

Srednja ekonomska šola Maribor
Trg Borisa Kidriča 3, Maribor

IZDELEK v obliki projektne delo za 4.predmet poklicne mature s področja
UPRAVNEGA POSLOVANJA

ETIKA KOMUNICIRANJA

Seminarska naloga

Maribor, april, 2006

1 UVOD

1. Opredelitev področja in opis problema

Pojma etika in morala uporabljajo v strokovni literaturi dokaj nedosledno. **Etika** je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem, ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih.

Morala pa obsega pravila za odločanje in ravnanje v skladu z etiko.

Lahko bi rekli, da je etika filozofija morale – pa tudi, da moralno delovanje uresničuje etične odločitve.

2. Namen, cilji in osnovne trditve

Namen izdelka je dokazati zakaj je etika poslovnega komuniciranja pomembna za vsakogar, kakšno mesto ima etika poslovnega komuniciranja v etiki managementa, katere temeljne usmeritve do ljudi, skupin in organizacij obsegajo etika managementa, poslovna etika in etika poslovnega komuniciranja, kako zagotavljamo etičnost rutinskih, analitičnih in intuitivnih odločitev itd.

Cilj izdelka je, da bomo pri naslednjih trditvah, ki so napisane, dokazali, da so potrebne za komuniciranje v poslovnem svetu, tako kot v življenju nasploh.

Trditve:

- odločanje v poslovnem komuniciranju se začne pri izbiranju cilja vsakokratnega komuniciranja
- za rutinsko odločanje se postopno oblikujejo moralna pravila
- za managerje sta etika in morala nasploh in etika komuniciranja posebej pomembne sestavine politike organizacije

3. Predpostavke in omejitve raziskave

V izdelku se bom omejila predvsem na etičnost komuniciranja. Želim prikazati, da pri etiki in morali, načela o dobrem in zlem ne moremo vedno upoštevati, saj se moramo ravnati tudi po drugih načelih oziroma normah.

4. Predvidene metode raziskovanja

V izdelku bomo uporabili in prevzeli spoznanja raznih avtorjev in jih ustrezno citirali. Uporabili bomo tudi svoje znanje in podatke iz interneta, prav tako bomo uporabili vprašalnike, ki nam bodo pomagali pri dopolnitvi našega izdelka.

2 STROKOVNOST IN ETIČNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

2.1 ETIČNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

ETIKA IN MORALA

Pojma etika in morala uporabljajo v strokovni literaturi dokaj nedosledno. Za uporabo v tem poglavju veljata opredelitvi:

- ❖ etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in o zlem ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih
- ❖ morala obsega pravila za odločanje in ravnanje v skladu z etiko

Lahko bi rekli, da je etika filozofija morale – pa tudi, da moralno delovanje uresničuje etične odločitve.

POSLOVNO KOMUNICIRANJE JE VPLIVANJE

Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost poslovnežev, managerjev – torej služi za doseganje njihovih ciljev. Manager komunicira s svojimi sodelavci v podjetju, da bi si zagotovil sodelovanje in oporo pri poslovnem delovanju; manager komunicira s trženjskimi partnerji (dobavitelji in odjemalci) ter s trženjskimi konkurenti – da bi svoji organizaciji zagotovil uspešnost na tržišču; manager komunicira s številnimi drugimi zunanjimi dejavniki – da bi podpirali delovanje njegove organizacije. Skratka: manager komunicira z vsemi temi posamezniki, skupinami in organizacijami zato, da bi jih informiral in dobival informacije, da bi usklajeval stališča in snoval rešitve za posamezne zadeve (priložnosti in nevarnosti, probleme), predvsem pa seveda zato, da bi vlival nanje.

POSLOVNO KOMUNICIRANJE IN POLITIKA ORGANIZACIJE

»Poslovno komuniciranje je dejavnost, s katero sodelavci organizacije, zlasti managerji, pošiljajo sporočila posameznikom, skupinam in organizacijam – ter sporočila od njih prejema - , da bi nanje vplivali v skladu s cilji in strategijami svoje organizacije. Zato je poslovno komuniciranje sestavina delovanja organizacije; cilji poslovnega komuniciranja so torej podrejeni smotrom in ciljem organizacije, strategije poslovnega komuniciranja pa strategijam organizacije.

Poslovno komuniciranje je torej predvsem sredstvo za doseganje poslovnih ciljev organizacije: z informiranjem, s prodajanjem in kupovanjem, s pogajanjem in predstavitvami, z urejanjem zadev in s stiki z javnostmi. Da bi bilo poslovno komuniciranje učinkovito in uspešno sredstvo, terja nenehno odločanje o ciljih komuniciranja ter o strategijah (o usmeritvah in vsebini, o urejenosti in potekih, o materialnih in nematerialnih sredstvih) za doseganje teh ciljev.

DOBRE ODLOČITVE O POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

Uspešnost organizacije kot mera doseganja ciljev je odvisna od količine in kakovosti poslovnih odločitev; te naj bodo strokovno pravilne in etično dobre. Odločitve – strokovno pravilne in etično dobre – so zato najpomembnejši izid delovanja managerjev. Taisto velja za učinkovitost in uspešnost poslovnega komuniciranja.

Poslovno komuniciranje, ki služi za doseganje etično oporečnih ciljev organizacije, seveda ni moralno. Podobno velja za poslovno komuniciranje kot sestavino etično oporečnih strategij, ki jih organizacija uporablja za doseganje ciljev – bodisi etično oporečnih ali pa neoporečnih. Poslovno komuniciranje ne more biti samo sebi namen, je le sredstvo, ki ga organizacija uporablja, da dosega svoje cilje. Najsi so ti še tako etični, je lahko poslovno komuniciranje, ki naj pomaga do njih, še kako nemoralno: cilj nikakor ne more upravičevati uporabe nemoralnega poslovnega komuniciranja.

Tudi poslovno komuniciranje, ki je usmerjeno v doseganje dobrih, neoporečnih poslovnih ciljev organizacije, ima lahko etično slabe, oporečne cilje ali pa jih dosega z etično oporečnimi strategijami. Takšni cilji in takšne strategije pa slabšajo ugled, uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije in delovanja managerjev«.

ETIKA IN POLITIKA ORGANIZACIJE

Za managerje sta etika in morala nasploh in etika poslovnega komuniciranja posebej pomembne sestavine politike organizacije, saj so tesno povezane s podobo in filozofijo organizacije, z usklajevanjem interesov udeležencev in s prepričanjem o organizaciji, iz katerega rastejo zamisli, poslanstvo, smotri in cilji organizacije kot osrednji del politike organizacije.

Etika managementa in etika komuniciranja, še posebej pa poslovnega komuniciranja, zadeva vse dejavnosti, funkcije, ravni in sestavne dele organizacije, vse sodelavce organizacije, kakor tudi vse posameznike, skupine in organizacije v zunanjem okolju, ki so kakorkoli povezani z dejavnostjo organizacije – lastnike in upravljalce, odjemalce in konkurente, krajevna okolja in politiko, sindikate in državno upravo.

2.2 ETIČNOST IN INTERESI OKOLIJ

»Etika obsega tri ravni:

- ❖ zadeve v zunanjem okolju organizacije
- ❖ zadeve v organizaciji
- ❖ zadeve managerjev

Etika managementa torej sega v zunanje okolje in v notranje okolje organizacije. Z njo sega tudi etika,, ki zadeva poslovno komuniciranje«.

ZADEVE V ZUNAJNEM OKOLJU

V zunanjem okolju podjetja govorimo o poslovni etiki, ki zadeva razmerja podjetja s poslovnimi partnerji in konkurenti – ter o družbeni odgovornosti managementa, ki zadeva odnose razmerja z drugimi posamezniki, skupinami in organizacijami v okolju, sestavni del te poslovne etike je etika poslovnega komuniciranja.

Na prvem mestu je moralnost ravnanja managerjev, poslovnežev, strokovnjakov in seveda poslovnega komuniciranja do lastnikov oz. razpolagalcev z organizacijo. Ti prek svojih pooblaščenec določajo strateške usmeritve in smotre delovanja organizacije ter postavljajo in odstavljajo managerje. Ti niso le njihovi uslužbenci, temveč tudi zaupniki, tako pri postavljanju, kot pri sodelovanju in razreševanju ima zaupanje veliko vlogo. Smotri, interesi in vrednote lastnikov oz. razpolagalcev imajo pri odločanju managerjev največjo težo. V podjetjih gre praviloma predvsem za donosnost vloženega kapitala; lastniki odločajo o kratkoročnejši ali dolgoročnejši naravnosti kakor tudi o ravnanju z ustvarjenim dobičkom – torej o izplačilih oz. vlaganjih v podjetje.

ZADEVE V NOTRANJEM OKOLJU

Poslovna etika sega v notranje okolje podjetja in zadeva odločitve ter delovanje vseh sodelavcev. Etika managementa obsega tudi etiko vodenja, se pravi razmerja managerjev z vsemi sodelavci v organizaciji, ta pa etiko komuniciranja z njimi- glede izvajanja nalog in sodelovanja v urejanju zadev, glede delovnih razmer (pogojev dela) in osebnega razvoja, nagrajevanja, soupravljanja, itn. Sodelavci so notranji udeleženci organizacije – od najvišjega managerja do srenih in nižjih managerjev, do tehnostrukturne in strokovnih služb, do kvalificiranih in nekvalificiranih izvajalcev.

Managerji ne morejo učinkovito in uspešno voditi organizacije brez vzetega sodelovanja notranjih udeležencev; na to sodelovanje jih morajo navesti – in to storijo praviloma s komuniciranjem vseh vrst – od razgovorov do lastnega zgleda. Vsi sodelavci so člani podjetja kot napol trajne človeške skupnosti, ki ji posvečajo zmožnosti in prizadevnost ter od katere so s svojimi družinami vred močno odvisni. Spet ne gre samo za materialne vidike, saj delo v organizaciji in s sodelavci osmišlja življenje zaposlenih.

Managerji imajo do sodelavcev praviloma obilo moči – ne le tiste, ki jim jo daje položaj in razpolaganje z resursi organizacije, temveč tudi osebne moči in moči znanja. Obilica moči pomeni tudi možnost, da managerji zlasti s komuniciranjem vplivajo na sodelavce – bolj ali manj v navkrižju z njihovimi interesi, vrednotami in smotri. Moč poraja odgovornost, ki zadeva tako osebno uspešnost kot tudi vrsto pravic in osebno dostojanstvo sodelavcev«.

ZADEVE MANAGERJEV

»Ne nazadnje so sodelavci tudi managerji sami – višji, enakovrstni ali nižji od managerja, ki se ukvarja z moralnimi presojami. Za managerje je organizacija okolje, kjer doživljajo svoje upe in stiske, iščejo svojo identiteto in poslanstvo, se dokazujejo z delom in uspehi – skušajo graditi močno, vitalno in neodvisno organizacijo, pripeljati vanjo najboljše sodelavce, napraviti iz nje izzivno in hvaležno delovno okolje, ustvarjati priložnosti za rast in razvoj zaposlenih – itn.

Etika zadeva moralnost zasebnega življenja managerjev ter seveda komuniciranja v njem in o njem. Čeprav je zasebno življenje temelj etike in morale managementa, ostaja marsikaj nedorečenega: od splošnih vodil do vsakdanjega ravnanja je dolga pot. Nobenega razloga ni za domnevo, da so managerji v zasebnem življenju manj moralni kakor drugi ljudje. Vendar mora poslovna etika, ki jo oblikujejo prav ti managerji, upoštevati interese in vrednote, različne etike udeležencev organizacije. Med osebno etiko managerja in poslovno etiko organizacije, ki jo vodi, je ponavadi razkorak. Ta povzroča pritisk (stres) managerjeve vloge v organizaciji. Dokler je ta pritisk zmeren, spodbuja, če je čezmeren, povzroča izrivljeno vedenje.

2.3 ETIČNE DILEME IN PASTI V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

NAVZKRIŽJA INTERESOV

Poslovodno odločanje nasploh in tudi v poslovnem komuniciranju praviloma poteka ob navzkrižnih interesih udeležencev organizacije. Udeleženci so vsi posamezniki, skupine (formalne in neformalne) in organizacije, ki imajo interese glede delovanja poslovodnikove organizacije ter lahko pomembno vplivajo nanj. Udeleženci so notranji – sodelavci organizacije vseh vrst ter zunanji – tržni partnerji, konkurenti, država, krajevno okolje opd. Interesi odražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev ter izhajajo iz vrednot udeležencev organizacije. V teh navzkrižnih interesih skuša poslovodnik odločati in ravnati –

torej tudi komunicirati – tako, da bi njegova organizacija čim uspešneje dosegala svoje cilje. Delež posebnih ciljev (interesov) udeležencev v skupnih ciljeh organizacije je v načelu sorazmeren razmerju njihovih zmožnosti za vplivanje na organizacijo. Vsekakor zahtevajo, naj organizacija deluje tako, da povečuje njihove koristi.

PREDNOST INTERESOV

Med udeleženci organizacije so očitno najpomembnejši lastniki ali drugi razpolagalci z organizacijo. Vendar pa je organizacija podsistem družbe in naj zato ne bi škodila nobenemu izmed posameznikov in nobeni skupini, ki jih zadeva njeno delovanje.

Naslednja skupina po moči za uveljavljanje svojih interesov so ponavadi managerji; ti se redko zadovoljujejo s pasivnim odzivanjem na spremembe iz notranjih in zunanjih okolij, temveč hočejo samo vplivati nanje. Pri tem dodajajo v kompleksnost navzkrižnih interesov dodatno dimenzijo – ki se močno kaže prav v poslovnem komuniciranju.

Zato morajo managerji pri odločitvah ob etičnih dilemah upoštevati egoistične interese organizacije (ter vplivnih posameznikov in skupin v njej); odločitve naj bi povečevale koristi vplivnih udeležencev organizacije, obenem pa preprečevale neugodne učinke delovanja organizacije na vse druge. Poslovne odločitve nastajajo torej v zveznem razponu od egoizma do altruizma.

Pri tem se poslovodnik zelo pogosto znajde v etični dilemi, saj njegove odločitve zadevajo vrednote in etike udeležencev organizacije – in vsak udeleženec ima kajpak pravico do lastnih vrednot in do lastne etike. Poslovodnika praviloma obremenjujejo tudi razlike med njegovo osebno etiko in etiko njegove organizacije, ki se oblikuje ob vrednotah notranjih in zunanjih udeležencev.

Te razlike se vidno kažejo v poslovnem in siceršnjem komuniciranju managerjev. Manager praviloma delujejo obremenjeni z etičnimi dilemami in si večinoma želijo opre pri etičnem odločanju«.

3. POTREBNOST IN KORISTNOST ETIKE V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

3.1 ETIKA, ZAKONI IN TRŽIŠČE

Najpogostejši ugovor ob obravnavanju poslovne etike nasploh in tudi poslovnega komuniciranja je stališče, da je razlikovanje dovoljenega in nedovoljenega naloga zakonov – in da poleg tega pritiska trženjskih partnerjev in trženjskih konkurentov zagotovoustavijo vsako nemoralno delovanje. To seveda velja tudi za etiko komuniciranja.

Ni pa težko pokazati, da etike v poslovodnem odločanju nasploh in v poslovnem komuniciranju ne morejo nadomestiti niti zakni niti tržišče«.

ETIKA IN ZAKONI

Zakoni – in iz njih izvedeni podzakonski akti (uredbe, odloki, ukazi ipd.) – so zapisi obveznih in splošno veljavnih norm; na osnovi zakonov je torej mogoče razsojati, kaj je prav in kaj ni. Kar je zlo, narobe in grdo, skratka nemoralno, ne more biti prav. Zato so zakoni prvo vodilo tudi za etične vidike odločanja nasploh in v managementu posebej. Managerjem in drugim udeležencem v poslovnem življenju zakoni pri etičnem odločanju in moralnem delovanju pomagajo, ne pa tudi zadoščajo – vsaj iz treh razlogov:

- Pravni red temelji na kodifikaciji tistega, kar ni dovoljeno. Vse drugo je p zakonu dovoljeno, dopustno – vendar to še ne pomeni, da bi bilo v konkretnem primeru tudi lepo, prav in dobro, skratka – moralno. Zakoni ne morejo predpisovati vsega, kar je dovoljeno: bili bi nujno nepopolni, predvsem pa bi dušili snovanje novega, napredek nasploh.
- Še tisto, kar zakoni prepovedujejo (ali dovoljujejo, je mogoče tolmačiti po črki in ne po smislu. Ker noben zakon ne more predvidevati vseh možnih primerov in okoliščin, je lahko etično presojanje po črki zakona na vso moč – neetično.
- Čim številčnejši in čim bolj razvejeni, kompleksni so zakoni, tem manj možnosti ima država, da bi vsepovsod nadzorovala in uveljavljala (tudi s prisilo) izvajanje zakonov.

Med tistimi, kar zakoni izrecno pripovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo, je postrano sivo območje, kjer se lahko dogaja marsikaj, kar sicer ni prepovedano, vendar tudi moralno ni. Spomnimo se npr. oglaševanja za cigarete – bolje rečeno za imena, saj cigaret samih ni dovoljeno javno priporočati – in nešteto vsebin in oblik poslovnega komuniciranja, ki so nekaterim po volji, drugi pa se z njimi in načelnih razlogov ne strinjajo.

Etika in poslovodna etika sta pomembno dopolnilo pravnega sistema in opora zanj. Brez njiju ostaja pravni sistem neučinkovit, družbena in poslovna etika pa gresta rakovo pot. To velja seveda še posebej za etiko poslovnega komuniciranja, ki je vez med managerji in njihovimi poslovnimi partnerji, tekmeci in drugimi udeleženci.

ETIKA IN TRŽIŠČE

Tržišče naj bi po konceptu »nevidne roke« usmerjalo v podjetja v etično delovanje, če bi bila konkurenca popolna – kar seveda ni; tudi na tržišču je med sprejemljivim ravnanjem in nesprijemljivim ravnanjem, na katero se odzivajo partnerji in konkurenti, očitno široko »sivo območje«.

To še zlasti velja za etiko poslovnega komuniciranja, ki je lahko temeljno orodje izprijenega poslovnega delovanja na tržišču: zavajanje in manipuliranje in navadna laž zlahka prevladajo v poslovnih razgovorih, na sestankih, predstavitev, pogajanjih. Morda je prav tu temeljni vir negativnega mnenja mnogih okolij o moralnosti delovanja managementa.

NEGATIVNA MEJNA ETIKA

Na »sivem območju« med dovoljenim in prepovedanim po zakonih ter na nepopolnem tržišču temelji tako imenovana negativna mejna etika: če udeleženec ugotovi, da bi mu nemoralno (na primer prikrita slabša kakovost, poslovna prevara) prineslo korist, se ga oprime; ker gre le za manjši odmik od etike, ga v nepopolnem tržišču nihče ne kaznuje.

Posamezniku se torej nemoralno ravnanje kratkoročno splača. Vsak nekaznovan odmik od ravni etike le-to zniža. Ker zgledi vlečejo, se družba nasploh in gospodarstvo ter vsako podjetje posebej vse hitreje pogrezajo v nemoralno, ki se pokaže kot manjša uspešnost, zatem pa kot neuspešnost in polom; primerov za to je tudi pri nas žal dovolj.

3.2 ETIKA IN VREDNOTE, ETIKA IN KULTURE

ETIKA IN RAZLIČNE KULTURE

Na etike zunanjih udeležencev organizacije vplivajo kulture njihovih okolij – pri čemer je za rabo v tem prispevku kultura skupnost vseh materialnih in nematerialnih dosežkov človeka v nekem okolju, obsega pa vrednote in vzore, stališča in navade, običaje ter razmerja med ljudmi. Čim večja je razlika med kulturo okolja organizacije in kulturami okolij udeležencev organizacije, tem večje so tudi razlike med vrednotami in etikami, med dobrim in slabim, med primernim in neprimernim.

Etika poslovnega komuniciranja kot sestavni del etike managementa je veja splošne, filozofske etike, ki izhaja iz vrednot ljudi v različnih okoljih in v različnih obdobjih. Zato etika ni nespremenljiva; njene korenine segajo nazaj do antičnih filozofov, ves čas pa raste in se prilagaja času, duhovnemu in materialnemu razvoju družbe, da bi bila blizu ljudem.

Razvoj družbe ne poteka sočasno in enako po vsem svetu. Prevladujoče vrednote ljudi v enem delu sveta so lahko drugačne kakor vrednote ljudi drugod – iz vrednot pa nastajajo etična sodila, jedro etike. Zato je etika sestavina kulture okolja – vrednot, vzorov, običajev, razmerij med ljudmi. Vendar je tudi etika posameznega kulturnega okolja – denimo evropskega ali latinskoameriškega ali arabskega – le povpreček. Znotraj tega povprečka so še odtenki, npr. v različnih dejavnostih in poklicih; očitno so razlike med vrednotami klavirskega virtuoza, mojstra v tovarni, poslovneže in visokega državnega uradnika.

Različne vrednote pomenijo tudi različna sodila za etično odločanje. Seveda je nemogoče sožitje v človeški skupnosti, kjer imajo iste odločitve eni za dobre in dovoljene, drugi za slabe in prepovedane. Odkar stoji svet, je prizadevanje za enovito (univerzalno) etiko eno izmed osrednjih vprašanja vsake družbe, religije, ideologije.

3.3 NESPREJEMLJIVA POJMOVANJA ETIKE

ETIČNI RELATIVIZEM

Poslovodnik in poslovni človek mora pri svojih odločitvah nasploh in odločitvah o poslovnem komuniciranju še posebej upoštevati etike pomembnih udeležencev organizacije, saj izvirajo iz njihovih vrednot, teh pa jim zares ni mogoče odrekati. To ne pomeni, da manager nekritično podreja svoje odločanje interesom, ki so v nasprotju z njegovo osebno etiko in etiko njegove organizacije. Tujih etik manager ne more nekritično usvajati (etični relativizem), saj ne more obenem ravnati po vrednotah, ki niso le različne, temveč le pogosto tudi nasprotne.

Denimo, da so za managerja enako veljavne različne etike različnih narodov; potem veljajo znotraj posameznega naroda različne etike različnih skupin – in v vsaki izmed njih različne etike vsakega posameznika. Če naj manager vse te etike enakopravno upošteva, postane etično presojanje nemogoče, saj ima vsakdo svoj prav, ki velja vsepovsod. Če pa ni etičnega presojanja, tudi ni moralnega ravnanja – to pa pomeni propad vsake družbe. Zato so razumljivi tudi hudi odpori do vsakršne oblike etičnega relativizma.

Za managerja je spoznanje o morebitnih različnih etikah udeležencev organizacije nadvse pomembno. Predvsem skuša izbirati odločitve, ki so dobre ali vsaj sprejemljive tako po sodilih poslovne etike njegove organizacije in drugih udeležencev. Če po strpnem in razumevajočem usklajevanju takšnih odločitev ne najde, se pač odloča v skladu z etiko lastne organizacije.

Lahko se tudi nameri, da poslovnež, manager, strokovnjak ne more uskladiti svoje osebne etike s poslovno etiko organizacije, v kateri deluje; dokler je razkorak zmeren, skuša vplivati na poslovno etiko organizacije, če postane prevelik se odpove svojemu položaju, področju – ali preide v drugo organizacijo. Spoznanje o obstoju različnih etik ne pomenim da bi se jim morala organizacija in manager brez omejitev podrežati. Če organizacija deluje tudi v tuji deželi, kjer je ponujanje podkupnine običajno – in se tam za podkupovanje odloči – to še ne pomeni, da naj začne podkupovati kar vseprek tudi v domači deželi, kjer to ni le navzkriž z zakoni, ampak je tudi nemoralno. Enako velja za spoštovanje dane besede, za zaupanje med udeleženci v poslih, za močnejši ali šibkejši odpor do manipuliranja, zavajanja, izseljevanja in kar je še nečednosti, ki se najprej pokažejo v poslovnem komuniciranju.

Takšno podrežanje v nasprotju z lastnimi vrednotami bi pomenilo neetično odločanje in nemoralno ravnanje. Kar velja za etiko managementa nasploh, velja za poslovno etiko in znotraj le-te za etiko poslovnega komuniciranja.

ABSOLUTNA ETIKA IN ABSOLUTNA NEETIKA

S stališča organizacije (ali posameznega managerja, poslovneža, strokovnjaka) so etike pomembnih udeležencev te organizacije v širokem razponu med absolutno (univerzalno) etiko in absolutno neetiko.

Absolutna etika terja dosledno odločanje po etičnih sodilih, najraje po enem samem. Načelno je edina prava, lahko pa preveč toga in dogmatična – kot pravi ljudski rek, je lahko »bolj papeška kot papež sam«. Za etiko managementa, ki poteka pogosto v navzkrižju sicer docela legitimnih interesov udeležencev, ki je torej »umetnost možnega«, ta koncept ni najbolj prikladen: biti do konca in dlakocepsko resnicoljuben v poslovnih pogajanjih bi bilo neživljenjsko in nekoristno za lastno organizacijo.

Absolutna neetika pa je zanikanje etike nasploh vsega »dobrega in pravičnega in dovoljenega«. Absolutni neetiki cilj posvečuje rabo prav vsakršnih sredstev – za doseganje poslovnih ciljev naj bi bilo dovoljeno prav vse, kar ni v izrecnem nasprotju z zakoni. Neobrzdana sla po moči in oblasti, ki je premamila že marsikaterega odločevalca, prinaša enoumije in dogmatizem, duši svobodo in ustvarjalnost. Za etiko managementa ta koncept gotovo ni pravi, čeprav je že marsikdaj prevladoval; še danes, žal, je pri nas v poslovnem in političnem in še katerem komuniciranju obilo neetičnih sestavin.

Etičnost poslovnega komuniciranja je žal večkrat bližja absolutni neetiki kot pa absolutni etiki; prva je nesprejemljiva, druga pa nepraktična, neuporabna. Tehtanje na noževem rezilu med dobrim in slabim, dovoljenim in nedovoljenim je ničkolikokrat težavno in zelo odgovorno, saj drugi največkrat prav po poslovnem komuniciranju presojujejo tudi moralnost delovanja organizacije v celoti.

ETIKA JE POTREBNA

Etika je torej potrebna vsem: če prevladata iskanje lukenj v predpisih in nemoralno delovanje na tuj račun, dežela vse hitreje propada; enako velja za nemoralno delovanje na tržišču. Oboje smo preskusili v polpreteklem obdobju.

Podjetje ali druga organizacija ne more biti dolgoročno uspešna v zunanem okolju, kjer prevladuje poslovna nemoralna. Organizacija, ki je nemoralna do zunanjih in notranjih

udeležencev, ne more uspevati. Zlasti v poslovnih razmerjih sta poštenje in zaupanje nenadomestljivi vrline, ki jih poslovni partnerji nadvse cenijo.

Etičnega presojanja in moralnega delovanja ni mogoče vsiliti. Zaleže le etično ravnanje večine vpletenih – zlasti poslovnih ljudi in managerjev. Pri tem ne gre le za samoomejavanje in samodisciplino, temveč za načelen odnos poslovnih ljudi do neetike in nemorale.

Managerja in poslovneža, ki bi skušal pridobiti prednost z neetičnim odločanjem in nemoralnim delovanjem – ponavadi najprej z nemoralnim poslovnim komuniciranjem, morata doleteti vsesplošen prezir in izobčenje iz poslovnega sveta.

4 RAZSEŽNOSTI ETIKE IN SODILA ZA ETIČNOST

4.1 KONCEPTI ETIKE

Etika managementa, z njo pa poslovna etika in etika poslovnega komuniciranja, izhaja iz filozofske etike; koncepte etike razvršča in razlaga na več načinov. Za . Za rabo v managementu je prikladen in poenostavljen pristop, ki deli koncepte etike v dve veliki skupini.

V prvi so koncepti koristnosti za ožji ali širši krog udeležencev organizacije. To so teleološki koncepti.

V drugi so koncepti neškodljivosti za vse posameznike, ki jih zadeva delovanje managementa organizacije. To so deontološki koncepti.

4.2 ETIKA KORISTI

KONCEPTA

- EGOISTIČNA ETIKA; prav je vse, kar koristi posamezniku ali organizaciji – če vsakdo skrbi za lastni interes, bo tržišče samo uveljavilo primeren red
- UTILITARISTIČNA ETIKA; prav je tisto, kar prinaša največ koristi (točneje: čim večji presežek koristi nad škodami) kar najbolj številnih udeležencem organizacije

EGOISTNIČNA ETIKA

Najožji je koncept egoistične etike, ki skrbi le za koristi posameznika ali organizacije. Tako ozko odmerjen krog interesov, ki jih upošteva odločevalec, je seveda pa prej ali slej odkrijejo egoistično ozadje in si skušajo povrniti izgubljeno. Egoistična etika je zato koristna le na videz in kratkoročno.

UTILITARIZEM

Znatno širši je utilitaristični koncept, ki zadeva kar največ udeležencev organizacije. Utilitaristični koncept navaja na odločitve, ki so vseobsežne on dolgoročne – ter odvrta od ozkega in kratkoročnega vrednotenja odločitev managementa.

Utilitarizem uči, da so dobre tiste odločitve managementa, ki upoštevajo interese, vrednote in etike pomembnih udeležencev organizacije, saj prinašajo zaradi tega koristi vsem in zlasti organizaciji sami. Veljalo naj bi torej:

- Managerji ravnajo prav, če skušajo upoštevati potrebe odjemalcev, dobaviteljev, upnikov, zaposlenih, lastnikov. Stvarjenje dobička je osrednja naloga, daj v

konkurentnem tržnem okolju prinaša največ koristi največ ljudem – saj je dobiček posledica tržne uspešnosti, ta pa oskrbe odjemalcev s kar najbolj kakovostnimi proizvodi oz. storitvami po zmernih cenah.

- Managerji ravnajo tudi prav, če skrbijo, da deluje organizacija učinkovito, se pravi, da porablja za dane izide kar najmanj vložkov (dela, materiala, kapitala) in povzroča kar najmanj stroškov v zunanjem okolju (poraba neobnovljivih virov, onesnaževanje okolja).
- Managerji naj ne nazadnje poskrbijo, da bodo imeli zaposleni v organizaciji kar najmanj navzkrižnih interesov z organizacijo – predvsem tako, da bodo učinkovito nagrajeni za svoje prispevke k uspešnosti organizacije.

Poslovno komuniciranje v skladu s tem konceptom lahko pomeni tudi, da odločevalec ne sprejme trenutno najugodnejše odločitve, saj presoja koristi v daljšem časovnem obdobju; današnja odpoved se lahko jutri bogato povrne.

Ta koncept na primer v tržno naravnani družbi ne pomeni, da delovanje bolj konkurenčnega podjetja ne bi smelo škoditi manj konkurenčnemu. Bolj konkurenčno podjetje pač daje tržišču in družbi večje koristi. Zato ni etično narobe, če manj konkurenčno podjetje pri družbeno koristnem tekmovanju na tržišču propade, čeprav so pri tem zaposleni ob službe.

4.3 ETIKA NEŠKODLJIVOSTI

KONCEPTA

Koncepta neškodljivosti oziroma dolžnosti (deontološka koncepta) sta prav tako predvsem dva:

- **OBLIKA ČLOVEŠKIH PRAVI**; etična je odločitev, ki nikomur, ki ga zadeva delovanje managementa oziroma organizacije, ne krši temeljnih človeških pravic, kakršne so sprejeli Združeni narodi.
- **ETIKA PRAVIČNOSTI**; etična je odločitev, ki nikomur, ki ga zadeva dejavnost managementa oziroma organizacije, ne povzroča krivice.

ETIKA TEMELJNIH ČLOVEKOVIH PRAVIC

Koncept temeljnih človekovih pravic se je porajala že v ameriški Deklaraciji neodvisnosti (1791) in Deklaraciji o pravicah človeka in državljana iz časov francoske revolucije (»enakost, svobodam bratstvo«) in dobil današnjo obliko v Univerzalni deklaraciji o človeških pravicah. Ta izhaja iz temeljnega načela »da se vsa človeška bitja rodijo svobodna in enaka po dostojanstvu in pravicah« in prepoveduje vsakršno razlikovanje ljudi zaradi rase, barve kože, spola, političnega prepričanja, narodnega in socialnega izvora ter premoženja.

Seveda je obilo večjih in manjših krivic, ki jih ta deklaracija ne omenja, ki pa jih lahko tudi poslovno komuniciranje povzroča, ali vsaj opravičuje.

BITKA PRAVIČNOSTI

Najširši je koncept pravičnosti, ki obsega poštenje, enakopravnost in nepristranost. Sem sodi tudi načelo naravnih dolžnosti: pomagati drugim v stiski in nevarnosti, odločati tako, da nihče ne pretrpi škode, da ni nepotrebnega trpljenja.

Pravičnost velja za postopke – z vsakomer ravnaj kot s sebi enakim – in za izide: daj vsakomur, kar mu gre. Bistveno je načelo enakosti – vsi člani družbe imajo enake temeljne pravice in dolžnosti; socialne in gospodarske neenakosti so sprejemljive le, če ob njih nekaj pridobijo vsi, tudi tisti, ki jim gre najslabše.

Pravičnost v poslovnem življenju ni staromodna, neuporabna vrednota. Poslovno delovanje in poslovno komuniciranje razpolagata z veliko močjo, ki zlahka prizadene tudi udeležence organizacije – zlasti tiste, ki so od nje pomembno odvisno, vpliva nanjo pa nimajo kaj prida.

4.4 IZBIRANJE KONCEPTA

Po udeležencih

Seveda so pri presojanju na prvem mestu tisti udeleženci, ki so za organizacijo pomembni, ki lahko najbolj vplivajo na uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije. Koristi zaradi odločitve niso enako velike in kakovostne za vse udeležence; dobra odločitev prinaša koristi vsem, tudi tistim, ki prejmejo najmanj.

Po tehtnosti

Ni težko presoditi, da ima vidik pravičnosti v etičnem odločanju nasploh in o vsebini in načinih poslovnega komuniciranja posebej prednost pred ožjim vidikom temeljnih človekovih pravic, oba pa naj bi imela prednost pred vidiki koristnosti.

Za posameznika, skupino, organizacijo egoistično zelo koristna odločitev je neetična, če v presojanje ne zajame koristi širšega kroga udeležencev; egoistična odločitev je lahko etično slabša od utilitaristične, ne pa nasprotno. Za udeležene še tako koristna odločitev je etično slaba, če krši temeljne človekove pravice: da se vsa človeška bitja rodijo svobodna in enaka po dostojanstvu in pravicah, da je slabo vsakršno razlikovanje ljudi zaradi rase, barve kože, vere, političnega prepričanja, narodnega in socialnega izvora ter premoženja. Če bi odločitev hudo kršila temeljne človekove pravice, naj se ji manager in poslovnež raje odpove, pa naj bo v tistem trenutku še tako koristna za organizacijo.

Za organizacijo in zlasti za pomembnejše udeležence še tako koristna odločitev je etično slaba, če je nepravična do drugih. Če so krivice s stališča teh ljudi občutne, naj se manager, poslovnež takšni odločitvi raje odpove.

4.5 SODILA ZA ETIČNO ODLOČANJE

Zapovedi in kodeksi

S koncepti etike se ni težko strinjati, težje jih je uporabljati pri odločanju. Managerji si seveda želijo preprostih in vesplošno uporabnih sodil, ki bi jim olajšala neštete vsakdanje odločitve v hitrici in pod pritiskom poslovnega dela. Uporaba preprostih sodil, splošno sprejetih vodil o dobrem in slabem, o tem, kaj »se sme« in kaj »se ne sme« - bodisi iz šolskih, verskih, poklicnih ali kakršnihkoli virov – pa je težavna in omejena.

Nekoliko bolje se obnesejo bolj specializirani nabori sodil, tako razni kodeksi poklicne etike, in nabori sodil, ki jih postavljajo razne organizacije. Sem sodijo pravilniki in poslovniki ter določila o zagotavljanju kakovosti. Za presojanje posledic odločitev managementa za družbo in okolje skušajo uporabljati razna pravila o družbeni odgovornosti managementa. Vsa ta sodila so zelo koristna, vendar terjajo kritičnost pri uporabi – kot pač vsako sodilo za rutinsko odločanje. Sodila so poenostavljena resnica, ne pa resnica sama.

Sodila za koristnost

Nasploh je sodila za odločanje na osnovi koristi (utilitaristična etika) sorazmerno lahko odločati. V bistvu gre za analiziranje materialnih in nematerialnih stroškov (žrtev) in koristi. Nekaj težav povzroča upoštevanje več sodil tako za stroške kot za koristi. Najbolj preprosto je, če moremo koristi oziroma stroške kot za koristi. Najbolj preprosto je, če moremo koristi oziroma stroške vseh dejavnikov prevesti na skupno mersko enoto in zasnovati funkcijo koristnosti. Za analiziranje koristi je na voljo dolga vrsta modelov od računovodskih izkazov in kalkulacij do analiziranja vrednosti in večfaktorskega analiziranja; mnogi upoštevajo tveganje in negotovost (odločitvena drevesa, statistične metode), spet drugi donose in izgube v bodočnosti (neto sedanja vrednost). Težje je s kvalitativnimi dejavniki, ki so običajni v poslovnem komuniciranju. Tam se subjektivnemu presojanju ni mogoče izogniti. Objektiviziranje subjektivnih presoj uspeva ob dosledni uporabi enotnih metod in modelov za vrednotenje ter ob ocenjevanju v ekspertnih skupinah. Ker je občutek koristi mnogokrat subjektiven, skušajo mnogi modeli in metode upoštevati vedenjske značilnosti.

Sodila za pravice in pravičnost

Področje temeljnih človeških pravic in pravičnosti najbolj okvirno urejajo zakoni, ki so seveda temeljna sodila tudi za etičnost odločitev managementa.

Znatno težje je najti sodila za podrobnejše razsojanje o odločitvah s tega vidika. Iskanje sprejemljivih in obveznih sodil se najlažje začne pri ugotovitvi, da naj imajo škodljive posledice odločitve večjo težo pri razsojanju kakor koristi, ki jih prinaša vpletenim.

Škodljive posledice za posameznike in organizacije so lahko:

- Materialne posledice: nepravilno plačilo za dobro opravljeno delo, za kakovosten izdelek, nepravilno podeljevanje naročil, raznih ugodnosti in še kaj;
- Telesne poškodbe in neposredno ogrožanje; škoda na zdravju; prikrajšanje za hrano, oblačila, bivališče, gospodarska škoda
- Omejevanje svobode, interesov, osebne izbire;
- Kršitev etičnih načel, kot so izpolnjevanje obljub, resničnost izjav in pravičnost.

Sorazmerno lahko se je sporazumeti o načelih, ki zadevajo pravičnost: že antični mislec Aritotel je zapisal, naj bo gospodarjenje podrejeno pravičnosti. Ta naj bi obsegala pravičnost in poštenje v menjavi med posamezniki ter pravičnost v razmerju med državo in posameznikom.

Načela pravičnosti so temelj vsake sodobne zakonodaje, vendar je med tistim, kar je prepovedano, in tistim, kar ni prav, še obilo dilem, s katerimi se srečujejo managerji. Bistveno je načelo enakosti, ki pravi, da imajo vsi člani družbe enake temeljne pravice in dolžnosti. Socialne in gospodarske neenakosti so sprejemljive le, če ob njih vsaj nekaj pridobijo vsi, tudi tisti, ki jim gre najslabše. Sodila pravičnosti obsegajo osnovne principe poštenja, enakopravnosti in nepristranosti. Pravičnost velja za postopke – z vsakomer ravnaj kot s sebi enakom – in za izide: daj vsakomur, kar mu gre. Zagovarjajo tudi načelo naravnih dolžnosti, ki veljajo za odločitve managerjev: dolžnost pomagati drugim, če so v stiski ali nevarnosti; dolžnost, da odločitve nikomur ne škodujejo; dolžnost, da odločitve ne smejo povzročati nepotrebnega trpljenja.

Verodostojnost: človek mora izpolnjevati tako eksplicitne, kot implicitne obljube; zato tudi govori resnico, kar je implicitna obljuba ob začetku komuniciranja z drugo osebo

Popravljanje krivic: človek mora popravljati ali vračati, kar je bil zagrešil z napačnim ravnanjem

Hvaležnost: človek naj drugim izkazuje hvaležnost za usluge, ki jih je bil deležen

Pravičnost: človek naj skrbi za pravično razdeljevanje dobrin

Dobrodelnost: človek naj stori, kar more, da bi izboljšal položaj drugih

Izpopolnjevanje: človek naj se izpopolnjuje v vrlinah in znanju

Neškodljivost: človek naj ne škoduje drugim

Seveda skušamo ljudje od nekdanj za človeške pravice in pravičnost najti preprosta, jedrnata pravila, ki bi nas rešila iz etičnih dilem v vsakršni okoliščinah – seveda tudi v poslovnem komuniciranju. Takšna pravila so na primer temeljne etične dolžnosti.

Čeprav so takšni sezname dolžnosti na pogled nesporni, imajo vsaj dvoje pomanjkljivosti: nemogoče je dokazati, da so popolni ali pa preširoki; za njimi ni avtoritete, ki bi jih uveljavljala, izvajala sankcije proti tistim, ki jih ne bi izpolnjevali.

Čim splošnejša so ta sodila in načela, tem težje jih je uporabljati za vsakdanje etično presojanje in odločanje. Človeško dostojanstvo je vzvišeno načelo, s katerim se ni težko strinjati – in zato sodi v etiko od antike do dandanašnjih dni; podobno je s svobodo. Na težave naletimo pri konkretizaciji načel v praktično odločanje in ravnanje – ne nazadnje tudi v poslovnem komuniciranju.

Snovanje sodil

Etika se ukvarja s snovanjem in uporabljanjem etičnih sodil za odločanje, ne pa z vnaprejšnjim določanjem odločitev. Slednje si na prvi pogled želi večina managerjev: kako lepo bi bilo shajati z naborom vnaprej določenih odločitev – moralnih pravil – za vse priložnosti! Etika seveda ne predpisuje odločitev, temveč le svetuje sodila in potek za dobro odločanje.

Snovanje sodil za koristi je sorazmerno preprosto; mnogo zahtevnejše je snovanje sodil za odločanje na osnovi dolžnosti.

Veljala naj bi le etična sodila, s katerimi se strinja večina ljudi. Oblikovanje etike z argumentiranim dialogom ima seveda praktične meje.

5 ETIČNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

5.1 KONCEPTI ODLOČANJA

Poslovno komuniciranje

Odločanje v poslovnem komuniciranju se začne pri izbiranju cilja vsakokratnega komuniciranja, zatem pa nadaljuje z izbiranjem in izvajanjem strategije odločanja; ne nazadnje je pomembno tudi odločanje o porabi resursov za poslovno komuniciranje. Odločanje zadeva vse oblike poslovnega komuniciranja – od besednega (govornega in pisnega) do nebesednega. Vedno znova se odpira vprašanje, ali so izbrani cilji in sestavine strategij za doseganje teh ciljev v skladu z etiko.

Proces odločanja

Poslovodno odločanje je večstopenjski proces; na posameznih stopnjah so potrebne tako strokovne kot etične odločitve, da je odločanje strokovno in etično kot celota. Zato si kaže za praktično poslovodno odločanje zamisliti ali celo predpisati primeren model s sodili za strokovno in etično odločanje na vsaki izmed stopenj. V odločanju o poslovnem komuniciranju – kot v vsakem poslovodnem odločanju – so največkrat tako rutinske kot analitične in tudi intuitivne odločitve. Vse terjajo primerna sodila, pripomočke, meril za preverjanje etičnosti odločitev.

5.2 RUTINSKO ODLOČANJE

Splošna sodila

Nekatere odločitve v poslovnem delovanju in poslovnem komuniciranju se vedno znova ponavljajo – in sicer v enakih ali zelo podrobnih okoliščinah. Vsakokratno podrobno presojanje etičnosti teh odločitev in načinov delovanja postaja odveč, saj terjajo čas in napor, dodatno obremenjujejo managerje.

Tako se za rutinsko odločanje postopno oblikujejo moralna pravila, vzorci etičnih odločitev za posamezne zadeve in okoliščine. Ta pravila obstoje v začetku le kot ustno izročilo ali pravilo. Na prvem mestu je vizija organizacije, temeljni credo upravljalcev in managerjev – »kdo smo, zakaj smo in kam gremo«. Vizija je sicer splošna, vendar načelno obvezna usmeritev, po kateri presojujejo ustreznost vseh drugih.

Smotri (najbolj temeljni, trajni, prednostni cilji) odslikavajo interese vplivnih udeležencev in so na primer: rast in rentabilnost podjetja, ciljna raven plač zaposlenih, socialna varnost, delež kosmatega dobička za razvoj in raziskave. Med smotri je torej vse več takšnih, ki so sodila etičnosti in ne le strokovnosti managerskih odločitev in dejavnosti.

Normativna sodila

V podjetjih in drugih organizacijah so pogostni tudi drugi dokumenti, ki se bolj ali manj ukvarjajo z etiko ter navajajo pravila za moralno delovanje zaposlenih ali pripadnikov organizacije. To so najprej razni pravilniki in poslovniki, zlasti za področja, kjer so etične dileme najpogostejše. Na področju poslovnega komuniciranja se ti dokumenti največkrat

ukvarjajo bodisi z varovanjem poslovnih skrivnosti ali pa s čisto administrativnim poslovanjem.

Pri uporabi vseh normativnih dokumentov, ki obravnavajo etično odločanje, je umestna velika in nenehna kritičnost, vedno znova je treba preverjati, ali izhodišča zanje še veljajo. Ves proces je dinamičen: spreminjajo se vrednote ljudi, skupin, organizacij, področij; z vrednotami se spreminjajo sodila za etično odločanje; z odločanjem se spreminjajo odločitve, z njimi pa moralna pravila. Edina stalnica v etiki je spremenljivost. To še posebej velja za kompleksno in razvejeno, bolj ali manj formalizirano poslovno komuniciranje.

5.3 ANALITIČNO ODLOČANJE

Pogostnost

Mnogo odločitev v poslovnem komuniciranju ni rutinskih, tam normativna vodila zamenjajo analitične presoje. Etičnih sodil za analitično odločanje ne moremo preprosto določiti; tvegano je vsako poenostavljanje. Vendar skušamo strniti ugotovitve o snovanju etičnih sodil za analitično odločanje v petero točk. Za praktično poslovno rabo ostaja utilitaristični koncept jedro etičnih presoj in odločitev, ki pa ne bi smele povzročati osebnih krivic in kršiti temeljnih človeških pravic vpletenih.

Splošna vodila

Analitično odločanje o poslovnem komuniciranju je lahko zelo raznovrstno in kompleksno, obsega dejavnostne in vedenjske vidike in različna časovna obzorja. Etično presojanje mora zajeti analitično presojanje kot celoto, saj parcialno obravnavanje ne more upoštevati dovolj udeležencev. Ker ni in ne more biti enotnih modelov za etično presojanje analitičnih odločitev v managementu in v poslovnem komuniciranju nasploh, je še najbolj uporaben nabor splošnih vodil, ki naj jih upošteva odločevalec.

Absolutna vodila

Kazalo

1 UVOD

2 STROKOVNOST IN ETIČNOST POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

2.1 Etičnost v poslovnem komuniciranju

2.2 Etičnost in interesi okolij

2.3 Etične dileme in pasti v poslovnem komuniciranju

3 POTREBNOST IN KORISTNOST ETIKE V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

3.1 Etika, zakoni in tržišče

3.2 Etika in vrednote, etika in kulture

3.3 Nesprejemljiva pojmovanja etike

4 RAZSEŽNOSTI ETIKE IN SODILA ZA ETIČNOST

4.1 Koncepti etike

4.2 Etika koristi

4.3 Etika neškodljivosti

4.4 Sodila za etično odločanje

5 ETIČNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

5.1 Koncepti odločanja

5.2 Rutinsko odločanje

5.3 Analitično odločanje

5.4 Intuitivno odločanje

6 SKLEP

7 LITERATURA IN VIRI

Viri:

- Možina, Stane, Mitja, Tavčar, in Ana, Kneževič. 1995. Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba obzorja