
ETIKA KOMUNICIRANJA

KAZALO:

ETIKA KOMUNICIRANJA.....	1
1. ETIČNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU.....	3
1.1. ETIČNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU.....	3
1.1.1. ETIKA IN MORALA.....	3
1.1.2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE JE VPLIVANJE.....	3
1.1.3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE JE POLITIKA PODJETJA.....	3
1.1.4. DOBRE ODLOČITVE O POSLOVNEM KOMUNICIRANJU.....	3
1.1.5. ETIKA IN POLITIKA ORGANIZACIJE.....	4
1.1.6. ETIČNOST MANEGEMENTA IN ETIČNOST KOMUNICIRANJA.....	4
1.2. ETIČNOST IN INTERESI OKOLJ.....	5
1.2.1. ZADEVE V ZUNAJEM OKOLJU.....	5
1.2.2. ZADEVE V NOTRANJEM OKOLJU.....	5
1.2.3. ZADEVE MANAGERJEV.....	5
1.3. ETIČNE DILEME IN PASTI V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU.....	6
1.3.1. NAVZKRIŽJE INTERESOV.....	6
1.3.2. PREDNOST INTERESOV.....	6
2. POTREBNOST IN KORISTNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU.....	7
2.1. ETIKA, ZAKONI IN TRŽIŠČE.....	7
2.2. ETIKA IN KULTURA.....	9
2.3. NESPREJEMLJIVA POJMOVANJA ETIKE.....	9
3. RAZSEŽNOSTI ETIKE IN SODILA ZA ETIČNOST.....	9
3.1. KONCEPTI ETIKE.....	9
3.2. ETIKA KORISTI.....	10
3.3. ETIKA NEŠKODLJIVOSTI.....	11
3.4. IZBIRANJE KONCEPTA.....	12
3.5. SODILA ZA ETIČNO ODLOČANJE.....	12
3.6. TEMELJNE ETIČNE DOLŽNOSTI.....	13
4. ETIČNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU.....	13
4.1. KONCEPTI ODLOČANJA.....	13
4.2. RUTINSKO ODLOČANJE.....	13
4.3. ANALITIČNO ODLOČANJE.....	14
4.4. INTUITIVNO ODLOČANJE.....	14
4.5. VODILA ZA ETIČNO ODLOČANJE.....	15
5. ENAJSTERO ZA MORALNO ODLOČANJE POMEMBNIH VRLIN.....	16
6. SODILA ZA ETIČNO RAVNANJE.....	18
7. ŠESTERO STOPENJ OSEBNEGA MORALNEGA RAZVOJA.....	19
8. POVZETEK POGlavJA.....	21

1. ETIČNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

1.1. ETIČNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

1.1.1. ETIKA IN MORALA

Pojma etika in morala uporabljamo dokaj nedosledno, zato jih velja opredeliti:

- **Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in o zlem ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih.**
- **Morala obsega pravila za odločanje in ravnanje v skladu z etiko.**

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

1.1.2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE JE VPLIVANJE

Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost poslovnežev, managerjev in služi za doseganje ciljev.

Manager komunicira s svojimi sodelavci v podjetju, s poslovnimi partnerji, s konkurenti na trgu in številnimi drugimi zunanjimi udeleženci poslovnega procesa.

Manager komunicira zato, da bi jih informiral in dobival informacije, da bi usklajeval stališča in snoval rešitve, predvsem pa, **da bi vplival nanje.**

1.1.3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE JE POLITIKA PODJETJA

Poslovno komuniciranje je predvsem sredstvo za doseganje poslovnih ciljev podjetja. Da bi bilo poslovno komuniciranje učinkovito in uspešno sredstvo, terja nenehno odločanje o ciljnih komuniciranja ter o strategijah za doseganje teh ciljev – **torej je to politika podjetja.**

1.1.4. DOBRE ODLOČITVE O POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

Uspešnost podjetja kot mera doseganja ciljev je odvisna od količine in kakovosti poslovnih odločitev. **Te pa naj bodo strokovno pravilne in etično dobre.**

Poslovno komuniciranje, ki služi za doseganje etično oporečnih ciljev seveda ni moralno.

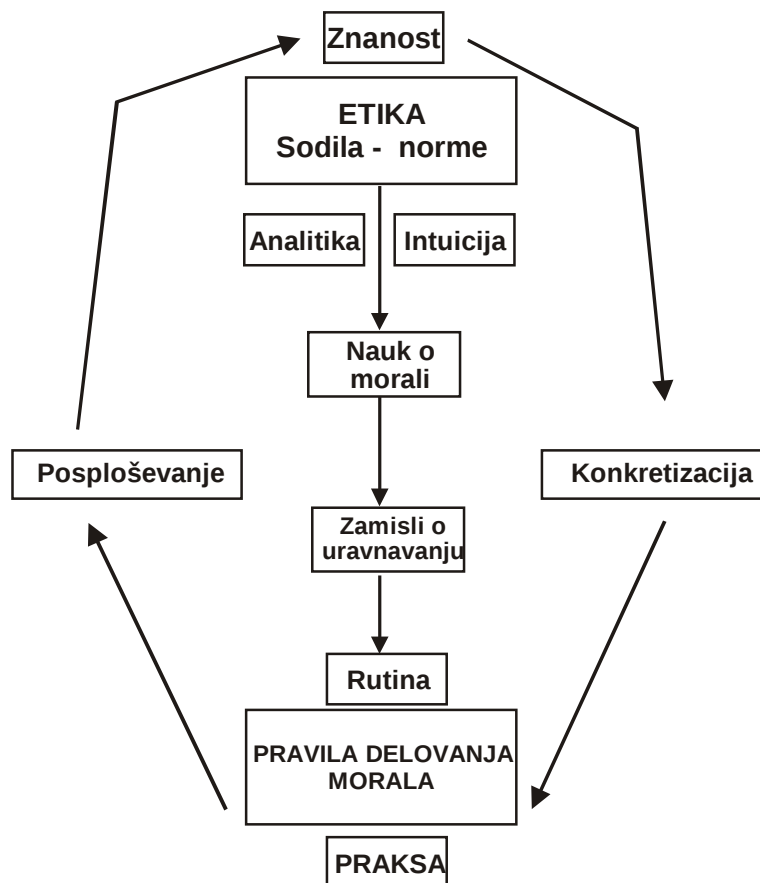
1.1.5. ETIKA IN POLITIKA ORGANIZACIJE

Etika managementa in etika poslovnega komuniciranja zadeva vse dejavnosti, funkcije, ravni in sestavne dele podjetja iz katerih rastejo zamisli, poslanstvo, smotri in cilji podjetja kot osrednji del politike podjetja..

1.1.6. ETIČNOST MANEGEMENTA IN ETIČNOST KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje je tako pomembna in neločljiva sestavina poslovodne dejavnosti, **ki naj ne bo le strokovna, temveč tudi etično dobra.** To nedvomno hoče tudi ogromna večina managerjev, ki se zagotovo ne vedejo bolj nemoralno kot drugi ljudje.

Etika in morala:



1.2. ETIČNOST IN INTERESI OKOLIJ

1.2.1. ZADEVE V ZUNAJEM OKOLJU

V zunanjem okolju podjetja govorimo o poslovni etiki, ki zadeva razmerja podjetja s poslovnimi partnerji in konkurenti, ter odnose in razmerja z drugimi posamezniki, skupinami podjetji in organizacijami v okolju.

Podjetje vpliva na okolje s svojimi proizvodi in storitvami, z delovnimi mesti, s kakovostjo in varnostjo, s črpanjem naravnih virov in ostalim posegi izven podjetniških meja.

1.2.2. ZADEVE V NOTRANJEM OKOLJU

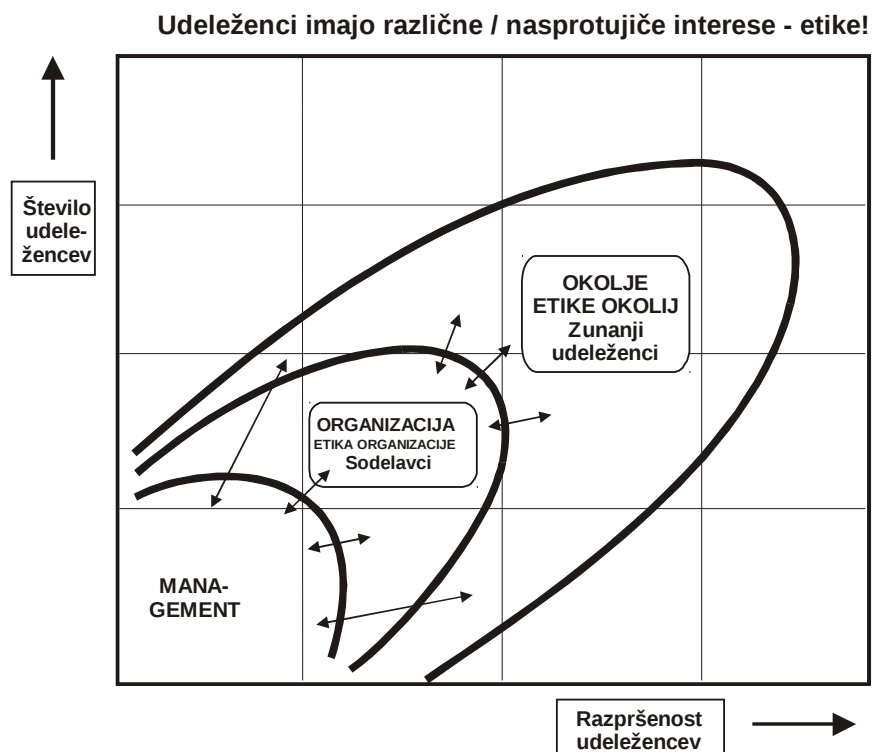
Poslovna etika sega v notranje okolje podjetja in zadeva odločitve ter delovanje vseh sodelavcev. Etika managementa obsega etiko vodenja, se pravi razmerja managerjev z vsemi sodelavci v organizaciji.

Sodelavci so notranji udeleženci organizacije od najvišjega managerja do srednjih in nižjih managerjev, do tehnične strukture in strokovnih služb in do kvalificiranih in nekvalificiranih izvajalcev.

1.2.3. ZADEVE MANAGERJEV

Za managerje je podjetje okolje, kjer doživljajo svoje upe in stiske, iščejo svojo identiteto in poslanstvo, se dokazujejo z delom in uspehi, skušajo graditi močno, vitalno in neodvisno podjetje, pripeljati vanjo najboljše sodelavce in ustvariti hvaležno delovno okolje.

Odločanje in interesi okolja:



1.3. ETIČNE DILEME IN PASTI V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

1.3.1. NAVZKRIŽJE INTERESOV

Poslovno odločanje nasploh in tudi v poslovnem komuniciranju praviloma poteka ob **navzkrižnih interesih udeležencev**. V teh navzkrižnih interesih skuša poslovodnik odločati in ravnati tako, da bi njihovo podjetje čim uspešneje dosegala cilje. Delež posebnih ciljev udeležencev v skupnih ciljeh podjetja je v načelu sorazmeren razmerju njihovih zmožnosti za vplivanje na podjetje.

1.3.2. PREDNOST INTERESOV

Med udeleženci podjetja so očitno najpomembnejši lastniki, ki imajo tudi posebne interese. Naslednja skupina po moči so visoki managerji, sledijo nižji managerji in nazadnje ostali udeleženci.

2. POTREBNOST IN KORISTNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

2.1. ETIKA, ZAKONI IN TRŽIŠČE

Zakoni - in iz njih izvedeni podzakonski akti (uredbe, odloki, ukazi ipd.) - so zapisi obveznih in splošno veljavnih norm; na osnovi zakonov je torej mogoče razsojati, kaj je prav in kaj ni. Kar je zlo, narobe in grdo, skratka nemoralno, ne more biti prav. Zato so zakoni prvo vodilo tudi za etične vidike odločanja nasploh in v managementu posebej.

Managerjem in drugim udeležencem v poslovnem življenju zakoni pri etičnem odločanju in moralnem delovanju pomagajo, ne pa tudi zadoščajo - vsaj iz treh razlogov:

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

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

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

Razlikovanje dovoljenega in nedovoljenega v poslovnem komuniciranju ni naloga in stvar zakonov, saj pritisk tržnih partnerjev in tržnih konkurentov zagotovo izloči vsako nemoralno delovanje.

Zakoni in izvedeni podzakonski akti (uredbe, odloki, ukazi ipd) so zapisi obveznih in splošno veljavnih norm. Na osnovi zakonov je mogoče razsojati kaj je prav in kaj ne.

Med tistim, kar je z zakonom izrecno dovoljeno in izrecno prepovedano je prostorno sivo območje.

Sivo območje etičnega odločanja:



Tržišče naj bi po konceptu »nevidne roke« (Adam Smith 1776) usmerjalo podjetja v etično delovanje, če bi bila konkurenca popolna - kar seveda ni; tudi na tržišču je med sprejemljivim ravnanjem in nesprejemljivim ravnanjem, na katero se odzivajo partnerji in konkurenti, očitno široko »sivo območje«.

To še zlasti velja za etiko poslovnega komuniciranja, ki je lahko temeljno orodje izprijenega poslovnega delovanja na tržišču.

2.2. ETIKA IN KULTURA

Na etiko udeležencev poslovnega komuniciranja vpliva kultura okolja v katerem se odvija delovanje. Preprosto povedano gre za »civilizacijo« in čim večja je razlika med njimi tem večje so tudi razlike med vrednotami in etikami, med dobrim in slabim med primernim in neprimernim.

2.3. NESPREJEMLJIVA POJMOVANJA ETIKE

S stališča podjetja ločimo:

- **absolutno etiko**, ki terja dosledno odločanje po etičnih načelih in
- **absolutno neetiko**, to pa je zanikanje etik nasploh. Pri tem je doseganje ciljev prioritetnega značaja in zato se uporablja prav vse, kar ni v nasprotju z zakonom.

Etika je potrebna vsem. Če prevladata iskanje lukenj in nemoralno delovanje na tuj račun, podjetje oziroma država vse hitreje propada.

3. RAZSEŽNOSTI ETIKE IN SODILA ZA ETIČNOST

3.1. KONCEPTI ETIKE

Koncepte etike razlikujemo na:

- **Etike koristi za udeležence in**
- **Etike škodljivosti za udeležence**

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

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

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

3.2. ETIKA KORISTI

Koncepta koristnosti sta predvsem dva:

- **Egoistična etika** – prav je vse kar koristi posamezniku,
- **Utilitaristična etika** – prav je vse kar prinaša kar največjo korist udeležencem.

Egoistična etika

Najožji je koncept egoistične etike, ki skrbi le za koristi posameznika ali podjetja. Tako ozko odmerjen krog interesov, ki jih upošteva odločevalec, je seveda posredno lahko neugoden za njegove lastne interese.

Druge udeležence organizacije je mogoče tu in tam tudi napetnastiti, seveda pa prej ali slej odkrijejo egoistično ozadje in si skušajo povrniti izgubljeno. Egoistična etika je zato koristna le na videz in kratkoročno.

Utilitarizem

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

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

Managerji ravnao prav, če skušajo upoštevati potrebe odjemalcev, dobaviteljev, upnikov, zaposlenih, lastnikov. Stvarjenje dobička je osrednja naloga, saj v konkurenčnem tržnem okolju prinaša največ koristi največ ljudem - saj je dobiček posledica tržne uspešnosti, ta pa oskrbe odjemalcev s kar najbolj kakovostnimi proizvodi oz. storitvami po zmernih cenah.

Managerji tudi ravnao prav, če skrbijo, da deluje organizacija učinkovito, se pravi, da porablja za dane izide kar najmanj vložkov (dela, materiala, kapitala) in povzroča kar najmanj stroškov v zunanjem okolju (poraba neobnovljivih virov, onesnaževanje okolja ipd.).

Managerji naj ne nazadnje poskrbijo, da bodo imeli zaposleni v organizaciji kar najmanj navzkrižnih interesov z organizacijo - predvsem tako, da bodo učinkovito nagrajeni za svoje prispevke k uspešnosti podjetja.

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

3.3. ETIKA NEŠKODLJIVOSTI

Tudi koncepta neškodljivosti sta dva:

- **Etika človeških pravic** – odločitev mora biti taka, da se nikomur, ki ga delovanje zadeva ne kršijo človeške pravice, kakršne so sprejeli Združeni narodi.
- **Etika pravičnosti** – odločitev ne sme nikomur, ki je udeležen povzročati krivice.

Etika temeljnih človekovih pravic

Koncept temeljnih človekovih pravic seje porajal že v ameriški Deklaraciji neodvisnosti (1791) in Deklaraciji o pravicah človeka in državljana iz časov francoske revolucije (»enakost, svoboda, bratstvo«) in dobil današnjo obliko v Univerzalni deklaraciji o človeških pravicah (OZN 1948). Ta izhaja iz temeljnega načela »da se vsa človeška bitja rodijo svobodna in enaka po dostojanstvu in pravicah« in prepoveduje vsakršno razlikovanje ljudi zaradi rase, barve kože, spola, vere, političnega prepričanja, narodnega in socialnega izvora ter premoženja.

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

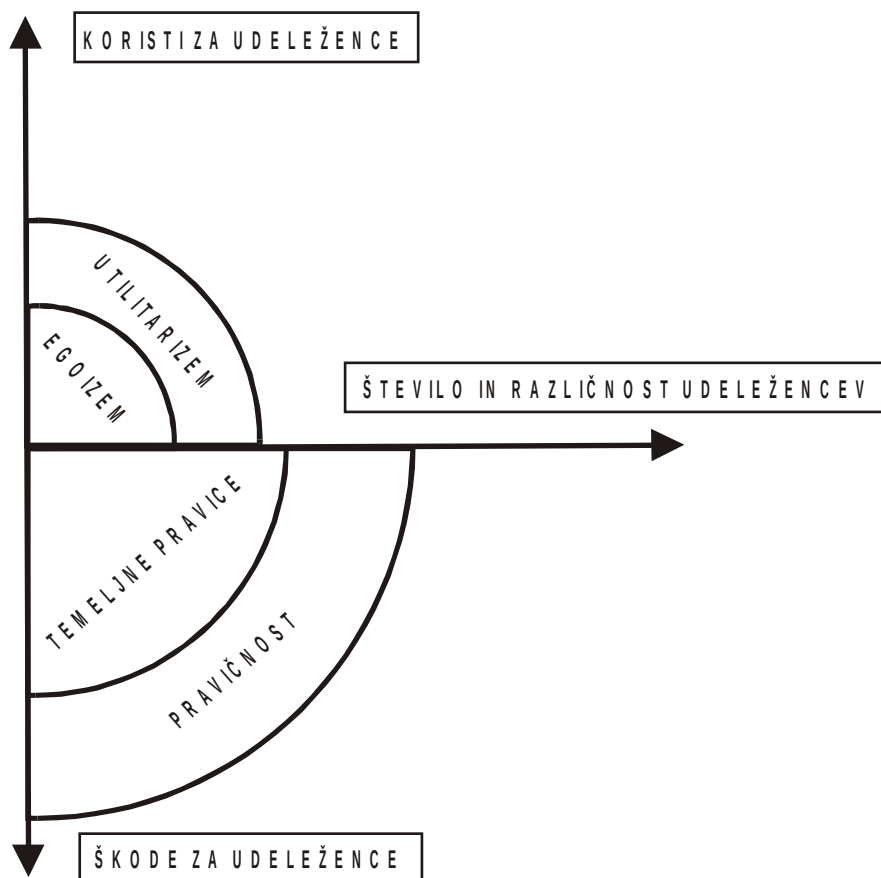
Etika pravičnosti

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

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

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

Razsežnosti konceptov etike:



3.4. IZBIRANJE KONCEPTA

Pri izbiranju koncepta se moramo zavedati, da ima **vidik pravičnosti** v etičnem odločanju prednost pred ožjim **vidikom temeljnih človekovih pravic**, oba pa naj bi imela prednost pred **vidiki koristnosti**.

3.5. SODILA ZA ETIČNO ODLOČANJE

S koncepti etike se ni težko strinjati, težje jih je uporabljati v praksi pri odločanju. Zato poznamo več vrst sodil na primer:

- **Preprosta sodila** – »kaj se sme« in »kaj se ne sme« bodisi iz šolskih, verskih, poklicnih ali drugih nagibov.
- **Kodeksi poklicne etike** – računovodskih in finančnih delavcev, zdravnikov, odvetnikov, svetovalcev, ki jih postavljajo razne organizacije. Sem sodijo pravilniki in poslovniki ter določila o zagotavljanju kakovosti.
- **Sodila za koristnost** – primerjava materialnih in nematerialnih stroškov.
- **Sodila za pravičnost** – bistvo tega načela je enakost; vsi člani družbe imajo enake temeljne pravice. To urejajo tudi zakoni.

3.6. TEMELJNE ETIČNE DOLŽNOSTI

Temeljne etične dolžnosti so :

- **Verodostojnost**, človek naj govori samo resnico;
- **Popravljanje krivic**, človek mora popraviti, kar je zagrešil z napačnim ravnanjem;
- **Hvaležnost**, človek naj drugim izkazuje hvaležnost za usluge;
- **Pravičnost**, človek naj skrbi za pravično razdeljevanje dobrin;
- **Dobrodelnost**, človek mora skrbeti, da bi izboljšal položaj drugih;
- **Izpopolnjevanje**, človek naj se izpopolnjuje v vrlinah in v znanju;
- **Neškodljivost**, človek naj ne škoduje drugim.

4. ETIČNOST V POSLOVNEM KOMUNICIRANJU

4.1. KONCEPTI ODLOČANJA

Odločanje zadeva vse oblike poslovnega komuniciranja od besednega do negovornega. Vedno znova se pojavlja vprašanje ali so izbrani cilji in strategije za doseganje teh ciljev v skladu z etiko.

Zato si kaže za praktično poslovodno odločanje zamisliti ali celo predpisati primeren model s sodili za strokovno in etično odločanje na vsaki stopnji poslovnega odločanja.

4.2. RUTINSKO ODLOČANJE

Nekatere odločitve v poslovnem delovanju in poslovnem komuniciranju se vedno znova pojavljajo in sicer v enakih ali zelo podobnih okoliščinah. Tako pride do rutinskega odločanja in oblikujejo se moralna pravila, vzorci etičnih odločitev. Ta pravila v začetku obstajajo kot ustna pravila (»pri nas delamo tako«, »red v naši hiši je takšen«, »pri nas se to ne sme«).

V podjetjih in drugih organizacijah so kasneje nastali pisni dokumenti. To so razni **pravilniki in poslovniki** zlasti za področja, kjer so etične dileme najpogostejše.

Na področju celovitega obvladovanja kakovosti so to poslovniki, ki jih predpisuje standardi ISO 9000, kodeksi poklicne etike in podobno.

4.3. ANALITIČNO ODLOČANJE

Mnogokrat odločitve niso rutinske. Takrat normativna rutinska vodila zamenjajo analitične presoje. Etičnih sodil za analitično presojanje ne moremo preprosto določiti, vendar jih lahko strnemo v petero točk:

- Etično dobra odločitev naj udeležencem podjetja prinese kar največ koristi,
- Etično dobra odločitev naj ne bo krivična do nikogar,
- Etično dobra odločitev naj spoštuje temeljne človekove pravice,
- Etično dobra je odločitev, ki jo udeleženci sprejmejo, ker se sklada z njihovimi vrednotami in načeli,
- Etično dobra odločitev naj bo dovolj trdna, da prenese vse posledice.

Etično, analitično odločanje po temeljnih sodilih je zahtevnejše in terja precej več časa.

4.4. INTUITIVNO ODLOČANJE

Okoliščine, v katerih poteka odločanje o poslovnem komuniciranju so le delno opredeljene, determinirane – v njih je obilico negotovosti in tveganja. Analitično odločanje porablja veliko resursov in časa. Tako dober odločevalec konča odločanje ter se za končno odločitev opre tudi **na intuicijo – na občutek**.

Kakovost intuitivnega odločanja je odvisna od zmožnosti in stopnje osebnega etičnega razvoja, ki ga dosega odločevalec.

4.5. VODILA ZA ETIČNO ODLOČANJE

1. Etično dobra odločitev naj udeležencem organizacije prinese kar največ koristi. Natančneje: prinese naj kar največji presežek koristi nad obremenitvami, izgubami, neprijetnostmi. Seveda so pri presojanju na prvem mestu tisti udeleženci, ki so za organizacijo pomembni, ki lahko najbolj vplivajo na uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije. Koristi zaradi odločitve niso enako velike in kakovostne za vse udeležence; dobra odločitev prinaša koristi vsem, tudi tistim, ki prejmejo najmanj.
2. Etično dobra odločitev naj ne bo krivična do nikogar izmed udeležencev organizacije ter naj upošteva osnovna načela pravičnosti - poštenje, enakopravnost in nepristranost. Sicer za organizacijo in zlasti za pomembnejše udeležence še tako koristna odločitev je etično slaba, če je nepravilna do drugih udeležencev. Če so krivice pomembne s stališča teh udeležencev, se manager takšni odločitvi raje odpove.
3. Etično dobra odločitev spoštuje temeljne človekove pravice, kot jih navaja Univerzalna deklaracija o človeških pravicah Organizacije združenih narodov. Za udeležence še tako koristna odločitev je etično slaba, če krši temeljne človekove pravice: da se vsa človeška bitja rodijo svobodna in enaka po dostojanstvu in pravicah, da je slabo vsakršno razlikovanje ljudi zaradi rase, barve kože, vere, političnega prepričanja, narodnega in socialnega izvora ter premoženja. Če bi odločitev pomembno kršila temeljne človekove pravice, se ji manager raje odpove, pa naj bodo še tako koristna za organizacijo.
4. Etično dobra je odločitev, ki jo udeleženci organizacije sprejmejo, ker se sklada z njihovimi vrednotami in načeli. Sprejemljivost odločitve za udeležence organizacije je pomembno sodilo pri presojanju etičnosti odločitve. Snovanje sprejemljivih odločitev poteka v svobodnem in argumentiranem dialogu z udeleženci; če pravi dialog zaradi omejitev ni izvedljiv, ga nadomesti namišljen dialog - preverjanje sprejemljivosti odločitve z gledišča udeležencev organizacije. Enostransko presojanje koristnosti in pravičnosti odločitve managementa je subjektivno in nezanesljivo.
5. Etično dobra odločitev naj bo naposled dovolj trajna; predvideva naj koristnost in pravičnost posledic odločitve za udeležence v času, ko se bodo te posledice uresničile. Etičnost managerske odločitve je v marsičem odvisna od razmer v okolju. Ker se te spreminjajo, posledice odločitve pa se marsikdaj ne pokažejo takoj, lahko etična odločitev postane neetična, ko nastopijo posledice za udeležence. Zato je daljnovidnost pomembna sestavina sodil o etičnosti managerskih odločitev.

5. ENAJSTERO ZA MORALNO ODLOČANJE POMEMBNIH VRLIN

Pri odločanju si velja zapomniti enajst pomembnih vrlin in sicer:

ŠTIRI VRLINE MANAGERJEV

Poštenost in pravičnost

Poslovne transakcije temeljijo na sporazumu partnerjev. Sporazuma ne more biti brez zaupanja in vsesplošnega poštenja; manager, ki ju ne zmore, ni vreden zaupanja. Pravičnost seveda temelji na tržni vrednosti dobrin, ki jih zadevajo transakcije, vendar tudi na subjektivni presoji koristi in žrtev obeh v transakcijo vpletenih strani.

Zaupanje in stanovitnost

Zaupanje ni naivnost, je pa pomembna osnova za vsako razmerje. Nujna predpostavka je, da je večina ljudi večji del časa poštena in pravična. Brez te predpostavke je skoraj nemogoče vzpostavljati razmerja; ni poslovanja brez zaupanja. - Žilavost pomeni imeti vizijo in vztrajati pri doseganju te vizije; žilavost je stanovitnost, ne pa trma. Žilavost je tudi večšina, vednost o primernem ravnanju s tekmeci, vednost o sklepanju in izvajanju poslov. Žilavost ni brezobzirnost, okorelost, brezbržnost do drugih. Žilav manager je možat, trd in okreten, vendar pokončen in pošten, vreden upoštevanja in spoštovanja.

ČETVERO VRLIN, KI ŠTEJEJO V PODJETJE

Prijaznost

Prijaznost, priljudnost je temelj in okvir vsakega poslovnega razmerja. Če je narejena, neiskrena, se brž sprevrže v svoje nasprotje. Prijaznost je lastnost močnih ljudi - stara modrost pravi, da v gozdu vpijejo le otroci, ki jih je strah. Prijaznost je del komuniciranja z drugimi - tudi spoštovanja in pokorščine do nadrejenih, lojalnosti in zvestobe. V sodobni poslovni morali je nemara premalo prostora za čustva - mar ni del uspeha.

Zvestoba, privrženost

Zvestoba skupini, kraju, organizaciji, instituciji je sestavina osebne integritete managerja; prava vdanost ne velja le samemu sebi, lastni vesti in naboru lastnih »višjih« načel; vdanost pomeni obvladana nasprotja interesov, pomeni trdnost in zanesljivost. Seveda lojalnost ne more biti enostranska, saj bi se lahko izrodila v izkoriščanje. Zvestoba je uravnotežena, ni zagnana kot ljubezen ali sovraštvo.

Častitost in sramovanje

Osebna čast, častitost, ni ošabnost ali napuh, pa tudi ne domišljavost in nečimrnost; ne izhaja iz dosežkov, temveč iz pripadnosti, ni osebna, je čast skupnosti. Čast in časti-vrednost v poslovanju pomagata opredeliti vlogo posameznika v podjetju ter posameznika in podjetja v javnosti; častitost je sestavina predstave posameznika o samem sebi. Izguba časti je v urejeni družbi usodna, lahko pomeni zapravljeno življenje - saj ni mogoče vedno znova, nekje drugje, »začeti znova«. Nasprotje časti je sram; občutek sramu izvira iz skupine, kot izvira občutek krivde iz posameznika; sramovanje je posledica neuspelega delovanja v skladu z merili skupine, družbe, ki daje osebno identiteto. Etiopski pregovor pravi: »Brez sramu ni časti«

TRI VRLINE USPEŠNEGA PODJETJA

Tekmovalnost

Tekmovalnost in tekmovanje je gibalno podjetništva in podjetja. Pomembna je odličnost in manj zmaga, bolj dokazovanje kot dosežek. Za uspešno podjetje je od tekmovanja do sodelovanja le kratek korak.

Zavzetost

Zavzetost, pravijo, je lepilo, ki »drži podjetje skupaj« - uspešno podjetje, v katerem ni žepov strahu, nevoščljivosti, odpora. Zavzetost je več kot obojestransko spoštovanje, ki zadošča za tujce ne za sodelavce - in tudi več od obojestranske sprejemljivost, ki zadošča za občasne sodelavce, ne pa za trajne. Zavzetost raste iz občutka povezanosti in pripadnosti, daje občutek trdnosti in varnosti, obojestranske naklonjenosti in zavezanosti.

Sočutje

Uspešno je podjetje, ki čuti s sodelavci, ki skrbi zanje, jih razvija, kjer so sodelavci predvsem ljudje in šele potem »človeški resursi«. Sočutje ni solzavo usmiljenje, temveč resnična obojestranska, človečna pripadnost.

6. SODILA ZA ETIČNO RAVNANJE

Sodila za etično ravnanje:

KONCEPT ETIKE	PRIMERNA RAVEN ETIČNOSTI	NAJNIŽJA RAVEN ETIČNOSTI
KORISTNOST	Etično dobra odločitev naj udeležencem organizacije prinese kar največji presežek koristi nad izgubami, stroški ipd.	»Izogibaj se dejavnostim, ki povečujejo presežek negativnih nad pozitivnimi izidi za pomembne udeležence«
TEMELJNE ČLOVEŠKE PRAVICE	Odločitev spoštuje temeljne človekove pravice po Univerzalni deklaraciji o človeških pravicah OZN	»Ne lotevaj se dejavnosti, ki kršijo temeljne človeške pravice, ali vsaj tistih, ki kršenje teh pravic povečujejo.«
PRAVIČNOST	Odločitev naj bo pravična do vsakogar, ki ga zadeva dejavnost managementa oz. organizacije. Upošteva naj načela pravičnosti - poštenje, enakopravnost in nepristranost.	»Ne lotevaj se ali ne nadaljuj ukrepov, ki krivice povečujejo, ki stopnjujejo neenakopravno obravnavanje posameznikov ali nepošteno delitev dobrin«

7. ŠESTERO STOPENJ OSEBNEGA MORALNEGA RAZVOJA

Predkonvencionalna raven

1. Pokorščina in kazen

To je začetna stopnja, največkrat v otroštvu, ko se odločimo za pravilno ravnanje le zato, da se izognemo kazni in si prislužimo pohvalo. Na tej stopnji še ni zavesti o drugih in o njihovih potrebah; pravilnost ali nepravilnost dejavnosti določajo samo neposredne posledice. Sodelavec na tej stopnji ne krade le zato, ker ve, da ga bodo zanesljivo takoj odkrili, kaznovali, nemara spravili v zapor. Seveda se vsak manager varuje takšnih sodelavcev.

2. Instrumentalna stopnja

Na tej stopnji se posameznik (ponavadi odraščajoč otrok) že zaveda potreb drugih ter jih upošteva, da si pridobi, kar bi rad. Pravilno ravnanje je pot do zadostitve lastnih želja. »Prav« je tisto, kar se zdi pošteno z gledališča posameznika – poštena menjava, daj-dam«. Sodelavec na tej stopnji bo delal nadure le, če bo zanje plačan – do zadnje minute.

Konvencionalna raven

3. Medosebna stopnja

Primerno vedenje je tisto, ki prinaša pohvalo, ker je všeč ali pomaga prijateljem, družini. Pravilno ravnanje je posledica konformnosti z običajnimi pričakovanji, največkrat pričakovanji večine. Na tej stopnji je pomembno biti dober, »priden«, izkazovati dobre motive. Sodelavec na tej stopnji bo predvsem skušal biti dober sledilec, ki je vselej prijazen, ki se izogiba sporom ali jih skuša zgladiti.

4. Stopnja reda in zakonitosti

Moralnega vedenja na tej stopnji ne določa več le mnenje prijateljev, družine, sodelavcev in drugih, ki ravnanje postane dolžnost, pomeni spoštovanje avtoritet, vzdrževanje družbenega reda zaradi reda samega po sebi. Prevladuje privrženost narodu, deželi, zakonom. Človek gleda druge kot posameznike in kot člane velikega družbenega sistema, v katerem sodelavec na le stopnji se togo drži pravil in predpisov organizacije ter navodil nadrejenih. Verjetno je, da se bo uprl nameri sodelavcev, pa tudi nadrejenih, da bi ravnali mimo predpisov – ali pa bo takšno namero vsaj kritiziral.

Principialna raven

5. Stopnja družbene pogodbe

Na tej stopnji se človek zaveda, da imajo ljudje številne nasprotujoče si nazore, ki sežejo onkraj črke zakona. Pravila in predpisi sicer veljajo in jih je treba večidel neprizadeto izpolnjevati, vendar jih je po potrebi mogoče tudi spreminjati. Je pa nekaj absolutnih vrednot, kot sta življenje in svoboda, ki se jih je treba držati, čeprav vrednote posameznikov in celo mnenje večine kažejo drugače. Sodelavec na tej stopnji se pri moralnih presojah že drži načela kar največjih koristi za kar največ ljudi.

6. Stopnja univerzalnih načel

Posameznik se vede tako, kot mu narekuje lastna vest, ki izhaja iz splošno veljavnih moralnih načel. Le-ta izhajajo iz pravičnosti, blaginje ljudi, enakosti človeških pravic, spoštovanja človekovega dostojanstva. Sodelavec na tej stopnji bo najbrž ravnal po univerzalnih moralnih načelih, čeprav bi bila pravila ali predpisi navzkriž z njimi.

8. POVZETEK POGLAVJA

1. Poslovno komuniciranje je sestavina dejavnosti organizacije; zato so cilji in strategije poslovnega komuniciranja vselej podrejene ciljem in strategijam organizacije. Sodelovanje pri postavljanju ciljev in doseganje teh ciljev sta temeljna naloga vsakega managementa; v ta okvir spada tudi poslovno komuniciranje.
2. Odločitve, ki usmerjajo načrtovanje in izvajanje poslovnega komuniciranja, so del odločitev managerjev in drugih sodelavcev - prispevajo naj k uspešnosti organizacije. Kot za vse odločitve managerjev in drugih v organizaciji pa velja tudi zanje, da so lahko uspešne le, če so strokovno pravilne in etično dobre.
3. Etika poslovnega komuniciranja je sestavina etike managementa; to je veda, ki obravnava načela o dobrem in o zlem ter norme za odločanje in ravnanje managementa po teh načelih - je torej filozofija morale. - Morala managementa in s tem tudi morala poslovnega komuniciranja obsega pravila za odločanje in ravnanje v skladu z etiko.
4. Odločanje v organizaciji poteka vselej v navzkrižju interesov udeležencev, se pravi vseh tistih, ki jih zadeva delovanje organizacije. Ker ima vsak udeleženec legitimno pravico do lastnih interesov in vrednot, se odločevalec vedno znova znajde v etični dilemi. Čeprav spoštuje in upošteva vse navzkrižne interese udeležencev, se mora odločiti za lastne koncepte etičnega presojanja ter za lastna sodila za etično presojanje in odločanje.
5. Etike ne morejo nadomestiti niti zakoni niti tržišče. Med izrecno dovoljenim in izrecno prepovedanim po zakonih je »sivo območje«, kjer je možno samo etično presojanje; tržišče ni popolno, zato na njem ni »nevidne roke«, ki bi skrbelo za moralnost dogajanj. Če ni zavestnega in prostovoljnega etičnega presojanja ali če so merila preveč ohlapna, tedaj raven moralnosti okolja propada, kar vodi v družbeni in gospodarski razkroj. Etika je koristna zavoljo koristi vsem udeležencem in nujna, da prepreči krivice, ki bi jih povzročalo delovanje organizacije.
6. Etika koristi, ki obsega koncepta egoizma in utilitarizma, narekuje, naj etične odločitve prinesejo čim večji presežek koristi nad škodami vsem pomembnim udeležencem organizacije. Etika neškodljivosti, ki obsega človeške pravice in pravičnost, pa terja, naj odločitve ne bodo krivične do ljudi, ki jih zadeva dejavnost organizacije.
7. Za etično presojanje in odločanje so pogoj sodila. Sodila za presojanje koristi ponuja ekonomska veda; sodila za presojanje temeljnih človekovih pravic so v mednarodnih dogovorih; sodila za preverjanje pravičnosti so najzahtevnejša, izhajajo pa iz konceptov pravičnosti in naravnih dolžnosti.
8. Sodila za rutinsko etično odločanje so številne zapovedi in kodeksi; njihova uporabnost je omejena. Sodila za analitično odločanje o koristih so na voljo; za presojanje pravic in pravičnosti se opiramo na nepogojna sodila (absolutne imperative) - dobra so le za uzakonitev primerne odločitve in odločitve, ki jim je človek smoter, ne pa sredstvo. Etična kakovost intuitivnih odločitev je odvisna od stopnje osebnega moralnega razvoja odločevalca - ki jo je mogoče dokaj zanesljivo presoјati.
9. Dobro etično odločanje terja znanja o pravilih in zapovedih, znanja o metodah za presojanje koristi in nepogojnih sodilih za presojanje pravic in pravičnosti - ter ne naposled zadostno osebno moralno razvitost in dozorelost odločevalca. Zato organizacije izbirajo za področja v managementu in poslovnem komuniciranju strokovno usposobljene in moralno zrele ljudi.
10. Etičnost poslovnega komuniciranja je za organizacijo izjemno pomembna in lahko tudi usodna, saj poslovni partnerji in konkurenti ter drugi udeleženci presoјajo organizacijo po komuniciranju in po ljudeh, ki ga opravljajo.

