

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU – HRVATSKI STUDIJI
FILOZOFSKI FAKULTET DRUŽBE ISUSOVE U ZAGREBU

Studij filozofije i religijskih znanosti

**MOĆ ETIČKOG POSLOVANJA
K. BLANCHARDA I N. V. PEALEA**

Mentor: Prof. dr. sc. Ivan Koprek

Student: Marko Ulaga

Zagreb, 2006.

SADRŽAJ

UVOD.....	1
1. POJAM ETIKE I POJAM PODUZETNIČKE (POSLOVNE) ETIKE.....	3
2. TEMELJI PODUZETNIČKE (POSLOVNE) ETIKE.....	7
2. 1. Liberalizam i neoliberalizam.....	8
2. 2. Pragmatizam.....	9
3. UTJECAJ ETIKE NA GOSPODARSTVO.....	10
4. MOĆ ETIČKOG POSLOVANJA.....	13
4. 1. Kenneth Blanchard.....	14
4. 2. Norman Vincent Peale.....	14
5. PET NAČELA MOĆI ETIKE.....	15
5. 1. Svrha.....	16
5. 2. Ponos.....	17
5. 3. Strpljenje.....	19
5. 4. Upornost.....	20
5. 5. Perspektiva.....	21
6. NAČELA MOĆI ETIKE U PODUZEĆIMA.....	23
6. 1. Svrha u poduzećima.....	24
6. 2. Ponos u poduzećima.....	26
6. 3. Strpljenje u poduzećima.....	28
6. 4. Upornost u poduzećima.....	29
6. 5. Perspektiva u poduzećima.....	30
7. SMJERNICE ZA RAZVOJ POSLOVNE ETIKE U BUDUĆNOSTI.....	32
ZAKLJUČAK.....	33
BIBLIOGRAFIJA.....	34
UVOD	

Kad su M. Twaina jednom prilikom upitali kako se obogatiti, on im je odgovorio: „Pošteno ako se mora, nepošteno ako se može!“ Iako je svoju misao izrekao još u prošlom stoljeću, njome je nagovijestio put postmodernističkog čovjeka. Živimo u mcdonaldiziranom, dekadentnom, nihilističkom svijetu u kojem se prvo mora imati da bi se postojalo. Živimo u svijetu globalizacije, lažne demokracije, u svijetu u kojem se tehnicira velikim riječima, širi pacifizam, brane ljudske slobode i temeljna ljudska prava, a zaboravljamo da smo tako često zarobljenici vlastite diktature, egoističnosti i sebičnosti. Kako u tom našem „divnom“ svijetu u kojem se sve relativizira, a moral je doveden do granica apsurdna, ostati pošten i uspjeti? Moja će zadaća biti da u svom radu pokušam dati odgovor na ovo teško pitanje. Upravo su me velike oprečnosti između onoga što se plasira i onoga što se prakticira u našem društvu danas, navele da se pozabavim temom poslovne etike koja, usput rečeno, polako ali sigurno utire svoj put na fakultetske katedre i postaje obrazac menadžerskog ponašanja.

Da bi se neko društvo moglo nazvati civiliziranim, osim materijalnog i kulturnog blagostanja, ono mora stvoriti preduvjete za međusobno poštovanje dostojanstva svakog pojedinca. U tom se smislu nameće etika kao nezaobilazno i dominantno područje svih naših aktivnosti. A ona je, ukratko rečeno po Bratoljubu Klaiću:

„Nauka o moralu koja ima zadatak ne samo da nas upozna s tim što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego i da izvrši vrijednosnu procjenu i da ukaže na prave i istinske vrijednosti. Kritičko –filozofska etika treba da pokaže ne toliko kakve moralne sudove ljudi donose, nego i kakve treba da donose o određenim karakteristikama i postupcima. Za etičare nije težište u opisu i analizi već postojećih normi, nego i u pronalaženju novih.“¹

Opće poznata stvar u današnje vrijeme jest ta da je stupanj primjene etike u poslovanju tvrtki onaj temeljni faktor kojim se razlikuje njihova uspješnost i perspektive. Ne štete s vrijeme, novac i energija da zaposleni ovladaju ovim područjem i njihovim pravilima igre, te da ih svakodnevno primjenjuju i oplemenjuju vlastitim spoznajama i dostignućima. Etika poslovanja tvrtki razvija se takvim tempom, intenzitetom i obujmom da konzultanti za etičko poslovanje imaju pune ruke posla. Među njima posebno visoko kotiraju Kenneth Blanchard i Norman Vincent Peale koji u svom

kapitalnom djelu „Moć etičkog poslovanja“, uporno, strpljivo i slikovito pokazuju i dokazuju da se poštenu pristup u poslovanju na kraju uvijek isplati i da ne moramo varati da bismo uspjeli.

Moj će zadatak u ovom radu biti prezentirati pet glavnih načela moći etike koji se mogu primijeniti kako za pojedinca, tako i za tvrtku. Načela moći etike o kojima govore K. Blanchard i N. V. Peale su: svrha, ponos, strpljenje, upornost i perspektiva. Poruku koji ovi autori daju svojim čitateljima i svima onima koji su načela moći etike spremni primjenjivati u svojim tvrtkama je ta, da se vođeni etičkim ponašanjem mogu postići svi rezultati koji se priželjkuju. Također, tvrde autori Blanchard i Peale, vođeni etičkim ponašanjem u odnosima sa zaposlenicima u tvrtci, bez obzira na nečiji položaj po hijerarhijskoj ljestvici, svatko sebi i drugima može osigurati zadovoljstvo, ponos i čast zbog zajedničke suradnje na ostvarivanju osobnih ciljeva i ciljeva tvrtke. Primjena etike zahtijevati će od svakoga pojedinca i poštovanje visokog stupnja lojalnosti prema: društvu, obitelji, tvrtci, profesiji i sebi. To istovremeno znači da je od neophodne važnosti etičko ponašanje izgrađivati i primjenjivati kompleksno. Naime, svih pet načela moći etike i svih pet nivoa lojalnosti moraju djelovati istodobno i međusobno. Isto tako, i obuhvat mora biti potpun, što znači, da i pojedinac i tvrtka moraju istodobno biti vođeni etičkim ponašanjem, jer će u suprotnom potrebni sklad zamijeniti sukobi i nesporazumi.

U tom smislu bilo bi realno da prihvaćanje poslovne (poduzetničke) etike ne tretiramo kao dilemu, nego kao vlastitu obvezu i odgovornost, što će nam omogućiti da značaj tvrtki obogatimo i proširimo kako na pojedinca, tako i na obitelj i društvo u cjelini. Ne smijemo zaboraviti da je došlo vrijeme u kojem se od vlasnika i menadžera imperativno zahtijeva da svugdje i u svakoj situaciji budu ljudi zasluženog poštenja, poštovanja i dostojanstva.

1. POJAM ETIKE I POJAM PODUZETNIČKE (POSLOVNE) ETIKE

Iako se na prvi pogled čini jednostavno definirati pojam *etiku*, pokušamo li promotriti taj pojam malo dublje, uvidjet ćemo da to baš i nije tako jednostavno. Ljudi

svakodnevno i u raznim situacijama koriste *etiku* ne razmišljajući zapravo koji je njezin pravi smisao i značenje. Etimološki, riječ etika dolazi od grčke riječi $\eta\theta\omicron\zeta$ (ethos) i u najranijim je vremenima (u tekstovima Homera i Hezioda) označavala način kako je neko živo biće naviklo živjeti u svojoj životnoj sredini. Dakle, način života kakav se nalazi ili preuzima i usvaja iz svoje okoline.² Etika je, prema tome, temeljito, kontinuirano i argumentirano domišljanje o dobrom življenju i ispravnom djelovanju koje je započelo već u 5. st. pr. Kr. i traje sve do danas.³ Etika traži umske načine orijentiranja i principe ljudskog djelovanja. Upravo je ona ta koja pokušava dati odgovore na pitanja: kako živjeti, kako se vladati, kako djelovati? Ta pitanja traže odgovore prema ljudskom etosu, temeljnim ćudorednim principima, vrijednostima i normama, te prema pravilima morala.

Iako se danas često upotrebljavaju kao sinonimi, pojmovi *etika* i *moral* se razlikuju. Latinska je riječ *moral* (lat. mos, moris) Ciceronov prijevod grčke riječi ethos i znači običaj i karakter. Moral⁴ možemo definirati kao sveukupnost važećih moralnih normi, prosudbi i institucija, dok je na drugoj pak strani, etika filozofsko istraživanje i promišljanje morala. Etika je, dakle, filozofija morala.⁵ Iz pojmovne razlike termina *etika* i *moral* slijedi da etička promišljanja nisu nužno moralna, ali i obratno, moralna promišljanja ne moraju uvijek biti etička. Dakle, ako se bavimo etikom, to ne znači da automatski djelujemo moralno, nego da reflektiramo o moralnome iz kritičke perspektive filozofa. U svakom slučaju, cilj je etike da umski utemelji koncepciju dobrog ljudskoga djelovanja i dobrog življenja.

Namjerno sam napravio ovo malo izlaganje o pojmu *etike* prije nego što krenem na objašnjenje pojma *poduzetničke etike*, jer smatram da se poslovanje u bilo kojem gospodarstvu, ako se želi nazivati etičkim, mora zasnivati na temeljnim principima opće etike i ćudorednog života kako pojedinca, tako i društva. Iako je precizno pojmovno određenje etike otežano činjenicom da definicija etike uvelike ovisi o filozofskom stajalištu koje se zastupa, to ne znači da se u životu možemo izgovarati raznim primjerima *etike situacije*. Bez obzira o kojoj se etici radilo (filozofskoj, političkoj, duhovnoj, poduzetničkoj ili poslovnoj), ona uvijek ima pozitivan naboj i imperativ da se djeluje moralno ispravno i poslovno korektno.

Poduzetnička je etika u normativnom smislu znanost o pravilnom postupanju i odlučivanju poduzetnika u egzistencijalnim pitanjima, u kojima orijentacija na ekonomsko-racionalne motive nije dovoljna.⁶ U tom smislu radi se zapravo o obliku individualne etike; znanosti o radu podešenoj na osobu poduzetnika. Treba naglasiti kako je poduzetnička etika posebice etika osobnosti,⁷ jer čovjeku je naloženo da sam sebe ostvaruje, da razvija svoju osobnost, da sile koje su u njemu dovede do djelovanja. To samoostvarenje moguće je samo čovjeku, a događa se uvijek posredstvom drugog čovjeka. Čovjeku je, naime, za njegovo samoostvarenje potreban drugi čovjek, potreban je odnos *ja-ti* i dokle god nema tog uzajamnog odnosa nema ni samoostvarenja. Čovjek je socijalno biće koje svoju svrhu i puninu ostvaruje ne u sebi i za sebe, nego u i po drugome. U tom smislu bismo mogli reći kako se čovjeku (poduzetniku) postavljaju zadaci i ciljevi poduzetničke, socijalne i političke etike.

Poduzetnička je etika u određenom pogledu dio područja gospodarske etike, iako poneka problematika društveno-političke prirode, kao u vezi s problemom obrazovanja, prerasta ono ekonomsko. Ishodište poduzetničke etike je u etičkoj teoriji prvenstveno opisano utilitarizmom.⁸ Utilitarizam u ovom smislu znači uzimati u obzir sasvim materijalne vrijednosti, kao što je težnja za dobit koja se koncentrira na pitanja egzistencijalnog osiguranja poduzeća, radnih mjesta, te na ispunjenje životnog zadatka postavljenog pred pojedinog poduzetnika, pa je time usmjeren na ispunjenje egzistencijalnih životnih ciljeva poduzetnika. Tako gledano, utilitarizam je u poduzetničkoj etici objašnjiv i teleologijski, odnosno usmjeren na njezine ciljeve. Radi se o zadacima samoostvarenja poduzetnika, čija svladavanja čine potrebnim i običajne odluke, a ne samo ekonomsko-racionalne.

Poduzetnička je etika prije svega etika odgovornosti.⁹ Postupati etički odgovorno znači slijediti glas svoje savjesti, odgovoriti mu s *da*, kad potiče i opominje na činjenje dobrog i izbjegavanje zlog. Isto tako postupati etički odgovorno znači postupati s određenim gledištem i motivacijom, a pred posljednjim sucem, Bogom, položiti račun o svom životu, uvjerenju, djelima i propustima. Odgovornost je nova osnovna riječ koja u općoj moralnoj svijesti stupa na mjesto koje je dosad zauzimala obveza. Tako se s

pravom naglašava osobna odgovornost u odnosu na jednostrano naglašavanje obveze poslušnosti. Bitna je pretpostavka odgovornosti sloboda. Nema odgovornosti bez slobode, a to istodobno znači dostojanstvo i teret. Odgovornost sadržava dakle, hrabrost i rizik da čovjek u stanovitom smislu „postane krivcem“ za ono što radi ili zbog onog za što se obvezao da će učiniti kao dobro, a završilo se kao zlo.¹⁰ U modernom i složenom gospodarskom sustavu u kakvom živimo danas, te isto tako u političkom sustavu važno područje odgovornosti pripada upravo poduzetniku koji se često nalazi u teškoj situaciji djelovanja i odlučivanja. Za političku etiku je osobito važna etika odgovornosti¹¹ zasnovana na uvjerenju. Kod pravilnog uvjerenja subjektivna će čestitost opstati i unatoč negativnim posljedicama koje se ili nisu predvidjele ili nisu izravno namjeravale nego su, zbog određenih razloga, morale biti prihvaćene.

Etika je znanost o običajno relevantnim činjenicama, o jedino mogućim pitanjima tumačenja i obrane morala, o običajnom postupanju i odlučivanju. U tom smislu činjenica i funkcija savjesti postaju odlučujuće pitanje. Naglasio bih da se i u poduzetničkoj etici, odluci prema savjesti daje vrlo važno značenje. Poduzetnička je etika u daljnjem smislu dio područja filozofske etike, zapravo njezin neodvojiv dio budući da potječe od nje. Poduzetnička se etika oslanja na saznanja i spoznaje opće etike, posebno na shvaćanja o savjesti kao iskustvenoj činjenici. Stanje savjesti u čovjeku omogućuje temeljni uvid u najopćenitije i neposredno pristupačne običajne istine. Od toga će polaziti i poduzetnička etika. Ona u normativnom smislu tako postaje naukom o pravilnom djelovanju i odlučivanju poduzetnika u egzistencijalnim pitanjima, za koje orijentacija na ekonomsko-racionalne motive nije dovoljna.

Postavlja se interesantno pitanje: nije li poduzetnička etika samo neka vrsta staleškog morala?¹² Smatram da bi bilo ograničeno poduzetničku etiku smatrati samo posredovanjem moralnih normi u poduzetničkim postupcima, tako reći nekom vrstom poslovnog staleškog nauka. Svjesni smo činjenice da postoje egzistencijalna pitanja vezana uz mnoge poduzetničke odluke, pitanja o osobnoj egzistenciji poduzetnika, jednako kao i ostalih ljudi, posebno suradnika u poduzeću. Težnja za dobit, interesi za zaradu i ekstra profit, radost u duhovno-stvaralačkoj djelatnosti, spremnost na rizik, te svakako potrebna težnja za moći i organizatorskim sposobnostima, postaju cjelina u

čovjeku poduzetniku. Njegova se djelatnost s obzirom na tu puninu motivacija ne može svladati niti odrediti tek s ekonomsko-racionalnog stajališta. Čovjek koji stvara uvijek je svjestan svojih egzistencijalnih životnih ciljeva i značenja svojih odluka za sebe i za druge.

2. TEMELJI PODUZETNIČKE (POSLOVNE) ETIKE

Sud o čovjekovoj trgovinsko-poduzetničkoj aktivnosti ne možemo ocjenjivati samo sa stajališta njegove svrhovitosti, tj. da li je ta aktivnost ispunjena ili ne, već i sa stajališta ćudorednosti i morala. Po etičkim normama svaka je trgovinska aktivnost ispravna i dobra, ako su obostrani interesi u cijelosti realizirani.¹³ Kriterij za to su opće vrijednosti koje u određenom društvenom području ili društvu vladaju u danom vremenu i nalaze se u svijesti javnosti. Time se ocrta društveno povijesna relativnost sadržaja etičkih vrijednosti. Izražaji ljudskih aktivnosti po moralno priznatim životnim interesima su predmet etičkih prosudbi. Ekonomska, politička, kulturna i socijalna povijest predstavljaju značajne čimbenike u stvaranju i promjeni općih moralnih vrijednosti dotičnog društva. Pri tome treba naglasiti da je religija, kao svojevrsna metaetika, u razvoju etike tržišnog poslovanja od presudne važnosti za njeno formiranje.

Isto tako, religija ima puno bolji temelj za nepobitnost i nužnost etičkih normi, negoli apstraktni um i racionalni diskurs. Budući da religija predstavlja najprošireniji svjetonazor, ona je prema tome najuniverzalnija i najshvatljivija. Religija počiva na bezuvjetnome, onostranom, numinoznom i o tome želi svjedočiti kao o čovjekovoj produbljenoj dimenziji, jer samo bezuvjetno može bezuvjetno obvezivati. Zato su i mnogi politolozi danas postali svjesni odlučujućega značenja religije za globalnu politiku sutrašnjice. Naime, središnja jezgra univerzalne etike jest humanitas, tj. dužnost da se sa svakim ophodi ljudski neovisno o rasi, klasi, religiji i dobi.¹⁴

Povijesne su religije to izrazile pravilom: Ne čini drugome ono što ne želiš da drugi čini tebi! Osim toga, religije naređuju: Ne ubij! A to znači da se stavlja imperativ na poštivanje života u svim njegovim oblicima, stadijima i kvalitetama. Religije kažu: Ne laži! Današnjim jezikom rečeno, djeluj korektno i pravedno, neguj kulturu solidarnosti,

govori i djeluj istinski, obveži se na kulturu tolerancije i na život u istini.¹⁵ Svaki privredni sustav počiva na zajedničkim vrijednostima ljudskog suživota i na taj se način dalje razvija.

2. 1. LIBERALIZAM¹⁶ I NEOLIBERALIZAM

Filozofski korijeni tržišnog privređivanja idu uz religije i iz liberalističkog društvenog i ekonomskog pokreta 18. i 19. stoljeća. Oni se temelje na individualističko utilitarističkom principu po kojem svaki čovjek svoju individualnu sreću nastoji maksimizirati razvijanjem vlastite sposobnosti i snage u svoju posebnu i opću korist. Prevedeno to na gospodarsko područje, proizlazi iz spomenutog principa, sustavno politički zahtijev da se samo u slobodnoj tržišnoj konkurenciji autonomnih proizvođača može očekivati materijalno blagostanje pojedinaca i cjelokupnog društva.¹⁷

U takvom privrednom sustavu slobodnog tržišnog djelovanja, pune konkurencije, cijene proizvoda ili usluga određivat će samo tržište, bez ikakvog uplitanja države (*laissez-faire* liberalizam) i time svakom proizvođaču označiti njegov ekvivalenat za učinak. Pravo na privatnu svojinu, na samopotvrđivanje, slobodno odlučivanje (zaključivanje poslova, slobodnog izbora radnog mjesta i izbora u potrošnji), jednakost prema zakonima, jednake mogućnosti u konkurenciji su, općenito gledano, u pravom smislu etičke vrijednosti koje se kao prirodni i opravdani interesi pojedinca ističu i prenose iz građanske revolucije u svijest današnjeg postindustrijskog i informatičkog društva.

Neoliberalizam i socijalni tržišni sustav svojim su inovacijama i mnogobrojnim preprekama osuvremenili i razvili klasični liberalizam. Neoliberalizam ističe značaj države u privređivanju, dajući joj ulogu aktivnog čuvara i organizatora slobodne konkurencije. A socijalni tržišni sustav, osim toga, još i dodatnu funkciju države u socijalnoj politici. S određenim suglasnim tržišnim mjerama, ona treba potpomoći one grupe stanovništva koje nisu u mogućnosti izdržati određene tržišne zakonitosti i tim mjerama omogućiti adekvatniju tržišnu podjelu dohotka. Naglasio bih još da je ekonomski sustav temeljen na privatnom vlasništvu, velikoj i razvijenoj konkurenciji,

jedinstven, s mnoštvom nejednakosti u proizvodnom području i to zbog raznovrsnih monopolskih tendencija karakteriziran mnogim prednostima, ali i negativnostima, za koje uvijek i nije odgovoran.

2. 2. PRAGMATIZAM

Pragmatizam je način mišljenja prema kojem se manje traži istinitost ljudskih procjena, a više praktične posljedice neke odluke. U tom smislu Franz Furger definira etički pragmatizam kao,

„...uvjerenje da se istina ljudskih procjena ne može spoznati preko promatranih usporedbi između tvrdnji i predmeta, već tako da se ono što se tvrdi iskuša u svojim praktičnim posljedicama, tj. da se na njima ispita.“¹⁸

Pragmatična su razmatranja, mogli bismo reći, u središtu poduzetničkih procesa odlučivanja. Poduzetnici su orijentirani na uspjeh; to sa sobom donosi konkurencija, kao i nužnu težnju dobiti. Maksimiranje koristi postaje prvenstvena maksima odlučivanja. To je, dakle, pragmatičko-utilitarističko ponašanje, koje postaje maksima poduzetničkih odluka.

3. UTJECAJ ETIKE NA GOSPODARSTVO

Mnoge analize prošlosti, a posebno sadašnjosti, čvrsto pokazuju činjenicu da tehničko-ekonomski razvoj i razvitak nisu nikakvi zasebni procesi, nego da ovise o etičkim, psihičkim i duhovnim, a tek tada tehničkim čimbenicima, budući da oni svi usmjeravaju ekonomske zakonitosti i konkurencijske odnose na tržištu kao svojevrsni procesni pokretači.

Za gospodarski rast i razvitak velika uloga pripada ponajprije ljudskim sposobnostima kao što su: mobilnost, pripravnost, prilagodba i spremnost na podnošenje rizika, kreativnost, sposobnosti timskog rada, slobode, svestrane učinkovitosti u radu kao, i

sposobnosti razmjene dobara. Usprkos tome, te se odlike ne predočavaju u sustavu obrazovanja i na taj način se gube u kasnijem životu. Odlike o kojima ovdje govorim, odnosno vrline, često su prepuštene slučaju što se događa i etičkom obrazovanju. To se događa baš u vremenu kad se značaj etike neobično podcrtava u uspješnom gospodarenju, kao bitan faktor za pojedince i za državu općenito.

Poznati njemački sociolog Max Weber¹⁹ je u svojim religijsko-sociološkim studijama naglasio da je sustav gospodarstva jedne zemlje, a isto tako njene sposobnosti inoviranja i tržišne konkurencije, ovisan o etičkim stavovima te zemlje.²⁰ Etika zemlje i njenog naroda bit će poticana i samom religijom. Prema tome, zaključuje Weber, čvrsta je međuveza između etike, religije i gospodarenja. S druge pak strane, imamo učenje Karla Marxa koje je sasvim obrnuto od toga. On tvrdi da su materijalni uvjeti, kao vlasništvo nad proizvodnim sredstvima, stvaraoci etike.²¹ Međutim, ni jedno ni drugo stajalište nije baš sasvim ispravno.

U pravu su oni, koji tvrde da su društvo i gospodarstvo kao duh i materija u stalnoj međusobnoj izmjeni odnosa. Uska djelovanja gospodarstva, etike i religije imaju znatne posljedice. Primjeri islama i kršćanstva to najbolje dokazuju. Nije slučaj da ni jedna islamska zemlja nije dosegla nivo vrhunske industrijske zemlje. Isto tako tržište i tržišni sustavi gospodarstva su nastali u kršćanstvu.

Nakon što je tema gospodarska etika i osobito poduzetnička etika postala sastavnim dijelom rasprave suvremenog čovjeka, postavlja se veoma važno pitanje: Što za suvremenog čovjeka konkretno znači etički postupati u jednom poduzeću i općenito u gospodarstvu? S jedne strane imamo mnoštvo članaka i knjiga o toj roblematici, koji su uglavnom teoretske naravi. S druge strane vrlo je problematično u kojoj je mjeri ta teorija primjenjena i primjenljiva na konkretnu praksu, npr. u nekom poduzeću. I ovdje se sada pojavljuje problem odnosa teorije i prakse. U gospodarstvu, politici i društvu sve se više govori o "potrebi za etikom". Sama je etika, štoviše, postala tema gospodarstva. Ne dakle, neuspjeh tehnike i znanstvenog djelovanja, nego upravo njihov vanjski uspjeh tjera suvremenog čovjeka da ozbiljno razmisli o granicama svoje moći.

Postoje predviđanja kako će se moralni zakoni u budućnosti još više tražiti na području gospodarstva, i to iz nekoliko razloga: brza promjena vrednota, gospodarstvo određuje sve više područja društvenog života, pitanja zaštite čovjekovog okoliša imaju veliko značenje za gospodarstvo. Ima međutim i ljudi u gospodarstvu koji etiku na tom području još uvijek drže kao prolaznu pojavu i stvar luksuza.²² Poslovni ljudi, međutim, koji temeljitije razmišljaju, znaju kako se veoma teško ponekad podvrgnuti etičkim izazovima. Tome treba nadodati pojavu prema kojoj danas postoji određeno etičko neznanje kod velikog broja ljudi. To je pojava za koju je karakteristično da ljudi govore o etici, a da uopće nisu naučili osnovni etički vokabular niti ovladali temeljnim metodološkim postavkama. S druge pak strane postoje etičari, odnosno moralisti, koji ne poznaju dovoljno zakone koji vladaju u gospodarstvu. Sve to otežava diskusiju o etici u gospodarstvu.

Albert Ziegler²³ drži da etika ne važi samo za privatno područje, već se odnosi na cjelokupni život čovjeka. Etički zakoni su univerzalni i vrijede kako na općem planu, tako i u gospodarstvu. U pojedinim zemljama se tako uvode: etičke komisije, etički kodeksi ponašanja na području medicine, tehnike, gospodarstva, politike. Ne smije se nikada zaboraviti da gospodarska djelatnost nije neutralna s obzirom na vrednote. Zadaća i cilj jednog poduzeća ne može biti samo maksimalna dobit, već treba voditi računa o nizu drugih čimbenika, kao što su čovjek, društvo, ekologija... Dolazi vrijeme u kojem će na dulji rok uspjeti samo ona poduzeća koja svoj posao rade odgovorno.

Ostaje pitanje: Kako konkretno ostvariti etička ponašanja u gospodarstvu? Na području gospodarstva umjesto isključive etike uspjeha treba razvijati etiku odgovornosti. Prema isključivoj etici uspjeha svako sredstvo opravdava cilj, a dobro je i funkcionalno ono što donosi profit, moć i užitek. Etika odgovornosti naprotiv, znači odgovornost društva u cjelini za vlastitu budućnost.

Odgovornost nije samo pitanje religioznog nazora, religije, odgoja. Odgovornost mora biti temelj za uspješan razvoj jednog poduzeća i općenito gospodarstva. U tržišnom gospodarstvu uspjesi na kratki rok su mogući bez etičkih zakonitosti i ove vrste odgovornosti, ali ne i uspjesi na dulji rok. U gospodarstvu je prijeko potrebno donijeti dobre zakone. No, zakoni još ne znače konkretno vladanje i čudoredno ponašanje. Ne

može se sve riješiti zakonima. Važno je mijenjati svijest ljudi. U pitanju je mentalitet društva u cjelini i svakog pojedinca na osob. Potreban je obnovljeni odnos prema etici na svim područjima života, osobito u gospodarstvu. Čovjek ne smije nikada postati sredstvo i biti objekt, već mora ostati subjekt.

4. MOĆ ETIČKOG POSLOVANJA

Kao što sam već u uvodu spomenuo, u svome ću radu nastojati dati prikaz Blanchardove i Pealeove knjige „Moć etičkog poslovanja“, koja je pisana s namjerom da pomogne svim poduzetnicima kako bi izgradili dugoročni napredak i razvoj u sustavu slobodnog poduzetništva, a i svima ostalima koji nailaze na etička razmišljanja u svom životu i žele obogatiti kvalitetu svoga življenja.

Već na samom početku autori Blanchard i Peale objašnjavaju što ih je potaknulo da napišu knjigu o tako osjetljivoj temi, poput etike u poslovanju.

„Kamo god se okrenemo, uočit ćemo znakove pogoršanja etike. U poslovanju, snalažljivi mladi ljudi stekli su milijune nemoralno koristeći povjerljive podatke. U vladi, gotovo da ne prođe dan, a da se na Capitol Hillu ne raspravlja o moralu nekog javnog radnika. U obrazovanju, skandali prevara što ih rade studenti i plaćanja ispod stola bivših studenata sveučilišnim sportašima, postali su svakidašnjica.“²⁴

Iz ovoga se citata jasno vide motivi koji su naveli autore da se pozabave ovom temom: korupcija, lažiranje podataka, sveopća kriza morala u društvu. Autori naglašavaju kako je jasno da svi ti gore navedeni ljudi, od kojih su mnogi vjerojatno istaknuti građani, vjeruju da moraju varati da bi napredovali. Oni vjeruju, kao i mnogi drugi, da se poštenje u današnje vrijeme jednostavno ne isplati, te da pošteni zadnji stižu na cilj.

Blanchard pobija takvu tvrdnju i smatra kako je etično ponašanje vezano uz samopoštovanje. Isto tako, Blanchard smatra da je strogi kodeks morala u svakom poslovanju prvi korak prema uspjehu, te da su etični poslovni ljudi uspješni poslovni ljudi. Ta je stajališta Blanchard u ovoj knjizi nastojao dokazati, a moj je zadatak da pokažem kako je on u tome zaista i uspio.

Knjiga „Moć etičkog poslovanja“ pisana je slikovito, ne kao udžbenik, već kao roman, kao priča. Autori su namjerno izabrali takav način pisanja jer vjeruju da se kroz priču najbolje uči. I unatoč tome što možda nismo svi direktori prodaje i ne radimo u poslovnom upravljanju, situacije koje su prikazane u ovoj knjizi odražavaju zajedničke elemente bilo koje etičke dvojbe. U tom jednostavnom scenariju svi se možemo prepoznati i izvući pouku.

O AUTORIMA

4.1. KENNETH BLANCHARD

Malo je osoba imalo toliko utjecaja na svakodnevno upravljanje organizacijama kao Kenneth Blanchard, koautor knjiga *One Minute Manager* i *The One Minute Manager Library*.

Blanchard, popularni ključni govornik na kongresima, seminarima i poslovnim sastancima, poznati je pisac, savjetnik i predavač. Ima postdiplomski studij iz poslovnog upravljanja i doktorat sa Sveučilišta Cornell. Njegov udžbenik *Upravljanje organizacijom: korištenje ljudskih resursa*, sada već u četvrtom izdanju, smatra se standardnim štivom iz predmeta poslovnog upravljanja.

Sa svojom suprugom Margie, dr. Blanchard je osnivač agencije za savjetovanje u poslovnom upravljanju, Blanchard Training and Development, Inc., u Escondidu, California. Jedan je od vodećih profesora na University of Massachusetts u Amherstu, a također je u odboru osnivača Cornell University.²⁵

4. 2. NORMAN VINCENT PEALE

Dr. Peale je autor tridesetčetiri knjige. *Moć pozitivnog razmišljanja* jedna je od najuspješnijih knjiga koje su ikada izdane. Prevedena je na četrdeset jezika, sa prodajom od 20 milijuna primjeraka po čitavom svijetu. Filozofija pozitivnog mišljenja dr. Pealea postala je integralnim dijelom mnogih kultura. Dr. Peale govori na konferencijama o poslovanju, trgovini i prodaji po Sjedinjenim Državama, Kanadi i u inozemstvu. Dobitnik je dvadesetčetiri počasna doktorata.²⁶

5. PET NAČELA MOĆI ETIKE

Kenneth Blanchard i Norman Vincent Peale u svom kapitalnom i vrlo pristupačnom djelu "Moć etičkog poslovanja", uporno, strpljivo i slikovito pokazuju i dokazuju da se poštenu pristup u poslovanju na kraju uvijek isplati, te da ne moramo biti nepošteni da bismo uspjeli.

Receptura ovih autora je jasna, jednostavna i svakome dostupna, a njeno usvajanje počinje s upitnikom o etičnom ponašanju:²⁷

1. Je li to zakonito?

Hoću li prekršiti građanski zakon ili politiku poduzeća?

2. Je li postignuta ravnoteža odnosa?

Je li to pošteno prema svima kojih se tiče, u kratkoročnom i dugoročnom razdoblju?

Promiče li odnose obostranog dobitka?

3. Kako ću se nakon toga osjećati?

Hoće li me to učiniti ponosnim?

Da li bih se osjećao dobro da se moja odluka objavi u novinama?

Da li bih se osjećao dobro da o tome sazna moja obitelj?

Ako smo spremni ovaj upitnik prihvatiti kao pomoć i orijentaciju u svom definitivnom opredjeljenju i raščistiti dileme oko izbora puta, navedeni autori nas upućuju na pet načela moći etike za pojedinca i za tvrtku.

5. 1. SVRHA

Prvo načelo moći etike je svrha. Zanimljivo je kako autori Blanchard i Peale ne daju nominalnu definiciju svrhe, već je objašnjavaju preko dijaloške forme između dva glavna lika u knjizi. Zapravo, objašnjavaju je kroz odnos savjetnika i rukovoditelja jednog poduzeća koji se nalazi u etičkoj sumnji. "Svrhom smatram vaše namjere – nešto prema čemu uvijek težite.", rekao je moj savjetnik.²⁸

Nadalje, autori objašnjavaju da se svrha ne bi trebala poistovjećivati s ciljem. Cilj nije svrha. Cilj je nešto opipljivo. To je nešto konkretno što se može postići. On ima početak i kraj. Svrha je zbivanje.²⁹ Ona daje smisao i sadržaj našim životima. Primjer svrhe je život u kojem vrijedi vaša riječ, znači da ste spremni učiniti ono što ste obećali. Svrha je, mogli bismo reći, određeni put koji je netko izabrao, dok je cilj samo jedno od mjesta na tom putu. To znači da, unatoč tome što je npr. stjecanje novca cilj kojemu možemo težiti, to nije svrha našega života, premda se mnogi ljudi danas ponašaju kao da jest. Svrha je nešto više. To je slika koju čovjek ima o sebi, vrsta osobe kakva se želi postati, ili način života koji se želi živjeti. Blanchard lijepo kaže: "To je kao izjava o osobnoj životnoj misiji."³⁰

Sada se postavljaju dva pitanja. Prvo je: Je li nečiji stav prema etici i moralu dio njegove svrhe?, dok je drugo: Ako već i postoji svrha u životu, kako je se pridržavati? Na ova pitanja autori daju odgovore u popularno-psihološkom stilu. Autor smatra da je stav prema etici i moralu nezaobilazan dio nečije svrhe u životu jer, kako kaže Blanchard, mnogo je veća mogućnost da će netko učiniti moralno ispravnu stvar ako je etičnost dio njegove svrhe, tj. ako sebe doživljava kao etičnu osobu. Nadalje, autori smatraju da ostati vjeran svojoj svrsi znači biti u skladu sa životom, ponašati se tako da se dobro osjećate iz dana u dan. Način koji pomaže da bi se ostalo vjerno svojoj životnoj svrsi jest upotreba testa uz pomoć ogledala. Kada čovjek čini ono što je

ispravno, može sebi gledati ravo u oči. Međutim, kada zanemaruje svoju životnu svrhu i učini nešto za što pouzdano zna da je neispravno, tada se neće moći dobro osjećati. Bez obzira na to koliko netko racionalizirao svoje postupke, osjećat će se nelagodno.

5. 2. PONOS

*Skromni ljudi ne misle da su manje vrijedni.
Oni jednostavno o sebi misle manje.*

Ako je jasna svrha temelj na kojemu se gradi zdravo etičko ponašanje, onda ponos kao drugo etičko načelo, u ovom kontekstu, podrazumijeva osjećaj zadovoljstva što ga ima čovjek. Da biste ostvarili svoju životnu svrhu, morate vjerovati u sebe i imati pouzdanja u svoje sposobnosti. Ljudi koji imaju zdravu količinu samopoštovanja imaju više snage da učine ono što znaju da je ispravno. Dakle, samopoštovanje je ključni činilac što vodi poštenom življenju.

Samopoštovanje je vrlo značajno. Zdravo je i opravdano da čovjek ima dobar osjećaj o sebi i o svojim dostignućima. U tome je bit ponosa, tvrde autori Blanchard i Peale. Neki ljudi, međutim, imaju previše ili premalo ponosa. Osjećaj manje vrijednosti ili neadekvatnosti može imati utjecaja na vaše etično ponašanje: umišljenost ili sumnju u sebe. Blanchard ovako definira umišljenost:

"Umišljenost je negativna vrsta ponosa, koja se pojavljuje kad ljudi imaju iskrivljenu sliku o svojoj važnosti. Zamišljaju da su nosioci svih zasluga, da su izvor svih dobrih ideja, da je njihov rad najvažniji, da ne trebaju pomoć od drugih, i tako dalje. Kad se to dogodi, čovjek postaje «usijana glava» i dopušta da mu vlastiti ego prepriječi put. Umišljeni ljudi sebe doživljavaju kao središte svih stvari. Razvijaju odnos velikoga JA i maloga TI. Njihova stalna potreba da pobjeđuju može ih motivirati da racionaliziraju, prikrivaju, pretjeruju, prepiru se, lažu ako nemaju pravo. Učinit će sve, kako bi izbjegli loš dojam. Njihov ponos ne može dopustiti gubitak, a njihov ego izlazi izvan kontrole."³¹

Ponos uvijek razdvaja ljude, smatraju autori. Kada želja da imate pravo ili da pokupite sve zasluge postane pravilo vašeg života, to vas odvaja od vlastite prave ličnosti, od

ostalnih ljudi, te od mogućeg duhovnog uzdizanja. S druge pak strane, postoje ljudi koji nemaju samopouzdanja ili ga imaju premalo. Ljudi koji sumnjaju u sebe obično sebe ne vole mnogo i nemaju povjerejna u vlastiti sud. Kao rezultat toga, tjerani su željom da ih drugi ljudi prihvate i vole. Oni ne žele uzrokovati nemir ili se uzdignuti iznad gomile. Stoga je takvim ljudima teže biti moralno snažnima, jer imaju poteškoće da se odupru pritiscima ostalih. Znači, ljudi koji sumnjaju u sebe, previše slušaju druge, a oni umišljeni slušaju druge premalo. Nadalje, autori konstatiraju kako ljudi sa sumnjom u sebe gledaju na sebe kao manjevrijedne u odnosu na druge, dok oni umišljeni gledaju na sebe kao viševrijedne od drugih. A oba oblika ponašanja su rezultat osjećaja manje vrijednosti, ili nedostatka samopoštovanja.³² Što autori time žele reći?

Svi mi trebamo potvrđivanje - tapšanje po ramenu, izjave poput "ti si pravi dečko ili ti si prava cura", u primjereno vrijeme – pogotovo kad smo mladi. Ako ne dobijemo dosta priznanja, naoko ne prepoznamo sami sebe i počinjemo misliti da su svi protiv nas. Ako ljudi nemaju dobar osjećaj o sebi, često pretjerano nadoknađuju te loše osjećaje tako da krenu u svijet i pokušavaju nadzirati sve i svakoga. Isto tako, način na koji je netko odgojen ima snažan utjecaj na to kako se osjećamo. Blanchard kaže da ako ste odrasli u domu gdje su vas hvalili, ohrabivali i brinuli se za vas, vjerojatnije je da ćete naučiti cijeliti i uvažavati druge, a i imati povjerenja u sebe. A povjerenje u sebe vam daje snagu da donosite dobre etičke odluke unatoč pritiscima da postupate drugačije.³³

Kako se stječe samopouzdanje? Formula autora je jednostavna: kao prvo, kažu oni, počnite se potvrđivati i prestanite se prigušivati, jer svatko bi sebi trebao biti najbolji prijatelj. Kao drugo, tražite i prikupite oko sebe ljude koji će vas poticati i ohrabrivati. Treba izbjegavati osobe koje negativno djeluju na nas i treba odlučiti da ćete se dobro osjećati. Čovjek mora preuzeti odgovornost za stanje u kojem se nalazi i prestati se ponašati na način pasivne žrtve. Možda ponekad čovjek i nema dovoljno kontrole u stvaranju svojih sadašnjih okolnosti, ali zato ima snagu da ih mijenja i oblikuje svoju budućnost.

Ideja je, dakle, da se razvije samopoštovanje i ponos, ali da čovjeka ne ponese njegov vlastiti osjećaj važnosti. Svi mi trebamo jak osjećaj unutrašnje ravnoteže. Ako ju

imamo, imat ćemo i snage da odolimo i najtežim etičkim izazovima. U tom smislu autori navode izreku koja se pripisuje Eleonori Roosevelt: *Nitko vas ne može obezvrijediti bez vašeg dopuštenja.*³⁴

5. 3. STRPLJENJE

Kad imamo jasnu svrhu i naš ego je pod nadzorom, treće načelo koje je potrebno za zdravo etično ponašanje jest strpljenje. Jedan od razloga zbog kojeg ljudi često skreću s puta je pomanjkanje vjere³⁵, a s pomanjkanjem vjere postaju nestrpljivi.

Ludi često ne vjeruju u proces i misle da se stvari događaju "preko noći". Odluče se za ono što misle da je dobro, ali odmah žele potvrdu da su učinili pravu stvar. Postaju nestrpljivi. Zbog nedostatka vjere u svoj vlastiti sud, oni mijenjaju odluku, koja bi naposljetku bila ipak najbolja. Činjenica je da je dosta teško imati strpljenja u današnjem svijetu trenutačnog zadovoljenja. A upravo je to brzo kretanje našeg svijeta razlog zbog kojeg očajnički trebamo ponovno otkriti važnost vjere i sagledati posljedice svojih postupaka na duži rok.

Da bismo usvojili ovo treće načelo moći etike trebamo globalnu sliku, ili kako Blanchard kaže, trebamo postati svjesni šireg vremenskog konteksta, koji može i ne mora biti isti kao naš.³⁶ Što zapravo znači šire vremensko usklađivanje? To je vjerovanje da postoji nešto veće nego što smo mi, da postoji nešto (netko) tko nas transcendentno nadilazi i beskrajno voli. Sam Blanchard kaže da on "to nešto" naziva Bogom. A Bog nas nije stvorio da nas napusti, pogotovo ne u kriznim situacijama. On nas podržava kad nam je najteže i čeka da se na njega oslonimo.

Kad čovjek ima strpljenja, odmah dobiva i drukčiji pogled na život. Važno je shvatiti da ne moramo baš uvijek i pod svaku cijenu dobiti odmah ono što poželimo. Negativna strana nestrpljenja – to da sve mora biti sada – jest mogućnost krive odluke. Kad imate strpljenja, shvatit ćete, da ako učinite ono što je ispravno – pa makar vas stajalo na kratki rok – isplatit će se na dugi rok, jer može se učiniti da pošteni stižu posljednji, ali oni obično trče drukčijom stazom.³⁷

5. 4. UPORNOST

*Nikada! Nikada! Nikada! Nikada!
Nemojte odustati!
Winston Churchill*

Upornost je četvrto načelo moći etike. Strpljenje je potrebno, ali bez upornosti ono nije dovoljno da bi se realizirao uspjeh. U smislu etičkog ponašanja, upornost znači ne odustajati od svog stajališta. Drugim riječima, to znači održavati obavezu koju smo si zadali i usmjeriti svoje postupke dosljedno svojim načelima.

Prema tome, tvrde autori Blanchard i Peale, ako vjerujem da sam etična osoba – netko tko razlikuje dobro od zla, onda trebam ustrajno djelovati u skladu sa svojom mentalnom predodžbom. Biti etična osoba znači ponašati se etično uvijek, a ne samo onda kad je to zgodno i poželjno. Zapravo, posebno je važno i potrebno djelovati etično kada je to nepogodno ili nepopularno. Moramo praviti razliku između obaveze i interesa. Kada ste zainteresirani da nešto učinite, onda to radite samo kad je to prikladno. Često puta ljudi nalaze isprike zbog onog što su trebali učiniti, a nisu učinili. Kad jednom preuzmete obavezu da ćete nešto učiniti, ne prihvaćate isprike, već samo rezultate. Dakle, kad se govori o upornosti, ne govori se o pokušajima da se nešto napravi. Riječ je, zapravo, o onome što se radi. U tom smislu Blanchard kaže da pokušavati znači mnogo galamiti, a ništa ne činiti.³⁸ Mnogi ljudi vole raditi veliku galamu oko nečega što rade, a da na kraju od svega toga ne bude ništa. No, kad ste jednom preuzeli obavezu, naći ćete načine da potisnete svoje racionaliziranje. Treba se čvrsto držati svojih moralnih obveza i onda kad je to neugodno. Upornost u životu označena je tom etičkom čvrstoćom. Ovo su riječi Ray Kroca, osnivača McDonalda:

"Ništa ne može zamijeniti mjesto upornosti. Talent ne može; ništa nije češće od neuspjela čovjeka s velikim talentom. Genij ne može; nepriznati geniji gotovo su poslovice. Obrazovanje ne može; svijet je pun obrazovanih propalica. Upornost i odlučnost jedino su svemoćni." ³⁹

5. 5. PERSPEKTIVA

Perspektiva je sposobnost da se sagleda ono što je zaista važno u bilo kojoj situaciji. Ako bismo svih pet načela moći etike prikazali kao kotač, onda bi perspektiva bila osovina oko koje bi se sva ostala četiri načela rotirala. Perspektiva tako zauzima središnje mjesto s kojega se mogu nadgledati preostala četiri načela.

U današnje je vrijeme većina ljudi zauzeta onim što oni zovu "život", iako pojima nemaju kako bi život trebao izgledati. Oni nemaju vremena, da se barem na trenutak osvrnu i mirno sagledaju svoje živote. upravo zbog nedostatka takve perspektive njihovi su životi neuravnoteženi i čini se kao da nikada nemaju osjećaj ispunjenosti. Jedini ispravni način kako se dolazi do te ravnoteže i osjećaja ispunjenosti je, prema riječima autora, probuditi svoje unutrašnje JA, svako jutro iznova.⁴⁰ Svatko od nas ima dva ja. Jedno je ono vanjsko, orijentirano na ispunjavanje svakodnevnih zadataka, dok je drugo ja ono unutrašnje. To drugo ja je okrenuto prema unutra i ono razmišlja. Njegova je usmjerenost na značenje i vrijednostima i na traganju za njima u životu. Jutarnje buđenje unutrašnjeg ja dugotrajnije je od buđenja vanjskoga. kao rezultat toga za mnoge ljude uopće ne postoji buđenje unutrašnjeg ja. Oni se prepuštaju poslovnom ispunjenju dnevnih obaveza, a tek negdje u tijeku dana na trenutak nađu malo vremena za sebe.

Da bi se probudio unutrašnji ja, potrebno je sebe dovesti u stanje budnosti duha. Pa se tako neki ljude mole, drugi meditiraju, neki opet čitaju pobožno štivo, vježbaju jogu, čitaju, pišu, ili se bave sportom. Važno je odvojiti neko vrijeme za sebe, biti sam sa sobom. Da bi čovjek ostvario život koji će ga ispunjavati, mora uzeti sebi vremena da održi ravnotežu u životu. Kad je ravnoteža postignuta, ona nam omogućava da živimo bliže etičkim načelima koja su u skladu s našom životnom svrhom. Dakle, čovjek si mora odvojiti dovoljno vremena svakoga dana da bi razmislio i stavio stvari na mjesto koje im pripada.

Prema tome, tvrdi Blanchard, vrijeme provedeno u razmišljanju može pomoći čovjeku da bude efikasniji. Samoća, mir i razmatranje ključni su dio tog procesa. Svaki se problem može riješiti ako nađete malo vremena za razmišljanje, ako potražite savjet i

stvari promatrate u pravoj perspektivi. Razmatranje je zapravo sanjanje u budnom stanju. Važno je naći način da se postigne smirenost i osluhne unutrašnji glas duše. To je ono što daje perspektivu, a kad je imam, svrha mog života postaje sve jasnija. Dakle, zaključujem, perspektiva zatvara krug prema životnoj svrsi.

Ukratko bismo mogli ovako napraviti sažetak:

PET NAČELA MOĆI ETIKE ZA POJEDINCA

1. **SVRHA** – sebe doživljavam kao etički zdravu osobu. Prepuštam se da me vodi vlastita savjest. bez obzira na to što se dogodilo, uvijek ću moći stati pred ogledalo, pogledati sebi ravno u oči i pri tome imati dobro mišljenje o sebi.
2. **PONOS** – dobro se osjećam. Ne trebam potvrdu od drugih ljudi da bih imao osjećaj važnosti. uravnoteženo mi samopouzdanje pomaže da moj ego i želja da me ljudi prihvate ne utječu na moje odlučivanje.
3. **STRPLJENJE** – vjerujem da će se sve konačno dobro završiti. Ne treba se sve to dogoditi odmah. Miran sam u odnosu na ono što mi se događa.
4. **UPORNOST** – držim se svojih načela, posebno kada se čini da to ne bi trebalo. Moje je ponašanje usklađeno s mojim namjerama. Ne odustajem nikad i ni pod koju cijenu.
5. **PERSPEKTIVA** – odvajam vrijeme za razmišljanje da bih dan počeo smireno. To mi pomaže da se usredotočim na sebe, omogućuje mi da slušam svoj unutrašnji glas i da stvari sagledam jasnije.

Nakon što su nam autori izložili načela moći etike za pojedinca, upućuju nas na primjenu tih istih etičkih načela i na tvrtku, odnosno poduzeće. Glavni lik je ostao onaj isti direktor prodaje iz prvog dijela knjige, koji je sada spreman uhvatiti se u koštac sa etičkim dilemama u svojem poduzeću. Ono što ga je mučilo ovog puta bio je dvostruki moral njegovih radnih kolega. Kaže Blanchard, odnosno glavni lik, kako se u njegovoj tvrtki svi u razgovoru izjašnjavaju da vjeruju u poštenu igru i zdravu etiku, dok se u

stvarnosti njihove dobre namjere gube pod pritiskom zahtjeva da se posao obavi pod svaku cijenu. Postizanje ciljeva smatra se važnim, bez obzira je li to etično ili ne.

6. NAČELA MOĆI ETIKE U PODUZEĆIMA

Poslovanje svakog poduzeća nailazi na mnoge vidljive, a i nevidljive prepreke. Jedna od tih nevidljivih prepreka su i etička pravila kojima se svako poduzeće, koje drži do sebe i svog poslovanja, ne za danas već za dulje vrijeme, ne odriče, čak ni za veliku cijenu. Razlog tome mogli bismo potražiti u dokazanom pravilu da se dobar glas poduzeća postiže u dugotrajnom i poštenom radu, uz velike napore i znatna odricanja, a prokockat ga se može u jednom trenutku, nepromišljenom odlukom.

Blanchard smatra da do krize etičkog ponašanja u poduzeću dolazi onda kada su zaposlenici natjerani da ostvaruju nerealne ciljeve. Postoji mnoštvo slučajeva gdje su u osnovi poštenu voditelji bili uvučeni u neetične postupke samo zato da bi postigli bolje financijske rezultate, a tako su se zapravo štitili od postojećih oštrih mjera. Blanchard na poslijetku postavlja ključno pitanje, koje čini okosnicu cijele knjige "Moć etičkog poslovanja" i cjelokupne poslovne etike: Može li se danas ostati konkurentan u poslovanju, i pri tome poslovati na pošten i etičan način?⁴¹

Nije nimalo jednostavno odgovoriti na ovo pitanje, no ovaj odgovor, u svakom slučaju, ima goleme implikacije na način kako se prema službenicima postupa i kako se oni osjećaju na svom poslu. Kad se u ljudima razvije negativan osjećaj prema vlastitom poduzeću, često traže načine da "izravnaju račune", npr. da odu na bolovanje iako nisu bolesni, da obavljaju privatne međumjesne razgovore u poduzeću, da povećavaju račune, da nose kući uredski materijal, da krađu uzorke proizvoda i čine mnoge druge problematične radnje koje možda ne moraju svaka za sebe izgledati kao ozbiljna povreda, ali kao cjelina postaju ozbiljan problem.

Međutim, unatoč svim problemima, autori Blanchard i Peale tvrde kako postoji način na koji bi poduzeća mogla ohrabriti svoje zaposlenike i unaprijediti odluke zasnovane na etici. Svaki direktor može imati važnu ulogu i može pomoći svojem poduzeću da stvori

vrstu pozitivnog i produktivnog okruženja, koje će njegovati zdravo etično odlučivanje i ponašanje.

Na koji način će se to postići? Formula je jednostavna: primjeniti pet načela moći etike za pojedinca na tvrtku, odnosno poduzeće.

6. 1. SVRHA U PODUZEĆIMA

Svrha u poduzećima je vizija u poduzećima, a ona uvijek dolazi odozgor.⁴² Uvjeti u poslovanju danas zahtijevaju pojavu novog upravljanja s visokim moralnim načelima. Blanchard u tom smislu navodi primjer jednog japanskog, osamdesetosmogodišnjeg predsjednika upravnog odbora poduzeća Matsushita Electric, koji za sebe kaže da je njegova primarna zadaća u poduzeću biti uzor ljubavi, duša poduzeća kroz koju prolaze sve vrednote njegove organizacije.⁴³

Blanchard nije uzalud dao ovaj primjer. Naime, on smatra kako se dobro etično ponašanje svodi na dušu – gdje pohranjujete svoje vrednote, svrhu svog života, uključivo sliku osobe kakva želite biti. Bez duše vas nema tko voditi. U poduzeću dušu treba predstavljati glavna uprava i njezine nade, vizije i svrha poduzeća. Glavna svrha nekog poduzeća se vrlo lako može izraziti putem pravila etike i putem pravila za vođenje poslovne politike. Na taj način se ujedno mogu definirati vrijednosti i uvjerenja uprave kompanije.

Primjer: cilj nekog poduzeća mogao bi biti: postići udjel u domaćem tržištu u roku od 5 godina od 30%, a na inozemnom tržištu plasman od 30% svoje ukupne proizvodnje. To je opći cilj (sinteza ciljeva proizvodnje, nabave, marketinga, financija, kadrova i dr.). Svrha tog ogromnog napora je osigurati stabilno poslovanje poduzeća, dobar imidž na temelju poštenog rada, što sve može doprinijeti zadovoljstvu svih zaposlenih, motivaciji za još bolji i efikasniji rad, bolji i bogatiji život. Uspješno ostvarenje svrhe poduzeća ovisi zasigurno u prvom redu o voditeljima poduzeća, kao i o svim zaposlenim ljudima, i o njihovom shvaćanju etike, pridržavanju zakonitosti etičkih normi. Drugim riječima,

nužno je da etika postane dio svrhe poduzeća, i to za sve zaposlene. Upravo zbog toga svrha ima važnu ulogu u poduzeću. Ako čovjek nema jasnu viziju kakvo bi poduzeće želio imati, odnosno kakvo bi ono trebalo biti, onda se ono može pretvoriti u nešto opasno i nepoželjno. Kada nema standarda za ponašanje, sve prolazi, a to je sa etičke i humane strane neprihvatljivo.

Ostati vjieran svojoj svrsi je ono što bi se moglo nazvati: biti u skladu sa životom, ponašati se i raditi tako da se iz dana u dan bolje osjećamo. Gotovo svaki zaposleni bi se pri završetku radnog dana trebao pitati: jesam li danas zaslužio svoju plaću? Da li sam izvršio na opće zadovoljstvo svoje obveze prema poduzeću i klijenteli? Da li sam shvatio bit svog posla da je on dio općeg napora svih članova poduzeća i da jednim dijelom od svega toga može ovisiti i egzistencija većine zaposlenih?

Danas postoje mnogi načini razvijanja etičkog duha u poduzeću. Zbog toga se i u većim i poznatijim poduzećima u "personalnim odjelima"⁴⁴ i zapošljavaju psiholozi koji se brinu za taj razvoj. Nadalje, u poduzećima vrlo važnu ulogu ima način na koji se postupa sa zaposlenicima, odnosno suradnicima. Ako je taj način dobar, to će se odraziti na kvaliteti njihova rada. Ako je, s druge pak strane, taj način negativan, zaposlenici će gubiti motivaciju za rad, a u poduzeću će vladati tjeskobna atmosfera koja smanjuje produktivnost.

6. 2. PONOS U PODUZEĆIMA

Ponos u poduzećima je odraz osjećaja što ga ljudi imaju o organizaciji za koju rade.⁴⁵ Blanchard smatra kako su negativni osjećaji što ih ljudi imaju o svojim poduzećima temeljni uzroci nepoštenog ponašanja. Ako ljudi osjete da ih se cijeni, vjerojatnije je da će se oduprijeti iskušenju da postupaju nepošteno. Ako su ponosni na svoje poduzeće i na ono što ono predstavlja, ljudi će se boriti da zadrže besprijekornost u poslu. Kad se to dogodi, to je dokaz da svrha poduzeća ili glavna zadaća poduzeća djeluje na svakodnevnoj osnovici. Ovaj primjer najbolje pokazuje kako su svrha i ponos povezani i kako se međusobno nadopunjuju.

Kada se stvara osjećaj ponosa na poduzeće, to je proces koji polazi iznutra i kreće se prema van, jer prije nego što se ljudi mogu ponositi sa svojim poduzećem, moraju imati pozitivan odnos prema sebi i prema onome što rade za poduzeće. Drugim riječima, tvrde autori, morate pomoći ljudima da steknu samopoštovanje prije nego što od njih očekujete da budu jaki. Samopoštovanje se gradi isticanjem pozitivnih iskustava.

Nažalost, većina je poduzeća ustanovljena tako da istiche ono negativno, da nastoji zateći ljude kako rade neispravne stvari. To zasigurno nije sretno rješenje, ni produktivan način postupanja sa zaposlenicima, a niti se tako u ljudima gradi samopoštovanje ili ponos vlastitim poduzećem. Blanchard se zalaže da se u izgradnji ponosa u poduzećima treba isticati ono pozitivno što ljudi rade.⁴⁶ A kada se tako radi, pojačano samopoštovanje i ponos poduzećem razvijaju zdravo, etično odlučivanje i ponašanje. Najbolji način da organizatori posla dobro postupaju s ljudima jest dobar sistem provjere poslovne uspješnosti. To je zato, što je povratna informacija o rezultatima, ljudima najbolja motivacija. Svi mi želimo znati koliko dobro poslujemo.

Kada je sistem sagledavanja rezultata efikasan, ljudi dobivaju stalan uvid u rezultate gotovo svaki dan, i ne moraju čekati do formalnog izvještaja o rezultatima poslovanja. U današnje vrijeme mnoga poduzeća ili nemaju sistem prikazivanja rezultata, i zato ljudi stvarno ne znaju gdje su, ili je uveden sistem naprosto organizirana metoda s ciljem da se ljude dotuče. Prečesto se zna događati da direktori čuvaju negativnu informaciju o nekom zaposleniku i onda ju izbace najedanput, ili povodom nekog manjeg incidenta, ili kod ocjenjivanja. Autori navode kako postoje tri dijela dobrog sustava ocjenjivanja:⁴⁷

1. PLANIRANJE REZULTATA – postavljaju se svrhe, ciljevi i standardi izvršenja
2. SVAKODNEVNO USMJERAVANJE – voditelji pomažu ljudima da postignu svoje ciljeve
3. OCJENA REZULTATA – voditelj sjeda za stol sa svojim ljudima i svi skupa ocjenjuju rezultate u odnosu na ciljeve koji su bili postavljeni

Većina poduzeća počinje s ocjenjivanjem, a tek onda se možda pomiču na planiranje rezultata, kako uprava počinje isticati važnost postavljanja ciljeva. Tako se npr. svakodnevno usmjeravanje gotovo nikada ne sprovodi na sistematičnoj osnovi. U mnogim sustavima ocjenjivanja rezultata, od voditelja se očekuje da svrstaju svoje ljude prema tipičnom uzorku iz nekog osnovnog skupa. To znači, nekoliko ljudi s visokim dostignućima, nekoliko s niskim, a zatim svi ostali. Većina spada u tu sredinu i smatra se ljudima prosječnih dostignuća. Drugim riječima, samo je nekolicini dopušteno da pobjeđuju. Problem nastaje ako nitko od zaposlenika nije ocjenjen nižom ocjenom, jer da bi voditelj dobio visoku ocjenu, jedini je način da on neke svoje ljude ocjeni nisko. Svaki put kad na nekoga djelujete psihološki negativno, ne samo da mu rušite sustav samopoštovanja, nego smanjujete poštovanje što ga ta osoba ima prema vama.

Jedan od najboljih načina da se izgradi samopoštovanje i ponos u odnosu na poduzeće jest sustav ocjenjivanja koji će imati jasne ciljeve i mjerljive standarde postizavanja rezultata. Istina je, da ciljevi u tom procesu nisu ostvarivi na jednostavan način, ali ljudima nisu teška naprezanja ako znaju da njihovi nadređeni žele da oni uspiju. Čitav se život sastoji u uspjehu i pomoći drugima da uspiju. U poduzeću gdje su pohvale i ohrabrenja pravilo, a ne izuzetak, zaposleni stječu samopouzdanje. Kad bi nadređeni prihvatili ideju o otvorenom priznavanju kvaliteta i hrabrenja ljudi i ne bi svoju ulogu doživljavali kao kombinaciju suca i porote, zaposlenici bi bili efikasniji i sretniji u svom radu.

6. 3. STRPLJENJE U PODUZEĆIMA

Strpljenje u poduzećima uključuje uvjerenje da su vaše vrednote i uvjerenje ispravni na dugoročno razdoblje. Za upravu to znači usredotočenje na dugoročne programe poslovanja, kao što je kvaliteta proizvoda ili usluge, jačina odnosa s kupcima, dobavljačima ili društvom u kojem obavljate poslovanje, a ne samo kratkoročan cilj – brojke u zadnjem dijelu bilance.⁴⁸ Za osoblje koje nije u upravi, strpljenje znači da su se posvetili dobrom radu, znajući da će ih takvo usmjeravanje konačno dovesti tamo gdje žele stići u poduzeću. Za sve zaposlene, strpljenje znači investiranje energije i odanost općoj svrsi i prihvaćenoj politici i postupcima u poduzeću.

U analiziranju bilo kojeg poduzeća, važno je odvojiti rezultat (na primjer profit) od procesa to jest, kako ste odlučili poslovati i postupati s ljudima da biste postigli ciljeve. Zdrava etična praksa ustalila se u poduzećima gdje se dogovoreni način odlučivanja ne dovodi u kompromis, odnosno, gdje se od njega ne odstupa zbog postizavanja rezultata.⁴⁹ Nadalje, Blanchard tvrdi, kako se svi slažu da će poduzeće propasti bez odgovarajućih rezultata. Istodobno, iako su rezultati bitni, sami po sebi nisu dovoljni. Ako se zacrtani proces ne slijedi zbog nestrpljenja da se postignu rezultati, ti rezultati mogli bi biti kratkog vijeka. Ako krenete prečicom da uštedite novac na račun kvalitete proizvoda, ili ako pokažete nedostatak dugoročnog interesa za svoje zaposlene ili kupce, vaša će kratkovidnost uzrokovati neuspjeh poduzeća. Tako npr. šefovske izjave poput: „Ne tiče me se kako ćete doći do rezultata, samo do njih dođite“, duboki je odraz da se gleda kratkoročno, a ne na dugi rok.

Etika najčešće propada u poduzećima u kojima je naglašeno nestrpljenje u postizavanju ciljeva. To nestrpljenje vodi kompromisima u odnosu na zadovoljstva kupaca i zaposlenih i počinje negativan ciklus koji utječe na rezultate. Ono što je potrebno za uspjeh, jest vjera u vrednote koje treba održati i povjerenje da će se kroz dugoročno razdoblje postići zacrtani ciljevi.

6. 4. UPORNOST U PODUZEĆIMA

Prema tome, strpljenje znači imati povjerenje u proces i svoja uvjerenja, i vjerovati da će se stvari riješiti. No, ipak, jedno treba imati na umu u vezi sa strpljenjem. Ljudi trebaju biti realni. Čovjek treba vjerovati u sebe, u svoj proizvod, svoje poduzeće, ali mora imati spoznaje o realnom svijetu i pripremiti se za mnoštvo različitih situacija.

Sada na red dolazi četvrto načelo moći etike, a to je upornost. Upornost u poduzeću znači da uprava stoji iza svojih obveza. Ona radi ono što je obećala da će uraditi. Dogovori se ispunjavaju.⁵⁰ Blanchard smatra da ako vjerujete da ćete na kraju uspjeti, onda je i vjerojatnije da ćete ustrajati i ponašati se prema svojim najboljim namjerama.

Činjenica je, da neki poslovni ljudi odustaju od obveza što su ih zacrtali. Razbacuju se velikim izjavama o vlastitoj etici, ali se u praksi ne pridržavaju onoga što propovijedaju. Na primjer, oni vrlo jasno govore o vrednotama istinitost, poštenja i iskrenosti, međutim, propaganda što su je odobrili sastoji se od krivog predstavljanja, pretjerivanja, i koji put čistih laži. Drugi pak poslovnjaci, oni koji ne ostaju uporno pri utvrđenim standardima etičnog ponašanja, nisu odgovorni za nedostatak pridržavanja preuzetih obveza. Bez odgovornosti – pozitivnih i negativnih posljedica nečijeg djelovanja ili nedjelovanja – svaka politika ili program osuđen je na propast.

Prema tome, upornost u poduzećima uključuje dosljednu primjenu etičkih standarda i vizije koju si je poduzeće postavilo. Isto je tako za poduzeće bezvrijedna ona politika koja se ne provodi. To je kao mrtvo slovo na papiru. Čim se jedanput pročuje da je netko u poduzeću npr. prekršio pravila politike i da za to nije bio kažnjen, bio bi to znak za ostale u poduzeću da se ni oni ne moraju pridržavati pravila

6. 5. PERSPEKTIVA U PODUZEĆU

Perspektiva se u poduzeću postiže tako, da ključni ljudi razmotre i ocijene gdje je poduzeće, kamo je usmjereno i kako će stići do zacrtanog cilja.⁵¹ Mnogi poslovni ljudi, smatraju autori, primjenjuju filozofiju *pripremi se, pali, ciljaj*. Takav pristup može promicati inovacije i eksperimentiranje, ali nije primjereno za upravljanje ni ljudima ni ti poduzećem. Kod poslovnih ljudi želimo pristup u upravljanju prema logičnom redosljedu *pripremi se, ciljaj, pali*. Ono što autori ovim žele naglasiti, jest planiranje. Na razini poduzeća, planirati znači posvetiti odgovarajuće vrijeme strateškom planiranju i analizi prošlih i postojećih rezultata. Takvim pristupom poduzeće znalački postavlja temelje za budući uspjeh.

To također znači, i izbor najboljeg puta odlučivanja. Pravi stil odlučivanja bi trebao njegovati osnovnu obvezu, jer bez preuzimanja obveze svih sudionika, provođenje odluke često se može i ne ispoštovati. Autori predlažu da bi se trebalo provesti više vremena u planiranju, razmatranju i uključivanju ljudi koji neposredno obavljaju poslove, prije nego što se donese konačna odluka. A ako se tako učini, trebat će manje

vremena utrošiti u efikasno provođenje odluka. Jednako je tako potrebna i ravnoteža. Misli se na ravnotežu između planiranja i provođenja, između razmišljanja i akcije. Dobro poslovanje zahtijeva više razmišljanja od jednostavne računice koja se svodi na izbor koji će donijeti najviše novca. Autori u tom smislu kažu: „Ponekad iako su računice u redu, odluka je ipak pogrešna.“⁵²

Postavlja se pitanje: Kako još poduzeće može ostvariti perspektivu? Autori iznose trojak pristup ovom problemu:⁵³

1. PRIKUPLJANJE INFORMACIJA – sastoji se u tome da voditelj svoje suradnike zamoli da prikupe što je više moguće informacija o dotičnom problemu ili odluci.
2. DOBIVANJE SUGLASNOSTI – nakon izmjene informacija i ocjene ideja sa suradnicima, uzima se neko vrijeme da bi se dobila suglasnost o onome što se zove pravo pitanje. Grupa radi zajedno, a da bi postigla suglasnost na točnu formulaciju pitanja, koje, ako na njega dobije odgovor, daje najbolje moguće rješenje.
3. SLUŠANJE IZNUTRA – voditelj svaku osobu zamoli da mirno sjedi deset minuta i da odgovor na pravo pitanje, traži iznutra.

Postizavanje perspektive povlači za sobom stavljanje prioriteta na odvajanju vremena u kojem će se pratiti dobrobit poduzeća. To je kao pipanje pulsa poduzeća. Riječ je o izbjegavanju brzog obavljanja poslova, pri čemu nikad ne znate radite li dobro ili ne. Isto tako, perspektiva u poduzećima ili odjelima uključuje sigurnost, da je ono što kažete u skladu s onim što zapravo radite. Drugim riječima, gledanje iz perspektive u poduzeću može donijeti značajne i pozitivne razlike. Vratimo se sada malo na pet načela etičke snage koje smo primjenjivali na pojedinca i vidjet ćemo da su ta ista načela jednako tako lako primjenljiva i na poduzeće.

Ukratko bismo ovako mogli napraviti sažetak:⁵⁴

PET NAČELA MOĆI ETIKE ZA PODUZEĆE

1. **SVRHA** – glavna zadaća našeg poduzeća prenosi se iz glavne uprave. Poduzeće se vodi prema vrednotama, nadama i viziji koje nam pomažu da odredimo što je prihvatljivo, a što neprihvatljivo ponašanje.
2. **PONOS** – ponosimo se sobom i svojim poduzećem. Znamo da se s takvim osjećanjem, možemo oduprijeti iskušenjima neetičnog ponašanja.
3. **STRPLJENJE** – vjerujemo da će nas držanja vlastitih etičkih vrednota, dugoročno gledano, voditi uspjehu. To uključuje održavanje ravnoteže između dobivenih rezultata i brige na koji smo način postigli te rezultate.
4. **UPORNOST** – zadali smo sebi obvezu da živimo po etičkim načelima. Ustrajni smo u svojoj obvezi. Brinemo se da nam postupci budu usklađeni s našom svrhom.
5. **PERSPEKTIVA** – naši direktori i svi zaposleni ljudi odvajaju vrijeme da zastanu i razmišljaju, utvrde gdje smo, ocijene kamo idemo i odrede kako ćemo stići do svojih ciljeva.

7. SMJERNICE ZA RAZVOJ POSLOVNE ETIKE U BUDUĆNOSTI

U razvijanju etike, odnosno u razvijanju etičkog problema „što činiti“ mnogo će nam pomoći „etos“, odnosno načela obvezatnog postupanja kojima se pokoravamo u svom ponašanju. Na različiti smo način opsjednuti trostrukim načinom djelovanja, trostrukim obvezatnim postupanjem:⁵⁵

- ✘ egocentričnim etosom, gdje je svatko za sebe središte pretpostavljanja i djelovanja;
- ✘ genocentričnim etosom, gdje naši roditelji i potomstvo, obitelj, klan predstavljaju središte određenja i pretpostavljanja;
- ✘ etno-sociocentričnim etosom, gdje se društvo nameće kao središte određenja i pretpostavljanja.

Taj trostruki etos odgovara našoj trostrukoj ego-geno-socio-organizacijskoj prirodi. Svatko je od nas zapravo istodobno za sebe samog središte svijeta, karika u nasljednom lancu (genos), član svoje obitelji i element društva. Na taj se trostruki etos nadovezuje krhka i zakašnjela etika, koja se najprije javlja u religioznom obliku u budinoj,

biblijskoj i evanđeoskoj poruci, a zatim se potvrđuje u humanističkim idejama osamnaestog stoljeća. U okviru etno-sociocentričnog etosa riječ je ovdje o razvitku etike u poslovanju poduzeća, odnosno tržišnom poslovanju. Mimoilazimo ovdje zakone, odredbe, običaje i osvrćemo se na ono što čitamo, uvažavamo i volimo. To je „lijepa književnost“ na koju uopće i ne mislimo, ali čiji utjecaji mogu biti jaki na razvoj moralnog razmišljanja i djelovanja u životu, poslovnom svijetu.

Iako se studenti ekonomskih i menadžerskih fakulteta pripremaju za karijeru voditelja u poduzeću, ili u samostalnom privređivanju, od njih bi se moglo tražiti da sustavno čitaju i diskutiraju djela koja pokreću moralna pitanja. Istančanim i promišljenim načinom trebalo bi postići veću zainteresiranost za vrijednosti i pitanja učenja ljudi u donošenju moralnih odluka. Poslovni moral razumijeva određena nutarnja načela u čovjeku – socijalne krijeposti koje u nama razvijaju smisao za zajedništvo, pravednost, korektnost u postupcima.

ZAKLJUČAK

Gospodarstvo je jedan od najutjecajnijih čimbenika društvenoga razvoja. Usvajanje poslovne etike kao načina razmišljanja, življenja i poslovanja danas je sigurno jedno od najboljih i najizglednijih rješenja za hvatanje priključka sa suvremenim svijetom i realizaciju svih naših nastojanja, želja i ciljeva. Tvrtke i poduzeća bi morale uložiti potreban i koristan napor kako bi se što bezbolnije transformirale u skladu sa zahtjevima i izazovima vremena i osposobile na iskustvima organizacija koje stalno iskazuju volju, želju i spremnost za učenjem, odnosno koje su otvorene i prihvaćaju sve poslovne informacije iz svog užeg i šireg okruženja i na taj način oblikuju svoju tržišnu poziciju.

U svome sam radu pokušao pokazati, osvrćući se na djelo „Moć etičkog poslovanja“, kako se poštenje i korektnost u poslu isplate. Autori Blanchard i Peale su ovom knjigom uspjeli dokazati da će poštivanje načela moći etike, natjerati direktore i menadžere da prihvate činjenicu da se uspješnost njihova djelovanja ne krije u kvantiteti nego u kvaliteti obavljenih aktivnosti, autoritetu argumenata umjesto autoriteta položaja, vladanjem poslovnim događajima i procesima umjesto vladanja ljudima, povjerenju i

spremnosti prijenosa određenih nadležnosti na svoje suradnike, a ne samo prijenosu posljedica vlastitih loših odluka i procjena, te posebno skladnom obiteljskom životu i ambijentu.

Nikada se ne bi smjelo zaboraviti da je obitelj temelj svakog kvalitetno uređenog društva, jer se sve vrline i mane nemilosrdno i kontinuirano prenose i u šire okruženje. Čovjek je dužan u svojim nastojanjima krenuti od sebe. Upravo zbog toga je formula pet načela uspješnog etičnog poslovanja jedna UVOD

Kad su M. Twaina jednom prilikom upitali kako se obogatiti, on im je odgovorio: „Pošteno ako se mora, nepošteno ako se može!“ Iako je svoju misao izrekao još u prošlom stoljeću, njome je nagovijestio put postmodernističkog čovjeka. Živimo u mcdonaldiziranom, dekadentnom, nihilističkom svijetu u kojem se prvo mora imati da bi se postojalo. Živimo u svijetu globalizacije, lažne demokracije, u svijetu u kojem se tehnicira velikim riječima, širi pacifizam, brane ljudske slobode i temeljna ljudska prava, a zaboravljamo da smo tako često zarobljenici vlastite diktature, egoističnosti i sebičnosti. Kako u tom našem „divnom“ svijetu u kojem se sve relativizira, a moral je doveden do granica apsurdna, ostati pošten i uspjeti? Moja će zadaća biti da u svom radu pokušam dati odgovor na ovo teško pitanje. Upravo su me velike oprečnosti između onoga što se plasira i onoga što se prakticira u našem društvu danas, navele da se pozabavim temom poslovne etike koja, usput rečeno, polako ali sigurno utire svoj put na fakultetske katedre i postaje obrazac menadžerskog ponašanja.

Da bi se neko društvo moglo nazvati civiliziranim, osim materijalnog i kulturnog blagostanja, ono mora stvoriti preduvjete za međusobno poštovanje dostojanstva svakog pojedinca. U tom se smislu nameće etika kao nezaobilazno i dominantno područje svih naših aktivnosti. A ona je, ukratko rečeno po Bratoljubu Klaiću:

„Nauka o moralu koja ima zadatak ne samo da nas upozna s tim što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego i da izvrši vrijednosnu procjenu i da ukaže na prave i istinske vrijednosti. Kritičko –filozofska etika treba da pokaže ne toliko kakve moralne sudove ljudi donose, nego i kakve treba da donose o određenim karakteristikama i

postupcima. Za etičare nije težište u opisu i analizi već postojećih normi, nego i u pronalaženju novih.⁵⁶

Opće poznata stvar u današnje vrijeme jest ta da je stupanj primjene etike u poslovanju tvrtki onaj temeljni faktor kojim se razlikuje njihova uspješnost i perspektive. Ne štete s vrijeme, novac i energija da zaposleni ovladaju ovim područjem i njihovim pravilima igre, te da ih svakodnevno primjenjuju i oplemenjuju vlastitim spoznajama i dostignućima. Etika poslovanja tvrtki razvija se takvim tempom, intenzitetom i obujmom da konzultanti za etičko poslovanje imaju pune ruke posla. Među njima posebno visoko kotiraju Kenneth Blanchard i Norman Vincent Peale koji u svom kapitalnom djelu „Moć etičkog poslovanja“, uporno, strpljivo i slikovito pokazuju i dokazuju da se pošten pristup u poslovanju na kraju uvijek isplati i da ne moramo varati da bismo uspjeli.

Moj će zadatak u ovom radu biti prezentirati pet glavnih načela moći etike koji se mogu primijeniti kako za pojedinca, tako i za tvrtku. Načela moći etike o kojima govore K. Blanchard i N. V. Peale su: svrha, ponos, strpljenje, upornost i perspektiva. Poruku koji ovi autori daju svojim čitateljima i svima onima koji su načela moći etike spremni primjenjivati u svojim tvrtkama je ta, da se vođeni etičkim ponašanjem mogu postići svi rezultati koji se priželjkuju. Također, tvrde autori Blanchard i Peale, vođeni etičkim ponašanjem u odnosima sa zaposlenicima u tvrtci, bez obzira na nečiji položaj po hijerarhijskoj ljestvici, svatko sebi i drugima može osigurati zadovoljstvo, ponos i čast zbog zajedničke suradnje na ostvarivanju osobnih ciljeva i ciljeva tvrtke. Primjena etike zahtijevati će od svakoga pojedinca i poštivanje visokog stupnja lojalnosti prema: društvu, obitelji, tvrtci, profesiji i sebi. To istovremeno znači da je od neophodne važnosti etičko ponašanje izgrađivati i primjenjivati kompleksno. Naime, svih pet načela moći etike i svih pet nivoa lojalnosti moraju djelovati istodobno i međusobno. Isto tako, i obuhvat mora biti potpun, što znači, da i pojedinac i tvrtka moraju istodobno biti vođeni etičkim ponašanjem, jer će u suprotnom potrebni sklad zamijeniti sukobi i nesporazumi.

U tom smislu bilo bi realno da prihvaćanje poslovne (poduzetničke) etike ne tretiramo kao dilemu, nego kao vlastitu obvezu i odgovornost, što će nam omogućiti da značaj

tvrtki obogatimo i proširimo kako na pojedinca, tako i na obitelj i društvo u cjelini. Ne smijemo zaboraviti da je došlo vrijeme u kojem se od vlasnika i menadžera imperativno zahtijeva da svugdje i u svakoj situaciji budu ljudi zasluženog poštenja, poštovanja i dostojanstva.

1. POJAM ETIKE I POJAM PODUZETNIČKE (POSLOVNE) ETIKE

Iako se na prvi pogled čini jednostavno definirati pojam *etiku*, pokušamo li promotriti taj pojam malo dublje, uvidjet ćemo da to baš i nije tako jednostavno. Ljudi svakodnevno i u raznim situacijama koriste *etiku* ne razmišljajući zapravo koji je njezin pravi smisao i značenje. Etimološki, riječ etika dolazi od grčke riječi $\eta\theta\omicron\zeta$ (ethos) i u najranijim je vremenima (u tekstovima Homera i Hezioda) označavala način kako je neko živo biće naviklo živjeti u svojoj životnoj sredini. Dakle, način života kakav se nalazi ili preuzima i usvaja iz svoje okoline.⁵⁷ Etika je, prema tome, temeljito, kontinuirano i argumentirano domišljanje o dobrom življenju i ispravnom djelovanju koje je započelo već u 5. st. pr. Kr. i traje sve do danas.⁵⁸ Etika traži umske načine orijentiranja i principe ljudskog djelovanja. Upravo je ona ta koja pokušava dati odgovore na pitanja: kako živjeti, kako se vladati, kako djelovati? Ta pitanja traže odgovore prema ljudskom etosu, temeljnim ćudorednim principima, vrijednostima i normama, te prema pravilima morala.

Iako se danas često upotrebljavaju kao sinonimi, pojmovi *etika* i *moral* se razlikuju. Latinska je riječ *moral* (lat. mos, moris) Ciceronov prijevod grčke riječi ethos i znači običaj i karakter. Moral⁵⁹ možemo definirati kao sveukupnost važećih moralnih normi, prosudbi i institucija, dok je na drugoj pak strani, etika filozofsko istraživanje i promišljanje morala. Etika je, dakle, filozofija morala.⁶⁰ Iz pojmovne razlike termina *etika* i *moral* slijedi da etička promišljanja nisu nužno moralna, ali i obratno, moralna promišljanja ne moraju uvijek biti etička. Dakle, ako se bavimo etikom, to ne znači da automatski djelujemo moralno, nego da reflektiramo o moralnome iz kritičke perspektive filozofa. U svakom slučaju, cilj je etike da umski utemelji koncepciju dobrog ljudskog djelovanja i dobrog življenja.

Namjerno sam napravio ovo malo izlaganje o pojmu *etike* prije nego što krenem na objašnjenje pojma *poduzetničke etike*, jer smatram da se poslovanje u bilo kojem gospodarstvu, ako se želi nazivati etičkim, mora zasnivati na temeljnim principima opće etike i ćudorednog života kako pojedinca, tako i društva. Iako je precizno pojmovno određenje etike otežano činjenicom da definicija etike uvelike ovisi o filozofskom stajalištu koje se zastupa, to ne znači da se u životu možemo izgovarati raznim primjerima *etike situacije*. Bez obzira o kojoj se etici radilo (filozofskoj, političkoj, duhovnoj, poduzetničkoj ili poslovnoj), ona uvijek ima pozitivan naboj i imperativ da se djeluje moralno ispravno i poslovno korektno.

Poduzetnička je etika u normativnom smislu znanost o pravilnom postupanju i odlučivanju poduzetnika u egzistencijalnim pitanjima, u kojima orijentacija na ekonomsko-racionalne motive nije dovoljna.⁶¹ U tom smislu radi se zapravo o obliku individualne etike; znanosti o radu podešenoj na osobu poduzetnika. Treba naglasiti kako je poduzetnička etika posebice etika osobnosti,⁶² jer ćovjeku je naloženo da sam sebe ostvaruje, da razvija svoju osobnost, da sile koje su u njemu dovede do djelovanja. To samoostvarenje moguće je samo ćovjeku, a događa se uvijek posredstvom drugog ćovjeka. Ćovjeku je, naime, za njegovo samoostvarenje potreban drugi ćovjek, potreban je odnos *ja-ti* i dokle god nema tog uzajamnog odnosa nema ni samoostvarenja. Ćovjek je socijalno biće koje svoju svrhu i puninu ostvaruje ne u sebi i za sebe, nego u i po drugome. U tom smislu bismo mogli reći kako se ćovjeku (poduzetniku) postavljaju zadaci i ciljevi poduzetničke, socijalne i političke etike.

Poduzetnička je etika u određenom pogledu dio područja gospodarske etike, iako poneka problematika društveno-političke prirode, kao u vezi s problemom obrazovanja, prerasta ono ekonomsko. Ishodište poduzetničke etike je u etičkoj teoriji prvenstveno opisano utilitarizmom.⁶³ Utilitarizam u ovom smislu znači uzimati u obzir sasvim materijalne vrijednosti, kao što je težnja za dobit koja se koncentrira na pitanja egzistencijalnog osiguranja poduzeća, radnih mjesta, te na ispunjenje životnog zadatka postavljenog pred pojedinog poduzetnika, pa je time usmjeren na ispunjenje egzistencijalnih životnih ciljeva poduzetnika. Tako gledano, utilitarizam je u poduzetničkoj etici objašnjiv i teleologijski, odnosno usmjeren na njezine ciljeve. Radi

se o zadacima samoostvarenja poduzetnika, čija svladavanja čine potrebnim i običajne odluke, a ne samo ekonomsko-racionalne.

Poduzetnička je etika prije svega etika odgovornosti.⁶⁴ Postupati etički odgovorno znači slijediti glas svoje savjesti, odgovoriti mu s *da*, kad potiče i opominje na činjenje dobrog i izbjegavanje zlog. Isto tako postupati etički odgovorno znači postupati s određenim gledištem i motivacijom, a pred posljednjim sucem, Bogom, položiti račun o svom životu, uvjerenju, djelima i propustima. Odgovornost je nova osnovna riječ koja u općoj moralnoj svijesti stupa na mjesto koje je dosad zauzimala obveza. Tako se s pravom naglašava osobna odgovornost u odnosu na jednostrano naglašavanje obveze poslušnosti. Bitna je pretpostavka odgovornosti sloboda. Nema odgovornosti bez slobode, a to istodobno znači dostojanstvo i teret. Odgovornost sadržava dakle, hrabrost i rizik da čovjek u stanovitom smislu „postane krivcem“ za ono što radi ili zbog onog za što se obvezao da će učiniti kao dobro, a završilo se kao zlo.⁶⁵ U modernom i složenom gospodarskom sustavu u kakvom živimo danas, te isto tako u političkom sustavu važno područje odgovornosti pripada upravo poduzetniku koji se često nalazi u teškoj situaciji djelovanja i odlučivanja. Za političku etiku je osobito važna etika odgovornosti⁶⁶ zasnovana na uvjerenju. Kod pravilnog uvjerenja subjektivna će čestitost opstati i unatoč negativnim posljedicama koje se ili nisu predvidjele ili nisu izravno namjeravale nego su, zbog određenih razloga, morale biti prihvaćene.

Etika je znanost o običajno relevantnim činjenicama, o jedino mogućim pitanjima tumačenja i obrane morala, o običajnom postupanju i odlučivanju. U tom smislu činjenica i funkcija savjesti postaju odlučujuće pitanje. Naglasio bih da se i u poduzetničkoj etici, odluci prema savjesti daje vrlo važno značenje. Poduzetnička je etika u daljnjem smislu dio područja filozofske etike, zapravo njezin neodvojiv dio budući da potječe od nje. Poduzetnička se etika oslanja na saznanja i spoznaje opće etike, posebno na shvaćanja o savjesti kao iskustvenoj činjenici. Stanje savjesti u čovjeku omogućuje temeljni uvid u najopćenitije i neposredno pristupačne običajne istine. Od toga će polaziti i poduzetnička etika. Ona u normativnom smislu tako postaje naukom o pravilnom djelovanju i odlučivanju poduzetnika u egzistencijalnim pitanjima, za koje orijentacija na ekonomsko-racionalne motive nije dovoljna.

Postavlja se interesantno pitanje: nije li poduzetnička etika samo neka vrsta staleškog morala?⁶⁷ Smatram da bi bilo ograničeno poduzetničku etiku smatrati samo posredovanjem moralnih normi u poduzetničkim postupcima, tako reći nekom vrstom poslovnog staleškog nauka. Svjesni smo činjenice da postoje egzistencijalna pitanja vezana uz mnoge poduzetničke odluke, pitanja o osobnoj egzistenciji poduzetnika, jednako kao i ostalih ljudi, posebno suradnika u poduzeću. Težnja za dobit, interesi za zaradu i ekstra profit, radost u duhovno-stvaralačkoj djelatnosti, spremnost na rizik, te svakako potrebna težnja za moći i organizatorskim sposobnostima, postaju cjelina u čovjeku poduzetniku. Njegova se djelatnost s obzirom na tu puninu motivacija ne može svladati niti odrediti tek s ekonomsko-racionalnog stajališta. Čovjek koji stvara uvijek je svjestan svojih egzistencijalnih životnih ciljeva i značenja svojih odluka za sebe i za druge.

2. TEMELJI PODUZETNIČKE (POSLOVNE) ETIKE

Sud o čovjekovoj trgovinsko-poduzetničkoj aktivnosti ne možemo ocjenjivati samo sa stajališta njegove svrhovitosti, tj. da li je ta aktivnost ispunjena ili ne, već i sa stajališta ćudorednosti i morala. Po etičkim normama svaka je trgovinska aktivnost ispravna i dobra, ako su obostrani interesi u cijelosti realizirani.⁶⁸ Kriterij za to su opće vrijednosti koje u određenom društvenom području ili društvu vladaju u danom vremenu i nalaze se u svijesti javnosti. Time se ocrta društveno povijesna relativnost sadržaja etičkih vrijednosti. Izražaji ljudskih aktivnosti po moralno priznatim životnim interesima su predmet etičkih prosudbi. Ekonomska, politička, kulturna i socijalna povijest predstavljaju značajne čimbenike u stvaranju i promjeni općih moralnih vrijednosti dotičnog društva. Pri tome treba naglasiti da je religija, kao svojevrsna metaetika, u razvoju etike tržišnog poslovanja od presudne važnosti za njeno formiranje.

Isto tako, religija ima puno bolji temelj za nepobitnost i nužnost etičkih normi, negoli apstraktni um i racionalni diskurs. Budući da religija predstavlja najprošireniji svjetonazor, ona je prema tome najuniverzalnija i najshvatljivija. Religija počiva na bezuvjetnome, onostranom, numinoznom i o tome želi svjedočiti kao o čovjekovoj

produbljenosti dimenziji, jer samo bezuvjetno može bezuvjetno obvezivati. Zato su i mnogi politolozi danas postali svjesni odlučujućega značenja religije za globalnu politiku sutrašnjice. Naime, središnja jezgra univerzalne etike jest humanitas, tj. dužnost da se sa svakim ophodi ljudski neovisno o rasi, klasi, religiji i dobi.⁶⁹

Povijesne su religije to izrazile pravilom: Ne čini drugome ono što ne želiš da drugi čini tebi! Osim toga, religije naređuju: Ne ubij! A to znači da se stavlja imperativ na poštivanje života u svim njegovim oblicima, stadijima i kvalitetama. Religije kažu: Ne laži! Današnjim jezikom rečeno, djeluj korektno i pravedno, njeguj kulturu solidarnosti, govori i djeluj istinski, obveži se na kulturu tolerancije i na život u istini.⁷⁰ Svaki privredni sustav počiva na zajedničkim vrijednostima ljudskog suživota i na taj se način dalje razvija.

2. 1. LIBERALIZAM⁷¹ I NEOLIBERALIZAM

Filozofski korijeni tržišnog privređivanja idu uz religije i iz liberalističkog društvenog i ekonomskog pokreta 18. i 19. stoljeća. Oni se temelje na individualističko utilitarističkom principu po kojem svaki čovjek svoju individualnu sreću nastoji maksimizirati razvijanjem vlastite sposobnosti i snage u svoju posebnu i opću korist. Prevedeno to na gospodarsko područje, proizlazi iz spomenutog principa, sustavno politički zahtijev da se samo u slobodnoj tržišnoj konkurenciji autonomnih proizvođača može očekivati materijalno blagostanje pojedinaca i cjelokupnog društva.⁷²

U takvom privrednom sustavu slobodnog tržišnog djelovanja, pune konkurencije, cijene proizvoda ili usluga određivat će samo tržište, bez ikakvog uplitanja države (*laissez-faire* liberalizam) i time svakom proizvođaču označiti njegov ekvivalenat za učinak. Pravo na privatnu svojinu, na samopotvrđivanje, slobodno odlučivanje (zaključivanje poslova, slobodnog izbora radnog mjesta i izbora u potrošnji), jednakost prema zakonima, jednake mogućnosti u konkurenciji su, općenito gledano, u pravom smislu etičke vrijednosti koje se kao prirodni i opravdani interesi pojedinca ističu i prenose iz građanske revolucije u svijest današnjeg postindustrijskog i informatičkog društva.

Neoliberalizam i socijalni tržišni sustav svojim su inovacijama i mnogobrojnim preprekama osuvremenili i razvili klasični liberalizam. Neoliberalizam ističe značaj države u privređivanju, dajući joj ulogu aktivnog čuvara i organizatora slobodne konkurencije. A socijalni tržišni sustav, osim toga, još i dodatnu funkciju države u socijalnoj politici. S određenim suglasnim tržišnim mjerama, ona treba potpomoći one grupe stanovništva koje nisu u mogućnosti izdržati određene tržišne zakonitosti i tim mjerama omogućiti adekvatniju tržišnu podjelu dohotka. Naglasio bih još da je ekonomski sustav temeljen na privatnom vlasništvu, velikoj i razvijenoj konkurenciji, jedinstven, s mnoštvom nejednakosti u proizvodnom području i to zbog raznovrsnih monopolskih tendencija karakteriziran mnogim prednostima, ali i negativnostima, za koje uvijek i nije odgovoran.

2. 2. PRAGMATIZAM

Pragmatizam je način mišljenja prema kojem se manje traži istinitost ljudskih procjena, a više praktične posljedice neke odluke. U tom smislu Franz Furger definira etički pragmatizam kao,

„...uvjerenje da se istina ljudskih procjena ne može spoznati preko promatranih usporedbi između tvrdnji i predmeta, već tako da se ono što se tvrdi iskuša u svojim praktičnim posljedicama, tj. da se na njima ispita.“⁷³

Pragmatična su razmatranja, mogli bismo reći, u središtu poduzetničkih procesa odlučivanja. Poduzetnici su orijentirani na uspjeh; to sa sobom donosi konkurencija, kao i nužnu težnju dobiti. Maksimiranje koristi postaje prvenstvena maksima odlučivanja. To je, dakle, pragmatičko-utilitarističko ponašanje, koje postaje maksima poduzetničkih odluka.

3. UTJECAJ ETIKE NA GOSPODARSTVO

Mnoge analize prošlosti, a posebno sadašnjosti, čvrsto pokazuju činjenicu da tehničko-ekonomski razvoj i razvitak nisu nikakvi zasebni procesi, nego da ovise o etičkim, psihičkim i duhovnim, a tek tada tehničkim čimbenicima, budući da oni svi usmjeravaju ekonomske zakonitosti i konkurencijske odnose na tržištu kao svojevrsni procesni pokretači.

Za gospodarski rast i razvitak velika uloga pripada ponajprije ljudskim sposobnostima kao što su: mobilnost, pripravnost, prilagodba i spremnost na podnošenje rizika, kreativnost, sposobnosti timskog rada, slobode, svestrane učinkovitosti u radu kao, i sposobnosti razmjene dobara. Usprkos tome, te se odlike ne predočavaju u sustavu obrazovanja i na taj način se gube u kasnijem životu. Odlike o kojima ovdje govorim, odnosno vrline, često su prepuštene slučaju što se događa i etičkom obrazovanju. To se događa baš u vremenu kad se značaj etike neobično podcrtava u uspješnom gospodarenju, kao bitan faktor za pojedince i za državu općenito.

Poznati njemački sociolog Max Weber⁷⁴ je u svojim religijsko-sociološkim studijama naglasio da je sustav gospodarstva jedne zemlje, a isto tako njene sposobnosti inoviranja i tržišne konkurencije, ovisan o etičkim stavovima te zemlje.⁷⁵ Etika zemlje i njenog naroda bit će poticana i samom religijom. Prema tome, zaključuje Weber, čvrsta je međuveza između etike, religije i gospodarenja. S druge pak strane, imamo učenje Karla Marxa koje je sasvim obrnuto od toga. On tvrdi da su materijalni uvjeti, kao vlasništvo nad proizvodnim sredstvima, stvaraoci etike.⁷⁶ Međutim, ni jedno ni drugo stajalište nije baš sasvim ispravno.

U pravu su oni, koji tvrde da su društvo i gospodarstvo kao duh i materija u stalnoj međusobnoj izmjeni odnosa. Uska djelovanja gospodarstva, etike i religije imaju znatne posljedice. Primjeri islama i kršćanstva to najbolje dokazuju. Nije slučaj da ni jedna islamska zemlja nije dosegla nivo vrhunske industrijske zemlje. Isto tako tržište i tržišni sustavi gospodarstva su nastali u kršćanstvu.

Nakon što je tema gospodarska etika i osobito poduzetnička etika postala sastavnim dijelom rasprave suvremenog čovjeka, postavlja se veoma važno pitanje: Što za

suvremenog čovjeka konkretno znači etički postupati u jednom poduzeću i općenito u gospodarstvu? S jedne strane imamo mnoštvo članaka i knjiga o toj roblematici, koji su uglavnom teoretske naravi. S druge strane vrlo je problematično u kojoj je mjeri ta teorija primjenjena i primjenljiva na konkretnu praksu, npr. u nekom poduzeću. I ovdje se sada pojavljuje problem odnosa teorije i prakse. U gospodarstvu, politici i društvu sve se više govori o "potrebi za etikom". Sama je etika, štoviše, postala tema gospodarstva. Ne dakle, neuspjeh tehnike i znanstvenog djelovanja, nego upravo njihov vanjski uspjeh tjera suvremenog čovjeka da ozbiljno razmisli o granicama svoje moći.

Postoje predviđanja kako će se moralni zakoni u budućnosti još više tražiti na području gospodarstva, i to iz nekoliko razloga: brza promjena vrednota, gospodarstvo određuje sve više područja društvenog života, pitanja zaštite čovjekovog okoliša imaju veliko značenje za gospodarstvo. Ima međutim i ljudi u gospodarstvu koji etiku na tom području još uvijek drže kao prolaznu pojavu i stvar luksuza.⁷⁷ Poslovni ljudi, međutim, koji temeljitije razmišljaju, znaju kako se veoma teško ponekad podvrgnuti etičkim izazovima. Tome treba nadodati pojavu prema kojoj danas postoji određeno etičko neznanje kod velikog broja ljudi. To je pojava za koju je karakteristično da ljudi govore o etici, a da uopće nisu naučili osnovni etički vokabular niti ovladali temeljnim metodološkim postavkama. S druge pak strane postoje etičari, odnosno moralisti, koji ne poznaju dovoljno zakone koji vladaju u gospodarstvu. Sve to otežava diskusiju o etici u gospodarstvu.

Albert Ziegler⁷⁸ drži da etika ne važi samo za privatno područje, već se odnosi na cjelokupni život čovjeka. Etički zakoni su univerzalni i vrijede kako na općem planu, tako i u gospodarstvu. U pojedinim zemljama se tako uvode: etičke komisije, etički kodeksi ponašanja na području medicine, tehnike, gospodarstva, politike. Ne smije se nikada zaboraviti da gospodarska djelatnost nije neutralna s obzirom na vrednote. Zadaća i cilj jednog poduzeća ne može biti samo maksimalna dobit, već treba voditi računa o nizu drugih čimbenika, kao što su čovjek, društvo, ekologija... Dolazi vrijeme u kojem će na dulji rok uspjeti samo ona poduzeća koja svoj posao rade odgovorno.

Ostaje pitanje: Kako konkretno ostvariti etička ponašanja u gospodarstvu? Na području gospodarstva umjesto isključive etike uspjeha treba razvijati etiku odgovornosti. Prema

isključivoj etici uspjeha svako sredstvo opravdava cilj, a dobro je i funkcionalno ono što donosi profit, moć i užitak. Etika odgovornosti naprotiv, znači odgovornost društva u cjelini za vlastitu budućnost.

Odgovornost nije samo pitanje religioznog nazora, religije, odgoja. Odgovornost mora biti temelj za uspješan razvoj jednog poduzeća i općenito gospodarstva. U tržišnom gospodarstvu uspjesi na kratki rok su mogući bez etičkih zakonitosti i ove vrste odgovornosti, ali ne i uspjesi na dulji rok. U gospodarstvu je prijeko potrebno donijeti dobre zakone. No, zakoni još ne znače konkretno vladanje i čudoredno ponašanje. Ne može se sve riješiti zakonima. Važno je mijenjati svijest ljudi. U pitanju je mentalitet društva u cjelini i svakog pojedinca naosob. Potreban je obnovljeni odnos prema etici na svim područjima života, osobito u gospodarstvu. Čovjek ne smije nikada postati sredstvo i biti objekt, već mora ostati subjekt.

4. MOĆ ETIČKOG POSLOVANJA

Kao što sam već u uvodu spomenuo, u svome ću radu nastojati dati prikaz Blanchardove i Pealeove knjige „Moć etičkog poslovanja“, koja je pisana s namjerom da pomogne svim poduzetnicima kako bi izgradili dugoročni napredak i razvoj u sustavu slobodnog poduzetništva, a i svima ostalima koji nailaze na etička razmišljanja u svom životu i žele obogatiti kvalitetu svoga življenja.

Već na samom početku autori Blanchard i Peale objašnjavaju što ih je potaknulo da napišu knjigu o tako osjetljivoj temi, poput etike u poslovanju.

„Kamo god se okrenemo, uočit ćemo znakove pogoršanja etike. U poslovanju, snalažljivi mladi ljudi stekli su milijune nemoralno koristeći povjerljive podatke. U

vlađi, gotovo da ne prođe dan, a da se na Capitol Hillu ne raspravlja o moralu nekog javnog radnika. U obrazovanju, skandali prevara što ih rade studenti i plaćanja ispod stola bivših studenata sveučilišnim sportašima, postali su svakidašnjica.⁷⁹

Iz ovoga se citata jasno vide motivi koji su naveli autore da se pozabave ovom temom: korupcija, lažiranje podataka, sveopća kriza morala u društvu. Autori naglašavaju kako je jasno da svi ti gore navedeni ljudi, od kojih su mnogi vjerojatno istaknuti građani, vjeruju da moraju varati da bi napredovali. Oni vjeruju, kao i mnogi drugi, da se poštenje u današnje vrijeme jednostavno ne isplati, te da poštenu zadnji stižu na cilja. Blanchard pobija takvu tvrdnju i smatra kako je etično ponašanje vezano uz samopoštovanje. Isto tako, Blanchard smatra da je strogi kodeks morala u svakom poslovanju prvi korak prema uspjehu, te da su etični poslovni ljudi uspješni poslovni ljudi. Ta je stajališta Blanchard u ovoj knjizi nastojao dokazati, a moj je zadatak da pokažem kako je on u tome zaista i uspio.

Knjiga „Moć etičkog poslovanja“ pisana je slikovito, ne kao udžbenik, već kao roman, kao priča. Autori su namjerno izabrali takav način pisanja jer vjeruju da se kroz priču najbolje uči. I unatoč tome što možda nismo svi direktori prodaje i ne radimo u poslovnom upravljanju, situacije koje su prikazane u ovoj knjizi odražavaju zajedničke elemente bilo koje etičke dvojbe. U tom jednostavnom scenariju svi se možemo prepoznati i izvući pouku.

O AUTORIMA

4.1. KENNETH BLANCHARD

Malo je osoba imalo toliko utjecaja na svakodnevno upravljanje organizacijama kao Kenneth Blanchard, koautor knjiga *One Minute Manager* i *The One Minute Manager Library*.

Blanchard, popularni ključni govornik na kongresima, seminarima i poslovnim sastancima, poznati je pisac, savjetnik i predavač. Ima postdiplomski studij iz poslovnog upravljanja i doktorat sa Sveučilišta Cornell. Njegov udžbenik *Upravljanje organizacijom: korištenje ljudskih resursa*, sada već u četvrtom izdanju, smatra se standardnim štivom iz predmeta poslovnog upravljanja.

Sa svojom suprugom Margie, dr. Blanchard je osnivač agencije za savjetovanje u poslovnom upravljanju, Blanchard Training and Development, Inc., u Escondidu, California. Jedan je od vodećih profesora na University of Massachusetts u Amherstu, a također je u odboru osnivača Cornell University.⁸⁰

4. 2. NORMAN VINCENT PEALE

Dr. Peale je autor tridesetčetiri knjige. *Moć pozitivnog razmišljanja* jedna je od najuspješnijih knjiga koje su ikada izdane. Prevedena je na četrdeset jezika, sa prodajom od 20 milijuna primjeraka po čitavom svijetu. Filozofija pozitivnog mišljenja dr. Pealea postala je integralnim dijelom mnogih kultura. Dr. Peale govori na konferencijama o poslovanju, trgovini i prodaji po Sjedinjenim Državama, Kanadi i u inozemstvu. Dobitnik je dvadesetčetiri počasna doktorata.⁸¹

5. PET NAČELA MOĆI ETIKE

Kenneth Blanchard i Norman Vincent Peale u svom kapitalnom i vrlo pristupačnom djelu "Moć etičkog poslovanja", uporno, strpljivo i slikovito pokazuju i dokazuju da se poštenu pristup u poslovanju na kraju uvijek isplati, te da ne moramo biti nepošteni da bismo uspjeli.

Receptura ovih autora je jasna, jednostavna i svakome dostupna, a njeno usvajanje počinje s upitnikom o etičnom ponašanju:⁸²

1. Je li to zakonito?

Hoću li prekršiti građanski zakon ili politiku poduzeća?

2. Je li postignuta ravnoteža odnosa?

Je li to pošteno prema svima kojih se tiče, u kratkoročnom i dugoročnom razdoblju?

Promiče li odnose obostranog dobitka?

3. Kako ću se nakon toga osjećati?

Hoće li me to učiniti ponosnim?

Da li bih se osjećao dobro da se moja odluka objavi u novinama?

Da li bih se osjećao dobro da o tome sazna moja obitelj?

Ako smo spremni ovaj upitnik prihvatiti kao pomoć i orijentaciju u svom definitivnom opredjeljenju i raščistiti dileme oko izbora puta, navedeni autori nas upućuju na pet načela moći etike za pojedinca i za tvrtku.

5. 1. SVRHA

Prvo načelo moći etike je svrha. Zanimljivo je kako autori Blanchard i Peale ne daju nominalnu definiciju svrhe, već je objašnjavaju preko dijaloške forme između dva glavna lika u knjizi. Zapravo, objašnjavaju je kroz odnos savjetnika i rukovoditelja jednog poduzeća koji se nalazi u etičkoj sumnji. "Svrhom smatram vaše namjere – nešto prema čemu uvijek težite.", rekao je moj savjetnik.⁸³

Nadalje, autori objašnjavaju da se svrha ne bi trebala poistovjećivati s ciljem. Cilj nije svrha. Cilj je nešto opipljivo. To je nešto konkretno što se može postići. On ima početak i kraj. Svrha je zbivanje.⁸⁴ Ona daje smisao i sadržaj našim životima. Primjer svrhe je život u kojem vrijedi vaša riječ, znači da ste spremni učiniti ono što ste obećali. Svrha je, mogli bismo reći, određeni put koji je netko izabrao, dok je cilj samo jedno od mjesta na tom putu. To znači da, unatoč tome što je npr. stjecanje novca cilj kojemu možemo težiti, to nije svrha našega života, premda se mnogi ljudi danas ponašaju kao da jest. Svrha je nešto više. To je slika koju čovjek ima o sebi, vrsta osobe kakva se želi postati, ili način života koji se želi živjeti. Blanchard lijepo kaže: "To je kao izjava o osobnoj životnoj misiji."⁸⁵

Sada se postavljaju dva pitanja. Prvo je: Je li nečiji stav prema etici i moralu dio njegove svrhe?, dok je drugo: Ako već i postoji svrha u životu, kako je se pridržavati? Na ova pitanja autori daju odgovore u popularno-psihološkom stilu. Autor smatra da je stav prema etici i moralu nezaobilazan dio nečije svrhe u životu jer, kako kaže Blanchard, mnogo je veća mogućnost da će netko učiniti moralno ispravnu stvar ako je etičnost dio njegove svrhe, tj. ako sebe doživljava kao etičnu osobu. Nadalje, autori smatraju da ostati vjeran svojoj svrsi znači biti u skladu sa životom, ponašati se tako da se dobro osjećate iz dana u dan. Način koji pomaže da bi se ostalo vjerno svojoj životnoj svrsi jest upotreba testa uz pomoć ogledala. Kada čovjek čini ono što je ispravno, može sebi gledati ravo u oči. Međutim, kada zanemaruje svoju životnu svrhu i učini nešto za što pouzdano zna da je neispravno, tada se neće moći dobro osjećati. Bez obzira na to koliko netko racionalizirao svoje postupke, osjećat će se nelagodno.

5. 2. PONOS

*Skromni ljudi ne misle da su manje vrijedni.
Oni jednostavno o sebi misle manje.*

Ako je jasna svrha temelj na kojemu se gradi zdravo etičko ponašanje, onda ponos kao drugo etičko načelo, u ovom kontekstu, podrazumijeva osjećaj zadovoljstva što ga ima čovjek. Da biste ostvarili svoju životnu svrhu, morate vjerovati u sebe i imati pouzdanja u svoje sposobnosti. Ljudi koji imaju zdravu količinu samopoštovanja imaju više snage da učine ono što znaju da je ispravno. Dakle, samopoštovanje je ključni činilac što vodi poštenom življenju.

Samopoštovanje je vrlo značajno. Zdravo je i opravdano da čovjek ima dobar osjećaj o sebi i o svojim dostignućima. U tome je bit ponosa, tvrde autori Blanchard i Peale. Neki ljudi, međutim, imaju previše ili premalo ponosa. Osjećaj manje vrijednosti ili neadekvatnosti može imati utjecaja na vaše etično ponašanje: umišljenost ili sumnju u sebe. Blanchard ovako definira umišljenost:

"Umišljenost je negativna vrsta ponosa, koja se pojavljuje kad ljudi imaju iskrivljenu sliku o svojoj važnosti. Zamišljaju da su nosioci svih zasluga, da su izvor svih dobrih ideja, da je njihov rad najvažniji, da ne trebaju pomoć od drugih, i tako dalje. Kad se to dogodi, čovjek postaje «usijana glava» i dopušta da mu vlastiti ego prepriječi put. Umišljeni ljudi sebe doživljavaju kao središte svih stvari. Razvijaju odnos velikoga JA i maloga TI. Njihova stalna potreba da pobjeđuju može ih motivirati da racionaliziraju, prikrivaju, pretjeruju, prepiru se, lažu ako nemaju pravo. Učinit će sve, kako bi izbjegli loš dojam. Njihov ponos ne može dopustiti gubitak, a njihov ego izlazi izvan kontrole."⁸⁶

Ponos uvijek razdvaja ljude, smatraju autori. Kada želja da imate pravo ili da pokupite sve zasluge postane pravilo vašeg života, to vas odvaja od vlastite prave ličnosti, od ostalih ljudi, te od mogućeg duhovnog uzdizanja. S druge pak strane, postoje ljudi koji nemaju samopouzdanja ili ga imaju premalo. Ljudi koji sumnjaju u sebe obično sebe ne vole mnogo i nemaju povjerenja u vlastiti sud. Kao rezultat toga, tjerani su željom da ih drugi ljudi prihvate i vole. Oni ne žele uzrokovati nemir ili se uzdignuti iznad gomile. Stoga je takvim ljudima teže biti moralno snažnima, jer imaju poteškoće da se odupru pritiscima ostalih. Znači, ljudi koji sumnjaju u sebe, previše slušaju druge, a oni umišljeni slušaju druge premalo. Nadalje, autori konstatiraju kako ljudi sa sumnjom u sebe gledaju na sebe kao manjevrijedne u odnosu na druge, dok oni umišljeni gledaju na sebe kao viševrijedne od drugih. A oba oblika ponašanja su rezultat osjećaja manje vrijednosti, ili nedostatka samopoštovanja.⁸⁷ Što autori time žele reći?

Svi mi trebamo potvrđivanje - tapšanje po ramenu, izjave poput "ti si pravi dečko ili ti si prava cura", u primjereno vrijeme – pogotovo kad smo mladi. Ako ne dobijemo dosta priznanja, naoko ne prepoznajemo sami sebe i počinjemo misliti da su svi protiv nas. Ako ljudi nemaju dobar osjećaj o sebi, često pretjerano nadoknađuju te loše osjećaje tako da krenu u svijet i pokušavaju nadzirati sve i svakoga. Isto tako, način na koji je netko odgojen ima snažan utjecaj na to kako se osjećamo. Blanchard kaže da ako ste odrasli u domu gdje su vas hvalili, ohrabivali i brinuli se za vas, vjerojatnije je da ćete naučiti cijenti i uvažavati druge, a i imati povjerenja u sebe. A povjerenje u sebe vam daje snagu da donosite dobre etičke odluke unatoč pritiscima da postupate drugačije.⁸⁸

Kako se stječe samopouzdanje? Formula autora je jednostavna: kao prvo, kažu oni, počnite se potvrđivati i prestanite se prigušivati, jer svatko bi sebi trebao biti najbolji prijatelj. Kao drugo, tražite i prikupite oko sebe ljude koji će vas poticati i ohrabrivati. Treba izbjegavati osobe koje negativno djeluju na nas i treba odlučiti da ćete se dobro osjećati. Čovjek mora preuzeti odgovornost za stanje u kojem se nalazi i prestati se ponašati na način pasivne žrtve. Možda ponekad čovjek i nema dovoljno kontrole u stvaranju svojih sadašnjih okolnosti, ali zato ima snagu da ih mijenja i oblikuje svoju budućnost.

Ideja je, dakle, da se razvije samopoštovanje i ponos, ali da čovjeka ne ponese njegov vlastiti osjećaj važnosti. Svi mi trebamo jak osjećaj unutrašnje ravnoteže. Ako ju imamo, imat ćemo i snage da odolimo i najtežim etičkim izazovima. U tom smislu autori navode izreku koja se pripisuje Eleonori Roosevelt: *Nitko vas ne može obezvrijediti bez vašeg dopuštenja.*⁸⁹

5. 3. STRPLJENJE

Kad imamo jasnu svrhu i naš ego je pod nadzorom, treće načelo koje je potrebno za zdravo etično ponašanje jest strpljenje. Jedan od razloga zbog kojeg ljudi često skreću s puta je pomanjkanje vjere⁹⁰, a s pomanjkanjem vjere postaju nestrpljivi.

Ludi često ne vjeruju u proces i misle da se stvari događaju "preko noći". Odluče se za ono što misle da je dobro, ali odmah žele potvrdu da su učinili pravu stvar. Postaju nestrpljivi. Zbog nedostatka vjere u svoj vlastiti sud, oni mijenjaju odluku, koja bi naposljetku bila ipak najbolja. Činjenica je da je dosta teško imati strpljenja u današnjem svijetu trenutačnog zadovoljenja. A upravo je to brzo kretanje našeg svijeta razlog zbog kojeg očajnički trebamo ponovno otkriti važnost vjere i sagledati posljedice svojih postupaka na duži rok.

Da bismo usvojili ovo treće načelo moći etike trebamo globalnu sliku, ili kako Blanchard kaže, trebamo postati svjesni šireg vremenskog konteksta, koji može i ne mora biti isti kao naš.⁹¹ Što zapravo znači šire vremensko usklađivanje? To je vjerovanje

da postoji nešto veće nego što smo mi, da postoji nešto (netko) tko nas transcendentarno nadilazi i beskrajno voli. Sam Blanchard kaže da on "to nešto" naziva Bogom. A Bog nas nije stvorio da nas napusti, pogotovo ne u kriznim situacijama. On nas podržava kad nam je najteže i čeka da se na njega oslonimo.

Kad čovjek ima strpljenja, odmah dobiva i drukčiji pogled na život. Važno je shvatiti da ne moramo baš uvijek i pod svaku cijenu dobiti odmah ono što poželimo. Negativna strana nestrpljenja – to da sve mora biti sada – jest mogućnost krive odluke. Kad imate strpljenja, shvatit ćete, da ako učinite ono što je ispravno – pa makar vas stajalo na kratki rok – isplatit će se na dugi rok, jer može se učiniti da pošteni stižu posljednji, ali oni obično trče drukčijom stazom.⁹²

5. 4. UPORNOST

*Nikada! Nikada! Nikada! Nikada!
Nemojte odustati!
Winston Churchill*

Upornost je četvrto načelo moći etike. Strpljenje je potrebno, ali bez upornosti ono nije dovoljno da bi se realizirao uspjeh. U smislu etičkog ponašanja, upornost znači ne odustajati od svog stajališta. Drugim riječima, to znači održavati obavezu koju smo si zadali i usmjeriti svoje postupke dosljedno svojim načelima.

Prema tome, tvrde autori Blanchard i Peale, ako vjerujem da sam etična osoba – netko tko razlikuje dobro od zla, onda trebam ustrajno djelovati u skladu sa svojom mentalnom predodžbom. Biti etična osoba znači ponašati se etično uvijek, a ne samo onda kad je to zgodno i poželjno. Zapravo, posebno je važno i potrebno djelovati etično kada je to nepogodno ili nepopularno. Moramo praviti razliku između obaveze i interesa. Kada ste zainteresirani da nešto učinite, onda to radite samo kad je to prikladno. Često puta ljudi nalaze isprike zbog onog što su trebali učiniti, a nisu učinili. Kad jednom preuzmete obavezu da ćete nešto učiniti, ne prihvaćate isprike, već samo rezultate. Dakle, kad se govori o upornosti, ne govori se o pokušajima da se nešto napravi. Riječ je, zapravo, o onome što se radi. U tom smislu Blanchard kaže da

pokušavati znači mnogo galamiti, a ništa ne činiti.⁹³ Mnogi ljudi vole raditi veliku galamu oko nečega što rade, a da na kraju od svega toga ne bude ništa. No, kad ste jednom preuzeli obavezu, naći ćete načine da potisnete svoje racionaliziranje. Treba se čvrsto držati svojih moralnih obveza i onda kad je to neugodno. Upornost u životu označena je tom etičkom čvrstoćom. Ovo su riječi Ray Kroca, osnivača McDonalda:

"Ništa ne može zamijeniti mjesto upornosti. Talent ne može; ništa nije češće od neuspjela čovjeka s velikim talentom. Genij ne može; nepriznati geniji gotovo su poslovice. Obrazovanje ne može; svijet je pun obrazovanih propalica. Upornost i odlučnost jedino su svemoćni."⁹⁴

5. 5. PERSPEKTIVA

Perspektiva je sposobnost da se sagleda ono što je zaista važno u bilo kojoj situaciji. Ako bismo svih pet načela moći etike prikazali kao kotač, onda bi perspektiva bila osovina oko koje bi se sva ostala četiri načela rotirala. Perspektiva tako zauzima središnje mjesto s kojega se mogu nadgledati preostala četiri načela.

U današnje je vrijeme većina ljudi zauzeta onim što oni zovu "život", iako pojima nemaju kako bi život trebao izgledati. Oni nemaju vremena, da se barem na trenutak osvrnu i mirno sagledaju svoje živote. upravo zbog nedostatka takve perspektive njihovi su životi neuravnoteženi i čini se kao da nikada nemaju osjećaj ispunjenosti. Jedini ispravni način kako se dolazi do te ravnoteže i osjećaja ispunjenosti je, prema riječima autora, probuditi svoje unutrašnje JA, svako jutro iznova.⁹⁵ Svatko od nas ima dva ja. Jedno je ono vanjsko, orijentirano na ispunjavanje svakodnevnih zadataka, dok je drugo ja ono unutrašnje. To drugo ja je okrenuto prema unutra i ono razmišlja. Njegova je usmjerenost na značenje i vrijednostima i na traganju za njima u životu. Jutarnje buđenje unutrašnjeg ja dugotrajnije je od buđenja vanjskoga. kao rezultat toga za mnoge ljude uopće ne postoji buđenje unutrašnjeg ja. Oni se prepuštaju poslovnom ispunjenju dnevnih obaveza, a tek negdje u tijeku dana na trenutak nađu malo vremena za sebe.

Da bi se probudio unutrašnji ja, potrebno je sebe dovesti u stanje budnosti duha. Pa se tako neki ljude mole, drugi meditiraju, neki opet čitaju pobožno štivo, vježbaju jogu, čitaju, pišu, ili se bave sportom. Važno je odvojiti neko vrijeme za sebe, biti sam sa sobom. Da bi čovjek ostvario život koji će ga ispunjavati, mora uzeti sebi vremena da održi ravnotežu u životu. Kad je ravnoteža postignuta, ona nam omogućava da živimo bliže etičkim načelima koja su u skladu s našom životnom svrhom. Dakle, čovjek si mora odvojiti dovoljno vremena svakoga dana da bi razmislio i stavio stvari na mjesto koje im pripada.

Prema tome, tvrdi Blanchard, vrijeme provedeno u razmišljanju može pomoći čovjeku da bude efikasniji. Samoća, mir i razmatranje ključni su dio tog procesa. Svaki se problem može riješiti ako nađete malo vremena za razmišljanje, ako potražite savjet i stvari promatrate u pravoj perspektivi. Razmatranje je zapravo sanjanje u budnom stanju. Važno je naći način da se postigne smirenost i osluhne unutrašnji glas duše. To je ono što daje perspektivu, a kad je imam, svrha mog života postaje sve jasnija. Dakle, zaključujem, perspektiva zatvara krug prema životnoj svrsi.

Ukratko bismo mogli ovako napraviti sažetak:

PET NAČELA MOĆI ETIKE ZA POJEDINCA

1. **SVRHA** – sebe doživljavam kao etički zdravu osobu. Prepuštam se da me vodi vlastita savjest. bez obzira na to što se dogodilo, uvijek ću moći stati pred ogledalo, pogledati sebi ravno u oči i pri tome imati dobro mišljenje o sebi.
2. **PONOS** – dobro se osjećam. Ne trebam potvrdu od drugih ljudi da bih imao osjećaj važnosti. uravnoteženo mi samopouzdanje pomaže da moj ego i želja da me ljudi prihvate ne utječu na moje odlučivanje.
3. **STRPLJENJE** – vjerujem da će se sve konačno dobro završiti. Ne treba se sve to dogoditi odmah. Miran sam u odnosu na ono što mi se događa.

4. **UPORNOST** – držim se svojih načela, posebno kada se čini da to ne bi trebalo. Moje je ponašanje usklađeno s mojim namjerama. Ne odustajem nikad i ni pod koju cijenu.
5. **PERSPEKTIVA** – odvajam vrijeme za razmišljanje da bih dan počeo smireno. To mi pomaže da se usredotočim na sebe, omogućuje mi da slušam svoj unutrašnji glas i da stvari sagledam jasnije.

Nakon što su nam autori izložili načela moći etike za pojedinca, upućuju nas na primjenu tih istih etičkih načela i na tvrtku, odnosno poduzeće. Glavni lik je ostao onaj isti direktor prodaje iz prvog dijela knjige, koji je sada spreman uhvatiti se u koštac sa etičkim dilemama u svojem poduzeću. Ono što ga je mučilo ovog puta bio je dvostruki moral njegovih radnih kolega. Kaže Blanchard, odnosno glavni lik, kako se u njegovoj tvrtki svi u razgovoru izjašnjavaju da vjeruju u poštenu igru i zdravu etiku, dok se u stvarnosti njihove dobre namjere gube pod pritiskom zahtjeva da se posao obavi pod svaku cijenu. Postizanje ciljeva smatra se važnim, bez obzira je li to etično ili ne.

6. NAČELA MOĆI ETIKE U PODUZEĆIMA

Poslovanje svakog poduzeća nailazi na mnoge vidljive, a i nevidljive prepreke. Jedna od tih nevidljivih prepreka su i etička pravila kojima se svako poduzeće, koje drži do sebe i svog poslovanja, ne za danas već za dulje vrijeme, ne odriče, čak ni za veliku cijenu. Razlog tome mogli bismo potražiti u dokazanom pravilu da se dobar glas poduzeća postiže u dugotrajnom i poštenom radu, uz velike napore i znatna odricanja, a prokockat ga se može u jednom trenutku, nepromišljenom odlukom.

Blanchard smatra da do krize etičkog ponašanja u poduzeću dolazi onda kada su zaposlenici natjerani da ostvaruju nerealne ciljeve. Postoji mnoštvo slučajeva gdje su u osnovi poštenu voditelji bili uvučeni u neetične postupke samo zato da bi postigli bolje financijske rezultate, a tako su se zapravo štitili od postojećih oštrih mjera. Blanchard na posljetku postavlja ključno pitanje, koje čini okosnicu cijele knjige "Moć etičkog

poslovanja" i cjelokupne poslovne etike: Može li se danas ostati konkurentan u poslovanju, i pri tome poslovati na pošten i etičan način?⁹⁶

Nije nimalo jednostavno odgovoriti na ovo pitanje, no ovaj odgovor, u svakom slučaju, ima goleme implikacije na način kako se prema službenicima postupa i kako se oni osjećaju na svom poslu. Kad se u ljudima razvije negativan osjećaj prema vlastitom poduzeću, često traže načine da "izravnaju račune", npr. da odu na bolovanje iako nisu bolesni, da obavljaju privatne međumjesne razgovore u poduzeću, da povećavaju račune, da nose kući uredski materijal, da krađu uzorke proizvoda i čine mnoge druge problematične radnje koje možda ne moraju svaka za sebe izgledati kao ozbiljna povreda, ali kao cjelina postaju ozbiljan problem.

Međutim, unatoč svim problemima, autori Blanchard i Peale tvrde kako postoji način koji bi poduzeća mogla ohrabriti svoje zaposlenike i unaprijediti odluke zasnovane na etici. Svaki direktor može imati važnu ulogu i može pomoći svojem poduzeću da stvori vrstu pozitivnog i produktivnog okruženja, koje će njegovati zdravo etično odlučivanje i ponašanje.

Na koji način će se to postići? Formula je jednostavna: primjeniti pet načela moći etike za pojedinca na tvrtku, odnosno poduzeće.

6. 1. SVRHA U PODUZEĆIMA

Svrha u poduzećima je vizija u poduzećima, a ona uvijek dolazi odozgor.⁹⁷ Uvjeti u poslovanju danas zahtijevaju pojavu novog upravljanja s visokim moralnim načelima. Blanchard u tom smislu navodi primjer jednog japanskog, osamdesetogodišnjeg predsjednika upravnog odbora poduzeća Matsushita Electric, koji za sebe kaže da je njegova primarna zadaća u poduzeću biti uzor ljubavi, duša poduzeća kroz koju prolaze sve vrednote njegove organizacije.⁹⁸

Blanchard nije uzalud dao ovaj primjer. Naime, on smatra kako se dobro etično ponašanje svodi na dušu – gdje pohranjujete svoje vrijednosti, svrhu svog života, uključivo sliku osobe kakva želite biti. Bez duše vas nema tko voditi. U poduzeću dušu treba predstavljati glavna uprava i njezine nade, vizije i svrha poduzeća. Glavna svrha nekog poduzeća se vrlo lako može izraziti putem pravila etike i putem pravila za vođenje poslovne politike. Na taj način se ujedno mogu definirati vrijednosti i uvjerenja uprave kompanije.

Primjer: cilj nekog poduzeća mogao bi biti: postići udjel u domaćem tržištu u roku od 5 godina od 30%, a na inozemnom tržištu plasman od 30% svoje ukupne proizvodnje. To je opći cilj (sinteza ciljeva proizvodnje, nabave, marketinga, financija, kadrova i dr.). Svrha tog ogromnog napora je osigurati stabilno poslovanje poduzeća, dobar imidž na temelju poštenog rada, što sve može doprinijeti zadovoljstvu svih zaposlenih, motivaciji za još bolji i efikasniji rad, bolji i bogatiji život. Uspješno ostvarenje svrhe poduzeća ovisi zasigurno u prvom redu o voditeljima poduzeća, kao i o svim zaposlenim ljudima, i o njihovom shvaćanju etike, pridržavanju zakonitosti etičkih normi. Drugim riječima, nužno je da etika postane dio svrhe poduzeća, i to za sve zaposlene. Upravo zbog toga svrha ima važnu ulogu u poduzeću. Ako čovjek nema jasnu viziju kakvo bi poduzeće želio imati, odnosno kakvo bi ono trebalo biti, onda se ono može pretvoriti u nešto opasno i nepoželjno. Kada nema standarda za ponašanje, sve prolazi, a to je sa etičke i humane strane neprihvatljivo.

Ostati vjeran svojoj svrsi je ono što bi se moglo nazvati: biti u skladu sa životom, ponašati se i raditi tako da se iz dana u dan bolje osjećamo. Gotovo svaki zaposleni bi se pri završetku radanog dana trebao pitati: jesam li danas zaslužio svoju plaću? Da li sam izvršio na opće zadovoljstvo svoje obveze prema poduzeću i klijenteli? Da li sam shvatio bit svog posla da je on dio općeg napora svih članova poduzeća i da jednim dijelom od svega toga može ovisiti i egzistencija većine zaposlenih?

Danas postoje mnogi načini razvijanja etičkog duha u poduzeću. Zbog toga se i u većim i poznatijim poduzećima u "personalnim odjelima"⁹⁹ i zapošljavaju psiholozi koji se brinu za taj razvoj. Nadalje, u poduzećima vrlo važnu ulogu ima način na koji se

postupa sa zaposlenicima, odnosno suradnicima. Ako je taj način dobar, to će se odraziti na kvaliteti njihova rada. Ako je, s druge pak strane, taj način negativan, zaposlenici će gubiti motivaciju za rad, a u poduzeću će vladati tjeskobna atmosfera koja smanjuje produktivnost.

6. 2. PONOS U PODUZEĆIMA

Ponos u poduzećima je odraz osjećaja što ga ljudi imaju o organizaciji za koju rade.¹⁰⁰ Blanchard smatra kako su negativni osjećaji što ih ljudi imaju o svojim poduzećima temeljni uzroci nepoštenog ponašanja. Ako ljudi osjete da ih se cijeni, vjerojatnije je da će se oduprijeti iskušenju da postupaju nepošteno. Ako su ponosni na svoje poduzeće i na ono što ono predstavlja, ljudi će se boriti da zadrže besprijekornost u poslu. Kad se to dogodi, to je dokaz da svrha poduzeća ili glavna zadaća poduzeća djeluje na svakodnevnoj osnovici. Ovaj primjer najbolje pokazuje kako su svrha i ponos povezani i kako se međusobno nadopunjuju.

Kada se stvara osjećaj ponosa na poduzeće, to je proces koji polazi iznutra i kreće se prema van, jer prije nego što se ljudi mogu ponositi sa svojim poduzećem, moraju imati pozitivan odnos prema sebi i prema onome što rade za poduzeće. Drugim riječima, tvrde autori, morate pomoći ljudima da steknu samopoštovanje prije nego što od njih očekujete da budu jaki. Samopoštovanje se gradi isticanjem pozitivnih iskustava.

Nažalost, većina je poduzeća ustanovljena tako da istiche ono negativno, da nastoji zateći ljude kako rade neispravne stvari. To zasigurno nije sretno rješenje, ni produktivan način postupanja sa zaposlenicima, a niti se tako u ljudima gradi samopoštovanje ili ponos vlastitim poduzećem. Blanchard se zalaže da se u izgradnji ponosa u poduzećima treba isticati ono pozitivno što ljudi rade.¹⁰¹ A kada se tako radi, pojačano samopoštovanje i ponos poduzećem razvijaju zdravo, etično odlučivanje i ponašanje. Najbolji način da organizatori posla dobro postupaju s ljudima jest dobar sistem provjere poslovne uspješnosti. To je zato, što je povratna informacija o rezultatima, ljudima najbolja motivacija. Svi mi želimo znati koliko dobro poslujemo.

Kada je sistem sagledavanja rezultata efikasan, ljudi dobivaju stalan uvid u rezultate gotovo svaki dan, i ne moraju čekati do formalnog izvještaja o rezultatima poslovanja. U današnje vrijeme mnoga poduzeća ili nemaju sistem prikazivanja rezultata, i zato ljudi stvarno ne znaju gdje su, ili je uveden sistem naprosto organizirana metoda s ciljem da se ljude dotuče. Prečesto se zna događati da direktori čuvaju negativnu informaciju o nekom zaposleniku i onda ju izbace najedanput, ili povodom nekog manjeg incidenta, ili kod ocjenjivanja. Autori navode kako postoje tri dijela dobrog sustava ocjenjivanja:¹⁰²

1. PLANIRANJE REZULTATA – postavljaju se svrhe, ciljevi i standardi izvršenja
2. SVAKODNEVNO USMJERAVANJE – voditelji pomažu ljudima da postignu svoje ciljeve
3. OCJENA REZULTATA – voditelj sjeda za stol sa svojim ljudima i svi skupa ocjenjuju rezultate u odnosu na ciljeve koji su bili postavljeni

Većina poduzeća počinje s ocjenjivanjem, a tek onda se možda pomiču na planiranje rezultata, kako uprava počinje isticati važnost postavljanja ciljeva. Tako se npr. svakodnevno usmjeravanje gotovo nikada ne sprovodi na sistematičnoj osnovi. U mnogim sustavima ocjenjivanja rezultata, od voditelja se očekuje da svrstaju svoje ljude prema tipičnom uzorku iz nekog osnovnog skupa. To znači, nekoliko ljudi s visokim dostignućima, nekoliko s niskim, a zatim svi ostali. Većina spada u tu sredinu i smatra se ljudima prosječnih dostignuća. Drugim riječima, samo je nekolicini dopušteno da pobjeđuju. Problem nastaje ako nitko od zaposlenika nije ocjenjen nižom ocjenom, jer da bi voditelj dobio visoku ocjenu, jedini je način da on neke svoje ljude ocjeni nisko. Svaki put kad na nekoga djelujete psihološki negativno, ne samo da mu rušite sustav samopoštovanja, nego smanjujete poštovanje što ga ta osoba ima prema vama.

Jedan od najboljih načina da se izgradi samopoštovanje i ponos u odnosu na poduzeće jest sustav ocjenjivanja koji će imati jasne ciljeve i mjerljive standarde postizavanja rezultata. Istina je, da ciljevi u tom procesu nisu ostvarivi na jednostavan način, ali ljudima nisu teška naprezanja ako znaju da njihovi nadređeni žele da oni uspiju. Čitav se život sastoji u uspjehu i pomoći drugima da uspiju. U poduzeću gdje su pohvale i

ohrabrenja pravilo, a ne izuzetak, zaposleni stječu samopouzdanje. Kad bi nadređeni prihvatili ideju o otvorenom priznavanju kvaliteta i hrabrenja ljudi i ne bi svoju ulogu doživljavali kao kombinaciju suca i porote, zaposlenici bi bili efikasniji i sretniji u svom radu.

6. 3. STRPLJENJE U PODUZEĆIMA

Strpljenje u poduzećima uključuje uvjerenje da su vaše vrednote i uvjerenje ispravni na dugoročno razdoblje. Za upravu to znači usredotočenje na dugoročne programe poslovanja, kao što je kvaliteta proizvoda ili usluge, jačina odnosa s kupcima, dobavljačima ili društvom u kojem obavljate poslovanje, a ne samo kratkoročan cilj – brojke u zadnjem dijelu bilance.¹⁰³ Za osoblje koje nije u upravi, strpljenje znači da su se posvetili dobrom radu, znajući da će ih takvo usmjeravanje konačno dovesti tamo gdje žele stići u poduzeću. Za sve zaposlene, strpljenje znači investiranje energije i odanost općoj svrsi i prihvaćenoj politici i postupcima u poduzeću.

U analiziranju bilo kojeg poduzeća, važno je odvojiti rezultat (na primjer profit) od procesa to jest, kako ste odlučili poslovati i postupati s ljudima da biste postigli ciljeve. Zdrava etična praksa ustalila se u poduzećima gdje se dogovoreni način odlučivanja ne dovodi u kompromis, odnosno, gdje se od njega ne odstupa zbog postizavanja rezultata.¹⁰⁴ Nadalje, Blanchard tvrdi, kako se svi slažu da će poduzeće propasti bez odgovarajućih rezultata. Istodobno, iako su rezultati bitni, sami po sebi nisu dovoljni. Ako se zacrtani proces ne slijedi zbog nestrpljenja da se postignu rezultati, ti rezultati mogli bi biti kratkog vijeka. Ako krenete prečicom da uštedite novac na račun kvalitete proizvoda, ili ako pokažete nedostatak dugoročnog interesa za svoje zaposlene ili kupce, vaša će kratkovidnost uzrokovati neuspjeh poduzeća. Tako npr. šefovske izjave poput: „Ne tiče me se kako ćete doći do rezultata, samo do njih dođite“, duboki je odraz da se gleda kratkoročno, a ne na dugi rok.

Etika najčešće propada u poduzećima u kojima je naglašeno nestrpljenje u postizavanju ciljeva. To nestrpljenje vodi kompromisima u odnosu na zadovoljstva kupaca i zaposlenih i počinje negativan ciklus koji utječe na rezultate. Ono što je potrebno za

uspjeh, jest vjera u vrednote koje treba održati i povjerenje da će se kroz dugoročno razdoblje postići zacrtani ciljevi.

6. 4. UPORNOST U PODUZEĆIMA

Prema tome, strpljenje znači imati povjerenje u proces i svoja uvjerenja, i vjerovati da će se stvari riješiti. No, ipak, jedno treba imati na umu u vezi sa strpljenjem. Ljudi trebaju biti realni. Čovjek treba vjerovati u sebe, u svoj proizvod, svoje poduzeće, ali mora imati spoznaje o realnom svijetu i pripremiti se za mnoštvo različitih situacija.

Sada na red dolazi četvrto načelo moći etike, a to je upornost. Upornost u poduzeću znači da uprava stoji iza svojih obveza. Ona radi ono što je obećala da će uraditi. Dogovori se ispunjavaju.¹⁰⁵ Blanchard smatra da ako vjerujete da ćete na kraju uspjeti, onda je i vjerojatnije da ćete ustrajati i ponašati se prema svojim najboljim namjerama. Činjenica je, da neki poslovni ljudi odustaju od obveza što su ih zacrtali. Razbacuju se velikim izjavama o vlastitoj etici, ali se u praksi ne pridržavaju onoga što propovijedaju. Na primjer, oni vrlo jasno govore o vrednotama istinitost, poštenja i iskrenosti, međutim, propaganda što su je odobrili sastoji se od krivog predstavljanja, pretjerivanja, i koji put čistih laži. Drugi pak poslovnjaci, oni koji ne ostaju uporno pri utvrđenim standardima etičnog ponašanja, nisu odgovorni za nedostatak pridržavanja preuzetih obveza. Bez odgovornosti – pozitivnih i negativnih posljedica nečijeg djelovanja ili nedjelovanja – svaka politika ili program osuđen je na propast.

Prema tome, upornost u poduzećima uključuje dosljednu primjenu etičkih standarda i vizije koju si je poduzeće postavilo. Isto je tako za poduzeće bezvrijedna ona politika koja se ne provodi. To je kao mrtvo slovo na papiru. Čim se jedanput pročuje da je netko u poduzeću npr. prekršio pravila politike i da za to nije bio kažnjen, bio bi to znak za ostale u poduzeću da se ni oni ne moraju pridržavati pravila

6. 5. PERSPEKTIVA U PODUZEĆU

Perspektiva se u poduzeću postiže tako, da ključni ljudi razmotre i ocijene gdje je poduzeće, kamo je usmjereno i kako će stići do zacrtanog cilja.¹⁰⁶ Mnogi poslovni ljudi, smatraju autori, primjenjuju filozofiju *pripremi se, pali, ciljaj*. Takav pristup može promicati inovacije i eksperimentiranje, ali nije primjereno za upravljanje ni ljudima ni ti poduzećem. Kod poslovnih ljudi želimo pristup u upravljanju prema logičnom redosljedu *pripremi se, ciljaj, pali*. Ono što autori ovim žele naglasiti, jest planiranje. Na razini poduzeća, planirati znači posvetiti odgovarajuće vrijeme strateškom planiranju i analizi prošlih i postojećih rezultata. Takvim pristupom poduzeće znalački postavlja temelje za budući uspjeh.

To također znači, i izbor najboljeg puta odlučivanja. Pravi stil odlučivanja bi trebao njegovati osnovnu obvezu, jer bez preuzimanja obveze svih sudionika, provođenje odluke često se može i ne ispoštovati. Autori predlažu da bi se trebalo provesti više vremena u planiranju, razmatranju i uključivanju ljudi koji neposredno obavljaju poslove, prije nego što se donese konačna odluka. A ako se tako učini, trebat će manje vremena utrošiti u efikasno provođenje odluka. Jednako je tako potrebna i ravnoteža. Misli se na ravnotežu između planiranja i provođenja, između razmišljanja i akcije. Dobro poslovanje zahtijeva više razmišljanja od jednostavne računice koja se svodi na izbor koji će donijeti najviše novca. Autori u tom smislu kažu: „Ponekad iako su računice u redu, odluka je ipak pogrešna.“¹⁰⁷

Postavlja se pitanje: Kako još poduzeće može ostvariti perspektivu? Autori iznose trojak pristup ovom problemu:¹⁰⁸

1. PRIKUPLJANJE INFORMACIJA – sastoji se u tome da voditelj svoje suradnike zamoli da prikupe što je više moguće informacija o dotičnom problemu ili odluci.
2. DOBIVANJE SUGLASNOSTI – nakon izmjene informacija i ocjene ideja sa suradnicima, uzima se neko vrijeme da bi se dobila suglasnost o onome što se zove pravo pitanje. Grupa radi zajedno, a da bi postigla suglasnost na točnu formulaciju pitanja, koje, ako na njega dobije odgovor, daje najbolje moguće rješenje.

3. **SLUŠANJE IZNUTRA** – voditelj svaku osobu zamoli da mirno sjedi deset minuta i da odgovor na pravo pitanje, traži iznutra.

Postizavanje perspektive povlači za sobom stavljanje prioriteta na odvajanju vremena u kojem će se pratiti dobrobit poduzeća. To je kao pipanje pulsa poduzeća. Riječ je o izbjegavanju brzog obavljanja poslova, pri čemu nikad ne znate radite li dobro ili ne. Isto tako, perspektiva u poduzećima ili odjelima uključuje sigurnost, da je ono što kažete u skladu s onim što zapravo radite. Drugim riječima, gledanje iz perspektive u poduzeću može donijeti značajne i pozitivne razlike. Vratimo se sada malo na pet načela etičke snage koje smo primjenjivali na pojedinca i vidjet ćemo da su ta ista načela jednako tako lako primjenljiva i na poduzeće.

Ukratko bismo ovako mogli napraviti sažetak:¹⁰⁹

PET NAČELA MOĆI ETIKE ZA PODUZEĆE

1. **SVRHA** – glavna zadaća našeg poduzeća prenosi se iz glavne uprave. Poduzeće se vodi prema vrednotama, nadama i viziji koje nam pomažu da odredimo što je prihvatljivo, a što neprihvatljivo ponašanje.
2. **PONOS** – ponosimo se sobom i svojim poduzećem. Znamo da se s takvim osjećanjem, možemo oduprijeti iskušenjima neetičnog ponašanja.
3. **STRPLJENJE** – vjerujemo da će nas držanja vlastitih etičkih vrednota, dugoročno gledano, voditi uspjehu. To uključuje održavanje ravnoteže između dobivenih rezultata i brige na koji smo način postigli te rezultate.
4. **UPORNOST** – zadali smo sebi obvezu da živimo po etičkim načelima. Ustrajni smo u svojoj obvezi. Brinemo se da nam postupci budu usklađeni s našom svrhom.
5. **PERSPEKTIVA** – naši direktori i svi zaposleni ljudi odvajaju vrijeme da zastanu i razmišljaju, utvrde gdje smo, ocijene kamo idemo i odrede kako ćemo stići do svojih ciljeva.

7. SMJERNICE ZA RAZVOJ POSLOVNE ETIKE U BUDUĆNOSTI

U razvijanju etike, odnosno u razvijanju etičkog problema „što činiti“ mnogo će nam pomoći „etos“, odnosno načela obvezatnog postupanja kojima se pokoravamo u svom ponašanju. Na različiti smo način opsjednuti trostrukim načinom djelovanja, trostrukim obvezatnim postupanjem:¹¹⁰

- ✘ egocentričnim etosom, gdje je svatko za sebe središte pretpostavljanja i djelovanja;
- ✘ genocentričnim etosom, gdje naši roditelji i potomstvo, obitelj, klan predstavljaju središte određenja i pretpostavljanja;
- ✘ etno-sociocentričnim etosom, gdje se društvo nameće kao središte određenja i pretpostavljanja.

Taj trostruki etos odgovara našoj trostrukoj ego-geno-socio-organizacijskoj prirodi. Svatko je od nas zapravo istodobno za sebe samog središte svijeta, karika u nasljednom lancu (genos), član svoje obitelji i element društva. Na taj se trostruki etos nadovezuje krhka i zakašnjela etika, koja se najprije javlja u religioznom obliku u budinoj, biblijskoj i evanđeoskoj poruci, a zatim se potvrđuje u humanističkim idejama osamnaestog stoljeća. U okviru etno-sociocentričnog etosa riječ je ovdje o razvitku etike u poslovanju poduzeća, odnosno tržišnom poslovanju. Mimoilazimo ovdje zakone, odredbe, običaje i osvrćemo se na ono što čitamo, uvažavamo i volimo. To je „lijepa književnost“ na koju uopće i ne mislimo, ali čiji utjecaji mogu biti jaki na razvoj moralnog razmišljanja i djelovanja u životu, poslovnom svijetu.

Iako se studenti ekonomskih i menadžerskih fakulteta pripremaju za karijeru voditelja u poduzeću, ili u samostalnom privređivanju, od njih bi se moglo tražiti da sustavno čitaju i diskutiraju djela koja pokreću moralna pitanja. Istančanim i promišljenim načinom trebalo bi postići veću zainteresiranost za vrijednosti i pitanja učenja ljudi u donošenju moralnih odluka. Poslovni moral razumijeva određena nutarnja načela u čovjeku – socijalne krijeposti koje u nama razvijaju smisao za zajedništvo, pravednost, korektnost u postupcima.

ZAKLJUČAK

Gospodarstvo je jedan od najutjecajnijih čimbenika društvenoga razvoja. Usvajanje poslovne etike kao načina razmišljanja, življenja i poslovanja danas je sigurno jedno od najboljih i najizglednijih rješenja za hvatanje priključka sa suvremenim svijetom i realizaciju svih naših nastojanja, želja i ciljeva. Tvrtke i poduzeća bi morale uložiti potreban i koristan napor kako bi se što bezbolnije transformirale u skladu sa zahtjevima i izazovima vremena i osposobile na iskustvima organizacija koje stalno iskazuju volju, želju i spremnost za učenjem, odnosno koje su otvorene i prihvaćaju sve poslovne informacije iz svog užeg i šireg okruženja i na taj način oblikuju svoju tržišnu poziciju.

U svome sam radu pokušao pokazati, osvrćući se na djelo „Moć etičkog poslovanja“, kako se poštenje i korektnost u poslu isplate. Autori Blanchard i Peale su ovom knjigom uspjeli dokazati da će poštivanje načela moći etike, natjerati direktore i menadžere da prihvate činjenicu da se uspješnost njihova djelovanja ne krije u kvantiteti nego u kvaliteti obavljenih aktivnosti, autoritetu argumenata umjesto autoriteta položaja, vladanjem poslovnim događajima i procesima umjesto vladanja ljudima, povjerenju i spremnosti prijenosa određenih nadležnosti na svoje suradnike, a ne samo prijenosu posljedica vlastitih loših odluka i procjena, te posebno skladnom obiteljskom životu i ambijentu.

Nikada se ne bi smjelo zaboraviti da je obitelj temelj svakog kvalitetno uređenog društva, jer se sve vrline i mane nemilosrdno i kontinuirano prenose i u šire okruženje. Čovjek je dužan u svojim nastojanjima krenuti od sebe. Upravo zbog toga je formula pet načela uspješnog etičnog poslovanja jednako tako dobro primjenljiva na pojedinca, kao i na poduzeće.

ko tako dobro primjenljiva na pojedinca, kao i na poduzeće.

BIBLIOGRAFIJA

- BALOBAN, Stjepan, Etika i poduzetničko gospodarstvo, *Bogoslovska smotra* 62 (1992) 1-2, 78-92.
- BALOBAN, Stjepan, Potreba za etikom u gospodarstvu, *Crkva u svijetu* 29 (1994) 1, 6-23.
- BALOBAN, Stjepan, Etička utemeljenost u ponašanju i poslovanju, *Etičke norme i poslovni moral u gospodarskim odnosima*, 1997, 43-47.
- BAUMHART, Raymond, S.J., *Ethics in Business*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1968.
- BLANCHARD, Kenneth – PEALE, Norman Vincent, *Moć etičkog poslovanja*, Horvat elektronika, Zagreb, 1990.
- ČEHOK, Ivan – KOPREK, Ivan, *Etika-priručnik jedne discipline*, Školska knjiga, Zagreb, 1996.
- ĆURČIĆ, Rudolf, Poslovnom etikom do željenog cilja, *Ekonomija* 2 (1996), 327-341.
- KARPATI, Tibor, *Etika u gospodarstvu*, Osijek, 2001.
- KLOSE, Alfred, *Poduzetnička etika*, Školska knjiga, Zagreb, 1996.
- KNOBLAUCH, Hubert, *Sociologija religije*, Demetra, Zagreb, 2004.
- KOPREK, Ivan, *Mala povijest etike*, Zagreb, 2004.
- KOPREK, Ivan, *Pridi da možeš čuti*, FTI, Zagreb, 2005.
- MACAN, Ivan, *Socijalna etika i druge studije*, FFDI, Zagreb, 2002.
- SEN, Amartya, *On Ethics and Economics*, Blackwell Publishing, 1987.
- TALANGA, Josip, *Uvod u etiku*, Zagreb, 1999.
- ZSIFKOVITS, Valentin, *Politika bez morala?*, Školska knjiga, Zagreb, 1996.

¹ Usp. KLAJIĆ, Bratoljub, *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1980, 395.

² Usp. TALANGA, Josip, *Uvod u etiku*, Zagreb, 1999, 10-11.

³ Usp. ČEHOK, Ivan-KOPREK, Ivan, *Etika-priručnik jedne discipline*, Školska knjiga, Zagreb, 1996, 7.

⁴ Talanga definira moral kao konkretni oblik ljudske slobode, normiran određenim (pisanim ili nepisanim) kodeksom ponašanja i djelovanja. Usp. TALANGA, J. *Uvod u etiku...*12.

⁵ Usp. Isto, 12.

⁶ Usp. ALFRED, Klose, *Poduzetnička etika*, Školska knjiga, Zagreb, 1996, 111.

⁷ Usp. Isto, 111.

⁸ Utilitarizam smatra da je kriterij po kojem bismo ljudsko djelovanje trebali prosuđivati kao dobro, ispravno, ono koje treba biti učinjeno (ili u suprotnom, kao zlo, pogrešno, ono koje treba biti izbjegavano) spoznata posljedica, učinak koje to djelovanje ima za samog činitelja, ili druge ljude ili pak oboje. Te posljedice mogu biti za dobrobit samog činitelja (egoistički utilitarizam) ili pak za mnoštvo osoba koje nisu činitelji (univerzalni utilitarizam). Ponekad se prva vrsta naziva hedonizam, a druga jednostavno utilitarizam. U najširem smislu utilitarizam znači da se „ispravnost ili pogrešnost djelovanja prosuđuje

njegovom korisnošću u produkciji sreće“. Prvi filozof koji je koristio pojam utilitarizam bio je Jeremy Bentham (1781). Usp. KOPREK, Ivan, *Mala povijest etike- priručnik za studente FFDI*, Zagreb, 2004, 51.

⁹ Suvremena etička stajališta pokazuju da naivno poistovjećivanje slobode kao samoodređenja i unutarnje moralnosti ipak može dovesti do proizvoljnoga tumačenja krajnjeg učinka djelovanja. Taj učinak, ju vezi s drugim učincima, ne smije remetiti moralni poredak. Poredak ovisi o mogućnosti da samoodređenje volje postane opći zakon koji bi trebao važiti za sve ljude. Stoga se ne govori samo o dobroj volji i ispravnoj savjesti kao jamstvima moralnosti, već se govori i o razmatranju posljedica djelovanja. Na taj način u središte rasprave o slobodi kao pretpostavci moralnoga djelovanja dolazi pojam koji se smatra neodvojivim od pojma slobode – to je odgovornost. Tek je odgovornu slobodu moguće poistovjetiti s moralnošću. Usp. ČEHOK, Ivan, *Etika 4 - Udžbenik za etiku u četvrtom razredu gimnazije*, Profil International, Zagreb, 1998, 17.

¹⁰ Usp. ZSIFKOVITS, Valentin, *Politika bez morala?*, Školska knjiga, Zagreb, 1996, 114-115.

¹¹ H. Jonas napisao je, između ostalog, knjigu *Princip odgovornosti*, u kojoj se posebno ističe dvoje: prvo, da danas nije tako važno razmišljati o najvišem dobru nego da je prije svega važno razmišljati o najvećem zlu. Druga je Jonasova važna misao ona o dugoročnoj odgovornosti. Dosad se u etici, drži Jonas, previše vodila briga o bliskim područjima, o etičkim imperativima koji trebaju voditi računa o bliskim područjima. Što se tiče globalnosti svijeta, u kojem danas živimo, puno je važnija dugoročna odgovornost, pogotovo odgovornost za budućnost. Jonas stoga formulira sljedeći kategorični imperativ: „Postupaj tako da posljedice tvoga postupanja budu snošljive za opstanak pravog ljudskog života na zemlji.“ Usp. Isto, 115.

¹² Usp. KLOSE, A., *Poduzetnička etika...16-17*.

¹³ Usp. KARPATI, Tibor, *Etika u gospodarstvu*, Osijek, 2001, 8-9.

¹⁴ Usp. KOPREK, Ivan, *Pridi da možeš čuti- etika u sjeni globalizacije i postmoderne*, FTI, Zagreb, 2005, 75-76.

¹⁵ Usp. Isto, 76.

¹⁶ Liberalizam, a to naznačuje i sam naziv, protivi se svakom osobito izvanjskom ograničavanju čovjekove slobode, bez obzira na to s koje strane ta ograničenja dolazila. Liberalizam nije stoga samo socijalna nauka, jer je možemo naći i na drugim područjima, prije svega na religijskom. Zato se i razlikuju različite vrste liberalizma:

1. *Religiozni liberalizam* – u svojem apsolutnom obliku poriče svaki božanski zakon i čovjekovu ovisnost o Bogu. Čovjek je sam sebi zakon. Razumljivo je stoga što je takve postavke Crkva oštro osuđivala (Grgur XVI., Pio IX., Leon XII.) jer je u njima gledala korijene ateizma i odbacivanja Božjeg, a onda i crkvenog autoriteta.
2. *Gospodarski liberalizam* – koji se u prvom redu tiče gospodarstva i privređivanja, poznat je po svoja dva oblika: kao *paleo-liberalizam* koji smatra da dosljedno traženja vlastitog interesa pospješuje traženje zajedničkog interesa. U praksi je nastalo osiromašenje radništva i podjela društva na kapitaliste i proletere. Drugi je oblik *neoliberalizam* i on zahtijeva slobodno tržište i tržišnu konkurenciju, te ne dopušta nikakvoj državnoj regulativi da zahvaća na područje gospodarstva.
3. *Politički liberalizam* – želi u prvom redu suziti i ograničiti utjecaj i moć države i daje joj samo određenu funkciju zaštite pojedinca pred silom drugog pojedinca. Narodna je volja zbroj pojedinačnih volja.

Usp. MACAN, Ivan, *Socijalna etika i druge studije*, Zagreb, FFDI, 2002, 28-29.

¹⁷ Usp. KARPATI, T., *Etika u...9-10*.

¹⁸ Usp. KLOSE, A., ... *Poduzetnička etika*, 25.

¹⁹ Max Weber je rođen 1864. u Erfurtu. Nakon studija u Heidelbergu i Berlinu (pravo, nacionalna ekonomija, filozofija) postaje predavač u Freiburgu. Postao je mit već u svoje doba, a proslavila su ga djela: *Sociologija religije*, *Protestantska etika i duh kapitalizma*, *Vlast i politika i dr.* Usp. KNOBLAUCH, Hubert, *Sociologija religije*, Demetra, Zagreb, 2004, 43.

²⁰ Usp. KARPATI, T., *Etika u... 36-37*.

²¹ Usp. Isto, 37.

²² Usp. BALOBAN, Stjepan, *Etika i poduzetničko gospodarstvo*, u: *Bogoslovska smotra*, 62(1992)1-2, 78-92.

²³ Dr. Alber Ziegler je švicarski isusovac koji boravi u Zürichu i već se duže vrijeme bavi pitanjima poduzetničke etike. O toj je tematici održao mnogobrojna predavanja u poduzećima pred poduzetnicima i gospodarstvenicima. Ziegler se razlikuje od ostalih autora koji pišu o problematici poduzetničke etike po

tome što poznaje teoriju i praksu, pa pokušava iz konkretne prakse obrazložiti pitanja poduzetničke i gospodarske etike. Usp. BALOBAN, Stjepan, *Potreba za etikom u gospodarstvu*, u: Crkva u svijetu, 29(1994)1, 6-23.

²⁴ Usp. BLANCHARD, Kenneth-PEALE, Norman Vincent, *Moć etičkog poslovanja*, Horvat Elektronika, Zagreb, 1990, 7.

²⁵ Usp. Isto, 108-109.

²⁶ Usp. Isto, 109.

²⁷ Usp. Isto, 25.

²⁸ Usp. Isto, 37.

²⁹ Usp. Isto, 37.

³⁰ Usp. Isto, 37.

³¹ Usp. Isto, 43.

³² Usp. Isto, 44.

³³ Usp. Isto, 45.

³⁴ Usp. Isto, 46-47.

³⁵ Ovdje se ne misli na vjeru u strogo teološkom smislu, tj. sam Bog koji se vjeruje, kome se vjeruje i u koga se vjeruje, naravno pod pretpostavkom da se on sam očituje. Ovdje se misli na vjeru u jednom duhovnom, ali opet općenitijem smislu. Autori naglašavaju kako je pozitivno razmišljanje važan čimbenik uspješnosti na poslu i u privatnom životu, a između ostaloga, pozitivno razmišljanje je i drugi aspekt vjere. To je pojačano uvjerenje da će se stvari dobro završiti, bez obzira na sve. Ta vjera nije rezignacija – niti puko prihvaćanje nečega, kao kad kažemo «A šta se tu može». Vjeru imamo kad vjerujemo u nešto i na tome zasnivamo svoje postupke i čitav svoj život. S druge strane, kad nam nedostaje vjera, nastojimo ugrabiti malo ovdje, malo ondje, malo sa strane. Radeći tako, sabotiramo budućnost. Usp. Isto 48.

³⁶ Usp. Isto, 49.

³⁷ Usp. Isto, 51.

³⁸ Usp. Isto, 55.

³⁹ Usp. Isto, 56.

⁴⁰ Usp. Isto, 59.

⁴¹ Usp. Isto, 67.

⁴² Usp. Isto, 69.

⁴³ Usp. Isto, 70.

⁴⁴ Usp. Isto, personalni odjel = kadrovski odjel. Personalni asocira više na socijalističko upravljanje s pduzećem.

⁴⁵ Usp. Isto, 75.

⁴⁶ Usp. Isto, 77.

⁴⁷ Usp. Isto, 78.

⁴⁸ Usp. Isto, 82.

⁴⁹ Autori Blanchard i Peale svako svoje uputstvo za etičko poslovanje pokušavaju sažeti u jednu misao ili izreku. Mudra misao za strpljenje glasi: „Upravljanje samo za profit je kao igranje tenisa s pogledom uperenim na tabelu rezultata, a ne na lopticu.“ Isto, 84.

⁵⁰ Usp. Isto, 88.

⁵¹ Usp. Isto, 91.

⁵² Usp. Isto, 95.

⁵³ Usp. Isto, 96.

⁵⁴ Usp. Isto, 98.

⁵⁵ Usp. KARPATI, T., *Etika u gospodarstvu...95*.

⁵⁶ Usp. KLAJČ, Bratoljub, *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1980, 395.

⁵⁷ Usp. TALANGA, Josip, *Uvod u etiku*, Zagreb, 1999, 10-11.

⁵⁸ Usp. ČEHOK, Ivan-KOPREK, Ivan, *Etika-priručnik jedne discipline*, Školska knjiga, Zagreb, 1996, 7.

⁵⁹ Talanga definira moral kao konkretni oblik ljudske slobode, normiran određenim (pisanim ili nepisanim) kodeksom ponašanja i djelovanja. Usp. TALANGA, J. *Uvod u etiku...12*.

⁶⁰ Usp. Isto, 12.

⁶¹ Usp. ALFRED, Klose, *Poduzetnička etika*, Školska knjiga, Zagreb, 1996, 111.

⁶² Usp. Isto, 111.

⁶³ Utilitarizam smatra da je kriterij po kojem bismo ljudsko djelovanje trebali prosuđivati kao dobro, ispravno, ono koje treba biti učinjeno (ili u suprotnom, kao zlo, pogrešno, ono koje treba biti izbjegnuto)

spoznata posljedica, učinak koje to djelovanje ima za samog činitelja, ili druge ljude ili pak oboje. Te posljedice mogu biti za dobrobit samog činitelja (egoistički utilitarizam) ili pak za mnoštvo osoba koje nisu činitelji (univerzalni utilitarizam). Ponekad se prva vrsta naziva hedonizam, a druga jednostavno utilitarizam. U najširem smislu utilitarizam znači da se „ispravnost ili pogrešnost djelovanja prosuđuje njegovom korisnošću u produkciji sreće“. Prvi filozof koji je koristio pojam utilitarizam bio je Jeremy Bentham (1781). Usp. KOPREK, Ivan, *Mala povijest etike- priručnik za studente FFDI*, Zagreb, 2004, 51.

⁶⁴ Suvremena etička stajališta pokazuju da naivno poistovjećivanje slobode kao samoodređenja i unutarnje moralnosti ipak može dovesti do proizvoljnoga tumačenja krajnjeg učinka djelovanja. Taj učinak, ju vezi s drugim učincima, ne smije remetiti moralni poredak. Poredak ovisi o mogućnosti da samoodređenje volje postane opći zakon koji bi trebao važiti za sve ljude. Stoga se ne govori samo o dobroj volji i ispravnoj savjesti kao jamstvima moralnosti, već se govori i o razmatranju posljedica djelovanja. Na taj način u središte rasprave o slobodi kao pretpostavci moralnoga djelovanja dolazi pojam koji se smatra neodvojivim od pojma slobode – to je odgovornost. Tek je odgovornu slobodu moguće poistovjetiti s moralnošću. Usp. ČEHOK, Ivan, *Etika 4 - Udžbenik za etiku u četvrtom razredu gimnazije*, Profil International, Zagreb, 1998, 17.

⁶⁵ Usp. ZSIFKOVITS, Valentin, *Politika bez morala?*, Školska knjiga, Zagreb, 1996, 114-115.

⁶⁶ H. Jonas napisao je, između ostalog, knjigu *Princip odgovornosti*, u kojoj se posebno ističe dvoje: prvo, da danas nije tako važno razmišljati o najvišem dobru nego da je prije svega važno razmišljati o najvećem zlu. Druga je Jonasova važna misao ona o dugoročnoj odgovornosti. Dosad se u etici, drži Jonas, previše vodila briga o bliskim područjima, o etičkim imperativima koji trebaju voditi računa o bliskim područjima. Što se tiče globalnosti svijeta, u kojem danas živimo, puno je važnija dugoročna odgovornost, pogotovo odgovornost za budućnost. Jonas stoga formulira sljedeći kategorični imperativ: „Postupaj tako da posljedice tvoga postupanja budu snošljive za opstanak pravog ljudskog života na zemlji.“ Usp. Isto, 115.

⁶⁷ Usp. KLOSE, A., *Poduzetnička etika...* 16-17.

⁶⁸ Usp. KARPATI, Tibor, *Etika u gospodarstvu*, Osijek, 2001, 8-9.

⁶⁹ Usp. KOPREK, Ivan, *Priđi da možeš čuti- etika u sjeni globalizacije i postmoderne*, FTI, Zagreb, 2005, 75-76.

⁷⁰ Usp. Isto, 76.

⁷¹ Liberalizam, a to naznačuje i sam naziv, protivi se svakom osobito izvanjskom ograničavanju čovjekove slobode, bez obzira na to s koje strane ta ograničenja dolazila. Liberalizam nije stoga samo socijalna nauka, jer je možemo naći i na drugim područjima, prije svega na religijskom. Zato se i razlikuju različite vrste liberalizma:

1. *Religiozni liberalizam* – u svojem apsolutnom obliku poriče svaki božanski zakon i čovjekovu ovisnost o Bogu. Čovjek je sam sebi zakon. Razumljivo je stoga što je takve postavke Crkva oštro osuđivala (Grgur XVI., Pio IX., Leon XII.) jer je u njima gledala korijenje ateizma i odbacivanja Božjeg, a onda i crkvenog autoriteta.
2. *Gospodarski liberalizam* – koji se u prvom redu tiče gospodarstva i privređivanja, poznat je po svoja dva oblika: kao *paleo-liberalizam* koji smatra da dosljedno traženja vlastitog interesa pospješuje traženje zajedničkog interesa. U praksi je nastalo osiromašenje radništva i podjela društva na kapitaliste i proletere. Drugi je oblik *neoliberalizam* i on zahtijeva slobodno tržište i tržišnu konkurenciju, te ne dopušta nikakvoj državnoj regulativi da zahvaća na područje gospodarstva.
3. *Politički liberalizam* – želi u prvom redu suziti i ograničiti utjecaj i moć države i daje joj samo određenu funkciju zaštite pojedinca pred silom drugog pojedinca. Narodna je volja zbroj pojedinačnih volja.

Usp. MACAN, Ivan, *Socijalna etika i druge studije*, Zagreb, FFDI, 2002, 28-29.

⁷² Usp. KARPATI, T., *Etika u...* 9-10.

⁷³ Usp. KLOSE, A., ... *Poduzetnička etika*, 25.

⁷⁴ Max Weber je rođen 1864. u Erfurtu. Nakon studija u Heidelbergu i Berlinu (pravo, nacionalna ekonomija, filozofija) postaje predavač u Freiburgu. Postao je mit već u svoje doba, a proslavila su ga djela: *Sociologija religije*, *Protestantska etika i duh kapitalizma*, *Vlast i politika i dr.* Usp. KNOBLAUCH, Hubert, *Sociologija religije*, Demetra, Zagreb, 2004, 43.

⁷⁵ Usp. KARPATI, T., *Etika u...* 36-37.

⁷⁶ Usp. Isto, 37.

⁷⁷ Usp. BALOBAN, Stjepan, *Etika i poduzetničko gospodarstvo*, u: Bogoslovska smotra, 62(1992)1-2, 78-92.

⁷⁸ Dr. Alber Ziegler je švicarski isusovac koji boravi u Zürichu i već se duže vrijeme bavi pitanjima poduzetničke etike. O toj je tematici održao mnogobrojna predavanja u poduzećima pred poduzetnicima i gospodarstvenicima. Ziegler se razlikuje od ostalih autora koji pišu o problematici poduzetničke etike po tome što poznaje teoriju i praksu, pa pokušava iz konkretne prakse obrazložiti pitanja poduzetničke i gospodarske etike. Usp. BALOBAN, Stjepan, *Potreba za etikom u gospodarstvu*, u: Crkva u svijetu, 29(1994)1, 6-23.

⁷⁹ Usp. BLANCHARD, Kenneth-PEALE, Norman Vincent, *Moć etičkog poslovanja*, Horvat Elektronika, Zagreb, 1990, 7.

⁸⁰ Usp. Isto, 108-109.

⁸¹ Usp. Isto, 109.

⁸² Usp. Isto, 25.

⁸³ Usp. Isto, 37.

⁸⁴ Usp. Isto, 37.

⁸⁵ Usp. Isto, 37.

⁸⁶ Usp. Isto, 43.

⁸⁷ Usp. Isto, 44.

⁸⁸ Usp. Isto, 45.

⁸⁹ Usp. Isto, 46-47.

⁹⁰ Ovdje se ne misli na vjeru u strogo teološkom smislu, tj. sam Bog koji se vjeruje, kome se vjeruje i u koga se vjeruje, naravno pod pretpostavkom da se on sam očituje. Ovdje se misli na vjeru u jednom duhovnom, ali opet općenitijem smislu. Autori naglašavaju kako je pozitivno razmišljanje važan čimbenik uspješnosti na poslu i u privatnom životu, a između ostaloga, pozitivno razmišljanje je i drugi aspekt vjere. To je pojačano uvjerenje da će se stvari dobro završiti, bez obzira na sve. Ta vjera nije rezignacija – niti puko prihvaćanje nečega, kao kad kažemo «A šta se tu može». Vjeru imamo kad vjerujemo u nešto i na tome zasnivamo svoje postupke i čitav svoj život. S druge strane, kad nam nedostaje vjera, nastojimo ugrabiti malo ovdje, malo ondje, malo sa strane. Radeći tako, sabotiramo budućnost. Usp. Isto 48.

⁹¹ Usp. Isto, 49.

⁹² Usp. Isto, 51.

⁹³ Usp. Isto, 55.

⁹⁴ Usp. Isto, 56.

⁹⁵ Usp. Isto, 59.

⁹⁶ Usp. Isto, 67.

⁹⁷ Usp. Isto, 69.

⁹⁸ Usp. Isto, 70.

⁹⁹ Usp. Isto, personalni odjel = kadrovski odjel. Personalni asocira više na socijalističko upravljanje s pduzećem.

¹⁰⁰ Usp. Isto, 75.

¹⁰¹ Usp. Isto, 77.

¹⁰² Usp. Isto, 78.

¹⁰³ Usp. Isto, 82.

¹⁰⁴ Autori Blanchard i Peale svako svoje uputstvo za etičko poslovanje pokušavaju sažeti u jednu misao ili izreku. Mudra misao za strpljenje glasi: „Upravljanje samo za profit je kao igranje tenisa s pogledom uperenim na tabelu rezultata, a ne na lopticu.“ Isto, 84.

¹⁰⁵ Usp. Isto, 88.

¹⁰⁶ Usp. Isto, 91.

¹⁰⁷ Usp. Isto, 95.

¹⁰⁸ Usp. Isto, 96.

¹⁰⁹ Usp. Isto, 98.

¹¹⁰ Usp. KARPATI, T., *Etika u gospodarstvu...95.*