organizacije je učinek naših odločitev na naše deležnike (stranke, poslovne partnerje itd.).	0,445	0,189	-0,092	0,534
Prispevek k dobičku je primaren element pri odločanju v naši organizaciji.	0,257	0,056	0,165	0,423

Na prvem faktorju imajo visoke uteži indikatorji, ki se v največji meri nanašajo na tip delovne etične klime, ki ga Victor in Cullen (1987) poimenujeta **»prijateljstvo«**, zato smo ga tako poimenovali tudi sami. Čeprav pri tej dimenziji prevladujejo indikatorji, ki se nanašajo na »prijateljstvo«, pa je ta tip etične delovne klime v slovenskih organizacijah prepleten tudi z elementi tipa »učinkovitost« in »pravila in postopki« ter hkrati »osebna morala« in »družbena odgovornost«. Na drugem faktorju imajo visoke uteži indikatorji, ki se nanašajo na tipe etične delovne klime »zakonodaja in strokovni/profesionalni kodeksi«, »pravila in postopki«, »osebna morala« in »učinkovitost«, prevladujejo pa predvsem indikatorji z visokimi utežmi na tipu »zakonodaja in strokovni/profesionalni kodeksi« ter »pravila in postopki«. Ta faktor bomo zato poimenovali **»zakonodaja in pravila«**. Na tretjem faktorju so visoke uteži pretežno na indikatorjih, ki se nanašajo na tip etične delovne klime »lastni interes«. Na tem faktorju imajo sicer visoke uteži tudi indikatorji, ki se nanašajo na tip etične delovne klime »dobiček«, kar ustreza tudi empirično preverjenem modelu Victorja in Cullena (1988), ki ta tip etične delovne klime poimenujeta **»instrumentalnost«**. Temu bomo sledili tudi sami. Na četrtem, zadnjem faktorju imajo visoke uteži indikatorji, ki ustrezajo tipu etične delovne klime »družbena odgovornost« ter »učinkovitost«. Ta faktor bomo poimenovali **»družbena odgovornost«**, vendar

je treba poudariti, da se v njem združuje zavedanje o širšem, družbenem učinku, ki pa je v funkciji doseganja učinkovitosti organizacije.

S tako opredeljenimi faktorji smo v nadaljevanju oblikovali dimenzije, ki so povprečje indikatorjev z visoko utežjo na posameznem faktorju. Tako smo v dimenzijo »prijateljstvo« vključili povprečje 12-ih indikatorjev, v dimenzijo »zakonodaja in pravila« povprečje 11-ih indikatorjev, za dimenzijo »instrumentalnost« smo vzeli povprečje 8-ih indikatorjev, za dimenzijo »družbena odgovornost« pa povprečje 6-ih indikatorjev. Identificirane dimenzije so skladne z izvorno tipologijo etične delovne klime. Podobno kot nekateri drugi avtorji (Belak in Mulej 2009; Duh, Belak, in Milfelner 2010), smo tudi sami empirično potrdili štiri tipe etične delovne klime v slovenskih organizacijah, v nadaljevanju pa smo preverili tudi povezanost med njimi (glej tabelo 6.4).

Tabela 6.4: *Korelacijski koeficienti med dimenzijami etične delovne klime*

		prijateljstvo	zakonodaja in pravila	instrumental-nost	družbena odgovornost
prijateljstvo	**Pearson. kor. koeficient**	1			
	Značiln. (2-smerna)				
	N	211			
zakonodaja in pravila	**Pearson. kor. koeficient**	,687(**)	1		
	Značiln. (2-smerna)	0,000			
	N	211	211		
instrumentalnost	**Pearson. kor. koeficient**	-,296(**)	-,214(**)	1	
	Značiln. (2-smerna)	0,000	0,002		
	N	211	211	211	
družbena odgovornost	**Pearson. kor. koeficient**	,604(**)	,559(**)	0,082	1
	Značiln. (2-smerna)	0,000	0,000	0,236	
	N	211	211	211	211

***Povezanost je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,001.*

Iz tabele 6.4 je razvidno, da obstaja dokaj močna pozitivna povezanost med dimenzijami »prijateljstvo«, »zakonodaja in pravila« ter »družbena odgovornost«, medtem, ko je dimenzija »instrumentalnost« v zelo šibki negativni korelaciji z dimenzijami »prijateljstvo« in »zakonodaja in pravila«, s tipom »družbena odgovornost« pa sploh ni povezana. Večja prisotnost etične delovne klime »instrumentalnost« v organizaciji torej pomeni tudi večjo odsotnost ostalih tipov etične delovne klime, kar je za organizacije najmanj ugodno, saj je prisotnost tega tipa pozitivno povezana tudi z nemoralnim delovanjem v organizaciji (Peterson 2002, 324), raziskave pa kažejo tudi, da je ta tip etične delovne klime najmanj zaželen v organizaciji. V primeru ostalih tipov etičnih delovnih klim teorija dokazuje pozitiven vpliv na moralno delovanje, zaradi česar je tudi te tri tipe etične delovne klime mogoče obravnavati kot eno, združeno dimenzijo, ki smo jo poimenovali **»pozitivna etična delovna klima«**.

6.3.1.2 Identifikacija neformalnih in formalnih sistemov

Kot rečeno, neformalne in formalne sisteme smo merili z naborom indikatorjev, ki smo jih oblikovali na osnovi teoretskih izhodišč in analize sekundarnih virov, ki v obeh sistemih izpostavljajo pomen komuniciranja, nadzora ter nagrajevanja in sankcioniranja, ki pa se v neformalnih in formalnih sistemih izkazujejo na drugačen način in z različnimi vplivi. Pri analizi podatkov smo za merjenje neformalnih sistemov uporabili nabor 6-ih, za merjenje formalnih sistemov pa nabor 8-ih indikatorjev (glej tabelo 6.5). Opisne statistike teh indikatorjev prikazujemo v Prilogi C, tudi v tem primeru pa je porazdelitev vseh indikatorjev dokaj blizu normalni porazdelitvi, z vrednostmi asimetričnosti in sploščenosti pod absolutno vrednostjo 1 oz. blizu 1.

Tabela 6.5: *Nabor indikatorjev za merjenje formalnih in neformalnih sistemov*

FORMALNI SISTEMI	
	V naši organizaciji imamo formaliziran (uradno sprejet) etični kodeks.
	Zaposleni v naši organizaciji smo dobro seznanjeni z organizacijskim etičnim kodeksom.
	Etika je vključena v poslanstvo naše organizacije.
	Ko se zaposleni soočamo z etično vprašljivimi situacijami, se lahko obrnemo na točno določene osebe ali organizacijske oddelke, ki nam pri tem lahko pomagajo.
	V naši organizaciji imamo redna usposabljanja na teme, povezane z etiko.
	Poročanje o etiki in etičnih dilemah je v naši organizaciji del formalnega poročanja.
	Moralno vedenje zaposlenih se v naši organizaciji tudi formalno nagrajuje (npr. z dodatki k plači, z možnostjo napredovanja itd.).
	V naši organizaciji so zaposleni, ki se nemoralno vedejo deležni formalnih sankcij.
NEFORMALNI SISTEMI	
	Etika je pomemben del uvajanja vsakega novega zaposlenega v naši organizaciji.
	V naši organizaciji na moralno vedenje zaposlenih zelo vpliva odnos nadrejenih do tega vedenja.
	Če se v naši organizaciji kdo nemoralno vede, ga drugi zaposleni izločijo, tudi če ni formalno sankcioniran.
	V naši organizaciji na moralno vedenje posameznega zaposlenega zelo vpliva odnos ostalih zaposlenih do tega vedenja.
	V naši organizaciji so neformalna pričakovanja močnejše orodje za spodbujanje moralnega vedenja zaposlenih kot vzpostavljena formalna pravila, postopki in procedure.

Glede na visoko stopnjo zanesljivosti smo vse indikatorje vključili v predvidena konstrukta. Zanesljivost tako zastavljenega merskega instrumenta smo nato preverili še s Crombachovim koeficientom, ki meri notranjo konsistentnost dimenzij in, ki za neformalne sisteme znaša 0,803, za formalne pa 0,887. To nakazuje na visoko stopnjo zanesljivosti merskega instrumenta obeh dimenzij, zato smo jih uporabili tudi v nadaljevanju analize.

6.3.1.3 Identifikacija moralnega menedžerja

Dimenzijo moralni menedžer smo oblikovali na osnovi teoretičnega koncepta moralnega menedžerja avtorjev Treviño, Pincus Hartman in Brown (2000), ki razlikujejo med menedžerjevo osebno in profesionalno dimenzijo. Avtorji so koncept oblikovali na osnovi kvalitativne

raziskave, katerih rezultate so predstavili v različnih publikacijah, vendar pa sam merilni instrument ni bil eksplicitno predstavljen. V ta namen smo kontaktirali Lindo Treviño, eno izmed avtoric koncepta, ki nam je posredovala gradivo, uporabljeno v kvalitativni raziskavi ter na osnovi katerega je bil oblikovan koncept moralnega menedžerja. Skladno s tem gradivom in s priporočili avtorice smo kvantificirali instrument za merjenje koncepta moralnega menedžerja, pri čemer smo razlikovali med dimenzijo moralna oseba, ki meri percepirane osebnostne lastnosti menedžerjev ter dimenzijo moralni menedžer, ki predpostavlja percepirane profesionalne značilnosti oz. funkcije s strani menedžerjev, ki so jih zaznali anketiranci. Indikatorje za merjenje obeh dimenzij predstavljamo v tabeli 6.6.

Tabela 6.6: *Nabor indikatorjev za merjenje moralnega menedžmenta*

MORALNA OSEBA	
Za menedžerje v naši organizaciji večinoma velja:	
	So pošteni
	Imajo visoko integriteto
	So vredni zaupanja
	Se vedno trudijo delati prav
	Izkazujejo skrb za zaposlene
	Vzdržujejo enakopraven odnos in komunikacijo z zaposlenimi in ostalimi (strankami, poslovnimi partnerji itd.)
	So moralni v osebnem življenju
	Delujejo v skladu z jasnimi vrednotami in principi
	Se odločajo pravično
	Izkazujejo skrb za širše družbeno okolje in skupnost
MORALNI MENEDŽER	
Za menedžerje v naši organizaciji večinoma velja:	
	Etiko izpostavljajo kot pomemben element odločanja
	Tudi sami delujejo v skladu z etiko
	Z zaposlenimi komunicirajo o etiki in vrednotah
	Ustrezno nagrajujejo moralno vedenje oz. kaznujejo nemoralno vedenje

Glede na očitno večdimenzionalnost teoretičnega proučevanega konstrukta smo želeli preveriti tudi dimenzionalnost merskega instrumenta, za kar smo opravili faktorsko analizo z metodo glavnih osi, nato pa še pravokotno rotacijo. Pred tem smo preverili tudi porazdelitev indikatorjev, ki je tudi v primeru indikatorjev obeh dimenzij moralnega menedžerja dokaj blizu normalni porazdelitvi. Vrednosti asimetričnosti in sploščenosti indikatorjev so pod absolutno vrednostjo 1 oz. blizu 1, kar omogoča, da jih lahko vključimo v faktorski model. Opisne statistike uporabljenih indikatorjev so predstavljene v prilogi D.

Tabela 6.7: *Prikaz lastne vrednosti komponent in celotne variance za koncept moralni menedžer (metoda glavnih osi)*

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Končne lastne vrednosti			Lastne vrednosti po rotaciji		
	Skupaj	% Variance	Kumulativni %	Skupaj	% Variance	Kumulativni %	Skupaj	% Variance	Kumulativni %
1	10,285	79,119	79,119	10,105	77,732	77,732	6,797	52,285	52,285
2	0,683	5,251	84,369	0,49	3,77	81,503	3,798	29,217	81,503
3	0,374	2,879	87,248						
4	0,289	2,225	89,474						
5	0,276	2,121	91,595						
6	0,23	1,773	93,368						
7	0,196	1,508	94,876						
8	0,158	1,216	96,092						
9	0,147	1,134	97,226						
10	0,121	0,934	98,161						
11	0,098	0,756	98,916						
12	0,081	0,624	99,54						
13	0,06	0,46	100						

Skladno s teoretičnim konstruktom je faktorska analiza pokazala na dva izrazita faktorja, s katerima pojasnimo kar 81,5 variabilnosti spremenljivk, vključenih v model, pri čemer prvi faktor pojasnjuje 52,28 % variance spremenljivk, drugi faktor pa dodatnih 29,22 %, skupaj torej 81,5 %.

Tabela 6.8: *Rotirana faktorska matrika za moralnega menedžerja (rotacija Varimax)*

	Faktor	
	1	**2**
so pošteni	0,854	0,405
so vredni zaupanja	0,840	0,411
se vedno trudijo delati, kar je prav	0,828	0,417
izkazujejo osebno moralnost	0,819	0,465
delujejo v skladu z jasnimi vrednotami in principi	0,787	0,474
imajo visoko integriteto	0,778	0,447
vzdržujejo enakopraven odnos in komunikacijo z zaposlenimi in ostalimi (strankami, poslovnimi partnerji itd.)	0,751	0,454
izkazujejo skrb za zaposlene	0,743	0,519
se odločajo pravično	0,726	0,541
izkazujejo skrb za širše družbeno okolje in skupnost	0,725	0,456
z zaposlenimi komunicirajo o etiki in vrednotah	0,384	0,854
ustrezno nagrajujejo moralno vedenje oz. kaznujejo nemoralno vedenje	0,420	0,734
etiko izpostavljajo kot pomemben element odločanja	0,540	0,636

Iz faktorske analize smo sicer izločili en indikator, ki je imel na obeh faktorjih podobne vrednosti, zaradi česar je bilo težko opredeliti, h kateremu faktorju prispeva. Gre za trditev *»Za menedžerje v naši organizaciji velja, da tudi sami delujejo v skladu z etiko.«*, ki se nanaša na izpostavljanje zgleda za moralno delovanje s strani menedžerjev. Glede na to, da gre za pomemben element funkcije moralnega menedžerja, velja v prihodnje instrument merjenja te dimenzije na tem mestu izboljšati. Med dvema faktorjema imamo tako prvi faktor, ki smo ga

poimenovali **»moralna oseba«** in vključuje visoke uteži na indikatorjih, ki se v največji meri nanašajo na osebnostne značilnosti menedžerjev. Drugi faktor, ki smo ga poimenovali **»moralni menedžer«** ima visoke uteži na indikatorjih, ki se nanašajo na funkcijo menedžerjev. Tako oblikovani faktorji so skladni s teoretičnim konceptom moralnega menedžerja (Treviño, Pincus Hartman in Brown 2000), hkrati pa ustrezajo tudi organizacijskem nivoju upravljanja etike v organizacijah. Na tem mestu je najbolj očitna povezava, na katero smo v doktorskem delu že opozorili: indikatorji, ki sestavljajo dimenzijo »moralni menedžer« se namreč nanašajo na menedžerjevo komuniciranje, nagrajevanje in odločanje. To pa so tudi izpostavljeni sistemi v etični infrastrukturi, ki tako menedžerjevo individualno vlogo odsevajo tudi na sistemski oz. procesni ravni. Prav na tem mestu je namreč najbolj jasno nakazan tudi pomen usklajenosti sistemov in individualnega delovanja menedžerjev: to je hkrati element, na katerem se srečujeta moralni menedžer, posameznik in moralni menedžment, proces.

V nadaljevanju analize smo na tej osnovi oblikovali dimenzije, ki so povprečje indikatorjev z visoko utežjo na posameznem faktorju. Za dimenzijo »moralna oseba« smo tako vzeli povprečje 10-ih indikatorjev, medtem ko smo v dimenzijo »moralni menedžer« vključili povprečja treh indikatorjev. Med obema dimenzijama se kaže zelo močna povezanost ($r=0,863$; $p=0,000$), kar kaže na dejstvo, da je med obema vlogama menedžerjev težko ločevati oz. se med seboj močno prekrivata, na večjem obsegu podatkov pa bi ju po vsej verjetnosti bilo mogoče skonvergirati tudi v eno dimenzijo. Relacijo med obema identificiranima dimenzijama označuje pozitivna povezanost, kjer velja: bolj kot anketiranci menedžerje ocenjujejo kot moralne osebe, v večji meri jih ocenjujejo tudi kot moralne menedžerje z vidika njihove profesionalne funkcije. To ima za spodbujanje moralnega delovanja menedžerjev pomembne implikacije, o katerih bomo več spregovorili v nadaljevanju naloge.

6. 4 Preverjanje raziskovalnih hipotez

Prva raziskovalna hipoteza, ki smo si jo zastavili, se nanaša na razvitost etičnih infrastruktur v slovenskih organizacijah. Za preverjanje te hipoteze smo uporabili metodo t-test za aritmetično sredino, s katero smo preverili, ali so povprečne vrednosti konstruktov etične infrastrukture statistično značilno nižje od mejne vrednosti 3,5, ki smo jo definirali kot mejno vrednost za opredelitev razvite etične infrastrukture. V analizo smo vključili dimenzije, ki merijo vse tri elemente etične infrastrukture: štiri dimenzije se nanašajo na etično delovno klimo (»prijateljstvo«, »zakonodaja in pravila«, »instrumentalnost« in »družbena odgovornost«), poleg teh pa smo opazovali še dimenzijo »formalni sistemi« in »neformalni sistemi«.

Tabela 6.8: *Primerjava povprečnih vrednosti na dimenzijah etične infrastrukture*

Dimenzije	N	Povpr.	St. odklon	t	df	Značiln. (2-smer.)
Prijateljstvo	211	3,2066	0,70106	-6,08	210	0,000
Zakonodaja in pravila	211	3,5575	0,6352	1,315	210	0,190
Instrumentalnost	211	2,7690	0,51431	-20,647	210	0,000
Družbena odgovornost	211	3,5395	0,65102	0,881	210	0,379
Formalni sistemi	254	2,7467	0,86392	-13,896	253	0,000
Neformalni sistemi	254	3,4346	0,78306	-1,33	253	0,185

Če najprej preverimo posamezne konstrukte, ugotovimo sledeče: povprečna vrednost konstrukta prijateljstvo znaša 3,21 in je statistično značilno nižja od mejne vrednosti (t=-6,08; df=210; p=0,000), kar pomeni, da s tem lahko potrdimo, da je ta konstrukt v naših podjetjih slabo razvit. Enako velja za povprečni vrednosti konstruktov »instrumentalnost« in »formalni sistemi«, ki sta z vrednostma 2,7 (t=-20,647; df=210; p=0,000 v primeru »instrumentalnosti« in -13,896; df=210; p=0,000) krepko pod zastavljeno mejno vrednostjo 3,5. Gre za statistično značilne vrednosti, na osnovi katerih lahko potrdimo predpostavko, da gre za konstrukte, ki so v slovenskih organizacijah slabo razviti.

Nekoliko višje povprečne vrednosti najdemo na konstruktih »zakonodaja in pravila« (vrednost 3,6; t=1,315; df=210; p>0,05), »družbena odgovornost« (vrednost 3,5; t=0,881; df=253; p>0,05) in »neformalni sistemi«, pri slednjem je povprečna vrednost 3,4 (t=-1,33; df=253; p>0,05), vendar v teh primerih ne moremo govoriti o statistično značilnih vrednosti, zato tudi ne moremo v celoti potrditi predpostavke, da gre za bolj razvite elemente etične infrastrukture.

Na osnovi teh podatkov lahko sicer sklepamo, da so etične infrastrukture v splošnem v slovenskih organizacijah, vključenih v raziskavo, relativno slabo razvite, v njih je zaznati le nekoliko večjo stopnjo razvitosti tipov etične klime, ki izpostavljajo pomen skladnosti delovanja zaposlenih z zakonodajo in organizacijskimi pravili ter usmerjenost v zadovoljevanje interesov izpostavljenih deležnikov organizacij (spraševali smo po strankah in poslovnih partnerjih), pri čemer pa poudarjamo, da gre za posredno sklepanje, ki ga ni mogoče posplošiti na stanje v celotni populaciji ob dejstvu, da smo raziskavo opravljali na naključnem vzorcu, ki prav tako ne omogoča posploševanja. V okviru etičnih infrastruktur slovenskih organizacij iz našega vzorca je zaznati nerazvitost formalnih sistemov, relativno nizka stopnja razvitosti velja tudi v primeru neformalnih sistemov (sicer statistično neznačilna!). Tudi na osnovi pregleda opisnih statistik je mogoče sklepati o relativni šibkosti tako formalnih kot neformalnih sistemov, pri čemer kaže, da so slednji v slovenskih organizacijah iz našega vzorca znatno bolj prisotni kot to velja za formalne sisteme. Tako je za slovenske organizacije iz našega vzorca značilno, da v povprečju nimajo formaliziranih etičnih kodeksov (povprečna ocena 3,02) in tudi ne določene osebe ali organizacijske oddelke, na katere se lahko zaposleni obrnejo, ko se soočajo z etično vprašljivimi situacijami (povprečna

ocena 3,18). Le znatno višje je povprečje ocene, ki se nanaša na vključenost v poslanstvo organizacij (povprečna ocena 3,55), v slovenskih organizacijah iz našega vzorca pa tudi ni zaznati ostalih elementov upravljanja etike: usposabljanj, formalnega poročanja o etiki in etičnih dilemah, formalnega nagrajevanja, povezanega z moralnim in sankcij, povezanih z nemoralnim delovanjem zaposlenih. Etika tudi ne predstavlja pomemben del uvajanja vsakega novega zaposlenega v slovenskih organizacijah iz našega vzorca (povprečna ocena 3), je pa opaziti prisotnost socialnega nadzora v njih. Tako velja, da na moralno delovanje zaposlenih v slovenskih organizacijah, vključenih v naš vzorec, zelo vpliva odnos nadrejenih (povprečna ocena 3,57), pa tudi ostalih zaposlenih v organizaciji (povprečna ocena 3,56). Neformalna pričakovanja v slovenskih organizacijah iz našega vzorca predstavljajo močnejše orodje za spodbujanje moralnega vedenja zaposlenih kot vzpostavljena pravila, postopki in procedure (povprečna ocena 3,43), opaziti pa je tudi odklonilen odnos zaposlenih, če kdo v organizaciji deluje nemoralno, tudi, če zato ni predmet formalnega sankcioniranja (povprečna ocena 3,62).

Ackerman (1977) tovrstno stanje opisuje s prvo fazo institucionalizacije etike v organizacijah, za katero je značilno zaznavanje pomena etike, vendar ta v organizaciji še ni aktualizirana, prav tako še ni predmet usmerjene pozornosti v organizaciji. Temu sledi tudi nerazvitost etičnih infrastruktur, v katerih so v primarnih fazah razvoja veliko bolj poudarjeni neformalni sistemi in nesistematičen odziv posameznikov in skupin na moralne dileme v organizacijah. Pravila, procedure, postopki so v organizaciji izpostavljeni, vendar so hkrati pod velikim vplivom pričakovanj neformalnih skupin. Zato ne preseneča izpostavljenost etične delovne klime »zakonodaja in pravila« v slovenskih organizacijah iz našega vzorca, ki poudarja predvsem normativno delovanje zaposlenih in skladnost z obstoječimi vzpostavljenimi formaliziranimi pravili delovanja. To stanje je povsem skladno s teoretično opredeljenimi primarnimi razvojnimi stopnjami etičnih infrastruktur, nevarnost takšnega stanja pa se kaže predvsem v neskladnosti med neformalnimi in formalnimi sistemi v organizacijah. V kolikor se v neformalnih sistemih spodbuja nemoralno delovanje in delovanje, ki ni skladno z usmeritvami organizacije, bodo formalni sistemi slednje težko uravnavali. V kolikor so neformalni sistemi skladni s formalnimi, bo prehod v naslednje razvojne faze bistveno olajšan.

Na osnovi navedenega tako lahko delno potrdimo prvo raziskovalno hipotezo: **etične infrastrukture v slovenskih organizacijah iz našega vzorca so slabo razvite**, na prvi fazi institucionalizacije etike (Ackerman 1977), s prisotnimi, ne pa tudi uveljavljenimi orodji upravljanja etike.

Z drugo raziskovalno hipotezo smo raziskovali povezanost med razvitostjo etičnih infrastruktur v slovenskih organizacijah in moralnim delovanjem menedžerjev. Za preverjanje te

hipoteze smo uporabili korelacijsko analizo, ki se jo uporablja za merjenje povezanosti spremenljivk. Za mero povezanosti smo izbrali Pearsonov korelacijskih koeficient.

Tabela 6.9: *Korelacijski koeficienti med konstrukti elementov etične infrastrukture in moralnim menedžerjem*

		Moralni menedžer	Prijateljstvo	Zakonodaja in pravila	Instrumentalnost	Družbena odgovornost	Formalni sistemi	Neformalni sistemi
Moralni menedžer	**Pearson. kor. koeficient**	1						
	Značiln. (2-smerna)							
	N	211						
Prijateljstvo	**Pearson. kor. koeficient**	,819**	1					
	Značiln. (2-smerna)	,000						
	N	211	211					
Zakonodaja in pravila	**Pearson. kor. koeficient**	,647**	,687**	1				
	Značiln. (2-smerna)	,000	,000					
	N	211	211	211				
Instrumentalnost	**Pearson. kor. koeficient**	-,422**	-,296**	-,214**	1			
	Značiln. (2-smerna)	,000	,000	,002				
	N	211	211	211	211			
Družbena odgovornost	**Pearson. kor. koeficient**	,473**	,604**	,559**	,082	1		
	Značiln. (2-smerna)	,000	,000	,000	,236			
	N	211	211	211	211	211		
Formalni sistemi	**Pearson. kor. koeficient**	,531**	,529**	,508**	-,316**	,248**	1	
	Značiln. (2-smerna)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	211	211	211	211	211	254	
Neformalni sistemi	**Pearson. kor. koeficient**	,571**	,582*	,495**	-,331**	,381**	,649**	1
	Značiln. (2-smerna)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	211	211	211	211	211	254	254

***Povezanost je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,001*

Najmočnejša korelacija med konstrukti etične infrastrukture in moralnega delovanja menedžerjev je v primeru etične delovne klime »prijateljstvo« (r=0,819; p=0,000), glede na moč povezanosti med elementi etične infrastrukture in moralnim delovanjem menedžerjev sledijo še etična delovna klima »zakonodaja in pravila« (r=0,647; p=0,000), neformalni sistemi (r=0,571; p=0,000), nato pa še formalni sistemi (r=0,531; p=0,000) in etična delovna klima »družbena odgovornost« (r=0,473; p=0,000). Vsi konstrukti etične infrastrukture tako kažejo relativno močno pozitivno povezanost s konstruktom moralni menedžer, kar kaže na hkratno pomembnost

teh elementov v slovenskih organizacijah iz našega vzorca pri spodbujanju moralnega delovanja menedžerjev. Zanimivo je, da se je s korelacijsko analizo pokazal večji prispevek etične delovne klime »prijateljstvo«, ki pa je že v izhodišču šibka, kar smo pokazali že v razpravi v okviru prve raziskovalne hipoteze, zato je vprašanje, kakšen je dejanski vpliv tega tipa na moralno delovanje menedžerjev, prepuščeno interpretaciji.

Omenimo še, da je konstrukt etične delovne klime »instrumentalnost« s konstruktom »moralni menedžer« negativno povezan (r=-0,422; p=0,000), kar kaže na obratno povezanost med tema konstruktoma: bolj kot je izražena etična delovna klima »instrumentalnost«, v manjši meri zaposleni percepirajo menedžerje kot moralne. Podatki tako prispevajo k potrjevanju že nakazanih in empirično preverjenih ugotovitev drugih raziskav (npr. Peterson 2002), da prisotnost tega tipa etične delovne klime spodbuja nemoralno delovanje v organizaciji in utrjujejo prepričanje, da je prisotnost egoističnih tipov etične delovne klime v organizaciji dekonstruktivna z vidika spodbujanja etike in moralnega delovanja v organizaciji.

Z vidika opazovanja vloge celotne etične infrastrukture pri spodbujanju moralnega delovanja menedžerjev tako opažamo hkraten relativno močan vpliv vseh opazovanih elementov etične infrastrukture, pri čemer pa zaradi premalo izpostavljenih razlik v stopnji razvitosti posameznih elementov etične infrastrukture in glede na splošno nerazvitost etičnih infrastruktur v slovenskih organizacijah iz našega vzorca lahko le delno potrdimo drugo raziskovalno hipotezo: **prisotnost etičnih infrastruktur v slovenskih organizacijah, vključenih v vzorec, vsekakor predstavlja pomemben dejavnik spodbude moralnega delovanja menedžerjev**, na kar kaže zaznana močna povezanost med konstrukti elementov etične infrastrukture in konstruktom moralni menedžer, vendar pa **razlikovanja v razvitosti etičnih infrastruktur na danih podatkih ne moremo empirično potrditi**.

S tretjo raziskovalno hipotezo smo obravnavali povezanost med elementi etičnih infrastruktur in posameznimi dimenzijami opazovanega konstrukta moralnega menedžerja. Tudi v tem primeru smo za preverjanje povezanosti uporabili korelacijsko analizo in kot merilo izpostavili Pearsonov korelacijski koeficient, pri čemer pa ugotavljamo, da so različni elementi etične infrastrukture različno povezani s posameznimi dimenzijami konstrukta moralni menedžer. Kot je razvidno iz tabele 6.10, je etična delovna klima bolj povezana z osebno, formalni in neformalni sistemi pa s funkcijsko dimenzijo moralnega menedžerja. To je razvidno na podlagi višjih vrednosti Pearsonovih korelacijskih koeficientov, ki jih vsi štirje opazovani tipi etične delovne klime izkazujejo v odnosu do moralnega menedžerja kot osebe ter višjih vrednosti Pearsonovih korelacijskih koeficientov, ki jih pri formalnih in neformalnih sistemih opazimo v odnosu do moralnega menedžerja kot nosilca profesionalne vloge. Kljub navedenim razlikam je treba

opozoriti tudi na siceršnje zelo visoke vrednosti Pearsonovih korelacijskih koeficientov v vseh merjenih povezanostih, kar nakazuje na hkratno intenzivnost povezanosti vseh elementov etične infrastrukture hkrati. To še posebej velja v primeru korelacije med tipom etične delovne klime »prijateljstvo« in obema dimenzijama moralnega menedžerja.

Tabela 6.10: *Korelacijski koeficienti med konstrukti elementov etične infrastrukture in dimenzij moralnega menedžerja*

		Moralna oseba	Moralni menedžer
Prijateljstvo	**Pearson. kor. koeficient**	,803(**)	,779(**)
	Značiln. (2-smerna)	0,000	0,000
	N	211	211
Zakonodaja in pravila	**Pearson. kor. koeficient**	,659(**)	,592(**)
	Značiln. (2-smerna)	0,000	0,000
	N	211	211
Instrumentalnost	**Pearson. kor. koeficient**	-,426(**)	-,390(**)
	Značiln. (2-smerna)	0,000	0,000
	N	211	211
Družbena odgovornost	**Pearson. kor. koeficient**	,485(**)	,431(**)
	Značiln. (2-smerna)	0,000	0,000
	N	211	211
Formalni sistemi	**Pearson. kor. koeficient**	,444(**)	,576(**)
	Značiln. (2-smerna)	0,000	0,000
	N	211	211
Neformalni sistemi	**Pearson. kor. koeficient**	,509(**)	,591(**)
	Značiln. (2-smerna)	0,000	0,000
	N	211	211

***Povezanost je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,001.*

Ta rezultat za obravnavo spodbujanja moralnega delovanja menedžerjev pomeni pomembno ugotovitev, saj prispeva k opredelitvi pomena elementov etične infrastrukture pri spodbujanju posameznih dimenzij moralnega delovanja menedžerjev. Če smo v primeru prejšnje raziskovalne hipoteze dokazovali, da elementi etične infrastrukture predstavljajo pomemben element pri spodbujanju moralnega delovanja menedžerjev, pa na tem mestu izpostavljamo ugotovitev, da posamezni elementi etične infrastrukture delujejo različno v odnosu do različnih dimenzij moralnega delovanja menedžerjev: predvsem za sistemske elemente etične infrastrukture, torej tiste elemente, ki se nanašajo na formalne ali neformalne sisteme v organizacijah velja, da so znatno bolj povezani s profesionalno dimenzijo konstrukta moralni menedžer, kjer gre tudi v večji meri za tiste elemente delovanja, ki jih je mogoče priučiti in niso v tolikšni meri osebnostno pogojeni kot to velja za dimenzijo moralna oseba. To hkrati ne izključuje tudi relativno močne povezanosti med formalnimi in neformalnimi sistemi na eni in osebnostno dimenzijo konstrukta moralni menedžer na drugi strani, vendar pa v primeru spodbujanja osebnostnih lastnosti pri moralnem delovanju menedžmenta velja, da so najmočneje povezani z etično klimo in znotraj te s tipom etične delovne klime »prijateljstvo«. Ta tip etične delovne klime je sicer najmočneje povezan tudi s profesionalno dimenzijo konstrukta moralni menedžer, kar nakazuje tudi na močan

pomen utilitaristično naravnane drže v slovenskih podjetij iz našega vzorca, ki je sicer značilna za ta tip etične delovne klime.

Na osnovi teh ugotovitev lahko le delno potrdimo tudi tretjo raziskovalno hipotezo: **etične infrastrukture so močno povezane tako z osebnostno kot profesionalno, funkcijsko dimenzijo moralnega delovanja menedžerjev,** pri čemer velja, da je **intenzivnost povezanosti različnih elementov etične infrastrukture s posameznima dimenzijama konstrukta moralnega menedžerja različna:** povezanost formalnih in neformalnih sistemov je močnejša v primeru profesionalne dimenzije, povezanost etične delovne klime pa v primeru osebnostne dimenzije moralnega menedžerja.

Z zadnjo raziskovalno hipotezo smo skušali prispevati k odkrivanju razmerij med posameznimi elementi etičnih infrastruktur v slovenskih organizacijah, vključenih v naš vzorec. Upoštevajoč izpostavljene razlike med etično delovno klimo »instrumentalnost« in ostalimi tipi etične delovne klime smo v tem primeru slednje v analizi združili v en konstrukt, v t. i. pozitivno etično delovno klimo. Tudi v tem primeru smo za opazovanje povezanosti med posameznimi dimenzijami uporabili korelacijsko analizo. Korelacijsko matriko z izpostavljenimi Pearsonovimi korelacijskimi koeficienti prikazujemo v tabeli 6.11.

Tabela 6.11: *Korelacijski koeficienti med posameznimi elementi etične infrastrukture*

		Pozitivna etična klima	Instrumentalnost	Formalni sistemi	Neformalni sistemi
Pozitivna etična klima	**Pearson. kor. koeficient**	1			
	Značiln. (2-smerna)				
	N	211			
Instrumentalnost	**Pearson. kor. koeficient**	-,169(*)	1		
	Značiln. (2-smerna)	0,014			
	N	211	211		
Formalni sistemi	**Pearson. kor. koeficient**	,498(**)	-,316(**)	1	
	Značiln. (2-smerna)	0,000	0,000		
	N	211	211	254	
Neformalni sistemi	**Pearson. kor. koeficient**	,566(**)	-,331(**)	,649(**)	1
	Značiln. (2-smerna)	0,000	0,000	0,000	
	N	211	211	254	254

**Povezanost je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05.*
***Povezanost je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,001.*

Analiza je pokazala, da je pozitivna etična delovna klima srednje močno pozitivno povezana s formalnimi (r=0,498; p=0,000) in neformalnimi sistemi (r=0,566; p=0,000), prav tako so med seboj močno povezani formalni in neformalni sistemi (r=0,649; p=0,000). Dinamika razmerij med temi tremi elementi v organizacijah omogoča skladno delovanje, prisotnost enega sistema pozitivno vpliva na druga dva, glede na prej identificirano vlogo etične infrastrukture pri spodbujanju moralnega delovanja menedžmenta pa lahko na osnovi teh podatkov sklepamo tudi o posledičnem povečanju in ugodnem vplivu na slednje. Gre torej za elemente, ki predstavljajo

pomemben del upravljanja etike. Korelacijska analiza je pokazala tudi zanemarljivo negativno povezanost med pozitivno etično klimo in etično klimo »instrumentalnost« (r=-0,169; p=0,014). Tu ne govorimo o izključujočem vplivu, je pa prisotnost enega tipa relativno neodvisna od drugega tipa etične delovne klime. Obstaja tudi šibka negativna povezanost med etično delovno klimo »instrumentalnost« in formalnimi sistemi (r=-0,316; p=0,000), podobna je tudi povezanost z neformalnimi sistemi (r=-0,331; p=0,000), to pa kaže na relativno odpornost tega tipa etične delovne klime na sistemske elemente etične infrastrukture. To ima lahko pomembne implikacije tudi za spodbujanje moralnega delovanja menedžmenta, kar bomo podrobneje razložili v nadaljevanju poglavja, analizo pa zaključimo z interpretacijo zadnje raziskovalne hipoteze. Tudi to lahko le delno potrdimo: čeprav **velja, da so različni tipi etične delovne klime različno povezani s formalnimi in neformalnimi sistemi prisotnih etičnih infrastruktur v slovenskih organizacij iz naše raziskave**, pa ne velja naša izhodiščna predpostavka, da so egoistični tipi etične delovne klime močneje povezani s formalnimi kot neformalnimi sistemi. Prav tako ne velja, da so dobrohotni in načelni tipi etične delovne klime (v raziskavi jih prepoznavamo kot t. i. pozitivno etično delovno klimo) močneje povezani z neformalnimi kot formalnimi sistemi. Naša analiza je pokazala drugačno relacijo med sistemi: etična delovna klima je povezana tako s formalnimi in neformalnimi sistemi, v kolikor v njej prevladujejo benevolentni in načelni tipi etične delovne klime. Povezava med etično delovno klimo »instrumentalnost«, egoističnim tipom etične delovne klime in formalnimi in neformalnimi sistemi pa je zelo šibka. Ob prisotnosti takšnega tipa etične delovne klime torej lahko v organizaciji predvidevamo tudi visoko stopnjo šibkosti etične infrastrukture in posledično neuspešnost upravljanja etike v organizaciji.

6. 5 Diskusija o rezultatih in ugotovitvah

Raziskavo smo začeli z izpostavitvijo treh ciljev: (1) oblikovati temeljne predstave o razvitosti etičnih infrastruktur v slovenskih organizacijah ter o njihovem vplivu na moralno delovanje menedžerjev (2) z raziskovanjem relacij med elementi etičnih infrastruktur prispevati k razumevanju koncepta etičnih infrastruktur ter (3) prispevati k oblikovanju tipskega modela spodbujanja moralnega delovanja menedžerjev. Subjekt etičnih infrastruktur smo pri tem opazovali z vidika vloge, ki jo imajo etične infrastrukture pri upravljanju etike z namenom prispevati k institucionalizaciji etike v organizaciji. Slednji pripisujemo zelo velik pomen, saj gre za proces integracije etike v organizacijske procese, sisteme in kulturo, to pa razumemo kot predpogoj za prevzemanje vloge moralnega agenta s strani organizacij. Skladno z avtonomnim modelom razumevanja moralnega delovanja organizacij (Kaptein in van Dalen 2000) namreč podpiramo predpostavko, da organizacije predstavljajo pomembne člane sodobne družbe s

koncentrirano močjo in vplivom, ki presega zgolj organizacijske meje. Kot takšne predstavljajo tudi vir družbenih sprememb in sooblikujejo način življenja sedaj in v prihodnje, to pa jim hkrati nalaga pomembno odgovornost za delovanje, ki mora vključevati tudi druge, ne izključno ekonomske vidike. Institucionalizacija etike predstavlja enega izmed teh.

Razvitost etičnih infrastruktur v slovenskih organizacijah, vključenih v naš vzorec, smo presojali glede na Ackermanov (1977) model faz institucionalizacije etike. Skladno s pričakovanji ugotavljamo, da so etične infrastrukture v slovenskih organizacijah iz naše raziskave slabo razvite, ne samo z vidika razvitosti procesov in sistemov, ki sestavljajo etične infrastrukture, pač pa tudi z vidika etične vsebine, ki pogojuje naravnanost organizacij k upravljanju etike in oblikovanju etičnih infrastruktur. Formalizirane deklaracije o etiki organizacij v največji meri najdemo v poslanstvih organizacij, pri čemer zaposleni ne izkazujejo poznavanja o njih, prav tako pa tudi ni zaznati večjih naporov, da bi v organizacijah spodbudili diskurz o etiki, usposabljanja na tem področju, poročanja o nemoralnih delovanjih in vseh ostalih elementov upravljanja etike, s katerimi bi prispevali k ponotranjenju pomena etike v organizacijah. Poznavanje aktualnega organizacijskega okolja v Sloveniji sicer kaže na izboljšanje stanja na tem področju z vidika institucionalnih spodbud (npr. vedno večja angažiranost stanovskih organizacij na tem področju, pozornost), vendar pa so sodeč po izsledkih raziskave, ki smo jo opravili, premiki v slovenskih organizacijah še niso tako izraziti. Tudi etični kodeksi v slovenskih organizacijah iz našega vzorca niso prisotni v veliki meri, kar povprečno razvitost etičnih infrastruktur analiziranih slovenskih organizacij postavlja šele na prvo od štirih faz institucionalizacije etike. Takšno stanje predpostavlja t. i. reaktivni odziv slovenskih organizacij iz našega vzorca (Rossouw in van Vuuren 2003), tipičen predvsem za organizacije, ki do etike nimajo odklonilnega odnosa, hkrati pa njeno funkcijo vidijo predvsem z vidika učinkovitosti organizacije, preprečevanja negativnih posledic in ohranjanja videza o organizacijski kredibilnosti. Te ugotovitve sicer nadgrajujejo spoznanja Belaka in Milfelnerja (2011), ki ugotavljata, da slovenske organizacije prepoznavajo pomen etike v organizacijah, a temu navkljub slabo poznajo elemente upravljanja etike in se s temi tudi ne ukvarjajo. V organizacijah, vključenih v našo raziskavo, zaznavamo tudi večjo prisotnost neformalnih sistemov v etičnih infrastrukturah, ki se nanašajo tako na (a) motivacijo za moralno delovanje zaposlenih, saj se kaže, da so neformalna pričakovanja v analiziranih slovenskih organizacijah močnejše orodje od formalno vzpostavljenih pravil, postopkov in procedur kot tudi na (b) funkcijo socialnega nadzora, ki vključuje odklonilen odnos zaposlenih do nemoralnega delovanja, tudi, če le-to ni predmet formalnega sankcioniranja. Takšna situacija je sicer povsem skladna s principom razvoja neformalnih sistemov, ki so ob nastanku organizacij skorajda vedno predhodnik sledečih formalnih sistemov v etičnih infrastrukturah. Seveda se nam ob tovrstnih ugotovitvah poraja tudi vprašanje interpretacije takšnega stanja v slovenskih

organizacijah, ki smo jih obravnavali v raziskavi. Berlogar (2000, 223) je v svoji raziskavi med slovenskimi menedžerji ugotavljal, da poslovna etika za slovenske menedžerje pri opravljanju njihovih funkcij ni ovira in le v manjši meri otežuje načrtovanje in odločanje, »če ne bi bilo vseh situacij, okolij in deležnikov, pričakovanj in pritiskov /…/«. To nakazuje na dejstvo, da so pravzaprav manj avtonomni kot bi si to morda želeli in morajo »v posameznih situacijah vsakič sproti preverjati, koliko te avtonomnosti imajo« (Berlogar 2000, 224). To pa predpostavlja veliko mero vpetosti v nek širši, gospodarski in družbeni kontekst, ki pogojuje tudi etično delovanje v slovenskih organizacijah. Težko bi opredelili natančno vsebino takšnega vpliva, a hkrati lahko z veliko verjetnostjo predvidevamo, da je tovrstna orientiranost pravzaprav posledica preteklih načinov delovanja, ki so jih zaznamovali skupnostna mentaliteta, izpostavljena solidarnost kolektiva, enakost in ostali elementi, zaradi katerih poudarek na etičnem delovanju pravzaprav ni bil v tolikšni meri potreben. Glede na ukoreninjenost teh vrednot zato ni presenetljivo, da kljub relativno hitri prilagoditvi slovenskih organizacij spremenjenim okoliščinam tržno naravnanega gospodarstva, individualizma, prostega trga in konkurence, še vedno zaznavamo le malo sprememb tudi v smislu spreminjanja percepcije o etiki. Tudi zaradi tega razloga je nujno okrepiti insitucionalne spodbude, ki so veliko vlogo pri oblikovanju delovanja organizacij igrale v preteklosti in, ki jih natančneje pojasnjujemo kasneje v tem poglavju.

Z vidika oblikovanja in razvoja etičnih infrastruktur je na tem mestu nujno opozoriti na razvojne faze, ki takšnemu stanju sledijo. Med pogosteje zaznanimi pristopi namreč opažamo usmerjenost v formalizacijo predpisov, pravil in struktur v organizaciji, usmerjenih v izgradnjo organizacijske etike in znotraj teh okvirov spodbujanje moralnega delovanja, pri čemer pa skladnost z zastavljeno formalizacijo neredko postane cilj sam po sebi in odvrača pozornost od realnega stanja in obstoječih vrednot v organizaciji. Različni avtorji (npr. Falkenberg in Herremans 1995; Verbos idr. 2007) na tej točki opozarjajo na nevarnost nekongruentnosti med formalnimi in neformalnimi sistemi, ki lahko prinaša ravno obraten učinek: usmerjenost v preprečevanje nemoralnega delovanja lahko preprečuje spodbujanje moralnega delovanja, posledično pa se v organizaciji preprečuje tudi izgradnjo pripadnosti etiki organizacije. Možnosti za to so še toliko večje, v kolikor ob nekongruentnosti formalnih in neformalnih sistemov v organizaciji najdemo egoistične tipe etične delovne klime (Victor in Cullen 1987), ki izpostavljajo interes posameznika ali posameznih skupin nad interesi organizacije in širše skupnosti. Izsledki naše raziskave namreč kažejo tudi na šibko povezanost med formalnimi in neformalnimi sistemi na eni ter instrumentalno etično delovno klimo na drugi strani, medtem, ko so formalni in neformalni sistemi v etični infrastrukturi pozitivno povezani z ostalimi prevladujočimi tipi etične delovne klime v slovenskih organizacijah iz našega vzorca. To pa kaže še na pomembno dejstvo, da je organizacija pri preprečevanju nemoralnega vedenja, ki ga predpostavlja instrumentalni tip

etične klime pravzaprav nemočna, kar lahko vodi v škodljive posledice za organizacijo, posamezne deležnike ali celo za širše poslovne prakse in družbeno okolje, katerih razsežnosti je še toliko težje obvladovati. Odgovor na reševanje prikazanega stanja prav zaradi navedenih razmerij med elementi etičnih infrastruktur ne vidimo zgolj v upravljanju etike v organizacijah, pač pa tudi v institucionalnem kontekstu organizacij. V doktorski nalogi smo prikazali širši obseg mednarodnih in nacionalnih institucionalnih spodbud upravljanju etike v organizacijah, ki jih ocenjujemo kot pozitivne, vendar pri tem opozarjamo na dve pomanjkljivosti, za katere ocenjujemo, da preprečujejo hitrejši razvoj upravljanja etike v organizacijah: poleg izpostavljanja zahteve po organizacijski etiki je v obstoječe institucionalne spodbude nujno vključiti tudi konkretnejše elemente za spodbudo organizacijam pri izgradnji drže, ki bo etiko integrirala kot del svojega delovanja. Govorimo o različnih ukrepih, ki jih je treba prilagoditi strukturi in značaju organizacij in, ki vključujejo tako finančno spodbudo procesa implementacije upravljanja etike kot tudi usposabljanja, izmenjave znanj, organiziranje skupnosti organizacij na tem področju, povezovanje obstoječih iniciativ itd. Ob tovrstni nadgradnji obstoječih institucionalnih spodbud pa je pozornost nujno usmeriti tudi (ali celo predvsem!) v tiste organizacije, ki so do upravljanja etike neopredeljene ali celo odklonilne. Pri tem ne gre samo za organizacije z vidnimi vplivi na naravno in družbeno okolje, ampak širše okolje poslovnih praks, ki ga organizacije že s svojo prisotnostjo zavedno ali nezavedno sooblikujejo in na ta način ustvarjajo paradigmo delovanja za prihodnje generacije. To idejo podpirata tudi predpostavka o trajnosti v organizacijah in koncept trajnostnega razvoja.

Omenili smo že šibkost formalnih in neformalnih struktur v slovenskih organizacijah, vključenih v raziskavo. V tej smo preverjali tudi, kakšni tipi etične delovne klime prevladujejo med analiziranimi slovenskimi organizacijami. Med šibkejšimi sta t. i. instrumentalni, egoistični tip etične delovne klime, o nevarnostih katerega smo že razpravljali in, ki je v slovenskih organizacijah iz našega vzorca prisoten, vendar slabo razvit. Prisoten, a šibek je tudi tip etične delovne klime »prijateljstvo«, ki poudarja skrb za uravnoteženost interesov v organizaciji. Prisotnost tega tipa etične delovne klime v slovenskih organizacijah, vključenih v raziskavo, sicer ni presenetljiva. Že Berlogarjeva (2000), poldrugo desetletje stara raziskava razkriva tovrstno, utilitaristično naravnano usmerjenost slovenskih organizacij. Kaže, da ta še naprej ostaja trdno zasidrana. Skladno z že izpostavljeno usmerjenostjo slovenskih organizacij v formalizacijo ni presenetljiva tudi prisotnost tipa etične delovne klime »zakonodaja in pravila«, ki je sicer v primerjavi z ostalimi tipi etične delovne klime bolj razvita. Sočasno s tem tipom se pojavlja tudi v približno enaki meri razviti tip etične delovne klime »družbena odgovornost«, ki pa ne sledi v celoti opredelitvi Victorja in Cullena (1987), pač pa gre za tip etične delovne klime, v okviru katere je na eni strani izpostavljena usmerjenost v zadovoljevanje interesov zunanjih deležnikov

organizacije (poslovni partnerji, stranke itd.), hkrati pa v temu tipu etične delovne klime prevladuje poudarek na učinkovitosti organizacije. Tudi ta ugotovitev potrjuje že prej izpostavljeno reaktivno naravnanost slovenskih organizacij v odnosu do organizacijske etike in predpostavko, da je pomen etike v slovenskih organizacijah prepoznan predvsem v funkciji povečevanja dodane vrednosti storitve v odnosu do neposrednih uporabnikov oz. poslovnih partnerjev, kot elementarni odgovor na zaznana pričakovanja (ne pa nujno tudi zahteve!) s strani identificiranih deležnikov. Nadalje, med identificiranimi elementi etične infrastrukture v slovenskih organizacijah iz naše raziskave smo opazili različne stopnje povezanosti: najbolj izrazita je šibka povezanost med tipom etične delovne klime »instrumentalnost« in formalnimi in neformalnimi sistemi, prav tako tudi prisotnost preostalih tipov etične delovne klime ni relevantna pri obravnavi tipa »instrumentalnost«. Nasprotno pa se kaže relativno močna pozitivna povezanost v relaciji med formalnimi in neformalnimi sistemi, tako eni kot drugi pa so pozitivno povezani tudi s preostalimi tremi identificiranimi tipi etične delovne klime. Ta rezultat je na eni strani spodbuden, saj potrditev povezanosti teh relacij za upravljanje etike pomeni odpiranje širokega kroga možnosti za razvoj etičnih infrastruktur, ki vključujejo vrsto menedžerskih aktivnosti in kažejo na veliko verjetnost, da bo mogoče s temi doseči organizacijske cilje. Na drugi strani pa postaja jasno, da zaznane značilnosti etičnih infrastruktur v analiziranih organizacijah niso optimalne za doseganje višjih ravni institucionalizacije etike v slovenskih organizacijah. Prav šibkost obstoječih formalnih in neformalnih sistemov namreč vodi v izpostavitev specifičnih tipov etične delovne klime, ki pa ohranjajo zgolj reaktivni odnos analiziranih slovenskih organizacij do etike.

Izpostavili smo že lastno vztrajanje na krepitvi družbeno odgovornih praks slovenskih organizacij in razložili razloge za slednje. Na tem mestu pa izpostavljamo še drugi vidik pomena organizacijske etike, ki ima vpliv tudi na notranjo dinamiko in deležnike organizacij. V raziskavi smo namreč preverjali povezanost med izpostavljenimi elementi etičnih infrastruktur in moralnim delovanjem menedžerjev, merjenim preko percepcije anketirancev o osebnostnih in profesionalnih značilnostih njihovih menedžerjev, pri čemer ugotavljamo pozitivno povezanost med njimi. O tem več v nadaljevanju, izpostaviti pa velja ugotovitev, da so različni elementi etične infrastrukture povezani z različnimi dimenzijami moralnega delovanja menedžmenta. Formalni in neformalni sistemi so v večji meri povezani s funkcijsko dimenzijo moralnega delovanja menedžerjev, etična delovna klima pa z osebnostno. K temu dodajmo tudi ugotovitev, da sta obe dimenziji v konstruktu moralnega menedžerja močno povezani, kar nakazuje močno povezanost obeh vlog. Čeprav so analize pokazale na dva izrazita faktorja, na osnovi katerih smo oblikovali omenjeni dimenziji, bi ob večjem obsegu pridobljenih podatkov ti dve verjetno lahko skonvergirali tudi v eno dimenzijo. To nakazuje na pomembno ugotovitev, da osebnostnih značilnosti v menedžerju ni

mogoče jasno ločiti od njegove vloge, posledično pa je za spodbujanje moralnega delovanja menedžerjev pravzaprav nujen angažma tudi že pri izbiri osebnostnih značilnosti menedžerjev, pred vstopom v organizacijo. Ob dejstvu, da so etične infrastrukture v analiziranih slovenskih organizacijah slabo razvite, kljub temu pa je povezanost med etičnimi infrastrukturami in moralnim delovanjem menedžerjev relativno močna, so te ugotovitve še toliko bolj pomembne, z našim prispevkom pa tako pritrjujemo predpostavki, da uspešnost upravljanja etike ob razvoju etičnih infrastruktur z visoko stopnjo kongruentnosti med posameznimi elementi etičnih infrastruktur, neizogibno zahteva tudi povezanost z upravljanjem človeških virov (Guerci idr. 2015). V doktorskem delu smo se na več mestih dotaknili elementov tako zastavljene spodbude moralnemu delovanju menedžmenta, tu izpostavimo najbolj izrazite: v središču upravljanja etike je zavedanje o razlikovanju med skladnostjo in pripadnostjo organizacijski etiki (Treviño in Nelson 1995), slednje tudi v večji meri prispeva k razvoju institucionalizacije etike v organizacijah. Doseganje tega cilja je povezano z zavedanjem o elementih moralnih dilem (White in Lam 2000) in značilnosti morale same: ta je namreč neposredno vezana na osebnostne lastnosti posameznikov in, kot smo pokazali v naši raziskavi, tudi menedžerjev ter s tem na razumevanje principov človeškega odziva, tako na individualni (Kohlberg 1981; Rest 1986) kot skupinski, organizacijski ravni (Roussouw in van Vuuren 2003; Victor in Cullen 1988). Morala kot del osebnostnih značilnosti ljudi v organizaciji ne more biti predpisana in enoznačno usmerjana, hkrati pa je njen razvoj vsaj deloma predmet vplivov tudi znotraj organizacije. Različni avtorji izpostavljajo različna izhodišča za oblikovanje etičnih infrastruktur, ki prispevajo k spodbujanju moralnega delovanja zaposlenih, tudi menedžerjev: npr. Treviño in Nelson (1995) govorita o moralni imaginaciji, Kaptein (1998) izpostavlja pomen etične vsebine, itd. Na svoje strinjanje z navedenim smo že pokazali tekom razprave v doktorskem delu, vendar temu navkljub ne zmoremo in ponuditi tipskega modela, s katerim bi bralec lahko pristopil k spodbujanju moralnega delovanja menedžerjev. Menimo, da bi bilo to za razvoj organizacijske etike tako na znanstveni kot na implementacijski ravni pravzaprav škodljivo. Tekom obravnave številnih vidikov spodbujanja moralnega delovanja menedžerjev ter s tem povezanih struktur in procesov smo namreč še utrdili stališče o situacijski pogojenosti moralnega delovanja v organizacijah, ki onemogoča zožitev procesa upravljanja etike in širše, institucionalizacije etike v organizacije na zgolj nekaj tipoloških elementov. S tega vidika zato izpostavljamo zgolj dva elementa uspešnega upravljanja etike, ki na poti do institucionalizacije etike nakazujeta na imperativ: (1) pomen razumevanja že omenjenih principov človeškega odziva na moralne dileme, kjer ne gre v tolikšni meri za procesno razčlenjevanje individualnih situacij ali psiholoških procesov, ki se pri posamezniku odvijajo ob soočanju z moralnimi dilemami, pač pa za njihov dejanski odziv. Kot izziv pri tem se kaže doseganje skladnosti med organizacijskimi sistemi in delovanjem zaposlenih

ali skupin, ki se bodo na te sisteme odzivali tako ali drugače; (2) pomen ugotavljanja realnega stanja v organizaciji, ki ga z upravljanjem etike in načrtovanjem etične infrastrukture skušamo nagovoriti in razumevanje organizacijske dinamike v konkretnih situacijah, s katerimi se soočamo. Kot smo pokazali v doktorskem delu, upravljanje etike razpolaga s širokim naborom orodij, ki lahko pripomorejo k usmerjanju moralnega delovanja v organizaciji, izbira ustreznih orodij pa je povsem odvisna od dejanskega stanja, ki ga nagovarjamo in organizacije pod drobnogledom.

Poleg izpostavljenih ugotovitev smo v raziskavi skušali prispevati tudi k metodološki dorečenosti v poslovni etiki, pri čemer smo izpostavili lastni, kvantificirani merski sistem za merjenje dimenzij moralnega menedžerja. Gre za dvodimenzionalni konstrukt, ki izpostavlja večplastnost vlog moralnega menedžerja: na eni strani moralnega menedžerja definirajo značilnosti, ki jih percepiramo kot njegovo osebnostno dimenzijo (njegove lastnosti, vedenje in odločanje), na drugi strani pa gre za funkcijsko dimenzijo, ki vključuje zgled, ki ga menedžer z lastnimi dejanji kaže navzven, način nagrajevanja in discipliniranja ter komuniciranje o etiki in vrednotah v in izven organizacije. Na dvodimenzionalnost modela smo pokazali tudi z analizo naših podatkov, vendar pa le-ta ni tako zelo jasna. Skladno s prepletenostjo formalnih in neformalnih sistemov v organizacijah, ki odsevajo individualne značilnosti vlog, ki jih nosijo menedžerji, je tudi v uporabljenem merskem instrumentu opazna zelo visoka stopnja povezanosti, t. j. prepletenosti obeh vlog, kar nakazuje tudi na možnost konvergiranja ene dimenzije. Visoka stopnja povezanosti med obema dimenzijama namreč kaže, da se osebnostne značilnosti menedžerjev in njihove funkcije močno prepletajo, zaradi česar je med njima zelo težko ločevati. Še več, povsem verjetno je, da konstrukt pravzaprav ne izraža dvodimenzionalnosti. Temu vidiku bi pri nadaljnji korekciji merskega instrumenta konstrukta moralnega menedžerja veljalo nameniti še posebej veliko pozornost. Že tekom izgradnje obstoječega kvantificiranega merskega instrumenta smo naleteli na pomanjkljivost, ki se kaže predvsem v definiranju ustreznih indikatorjev: v našem primeru gre predvsem za indikator, ki se nanaša na merjenje zgleda menedžerjev za ostale zaposlene, torej teoretsko del funkcionalne dimenzije konstrukta menedžerja, ki pa se je izkazoval kot indikator tako funkcijske kot osebnostne dimenzije. V nadaljevanju bi zato veljalo preveriti, ali gre zgolj za metodološko neustrezno zastavljen indikator, ali pa to pomeni modifikacijo teoretičnega konstrukta. Povsem mogoče je namreč, da te lastnosti v teoretičnem konstruktu moralnega menedžerja ni mogoče umestiti zgolj v eno dimenzijo in jo je kot takšno tudi treba obravnavati. Če velja prvo, to kaže na potrebo po podrobnejši metodološki obravnavi uporabljenega merskega instrumenta. Potrditev slednjega pa predpostavlja ugotovitev, da je koncept moralnega menedžmenta veliko kompleksnejši kot ga opredeljuje trenutno uveljavljeni model avtorjev Treviño, Pincus Hartman in Brown (2000).

7 Sklep

Doktorska disertacija sega na področje poslovne etike, povezana pa je še s številnimi drugimi kot so sociologija, filozofija, poslovne vede idr., predvsem pa tudi s teorijami organizacije in menedžmenta. Temelječ na razumevanju razmerja med organizacijsko etiko in moralnim delovanjem menedžmenta v organizacijah smo v doktorskem delu obravnavali vlogo etičnih infrastruktur pri spodbujanju moralnega delovanja menedžerjev. Namen doktorske disertacije je bil ponuditi nov model, ki v menedžerskih in organizacijskih vedah nagovarja težnjo po vpeljavi novejših, zaposlenim in družbi bolj »prijaznih« pristopov pri upravljanju organizacij, ki obenem ohranjajo učinkovitost organizacije pri doseganju njenih ciljev. Kot odgovor na to smo oblikovali sistematičen pregled obstoječih spoznanj o vlogi etike v organizaciji, o upravljanju etike, oblikovanju etičnih infrastruktur in o principih spodbujanja moralnega delovanja menedžerjev. Pri tem smo etiko izpostavili kot središčni koncept delovanja organizacije, ki mora biti integriran v organizacijske procese, sisteme in kulturo, torej institucionaliziran. Pomembno vlogo pri tem igra tudi t. i. moralni menedžment, proces, ki v središče vsakega izmed elementov obvladovanja organizacij postavlja moralno dimenzijo, tudi v njeni zahtevi po učinkovitem in uspešnem doseganju ciljev oz. moralne menedžerje, ki so nosilci tovrstnega procesa v organizaciji. Doktorsko nalogo smo zasnovali z namenom prispevati v bazen znanstvenih ugotovitev na področju proučevanja, hkrati pa smo delo želeli predstaviti tudi kot spodbudo temeljitemu razmisleku praktikom pri institucionalizaciji etike v njihovih organizacijah.

Kljub prvotno načrtovanem tipskem modelu spodbujanja moralnega delovanja menedžerjev v organizacijah, ki smo ga izpostavili kot enega izmed ciljev disertacije, je namreč kmalu postalo jasno, da v to pravzaprav ne verjamemo. Kot smo zapisali v razpravi o rezultatih in ugotovitvah iz empiričnega dela disertacije, je moralno delovanje v organizacijah situacijsko pogojeno, zaradi česar je onemogočena zožitev procesa upravljanja etike in širše, institucionalizacije etike v organizacije na zgolj nekaj tipoloških elementov. Zato je med pomembnejšimi zaključnimi ugotovitvami te disertacije sklep, da je uspešnost upravljanja etike in posledično institucionalizacije etike v organizacijah pravzaprav rezultat razumevanja principov človeškega odziva na moralne dileme ter odkrivanja ter razumevanja realnega stanja v organizaciji, ki ga z upravljanjem etike in načrtovanjem etične infrastrukture skušamo nagovoriti in organizacijske dinamike v konkretnih situacijah, s katerimi se soočamo. V ta namen smo v prvem teoretičnem delu zajeli tako spoznanja iz poslovne etike in celo filozofije kot spoznanja iz teorij organizacije in menedžmenta, temu principu pa so sledila še vsa ostala poglavja. Hkrati s predstavitvijo teh spoznanj smo v prvem teoretičnem delu opredelili tudi nekaj izhodiščnih razmislekov, na osnovi katerih se organizacije orientirajo v zvezi z lastnim pogledom na vlogo etike. Gre za pomen, ki ga

pripisujemo morali v poslovnih praksah ter vlogo organizacij pri sooblikovanju poslovnih praks. V doktorski disertaciji smo predstavili argumente za osrediščenje morale kot pomembnega elementa delovanja organizacije ter ponudili utemeljitev vloge organizacije kot moralnega agenta, ki ima prav zaradi te vloge poudarjene odgovornosti tudi izven delovanja organizacije.

Znatno pozornost smo namenili utemeljevanju koncepta moralnega menedžerja, ki ga Treviño, Pincus Hartman in Brown (2000) opredeljujejo dvodimenzionalno: z naborom osebnostnih značilnosti menedžerjev in z determiniranostjo profesionalne vloge menedžerja. Koncept je pravzaprav odgovor na vprašanje, kakšne so značilnosti menedžerjev, ki jih ostali (običajno zaposleni) percepirajo kot moralne. Ta koncept smo vzeli za izhodišče naše razprave, ki pa smo jo v doktorskem delu nadgradili. Tako smo znatno pozornost namenili diferenciaciji razmerja med koncepti moralnega, dobrega, uspešnega in idealnega menedžerja, predvsem pa smo skušali pokazati na različne ravni udejanjanja koncepta: na individualni, skupinski in organizacijski ravni. Tako v tem delu kot v celotni doktorski disertaciji hkrati vzdržujemo zavedanje o tem, da gre za diferenciacijo na ravni teoretičnih spoznanj, medtem, ko so v praktičnem okolju te meje veliko bolj zabrisane. Tako ugotavljamo, da je moralno delovanje menedžerjev determinirano z osebnimi značilnostmi menedžerjev, hkrati pa profesionalna dimenzija moralnega menedžerja zahteva udejanjanje morale tako na individualnem kot organizacijskem nivoju, na prvem v obliki profesionalnega razvoja menedžerja, na drugem pa na menedžerjeve aktivnosti v relaciji do dejavnikov spodbude na organizacijski ravni. Le-te se na organizacijski ravni prenašajo v t. i. etične infrastrukture.

Četrto poglavje disertacije smo bolj konkretizirali, s spoznanji o upravljanju etike, ki ga razumemo kot obvladovanje sistemskih spodbud moralnemu delovanju v organizacijah in, ki vključuje tudi vzpostavitev formalnih in neformalnih sistemskih vzvodov za spodbujanje in razvoj etike ter moralnega delovanja znotraj organizacije. Poleg prikaza strategij in pristopov organizacij k upravljanju etike ter obravnavo nabora elementov upravljanja etike, smo v poglavju izpostavili še dodatne tematike, ki se nanašajo na upravljanje etike in, ki jih je po našem mnenju treba domisliti preden nadaljujemo z implementacijo konkretnih ukrepov z namenom spodbujanja etike in moralnega delovanja v organizacijah. Ključne so naslednje: zavedanje o povezanosti upravljanja etike z ostalimi organizacijskimi procesi, razmislek o moralnosti samega upravljanja z etiko in o elementih manipulacije v njem, pomen krepitve posameznikove moralne imaginacije, o odnosu organizacije do etike ter sistemih, ki so pri tem izpostavljeni, o vlogi menedžmenta pri spodbujanju etike v organizacijah ter o smotrnosti standardizacije pristopov upravljanja etike. K temu smo dodali tudi pregled institucionalnih spodbud upravljanju etiki, tako na mednarodni kot na nacionalni ravni. Slednje ocenjujemo pozitivno, tako z vidika razsežnosti ponudbe kot z vidika vsebinskih poudarkov, opozarjamo pa na po našem mnenju ključno pomanjkljivost tovrstnih

spodbud: usmerjenost v organizacije, ki etiko že obravnavajo kot pomembno, ne pa tudi v tiste, ki so v odnosu do nje nevtralne ali celo odklonilne.

V poglavju o etičnih infrastrukturah smo z obravnavo posameznih elementov etične infrastrukture, skladno z opredelitvijo Tenbrunsel, Smith-Crowe in Umphress (2003) pokazali na tiste vidike etične infrastrukture, ki vplivajo na uspešnost upravljanja etike in posledično institucionalizacije etike. Hkrati smo na tej osnovi oblikovali lastni model etične infrastrukture, ki se od predpostavljenega razlikuje v razmerju med posameznimi elementi etične infrastrukture: v njem zagovarjamo enakovredno pozicijo vseh elementov etične infrastrukture, ki so sicer v predpostavljenem modelu v medsebojno podrejenem položaju. Tako predpostavljamo tudi, da posamezni elementi etične infrastrukture predstavljajo različno spodbudo moralnemu delovanju menedžerjev, kar preverjamo v empiričnem delu disertacije. Opravili smo raziskavo med slovenskimi organizacijami in na osnovi 345 izpolnjenih spletnih vprašalnikov ugotovili, da so etične infrastrukture v analiziranih slovenskih organizacijah slabo razvite, na prvi stopnji institucionalizacije etike, kakor jo predvideva Ackerman (1977) in z reaktivnim, utilitaristično naravnanim odnosom do etike in moralnega delovanja v organizaciji. V etičnih infrastrukturah slovenskih organizacij iz našega vzorca poleg šibko zastavljenih formalnih sistemov zaznavamo le nekoliko bolj prevladujočo vlogo neformalnih sistemov pri spodbujanju moralnega delovanja menedžerjev, med tipi etične delovne klime pa so izpostavljeni tako egoistični kot tudi dobrohotni in načelni tipi etične delovne klime (Victor in Cullen 1987). Pri proučevanju razmerij med posameznimi elementi etičnih infrastruktur smo naleteli na relativno močne povezanosti med vsemi elementi z izjemo izpostavljenega tipa etične delovne klime »instrumentalnost«, ki z izrazito usmerjenostjo v zadovoljevanje individualnih interesov pred organizacijskimi v etični infrastrukturi in širše, v celotni organizaciji, deluje destruktivno. V nadaljevanju analize smo prišli tudi do spoznanja, da različni elementi etične infrastrukture prispevajo k spodbudi različnih dimenzij koncepta moralnega menedžerja: etična klima je v večji meri povezana z osebnostno dimenzijo, formalni in neformalni sistemi pa s profesionalno dimenzijo moralnega delovanja menedžmenta.

Dodana vrednost pričujočega dela je med drugim v oblikovanju novega merskega instrumenta, ki se nanaša na merjenje koncepta moralnega menedžerja. Analiza je pokazala na metodološko ustreznost predstavljenega instrumenta, ki smo jo podkrepili tudi s sugestijami za izboljšave slednjega. Prav gotovo pa doktorska disertacija zbuja tudi nadaljnja vprašanja, ki jih v njej bodisi nismo izpostavili, se vanje nismo dovolj poglobili ali pa še nismo našli dokončnih odgovorov. Med omejitvami doktorskega dela tako zaznavamo pomanjkljivosti, ki se nanašajo primarno na izbrane metode zbiranja podatkov: nanašamo se tako na spletno anketo, ki bi jo veljalo dopolniti tudi s kvalitativnimi metodami raziskovanja in na ta način prispevati k

poglobljeni interpretaciji pridobljenih podatkov. Omejitev vsekakor predstavlja tudi nereprezentativnost vzorca, ki ne omogoča posploševanje pridobljenih ugotovitev tudi izven opazovane skupine slovenskih organizacij. V prihodnje bi veljalo temu nameniti več pozornosti in oblikovati raziskovalni pristop, ki bo v večji meri odseval značilnosti populacije slovenskih organizacij. Nadalje, kljub zavedanju o interdisciplinarnosti izbrane tematike in poskusu zajeti čim obsežnejši nabor raznolikih teorij in vidikov na proučevane koncepte, smo pri raziskovanju prav gotovo omejeni vsaj z jezikovnimi prepekami in z oviranim dostopom do večjega obsega raznolike znanstvene literature, ki bi doktorskemu delu prav gotovo omogočila tudi dodatne dimenzije v razumevanju proučevanega. Ne glede na navedeno pa doktorsko delo predstavlja prispevek k teoretični eksaktnosti spoznanj na področju upravljanja etike in specifično, o konceptih etične infrastrukture in moralnega menedžmenta. V njem smo izpostavili več teoretičnih modelov, ki se nanašajo tako na konceptualno klasifikacijo etike in menedžmenta na ravni različnih uporabljenih konceptov kot na sistematičen prikaz posameznih vidikov obravnavane teme: prikaz vloge morale v sodobnih pristopih k vodenju in menedžmentu, pregled institucionalnih spodbud OECD načel in smernic itd. Tako z navedenimi prispevki kot s sistematičnim, celovitim in temeljitim prikazom konceptualnih, teoretičnih in empiričnih predpostavk obravnavane teme doktorsko delo omogoča generiranje platforme znanja, ki ima prav zaradi trdnosti temeljev tako zastavljenega znanstvenega pristopa lahko tudi v praksi veliko aplikativno vrednost. Posebnost doktorskega dela se kaže tudi v dejstvu, da se od analize etičnosti usmerja stran od individualne volje posameznikov v situacijski vidik proučevanja in se osredotoča na raziskovanje procesne in sistemske dimenzije organizacijske etike, ki je bistvenega pomena za spodbujanje moralnega delovanja v organizacijah. Prav na tej točki je najbolj izrazita znanstvena relevantnost dela, saj pomeni sociološki in organizacijski pristop k etičnem fenomenu. In prav zato disertacijo vidimo kot dobro popotnico za odkrivanje izbranega subjekta proučevanja in spodbujanje razumevanja predstavljenih konceptov ter objektivno orodje tako v razpravi kot pri usmerjanju bralca, za katerega upamo, da mu bo delo prav zaradi navedenega še v toliko večjo oporo.

Literatura

Ackerman, Robert. 1977. How companies respond to social demands. V *Managing social corporate responsibility*, ur. Archie B. Carroll, 149 – 172. Toronto: Little, Brown & Co.

Adobor, Henry. 2006. Exploring the Role Performance of Corporate Ethics Officers. *Journal of Business Ethics* 69 (1): 57–75.

Allinson, Robert E. 1998. Ethical values as part of the definition of business enterprise and part of the internal structure of the business organization. *Journal of Business Ethics* 17(9/10): 1015 – 1028.

Andersen, Jon A. 2009. When a servant-leader comes knocking ... *Leadership&Organization Development Journal* 30(1): 4–15.

Argyris, Chris. 1957. *Personality and organization.* New York: Harper Collins.

Argyris, Chris. 1982. How learning and reasoning processes affect organizational change. V *Change in Organizations: New Perspectives on Theory, Research and Practice*, ur. Paul S. Goodman, 47 – 86. San Francisco: Jossey-Bass.

Aristotle. 1954. *Nichomachean Ethics.* Oxford: Oxford University Press.

Arjoon, Surendra. 2000. Virtue theory as a dynamic theory of business. *Journal of Business Ethics* 28(2): 159 – 178.

Ashkanasy, Neal M., Carolyn A. Windsor, in Linda K. Treviño. 2006. Bad Apples in Bad Barrels Revisited: Cognitive Moral Development, Just World Beliefs, Rewards, and Ethical Decision-Making. *Business Ethics Quarterly* 16(4): 449–473.

Baggini, Julian in Stangroom, Jeremy. 2004. *Great thinkers A-Z.* London: Continuum.

Bandura, Albert. 1977. *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.

Bandura, Albert. 1986. *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Barclay, Jean in Smith, Kenneth. 2003. Business ethics and transitional economy: a tale of two modernities. *Journal of Business Ethics* 47(4): 315 – 325.

Barnard, Chester. 1966. *The functions of the executives*. Cambridge: Harvard University Press.

Barnett, Tim, in Cheryl Vaicys. 2000. The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions. *Journal of Business Ethics* 27 (4): 351–62.

Barrels Revisited: Cognitive Moral Development, Just World Beliefs, Rewards, and Ethical Decision-Making. *Business Ethics Quarterly* 16 (4): 449–73.

Bartkus, Barbara R. in Myron Glassman. 2008. Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics* 83 (2): 207–16.

Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.

Bass, Bernard M. 1990. *Bass&Stogdill's Handbook of Leadership, Third Edition*. New York: The Free Press.

Baucus, Melissa S. in Caryn L. Beck-Dudley. 2005. Designing Ethical Organizations: Avoiding the Long-Term Negative Effects of Rewards and Punishments. *Journal of Business Ethics* 56 (4): 355–70.

Beck, Ulrich. 1992. *Risk society*. London: Sage Publications.

Belak, Jernej in Matjaž Mulej. 2009. Enterprise ethical climate changes over life cycle stages. *Kybernetes* 38 (7/8): 1377–98.

Belak, Jernej in Borut Milfelner. 2011. Informal and formal institutional measures of business ethics implementation at different stages of enterprise life cycle. *Acta Polytechnica Hungarica* 8 (1): 105–122.

Belak, Jernej. 2013. Corporate Governance and the Practice of Business Ethics in Slovenia. *Systemic Practice and Action Research* 26 (6): 527–35.

Bentham, Jeremy. 1789 (1960). A Fragment of Government and Introduction to the Principles of Morals and Legislation. Oxford: Basil Blackwell.

Berlogar, Janko. 1997. Organizacijska etika – trnova pot do odličnosti. *Organizacija* 30(8): 453 – 458.

———. 1999. *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

———. 2000. *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

———. 2001. Etika preživetja: teoretski disput ali tehnologija sobivanja. *Teorija in praksa* 38(3): 468 – 483.

Bews, Neville F. in Rossouw, Gedeon J. 2002. A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics* 39: 377 – 390.

Blair-Loy, Mary, Wharton, Amy S. in Jerry Goodstein. 2011. Exploring the Relationship between Mission Statements and Work-Life Practices in Organizations. *Organization Studies* 32 (3): 427–50.

Bohinc, Rado, Bratina, Borut in Pivka, Hilda Marija. 1999. *Pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Bohnet, Iris in Zeckhauser, Richard. 2004. Trust, risk and betrayal. *Journal of Economic Behavior & Organization* 55: 467 – 484.

Bourne, Steve, in John D. Snead. 1999. Environmental Determinants of Organizational Ethical Climate: A Community Perspective. *Journal of Business Ethics* 21 (4): 283–90.

Bowie, Norman E. 2002. A Kantian approach to business ethics. V *A companion to business ethics*, ur. Robert E. Frederick, 3 – 16. Oxford: Blackwell Publishing.

Brečko, Danijela. 2001. Učeča se organizacija in delavci znanja. *Andragoška spoznanja* 1: 38 – 47.

Brenner, Steven N. in Molander, Earl A. 1989. Is the ethics of business changing? V *Ethics in practice: managing the moral corporation*, ur. Kenneth R. Andrews, 119 – 143. Boston: Harvard Business School Press.

Brinkmann, Johannes. 2013. Combining Risk and Responsibility Perspectives: First Steps. *Journal of Business Ethics* 112 (4): 567–83.

Brytting, Tomas. 1997. Moral Support Structures in Private Industry: The Swedish Case. *Journal of Business Ethics* 16 (7): 663–97.

Bučar, Branko, Glas, Miroslav in Hisrich, Robert D. 2003. Ethics and entrepreneurs: an international comparative study. *Journal of Business Venturing* 18(2): 261 – 281.

Bureau Veritas Slovenija. Dostopno prek: http://www.bureauveritas.si/home/about-us/our-business/certification/sustainable-development/social-responsibility (15. oktober 2016)

Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Calderón-Cuadrado, Reyes, Álvarez-Arce, José Luis, Rodríguez-Tejedo, Isabel in Salvatierra, Stella. 2009. "Ethics Hotlines" in Transnational Companies: A Comparative Study. *Journal of Business Ethics* 88 (1): 199–210.

Caldwell, Cam in Clapham, Steven. 2003. Organizational trustworthiness: an international perspective. *Journal of Business Ethics* 47: 349 – 364.

Caldwell, Cam, Davis, Brian in Devine, James. 2008. Trust, faith and betrayal: insights from management for the wise believer. *Journal of Business Ethics* 84: 103 – 114.

Caldwell, Cam, Hayes, Linda A., Bernal, Patricia in Karri, Ranjan. 2008. Ethical stewardship – implications for leadership and trust. *Jorunal of Business Ethics* 78: 153-164.

Calori, Roland in de Woot, Phillipe. 1994. *A European management model: beyond diversity.* London and New York: Prentice Hall.

Carlson, Dawn S. and Perrewe, Pamela L. 1995. Institutionalzation of organizational ethics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics* 14(1): 829 – 838.

Carmichael, Jan L. 1995. What do we believe makes a good manager? *Management Development Review* 8(2): 7–10.

Carroll, Archie B. 1979. A three dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4: 497 – 505.
Carroll, Archie B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July – Aug.: 39 – 48.
Castells, Manuel. 1998. *The information age: economy, society and culture.* Oxford: Blackwell.
Champy, James. 1995. *Reengineering management.* London: Harper Collins.
Chen, Theodore T. Y. 2001. Ethics Control Mechanisms: A Comparative Observation of Hong Kong Companies. *Journal of Business Ethics* 30 (4): 391–400.
Cimerman, Mitja in drugi. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
Ciulla, Joanne B. 1998. *Ethics, the heart of leadership*. London: Praeger.
Cludts, Stephan. 1999. Organization theory and ethics of participation. *Journal of Business Ethics* 21: 157-171.
Crozier Garcia, Cheryl. 2008. Moral agency. V *Encyclopedia of business ethics and society*, ur. Robert W. Kolb, 1409 – 1411. Thousand Oaks: SAGE Publications.
Colle, Simone de, Henriques, Adrian in Sarasvathy, Saras. 2013. The Paradox of Corporate Social Responsibility Standards. *Journal of Business Ethics* 125 (2): 177–91.
Covey, Stephen R. 2004. *The 8th Habit: from effectiveness to greatness.* New York: Free Press.
Crane, Andrew and Matten, Dirk. 2004. *Business ethics: a European perspective*. Oxford: Oxford University Press.
Crane, Andrew, in Dirk Matten. 2007. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford; New York: Oxford University Press.
Cullen, John B., Parboteeah, Praveen K. in Victor, Bart. 2003. The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics* 46 (2): 127–41.
Cullen, John B., in Victor, Bart. 2008. The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of Its Development and Validity. *ResearchGate* 73 (2).
Dansereau, Fred, Graen, George B. in Haga, William. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance* 13: 46 – 78.
Darbi, William Phanuel Kofi. 2012. Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution. *International Journal of Business and Social Science* 3 (14): 95-109.
Dawson, David and Bartholomew, Craig. 2003. Virtues, managers and business people: finding a place for MacIntyre in a business context. *Journal of Business Ethics* 48: 127 – 138.
DeColle, Simone in Werhane, Patricia H. 2008. Moral motivation across ethical theories: what can we learn for designing corporate ethics programs? *Journal of Business Ethics* 81: 751 – 764.
Demirtas, Ozgur, in Akdogan, Asuman A. 2015. The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics* 130 (1): 59–67.
Deshpande, Satish P., George, Elizabeth in Joseph, Jacob. 2000. Ethical Climates and Managerial Success in Russian Organizations. *Journal of Business Ethics* 23 (2): 211–17.
Deshpande, Satish P. 2009. A Study of Ethical Decision Making by Physicians and Nurses in Hospitals. *Journal of Business Ethics* 90 (3): 387 – 397.
Dickson, Marsha A. in Eckman, Molly. 2008. Media Portrayal of Voluntary Public Reporting About Corporate Social Responsibility Performance: Does Coverage Encourage or Discourage Ethical Management? *Journal of Business Ethics* 83 (4): 725–43.
Divjak, Milan. 1996. Viri in temelji poklicne etike učiteljev. V *Profesionalna etika pri delu z ljudmi*, ur. Ludvik Toplak, 147 – 163. Maribor: Univerza v Mariboru in Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno v Ljubljani.
Dnevnik. Dostopno prek https://www.dnevnik.si/zlatanit (15. oktober 2016)
Donaldson, John. 1992. *Business ethics: a European casebook.* London: Academic Press.

Donaldson, Thomas in Preston, Lee E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: the concepts, evidence and implications. *The Academy of Management Review* 20(1): 65 – 91.

Drennan, Lynn T. 2004. Ethics, Governance and Risk Management: Lessons From Mirror Group Newspapers and Barings Bank. *Journal of Business Ethics* 52 (3): 257–66.

Duh, Mojca, Belak, Jernej in Milfelner, Borut. 2010. Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises. *Journal of Business Ethics* 97 (3): 473–89.

Ekvilib inštitut. Dostopno prek: http://www.ekvilib.org/drubena-odgovornost (15. oktober 2016)

Elango, B., Paul, Karen, Kundu, Sumit K. in Paudel, Shishir K. 2010. Organizational Ethics, Individual Ethics, and Ethical Intentions in International Decision-Making. *Journal of Business Ethics* 97 (4): 543–61.

Evropska komisija. 2000. Lisbonska strategija. Dostopno prek: http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm (14. oktober 2016)

Evropska komisija. 2001. EU strategy for sustainable development. Dostopno prek: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0264 (14. oktober 2016)

Evropska komisija. 2011. Obnovljena strategija EU za družbeno odgovornost podjetij za obdobje 2011-2014. Dostopno prek: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_sl.pdf (14. oktober 2016)

Falkenberg, Loren in Herremans, Irene. 1995. Ethical Behaviours in Organizations: Directed by the Formal or Informal Systems? *Journal of Business Ethics* 14 (2): 133–43.

Fayol, Henry. 1950. *Administration indrustrielle et generale*. Pariz: Dunod.

Ferjan, Marko in Brumen, Karmen. 2002. O etiki in morali slovenskih menedžerjev. *Socialno delo* 41(3-4): 149 – 159.

Fichter, Rachel. 2016. Do the Right Thing! Developing Ethical Behavior in Financial Institutions. *Journal of Business Ethics*, 1–16.

Fisher, Colin in Lovell, Alan. 2006. *Business ethics and values. Individual, corporate and international perspectives.* Harlow: Prentice Hall.

Foote, Marianne F. in Ruona, Wendy E. A. 2008. Institutionalizing Ethics: A Synthesis of Frameworks and the Implications for HRD. *Human Resource Development Review* 7 (3): 292–308.

Friedman, Andrew L. in Miles, Samantha. 2006. *Stakeholders, theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.

Friedman, Milton. 1970. Social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine* (13 September).

García-Marzá, Domingo. 2005. Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing. *Journal of Business Ethics* 57 (3): 209–19.

Garvey, Bob in Alerd, Geof. 2001. Mentoring and the tolerance of complexity. *Futures* 33: 519 – 530.

Giddens, Anthony. 2001. *Sociology, 4th Edition.* Cambridge: Polity Press.

Gilligan, Carol. 1982. *In a different voice: psychological theory and woman's development*. Cambridge: Harvard University Press.

Gilligan, Carol. 1989. *Mapping the moral domain: a contribution of women's thinking to psychological theory and education*. Cambridge: Harvard University Press.

Goebel, Sebastian, in Weißenberger, Barbara E. 2015. The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 1–24.

Gond, Jean-Pascal, in Herrbach, Olivier. 2006. Social Reporting as an Organisational Learning Tool? A Theoretical Framework. *Journal of Business Ethics* 65 (4): 359–71.

Goodpaster, Kenneth E. 2006. Business ethics. V *The Blackwell encyclopedia of management,* ur. Patricia H. Werhane in R. Edward Freeman, 56 – 62. Oxford: Blackwell Publising.

Gorišek, Karmen. 2005. Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja. V *O kompetencah v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 75 – 101. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Gostiša, Mato. 2000. Vloga kadrovskih služb pri razvoju delavskega soupravljanja. *Industrijska demokracija* 4(1): 3 – 9.

Gössling, Tobias. 2003. The Price of Morality. An Analysis of Personality, Moral Behaviour, and Social Rules in Economic Terms. *Journal of Business Ethics* 45 (1): 121–31.

Graen, George B. in Cashman, Thomas J. 1975. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. V *Leadership frontiers*, ur. James G. Hunt in Lars L. Larson, 143 – 166. Kent: Kent State University Press.

Graen, George B. 1976. Role-making processes within complex organizations. V *Handbook of industrial and organizational psychology*, ur. Marvin D. Dunnette, 1202 – 1245, Chicago: Rand McNally.

Graen, George B. in Uhi-Bien, Mary. 1995. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6(2): 219 – 247.

Graham, Gordon. 2004. *Eight theories of ethics.* London: Routledge.

Graham, Jill W. 1995. Leadership, moral development and citizenship behaviour. *Business Ethics Quarterly* 5(1): 43–54.

Greenleaf, Robert K. 1970. *The servant as leader.* New York: Paulist Press.

Greenleaf, Robert K. 1977. *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Grugulis, Irena. 1998. »Real« managers don't do NVQs: a review of the new management »standards«. *Employee Relations* 20(4): 383–403.

Guerci, M., Giovanni Radaelli, Elena Siletti, Stefano Cirella, in A. B. Rami Shani. 2015. The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics* 126 (2): 325–42.

Hatch, Mary Joe in Cunliffe, Ann L. 2006. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives, 2nd edition*. Oxford: Oxford University Press.

Heath, Joseph. 2008. Business ethics and moral motivation: a criminological perspective. *Journal of Business Ethics* 83: 595 – 614.

Hendry, John. 2001. After Durkheim: an agenda for the sociology of business ethics. *Journal of Business Ethics* 34: 209 – 218.

Herzberg, Frederick. 1987. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* 65(5): 109 – 120.

Hobbes, Thomas. 1651 (1960). Leviathan. Oxford: Basil Blackwell.

Hoffman, W. Michael, John D. Neill, in O. Scott Stovall. 2008. An Investigation of Ethics Officer Independence. *Journal of Business Ethics* 78 (1–2): 87–95.

Hood, Jacqueline N. 2003. The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. *Journal of Business Ethics* 43(4): 263–273.

Hooghiemstra, Reggy. 2000. Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. *Journal of Business Ethics* 27 (1–2): 55–68.

Hribar, Tine. 1996. Etika in profesionalnost. V *Profesionalna etika pri delu z ljudmi*, ur. Ludvik Toplak, 35 – 40. Maribor: Univerza v Mariboru in Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno v Ljubljani.

Isaacs, William N. 1993. Taking flight: dialogue, collective thinking and organizational learning. *Organizational dynamics* 22(2): 24 – 39.

IRDO. Dostopno prek: http://www.horus.si/o-nagradi-horus.html (15. oktober 2016)

Ivanjko, Šime in drugi. 1996. *Etika managementa: aplikativna raziskava.* Ljubljana: Inštitut za evalvacijo in management v raziskovalni in razvojni dejavnosti.

Ivanjko, Šime in Kocbek, Marijan. 2003. Korporacijsko pravo, pravni položaj gospodarskih subjektov. Ljubljana: GV založba.
Ivanko, Štefan. 1982. *Oris organizacijskih teorij*. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
Izraeli, Dove, in BarNir, Anat. 1998. Promoting Ethics Through Ethics Officers: A Proposed Profile and an Application. *Journal of Business Ethics* 17 (11): 1189–96.
Jain, Aditya, Leka, Stavroula in Zwetsloot, Gerard. 2011. Corporate Social Responsibility and Psychosocial Risk Management in Europe. *Journal of Business Ethics* 101 (4): 619–33.
James, Harvey S. 2000. Reinforcing Ethical Decision Making Through Organizational Structure. *Journal of Business Ethics* 28 (1): 43–58.
Jelovac, Dejan. 1998. *Poslovna etika*. Ljubljana: ŠOU UL.
Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika.* Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
Johnson, Mark. 1993. *Moral imagination: implications of cognitive science for ethics*. Chicago: University of Chicago Press.
Johnson, Richard R. 2009. Patrol Officer Perceptions of Agency Rewards and Punishments: A Research Note. *Journal of Police and Criminal Psychology* 24 (2): 126–33.
Joseph, Errol E. in Winston, Bruce E. 2005. A correlation of servant leadership, leader trust and organizational trust. *Leadership&Organization Development Journal* 26(1): 6–22.
Kaler, John. 2003. Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics* 46(1): 71 – 83.
Kalton, Graham in Vehovar, Vasja. 2001. *Vzorčenje v anketah.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 1999. Participativni menedžment – kooperativna prednost slovenskega podjetja? *Industrijska demokracija* 3(11): *3 – 7.*
———. 2002. Sodobna rekonceptualizacija dela: delo med racionalnim in emocionalnim. *Teorija in praksa* 39(1): 30 – 48.
Kant, Immanuel. 1785 (1959). Foundations of the Metaphysics of Morals. Indianapolis: Bobbs-Merrill Educational Publishing.
Kanter, Rosabeth M. 1989. The new managerial work. *Harvard Business Review* november/december: 85–92.
Kaptein, Muel 1998. *Ethics and management. Auditing and developing the ethical content of organizations.* Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
———. 2011. From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing. *Journal of Business Ethics* 98 (3): 513–30.
———. 2015. The Effectiveness of Ethics Programs: The Role of Scope, Composition, and Sequence. *Journal of Business Ethics* 132 (2): 415–31.
Kaptein, Muel in Van Dalen, Jan. 2000. The empirical assessment of corporate ethics: a case study. *Journal of Business Ethics* 24(2): 95 – 114.
Kaulingfreks, Ruud 2007. The uselessness of philosophy. V *Philosophy and Organization*, ur. Jones Campbell in René ten Bos, 39 – 54. London: Routledge.
Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
Kavčič, Bogdan. 1998. Osnove poslovodenja. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
Kickul, Jill. 2001. When organizations break their promises: employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics* 29(4): 289 – 307.
Kinnear, Lisa in Sutherland, Margaret. 2000. Determinants of organisations commitment amongst knowledge workers. *South African Journal of Business Management* 31(3): 106 – 113.
King, Stephen M. 2006. The moral manager, vignettes of virtue from Virginia. *Public Integrity* 8(2): 113 – 133.
Klebe Treviño, Linda, Brown, Michael in Pincus Hartman, Laura. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations* 56(1): 5 – 37.

Knopf, Jutta in ostali. 2011. *Corporate social responsibility: national public policies in the European union*. Luxembourg: Publications Office of European Union.

Kohlberg, Lawrence. 1981. Essays on Moral Development, Vol. I: The Philosophy of Moral Development. San Francisco: Harper&Row.

Kohlberg, Lawrence. 1984. *The philosophy of moral development.* New York: Harper&Row.

Kok, Peter T., Van der Weile, Ton, McKenna, Richard in Brown, Alan. 2001. A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics* 31(4): 285 – 297.

Komisija za preprečevanje korupcije. 2009. Stališča o korupciji 2009. Dostopno prek: https://www.kpk-rs.si/sl/korupcija-integriteta-in-etika/analize-raziskave-in-statistika/raziskave-in-statistika (9. januar 2012).

Kovač, Jure. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij.* Kranj: Moderna organizacija.

Kreps, Gary L. 1990. *Organizational Communication: Theory and Practice*. 2 edition. New York: Pearson.

Lambert, Eric G., Jaishankar, Karuppannan, Jiang, Shanhe, Pasupuleti, Sudershan in Bhimarasetty, Jagadish V. 2012. Correlates of Formal and Informal Social Control on Crime Prevention: An Exploratory Study among University Students, Andhra Pradesh, India“. *Asian Journal of Criminology* 7 (3): 239–50.

Laufer, William S. in Robertson, Diana C. 1997. Corporate Ethics Initiatives As Social Control. *Journal of Business Ethics* 16 (10): 1029–47.

Lee, Dong-Jin, Yu, Grace B., Sirgy, M. Joseph, Singhapakdi, Anusorn in Lucianetti, Lorenzo. 2015. The Effects of Explicit and Implicit Ethics Institutionalization on Employee Life Satisfaction and Happiness: The Mediating Effects of Employee Experiences in Work Life and Moderating Effects of Work–Family Life Conflict. *Journal of Business Ethics*, 1–20.

Lee, Gladys, in Fargher, Neil. 2013. Companies' Use of Whistle-Blowing to Detect Fraud: An Examination of Corporate Whistle-Blowing Policies. *Journal of Business Ethics* 114 (2): 283–95.

Lee, Seow Ting. 2012. A knowledge management approach to understanding ethical knowledge in public relations. *Journal of Communication Management* 16 (2): 185–203.

Leila Trapp, N. 2011. Staff Attitudes to Talking Openly About Ethical Dilemmas: The Role of Business Ethics Conceptions and Trust. *Journal of Business Ethics* 103 (4): 543–52.

Lewicki, Roy J. in Benedikt Bunker, Barbara. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. V: *Trust in organizations*, ur. Roderick M. Kramer in Tom R. Tyler, 114 – 139. Newbury Park: SAGE.

Liedekerke, Luc Van, in Demuijnck, Geert. 2011. Business Ethics as a Field of Training, Teaching and Research in Europe. *Journal of Business Ethics* 104 (1): 29–41.

———. 2012. Europe. V *Global Survey of Business Ethics in Teaching, Training and Research*. Globethics.net Global 5. Geneva: Globethics.net Global.

Likert, Rensis. 1961. *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.

Lin, Chieh-Peng, in Ding, Cherng G. 2003. Modeling Information Ethics: The Joint Moderating Role of Locus of Control and Job Insecurity. *Journal of Business Ethics* 48 (4): 335–46.

Lynch, Thomas D. in Cruise, Peter L. 2002. Productivity and the moral manager. *Administration & Society* 34(4): 347 – 369.

Locke, John. 1690 (1960). Two Treatises of Government. New York: Cambridge University Press.

Lord, Robert G. in Maher, Karen J. 1991. *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance.* London: Unwin-Hyman.

Lozano, Josep M. 1996. Ethics and management: a contoversial issue. *Journal of business ethics* 15: 227–236.

Lurie, Yotam. 2004. Humanizing business through emotions: on the role of emotions in ethics. *Journal of Business Ethics* 49: 1 – 11.

Lyon, David. 1998. The information society. Cambridge: Polity Press.
Lynch, Thomas D. in Cruise, Peter L. 2002. Productivity and the moral manager. *Administration & Society* 34(4): 347 – 369.
Maak, Thomas in Pless, Nicola M. 2006. *Responsible leadership.* London: Routledge.
Maak, Thomas in Pless, Nicola M. 2006b. Responsible leadership in stakeholder society – a relational perspective. *Journal of Business Ethics* 66: 99 – 115.
MacIntyre, Alasdair. 1984. *After virtue: a study in moral theory.* Notre Dame: University of Notre Dame Press.
MacLagan, Patrick. 1998. *Management and morality, a developmental perspective.* London: SAGE Publications.
Maignan, Isabelle in Ralston, David A. 2002. Corporate social responsibility in Europe and in U. S.: insights from the businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies* 33(3): 497 – 514.
Martin, Kelly D. in Cullen, John B. 2006. Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics* 69 (2): 175–94.
Martín-Castilla, Juan Ignacio. 2002. Possible ethical implications in the deployment of the EFQM excellence model. *Journal of Business Ethics* 39: 125 – 134.
Maslow, Abraham. 1965. *Eupsychian Management: A Journal*. Georgetown: Irwin-Dorsey.
Maslow, Abraham H. 1968. *Toward a psychology of being*. NY: Van Nostrand.
May, Douglas R., Luth, Matthew T. in Schwoerer. Catherine E. 2014. The Influence of Business Ethics Education on Moral Efficacy, Moral Meaningfulness, and Moral Courage: A Quasi-Experimental Study. *Journal of Business Ethics 124(1)*: 67–80.
Mayhew, Brian W. in Murphy, Pamela R. 2009. The Impact of Ethics Education on Reporting Behavior. *Journal of Business Ethics* 86 (3): 397–416.
May, Steve. 2006. *Case studies in organizational communication: ethical perspectives and practices*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
Mayer, John D., Salovey, Peter, Caruso, David R. in Sitarenios, Gill. 2001. Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion* 1: 232 – 242.
Mayo, Elton. 1957. *The social problems of an industrial civilization*. London: Routledge Kegan Paul LTD.
McAuley, John, Duberley, Philip in Duberley, Joanne. 2007. *Organization theory: challenges and perspectives*. Harlow: Prentice Hall.
McGregor, Douglas. 1960. *The human side of the enterprise.* New York: McGraw-Hill.
McGregor, Douglas. 1967. *Leadership and motivation*. London: M.I.T. Press.
McLaren, Patricia G. in Mills, Albert J. 2008. A product of »his« time? Exploring the construct of the ideal manager in the Cold War era. *Journal of Management History* 14(4): 386 – 403.
Mekinc, Janez, Ovsenik, Marija in Juvan, Emil. 2007. Sprejemljiv model etičnega odločanja na podlagi generične osnove. *Ustvarjalna organizacija: zbornik 26. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, 28.- 30. marec 2007: 1173 – 1194.
Mekinc, Janez. 2007. *Model etičnih stališč na ravneh strateškega in operativnega managementa v slovenski policiji, doktorsko delo.* Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
Melé, Domènec. 2003. The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics* 44: 77–88.
Merton, Robert K. 1949. *Social theory and social structure*. New York: Free Press.
Merton, Robert K. 1957. The role-set: problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology* 8(2): 106 – 120.
Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
———. 2002. »Make me whole again.« Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39(1): 10 – 29.
Miceli, Marcia P., Near, Janet P. in Morehead Dworkin, Terry. 2009. A Word to the Wise: How Managers and Policy-Makers Can Encourage Employees to Report Wrongdoing. *Journal of Business Ethics* 86 (3): 379–96.
Mill, John S. 1871 (1998). Utilitarianism. New York: Oxford University Press.

Miller, Richard. 2002. Motivating and managing knowledge workers. *KM Review* 5(1): 16 – 20.
Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport. 2004. Model odličnosti EFQM. Dostopno prek: http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost_prspo/ (14. oktober 2016)
Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations, a synthesis of the research.* New Jersey: Prentice-Hall International.
Mønsted, Mikael in Thørben, Fons. 2002. *A comparative assessment of EFQM Excellence Model and the ISO 9001: 2000*. Aarhus: Institut of Information Science.
Moore, Geoff. 1999. Corporate moral agency: review and implications. *Journal of Business Ethics* 21: 329 – 343.
Morgan, Gareth. 1997. *Images of organization*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
Morimoto, Risako, John Ash in Hope, Chris. 2005. Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice. *Journal of Business Ethics* 62 (4): 315–25.
Možina, Stane. 2006. Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, Maribor: Založba Pivec.
Mulder, Laetitia B. 2016. When sanctions convey moral norms. *European Journal of Law and Economics*, 1–12.
Mullane, John V. 2002. The mission statement is a strategic tool: when used properly. *Management Decision* 40 (5): 448–55.
Murphy, Patrick E. 2005. Developing, Communicating and Promoting Corporate Ethics Statements: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Ethics* 62 (2): 183–89.
Nadoh, Jana. 2004. Contextual role of organizational communication in knowledge management. V: *IREC Conference Proceedings*, ur. Ivan Svetlik in Jana Nadoh, 1–11. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
———. 2005. Participativni stil komuniciranja – na poti v upravljanje z znanjem. *Industrijska demokracija* 9(2): 6 – 8.
Nonaka, Ikujiro, in Hirotaka Tekeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
Northouse, Peter G. 2007. Leadership, theory and practice. Thousand Oaks: SAGE.
O'Connor, Ellen. 1999. Minding the workers: the meaning of »human« and »human relations« in Elton Mayo. *Organization* 6(2): 223 –246.
O'Doherty, Damian. 2007. Organization: recovering philosophy. V *Philosophy and Organization*, ur. Jones Campbell in René ten Bos, 21 – 38. London: Routledge.
O'Donohue, Wayne in Nelson, Lindsay. 2009. The role of ethical values in an expanded psychological contract. *Journal of Business Ethics* 90(2): 251 – 263.
OECD. 2009. Smernice OECD za večnacionalne družbe. Dostopno prek: https://www.kpk-rs.si/upload/datoteke/Smernice_OECD_za_vecnacionalne_druzbe_s_pojasnili.pdf (13. oktober 2013)
OECD. 2009a. Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti. Dostopno prek: http://www.oecd.org/dataoecd/60/13/1899138.pdf (13. oktober 2013).
OECD. 2006. Načela korporativnega upravljanja. Dostopno prek: http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html (13. oktober 2013).
OECD. 2010. Smernice o notranji kontroli, etiki in skladnosti poslovanja. Dostopno prek: http://www.oecd.org/investment/anti-bribery/anti-briberyconvention/44884389.pdf (13. oktober 2013)
Okovič, Dejan. 2010. *Uveljavljanje etike: študija primera kodeksa vojaške etike slovenske vojske, magistrsko delo.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
Parboteeah, K. Praveen in Kapp, Edward Andrew. 2008. Ethical Climates and Workplace Safety Behaviors: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics* 80 (3): 515–29.

Parboteeah, K. Praveen, Chen, Hsien Chun, Lin, Ying-Tzu, Chen, I-Heng Y-P Lee, Amber in Chung, Anyi. 2010. Establishing Organizational Ethical Climates: How Do Managerial Practices Work? *Journal of Business Ethics* 97 (4): 599–611.

Parolini, Jeanine, Patterson, Kathleen in Winston, Bruce 2009. Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership&Organization Development Journal* 30(3): 274 – 291.

Paulson, Steven K., Steagall, Jeffrey W., Leonard, Thomas M. in Woods, Louis, A. 2002. Management trends in the EU: three case studies. *European Business Review* 14(6): 409–415.

Peters, Tom. 1992. *Liveration management.* Basingstoke: Macmillan.

Peterson, D. K. 2002. The Relationship between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire. *Journal of Business Ethics* 41 (4): 313–26.

Parsa, Sepideh in Kouhy, Reza. 2008. Social Reporting by Companies Listed on the Alternative Investment Market. *Journal of Business Ethics* 79 (3): 345–60.

Pinkston, Tammie S. and Carroll, Archie B. 1996. A retrospective examination of CSR orientations: have they changed? *Journal of Business Ethics* 15(2): 199–207.

Pless, Nicola M. 2007. Understanding responsible leadership: role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics* 74: 437–456.

Podnar, Klemen, in Kline, Miro. 2003. Teoretski okvir korporativnega komuniciranja. *Družboslovne razprave* 19 (44): 57–73.

Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Postmes, Tom, Tanis, Martin in de Wit, Boudewijn. 2001. Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations* 4 (3): 227–46.

Prilleltensky, Isaac in Prilleltensky, Ora. 2007. Webs of well-being: the interdependence of personal, relational, organizational and communal well-being. V *Well-being: individual, community and social perspectives*, ur. John Haworth in Graham Hart. London: Pallgrave MacMillan.

Pučetaite, Raminta in Lämsä, Anna-Maija. 2008. Developing organizational trust through advancement of employees' work ethic in a post-socialist context. *Journal of Business Ethics* 82: 325–337.

Pučko, Danijel. 2000. Business ethics in the Slovenian economy. *Management* 5(1): 1–20.

Ramovš, Jože. 1996. Osebnostne osnove etičnega ravnanja v poklicu. V *Profesionalna etika pri delu z ljudmi*, ur. Ludvik Toplak, 67 – 81. Maribor: Univerza v Mariboru in Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno v Ljubljani.

Ramsey, Robert D. 2003. What is a »servant leader«? *Supervision* 64(11): 3–5.

Rawls, John. 1973. A theory of justice. Oxford: Oxford University Press.

Rest, James. 1986. *Moral development: advances in research and theory.* New York: Praeger.

Rocha, Hector in Miles, Raymond. 2009. A model of collaborative entrepreneurship for a more humanistic managemenet. *Journal of Business Ethics* 88: 445–462.

Rosanas, Josep M. in Velilla, Manuel. 2005. The Ethics of Management Control Systems: Developing Technical and Moral Values. *Journal of Business Ethics* 57 (1): 83–96.

Rossouw, Gedeon J. and van Vuuren, Leon J. 2003. Modes of managing morality: a descriptive model of strategies for managing ethics. *Journal of Business Ethics* 46: 389 – 402.

Rousseau, Denise M. 1995. *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Rousseau, Denise M. in Schalk, René. 2000. *Psychological contracts in employment: cross-national perspectives*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Rozman, Rudi. 1996. Teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rozman, Rudi. 2000. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rozman, Rudi, Kovač, Jure in Koletnik, Franc. 1993. Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Russel, Robert F. 2001. The role of values in servant leadership. *Leadership&Organization Development Journal* 22(2): 76–83.

Russel, Robert F. in Stone, Gregory A. 2002. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership&Organization Development Journal* 23(3): 145-157.

Sarbanes-Oxley Act. Public Law 107–204. 2002. Dostopno prek: http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf (9. januar 2012).

Schein, Edgar H. 1987. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.

Schermerhorn, John R., Hunt, James G. in Osborn, Richard N. 2004. *Core Concepts of Management*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt, Richard Osborn, in Mary Ul-Bien. 2011. *Organizational behavior, 11th Edition*. New York: J Wiley, cop.

Schwartz, M. 2001. The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics* 32 (3): 247–62.

Schwartz, Michael. 2002. Peter Drucker's Weimar experience: moral management as a perception of the past. *Journal of business ethics* 41: 51–68.

Schwartz, Mark S. 2002. A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics* 41 (1–2): 27–43.

———. 2004. Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users. *Journal of Business Ethics* 55 (4): 321–41.

———. 2005. Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics* 59 (1–2): 27–44.

Schwepker, Charles, Jr. in Hartline, Michael D. 2005. Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees. *ResearchGate* 7 (4): 377–97.

Scott, Elizabeth D. 2002. Organizational moral values. *Business Ethics Quarterly* 12(1): 33–55.

Sendjaya, Sen in Sarros, James C. 2002. Servant leadership: its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership&Organizational Studies* 9(2): 57–64.

Senge, Peter. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.* London: Century.

Shapiro, Brian, in Naughton, Michael. 2015. The Expression of Espoused Humanizing Values in Organizational Practice: A Conceptual Framework and Case Study. *Journal of Business Ethics 126(1)*: 65–81.

Sikula, Andrew. 1996. Concepts of moral management and moral maximization. *Ethics&Behaviour* 6(3): 181–188.

Sikula, Andrew, Olmosk, Kurt in Kim, Chong W. 2001. A »new« theory of management. *Ethics & Behaviour* 11(1): 3–21.

Sigurjonsson, Throstur Olaf, Vaiman, Vlad in Arnardottir, Audur Arna. 2014. The Role of Business Schools in Ethics Education in Iceland: The Managers' Perspective. *Journal of Business Ethics 122(1):* 25–38.

Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. 1994. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Smith, N. Craig, Simpson, Sally S. in Huang, Chun-Yao. 2007. Why Managers Fail to Do the Right Thing: An Empirical Study of Unethical and Illegal Conduct. *Business Ethics Quarterly* 17 (4): 633–67.

Smith-Crowe, Kristin, Tenbrunsel, Ann E., Chan-Serafin, Suzanne, Brief, Arthur P., Umphress, Elizabeth E. in Joseph, Joshua. 2015. The Ethics "Fix": When Formal Systems Make a Difference. *Journal of Business Ethics* 131 (4): 791–801.

Smyth, Hedley. 2008. The credibility gap in stakeholder management: ethics and evidence of relationship management. *Construction Management and Economics* 26(6): 633–644.

Snider, Jamie, Hill, Ronald P. in Martin, Diane. 2003. Corporate social responsibility in the 21st century: a view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics* 48(2): 175–187.

Snoeyenbos, Milton and Humber, James. 2004. Utilitarianism and business ethics. V *A companion to business ethics*, ur. Robert E. Frederick, 17–29. Oxford: Blackwell Publishing.

Society for Advancement of Management. 1997. Reframing strategic risk. *SAM Advanced Management Journal* 62(3): 3.

Solomon, Robert C. 2002. Business ethics and virtue. V *A companion to business ethics*, ur. Robert E. Frederick, 17–29. Oxford: Blackwell Publishing.

Spears, Larry. 1996. Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadesrhip. *Leadership&Organization Development Journal* 17(7): 33–35.

Spence, Laura J. in Perrini, Francesco. 2010. Europe: Practice and politics: Ethics and Social Responsibility in SMEs in the European Union. V *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises*, ur. L. J. Spence in M. Painter-Morland, 35–54. Dordrecht: Springer Science+Business Media.

Spreitzer, Gretchen M. in Sutcliffe, Kathleen M. 2007. Thriving in organizations. V *Positive organizational behavior*, ur. Debra L. Nelson in Cary L. Cooper, 74–85. London: SAGE Publications.

Stanojević, Miroslav. 2009. Vključevanje zaposlenih v odločanje. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 383–408. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Stohl, Cynthia, Stohl, Michael in Popova, Lucy. 2009. A New Generation of Corporate Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics* 90 (4): 607–22.

Stone, Gregory A., Russel, Robert F. in Patterson, Kathleen 2004. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership&Organization Development Journal* 25(4): 349–361.

Strand, Robert. 2013. The Chief Officer of Corporate Social Responsibility: A Study of Its Presence in Top Management Teams. *Journal of Business Ethics* 112 (4): 721–34.

Stres, Anton. 1999. Etika ali filozofija morale. Ljubljana: Družina.

Svetlik, Ivan in Pavlin, Samo. 2004. Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa* 41(1/2): 199–211.

Svetlik, Ivan in Zupan, Nada. 2009. Razvoj menedžmenta človeških virov v teoretski perspektivi. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 17–62. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 11 - 28. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Svetovni gospodarski svet za trajnostni razvoj. 2000. Družbena odgovornost podjetij. Dostopno prek: http://old.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx (14. okrober 2016)

Šalamon, Tanja. 2014. Vpliv etične klime in etične kulture na neetično poslovno prakso plačilne nedisciplineː doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Šumi, Robert, Koporec, Aleksander in Razinger, Damjan. 2007. Model krepitve integritete policistov. V: *Varnost v sodobni družbi groženj in tveganj: zbornik povzetkov: 8. slovenski dnevi varstvoslovja, elektronski vir*. Branko Lobnikar, ur. Bled, 30. maj - 1. junij 2007.

Tavčar, Mitja. 1994. Strokovno in etično odločanje v managementu – nabor vidikov in model za odločanje. *Organizacija in kadri* 27(4): 349–368.

———. 2009. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov.* Koper: Fakulteta za management.

Taylor, Frederick W. 1911. *The principles of scientific management*. Mineola, N. Y.: Dover Publications.

Thompson, James D. 1967. *Organization in action*. London: McGraw Hill.

Thompson, Jeffery A. in Hart, David W. 2006. Psychological contracts: a nano-level perspective on social contract theory. *Journal of Business Ethics* 68: 229–241.

Tenbrunsel, Ann E., Smith-Crowe, Kristin in Umphress, Elizabeth E. 2003. Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research* 16 (3): 285–307.

Tengblad, Stefan. 2006. Is there a "new managerial work"? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *Journal of Management Studies* 43(7), 1437–1461.

KPMG. 2015. „The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting." Dostopno prek: https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/11/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.html (12. januar 2016)

Tosi, Henry L. 2009. *Theories of organization*. Thousand Oaks: SAGE Publication.

Transparency International. 2010. Transparency International 2010 Annual Report. Dostopno prek: http://www.transparency.org/publications/annual_report (9.januar 2012).

Transparency International Annual Report. 2012. http://www.transparency.org/files/content/publication/Annual_Report_2012.pdf (7. januar 2017)

Treviño, Linda K. in Youngblood, Stuart A. 1990. Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior. *Journal of Applied Psychology* 75 (4): 378–85.

Treviño, Linda K. in Nelson, Katherine A. 1995. *Managing Business Ethics: straight talk about how to do it right.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Treviño, Linda, Pincus Hartman, Laura in Brown, Michael. 2000. Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review* 42(4): 128–142.

Treviño, Linda, Weaver, Gary R. in Reynolds, Scott J. 2006. Behavioral ethics in organizations: a review. *Journal of Management* 32: 951–990.

Tsahuridu, Eva E. 2006. Anomie and ethics at work. *Journal of Business Ethics* 69: 163–174.

Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Fakulteta za družbene vede.

UNGC Slovenija. Dostopno prek: http://www.ungc-slovenia.si/slo/o/ (15. oktober 2016)

UNGC Slovenija. Dostopno prek: http://www.ungc-slovenia.si/slo/ethos/ (15. oktober 2016a)

Urbany, Joel E. 2005. „Inspiration and Cynicism in Values Statements“. *Journal of Business Ethics* 62 (2): 169–82.

US Sentencing Commission Guidelines. 2016. Dostopno prek: http://www.ussc.gov/guidelines/2016-guidelines-manual (7. januar 2017)

Van Liedekerke, Luc in Demuijnck, Geert. 2011. Business ethics as a field of training, teaching and research in Europe. *Journal of Business Ethics* 104: 29–41.

Van Luijk, Henk. 2002. Business ethics in Europe: a tale of two efforts. V *A companion to business ethics*, ur. Robert E. Frederick , 353 - 365. Oxford: Blackwell Publishing.

Van Marrewijk, Marcel. 2003. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics* 44(2/3): 95–105.

Van Marrewijk, Marcel and Werre, Marco. 2003. Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics* 44(2/3): 107–119.

Verbos, Amy Klemm, Gerard, Joseph A., Forshey, Paul R., Harding, Charles S. in Miller, Janice S. 2007. The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity. *Journal of Business Ethics* 76 (1): 17–33.

Verschoor, Curtis C. 1998. A study of the link between a corporation's financial performance and its commitment to ethics. *Journal of Business Ethics* 17: 1509–1516.

Verhezen, Peter. 2010. Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics* 96 (2): 187–206.

Victor, Bart in Cullen, John. B. 1987. A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy* 9, 51–71.

Victor, Bart, in Cullen, John B. 1988. The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly* 33 (1): 101–25.

Vince, Russ. 2006. Being taken over: managers' emotions and rationalizations during a company takeover. *Journal of Management Studies* 43(2): 343–365.

Vuontisjärvi, Taru. 2006. Corporate Social Reporting in the European Context and Human Resource Disclosures: An Analysis of Finnish Companies. *Journal of Business Ethics* 69 (4): 331–54.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3). Ur. L. RS 65/2009 (11. januar 2012).

Zupan, Nada. 2009. Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V Menedžment človeških virov, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 409 - 466. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Waples, Ethan P., Antes, Alison L., Murphy, Stephen T., Connelly, Shane in Mumford, Michael D. 2009. A Meta-Analytic Investigation of Business Ethics Instruction. *Journal of Business Ethics* 87 (1): 133–51.

Washington, Rynetta R., Sutton, Charlotte D. in Feild, Hubert S. 2006. Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership&Organization*

Watson, Tony in Harris, Pauline. 1999. *The emergent manager.* London: SAGE Publications.

Weaver, Gary R., Treviño Klebe, Linda in Agle, Bradley. 2005. "Somebody I Look Up To" Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership. *ResearchGate* 34 (4): 313–30.

Weaver, Gary R., Treviño Klebe, Linda in Cochran, Philip L. 1999. Corporate Ethics Practices in the Mid-1990's: An Empirical Study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics* 18 (3): 283–94.

Weber, James in Wasieleski, David M. 2013. Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique. *Journal of Business Ethics* 112 (4): 609–26.

Weber, Max. 1947. *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.

Weiss, Joseph W. 2003. *Business ethics, a stakeholder and issues management approach, 3rd edition*. Mason: Thomson South-Western. *Development Journal* 27(8): 700–716.

Weitzner, David in Darroch, James. 2010. The Limits of Strategic Rationality: Ethics, Enterprise Risk Management, and Governance. *Journal of Business Ethics* 92 (3): 361–72.

Werhane, Patricia H. 1999. *Moral imagination and management decision making*. New York: Oxford University Press.

———. 2002. Moral imagination and systems thinking. *Journal of Business Ethics* 38: 33 – 42.

Whetstone, Thomas J. 2003. The language of managerial excellence: virtues as understood and applied. *Journal of Business Ethics* 44: 343–358.

Wheeler, David in Silanpää, Maria 1997. *The stakeholder corporation.* London: Pitman Publishing.

White, Joseph B. 1994. Developing leaders for the high-performance workplace. *Human Resource Management* 33(1): 161–168.

White, Louis P. in Lam, Long W. 2000. A Proposed Infrastructural Model for the Establishment of Organizational Ethical Systems. *Journal of Business Ethics* 28 (1): 35–42.

Whiteley, Alma in Whiteley, Jervis. 2007. *Core values and organizational change, theory and practice*. New Jersey: World Scientific.

Wimbush, James C. in Shepard, Jon M. 1994. Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics* 13 (8): 637–47.

Wood, Greg in Rimmer, Malcolm. 2003. Codes of Ethics: What Are They Really and What Should They Be? *International Journal of Value-Based Management* 16 (2): 181–95.

Wolfe Morrison, Elisabeth in Robinson, Sandra L. 1997. When employee feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review* 22(1): 226 – 256.

World Business Council for Sustainable Development. 2000. *Corporate Social Responisbility: making good business sense*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.

World Commision on Environment and Development. 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Worrall, John L., Els, Nicole, Piquero, Alex R. in TenEyck, Michael. 2014. The Moderating Effects of Informal Social Control in the Sanctions-Compliance Nexus. *American Journal of Criminal Justice* 39 (2): 341–57.

Wotruba, Thomas R., Chonko, Lawrence B. in Loe, Terry W. 2001. The Impact of Ethics Code Familiarity on Manager Behavior. *Journal of Business Ethics* 33 (1): 59–69.

Yatim, Puan. 2010. Board Structures and the Establishment of a Risk Management Committee by Malaysian Listed Firms. *Journal of Management & Governance* 14 (1): 17–36.

Yeuk-Mui May, Tam, Korczynzki, Marek in Frenkel, Stephen J. 2002. Organizational and occupational commitment: knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies* 39(6): 775–801.

Yukl, Gary. 1998. Leadership in organizations. New York: Prentice-Hall International.

Imensko kazalo

Ackerman, 12, 19, 144, 145, 146, 147, 160, 259, 273, 279, 286, 288
Adobor, 174, 176, 288
Agle, 240, 301
Akdogan, 251, 290
Alerd, 87, 291
Allinson, 65, 288
Andersen, 93, 288
Anderson, 96
Argyris, 34, 48, 50, 288
Aristotel, 40, 117, 134, 135
Arjoon, 41, 288
Arnardottir, 178, 298
Ash, 184, 186, 296
Ashkanasy, 235, 288
Baggini, 41, 288
Bandura, 239, 288
Barclay, 27, 288
Barholomew, 40
Barnard, 48, 288
Barnett, 249, 288
BarNir, 175, 293
Bart, 166, 290, 300
Bartholomew, 41, 290
Bartkus, 165, 166, 288
Bass, 15, 20, 74, 76, 77, 78, 86, 288, 297
Baucus, 244, 288
Beck, 288
  Ulrich, 24
Beck-Dudley, 244
Belak, 17, 224, 226, 230, 236, 241, 249, 267, 279, 288, 291
Belak in Milfelner, 17
Bell, 55
Benedikt Bunker, 60, 294
Bentham, 39
Berlogar, 16, 17, 18, 19, 31, 52, 66, 73, 105, 108, 129, 145, 146, 147, 187, 228, 229, 281, 289
Bews, 60, 61, 62, 289
Blair-Loy, 166, 289
Bohinc, 68, 289
Bohnet, 59, 289
Bourne, 249, 289
Bowie, 37, 289
Bratina, 68, 289
Brečko, 56
Brenner, 17, 19, 289
Brinkmann, 173, 289
Brown, 80, 113, 114, 124, 260, 271, 285, 288, 293, 294, 300
Brumen, 17, 73, 105, 291
Brytting, 174, 289
Bučar, 17, 73, 289
Burns, 20, 76, 289
Byosiere, 239
Calderón-Cuadrado, 168, 169, 289
Caldwell, 59, 60, 61, 94, 289
Calori, 120, 289
Carlson, 71, 289
Carmichael, 117
Carroll, 20, 30, 106, 288, 290, 297
Cashman, 80, 292
Champy, 87, 290
Chen, 231, 232, 290, 296
Chonko, 163, 301
Clapham, 59, 60, 61, 289
Cludts, 45, 47, 51, 87, 290
Colle, 213, 290
Covey, 94, 290
Crane, 16, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 69, 129, 132, 161, 170, 171, 174, 183, 186, 187, 290
Crozier Garcia, 68
Cullen, 12, 19, 23, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 260, 263, 266, 280, 282, 286, 290, 295, 300
Cunliffe, 44, 292
Dansereau, 80, 290
Darbi, 165, 290
Darroch, 172, 301
Davis, 60, 289
Dawson, 40, 41, 290
De Woot, 120, 289
DeColle, 12, 22, 134, 135, 136, 137, 138, 290
Demirtas, 251, 290
Demuijnck, 180, 181, 182, 189, 191, 294, 300
Deshpande, 231, 249, 290
Devine, 60, 289
Dickson, 186, 290
Ding, 230, 233, 294
Divjak, 111, 290

Donaldson, 25, 28, 65, 69, 290, 291
Drennan, 172, 173, 291
Duberley, 44, 295
Durkheim, 64
Duska, 168
Dworkin, 169, 170, 295
Eckman, 186, 290
Falkenberg, 237, 238, 244, 280, 291
Fargher, 169, 294
Fayol, 46, 74, 291
Ferjan, 17, 73, 105, 291
Fichter, 239, 291
Field, 95, 294
Fisher, 26, 65, 107, 291
Føns, 149
Freeman, 28, 168, 291, 301
Frenkel, 57, 301
Friedman, 27, 28, 66, 291
García-Marzá, 184, 291
Garvey, 87, 291
George, 249, 290, 292
Giddens, 24, 291
Gilligan, 42, 291
Glas, 17, 73, 289
Glassman, 165, 166, 288
Goebel, 242, 291
Goodpaster, 125, 127, 291
Goodstein, 166, 289
Gorišek, 122
Gössling, 244, 292
Gostiša, 85, 292
Graen, 80, 82, 290, 292
Graham, 36, 37, 39, 40, 95, 292, 293, 297
Greenleaf, 92, 94, 292, 298
Guerci, 252, 282, 292
Haga, 80, 290
Harris, 111, 123, 301
Hart, 59, 297, 299
Hartman, 17, 19, 80, 113, 114, 124, 260, 268, 271, 285, 293, 300
Hatch, 44, 292
Hendry, 64, 292
Henriques, 213, 290
Herremans, 237, 238, 244, 280, 291
Herzberg, 50, 292
Hisrich, 17, 73, 289
Hobbes, 38
Hoffman, 174, 292
Hood, 79, 292
Hope, 184, 186, 296
Hribar, 109, 110, 292
Huang, 235, 236, 298
Humber, 39, 298
Hunt, 74, 228, 292, 298
Isaacs, 87, 292
Ivanjko, 17, 68, 292, 293
Ivanko, 44, 293
Izraeli, 175, 293
Jain, 171
James, 225, 234, 236, 289, 290, 292, 293, 297, 298, 299, 301
Jelovac, 17, 20, 116, 293
Johnson, 44, 97, 133, 243, 244, 293
Joseph, 95, 249, 290, 292, 293, 294, 298, 300, 301
Juvan, 29, 295
Kaler, 28, 293
Kanjuo Mrčela, 63, 84, 85, 293
Kant, 36, 135, 137
Kanter, 87, 293
Kapp, 249, 296
Kaptein, 12, 69, 70, 129, 130, 156, 157, 159, 170, 224, 239, 278, 283, 293
Kaulingfreks, 34, 293
Kavčič, 44, 47, 48, 52, 74, 85, 86, 89, 293
Kickul, 58, 59, 293
Kidder, 44
Kim, 17, 298
King, 117, 293
Kinnear, 57, 293
Kline, 227
Knopf, 31, 293
Kocbek, 68, 293
Kohlberg, 110, 112, 139, 246, 282, 294
Kok, 30, 294
Koletnik, 74, 297
Koporec, 29, 299
Korczynski, 57
Kouhy, 185, 297
Kovač, 17, 74, 105, 294, 296, 297
Kreps, 229, 294
Lam, 222, 223, 282, 301
Lambert, 242, 294
Lämsä, 60, 62, 297
Laufer, 241, 242, 252, 294
Lee, 169, 179, 240, 291, 294, 296
Leila Trapp, 240, 294
Lek, 171, 293
Lewicki, 60, 294

Liedekerke, 180, 181, 182, 189, 191, 294, 300
Likert, 50, 85, 86, 294
Lin, 230, 233, 294, 296
Locke, 38
Loe, 163, 301
Lord, 111, 294
Lovell, 26, 65, 107, 291
Lozano, 17, 294
Lurie, 63, 64, 294
Luth, 178, 295
Maak, 18, 96, 97, 98, 99, 100, 294, 295
MacIntyre, 41, 290, 295
MacLagan, 105, 295
Maher, 111, 294
Maignan, 29, 295
Martin, 249, 250, 251, 295, 297, 298
Martín-Castilla, 149, 152, 295
Maslow, 50, 76, 89, 295
Matten, 16, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 38, 39, 40, 69, 129, 132, 161, 170, 171, 174, 183, 186, 187, 290
Matthews, 125
May, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 57, 70, 178, 295, 301
Mayer, 97, 295
Mayhew, 178, 295
Mayo, 48, 295, 296
McAuley, 44, 295
McGregor, 47, 48, 50, 88, 89, 295
McLaren, 121, 122
Mekinc, 17, 29, 295
Melé, 49, 89, 90, 91, 295
Merton, 18, 98, 295
Mesner Andolšek, 12, 62, 63, 107, 245, 295
Miceli, 169, 170, 295
Miles, 27, 28, 90, 291, 297
Milfelner, 224, 226, 230, 241, 249, 267, 279, 288, 291
Mill, 39, 134, 136
Miller, 89, 295, 300
Mills, 121, 295
Mintzberg, 46, 74, 104, 225, 295, 299
Molander, 17, 19, 289
Mønsted, 149, 296
Moore, 69, 296
Morgan, 45, 46, 47, 55, 75, 149, 296
Morimoto, 184, 186, 296
Možina, 56, 296
Mulder, 244, 296
Mullane, 166, 296
Murphy, 165, 166, 178, 295, 296, 300
Nadoh, 11, 12, 56, 179, 296
Nashev, 125
Naughton, 167, 298
Near, 169, 170, 295
Neill, 174, 292
Nelson, 59, 130, 133, 282, 296, 299, 300
Newton, 163
Nonaka, 179, 239, 296
Northouse, 76, 77, 79, 82, 96, 296
O'Connor, 48, 296
O'Doherty, 34, 296
O'Donohue, 59, 296
Okovič, 17, 296
Olmosk, 17, 298
Osborn, 74, 228, 298
Ovsenik, 29, 295
Parboteeah, 247, 248, 249, 250, 251, 290, 296
Parolini, 95, 296
Parsa, 185, 297
Pastin, 131, 133
Paternoster, 235
Patterson, 95, 296, 299
Paulson, 120, 296
Pavlin, 56, 299
Perrenoud, 122
Perrewe, 71, 289
Perrini, 188
Peters, 87, 166, 297
Peterson, 250, 267, 275, 297
Pincus-Hartman, 17, 19, 80, 113, 114, 124, 260, 268, 271, 285, 293, 300
Pinkston, 30, 297
Pinkstona, 31
Pivka, 68, 289
Pless, 17, 18, 96, 97, 98, 99, 100, 294, 295, 297
Podnar, 227, 245, 297
Popova, 160, 161, 299
Postmes, 229, 297
Preston, 28, 291
Prilleltensky, 64, 297
Pučetaite, 60, 62, 297
Pučko, 17, 297
Ralston, 29, 295
Ramovš, 109, 297
Rawls, 38

Razinger, 29, 299
Rest, 112
Reynolds, 17, 300
Rimmer, 160, 161, 163, 164, 301
Robertson, 241, 242, 252, 294
Robinson, 58, 301
Rocha, 90, 297
Rosanas, 230, 232, 234, 297
Rossouw, 8, 12, 60, 62, 69, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 160, 226, 279, 282, 289, 297
Rousseau, 58, 61, 297
Rozman, 74, 297
Russell, 92, 95
Sarasvathy, 213, 290
Sarros, 94, 298
Schalk, 58, 297
Schein, 107, 297
Schermerhorn, 74, 228, 298
Schwartz, 17, 160, 161, 162, 163, 298
Schwoerer, 178, 295
Scott, 69, 292, 298, 300
Sendjaya, 94, 298
Senge, 56, 87, 298
Shapiro, 167, 298
Shepard, 250, 301
Sigurjonsson, 178, 298
Sikula, 17, 66, 298
Silanpää, 97, 301
Simpson, 235, 236, 298
Smith, 19, 27, 224, 225, 235, 236, 286, 288, 298, 299
Smith-Crowe, 19, 224, 225, 226, 227, 236, 238, 239, 241, 243, 253, 259, 262, 286, 298, 299
Smyth, 42, 43, 298
Snead, 249, 289
Snider, 29, 30, 298
Snoeyenbos, 39, 298
Solomon, 41, 298
Spears, 92, 94, 298
Spence, 188
Stangroom, 41, 288
Stanojević, 84, 299
Stohl, 160, 161, 299
Stone, 93, 95, 297, 299
Stovall, 174, 292
Strand, 177, 299
Sutherland, 57
Sutton, 95, 301
Svetlik, 52, 53, 56, 74, 122, 177, 299, 300
Šalamon, 17
Šumi, 29, 299
Takeuchi, 179
Tanis, 229, 297
Tavčar, 29, 74, 75, 105, 116, 299
Taylor, 46, 299
Tenbrunsel, 19, 224, 225, 227, 234, 239, 241, 243, 253, 259, 262, 286, 298, 299
Tengblad, 74, 299
Thompson, 63, 299
Thomson, 59, 301
Tosi, 44, 299
Toyama, 239
Trevino, 234, 300
Treviño, 17, 19, 80, 113, 114, 124, 130, 133, 235, 240, 260, 268, 271, 282, 285, 288, 293, 300, 301
Uhi-Bien, 82, 292
Ule, 228, 300
Umphress, 19, 224, 225, 227, 239, 241, 243, 253, 259, 262, 286, 298, 299
Urbany, 165, 300
Vaicys, 249, 288
Vaiman, 178, 298
Van Dalen, 129, 130, 156, 157, 159, 278
Van Luijck, 181
Van Luijk, 27, 300
Van Marrewijk, 32, 33, 300
Van Vuuren, 12, 69, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 160, 226, 279, 282, 297
Velilla, 230, 232, 234, 297
Verbos, 237, 280, 300
Verhezen, 240, 241, 300
Verschoor, 131
Victor, 12, 19, 23, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 260, 263, 266, 280, 282, 286, 290, 300
Vince, 63, 300
Vuontisjärvi, 184, 185, 300
Waples, 178, 300
Washington, 95, 301
Wasieleski, 168, 171, 177, 301
Waterman, 166
Watson, 111, 123, 301
Weaver, 17, 168, 240, 300, 301
Weber, 46, 168, 171, 177, 301
Weiss, 125, 131, 301
Weißenberger, 242, 291
Weitzner, 172, 301

Werhane, 12, 22, 134, 135, 136, 137, 138, 168, 290, 291, 301
Werre, 32, 33, 300
Wharton, 166, 289
Wheeler, 97, 301
Whetstone, 41, 120, 121, 301
White, 87, 222, 223, 282, 301
Whiteley, 54, 55, 301
Wimbush, 250, 301
Windsor, 235, 288
Winston, 95, 293, 296
Wit, 229, 297
Wolfe Morrison, 58, 301
Wood, 160, 161, 163, 164, 301
Worrall, 243, 301
Wotruba, 163, 301
Yatim, 172, 301
Yeuk-Mui, 57, 301
Youngblood, 234, 300
Yukl, 82, 302
Zeckhauser, 59, 289
Zupan, 52, 53, 56, 74, 118, 119, 177, 299, 300
Zwetsloot, 171

Stvarno kazalo

Čustva, 62
  relacijska inteligenca, 97
Deležniki, 27, 52
  definicija, 28
  klasifikacija teorij, 28
  teorija deležnikov, 28
Deontologija, 36
Dolžnost, 36
Družba tveganja, 24
Družbena odgovornost, 29, 149, 180, 183, 189, 200, 207, 211, 218
  standardi, 213
  v EU, 190, 191
  definicija družbene odgovornosti podjetij, 29
  dimenzije družbene odgovornosti podjetij, 30
  v Evropi, 31
Družbena pogodba, 108
Državljanska odgovornost organizacij, 183
Etična globalizacija, 161
Etična infrastruktura, 16, 124, 132, 222, 224, 252, 279, 285, 286
  elementi, 17, 19, 23, 231
  etična delovna klima, 16, 17, 12, 13, 14, 15, 19, 245, 246, 247, 248, 250, 251, 257, 260, 263, 281, 325
  formalni sistemi, 254, 268, 280
  model, 246, 255
  neformalni sistemi, 236, 237, 238, 268, 280
  v Sloveniji, 226, 241, 279
Etična klima, 170, 245
  dimenzije, 246
  tipi, 246, 247, 248, 249, 250
Etična skupnost, 244
Etične infrastrukture, 16, 222
Etične perspektive, 43
Etično poročanje, 182
Etika
  definicija, 20
  deontologija, 135
  etična nasprotja, 35
  etika skrbi, 42
  etika vrlin, 40
  odnosna etika, 42, 43
  profesionalna etika, 110
Etika menedžmenta, 105, 127
Formalni sistemi, 224, 226, 227, 251
Globalizacija
  multinacionalna podjetja, 210
Humanistični menedžment
  funkcije, 91
Humanost, 107
  v organizacijah, 90
Informacijska doba, 55
Institucionalizacija etike, 17, 12, 16, 19, 129, 144, 145, 147, 160, 222, 224, 259, 273, 278, 279, 281, 282, 283, 284, 286
  razvojne faze, 146
Izobraževanje, 177
Kategorični imperativ, 37
Kompetence, 122
  etične kompetence, 252
Komuniciranje, 225
  funkcije komuniciranja, 228
  odprto komuniciranje, 240
  organizacijsko komuniciranje, 227
  participativni stil komuniciranja, 84
  sistemi formalnega komuniciranja, 227, 229, 230, 254
  sistemi neformalnega komuniciranja, 239, 240, 256
  struktura, 229
  z dialogom, 70
Koristi, 39
Korporacija
  korporacijska etika, 128
  korporativno državljanstvo, 38, 205
  korporativno upravljanje, 128, 193
  korporativno upravljanje družb v državni lasti, 194, 196
  korporativno upravljanje v Sloveniji, 203
Krožno gospodarstvo, 189
Menedžment, 108
  definicija, 74
  humanistični menedžment, 89, 167
  participativni menedžment, 84
  trajnostni menedžment, 136
Moderna družba, 24
Morala
  definicija, 20
  in posameznik, 68

in profit, 66
individualni vs. organizacijski nivo, 104
moralna motivacija, 134
moralno delovanje organizacij, 69
moralno delovanje posameznika, 109
v menedžmentu, 91, 104
v organizacijah, 115
v poslovnih praksah, 64
v transformacijskem vodenju, 79
vloga morale v sodobnih pristopih, 101
morala menedžmenta, 105
Moralna dilema, 222
Moralna imaginacija, 133, 136, 137
Moralna učinkovitost, 178
Moralna zaupnost, 224
Moralni menedžer, 15, 17, 13, 14, 17, 19, 22, 74, 88, 114, 115, 117, 120, 122, 123, 124, 170, 232, 268, 269, 270, 271, 282, 283, 285, 286, 328
funkcija, 114
osebna dimenzija, 17, 42, 113, 271
profesionalna dimenzija, 17, 113, 114, 115
Moralni menedžment, 104, 108, 109, 111, 127
definicija, 105
model, 114
pomen, 107
vloga, 106
Moralni razvoj, 110
teorija kognitivnega moralnega razvoja, 110, 112
Moralni zakon, 36
Moralno delovanje, 145
menedžerjev, 112
organizacij
modeli, 69
Motivacija
nivoji potreb, 76
Nadzor, 225
sistemi formalnega nadzora, 230, 232, 233, 234, 254
sistemi neformalnega nadzora, 241, 257
socialni nadzor, 241
Nagrajevanje in sankcioniranje, 233
sistemi formalnega nagrajevanja in sankcioniranja, 234, 235, 256
sistemi neformalnega nagrajevanja in sankcioniranja, 243, 244, 245, 257
Opolnomočenje, 43, 251
Organizacija
organizacijska blaginja, 64
organizacijska demokracija, 87
teorije, 44
Organizacijska etika, 128
raziskave o organizacijski etiki, 18
Organizacijska klima, 245
Organizacijska kultura, 107, 118, 245
Organizacijska mutavost, 170
Organizacijske teorije
klasični menedžment, 46
teorija menjave med vodji in sledilci, 80
teorija o medčloveških odnosih, 48
teorija odprtih sistemov, 51
teorija transakcijske izmenjave, 80
teorija x, 47
teorija y, 48
teorija z, 88
znanstveni menedžment, 46
Participacija, 57
participativni stil komuniciranja, 57
participativni stil vodenja, 57
participativnost, 87
Politični utilitarizem, 18, 129
Poslovna etika, 15, 17, 16, 17, 25, 34, 43, 71, 106, 127, 128, 129, 162, 176, 181, 193, 215, 218, 284
definicija, 26
v Evropi, 132, 174, 181, 188
v Sloveniji, 31, 187, 215, 218
vloga, 27
Pravice, 37
človekove pravice, 205, 206
Pravičnost
interakcijska pravičnost, 58, 83
proceduralna pravičnost, 58, 83
socialna pravičnost, 209
Pripadnost, 133, 230
Psihološka pogodba, 57
definicija, 58
Revizije etike, 182
Socializacija, 179, 239
Socialne revizije, 183
Standardi etike
ISO 26000, 213
ISO standardi, 211
Standardi kakovosti, 122
Standardi vodenja
model poslovne odličnosti EFQM, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155

Teleologija, 39
Teorija deležnikov, 97
Teorija vlog, 18
Trajnost, 26
  trajnost poslovnih praks, 26
  trajnost v organizacijah, 32
  trajnostna družba, 101
  trajnostni razvoj, 32, 181, 183, 197, 207
Učenje, 55, 56, 93
  dvozančno učenje, 34, 55, 56, 137
  enozančno učenje, 55
  neformalno, 239
  učeča se organizacija, 56
  v organizacijah, 34
Univerzalni moralni zakon, 136
Upravljalska etika, 127
Upravljanje človeških virov, 50, 252
Upravljanje etike, 15, 16, 17, 12, 14, 16, 36, 124, 125, 128, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 147, 150, 157, 159, 160, 169, 170, 175, 179, 184, 187, 188, 189, 196, 200, 201, 214, 222, 223, 225, 227, 230, 237, 241, 253, 254, 259, 271, 278, 279, 280, 282, 283, 284, 285, 286, 287
  analiza in upravljanje tveganj, 170, 171
  definicija, 130
  elementi, 23, 160
  etična organizacija, 132
  etična vsebina, 129
  etična vsebina organizacije, 157
  etične izjave, 165, 166
  etični kodeksi, 160, 161, 163, 164, 251
  etični svetovalci, 232
  implementacija, 133, 144, 152
  interni sistemi za poročanje in svetovanje, 168, 169
  izobraževanje in usposabljanje, 177, 179, 182
  model etičnih značilnosti, 156, 158
  model pristopov, 139, 140
  modeli, 130
  organizacijski oddelki za etiko, 173, 174, 176, 177
  paradoks, 129, 132
  poročanje o etiki, 182, 183, 184, 185, 186
  programi, 135, 136
  strategije, 140
Upravljanje tveganj, 172, 173
Uspešnost
  merila, 116, 118
Usposabljanje, 177
Utilitarizem, 39, 134, 136
Vodenje
  definicija, 74
  etika vodij, 105
  humanistično vodenje, 88
  odgovorno vodenje, 15, 18, 96, 97
  participativno vodenje, 84
  sistemi vodenja, 85
  teorije o značilnostih vodij, 120
  transakcijsko vodenje, 76, 78
  transformacijsko vodenje, 76, 78, 95
  uslužno vodenje, 92
Vrednote, 54, 183, 232
  na vrednotah temelječi menedžment, 95
Vrline, 40
  definicija, 41
  etika vrlin, 117
Zaupanje, 59, 184, 192
  definicija, 60
  elementi spodbujanja zaupanja, 60
Znanje, 179, 239
  upravljanje z znanjem, 56
  zaposleni z znanjem, 57, 89
  Žvižgaštvo, 168, 230

Priloge

Priloga A: Anketni vprašalnik

Spoštovani!
V okviru svoje doktorske naloge, ki jo pripravljam na Fakulteti za družbene vede, raziskujem elemente, ki spodbujajo etiko v slovenskih organizacijah in njihov vpliv na moralno vedenje zaposlenih, še posebej menedžerjev. Vprašalnik, ki je pred vami vključuje vprašanja, ki se nanašajo na dejansko stanje v slovenskih organizacijah.
Vaši odgovori bodo služili raziskovalnim namenom in bodo statistično obdelani zgolj na skupinski ravni, iz rezultatov ne bo mogoče razbrati odgovorov posameznika. Vprašalnik je anonimen, udeležba pri raziskavi prostovoljna, vaši odgovori pa bodo obravnavani zaupno.
Za kakovost rezultatov raziskave je ključno, da pretehtano odgovorite na zastavljena vprašanja. Četudi se vam bo zdelo, da se nekatera vprašanja ponavljajo, je zelo pomembno, da vprašalnik rešite v celoti.
Prosim vas, da vprašalnik, ki vam bo vzel predvidoma 10-15 minut časa, rešite čim prej in ga posredujete tudi ostalim, za katere menite, da bi bili pripravljeni sodelovati v raziskavi.
Iskrena hvala za vaše sodelovanje,
Jana Nadoh Bergoč (jnb@siol.net)

Q1 - Najprej nas zanima nekaj podatkov o vaši organizaciji:

Q2 - V kateri sektor spada vaša organizacija? (možen je samo en odgovor)

- ○ javni
- ○ zasebni
- ○ nevladne organizacije (društva, združenja itd.)
- ○ drugo:

Q3 - Koliko zaposlenih je v vaši organizaciji?

[ ]

Q4 - Katera dejavnost prevladuje v vaši organizaciji? (možen je samo en odgovor)

- ○ proizvodnja
- ○ tržne storitve
- ○ javne storitve
- ○ razvojno-raziskovalna dejavnost
- ○ drugo:

Q5 - V raziskavi nas zanima, katere elemente upravljanja z etiko lahko najdemo v slovenskih organizacijah. Na naslednja vprašanja odgovorite na lestvici od 1 do 5, z označenimi vrednostmi.

	Sploh ne velja	Ne velja	Delno velja, delno ne velja	Velja	Povsem velja
V naši organizaciji imamo formaliziran (uradno sprejet) etični kodeks.:	○	○	○	○	○
Zaposleni v naši organizaciji smo dobro seznanjeni z organizacijskim etičnim kodeksom.:	○	○	○	○	○
Etika je vključena v poslanstvo naše organizacije. :	○	○	○	○	○
Ko se zaposleni soočamo z etično vprašljivimi situacijami, se lahko obrnemo na točno določene osebe ali organizacijske oddelke, ki nam pri tem lahko pomagajo.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji imamo redna usposabljanja na teme, povezane z etiko.:	○	○	○	○	○
Etika je pomemben del uvajanja vsakega novega zaposlenega v naši organizaciji.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji za vprašanja, povezana z etiko, uporabljamo tudi pomoč zunanjih strokovnjakov/svetovalcev.:	○	○	○	○	○

Q6 - Nadaljujemo z vprašanji o upravljanju z etiko. V kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vašo organizacijo?

	Sploh ne velja	Ne velja	Delno velja, delno ne velja	Velja	Povsem velja
Poročanje o etiki in etičnih dilemah je v naši organizaciji del formalnega poročanja. :	○	○	○	○	○
Moralno vedenje zaposlenih se v naši organizaciji tudi formalno nagrajuje (npr. z dodatki k plači, z možnostjo napredovanja itd.). :	○	○	○	○	○
V naši organizaciji na moralno vedenje zaposlenih zelo vpliva odnos nadrejenih do tega vedenja. :	○	○	○	○	○
V naši organizaciji so zaposleni, ki se nemoralno vedejo, deležni formalnih sankcij. :	○	○	○	○	○
Če se v naši organizaciji kdo nemoralno vede, drugi zaposleni to ne odobravajo, tudi če ni formalno sankcioniran. :	○	○	○	○	○
V naši organizaciji na moralno vedenje posameznega zaposlenega zelo vpliva odnos ostalih zaposlenih do tega vedenja. :	○	○	○	○	○

V naši organizaciji so neformalna pričakovanja močnejše orodje za spodbujanje moralnega vedenja zaposlenih kot vzpostavljena formalna pravila, postopki in procedure.:	○	○	○	○	○

IF (2) (Etična klima v slovenskih organizacijh)

Q7 - Prešli smo v drugi sklop raziskave, kjer raziskujemo, kakšna je splošna etična klima v slovenskih organizacijah. Na naslednja vprašanja odgovorite na lestvici od 1 do 5, z označenimi vrednostmi.

	Sploh ne velja	Ne velja	Delno velja, delno ne velja	Velja	Povsem velja
Zaposleni v naši organizaciji večinoma skrbijo sami zase.:	○	○	○	○	○
Glavna odgovornost zaposlenih v naši organizaciji je učinkovitost.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji se od zaposlenih pričakuje, da bodo sledili svojim osebnim in moralnim prepričanjem.:	○	○	○	○	○
Od zaposlenih v naši organizaciji se pričakuje, da bodo naredili karkoli, če je to v interesu organizacije.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji zaposleni gledajo izključno na lastne interese.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji zaposleni gledajo predvsem na interese svojih sodelavcev.:	○	○	○	○	○

V naši organizaciji ni prostora za individualno moralo zaposlenih.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji je zelo pomembno dosledno slediti pravilom in proceduram organizacije.:	○	○	○	○	○
Delo v naši organizaciji je pojmovano kot neustrezno oziroma pod pričakovanji samo, kadar škoduje interesom organizacije.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji vsak zase odloča, kaj je prav in kaj narobe.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji zaposleni ščitijo lastne interese bolj kot karkoli drugega.:	○	○	○	○	○
Najpomembnejši kriterij odločanja v naši organizaciji je čut vsakega zaposlenega o tem, kaj je prav in kaj narobe.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji je najpomembnejša skrb za vse zaposlene.:	○	○	○	○	○

IF (2) (Etična klima v slovenskih organizacijh)

Q8 - Tudi naslednja vprašanja se nanašajo na etično klimo v vaši organizaciji. Ocenite, v kolikšni meri naslednje trditve veljajo za vašo organizacijo?

	Sploh ne velja	Ne velja	Delno velja, delno ne velja	Velja	Povsem velja

Pred sprejetjem katerekoli odločitve se v naši organizaciji najprej vprašamo, ali z njo kršimo zakonodajo.:	○	○	○	○	○
Od zaposlenih v naši organizaciji se pričakuje, da delajo skladno z zakonom, ne glede na ostale dejavnike.:	○	○	○	○	○
Od zaposlenih v naši organizaciji se pričakuje, da delajo skladno s strokovnimi standardi, ne glede na ostale dejavnike.:	○	○	○	○	○
Od vseh zaposlenih se pričakuje, da se bodo držali pravil in postopkov, ki veljajo v naši organizaciji.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji je naša glavna skrb vedno najprej, kaj je najbolje za drugega.:	○	○	○	○	○
Zaposlene v naši organizaciji skrbi interes organizacije bolj kot karkoli drugega.:	○	○	○	○	○
Uspešni v naši organizaciji se držijo pravil.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji je prava pot vedno tista, ki je najbolj učinkovita.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji se od zaposlenih pričakuje, da bodo dosledno sledili zakonskim in strokovnim standardom.:	○	○	○	○	○

Naša najpomembnejša skrb je, kaj je najbolje za vsakega v organizaciji.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji se zaposleni ravnajo po osebni morali.:	○	○	○	○	○
Uspešni v naši organizaciji striktno sledijo njeni politiki.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji je zakonodaja glavni kriterij pri odločanju.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji je strokovni etični standard glavni kriterij pri odločanju.:	○	○	○	○	○

IF (2) (Etična klima v slovenskih organizacijh)

Q9 - Sledi še zadnji sklop vprašanj o etični klimi.

	Sploh ne velja	Ne velja	Delno velja, delno ne velja	Velja	Povsem velja
V naši organizaciji se od vsakega pričakuje predvsem, da dela učinkovito.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji se pričakuje, da boš vedno naredil tisto, kar je prav za deležnike organizacije (stranke, poslovne partnerje itd.).:	○	○	○	○	○
Zaposlenim v naši organizaciji je zelo pomemben timski duh.:	○	○	○	○	○
Zaposleni v naši organizaciji imajo močan čut odgovornosti do širše javnosti.:	○	○	○	○	○

Prispevek k dobičku je primaren element pri odločanju v naši organizaciji.:	○	○	○	○	○
Zaposleni v naši organizaciji aktivno skrbijo za interese deležnikov (strank, poslovnih partnerjev itd.).:	○	○	○	○	○
Zaposleni v naši organizaciji na splošno skrbijo za to, kaj je najbolje za vse zaposlene v organizaciji.:	○	○	○	○	○
Dobrobit posameznega zaposlenega je primarna skrb naše organizacije.:	○	○	○	○	○
Zaposleni v naši organizaciji skrbijo primarno zase.:	○	○	○	○	○
Glavna skrb naše organizacije je učinek naših odločitev na naše deležnike (stranke, poslovne partnerje itd.).:	○	○	○	○	○
Pričakuje se, da se pri sprejemanju odločitev poskrbi za vsakega zaposlenega.:	○	○	○	○	○
V naši organizaciji se vedno razmišlja o učinkovitih rešitvah problemov.:	○	○	○	○	○

Q10 - Skoraj smo že pri koncu. Želeli bi preveriti še vaša stališča o etiki med menedžerji v vaši organizaciji, zato vas prosimo, da iskreno odgovorite še na zadnji vsebinski sklop vprašanj.

Q11 - Za menedžerje v naši organizaciji večinoma velja, da:

	Sploh ne velja	Ne velja	Delno velja, delno ne velja	Velja	Povsem velja
so pošteni:	○	○	○	○	○
imajo visoko integriteto:	○	○	○	○	○
so vredni zaupanja:	○	○	○	○	○
se vedno trudijo delati, kar je prav:	○	○	○	○	○
izkazujejo skrb za zaposlene:	○	○	○	○	○
vzdržujejo enakopraven odnos in komunikacijo z zaposlenimi in ostalimi (strankami, poslovnimi partnerji itd.):	○	○	○	○	○
izkazujejo osebno moralnost :	○	○	○	○	○
delujejo v skladu z jasnimi vrednotami in principi:	○	○	○	○	○
se odločajo pravično:	○	○	○	○	○
izkazujejo skrb za širše družbeno okolje in skupnost:	○	○	○	○	○
etiko izpostavljajo kot pomemben element odločanja:	○	○	○	○	○
tudi sami delujejo v skladu z etiko:	○	○	○	○	○
z zaposlenimi komunicirajo o etiki in vrednotah:	○	○	○	○	○
ustrezno nagrajujejo moralno vedenje oz. kaznujejo nemoralno vedenje:	○	○	○	○	○

IF (3) (Osebni podatki)

Q12 - Čisto na koncu za namene statistične obdelave potrebujemo še nekaj podatkov o vas. Prosim, odgovorite na sledeča vprašanja.

XSPOL - Spol:

- ○ Moški
- ○ Ženski

IF (3) (Osebni podatki)

Q13 - Vpišite letnico rojstva:

IF (3) (Osebni podatki)

Q14 - Koliko let delovne dobe imate?

IF (3) (Osebni podatki)

Q15 - Katera je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- ○ srednja šola ali manj
- ○ višja ali visoka strokovna šola
- ○ univerzitetna izobrazba (prejšnja) ali magisterij stroke (2. bolonjska)
- ○ znanstveni magisterij ali doktorat

IF (3) (Osebni podatki)

Q16 - Na katerem delovnem področju ste zaposleni? (možnih je največ tri odgovorov)

Možnih je več odgovorov

- ☐ uprava/vodstvo
- ☐ marketing in prodaja
- ☐ kadrovska
- ☐ finance in računovodstvo
- ☐ razvoj in/ali raziskave
- ☐ informatika
- ☐ logistika in skladiščenje
- ☐ nabava
- ☐ proizvodnja in storitve
- ☐ drugo:

IF (3) (Osebni podatki)

Q17 - Ali imate vodstveno funkcijo v vaši organizaciji?

○ da

○ ne

IF (3) (Osebni podatki)

Q18 - Ali bi bili pripravljeni sodelovati tudi v pogovoru (individualnem ali skupinskem) o etiki v slovenskih organizacijah?

○ da

○ ne

IF (3) (Osebni podatki)

IF (4) Q18 = [1] (da)

IF (5) Q18 = [1]

email - Vpišite svoj elektronski naslov oz. drug kontakt:

(npr. janez.novak@gmail.com)

Priloga B: Opisne statistike indikatorjev v instrumentu merjenja tipov etične delovne klime

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	St. odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
Zaposleni v naši organizaciji večinoma skrbijo sami zase.	211	1	5	3,33	0,917	-0,11	-0,332
Glavna odgovornost zaposlenih v naši organizaciji je učinkovitost.	211	1	5	3,48	0,938	-0,532	0,296
V naši organizaciji se od zaposlenih pričakuje, da bodo sledili svojim osebnim in moralnim prepričanjem.	211	1	5	3,44	0,921	-0,656	0,47
Od zaposlenih v naši organizaciji se pričakuje, da bodo naredili karkoli, če je to v interesu organizacije.	211	1	5	2,96	1,027	0,289	-0,449
V naši organizaciji zaposleni gledajo izključno na lastne interese.	211	1	5	2,41	0,908	0,553	0,449
V naši organizaciji zaposleni gledajo predvsem na interese svojih sodelavcev.	211	1	5	2,31	0,748	0,039	0,013
V naši organizaciji ni prostora za individualno moralo zaposlenih.	211	1	5	2,73	0,946	0,337	-0,239
V naši organizaciji je zelo pomembno dosledno slediti pravilom in proceduram organizacije.	211	1	5	3,37	0,949	-0,464	0,078
Delo v naši organizaciji je pojmovano kot neustrezno oziroma pod pričakovanji samo, kadar škoduje interesom organizacije.	211	1	5	2,84	0,982	0,359	-0,294
V naši organizaciji vsak zase odloča, kaj je prav in kaj narobe.	211	1	5	2,42	0,871	0,563	0,348
V naši organizaciji zaposleni ščitijo lastne interese bolj kot karkoli drugega.	211	1	5	2,62	0,935	0,649	0,125
Najpomembnejši kriterij odločanja v naši organizaciji je čut vsakega zaposlenega o tem, kaj je prav in kaj narobe.	211	1	5	2,96	0,92	0,038	-0,269
V naši organizaciji je najpomembnejša skrb za vse zaposlene.	211	1	5	3,23	1,102	-0,44	-0,421
Pred sprejetjem katerekoli odločitve se v naši organizaciji najprej vprašamo, ali z njo kršimo zakonodajo.	211	1	5	3,85	0,982	-1,011	1,025
Od zaposlenih v naši organizaciji se pričakuje, da delajo skladno z zakonom, ne glede na ostale dejavnike.	211	1	5	3,93	0,887	-1,153	1,788
Od zaposlenih v naši organizaciji se pričakuje, da delajo skladno s strokovnimi standardi, ne glede na ostale dejavnike.	211	1	5	3,68	0,884	-0,573	0,419
Od vseh zaposlenih se pričakuje, da se bodo držali pravil in postopkov, ki veljajo v naši organizaciji.	211	1	5	4	0,787	-1,066	2,301
V naši organizaciji je naša glavna skrb vedno najprej, kaj je najbolje za drugega.	211	1	5	2,83	0,954	-0,093	-0,217
Zaposlene v naši organizaciji skrbi interes organizacije bolj kot karkoli drugega.	211	1	5	2,88	0,834	-0,172	-0,056
Uspešni v naši organizaciji se držijo pravil.	211	1	5	3,39	0,947	-0,475	0,295
V naši organizaciji je prava pot vedno tista, ki je najbolj učinkovita.	211	1	5	3,21	0,881	-0,125	0,184

V naši organizaciji se od zaposlenih pričakuje, da bodo dosledno sledili zakonskim in strokovnim standardom.	211	1	5	3,89	0,837	-1,06	2,054
Naša najpomembnejša skrb je, kaj je najbolje za vsakega v organizaciji.	211	1	5	3	0,892	-0,05	-0,168
V naši organizaciji se zaposleni ravnajo po osebni morali.	211	1	5	3,27	0,784	-0,386	0,501
Uspešni v naši organizaciji striktno sledijo njeni politiki.	211	1	5	3,26	0,869	-0,094	0,259
V naši organizaciji je zakonodaja glavni kriterij pri odločanju.	211	1	5	3,4	0,886	-0,345	0,439
V naši organizaciji je strokovni etični standard glavni kriterij pri odločanju.	211	1	5	3,1	0,978	-0,448	-0,165
V naši organizaciji se od vsakega pričakuje predvsem, da dela učinkovito.	211	1	5	3,78	0,884	-0,938	1,372
V naši organizaciji se pričakuje, da boš vedno naredil tisto, kar je prav za deležnike organizacije (stranke, poslovne partnerje itd.).	211	1	5	3,78	0,869	-0,782	0,896
Zaposlenim v naši organizaciji je zelo pomemben timski duh.	211	1	5	3,55	1,005	-0,677	0,097
Zaposleni v naši organizaciji imajo močan čut odgovornosti do širše javnosti.	211	1	5	3,37	0,974	-0,343	-0,044
Prispevek k dobičku je primaren element pri odločanju v naši organizaciji.	211	1	5	3,11	1,015	-0,138	-0,44
Zaposleni v naši organizaciji aktivno skrbijo za interese deležnikov (strank, poslovnih partnerjev itd.).	211	1	5	3,58	0,882	-0,534	0,249
Zaposleni v naši organizaciji na splošno skrbijo za to, kaj je najbolje za vse zaposlene v organizaciji.	211	1	5	3,19	0,911	-0,309	-0,053
Dobrobit posameznega zaposlenega je primarna skrb naše organizacije.	211	1	5	3,02	0,968	-0,207	-0,256
Zaposleni v naši organizaciji skrbijo primarno zase.	211	1	5	2,94	0,898	0,272	-0,269
Glavna skrb naše organizacije je učinek naših odločitev na naše deležnike (stranke, poslovne partnerje itd.).	211	1	5	3,51	0,813	-0,495	0,625
Pričakuje se, da se pri sprejemanju odločitev poskrbi za vsakega zaposlenega.	211	1	5	3,09	0,951	-0,325	-0,103
V naši organizaciji se vedno razmišlja o učinkovitih rešitvah problemov.	211	1	5	3,64	0,967	-0,798	0,529

Priloga C: Opisne statistike indikatorjev v instrumentu merjenja formalnih in neformalnih sistemov

FORMALNI SISTEMI

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	St. odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
V naši organizaciji imamo formaliziran (uradno sprejet) etični kodeks.	254	1	5	3,02	1,455	0,027	-1,353
Zaposleni v naši organizaciji smo dobro seznanjeni z organizacijskim etičnim kodeksom.	254	1	5	3,13	1,26	-0,168	-0,993
Etika je vključena v poslanstvo naše organizacije.	254	1	5	3,55	1,198	-0,627	-0,495
Ko se zaposleni soočamo z etično vprašljivimi situacijami, se lahko obrnemo na točno določene osebe ali organizacijske oddelke, ki nam pri tem lahko pomagajo.	254	1	5	3,18	1,266	-0,133	-0,997
V naši organizaciji imamo redna usposabljanja na teme, povezane z etiko.	254	1	5	2,31	1,075	0,662	-0,103
Poročanje o etiki in etičnih dilemah je v naši organizaciji del formalnega poročanja.	254	1	5	2,3	1,073	0,580	-0,433
Moralno vedenje zaposlenih se v naši organizaciji tudi formalno nagrajuje (npr. z dodatki k plači, z možnostjo napredovanja itd.).	254	1	5	2,23	1,094	0,632	-0,371
V naši organizaciji so zaposleni, ki se nemoralno vedejo, deležni formalnih sankcij.	254	1	5	2,85	1,155	-0,038	-0,874

NEFORMALNI SISTEMI

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	St. odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
Etika je pomemben del uvajanja vsakega novega zaposlenega v naši organizaciji.	254	1	5	3	1,191	-0,134	-0,821
V naši organizaciji na moralno vedenje zaposlenih zelo vpliva odnos nadrejenih do tega vedenja.	254	1	5	3,57	1,03	-0,914	0,557
Če se v naši organizaciji kdo nemoralno vede, drugi zaposleni to ne odobravajo, tudi če ni formalno sankcioniran.	254	1	5	3,62	0,957	-0,762	0,568
V naši organizaciji na moralno vedenje posameznega zaposlenega zelo vpliva odnos ostalih zaposlenih do tega vedenja.	254	1	5	3,56	0,975	-0,787	0,58
V naši organizaciji so neformalna pričakovanja močnejše orodje za spodbujanje moralnega vedenja zaposlenih kot vzpostavljena formalna pravila, postopki in procedure.	254	1	5	3,43	1,068	-0,463	-0,247

Priloga Č: Opisne statistike indikatorjev v instrumentu merjenja dimenzij moralnega menedžerja

MORALNI MENEDŽER - OSEBA

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	St. odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
so pošteni	211	1	5	3,74	1,030	-,780	,446
imajo visoko integriteto	211	1	5	3,69	,998	-,759	,470
so vredni zaupanja	211	1	5	3,72	1,030	-,751	,383
se vedno trudijo delati, kar je prav	211	1	5	3,65	1,028	-,674	,254
izkazujejo skrb za zaposlene	211	1	5	3,54	1,065	-,667	,055
vzdržujejo enakopraven odnos in komunikacijo z zaposlenimi in ostalimi (strankami, poslovnimi partnerji itd.)	211	1	5	3,55	1,096	-,645	-,123
izkazujejo osebno moralnost	211	1	5	3,60	1,052	-,755	,314
delujejo v skladu z jasnimi vrednotami in principi	211	1	5	3,60	1,030	-,660	,340
se odločajo pravično	211	1	5	3,46	1,038	-,420	-,117
izkazujejo skrb za širše družbeno okolje in skupnost	211	1	5	3,54	1,015	-,594	,202

MORALNI MENEDŽER - FUNKCIJA

	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	St. odklon	Koeficient asimetričnosti	Koeficient sploščenosti
etiko izpostavljajo kot pomemben element odločanja	211	1	5	3,43	1,064	-,369	-,336
tudi sami delujejo v skladu z etiko	211	1	5	3,53	1,034	-,540	,037
z zaposlenimi komunicirajo o etiki in vrednotah	211	1	5	3,05	1,137	-,211	-,673
ustrezno nagrajujejo moralno vedenje oz. kaznujejo nemoralno vedenje	211	1	5	2,86	1,166	-,065	-,780