

I POGLAVLJE

ODREĐENJE POJMA MORALA

Rečnik morala je više nego bogat jer se primenjuje za označavanje mnoštva različitih predmeta. Reč „moral” otuda ima brojna značenja. Tako na primer, neke osobe nazivamo moralnim ili nemoralnim, izvesna delovanja zovemo moralnim ili nemoralnim, ali, isto tako, i pojedine ekonomske sisteme, društvene ustanove i načine poslovnog ponašanja imenujemo kao moralne ili nemoralne.

Kada neke osobe ocenjujemo kao moralne ili nemoralne nije najjasnije šta pod tim podrazumevamo, jer možemo misliti bar na tri različite stvari (di Džordž 2003, 49). Prvo, neku osobu možemo smatrati moralnom ako ona uobičajeno dela u saglasnosti sa svojom savešću. Takva osoba je više ili manje moralna u zavisnosti od toga u kojoj meri postupa u skladu sa svojom savešću. Ključ moralnosti je očito savest. Međutim, „premda svako od nas poznaje svoju savest, mi ne poznajemo savest drugih, te tako ne možemo biti sigurni kada deluju u skladu sa svojim verovanjima” (di Džordž 2003, 50).

Drugo, neku osobu možemo smatrati moralnom ukoliko deluje u skladu sa moralnim zakonom, to jest ukoliko čini ono što moralna pravila nalažu. Ovde je ispravnost ili neispravnost određene radnje (delovanja) ključ moralnosti.

Najzad, moral možemo razumeti i kao kombinaciju prethodna dva značenja. Izrazom „moral” opisujemo samo one osobe koje deluju u skladu s moralnim zakonom i to zato što znaju šta taj zakon zahteva. Ujedno, postupanje takvih osoba je usaglašeno sa njihovom moralnom svešću; takve osobe jasno razlikuju dobro od lošeg. Ovo značenje morala je cilj kojem stremlje svaka osoba.

Sve razlike značenja izraza „moral” mogu se svrstati u tri grupe (Lukić 1995, 105-108):

- u odnosu na obim pojave, kada se njome označava širi ili uži krug pojava;
- u odnosu na vrste pojava, kada se označavaju norme ili ponašanje ljudi;
- u zavisnosti da li se time obuhvata oblik (forma) ili sadržina (materija) pojave koja se označava rečju moral.

Teoretičari morala se razlikuju po pitanju obima koji obuhvata značenje reči moral. Ričard di Džordž, kao što smo već opisali, pod obim pojma morala podvodi i karakteristike čoveka uopšte. Sličnog mišljenja je i Herbert Spenser, koji konstatuje: „Pored vladanja koje je opšte odobreno ili kuđeno kao dobro ili rđavo, on se proširuje na svako ponašanje koje, posredno ili neposredno, doprinosi našem blagostanju ili blagostanju drugih ili ga sprečava” (1892, 241).

Mnogo je veći tabor onih teoretičara koji smatraju da moral treba proučavati u užem smislu, to jest, preko određenja pojmova „dobra” i „zla”. Sagledavanje morala u užem smislu je značajno zbog (Lukić 1995, 107):

- neophodnosti poštovanja specifičnosti značenja svakog termina, te
- komuniciranja sa što većim brojem ljudi budući da većina ljudi pod moralom podrazumeva njegovo uže značenje.

Najveći broj definicija morala određuje moral kao jednu vrstu društvenih normi o ljudskom ponašanju. Kad se moral sagledava kao skup normi određene vrste, onda se može konstatovati da postoje dva „najrasprostranjenija” značenja ovog pojma:

Prvo značenje reči moral jeste: vrsta normi koje imaju određenu sadržinu i time se obuhvata sadržinski (materijalni) pojam morala. Drugo značenje: norme koje imaju određeni oblik (formu) i njime je obuhvaćen spoljni (formalni) pojam morala (Lukić 1995, 111).

Navodimo i veoma uticajnu definiciju morala koju je predložio Vuko Pavićević prema kojoj je „moral oblik ljudske prakse, oblik delatnog, praktičnog odnošenja čoveka prema svetlu, prema drugim ljudima kao i prema sebi samom” (1974, 11).

On [moral] se manifestuje u vrednosnom procenjivanju ljudskih postupaka i htenja kao pozitivno ili negativno vrednih (odnosno nevrednih), pri čemu se prvi odobravaju, žele, preporučuju, zapovedaju, a drugi ne odobravaju, kude, osuđuju, zabranjuju (Pavićević 1974, 111).

Inače, pojedinačno delanje i delanje u okviru društva (zajednice) odnosi se na sledeća pitanja moralnog fenomena:

- izvor ili poreklo moralnosti,
- način uspostavljanja moralnog fenomena,
- delatne oblike moralnosti i
- svrhu (smisao) moralnosti.

Ovim pitanjima je posvećen preostali deo I poglavlja.

1.1. Obaveznost morala

Na osnovu prethodno opisanih definicija, moral se može definisati kao skup obaveznih (imperativnih) društvenih normi. Moralna obaveznost se sagledava dvojako, to jest, kao:

- društvena (spoljna, heterogena) i
- individualna (unutrašnja, autentična).

Unutrašnja obaveznost morala je možda najvažnije svojstvo morala, koje opisuju sledeće karakteristike (Jevtić 2004, 9):

- bezuslovnost – kategoričnost ili apsolutnost – (bezuslovnost se sastoji u tome što moralna norma obavezuje sama po sebi, odnosno ona nije sredstvo za ostvarenje nečeg drugog van morala);
- vrednost (moral je vrednost sama po sebi; autonomna je i nije izvedena iz neke druge vrednosti koja bi joj služila kao sredstvo);
- „dobro” kao vrhovna moralna vrednost (vrhovna moralna vrednost je dobro samo po sebi, to jest, moralno dobro);
- posebno moralno osećanje (moral ne predstavlja samo saznanje o potrebi postupanja na određeni način, već i osećanje da se tako mora postupati);
- trenutnost (o moralnom postupku se ne razmišlja predugo; odluka o određenom načinu delovanja donosi se odmah po nastanku problema – predmet promišljanja su samo sredstva za ostvarenje morala);
- pritisak na ljudsku prirodu (moralna obaveza se ispoljava u vidu svojevrsnog pritiska na osobu da postupi na određen način, uprkos tome što su njene sklonosti i želje u suprotnosti sa preovlađujućim moralom u društvenoj grupi);
- čoveštvo (moralnost je najuzvišenija osobina čoveka; ona čoveka najviše čini čovekom);
- griža savesti kao sankcija (pod grižom savesti podrazumeva se autonomno osećanje koje nastaje posle nepridržavanja moralnih normi).

Spoljašnja obaveznost, međutim, nije svojstvena samo moralu već i drugim društvenim normama; na primer, pravnim. Sve društvene norme su obavezne, a društvo zahteva njihovu primenu bez obzira na unutrašnju obaveznost morala.

Do podudarnosti spoljašnje i unutrašnje obaveznosti dolazi u retkim situacijama, to jest onda kada se gubi razlika između društvenog i individualnog (ličnog) morala. Ukoliko osoba kao unutrašnju obavezu oseća određeno delovanje, a društvo mu nameće drugi, dolazi do „sukoba morala pojedinca i društvenih moralnih normi” (Jevtić 2004, 9).

Polazeći od upravo opisanih karakteristika obaveznosti morala, formalno se pojam morala može definisati na sledeći način:

To je skup društvenih normi koje subjekt, kao sopstvenu bezuslovnu, samociljnu obavezu, zasnovanu na dobrom kao samostalnoj vrhunskoj vrednosti, u moralnoj situaciji oseća trenutno celim bićem, a ne samo uviđa razumom, koja često vrši pritisak na njegove prirodne sklonosti, ostvaruje njegovo čoveštvo, a za čiji prekršaj on oseća grižu savesti, dok društvo na njega primenjuje spoljašnje sankcije uz istovremeni zahtev da on oseća grižu savesti (Lukić 1995, 127).

Prema tome, postoji razlika između onoga u šta ljudi veruju da je ispravno i onog što društvo smatra da je ispravno. Tu razliku možemo da uočimo ako uzmemo u obzir subjektivno ispravne (i pogrešne) i objektivno ispravne (i pogrešne) postupke. Tako se sa moralnog stanovišta mogu procenjivati postupci (radnje) a ne osobe. Neki postupak, (na primer, kazivanje istine), subjektivno je ispravan ako neka osoba veruje da je ispravan. Isti postupak (kazivanje istine) je i objektivno ispravan jer je u saglasnosti sa vrhovnim moralnim načelom.

Isto tako, neki postupak može da bude subjektivno ispravan a objektivno pogrešan.

Ako grešim u pogledu moralnosti mita, na primer, mogu verovati da je za mene moralno da uzmem mito, mada je to stvarno (objektivno) pogrešno. Obrnuto, neka radnja može da bude subjektivno pogrešna a objektivno ispravna. To opet znači moju grešku u pogledu moralnosti radnje. Pretpostavimo da uzimanje slatkiša iz kutije smatram za krađu; u stvarnosti, međutim, slatkiši su deo reklamne ponude i tu su za svakog ko želi da ih proba. Ja ne kradem objektivno, čak iako mislim da to radim. Konačno, neki postupak može biti i subjektivno i objektivno pogrešan; na primer, kad verujem da je podmićivanje pogrešno, a ono i stvarno jeste nemoralno (di Džordž 2003, 50).

1.2. Elementi morala

Kao sistem sponatno nastalih i dobrovoljno prihvaćenih normi o ljudskom ponašanju moral predstavlja veoma složenu pojavu koja se sastoji iz većeg broja elemenata. Najveći broj autora prepoznaje sledeća tri elementa morala:

- moralne norme,
- moralni sud i
- moralne sankcije.

Pojedini autori kao poseban element morala izdvajaju i moralno ponašanje.

Moralne norme se razlikuju na osnovu moralnih principa, i one svakom članu zajednice omogućavaju konkretno moralno delovanje. One su, u stvari, nepisana pravila; njima se regulišu odnosi unutar određene zajednice (između pojedinca i grupe). Ono što je značajno za moralnu normu je to da čovek u svom svakodnevnom delovanju određuje pojedino ponašanje kao ljudsko ili neljudsko, humano ili nehumano, dobro ili loše, odnosno kao pozitivno ili negativno. Svako društvo, klasa ili sloj svojim normama određuje dužnosti i obaveze svojim članovima, ali i ponašanja u društvu. Moralna norma zbog toga predstavlja osnovu za sticanje moralnog suda, odnosno, polazeći od nje se sudi i daje mišljenje o vrednosti ponašanja pojedinca ili grupe.

Moralni sud predstavlja stav društva prema datom, konkretnom moralnom ponašanju koje može biti dobro ili loše, pozitivno ili negativno itd. Zašto je za čovaka važno da formira moralne sudove o najrazličitijim delovanjima (postupcima)? Donošenje odgovarajućeg moralnog suda je, naime, preduslov da čovek kao praktično biće usvoji moralne norme, te da se prema njima ponaša i formira odnos kako prema sebi, tako i prema drugim ljudima. Moralnim sudovima se, recimo, tvrdi da je neki postupak dobar, te se prema takvom delovanju zauzimaju pozitivni stavovi prihvatanja, divljenja itd. S druge strane, ono što je loše odbacuje se, uz zauzimanje stavova osude, prekora, prezira itd. Moralni sud kao celovit čin sastoji se iz dve vrste ocena: (1) ocene moralne vrednosti samog postupka i (2) ocene moralne vrednosti motiva zbog kojih je neka osoba tako postupila (Damnjanović 2009, 21).

Moralne sankcije su mere koje preduzimaju društvo, država i sam pojedinac prema sebi zbog nepoštovanja moralnih normi. Moralne sankcije se dele na: (1) unutrašnje (lične) i (2) spoljašnje (društvene). Unutrašnja moralna sankcija je, u prvom redu, griža savesti, ali se može ispoljiti i kroz želju za samokažnjavanjem ili kroz osećanje prezira prema samom sebi, neodređenog straha, opšte nelagodnosti. Griža savesti je, u stvari, autonomna moralnost, to jest prava moralnost koja je odraz unutrašnje potrebe čoveka.

Ali, moralne sankcije predstavljaju i mere koje društvo (grupa ljudi, sredina) preduzima zbog konkretnog moralnog ponašanja – spoljašnje sankcije. Pri tome, ne misli se na mere zatvora, pritvora, navčane kazne i sl., već na moralne sankcije. Prekršilac moralnih normi se može izbegavati, proterati iz svoje sredine, ignorisati, omalovažavati, prezirati i sl. Sve su ovo primeri negativnih moralnih sankcija, koje obuhvataju prezir, prekor, bojkot, izbegavanje i sl. Postoje, s druge strane, i pozitivne moralne sankcije – pohvale, dobre reči i sl. Društvene moralne sankcije se, očito, mogu manifestovati kao: (1) moralna kritika i (2) moralna podrška. Za osobu koja postupi samo pod uticajem sredine u kojoj živi (to jest, pod pritiskom javnog mnjenja) kaže se da ima heteronomnu moralnost.

1.3. Nastanak morala

Moral – delo bezbroj pojedinaca – neprestano se dograđuje i usavršava na osnovu bogatog iskustva koje se stiče tokom razvoja čovečanstva, od samih početaka. Svaka nova moralna norma je dopunjavala ili menjala vladajući moral (Jevtić 2004, 10).

Nastanak morala, moralnih normi i moralne svesti se tumači na različite načine. Ipak, dva shvatanja su dominantna: (1) religijsko i (2) sociološko.

Osnovna pretpostavka religijskog tumačenja i shvatanja je da moralna svest i praksa proističu iz religije. Religijsko poreklo morala proističe iz postojanja Boga, kao i iz crkvenih dogmi. Tako se moral, u neku ruku, pojavljuje kao „viša sila”, pa se zbog toga on shvata i kao zapovest, poruka „odozgo” od svemoćnog i svevišnjeg duhovnog bića.

Poznato je, na primer, da hrišćanska religija ima deset Božjih zapovesti koje su osnovni moralni principi. Hrišćanska etika ističe stav da su svi ljudi pred Bogom jednaki, a najviše dobro – „sreća” – ostvaruje se na „onom” svetu. U središtu moralnih dilema je, prema hrišćanskoj etici, sukob između „čistog” (duhovnog) sveta i „grešnog” (ovozemaljskog) sveta.

Čovek prvobitne zajednice shvatao je moralna načela i doživljavao ih kao poruku umrlih predaka, a kasnije kao poruku „odozgo”. Zbog toga se moral shvatao kao večita kategorija, jer, s nastankom ljudi, nastao je i moral.

Sociološko shvatanje polazi od toga da moral nije niti religiozan, niti biološki uslovljen, već je on društvenog karaktera. Drugim rečima, moral je društveno uslovljen, oblikovan i istorijski modifikovan. Čovekova svest o moralnosti određenog ponašanja zavisi od konkretnih istorijskih okolnosti koje su u vezi s društveno-ekonomskim odnosima.

S obzirom na to da su se tokom istorije menjale proizvodne snage i odnosi, menjao se i moral. Ovu istorijsku uslovljenost morala Fridrih Engels opisuje u svom delu „Anti – Diring” na sledeći način:

Mi odbijamo svaki pokušaj da nam bilo koja moralna dogmatika naturi kao večiti, konačni moralni zakon koji se više ne može menjati, pod izgovorom kako i moralni svet ima svoje stalne principe, koji stoje iznad istorije i nacionalnih razlika. Mi, naprotiv, tvrdimo da su sve dosadašnje moralne teorije u poslednjoj instanci proizvod ekonomskog položaja društva u svakom vremenu. A kako se do danas društvo kretalo u klasnim suprotnostima, to je moral uvek bio klasni moral: on je ili opravdavao vlast i interese vladajućih klasa ili je, čim bi potčinjena klasa postala dovoljno snažna, predstavljao pobunu protiv te vlasti i buduće interese potlačenih.

Da je tom prilikom, uopšte uzev, napredovao i moral kao i sve druge grane ljudskog saznanja, o tome nema sumnje. Ali još se nismo uzdigli iznad klasnog morala. Stvarno čovečanski moral koji stoji iznad klasnih suprotnosti i iznad uspomena na njih biće moguć tek na onom društvenom stupnju, kad klasna suprotnost bude ne samo savladana, nego i zaboravljena u praktičnom životu (Engels 1960, 96).

Moral, prema tome, nastaje s razvojem društva – stvaraju ga ljudi i društveno je uslovljen. Zbog toga, moral nosi jak pečat klasne određenosti:

Svaka klasa ima svoj moral koji je protivurečio moralu druge klase. Tako, na primer, u robovlasništvu, sa aspekta vladajuće robovlasničke klase posmatrano, bila je moralna prodaja čoveka kao roba. U feudalizmu moralno je bilo za feudalca uzimanje od kmetova 9/10 proizvoda, zatim prodaja zemlje kmetovima ili „pravo prve bračne noći“ koje je pripadalo feudalcu. U kapitalizmu sa aspekta kapitaliste moralno je prisvajanje tuđeg neplaćenog rada, pravo na prisvajanje profita, bez obzira na uslove pod kojim se ovo prisvajanje vrši. Naime, u jednom istom globalnom društvu njegovi različiti delovi mogu (klase, staleži, kaste) imati različita shvatanja o tome šta je za njih dobro ili zlo i na tome zasnivati moralne norme, nastojeći da svoja shvatanja predstave kao opšta (Marković D.Ž. 1976, 244).

Pored klasne određenosti morala (koja je, svakako, primarna), na moralne predispozicije ljudi uticali su tokom istorije i prirodno-geografski faktori. Tako, na primer, u oskudici hrane primitivni Eskimi su, „bacali starce u more kao neproaktivne članove društva, što je za njih bilo moralno” (Rašković 1987, 130).

Formiranje (obrazovanje) morala, prema tome, podrazumeva njegovo: (1) stvaranje, (2) širenje i (3) nasleđivanje. Moral se ne stvara odjednom,

planski, organizovano, već uglavnom nastaje pod uticajem neorganizovanih društvenih činilaca. Stvaranje morala je, u stvari, „dugoročan, najčešće neorganizovan, samonikli, pa i stihijski proces koji ponekad vekovima traje” (Damnjanović 2009, 18). Aktuelni moral jedne društvene grupe se prenosi na drugu i ona takav moral usvaja. Ovo širenje morala se odvija na pasivan i aktivan način. Aktivno širenje morala predstavlja organizovano delovanje nosilaca morala jednog društva (ili grupe) putem propagiranja, propovedanja i nametanja svog morala drugim društvenim grupama. Pasivno širenje morala je vezano za sticaj specifičnih društvenih okolnosti koje se odražavaju na usvajanje moralnih normi jednih od drugih društvenih grupa. Inače, proces usvajanja novog morala nije jednostavan proces; to se naročito odnosi na društva koja prolaze kroz turbulentne promene. Primer takvih promena je transformacija bivših istočnoevropskih, socijalističkih društava u društva sa kapitalističkim privrednim sistemom. Najzad, nasleđivanje morala predstavlja proces prenošenja već stvorenog morala na nove generacije.

Nesumnjivo je da moral odražava objektivne odnose između ljudi, zajednice i društva kao celine. Moral, zbog toga, predstavlja normativni oblik svesti društva; doduše ne i jedini. Drugi oblici normativne svesti su pravna, običajna i politička svest. Ipak, ono što razlikuje moral od ovih oblika normativne svesti je to što on ostaje subjektivna normativna svest, odnosno, moral čine „subjektivna pravila ponašanja i subjektivno osećanje dužnosti, a ne objektivizirana normativna svest u obliku zakonskih propisa i onih ljudskih odnosa koji odgovaraju tim nametnutim propisima i koji čine tzv. pravno-političku nadgradnju” (Kozić 1984, 179).

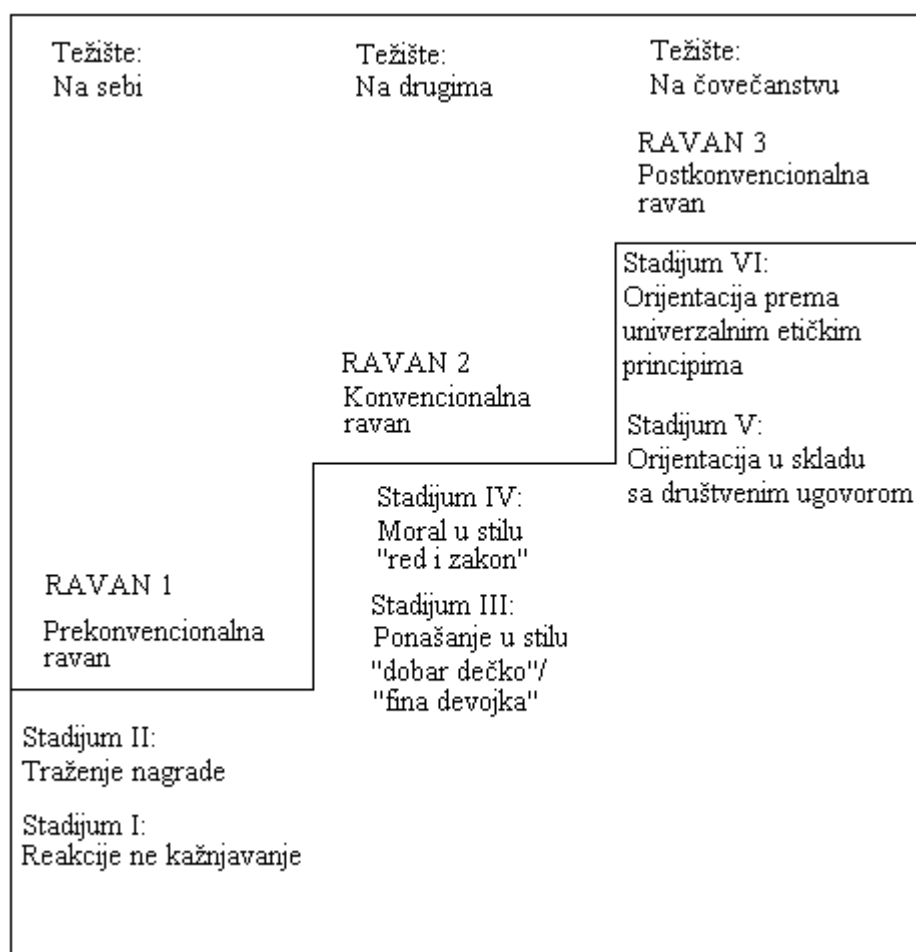
Moral je, prema tome, neophodno analitički razlikovati od običaja. Dok se običaj zasniva na tradicijskom kulturnom obrascu i kolektivnim sankcijama, moral je utemeljen na uverenju (ubedenju) u ispravnost ili neispravnost nekog ponašanja. Običaj je „društveni propis ili norma po kome se u jednom formalno institucionalizovanom i neorganizovanom kolektivitetu neki dugotrajniji, ustaljeni način ponašanja smatra obaveznim u određenim situacijama i za čije nepridržavanje snose odgovarajuće sankcije” (Mišković 2003, 343).

Moral je nesumnjivo društvena pojava, ali je isto tako i lična, pojedinačna pojava. Rečju, moral ima dvostruki osnov: jedan je društven, a drugi ličan, individualan. Čovek, u stvari, „stvara moral svim svojim bićem, i razumom, na jednoj strani, i srcem i dušom i osećanjem, i intuicijom, i maštom i nagonom, i instinktom, na drugoj strani – jednom reči, osnov morala je čovek u celini” (Lukić 1976, 12).

1.4. Moralni razvoj pojedinca

Američju psiholog Lorens Kolberg (Lawrence Kohlberg) je na temelju svojih istraživanja moralnog razvoja razvio model kognitivnog razvoja pojedinca. Prema Kolbergovom modelu kognitivnog razvoja, ljudi donose različite odluke u sličnim etičkim situacijama u zavisnosti od dostignutog stepena kognitivnog moralnog razvoja. Kolberg je utvrdio postojanje tri ravni u moralnom razvoju svake individue, odnosno to su (slika 1.1):

- prekonvencionalna ravan,
- konvencionalna ravan (ili „ravan saobražavanja”) i
- postkonvencionalna ravan („autonomna” ili „principijelna”).



Slika 1.1. Kolbergove ravni moralnog razvoja pojedinca.

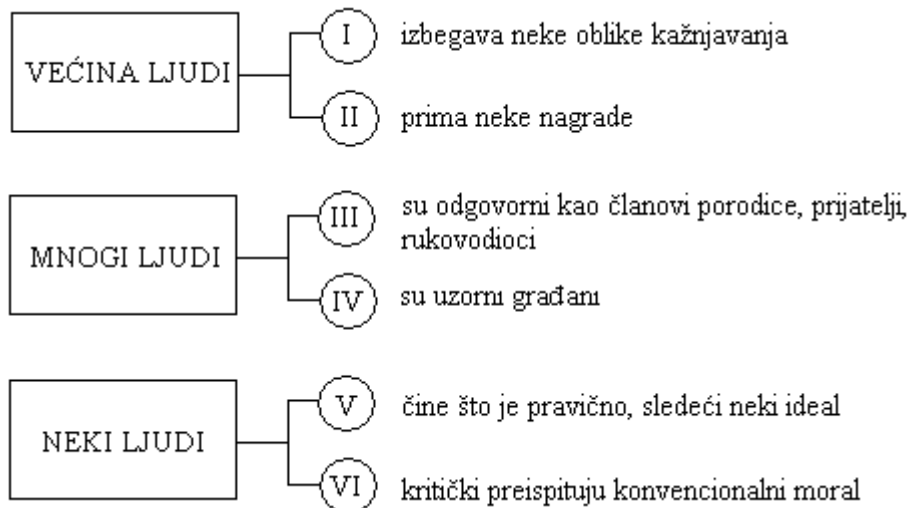
Kolberg u okviru svake od navedenih ravni izdvaja dva stadijuma. Čime se, dakle, karakterišu ravni i stadijumi moralnog razvoja prema Kolbergovom modelu?

Prvi stadijum prekonvencionalne ravni poznat je kao „faza kažnjavanja i poslušnosti”. Tokom ove faze individua definiše „dobro” kroz безусловno pridržavanje pravila i poštovanje autoriteta. Osobe (posebno deca) u ovoj fazi odgovaraju na pravila i određenja „dobrog” i „lošeg” izražena kroz fizičku snagu onog ko određuje pravila. „Dobro” i „loše” ne zavise od osećaja moralno ispravnog ili moralno pogrešnog, već samo od osobe koja ima moć. Drugi stadijum konvencionalne ravni predstavlja fazu u kojoj pojedinci definišu „dobro” u smislu da ono služi nečijim vlastitim potrebama – uvećanju zadovoljstva. Drugi stadijum ove ravni izražava, ujedno, žarku želju individue da bude nagrađena. Deca, recimo, žude za roditeljskim pohvalama, te, u tom smislu, čine sve ono što može uvećati zadovoljstvo roditelja.

Konvencionalna ravan predstavlja moralnost konvencionalnog saobraćavanja različitim ulogama. Na prvom stadijumu ove ravni moralnog razvoja osobe reaguju u skladu sa očekivanjima roditelja ili vršnjaka. Rečju, dolazi do izražaja saobraćavanje sa normama koje se uče u kući, školi ili u crkvi. Moral koji se prihvata je, u stvari, moral koji učimo od drugih. Na drugom stadijumu konvencionalne ravni moralnog razvoja ponašanje jedinke je usaglašeno sa zakonima datog društva. Kolberg je ovaj stadijum označio kao stadijum „reda i zakona”. Individua, dakle, određuje šta je dobro razmatrajući svoju dužnost prema društvu, a ne samo prema određenim ljudima s kojima stupa u različite odnose. Dužnost, poštovanje autoriteta i održavanje socijalnih veza postaje osnova na kojoj izrasta moral pojedinca.

Postkonvencionalna ravan moralnog razvoja pojedinca jeste ravan samoprihvaćenih moralnih načela. Ljudi prihvataju moralna načela ne zato što društvo to zahteva od njih, već zbog toga što sami znaju da su ta načela ispravna i prihvatljiva. Prvi stadijum postkonvencionalne ravni odgovara ugovornim i individualnim pravima. Moral se zasniva na pravima pojedinaca, na sporazumu između saglasnih odraslih osoba, te na razumevanju tog morala. Najzad, na drugom stadijumu treće ravni ljudi su u stanju da racionalno odbrane moralna načela koja određuju njihova delovanja. Moralni subjekti svesni su moralnog zakona i deluju u skladu s njim, ne zbog nagrade ili kazne (kao u prekonvencionalnoj ravni), i ne zato što drugi kažu da tako treba (kao u konvencionalnoj ravni), već zato što razumeju zašto ih moralni zakon obavezuje.

Prema Kolbergovom modelu ljudi u svom moralnom razvoju prolaze kroz različite ravni moralnog razvoja. Međutim, samo neke osobe dostižu treću, najvišu (postkonvencionalnu) ravan moralnog razvoja (slika 1.2). Nivo moralnog razvoja koji osoba tokom svog života može da dostigne zavisi uglavnom od obrazovanja i iskustva.



Slika 1.2. Koje ravni moralnog razvoja su dostižne?

Najveći broj ljudi svoje delovanje podređuje moralu saobraćavanja. Mnogi ljudi „nikad ne prevazilaze ovu ravan” (konvencionalnu). Većina ljudi zna da su određene radnje pogrešne; na primer, ubijanje, laganje, krađa itd.

Treća ravan je, ipak, najinteresantnija, jer na ovom stepenu moralnog razvoja ljudi postavljaju pitanja o opravdanosti moralnih normi kojih se pridržavaju. Najčešća su sledeća pitanja (di Džordž 2003, 48):

- Da li je ono što društvo smatra ispravnim zaista ispravno?
- Da pripadnici mog društva možda ne greše?
- Što bih morao da prihvatim ono što mi roditelji kažu da je ispravno ili neispravno? Otkud oni to znaju?

Osvrnimo se na prvo pitanje. U savremenim društvima postoji opšta saglasnost da je ropstvo nemoralno. No, da li je ropstvo oduvek bilo nemoralno? Mogli bismo odgovoriti da je ropstvo bilo konvencionalno prema konvencionalnom moralu koji je vladao u SAD sve do 1865. godine, odnosno do okončanja građanskog rata u toj zemlji. Ipak, bilo je ljudi u SAD koji su tokom prve polovine XIX veka, dakle u periodu kada su još uvek bili prisutni robovlasnički odnosi u ovoj zemlji (posebno na Jugu), razmišljali na nivou Kolbergove treće ravni. Ukratko, i u to vreme se uviđala nemoralnost ropstva, uprkos činjenici da je ono bilo deo konvencionalnog morala.

Kolbergov opis moralnog razvoja može nam biti od koristi u razumevanju mnogih pojava i procesa iz domena poslovne etike. Ljudi iz sveta

poslovanja – posebno menadžeri – često tvrde kako ih obavezuju samo pravne norme. Većina ljudi voli da deluje na drugoj ravni moralnosti, što, naravno, važi i za najveći broj poslovnih preduzeća.

Većina ispitanika (muškaraca) u Kolbergovom dvadesetogodišnjem istraživanju dostigla je četvrti i peti stadijum moralnog razvoja, a samo neki su stigli i do najvišeg, šestog stadijuma. U svetlu ovog istraživanja, moguće je zapitati se da li, i u kojoj meri, etičko obrazovanje i obučavanje mogu doprineti moralnom razvoju pojedinca u kasnijim godinama.

Jedno istraživanje sprovedeno na uzorku od 219 korporativnih menadžera koji su radili u različitim kompanijama pokazalo je da menadžeri tipično deluju na trećem ili četvrtom stadijumu moralnog razvoja (Weaver i saradnici 1999, 283). Pri tome, menadžeri koji su zaposleni u srednjim ili velikim preduzećima rasuđuju na nižim moralnim nivoima u odnosu na menadžere koji se samozapošljavaju ili rade u malim preduzećima. Uočene razlike po ovom pitanju objašnjavaju se različitim faktorima. Velike kompanije uglavnom karakteriše kompleksnija birokratska struktura, brojni standardi i procedure, te kontrola zaposlenih koja počiva na dobro definisanim pravilima ponašanja. Zaposleni teže da ostanu po strani u odnosu na ostale delove organizacije i nedovoljno su uključeni u proces donošenja odluka. Samozaposleni stručnjaci i menadžeri koji vode manja preduzeća, s druge strane, stupaju u češće interakcije, kako sa zaposlenima unutar preduzeća, tako i sa deoničarima iz okruženja.

1.5. Održavanje, primena i menjanje morala

Održavanje, primena i menjanje morala, kao moralni društveni procesi, bitno utiču na njegovo funkcionisanje u međusobnim odnosima ljudi u određenom društvu.

Istraživanje uslova koji pogoduju održavanju usvojenog morala je izuzetno važno u svetlu nastojanja da jednom usvojeni moral što duže traje. Održati postojeći moral, međutim, nije lako budući da je moral slobodna i neformalna društvena norma, tako da su i procesi održavanja morala difuzni i spontani. U procesu održavanja morala u organizovanim društvima važna uloga pripada tzv. „čuvarima morala” čiji je prevashodni zadatak da propagiraju moral, istražuju slučajeve moralnih prekršaja, te da preventivno deluju kako bi se predupredili slučajevi kršenja moralnih normi.

Primena morala je takođe značajna za njegovo funkcionisanje u raznim moralnim situacijama. Primena morala je posledica konkretnog ponašanja ljudi koje, s obzirom na usvojeni sistem moralnih normi, može biti pozitivno ili negativno.

U najširem smislu, primena morala se odnosi na *primenu moralne dispozicije* (ono što se odobrava, želi i podržava) i *primenu sankcije* zbog njegovog prekršaja (ono što se zabranjuje, ne odobrava, kudi). U svemu tome važnu ulogu ima *moralna svest* čoveka koja, uz spoljašnji moralni pritisak, utiče na to kako će se ponašati u pojedinim moralnim situacijama. Za nepridržavanje moralnih normi, tj. za učinjen moralni prekršaj, sledi *sankcija*, koju prekršilac prema sebi primenjuje (griža savesti) ili to prema njemu čine različiti moralni subjekti u vidu spoljnih moralnih sankcija (moralni prezir, moralno gađenje) (Damnjanović 2009, 20).

Brojni su činioci od kojih zavisi primena morala. Kao elementi u procesu primene morala prepoznaju se: moralni norma, moralni čin, moralni prekršaj, moralna sankcija, moralni sud, moralna situacija, moralni subjekti i moralna dužnost. Moralne norme, moralni sudovi i moralne sankcije su već opisane u odeljku 1.2. Ovde ćemo pažnju usredsrediti na moralnu svest od koje u najvećoj meri zavisi primena morala.

Moralna svest je rezultat procesa socijalizacije. Strukturu moralne svesti čini (Damnjanović 2009, 14):

- saznanje (saznanje o mogućim posledicama određenih postupaka i htenja u odnosu na društvo i na sredinu u kojoj ljudi žive);
- osećanje (predispozicija koja čoveka podstiče na delovanje u skladu sa usvojenim moralnim normama; osećanja nagone čoveka da postupa na moralan način) i
- snaga volje (savladavanje svih otpora koji se javljaju na putu moralnog postupanja: nagona, osećanja, navika, neizvesnosti, straha, fizičkog naprezanja, sujete, želja i ličnih interesa).

Ljudi nisu podjednako moralno svesni i nemaju svi jasno izražen osećaj dužnosti i odgovornosti. Moralna svest se može manifestovati na različite načine, to jest, u vidu savesnosti, ponosa, časti, doslednosti, odgovornosti, nesebičnosti, upornosti, energičnosti, poštenja, hrabrosti, patriotizma itd.

Menjanje morala je društveni proces stvaranja novog morala, ali bez potpunog raskida sa prethodnim oblikom morala. Uzroci menjanja morala su dvojaki: (1) unutrašnji i (2) spoljašnji (društveni). Moral, po pravilu, slabi u velikim, opštim i dugotrajnim društvenim sukobima; posebno u onima koji dovode do oružane borbe. Svaka nagla društvena promena remeti najvažnije društvene porcese, uključujući i moralne.

Na osnovne moralne društvene procese (održavanje, primena i menjanje morala) utiču brojni društveni činioci. Glavni društveni činioci morala su:

- najšire društvene grupe (narod i nacija);
- uže društvene grupe (porodica, dečje grupe, škola, naselja, zanimanja-profesije, staleži, društvene klase);
- granične (marginalne) zajednice i udruženja;
- društveni procesi kao činioci morala (demografski, privredni, vaspitni, procesi saradnje i sukobljavanja); te
- kulturološki činioci (vera, filozofija, nauka, običaji, pravo i umetnost).

II POGLAVLJE

POSLOVNA ETIKA KAO DEO ETIKE

Poslovna etika se može sagledavati na različite načine. U ovom poglavlju se razmatraju dva poimanja poslovne etike. Prvo se odnosi na određenje poslovne etike kao dela opšteg područja etike, dok se drugo odnosi na shvatanje poslovne etike kao pokreta.

2.1. Poslovna etika kao deo etike

Poslovna etika predstavlja deo polja opšte etike tako da se ona izvan tog šireg kruga ne može shvatiti na odgovarajući način. Otuda postoji potreba za elementarnim određenjem etike kao posebne teorijske discipline u okviru filozofije.

Osnovno značenje pojma „etika” proističe iz starogrčke reči *ethos*, što znači običaj. U tom smislu, etika se sastoji iz opštih verovanja, stavova ili standarda koji rukovode uobičajenim ponašanjem” (de Žarden 2006, 50). Svako društvo ima sebi svojstven moral – izvesna tipična verovanja, stavove i standarde koji određuju šta je uobičajeno.

Premda se termini „etika” i „moral” često sinonimno koriste, neophodno je na početku ukazati na razliku između etike i morala. Moral, naime, izrasta iz čovekovog razuma, počiva na njegovim intelektualnim sposobnostima i planiranju sopstvenih postupaka, ali, isto tako, on sadrži i iracionalne i nagonske elemente. Nasuprot moralu, etika je posebna filozofska disciplina koja se bavi fenomenom morala, to jest običajima, navikama i normama kojima se ljudi rukovode u svom celokupnom ponašanju (Damjanović 2009, 39).

Etika, prema tome, proučava moral. Šta se, međutim, podrazumeva pod moralom?

Moral je izraz koji se koristi za označavanje onih postupaka i delatnosti čija je ispravnost ili pogrešnost od značaja; pravila koja vladaju tim delatnostima; i vrednosti koje te delatnosti i postupci usađuju, neguju i primenjuju (di Dordž 2003, 31).

Razvijena moralna svest čoveka, nastala na visokom stepenu njegovog razvoja, omogućila je nastanak etike. Etika dakle polazi od toga da postoji moralnost, te da postoje moralne osobe koje razlikuju ispravno od neispravnog, dobro od lošeg, pošteno od nepoštenog ponašanja itd. Pretpostavlja se, takođe, da osobe deluju u skladu s normama koje prihvataju, uz očekivanje da i drugi postupaju saglasno tim normama. Usvojena moralnost je pretpostavka stabilnog društva u kojem se poslovna aktivnost, poput bilo koje druge društvene delatnosti, može odvijati u uslovima relativnog mira i stabilnosti.

Uobičajeno moralno iskustvo čoveka, koje se izražava moralnim jezikom, obuhvata:

- moralna verovanja,
- moralne sudove i
- moralna osećanja.

Moralnim sudovima se vrednosno procenjuju ljudi, postupci ili ustanove. Neki postupak se, recimo, može oceniti kao dobar ili loš, ispravan ili pogrešan, pošten ili nepošten, pravičan ili nepravičan itd. Ali, sudovima se izražavaju i emocije – pozitivne prema dobrim radnjama, a negativne prema rđavim postupcima.

Polazeći od moralnog iskustva, etika se može definisati kao:

sistematično nastojanje da se naše individualno i naše društveno moralno iskustvo učini smisaonima tako što će se odrediti pravila koja trebaju da vladaju ljudskim ponašanjem, vrednosti dostojne stremljenja, i karakterne crte koje zaslužuju da u životu dođu do izražaja (di Džordž 2003, 31-32).

Na osnovu dosadašnjeg izlaganja moguće je doći do potpunijeg određenja etike. Etika se, u najširem smislu, najčešće definiše kao:

nauka o moralu (filozofija), tj. nauka koja se bavi ispitivanjem morala: težeći da ga opiše, objasni i razume; nastojeći da jasno utvrdi, formuliše principe i pravila kojima se treba rukovoditi, odnosno šta treba činiti i kojih se principa pri tom treba pridržavati (Damnjanović 2009, 39).

Etiku dakle zanima ljudsko ponašanje koje se shvata kao delatnost koja se upražnjava svesno, i u velikoj meri, voljno. To znači da van njenog delokruga ostaju automatske reakcije poput, recimo, postupaka učinjenih u snu ili pod hipnozom. Najzad, etika ima izrazitu kritičku dimenziju.

Imajući u vidu ma koje oblike prakse, ma kakva pravila ili postupke, možemo se prikladno zapitati: Jesu li oni etični? Ako je nešto

prihvaćeno kao oblik ponašanja ili opunosnaženo zakonom ne mora po sebi da bude etički opravdano. Neki oblik ponašanja može da bude prihvaćen pa ipak moralno pogrešan, baš kao što nešto može da predstavlja prinudni zakon a da bude moralno loše (di Džordž 2003, 32).

2.1.1. *Poddele unutar etike*

Predložene definicije etike ukazuje na to da je ovu disciplinu moguće podeliti na dve osnovne grane, to jest na: (1) teorijsku i (2) normativnu etiku.

Predmet teorijske etike svodi se na analizu, objašnjavanje i razumevanje morala. Brojne naučne discipline daju doprinos u ovom pogledu; u prvom redu, sociologija morala.

Normativna etika, s druge strane, nastoji da formuliše i obrazloži norme pravilnog postupanja ljudi, s ciljem da odigra praktičnu ulogu tako što će dovesti do poboljšanja delovanja ljudi u moralnom smislu. U tom smislu, moguće je govoriti o „opštoj praktičnoj etici” koja razmatra opšte kriterijume, kao i o „posebnoj praktičnoj etici” koja utvrđuje konkretne kriterijume ponašanja u određenim konkretnim situacijama i odnosima u vidu dužnosti (Damjanović 2009, 39).

Slična prethodnoj podeli etike je i podela ove naučne discipline na: (1) normativnu etiku i (2) metaetiku (Krkač 2007, 33). Dok se normativna etika bavi etičkim sistemima (teorijama koje razvijaju merila za ocenjivanje moralne ispravnosti delovanja) i primenom tih sistema u različitim oblastima, predmet metaetike su same moralne teorije (tabela 2.1).

Tabela 2.1. Oblast normativne etike.

NORMATIVNA ETIKA	
Etički sistemi	Područja primene teorija normativne etike
Etika vrline Etika dužnosti Etika moralnih prava Posledična etike Etika pravde Etički relativizam	Posebni slučajevi - kazuistika - (na primer, pitanje eutanazije) Posebna područja ljudskog rada; na primer, medicinska etika, poslovna etika itd. Posebna područja nematerijalnog, odnosno materijalnog sveta (na primer, socijalna etika, bioetika, ekoetika itd)

Normativna etika daje odgovor na osnovno pitanje: šta trebam(o) činiti? Odgovor na isto pitanje daje i primenjena etika ali sa stanovišta neke posebne sfere: neke osobe (individualna etika), društva u celini (socijalna etika), života u celini (bioetika i ekoetika) ili pojedine struke (medicinska etika, pravna etika, poslovna etika itd).

Donošenje moralnih sudova, davanje saveta i procenjivanje u smislu šta bi trebalo činiti predstavlja uobičajeni tip moralnog rasuđivanja koji većina ljudi povezuje sa etikom. Normativna etika je prvi nivo apstrakcije u moralnom rasuđivanju (de Žarden 2006, 52). Normativnim sudovima se propisuje ponašanje. Primeri ovakvih sudova iz oblasti ekološke etike bili bi:

- Preduzeća ne treba da zagađuju životnu sredinu!
- Trebalo bi smanjiti količinu aditiva u proizvodnji prehrambenih proizvoda.
- Postrojenja za destrukciju opasnog otpada ne bi trebalo da se nalaze u blizini naselja.

Metaetika, kao što je već istaknuto, razmatra pitanje samih etičkih sistema, to jest ona se bavi (Timmons 2002):

- moralnom semantikom, odnosno značenjem moralnih iskaza (deskriptivizam-nedeskriptivizam);
- moralnom epistemologijom, odnosno mogućnošću saznanja moralnih iskaza (kognitivizam-nekognitivizam);
- moralnom ontologijom, odnosno objektivnošću postojanja morala (realizam-protivrealizam) i
- moralnom psihologijom, odnosno ulogom psiholoških elemenata u moralnom delovanju (internalizam-eksternalizam).

Poslednjih godina predmet metaetike je proširen i moralnom kulturologijom, u smislu moralne kulturne antropologije. Ovo područje metaetike nastoji da utvrdi stepen ukorenjenosti moralne prakse u običajima, da ispita transkulturni, odnosno lokalni karakter morala itd (Mladić i Krkač 2007, 33).

Metaetika nastoji da utvrdi da li iskazi teorija normativne etike opisuju nešto ili ne, da li to što opisuju postoji objektivno (kao moralne činjenice) ili ne, da li se načela moralnih teorija mogu spoznati, te da li na moralno rasuđivanje utiču spoljašnji činioci ili su presudni faktori psihološke prirode.

Ponekad se ukazuje na razliku između religijske etike i filozofske etike. O teološkoj ili religijskoj etici je reč onda kada se etici prilazi kroz otkrovenje – na primer, kroz Bibliju ili religijska učenja. Religijska etika sagledava pojam dobra kao izraz volje ili razuma Boga, jer „volji i interesima vladajuće grupe

pridaje oblik božanskog zakona'' (Rakas 2006, 17). To se, u prvom redu, odnosi na neoprotestantizam i neotomizam u etici.

Ukoliko se etici pristupa na način da se koriste samo dokazi zasnovani na razlozima koji važe za nereligijsko humano iskustvo, onda je moguće govoriti o filozofskoj etici. Počeci filozofske etike se vezuju za antičku filozofiju; u prvom redu, za učenja Sokrata, Platona i Aristotela.

Filozofska (analitička) etika je viši nivo opštosti i apstrakcije, u odnosu na normativnu etiku, budući da ona analizira i procenjuje normativne sudove i razloge koji njima idu u prilog.

To je nivo opštih pojmova, principa i teorija na koje se pozivamo pri odbrani i objašnjenju normativnih radnji. To je nivo na kojem se filozofi osećaju najudobnije i imaju najviše da ponude. Suština filozofske etike sadrži procenjivanje razloga koji podupiru normativne sudove ili nastojanje da se razjasne pojmovi koje takvi sudovi sadrže (de Žarden 2006, 53).

U tom smislu, poslovna etika je filozofska grana koja se bavi sistematičnim proučavanjem i procenjivanjem normativnih sudova, koji u velikoj meri sačinjavaju deo nauke o menadžmentu. Filozofsku etiku, očito, treba razlikovati od disciplina poput antropologije, psihologije i sociologije. Primarni zadatak pomenutih naučnih disciplina nije propisivanje obrazaca ponašanja ljudi već opisivanje aktuelnog ponašanja.

2.1.2. Opšta etika - faze etičkog istraživanja

Etika se kao grana filozofije u sticanju novih saznanja služi nizom misaono-logičkih operacija; u prvom redu, analizom i sintezom.

Moguće je, u tom smislu, govoriti o tri povezane faze istraživanja koje su uobičajeno poznate kao:

- deskriptivna etika,
- normativna etika i
- metaetika.

Ove tri faze čine opštu etiku, za razliku od posebne etike o kojoj će biti reči kasnije.

2.1.2.1. Deskriptivna etika

Deskriptivna etika je tesno povezana sa antropologijom, psihologijom i sociologijom. Zadaci deskriptivne etike su raznovrsni. Ona, naime:

- proučava i opisuje moral ljudi, kulture ili društvene zajednice;
- upoređuje i suprotstavlja različite vrednosne sisteme, kodove, prakse, verovanja, načela i vrednosti;
- obezbeđuje osnovnu građu koju normativna etika mora da objasni, te
- nudi probno merilo za razmatranu moralnost naroda ili društva, s kojom normativna teorija mora manje ili više da se usaglasi.

Istraživanja u okviru deskriptivne etike mogu da pokažu da u nekom društvu postoje međusobno neusaglašene norme ili da postoje vrednosti koje to društvo ne može da ostvari ili ih u praksi potkopava. Zadatak normativne etike bi bio upravo ispravljanje pomenutih i drugih nedostataka.

2.1.2.2. Normativna etika

Normativna etika se razvija na temelju saznanja do kojih dolazi deskriptivna etika. Cilj ove faze etičkog istraživanja opšte etike svodi se na obrazloženje i opravdanje konkretnog moralnog sistema. Normativna etika nastoji da na sistematičan način otkrije, razvije, i obrazloži osnovni moralni princip ili moralne principe, ili osnovne moralne vrednosti, koje se nalaze u moralnom sistemu konkretnog društva ili globalne ljudske zajednice kao celine.

Zadaci normativne etike su brojni, odnosno ona:

- pokušava da u logički povezanu celinu uklopi različite norme, pravila i vrednosti konkretnog društva, s nekim, po mogućstvu, hijerarhijski ustanovljenim poretком vrednosti;
- nastoji da otkrije osnovne principe (načela) iz kojih se mogu izvesti posebne norme; te
- pokušava, na različite načine, da obrazloži osnovni princip moralnosti.

Ovakva nastojanja poznata su i kao „etičke teorije”. Teorije nude odgovarajuće postupke kojim bi se presuđivalo u situacijama kada dolazi do sukobljavanja oprečnih normi. Trebalo bi istaći da moralna teorija i norme nekog društva dinamički deluju jedno na drugo, sa stalnom otvorenošću za promene. Etičkim teorijama koje nalaze primenu u poslovnoj etici posvećeno je III poglavlje.

2.1.2.3. Metaetika

Metaetika – treći deo opšte etike – blisko je povezana sa normativnom etikom. Ponekad se metaetika označava i kao „analitička etika” budući da ona kao primarni metod koristi misaono-logičku operaciju analize.

Šta je predmet metaetike? Metaetiku zanima značenje moralnih termina. Ona se pita, recimo, šta znače izrazi „dobar” i „loš” u moralnom smislu, kakva su značenja iskaza kao što su „odgovornost”, „moralna obaveza” itd.

Metaetika proučava logiku moralnog rasuđivanja. Analiza moralnog rasuđivanja obuhvata razjašnjavanje i vrednosno procenjivanje pretpostavki, kao i ispitivanje valjanosti moralnih iskaza.

Posebno pitanje metaetike odnosi se na to da li se moralna potreba ili dužnost može logički izvesti iz činjeničnog stanja, bez uzimanja u obzir normativnih premisa. Šta je, u stvari, osnova ili razložna pretpostavka za propisivanje određenog načina ponašanja? Opšti odgovor na upravo postavljeno pitanje je metaetičan. A posebna teorija iz koje proističe razložno objašnjenje određenog oblika moralnog ponašanja je, u stvari, normativna teorija.

Opšta etička teorija je disciplina od praktičnog značaja. Stav da „ništa nije tako dobro i praktično kao što je to dobra teorija” nalazi svoju punu potvrdu upravo na području etike. Znanja o etičkim teorijama, naime, obezbeđuju neophodna oruđa za slobodnije upuštanje u ličnu i društvenu analizu moralnih spornih pitanja.

Najzad, etika je, poput nauke, disciplina koja se neprestano razvija i u okviru koje postoji niz spornih pitanja. Samo postojanje sporova ne znači da nema određenog stepena saglasnosti oko osnovnih etičkih saznanja niti to da etika nije dovela do nikakvih korisnih rešenja.

2.1.2. *Primenjena etika*

Opšta etika, koju čine deskriptivna, normativna i metaetika, primenjuje se u različitim oblastima društvenog života, tako da se može govoriti o različitim granama primenjene (posebne) etike.

Prvi deo primenjene etike koji se odnosi na rešavanje specifičnih problema poznat je kao kazuistika. Pod kazuistikom se podrazumeva veština rešavanja teških moralnih problema, slučajeva ili nedoumica brižljivom primenom moralnih principa. Kazuistika koristi načela i norme koje je razvila i obrazložila opšta etika. Tipični predmeti kazuistike su pitanja abortusa, eutanazije itd.

Druga oblast primenjene etike obuhvata primenu opšte etike na specijalizovana polja ljudskog rada. Vremenom su tako nastale medicinska etika, inženjerska etika, poslovna etika, etika slobodnih profesija itd. Delatnost ljudi u pomenutim profesijama (medicina, tehnika, biznis) obuhvata i deo onog što se smatra profesionalnom etikom (Đorđević i Đurović 1995).

Najzad, posebnu, treću oblast primenjene etike čine posebne oblasti društva, odnosno nematerijalnog sveta. U tom smislu, moguće je govoriti o socijalnoj etici, bioetici, ekoetici itd.

2.1.3. Poslovna etika

Poslovna etika predstavlja deo primenjene etike koja se bavi biznisom. Pod biznisom se podrazumevaju sve vrste ekonomskih transakcija razmene između pojedinaca, između pojedinaca i profitabilnih organizacija i između profitabilnih organizacija i drugih organizacija iste vrste (di Džordž 2003, 35). Biznis, očigledno, obuhvata raznovrsne delatnosti koje se obavljaju počev od proizvodnje, pa do prodaje i kupovine dobara i usluga u cilju ostvarivanja dobiti.

Postoje prilična razmimoilaženja oko određenja poslovne etike kao posebne naučne discipline. Izvor brojnih neslaganja i suprotstavljenih mišljenja predstavlja i to da li poslovnu etiku treba smatrati posebnom disciplinom ili je treba posmatrati samo kao pokret. Osim već obrazložene definicije poslovne etike Ričarda di Džordža, u nastavku iznosimo i drugačija određenja predmeta poslovne etike.

Laura Neš (Laura Nash) smatra da poslovna etika proučava primenu ličnih normi na aktivnosti i ciljeve komercijalnih preduzeća (2001, 23). Poslovna etika ne predstavlja neki poseban moralni standard već se pre radi o studiji o tome kako poslovna sredina ispostavlja svoje jedinstvene probleme pred moralnu ličnost koja deluje kao predstavnik tog sistema (Rakas 2006, 110). Laura Neš, očito, pretpostavlja postojanje visokih ličnih standarda ponašanja kao osnovnih vrednosti u kompaniji.

Prema mišljenju Laure Neš, postoje tri osnovne oblasti poslovne etike sa kojima se svi učesnici u poslovnom svetu neminovno susreću. To su:

- izbori u okviru zakona,
- izbori u okviru ekonomskih i socijalnih pitanja koja nisu zakonom obuhvaćena i
- izbori koji podrazumevaju davanje prednosti ličnim izborima.

S obzirom na kompleksnost ovih izbora ne bi trebalo da iznenađujuće deluje prisustvo erozije poverenja koja prati rad većine organizacija u savremenim društvima. Otuda, kao moguće rešenje L. Neš predlaže tzv. „sporazumnu poslovnu etiku”, kojom bi se korporativni interes podredio stvaranju vrednosti u smislu pružanja usluga drugima.

Nasuprot stavovima L. Neš, Alber Kar (Albert Karr) poslovnu etiku ne sagledava kao društvenu etiku, već kao etiku igre, odnosno teoriju igre.

Poslovanje je, smatra Kar, vrsta igre u kojoj postoje određeni standardi i pravila koji se moraju poštovati. U tom smislu, Kar se zalaže za poštovanje zakona, ali i za sopstvenu strategiju poslovanja koja će dovesti do ostvarivanja dobiti (Rakas 2006, 110).

Neki autori, poput etičara Karmišela i Dramonda (S. Carmichael i J. Drummond), poslovnu etiku poistovećuju sa etikom ličnosti, budući da etika ličnosti predstavlja osnovna pravila po kojima ta ličnost deluje (1989, 89). Poslovna etika obuhvata dobro i loše ponašanje prema drugim ljudima, i to u svetlu uvažavanja prava i dužnosti koje ljudi primenjuju u procesu donošenja odluka (Subotić i Lazić 1997, 15).

2.1.3.1. Određenja predmeta poslovne etike

U različitim definicijama poslovne etike uglavnom se navode sastavni elementi koji čine njen predmet istraživanja uz navođenje, takođe, etičkih principa koji su značajni za uspešno poslovanje.

Šta se, prema tome, podrazumeva pod poslovnom etikom?

Pod poslovnom etikom se, najpre, podrazumeva obaveza (*commitment*, engl.) da se posao obavi na odgovarajući način, što povlači odgovornost (*responsibility*, engl.). To znači da se moralno odgovorna osoba obavezuje da posao obavi, te da prihvati odgovornost kako za uspeh, tako i za eventualne propuste. Može se govoriti o dve vrste odgovornosti: (1) ličnoj (kada kršenjem etičkih normi pojedinac stiče ličnu korist potkopavajući opšte interese kompanije) i (2) korporativnoj društvenoj odgovornosti. Prema konceptu korporativne društvene odgovornosti, odgovornost kompanije se ne iscrpljuje samo u obavezi za stvaranjem profita, već i u obavezi uvažavanja interesa različitih interesnih grupa u njenom okruženju. Ovom delu poslovne etike je posvećeno IV poglavlje.

Pod poslovnom etikom podrazumeva se i organizaciona (korporativna) kultura. Ona obuhvata pravila etičkog ponašanja, osnovne vrednosne sisteme, etičke principe i specifična pravila koja kompanija nastoji da primeni. Elementi projektovane korporativne kulture u vidu pravila etičkog ponašanja odnose se na: držanje obećanja, dobronamernost, davanje pomoći drugim ljudima, poštovanje drugih ljudi i uvažavanje vlasničkih prava (Subotić 1997, 15). Značaj organizacione kulture za poslovnu etiku biće razmotren u posebnom poglavlju.

Poslovna etika se može shvatiti i kao skup principa i pravila ponašanja koji se zasniva na opštoj i poslovnoj kulturi, uključujući i principe i pravila koji dominiraju u interpersonalnoj komunikaciji. To znači da se pod poslovnom etikom podrazumeva i poslovna komunikacija koja proističe iz odnosa poslovne kulture i etike u poslovanju.

Poslovna kultura je od značaja, jer se temelji na opštoj kulturi, kulturi govora i lepog ponašanja, kulturi usmene i pismene komunikacije. Sve je to, nesumnjivo važno za kontakt poslovnih partnera, iako se čini da su odnosi sa javnošću važniji element poslovnog komuniciranja (Rakas 2006, 113).

Etičkim aspektima odnosa s javnošću posvećeno je VII poglavlje ove knjige.

Najzad, pod poslovnom etikom podrazumevaju se i vrednosti moralnog ponašanja, kao i norme etičkog ponašanja pretočene u kodeks profesionalnog ili poslovnog ponašanja, ili u poslovni bonton (Rakas 2006, 113). Etički kodeksi su predmet razmatranja završnog dela V poglavlja.

Na osnovu analize različitih predmetnih određenja poslovne politike, moguće je odrediti elemente koji ulaze u sastav ove posebne naučne discipline. To su:

- odgovornost (lična i društvena, posebno korporativna odgovornost),
- odlučivanje,
- korporativna kultura,
- poslovna komunikacija (posebno odnosi s javnošću),
- norme poslovnog ponašanja i
- ukupna etička misao (osnovni principi moralnosti).

Definiciju koju predlaže profesorka Smilja Rakas sadrži većinu pomenutih atributa poslovne etike. Naime, poslovna etika se kao posebna naučna disciplina određuje kao „skup moralnih normi o ponašanju prema socio-kulturnoj i poslovnoj sredini, prema drugim ljudima sa kojima se stupa u poslovni kontakt i prema odlučivanju, dužnostima, obavezama, pravima i odgovornostima, u svim aspektima i sferama poslovanja” (2006, 113).

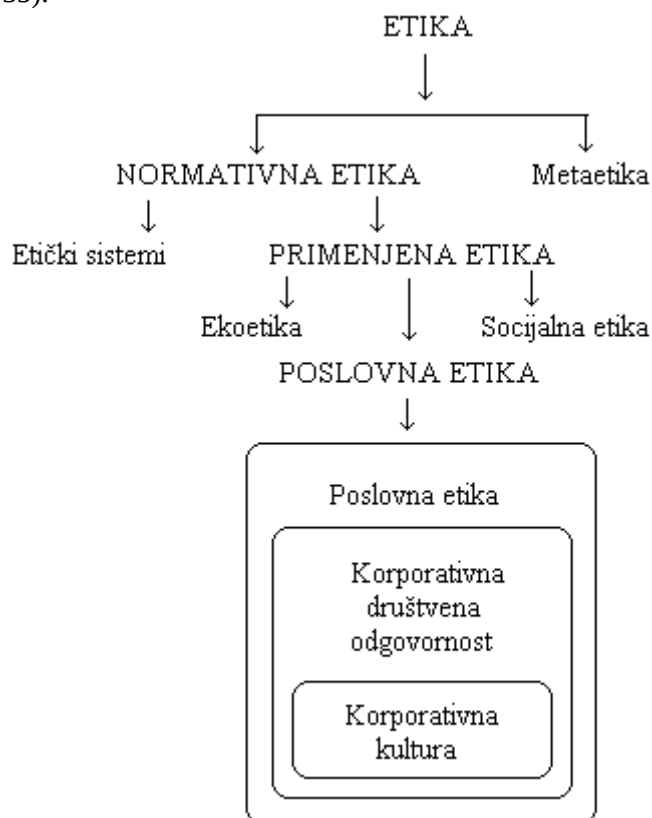
Određena na ovaj način, poslovna etika je teorijska, normativna i praktično-normativna disciplina (slika 2.1). Ona je teorijskog karaktera budući da analitički prilazi objašnjenju različitih moralnih shvatanja o osnovnim vrednostima i etičkim načelima koja se mogu primeniti na čitavu oblast poslovanja. Kako poslovna etika formuliše i vrednosne norme koje su vredne poštovanja u svim poslovnim odnosima, to ona sadrži i izrazitu normativnu komponentu. Najzad, poslovna etika je i praktično-normativna disciplina s obzirom na to da se u konkretnoj praksi primenjuju ustanovljena etička pravila poslovnog ponašanja.

Bavljenje poslovnom etikom podrazumeva često i metaetička ispitivanja u situacijama kada se do odgovora na postavljena pitanja ne može doći na temelju opšte teorije. Osnovno pitanje, u ovom smislu, odnosi se na to da li se etički termini koji se koriste za opisivanje pojedinaca i radnji koje oni

preduzimaju mogu primeniti i na organizacije, korporacije i ostale kolektivne entitete u okviru oblasti poslovanja.

Na primer, da li su korporacije artefakt, tipičan društveni proizvod koji treba nadzirati, ili pojava sa nekim drugim statusom? Imaju li one savest onako kako je imaju individue? Da li im jezik morala odgovara na prikladan način, i, ako je tako, važi li za njih na isti način na koji važi za jedinke? Odgovor na ova pitanja ne pruža opšta etička teorija, koja se tradicionalno bavi postupcima ljudskih jedinki (di Džordž 2006, 36).

Najzad, pošto je poslovna etika određena međudejstvom etike i biznisa, moguće je govoriti o nacionalnoj, kao i internacionalnoj (globalnoj) etici. U tom smislu, Ričard di Džordž navodi četiri ravni moralne analize u okviru poslovne etike (2006, 35).



Slika 3.1. Povezanost između normative etike i poslovne etike.

Prva ravan analize se realizuje na tzv. „makro-planu”, što znači da je moguće moralno vrednovati čitav ekonomski sistem datog društva – na primer, privredni sistem neoliberalnog kapitalizma ili socijalizma.

Druga ravan moralne analize odnosi se na proučavanje poslovanja unutar datog ekonomskog sistema. Kako korporacije zauzimaju istaknuto mesto u savremenim društvima, njima se posvećuje najveća pažnja. Nisu zapostavljeni ni ostali elementi poput sindikata, malih firmi, potrošača, različitih interesnih grupa itd.

Treća ravan istraživanja u okviru poslovne etike odnosi se na moralno procenjivanje pojedinaca i njihovih postupaka u ekonomskim i poslovnim transakcijama. Sva tri područja poslovne etike su međusobno povezana – korporacija, recimo, ispoljava etičnost u meri u kojoj i njeni zaposleni poseduju etičnost. Istovremeno, tri opisane ravni moralne analize mogu se sagledati i kao posebna polja istraživanja od kojih najveću pažnju dobija druga ravan – moralno vrednovanje rada savremenih korporacija.

Najzad, kako najuspešnije korporacije poprimaju u sve većoj meri globalni karakter, opravdano je govoriti i o četvrtoj ravni analize koja je internacionalna. Ovaj deo poslovne etike razmatra delovanje multinacionalnih korporacija, uslove trgovine, raspodelu dobara i poslova, zloupotrebe u korišćenju prirodnih resursa, uticaj poslovanja na ekološke probleme itd.

Na osnovu opisa sve četiri ravni moralne analize može se konstatovati da je predmet poslovne etike rezultat delovanja ljudi u korporaciji i uspostavljanja poslovnih odnosa sa drugim korporacijama – na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou.

S obzirom na shvatanje poslovne etike u društvu, ona može biti (1) sistemska i (2) funkcionalna (Balj 2010).

Sistemska deo poslovne etike:

- istražuje odnos između morala, ekonomije, prava, politike i religije, razmatrajući taj odnos u sklopu društvenog uređenja datog društva;
- bliži je deontološkim etičkim načelima i
- ima zadatak da omogući povoljne okolnosti u okviru društva i države kako bi se olakšalo sklapanje sporazuma između subjekata – pojedinaca i korporacija.

Funkcionalni deo poslovne etike, s druge strane:

- razmatra isključivo poslovanje same kompanije,
- bliži je utilitarističkim etičkim načelima i
- ima zadatak da moralno posreduje korporativnu kulturu.

Primena etičkog rasuđivanja u poslovanju nije nimalo laka. Ipak, teškoće vezane za etičko sagledavanje poslovnih aktivnosti mogu se prevazići zahvaljujući postojanju tzv. „instrumenata poslovne etike”. Među ovom instrumentima, od najvećeg značaja su (Stoner i saradnici 1997, 96-99):

- vrednosti,
- prava,
- obaveze,
- moralna načela i
- međuljudski odnosi.

Vrednosti su želje koje same po sebi deluju pozitivno; na primer, mir, poštenje, nezavisnost itd. Vrednosti, naime, pokazuju zašto se preduzima neka radnja ili ne.

Pravo predstavlja mogućnost da određene osobe vode određene aktivnosti.

Obaveze i prava su u korelaciji. Obaveza predstavlja zaduženje da osoba izvrši određene radnje.

Moralna načela predstavljaju putokaz za delovanje u situacijama u kojima dolazi do direktnog suprotstavljanja različitih interesa.

Međuljudski odnosi, koji se ispoljavaju preko različitih mreža odnosa, preduslov su za realizovanje postavljenih ciljeva.

2.1.3.2. Etički problemi i etička pitanja u poslovnoj etici

Etički problemi se najčešće javljaju kao posledica sukoba između ličnih moralnih stavova i vrednosti koje pojedinac ima, s jedne, i vrednosti i stavova organizacije ili društva u kojima pojedinac radi i deluje, s druge strane (Jevtić 2004, 26-27). Ovi problemi nastaju u poslovnim odnosima kao posledica izvesnih postupaka u poslovanju kao što su, na primer: davanje poklona, diskriminacija putem cena itd.

Etičke probleme je moguće svrstati u nekoliko prepoznatljivih kategorija, odnosno to su (Ferrell i Freadrich 1997, 29):

- problemi sukoba interesa (javljaju se u situacijama kada pojedinac u procesu donošenja odluke mora da odluči da li će prednost dati svojim ličnim interesima ili interesima organizacije u kojoj radi);
- problemi čestitosti (izvor ovih problema u poslovanju nastaje zbog toga što mnogi učesnici u poslovnim odnosima biznisu prilaze kao svojevrsnoj „igri”, nastojeći da je vode po sopstvenim, a ne po pravilima društva);

- problemi u komunikacijama (pogrešne informacije mogu uništiti poverenje u neku organizaciju) i
- problemi organizacionih odnosa (organizacioni odnosi obuhvataju ponašanje zaposlenih u jednoj organizaciji prema svim zainteresovanim stranama, što značajno utiče na stabilnost organizacije).

Uobičajeni (ili standardni) etički problemi se javljaju u svim područjima poslovne etike. Kristijan Krkač prepoznaje pet područja u okviru poslovne etike; to su (2007, 249):

- etika i poslovanje (velike etičke teorije, teorije ekonomske pravde, načini odlučivanja u poslovnim slučajevima),
- priroda korporacije (delovanje, legitimnost i odgovornost; samoregulacija),
- rad u korporaciji (prava i dužnosti deoničara, jednakost i raznolikost u svetu rada),
- korporacija u društvu (potrošači, životna sredina, međunarodno poslovanje) i
- budući etos korporacije (nova etička pitanja; moralnost korporacije).

Četiri prepoznatljive kategorije etičkih problema moguće je dalje raščlaniti na sledeći način. Prvo, sukob interesa se odnosi na:

- povećanje vlastite plate na uštrb profita vlasnika (priroda korporacije),
- prisvajanje dobara firme za vlastite interese (priroda korporacije) i
- podmićivanje i primanje mita (u smislu primanja i davanja novca, darova ili posebnih usluga (informacija) s namerom da se odlučujuće utiče na odluku (rad u korporaciji).

Kada je reč o problemima čestitosti, oni se najčešće ispoljavaju kroz:

- namerno nanošenje štete kupcima, klijentima, zaposlenima, konkurentnim firmama pomoću: obmanjivanja, pogrešnog informisanja, iznude, prisile, diskriminacije i sl. (korporacija u društvu);
- stvaranje i očuvanje monopola na tržištu i
- lažno informisanje o proizvodu ili usluzi (korporacija u društvu).

Problemi na polju komunikacije se ispoljavaju kroz:

- lažno ili nepotpuno reklamiranje (korporacija u društvu),
- lažno prodavanje proizvoda (korporacija u društvu),
- nepotpuno obaveštavanje o štetnim učincima (korporacija u društvu),
- označavanje štetnih proizvoda poput, recimo, duvanskih proizvoda (korporacija u društvu) i
- razna upozorenja kao, na primer, ograničenja za razne proizvode (korporacija u društvu).

U grupu problema organizacionih odnosa svrstavaju se:

- zloupotreba autoriteta (priroda korporacije),
- plagiranje tuđeg rada (priroda korporacije),
- odavanje poslovnih tajni (priroda korporacije),
- onemogućavanje provere plana poslovanja (priroda korporacije),
- neučestvovanje na sastancima firme (priroda korporacije) i
- prisiljavanje drugih na nemoralne radnje (priroda korporacije).

Osim navedenih standardnih etičkih problema koji su uobičajeno prisutni u poslovnoj praksi, postoje i nestandardni slučajevi koji postavljaju etičke nedoumice. Kada se oni pojavljuju? Takvi slučajevi se pojavljuju u izmenjenim okolnostima poslovanja kao, na primer, zbog promene radne sredine (recimo, promene mesta rada), pojave novog tehnološkog otkrića i njegove primene u industriji i proizvodnji itd.

Na primer, slučaj promene mesta proizvodnje ili proširenja tržišta vrlo je važan. Naime, moguće je da u novom području zajednica ima ne samo drukčije radne navike i običaje, nego i drukčiji sistem vrednosti: na primer, pripadaju drugoj kulturi (što povlači problem jezika), većinom su pripadnici druge religije itd. Samim tim valja pretpostaviti kako na njihov sistem moralnih vrednosti (etiku) utiču drugi i različiti činioci (ta i ta religija, ti i ti običaji itd). Uz to, razlozi su često poslovne prirode: na primer, jeftinija radna snaga, slab i neefikasan pravni sistem i neuticajna politička zajednica (Krkač 2007, 251).

Citirani primer jasno pokazuje s kakvim se problemima preduzeće može suočiti kada se nađe u novim okolnostima. Te nove okolnosti, međutim, nisu atipične za savremeno poslovanje; pre bi se moglo tvrditi da su one redovni pratilac savremenih ekonomskih procesa. U tom kontekstu, stalna tehnička inovativnost se nameće kao imperativ. U stvari, „srazmerno udelu takvih inovativnih aktivnosti pojavljuje se i udeo novih etičkih pitanja koja treba rešiti” (Krkač 2007, 251).

2.1.3.3. Nivoi poslovne etike

S obzirom na to da etički problemi nisu samo individualnog ili personalnog karaktera, čini se korisnim sagledati različite nivoe na kojima ovi problemi (dileme) nastaju, kao i njihovo kretanje prema drugim nivoima. Moralna dilema se može definisati kao „proces moralnog prosuđivanja prikladnosti ili neprikladnosti nekog akta, aktivnosti ili odluke institucije i/ili pojedinca, uz uvažavanje osnovnih moralnih standarda i informacija o činjenicama” koje se odnose na predmet razmatranja (Marić i Bolesnikov 2008, 220).

Tokom aktivnosti vođenja kompanije lideri i menadžeri moraju da upravljaju odnosima s različitim interesnim grupama kako unutar, tako i van kompanije. Etičke dileme, kad je o poslovanju reč, pojavljuju se na (Stoner i saradnici 1997, 29; Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 532):

- socijalnom nivou,
- nivou interesnih uticajnih grupa,
- nivou unutrašnje politike i odnosa, te
- na individualnom nivou.

Na socijalnom nivou postavljaju se pitanja o osnovnim institucijama datog društva: zakonodavnim, privrednim, političkim itd. Saglasno stabilnosti društva biće definisan i stav neke kompanije po pitanju saradnje sa institucijama tog društva.

Kada je reč o etičkim dilemama na nivou interesnih grupa, organizacija mora neprestano da preispituje prirodu svojih interakcijskih odnosa sa različitim elementima iz okruženja. Osnovna pitanja u odnosima sa stejkholderima (*stakeholder*, engl.) – intersnim grupama – svode se na:

- Koje su obaveze preduzeća prema klijentima?
- Kakav je odnos preduzeća prema zajednici?
- Da li se realno predstavljaju proizvodi ili usluge preduzeća?

Etički problemi koji se pojavljuju na nivou unutrašnje politike i odnosa tiču se odnosa između organizacije i zaposlenih. Najčešće se u ovoj oblasti postavljaju dva pitanja, to jest:

- Koje su obaveze zaposlenih?
- Koja prava imaju zaposleni?

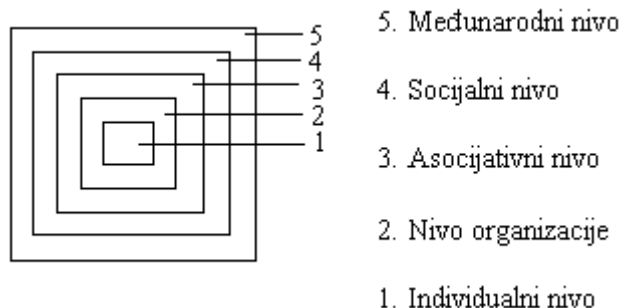
Najzad, na četvrtom, individualnom nivou razmatra se međusobno ophođenje zaposlenih u okviru jedne organizacije. Raznovrsna pitanja koja se javljaju u ovoj oblasti moguće je svesti na dva osnovna:

- Imamo li pravo da posmatramo druge ljude kao sredstvo za postizanje sopstvenih ciljeva?
- Da li tako nešto uopšte može da se izbegne?

Džozef Vajs (Joseph Weiss) smatra da se etička i moralna pitanja u svetu poslovanja mogu sagledavati na najmanje pet nivoa (2006, 12). Na slici 2.2 prikazani su ti nivoi: (1) individualni, (2) organizacioni, (3) asocijativni, (4) socijalni i (5) internacionalni nivo.

Pre nego što određena situacija preraste u etičku dilemu, koja zahteva problematičnu odluku ili akciju (delovanje), korisno je odgovoriti na sledeći niz pitanja (Weiss 2006, 13):

- Šta su moje osnovne vrednosti i verovanja?
- Šta su osnovne vrednosti i verovanja moje organizacije?
- Čije vrednosti, verovanja i interesi mogu biti ugroženi ovom odlukom? Zašto?
- Kome će koristiti, a kome naneti štetu, moja odluka ili odluka moje organizacije?
- Da li će odluka uticati na (ili promeniti) moje vlastite vrednosti i osnovne vrednosti moje organizacije?
- Kako će se na mene i organizaciju odraziti odluka?



Slika 2.2. Nivoi poslovne etike (*Prema: Carroll 1978, 3*).

Isti etički problemi i dileme mogu biti različitog intenziteta. Intenzitet etičkog pitanja predstavlja odraz etičke osetljivosti (senzibiliteta) pojedinca ili radne grupe koji postavljaju ova pitanja. Činioci poput individualnog moralnog razvoja, korporativne kulture i namera utiču na to da pojedinci različito sagledavaju ista etička pitanja, što, naravno, olakšava nastajanje etičkih konflikata. Intenzitet etičkog konflikta zavisi i od faktora kao što su: rukovođenje (da li dominira sistem kažnjavanja ili nagrađivanja), etički kodovi i

vrednosti korporativne kulture. Rečju, rukovodioci mogu da utiču na važnost etičkog pitanja preko pozitivnih ili negativnih podsticaja.

Na slici 2.3 predložen je dijagram u cilju identifikovanja:

- etike sistema (to jest običaja, vrednosti ili zakona neke zemlje ili regiona);
- etike organizacije (to jest pisanih formalnih i neformalno prihvaćenih normi i načina obavljanja poslovanja), te
- lične etike (to jest lično usvojenih vrednosti i standarda).



Slika 2.3. Teorijski okvir za razlikovanje etičkih nivoa (*Prema: Matthews i saradnici 1985, 509*).

2.1.3.4. Kriterijumi za rešavanje etičkih dilema u poslovnoj etici

Da bi razrešila etičke dileme, u okviru poslovne etike (posebno u delu koji se bavi teorijama normativne etike), definisani su kriterijumi koji počivaju na vrednostima koje se najčešće uzimaju u razmatranje prilikom odlučivanja.

U tom smislu, izdvajaju se (Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 540):

- utilitaristički pristup (*utilitarian approach*, engl.),
- pristup moralnih prava (*moral-rights approach*, engl.) i
- pristup pravednosti (*justice approach*, engl.).

Na slici 2.4 dat je uporedni prikaz tri najpoznatija etička pristupa (od značaja za poslovnu etiku). U okviru III poglavlja biće razmotrene tri velike

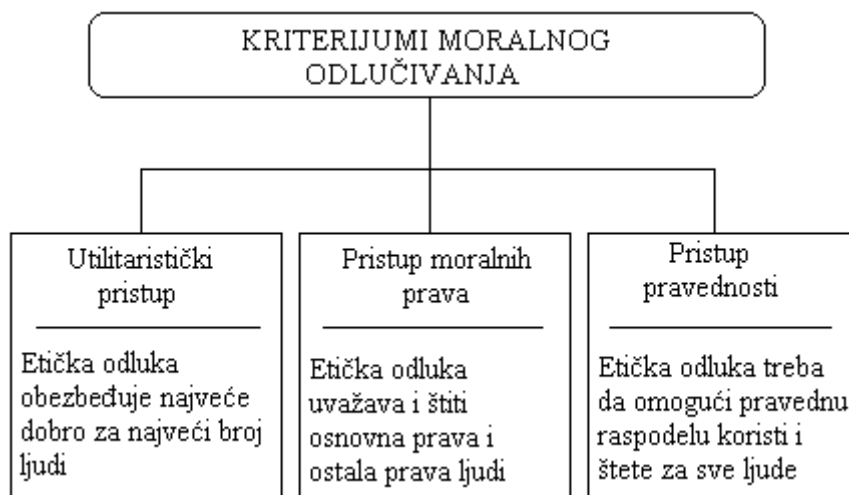
tradicije normativne etike, dok ćemo u okviru ovog odeljka izložiti osnovna određenja ovih pristupa.

Utilitaristički pristup je etički koncept koji se usredsređuje na ponašanje i na rezultate, a ne na motive. Smatra se, po ovom pristupu, da su etičke one odluke i ponašanje koje donosi „najveće dobro za najveći broj ljudi”, iako to može biti na štetu manjine, to jest onih koji imaju malu moć.

Pristup moralnih prava polazi od toga da nikakve individualne odluke ne mogu uskratiti čoveku njegova osnovna prava. Moralna prava koja se moraju poštovati prilikom donošenja odluka obuhvataju (Rakas 2006, 115):

- pravo na slobodno izjašnjavanje,
- pravo na privatnost,
- pravo na slobodu izbora,
- pravo na slobodu govora,
- pravo na ravnopravan tretman,
- pravo na život i bezbednost.

Postoje i druga moralna prava o kojima menadžeri moraju voditi računa. Pristup moralnih prava, u stvari, upozorava menadžere na ono što ne smeju činiti kako bi njihove odluke bile etičke, te postavlja izvesna ograničenja utilitarističkom pristupu.



Slika 2.4. Kriterijumi etičkog odlučivanja (Prema: Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 540).

Pristup pravednosti je etički koncept koji u prosuđivanju etičnosti odluke i ponašanja menadžmenta uzima u razmatranje pravednost i nepristrasnost u raspodeli dobiti i troškova (koristi i štete) između pojedinaca i grupa.

Pravednost, to jest etičnost, prilikom odlučivanja i ponašanja, postiže se praktičnim sprovođenjem načela pravde. U tom smislu, za menadžere su bitna tri posebna principa, to jest:

- načelo distributivne pravde,
- načelo proceduralne pravde i
- načelo kompenzatorne pravde.

Prema načelu distributivne pravde pojedinci se ne smeju nejednako tretirati na osnovu proizvoljno određenih obeležja. Na primer, u nekoj ustanovi ne bi trebalo da postoji razlika u zaradama između muškaraca i žena za jednako stručan posao (recimo, za posao vaspitača).

Načelo proceduralne pravde ističe potrebu da se zaposleni pridržavaju pravila organizacije (i u slučajevima sputavanja određenih sloboda) sve dok je ona pravedna i dok oni svojevolejno prihvataju nagrade koje im organizacija daje kako bi unapredila vlastite interese.

Načelo kompenzatorne pravde ističe potrebu primerenih kompenzacija za ulaganja i doprinose pojedinaca, s tim što bi organizacija trebalo da pojedincima nadoknadi troškove ozleda i gubitaka.

2.1.3.5. Menadžerska etika kao deo poslovne etike

Poslednjih decenija dolazi do povećanog interesa za ispitivanjem delovanja menadžera sa etičkog stanovišta, naročito onih na najvišim pozicijama u kompanijama. Slučajevi poslovnih afera u svetu biznisa, koje otkrivaju raznovrsne primere nemoralnog i neetičkog ponašanja poznatih svetskih menadžera, zaoštrile su problem poslovne i menadžerske etike. Osnovne vrednosti koje određuju šta je ispravno i poželjno ponašanje organizacije često su i jedino vezivno tkivo u mnoštvu različitih oblika ponašanja, odluka i kompleksnih odnosa koje ispostavlja savremeno poslovanje. Otuda, određivanje vrednosti i njihovih prioriteta, to jest, upravljanje vrednostima postaje nezaobilazan zadatak menadžmenta.

Ovaj zadatak dobija na značaju u svetlu još uvek prisutnih pogrešnih shvatanja, odnosno „mitova” o poslovnoj etici. Među uvreženim zabudama su i sledeće (Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 531):

- Poslovna etika je više vezana za religiju nego za menadžment.
- Neki zaposleni su etični, pa otuda ne treba brinuti o poslovnoj etici.

- Poslovnom etikom se bave filozofi, akademici i teolozi.
- Etikom se ne može upravljati.
- Poslovna etika je isto što i društvena odgovornost.
- Odsustvo problema za zakonom podrazumeva da se deluje etički.
- Upravljanje poslovnom etikom ima malu poslovnu vrednost.

Navedenim mitovima mogu se pridodati i sledeći, za koje Vajs (Weiss 2006, 14) smatra da su najpopularniji:

- Etika je lična.
- Biznis i etika se ne mešaju.
- Poslovna etika je relativna.
- Dobar biznis znači dobru etiku.
- Informacija je neutralna i amoralna.

Od pomenutih mitova detaljnije ćemo se zadržati na mitu da se biznis i moral ne mešaju, to jest, razmotrićemo „mit o amoralnom biznisu”.

Poznato je da se svaka ljudska aktivnost može sagledati i sa moralnog stanovišta. To se naravno odnosi i na oblast poslovanja. Otuda u najmanju ruku čudi „šta ljudi imaju na umu kad kažu da se moral i biznis ne mešaju” ili da su međusobno suprotstavljeni (di Džordž 2006, 23).

Povezanost biznisa i morala je još i dublja.

Biznis, poput većine drugih društvenih delatnosti, pretpostavlja postojanje moralne pozadine i bez nje bi bio nemoguć. Na primer, poslodavci očekuju da njihovi zaposleni ne potkradaju firmu; svaka ugovorna strana očekuje da ona druga poštuje sporazum; oni koji kupuju neki proizvod očekuju da on bude onakav kakav je oglašen, kad ga donesu kući i raspakuju. ... U većini slučajeva ova očekivanja se ispunjavaju. Kad bi se svi uključeni u biznis – kupci, prodavci, proizvođači, uprava, radnici i potrošači – ponašali nemoralno ili, čak, amoralno (to jest, ne hajući da li su njihovi postupci moralni ili nemoralni), poslovna aktivnost bi se uskoro zaustavila (di Džordž 2006, 23).

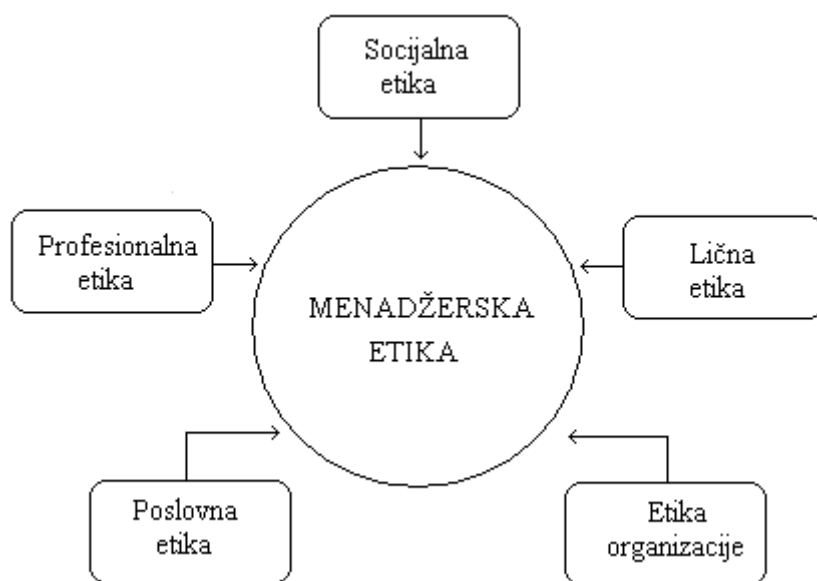
Naravno, ljudi se nemoralno ponašaju u poslovnom svetu kao i u svim drugim oblastima društvenog života. Zagovornici „mita o amoralnom biznisu” nisu neizostavno neetični ili nemoralni, već amoralni u tom smislu što smatraju da etičkim obzirima nema mesta u poslovanju u svetlu osnovnog cilja svake poslovne aktivnosti – ostvarivanja dobiti.

Navedene zablude i mitovi o poslovnoj etici, uključujući i opisan mit da se biznis i moral ne mešaju, sve više nestaju zahvaljujući intenzivnom

razmatranju poslovne etike, odlučivanja i ponašanja menadžera. Na slabljenje, recimo, „mita o amoralnom biznisu”, ukazuju najmanje tri savremena društvena fenomena (di Džordž 2003, 18). To su:

- izveštavanje o skandalima i prateća javna reakcija na ove izveštaje;
- obrazovanje javnih grupa poput ekoloških organizacija ili pokreta potrošača;
- zainteresovanost poslovnih subjekata za poslovnu etiku, koja se iskazuje organizovanim konferencijama, napisima u štampanim medijima i razvijanjem korporativnih pravila etičkog ponašanja i etičkih programa.

Menadžerska etika, takođe, doprinosi slabljenju pomenutih mitova. Povezanost menadžerske etike sa drugim disciplinama je prikazana na slici 2.5.



Slika 2.5. Determinante menadžerske etike (Prema: Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 535).

Šta se, dakle, podrazumeva pod menadžerskom etikom?

Menadžerska etika je deo poslovne etike jer su menadžeri ključni činioци u vođenju poslovanja i odgovorni su za poslovanje i poslovno

ponašanje. Jednostavno rečeno, menadžersku etiku čine standardi ponašanja i moralna prosuđivanja koja menadžeri primenjuju u obavljanju svog posla, odnosno standardi ponašanja koji vode individualne menadžere u njihovom radu (Bahtijarević-Šiver i saradnici 2008, 534).

Neki autori smatraju da je menadžerska etika posebna akademska disciplina, određujući je kao proučavanje moralnosti i standarda vođenja poslovanja (Hill i saradnici 2005, 151).

Menadžerska etika je sistem osnovnih vrednosti, pravila i kriterijuma koje menadžeri primenjuju pri donošenju odluka, pri prosuđivanju ispravnosti postupaka i odluka, te pri proceni širih posledica tih odluka i njihovog uticaja na druge učesnike u poslovnoj i društvenoj sredini (Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 534).

Osnov za utvrđivanje ispravnosti/neispravnosti nekog postupka je usvojen sistem vrednosti. Kada se govori o vrednostima misli se, u prvom redu, na relativno trajne koncepcije o tome šta je poželjno, kao i na uverenja ljudi o tome šta je dobro, a šta je loše. Vrednosti pokazuju, u stvari, zašto se nešto čini i da li je ono što se čini na osnovu nekog vrednosnog ili moralnog stanovišta prihvatljivo ili neprihvatljivo.

Vrednosti imaju i pojedinci, grupe, organizacije, te, najzad, i čitavo društvo. Otuda su vrednosti, kao što je ranije istaknuto, nezaobilazni instrument u upravljanju poslovnim etikom.

Kada je o menadžerskoj etici reč, osnovne vrednosti i standardi za ocenjivanje ispravnosti odluka i ponašanja potiču iz različitih izvora. Moguće je, prema tome, govoriti o različitim determinantama menadžerske etike (slika 2.5).

2.2. Poslovna etika kao pokret

Premda su etički aspekti oduvek činili sastavni deo poslovanja – te u tom smislu, razgovor o etici u svetu biznisa ne predstavlja novinu – pokret poslovne etike predstavlja ipak društveni fenomen novijeg doba. Ovaj pokret pojavio se ranih 60-ih godina XX veka; u prvom redu, u SAD. Pokretanje društvenih pitanja u poslovanju podudarilo se sa nizom drugih pitanja kao što su, na primer: pojava kontrakulture, izbijanje rata u Vijetnamu, porast problema usled zagađenja životne sredine, odlaganje nuklearnog i toksičnog otpada, protesti protiv vojno-industrijskog kompleksa, antinuklearni pokret. Tako se i svet biznisa našao na udaru sveopšte društvene kritike. Poslovne škole su odgovorile uvođenjem kurseva za društvena pitanja na kojima su se razmatrale

optužbe protiv biznisa, kao i moguća rešenja za prevazilaženje nastalih protivrečnosti.

Tokom 70-ih godina XX veka pokret za etiku u poslovanju je doživeo primetan uspon. Dok su tokom 60-ih godina zahtevi dolazili iz redova studentskog i potrošačkog pokreta, oni su se u potonjoj dekadi proširili na većinu stanovništva. Pokret za poslovnu etiku je tako zahvatio najmanje tri značajna elementa društvene strukture: same kompanije, univerzitete i medije.

Kompanije su na pojačanu javnu brigu reagovala organizovanjem konferencija na kojima se raspravljalo o etičkim nedoumicama u poslovanju. Neke kompanije su napravile i prve korake u pravcu uvođenja korporativnih etičkih kodeksa, osnivanju unutrašnjih etičkih programa, povećanja osetljivosti za neetičko ponašanje i sl.

Univerziteti su sazivali konferencije na kojima su mišljenja mogli da razmene poslovni ljudi s profesorima poslovnih škola, katedri za filozofiju i religiju, pravnih fakulteta i drugim stručnjacima.

Sam termin poslovna etika oblikovan je prema izrazu medicinska etika, koji su negde deceniju ranije bili usvojili ljudi zainteresovani za etičke probleme u medicini. Mit o amoralnom biznisu bio je još jak, i mnogi su sam pojam poslovne etike smatrali za terminološku protivrečnost. Svedeno, tečajevi u ovoj oblasti su se postepeno osnivali, udžbenici su pisani, osnivani su profesionalna društva i časopisi, odgovarajući predmet ustanovljen je na koledžima i univerzitetima (di Džordž 2003, 29).

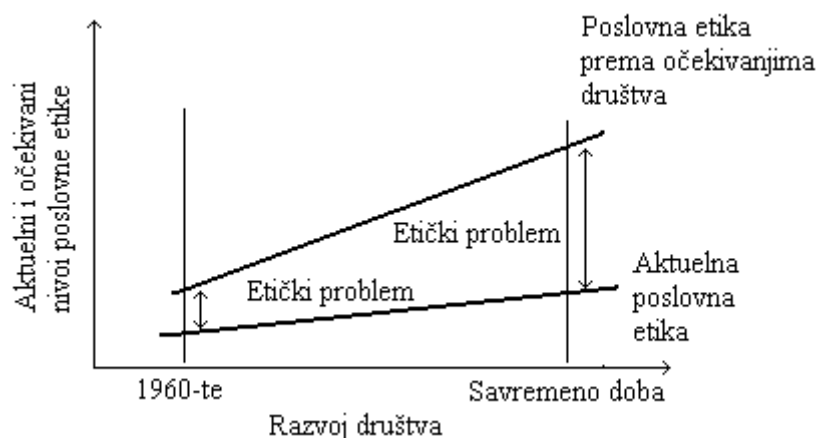
Počev od 80-ih godina XX veka aktivnosti na području poslovne etike prerastaju nivo pokreta (de George 1987, 201). Krajem iste dekade mnoge kompanije koje su se nalazile na listi od 500 najuspešnijih preduzeća, koju decenijama objavljuje poznati časopis „Forčen” (*Fortune*, engl.), usvojile su etičke kodekse, uvele tzv. „vruće linije” kako bi zaposleni mogli da ukažu na slučajeve nemoralnog delovanja, ustanovile etičke komitete na nivou upravnog odbora, te pokrenule programe za etičku obuku.

Početak poslednje decenije prošlog veka obeležilo je i angažovanje vlasti SAD na polju poslovne etike. Američki Kongres je 1991. godine ozakonio „Savezne kaznene smernice” koje se „imaju primenjivati na korporacije proglašene krivima za kršenje većeg broja različitih zakona” (di Džordž 2003, 30). Mnogim korporacijama su zakonska rešenja poslužila kao podsticaj da stvore takvu etičku klimu koja će osujetiti zaposlene od kršenja zakona. Pošto je poslovna etika tako postala deo poslovnog miljea, došlo je i do uvođenja novog radnog mesta u sistematizaciji radnih mesta velikih kompanija – referenta za korporativnu etiku.

Pokret za poslovnu etiku treba posmatrati kao socijalnu pojavu koja ima svoj akademski, poslovni, društveni i državni vid. Pokret za poslovnu etiku ostaje, međutim, nedorečen sa etičkog stanovišta. Brojna su pitanja na koja nisu dati konačni odgovori. Među njima su (Labich 1992, 167):

- Da li je pokret učinio biznis etičnijim?
- Da li je biznis u sebe uneo pokret i usmerio ga prema vlastitim ciljevima?
- Da li obuka iz poslovne etike uči i motiviše zaposlene da budu etični u vrednovanju delatnosti preduzeća za koje rade, ili ih prosto podstiče da se uzdrže od krađe ili da na drugi način deluju protivno interesima preduzeća?
- Da li je pokret doveo do usvajanja spoljnih ukrasnih znakova etičnosti, uz male ili nikakve promene u korporativnoj delatnosti?

I pored toga što nisu dobijeni jasni odgovori na spomenuta pitanja, velika je zasluga pokreta što je omogućio da se ova pitanja mogu javno pokretati, tako da se o njima raspravlja ne samo u poslovnom svetu, nego i van njega (posebno, u političkim krugovima). Kako vreme odmiče, sve više dolazi do izražaja etička dimenzija problema sa kojima se suočavaju savremena društva (slika 2.6). Rečju, neprestano se povećava jaz između aktuelne poslovne etike i poslovne etike prema očekivanjima društva.



Slika 2.6. Rastući značaj ekoloških problema u savremenim društvima.

Veći deo opisanog toka razvoja poslovne etike kao pokreta na primeru SAD odnosi se i na zemlje regiona u kome se nalazi Srbija. Razlika se, međutim, ogleda u tome što su se opisane faze pokreta poslovne etike (na primeru SAD), u trajanju od četrdesetak godina, u bivšim socijalističkim zemljama Evrope počele odvijati tek od 90-ih godina XX veka. Ipak, u relativno kratkom vremenskom periodu ostvareni su vidni rezultati na razvoju poslovne etike kao pokreta. Srbija, u tom smislu, nije izuzetak.

III POGLAVLJE

PRINCIPI ETIČKOG RASUĐIVANJA U POSLOVANJU

U prethodnim izlaganjima, a posebno u prvom i drugom poglavlju, najviše pažnje je posvećeno deskriptivnoj (opisnoj) etici – izuzetno širokom i razgranatom području. Analizirani su u tom smislu različiti načini da se postojeća moralna praksa i njeni koreni opišu na sistematičan način. No, time se ne iscrpljuje predmet etike.

Etičari nastoje da na temelju ovih opisa iznađu načela koja bi ljudi mogli koristiti prilikom rešavanja moralnih nedoumica, to jest problema. Ti sadržaji se uglavnom eksplicitno izlažu u obliku normi ili merila koje bi ljudi trebalo da poštuju ukoliko žele da budu moralne osobe i da moralno postupaju. Ovaj deo etike – takođe, veoma široko i razgranato područje – poznat je kao normativna etika. Normativna etika daje preporuke i merila koja omogućuju ljudima da se snađu u moralnim situacijama.

Uprkos postojanju različitih teorija normativne etike, njihova zajednička karakteristika svodi se na to da se o moralu može govoriti na racionalnim osnovama. Takav pristup, koji razumu pridaje primarnu ulogu u moralu, naziva se kognitivizam. Prema ovom stanovištu može se doći do istine o „pravom” moralu na temelju argumenata izgrađenih snagom razuma.

Suprotan pristup – nekognitivizam – ističe odlučujuću ulogu osećanja (emotivizam) ili odluka (decisionizam) u postavljanju moralnih principa. Nekognitivizam se, upravo zbog poricanja racionalnosti etike (to jest racionalne osnove morala) smatra delom deskriptivne etike.

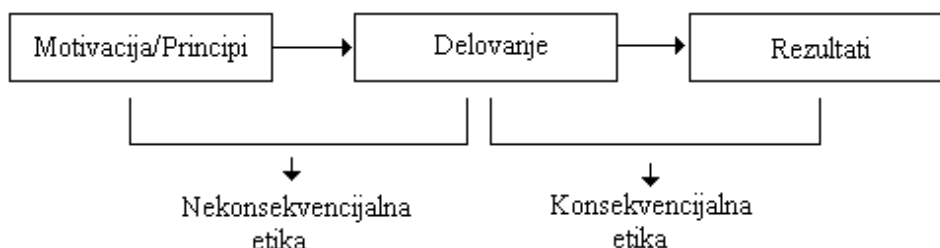
Teorije normativne etike je moguće razvrstati na različite načine u zavisnosti od toga šta se uzima kao kriterijum klasifikacije. Džozef Vajs (Weiss) identifikuje i analizira pet fundamentalnih etičkih principa koji se koriste u moralnom rasuđivanju. Ti principi su: (1) utilitarizam, (2) univerzalizam, (3) prava, (4) pravda i (5) vrlina (Weiss 2006, 120).

Podela teorija normativne etike na (1) nekonsekvencijalne etike (neposledične) i (2) konsekvencijalne etike (posledične) je široko prihvaćena, posebno sa stanovišta potreba poslovne etike (tabela 3.1).

Tabela 3.1. Podela teorija normativne etike.

NORMATIVNE ETIČKE TEORIJE	
Posledične (teleološke)	Neposledične (deontološke)
Egoizam Utilitarizam pravila Utilitarizam čina	Prava Dužnosti Ugovori Poštenje

Nekonsekvencijalne etičke teorije polaze od kategorije dužnosti kao osnove moralnog delovanja čoveka i društva. S druge strane, ako se kao krajnji kriterijum u procenjivanju moralnosti nekog delovanja uzima posledica (svrha takvog delovanja), ona je reč o posledičnoj etici. I nekonsekventijalne i konsekvencijalne etike, u svakom slučaju, usredsređuju se na razmatranje delovanja ljudi (ili društvenih grupa) ali na različitim osnovama (slika 3.1).



Slika 3.1. Posledične i neposledične teorije u poslovnoj etici (*Prema: Crane i Matten 2007*).

Premda postoji široka lepeza teorija normativne etike, moguće je izdvojiti tri velike tradicije normativne etike, a to su (Mladić 2007, 55):

- etika vrline,
- deontološke teorije i
- teleološke teorije.

Deontološke i teleološke teorije nastoje odgovoriti na pitanja poput:

- Šta smo dužni činiti?
- Šta je ispravno činiti?
- Šta je dobro činiti?

Zajednička karakteristika ove dve tradicije normativne etike je obaveznost u sprovođenju određenog oblika moralnog ponašanja. To znači da smo obavezni da sprovodimo određene radnje (na primer, da ne raskidamo ugovor) bez obzira na posledice takvog delovanja. Isto tako, obavezni smo da vodimo računa o posledicama našeg delovanja u smislu, recimo, korisnosti od neraskidanja ugovora. Otuda se deontološke i teleološke teorije mogu podvesti pod etiku moralne obligacije ili moralne dužnosti.

U okviru ovog poglavlja najpre se razmatraju tri velike tradicije normativne etike. Potom se pažnja usredsređuje i na preostale uticajne teorije normativne etike koje nalaze svoju primenu u poslovnoj etici – na teorije moralnih prava i pravde. Na kraju će, na temelju definisanih moralnih principa iz različitih teorija normativne etike, biti određena osnovna moralna načela u poslovnoj etici.

3.1. Etika vrline

Etika vrline je najstarija etička tradicija koja polazi od stava da u osnovi svakog čoveka kao ljudskog bića, zahvaljujući njegovoj savesti, postoje određene trajne osobine, moralne težnje, nezavisno od toga da li su one stvarno razvijene ili su samo potencijalno date (Mitrović i Petrović 1992, 184). To su: hrabrost, vernost, iskrenost, skromnost, čestitost, istinoljubivost, pravičnost i dr. Premda svaku društvenu zajednicu karakterišu ove vrline, one su u najvećem stepenu bile prisutne u delovanju plemstva u srednjem veku. U savremeno doba (sa stanovišta pojedinih profesija), ovom moralu su najbliži univerzitetski nastavnici, oficiri, advokati i lekari.

Glavna pitanja koja čovek postavlja sebi sledeći ovu etičku tradiciju odnose se na to:

- Kakav bi čovek trebalo da budem?
- U čemu se ogleda čovekova posebnost, vrlina?
- Šta bi trebalo da činim da se ostvarim kao čovek?
- Kakav čovek želim biti?

Za etiku vrline često se koristi i izraz aretaička tradicija koji ima korene u starogrčkom jeziku – „arete” na starogrčkom označava vrlinu, izvrsnost i sl. Ovu tradiciju su začeli starogrčki filozofi Sokrat (470-399 p.n.e.), Platon (428-347 p.n.e.) i Aristotel (384-322 p.n.e.). Najznačajniji doprinos u razvoju ove etičke tradicije dao je Aristotel.

Aristotel – kolos starogrčke filozofske misli – prvi je sistematizovao saznanja na polju etike, te razvio poseban kategorijalni aparat kojim se ova disciplina i danas služi. Otuda se ova aretaička etička tradicija i naziva aristotelovskom tradicijom. Glavni koncepti etike vrline (izvedeni iz antičke

grčke filozofije) su: (1) vrlina, (2) praktična mudrost, te (3) koncept eudaimonije (sreća, „procvat ličnosti” i kvalitet života) (Weiss 2006, 130). U savremeno doba ova etička tradicija doživljava ponovnu afirmaciju tek u drugoj polovini XX veka.

Šta je suština aretaihke etičke tradicije?

Ona se, pre svega, ogleda u tome što se pažnja pre posvećuje samoj osobi, nego njenom delovanju. Rečju, važnije je „biti dobar” nego „činiti dobro”. Pretpostavlja se, naime, da čovekov karakter prethodi čovekovom delovanju, te zagovornici etike vrline smatraju da temeljna pitanja nisu:

- Šta treba da činim?
- Koji moralni zakon treba da sledim?

već da je to pitanje:

- Šta bi dobar čovek učinio u datoj situaciji?

No, šta se podrazumeva pod karakterom?

Karakter neke osobe je, u stvari, zbir njenih vrlina i mana. Tako je, recimo, za osobu koja je po navici sklona da postupa na moralno ispravan način, opravdano reći da ima dobar karakter. Rečju, takva osoba je u stanju da odoli svim iskušenjima – ima jak karakter. S druge strane, osoba koja uglavnom postupa nemoralno ima moralno loš karakter. Ona, naravno, može imati dobre namere, ali, činjenica da takva osoba olako podleže iskušenjima određuje njen slab karakter. Premda moralno vrednovanje osoba ne treba poistovetiti sa moralnim vrednovanjem radnji, može se govoriti o njihovoj povezanosti. Naime, dobri ljudi su dobri zato što postupaju prema moralnim principima. Jer, kad bi krali ili stalno raskidali ugovore, ne bi bili dobri ljudi, to jest, vrli ljudi.

Zadržimo se sada na samom pojmu vrline. Prema Aristotelovoj teoriji vrline, pod vrlinama se podrazumevaju one karakteristike koje omogućavaju vođenje istinski humanog života. Vrline se dele na (1) intelektualne i (2) moralne vrline. Intelektualne vrline proističu iz primernog funkcionisanja viših ili intelektualnih vidova ljudskog bića. Najviši oblik ovih vrlina je mudrost – najviša vrlina koju ljudska bića mogu da dostignu.

Moralne vrline, međutim, počivaju na uspešnoj kontroli koju razum sprovodi nad telesnim prohtevima i sklonostima. Ti prohtevi i sklonosti, premda su svojstveni ljudskoj prirodi, moraju se kontrolisati, jer, u protivnom, može doći do preterano štetnog delovanja po jedinku ili po druge članove društva.

Kako dobrog čoveka krase vrline, teoretičari etike vrline nastoje da identifikuju vrline koje bi čovek trebalo da ima. Autori se, međutim, razlikuju po tome koje vrline navode, kao i po broju vrlina koje prepoznaju.

Platon je, recimo, izdvojio četiri glavne vrline:

- mudrost (*sophia*, grč.; *sapientia*, lat.),
- hrabrost (*andreia*, grč.; *fortitudo*, lat.),
- umerenost (*sophrosune*, grč.; *temperantia*, lat.) i
- pravednost (*dikaiosune*, grč.; *iustitia*, lat.).

Najopštija vrlina – pravednost – ostvaruje se stvaranjem „idealne”, „harmoničke” države (tabela 3.2).

Kako etika vrline stavlja naglasak na čovekove osobine, veliku važnost u toj tradiciji ima moralno vaspitanje i razvijanje takvih karakternih osobina. Platon je smatrao da se moralnim vaspitanjem vrline mogu naučiti, te da je u okviru sistema vaspitanja i obrazovanja moguće stvoriti tzv. „dobrog čoveka”. Jer, ljudi se ne rađaju vrli. Takvi postaju upražnjavanjem vrline. Drugim rečima, tek kada čovek čini određene radnje (delovanja) po navici i stekne sklonost da koristi prave načine, on postiže odgovarajuću vrlinu. Suočena sa iskušenjem da deluje suprotno nego što bi trebalo, vrlo osoba može da se osloni na svoje delovanje po navici, te da se tako odupre iskušenju. Na primer, časna osoba može da se uzdrži od uzimanja mita, čak i u situaciji kada mito može uzeti bez straha od otkrivanja.

Tabela 3.2. Platonov koncept idealne države (Izvor: Vuković M. i A. Vuković 2009, 97).

DUŠA	INTERES	KLASA	VRLINA	
Um	Znanje	Filozofi / mudraci	Mudrost	PRAVEDNOST
Volja	Čast	Ratnici	Hrabrost	
Požuda	Zadovoljstvo	Slobodni građani	Umerenost	

Aristotel je definisao vrlinu kao sredinu između krajnosti. Tako je hrabrost, na primer, sredina između ludosti i kukavičluka.

Treba tragati za sredinom između dve krajnosti. Tako, mada svi imamo prirodne sklonosti ka jelu i piću, obe treba da nadziremo razumom. Zlatna sredina u odnosu na jelo jeste izbegavanje proždrljivosti, s jedne,

i izgladnjavanje, s druge strane. Što se tiče opojnih pića, sredina je između pijančenja i trezvenjaštva (di Džordž 2003, 132).

Aristotel je, takođe, vrlinu mudrosti (u Platonovoj klasifikaciji vrlina) zamenio razboritošću – (*phronesis*, grč.; *prudentia*, lat.). Aristotel je pridodao i neke druge vrline među kojima se posebno ističu darežljivost, ponos, dobra narav, istinoljubivost, prijateljstvo i skromnost. Hrišćani su isticali vrline poput vernosti, nade i milosrđa (de Žarden 2006, 61).

No, za Aristotela ljudi nisu samo bića obdarena razumom, već su ljudi i društvena bića čiji je cilj ostvarenje sreće, samoaktuelizacija, odnosno postizanje izvrsnosti. Ti ciljevi su uvek uslovljeni kontekstom date društvene zajednice. To znači da vrline nisu samo individualni način postizanja savršenstva i sreće ljudi, već su one i društveno determinisane, odnosno kao takve su i društveno vrednovane. Rečju, „vrline su veština izvrsnosti u umeću življenja s drugima u zajednici” (di Džordž 2003, 132).

Država, naravno, i u Aristotelovom poimanju društva zauzima istaknuto mesto. Aristotel je smatrao da država ima dalekosežan uticaj na sreću čoveka, pravdu, te da ona predstavlja duboku etičku potrebu. O tome, profesor Đurić piše na sledeći način:

Država se nikako ne svodi na zajednicu prebivališta, niti udruženje za zaštitu obostranog vredanja ili spoljnih neprijatelja, pa čak ni na udruženje materijalnih interesa ili trgovačkog saobraćaja. Sve su to nužne pretpostavke da bi država postojala, ali se njeno biće ne iscrpljuje u tome. Cilj države je najviši i najplemenitiji od svih ciljeva. Država postoji radi dobrog života, a ne prosto radi održavanja golog života, ona postoji radi lepih dela, a ne da bi se prosto živelo zajedno. Jednom rečju, *država je zajednica moralnog života* (istaknuto od strane autora ovog udžbenika), lepo i dobro su vrednosti kojima se ona najviše nadahnjuje (Đurić 1968, 396).

Prema tome, aktivnosti države treba da omoguće realizaciju koncepcije idealnog života čoveka tokom kojeg osoba može da uživa visok stepen moralne sreće, odnosno da „procveta” u najširem smislu te reči. To postizanje univerzalnog dobra – moralne sreće – realizuje se razvijanjem različitih vrlina, tako da institucije i društvenu praksu treba procenjivati s obzirom na to u kojoj meri one potpomažu razvijanje čovekovih vrlina. Tako će najveće postignuće države biti ukoliko obezbedi uslove za razvijanje čovekovih vrlina.

Prema tome, saglasno etici vrline može se govoriti ne samo o ispravnim i pogrešnim, poštenim i nepoštenim radnjama, već i o dobrim i rđavim, moralnim i nemoralnim ljudima. Takođe, moguće je na ovaj način govoriti i o dobrim i lošim kompanijama, moralnim i nemoralnim korporacijama, dobrim i lošim društvenim i ekonomskim sistemima itd.

3.1.1. *Dobre i loše strane etike vrline*

Među dobrim stranama etike vrline posebno bi trebalo ukazati na onu koja ističe kvalitet čoveka, njegove potrebe, želje i smisao života. Rečju, ta vrsta etike na neki način humanizuje etiku.

Međutim, primena načela koje ističe etika vrline vezana je za niz poteškoća. Ne postoji, na primer, hijerarhijski uređen niz vrlina koji bi odredio mesto sveke vrline u tom nizu. To znači da bi se kriterijum za određivanje značaja brojnih vrlina morao potražiti u okviru drugih teorija, što, naravno, etiku vrline dovodi u podređeni položaj.

U okviru etike vrline ne može se iznaći odgovor ni na goruća etička pitanja poput eutanazije ili abortusa. Ova teorija se takođe ne bavi negativnim ograničenjima, to jest, ne daje spisak dela koja se ne mogu tolerisati (krađa, ubistvo, pronevera itd). Zahtevi koje etika vrline ispostavlja u smislu da bi trebalo da budemo „pravedni i umereni” nemaju toliku snagu kao zahtevi moralne dužnosti poput, recimo, sledećih iskaza:

- Učini to i to!
- Ne smeš to učiniti!

Mnogo toga što je Aristotel napisao o etici i vrlini može da se primeni na savremena društva. Teoretičari etike vrline naglašavaju potrebu pravljenja otklona od legalističkog pristupa etičkom mišljenju, koji počiva na striktnom poštovanju pravila i zakona, prema pristupu koji u prvi plan ističe vođenje života dostojnog čoveka.

Izvesni filozofi se zalažu za to da teoriju vrline ne bi trebalo smatrati samo dopunom, već i zamenom za deontološke i utilitarne teorije (MacIntyre 1981).

3.2. *Deontološke teorije*

Deontološke teorije kao osnovni predmet razmatranja uzimaju koncept dužnosti (*deon*, na starogrčkom jeziku). Prema teorijama normativne etike koje pripadaju ovoj grupi čovek u svom delovanju treba da uzme u obzir i faktore koji su važniji od toga kakav je neko čovek (etika vrline) ili od samih posledica delovanja (posledične etike).

Deontološke teorije polaze od stava da su ljudi dužni činiti određene radnje bez obzira na specifične okolnosti (na primer, naše želje, posledice itd). Prema čoveku se, recimo, treba odnositi kao prema cilju, a ne kao sredstvu za ostvarivanje svojih ciljeva. Deontološke teorije propisuju određena delovanja koja je zabranjeno činiti. To su iskazi poput:

- Ne kradi!
- Ne ubij!
- Ne raskidaj ugovor!

Prema deontološkim teorijama neka delovanja su loša sama po sebi, te ih samim tim ne smemo činiti, uprkos dobrim posledicama koje iz takvog delovanja mogu proisteći. Laž, ili skrivanje istine, u specifičnim okolnostima može da koristi. Ali, kako je laganje zlo po sebi, takva radnja se prema deontološkim teorijama zabranjuje. Moguće je pretpostaviti i suprotnu situaciju – čovek je uvek dužan činiti određena dela bez obzira na loše posledice (na primer, održavanje obećanja po svaku cenu).

Za razliku od etike vrline, koja nastoji da iznađe listu potrebnih vrline koje mora imati čovek, deontološke teorije pokušavaju da utvrde moralni zakon kojim bi se delovanja razvrstala na ona koja treba činiti i na ona koja se ne smeju činiti. Rečju, deontologizam se zasniva na autoritetu propisa i dužnosti. Među uticajnijim deontološkim teorijama su teorija prirodnog zakona i Kantova deontološka teorija.

Teorija prirodnog prava tvrdi da je moralno ono što je u skladu sa prirodnim zakonom. Ali, šta je prirodni zakon? Prema teoriji Tome Akvinskog, hrišćanskog teologa, prirodni zakon se opisuje kao prirodno svetlo uma u kojem razlikujemo ono što je dobro od onog što je zlo.

Kantova (Immanuel Kant 1720-1804) deontološka teorija je, ipak, najpoznatija. Suština ove teorije izražava se iskazom u obliku kategoričkog imperativa poput:

- Radi tako da maksima tvoje volje može postati opšti princip zakonodavstva!

Kantova deontološka teorija biće detaljnije opisana u odeljku 3.2.2.

3.2.1. *Dobre i loše strane deontologizma*

Dobra strana deontologizma je, u prvom redu, razvrstavanje delovanja čoveka na obavezna (nužna), dopuštena i zabranjena, a koja su u skladu sa svakodnevnom intuicijama o njima. U deontološkim teorijama može se pronaći odgovor na moralne dileme u kojima se ne mogu sagledati posledice, a ne može se naći ni uzor u drugom čoveku koji bi bio od pomoći. Najzad, insistiranje na doslednosti i dužnosti ukazuje na način na koji čovek može da prevaziđe uobičajene ljudske slabosti, te da deluje na moralan način.

Od negativnih strana deontologizma pažnju bi trebalo obratiti na:

- preveliki formalizam (insistiranje na formi na uštrb sadržaja, čime se zapostavljaju ljudske potrebe);

- mogućnost sukoba dužnosti (na primer, nastojanje nastavnika da po svaku cenu održi visok nivo znanja studenata, bez obzira na to što će mnogi studenti zbog toga izgubiti status studenta).
- ograničavajuće delovanje na razvoj ličnosti budući da sadrži represivno obeležje (ne dopušta ponašanja drugačija od propisanih).

3.2.2. *Kantova deontološka teorija*

Standardni deontološki pristup u filozofskoj etici stekao je svoju klasičnu formulaciju u delima Imanuela Kanta (1784). Moralnost i moralne obaveze, prema Kantovoj etičkoj teoriji, čovek sam sebi nameće. Do moralnosti se dolazi razumom, što dobro opisuje sledeći iskaz – Kantova opšta preporuka: „Budi hrabar, služi se razumom!”.

Za nekoga u kantovskoj tradiciji, biti moralan isto je što i biti racionalan. Kao što niko ne može da nas prisili da budemo racionalni, niko ne može da nas prisili ni da budemo moralni. Po ovom shvatanju, ako odaberemo da budemo racionalni, istovremeno odabiramo da budemo moralni (di Džordž 2003, 93).

S obzirom na to da se moralnost manifestuje kroz racionalno delanje, moralnost poseduju samo razumna bića. Izvor moralnosti je u samom čoveku, a kako je razum isti u svakome od nas, ono što je racionalno i moralno, očigledno, isto je za sve ljude. Ljudi deluju moralno kad svesno odaberu da deluju na način koji zahteva razum. A, opis onoga što razum zahteva u sferi delanja nije ništa drugo do moralni zakon.

Radnja je moralno ispravna ako ima određenu formu. Moralni zakon na svom najvišem i najopštijem nivou utvrđuje formu koju radnja mora da ima da bi bila moralna. Kako je moralni zakon izraz racionalne radnje, tri odlike razuma su od posebne važnosti, odnosno to su:

- doslednost (moralna radnja ne sme da bude u sebi protivrečna, a moralne radnje ne smeju da protivreče jedne drugima);
- univerzalnost (ono što je racionalno za mene racionalno je za svakog drugog, a, isto tako, ono što je racionalno za ma koga, racionalno je i za mene);
- razum je aprioran, odnosno, nije zasnovan na iskustvu (činjenica da se moralni zakon primenjuje na iskustvo ne znači da je iz njega izveden).

Moralnim zakonom se, što i samo poimanje zakona nagoveštava, izriče neka zapovest (naredba) koja se mora bezuslovno sprovesti. Rečju, moralni zakon naređuje kategorički, a ne hipotetički. Hipotetičkim imperativom se tvrdi da bi neku radnju trebalo obaviti ukoliko, i uz pretpostavku da je tako, neko želi da ostvari izvestan cilj. Primer hipotetičkog imperativa bio bi iskaz: „Ako želiš da položiš ispite na vreme, uči!”.

Moralni zakon, za razliku od hipotetičkog imperativa, obavezuje bezuslovno. Ljudi su, ukoliko slede moralni zakon, dužni da budu moralni nezavisno od toga šta žele da rade i koji cilj žele da postignu. Kant je iskaz moralnog zakona, ili vrhovno načelo morala, označio kao kategorički imperativ. Najviše moralno načelo – kategorički imperativ – utvrđuje formu koju imaju moralne radnje i obezbeđuje merila kojima je moguće proveriti da li su neki postupci ili načela drugoga reda moralni.

3.2.2.1. Formulacije kategoričkog imperativa

Kant je definisao tri oblika kategoričkog imperativa. Naime, da bi neko delovanje bilo moralno, ono mora:

- biti dosledno univerzalnog karaktera,
- poštovati racionalna bića kao cilj po sebi, te
- da proistekne iz autonomije racionalnih bića.

Apriorni proizvodi razuma su univerzalni i samodosledni. Ako je neko delovanje moralno, ono mora da ima i racionalnu formu. To znači da pravilo, načelo ili maksima tog delovanja moraju biti podložni univerzalizaciji. Jer, ako je neko delovanje moralno za mene, ono mora biti moralno za svakog drugog čoveka. Neki iskazi, uprkos njihovom kategoričkom obliku (na primer, „Ne ubij!”), nemaju svojstvo univerzalnosti. Pomenuti imperativ je primer jednog od moralnih načela jer je u skladu sa moralnim zakonom.

Razmotrimo jedan primer koji ilustruje Kantov postupak za utvrđivanje doslednog univerzalizma. Pozabavimo se problemom „laganja” i „govorenja istine”. Pretpostavimo da pravilo glasi: „Laži!”. Može li ovo pravilo postati dosledno univerzalno? Odgovor je, svakako, negativan. Jer, ako bi svako lagao, onda se nikome ne bi moglo verovati. A, ako se nikom ne bi moglo verovati, onda bi i sama mogućnost laganja nestala. Laganje, prema tome, ne može da bude dosledno univerzalno.

Šta je, međutim, s pravilom: „Govori istinu!”. Ono, svakako, podleže doslednoj univerzalizaciji. Ukoliko svi ljudi govore istinu, onda svako može svakome da veruje. Rečju, možemo nastaviti da govorimo istinu u nedogled. S obzirom na to da kod ovog pravila nema nedoslednosti kad se univerzalizuje, ono je moralno.

Formulacija kategoričkog imperativa koju je Kant imao u vidu kod razmatranja doslednog univerzalizovanja glasi: „Radi tako da maksima tvoje volje može postati opšti princip zakonodavstva” (Kant 1964, 44).

Osnovu drugog kategoričkog imperativa u Kantovoj etičkoj teoriji predstavlja poimanje čoveka kao racionalnog bića. Osoba je entitet vredan po sebi – biće koje je cilj po sebi. Otuda, svaka ljudska jedinka treba da gleda na svaku drugu osobu kao na cilj (a ne kao na sredstvo za postizanje cilja), s poštovanjem i uvažavanjem.

Polazeći od ove pretpostavke, Kant je formulisao drugu verziju kategoričkog imperativa koja glasi: „Postupaj tako da čoveštvo u svojoj ličnosti, kao i u ličnosti svakog drugog čoveka, uvek upotrebljavaš u isto vreme kao svrhu, a nikada kao sredstvo” (Kant 1964, 54). Pažljivim poređenjem ove formulacije sa prethodno navedenim imperativom, lako je zapaziti da se ovde radi samo o drugačijem izrazu najvišeg moralnog zakona. Na malopredašnjem primeru sa „laganjem” i „govorenjem istine” to se može lako dokazati.

Kad ih lažemo, nameravamo da ih obmanemo. Poričemo da, kao razumna bića, zaslužuju istinu, i pokušavamo da postignemo sopstveni cilj na njihov račun. Tretiramo ih kao sredstvo za dobijanje onog što želimo, uključujući tu izbegavanje neprijatnosti ili kazne (di Džordž 2003, 97).

Najzad, autonomnost racionalnih bića znači da moralnost nije nametnuta spolja, već je ona deo prirode racionalnih bića. Naime, da bi osoba posedovala istinsku, ličnu moralnu vrednost, nije dovoljno samo da njeni postupci budu usaglašeni sa moralnim zakonom. Delovanje mora da bude izraz svesti o moralnom zakonu.

Pojam autonomije sadrži tri vida moralnosti: (1) slobodu, (2) svojevolsno prihvatanje moralnog zakona i (3) univerzalnu prihvatljivost tog zakona.

Sposobnost racionalnih bića da deluju polazeći od razuma otvara put njihovoj slobodi. Takvu sposobnost nemaju neracionalni entiteti poput životinja koje deluju nagonski, reagujući na različite nadražaje koji su prisutni u okruženju. Upravo sposobnost kontrolisanja nagona i nadražaja čini slobodu ljudskih bića – tzv. „racionalnu slobodu samoodređenja”. Ova sloboda prerasta u moralnu slobodu kada se ljudi odluče da deluju u skladu sa moralnim zakonom. Ta moralna sloboda može da se nazove i „racionalna sloboda samousavršavanja” (di Džordž 2003, 98).

Drugi vid autonomije ističe činjenicu da moralna bića sama sebi određuju moralni zakon, što će reći da moralna bića nisu nikom drugom potčinjena. Kategorički imperativ je isti za svaku ljudsku jedinku, premda ga svaka ljudska jedinka sama sebi nameće i prihvata. Na ovome se zasniva i

Kantova treća formulacija kategoričkog imperativa koja glasi: „Radi samo tako da volja može na osnovu svoje maksime da posmatra samu sebe u isto vreme kao opšte zakonodavnu (Kant 1964, 59).

Treći vid autonomije, univerzalna prihvatljivost moralnog zakona, proističe iz činjenice da moralna bića sama sebi dosuđuju moralni zakon.

3.2.2.2. Primena moralnog zakona

Glavne poteškoće koje se javljaju u primeni Kantove etičke teorije odnose se na: (1) ravan uopštavanja pravila na kojoj čovek deluje i na (2) sukob između delovanja koja dva moralna pravila drugog reda nalažu. Zadržimo se najpre na prvom problemu.

Na šta se svodi utvrđivanje moralnosti nekog delovanja saglasno Kantovoj etici? Takvo delovanje mora da zadovolji sve tri formulacije Kantovog kategoričkog imperativa. U protivnom, ako se tokom provere utvrdi da maksima neke radnje ne odgovara bar jednoj formulaciji imperativa, onda je takva radnja nemoralna. Razmotrimo to na primeru podmićivanja u svrhu dobijanja dobro plaćenih poslova.

Može se pretpostaviti da neko ko se odlučio za radnju podmićivanja prihvati pravilo koje glasi: „Podmićuj!“. Može li se ono proglasiti moralnim zakonom? Nipošto, budući da ovo pravilo ne zadovoljava ni jedan test.

Sa stanovišta prvog testa pravilo pada jer ukoliko bi se ono univerzalizovalo, ubrzo bi se uvidelo da je u sebi protivrečno. Eventualno univerzalizovanje podmićivanja dovelo bi to toga da ono preraste u sveopšti način poslovanja. Podmićivanje kao način sticanja posebne prednosti može da opstane samo zahvaljujući opštoj klimi nepodmićivanja. Ali, ako bi svako uvek dolazio na ovaj način do prednosti, onda ona više ne bi bila posebna. Očigledno, sveopšte podmićivanje je protivrečno a, samim tim, i nemoralno.

Polazeći od drugog testa pravilo „Podmićuj!“ je, takođe, nemoralno. Jer, prihvatanjem prakse podmićivanja ljudi ne brinu o tome šta se zbiva sa drugim ljudima nad kojima se stiče posebna prednost. Drugim rečima, na te ljude se ne gleda kao na cilj po sebi – entitete vredne poštovanja – već samo kao na sredstvo za postizanje cilja.

Najzad, podmićivanje ne prolazi ni na trećem testu za utvrđivanje moralnosti ove radnje. Teško je očekivati, naime, da bi bilo koja jedinka želela da podmićivanje postane univerzalni zakon. Jer, u tom slučaju ljudi bi bili često oštećeni kad drugi ljudi plate mito.

Provera moralnosti neke radnje ne izvodi se uvek lako poput upravo opisanog primera – nije uvek lako tačno iskazati maksimu neke radnje. Osim toga, ljudi često nisu dovoljno poštjeni prema sebi u utvrđivanju pravila prema kojima stvarno deluju. Ljudi su često u iskušenju da izmisle maksimu koja bi im dopustila da rade ono što žele pre nego da utvrde maksimu ili načelo prema

kojima stvarno postupaju. Mogao bi neko, tako, u cilju opravdanja podmićivanja istupiti sa pravilom koje glasi: „Podmićuj samo kad je nužno da kompaniju spaseš od bankrotstva!” (di Džordž 2003, 100).

Sukobi između dva moralna pravila ili načela drugog reda, od kojih je svako u sebi dosledno, poznati su kao moralne dileme. Radi se o situacijama u kojima nije moguće poštovati jedno bez narušavanja drugog pravila. Prethodno je, naravno, neophodno da se utvrdi da se zaista radi o dilemi, to jest, da ne postoji neki treći način ponašanja.

U situacijama kada dolazi do sukobljavanja moralnih načela pojedinci i društvene grupe nastoje da objektivno razmotre različite dokaze u korist suprotstavljenih stavova. Postoje dva uobičajena načina razrešavanja etičkih nedoumica. Prvi način je da se maksima neke radnje formuliše tako što će ona dozvoliti izuzetke potrebne za rešenje date situacije. Na primer, može se ustanoviti pravilo koje nekome dopušta da ubije drugu osobu ukoliko je to krajnje sredstvo u slučaju samoodbrane.

Drugi način razrešavanja sukoba pravila drugog reda zasniva se na sagledavanju svakog moralnog pravila kao *prima facie* moralnog pravila. Pravilo *prima facie* je ono koje je uopšteno obavezujuće. Utvrdi li se da u datoj situaciji važi samo jedno *prima facie* moralno pravilo, ono iskazuje stvarnu dužnost. Slučaj je složeniji kada važi nekoliko *prima facie* moralnih pravila tako da ona sva ne mogu biti obavezujuća. Ipak, kao stvarnu dužnost treba odabrati ono *prima facie* moralno pravilo koje odgovara datom slučaju. Do takve odluke ljudi dolaze sami, vodeći se konkretnim razlozima koji preimućstvo daju jednom u odnosu na druga pravila.

3.2.2.3. Podela dužnosti, posebne obaveze i moralni ideali

Dužnosti se, prema Kantovoj etici, mogu podeliti na: (1) savršene i (2) nesavršene. Savršene dužnosti su tzv. „negativne dužnosti” koje predupređuju delovanja koja one zabranjuju. Takvo je, recimo, pravilo: „Ne podmićuj!” Ova zapovest se odnosi na sve ljude te je, u tom smislu, ona savršena.

S druge strane, mnogo je dužnosti koje se ne mogu specifikovati sa istom preciznošću i koje ne obavezuju podjednako strogo. To su nesavršene dužnosti. Kod njih je neodređen: (1) predmet date radnje, (2) stepen do kojeg se pravilo mora poštovati, te (3) i jedno i drugo. Dužnost pomaganja ljudima u nevolji, premda zadovoljava sve tri provere kategoričkog imperativa, primer je nesavršene dužnosti. U čemu se sastoji nesavršenost ove dužnosti?

Nesavršena je zato što stepen u kojem nas ovo univerzalno pravilo obavezuje zavisi od naše mogućnosti da pomognemo drugima, i zato što nismo obavezni pa pomažemo svima drugima već samo nekima. Tako

nam pravilo dopušta izvesnu meru slobode u ispunjavanju (di Džordž 2003, 104).

Dok negativne savršene dužnosti postavljaju moralni minimum ispod kojeg niko ne bi trebalo da ide, nesavršene dužnosti, s druge strane, nude pozitivan izazov u smislu da se taj minimum prevaziđe. Premda svi ljudi imaju, recimo, moralnu obavezu da pomognu siromašnima, svedoci smo da su neki ljudi po tom pitanju veoma izdašni.

Pored opštih moralnih obaveza, koje se odnose na sve pripadnike ljudske vrste, ljudi ispunjavaju i čitav niz posebnih moralnih obaveza. I ove obaveze imaju svojstva opštosti i univerzalnosti, ali ne u smislu da one važe za sve osobe, već za osobe koje se nalaze u istom ili sličnom položaju. Ove obaveze je moguće izbegnuti ukoliko osoba, na primer, ne stupi u određen oblik socijalnih odnosa (brak, porodica itd). Premda je moguće navesti mnoštvo posebnih obaveza, tri grupe ovih obaveza zaslužuju naročitu pažnju, odnosno to su:

- obaveze koje proističu iz posebnih odnosa,
- obaveze koje proističu iz posebnosti poslova koje ljudi obavljaju, te
- obaveze koje proističu iz posebnih uloga koje ljudi imaju.

Iz odnosa u braku, ili porodici, proističe čitav niz posebnih obaveza. Tako, recimo, ljudi koji su supruzi ili supruge imaju dodatne posebne obaveze – pružanje ljubavi, vernost, briga o članovima porodice – koje drugi ljudi nemaju (u ovom slučaju, neoženjeni muškarci ili neudate žene). Ovu obavezu je moguće izbeći ako se jedinka ne odluči za brak.

Sa stanovišta poslovanja je najinteresantniji treći tip posebnih obaveza – onaj koji proističe iz uloge koju neka osoba ima. Čovek prihvatanjem posla preuzima i izvesnu ulogu i obavezan je da preduzima propisane radnje koje su saglasne njegovoj ulozi u okviru organizacije. Obaveze vodećeg menadžera nekog preduzeća razlikuju se od obaveza neposrednog izvršioca; ipak, svaki od njih je odgovaran za ispunjavanje obaveza koje su usklađene s njihovim konkretnim položajima. U mnogim profesijama su formalno uređene posebne obaveze koje pripadnici te profesije prihvataju, kako individualno tako i kolektivno. Dodatne moralne obaveze uzimaju u obzir specifičnosti odnosa, postupaka, uloga ili položaja. Lekarska društva su, recimo, poznata po jasnom određivanju pravila moralnog ponašanja. Slično ovome, pre nekoliko godina Univerzitet u Beogradu ustanovio je posebno telo – Etički sud časti – koji prosuđuje u slučajevima etičkih nedoumica.

Najзад, sa stanovišta moralnih dužnosti moguće je govoriti i o posebnom tipu obaveze – stremljenju ka moralnim idealima i savršenstvu. Premda čovek ne može da postane savršeno biće, njegova težnja ka savršenstvu ima svoj smisao u nastojanju da se u najvećoj meri iskoriste njegovi potencijali. Koliko će u tome uspeti, zavisi o talenta, sposobnosti i specifičnih okolnosti u

kojima se osoba nalazi. Ipak, ljudi čineći više nego što je neophodno, postaju moralni heroji. Iako većina ljudi smatra da u sopstvenom životu može da učini više nego što se od njih minimalno zahteva, mogućnosti za ponašanje u skladu sa moralnim idealima u oblasti poslovanja su skromne.

Razlog leži u tome što sredstva firme pripadaju deoničarima, i što bi njihovo korišćenje za postizanje ne moralnog minimuma, već nekog višeg moralnog ideala, a koje bi preduzela uprava, po svemu zahtevalo neko s poslom vezano (ne prosto moralno) obrazloženje, ako ne i odobrenje deoničara (di Džordž 2003, 107).

Ima preduzeća koja, na sreću, deluju prevazilazeći moralni minimum. Postizanje moralnih ideala može se manifestovati kao: (1) izvrsnost u proizvodnji, (2) opredeljenje za politiku neotpuštanja radnika, (3) izmeštanje proizvodnih kapaciteta u privredno zaostali deo zemlje kako bi se pospešio ekonomski razvoj nekog regiona, (4) uvođenje nove tehnologije koja je ekološki prihvatljiva itd.

3.3. Teleološke teorije

Teleološke etičke teorije polaze od toga da je moguće na osnovu jednog kriterijuma odrediti ispravnost/neispravnost nekog delovanja. Naziv ove grupe teorija potiče od starogrčke reči *telos* koja označava svrhu. Najčešće se kao kriterijum za odlučivanje u smislu moralnosti/nemoralnosti delovanja uzima posledica (svrha). Posledice nekog delovanja su dobre ukoliko se njime povećava količina dobra u društvu. Pošto se posledica sagledava kao krajnji kriterijum, takve teorije se nazivaju posledičnim ili konsekvencijalnim.

Utilitarna teorija (utilitarizam) je najpoznatija posledična etika čiji osnivači su Džeremi Bentam (Jeremy Bentham 1748-1832) i Džon Stjuart Mil (John Stuart Mill 1806-1873). Suštinu utilitarizma je moguće izraziti identitetom: dobro=korisno=sreća. Sreća se poistovećuje sa zadovoljstvom i odsustvom bola. Nesreća je pak bol i odsustvo zadovoljstva. Utilitarizmu je posvećen poseban odeljak 3.3.2.

Kod razmatranja teorija posledične etike važno je odgovoriti na dva osnovna pitanja, a to su:

- Šta predstavlja dobro kojem se teži?
- Za koga je to dobro?

Odgovori na prvo pitanje koje se odnosi na poimanje „dobre posledice” razlikuju se od teorije do teorije. Uzme li se da je dobra posledica fizički užitek, onda je reč o osećajnom hedonizmu, a ako je to „užitek uma” onda je reč o

razumskom hedonizmu. Eudaimonizam, pak, sreću smatra dobrom posledicom, dok perfekcionizam ističe savršenstvo kao najveće dobro.

Dobre posledice se mogu sagledavati kao intrinzična dobra – koja su dobra po sebi (na primer, sreća, ljubav, lepota) – i kao instrumentalna dobra. Instrumentalna dobra su sredstva za postizanje intrinzičnih dobara. Najvažnije instrumentalno dobro je novac. Moralnost nekog delovanja, prema tome, treba procenjivati sa stanovišta postizanja krajnjeg dobra.

Kada se radi o drugom pitanju – za koga su te posledice dobre? – moguće je odgovoriti na sledeći način:

- Za mene (etički egoizam);
- Za sve ljude kojih se to tiče, to jest, za sve deoničare (etički univerzalizam ili utilitarizam); kao i
- Za druge (altruizam).

Zagovornici etičkog egoizma smatraju da uvek treba da čine ono što je za njih najbolje.

3.3.1. Dobre i loše strane posledične etike

Dobra strana posledične etike je ta što se njome izbegava konflikt između raznih etičkih principa i dužnosti. Korišćenje samo jednog jedinog kriterijuma za razrešavanje moralnih nedoumica vidno pojednostavljuje moralno odlučivanje.

Pristup sa stanovišta posledica nekog delovanja je blizak svakodnevnom iskustvu ljudi. Naime, nema čoveka koji se bar jednom tokom dana ne zapita o posledicama koje će izazvati njegovo delovanje. Takođe, čini se da su teorije posledične etike u saglasnosti i sa opštom težnjom čoveka za boljim životom.

Naravno, ni konsekvencijalizam nije lišen nekih nedostataka. Pođe li se, naime, od toga da je posledica merilo za moralno prosuđivanje svakog dela (delovanja), onda se olako može prihvatiti stav da cilj opravdava svako sredstvo. To je suprotno intuiciji čoveka o moralnosti nekih sredstava (delovanja). Moglo bi se tako tvrditi da ista količina novca – shvaćena kao krajnje dobro – ima istu moralnu težinu nezavisno od toga da li je rezultat rada ili krađe.

Problem imanentno prisutan u konsekvencijalizmu odnosi se i na merenje kvaliteta i kvantiteta dobara. Fizičko i intelektualno uživanje se razlikuju po kvalitetu.

Najzad, postoji i teškoća vezana za predviđanje posledica. Kako da predvidimo posledice koje se korenito razlikuju jedne od drugih? U poslovnim svetu sve se uglavnom svodi na novac, te izvođenje predviđanja nije toliko teško. Daleko teže je, međutim, vrednovati delovanja s moralnog stanovišta. Osnovno pitanje, u tom smislu, glasi: Postoji li neki zajednički imenilac koji bi služio kao osnova za pravljenje proračuna o posledicama raznih delovanja?

Odgovori na ova pitanja data su u okviru narednog odeljka koji opisuje osnovne karakteristike utilitarizma kao najuticajnije posledične etike.

3.3.2. Utilitarizam

Treća etička tradicija koja je korisna za izučavanje poslovne etike jeste utilitarizam. Osnovne postavke ove tradicije su izložene u delima Džeremija Bentama i Džona Stjuarta Mila. Utilitaristička načela su i danas vidno prisutna, posebno u državnoj politici i ekonomiji. To znači da je utilitarizam imao i ima značajnu ulogu u poslovnoj etici. Utilitarizam je koristan princip za sprovođenje analize interesa mogućih deoničara u okruženju nekog preduzeća. Donosioci odluka su, u tom smislu, obavezni da:

- razmotre kolektivne, a isto tako i posebne interese;
- formulišu alternative koje donose najveće dobro za sve strane na koje odluka može da utiče; te da
- procene dobit i štetu alternativa za svaku od grupa na koju odluka može da ispolji neki uticaj.

Utilitarizam se najčešće određuje kao etička teorija prema kojoj se neko delovanje ocenjuje kao moralno ukoliko se takvim delovanjem ostvaruje, ili se teži ostvariti, najveće dobro za najveći broj ljudi na koje to delovanje utiče. U protivnom, delovanje je neispravno, to jest nemoralno. Ako dva različita delovanja vode stvaranju podjednake količine dobara, onda su ona jednako vredna sa moralne tačke gledišta, te se bilo koje delovanje može odabrati. Međutim, ukoliko postoje samo dve alternative a obe nanose više zla nego koristi, onda postoji moralna obaveza da se odabere ona koja nanosi manju štetu.

Ovo poimanje utilitarizma nije strano svakodnevnom iskustvu ljudi. Gotovo da nema ljudskog bića koje bar jednom svakog dana ne razmatra posledice svojih postupaka. Ljudi uporednim sagledavanjem različitih mogućnosti (alternativa) koje im stoje na raspolaganju biraju, po pravilu, one za koje smatraju da će doneti više koristi nego štete.

Utilitarni pristup nalazi široku primenu u mnogim oblicima donošenja odluka; posebno u oblasti poslovanja. Poput Kantove deontološke etike, i utilitarizam ima, prema pristalicama ove etičke torije, uporište u racionalnoj prirodi čoveka. Naime, utilitarizam opisuje radnje koje racionalni ljudi čine kada donose moralne odluke. Drugim rečima, mnogi postupci koji ljudi intuitivno i spontano čine u moralnom rasuđivanju postaju nedvosmsleno jasni (eksplicitni) zahvaljujući utilitarističkoj etici.

Važno je, ipak, istaći razliku između utilitarizma i analize utilitarnosti koja se primenjuje u poslovanju kada se razmatraju koristi i štete. Naime, kada neko preduzeće analizira svoje poslovanje u smislu ekonomičnosti (preko analize troškova i dobiti), onda ono sagledava dobre i loše strane određenih

aktivnosti samo u odnosu na sebe samo. Utilitaristička analiza, shvaćena kao etička analiza, podrazumeva odmeravanja dobrih i loših posledice neke aktivnosti po svakoga na koga ta aktivnost može imati uticaja.

3.3.2.1. Utilitarizam čina i utilitarizam pravila

Sa stanovišta poslovne etike čini se posebno značajnim deo utilitarističke etike koji objašnjava razliku između utilitarizma čina i utilitarizma pravila.

Utilitarizam čina polazi od toga da se svaki pojedinac postupak u svakoj njegovoj pojedinosti može podvrgnuti utilitarističkom testu. Tako na primer, kada je odgovorno lice preduzeća (na primer, upravnik proizvodnje) suočeno sa iskušenjem da raskine ugovor o radu sa zaposlenim zbog smanjenja aktivnosti (nedostatka posla), uvek treba poći od toga da se radi o posebnom ugovoru sa posebnim skupom okolnosti. Da bi se odredila moralnost tog čina, trebalo bi sračunati posledice raskidanja tog posebnog ugovora. Moguće je, naravno, da će efekti raskidanja ovog ugovora biti slični efektima raskidanja bilo kojeg ugovora, ali, isto tako, možda će se efekti u nečemu i razlikovati (na primer, reč je o radniku starosne dobi od 55 godina sa neprekidnim radnim iskustvom samo u tom preduzeću). Pretpostavi li se da ono što važi za raskidanje ugovora o radu uopšte neće važiti u nekom konkretnom slučaju, onda bi trebalo istražiti posledice.

Upravnik suočen sa iskustvom da se raskine ugovor o radu zbog smanjenja tražnje, može da pretpostavi da će dobre posledice prevagnuti nad lošim. Do ove pretpostavke upravnik može doći na temelju saznanja da većina ranije otpuštenih radnika nalazi zaposlenje u sličnim ili drugim sektorima privrede. Tako se dolazi do aproksimativnog pravila po pitanju moralnosti raskidanja ugovora o radu (zbog smanjenja tražnje) na podlozi neposrednog iskustva. Pravilo izvedeno iz neposrednog iskustva predstavlja uopšteno iskustvo svih prethodnih slučajeva. Ali, možda će se neki budući poseban slučaj pokazati kao izuzetak od pravila. U tom posebnom slučaju, utilitarist čina može smatrati da raskidanje ugovora o radu usled pada tražnje za proizvodima tog preduzeća nije moralno.

Premda utilitarnost čina deluje privlačno, zagovornici utilitarizma pravila opravdano ističu njegove slabosti. Kao prvo, teško je znati sve posledice nekog posebnog čina. Može se takođe pasti u iskušenje da se slučaj koji je predmet razmatranja tretira kao izuzetak. Utilitaristi pravila smatraju, jednostavno, da kršenje moralnog pravila donosi više štete nego ma kakvo dobro koje bi moglo nastati iz utilitarizma čina.

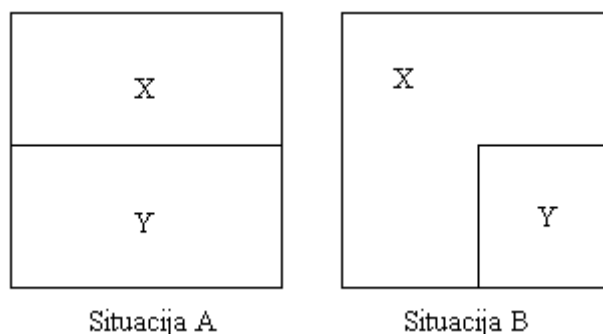
3.3.2.2. Nedostaci utilitarizma

Na izvesne nedostatke utilitarizma je već ukazano u odeljku o dobrim i lošim stranama posledične etike (odeljak 3.3.1). Utilitarizam je, od svojih samih početaka, izložen brojnim kritikama. Vajs (Weiss 2006, 123), na primer, identifikuje sledeće probleme koji proističu iz utilitarističkog učenja:

- Ne postoji saglasnost u pogledu određenja „dobra” za sve ljude na koje neka odluka može uticati. Da li je to „dobro” istina, zdravlje, mir, profit, zadovoljstvo, smanjenje troškova ili nacionalna bezbednost?
- Ne postoji saglasnost oko toga ko odlučuje. Ko odlučuje o tome šta je „dobro” i na koga se to dobro odnosi? Čiji interesi su primarni u odlučivanju?
- Ne rasuđuje se o delovanjima već o njihovim posledicama. Ali, šta se događa ako su neka delovanja jednostavno rđava? Da li bi donosioci odluka trebalo da i u toj situaciji insistiraju na sprovođenju tih odluka oslanjajući se samo na posledice takvih delovanja?
- Kako se mogu izmeriti štete i koristi kod nematerijalnih pitanja kao što su, na primer, bezbednost, zdravlje ili kvalitet životne sredine? Da li bi vrednosti izražene u novčanom obliku trebalo pripisivati nematerijalnim koristima ili štetama?
- Utilitarizam ne polazi u svojim analizama od pojedinca, odnosno najveće dobro se procenjuje za neki kolektivni entitet. Da li postoje primeri kada bi trebalo u odlučivanju vrednovati pojedince i njihove interese?
- Principi pravde i pravičnosti su ignorisani u utilitarizmu. Princip pravednosti odnosi se na raspodelu dobra, a ne na količinu ukupnog dobra u odlučivanju. Princip pravičnosti se odnosi na individualna prava, nezavisno od izračunate koristi za kolektiv.

Pozabavimo se detaljnije poslednje navedenim problemom – neosetljivošću utilitarizma za pitanja pravednosti i pravičnosti. Pođe li se od osnovnog kriterijuma utilitarizma – načela maksimiziranja korisnosti – koji interese svake osobe izražava kao jedno, lako se dolazi do utiska o nespojivosti utilitarizma sa konceptom pravde. Moguće je, recimo, zamisliti društvo u kome će se veći ukupni stepen sreće, zadovoljstva ili nekog dobra (recimo, društvenog

bruto proizvoda) postići, ali uz diskriminaciju neke određene društvene grupe. Ovaj hipotetički scenario može se prikazati dijagramom (slika 3.2).



Slika 3.2. Neosetljivost utilitarizma na pitanja pravednosti.

Zamislamo da postoje dve društvene situacije *A* i *B* u kojima postoje dve grupe ljudi – *X* i *Y*. U situaciji *A* društvena dobra (na primer, društveni bruto proizvod) podjednako je raspoređen između dve grupe. Veličina samog kvadrata na dijagramu predstavlja ukupnu količinu društvenog bruto proizvoda ostvarenog u društvu.

No, možemo pretpostaviti i situaciju u kojoj se može ostvariti mnogo veća količina dobara (društveni bruto proizvod u ovom primeru) uz prihvatanje većeg stepena nejednakosti u društvu. Ovo je, ujedno, jedna od osnovnih premisa neoliberalne ekonomije. Pod ovakvim uslovima, grupa *Y*, koja je u situaciji *A* dobijala prilično veliki deo društvenog bruto proizvoda, u situaciji *B* dobija mnogo manje uprkos činjenici da se stvara veći društveni bruto proizvod.

Usvajajući načelo po kome bi trebalo da osiguramo najveću sreću najvećeg broja ljudi, trebalo bi situaciji *B* dati prednost u odnosu na situaciju *A*. Pretpostavljamo, naravno, da se sreća u ovom slučaju izražava veličinom društvenog bruto proizvoda. Bez uzimanja u obzir nekih drugih kriterijuma, kao što je, na primer, pravednost (u smislu potreba, zasluga, jednakosti i dr.), teško bi se mogli odupreti davanju preimućstva situaciji *B* nad *A*.

Kritičari utilitarizma, otuda, ističu činjenicu da utilitarizam ne samo da zanemaruje pravednost, nego da bez razmatranja pravednosti ne može opstati kao osnovno (supstancijalno) načelo društvenog izbora. Ta kritika se može izraziti (Plant 2007, 74):

- tako da grupa *Y* zaslužuje više nego što dobija u situaciji *B*;
- tako što grupa *Y*, pođe li se od toga da se njen dohodak smanjio toliko da više nije u stanju da podmiri svoje osnovne potrebe, ima

moralno pravo na zadovoljenje svojih potreba (princip distributivne pravednosti);

- tako da je situacija *B* nepravedna zato što u nekim aspektima zapostavlja zahteve za jednakošću (najekstremniji slučaj zahteva za jednakošću je zahtev za jednakošću u raspodeli);
- tako da se prelaženjem iz situacije *A* u situaciju *B* krše prava grupe *Y*.

Nastojanje da se osigura najveća sreća za najveći broj ljudi nekim pojedincima nanosi nepravdu u raspodeli društvenih sredstava jer dobit za grupu *X* preteže u odnosu na gubitak za grupu *Y*. Očigledno,

u tom smislu utilitarizam nije dovoljno moralno osetljiv jer ne uspeva osigurati mesto za temeljne moralne koncepcije koje se odnose na zasluge, potrebe, jednakost ili prava ili, jednom rečju, na striktno moralne zahteve pravednosti. Izgleda da je utilitarist prisiljen odbaciti takve zahteve. On ima koncepciju dobra – najveća sreća ili najveće ukupno zadovoljenje prohteva – i politika se treba baviti deljenjem tog dobra (Plant 2006, 75).

3.3.2.3. Primena utilitarizma

Uprkos problemima sa utilitarizmom koji su opisani u prethodnom odeljku, utilitaristički princip je veoma koristan pod određenim uslovima. Dobre strane utilitarizma se ispoljavaju u situacijama (Freeman i Gilbert 1988, 36):

- kada su resursi ograničeni ili oskudni,
- kada postoji sukob između prioriteta,
- kada nema jasnog izbora koji bi zadovoljio sve zainteresovane strane, te
- kada su veliki i heterogeni kolektiviteti uključeni u odlučivanje po principu tzv. „nulte igre” (*zero-sum game*, engl.) – dobitak jedne strane odgovara gubitku druge strane.

Utilitaristička analiza sastoji se od niza konsektivnih koraka koje treba preduzeti u procesu razrešavanja nekog problema, odnosno, donošenja odluke. Ričard di Džordž identifikuje devet faza u sprovođenju utilitarističke analize, a to su (2003, 82):

- brižljivo određivanje radnje koja će se vrednovati;

- identifikovanje svih na koje će ta radnja neposredno ili posredno uticati;
- razmatranje u smislu da li postoji neki dominantan, očigledan razlog koji ima toliku važnost da druge razloge stavlja u drugi plan;
- evidentiranje svih odgovarajućih dobrih i loših posledica radnje po one na koje ta radnja ima neposredno dejstvo, unapred u meri u kojoj je to moguće, te, saglasno tome, razmatranje mogućih ishoda i verovatnoće njihovog dešavanja;
- odmeravanje rezultata „dobrih” i „loših” posledica, imajući u vidu kvantitet, trajanje, bliskost ili udaljenost, plodonosnost i čistotu svake vrednosti (vrstu dobra i vrstu zla), kao i relativnu važnost ovih vrednosti;
- izvođenje slične analize, ako je to potrebno, za one koji su izloženi posrednom uticaju neke radnje;
- sabiranje svih dobrih i loših posledica kako bi se izveo odgovarajući zaključak (ako radnja donosi više dobra nego zla, radnja je moralno ispravna, odnosno, ako radnja donosi više zla nego dobra, ona je moralno loša);
- razmatranje mogućih alternativnih radnji, uz sprovođenje prethodnih aktivnosti za svaku od alternativnih radnji;
- upoređivanje rezultata svih radnji (radnja koja donosi najviše dobra – ili najmanje zla, ukoliko nijedna ne donosi više dobra nego zla – među onima koje je moguće preduzeti jeste moralno ispravna za izvođenje).

3.4. Teorije moralnih prava

Mnogi društveni problemi i teme iz poslovne etike sagledavaju se sa stanovišta prava. Prava su zasnovana na različitim izvorima autoriteta. Legalna (zakonska) prava su ona koja su ograničena na određeni pravni sistem. Zakonska prava su utemeljena u zakonu i uživaju njegovu zaštitu. Ustav SAD i „Deklaracija o nezavisnosti”, na primer, obezbeđuju osnovu za građanska legalna prava poput prava na život, slobodu, traganje za srećom i slobodom govora.

Moralna (ili ljudska) prava su, s druge strane, univerzalna i počivaju na normama svakog društva. Moralno pravo je, recimo, pravo na nerobovlasnički odnos, pravo na rad itd. Moralna prava se zasnivaju na moralu i prirodi pripadnika moralne zajednice. Ova prava se mogu shvatiti i kao „primena druge verzije kategoričkog imperativa, koji naglašava da su ljudska bića svrha po sebi, vredna poštovanja, i da se uvek moraju tako posmatrati” (di Džordž 2003, 108).

Moralna i zakonska prava se odnose na pojedince (u nekim slučajevima i na grupe) ali ne na društva kao što je to slučaj sa utilitarističkom etikom (tabela 3.3). Moralna i zakonska prava se u pravičnom društvu u značajnom stepenu preklapaju. Moralna prava, takođe, nose sa sobom i moralne obaveze. Tako na primer, naše moralno pravo na život ispostavlja obavezu svim drugima da nas ne ubiju, kao i obavezu pomoći ukoliko smo nesposobni da obezbedimo najnužnije pretpostavke za opstanak.

Tabela 3.3. Uporedni prikaz uticajnih normativnih teorija etike.

TEORIJA	MOTIVACIJA	KRITERIJUM	FOKUS
Kantova teorija	Dužnost	Pravila	Pojedinac
Utilitarizam čina	Posledica	Delovanje	Grupa
Utilitarizam pravila	Posledica/dužnost	Pravila	Grupa
Teorije pravde	Pravo	Pravila	Pojedinac

Postoje takođe specijalna prava i dužnosti poput ugovornih prava. Moralna pravila koja se primenjuju na ugovore podrazumevaju da (Garrett 1986, 88-91):

- ugovor ne bi trebalo da zahteva od strana neetičko i nemoralno sprovođenje;
- obe strane treba da slobodno i bez prinude uđu u ugovorni sporazum;
- nijedna od činjenica u ugovoru ne treba da bude pogrešno interpretirana;
- obe strane moraju da imaju kompletno saznanje o prirodi ugovora i njegovim članovima pre nego što se obavežu da ga poštuju.

Najzad, koncept negativnih i pozitivnih prava definiše dodatnu dimenziju etičkih principa. Negativna prava obavezuju druge osobe da se uzdrže od delovanja na određene načine kako bi se nosiocu određenog prava omogućilo da isto upražnjava bez smetnji. Pravo na slobodu govora sprečava druge da osujete nekoga da govori u normalnim okolnostima u kojima je taj govor

prikladan. Negativna prava štite pojedinca od osujećivanja njegovog prava, bilo da to čine drugi ljudi ili vlast.

Pozitivna prava, s druge strane, ispostavljaju obavezu drugima – pojedincima ili vlastima – da nosiocu prava obezbede izvesna pozitivna dobra ili mogućnosti. Najčešća negativna prava su ekonomska prava. Pravo na opstanak zahteva ne samo da nas država i drugi ljudi ne sprečavaju u pribavljanju onoga što nam je neophodno za preživljavanje, već da nas država i drugi pojedinci snabdeju onim što nam je neophodno za opstanak ukoliko to nismo sami u stanju da obezbedimo. Slično je i sa pravom na obrazovanje.

Pozitivnim pravima je posvećena velika pažnja u XX veku. Negativna prava su se počela upražnjavati još u XVII veku. Između ove dve grupe prava, međutim, nije uvek moguće povući jasnu granicu. Države, na primer, preduzimaju pozitivne mere kako bi zaštitile negativno pravo svojih građana na život. Pošto pravo na život obuhvata i pozitivno pravo na opstanak, neki ovo drugo pravo smatraju pravom na život u pozitivnom obliku.

Teorija moralnih prava nailazi takođe na probleme tokom primene budući da se jezik prava često zloupotrebljava. Poznato je da ljudi podnose najrazličitije zahteve na temelju mnoštva prava. No, razne povlastice ne znače istovremeno i prava. Presudno pitanje se ogleda u tome da li se podneti zahtev može razložno dokazati.

3.5. Teorije pravde

Pod principom pravednosti misli se najčešće na davanje svakoj osobi onoga što joj pripada, postupajući prema jednakima jednako, a prema nejednakima nejednako. Pojedinač može dobiti ono što mu pripada prema svome radu, svojoj sposobnosti, svojim zaslugama, svojim potrebama itd. Svako od pomenutih merila je prikladno za određenu svrhu i pod određenim okolnostima.

Savremeni američki filozof Džon Rols (John Rawls 1971) ponudio je dva principa distributivne pravde, pretpostavljajući da su ona prihvatljiva za sve racionalne ljude. U najjednostavnijoj formulaciji u delu „Teorija pravde”, Rols formuliše dva principa distributivne pravde na sledeći način (Rawls 1971, 60):

Prvo pravilo: Svaka osoba treba da ima podjednako pravo na najširu osnovnu slobodu koja je usaglašena sa slobodom drugih.

Drugo pravilo: Društvene i ekonomske nejednakosti treba da su tako uređene da su (1) racionalna očekivanja da će svakome doneti korist i (2) da su vezane za položaje i poslove koji su dostupni svima.

Prvo Rolsovo načelo garantuje jednaku slobodu svakoj osobi na najvišoj ravni; ova sloboda je usaglašena sa slobodom za svaku drugu jedinku. Ovo

pravilo zahteva da se sa svakom osobom postupa jednako, te, otuda, ispunjava zahteve moralnog zakona – ovo pravilo mogu prihvatiti svi racionalni ljudi.

Drugo Rolsovo pravilo, za razliku od prvog, sadrži izvesne protivrečnosti. Prvi deo ovog pravila ističe stav da su nejednakosti prihvatljive za sve jedino ako donose dobrobit i najmanje povlašćenoj grupi. Drugi deo ovog načela, međutim, zahteva jednake mogućnosti za sve članove društva. Prema drugom principu Rolsove teorije distributivne pravde moguće je pretpostaviti da će se ljudi pre odlučiti za društvo A, u kome ekonomske nejednakosti variraju u opsegu od 1.000 do 2.000 evra nego za društvo B, u kome svi članovi ostvaruju prihod od po 330 evra. Razborito je odlučiti se za društvo A u kome nisu svi jednaki – neki žive bolje od drugih – ali, svi oni stoje bolje nego u drugom, egalitarnom društvu B.

Kako je Rols izveo svoja načela distributivne pravde? On se, oslanjajući se na primenu treće verzije kategoričkog imperativa (u duhu Kantove etičke teorije), poslužio svojevrsnim misaonim ogledom. Neophodno je najpre zamisliti ljude koji se nalaze pod „velom neznanja”. Prekriveni ovim velom ljudi ne poseduju druga znanja osim da su racionalna bića koja cene sopstveno dobro. Zaklonjeni „velom neznanja” oni ne znaju da li su bogati ili siromašni, pripadnici visoke ili niže klase, obrazovani ili neobrazovani, tamnopusi ili belci, muškarci ili žene itd. Ako možemo da zamislimo ovo, trebalo bi da postavimo pitanje sledeće sadržine:

Koja bismo načela nazvali pravednim ili poštenim kad ne bismo znali koje mesto zauzimamo u društvu?

Jasno je da bi se svako pozvao na načelo koje garantuje objektivnost u moralnom suđenju. No, ponekad je osobama pod „velom neznanja” neophodno dati i dodatne informacije što Rols, inače, u svom razmatranju osnovnih načela pravde ne dopušta.

Razmotrimo to na primeru, recimo, politike nekog ministarstva prosvete kojoj je cilj da poveća broj upisanih učenika iz neke manjinske zajednice u medicinske škole. Da li bi bilo pošteno i pravedno primeniti dva merila: (1) jedno za pripadnike većinske etničke zajednice (uspeh u osnovnoj školi i uspeh na prijemnom ispitu iz matematike i maternjeg jezika, pri čemu se na svakom od dva ispita mora steći bar pet poena) i (2) drugo za pripadnike određene manjinske zajednice (ostvaren bar jedan poen na ispitima iz matematike i maternjeg jezika).

Ako bi sve učenike završnih razreda osnovne škole – kandidate za upis u srednju medicinsku školu – prekrili „velom neznanja” (tako da oni ne znaju svoje etničko poreklo ili sposobnosti), racionalno je pretpostaviti da bi svi oni želeli jednak tretman i jednaku mogućnost pristupa ograničenim mestima u medicinskoj školi. Svi bi se verovatno složili da se redosled prijavljenih

kandidata određuje na osnovu rezultata individualnog postignuća – uspeha tokom prethodnog školovanja i uspeha na ispitu.

Ali, pomaljavajući se ispod „vela neznanja” kandidati iz redova većinske etničke zajednice, znajući za svoje i etničko poreklo drugih, mogu da zaključe da će oni biti u najnepovoljnijem položaju, te da je neophodno da se takav plan rangiranja prilikom upisa u srednje medicinske škole odbaci. Gde, dakle, leži pravično i pošteno rešenje? To je rešenje koje bi prihvatili svi zaogrnuti „velom neznanja”.

Očigledno, „veo neznanja” može biti korisna tehnika u traženju objektivnosti. U malopredašnjem primeru sa postupkom rangiranja učenika prilikom upisa u srednju medicinsku školu objektivnost bi se poboljšala kada bi se odvojila tri dodatna mesta (po razredu) za kandidate iz određene manjinske zajednice. Pozicija kandidata iz većinske zajednice ne bi se u ovom slučaju pogoršala.

Ričard di Džordž identifikuje četiri vrste pravde (2003, 111). To su:

- kompenzatorska pravda, koja se sastoji u obeštećivanju nekoga za ranije učinjenu nepravdu ili nadoknađivanju štete koju je neko pretrpeo u prošlosti;
- retributivna pravda, koja se odnosi na kažnjavanje prekršioca zakona ili zločinca;
- proceduralna pravda, kojom se označava pošten postupak, praksa ili sporazum; te
- distributivna pravda, koja obuhvata raspodelu povlastica i opterećenja (obično je izriče država).

Navedene četiri vrste pravde predstavljaju deo šireg principa pravednosti. Formulacija ovih principa i njihova primena variraju od društva do društva, odnosno zavise od tipa političkog sistema (Weiss 2006, 129).

3.5. Etički relativizam

Etički relativizam je etičko stanovište koje tvrdi da ne postoje univerzalni standardi ili pravila koji bi se mogli koristiti u svrhu procenjivanja moralnosti delovanja. Drugim rečima, moralne tvrdnje su „istine samo u odnosu na neki standard ili okvir”, a „sam standard ili okvir nije isključivo opravdan” (Levy 2004, 18).

Etički relativizam se može definisati i kao shvatanje po kome nije moguće donositi objektivne moralne sudove. Etički relativisti smatraju da etički

standardi zavise od ličnih osećanja, kulture, religije i tako dalje, odnosno da su relativni naspram njih (de Žarden 2006, 36). Ričard di Džordž ukazuje na potrebu razlikovanja između „kulturnog relativizma, koji je opisan, i etičkog relativizma, koji sadrži normativne stavove (2003, 51). Deskriptivni transkulturni relativizam, polazeći od istraživanja na polju antropologije i sociologije, opisuje razlike koje postoje između kultura. U mnogim slučajevima razlike između kultura su takve da se razlike između oblika ponašanja teško mogu oceniti uobičajenim moralnim kategorijama „ispravnog” i „pogrešnog”, odnosno „boljeg” i „lošeg”. Normativni etički relativizam, s druge strane, tvrdi da, „kad ma koje dve kulture ili ma koje dve osobe imaju različito viđenje iste radnje, i obe kulture i obe osobe mogu biti u pravu” (di Džordž 2003, 53).

Brojni autori uglavnom analitički izdvajaju dva oblika etičkog relativizma, a to su: (1) „naivni” (ili subjektivni) i (2) kulturni relativizam.

Naivni subjektivizam je etičko stanovište po kome su sva ljudska bića sama za sebe standard po kome se mere njihova dela, to jest subjektivno mišljenje je ono koje u krajnjoj instanci određuje šta je moralno ili nemoralno. Rečju, jedino su sopstveni interesi i vrednosti koje pojedinac ima relevantni u procenjivanju njegovog ponašanja (Weiss 2006, 132). Suština subjektivnog relativizma može se sažeto izraziti iskazom poput ovog: „Ja mislim da je to moralno jer ja mislim da je to tako”. S obzirom na to da se u donošenju i primeni moralnih pravila pojedinac ne mora pozivati ni na šta drugo do samog sebe, sasvim je moguće da se moralnim može proglasi bilo koji oblik ponašanja (određen „subjektivnim” merilima) koji odstupa od uobičajene moralne prakse.

Na otežanu primenu naivnog etičkog relativizma najbolje ukazuju sledeća dva pitanja (Jevtić 2004, 58):

- Ako unapred odbacimo da se nečija moralna uverenja moraju preispitati i kritikovati, kako će taj neko ikada postati bolji u donošenju moralnih odluka?
- Ako ne postoje standardi po kojima možemo da zaključimo da je neka moralna odluka bolja ili lošija od druge, kako da verujemo da je moralnost uopšte važna?

Logika etičkog relativizma prenosi se i na kulture. Suština kulturnog relativizma – drugog oblika etičkog relativizma – često se izražava dobro poznatim sloganom: „Kad si u Rimu, ponašaj se kao Rimljanin”. Kulturni relativizam je etičko stanovište koje tvrdi da konkretna kultura određuje standarde moralnog ponašanja. Pošto ne postoji jedna opšta, objedinjujuća kultura za sve ljude sveta, ne postoji, prema kulturnom etičkom relativizmu, ni neki opšteljudski i jedinstveni standard. Moralnost pojedinca se, otuda, može procenjivati samo na osnovu moralnih standarda kulture kojoj taj pojedinac

pripada, jer moralni standardi variraju od kulture do kulture. Implicitno, to znači da ne možemo prosuđivati ponašanje ljudi drugih kultura polazeći od moralnih standarda kulture kojoj pripadamo.

Ako bi trebalo istaći dobru stranu etičkog relativizma, onda se može konstatovati da se ona ogleda u prepoznavanju razlike koja postoji između individualnih i društvenih vrednosti i običaja. Ova stanovišta – naivni i kulturni etički relativizam – sa ozbiljnošću uzimaju različite sisteme verovanja pojedinaca i društva. Socijalne norme i moral se sagledavaju u kulturnom kontekstu (Weiss 2006, 133).

Da kultura utiče na ponašanje u preduzećima pokazala su brojna istraživanja o, recimo, karakteristikama procesa donošenja odluka. U SAD, zemlji sa veoma naglašenom individualističkom kulturom, ljudi donose individualne odluke. U Japanu, s druge strane, odluke se ne donose bez saglasnosti najbližih saradnika. Demokratski model rada je svojstven menadžerima u Švedskoj, dok se u Indiji takav metod rada smatra slabošću menadžera. Najzad, u SAD se izuzetno ceni brzina i odlučnost u donošenju odluka (Grinberg i Baron 1998, 31).

3.6.1. Nedostaci etičkog relativizma

Etički relativizam, međutim, može dovesti do velikih problema. Štaviše, može se tvditi da ova perspektiva nije, u stvari, uopšte etička. Koji su glavni nedostaci etičkog relativizma?

Opasnost etičkog relativizma leži, u prvom redu, u tome što tvrdi da moralni standardi nemaju nikakvo daljnje opravdanje i da se, u načelu, bilo šta može proglasiti standardom. Ovo je u suprotnosti sa normativnom etikom – ona ljudima govori šta bi trebalo da čine ili kakvi bi trebalo da budu – koja ima potrebu za autoritetom koji je iznad samovolje pojedinca ili kulture.

Normativna etika, dakle, ne može prihvatiti ni *relativizam* ni *subjektivizam* bilo koje vrste, upravo zbog toga jer u njima nedostaje potreban autoritet koji pred nas postavlja dovoljno snažan moralni zahtev. Čini se da moralni standardi koje donosi kultura ili pojedinac, a koji nemaju neko daljnje opravdanje, nemaju dovoljno 'snage' u sebi da bismo ih sledili. U tom nam slučaju nedostaje prihvatljiv odgovor na pitanje zašto bismo sledili takve moralne standarde? I, najzad, zašto bi uopšte trebalo da budemo moralni (Mladić 2007, 52)?

Stavovi naivnog (subjektivnog) etičkog relativizma su suprotni svakodnevnom ponašanju ljudi. Svaki čovek, jednostavno, prosuđuje druge ljude i njihovo delovanje, bilo kao moralno, bilo kao nemoralno. Ljude, recimo, mnogo češće ocenjujemo kao „dobre”, jer smo uvereni u njihovu pravednost, poštenje, radinost i sl., dok ređe pribegavamo izricanju negativnih moralnih

sudova. Ali, zašto ljudi to čine? Zašto izriču moralne sudove? Odgovor leži u njihovoj slobodi, to jest, u mogućnosti da se u datoj situaciji odluče i za drugačije delovanje. Odsustvo prisile u takvom odlučivanju podrazumeva da ljudi imaju izbor između različitih delovanja, to jest da su slobodni. Sloboda je, očito, pretpostavka za čovekovu odgovornost za dobra i loša delovanja, jer „niko ne može biti kriv za nešto što ne može promeniti ili na šta nije mogao uticati” (Mladić 2007, 53).

Prema tome, ljudi u svom svakodnevnom delovanju u moralnom rasuđivanju ne polaze samo od ličnih uverenja. Naprotiv. Moralno rasuđivanje počiva na konverzaciji, interakciji i snazi argumenata. Pri tome, ono u šta se veruje ili percipira kao „činjenica” u nekoj situaciji može biti tačno ili netačno. Ali, ljudi ne mogu potvrditi ili odbaciti neke moralne sudove ukoliko ne komuniciraju, razmenjuju ideje i ne ostanu otvoreni za promenu vlastitih standarda (Weiss 2006, 133).

Najzad, kritici je podložno i stanovište kulturnog etičkog relativizma. Uprkos činjenici da vrednosti i moralne norme svih kultura zaslužuju uvažavanje, posebno u svetlu prevazilaženja tradicionalne ekonomije na nacionalnu i internacionalnu, ne bi se smelo ispustiti iz vida ni moralno procenjivanje zaštite individualnih prava. Na primer, opravdano je postavljati pitanja poput sledećih (Freeman i Gilbert 1988):

- Da li američki menadžeri na radu u Saudijskoj Arabiji moraju da se odnose prema ženama na isti način kao što to čine Saudijci?
- Da li američki menadžeri na radu u Južnoj Africi moraju da se odnose na isti način prema pripadnicima crnačke većine na isti način kao i belci iz Južne Afrike?
- Moraju li belci iz Južne Afrike da se odnose prema Afroamerikancima na isti način kao američki menadžeri prema njima?
- Moraju li Saudijci u SAD da se odnose prema ženama na način kako to čine američki menadžeri?

U tom smislu, opravdano je, recimo, pitati se sa da li su norme nemačkog društva u vreme vladavine nacista bile moralno ispravne. Studiozno etičko rasuđivanje može biti od pomoći u rešavanju etičkih dilema koje postoje između različitih kultura.

Ovo, naravno, ne znači da ne treba uzimati u obzir fleksibilnost i osetljivost po pitanju individualnih i kulturnih moralnih razlika. Međutim, potpuno poštovanje svih kulturnih aspekata učinilo bi poslovanje manje efikasnim. Moguće su, otuda, situacije u kojima opšteprihvaćeni principi prava,

pravednosti i slobode dolaze u sukob s nečijim individualnim ili kulturnim sistemom verovanja. Ipak, zaposleni u jednoj korporaciji moraju da sarađuju sa ljudima različitih nacija, kultura, rasa i vera, te se u tom smislu, polazeći od različitih etičkih načela, iznalaze najcelishodnija rešenja.

Etički relativizam može kreirati apsolutiste – pojedince koji tvrde da su njihovi moralni standardi jedino ispravni bez obzira na to što drugi ljudi te standarde ocenjuju kao neispravne. Ali šta se događa u situaciji kada su, recimo, naša uverenja u sukobu sa uverenjima drugih osoba? Ko odlučuje u takvim slučajevima i na osnovu čega? Očigledno je da etički relativizam ne može efikasno i efektivno da razreši konflikte koji se javljaju u praksi; posebno one koji podrazumevaju učešće većeg broja strana što neumitno iziskuje pojačan napor ka uspostavljanju i održavanju tolerantne atmosfere.

Najzad, moglo bi se tvrditi da kulturni relativizam nudi argument protiv tzv. „kulturnog” imperijalizma. U tom smislu postavlja se pitanje primene američkih zakona, običaja i vrednosti (koje su ugrađene u politici američkih korporacija) u drugim zemljama koje imaju drugačije zakone i vrednosti prema pitanjima iz domena aktivnosti tih korporacija (recimo, odnos prema zaštiti životne sredine).

3.7. Relevantnost etičkih teorija za poslovnu etiku

U okviru IV poglavlja razmotreno je mesto poslovne etike kao dela primenjene etike. U ovom poglavlju su razmotrene etičke teorije koje pobuđuju najveću pažnju poslovnih etičara. Šta etičke teorije čini relevantnim za izučavanje poslovne etike? Navešćemo i obrazložiti, u ovom smislu, bar tri razloga.

Prvo, etičke teorije obezbeđuju zajedničku terminologiju za raspravljanje o moralnim problemima i za njihovo razumevanje. Poslovnu etiku, kao što je opisano u prethodnim poglavljima, karakterišu složena i brojna sporna pitanja. Njihovo rešavanje podrazumeva i ovladavanje znanjima o osnovnim moralnim pojmovima i kategorijama kao što su: prava, odgovornosti, korist, opšte dobro, te odnosi između pojmova.

Etičke teorije čine eksplicitnim i sistematizuju opšta verovanja i zajedničke vrednosti koje su često implicitne specifičnim spornim pitanjima. Učeći jezik filozofske etike, postajemo u većoj meri sposobni da razummo, procenjujemo i komuniciramo (de Žarden 2006, 54).

Drugo, usvajanjem znanja o etičkim teorijama postajemo svesniji obrazaca o načinima na koji mislimo, kao i o pretpostavkama koje se u njima

odražavaju. Time postajemo sposobniji ne samo da izrazimo vlastita shvatanja, već i da ih argumentovano branimo.

Najzad, uobičajena funkcija etičke teorije sastoji se u tome što nudi uputstva i instrumente za rasuđivanje o našim delovanjima. Teorije možemo primeniti na konkretne situacije i upotrebiti ih za izdavanje specifičnih preporuka. Kada prilazimo nekom spornom poslovnom pitanju, bilo bi korisno kada ne bi na svakom koraku kretali ispočetka. Svakodnevni život ljudi je pun primera rasuđivanja po uobičajenim postupcima od kojih mnogi odgovaraju standardima etičkih teorija.

Poslovna etika, kao što je već konstatovano, primenjuje opšta etička načela na posebno područje društvenog života – na poslovanje. U poslovnoj etici se uglavnom govori o tri vrste zasnivanja moralnih odluka, to jest, o tri principa koje poslovna etika koristi u moralnom rasuđivanju. To su:

- princip korisnosti (princip povećavanja dobrih posledica),
- princip prava i
- princip pravednosti.

Prvim principom se ističe stav da je delovanje moralno ispravno ukoliko se povećava količina dobra. Često princip korisnosti sadrži i princip pravednosti, što se, recimo, može prepoznati u poznatom utilitarističkom iskazu: „Najveće dobro za najveći broj ljudi!”.

Princip prava je tesno povezan sa kategorijom dužnosti. Jer, ako postoje prava, onda postoje i dužnosti onih koji moraju:

- ili poštovati ta prava (na primer, ne ugrožavati pravo na slobodu drugog pojedinca) ili
- omogućiti ta prava (recimo, omogućiti pravo na obrazovanje, zdravstvenu brigu itd).

Poštovanje prava smatra se uvažavanjem ljudskog dostojanstva. Ovo često služi kao kriterijum za donošenje moralno (uglavnom zakonski) zasnovanih odluka.

Princip pravednosti je posebno važan kod raspodele ostvarenih dobara, kod raspodele posla koji neko mora da obavi kako bi se do tih dobara došlo, te kod raspodele rizika. Međutim, distributivna pravednost može poprimiti različite oblike: može se, recimo, primenjivati raspodela prema potrebama onih koji su na neki način uključeni u proizvodnju tih dobara, prema njihovim zaslugama ili nepristrasno (odvojeno od vlastitih interesa).

Sva tri pomenuta moralna načela pripadaju području etike obligacije. Sva tri principa insistiraju na dužnostima, odnosno:

- Dužan si misliti na posledice!
- Dužan si poštovati neka prava!
- Dužan si pravedno raspodeliti dobra!

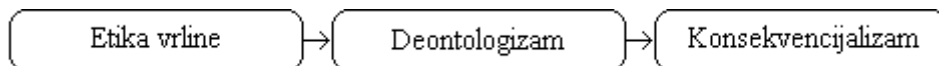
Etici vrline, čini se, nema mesta u prethodnoj podeli. Pa, ipak, često se govori o vrlinama koje učesnici u poslovanju treba da imaju, ali ne u smislu jasnog razdvajanja etike vrline od etike moralne obligacije na taj način da dobar čovek prethodi dobrim delima.

Etika moralne obligacije svoj izraz, bar delimično, pronalazi u pozitivnim zakonima i propisima preduzeća koji regulišu poslovanje. S druge strane, etika vrline nema takvog izraza.

Tri glavne etičke teorije od značaja za poslovnu etiku (etika vrline, deontologizam i posledična etika) stavljaju naglasak na uzroku, delovanju i posledicama, redosledno. Uzrok je ono što prethodi svakom delovanju; to može biti namera, vrlina, potreba, želja itd. Reč je, ukratko, o čovekovim dispozicijama i razlozima koji dovode do određenog oblika ispoljavanja moralne prakse.

Pod delovanjem se podrazumeva sama radnja – ono što se čini; delovanje može biti dobro ili loše. Najzad, posledice su rezultat delovanja, a one se, kao što smo opisali, izražavaju preko užitka ili izbegavanja bola, sreće, lepote, savršenstva.

Ipak, događaji i okolnosti nisu u potpunosti uzročno odvojeni od delovanja i posledica tog delovanja. Pre bi se moglo reći da se tri glavne etičke tradicije nadovezuju jedna na drugu, što je prikazano na slici 3.3.



Slika 3.3. Povezanost etike vrline, deontologizma i konsekvencijalizma.

Opisano razgraničenje između uzroka, delovanja i posledica predstavlja korisno sredstvo za lakše analitičko sagledavanje razlika između etičkih teorija.

IV POGLAVLJE

ETIČKI ASPEKTI ODLUČIVANJA

Odlučivanje je prisutno u svakodnevici svakog čoveka. O odlučivanju se govori uvek kada treba identifikovati i odabrati alternativne tokove delovanja na način koji je primeren situaciji. Pretpostavlja se, pri tome, da je moguće odrediti ishode, odnosno verovatnoće odvijanja pojedinih, alternativnih tokova delovanja. Proces odlučivanja može biti pod uticajem emocija ili razuma; najčešće se odlučuje pod uticajem i jednog i drugog.

Proces odlučivanja je sastavni deo opisa posla svakog menadžera. Odlučivanje se ne može ignorisati ili prebaciti odgovornost nekom drugom u situacijama kada je potrebno doneti značajne odluke. Očigledno, i svakodnevica menadžera na nižem hijerarhijskom nivou je puna situacija u kojima on razrešava razne probleme koji se pojavljuju u preduzeću. Odluke, dakle, imaju i kratkoročna značenja za operativno prevazilaženje tekućih problema u poslovanju preduzeća. Menadžeri najvišeg nivoa u preduzeću, međutim, donose odluke koje imaju dalekosežni uticaj na razvoj preduzeća.

Teoretičari menadžmenta se razlikuju po pitanju mesta gde bi trebalo pozicionirati odlučivanje. Izvesni autori (doduše, manji broj) ne libe se da odlučivanje (zbog njegovog značaja) proglase jednom od funkcija menadžmenta. S druge strane, empirijska istraživanja su potvrdila da u strukturi menadžerskog posla najviše vremena otpada na odlučivanje (i do 92%). Ovo važi za sve nivoe menadžmenta.

Među teoretičarima postoje razmimoilaženja po pitanju da li je odlučivanje socijalna ili tehnička aktivnost. Do 1930. godine najveći interes za odlučivanje bio je akademskog karaktera. To je rezultiralo u razlici između praktičnih potreba donosilaca odluka i teorije koja se do tada razvijala. Približavanje ta dva različita interesa počelo je u godinama neposredno posle Prvog svetskog rata. Podsticaj ovakvom zaokretu bila je pojava naučne organizacije rada (upravljanja), odnosno radovi Tejlora, Fajola i drugih. Uz to, razvoj matematičke teorije igara i otkrivanje mere korisnosti u ekonomiji, doveli su do novog pristupa teoriji odlučivanja.

S obzirom na to da odlučivanje predstavlja najveći deo aktivnosti menadžera, u prvom delu ovog poglavlja ukazujemo na osnovne karakteristike

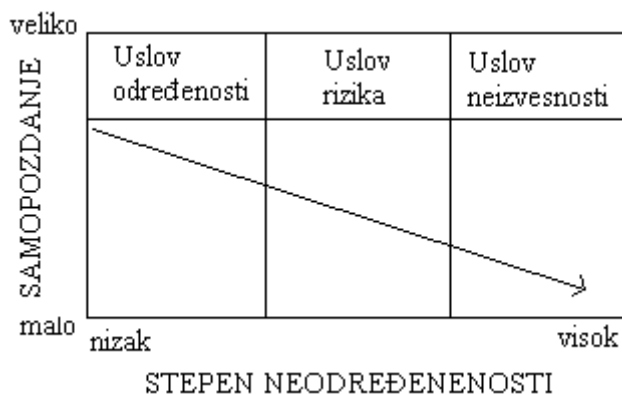
odlučivanja, dok u drugom delu poglavlja detaljno razmatramo etičku dimenziju odlučivanja.

4.1. Odlike odlučivanja

Odlučivanje je aktivnost koja je neizostavno vezana za razrešavanje problema, kako onih tehničke prirode, tako i onih socijalnog karaktera. Da bi se odlučivanje sprovedo na najbolji način, a posebno u cilju lakšeg sagledavanja etičke komponente koju ono sadrži, čini se korisnim ukazati na neke karakteristike odlučivanja. Posebno se to odnosi na suočavanje sa neizvesnošću koja je redovni pratilac odlučivanja.

4.1.1. *Suočavanje sa neizvesnošću*

Svaki proces odlučivanja podrazumeva suočavanje sa neizvesnošću. U smislu odlučivanja, neophodno je praviti razliku između: (1) određenosti, (2) rizika i (3) neizvesnosti. Menadžeri koji su u stanju da jasno prepoznaju stepene određenosti (ili neodređenosti) kadri su da donose kvalitetnije odluke. Sa povećanjem neizvesnosti opada i samopouzdanje menadžera u pogledu kvaliteta donešene odluke (slika 4.1).



Slika 4.1. Relacija između neodređenosti i samopouzdanja menadžera (*Prema: Kreitner 2004, 251*).

Uslov određenosti je ispunjen onda kada ne postoji sumnja o stvarnoj osnovi za donošenje odluke i odgovarajućeg ishoda te odluke. Poput ekonomskog koncepta čiste konkurencije, koncept određenosti je pretežno teorijskog karaktera, te, kao takav, ima malu primenu u praksi. Određenost podrazumeva posedovanje tzv. „savršenih” (potpunih) informacija, koje su

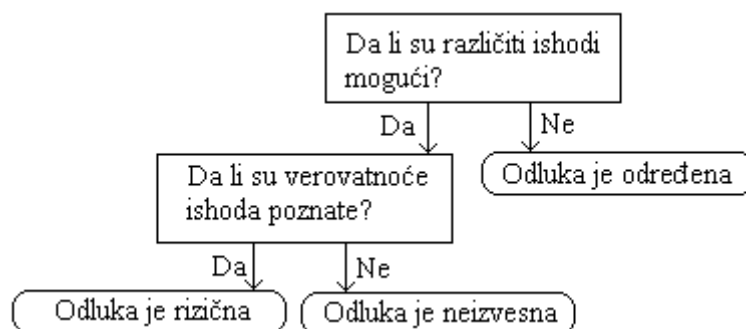
relevantne za odlučivanje o određenom problemu. Umesto apsolutne određenosti, koja je idealan slučaj, opravdanije je govoriti o relativnoj određenosti. S obzirom na to da gotovo ništa nije apsolutno određeno, rizik i neizvesnost predstavljaju opšte okolnosti za menadžere.

Uslov rizika postoji onda kada odluka mora biti donešena na osnovu nekompletne ali pouzdane informacije. Pouzdana informacija, iako nepotpuna, od koristi je menadžeru u njegovom suočavanju sa rizikom. On, naime, na osnovu pouzdane informacije može da izračuna verovatnoću dešavanja nekog događaja, te da, na osnovu toga, donese alternativnu odluku koja će dovesti do povoljnog ishoda.

Verovatnoća može biti: (1) objektivna i (2) subjektivna. Objektivna verovatnoća se određuje matematički na osnovu pouzdanih podataka. Do subjektivne verovatnoće, s druge strane, dolazi se na osnovu iskustva ili rasuđivanja. Donošenje odluka na temelju verovatnoće je u savremenim uslovima prisutno u svim oblastima menadžmenta. Brojne tehnike inferencijalne statistike pomažu menadžerima da se na objektivan način nose sa rizicima.

O uslovu neizvesnosti (ili neodređenosti) govori se onda kada postoji malo ili nimalo pouzdanih informacija o predmetu odlučivanja. Ipak, u ovom slučaju može se odrediti subjektivna verovatnoća. Odlučivanje pod ovim uslovima za menadžere može biti izazovno, ali, istovremeno, i stresno.

Na slici 4.2 grafički je ilustrovan postupak određivanja stepena određenosti. Na početku treba odrediti da li su mogući različiti ishodi. Ukoliko je odgovor odrećan, onda se radi o donošenju potpuno određene odluke. Ukoliko su, pak, mogući različiti ishodi, onda se treba usredsrediti na određivanje verovatnoća tih događaja. Ukoliko se verovatnoće tih događaja mogu odrediti, onda će odluka biti rizična. Na kraju, ako se verovatnoće ne mogu odrediti, odluka se donosi u uslovima neizvesnosti.



Slika 4.2. Određivanje stepena neodređenosti (Prema: Barrey i Griffin 1992).

4.1.2. *Proces odlučivanja*

S obzirom na to da se stepen neizvesnosti menja od situacije do situacije, nije lako propisati jedan opšti način na koji se donose odluke. Značajan faktor koji donosioci odluka moraju imati u vidu odnosi se i na to koliko puta menadžeri donose jednu specifičnu odluku. Neke odluke se donose frekventno; recimo, nekoliko puta na dan. Neka se odluka, s druge strane, donosi samo jednom. U skladu s tim, teoretičari odlučivanja povlače razliku između (1) programiranih i (2) neprogramiranih odluka. Svaka od ovih odluka donosi se na poseban način.

Posle razmatranja ovih vrsta odluka, u nastavku ovog odeljka predočavamo opšti model odlučivanja.

4.1.2.1. Programirane i neprogramirane odluke

Programirane odluke su one koje se ponavljaju i rutinski donose. Primeri programiranih odluka su, recimo, izbor kandidata na konkursu za slobodno radno mesto u preduzeću ili odluka o dodeljivanju kredita komitentu neke banke.

Programirane odluke su karakteristične za one probleme koji se dobro razumeju, koji su u velikoj meri strukturirani, te koji su pogodni za sistematske procedure i pravila. Rečju, u ovakvim situacijama lako se primenjuje tzv. „pravilo odlučivanja”. Pravila odlučivanja omogućuju menadžerima da brzo donose rutinske odluke bez potrebe da se upuštaju u složen proces razrešavanja problema (*problem solving*, engl.). Uopšteno govoreći, pravila odlučivanja bi trebalo izraziti relacijama tipa: „ako, onda” (Kreitner 2004, 256).

Prema tome, svako donošenje programirane odluke je nalik donošenju prethodne.

Napor je uložen u rešavanje ovih problema kada su se pojavili u jednom preduzeću po prvi put. Kada su prvi put rešeni, verovatno je dosta pažnje posvećeno tome kako rešenje pretvoriti u rutinu. Kada se došlo do procesa koji bi davao prihvatljive rezultate svaki put, menadžment je napravio *algoritam*, matematički koncept primenjen na menadžment. Algoritam je „račun koji se ponavlja”, u ovom smislu proces, koji se postavlja i preko koga će uvek biti moguće pronaći prihvatljivo rešenje (Đorđević 2006, 53).

Neprogramirane odluke su one koje su, po pravilu, kompleksnije, značajnije i nerutinske, a donose se u uslovima novih ili pretežno neuobičajenih okolnosti. Ove odluke nisu učestale kao programirane. Primeri neprogramiranih odluka bili bi, recimo, odlučivanje o udruživanju sa drugim preduzećem, zamena izvršnog direktora koji je iznenada umro ili izbor marketinške strategije za novi proizvod ili uslugu.

Sposobnosti odlučivanja menadžera su od velikog značaja kod donošenja neprogramiranih odluka; posebno u situacijama kada ne postoji rutinsko rešenje. U ovim situacijama menadžment najčešće „koristi podatke vezane za ranije probleme i postignuća, ispitujući istorijsku analogiju – kako su drugi u prošlosti rešavali slične probleme” (Đorđević 2006, 54). U tom smislu, od velike koristi su „studije slučaja”:

Jedan od najpopularnijih načina za razvijanje analitičkih sposobnosti i menadžerskog odlučivanja jeste *studija slučaja*. Studija slučaja je zapisan istorijat poslovnog problema i načina na koji ga je uprava rešila. Dobra studija slučaja se ne pretvara da podučava jedinstvenom rešenju, iako bi bilo od velike koristi videti kako bi to rešenje funkcionisalo u određenoj situaciji. Najveća korist do koje se može doći na osnovu studije slučaja jeste shvatiti kako se došlo do odluke i na koji način je izabrano rešenje. Metodologija rešavanja problema se tada može primeniti na druge probleme (Đorđević 2006, 54).

Uprkos odsustvu preciznih „pravila odlučivanja”, donošenje neprogramiranih odluka može se olakšati ukoliko se prethodno (pre odluke) odgovori na sledećih šest pitanja (Grove 1983, 98):

- Kakva odluka treba da se donese?
- Kada odluka mora da se donese?
- Ko će odlučivati?
- Ko će biti konsultovan pre donošenja odluke?
- Ko će ratifikovati ili imati prava *veta* na odluku?
- Koga treba informisati o odluci?

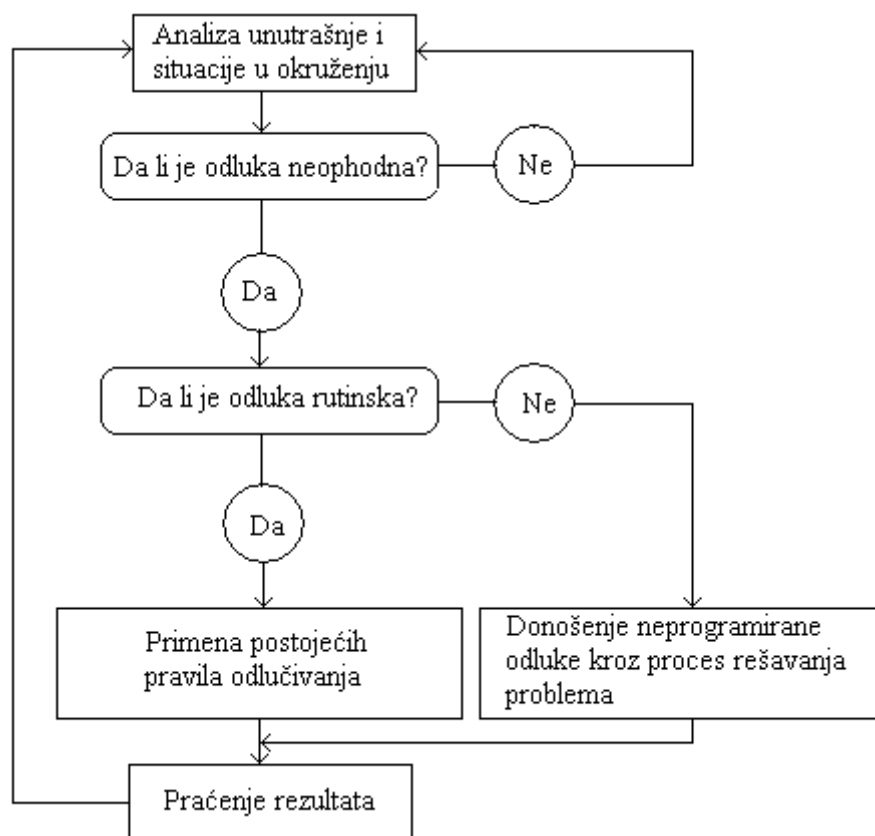
Neprogramirane odluke, očigledno, iziskuju kreativno rešavanje problema. Ovladavanje veštinama kreativnog rešavanja problema omogućuje menadžerima da neprogramirane odluke donose na efikasan i efektivan način.

4.1.3. Opšti model odlučivanja

Uprkos tome da različite situacije iziskuju različite postupke odlučivanja, moguće je, ipak, konstruisati opšti model procesa odlučivanja. Jedan takav „idealni” model, zasnovan na logici i racionalnom pristupu organizacionom odlučivanju, predložen je na slici 4.3. Važno je napomenuti da model pre opisuje kako se dolazi do odluke, nego što govori o tome šta menadžeri, u stvari, čine da bi doneli odluku.

Ipak, model ove vrste ima instrukcionu vrednost, posebno u oblasti strategijskog menadžmenta budući da su u njemu identifikovane ključne

komponente kompleksnog procesa odlučivanja. On takođe upućuje na bolji način realizacije odlučivanja.



Slika 4.3. Opšti model odlučivanja (Prema: Kreitner 2004, 28).

Prva faza – sagledavanje situacije – od naročitog je značaja; posebno ukoliko se zna da se njen značaj potcenjuje ili ignoriše u raspravama o menadžerskom odlučivanju. Još je Čester Bernard pre 70 godina uvideo važnost sagledavanja situacije, utvrdivši da podsticaji za odlučivanje proističu iz tri različita izvora, to jest (Barnard 1938, 138):

- od autoritativne komunikacije koja teče od pretpostavljenih,
- od slučajeva o kojim izveštavaju potčinjeni i
- od slučajeva koji su rezultat imaginacije menadžera.

Kod sagledavanja situacije je najvažnije da se utvrdi stepen neizvesnosti i da se pribave potrebne informacije za odlučivanje.

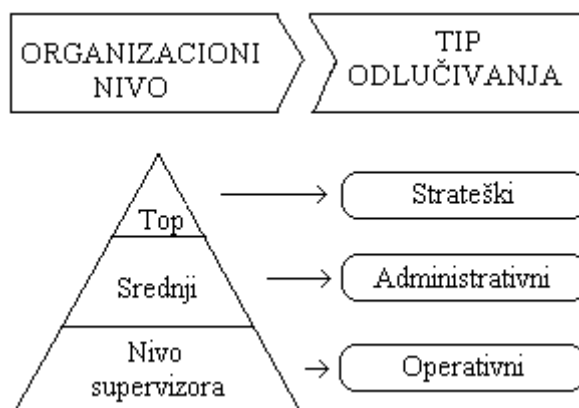
Ako se ispostavi da postoji potreba za odlukom, menadžeri moraju da odrede da li je situacija rutinske prirode. Ukoliko se radi baš o takvoj situaciji – dakle, rutinskoj – u odlučivanju se koriste pravila odlučivanja. Ali, ukoliko se radi o potpuno novoj situaciji, za koju ne postoji prethodno razrađen postupak odlučivanja, onda se otpočinje sa složenim procesom rešavanja problema. I u jednom i u drugom slučaju, kao što slika 4.3 pokazuje, neophodno je pratiti realizaciju usvojene odluke kako bi se, ukoliko se za to ukaže potreba, mogle preduzeti korektivne mere.

4.1.4. Nivoi odlučivanja

U okviru jednog preduzeća moguće je govoriti o tri nivoa odlučivanja. To su:

- strateški,
- administrativni i
- operativni nivo odlučivanja.

Navedena tri nivoa korespondiraju organizacionim nivoima (slika 4.4).



Slika 4.4. Nivoi odlučivanja u organizaciji (Prema: Đorđević 2006, 56).

Rezultat strateškog odlučivanja su ciljevi cele organizacije, njena svrha i pravac razvoja. Funkcija strateškog odlučivanja je u najvećoj meri zadatak menadžmenta najvišeg nivoa. Odluke koje se na ovom nivou donose određuju način na koji će se preduzeće odnositi prema različitim segmentima okruženja. Strateške odluke su po svojoj prirodi uglavnom neprogramirane.

Za razliku od strateških odluka, administrativne odluke se donose na nižem nivou. Radi se o srednjem nivou menadžmenta, gde se kao donosioci odluka pojavljuju menadžeri pogona ili odeljenja. Ovim odlukama se razrađuje taktika kako bi se ostvarili strateški ciljevi organizacije. Ove odluke su daleko konkretnije jer su orijentisane prema praktičnom delovanju.

Na najnižim nivoima u organizaciji donose se operativne odluke. One se odnose na dnevne operacije. Operativnim odlukama se, dakle, određuju načini na koji se sprovode operacije. Pod operacijama se podrazumevaju radnje koje se izvode da bi se ostvarile taktičke odluke srednjeg menadžmenta. Ovim odlukama se stremi ostvarenju ciljeva (formulisanim na administrativnom nivou) na što efektivniji i efikasniji način. Primer operativne odluke je, recimo, određivanje sastava voznog osoblja koje se upućuje na određenu liniju određenog dana.

4.1.5. Grupno odlučivanje

Kada su u procesu odlučivanja uključene i druge osobe (kolege, spoljni konsultanti ili članovi tima), onda dolazi do kombinovanog delovanja različitih, kako pozitivnih tako i negativnih faktora. Ukoliko se promišljeno pristupi otklanjanju, ili svodenju negativnih faktora na minimalne uticaje, onda se može očekivati dobar ishod grupnog odlučivanja.

Neke od dominantnih prednosti timskog odlučivanja su (Stoner 1982, 335):

- raspolaganje sa više znanja i informacija (ukupan fond znanja i činjenica, kojim raspolaže tim u trenutku definisanja ciljeva, veći je od sume individualnih znanja);
- veći obim sprovedenih istraživanja;
- veći broj pristupa rešavanju problema;
- povećanje prihvatljivosti rešenja;
- bolje razumevanje usvojenih poruka;
- izraženija spremnost da se prihvati rizik; kao i
- razvoj kreativnog mišljenja.

Osim prednosti, proces grupnog odlučivanja prate i izvesni nedostaci. Među njima su najvažniji (Stoner 1982, 336):

- kolektivna (ne)odgovornost (lako dospevanje u situaciju tipa: „kada su svi odgovorni – niko ne snosi odgovornost);
- neefikasnost (timske odluke su skuplje; a i troši se više vremena);
- preuranjeno donošenje odluke (prihvatanje prvog rešenja ne uzimajući u obzir ostale ponuđene alternative);
- konfliktnost mogućih rešenja (nezadovoljstvo članova tima čije rešenje nije usvojeno); te

- prerano odustajanje od „ponuđenog rešenja”.

Posebne vidove deformacije procesa grupnog odlučivanja predstavljaju tzv. „grupni pritisak” i „grupno mišljenje”. Ovi problemi se mogu preduprediti izborom odgovarajuće strukture.

4.1.6. Rešavanje problema

Najčešći stil rada u menadžmentu jeste rešavanje problema. Većina menadžera suočava se sa problemima i od njih se očekuje rešenje. No, pre prelaska na model rešavanja problema, nije na odmet podsetiti se i drugih stilova odlučivanja.

Menadžer koji izbegava problem, PA, (*problem avoider*, engl.) nastoji da održi *staus quo*, odnosno, protivi se uvođenju promena.

Ova vrsta menadžera se stara da zadrži trenutne uslove i iako ovo možda nije formulisan cilj menadžerskih odluka i delanja, to će biti realan rezultat. Kada je suočen sa teškoćom, „gladilac” će ili pomiriti konflikte u podacima sa obrazloženjem koje traži „gladenje” bilo kog konflikta, ili će ga u potpunosti ignorisati. Iz tog razloga se PA često naziva „gladilac”. Ovaj menadžer često neće prepoznati probleme u okruženju i moći će da da objašnjenja za pretpostavljene probleme koja će pokazati da to uopšte i nisu problemi. On će praktično biti slep za poteškoće i biće osoba koja se najviše suprotstavlja poslovnim promenama, čak i kada su one neophodne za dobrobit cele kompanije (Đorđević 2006, 56).

Ovaj tip menadžera je, prema tome, pogodan za održavanje preduzeća na ravnomernom i mirnom kursu; to može biti najuspešniji stil odlučivanja u industrijskim okruženjima u kojima postoji mala potreba za promenom.

Mnogo češće, međutim, organizacije se nalaze u dinamičkom okruženju, te je korisniji aktivniji pristup menadžera. Takav menadžer je poznat kao rešavač problema, PS, (*problem solver*, engl.).

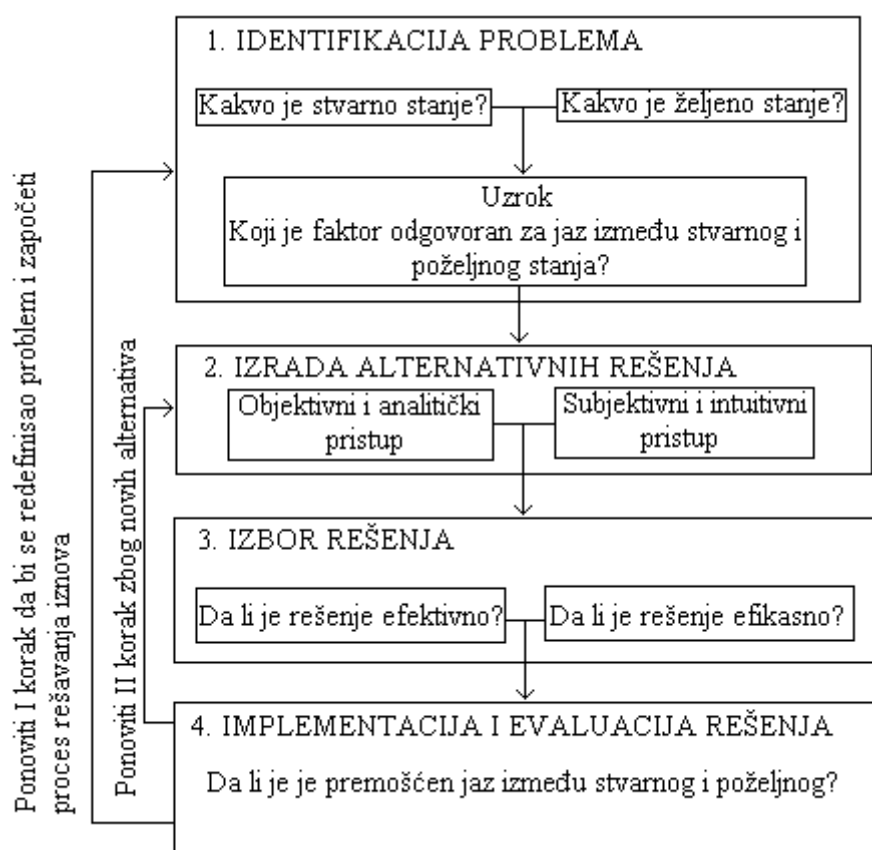
4.1.6.1. Model kreativnog rešavanja problema

Kreativnost nije lako odrediti kao koncept; ona se pre sagledava preko njenih rezultata. Za kreativnost se može reći da predstavlja „reorganizovanje iskustva u nove konfiguracije” (Kreitner 2004, 265). Kreativnost je potrebna kod gotovo svih menadžerskih rešavanja problema.

U teoriji menadžmenta pod rešavanjem problema podrazumeva se promišljen proces približavanja aktuelne situacije onoj koja je poželjna.

Rešavanje problema u menadžmentu uključuje različite aktivnosti kao što su (slika 4.5):

- identifikovanje problema,
- izrada alternativnih rešenja,
- izbor rešenja, te
- implementacija i evaluacija rešenja.



Slika 4.5. Proces rešavanja problema (Prema: Kreitner 2004, 268).

Premda može delovati iznenađujuće, najčešća teškoća u procesu kreativnog rešavanja problema nastaje upravo u prvoj fazi. Usled prezaposlenosti menadžeri obično „žure” sa generisanjem i izborom nekog od alternativnih rešenja pre nego što, u stvari, izdvoje i prepoznaju stvarni problem. Još je Piter Draker svojevremeno ukazao na ovu tipičnu grešku, savetujući menadžere da najpre pronađu prava pitanja a tek potom i da odgovore na njih.

No, šta je problem, u smislu teorije odlučivanja? Problem je razlika između postojećeg stanja stvari i onog koje je poželjno. Drugim rečima, problem je jaz (*gap*, engl.) između onoga gde se trenutno preduzeće nalazi i onoga gde bi ono želelo da bude. Rešavanje problema ima za svrhu da se prevaziđe ovaj jaz. Proizvodni menadžeri bi, na primer, trebalo da se maksimalno usredsrede na to da fizički obim nedeljne proizvodnje bude na poželjnom nivou.

Kod identifikovanja problema veoma je važno utvrditi da li je to problem menadžera koji je dobio informaciju ili ne, odnosno da li on treba da rešava taj problem ili ne. U protivnom, menadžer se izlaže riziku neracionalnog korišćenja vremena.

Često se dešava da menadžer rešava probleme koji nisu u njegovoj nadležnosti. Jedan od brojnih uzroka je kada podređeni prenosi rešavanje problema na svog šefa ili obratno. Prebacivanje odgovornosti je uobičajena pojava u velikim preduzećima. Dobar menadžer zna kako da podstakne svoje saradnike da sami rešavaju probleme. Loš menadžer dozvoljava da ga stalno pozivaju i konsultuju u vezi rešavanja problema saradnika (Vešović 2008, 200).

Posle identifikacije problema i utvrđivanja najverovatnijeg uzroka za pojavu jaza između stvarnog i željenog stanja, pažnja se usmerava ka iznalaženju alternativnih rešenja. Ovo je kreativna faza rešavanja problema, premda kreativnost ne dolazi tako lako do izražaja.

U rešavanju problema koriste se različiti pristupi u zavisnosti od težine problema, dostupnosti informacija, kreativne sposobnosti menadžera, ciljeva preduzeća, raspoloživog vremena itd. Za rešavanje poslovnih problema najviše se koriste: (1) kvantitativne metode, (2) kvalitativne metode i (3) heuristički pristup.

Kvantitativne metode (ekonometrijske metode, operaciona istraživanja i sl.) imaju veliko preimućstvo nad kvalitativnim metodama. Međutim, u rešavanju poslovnih problema nije moguće uvek koristiti kvantitativne metode već se koristi kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metoda ili samo kvalitativne metode.

Primena kvantitativnih metoda u rešavanju poslovnih problema podrazumeva sledeće korake (Vešović 2008, 201): (1) definisanje kriterijuma i ograničenja; (2) projektovanje matematičkog modela; (3) formiranje ansambla potrebnih informacija sa ocenom kvaliteta, te (4) rešavanje.

Rešavanje problema pomoću kvalitativnih metoda obuhvata (Vešović 2008, 201): (1) definisanje kriterijuma i ograničenja; (2) razradu hipoteze; te (3) diskusiju mogućih rešenja sa sintezom.

Za razliku od prethodna dva pristupa u razradi alternativnih rešenja, heuristički pristup se pretežno oslanja na iskustvo. Kod ovog pristupa neke od

podfaza u rešavanju problema mogu biti izostavljene. Kod heurističkog pristupa se, naime, polazi od toga da bi „kod rešavanja nekih problema dugo donošenje odluke imalo veće posledice od smanjenog kvaliteta odluke” (Vešović 2008, 201).

Izbor rešenja, u trećoj fazi, ne znači da je izabrano i najbolje rešenje. Do najboljeg rešenja problema (*problem solving*, engl.) dolazi se kroz proces optimizacije – sistematsko proučavanje alternativnih rešenja primenom naučnih metoda i kvantitativnog merenja. U većini slučajeva, pak, problem se razrešava (*problem resolving*, engl.). To znači da je izabran tok akcije koji je dovoljno dobar da zadovolji minimalne kriterijume efektivnosti i efikasnosti rešenja. Na kraju, problem može ostati i nerešen (*problem dissolving*, engl.). Ovo se odnosi na slučajeve kada se neka situacija (koja je, inače, otvorila određen problem) iz korena promeni, tako da problem kao takav više ne postoji.

Na kraju procesa rešavanja problema pristupa se implementaciji i evaluaciji odabranog rešenja. Jednom kada je odluka donešena, menadžer može da je sprovede istog trenutka (ako je potrebno odmah delovati) ili da je izvesno vreme zadrži za sebe. Postoje opravdani razlozi za odlaganje primene donešene odluke. Isto tako, ponekad nije dobro ni prerano otpočeti sa implementacijom odluke. U svakom slučaju, određen vremenski period između odluke o nekom događaju i samog početka tog događaja je osnovni element planiranja. Moglo bi se, u tom smislu, izraziti opšte pravilo: „što je neki događaj složeniji, vremenski period potreban za pripremu je duži” (Živković i saradnici 2002, 99).

Stvarnu vrednost bilo kog rešenja može da pokaže samo vreme. Ukoliko se posle određenog vremenskog perioda utvrdi da i dalje postoji jaz između stvarnog i poželjnog stanja, onda pred menadžerima stoje dve mogućnosti: (1) povratak na II fazu ili (2) povratak na I fazu (slika 4.5).

Ukoliko je menadžer ubeđen da je identifikovan pravi uzrok jaza između stvarnog i željenog stanja, on može ponoviti drugu fazu i pokušati sa drugim rešenjem koje je ranije bilo identifikovano. Ne dođe li do smanjenja jaza, menadžer se može ponovo vratiti drugoj fazi i tako redom – sve dok ne iscrpi sva identifikovana rešenja datog problema. Ako se i posle sporovođenja svih mogućih rešenja ispostavi da jaz ostaje nepromenjen, tada ne preostaje ništa drugo menadžerima do da ponove prvi korak. U tom slučaju, pristupa se redefinisanju problema i otpočinje potpuno drugačiji tok rešavanja problema.

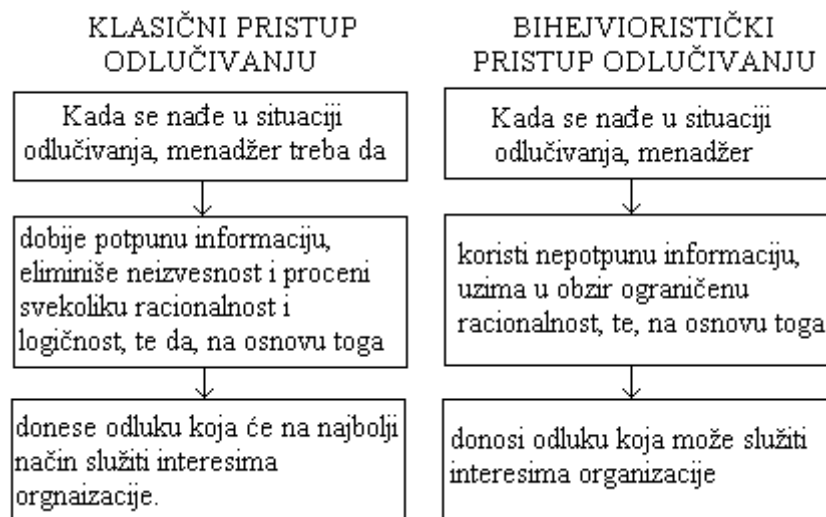
4.1.7. Dva opšta pristupa odlučivanju

Na osnovu dosadašnjeg izlaganja moglo se uvideti da, u osnovi, postoje dva potpuno različita pristupa pođe li se od onoga ko donosi odluke (slika 4.6). Reč je, naime, o (1) klasičnom i (2) bihejviorističkom modelu odlučivanja (Simon 1957).

Klasični pristup podrazumeva da ljudi u procesu odlučivanja ispoljavaju osobine kao što su:

- potpuna racionalnost,
- savršeno poznavanje problema,
- jasno definisanje problema,
- jasno sagledavanje alternativa i
- traženje prihvatljivog rešenja.

Izvesno je da menadžer ne može da donosi potpuno racionalne odluke i da ne može svaki problem potpuno da poznaje. Tako, nasuprot klasičnom, stoji bihejvioristički pristup, koji je mnogo bliži praksi. Po ovom modelu menadžer problemima koji iskrstavaju u njegovoj praksi prilazi na manje idealizovan način, često iznalazi kompromis, a ponekad do pravog rešenja dolazi posle niza neuspeha.



Slika 4.6. Dva pristupa odlučivanju.

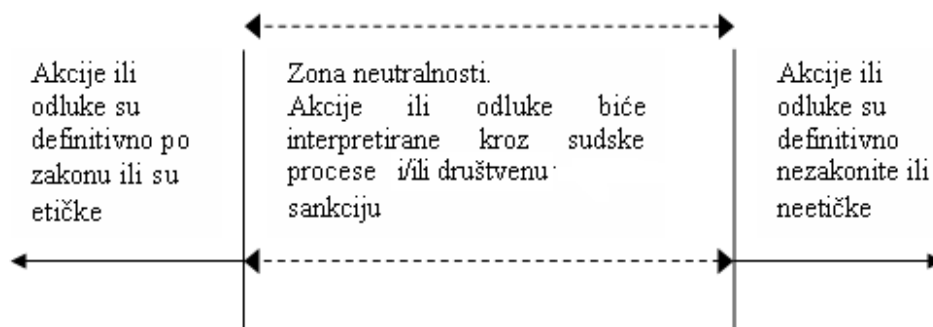
Štaviše, veliki broj odluka se zasniva na iracionalnim elementima zbog toga što je menadžer u „žurbi”, te nema dovoljno vremena da razmisli o problemu i da na odgovarajući način proceni sva alternativna rešenja. Ne treba ispustiti iz vida i mnoge etičke nedoumice koje su vezane za pojedina alternativna rešenja.

4.2. Etička dimenzija odlučivanja

U svakodnevnim aktivnostima menadžeri donose mnoge odluke. Sve odluke koje menadžeri donose mogu se razvrstati u tri grupe, to jest, postoje (Jevtić 2004, 38):

- odluke koje su nesumnjivo zasnovane na zakonskim ili moralnim osnovama;
- odluke koje su nesumnjivo nezakonite ili nemoralne; te
- odluke o kojima će sud biti formiran kroz sudski proces ili kroz odnos javnog mnjenja.

Prostor koji se nalazi između jasno definisanih odluka (u smislu njihove moralnosti ili nemoralnosti, odnosno zakonitosti i nezakonitosti) poznat je kao etička zona neutralnosti ili zona ravnodušnosti. Ta zona je grafički prikazana na slici 4.7.



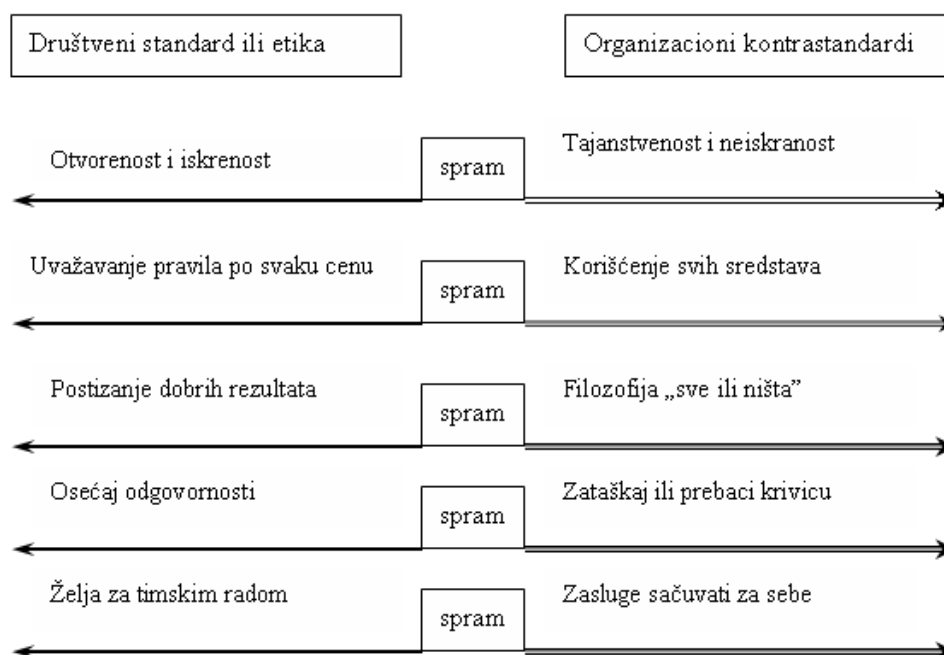
Slika 4.7. Zakonska ili etička zona neutralnosti (Izvor: Wren i Voich 1994, 513).

Zona neutralnosti je često veoma široka i time pred menadžere postavlja važne dileme. Postavlja se pitanje u smislu da li bi menadžeri trebalo da rade isključivo po zakonu, te da se na taj način odreknu velikog dela dobiti. Zatim, da li bi trebalo da rade na granici legalnog i da se, time, izlože osudi klijenata i državnoj intervenciji. Još jedna dilema je prisutna a izražava se pitanjem: kako usmeravati ponašanje svakog zaposlenog? Naime, nezakonito i nemoralno ponašanje bilo kog pojedinca u preduzeću može da ugrozi interese preduzeća.

Kako se mogu razrešiti pomenute dileme? Način za razrešenje ovih dilema je sužavanje zone neutralnosti. To se može uraditi proučavanjem i implementiranjem poslovne etike.

Uprkos tome što su neke aktivnosti jasno određene kao etičke, a druge kao neetičke, u sferi poslovanja su naširoko prisutni primeri nemoralnog delovanja. Koji faktori podržavaju praksu neetičkog ponašanja? Moguće objašnjenje nemoralnosti u svakodnevici biznisa polazi od kategorije tzv. „kontrastandarda” koje organizacije razvijaju. Pod kontrastandardima se podrazumevaju organizacione prakse koje su suprotne važećim etičkim standardima.

Odnos društvenih standarda i organizacionih kontrastandarda prikazan je na slici 4.8.



Slika 4.8. Etički sudovi u odnosu na poslovanje (Izvor: Grinberg i Baron 1998, 441).

Organizacioni kontrastandardi utiču na formiranje prakse sumnjivog morala, što je uticalo na to da menadžeri razmišljaju na način koji daje podršku neetičkom ponašanju. Jedan od uzroka za to je tzv. „mentalitet računice”, koji kao jedinu vrednost ističe finansijski uspeh.

Ovakvi stavovi favorizuju rešenja koja su u početku isplativa bez obzira na negativne konotacije koje se mogu pojaviti. Ukoliko bi se prihvatilo mišljenje da se sve svodi na igru novca, etičko ponašanje u poslovanju bilo bi shvaćeno kao prepreka stvaranju brze finansijske dobiti (Jevtić 2004, 41).

Politička moć se, takođe, često pojavljuje kao izvor neetičkog ponašanja.

Veliki broj menadžera učestvuje u aktivnostima koje uključuju donošenje moralnih odluka. Pored problema koji su posledica moralnog stava pojedinca, tu su i drugi koji proizilaze iz konteksta radne sredine.

Sa stanovišta problema kojim se bavimo – kontrastandardi – čini se interesantnim istraživanje koje je svojevremeno sprovedeno u 45 poslovnih škola u Velikoj Britaniji, koje su pohađali srednji i viši menadžeri državnih službi. U tom istraživanju je pokrenuto 12 važnih etičkih problema. Upitnik sa rezultatima predstavljen je u tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Etički upitnik poslovnih škola (Izvor: Lawton 1998, 29).

PITANJE	nikad	ponekad	Često
Da li smatrate da vas vaša organizacija tera da:			
Rizikujete	15	70	15
radite nezakonito	80	15	5
radite neetički	61	34	5
tražite prečice	11	61	28
poštujete pravila	8	17	75
da se prema raznim klijentima ponašate drugačije	10	61	29
pogrešno predstavljate rad, uspehe	29	60	11
prekrajate statističke podatke	24	57	19
da se uključujete u rukovođenje preduzećem	5	49	46
da se loše ponašate prema kolegama	54	35	11
da maksimalno koristite svoje sposobnosti	10	49	41
prihvatate doprinose drugih	11	41	48

Na 7 od 12 pitanja ispitanici su odgovorili birajući odgovor tipa „ponekad”; ovaj odgovor, što se da zapaziti iz tabele 4.1, ima najveću frekvenciju. Ovo potvrđuje da je zona neutralnosti u oblasti etičkih problema vrlo široka.

U cilju smanjenja zone neutralnosti preduzeća sve češće primenjuju praksu institucionalizacije svoje poslovne etike stvaranjem etičkog kodeksa kojim zahtevaju ili zabranjuju određene prakse. Etički kodeks treba da bude vodič etičkog ponašanja. Međutim, kodeksi nisu u mogućnosti da sprečavaju negativne aktivnosti namernih prekršilaca.

Najvažniji ciljevi koji se standardizacijom i kodifikacijom postižu jesu oni koji sprečavaju ostvarivanje bilo koje vrste koristi korišćenjem neetičkih vrednosti, a motivišu primenu etičkih vrednosti.

4.2.1. Dimenzije poslovne odluke

Poslovna etika ne predstavlja jedini uslov uspešnog poslovanja menadžmenta. Postoje i mnogi drugi faktori koji doprinose uspešnom poslovanju, kao što su nivo znanja i sposobnost eksperata u preduzeću. Bez etičkog ponašanja nema poslovnog uspeha. Poslovna etika predstavlja neophodan uslov uspešnog poslovanja. Zbog toga je od velikog značaja za opstanak organizacije orijentacija menadžmenta za poslovanje na etičkim principima.

Razmotrimo sledeći primer:

Stiven radi kao prodavac kompanije koja se bavi trgovinom građevinske opreme i koji ima ovlašćenja da u ime kompanije proda građevinsku opremu vladi određene države koja je u značajnom ekonomskom rastu. Pošto je Stivenova kompanija u gubitku, direktori su doneli odluku o probijanju na međunarodnom tržištu, te stoga mnogo toga zavisi o Stivenovom sklapanju posla. Stiven namerava sklopiti posao, ali provizija koju treba platiti određenim vladinim službenicima, konkretno Stevanu, iznosi 100.000 američkih dolara. To je mala provizija s obzirom na verovatni profit kompanije od sklapanja posla s tom državom, ali i u odnosu na dobrobit koju država ostvaruje kupovinom građevinske opreme te kompanije. Ukoliko Stiven ne plati proviziju Stevanu, onda će Stevan sklopiti ugovor s konkurentskom kompanijom. Ali, Stiven zna da je ugovor ključan za kompaniju, jer od njega zavisi da li će kompanija opstati ili ne. Stiven treba da odabere jedan od dva načina delovanja: da plati 100.000 američkih dolara Stevanu i da sklopi ugovor ili da ne plati 100.000 američkih dolara i da ne sklopi ugovor, što će dovesti do propasti firme (*Prema: Krkač 2007, 246*).

Postoji nekoliko mogućnosti kojima se Stiven može rukovoditi s obzirom na odluku i način delovanja, to jest, on može tražiti odgovore na sledeća pitanja:

- Koja je odluka bolja s poslovne tačke gledišta?
- Koja je odluka bolja s pravne tačke gledišta?
- Koja je odluka bolja s moralne tačke gledišta?
- Koja je odluka bolja što se tiče interesa radnika, zajednice, okoline...?

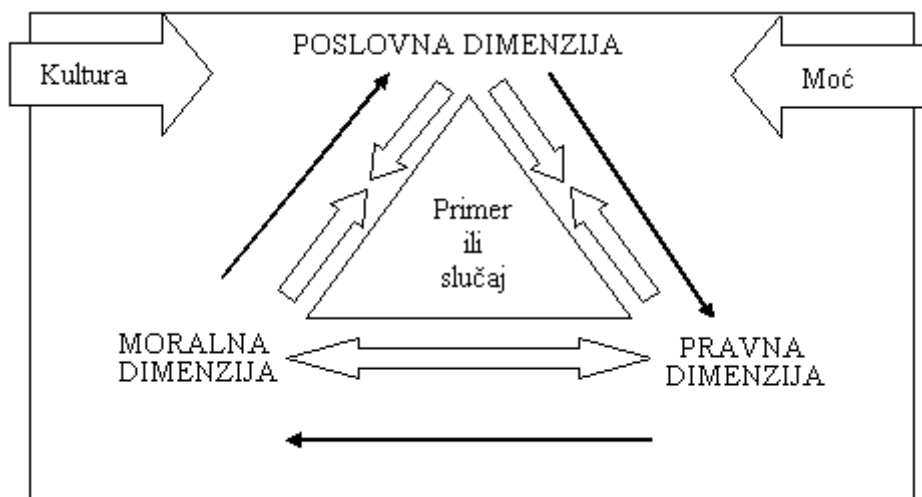
Nije teško odgovoriti na prvo pitanje, a odgovor glasi: bolja je ona odluka koja donosi veću dobit (dugoročnu, ako je moguće). Naravno, neophodno je odlučiti se između raznih poslovnih alternativa na odgovarajući način kako bi se odabrala bolja, a to je odluka koja vodi povećanju dugoročnog profita.

Na drugo pitanje, isto tako, nije teško dati odgovor – prihvatljiva odluka je ona koja ne podrazumeva njenu realizaciju kroz nelegalnu praksu.

Na treće pitanje nije lako dati odgovor. Odgovoriti na ovo pitanje znači proceniti motive i odlučiti se za delovanje na jedan način, a ne na drugi, u skladu s nekim moralnim vrednostima koje razlikuju ispravne od neispravnih odluka. Odlučivanje s moralne tačke gledišta zahteva poznavanje moralnih načela, razloga koji su relevantni za moralnu odluku, kao i procenjivanje razloga u svetlu načela.

Odluka može biti usklađena, to jest formulisana na način da ona podjednako uvažava poslovne, moralne i legalne aspekte, što je predstavljeno spoljašnjim strelicama na slici 4.9. No, odluka može biti i u neskladu (neusaglašena) i to tako da se njena poslovna dimenzija, s jedne strane, i pravna (odnosno, moralna) dimenzija, s druge strane, u sukobu tako što se međusobno isključuju. Rečju, korist se ogleda duž samo jedne dimenzije – recimo, kroz ostvarenu dobit. Situacija kada je odluka neusklađena je prikazana na slici 4.9 unutrašnjim strelicama.

Kada postoji sklad između različitih dimenzija odluke izostaje problem, a ono što se, u stvari, dobija nije ništa drugo do uobičajena moralna praksa koja se ne dovodi u pitanje. Međutim, u slučaju nesklada situacija postaje složenija. Empirijska evidencija pokazuje da je sklad dobar, a nesklad loš, odnosno, dobra etika označava dobro poslovanje ili loša etika označava loše poslovanje. Obrnuti slučajevi su, međutim, pravi problem – da li dobro poslovanje znači i dobru etiku?



Slika 4.9. Dimenzije odluke (Prema: Krkač 2004, 247).

Kako se do odgovora na upravo postavljeno pitanje ne dolazi lako, pravila koja ćemo navesti mogu pomoći u razrešavanju konfliktnih situacija:

1. Ako postoji sukob između etike i zakona, trebalo bi učiniti ono što zakon nalaže;
2. Ako postoji sukob između etike i poslovanja, trebalo bi učiniti ono što profit nalaže;
- 3.1. Ako postoji sukob između zakona i poslovanja, trebalo bi učiniti ono što zakon nalaže;
- 3.2. Ako postoji sukob između zakona i poslovanja, trebalo bi učiniti ono što profit nalaže.

Ukoliko se slede prva tri pravila (1., 2., 3.1) dobija se hijerarhija vrednosti u kojoj prvo mesto pripada zakonu, to jest legalnosti poslovanja. Na drugom i trećem mestu su profit i moral, redosledno.

Na osnovu pravila 1., 2. i 3.2 dobija se drugačiji poredak vrednosti; profit je ovde na prvom mestu, dok zakon i moral zauzimaju preostala dva mesta, redosledno.

Moguće je zamisliti i poslednju mogućnost u redosledu ovih vrednosti – moral na prvom mestu, zakon na drugom, a profit na trećoj poziciji.

Hijerarhija ovih vrednosti, odnosno dimenzija koje se moraju uzimati u razmatranje tokom procesa odlučivanja, razlikuje se od situacije do situacije. To, naravno, otežava donošenje odluke u konfliktnim situacijama.

4.2.2. Poslovna etika i donošenje poslovnih odluka

Nezaobilazno polazište u razmatranju ovog pitanja predstavlja rad „Donošenje moralnih odluka u poslovanju” (*Ethical Decision Making in Business*, engl.), s početka ove decenije (Delinger i Rice 2001). Ovaj model je, u stvari, veoma sličan predstavljenom modelu rešavanja problema koji je opisan u odeljku 4.1.6. Sami autori (Drelinger i Rice) koriste sintagmu „rešavanje problema” (*problem solving*) u svrhu rešavanja „etičkih slučajeva” :

Dakle, presudno je pristupiti takvim slučajevima [etičkim] korišćenjem modela sistemskog rešavanja problema kako bi se pojasnili elementi i teme uključene u problem, kako bi se generisala moguća rešenja i kako bi se osigurao okvir unutar kojeg se može između mogućih rešenja. Zbog toga što se obezbeđuje deliberativni i promišljajući pristup, nalazimo kako je model rešavanja problema (*problem solving model*), koji ovde predstavljamo, od značajne koristi u asistenciji osobama koje nastoje rešiti etičke probleme (Drelinger i Rice 2001, 95).

Prepoznavanje i rešavanje etičkih problema može se izvesti preko niza od sedam koraka koji obuhvata (Drelinger i Rice 2001, 95):

1. prepoznavanje željenog učinka,
2. definisanje problema,
3. ispitivanje poteškoća i prepreka,
4. razvijanje alternativnih rešenja,
5. izbor najboljeg rešenja,
6. određivanje pojedinih koraka rešenja i
7. prepoznavanje reakcije/dobiti.

Najpre je prekopotrebno biti siguran u učinak kojem se teži. Kod ovog prvog koraka odgovara se na pitanje: šta se, u stvari, nastoji postići u suočavanju sa problemom? Odgovori se traže i na pitanja poput:

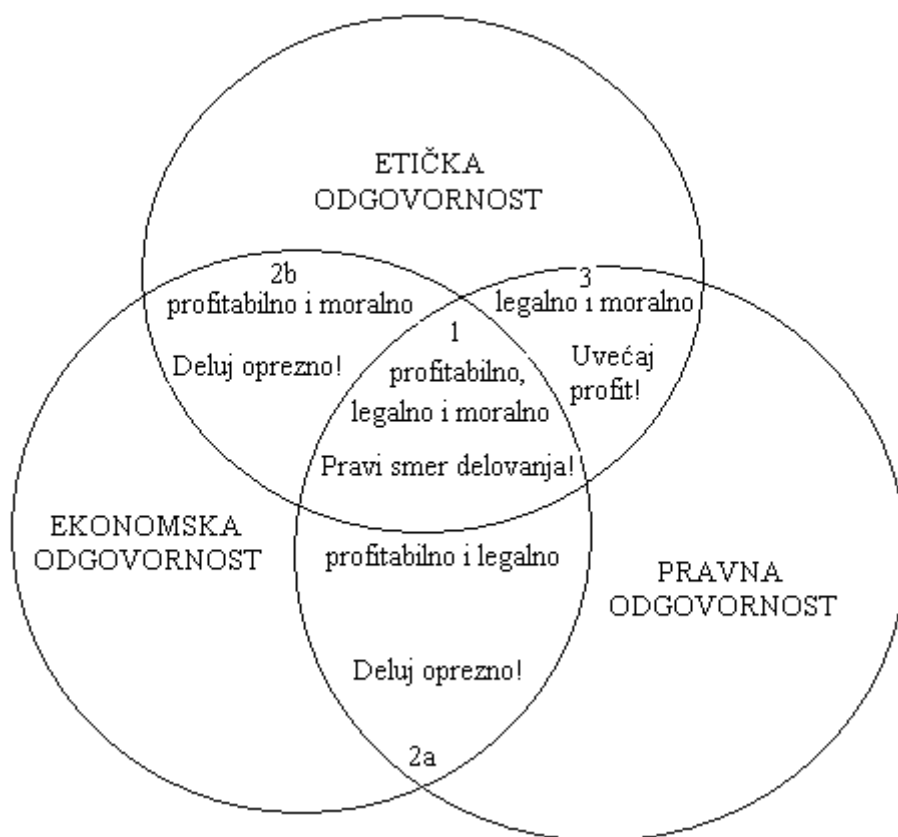
- Šta bi se još trebalo pojaviti ili nestati kada se postigne željeni rezultat?
- Koji je idealni učinak?
- Koje bi učinke mogli prihvatiti, odnosno, postoji li neko prihvatljivije rešenje u odnosu na idealno rešenje koje nije moguće ostvariti ili je nepraktično u datim okolnostima?

Tek posle prepoznavanja željenog učinka pristupa se definisanju problema. Premda su naredni koraci ključni, poslednjem, to jest, sedmom koraku pridaje se najveći značaj. On je važan zato što vodi ka delovanju.

Koja je svrha navedenih koraka u etičkom odlučivanju?

Ovi koraci služe kako bi se praksa prepoznavanja i rešavanja etičkih problema izvela precizno i brzo, tako reći automatski, ne dvoumeći se oko procedure, jer je brzina odlučivanja presudna u poslovanju (Krkač 2007, 256).

Postoje, naravno, i drugi načini donošenja poslovnih odluka koji uzimaju u obzir i etičku komponentu. Jedan od poznatijih modela je onaj koji koristi Vennov dijagram (Carroll i Buchholtz 2003, 175). Ovaj model je prikazan na slici 4.10.

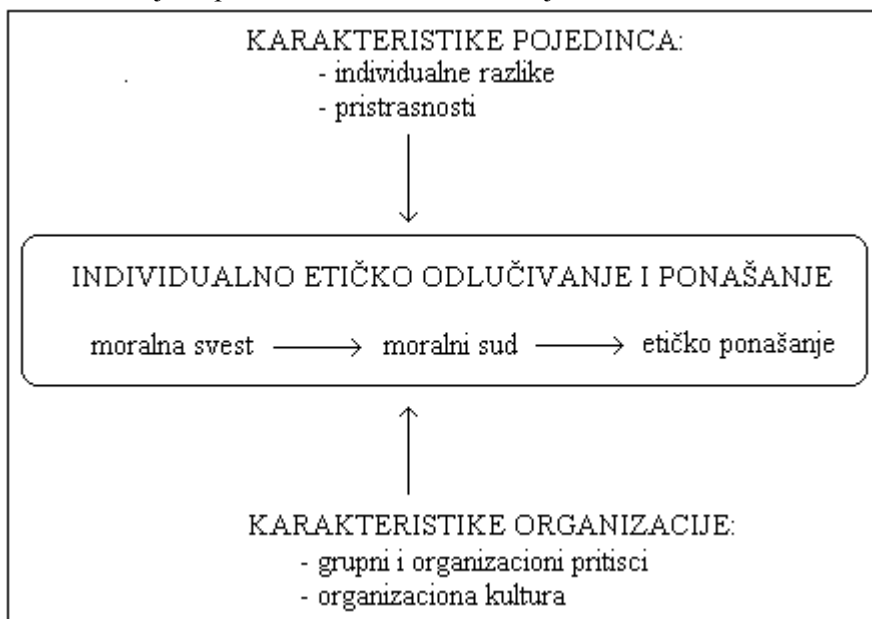


Slika 4.10. Model etički zasnovanog odlučivanja (Izvor: Carroll i Buchholtz 2003, 175).

Kada se donosi etička odluka, bar kada je oblast poslovanja u pitanju, najmanje tri činioca utiču na njeno formiranje (slika 4.11). To su:

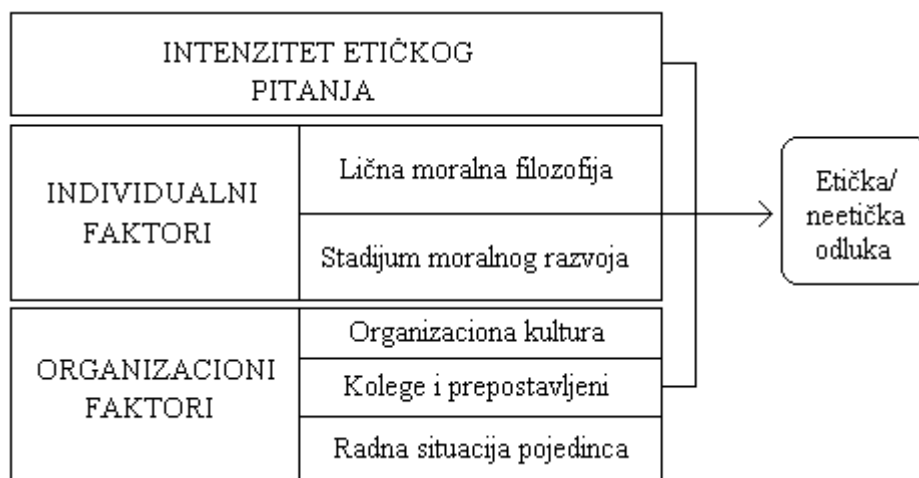
- individualna moralna merila,
- uticaj menadžera i saradnika, te
- prilika da se izvrši moralno neispravan čin.

Etički kodeksi rešavaju osnovne i najčešće slučajeve nemoralnog ponašanja u preduzeću. Etički kodeks je „skup formalizovanih pravila i merila koji iskazuju šta preduzeće očekuje od zaposlenih” (Krkač 2007, 229). Ali, pošto svakodnevnica poslovanja obiluje slučajevima koji se ne spominju u kodeksima, često je potrebno jasno identifikovati etičku dimenziju datog slučaja. Neretko se, dakle, pojavljuje moralni konflikt – sukob između ličnog morala zaposlenog (s kojim on dolazi u preduzeće) i kodeksa preduzeća. Neka preduzeća smišljeno podstiču nemoralno delovanje.



Slika 4.11. Model individualnog etičkog odlučivanja.

Među organizacionim faktorima koji utiču na to da li će odluka biti etička ili neetička trebalo bi uzeti u obzir i uticaj odnosa zaposlenog prema kolegama i pretpostavljenima, kao i specifičnost radne situacije zaposlenog (radno mesto, vrsta posla, nivo odgovornosti itd). To je pokazano na slici 4.12.



Slika 4.12. Okvir za razumevanje organizacione etike (Prema: Ferrel 2005, 7).

4.3. Integralni model etičkog odlučivanja (ponašanja)

Brojni faktori utiču na odluke zaposlenih da slede ili ne pravila etičkog ponašanja. Različiti uticaji od značaja za etičko ponašanje zaposlenih najčešće se svrstavaju u tri grupe – (1) individualni, (2) organizacioni i (3) spoljašnji (eksterni) faktori.

Etičko ponašanje u organizaciji u velikoj meri zavisi od kvaliteta etičkog liderstva. Zaposleni uglavnom slede obrasce ponašanja i usvajaju sistem vrednosti koji je svojstven njihovim neposrednim rukovodiocima. Specifična organizaciona kultura, koja se uspostavlja pod uticajem najodgovornijih zaposlenih u preduzeću, ima izuzetno važno mesto u procesu etičkog odlučivanja, kao i u procesu upravljanja poslovnim etikom u datoj sredini.

4.3.1. Individualni faktori etičkog odlučivanja

Individualne karakteristike, kao što je prikazano na slici 4.11, utiču u značajnoj meri na etički sistem pojedinca – njegov sistem etičke filozofije i modele ponašanja. Moguće je u tom smislu govoriti o tri načina merenja ličnosti koji mogu uticati na etičko ponašanje, a to su:

- snaga ega,
- makijavelizam i
- lokus kontrole.

Pod snagom ega podrazumeva se sposobnost pojedinca da samostalno usmerava svoje aktivnosti i razrešava konfliktne situacije. Makijavelizmom se, pak, izražava mera za obmanjivost i dvoličnost. Najzad, lokus kontrole predstavlja meru u smislu da li pojedinac veruje da su ishodi u njegovom životu posledica: (1) njegovog delovanja ili (2) rezultat sreće, sudbine ili uticaja drugih ljudi i institucija.

Etički sistem pojedinca je u značajnoj meri plod socijalizacije. Etičke odluke pojedinca zavise i od pola, religioznih uverenja, starosti, nacionalnosti i radnog iskustva. U radnoj sredini izvršni direktori imaju ključnu ulogu u procesu socijalizacije ostalih zaposlenih, odnosno, etičko ponašanje direktora utiče na etičko ponašanje zaposlenih.

Etička filozofija pojedinca se, prema tome, sastoji od usvojenog sistema etičkih normi i principa. Različite etičke tradicije (filozofije) su već opisane u prethodnom poglavlju. Ljudi, međutim, najčešće usvajaju kao svoju etičku filozofiju jednu od sledeće tri: (1) utilitarističku, (2) filozofiju prava pojedinca i (3) etičku filozofiju pravde (Cavanagh i saradnici 1981).

Različite etičke filozofije odražavaju se na ideologije etičkog odlučivanja koje se, sa svoje strane, mogu sagledavati duž dve dimenzije (Forsyth 1980), to jest: (1) preko idealizma i (2) relativizma. Idealizam predstavlja stepen verovanja pojedinca u to da etičko ponašanje uvek vodi dobrom ishodu. Relativizmom se, s druge strane, izražava stepen verovanja pojedinca da moralna pravila zavise od situacije. S obzirom na moguće uzajamne odnose koji se mogu uspostaviti između idealizma i relativizma, moguće je u praksi prepoznati četiri ideologije odlučivanja, to jest pojedince koji su: (1) situacionisti, (2) subjektivisti, (3) apsolutisti i (4) eksepcionisti. Ovo je grafički prikazano na slici 4.13.

„Situacionistima” se nazivaju pojedinci kod kojih su jako izraženi i relativizam (predstavljen na ordinati na slici 4.13) i idealizam (predstavljen na apscisi na slici 4.13). Takve osobe se protive primeni univerzalnih (opštih) ili individualnih moralnih načela. Situacionisti, češće u odnosu na druge pojedince, analiziraju svaku situaciju, te na osnovu toga pribegavaju određenom moralnom ponašanju.

Kod „subjektivista” je jače izražen relativizam a slabije idealizam. Takve osobe svoje moralne sudove donose uglavnom na osnovu sopstvenih verovanja u moralnost određenog ponašanja.

„Apsolutisti” stoje nasuprot subjektivistima; kod njih je jače izražen idealizam, a slabije relativizam. Takvi pojedinci veruju da se do postignuća u životu dolazi doslednim pridržavanjem univerzalnih moralnih principa.

Najzad, „eksepcionisti” su uvereni da univerzalna moralna načela predstavljaju dobre smernice za svakodnevno delovanje čoveka, ali da bi, istovremeno, trebalo činiti i izuzetke od tih načela.

JAK REALITIVIZAM	Jak	Subjektivisti	Situacionisti
	Slab	Eksepcionisti	Apsolutisti
Slab		Slab	Jak
		IDEALIZAM	

Slika 4.13. Ideologije etičkog odlučivanja.

Pojedinci sa različitim ideologijama etičkog odlučivanja se razlikuju po načinu na koji integrišu etičke informacije, kao i po načinu na koji prosuđuju o svojim etičkim dilemama i moralnim odlukama drugih. Različita je i snaga osećanja za moralnu obavezu, odgovornost i brigu za druge ljude.

Među faktorima individualnog karaktera koji utiču na etičko odlučivanje pojedinca važno mesto pripada istoriji odlučivanja. Naime, odluke koje je pojedinac donosio u prošlosti odražavaju se na odluke koje donosi u sadašnjosti, odnosno na odluke koje će donositi u budućnosti. Na taj način etička filozofija i ideologija odlučivanja, razvijajući se kroz istoriju odlučivanja, postaju relativno trajne kategorije. Istorija odlučivanja je, istovremeno, i individualna i situaciona; individualna je zbog usvojenog etičkog sistema i jedinstvene istorije ponašanja pojedinca, a situaciona zbog konkretnih podsticajnih faktora.

4.3.2. Organizacioni faktori etičkog odlučivanja

Etičko ponašanje zaposlenih ispoljava se uvek u specifičnoj organizacionoj sredini, odnosno kontekstu. Različite promenljive (ili varijable) organizacionog karaktera ispoljavaju trenutni uticaj na ponašanje zaposlenih i imaju jak i neposredan uticaj na specifične odluke koje zaposleni donose. Ponekad, organizacioni faktori potiskuju individualne varijable poput socijalizacije i karakteristika ličnosti.

Filozofija najvišeg menadžmenta, kao i neposrednih rukovodilaca predstavlja ključnu organizacionu varijablu koja utiče na etičko ponašanje zaposlenih. Ogromna većina menadžera dostiže II Kolbergovu ravan moralnog razvoja, dok manji broj menadžera ispoljava ponašanje koje je u skladu sa III

Kolbergovom ravni (slika 1.1 u I poglavlju). Na primer, samo 20% punoletnih Amerikanaca dostiže treći, najviši nivo moralnog razvoja (Đorđević 2003, 229).

Drugi organizacioni faktor vredan razmatranja odnosi se na ponašanje menadžera najvišeg nivoa (rukovodstva). Naime, iako vodeći menadžeri usvoje određenu etičku filozofiju to ne znači da će se i zaposleni ponašati u skladu s njom ukoliko to ne čine ni rukovodioci.

Etičko ponašanje zaposlenih, kao što je prikazano na slici 4.12, zavisi i od radne situacije pojedinca. Tako na primer, zaposleni na radnom mestu donose više etičkih odluka ukoliko je radno mesto bliže središtu komunikacione mreže preduzeća. Za očekivati je, takođe, da radna mesta koja podrazumevaju veći broj spoljnih kontakata pružaju brojne mogućnosti za etičke dileme nasuprot radnim mestima koja podrazumevaju samo interne kontakte. Najzad, iskustvo pokazuje da menadžeri ispoljavaju manju etičku osetljivost prema prekršajima koje čine visokostručni kadrovi preduzeća.

Organizaciona kultura i liderstvo su faktori koji ima presudan uticaj na etičko ponašanje budući da kultura određuje dominantan skup vrednosti koje preduzeće održava i podstiče, dok uspešno liderstvo podstiče i motiviše zaposlene prema postizanju dobrih rezultata uvažavajući, istovremeno, osnovna etička načela.

Etička dimenzija problema koji se odnose na liderstvo, zbog svoje kompleksnosti, obrađena je u posebnom, IX poglavlju.

4.3.2.1. Organizaciona kultura

Organizacionu kulturu čini sve ono što ima neko značenje za članove organizacije i za zainteresovane posmatrače. Kompleksnost organizacione kulture proističe iz činjenice da ona predstavlja skup vrednosti, stavova, verovanja, organizacione klime, posvećenosti, etike, zajedničkih verovanja, osećanja, znanja, identiteta, modela ponašanja, ceremonija, običaja, istorije, jezika itd. Centralno mesto pripada vrednostima, jer one određuju i ostale elemente organizacione kulture poput etike i verovanja.

Organizaciona kultura, u sprezi sa liderstvom, centralna je za ukupnu efektivnost preduzeća i operativnu efikasnost. Ona je, u stvari, „lepak” koji drži zajedno druge organizacione dimenzije kao što su strategija, struktura, ljudi i sistemi. Organizacioni lideri su efektivni u meri u kojoj oblikuju, izgrađuju i održavaju datu kulturu. Menadžeri, međutim, imaju različita shvatanja o ulozi i značaju organizacione kulture u funkcionisanju preduzeća. Značaj organizacione kulture se ispoljava, u prvom redu, u (1) razvijanju osećaja identiteta zaposlenih sa organizacijom, (2) izgradnji osećaja predanosti misiji organizacije i (3) definisanju standarda ponašanja.

Organizaciona kultura stvara i određuje organizacione ciljeve, te je ona, zbog toga, u stalnoj interaktivnoj vezi sa funkcijama menadžmenta. Ipak, organizaciona kultura se razlikuje od organizacije do organizacije. Razlike u

organizacionim kulturama između preduzeća mogu se objasniti na osnovu „njihovih odnosa prema klijentima, zaposlenima, medijima, kao i na osnovu spremnosti za preuzimanje rizika” (Jevtić 2004, 116).

Organizaciona kultura se prenosi preko (Weiss 2006, 35):

- vrednosti i liderskih stilova koje lideri upražnjavaju u praksi;
- istaknutih zaposlenih („heroja” i „heroina”) koje organizacija nagrađuje i smatra ih modelima ponašanja;
- rituala i simbola koji predstavljaju organizaciju, te
- načina na koji najodgovorniji i ostali zaposleni u organizaciji komuniciraju međusobno i sa drugim deoničarima.

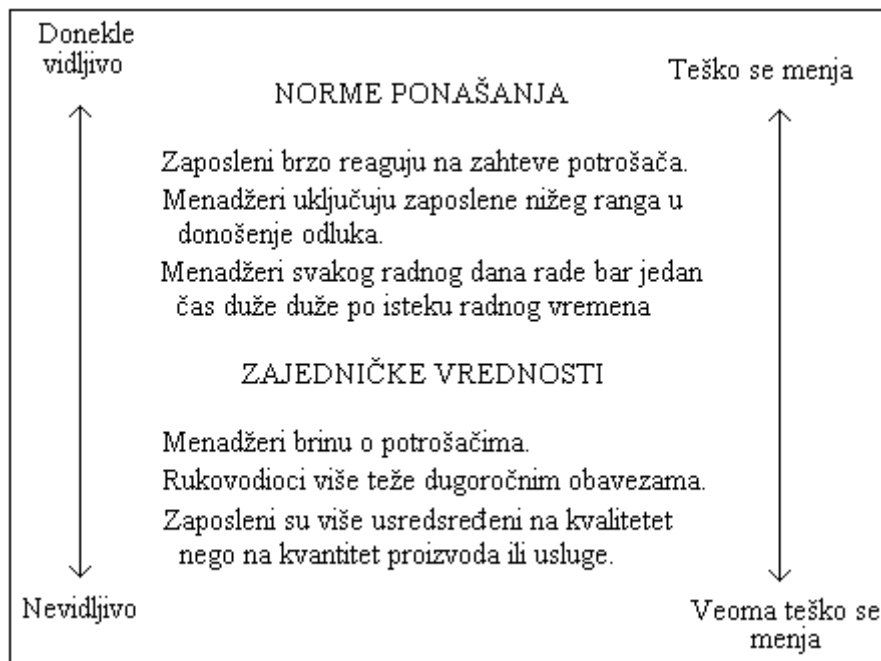
Heroji i heroine u organizacijama na osnovu njihovog prošlog i sadašnjeg iskustva daju moralni ton i pravac delovanja. Oni predstavljaju tzv. „modele uloga”, određuju šta je uspešno i šta se može dostignuti, oličenje su organizacije u očima zaposlenih i drugih (izvan organizacije), štite usvojeni sistem vrednosti, te postavljaju standarde uspešnosti i motivišu ljude.

Ritualni koje preduzeća neguje pomažu u definisanju korporativne kulture i njene moralne prirode. Korporativno podržavani rituali, poput dovođenja ljudi u kontakt, pospešivanja otvorenosti i unapređenja komunikacije, mogu smanjiti stres na radnom mestu i podstaći moralno ponašanje. Društvena okupljanja, piknici i ceremonije, kao i drugi susreti na kojima korporativni lideri mogu predstaviti vrednosti, probleme, postignuća i ambicije, omogućuju stvaranje kultura koje vrednuju ljude i ciljeve preduzeća. Da li, onda, etika doprinosi opstanku preduzeća i njegovoj efektivnosti? Istraživanja prakse menadžmenta pokazuju da postoji pozitivna relacija između performansi preduzeća i načina na koji se ono odnosi prema svojim deoničarima.

Organizacione kulture su i vidljive i nevidljive; i formalne i neformalne. Norme i stilovi ponašanja predstavljaju ono što se vidi (slika 4.14). Zajedničke vrednosti su, s druge strane, manje uočljive; one su usađene u organizacionu kulturu. Zajedničke vrednosti, koje su osnova interesa i ciljeva kojima stremlji organizacija, oblikuju ponašanje grupa.

Osnovne karakteristike organizacione kulture je moguće svesti na: (1) eksternu adaptaciju i (2) internu integraciju (Schein 1995, 62-75). Prva karakteristika se odnosi na prilagođavanje preduzeća uslovima koji vladaju u okruženju. Usvajanje misije predstavlja prvi korak u ovom procesu.

Interna integracija se može definisati kao razvijanje takvog sistema odnosa između zaposlenih koji će ih učiniti kompaktnom celinom, a sve u cilju jedinstvenog delovanja preduzeća u odnosu na eksterno okruženje. Promena sistema verovanja i vrednosti zaposlenih u preduzeću predstavlja, u stvari, cilj upravljanja organizacionom kulturom. A takva promena je uslovljena promenom svesti i ponašanja zaposlenih (Janićijević 1997, 296).



Slika 4.14. Nivoi organizacione kulture (*Prema: Kotler 1998, 173*).

Elementi interne integracije su:

- stvaranje zajedničkog jezika i konceptualnih kategorija;
- utvrđivanje ograničenja za članove grupe i kriterijuma za uključivanje u grupu;
- raspodela moći;
- definisanje kriterijuma za dobijanje poverenja;
- utvrđivanje kriterijuma za nagrade i kazne i
- objašnjavanje neobjašnjivog.

Elementi interne integracije u značajnoj meri predstavljaju osnovu na kojoj se formiraju etički kodeksi.

4.3.3. Eksterni faktori etičkog odlučivanja

Usvajanje etičke filozofije i ponašanje menadžera najvišeg i višeg nivoa zavisi i od mnogih faktora koji dolaze iz okruženja preduzeća kao što su: ekonomski uslovi, nedostatak finansijskih sredstava, pritisci akcionara i konkurenata, te zahtevi političkih i socijalnih institucija. Eksterne okolnosti

ponekad dovode preduzeće u položaj da je ono prinuđeno da bira između mogućnosti da sledi etički model koji je svojstven za datu granu industrije (ili poslovanja) ili da se potčini pritiscima datih okolnosti, prihvatajući i oblike neetičkog ponašanja.

Razumljivo je, otuda, da ne postoji saglasnost oko toga da li visoko postavljeni etički standardi poboljšavaju ili unazađuju konkurentsku poziciju preduzeća. Pošto etičke odluke imaju nekoliko potencijalnih ishoda, etičkim ponašanjem preduzeće može direktno uvećati profitabilnost (na primer, uvođenjem ekološki prihvatljivijih tehnologija), ali, isto tako, ono može i smanjiti profitabilnost (recimo, zbog uvećanih troškova vezanih za bezbednost na radnim mestima).

4.4. Donošenje moralnih odluka

Pre nego što se donese odluka o načinu rešavanja nekog problema neophodno je, na samom početku, utvrditi da li dati problem sadrži etičku dimenziju. Pomoću odgovora na određena pitanja može se zaključiti da li se radi o etičkom problemu. U tu svrhu, koriste se sledeća pitanja (Krkač 2007, 227):

- Postoje li neki ekonomski ili poslovni razlozi koji dovode do mogućnosti izbora nemoralnog načina delovanja?
- Postoje li pravna ograničenja pod koja bi se delovanje moglo podvesti ukoliko bi se izvelo na određen način?
- Posедуje li preduzeće etički kodeks s obzirom na ovaj tip delovanja?
- Da li je taj način delovanja uobičajen u datoj grani poslovanja (na primer, u industriji, trgovini ili pružanju usluga)?
- Da li kolege, podređeni i nadređeni, te vlasnici, podržavaju odabrani način delovanja menadžera u datoj situaciji?
- Kakav je odnos između odabranog načina delovanja i ličnog sistema vrednosti i stavova menadžera koji je doneo odluku?

Odluka se, po pravilu, donosi na osnovu nekog opšteg merila iz neke od normativnih etičkih teorija. Često su ta merila (posebno ona iz utilitarističke etike ili etike dužnosti) ugrađena u same etičke kodekse kompanija.

Pretpostavimo sada da se radi o etičkom problemu. U tom slučaju, neophodno je jasno odvojiti etičke od neetičkih komponenata.

Naime, važno je prepoznati poslovne komponente (pitanje zarade), pravne komponente (pitanje legalnosti) i etičke komponente (pitanje moralne ispravnosti). Naravno, te su komponente ne samo pomešane, nego i međuzavisne, tako da prihvatljivo rešenje jedne dimenzije problema znači neprihvatljivo rešenje druge dimenzije (klasični je slučaj moralno ispravno delovanje na uštrb profita ili profitabilno delovanje na uštrb moralno ispravnog delovanja) (Krkač 2007, 252-253).

Očigledno je da svaka poslovna odluka ima mnoge dimenzije koje nisu isključivo ekonomskog karaktera, već nose i određenu tehnološku, političku, socijalnu i etičku dimenziju. Svaki problem iziskuje rešenje (na strateškom i taktičkom nivou) koje treba odabrati među alternativnim načinima delovanja.

Prema tome, u procesu donošenja odluke mora se imati u vidu:

- identifikacija problema;
- razgraničenje ekonomske od zakonskih i etičkih dimenzija;
- izdvajanje etičke dimenzije;
- odmeravanje alternativnih odluka i donošenje moralne odluke; te
- delovanje u skladu s odlukom.

Značajan doprinos na polju konceptualizacije procesa donošenja moralnih odluka dao je Velasquez sa saradnicima u radu pod nazivom: „Obrazac za donošenje moralnih odluka” (Velasquez i saradnici 2007, 257-261).

Prvi korak u analizi etičkog problema, prema pomenutim autorima, predstavlja prikupljanje činjenica. Poznato je da neke moralne teme ostaju kontraverzne, među ostalim razlozima, i zbog nedovoljno uloženog truda na proveru činjenica. Ovaj prvi korak, iako očigledan, često se previđa.

No, samo poznavanje činjenica nije dovoljno – one govore samo o onome što jeste, a ne o onome šta bi trebalo biti. Razrešavanje moralnih problema zahteva i sučeljavanje između različitih vrednosti. U III poglavlju su izloženi različiti pristupi vrednostima pomoću kojih je moguće razrešavati moralne dileme. Ovde ćemo samo ponoviti pet dominantnih pristupa, a to su:

- utilitaristički pristup,
- pristup preko prava,
- pristup pravde ili pravednosti,
- pristup putem opšteg dobra i
- pristup preko vrline.

Kod utilitarističkog sagledavanja etičkog problema moraju se najpre identifikovati različiti načini delovanja koje je moguće sprovesti. Potom sledi analiza koristi i šteta koje proizlaze iz različitih načina delovanja, i to za svaku

grupu ljudi na koju to delovanje može uticati. Najzad, bira se način delovanja koji će proizvesti najviše dobra i naneti najmanje štete.

U odlučivanju o tome da li je određeno delovanje moralno ispravno ili nije, korišćenjem pristupa prava mora se postaviti pitanje u smislu da li to delovanje uvažava moralna prava svih. Naime, delovanja su pogrešna u smislu u kojem narušavaju prava pojedinaca – „što je ozbiljnije narušavanje prava, to je nemoralnije delovanje” (Velasquez i saradnici 2007, 259).

Pristup pravde i pravednosti, u kontekstu sagledavanja etičkog problema, ispostavlja zahtev za preispitivanjem moralnosti odluke u smislu da li ona neke ljude ili grupe favorizuje ili diskriminiše.

Pozivanje na opšte dobro ispostavlja zahtev da sagledamo ne samo naše, već i interese zajednice (društva). To se odražava na pitanja u pogledu tipa društva kome se teži i o načinima na koje se ono može ostvariti. Uz to, uvažava se sloboda pojedinaca da ostvaruju svoje ciljeve, koji su usklađeni sa zajedničkim ciljem društva.

Razmatranje etičkih problema na osnovu etike vrline podrazumeva postavljanje pitanja: kakva osoba želim biti? Vrline kojima bi ljudi trebalo da streme obuhvataju: poštenje, hrabrost, saosećanje, velikodušnost, poverenje, integritet, pravednost, samokontrolu i razboritost.

Prema tome, posle dobro istraženih činjenica, a u cilju rešenja etičkog problema, trebalo bi odgovoriti na pet pitanja koja su formulisana na osnovu pet najuticajnijih etičkih merila. Ta pitanja su:

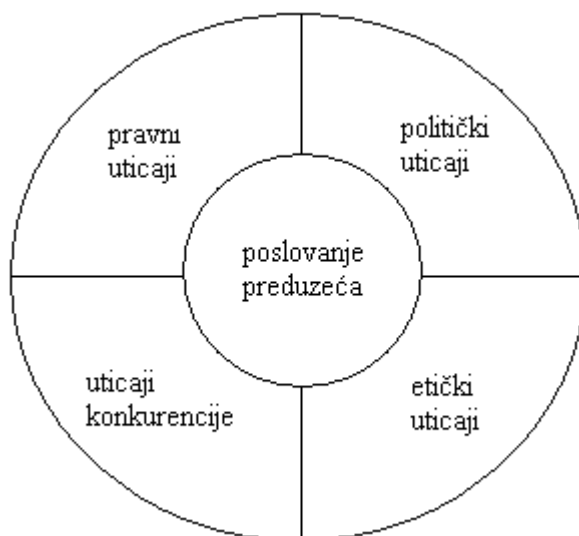
- Koje će koristi i štete doneti svaki način delovanja, odnosno, koje će rešenje dovesti do najboljih posledica?
- Koja moralna prava imaju uključene strane i koji način delovanja u najvećoj meri uvažava ta prava?
- Koji način delovanja tretira sve na isti način, osim ukoliko postoji moralno opravdan razlog da se ne postupi tako i koji ne pokazuje favorizovanje ili diskriminaciju?
- Kojim načinom delovanja se ostvaruje najveće opšte dobro?
- Koji način delovanja razvija moralne vrline?

Opisani model rešavanja etičkih problema ne bi trebalo primenjivati po modelu automatizma. To nije njegov cilj. Svrha modela je da bude od pomoći pri identifikaciji najvažnijih moralnih promišljanja.

V POGLAVLJE

DRUŠTVENA ODGOVORNOST PREDUZEĆA

Koncept društvene odgovornosti preduzeća (DOP), ili korporativne društvene odgovornosti (*corporate social responsibility* – CSR, engl.), nastao je kao posledica rastuće međuzavisnosti između mnogih društvenih grupa i povećanog učešća društva u poslovanju. Pitanje društvene odgovornosti, prvobitno povezano sa poslovanjem, postavlja se i u odnosu na vladu, visokoškolske ustanove, neprofitne organizacije, dobrovoljne organizacije itd. Na poslovanje svakog preduzeća deluju različiti uticaji, a oni najvažniji su prikazani na slici 5.1.



Slika 5.1. Najizraženiji uticaji na poslovanje preduzeća (Izvor: Živković 2010).

Šta se podrazumeva pod društvenom odgovornošću preduzeća?

Društvena odgovornost preduzeća predstavlja obavezu svih poslovnih subjekata da u poslovanju maksimiziranjem dobiti (profita) maksimiziraju,

istovremeno, i pozitivan uticaj svog poslovnog delovanja na društvo, trudeći se da eventualne štete svedu na najmanju moguću meru.

Evropska komisija društvenu odgovornost definiše kao:

koncept prema kojem preduzeće na dobrovoljnom principu integriše brigu o društvenim pitanjima i zaštiti životne sredine u svoje poslovne aktivnosti i odnose s interesnim grupama (vlasnicima, deoničarima, zaposlenima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću).

Pitanje poslovanja na društveno odgovoran način postaje izuzetno važno za preduzeća koja tržišno posluju, te koncept društvene odgovornosti postaje poželjan oblik poslovne strategije u razvoju preduzeća. Štaviše, ukupno delovanje savremenog preduzeća meri se na osnovu njegovog doprinosa na tri polja, to jest: (1) na ekonomskom planu, (2) u oblasti zaštite životne sredine i (3) na polju uvećanja društvenog kapitala (Čorić 2007, 380). Ova trostruka osnova znači da bi pri donošenju bilo koje poslovne odluke trebalo uzeti u obzir ne samo ekonomsku isplativost poslovanja, već i njegovu društvenu i ekološku odgovornost.

Ponekad se izrazi „poslovna etika” i „društvena odgovornost” upotrebljavaju sinonimno, a ponekad sasvim različito. U drugom slučaju, pod poslovnom etikom misli se na odluke pojedinaca ili drugih grupa čije se odluke procenjuju kao moralno ispravne ili neispravne, dok se društvena odgovornost odnosi na širi kontekst unutar kojeg se kao moralno ispravna ili ne procenjuje sveukupnost (totalitet) poslovanja u odnosu na čitavo društvo (Krkač 2007, 224).

U uvodnom delu ovog poglavlja ukazujemo na još jednu nedoumicu: može li se, uopšte, odgovornost preduzeća izražavati moralnim kategorijama? Ako ima smisla korporaciju smatrati moralno odgovornim, da li bi izraz „moralna odgovornost” trebalo tumačiti na isti način kao kada se misli na pojedinačno ponašanje?

Ljudi sasvim jasno imenuju korporacije koje, recimo, prodaju nebezbedne i štetne proizvode kao nemoralne. Ipak, teoretičari poput Milтона Fridmana (Friedman) i Herberta Sajmona (Simon) smatraju da korporacije i druge formalne organizacije ne predstavljaju moralne entitete. Prema njihovim shvatanjima, korporacije su zakonski odgovorne, dok su jedino ljudska bića moralni činioci. Samo ljudskim bićima se može pripisati moralna odgovornost.

Čak i kad pojedinci rade za kompaniju, veli on [Friedman] dalje, oni delaju za kompaniju i u njeno ime. Kad tako postupaju, njihove su radnje deo ponašanja firme; otud se ne mogu procenjivati s moralne tačke gledišta. Kada postupaju protivno interesima firme ili kada krše zakon, potkradaju kompaniju, proneveravaju pare, tad deluju u svoje ime i podložni su odgovarajućem sudu s moralne tačke gledišta.

Zaključak glasi da firme nisu moralni činioci, da nemaju moralnu odgovornost, te da se ne mogu moralno procenjivati (di Džordž 2007, 199).

Shvatanje Milтона Fridmana, koje di Džordž imenuje kao „organizaciono” i kao varijantu „mita o amoralnom biznisu”, nastalo je kao reakcija na moralne zahteve koji su dolazili iz redova aktivista za zaštitu životne sredine i za zaštitu potrošača (2007, 199). Milton Fridman tvrdi da je zadatak poslovanja da stvara profit, a da brigu o socijalnim reformama, blagostanju i sličnim pitanjima ne treba svaljivati na pleća korporacije, nego da je to posao vladinih institucija.

Premda se organizaciono stanovište često kritikuje, ono se ne može u potpunosti odbaciti. Ono izvodi validan zaključak u smislu da organizacije, korporacije i nacije ne predstavljaju moralne entitete na način kao što su to ljudska bića. A, ako ih želimo razmatrati kao moralne činioce, onda moramo biti oprezni u korišćenju termina.

S obzirom na rastuću međuzavisnost koja prati poslovanje savremenih preduzeća, u nastavku ovog poglavlja razmotrićemo najpre poziciju preduzeća u njegovom društvenom okruženju. Potom ćemo razmotriti koncept društvene odgovornosti polazeći od interesa različitih grupa. Detaljno ćemo sagledati dominantne modele poslovanja, kao i dimenzije društvene odgovornosti preduzeća. Na kraju, biće opsian proces upravljanja društvenom odgovornošću.

5.1. Preduzeće i njegovo okruženje

Preduzeće – tekovina industrijskog društva koje se začelo krajem XVIII veka – pokretač je društvene energije. Isprepletani odnosi između preduzeća i društva daju za pravo zapitati se: da li preduzeće pripada svom okruženju ili okruženje pripada preduzeću?

Preduzeće, naime:

- pokreće ljude i društvena bogatstva,
- daje i oduzima moć pojedincima, grupama i nacijama,
- ubrzava napredak nauke,
- stvara zaposlenost i nezaposlenost, bogatstvo i siromaštvo, te
- uspostavlja odnose među ljudima sa kojima se društveno poistovećuje.

Uticaj preduzeća na društvo predstavlja, u stvari, rezultantu „mreže snaga koje se međusobno povezuju i sukobljavaju i koje menadžeri nastoje da artikulišu da bi ostvarili cilj preduzeća” (Jevtić 2004, 65).

Glavni uticaj na karakteristike preduzeća u datoj situaciji ispoljava se preko niza činilaca, to jest preko: (1) vrednosti i ideja, (2) materijalnih dobara, (3) znanja i (4) čovekovog rada (Jevtić 2004, 66). Pod vrednostima i idejama misli se na usvojen sistem dominantnih vrednosti koji se prepoznaje u društvenoj organizaciji, političkoj ideologiji, religiji, društvenom ponašanju i informisanju. U materijalna dobra se svrstavaju: investicije, sirovine, energija, usluge i finansijska sredstva. Znanja, pak, mogu biti menadžerska, naučna i tehnička. Najzad, čovekov rad se pojavljuje kao menadžerski, intelektualni i manuelni (fizički).

Kao što okruženje utiče na preduzeće, (preko praćenja, nadziranja, kontrolisanja, podržavanja ili sprečavanja), i preduzeće ispoljava uticaj na sve oblasti društva. Radi se, naime, o mehanizmu povratne sprege. Moguće je, sa stanovišta preduzeća, diferencirati nekoliko nivoa okruženja. To su:

- interno okruženje (stručna kvalifikacija i životno doba zaposlenih, hijerarhijski nivoi, odnosi moći, organizaciona kultura);
- lokalno okruženje (aktivnost lokalnih predstavnika, industrijske zone, transport);
- regionalno okruženje (geografska i demografska situacija, regionalna politika, sistem prevoza);
- nacionalno okruženje (prirodni resursi, politički i pravni sistem, postojanje udruženja potrošača, pokret za zaštitu životne sredine);
- međunarodno okruženje (globalne političke i ekonomske unije, međunarodni monetarni sistem, međunarodno pravo, međunarodna konkurencija, carinski sistem, saobraćajna mreža, globalni i elektronski distributivni sistem, tokovi robe, kapitala i radne snage i sl.).

Menadžeri, nezavisno od toga da li rade u preduzeću, vladinoj instituciji, dobrotvornoj organizaciji ili, recimo, na univerzitetu, moraju u različitoj meri da razmatraju elemente i sile iz spoljašnjeg okruženja. Uprkos tome što malo mogu učiniti da promene ove sile, menadžeri nemaju drugu mogućnost osim da odgovore na njih. Rečju, preduzeća moraju da prepoznaju, procene i reaguju na sile iz spoljašnjeg okruženja koje mogu da imaju uticaj na njegovo funkcionisanje.

Preduzeća odgovaraju na različite načine na izazove koje ispostavlja okruženje. Način tog reagovanja zavisi, po pravilu, od veličine preduzeća.

Vrlo male i male organizacije pridaju visok stepen relevantnosti, analizi i predviđanju interne i eksterne operativne (radne) sredine, a sasvim smanjen stepen relevantnosti daju analizi i predviđanju opšte (posredne ili dalje) sredine, dok krupne organizacije (multinacionalne i krupne nacionalne kompanije) visok stepen značaja daju svim nivoima analize i predviđanja sredine, i to redosledom: interna, opšta i operativna sredina (Mašić 2001, 67).

Prema tome, bilo koje razmatranje spoljašnjih elemenata koji mogu uticati na menadžment datog preduzeća podrazumeva njihovo razvrstavanje na elemente (1) socijalnog, (2) političkog i (3) etičkog okruženja. To, naravno, nije lako sprovesti u praksi, ali je moguće učiniti na konceptualnom planu. Socijalno okruženje se sastoji od stavova, želja, očekivanja, stepena obrazovanja, verovanja i običaja ljudi iz određene grupe ili društva. Političko i zakonsko okruženje se odnosi na skup zakona, regulativa i vladinih službi i njenih aktivnosti koje utiču na sve vrste preduzeća u različitom stepenu. Najzad, koncept društvene odgovornosti obavezuje preduzeće da analizira i uticaj svojih aktivnosti na okruženje, to jest, na društvo. Etičnost okruženja je u velikoj meri deo socijalnog okruženja, jer podrazumeva „skup opšteprihvaćenih i primenjivanih standarda ponašanja” (Jevtić 2004, 68).

5.2. Preduzeće kao koalicija interesa

Uvažavanje društvene uloge preduzeća ne znači da se automatski povećavaju njegove uloge ili da je upavljanje složenije. Menadžeri bi pokazivali manje bojazni ako bi u društvenoj politici videli dužnost koja je potrebna za uspostavljanje ravnoteže između onog što njihovo preduzeće uzima od društva, s jedne, i onoga što preduzeće pruža tom društvu, s druge strane.

U tom smislu, preduzeće se uvek može predstaviti kao svojevrsna koalicija interesa u koju su, kao najrelevantniji činioци, uključeni:

- akcionari,
- zajmodavci,
- klijenti,
- zaposleni i
- državna zajednica.

U tabeli 5.1 predstavljeni su odnosi između preduzeća i pomenutih interesnih grupa.

Među elementima navedenim u tabeli 5.1 moguće je povući razliku između onih koji su pretežno ekonomske prirode i onih koji su pretežno

društvenog karaktera. Što je veći udeo društvenih elemenata, veći je značaj društvene uloge preduzeća.

Kada je reč o koaliciji interesa neophodno je razlikovati vlasničke deoničare, to jest, vlasnike (*stockholders*, engl.) od ostalih tzv. „korisničkih” ili „interesnih deoničara” (*stakeholders*, engl.). Ko je, dakle, interesni deoničar?

Interesni deoničar je svaka ona osoba ili grupa koja ima interes u poslovanju preduzeća ili korporacije. Pojam „interesnog deoničarstva” je nadređen kako pojmu „vlasničkog deoničarstva”, tako i pojmovima kao što su „proizvođač”, „kupac”, „trgovac”, „član deoničarskog društva”, „kulture grupe”, „građanin države” itd (Njavro i Krkač 2007, 4-5).

Tabela 5.1. Odnosi između preduzeća i interesnih grupa.

PARTNERI	DONOSE	TRAŽE
Akcionari	kapital	dividende i profit
Zajmodavci	finansijska sredstva, novac, imidž	dobra ili usluge, kvalitet, cene, dobre uslove plaćanja, sigurnost proizvoda
Dobavljači	robu	dobru prodajnu cenu, urednost u plaćanju
Zaposleni	fizički ili intelektualni rad, rad na organizaciji ili rukovođenju	plate i socijalne prinadležnosti, uslovi rada, sigurnostu u zapošljavanju i na radu, osećaj samoostvarenosti napredovanje
Državna zajednica	zakonsku zaštitu, eventualnu ekonomsku pomoć	poreske dažbine, poštovanje kolektivne imovine, poštovanje individua i grupa, političku podršku

Pojam interesnog deoničara, uprkos svojoj određenosti, prilično je složen. Interes, naime, može da varira u zavisnosti od toga da li se radi o:

- neposrednom interesu (na primer, otpuštanje većeg broja radnika vodećeg preduzeća u nekom mestu negativno utiče na lokalnu zajednicu);
- zahtevu za ostvarivanjem prava (na primer, zaposleni imaju pravo na zagarantovanu zaradu) ili
- vlasništvu (na primer, interes vlasnika 1.000 deonica preduzeća).

Interesne deoničare je moguće razvrstati na razne načine. Jedna od uticajnijih podela je ona koja izdvaja primarne, na jednoj, i sekundarne interesne deoničare, na drugoj strani (Carroll i Buchholtz 2003, 67-93). Prvi su vezani za preduzeće („unutrašnji deoničari”), dok su drugi izvan preduzeća ili s njim nisu u poslovnom odnosu. Moguće je, takođe, povući granicu i između „društvenih” i „nedruštvenih” deoničara, to jest između onih koji čine sadašnje društvene grupe koje imaju specifične interese i onih koji to nisu. Opisane podele su prikazane u tabeli 5.2.

Tabela 5.2. Osnovni kriterijumi za podelu interesnih deoničara.

		ODNOS PREMA POSLOVANJU	
INTERESNI DEONIČARI		Primarni	Sekundarni
Karakter	društveni	primarni društveni	sekundarni društveni
	nedruštveni	primarni nedruštveni	sekundarni nedruštveni

Podela koja je upravo opisana ima smisla ukoliko se razmatraju klasični interesni deoničari. Recimo, vlasnici deonica nekog preduzeća su klasični primarni društveni deoničari, koji stoje rame uz rame sa kupcima, dobavljačima, zaposlenima i menadžerima. Ali, postoje primarni deoničari koji nisu članovi aktuelnog društva. Tako na primer životna sredina, kao i biljke i životinje, predstavljaju deoničare, ali, ipak, ovi entiteti nisu primarni deoničari. Nasuprot tome, sekundarni deoničari takođe mogu biti društveni ili nedruštveni.

Prema tome, može se konstatovati da postoje:

- primarni deoničari (oni koji su neposredno uključeni u poslovanje preduzeća);
- sekundarni deoničari (oni koji sprovode nadzor, izražavaju brigu ili nude pomoć primarnim deoničarima);
- društveni deoničari (sve sadašnje društvene grupe koje imaju nekakav interes u poslovanju preduzeća) i

- nedruštveni deoničari (sve one grupe koje su ili nesadašnje – prošle ili buduće – ljudske grupe ili neljudske grupe ili grupe koje se brinu za ove.

Ovi odnosi su detaljnije pojašnjeni u tabeli 5.3.

Tabela 5.3. Kompletan podela interesnih deonika.

Interesni deonici ("stakeholders")	
Primarni društveni interesni deonici	Sekundarni društveni interesni deonici
- vlasnički deonici i investitori, - zaposleni i menadžeri, - potrošači, - zajednice i kulture, - dobavljači i drugi partneri	- institucije Vlade, - konkurentska preduzeća, - udruženja građana, mediji i drugo
Primarni nedruštveni interesni deonici	Sekundarni nedruštveni interesni deonici
- životna sredina, - buduće generacije, - neljudske vrste	- udruženja za zaštitu životne sredine, - udruženja za zaštitu životinja

Teorijsko određenje i podela interesnih deonika omogućuje lakše razumevanje sukoba interesa koji se pojavljuju između navedenih grupa. Sa stanovišta poslovne etike najvažniji su sukobi za čije rešavanje su nadležni menadžeri kao vodeći i najodgovorniji radnici u preduzeću. Postoje, naravno, i sukobi između drugih grupa, kao što su:

- sukob među primarnim društvenim deonikarima – izvorna tema poslovne etike i društvene odgovornosti – (na primer, sukob između menadžera i zaposlenih);
- sukob između primarnih društvenih i sekundarnih društvenih deonika (videti tabelu 5.3) – problem političke etike – (na primer, sukob između vlasnika korporacije i vlade);
- sukob između primarnih društvenih i primarnih nedruštvenih deonika – problem ekološke ili socijalne etike – (na primer, sukob

preduzeća sa grupama za zaštitu životne sredine ili s bivšim radnicima).

Svaka situacija u kojoj su sukobljeni interesi između interesnih deoničara za menadžera predstavlja svojevrsan izazov. Menadžer u rešavanju spornih pitanja ovog tipa mora da uzme u razmatranje brojne faktore kako bi doneo zadovoljavajuću odluku. Menadžment neke kompanije se može pitati, recimo, da li da nastavi s postojećom proizvodnjom (uprkos njenoj maloj ekonomičnosti) ili da pogone izmesti u neku državu u kojoj može računati na specifične komparativne prednosti (na primer, na nižu cenu radne snage). Postoji čitav niz zahteva koje ispostavljaju interesni deoničari. Na neke je već ukazano (videti tabelu 5.1). Menadžeri, kao poseban tip interesnih deoničara, nastoje da preduzeća koja vode posluju što uspešnije u odnosu na konkurenciju.

Prema teoriji interesnog deoničarstva moguće je govoriti o interesnim deoničarima u „užem značenju”, to jest, o grupama koje su bitne za opstanak i uspeh korporacije, i u „širem značenju”, odnosno, o bilo kojoj grupi ili pojedincima koji mogu uticati ili su pod uticajem korporacije. Prvoj grupi interesnih deoničara pripadaju (Freeman 2007, 352):

- vlasnici,
- dobavljači,
- zaposleni,
- potrošači,
- menadžment i
- lokalna zajednica.

Posebno je značajna uloga menadžmenta, koji takođe ima ulogu u modernoj korporaciji.

S jedna strane, ulog menadžmenta jednak je ulogu zaposlenih, uz neku vrstu eksplicitnog ili implicitnog ugovora o zaposlenju. Ali, s druge strane, menadžment ima dužnost da štiti dobrobit apstraktnog entiteta, to jest, korporacije. Ukratko, menadžment se, posebno menadžment najvišeg nivoa, mora brinuti o zdravlju korporacije, a to uključuje balansiranje mnogih protivrečnih interesnih deoničara. Vlasnici žele veće finansijske povrate, dok potrošači žele da se više novca troši na istraživanje i razvoj. Zaposleni žele veće zarade i bolju dobit, dok lokalna zajednica želi bolje parkove i javnu infrastrukturu (Freeman 2007, 355).

Na osnovu dosadašnjeg sagledavanja međuzavisnosti interesa koja prati poslovanje svakog iole većeg preduzeća moguće je prepoznati karakteristične odnose između preduzeća i elemenata okruženja (internog i eksternog) kroz koje

se ostvaruje ili ne ostvaruje društveno odgovorno delovanje preduzeća. To su (Krkač 2007, 230):

- odnos prema vlasnicima (donositi profit);
- odnos prema zaposlenima (obezbediti jednakost mogućnosti, sigurnost radnog mesta, bezbednost na radu itd);
- odnos prema kupcima i klijentima (sigurnost proizvoda, prava potrošača itd);
- odnos prema životnoj sredini (ne narušavati celovitost, ravnotežu i lepotu prirodnih ekosistema, prava životinja, voditi brigu o stanju ekoloških faktora – čistoći vode, zemljišta i vazduha);
- odnos prema zajednici (pomagati lokalnoj ili međunarodnoj zajednici u domenu svoje proizvodnje ili pružanja usluga).

5.3. Dimenzije društvene odgovornosti preduzeća

Koncept društvene odgovornosti polazi od toga da preduzeće u svom poslovanju sagledava društvene potrebe i društvene koristi. Rečju, preduzeće nastoji da ostvari što veći profit, uz što bolji pozitivan uticaj na društvo i okruženje u celini.

U literaturi se uglavnom ukazuje na četiri dimenzije odgovornosti preduzeća, to jest, postoje:

- ekonomska,
- zakonska (ili pravna),
- etička i
- filantropska odgovornost.

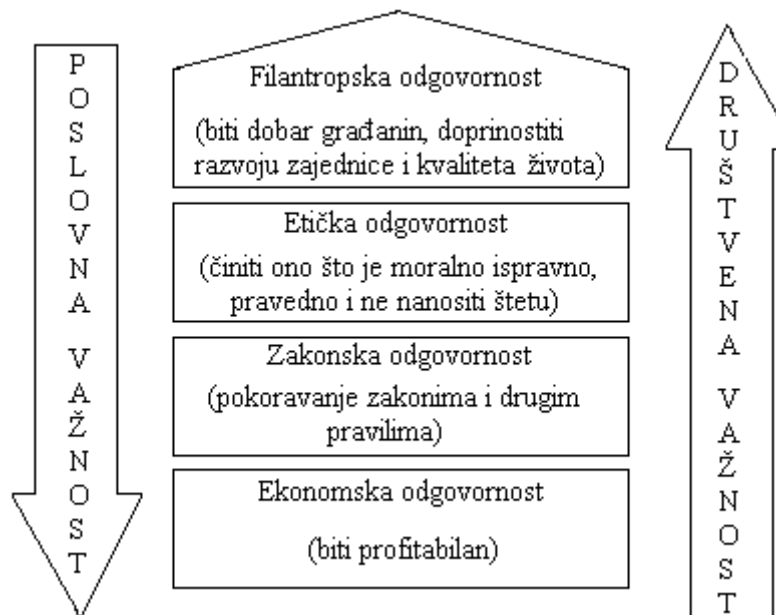
Među navedenim dimenzijama društvene odgovornosti preduzeća postoji vrednosna hijerarhija. Najveći značaj se pridaje ekonomskoj odgovornosti (sa stanovišta poslovanja), odnosno filantropskoj odgovornosti (sa stanovišta društvene odgovornosti). Ovo je ilustrovano na slici 5.2.

Ekonomska odgovornost čini osnovu svih poslovnih aktivnosti. Pravnu odgovornost nameće društvo u cilju eliminisanja neprihvatljivog ponašanja u sferi biznisa. Etička odgovornost se odnosi na ono šta korporacija smatra pravilnim, pravičnim i čestitim, a ne zasniva se na zakonskim rešenjima. Na kraju, filantropska odgovornost se odnosi na „doprinos finansijskih i ljudskih izvora datoj zajednici i širem društvu, sa ciljem da se poboljša kvalitet življenja” (Jevtić 2004, 71).

Ekonomska dimenzija društvene odgovornosti odnosi se na to kako se sredstva za proizvodnju raspoređuju u okviru nekog društvenog sistema. Pod

ekonomskom dimenzijom društvene odgovornosti misli se i na usmerenost preduzeća na planu povećanja zaposlenosti, profita i vraćanja investicija. Etički problem na planu konkurencije nastaje onda kada se preduzeća nadmeću nepošteno, „zaobilazeći” zakonima propisano i društveno prihvatljivo ponašanje.

Pravna dimenzija društvene odgovornosti znači da se preduzeća u svom poslovanju pridržavaju zakona koji regulišu konkurenciju, štite potrošače, zaposlene i životnu sredinu, promovišu pozitivne vrednosti i sigurnost, te ispoljavaju inicijativu u smislu da sprečavaju pogrešno vođenje poslova. Rečju, poslovanje se mora obavljati po standardima koje je društvo utvrdilo.



Slika 5.2. Hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti (*Prema: Krkač 2007, 230*).

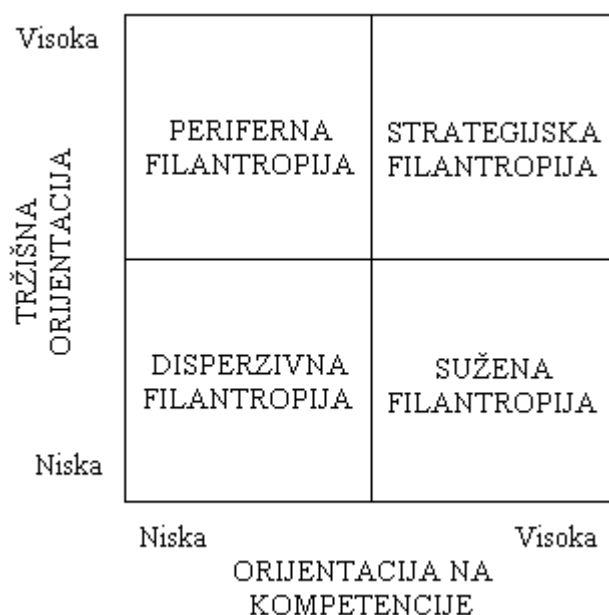
Etička dimenzija društvene odgovornosti znači da bi preduzeće trebalo da u svom poslovanju i ponašanju preduzima i mere pozitivnog karaktera, uprkos tome što te mere nisu propisane zakonima i podzakonskim aktima.

Firme treba da odgovore ulagačima i ostalim zainteresovanim licima na etički način. Važno je ponašati se u skladu sa društvenim standardima i etičkim normama. Da bi etika bila implementirana u društvenu odgovornost, poslovna strategija mora da odslikava razumevanje vrednosti koje imaju članovi organizacije i ulagači, kao i razumevanje etičke prirode izbora strategije (Jevtić 2004, 71-71).

Pod filantropskom dimenzijom društvene odgovornosti, koja je s društvenog stanovišta i najvažnija, najčešće se misli na strukturu i dinamiku društva, kao i na pitanje kvaliteta života. Zajednica od preduzeća ne očekuje samo rezultat meren iznosom ostvarene dobiti, već i doprinos na planu razvoja zajednice. Preduzeća otuda izdvajaju pozamašna sredstva za obrazovanje, kulturu, rešavanje problema u vezi sa zaštitom životne sredine, te pomažu one koji nisu u stanju da brinu sami o sebi. Ove aktivnosti poslovni subjekti sprovode uglavnom stihijski, od situacije do situacije, a mnogo ređe kao rezultat sistematskog pristupa filantropskoj odgovornosti.

Uprkos činjenici da mnoge kompanije odvajaju značajna sredstva za različite društvene inicijative, efekat ovih mera je ponekad suprotan od očekivanog. Kako predupređiti ovakav ishod?

Moguće rešenje leži u usaglašenosti i kohezivnoj strategiji koja integriše ekonomske i društvene aktivnosti u cilju stvaranja profita. Takva strategija polazi od: (1) tržišne orijentacije i (2) orijentacije na kompetencije preduzeća (videti sliku 5.3).



Slika 5.3. Tipovi korporativne filantropije (*Prema: Stanković i Đukić, 2007: 233*).

Naglašenija tržišna orijentacija znači da potrebe interesnih deoničara („stejkholdera”) treba staviti u centar poslovnih i društvenih aktivnosti, dok su stvarni društveni ishodi filantropskih aktivnosti od periferne važnosti. Ukoliko

je, pak, naglašenija druga orijentacija, onda se u središtu nalaze interne sposobnosti preduzeća. U zavisnosti od načina kombinovanja ovih orijentacija, u praksi postoje četiri tipa korporativne filantropije (predočeni su na slici 5.3); to su:

- periferna,
- sužena,
- disperzivna i
- strategijska filantropija.

Kod prvog tipa korporativne filantropije, to jest kod periferne filantropije, u izboru aktivnosti uvažavaju se zahtevi sekundarnih deoničara, kao i ključnih primarnih interesnih deoničara. Filantropija ovde služi kao mogućnost boljeg strategijskog pozicioniranja, jer se „preko izabranih aktivnosti stvaraju pozitivni stavovi javnosti i potrošača, što vodi stimulisanju tražnje za njenim proizvodima i uslugama, satisfakciji potrošača i zaposlenih i tržišnom ugledu” (Stanković i Đukić 2007, 233). Ova strategija je dugoročno neodrživa zbog neusaglašenosti društvenog delovanja preduzeća sa njegovim resursima.

Nasuprot perifernoj, sužena filantropija zanemaruje potrebe i očekivanja sekundarnih deoničara; ona se oslanja na kompetencije preduzeća i uspostavljanje sinergije između suštinskih kompetencija i filantropskih aktivnosti. I ova strategija je dugoročno neodrživa, jer vremenom može doći do smanjenja interne efikasnosti i ograničavanja kompetencija. Ipak, ovaj tip filantropije je pogodan za hitne i nepredviđene situacije i okolnosti.

Disperzivna filantropija se karakteriše odsustvom strategijskog upravljanja filantropskim aktivnostima. Loša strana disperzivne filantropije je usredsređenost na mnoge projekte, uz zanemarivanje nekih ključnih projekata. Efekti su mali i za kompaniju i za korisnike. Ovoj strategiji se pribegava u kriznim situacijama.

Strategijska filantropija, kao poseban oblik korporativne filantropije, ima najveću efikasnost. Ovim pristupom pridaje se odgovarajuća pažnja i primarnim i sekundarnim deoničarima, odnosno, i kompetencijama preduzeća i zahtevima ključnih stejkholdera. Stvoreni korporativni identitet, u ovom slučaju, nastaje kao rezultat usaglašenosti društvenih programa sa misijom i vizijom kompanije.

Preduzeća se, očigledno, nalaze pred velikim izazovom: Kako postići maksimalni efekat realizacijom društvenih programa sa ograničenim resursima? Problem savremenog menadžmenta više se ne svodi na to da li se angažovati u društvenim aktivnostima, već kako to činiti. Vodeći princip je, svakako, uvećanje zajedničke vrednosti – i za preduzeće i za društvo.

5.4. Modeli društvene odgovornosti preduzeća

Preduzeće, kao što je već opisano, ne može pobeći od društvene odgovornosti – bilo da se radi o odgovornosti da stvara i uvećava dobit (profit), bilo da teži održavanju i poboljšavanju društvenog bogatstva. Prvi tip odgovornosti predstavlja ekonomski, a drugi društveno-ekonomski model odgovornosti preduzeća.

Prema ekonomskom modelu – inače, tradicionalnom konceptu poslovanja – preduzeća nastoje da proizvode kvalitetnu robu i pružaju kvalitetne usluge, stižu dobit i obezbeđuju poslove, odnosno zaposlenost. Saglasno ovom konceptu, društvo će imati najviše koristi ukoliko omogući poslovnim subjektima da proizvode tržišno profitabilne proizvode koji su društvu potrebni. Zahvaljujući tzv. „nevidljivoj ruci tržišta”, (sintagmi tako omiljenoj teoretičarima liberalne ekonomije), eventualne krizne situacije koje prate poslovanje na višim nivoima mogu se prevazići same od sebe tako da izostaje potreba za raznim oblicima državnog intervencionizma. Štaviše, prema najradikalnijim shvatanjima neoliberalizma država nije rešenje nego predstavlja problem za poslovanje – primeri ovakvih ideologija su, recimo, regizam i tačerizam tokom 80-ih godina XX veka.

Ekonomski model se najčešće opravdava snagom sledeća četiri argumenta (Jevtić 2004, 83):

Menadžeri su na prvom mestu odgovorni finansijerima, tako da menadžment mora da se bavi povraćajem kapitala investitora i profitom.

Vreme, novac i talenat trebalo bi da se koriste u svrhu povećanja profita, a ne za rešavanje socijalnih problema.

Socijalni problemi su problemi društva uopšte, tako da od preduzetništva ne bi trebalo očekivati da rešava socijalne protivrečnosti.

Socijalna pitanja su u nadležnosti vladinih ustanova i programa, odnosno političara.

Ekonomski model, dakle, ističe primarnu odgovornost preduzeća prema deoničarima u smislu obezbeđenja radnih mesta, dobara ili pružanja usluga. To su, međutim, sredstva koja se koriste u svrhu povećanja bogatstva deoničara. Zbog toga se može postaviti i pitanje: ima li korporacija obavezu da maksimalno uvećava imovinu deoničara?

Ona ne može ni imati tu obavezu zato što ne može da je ispuni. Pa ipak, neki smatraju da je obaveza menadžera korporacije da, u granicama zakona, deoničarima ostvare najveći mogući dobitak. Oni tvrde da bord direktora korporacije i zapošljava i nadzire menadžere za to da im ovi uvećavaju bogatstvo, te da menadžeri prema deoničarima imaju povereničku obavezu da tako postupaju najbolje što mogu (di Džordž 2003, 203).

Očigledno, prema ekonomskom modelu najvažniji su interesi primarnih deoničara; u prvom redu, vlasnika. Ovom modelu mogu se uputiti bar dva prigovora. Prva zamerka se odnosi na preteranu veru u delovanje zakonitosti tržišta, odnosno nedostatak te vere kada je u pitanju država. Drugi nedostatak ogleda se u pripisivanju moralno uzvišenog statusa menadžerima korporacije koji oni „ničim nisu zaslužili”; o tome svedoče istorijski primeri koje više nije potrebno navoditi (Krkač 2007, 327).

Odvajanje vlasništva (vlasnika) od upravljanja (menadžera) utrlo je put, po mišljenju mnogih, čitavom nizu malverzacija, protivzakonitih postupaka, kao i nemoralnom delovanju. Menadžeri su često bili akteri u mnogim skandalima. Još je Adam Smit (Smith), inače rodonačelnik liberalne ekonomije, bio vrlo osetljiv na nemoral u liberalnoj slobodnotržišnoj ekonomiji.

U svom delu ‚Bogatstvo naroda’ Adam Smit je upozoravao da će zbog toga što se novac drugih ljudi ne može poveriti menadžerima nemar biti nužnim rezultatom korporacijske organizacije poslovanja. Zaista, u vreme kada je to Smit pisao, to jest, 1776. godine, institucija korporacije bila je u Engleskoj zabranjena više od 50 godina. Engleski parlament je 1720. godine zbog pretrpanosti slučajevima prevara na berzi van zakona stavio instituciju korporacije (iako s nekim izuzecima), a ono što ih je podstaklo da brzo reaguju bila je strašna propast kompanije *South Sea* (Bakan 2004, 6).

Prema drugom, društveno-ekonomskom modelu odgovornost preduzeća ne svodi se samo na vođenje brige o interesima vlasničkih deoničara, nego i na uvažavanje interesa drugih deoničara – klijenata (potrošača), zaposlenih, dobavljača, te društva u celini. U tabeli 5.4 dat je uporedni prikaz karakteristika ekonomskog i društveno-ekonomskog modela.

Društveno-ekonomski model se temelji na sledećim argumentima (Jevtić 2004, 83):

Svet poslovanja ne sme da ignoriše socijalna pitanja budući da je sam deo društva.

Svaki poslovni sistem poseduje tehničke, finansijske i menadžerske resurse koji su neophodni u rešavanju složenih društvenih pitanja.

Poslovne organizacije pomaganjem u rešavanju društvenih problema stvaraju stabilnu osnovu za ostvarivanje dugoročne profitabilnosti. Preduzeća koja u donošenju odluka uzimaju u obzir društvene aspekte mogu sprečiti povećanu intervenciju vlade.

Društveno odgovorno ponašanje po ovom modelu je odavno zaživelo u poslovnoj sredini mnogih razvijenih ekonomija. U SAD su, recimo, zagarantovana četiri grupe prava na bezbednost; to jest: (1) pravo na bezbednost proizvoda (bezbednost proizvoda za predviđenu upotrebu); (2) pravo na informisanost (pristup kompletnim informacijama o proizvodu i usluzi pre kupovine); (3) pravo na izbor (podsticanje zdrave konkurencije); kao i (4) pravo na izražavanje mišljenja (reagovanje na mišljenja klijenata). Vidno poboljšan odnos prema zaštiti životne sredine postao je takođe stvarnost uprkos ranim protivljenjima preduzeća prema aktivnostima ekoloških pokreta.

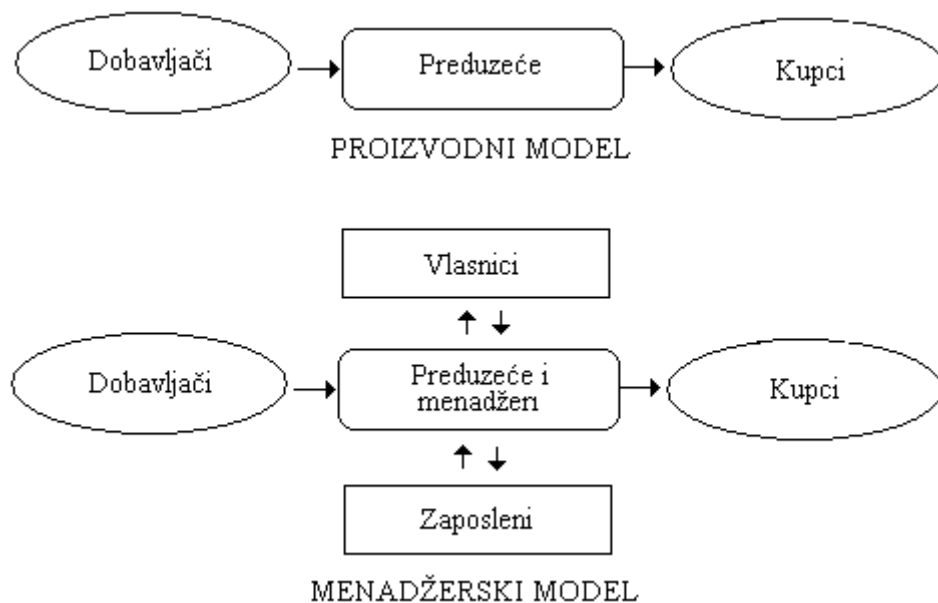
Tabela 5.4. Uporedni prikaz osobina ekonomskog i društveno-ekonomskog modela (Izvor: Jevtić 2004, 75).

EKONOMSKI MODEL	DRUŠTVENO-EKONOMSKI MODEL
Primarni naglasak:	Primarni naglasak:
1. proizvodnja	1. kvalitet života
2. eksploatacija prirodnih resursa	2. čuvanje prirodnih resursa
3. tržišno zasnovane odluke	3. tržišne odluke uz kontrolu društva
4. ekonomska zarada (profit)	4. balans između ekonomske i društvene koristi
5. interes preduzeća ili menadžera	5. interes preduzeća i zajednice
6. neznatna uloga vlade	6. aktivna uloga vlade

Očigledno, sve veći broj menadžera i preduzeća prihvataju društveno-ekonomski model odgovornosti. To čine iz najmanje tri razloga (Jevtić 2004, 75):

- prvo, poslovanjem dominira korporativni oblik vlasništva, a korporacija je kreacija društva (ako se korporacija ne ponaša kao uzoran građanin, društvo može da zahteva promene);
- drugo, mnoga preduzeća počinju da se ponose svojom društvenom odgovornošću, gradeći na njoj svoj imidž u javnosti;
- treće, mnogi poslovni ljudi osećaju da je najbolja stvar preuzeti inicijativu u ovoj oblasti

Primetna je i velika uloga menadžera u savremenim korporacijama. Ona, ipak, zavisi i od formalne prirode korporacije. Moguće je govoriti o korporacijama koje se zasnivaju na „proizvodnom” ili na „menadžerskom” modelu. Ovi modeli su prikazani na slici 5.4.



Slika 5.4. „Proizvodni” i „menadžerski model” korporacije.

U velikim korporacijama postoji jedan glavni izvršni direktor (*chief executive officer*, CEO – USA), postoji niz nižih direktora i cela hijerarhija menadžera koji povezuju vrh korporacije s menadžerima koji upravljaju timovima u nabavci, proizvodnji, oglašavanju, prodaji itd. Kako je reč o veoma složenoj strukturi, može se sa sigurnošću tvrditi da menadžeri čine poseban deo

korporacije koji uglavnom odlučuje samostalno bez obzira na oblik strukture – „proizvodni” ili „menadžerski” oblik korporacije.

5.4.1. *Dejvisov model korporativne društvene odgovornosti*

Kit Dejvis (Keith Davis) je razvio jedan od prihvaćenijih modela korporativne društvene odgovornosti. Ovaj model se sastoji od pet postavki koje opisuju zašto i kako bi se preduzeća trebalo pridržavati obaveza po pitanju sprovođenja aktivnosti kojima se štiti i uvećava dobrobit za sve – organizaciju i društvo.

Radi se o sledećim postavkama (Davis 1975, 9):

Društvena odgovornost proističe iz društvene moći.

Preduzeća moraju poslovati kao dvosmerni sistemi (otvorenost za prijem informacija iz društva, uz otvoreno predočavanje vlastitih aktivnosti javnosti).

Preduzeća moraju pažljivo da razmatraju i izračunavaju koristi i štete svojih aktivnosti, proizvoda ili usluga prilikom odlučivanja o njihovom nastavku proizvodnje.

Društveni troškovi, nastali u realizaciji svake aktivnosti u stvaranju proizvoda ili usluge, prenose se na klijente.

Poslovne institucije, poput građana, imaju odgovornost da se uključe u određene društvene probleme koji su, inače, van njihovog uobičajenog područja delatnosti.

Budući da se pomenute postavke razmatraju u okviru različitih tema izloženih u ovom poglavlju, u ovom odeljku se osvrćemo na prvu i četvrtu tvrdnju.

Prva tvrdnja, koja razmatra moć, izvedena je iz činjenice da preduzeća imaju značajan uticaj kad se radi o ključnim pitanjima poput, recimo, zapošljavanja pripadnika manjina ili zagađenja životne sredine. Dejvis smatra da društvo „može i mora držati preduzeća odgovornim za društvene uslove koji su rezultat upražnjavanja moći koju ta preduzeća imaju nad društvom” (Certo S.C. i S.T. Certo 2006, 50).

Četvrta tvrdnja je interesantna zbog toga što tvrdi da od preduzeća ne možemo da očekujemo da u potpunosti finansiraju aktivnosti koje bi mogle biti društveno, ali ne i ekonomski korisne. Otuda bi troškove sprovođenja društveno poželjnih aktivnosti u preduzećima trebalo preneti na klijente preko, recimo, većih cena proizvoda ili usluga koje su povezane s tim aktivnostima. U tom

smislu bi vozači putničkih automobila trebalo da daju svoj doprinos po pitanju poboljšanja kvaliteta vazduha svojom spremnošću da izdvoje dodatna sredstva za gorivo.

5.4.2. *Modeli društvene odgovornosti zasnovani na teoriji deoničarstva*

Ukoliko se problem društvene odgovornosti sagledava polazeći od interesa različitih deoničara (primarnih i sekundarnih; vlasničkih i interesnih itd), moguće je na osnovu iskustva identifikovati četiri načina etičke interpretacije društvene uloge i procesa donošenja odluka u preduzeću. Četiri oblika društvene odgovornosti, koji su predloženi na slici 5.5, odražavaju odnos biznisa prema vlasničkim deoničarima (*stockholders*), s jedne, i prema interesnim deoničarima (*stakeholders*), s druge strane.

MOTIVACIJA	Sopstveni interes	1 Produktivizam	2 Progresivizam
	Moralna dužnost	3 Filantropija	4 Etički relativizam
		Model vlasničkog deoničarstva	Model interesnog deoničarstva
		ORIJENTACIJA	

Slika 5.5. Oblici društvene odgovornosti (Izvor: Buono i Nichols 1990, 172).

Slika 5.5 pokazuje da postoje dve različite orijentacije po pitanju društvene odgovornosti poslovnih subjekata i menadžera prema društvu. Model vlasničkog deoničarstva ističe u prvi plan ekonomsku dimenziju odgovornosti, dok model interesnog deoničarstva odgovornost sagledava na temelju interesa društvenih grupa koje deluju izvan korporacije. Aktivnosti društvene odgovornosti mogu i u jednom i u drugom modelu biti vođene različitim motivima (sopstveni interes ili osećanje moralne dužnosti).

Produktivizam (kvadrant br. 1 na slici 5.5) se zasniva na etici slobodnog tržišta. Korporativna društvena odgovornost sagledava se kroz prizmu racionalno određenog interesa i neposrednog ispunjenja interesa vlasničkih deoničara. Vrednosti slobodnog tržišta predstavljaju osnovu za nagrađivanje i kažnjavanje u organizaciji. Ova vrsta etike utiče na formulisanje vizije, misije, politike i odluka, uključujući i one koje se odnose na zarade, unapređenja i degradaciju. Rečju, produktivisti veruju da se misija preduzeća ogleda samo u stvaranju dobiti.

Filantropi, koji takođe sagledavaju korporaciju iz ugla interesa vlasnika kapitala (kvadrant br. 3 na slici 5.5), smatraju da se društvena odgovornost manifestuje preko moralne dužnosti pomaganja onih članova društva koji se nalaze u podređenom položaju. Premda korporativna filantropija, o čijim oblicima je već govoreno (videti sliku 5.3), polazi od različitih etičkih principa (utilitarizam, moralna dužnost, univerzalizam), njen primarni motiv je, ipak, dobit (profit).

Progresivisti (kvadrant br. 2 na slici 5.5) smatraju da je korporativno ponašanje motivisano interesom, ali, uprkos tome, korporacije bi trebalo da pokažu i širu odgovornost prema društvenim promenama. Vrednost koja najbolje opisuje progresiviste je tzv. „prosvetljeni samo-interes”. Progresivisti, recimo, podržavaju aktivnosti po pitanju zaštite životne sredine, zapošljavanja pripadnika marginalizovanih društvenih grupa, racionalnog trošenja energije itd.

Najzad, prema etičkom idealizmu (kvadrant br. 4 na slici 5.5) društvena odgovornost se potvrđuje ukoliko korporacija svojim delovanjem direktno podržava interesne doničare. Drugim rečima, granice između biznisa i društva nisu oštre, već fluidne – ostvareni profit korporacije trebalo bi da doprinese višem kvalitetu života u društvu. Istovremeno, korporativne aktivnosti bi trebalo da transformišu biznis u institucije u kojima će zaposleni moći da realizuju svoj puni potencijal.

5.5. Izvori moralnosti korporacije

Već smo ukazali u uvodnom delu ovog poglavlja na nedoumicu koja je prisutna kod poslovnih etičara u pogledu sagledavanja korporacije kao moralnog entiteta. Premda je sasvim jasno da se neka osoba s obzirom na njeno ponašanje i delovanje može oceniti kao moralna ili nemoralna (to jest, prema nekom utvrđenom merilu koje proističe iz određene etičke teorije), sporno je da li se takvo vrednovanje može primeniti i na korporaciju.

Mi se možemo služiti, i služimo se, moralnim jezikom kada govorimo postupcima preduzeća, formalnih organizacija i država. Ali u svakom od ovih slučajeva, prelazeći s pojedinačnih ljudskih bića na organizacione entitete, moramo biti svesni razlika u značenju i primeni termina koje koristimo.

Najpre se to odnosi na činjenicu da korporacije nisu „cilj po sebi”, a, samim tim, ni „moralni entiteti”. To znači da je moguće moralno vrednovati ciljeve radi čijeg ostvarenja je neka korporacija osnovana. Pošto korporacije nisu ljudska bića, njima se ne mogu pripisivati moralna prava svojstvena ljudskim jedinkama. U tom smislu, ne može se, recimo, insistirati sa moralnog stanovišta na životu ili opstanku neke korporacije ma koliko ona bila značajna u lokalnim ili regionalnim okvirima. Pokušaj da se humana prava pripišu korporacijama je posledica pogrešnog shvatanja moralnog statusa korporacija.

Ali, po čemu se moralni status korporacije razlikuje od moralnog statusa ljudskog bića?

Razlika je presudno određena činjenicom da su korporacije ograničene, i ustrojene samo za određene svrhe. Činjenica da neka korporacija postoji i da je osnovana zarad određenih ciljeva nije jamstvo da ona treba da postoji ili da su njeni ciljevi moralno opravdani. Ali, sve dok ciljevi zarad kojih je korporacija osnovana nisu nemoralni, i sve dok sredstva kojima se ti ciljevi ostvaruju nisu nemoralna, korporacija nije obavezna dugim nizom moralnih pravila koja inače obavezuju žive osobe (di Džordž 2003, 202).

Prema tome, najviše što se može očekivati od korporacije je to da ne čini ono što je moralno zabranjeno. Pošto korporacija nema odlike ljudske jedinke, o njoj se vrednosno može suditi samo na osnovu njenog delovanja, a ne na osnovu njenih motiva. Korporacije, u smislu da predstavljaju ustrojstva pomoću kojih se rukovodi ljudima, kao takve „imaju moralni status koji ih čini podložnima moralnom vrednovanju, čak iako one same nisu moralne ličnosti po sebi” (di Džordž 2003, 203).

Među autorima koji tvrde da postoji sličnost između individualnog i korporativnog delovanja valja pomenuti i Gudpastera (Goodpaster) i Metjua (Matthews) koji, u svom delu „Može li korporacija imati savest?”, iznose stav da izvesne osobe (poput menadžera) odlučuju za sve (recimo, za članove korporacije) u ime cele korporacije (1982). Saglasno tome, svaki postupak kompanije bi trebalo da bude predmet moralnog vrednovanja. Doduše, korporacija nije osoba u doslovnom smislu, ali, kako se ona sastoji od osoba čini se da ova analogija, koju izvide pomenuti autori, ima smisla. Jer, odluke se donose u ime svih članova korporacije i one se odnose na sve članove korporacije. Prema tome, ako se već govori o tome da korporacija ima svoje ciljeve, vrednosti, interese, strategije i taktike, moguće je govoriti i o korporaciji koja ima „savest”.

Pođemo li od toga da je nedovoljno jasno da li se korporacija može sagledavati i kao moralni entitet, onda je moguće izdvojiti najmanje tri grupe shvatanja o izvoru te moralnosti, odnosno o prirodi odgovornosti korporacije. Preostali deo odeljka posvećujemo upravo tom pitanju.

Kao prvo, trebalo bi ukazati na dva osnovna teorijska pravca po pitanju moralnosti korporacija: po jednom, korporacije nisu moralne (pri čemu je moralna osnova delovanja smeštena u okruženje korporacije), a po drugom, izvor moralnosti se nalazi u samoj korporaciji.

Zadržaćemo se najpre na prvoj grupi shvatanja – onim koji moralnu odgovornost korporacije izmeštaju u njeno okruženje (tabela 5.5). Naime, o moralnoj odgovornosti korporacije nije moguće govoriti budući da ona nastaje kao posledica delovanja ekonomskih zakonitosti. Ukratko, tzv. „nevidljiva ruka tržišta” je ta sila koja određuje moralnost delovanja korporacije.

Tabela 5.5. Izvori moralnosti u okruženju korporacije.

Gde počiva moralna odgovornost korporacije?	
Izvan korporacije ↓	Unutar korporacije
Ako je odgovornost korporacije locirana izvan, gde je?	
Tržište čini korporaciju moralnom tzv. "nevidljiva ruka tržišta"	Vlada čini korporaciju moralnom tzv. "vidljiva ruka vlade"
Tržišna teorija korporativne odgovornosti ("market theory", Friedman)	Politička teorija korporativne odgovornosti ("political theory", Bakan)

Drugi izvor moralnosti, koji dolazi iz okruženja korporacije, predstavlja tzv. „vidljivu ruku vlade”. Pod ovom sintagmom misli se na to da država, preko svojih institucija i mera u ekonomskoj sferi života, obezbeđuje prostor za moralno delovanje korporacije.

Oba stanovišta, očigledno, moralnost korporacije objašnjavaju činiocima iz njenog okruženja.

No, ima autora koji smatraju da je moguće govoriti i o „trećem” putu. Naime, moralno delovanje korporacije ne određuje ni tržište, ni vlada – dakle, ni „nevidljiva ruka tržišta, ni vidljiva ruka vlade” – nego to čini tzv. „vidljiva ruka menadžmenta”, to jest skup svih korporacijskih menadžera (videti tabelu 5.6).

Korporacija, očigledno, ima odgovornost, ali se ta odgovornost sagledava ili kroz proizvodnju dobara i usluga i u njihovoj prodaji za profit, s jedne (levi deo tabele 5.6), ili kroz dugoročno ostvarivanje vrednosti za vlasnika (desni deo tabele 5.6), s druge strane. Premda se, na prvi pogled, može pomisliti da su prethodni iskazi identični, ipak, postoje bitne razlike. Kao prvo, bitna je reč „dugoročno”; profit, kao što je poznato, može biti ostvaren kratkoročno i

srednjoročno. Kao drugo, reč „vrednosti” upućuje na to da profit ne mora da bude jedina vrednost, već je moguće govoriti o skupu vrednosti. Pravna vrednost (ili legalitet) i moralna vrednost predstavljaju ključne vrednosti uz ekonomsku vrednost (profit).

Tabela 5.6. Izvor moralnosti u korporaciji.

Gde počiva moralna odgovornost korporacije?	
↓	
U korporaciji	
kao relativno "vidljiva ruka menadžmenta" (Goodpaster, Matthews)	
↓ ↓	
Društvena odgovornost korporacije (menadžmenta) je uvećanje profita (Friedman)	Društvena odgovornost korporacije (menadžmenta) postoji jer je korporacija socijalna institucija (Freeman)
Vlasničko-deoničarska teorija korporativne odgovornosti ("stockholder theory")	Interesno-deoničarska teorija korporativne odgovornosti ("stakeholder theory")

Prema tome, sasvim je opravdano razmatrati društvenu odgovornost korporacije. Ona se sastoji „ili u ostvarivanju profita ili u zadovoljenju interesa interesnih deoničara” (Krkač 2007, 230). Od čega zavisi ovaj izbor – profit ili interesi deoničara? Izbor je stvar vremena, odnosno on zavisi od kratkoročnog ili dugoročnog ostvarivanja profita.

Dugoročno ostvarivanje vrednosti naprosto omogućuje brigu za druge vrednosti uz ekonomsku vrednost ostvarivanja profita, to jest, legalnost poslovanja, moralnost poslovanja itd., dok se kratkoročno ostvarivanje vrednosti može ograničiti samo na profit, jer nema vremena za legalnost i moralnost (*Being nice has a price!*). Nasuprot tome, dugoročno ostvarivanje vrednosti omogućuje dugoročnu ekonomsku vrednost (profit), ali uz profit kao uzgredni učinak i druge vrednosti (zakonske, moralne, društvene, filantropske (*Being nice pays!*)) (Krkač 2007, 221).

Premda se teorija interesnog deoničarstva čini egalitarnom i pravednom, nju nije lako primeniti u praksi zbog mnoštva različitih interesa. Postoje interesi vlasništva, interesi prava, opšti interesi itd. Razni deoničari zbog toga različito i vrednuju pojedine dimenzije društvene odgovornosti korporacije (videti tabelu 5.7).

Tabela 5.7. Kako interesni deoničari vrednuju dimenzije korporativne društvene odgovornosti (Izvor: Carroll i Buchholtz 2003, 42)?

Vrednovanje pojedinih dimenzija korporativne društvene odgovornosti					
	Grupa interesnih deoničara koje se tiče neko pitanje i na koje utiče				
Dimenzija	Vlasnici	Zaposleni	Potrošači	Zajednica	Ostali
Ekonomska	1	2	4	3	5
Pravna	3	1	2	4	5
Etička	4	2	1	3	5
Filantropska	3	2	4	1	5

Vlasnici, kao posebna grupa interesnih deoničara, zahtevaju profit tako da se dužnost menadžera svodi na ostvarivanje profita. Time se Fridmanova teorija vlasničkog deoničarstva uključuje u Fridmanovu teoriju interesnog deoničarstva. Druga grupa interesnih deoničara, među kojima su radnici korporacije, dobavljači i svi ostali saradnici, ispostavlja interese prava (recimo, pravo za zagaranovanu zaradu). Najzad, menadžeri se suočavaju i sa zahtevima grupa interesnih deoničara koje imaju opšti interes od korporacije. Ovoj grupi pripadaju porodice zaposlenih, lokalna zajednica, razne grupe aktivista (na primer, za zaštitu potrošača, za zaštitu životne sredine, za rodnu ravnopravnost itd), udruženja građana, sindikati itd. Zadatak menadžera, prema ovom konceptu, svodi se na uravnotežavanje interesa svih navedenih grupa, odnosno na donošenje odluke čija realizacija će staviti najmanji broj ljudi u podređeni položaj. Ponekad se, naravno, ne mogu izbexi odluke tipa po kojima je dobitak jednih jednak gubitku drugih grupa.

Na osnovu teorije interesnog deoničarstva proističe stav da profit ne predstavlja cilj sam po sebi – on se pre pojavljuje kao posledica drugih ciljeva (recimo, kao proizvod smislenog rada zaposlenih). To znači da korporaciju ne bi trebalo sagledavati samo kao ekonomsku instituciju, već i kao sredstvo za ostvarivanje društvenih ciljeva preko odgovarajućih politika. Tako dolazimo do možda i najbolje definicije društvene odgovornosti korporacije (Krkač 2007, 330) koja glasi:

Društvena odgovornost poslovanja povezuje i ujedinjuje ekonomska, pravna, etička i filantropska očekivanja koja društvo ima s obzirom na organizacije (institucije) u datom trenutku (Carrol i Buchholtz 2003, 36).

Korporativnu društvenu odgovornost, prema ovim autorima, moguće je sagledati kao deo korporativnog građanstva (*corporate citizenship*, engl.) koje se sastoji od (Carrol i Buchholtz 2003, 45-54):

- korporativne društvene odgovornosti – kojom se naglašavaju obaveze i odgovornost korporacije;
- korporativne društvene sposobnosti odgovora – čime se ističe sposobnost praktičnog delovanja i
- korporativnog društvenog delovanja – kojim se naglašavaju rezultati korporativnog društvenog delovanja.

Korporacija se može ocenjivati po bilo kom od navedena tri elementa. No, koje bi aktivnosti društveno odgovorne korporacije trebalo da preduzimaju kao najpoželjnije? Iako postoji čitava lepeza različitih oblika društveno poželjnih delovanja – recimo, hijerarhija od 20 aktivnosti (Carrol i Buchholtz 2003, 55) – čini se analitički korisnom podela poželjnih karakteristika na: (1) osnovne i (2) izvedene zahteve. Osnovni zahtevi mogu se izraziti sledećim zapovestima:

- Proizvodi bezbedne proizvode (zbog obaveze prema kupcima)!
- Ne zagađuj zemljište, vazduh i vodu (zbog obaveze da se ne nanosi šteta životnoj sredini)!
- Posluj zakonski (zbog obaveze prema zaposlenima i državi u kojoj se posluje)!

Izvedeni zahtevi se izražavaju sledećim zapovestima:

- Promoviši poštenje kod zaposlenih!
- Pridržavaj se moralnih normi i zaštite na radnom mestu!
- Ne koristi obmanjivanje u oglašavanju!
- Ne sprovodi diskriminaciju po bilo kom osnovu!
- Recikliraj materijale unutar korporacije!
- Otarasi se nedoumica o aktivnostima iz prošlosti!
- Brzo reaguj na probleme kupaca!

Pored navedenih pitanja, postoji čitav niz pitanja odgovornosti koja se pojavljuju u samoj korporaciji. Njihovo razrešavanje podrazumeva i posjedovanje stručnih znanja, tako da ovde nije moguće ulaziti u detalje moralnih nedoumica.

No, s obzirom na problem koji razmatramo u ovom odeljku, nije na odmet ukazati na specifičnosti, odnosno na razlike koje postoje u poslovnoj etici SAD i Velike Britanije i u poslovnoj etici evropskih zemalja. Poslovna etika evropskih zemalja je usmerena uglavnom na širi kontekst poslovanja – pravni, društveni, moralni i kulturni. Otuda se puna pažnja posvećuje održavanju stalnih kontakata sa interesnim deoničarima, kao i pregovaranju. Ova orijentacija počiva na:

- evropskom pravnom nasleđu koje je drugačije od onoga u SAD,
- političkoj kulturi dijaloga i pregovaranja i
- tananim razlikama u prirodi tržišne ekonomije u SAD i evropskim državama.

Kada je u pitanju prva različitost, za pravni sistem SAD je karakteristično da proizvodi „pobednike i gubitnike”, utičući tako i na prirodu poslovne etike. S druge strane, tradicija građanskog prava u Evropi zahteva uravnotežene dogovore. Što se tiče druge razlike, Evropi je svojstven sistem proporcionalne zastupljenosti što ispostavlja zahtev za dijalogom, pregovorima i koalicijama. Zbog toga se evropski poslodavci i zaposleni češće susreću na pregovorima nego u sudnicama ili na protestima. Najzad, tržišna ekonomija se odvija u najrazvijenijem delu sveta uz postojanje izvesnih specifičnosti koje se najčešće karakterišu na sledeći način: u SAD je na delu tzv. „kompetitivni menadžerski kapitalizam”, u Velikoj Britaniji „personalni kapitalizam”, a u Nemačkoj „kooperativni menadžerski kapitalizam” ili „socijalna tržišna ekonomija”.

5.6. Upravljanje društvenom odgovornošću

Kao što i „najduži put započinje prvim korakom”, kako kaže drevna kineska poslovica, tako se i prvi korak preduzeća na polju društvene odgovornosti sastoji u samoj odluci menadžmenta da donosi odluke uzimajući u obzir šire društvene okolnosti. Potom, preduzeće mora da razvije i primeni konkretan program društvene odgovornosti kako bi se ostvario postavljeni cilj. Faktori koji utiču na uzor programa društvene odgovornosti su (Jevtić 2004, 87):

- veličina preduzeća,
- kadrovski resursi,
- finansijski izvori,
- prethodni rezultati na polju društvene odgovornosti,
- angažovanost konkurenata i
- zahtevi šire zajednice.

Bilo koji efikasan program društvene odgovornosti iziskuje kadrove, vreme, novac i organizaciju. Oblikovanje nekog programa društveno odgovornog ponašanja preduzeća zavisi od percepcije najodgovornijih menadžera po pitanju očekivanih efekata, kako povoljnih, tako i nepovoljnih. U tabeli 5.8 su prikazani pozitivni ishodi koje izvršni direktori očekuju od društveno odgovornog ponašanja preduzeća.

Tabela 5.8. Pozitivni ishodi društveno odgovornog ponašanja preduzeća prema očekivanjima izvršnih direktora (Izvor: Holmes 1976).

<i>Očekivani ishodi</i>	<i>Procenat menadžera koji ih očekuje</i>
Poboljšana reputacija i dobra volja preduzeća	97,4
Jačanje društvenog sistema u kojem preduzeće posluje	89,0
Jačanje ekonomskog sistema u kojem preduzeće posluje	74,3
Veće zadovoljstvo poslom kod zaposlenih u preduzeću	72,3
Izbegavanje zakonskih propisa	63,7
Veće zadovoljstvo poslom među menadžerima	62,8
Povećane šanse za preživljavanje unutar preduzeća	60,7
Mogućnost privlačenja sposobnijih menadžera	55,5
Povećana dugoročna profitabilnost	52,9
Zadržavanje postojećih ili sticanje novih klijenata	38,2
Veća ulaganja u društveno odgovorna preduzeća	36,6
Povećana kratkoročna profitabilnost	15,2

Do ovih rezultata se došlo na osnovu ispitivanja najviše pozicioniranih 560 menadžera najvećih preduzeća koja posluju u područjima poput komercijalnog bankarstva, životnog osiguranja, transporta i komunalija (Holmes 1976, 34).

No, pomenuto istraživanje je pokazalo da su prisutna i negativna očekivanja u pogledu ishoda aktivnosti preduzeća na polju društvene odgovornosti. Ta očekivanja su prikazana u tabeli 5.9. Premda informacije predočene u tabelama 5.8 i 5.9 daju uvid u to u kojoj su meri preduzeća spremna da se uključe u društveno odgovorne aktivnosti, one ne daju jasne pokazatelje o vrstama aktivnosti koje bi trebalo preduzeti (Certo S.C. i S.T. Certo 2008, 54).

Preduzeća, kao što smo ustanovili, iz različitih razloga uključuju komponente društvene odgovornosti u svoje delovanje. U nekim preduzećima inspiracija i posvećenost pravcu delovanja na društveno odgovoran način potiče (Ćorić 2007, 382):

- od preduzetnika koji su preduzeće osnovali ili od vodstva koje se kasnije pridružilo;
- kao rezultat zabrinutosti da li će se dobiti ili ne dozvola za rad od svojih deoničara ili lokalne zajednice koje se njihovo poslovanje tiče; kao i

- iz zaključaka dobijenih na temelju strateške analize poslovnog okruženja.

Tabela 5.9. Negativni ishodi društveno odgovornog ponašanja preduzeća prema očekivanjima izvršnih direktora (Izvor: Holmes 1976).

<i>Očekivani ishodi</i>	<i>Procenat menadžera koji ih očekuje</i>
Smanjena kratkoročna profitabilnost	59,7
Sukob ekonomsko-finansijskih i društvenih ciljeva	53,9
Povećane cene za klijente	41,4
Sukob kriterijuma za ocenjivanje menadžerskog poslovanja	27,2
Odsustvo naklonosti interesnih strana	24,1
Smanjena produktivnost	18,8
Smanjena dugoročna profitabilnost	13,1
Brojnije vladine intervencije	11,0
Slabljenje ekonomskog sistema u kojem preduzeće deluje	7,9
Slabljenje društvenog sistema u kojem preduzeće deluje	3,7

Društveno odgovorna preduzeća se, prema tome, mogu svrstati u tri grupe. Postoje, najpre, preduzeća u kojima je dimenzija društvene odgovornosti „sistemska prihvaćena i ugrađena u koncepciju i praksu u radnoj sredini”, pružanjem jednakih mogućnosti, neprestanog učenja, zdravstvenih i bezbednosnih standarda, te politike zaštite životne sredine. Značajna interna promena ovog tipa može se definisati kao „prirodni nastavak tekućeg poslovanja” (Ćorić 2007, 382).

U drugu grupu preduzeća mogu se svrstati ona u kojima se koncept društvene odgovornosti uvodi iznenada usled delovanja spoljašnjih pritisaka na preduzeće, industriju (ili delatnost) ili na konkurenciju (na primer, etički kodeks). Pritisaci mogu doći iz domicilne zemlje ili iz zemalja u razvoju.

Najzad, neka se preduzeća radeći na stratejskim promenama odlučuju da preusmere svoje osnovno poslovanje i izmeštanje aktivnosti u područje javno-privatnog partnerstva. Koncept društvene odgovornosti time postaje „deo ukupnog poslovnog koncepta, ali i model za sebe” (Ćorić 2007, 383).

Društvenu odgovornost preduzeća je moguće sagledati polazeći i od razlikovanja tri menadžerska pristupa ovom problemu, to jest (Sethi 1976):

- pristup društvene obaveze,
- pristup društvene odgovornosti i
- pristup društvene osetljivosti.

Prema pristupu društvene obaveze aktivnosti preduzeća su prevashodno usmerene prema postizanju poslovnih rezultata, dok se društveno odgovorne aktivnosti preduzimaju samo u okviru postojećih zakona i propisa. Pristup društvene odgovornosti, kao što je objašnjeno u odeljku 5.4, razmatra i ekonomske i društvene ciljeve. Prema pristupu društvene osetljivosti, preduzeća imaju obavezu da streme ne samo prema ekonomskim i društvenim ciljevima, već i da ukažu na potencijalne društvene probleme, te da aktivno rade na sprečavanju njihovog pojavljivanja. Ključne pretpostavke za društveno osetljivo ponašanje preduzeća su određivanje društvenih obaveza koje bi trebalo ispuniti, kao i odlučivanje o načinu na koji će se to postići.

5.6.1. Definisanje politike društvene odgovornosti

U procesu kreiranja poslovne politike preduzećima je najvažnije da definišu misiju iz koje će biti jasna i njihova šira društvena odgovornost. Najefektivnije je u misiju preduzeća uvrstiti različite elemente društvene odgovornosti preduzeća kao deo poslovne svrhe, kao i predloge određenih vrednosti na tržištu.

Preduzeće može društveno odgovorno delovati na područjima kao što su: zdravstvo/zdravlje, bezbednost, ljudska prava, poslovna etika, zaštita životne sredine, obrazovanje zaposlenih i članova njihovih porodica itd. Neophodno je, pri tome, voditi računa o tome (Ćorić 2007, 384):

- koje grupe su uključene (vlasnici, zaposleni itd),
- ključnim pitanjima i tematskim izazovima (što zavisi od delatnosti preduzeća) i
- poslovnim funkcijama (postoje razlike u sagledavanju društvene odgovornosti između proizvodnog i uslužnog, savetodavnog i prodajnog preduzeća).

Izbor područja ili tema za delovanje na planu društvene odgovornosti zasniva se na rezultatima analize interesa svih deoničara (primarnih i sekundarnih), s ciljem da se iznađe ravnoteža između različitih potreba. Najčešće se u odabiru područja društvene odgovornosti, u okviru kojeg će preduzeće delovati, polazi od zakona i regulative. No, moguće je na osnovu ponovnog sagledavanja celokupnog poslovnog modela preduzeća otkriti najprihvatljiviju oblast za društveno odgovorno delovanje.

U definisanju društvene odgovornosti preduzeća koriste se odgovori na sledeća pitanja (Ćorić 2007, 385):

- Kakvi su odnosi na radnom mestu?
- Postoji li etički (poslovni) kodeks?
- Da li je komponenta zaštite životne sredine uključena?
- Kakva je uključenost zajednice?
- Ima li to što radimo uticaja na zdravlje i bezbednost?
- Poštujemo li različitost i pravo na različitost?
- Utićemo li (doprinosimo li ili ne) na razvoj lokalne ekonomije?

5.6.2. *Misija*

Misiju – najvažniji korak u definisanju politike društvene odgovornosti u preduzeću – treba razlikovati od pojma vizije. Pod vizijom se najčešće podrazumeva formulisanje najširih ciljeva organizacije, dok se misija određuje preko svrhe njenog postojanja.

Može se zaključiti da vizija predstavlja „ono što može biti”, nov način reagovanja na razvojne probleme, i najopštiji izraz nameravanih pravaca razvoja koji deluju izazovno i inspirativno kako na interne stejkholdere (zaposlene, akcionare, vlasnike, menadžere, sindikate) koji se označavaju kao insajderi (insiders), tako i na eksterne stejkholdere (kupce, dobavljače, banke, konkurenciju, vladu: lokalnu i centralnu, lokalnu zajednicu i sl.) koji se označavaju i kao autsajderi (outsiders) (Mašić 2001, 92).

Vrednosni stavovi zaposlenih o svrsi preduzeća se, uglavnom, iznose u misiji preduzeća. Misijom se izražava dugoročno opredeljenje preduzeća prema ciljnim grupama, vrsti posla i usmeravanju zaposlenih u obavljanju svakodnevnih aktivnosti. Misija, u stvari, definiše i dalje konkretizuje viziju preduzeća sa stanovišta područja u kojima preduzeće želi da konkuriše, ciljnih tržišta, geografskih područja poslovanja, filozofskih i proizvodnih uslova (kao što su kvalitet, društvena odgovornost i sl.) (Mašić 2001, 195).

Osnovna razlika između vizije i misije može se sažeto izreći na sledeći način: izjava o viziji bi trebalo da bude „ikona” na zidu svake kancelarije, a izjava o misiji bi trebalo da bude neprestano pred očima javnosti. Najmanje tri razloga potkrepljuju upravo izloženu tvrdnju (Jevtić 2004, 97):

- Koncept društvene odgovornosti marketinga je najnovija filozofija upravljanja marketingom. Prema ovom konceptu, preduzeće bi trebalo da definiše potrebe, želje i interese ciljnih tržišta, a zatim da pruži superiornu vrednost klijentima na način da zadrži ili poboljša dobrobit klijenata ili društva.

- Živimo u vreme koje je bremenito nizom problema: zagađenjem životne sredine, nestašicom resursa, brzim rastom stanovništva, svetskom ekonomskom krizom, socijalnim poteškoćama... Preduzeća u novonastalim okolnostima odustaju od ranijih opredeljenja za sticanjem profita na kratkoročnoj osnovi ili povećanja tržišnog učešća, a u procesu donošenja odluka sve veći značaj pridaju društvenim interesima.
- Društveno odgovorno ponašanje nailazi, po pravilu, na dobar odjek u javnosti. Odobravanje javnosti se kreće od blagonaklonog stava, zatim preko poverenja, do trajnog izbora. Upravo zbog toga većina svetskih kompanija objavljuje svoje kodekse, zakletve ili izjave o misiji u kojima predočavaju način svog rada, nastojeći da time unaprede svoj imidž i steknu naklonost klijenata.

Prema tome, preduzeća koja imaju komponentu društvene odgovornosti možemo prepoznati ne samo na osnovu praktične demonstracije tog delovanja, nego i na osnovu njihovih izjava o misiji. Osvrnimo se, na primer, na deo izjave o misiji nekog preduzeća u kome se tvrdi:

... s ciljem postizanja društveno odgovornog ponašanja, pomažući podizanje kvaliteta života u različitim zajednicama u kojima delujemo. Preduzeće prepoznaje potrebu da kao odgovorni poslodavac bude prisutno u tim zajednicama, razume njihove potrebe, te deluje na obostranu korist i zajednice i zaposlenih ... (Ćorić 2007, 383).

Nesumnjivo je da se radi o društveno odgovornom preduzeću, jer ono, kako se tvrdi u izjavi o misiji, „pomaže podizanje kvaliteta života u različitim zajednicama u kojima deluje”.

5.6.3. Organizacioni mehanizmi za povećanje društvene odgovornosti

Organizacije uporedo sa sve prisutnijim interesom za društveno odgovorno ponašanje razvijaju i odgovarajuće mehanizme za pravovremeno otkrivanje i rešavanje društvenih zahteva i problema. U te mehanizme se mogu svrstati (Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 570):

- određeni menadžeri,
- privremene grupe za rešavanje zadataka (*task forces*, engl),
- stalni odbori i
- odseci.

Manje organizacije najčešće pribegavaju određivanju jednog menadžera čije je zaduženje da prati, i po potrebi, rešava probleme socijalnog karaktera.

Privremene grupe se formiraju u svrhu rešavanja različitih problema i sprovođenja zadataka. Obično se grupa sastoji od nekoliko članova iz različitih organizacionih celina.

Stalni odbori, za razliku od privremenih grupa koje postoje dok se konkretan problem ne razreši, deluju kontinuirano; zaduženi su za utvrđivanje politike i programa za društvenu odgovornost, te za predlaganje rešenja. Većina od 500 najuspešnijih korporacija, sa poznate liste časopisa „Forčen” (*Fortune*), ima stalne odbore koji su odgovorni upravi. Ponegde u sastav ovih odbora ulaze vodeći menadžeri svih nivoa, a mogu se osnivati kako na nivou korporacije, tako i na nivou pojedinih divizija.

Odseci predstavljaju posebne organizacione jedinice koje koordiniraju i rešavaju aktuelne probleme društvene odgovornosti, te utvrđuju i predlažu politiku rešavanja novih problema iz oblasti društvene odgovornosti preduzeća.

Na kraju, vredan pažnje je i jedan poseban mehanizam i instrument koji organizacije mogu primeniti za povećanje svoje društvene odgovornosti. Radi se o sistemskoj analizi i oceni društvene odgovornosti (*social audit*, engl.).

Reč je i sistemskoj analizi i proceni društvenog delovanja i rezultata, odnosno društvene uspešnosti organizacije, što uključuje procenu uticaja različitih aktivnosti organizacije na društvo, evaluaciju programa usmerenih na postizanje društvenih ciljeva i određivanje područja za koje su potrebni posebni programi i akcije (Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 571).

Analiza i merenje ishoda i rezultata ulaganja u društvenu odgovornost postaje sve potrebna u savremenim uslovima poslovanja. Mnoge organizacije svoje tradicionalne godišnje izveštaje proširuju i delom o opštem društvenom uspehu, ulaganjima i postignutim rezultatima.

5.7. Etički kodeks

Etičkim kodeksima se definišu vrednosti i na njima zasnovana ponašanja i uspostavlja viši moralni nivo u preduzećima i ustanovama. Kodeksom se određuju ponašanja koja se od zaposlenih očekuju ili ona koja se neće tolerisati. Time se utvrđuju norme i uverenja preduzeća (ili organizacije uopšte), a preko toga se utvrđuje namera da se podstakne poželjan model razmišljanja. Etički kodeks je, u stvari, službena izjava koja služi kao vodilja u ponašanju ljudi unutar određene organizacije, u procesu donošenja odluka, te u oblasti društvene odgovornosti.

Etički kodeks je najčešći i, moglo bi se reći, obavezni instrument „osiguravanja etičkog odlučivanja i ponašanja u organizacijama” (Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 551). Etički kodeks se uglavnom bavi „pitanjima sukoba

interesa, konkurentima, privatnošću informacija, davanjem poklona, te davanjem i pružanjem političkih doprinosa ili poslova'' (Certo S.C. i S.T. Certo 2008, 67). Tako na primer, prema etičkom kodeksu koji je nedavno uveo „Nissan’’ – poznata japanska kompanija – zaposlenima je zabranjeno da primaju gotovo sve vrste poklona.

Etički kodeksi se razlikuju od etičkih pravila. Etička pravila uključuju i zahteve da se, recimo, zaposleni ponašaju na određeni način. U tom smislu etička pravila predstavljaju svojevrsni sistem prinude; pravilima se definiše ono što se mora uraditi, metodama zakonskih propisa. S druge strane, etičkim kodeksima se nastoji podići viši moralni nivo kod zaposlenih. Veliki broj kompanija i organizacija ima razvijene etičke kodekse, rade na tome i preduzimaju akcije u cilju preciznog definisanja svojih etičkih kodeksa. U tom smislu možemo reći da poslovna etika postaje institucionalizovana. Sa liste od 500 najuspešnijih preduzeća, koju tradicionalno objavljuje časopis „Forčen’’ (*Fortune*, engl.), njih 90 odsto ima etički kodeks. Premda samo 11% ovih kompanija primenjuje svoje kodekse u praksi, većina njih, ipak, otpušta, kažnjava ili opominje zaposlene u slučaju povrede odredbi iz kodeksa (Damjanović 2009, 65). Jedan od najstarijih i najpoznatijih etičkih kodeksa je onaj koji je još 1945. godine uvela kompanija „Džonson i Džonson’’ (*Johnson & Johnson*). Naravno, kodeks ove kompanije je od tada nekoliko puta menjan, a izvorni tekst ovog kodeksa čitaoci mogu naći u mnogim udžbenicima iz ove oblasti (Bahtijaević-Šiber i saradnici 2008, 552).

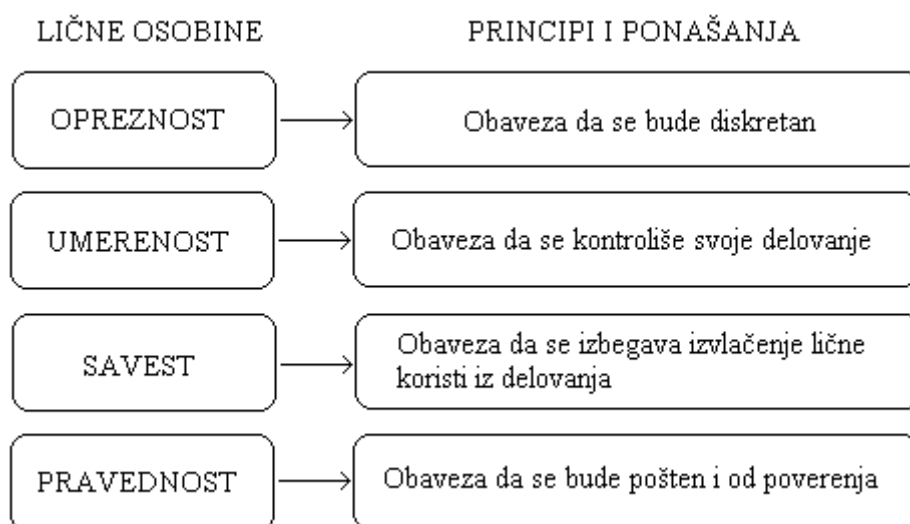
Prednost definisanja etičkih kodeksa u proizvodnim organizacijama odnose se na preciziranje ponašanja rukovodilaca o tome šta za njih predstavlja neetičko ponašanje, a zaposlenima da razmišljaju o etičkim pitanjima i pre mogućeg suočavanja sa njima u praksi.

Etički kodeksi na transparentan način definišu prava i dužnosti unutar preduzeća i odnose između preduzeća i okoline. Kodeksom zaposleni i svi koji deluju u ime preduzeća dobijaju smernice za svakodnevno delovanje, a partneri i šira javnost upoznaju se sa standardima ekonomske, društvene i ekološke odgovornosti koje preduzeće prihvata.

Etičko ponašanje u poslovanju postaje imperativ za kompaniju. Svako suprotstavljanje kodeksu kosi se i sa moralom pojedinca ili kolektiva. Usvajanjem etičkog kodeksa poslovanja, kompanije obezbeđuju:

- jedinstvene poslovne standarde,
- povećanje kvaliteta poslovanja,
- stabilnost internog razvoja,
- povećanje zadovoljstva zaposlenih,
- smanjenje operativnih rizika,
- lakše planiranje poslovanja i
- transparentnost u poslovanju.

Etički kodeks se, očigledno, bavi i pojedinačnim i grupnim aktivnostima. Većina etičkih problema odnosi se na zahteve po pitanju opreznosti (diskrecije), umerenosti (obuzdavanja), savesti (posvećenosti) i pravednosti (čestitosti). Ove karakteristike se uglavnom sagledavaju u okviru profesionalnog ponašanja (slika 5.6).



Slika 5.6. Osnova profesionalnih kodeksa (*Prema: Edson 2003, 22*).

Svaki pojedinačni etički kodeks poslovanja je odraz korporativne kulture i temelj korporativnih vrednosti jedne organizacije. Ipak, nijedan etički kodeks ne može da obuhvati sve etičke aspekte različitih oblika ponašanja u organizaciji.

Menadžeri ne bi smeli pretpostaviti da će članovi organizacije, samim time što je uprava osmislila i zaposlenima dostavila etički kodeks, imati sve potrebne smernice za donošenje odluka o tome šta je etično i odgovarajuće ponašanje. Nemoguće je pokriti sve etičke i neetičke oblike ponašanja unutar organizacije u jednom kodeksu. Menadžeri bi trebalo da etičke kodekse shvate kao sredstvo koje treba s vremena na vreme revidirati i usavršavati tako da bude opsežna i korisna vodilja za donošenje efektivnih i efikasnih etičkih poslovnih odluka (Certo S.C. i S.T. Certo 2008, 67-68).

5.7.1. *Profesija i etički kodeksi*

Etički kodeks lekara je profesionalni kodeks koji se počeo najranije razvijati, još u vreme antičke Grčke. Hipokrat (460-377. godine p.n.e.) – prvi lekar – postavio je temelje kodeksa lekarske profesije. U V veku pre n.e. nastaje Hipokratova zakletva.

U času kada stupam među članove lekarske profesije svečano obećavam da ću svoj život staviti u službu humanosti. Prema svojim učiteljima sačuvaću dužnu zahvalnost i poštovanje. Svoj poziv ću obavljati savesno i dostojanstveno. Najveća briga će mi biti zdravlje mog bolesnika. Poštovaću tajne onoga ko mi se poveri. Održavaću svim svojim silama čast i plemenite tradicije lekarskog znanja. Moje kolege će mi biti braća.

U vršenju dužnosti prema bolesniku neće na mene uticati nikakvi obziri, vera, nacionalnost, rasa, politička ili klasna pripadnost.

Apsolutno ću poštovati ljudski život od samog početka. I pod pretnjom neću popustiti da se iskoriste moja medicinska znanja, suprotno zakonima humanosti. Ovo obećavam svečano, slobodno pozivajući se na svoju čast (Jevtić 2004, 164).

Na osnovama Hipokratove zakletve zasnovani su svi kasniji medicinski kodeksi i deklaracije. U starom Rimu, pored etičkih postojale su i jasne pravne norme kojima je regulisana lekarska profesija. Hipokratovu zakletvu, zasnovanu na načelima humanosti, vekovima (milenijumima) prihvatili su i prahvataju svi lekari sveta.

Kodekse ponašanja bi, naravno, trebalo da imaju sve profesije. Kodeksi pojedinih profesija, bilo da ih formiraju vlade ili staleške organizacije, služe kompanijama kao polazna osnova za formiranje vlastitih kodeksa. Specifični moralni zahtevi vezani za osobenosti različitih zanimanja, bez obzira na njihovu univerzalnost, u raznim oblastima aktivnosti javljaju se u specifičnom obliku. U svakoj leže jednaki zahtevi radnog i poslovnog morala, ali postoje neki posebni zahtevi vezani za specifičnost određene profesije. Svi ti zahtevi su vezani za profesionalnu čast i poštenje, a sadržaj propisa svake profesionalne etike određen je opštim principima moralnosti, kao što su humanost, časno ispunjavanje svojih obaveza i dužnosti, dostojanstvo, odnos prema radu, stav prema vlastitom poslu.

Iz ovoga se može doći do zaključka da svaka profesija manje ili više – od začetaka prvih civilizacija, pa sve do danas – ima neku vrstu svog etičkog kodeksa. Mnoge profesije, uprkos svim pojedinostima po osnovu kojih se razlikuju jedne od drugih, imaju dosta toga zajedničkog.

Smatra se da kodeksi datiraju od Nirnberškog vojnog suda 1945. godine, kao svojevrsno uputstvo za njegove sudije i tužilaštvo. Mnogo kasnije, Kadberijeva komisija za korporativno upravljanje u Velikoj Britaniji, 1992. godine, preporučila je svim kompanijama da imaju etički kodeks, objavljen eksterno i interno. Neke strukovne organizacije sa pretenzijom da prerastu u profesionalne, među njima i Američka marketinška asocijacija, donose etičke kodekse u deontološkoj tradiciji (deo etike koji se bavi dužnostima), kao vodiče za svoje članstvo. U aktivnostima na formiranju etičkih kodeksa prednjače SAD. U savremenim uslovima poslovanja gotovo da nema oblasti za koju nije definisan profesionalni kodeks ili se čine naponi na njegovom uspostavljanju; primeri su trgovina, marketing (Rakić 2002, 82-83), oglašavanje, odnosi s javnošću, reklamiranje, turizam, računovodstvo (Ševers i Pakaluk 2006) itd.

5.7.2. Ostali oblici institucionalizacije poslovne etike

Pored etičkog kodeksa, kompanije mogu da i na druge načine institucionalizuju poslovnu etiku u svojoj sredini, to jest mogu da odrede: korporativna pravila ponašanja, etičke komisije, kancelarije za arbitražu, sudske odbore, sudove časti, programe etičkog obrazovanja, te da sprovedu društvenu kontrolu i reviziju (Damjanović 2008, 64). Sve ovo je preduslov za sistemsko upravljanje poslovnom etikom.

Sistemsko upravljanje poslovnom etikom, jednim od važnijih programa menadžmenta, iziskuje razvoj niza organizacionih uloga, sistema, struktura i programa usmerenih na obezbeđenje etičkog ponašanja menadžmenta, kao i svih zaposlenih na svim organizacionim nivoima. Ovde ćemo ukazati na neke mehanizme upravljanja poslovnom etikom koji su zaživeli u praksi savremenih organizacija, a koje bi trebalo razvijati i u organizacijama na prostoru jugoistočne Evrope. U pomenute mehanizme mogu se svrstati: (Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 553): (1) etički odbor, (2) etički menadžer, (3) etički poverenik, (4) etička vruća linija, (5) etički trening i (6) „zviždač” (*whistle.blower*, engl.) (Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 553).

Etički odbor čini grupa menadžera koji imaju zadatak da postave etičke standarde, prate etičnost preduzeća i donose odluke u spornim etičkim situacijama. Premda se ovaj odbor obično osniva na nivou uprave mnoge kompanije sve više, u cilju boljeg upravljanja poslovnom i organizacionom etikom, formiraju etičke odbore i na nižim hijerarhijskim nivoima.

Etički menadžer (*chief ethics officer*, engl.) je menadžer koji se brine o svim aspektima etičkog poslovanja i ponašanja i odgovoran je za sprovođenje programa upravljanja etikom. Opis ovog radnog mesta obuhvata: praćenje primene etičkih standarda, realizovanje etičkog treninga, rešavanje specifičnih etičkih problema i nedoumica, te davanje saveta višim menadžerima po pitanju

etičke zasnovanosti njihovih odluka. Menadžeri ovog profila dolaze iz različitih organizacionih celina, poput odseka za pravne poslove, odseka za ljudske resurse, odseka za finansije, odseka za reviziju, bezbednost i linijsko poslovanje (S.C. Certo i S.T. Certo 2006, 69).

Etički poverenik (*ombudsperson*, engl.) je zadužen za analizu i rešavanje problema vezanih za upozorenja i žalbe zaposlenih o ozbiljnim etičkim problemima i pojavama neetičkog ponašanja. Ova osoba deluje van standardne, formalne organizacione strukture.

Engleski poverenik/poverenica postoji u engleskom parlamentu, a naziva se *ombudsman*. To je javni službenik koji prima i istražuje žalbe građana na rad vladinih agencija koje mogu ugroziti prava pojedinaca. Zadatak etičkog poverenika (ili odbora) je interno rešavanje etičkih problema, sprečavanje njihovog iznošenja u javnost, te neželjenog publiciteta i istrage (Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 553).

Etička vruća linija omogućuje zaposlenima da anonimno i brzo dojavu o uočnim pojavama i aktivnostima koje mogu biti sumnjive sa etičkog stanovišta. „Vruća linija” se može uspostaviti različitim sredstvima: telefonom, elektronskom poštom (e-mail), web adresom ili posebnom kutijom. Zahvaljujući ovom, tzv. „unutrašnjem zviždanju” povećava se informisanost menadžmenta o tome šta se događa u organizaciji, što omogućava brzo reagovanje u slučaju pojave neželjenih oblika ponašanja.

Etički trening (ili obuka) je program koji je namenjen zaposlenima kako bi oni stekli znanja i veštine za razrešavanje etičkih dilema i problema u koje mogu zapasti. Etički trening je nužna prepostavka za primenu etičkog kodeksa jer pomaže da se vrednosti i etički standardi, izloženi u tekstu kodeksa, pretoče u svakodnevno delovanje zaposlenih i preduzeća.

Zviždač je uobičajen naziv za osobu koja o nezakonitom i neetičkom delovanju poslodavca izveštava one koje mogu preduzeti odgovarajuće mere kako bi se predupredile, po oceni zviždača, štetne posledice takvog delovanja. No, kada zaposleni (uz prepostavku da poštuju svoje obaveze) imaju i poslovnu odgovornost i moralno pravo da zazvone na uzbunu, to jest da mimo znanja poslodavca i menadžera, informišu javnost o štetnim ili nemoralnim aktivnostima preduzeća? Smatra se da zaposleni ima pravo da preduzme ovaj oblik delovanja ukoliko se prethodno steknu tri uslova, odnosno (di Džordž 2003, 256-264):

- da je šteta koju će proizvod naneti okruženju ozbiljna i značajna,
- da je zaposleni svoju zabrinutost izložio nadležnom menadžeru i
- da je, ne postigavši ništa kod svojih neposrednih rukovodilaca, zaposleni iscrpeo sve mogućnosti koje mu stoje na raspolaganju u preduzeću (uključujući i obraćanje upravnom odboru).

Korišćenjem svih dostupnih unutrašnjih mehanizama zaposleni je zadovoljio legitiman zahtev lojalnosti prema kompaniji, a kompaniji pružio priliku sa spreči štetu bez mešanja javnosti, i tako bez štete po ugled. S etičke tačke gledišta, zaposlenom koji je prešao pomenuta tri stupnja bez uspešnog leka dopušteno je da izađe van kompanije i stvar razotkrije spolja, kako bi sprečio dolazeću opasnost (di Džordž 2003, 261).

Kako bi „moralno dozvoljeno” preraslo u „moralno obavezno” neophodno je da se ispune još dva uslova. Prvo, zaposleni bi trebalo da raspolaže dokumentima kojima može da potvrdi da je njegovo viđenje ispravno, a da je politika preduzeća pogrešna. Kao drugo, moraju postojati zaista jaki dokazi u smislu da će objavljivanje podataka stvarno sprečiti ozbiljnu štetu koja pretila. Prema tome, ukoliko su zadovoljena prva tri uslova, čin potkazivanja se može moralno opravdati i dopustiti. A, ako su zadovoljena i preostala dva uslova, onda je čin potkazivanja i moralno obavezan.

Definisanje i jasno razgraničenje ovih uslova je prekopotrebno kako bi se zauzeo ispravan moralni sud o delovanju ove vrste („zviždanju” ili „potkazivanju”), kao i o osobi koja se odlučila za takav postupak. Brojna istraživanja, kao i neposredna iskustva „zviždača”, pokazuju da takva lica posle ovakvih aktivnosti retko izlaze kao moralne heroji; štaviše, oni dobijaju otkaz u toj korporaciji i veoma teško pronalaze novi posao.

Retko kada potkazivače njihovi drugovi na poslu slave kao junake. Mogućno objašnjenje glasi da, ovim postupkom, potkazivač nagoveštava da su njegovi drugovi s posla, koji nisu ništa obelodanili, krivi za nemoral, saučesništvo u postupcima kompanije, ili za kukavičluk. Potkazivač je uradio ono što su drugi trebalo da urade ili što su propustili da urade. Njihovo je prisustvo tako stalni podsetnik za njihov moralni prekršaj. Takav bi scenario mogao da objasni neke situacije, ali, kakav god bio, svedočanstva nepobitno dokazuju da potkazivača većina drugova s posla ne smatra za junaka (di Džordž 2003, 253-254).

Većina menadžera i zaposlenih, otuda, smatra da je „zviždanje” uvek moralno zabranjeno. Netrpeljivost prema potkazivanju je posebno izražena u američkim običajima. Ali, i u kulturama sa Jugoistoka Evrope prisutni su slični elementi. Dovoljno je prisetiti se narodne izreke: „Ne iznosi se prljav veš pred svima”.

VI POGLAVLJE

MARKETING KAO ETIČKI OSETLJIVO PODRUČJE

Poslovna etika obuhvata sve vidove etičkog poslovnog ponašanja – od donošenja odluka stratejskog značaja do ponašanja prema potrošačima i dobavljačima. Moralna načela i vrednosti određuju ponašanje pojedinaca i grupa unutar organizacije. U tom smislu, opravdano je izdvojiti i analizirati marketinšku etiku kao pridržavanje principa, vrednosti i standarda marketinške struke (Rakić 2002; Dibb i saradnici 1995).

U svakodnevnom poslovanju marketinški stručnjaci se susreću sa situacijama u kojima se pitaju šta je ispravno činiti, čak iako preduzimajući određenu aktivnost neće doći u sukob sa zakonom ili povrediti pravila preduzeća. Te moralno problematične poslovne situacije smatraju se etičkim dilemama u kojima treba postaviti pitanja o tome hoće li učinjeno biti pravedno i jednako dobro za sve uključene strane, te je li to zaista ispravan postupak s kojim se treba ponositi i hvaliti. Ljudi većinom osećaju razliku između pravilnog i nepravilnog poslovnog ponašanja, bez obzira je li to o čemu prosuđuju zakonom regulisano ili nije (Martinović 2007, 389).

Područje marketinga, poput drugih poslovnih funkcija, bremenito je etičkim nedoumicama. Istraživanja tržišta, na primer, uključuje niz etičkih aspekata koji se odnose na pitanja poput (Budimir 2010):

- anonimnosti ispitanika,
- manipulacije pitanjima,
- iskušenja ulepšavanja ili umanjivanja vrednosti određenih podataka,
- obaveštavanja ispitanika o svrsi ispitivanja, te
- dovođenja ispitanika u nezgodnu situaciju.

Problemi bezbednosti proizvoda i oglašavanja smatraju se uobičajenim etičkim pitanjima u marketingu. Kad je reč o proizvodu, pažnja se poklanja njegovom kvalitetu, trajnosti i ambalaži. Informacije na nalepnici, kao i slike na ambalaži, često stvaraju utisak o većem proizvodu. Veća ambalaža od potrebne,

pak, umanjuje vrednost konkurencije a kupac stiče utisak da dobija veću količinu tog proizvoda uz nižu cenu.

Marketing se često nalazi na udaru kritike zbog toga što pojedine marketinške prakse štete potrošačima, kao i društvu u celini. Noviji etički problemi u marketingu tiču se, u prvom redu, određivanja cena, prodaje i distribucije, komunikacije, istraživanja, te socijalnog marketinga.

Marketinški stručnjaci se obično brane na taj način što uporište za svoje delovanje i ponašanje nalaze u tzv. „pravoj” marketinškoj koncepciji, to jest u tradicionalnom konceptu marketinga.

Na sledećem primeru jedne etičke nedoumice može se sagledati razlika između različitih oblika ponašanja prema kupcu; u smislu sagledavanja kratkoročnih i dugoročnih posledica ponašanja.

Na primer, može se dogoditi slučaj da kupac zatraži proizvod kojega trenutno nemate na zalihama, a da istovremeno znate da ga konkurencija ima. Radi se o vašem redovnom, lojalnom kupcu kojega ne želite da izgubite. Treba li u tom slučaju kupca obavestiti o tome ili ga pustiti da ode bez željenog proizvoda i te korisne informacije? Ako stavimo u prvi plan okosnicu svakog uspešnog savremenog poslovanja, onda možemo reći da to prvenstveno nalaže izgradnju dugoročnih odnosa s klijentima, kupcima. U konkretnom slučaju to bi značilo da bi se kupac, ceneći vašu informaciju o trenutnoj ponudi konkurenta i postupak iz kojega se vidi da vaš cilj nije samo trenutna zarada, nego dugoročni odnos, vratio vašem preduzeću prvom sledećom prilikom – kada pristigne željeni proizvod ili već u nekoj drugoj situaciji (Martinović 2007, 390).

Poslednjih decenija sve prihvatljivije postaje ono stanovište po kome marketinške aktivnosti sa stanovišta potrošača (kupaca) ne bi trebalo da budu samo kratkoročno, već i dugoročno usmerene. Polazeći od ovog shvatanja, a pre razmatranja uobičajenih etičkih problema u marketingu (grupisanih po kategorijama), opisaćemo u kratkim crtama tradicionalni koncept marketinga, kao i proširen koncept marketinga, tzv. „socijetativni marketing”.

6.1. Tradicionalni i društveno odgovorni marketing

Ono što je svojstveno uspešnim kompanijama na početku XXI veka ogleda se u njihovoj usredsređenosti na kupca i pridavanju velike pažnje marketingu. Marketing je, u tom smislu, „društveni i upravljački proces pomoću koga pojedinci i grupe postižu ono što im je potrebno i što žele”, stvarajući i razmenjujući proizvode i vrednosti s drugima (Jevtić 2007, 103). Srž marketinga predstavlja koncept zadovoljavanja ljudskih potreba. Osnovne potrebe se putem

kulture i razvoja ličnosti najpre pretvaraju u želje da bi kasnije, poduprte kupovnom moći, prerasle u tražnju.

Pojam marketinga nije lako odrediti budući da on ima nekoliko značenja. Marketing se može posmatrati kao (Milisavljević 1994, 4-5):

- ekonomski proces koji omogućuje kontakt između proizvodnje i potrošnje, čime se doprinosi efikasnosti obavljanja razmene;
- poslovna funkcija koja obuhvata aktivnosti koje su neophodne za identifikovanje, predviđanje (anticipiranje) i zadovoljenje tražnje uz ostvarivanje ciljeva poslovanja;
- poslovna koncepcija, odnosno stav preduzeća prema svojoj ulozi u okruženju uopšte; te kao
- naučna disciplina koja se bavi izučavanjem aktivnosti koje omogućavaju efektivnost i efikasnost razmene i povezivanje proizvodnje i potrošnje.

Marketinški stručnjaci usmeravaju tražnju nudeći odgovarajuće proizvode i usluge. Proizvodi zadovoljavaju potrebe i želje nudeći potrošaču vrednost, a koja nije ništa drugo do „kupčeva percepcija razlike između vrednosti posedovanja i korišćenja proizvoda i troškova da bi se oni stekli” (Jevtić 2004, 103). Proizvod mora da poseduje vrednost da bi izazvao zadovoljstvo kod kupca. To znači da se pod kvalitetom proizvoda ne misli samo na njegovu tehničku ispravnost, već i na zadovoljstvo koje kupac očekuje tokom korišćenja proizvoda.

Marketing bi kao poslovna funkcija trebalo da integriše sve aktivnosti u interakcijama preduzeća sa okruženjem. U tom smislu marketing ne treba posmatrati kao sredstvo već kao osnovnu poslovnu funkciju preduzeća sa jasno postavljenim ciljem. A, da bi se došlo do cilja moraju se kombinovati komponente koje čine ponudu preduzeća – definisanjem marketing miks koncepta.

Marketing miks čini niz aktivnosti kao što su:

- planiranje proizvoda,
- cena,
- marka,
- kanali distribucije,
- lična prodaja,
- privredna propaganda,
- pakovanje,
- izlaganje,

- usluga,
- fizička distribucija i nabavka,
- informisanje i
- istraživanje marketinga.

U osnovne instrumente marketing miksa svrstavaju se četiri elementa (tzv. „4P’):

- proizvod (*product*, engl.),
- cena (*price*, engl.),
- distribucija (*placement*, engl.) i
- promocija (*promotion*, engl.).

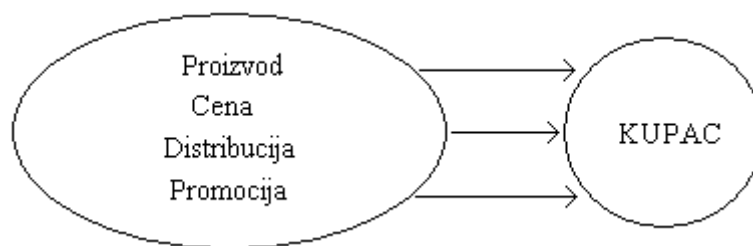
U nastojanjima da ostvare balans između mogućnosti preduzeća i tražnje za proizvodima, preduzeća su najčešće koristila samo cenu kao instrument marketing miksa. To je dovelo do dobrih rezultata, ali ne dugoročno. Preduzeće koristi necenovne instrumente marketing miksa – proizvod, distribucija i promocija – onda kada nastoji da na duži rok uspostavi ravnotežu između svojih mogućnosti i tražnje.

Kombinovanje elemenata marketing miksa zavisi od vrste delatnosti kojom se preduzeće bavi. Uslužna preduzeća, nasuprot proizvodnim korporacijama, najveću pažnju posvećuju ceni zbog nemogućnosti skladištenja usluga. Teoretičari marketinga, kada je u pitanju uslužni sektor, predlažu uvođenje i dva dodatna instrumenta marketing miksa – interni i interaktivni marketing. Interni marketing se odnosi na napor koji preduzeće ulaže u oblasti obrazovanja i animiranja osoblja koje je tokom radnog procesa u neposrednom kontaktu s klijentima. Krajnji cilj ove mere se, naravno, naslućuje – osigurati da potrošač bude zadovoljan. Interaktivni marketing, s druge strane, manifestuje se na graničnom nivou organizacije u neposrednoj interakciji tipa „prodavac – klijent”.

Štaviše, marketing usluga je obogaćen novim pristupom kojim se prevazilaze ograničenja tradicionalne primene koncepta marketinga usluga. Reč je, naime, o „konceptu holističkog marketinga usluga”, koji se zasniva na razvoju, oblikovanju i sprovođenju marketing programa, procesa i aktivnosti sa namerom prihvatanja širine i međuzavisnosti efekata (Grubor 2009, 139). Koncept holističkog marketinga usluga obuhvata: (1) marketing odnosa, (2) integrisani marketing, (3) interni marketing i (4) društveno-odgovorni marketing. Društveno-odgovorni marketing usluga uvažava šire interese i etički kontekst savremenog uslužnog poslovanja, poštujući pravno i društveno regulisanje uslužnih marketing programa i aktivnosti.

Kombinovanje instrumenata marketinga miksa se najneposrednije odražava na klijente (slika 6.1). Razmotrimo, u tom smislu, pitanja poput sledećih:

- Da li je kvalitet proizvoda u saglasnosti sa deklaracijom?
- Da li cena proizvoda odgovara njegovom kvalitetu?
- Da li su prodavci preterano agresivni ili neljubazni?
- Da li reklama pruža bolju sliku od proizvoda od one u stvarnosti?



Slika 6.1. Osnovni elementi marketing miksa.

Postavlja se, prema tome, pitanje: kako ostvariti etičnost pri kombinovanju instrumenata marketing miksa? Najčešći odgovor glasi da se to može postići proširenjem elemenata tradicionalnog marketing miksa („4P”) dodatnim instrumentima koji uzimaju u obzir potrebu zaštite potrošača. Savremene definicije marketinga se zbog toga sve više „proširuju” i „produbljuju” (Filipović i Kostić 1999, 22).

Jedan od načina ovog proširenja i produbljivanja definicije marketinga ogleda se u pridodavanju osnovnim elementima marketing miksa tri nova instrumenta (tzv. „3C”). To su:

- obezbeđenje interesa potrošača (*consumerism*, engl.),
- kontrola i racionalno korišćenje resursa (*control*, engl.) i
- očuvanje životne sredine (*conservation*, engl.).

Drugi vid proširenja tradicionalnog marketing miksa, bar kada je reč o uslužnim preduzećima, odnosi se na uključivanje tri dodatna instrumenta (tzv. „3P”), a to su:

- ljudi (*people*, engl.),
- proces pružanja usluga (*process*, engl.) i
- fizička sredina u kojoj se usluga pruža (*physical evidence*, engl.).

Proširenje koncepta marketing miksa sa konceptima „3C” ili „3P” otvara mogućnosti da se marketing miks, kao i marketing uopšte, može realizovati u praksi na novi, društveno odgovoran način. Time marketing postaje i etički orijentisan. S druge strane, primena proširenog koncepta marketing miksa značajno doprinosi povećanju nivoa zadovoljstva klijenata (u prvom redu,

postojećih). Tradicionalni koncept marketinga je, inače, usmeren na privlačenje novih kupaca.

Čime se može objasniti pojačan interes za očuvanje kupaca?

U prošlosti, kada su se kompanije suočavale s ekonomijom u ekspanziji i brzo rastućim tržištima, mogle su da praktikuju marketinški pristup „šupljeg vedra”. Rastuća tržišta značila su obilje novih kupaca. Kompanija je mogla da nastavi da puni marketinško vedro novim kupcima bez brige da će izgubiti stare kroz rupe na dnu vedra. Međutim, danas se kompanije suočavaju s novim marketinškim realnostima. Promene demografskih faktora, spororastuća ekonomija, sve sofisticiraniji konkurenti i prevelika proizvodnja u mnogim industrijama – svi ovi faktori znače da ima manje novih kupaca (Jevtić 2004, 107).

Mnoga preduzeća uviđaju da izgubiti jednog kupca znači izgubiti više nego jednu prodaju. Rečju, preduzeće može da izgubi novac na nekoj transakciji, ali, uprkos tome, ono može da ostvari dugotrajnu korist kao rezultat dugotrajno uspostavljenog odnosa s kupcem. To, naravno, ne znači da privlačenje novih kupaca nije i dalje važan zadatak upravljanja marketingom. Ipak, na izmenjenoj listi prioriteta superiorna vrednost se pripisuje očuvanju aktuelnog kontigenta kupaca i njihovom zadovoljstvu.

Naglašenija orijentacija marketinga prema interesima klijenata i društva, a ne samo prema interesima preduzeća, izražava se u literaturi različitim nazivima. Koncept „socijetativnog marketinga”, na primer, smatra da bi preduzeće trebalo da određuje potrebe, želje i interese ciljnih tržišta. Preduzeće bi, zatim, trebalo da pruži kupcima superiornu vrednost tako što će zadržati ili poboljšati dobrobit za kupca i društvo.

Od marketinških stručnjaka se, prema konceptu socijetativnog marketinga, očekuje da iznađu ravnotežu između tri faktora koji se razmatraju pri određivanju marketinške strategije. Ta tri najvažnija činioca su:

- profit preduzeća,
- želje klijenata i
- društveni interesi.

Preduzeća su u prošlosti odluke na polju marketinga zasnivala, uglavnom, na jednom, prepoznatljivom cilju – sticanju kratkoročnog profita. Kasnije su preduzeća počela da cene dugoročni značaj zadovoljavanja želja klijenata, te je tako i nastao koncept marketinga. Najzad, savremene korporacije uzimaju u razmatranje i društvene interese kada donose svoje odluke u oblasti marketinga.

6.1.1. *Zeleni marketing*

Vremenom se u okviru teorije i prakse marketinga izdvojio i eko-marketing (ili zeleni marketing). Eko-marketing, međutim, nikako ne bi trebalo svoditi na puke „zelene” oznake ili predstavljanje slika idiličnog života u prirodi u cilju ispunjenja reklamnih zahteva.

Suština eko marketinga leži u razvoju ekološki podobnih proizvoda, za koje su potrošači uvereni da su im ove vrednosti dodate, te zato odlučuju da ih kupe. U razvoju dodatnih vrednosti proizvoda na ekološkim osnovama, organizacioni lideri moraju da uspostave nivo njihove ekološke obaveze, koja je za njih najpodesnija i najizvodljivija u uslovima u kojima se ta organizacija nalazi (Petrović 2009, 159).

Marketinški stručnjaci svoje aktivnosti, u pokušaju da proizvode predoče svojim kupcima kao ekološki prihvatljive, polaze uglavnom od sledećih tvrdnji (Petrović 2009, 160-162):

- Zeleno je čisto.
- Kupuj zeleno, sačuvaj Zemlju!
- Zeleni simboli su sredstva marketinga.
- Pakovanje predstavlja prvo sredstvo za prenošenje ekoloških poruka.
- Zeleno znači iskreno.
- Organizacija je zelena u onoj meri u kojoj su zelene i njene akcije.

Posmatra li se eko-marketing sa stanovišta održivog razvoja i u funkciji ekološke podobnosti proizvoda, onda se on, u prvom redu, bavi: (1) ispitivanjem i kreiranjem ekološki osvešćenog tržišta i (2) obeležavanjem i plasiranjem ekološki podobnih proizvoda.

Odnosi između marketinga i životne sredine su se menjali. Vremenom su u razvoju eko-marketinga u svetu, sa stanovišta različitih implikacija u pogledu odnosa između marketinga i životne sredine, nastajali: (1) ekološki marketing, (2) environmentalni marketing i (3) održivi marketing (Rakić B. i Rakić M 2009, 574):

- Ekološki marketing je koncentrisan na smanjenje zavisnosti potrošača od određenih štetnih proizvoda.
- Environmentalni marketing ima za cilj smanjenje narušavanja životne sredine isticanjem zahteva environmentalno orijentisanih („zelenih”) potrošača i mogućnosti ostvarivanja konkurentne prednosti.

- Održivi marketing je radikalniji pristup tržištima i marketingu koji nastoji da pokrije ukupne environmentalne troškove proizvodnje i potrošnje radi stvaranja održive privrede.

Ekko-marketing se može posmatrati kao deo već opisanog „socijetativnog marketinga”. Koncept socijetativnog marketinga, na primer, ispituje da li je čisti marketinški koncept prikladan za savremena društva suočena sa problemima zagađene životne sredine, nestašice resursa, brzog rasta ljudske populacije, svetskim ekonomskim problemima i zapostavljanjem socijalnih usluga. U tom smislu, indikativan je primer kompanije „Coca-Cola”.

Većina ljudi smatra da je „Coca – Cola” izuzetno odgovorna korporacija koja proizvodi bezalkoholna pića koja zadovoljavaju ukus potrošača. Ipak su neki potrošači i grupe za zaštitu životne sredine izrazili zabrinutost zato što „Coca – Cola” ima malu nutritivnu vrednost, zato što može da škodi zubima, što sadrži kofein i što doprinosi zaoštravanju problema otpadaka zbog upotrebljenih boca i konzervi (Jevtić 2004, 111).

Zabrinutosti poput ovih, te konflikti koji ih prate, vode ka konceptu socijetativnog, odnosno društvenog marketinga. Vidna pažnja se, u tom smislu, posvećuje i ekološkim aspektima.

Imati brend „zelene kompanije” može da predstavlja potencijalnu beneficiju za organizaciju. „Zeleni imidž” stvara mnogo pozitivniji imidž u javnosti, koji za uzvrat poboljšava prodaju, povećava cene zaliha i otvara prilaz glavnim tržištima. Takođe, ovakav imidž može da poveća ukupnu percepciju o kvalitetu proizvoda, a kada se udruži sa ekološkim beneficijama sadržanim u proizvodu i/ili njegovoj upotrebi može da obezbedi dodatnu vrednost, koju će da preferiraju ekološki orijentisani potrošači. Takođe ne treba zaboraviti da promene u zakonskoj regulativi mogu da utiču na odluke i strategije marketinga jedne organizacije (Petrović 2009, 160).

Kupci, očigledno, imaju preimućstvo kada se govori o ekološkim pitanjima, s obzirom na to da su protekle već četiri decenije od kako se na sistematičan i organizovan način, počev od 1970-ih godina, izgrađuje ekološka svest. Ekološki prosvećeni kupci su, uglavnom, potrošači skupljih dobara. Uvažavanje ekoloških zahteva kupca, kao i društva, proističe iz ove realnosti.

6.1.2. Marketing s povodom

Marketing s povodom se može definisati kao marketing koji povezuje doprinose kompanije određenom cilju od opšteg dobra sa kupcima koji neposredno ili posredno učestvuju u transakcijama kompanije koje donose prihode. Ovaj vid marketinga može se sagledati i kao deo korporativnog društvenog marketinga (*corporate social marketing CSM*, engl.) koji ima bar jedan cilj koji vodi stvaranju dobrobiti za društvo.

Izdvajanje neznatnog dela od pune cene svakog prodatog litra benzina neke naftne kompanije koji bi se, recimo, usmeravao za izgradnju ili obnovu neke ustanove kulture nacionalnog značaja, predstavlja primer marketinga s povodom. No, iako se čini da je realizacija marketinga s povodom relativno laka, to uglavnom nije tako. Kada se osmišljava i sprovodi program marketinga s povodom, mora se odgovoriti na tipična pitanja kao što su:

- Koliko će se povoda odabrati?
- Koji će to povodi biti?
- Kako će se brendirati odabrani program?

Pojedini teoretičari marketinga smatraju da se pozitivan efekat marketinga s povodom smanjuje ukoliko se preduzeće odluči za veći broj povoda oko kojih se samo sporadično angažuje. Većina preduzeća se upravo zbog toga usredsređuje na jedan ili nekoliko povoda da bi olakšala ostvarivanje ciljeva uz, istovremeno, najbolji mogući uticaj. Uz to, preduzeća se odlučuju za one povode koji su u skladu s njihovim korporativnim ili brend imidžom i koji su od značaja za njihove zaposlene i akcionare (Kotler i Keller 2006, 711).

6.2. Etički problemi u marketingu

Kao što je konstatovano u prethodnom odeljku, marketinški stručnjaci se suočavaju sa širokom spektrom etičkih nedoumica koje prate redovne aktivnosti marketinga. To se odnosi na sve instrumente tradicionalnog koncepta marketing miksa – od proizvoda, cene, pa do distribucije i promocije. U nastavku ovog poglavlja razmatraju se etički problemi koji se vezuju za ova četiri instrumenta; posebna pažnja, na kraju, poklanja se etičkim nedoumicama u vezi sa oglašavanjem.

6.2.1. Etički problemi vezani za proizvod

Najčešći problem etičke prirode odnosi se na to da proizvod ne poseduje odgovarajući kvalitet, a ukoliko je reč o usluzi, da ona nije dobro izvedena. Problem ove vrste se javlja i u situaciji kada preduzeće propusti da otkrije

moгуće rizike vezane za upotrebu određenih vozila (recimo, pitanje bezbednosti pri većim brzinama putničkog automobila).

Preduzeća ponekad ne daju precizne informacije o primeni, vrednostima i funkcijama proizvoda. Tako neki proizvod nema očekivanu trajnost koja je inače garantovana na deklaraciji.

Kad neko kupuje odevni predmet često je teško tačno znati od čega je on napravljen, da li je vlakno veštačko, da li je prirodno, da li je mešavina, i koja je srazmera vlakana u mešavini. U stvari, kupuje se naslepo ako nije obezbeđena informacija. Dostupnost odgovarajućih informacija na obema stranama neophodan je uslov da jedna poslovna razmena bude poštena. Stoga je zahtevanje takvog označavanja moralno opravdano (di Džordž 2003, 280).

Informisanost kupaca o svim aspektima proizvoda se u savremenom poslovanju ispostavlja kao imperativ. To posebno važi za proizvode prehrambene industrije. U slučaju kvarljive robe, na primer, kupac ne može saznati da li je proizvod svež ako na proizvodu nije utisnut datum proizvodnje, odnosno rok upotrebe datog proizvoda. Zahtevi potrošača po pitanju informisanosti o proizvodu su, otuda, potpuno legitimni – oni ne samo da osuđuju pokušaje obmanjivanja i varljive marketinške tehnike već i pomažu da poslovna razmena (transakcija) ostane poštena.

Brojni etički problemi odnose se i na praksu „planiranog zastarevanja proizvoda” s kojom se, inače, mora računati u uslovima stalnog napretka na polju tehnologije.

No, danas proizvodi zaista brzo zastarevaju i potrošači su često razočarani brzinom kojom novi modeli zamenjuju stare. U svetu potrošačke elektronike česti su primeri da preduzeća prodaju određeni model proizvoda sve dok ne iscrpe sve svoje zalihe, iako u njihovoj pripremi već čeka model nove generacije. Naknadno, tu se javlja i problem nabavke rezervnih delova, kao i popravljivanja starih modela. Većina tog zastarevanja rezultat je delovanja konkurentskih i tehnoloških sila koje vode ka raznovrsnim poboljšanjima proizvoda i usluga (Martinović 2007, 391).

Preduzeća često, vođena željom da smanje troškove poslovanja, zamenjuju kvalitetne materijale (ili delove) proizvoda lošijim i nekvalitetnijim, a o tome ne obaveštavaju potrošače. Marketinški stručnjaci na pomenute opaske potrošača tvrde da potrošači vole promene stilova i nove modele.

6.2.2. *Etički problemi vezani za cenu*

Određivanje cene je značajan deo procesa marketinga. Jer, ukoliko proizvođač prodajom svog proizvoda želi da ostvari dobit, on mora da odredi prikladnu cenu koja će dovesti do planiranog dobitka. Etički problemi koji se javljaju u vezi sa formiranjem cena odnose se, uglavnom, na: (1) određivanje previsokih cena i (2) podizanje i snižavanje cena.

Previsoko određena cena nekog proizvoda ili usluge može biti rezultat: (1) monopolističkog položaja proizvođača, (2) prisile i (3) neznanja kupaca. Ako je neko preduzeće u stanju da stvori i održava monopol na ma kojem području, onda ono nema konkurentskih ograničenja po pitanju cene. Preduzeće bi u takvoj situaciji moglo da naplaćuje koliko hoće za svoj proizvod sve dok postoji volja na datom tržištu za kupovinom tog proizvoda.

No, kako se uspostavlja monopol – jedan od glavnih načina potkopavanja konkurencije? Postoji nekoliko tehnika kojima se uspostavlja monopol, pri čemu su neke etički sporne. Često proizvođač uspostavlja monopol na način što nudi najbolji kvalitet određenog proizvoda, te tako pošteno stiče svoj udeo na tržištu. Takvo preduzeće može kasnije, tokom svog razvoja, otkupiti ili onemogućiti konkurentska preduzeća. Praksa otkupljivanja drugih preduzeća nije sama po sebi nemoralna. Ali, ako se to čini u svrhu uklanjanja konkurencije, onda je takvo delovanje u najmanju ruku sporno; time se, zapravo, podrija slobodno tržište.

Onemogućavanje konkurencije može se izvesti na nekoliko načina. Naplaćivanje svog proizvoda po ceni nižoj od konkurencije je uobičajen način da se potkopaju slični proizvođači. To se može uraditi na pošten način ukoliko je preduzeće efikasnije, produktivnije i kadro da posluje uz niže troškove.

Ali, veliki proizvođač može da potkopa manjeg konkurenta prodajući proizvode za manje nego što košta njihova proizvodnja, nadoknađujući gubitak za kratko vreme, a sa namerom da osvoji tržište. On time prisiljava konkurenta da i sam prodaje s gubitkom, ili da izgubi svoj udeo na tržištu. Ako manji konkurent nije u stanju da posluje s gubitkom ili da odgovori na cenu, konačno će potonuti (di Džordž 2003, 273).

Veliko preduzeće može ciljno da rasporedi svoja područja nadmetanja. Ono može, recimo, žrtvovati dobitak na jednom geografskom području zbog prodaje proizvoda po nižim cenama (da bi istisnulo konkurenciju), jer će planirani gubitak nadoknaditi profitom koji ostvaruje na drugim područjima.

Najzad, uspešno preduzeće može otkupiti konkurentsko preduzeće kada ono zapadne u nepremostive teškoće (recimo, bankrot).

Drugi način kontrolisanja konkurencije sastojao bi se u tome da jedna mala grupa proizvođača nekog proizvoda postigne dogovor vođeni zajedničkim

interesom. Oni se, na primer, mogu saglasiti da ne konkurišu jedni protiv drugih na određenim područjima, te da tako izdele tržište. Mogu, takođe, postići i dogovor oko cena koje će naplaćivati. Ova praksa je poznata kao „nameštanje cena”. Opisani oblici udruživanja su uglavnom nezakoniti, budući da se njima potkopavaju principi slobodnog tržišta što, svakako, šteti kupcima.

Cena proizvoda se, osim monopolističkog načina, može previsoko odrediti i u slučajevima „prisilne potrebe” i odsustva drugih izvora snabdevanja. Poznato je, recimo, da trgovci na periferiji gradova i u ruralnim sredinama naplaćuju proizvode skuplje nego u velikim trgovinskim centrima. To čine jer se oni, ipak, nalaze u monopolističkom položaju. Njihove mušterije nisu dovoljno pokretljive da odu u drugi deo grada i kupe ono što žele po konkurentnim cenama. Potrebna im je, naprosto, roba na jednom mestu do kojeg mogu da stignu – u lokalnoj prodavnici. Veće cene vlasnici prodavnica u perifernim oblastima gradova pravdaju troškovima osiguranja, rizicima od požara, pljački i sl. No, „da li je ovo opravdanje dovoljno zavisi od odnosa ovih troškova prema povećanju cene robe koju prodaju” (dr Džordž 2003, 275).

Najzad, previsoko postavljene cene mogu biti zasnovane i na neznanju kupaca. Praksu preterivanja sa cenama je moguće sprovesti uglavnom među slobo obrazovanim potrošačima.

Kada se radi o podizanju i snižavanju cena, etički su osetljive i aktivnosti lažnog oglašavanja sniženih cena ili velikih sniženja na osnovu prvobitno visoko postavljenih maloprodajnih cena. U čemu se ogleda ova strategija? U tome što se najpre određuje nerealno visoka cena, a zatim se proizvod nudi uz znatnu „uštedu” – na primer, ranije je trebalo izdvojiti 270 dinara, a sada 199 dinara. Posebno nemoralnu praksu, pa i obmanjivanje, predstavlja situacija „kada se nekom proizvodu odredi cena viša od one po kojoj je ikada prodavan, tako da uvek može da se iznese na sniženje” (di Džordž 2003, 276).

Etičke nedoumice mogu, na kraju, izazvati i neki oblici cenovne diskriminacije (kada proizvođači nude različite cenovne uslove različitim grupama ljudi), kao i diferencirano formiranje cena.

6.2.3. *Etički problemi vezani za distribuciju*

Etički problemi vezani za distribuciju mogu nastati u odnosima između proizvođača i posrednika. U probleme ovog tipa mogu se svrstati i konflikti nastali u distribucionim kanalima ukoliko proizvođač, recimo, preferira nekog određenog posrednika preko davanja povoljnije cene, uslova itd. Proizvođač, osim ovog, može pribeći uslovljavanju distributera da uzme sve njegove proizvode ukoliko želi prodavati proizvođačev najpoznatiji proizvod na tržištu.

No, šta stoji u pozadini većine etičkih problema u distribuciji?

Većina etičkih sukoba i problema u distribuciji vezana je za moć i kontrolu koju partnerska preduzeća imaju jedno nad drugim. Jedno preduzeće drugom može usloviti dobijanje nekog posla time da od njega mora naručivati sirovine, materijale i delove za svoju proizvodnju, što se takođe može smatrati neetičkim (Martinović 2007, 292).

Od ostalih etičkih problema koji se javljaju u distribuciji trebalo bi navesti neplaćanje računa u dogovoreno vreme ili nepravovremeno informisanje o stanju zaliha. Prvi problem je naročito prisutan u odnosima između primarne poljoprivredne proizvodnje i prehrambene industrije.

Najzad, i lična prodaja je izvor etičkih nedoumica. Način na koji se ona obavlja može često kod potrošača izazvati nelagodni osećaj, to jest prisilu da se kupi proizvod koji im nije potreban.

6.2.4. *Etički problemi vezani za promociju*

Marketinškim komunikacijama preduzeća nastoje da informišu, ubede i podsete potrošače (neposredno ili posredno) o proizvodima i brendovima koje prodaju. Promocioni miks (ili miks marketinških komunikacija) sastoji se od šest osnovnih elemenata komunikacije, a to su (Kotler i Keller 2007, 536):

- propaganda, odnosno oglašavanje (svaki plaćeni vid nelične prezentacije i promocije ideje, proizvoda ili usluga od strane datog sponzora);
- unapređenje prodaje (niz krakoročnih inicijativa s ciljem da se podstakne kupovina proizvoda ili korišćenje usluga);
- događaji i iskustva (aktivnosti i programi koje potpomaže preduzeće i koji su dizajnirani s ciljem kreiranja dnevne i specijalne interakcije u vezi s proizvodom);
- odnosi s javnošću i publicitet (niz programa osmišljenih s ciljem promovisanja ili zaštite imidža preduzeća ili njegovih individualnih proizvoda);
- direktni marketing (korišćenje pošte, telefona, faksa, elektronske pošte ili Interneta s ciljem direktne komunikacije sa određenim ili potencijalnim kupcima); te
- lična prodaja (interakcija „licem u lice” sa jednim ili više potencijalnih kupaca u svrhu prezentacije, davanja odgovora na pitanja i pribavljanja porudžbina).

Oblast promocije, odnosno promotivnog miksa, otvara mnogobrojne mogućnosti za etičke probleme koji se mogu pojaviti u različitim oblicima. U procesu komunikacije javljaju se brojne situacije koja otvaraju etička pitanja poput oglašavanja (propagande), manipulativne ili obmanjujuće lične prodaje itd.

Najčešća pitanja koja prate promotivne aktivnosti odnose se na (Rakić 2002, 79):

- oglašavanje,
- ličnu prodaju i
- mito u ličnoj prodaji.

Uprkos činjenici da se većina prodavaca etički ponaša, neki, ipak, ispoljavaju i neetičko ponašanje. Takvi prodavci, recimo, koriste manipulativne taktike kako bi prodali bezvredne hartije od vrednosti, nakit, turistička putovanja ili druge proizvode i usluge putem telefona. Pitanje podmitljivosti se najčešće javlja u situacijama kada se vrši uplata, daje poklon ili posebna usluga radi postizanja prodaje ili iz nekog drugog razloga. Pokloni koje prodavci nude kako bi ostvarili prodaju su raznovrsni – može se darivati najobičnija olovka (sa znakom organizacije), ali i besplatan kompjuter i softver (Dibb i saradnici 1991). Donošenje suda o tome da li neki poklon predstavlja mito ili ne često zavisi od individualnog sistema usvojenih vrednosti.

U nastavku se detaljnije osvrćemo na etičke aspekte oglašavanja; problematika odnosa s javnošću, kao poseban i prepoznatljiv elemenat promocije, izlože se u narednom poglavlju.

6.2.4.1. Etika i oglašavanje

U marketinškoj komunikaciji pitanje iskrenosti u oglašavanju se ispostavlja kao najizraženiji etički problem.

Pogrešna ili zbunjujuća propagandna poruka, problematične taktike publiciteta ili unapređenja prodaje i slični oblici zloupotrebe marketinških alata neetički su i zbog toga štete preduzeću i proizvodu. U samom oglašavanju preduzeća se ponekad koriste iznošenjem lažnih činjenica i svedočanstava, dok se još češće može susresti preterivanje u hvaljenju, skrivanje važnih činjenica, dvosmislene i nejasne tvrdnje (Martinović 2007, 393).

Oglašavanje, prema tome, može da se zloupotrebi, ali ono po svojoj suštini nije nemoralno. Oglašavanje je u stvari deo procesa prodaje proizvoda koje neko preduzeće nudi na tržištu. Pošto je svaka prodaja transakcija između kupca i prodavca, ona je poštena ukoliko obe strane poseduju odgovarajuće

informacije o datom proizvodu, te ako u toj transakciji učestvuju dobrovoljno i bez prisile. U tom smislu oglašavanje se može moralno opravdati i dopustiti (pod uslovom da se ne služi obmanjivanjem, zavodjenjem ili prisilom), jer i kupcu i prodavcu pomaže u ostvarivanju njihovih ciljeva – prodaja proizvoda i zadovoljenje određene potrebe.

Uprkos koristi koje donosi, oglašavanje se često osporava; ne samo sa moralnog stanovišta. Ranije se smatralo, recimo, da oglašavanje nije neophodno u socijalističkom ekonomskom sistemu, te da predstavlja nemoralan deo kapitalizma. Ova tvrdnja je nejasna i najvećim delom netačna budući da se u svakom ekonomskom sistemu mora iznaći neki način za upoznavanje potencijalnih kupaca sa postojanjem izvesne robe.

Sa moralnog stanovišta može se zanemariti i opaska na račun oglašavanja da je ono često lošeg ukusa.

Ali, loš ukus nije nemoralan. Kao pripadnici društva, možemo da iskažemo svoje nezadovoljstvo takvim oglašavanjem, usmenim ili pisanim protestom, ili nekupovanjem oglašenog artikla. Međutim, treba da pravimo razliku između lošeg ukusa i nemorala (di Džordž 2003, 281).

Najzad, često se tvrdi da reklama zloupotrebljava ljude, prisiljavajući ih da kupuju ono što im nije potrebno. Činjenica je da su manipulacija i prisila putem oglašavanja nemoralne, što potvrđuju brojni primeri iz prakse. Prinuda uključuje silu ili pretnju silom (fizičkom ili psihičkom). Manipulacija, s druge strane, ne koristi silu; ona se igra voljom neke osobe putem podvale ili preko podmuklih, nepoštenih sredstava. Uprkos tome, pomenuti prigovor, u smislu da su kupci nemoćni da se odupru manipulaciji, nesumnjivo je preteran. Oglašavanje bi, naime, bilo nemoralno kad bi se uvek i neizbežno manipuliralo ljudima i koristila sredstva prisile. To, naravno, ne odgovara stvarnosti. A, ubeđivanje, kao način da se drugi navedu da čine ono što želimo, nije samo po sebi nemoralno. No, prisila i manipulisanje su *prima facie* nemoralni.

Šta, onda, predstavlja suštinski problem u oglašavanju?

Problem je u određivanju šta je manipulativno a šta ne; koga treba zaštititi od određenih vrsta oglašavanja, i kome ne treba takva zaštita. Pojam zaštite od oglašavanja tesno je vezan sa paternalizmom vlade. Do koje mere ljudima treba dopustiti da sami donose odluke, i do koje mere vlada treba da ih štiti od njih samih, na osnovu svog nadmoćnog saznanja o njihovim stvarnim potrebama i željama (di Džordž 2003, 282)?

Nekoliko je područja u kojima moralna dimenzija oglašavanja ima veliku važnost. To su:

- obmanjivanje potrošača o sposobnostima određenih proizvoda (na primer, lažna obećanja o dijetalnim proizvodima iako oni to nisu i sl.);
- korišćenje dece u svrhu oglašavanja (na primer, korišćenje dece u promociji proizvoda koji nisu namenjeni deci – recimo, automobili);
- korišćenje žene i ženskog tela kao objekta komunikacije – seksizam – (na primer, reklamiranje skupocenih automobila slanjem poruke poput ove: kupite ovaj auto, imaće te ženu kakvu želite!);

Iako vlada mišljenje da je seks vrlo interesantan apel koji, osim ciljne grupe, može privući pažnju i većeg dela javnosti, pitanje je i šta se na takav način uopšte treba oglašavati. Veliki je raspon proizvoda i usluga kojima se time može naškoditi i narušiti sopstveni imidž. Puno je poruka koje eksplicitno pokazuju i sam seksualni čin, pa se javnost ponekad s pravom pita gde je tome kraj (Martinović 2007, 393)!?

Osim toga, žene su i sve češći kupci proizvoda tradicionalno oglašavanih muškarcima, kao što su, na primer, automobili, pa se s pravom postavlja pitanje smisla ranije opisanih oglasa (Martinović 2007, 396).

- vizuelno iskrivljivanje istine;
- korišćenje obmanjujućih upoređenja (na primer, poređenja tipa: „Jak kao čelik”);
- nepotpuno opisivanje proizvoda (recimo, isticanje samo pozitivnih karakteristika proizvoda);
- ispisivanje važnih upozorenja malim slovima (recimo, o cenama, kamatnim stopama, uslovima otplate i sl.);
- korišćenje apela straha i nesigurnosti.

S obzirom na to da pomenuta, etički osetljiva područja oglašavanja sadrže termine kao što su „obmanjivanje” i „istina”, čini se korisnim da objasnimo razliku između neistine i laganja. Neistina i laganje stoje nasuprot istine u oglašavanju. Laganje se, kao što je pominjano i u prethodnim poglavljima, ocenjuje kao nemoralno. Međutim, iznošenje neistine nije neizostavno nemoralno.

Iskazi su istiniti ili neistiniti u smislu da li veza koja se u rečenici uspostavlja između subjekta i predikata odgovara, odnosno ne odgovara realnosti. Ilustracije radi, rečenica „Na ovoj stranici ove knjige govori se o oglašavanju” predstavlja istinit iskaz ako su na ovoj strani zaista ispisane rečenice o oglašavanju. Otuda je navedena rečenica istinita. No, s druge strane, rečenica „Na ovoj stranici ove knjige govori se o modelima etičkog odlučivanja” je neistinita ukoliko se na ovoj strani ne razmatraju etički aspekti odlučivanja. Ovo provizorno razlikovanje istine od neistine je dovoljno da bi se uhvatili u koštac sa problemom laganja.

Laganje, kao prvo, ne sastoji se samo u davanju neistinitih iskaza.

Sa moralne tačke gledišta, laganje je delatnost. Laganje se sastoji u davanju iskaza, za koji jedna osoba veruje da je neistinit, drugoj osobi, koja će za njega, prema osnovanom očekivanju prve osobe, verovati da je istinit. *Laganje se sastoji u mom govorenju onog što verujem da je neistinito, i u mojoj nameri da neko drugi poveruje da je istinito ono što je zapravo neistinito.* Ja ne samo da kažem ono što ne verujem, već nameravam da obmanem ili zavedem na krivi put onog kom se iskazom obraćam (di Džordž 2003, 283).

Neistinitost, očigledno, ne predstavlja nužno deo laganja. Dok neistinitost ili istinitost zavise od stvarnosti, slučaj laganja zavisi od namere davaoca iskaza. Ljudi svakodnevno koriste brojne izraze (u obliku metafore, poređenja, hiperbole itd) koji su neistiniti, ali, ipak, ne kažemo da nas lažu. Kad neko kaže „Tako sam gladan da bih pojao masnu ponjavu”, on ne očekuje da mu ljudi ponude takav predmet koji se ne koristi u ljudskoj ishrani. Čovek se, naime, izražava na ekspresivan način, želeći da što stvarnije opiše svoj osećaj gladi. Prema tome, ne bi se trebalo lišiti korišćenja ekspresivnog jezika sa moralnog stanovišta ukoliko nije prisutna namera da se neko prevari ili kada postoji mala ili nikakva verovatnoća da će neko biti obmanut iako iskaz nije doslovno istinit.

6.3. Potreba za etičkim marketingom

Potreba za uvažavanjem etičkih obzira u sprovođenju marketing programa i aktivnosti najbolje se, kao što smo opisali u ovom poglavlju, realizuje preko koncepta društveno-odgovornog marketinga. Društvena odgovornost marketinga podrazumeva obavezu oblikovanja marketinških programa na način da, na osnovu postizanja ravnoteže postavljenih ciljeva svih učesnika marketinške razmene, doprinese napretku društva. Društvena odgovornost marketinga, dakle, uključuje sve aktere tržišne utakmice; ponajpre, preduzeća i potrošače.

Pod društvenom odgovornošću marketinga podrazumeva se:

- odgovornost prema društvu, odnosno društvenoj zajednici koja može poprimiti dva oblika: (1) prestanak nepoželjnih i štetnih aktivnosti i (2) preduzimanje pozitivnih akcija;
- odgovornost prema interesnim deoničarima (stejkholderima) koji ispoljavaju neposredni interes za aktivnosti preduzeća (kupci, dobavljači, zaposleni itd);
- odgovornost za profit prema vlasnicima, to jest, vlasničkim interesnim deoničarima; te
- odgovornost prema životnoj sredini koja se manifestuje kroz primenu koncepta „zelenog” marketinga.

Nivo društveno odgovornog marketinga može se podići ukoliko se istovremeno radi na poboljšanju različitih vrsta ponašanja: legalnog, etičkog i društveno odgovornog ponašanja. Marketinške stručnjake mora, ponajpre, da krasi „društvena svest” kada sarađuju s potrošačima i raznim interesnim grupama. Ljudi se sve češće raspituju o društvenoj odgovornosti preduzeća i njihovoj odgovornosti prema okruženju, pre nego što se odluče za kupovinu nekog proizvoda, investiranje ili zaposlenje u tom preduzeću.

Kvalitet etičkih odluka u marketingu može se, inače, poboljšati na dva načina: (1) isključivanjem neetičkih osoba i (2) poboljšavanjem etičkih standarda (Dibb i saradnici 1991). Prvi pristup polazi od poznatog stava po kome, figurativnim jezikom izraženo, ne bi trebalo dozvoliti „jedna trula jabuka pokvari zdrave jabuke”. Polazeći od činjenice da postoje ljudi koji delaju polazeći samo od svojih interesa, ne uzimajući u obzir ciljeve organizacije ili opšta moralna načela, čini se da je za organizaciju najbolje, ako želi da razvija etičko ponašanje, da se otarasi osoba slabog ili nikakvog morala.

No, ponekad su i same organizacije neetičke – „ne zbog pojedinca, već je to odgovor na pritiske iz okruženja” (Rakić 2002, 81). Drugi način poboljšavanja etičkih odluka u marketingu, prema tome, podrazumeva rad na poboljšanju etičkih standarda u organizaciji. Ovo se postiže ugrađivanjem etičkih vrednosti u organizacionu kulturu i marketing strategiju.

VII POGLAVLJE

ODNOSI S JAVNOŠĆU KAO ETIČKI OSETLJIVO PODRUČJE

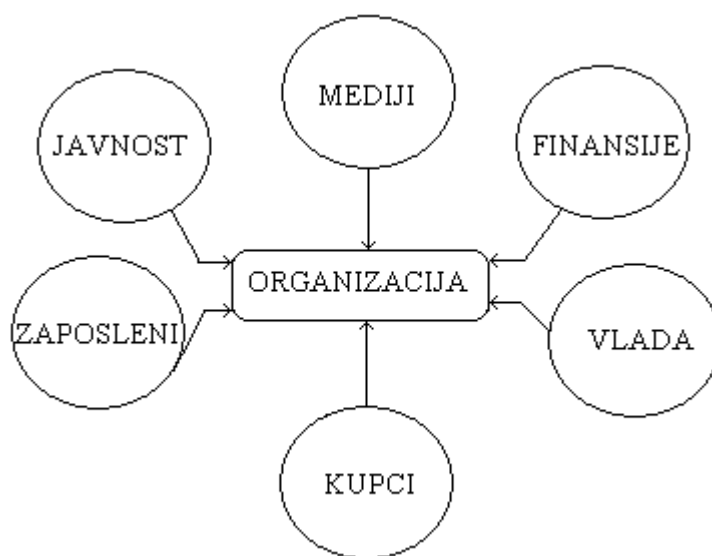
Svaka organizacija nastaje i nestaje u određenom okruženju. Na osnovu analize interakcija organizacije sa okruženjem, organizacioni sistem definiše svoju misiju iz koje proističu i ciljevi. Važan deo tog okruženja predstavlja i javnost koja je, u stvari, jedan od učesnika (aktera) u okruženju.

Termin „odnosi s javnošću” odnosi se na upravljanje odnosima između jedne organizacije i javnosti, što u savremeno doba predstavlja jednu od najprosperitetnijih profesija. Suština odnosa s javnošću može se opisati sa nekoliko ključnih kategorija kao što su: „ugled, percepcija, kredibilitet, poverenje, sloga i obostrano razumevanje” (Blek 1997, 7-8). Ovo, naravno, nije definicija već ukazivanje na ciljeve odnosa s javnošću. Odnosi s javnošću nisu bitni samo za industrijska preduzeća, već i za (Milenović i saradnici 1994, 188-189):

- uslužne organizacije,
- trgovinske organizacije,
- komunalna preduzeća,
- zdravstvene organizacije,
- socijalne ustanove,
- humanitarne, kulturne i sportske organizacije,
- obrazovne ustanove i
- organe državne uprave i administracije.

Odnosi s javnošću se često opisuju kao umetnost i nauka uspostavljanja i rukovođenja odnosima koji postoje između različitih organizacija i njima relevantnih ciljnih grupa (slika 7.1). Inače, odnosi s javnošću su interdisciplinarna oblast koja je ostvarila vidan razvoj tokom poslednjih četrdesetak godina. Ovom razvoju odnosa s javnošću doprineli su: (1) bolje razumevanje uloge odnosa s javnošću, (2) povećanje troškova oglašavanja i (3) prepoznavanje moći i vrednosti odnosa s javnošću u marketinškim krugovima (Kitchen i Proctor 1991).

Razvoj elektronskih medija, (u prvom redu televizije i Interneta) i njihov značaj za oblikovanje javnog mnjenja, predstavljaju prelomne momente u razvoju strategije odnosa s javnošću. Povratak višestranačke demokratije početkom 90-ih godina XX veka u Srbiji i ostalim zemljama u njenom okruženju uvećao je značaj komunikacije s javnošću za funkcionisanje svih sektora javne administracije (državne uprave i lokalnih vlasti). Proces reformi i usaglašavanje nacionalnog zakonodavstva sa pravnim sistemom Evropske unije dodatno zahteva ažuran i strateško usmeren pristup javnosti bilo korišćenjem masovnih medija, bilo korišćenjem direktne komunikacije (Pavličić i saradnici 2006, 7).



Slika 7.1. Organizacija i njeno okruženje.

Odnosi s javnošću predstavljaju i značajan segment promotivnog miksa, koji, pak, predstavlja deo marketing miksa (opisan u prethodnom poglavlju). Otuda se ponekad teorija i praksa odnosa s javnošću sagledava preko dva segmenta: (1) korporativnih odnosa s javnošću i (2) tržišnih odnosa s javnošću.

U pitanju su korporativni odnosi s javnošću, koji funkcionišu nezavisno od marketing funkcije i imaju za cilj da promovišu dobar imidž preduzeća kao celine, i tržišni odnosi s javnošću, koji u potpunosti pripadaju marketing procesu i definišu se kao proces planiranja, sprovođenja i razvoja programa za podsticanje prodaje i zadovoljenje potreba potrošača, verodostojnim informacijama i impresijama, kojim se organizacija i njeni proizvodi ili usluge identifikuju sa potrebama, željama, brigama i interesima potrošača (Damjanović 2009, 93).

U ovom poglavlju pažnja se poklanja tržišnim odnosima s javnošću. Tržišni odnosi s javnošću predstavljaju deo odnosa s javnošću koji se odnosi na uspostavljanje komunikacije i obezbeđivanje dobrih odnosa između organizacije i ciljne grupe potrošača. Ovim elementom promocijskog miksa obezbeđuje se postizanje dugoročnih rezultata. Tržišni odnosi s javnošću su „najefikasniji instrument za održavanje lojalnosti proizvođača” a, takođe, obezbeđuju vremensku i prostornu razdvojenost od proizvoda (ili usluge) pri donošenju odluke o kupovini.

7.1. Javnost i tipovi javnosti

Javnost je „svaka grupa koja ima aktuelni ili potencijalni interes ili uticaj na sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve” (Cvetković 2003, 5). Javnost, međutim, nije homogena kategorija tako da je neophodno razlikovati njene pojedine delove (segmente) koji su od najvećeg značaja za određeni poslovni i organizacioni sistem. Ta segmentacija javnosti može se izvesti po osnovu različitih kriterijuma. Kotler (1997), na primer, prepoznaje sledećih sedam tipova javnosti od važnosti za organizaciju:

- finansijsku javnost (banke, akcionari, fondovi i sl.),
- medijsku javnost (štampa, radio, film, televizija, Internet),
- državu (pravno regulisanje svih oblasti života),
- građanstvo (nevladine organizacije, organizacije potrošača i sl.),
- lokalnu javnost (susedno stanovništvo i lokalne organizacije),
- širu javnost (deo ukupne javnosti izvan lokalnih granica) i
- internu javnost (zaposleni u organizaciji).

Najzad, međunarodna javnost ima ogroman značaj za realizaciju ciljeva, pre svega, političkih institucija i velikih poslovnih sistema (međunarodni odnosi, internacionalno tržište, međunarodne finansijske organizacije i sl.). Zahvaljujući procesima globalizacije postaje gotovo nemoguće izolovati javnosti u bliskom okruženju organizacije (slika 7.1) od aktivnosti na međunarodnom planu.

Organizacije se razvijaju i posluju u ravnoteži odnosa s navedenim javnostima. Neke su od posebnog značaja za organizaciju, a neke javnosti su međusobno suprotstavljene. Svaka javnost ima svoje interese, utiče na svoj način na organizaciju i razvija svojevrstne odnose s njom.

Drugi kriterijum za segmentaciju javnosti uzima u obzir njeno poreklo i pripadnost. Može se, u tom smislu, govoriti o (1) internoj i (2) eksternoj javnosti. Interna javnost se odnosi na zaposlene, stil organizacije i organizacionu strukturu. Eksternu javnost sačinjavaju svi subjekti izvan organizacije koji mogu uticati na rezultate organizacije (1) neposredno (recimo, kupci, dobavljači,

banke) ili (2) posredno (poslovna udruženja, političke organizacije, vladine institucije).

Segmentaciju javnosti je moguće izvesti i po osnovu prepoznavanja problema u komuniciranju (Filipović i saradnici, 2001). U tom smislu, postoje sledeće javnosti: (1) latentna, (2) oprezna, (3) aktivna, (4) ključna i (5) ravnodušna. Dok je prvi tip javnosti suočen sa teškoćama u razumevanju problema, drugi tip javnosti jasno prepoznaje problem ali je, istovremeno, oprezan u njegovom rešavanju. Aktivna javnost ne samo što jasno oseća problem, već je spremna da nešto i učini u cilju njegovog rešavanja. Ključna javnost daje širu podršku organizaciji, dok je ravnodušnu javnost moguće, pod uticajem aktivnosti organizacije, pridobiti za rešavanje određenih problema u okruženju.

Postoje i drugačiji kriterijumi za segmentaciju javnosti: geografski, demografski, psihološki, bihejvioristički itd. U svakom slučaju, organizacija može tek na osnovu analize različitih interakcija da izgradi svoj osoben identitet. On služi kao osnova za obostrano razumevanje sa ciljnim grupama. Ukoliko organizacija želi da ostvari uspeh, ali ne uspostavlja i održava dobre odnose, onda je ona u istoj situaciji kao „trgovac, političar, advokat ili pojedinac iz bilo koje druge profesije, koji ne poseduje lični identitet” (Filipović i saradnici, 2001).

7.1.1. Mediji kao posebna javnost

Za većinu organizacija masovni mediji predstavljaju prioritetne ciljne javnosti. Odnosi s medijima se, međutim, moraju objediniti i uskladiti sa globalnom politikom odnosa s javnošću preduzeća. Velike kompanije često organizuju službu ili predstavnika za štampu kako bi uklonile eventualnu barijeru između njih i medija.

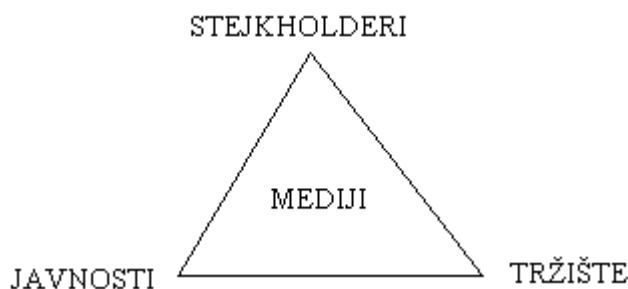
Svaka organizacija upravlja odnosima sa različitim interesnim grupama koje su za nju važne. Mediji su takođe važni za organizacije, ali ne podjednako. Među faktorima koji utiču na interesovanje novinara za pojedine organizacije najčešće se izdvajaju veličina organizacije, privredna grana, delatnost, potreba organizacije za većom ili manjom zapaženošću u javnosti.

Odnosi s medijima se razlikuju od drugih područja (na primer, odnosa sa zaposlenim, odnosa sa potrošačima itd) po tome što organizacija preko medija može dopreti do drugih stejkholdera (ili interesnih grupa), javnosti i aktivista, kao i obrnuto. S druge strane, i sami novinari mogu biti stejkholderi, pa se tako mogu razviti u posebnu javnost. Najzad, u savremenom društvu javnost i posebne javnosti se najčešće konstituišu preko medija.

Gledano iz ugla organizacije, mediji zauzimaju međuprostor između organizacije i njenih stejkholdera (ili interesnih grupa), javnosti i tržišta (slika 7.2). Ovakva pozicija medija ne znači to da su oni samo pasivni posrednici u prenosu informacija od organizacije do ciljnih grupa. Novinari su takođe i deo

društvene sredine uz mogućnost da ponekad, zavisno od situacije, deluju na trojak način: kao stejkholderi, javnost i aktivisti.

U upravljanju odnosima s medijima nastaju brojne sporne situacije etičkog karaktera. Uprkos tome što su i novinari i najveći deo zaposlenih u odnosima s javnošću upućeni na medije, to ne znači da se istim kodeksom može regulisati njihovo ponašanje u različitim okolnostima. Razlike proističu, u prvom redu, iz različitosti ovih dveju profesija i njihovih misija.



Slika 7.2. Pogled na medije iz perspektive organizacije.

Misija novinarstva je da otkriva činjenice, izveštava o društvenim institucijama i daje poštene i uravnotežene izveštaje (što bi neko nazvao 'objektivnost') o svakodnevnim saznanjima. Etički novinari, prema tradicionalnom gledištu, ne bi trebalo ništa da promovišu niti bilo šta da rade iz ličnih interesa. Zaposleni u službama za odnose s javnošću, s druge strane, po definiciji su nečiji zastupnici i posvećeni su ostvarivanju ciljeva organizacije koju zastupaju. Oni takođe pružaju informacije za javnu upotrebu, ali to obično rade tako da ostvare što povoljniji rezultat za svoju kompaniju ili klijenta.

Novinarska roba je otkrivanje, javno širenje što više relevantnih i značajnih informacija. S druge strane, poverljivost informacija i odnosa igra važnu ulogu u životu nekoga ko se bavi odnosima s javnošću. To su na primer privatne informacije koje mogu ići naruku konkurentu. Kao zastupnici, oni koji se bave odnosima s javnošću obično smatraju određen stepen poverljivosti suštinski važnim za stvaranje pozitivne slike o njihovim kompanijama ili klijentima. Zato je mnogo veća verovatnoća da oni budu selektivni u davanju informacija javnosti i medijima. Međutim, kada javni interes zahteva potpuno otkrivanje informacija (kao što smo ranije rekli), čak i ako bi u prvom trenutku to bilo štetno po imidž u javnosti i profit, dugoročne koristi po odnose s javnošću mogu biti ogromne. Iskrenost i samokritika mogu biti etički osnažujući u areni javnog mnjenja (Dej 2004, 124).

Cilj upravljanja odnosima s medijima je osiguranje uslova za slobodan protok važnih informacija. Takvo poimanje odnosa s medijima dolazi do izražaja samo u demokratskim društvima, što potvrđuje društveni značaj odnosa s javnošću. Naime, praksa odnosa s medijima, „nije potrebna nedemokratskim političkim režimima koji je, štaviše, često zabranjuju i proganjaju” (Verčič i saradnici 2006, 27).

7.2. Etika u odnosima s javnošću

Veći deo prakse odnosa s javnošću (posebno kod istraživanja odabranih javnosti metodom ispitivanja) uključuje, bilo implicitno, bilo eksplicitno, izražene etičke aspekte. Mnogi istraživači smatraju da uključenjem poverljivosti, privatnosti i dobijene saglasnosti ispitanika prilikom dizajniranja upitnika, problem vezan za etiku naprosto prestaje. Daleko od toga. Etička pitanja su kompleksnija da bi se mogla obuhvatiti u pripremljenom upitniku. Neophodno je, naime, razmišljati o nameni i očekivanim rezultatima (odnosno, posledicama) sprovedenog istraživanja.

U nekim slučajevima se etička pitanja lako prepoznaju i razrešavaju. Međutim, mnogi etički problemi se ne mogu kompletno ukloniti. U takvim situacijama, istraživači razmišljaju o tim pitanjima, analiziraju ih, te modifikuju prvobitno oblikovani upitnik kako bi etičke nedoumice sveli na najmanju moguću meru. Nesaglasnost oko etičkih pitanja često je prisutna, što se i očekuje. Razmatranje ovih pitanja, kao i analiza ovih razmimoilaženja, značajno je kako bi došlo do etički gledano dobrih postupaka.

Dobra etika, recimo, doprinosi boljoj atmosferi za istraživanje. Na primer, potpuna saglasnost (pristanak) ispitanika da učestvuje u određenom ispitivanju povećava njegovu pažnju, a, takođe, i smanjuje učestalost pitanja u smislu koliko dugo traje, ko sprovodi, te kako će ispitanici raditi anketu. Etički ispravan pristup utiče na to da su ispitanici pre koncentrisani na pitanja iz upitnika, a manje na moguće rezultate ispitivanja. Dobijeni pristanak ojačava poziciju intervjuiste, a uz obezbeđenu privatnost može se postići daleko veći stepen iskrenosti u odgovorima ispitanika.

Ipak, etičke dileme se ne mogu izbeći kod većine istraživačkih projekata. Ilustrujmo to sledećim primerom. Pretpostavimo da nacionalna institucija za zapošljavanje sprovodi ispitivanje u kojem se ispitanici, korisnici naknada za lica koja su ostala bez zaposlenja, intervjuišu o njihovom prethodnom petogodišnjem iskustvu u svetu rada. Cilj ovog ispitivanja je da se iznađu odgovarajuće mere po osnovu kojih bi se lica sa tržišta rada prevela u stanje pune zaposlenosti. Postavlja se, na primer, pitanje da li bi ispitivač trebalo da kaže učesnicima ispitivanja da će ono trajati 2 minuta, iako istraživač zna da je za ovu aktivnost potrebno pola časa. Da li je obmanjivanje ispitanika o dužini

trajanja intervjua dobro ili loše? Na ovu dilemu može se gledati iz dva različita ugla.

S pozitivne strane gledanja, razumno je pretpostaviti da će istraživač pre zadobiti ispitanika ukoliko on misli da će intervju trajati kratko. Pretpostavimo, takođe, da je laganje o vremenu trajanja intervjua jedini način da se stupi u kontakt sa najproblematičnijim, ali, u isto vreme, i najvažnijim ispitanicima. Oni od kojih je najteže dobiti pristanak (menadžeri kompanija, na primer) mogu biti voljni da učestvuju u kratkom intervjuu. S obzirom na dugoročna kretanja istraživač, u svetlu primera koji je ovde dat, može ponuditi rešenje za značajan društveni problem (nezaposlenost) slabo plaćenih kategorija stanovništva. Međutim, kratkoročno gledano, istraživač laže ispitanika. Da li bi trebalo lagati u ovom slučaju?

7.2.1. Moralno rasuđivanje

Traganjem za rešenjima za etičke dileme zalazi se na teren moralnog rasuđivanja. Etička situacija je obično složen odnos u kojem su uključeni sledeći elementi (Dej 2004, 38):

- moralni subjekt (onaj koji donosi etičku odluku),
- preduzeta radnja (verbalna ili neverbalna),
- određeni kontekst u kome se radnja preduzima,
- pojedinac, grupa ili javnost prema kojoj je radnja usmerena i
- posledice (pozitivne i negativne) preduzete radnje.

Moralno rasuđivanje je sistematičan proces koji obuhvata tri glavne aktivnosti, to jest:

- definisanje situacije (*D*),
- analizu situacije, uključujući primenu moralnih teorija (*A*) i
- odluku ili etički sud (*O*).

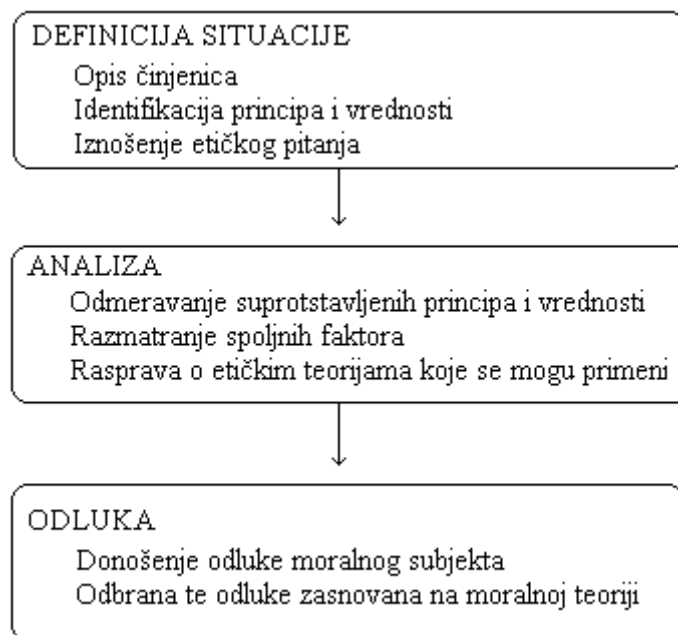
Ova tzv. „DAO” (akronim od početnih slova reči; definicija, analiza i odluka) formula moralnog rasuđivanja je prikazana na slici 7.3.

Definicija situacije, prema Deju, sastoji se od „opisa činjenica, uočavanja principa i vrednosti u datom slučaju i jasnog iznošenja etičkog pitanja koje se razmatra” (2004, 96).

Analiza situacije predstavlja središnju aktivnost u procesu donošenja odluke prema „DAO” formuli. U ovoj fazi koriste se sve informacije, kao i imaginacija, kako bi se sprovela kompletna analiza situacije i vrednovala etičke alternative. Moralni subjekt odmerava sve suprotstavljene principe i vrednosti, razmatra posledice spoljašnjih faktora na sam slučaj, te, na kraju, analizira

moralne dužnosti prema raznim stranama i razmatra primenu različitih etičkih teorija.

Poslednja faza sastoji se u donošenju odluke, zasnovane na moralnim principima. Moralni subjekt, na kraju, donosi moralni sud.



Slika 7.3. „DAO” model moralnog rasuđivanja (Prema: Dej 2004).

7.2.2. Teorije etike od značaja za odnose s javnošću

U praksi odnosa s javnošću prisutne su dve glavne etičke teorije: Kantova deontologija i Milova etička teorija korisnosti (utilitarizam).

Prema deontološkoj etici su, kao što je istaknuto u III poglavlju, neki akti sami po sebi loši, kao, na primer, laganje. Usled toga, takve radnje ne bi trebalo da steknu status univerzalnosti, te su one, inherentno, etički neodržive. Kantova deontologija definiše moralnost kao skup neophodnih, obavezujućih principa (kategoričkih imperativa).

Koncept univerzalne dužnosti predstavlja ono što bi svi racionalni ljudi prihvatili kao etički ispravno. Kategorički imperativ glasi: „Radi tako da maksima tvoje volje može postati opšti princip zakonodavstva”! Kategorički imperativ se izražava preko dva aspekta: (1) namere osobe i (2) poštovanja i

uvažavanja drugih osoba. Pod namerom se podrazumeva želja koja stoji u pozadini donošenja neke odluke, odnosno tzv. „dobra volja”.

Deontološke teorije su usmerene na sprečavanje neželjenih posledica. Korišćenje deontološkog pristupa u etički spornim situacijama znači da se odluke donose na osnovu prosuđivanja šta je dobro ili loše, a ne na osnovu toga ko ima najveće koristi od donesene odluke. Kod ovakvog vida odlučivanja stručnjaci za komunikaciju uzimaju u obzir pozicije različitih interesnih grupa, razumeju njihove vrednosti i moralne principe, čime se otklanjaju komunikacione barijere zasnovane na predrasudama.

Prepoznaju se uglavnom dve dobre strane korišćenja deontološkog etičkog pristupa u praksi odnosa s javnošću:

- Odluke koje se donose u skladu sa deontološkom etikom, organizaciji daje mogućnost da uspostavi ravnotežu sa željama svih interesnih grupa od značaja za samu organizaciju, kao i
- Ovaj pristup je otvoren za promene kroz otvoren model komunikacije (Katlip i saradnici, 2006).

S druge strane stoji Milova etička teorija korisnosti (utilitarizam; osnivač Džon Stjuart Mil) i drugi oblici posledične etike, prema kojima je moralno sve ono što doprinosi koristi (ili sreći, po Milovom shvatanju) najvećeg broja individua u društvu. Svaki akt (radnju) treba procenjivati prema kriterijumu: da li je njegov konačan efekat veći od napora (cene) koji se morao podneti. Prema tome, ono što je bitno je posledica nekog akta, a ne njegova intrinzična priroda. Principi ove etike su umnogome prisutni u vojsci (kao društvenoj instituciji) i osnova su mnogih formalnih procedura. Makijaveli se smatra pretečom ovog tipa etike zahvaljujući poznatom stavu da „cilj opravdava sredstvo”.

Utilitarizam je najčešće korišćen pristup u donošenju etički ispravnih odluka u biznisu. Uprkos tome, pristup ima i određene nedostatke:

Utilitarizam se može koristiti da se održava stanje *status quo* u kome je većina srećna, ali nije i manjina, bez obzira da li se to radi namerno ili ne. Činjenica da se željama većine stalno daje prednost, može da spreči organizaciju da sprovede neophodne promene koje iniciraju različite javnosti i druge interesne grupe. Ovaj pristup takođe zahteva od PR stručnjaka da tačno predvidi kakve će posledice u budućnosti imati svaka od alternativa. Međutim, mnoge posledice se ne mogu predvideti i time se stvara mogućnost da dođe do ozbiljnih i skupih pogrešnih kalkulacija tokom utilitarne analize (Katlip i saradnici 2006, 1138).

7.2.3. *Etički odnosi organizacije sa različitim javnostima*

Blek ističe da je pitanje poslovne etike najvažnije pitanje u radu svih profesionalaca koji se bave odnosima s javnošću. On suštinu poslovne etike sagledava na sledeći način:

Etiku jedne organizacije određuje sve što kompanija čini, a ne sve što govori. Potrebno je da ona posluje na način koji služi, a i jasno se vidi da služi, opštem dobru. Etičke i moralne vrednosti nisu apsolutni pojmovi i njihova artikulacija u bilo kojoj organizaciji mora biti povezana sa kulturom te organizacije, a ne sa njenom strateškom ili taktičkom politikom (Blek 2003, 195).

Poslovna etika je prisutna kod sagledavanja odnosa između organizacije i različitih javnosti. Najbitnija su četiri tipa relacija (Cvetković, 2003):

- organizacija – proizvod ili usluga (organizacija mora biti odgovorna za kvalitet proizvoda ili usluge);
- organizacija – kupac i(ili) korisnik (organizacija je odgovorna za poruke razaslate putem ekonomske propagande);
- organizacija – zaposleni (organizacija je odgovorna za postojanje, odnosno nepostojanje organizacione kulture); i
- organizacija – okruženje (organizacija, recimo, ne može pravdati svoje postupke koji dovode do oštećenja radne i životne sredine).

Da bi se ostvario neophodan nivo moralnih vrednosti i preciznije utvrdilo šta je dobro a šta loše, pribegava se definisanju opštih standarda ponašanja u ostvarivanju odnosa s javnošću – kodeksa. Etička osetljivost odnosa s javnošću proističe prvenstveno iz nesklada između gledišta komunikatora i recepijenata.

Etički kodeks se definiše za različite nivoe – moguće je govoriti o kodeksima odnosa s javnošću na nivou pojedinačnih organizacija, na nivou vladinih institucija, kao i na međunarodnom nivou. Primer za ovu poslednju kategoriju kodeksa je etički kodeks Međunarodnog udruženja za odnose s javnošću, *IPRA*.

Etičkim kodeksom, kada je o organizacijama reč, definišu se sledeća pitanja (Cvetković 2003, 172):

- odgovornost stručnjaka u odnosima s javnošću,
- čestitost i poštenje,
- pravila i obaveze učesnika u procesu komuniciranja,
- način ostvarivanja odnosa s internom javnošću,

- ponašanje prema praksi odnosa s javnošću,
- ponašanje prema poslodavcima i klijentima, kao i
- ponašanje prema kolegama.

7.2.4. Lisabonski kodeks

U nastavku ćemo izložiti evropski kodeks profesionalnog ponašanja u praksi odnosa s javnošću. Kodeks je zvanično usvojen na Generalnoj skupštini CERP-a u Lisabonu 16. aprila 1988. godine, a izmenjen na Generalnoj skupštini CERP-a u Lisabonu 13. maja 1989. godine.

Odeljak 1

Kriterijumi i norme za profesionalne kvalifikacije stručnjaka koje obavezuje ovaj Kodeks.

Član 1.

Svaki profesionalni član (nacionalnog udruženja) primljen kao takav u skladu sa pravilima (nacionalnog udruženja) smatraće se za svrhe ovog Kodeksa stručnjakom za odnose s javnošću koga ovaj Kodeks obavezuje.

Odeljak 2

Opšte profesionalne obaveze

Član 2.

U obavljanju svoje profesije, stručnjak za odnose s javnošću obavezuje se da će se pridržavati načela iz Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima, a posebno da će poštovati slobodu izražavanja i slobodu štampe koje obezbeđuju pravo pojedinca da prima informacije.

On se takođe obavezuje da deluje u skladu sa interesom javnosti i da ne narušava dostojanstvo i integritet ličnosti.

Član 3.

U svom profesionalnom ponašanju, stručnjak za odnose s javnošću mora pokazati poštenje, intelektualni integritet i lojalnost. On se posebno obavezuje da neće davati komentare ili informacije za koje zna ili veruje da predstavljaju laž ili obmanu. U skladu sa tim, mora voditi računa da izbegne, čak i slučajno, korišćenje prakse ili metoda koji nisu u saglasnosti sa ovim Kodeksom.

Član 4.

Aktivnosti odnosa s javnošću moraju se obavljati na „otvoren” način: moraju se lako identifikovati, nositi jasnu naznaku odakle potiče i ne smeju služiti obmanjivanju trećih lica.

Član 5.

U svojim odnosima sa drugim organizacijama i drugim granama društvenog komuniciranja, stručnjak za odnose s javnošću mora poštovati pravila i praksu prikladnu tim profesijama ili zanimanju u meri u kojoj su oni u skladu sa etikom njegove sopstvene profesije.

Stručnjak za odnose s javnošću mora se pridržavati nacionalnog kodeksa profesionalnog ponašanja i zakona koji su na snazi u bilo kojoj zemlji gde se on bavi svojom profesijom, i mora pokazati uzdržanost u postizanju ličnog publiciteta.

Odeljak 3

Posebne profesionalne obaveze prema klijentima ili poslodavcima

Član 6.

Stručnjak za odnose s javnošću neće zastupati klijente ili poslodavce koji su jedan drugom konkurenti ili imaju oprečne interese, bez njihove izričite saglasnosti.

Član 7.

U obavljanju svoje profesije, stručnjak za odnose s javnošću mora da obezbedi potpunu diskreciju. Mora savesno poštovati profesionalnu poverljivost i naročito ne sme otkriti nikakve poverljive informacije, koje je dobio od svojih klijenata ili poslodavaca bez izričitog ovlašćenja.

Član 8.

Stručnjak za odnose s javnošću, čiji bi interesi mogli biti u sukobu sa interesima njegovih klijenata ili poslodavaca, mora ih o tome obavestiti što je pre moguće.

Član 9.

Stručnjak za odnose s javnošću ne sme preporučiti svom klijentu ili poslodavcu usluge neke firme ili organizacije u kojoj on ima finansijskih, komercijalnih ili drugih interesa, a da ih o takvim interesima prethodno ne obavesti.

Član 10.

Stručnjak za odnose s javnošću neće sklopiti ugovor sa klijentima ili poslodavcem u kojem stručnjak garantuje merljive rezultate, ako su izvan njegovog direktnog uticaja.

Član 11.

Stručnjak za odnose s javnošću može prihvatiti naknadu za svoje usluge samo u vidu plate ili honorara, ali nikako ne može primiti uplatu ili drugu materijalnu nagradu koje su izvan okvira određenog merljivim profesionalnim rezultatima.

Član 12.

Za svoje usluge nekom klijentu ili poslodavcu stručnjak za odnose s javnošću neće prihvatiti od treće strane naknade kao što su popust, provizija ili plaćanje u naturi, osim uz saglasnost klijenta ili poslodavca.

Član 13.

Ako preduzimanje nekog posla u oblasti odnosa s javnošću može značiti ozbiljnu povredu profesionalnog ponašanja ili držanja suprotnog načelima ovog Kodeksa, stručnjak za odnose s javnošću mora odmah o tome obavestiti svog klijenta ili poslodavca i učiniti sve kako bi se ispunili zahtevi ovog Kodeksa. Ako klijent ili poslodavac i dalje insistira na sprovođenju njegovih namera, stručnjak za odnose s javnošću mora se ipak pridržavati Kodeksa, bez obzira na posledice koje bi ovo moglo imati na njegovu dalju saradnju.

Prema javnom mnjenju i informativnim medijima

Član 14.

Duh ovog Kodeksa i pravila sadržana u prethodnim članovima, naročito u članovima 2, 3, 4 i 5, podrazumevaju da će stručnjak za odnose s javnošću stalno voditi računa o pravu na informisanost i šta više, o dužnosti da se pruži informacija koliko to dozvoljava profesionalna poverljivost. Oni takođe predstavljaju poštovanje prava i nezavisnost informativnih medija.

Član 15.

Zabranjen je svaki pokušaj da se obmane javnost ili njeni predstavnici. Vesti se moraju stavljati na raspolaganje bez naplate ili skrivene nadoknade za njihovo korišćenje ili objavljivanje.

Član 16.

Ukoliko izgleda da je neophodno da se održava inicijativa u distribuciji informacija ili njena kontrola u okviru načela ovog Kodeksa, stručnjak za odnose s javnošću može zakupiti prostor ili vreme za emitovanje u skladu sa pravilima i praksom na tom polju.

Prema kolegama, stručnjacima za odnose s javnošću

Član 17.

Stručnjak za odnose s javnošću ne sme se upuštati u nepoštenu konkurenciju sa svojim kolegama stručnjacima.

On ne sme ni delovati ni govoriti na način koji će naneti štetu ugledu ili poslovima nekog svog kolege stručnjaka, osim ako time ne ispunjava svoju dužnost prema članu 19 ovog Kodeksa.

Prema profesiji

Član 18.

Stručnjak za odnose s javnošću mora se uzdržavati od svakog postupka koji bi mogao oštetiti ugled profesije.

Pogotovo ne sme naneti štetu svom nacionalnom udruženju, njegovom efikasnom radu i dobrom imenu zlonamernim napadima ili povredom njegovog statuta ili pravilnika.

Član 19.

Odgovornost za ugled profesije snosi svaki njen pripadnik. Stručnjak za odnose s javnošću ima dužnost, ne samo da lično poštuje ovaj Kodeks, već i da:

- pomaže da šira javnost što bolje upozna i razume ovaj Kodeks,
- izveštava nadležna disciplinska tela o svakoj povredi ili sumnji da postoji povreda ovog Kodeksa za koju sazna i
- preduzme mere koje su u njegovoj moći da bi se odluke ovih tela i sankcije sprovele u delo.

I pored toga što je ponašanje poslenika na polju odnosa s javnošću jasno određeno profesionalnim kodeksima nacionalnih udruženja i međunarodnih asocijacija, postoji veliki jaz između onoga što bi trebalo da krase ovu profesiju i stvarnog stanja. To se delimično može objasniti i dosta izraženom kompetitivnošću (kao i individualnošću) ove profesije (Weiss 2006, 341). Specijalizovane agencije za odnose s javnošću, na primer, stalno se bore da privuku nove, po mogućstvu platežno bolje klijente. Samim tim, pitanje lojalnosti iskrsava kao značajan moralni problem u odnosima s javnošću.

VIII POGLAVLJE

ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE KAO ETIČKI OSETLJIVO PODRUČJE

Veliki porast svetskog stanovništva tokom XX veka, uz neprestano smanjivanje raspoloživih rezervi prirodnih resursa i životnog prostora, uz istovremeno ugrožavanje ekoloških faktora životne sredine, upozorili su čovečanstvo na ozbiljnost nastalog stanja i ukazali na potrebu korenite promene odnosa čovečanstva prema ekološkim faktorima životne sredine. Pored pomenutih promena, stanje pogoršavaju i drugi ekološki problemi kao što su progresivno narušavanje biološke raznovrsnosti (biodiverziteta), narušavanje odnosa između pojedinih vrsta i jedinki u okviru iste vrste, gubitak obradivog zemljišta, klimatski poremećaji i mnogi drugi. Ukratko, preti opasnost od kolapsa globalnog ekosistema Zemlje (Gereke 1995).

Premda se može govoriti o čitavom spektru izvora promena u životnoj sredini oni se, uglavnom, mogu svesti na četiri dominantna faktora (Vučićević 1999, 99). To su:

- razvoj čoveka i civilizacije,
- porast ljudske populacije,
- razvoj naselja i gradova, te
- razvoj privrednih delatnosti.

Antropogen uticaj na životnu sredinu ispoljava se na različite načine. Vidovi ugrožavanja životne sredine su:

- degradacija,
- zagađivanje i
- iscrpljivanje raznih resursa životne sredine.

Degradacija se kao vid ugrožavanja odnosi uglavnom na zemljište, razne ekosisteme (kao što su, na primer, šume), vodu, vazduh i pejisaž. Zagađivanje se prvenstveno odnosi na vazduh, vodu i zemljište. Iscrpljivanje je karakteristično za prirodne resurse. Pažnju najšire javnosti posebno zaokuplja problem iscrpljivanja neobnovljivih resursa poput zemljišta, ruda, uglja ili nafte.

Naravno, iscrpljuju se i obnovljivi resursi, ali, s obzirom na to da je moguće njihovo obnavljanje, posledice po životnu sredinu su manje.

Ekološka kriza se ispoljava na tri međusobno različita nivoa (Mišković 1999, 33), odnosno kao:

- „ekološki problem” (obuhvata štetne uticaje čoveka na ekosisteme koje je ipak moguće obnoviti);
- „stepen ugrožavanja” egzistencije ekosistema i kao
- „ekološka katastrofa” (ugroženost i destrukcija ekosistema pri kojoj dolazi do izumiranja pojedinih ili svih vrsta).

U svetu se, razumljivo, počev od 1970-ih počelo sa iznalaženjem rešenja za izlazak iz krize i puteve opstanka i budućeg razvoja na osnovi, u prvom redu, ideje održivosti. Savremeno čovečanstvo se tako našlo pred izborom: „Imati ili biti” (From 1979).

U prevazilaženju sve većeg nesklada između opredeljenja za zdraviju životnu sredinu i potrebe budućeg ekonomskog rasta, uvođenje i otelotvorenje koncepta održivog (usklađenog, ili uravnoteženog) razvoja predstavlja ne samo prekopotreban zaokret modernog društva, već ujedno, čini se, i jedino ispravno rešenje. Koncept održivog razvoja usvojila je Evropska unija 1990. godine, a dve godine kasnije učinile su to i Ujedinjene nacije. Pomenuti zaokret u pogledu odnosa prema životnoj sredini dobrim delom je zasluga oblasti ljudskog saznanja poznate kao ekologija.

Polaznu osnovu za integrisanje politike zaštite životne sredine i politike razvoja čine principi i zakonitosti funkcionisanja ekosistema i njegovih komponenata, koje upravo proučava ekologija kao fundamentalna i interdisciplinarna nauka. Njena najsazetija definicija glasi: ekologija je nauka koja izučava uzajamne odnose između živih bića i između živih bića i okolne nežive sredine.

Svi pomenuti ekološki problemi podstiču pojedince, grupe i organizacije da zauzmu pozitivniji stav prema zaštiti i unapređenju kvaliteta životne sredine.

8.1. Savremeno društvo i suočavanje sa rizicima

Razvoj proizvodnih snaga ne donosi samo porast materijalnog i kulturnog standarda već i različite rizike koji se moraju ekonomski analizirati. Rizici i opasnosti sa kojima se svet danas suočava su po mnogo čemu drugačiji od onih u klasičnom industrijskom društvu (Mitić 2000, 12). Savremeno društvo se može okarakterisati kao „društvo rizika” koje zalazi u novu fazu moderne, odnosno, etapu „refleksivne modernizacije” (Beck 1992, 1999).

Pod „refleksivnom modernizacijom” ugledni nemački teoretičar Bek smatra suočavanje sa posledicama razvoja modernog društva u kojem nauka i

tehnologija imaju primarnu ulogu. Prema Beku, u prvoj fazi razvoja modernog društva nauka i tehnologija su bile usmerene svojim aktivnostima na svet prirode, ljude i društvo, a u drugoj – „refleksivnoj modernizaciji” – na sebe same i efekte i rizike kojima su doprinele, a neke i direktno izazvale. Ukratko, radi se o suočavanju sa neželjenim posledicama modernosti; u ovom slučaju to je narušavanje stanja ekoloških faktora (kvaliteta vazduha, vode i zemljišta).

Pojam rizika prema mišljenju Gidensa, poznatog britanskog sociologa, postaje centralni u društvu koje napušta prošlost, tradicionalne načine delovanja i koje se otvara prema problematičnoj budućnosti (Giddens 1990).

Važno je imati u vidu da „globalnost rizika ne znači i jednakost rizika” (Bek 1999, 3). Naime, „društvo rizika” nije samo odraz stanja savremenih zapadnih društava ili izraz narušene ekološke ravnoteže i uticaja tehničko-tehnoloških faktora, već i problem planetarnih razmera.

Trebalo bi ukazati i na ulogu psiholoških i društvenih faktora u poimanju ekoloških problema. U stvari, o ekološkim problemima, ili ekološkoj krizi, moguće je govoriti tek onda kada takav problem (ili rizik) pridobije širu društvenu pažnju (Malešević 2002). Ovo je poznato kao proces „društvene konstrukcije problema”. To, naravno, ne znači da se ekološki problemi vezani za proizvodnju materijalnih dobara nisu ispoljavali tokom čitavog razvoja industrijskog društva. Međutim, razvoj nauke i tehnologije omogućio je u novije vreme uslove da između ekonomije i ekologije dođe do „pomirenja”.

Sve u svemu, zbog narušenog stanja ekoloških faktora u čovekovoj radnoj i životnoj sredini koje nastaje kao posledica, u prvom redu, nekontrolisanog industrijskog razvoja i urbanizacije, savremena društva se nalaze pred izazovom koji se svodi na iznalaženje izlaza iz „ekološke krize”. Rešenja se, pre svega, traže kroz realizaciju novog, tzv. koncepta „održivog razvoja”.

Velike korporacije, takođe, nastoje da odgovore ovim izazovima razvijajući posebnu oblast menadžmenta – ekološki ili „zeleni menadžment”. Na motivaciju za tzv. „korporativno ozelenjavanje”, prema izvesnim istraživanjima (Bansal i Roth 2000), utiču sledeći faktori:

- nastojanje da se poštuju zakoni i propisi,
- sticanje prednosti nad konkurentima,
- potreba reagovanja na pritisak interesno-uticajnih grupa,
- etički interes,
- kritični događaji i
- menadžment najvišeg nivoa.

Uporednim istraživanjem poslovnih praksi u Japanu i Velikoj Britaniji, na uzorku od 53 organizacije, utvrđena su tri ključna motiva za preduzimanje mera iz oblasti ekološkog menadžmenta, odnosno to su: (1) konkurentnost, (2) zakonitost i (3) ekološka odgovornost (Bansal i Roth 2000).

Inicijative koje ukazuju na veći stepen ekološke osetljivosti i ponašanja, odnosno „zelenjenja” menadžmenta, usmerene su prevashodno na smanjivanje i kontrolu uticaja preduzeća na životnu sredinu. Reč je o promenama proizvoda (ekološki podobni proizvodi), procesa i politika (recimo, smanjenje potrošnje energije i proizvodnje otpada, upotreba ekološki održivih resursa), te o primeni sistema ekološkog menadžmenta. Prepoznaju se, prema shvatanju mnogih autora, tri osnovne strategije koje preduzeća preduzimaju na planu društvene odgovornosti kad je reč o zaštiti životne sredine (Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 574):

- sprečavanje zagađenja životne sredine,
- upravljanje proizvodima i
- razvoj tzv. „čistih” tehnologija.

8.1.1. Ekološki menadžment

Ekološki menadžment se može sagledati kao put uključivanja ekoloških pitanja u korporativnu strategiju. Šta se podrazumeva pod ekološkim menadžmentom?

Ekološki menadžment se, najpre, poima kao sistem upravljanja zaštitom životne sredine s ciljem da se u industriji i drugim privrednim granama uspostavi sistematizovan pristup koji obezbeđuje sagledavanje različitih aspekata životne sredine u poslovnoj strategiji i praksi.

Ekološki menadžment mora da bude fleksibilan, prilagodljiv i perceptivan usled variranja zahteva moćnika, menjanja životne sredine, stavova javnosti i ljudskih mogućnosti. Koordinacija životne sredine i razvoja zahteva suočavanje sa ograničenjima, potencijalima, rizicima i opasnostima kako životne sredine, tako i ljudi (Petrović 2009).

Problemi zaštite životne sredine postaju sve aktuelniji usled sve većeg broja zainteresovanih interesnih grupa (deoničara). U razvijenim zemljama, ključne odluke ne donose samo finansijski stručnjaci i deoničari, već sve više zainteresovani građani kroz razne ekološke, vladine i nevladine organizacije, vršeći pritisak pri donošenju odgovarajućih poslovnih odluka. Problemi životne sredine su jedan od najvećih i najznačajnijih pitanja za budućnost čovečanstva i u skladu sa tim potrebno je doneti odgovarajuće standarde. Za vreme skupa o planeti Zemlji u Rio de Žaneiru 1992. godine naglašeno je da su biznisu i industriji potrebne tehnike za merenje ekološkog učinka i čvrste metode za ekološko upravljanje.

Od međunarodne organizacije za standardizaciju (*International Standard Organization* – ISO) je posebno zatraženo da podigne nivo svojih aktivnosti na području životne sredine kako bi odgovorila na iskazane potrebe i

ogromne ekološke izazove. Međunarodna ISO organizacija je potom počela da ocenjuje šta zapravo tržište očekuje od sistema međunarodne standardizacije u oblasti zaštite životne sredine. Osim toga, od ISO asocijacije je zatraženo da u svoj program uvrsti pripremu standarda za usaglašavanje ekoloških znakova (*eko-labels*, engl.), odnosno ekološkog obeležavanja koje su stvorile različite organizacije za zaštitu potrošača u mnogim zemljama.

Naša zemlja, kao zemlja u razvoju, ima posebne interese na području zaštite životne sredine, naročito u pogledu ocenjivanja i u pogledu sistema upravljanja. Razne važeće šeme oko eko-obeležavanja u razvijenim zemljama mogu stvoriti prepreke za uvoz iz sveta u razvoju, a zahtev svetskog tržišta za sertifikacijom prema ISO 14000 mogla bi takođe nametnuti ograničenja domaćim preduzećima. Otuda se potreba za prihvatanjem međunarodnog standarda za sistem ekološkog menadžmenta (SEM) (kod nas u obliku JUS ISO 14000) nameće kao neminovnost. Zavod za standardizaciju usvojio je integralno standard ISO 14000 kao JUS ISO 14000 (Petrović 2009).

Bez obzira na odabrani pristup, ekološki menadžment se odnosi na ekološko planiranje, a njegov fokus je na implementaciji, monitoringu, proveravanju i kontroli, kao i na praktičnom suočavanju sa problematikom realnih svetskih ciljeva u pogledu očuvanja životne sredine.

Ekološki menadžment, kao akademska disciplina, obuhvata svekoliko znanje o poslediciama antropogenog uticaja tehnološkog razvoja i merama ublažavanja ovog uticaja na ekosistem. Kao kompleksna nauka, ekološki menadžment spaja oblasti različitih nauka i pogranične naučne oblasti, odnosno (Jovanović-Kolomejceva 2004):

- nauku o menadžmentu sa zaštitom životne sredine;
- nauke o životnoj sredini – ekologiju, biogeohemiju, geohemiju, biologiju sa naukama o pravnoj zaštiti životne sredine;
- nauke o tehnološkom razvoju sa ekonomskim naukama i pravnim naukama (zakonodavstvom u toj oblasti); te
- skup društvenih nauka o životnoj sredini (u prvom redu, sociologija i etika.

Imajući u vidu kompleksnost problematike kojom se bavi ekološki menadžment, ne bi trebalo da deluje iznenađujuće činjenica što se ne može govoriti o jednoj konciznoj i univerzalnoj definiciji ove discipline. Većini definicija ekološkog menadžmenta je zajedničko to što ističu optimalnu ravnotežu u korišćenju prirodnih resursa, a pred ekološkog menadžera se ispostavlja zadatak da je otkrije korišćenjem planiranja i odgovarajućih tehnika

Ovakva antropocentrična koncepcija ekološkog menadžmenta polazi od toga da se ekološki ciljevi određuju pošto se prethodno utvrde ciljevi razvoja društva (socijalni, ekonomski, politički). Antropocentrična orijentacija je predmet sve učestalijih osporavanja.

Postoje mnoge zamerke ovakvom pristupu, s obzirom da ekološki menadžment u svojoj širini obuhvata različita verovanja i poglede koji idu od antropocentričnih do ekocentričnih. Stoga, postoje rastući zahtevi za redefinisanjem i preoblikovanjem ekološkog menadžmenta sa većim naglašavanjem socijalnih aspekata, što bi osiguralo da ne postoji razdor između ekološkog menadžmenta i ključnih ciljeva interaktivnog odnosa čovek – životna sredina (Petrović 2009, 86-87).

Primena ekološkog menadžmenta omogućuje stvaranje uslova za dobro poslovanje budući da ostvarivanje pozitivnih efekata na planu kvaliteta životne sredine može značajno uticati i na unapređenje ukupnog poslovnog učinka.

8.1.2. Nivoi razvoja ekološkog menadžmenta

U primeni koncepta ekološkog menadžmenta uočavaju se razlike od preduzeća do preduzeća. Te razlike se obično pripisuju dostignutom stepenu razvoja ekološke svesti (ona se razmatra u narednom odeljku) i odgovornosti preduzeća. Imajući ovo u vidu, moguće je govoriti o „nijansama zelenog” u usvojenoj ekološkoj strategiji. Najsvetlije nijanse zelenog odgovaraju nižim, dok se najtamnije nijanse zelene boje odnose na preduzeća sa najboljim ekološkim strategijama. Te razlike su grafički prikazane na slici 8.1.

Različite nijanse zelenog odgovaraju sledećim stadijumima u razvoju ekološke svesti i odgovornosti preduzeća, to jest, postoji:

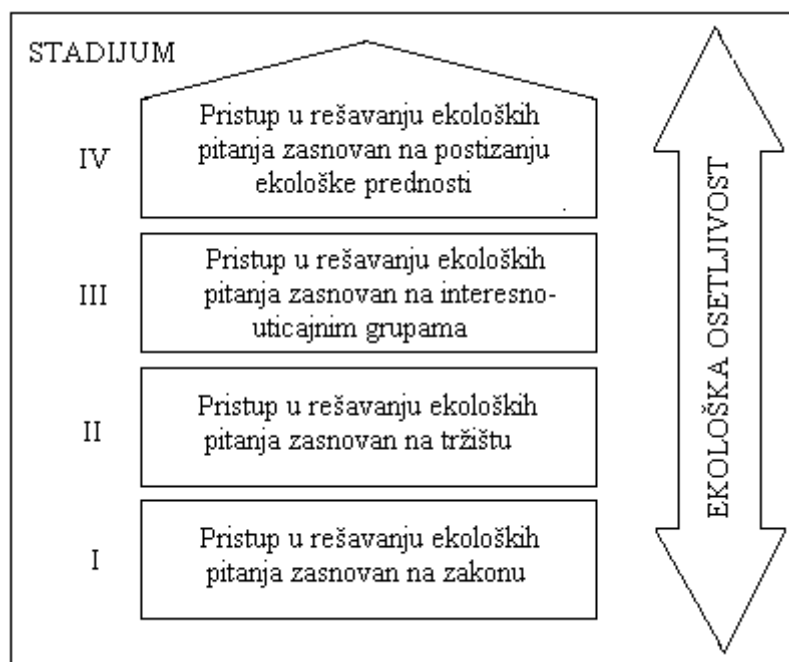
- zakonski pristup (najniži stadijum, slaba ekološka osetljivost),
- tržišni pristup,
- pristup interesno-uticajnih grupa i
- aktivistički pristup (naviši stadijum; jaka ekološka osetljivost).

Pod zakonskim pristupom podrazumeva se slabo izražena briga preduzeća za ekološke probleme. Briga se, ako i postoji, svodi samo na uvažavanje zakona i zakonskih odredaba po pitanju bezbednosti proizvoda i sprečavanja zagađenja delova životne sredine (zemljišta, vazduha i vode).

Viši nivo ekološke svesti poseduju preduzeća koja u ovoj oblasti deluju polazeći od tržišnog pristupa i koja uvažavaju potrebe potrošača. Opravdano je pretpostaviti da će potrošači u budućnosti češće ispostavljati zahteve u smislu da

proizvodi budu zdravi, bezbedni i ekološki prihvatljivi. Sve to, naravno, uslovljava i odgovornije ekološko ponašanje menadžmenta.

Pristup koji počiva na uvažavanju interesno-uticajnih grupa predstavlja još viš nivo u razvoju ekološke svesti i ponašanja menadžmenta. Kod ovog pristupa se, osim zahteva potrošača i primarnih interesnih deoničara, sagledavaju i zahtevi lokalne, kao i šire društvene zajednice (uključujući i nevladine organizacije).



Slika 8.1. Četiri stadijuma u razvoju ekološkog menadžmenta (Prema: Bahtijarević-Šiber i saradnici 2008, 574).

Aktivistički pristup predstavlja četvrti, najviši stadijum razvoja ekološke odgovornosti. Preduzeće samoinicijativno deluje u ovoj oblasti, razvijajući, recimo, ekološki prihvatljivije tehnologije. Na taj način ona mogu steći i prednost nad konkurentima.

8.2. Ekološka svest i etičko ponašanje

Nastanak ekološke svesti, odnosno aktivnosti na podizanju ekološke svesti, vezuje se za ideologiju ekoloških pokreta nastalih krajem 60-ih godina XX veka u visoko razvijenim zemljama Zapada. Novi socijalni pokreti, među

njima i ekološki, redefinisali su tradicionalne odnose između ideologije, nauke i politike.

Ekološka svest je nastala kao rezultat izražene ekološke krize koja se ispoljila tokom 1970-ih. Iako su vremenom preduzete značajne mere na smanjenju ekološke neravnoteže, potreba za izgrađivanjem i podizanjem nivoa ekološke svesti dobija na aktuelnosti i danas. Inače, ekološku svest čine predstave, načini ponašanja, motivi delovanja, želje i očekivanja koja se odnose na životnu sredinu.

8.2.1. *Elementi ekološke svesti*

Ekološku svest čine: (1) ekološka znanja, (2) vrednovanje ekološke situacije i (3) ekološko ponašanje.

Ekološka znanja predstavljaju osnovni elemenat ekološke svesti. Ekološka saznanja se odnose na poznavanje suštine odnosa u sistemu:

čovjek – tehnika – priroda.

Saznanja se odnose ne samo na globalne aspekte narušavanja ekološke ravnoteže, već i na konkretne oblike narušavanja ekoloških faktora u pojedinim regionima kao posledica antropogenih aktivnosti..

Vrednovanje ekološke situacije je determinisano aktuelnim sistemom vrednosti društva ili društvene grupe u kojoj se formira i razvija ekološka svest. S obzirom na činjenicu da savremena demokratska društva kao izuzetno važno dostignuće ističu tolerantnost, odnosno pluralizam različitih vrednosnih orijentacija, to isto važi i za oblast ekološke problematike. Iz ovoga proističe različito vrednovanje životne sredine od strane, recimo, ekoloških aktivista ili menadžera.

Ekološko ponašanje je bitan konstitutivni elemenat ekološke svesti. Jer, pod ekološkom svesću se ne podrazumeva samo određeni nivo „svesnosti” pojedinca (ili društvene grupe), već i njihova praktična, konkretna individualna ili društvena akcija s ciljem da se postavljeni ekološki problemi razreše (Perić i Kostadinović 2003, 83).

Oblikovanje poželjnog ekološkog ponašanja je složen problem zbog postojanja uticaja različitih objektivnih i subjektivnih činilaca (Mišković 1999, 178-179). Objektivni činioci su:

- objektivno stanje čovekove životne sredine (stepen oštećenja ekosistema);
- stepen tehničko-tehnološke razvijenosti pojedinih sredina i njihovo ekološko vrednovanje;

- društveno-ekološka infrastruktura (institucije, subjekti, kvalitet života, pravna regulativa);
- individualna svojstva ispitanika (pol, starost, mesto u podeli rada, profesionalna pripadnost, kvalitet života); te
- subjekti kao činioci (nauka, ekološka politika sa instrumentima, državni organi, ekološki pokreti, političke partije) koji neposrednim aktivnostima u saglasnosti sa svojim programima utiču na ekološku svest o okolini).

8.2.2. Ključne vrednosti u zaštiti životne sredine

Vrednovanje ekološke situacije, kao pretpostavke za izgrađivanje ekološke svesti, problematično je budući da ni sam ekološki diskurs nije homogen; on se, naime, karakteriše širokom lepezom najrazličitijih teorijskih, a i etičkih orijentacija. Zbog toga se pojedini pravac u socijalnoj ekologiji može naći u bilo kom delu širokog političkog spektra između desnice i leve.

Uobičajeno je, ipak, da se ističe razlika između tzv. „plitke” i „dubinske” ekologije. Dok se prva bavi problemima zagađenja i iscrpljivanja prirodnih resursa, druga u svom zahvatu doseže do opštih principa kao što su: princip diverziteta, kompleksnosti, autonomije, decentralizacije, simbioze, egalitarizma itd (Radulović i saradnici 1997, 38).

Brojne ekološke vrednosti, uključene u ekologizam, mogu se svesti na tri osnovne vrednosti, to jest na:

- zaštitu biodiverziteta i ekoloških sistema,
- minimizaciju negativnih efekata na zdravlje ljudi i
- uspostavljanje održivih modela upotrebe prirodnih bogatstava.

Ova tri najopštija ekološka problema javljaju se kao relativno novi i značajni akteri u areni političkih ideja i to, kako na globalnom, tako i na regionalnom nivou.

8.2.2.1. Biodiverzitet

Prva od ove tri vrednosti životne sredine – biodiverzitet – obuhvata najveći deo onoga što se podvodi pod ekologiju. Međutim, i ovde se javlja idejna šarolikost koja se ogleda u razlici između prezervacije i konzervacije prirodnih ekosistema, odnosno između biocentričnih, ekocentričnih i antropocentričnih orijentacija. Ključno pitanje se odnosi na to ko je objekat, odnosno nosilac vrednosti:

- Da li su to sva živa bića ili samo ljudi?
- Zašto su neke biljne i životinjske vrste privilegovane u odnosu na druge u aktuelnoj politici zaštite?
- Da li je važnije zaštititi stanište (habitat) ili individualne vrste?

Ova pitanja, kao i ostale dileme, nisu jednoznačno razrešena. Preovladava, ipak, antropocentrični pristup, a to znači da su jedino ljudska bića kadra da izraze interese, pa samim tim, ljudi su i jedini nosioci vrednosti.

„Dubinska ekologija” se zasniva na ekocentričnom stanovištu, te su njeni ciljevi manje realistični, pa i utopijskog karaktera.

S druge strane, koncept održivog razvoja karakteriše njegova antropocentrična orijentacija. Srećom, prisutna su nastojanja da se ovi, na prvi pogled suprotstavljeni pristupi, integrišu i povežu u jednu celinu.

8.2.2.2. Zagađenje životne sredine i zdravlje ljudi

Kada je reč o drugoj ključnoj vrednosti – zdravlju – postoje dva sasvim oprečna shvatanja. Prema prvom, u vrednovanju zdravlja i bogatstva prednost treba dati drugom faktoru, jer, bogatije društvo povlači za sobom i bolju zdravstvenu zaštitu (Wildavsky 1988). Drugi i preovlađujući pristup podrazumeva da se zdravlju i zaštiti čovekove radne i životne sredine mora ponekad dati preimućstvo nad ekonomijom, posebno kada je zdravlje ljudi na pojedinim radnim mestima ugroženo (Sagoff 1988).

8.2.2.3. Održivo korišćenje resursa

Treća ključna vrednost u ukupnom diskursu o zaštiti životne sredine – održivost – može biti njegova najznačajnija dimenzija s obzirom na očekivanu potpunu transformaciju industrijskog društva. Održivost se može sprovoditi na različitim nivoima, počev od individualnog, pa do najšire društvene zajednice. Zbog toga se suština koncepta održivog razvoja često izražava geslom: Misli globalno, deluj lokalno!

Koncept održivosti pomera fokus društvene pažnje sa sadašnjih na buduće naraštaje. Sa etičkog stanovišta postoje prigovori u smislu obaveza sadašnje generacije da obezbedi potrebe budućih pokolenja koje, međutim, mogu biti posve drugačije od postojećih. Uz to, pojam obaveze podrazumeva i obrnuti odnos.

Analizirane tri ključne vrednosti, prisutne u savremenim ekološkim stremljenjima, moraju izboriti svoje mesto na političkom poprištu sukoba između dominantnih vrednosti. Problem je utoliko složeniji što su međusobni konflikti mogući i između samih ekoloških vrednosti (Vuković i Randelović 2004, 394).

8.3. Održivi razvoj

Koncept održivog razvoja podrazumava razvoj usklađen sa potrebama i ograničenjima prirode. Održivi razvoj ima više dimenzija koje izražavaju povezanost privrednog, socijalnog i kulturnog razvoja i njihovu usklađenost sa potrebama i ograničenjima životne sredine.

Frančesko di Kastri (Francesco di Castri), francuski biolog, najsazetije je izrazio koncept održivog razvoja preko tzv. „stolice održivog razvoja”. Ta stolica može da funkcioniše samo kada su njena četiri oslonca (razvoja) – privredna, društvena, kulturna i životna sredina – od podjednakog značaja i jačine, sa čvrstom međusobnom povezanošću i uslovljenošću. Ukoliko je neka od nogara stolice duža, odnosno kraća od ostalih, jasno je da izostaje osećaj udobnog sedenja, odnosno razvoja. Ni jedna zemlja ili region nisu dostigli prihvatljiv dinamički balans između ove četiri dimenzije održivog razvoja.

Stolica renesansnog stila nije slučajno odabrana za ilustraciju koncepta održivog razvoja. Metafora stolice renesansnog stila nalaže potrebu menjanja kulture i uspostavljanja novog, humanijeg razvoja, prekopotrebnog na putu kretanja prema održivom razvoju.

Koncept održivog razvoja prešao je dug put od početnih ideja do opšte prihvaćenosti. Sve je počelo čuvenom knjigom „Granice rasta” iz 1972. godine kada je Rimski klub ukazao na ondašnje „dileme čovečanstva” – pre svega sa aspekta ubrzanog iscrpljivanja najvažnijih prirodnih resursa.

Iste godine, kada je u Stokholmu održana i Prva konferencija Ujedinjenih nacija o životnoj sredini, smatra se prekretnicom u odnosu čovečanstva prema životnoj sredini. Delegacija SFRJ je na toj Konferenciji predložila da 5. jun (prvi dan njenog održavanja) bude proglašen za Svetski dan životne sredine, što je i prihvaćeno.

Preovladalo je uverenje u svetu da se životna sredina ne može očuvati i unapređivati izdvojenim politikama i parcijalnim merama, već je to jedino moguće činiti realizacijom (implementacijom) koncepta održivog razvoja. Održivom razvojem se teži uravnoteženju odnosa u kompleksu:

čovek – priroda – društvo.

Održivost se takođe može posmatrati u okviru ravnoteže tri oblika bezbednosti, a to su (Radulović i saradnici 1997, 102):

- ekološka bezbednost,
- socio-ekonomska bezbednost i
- resursna bezbednost.

Glavni ciljevi održivog razvoja svode se, prema tome, na sledeće:

Koncept održivog razvoja je usmeren na očuvanje prirodnih ekosistema i na racionalno korišćenje prirodnih bogatstava zemlje i povezano s tim na podizanje kvaliteta životne sredine i kvaliteta života. Održivi razvoj podrazumava da čovek sačuva prirodu na održivim osnovama i da je koristi onoliko koliko dozvoljava njeno reprodukovanje. Ukoliko se priroda eksploatiše nekontrolisano i prekomerno u odnosu na kapacitet životne sredine, onda to vodi narušavanju ekološke ravnoteže i ekološkim katastrofama. Koncept održivog razvoja stavlja u prvi plan kvalitet životne sredine (Radulović i saradnici 1997, 14).

Na osnovu ovako postavljenih ciljeva održivog razvoja jasna je uloga koju imaju industrijska preduzeća na planu efikasne politike unapređenja radne i životne sredine, koja proističe iz poslovne strategije preduzeća. Povećanje produktivnosti je osnova ubrzanog razvoja koji je uslovljen tehnološkim razvojem. Industrije usklađene sa ekološkim standardima poseduju ključne osobine visokih tehnologija, a to su:

- mala sirovinska i energetska intenzivnost,
- visoka informaciona i naučna intenzivnost,
- visoko učešće stručne radne snage,
- velika fragmentacija tržišta sa specifičnim zahtevima i
- sveobuhvatan uticaj na karakteristike mnogih segmenata ekonomskog i društvenog sistema.

Država je takođe značajan činilac. Interakcija države i tržišta je, u stvari, od prvorazredne važnosti jer ona omogućava zadovoljavanje potreba ljudi na način koji ne ugrožava životnu sredinu i pravo budućih generacija na život u očuvanoj životnoj sredini. Problemi zaštite životne sredine su problemi eksterne prirode koji opravdavaju intervenciju države na tržištu prirodnih resursa. Drugim rečima, održivost podrazumeva komplementarnost tržišnih mehanizama i intervencije države.

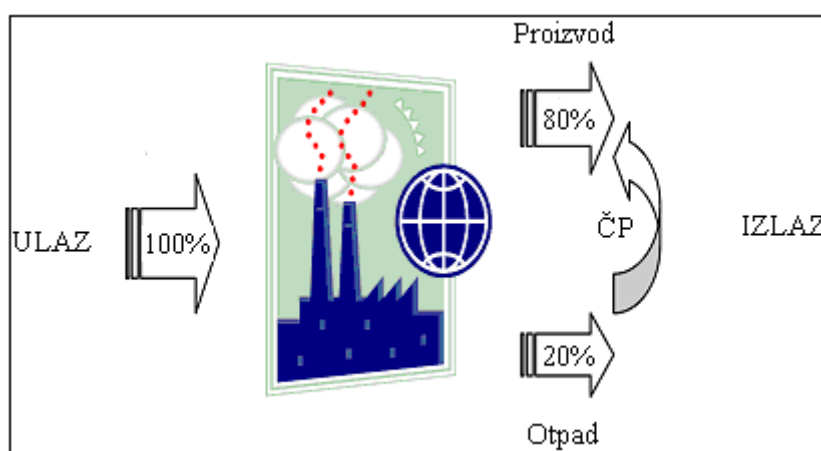
Prelaz na novu, tzv. „teho-tehnološku” paradigmu (koja uvažava i ekološke parametre) ne može se obaviti direktno i bez problema. Nije dovoljno samo uništiti, odnosno zameniti tzv. „prljave tehnologije” novijim, čistijim tehnološkim postupcima, već je neophodno da se menjaju i preovlađujući obrasci društvenog ponašanja (odnosno, stanje ekološke svesti), kao i postojeća institucionalna struktura.

Glavni cilj čistije proizvodnje je prevencija ili smanjenje nastanka otpada, kao i efikasnija upotrebe energije i resursa (slika 8.2). Da bi se ovo postiglo, potrebno je usvojiti nove tehnologije i tehnike, zajedno sa novim vrednostima i načinima zadovoljavanja potreba čovečanstva. Pored toga, ovaj novi pristup trebalo bi primeniti na proizvodni proces, potrošnju i odlaganje

robe i usluga, da bi se dobio isti ili veći proizvodni učinak uz manje trošenje utrošene energije i resursa.

U suštini, pod čistijom proizvodnjom se podrazumeva:

- smanjenje količine proizvedenog otpada ili izbegavanje proizvodnje istog;
- efikasnija upotreba energije i resursa;
- proizvodnja ekološki prihvatljivih proizvoda i pružanja usluga; kao i
- postizanje manje količine proizvedenog otpada, nižih cena i većeg profita.



Slika 8.2. Industrija po principima čiste tehnologije.

Nova paradigma poznata je i pod nazivom „tri nule” (*three zero*, engl.) budući da se želi ostvariti proizvodnja (Florida i Davidson 2001):

- bez grešaka (*zero defects*, engl.),
- bez zaliha (*zero inventory*, engl.) i
- bez otpada i emisija štetnih materija (*zero waste and emissions*, engl.).

Organizacije koje streme ovim ciljevima prihvataju ideju i filozofiju održivog razvoja.

8.3.1. Noviji ekološko-etički koncepti

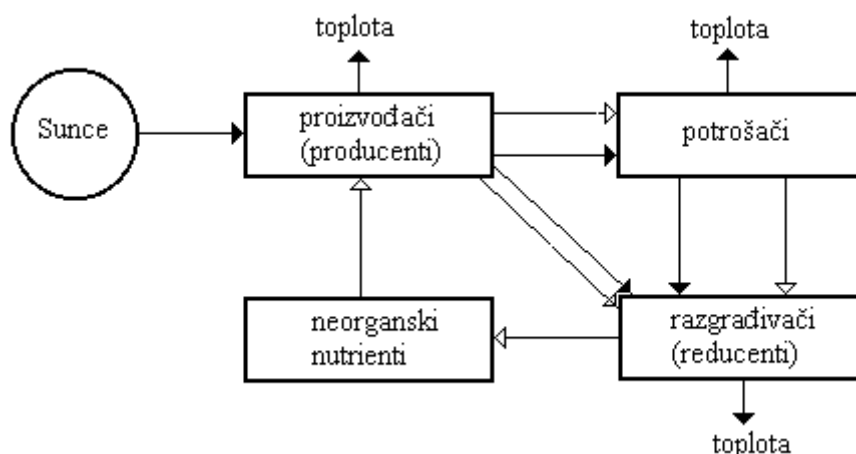
Novije trendove na polju ekološko-etičkog razmišljanja predstavljaju koncepti „zelenog” marketinga, ekološke pravde i industrijske ekologije (Weiss

2006, 222). O konceptu zelenog marketinga već je govoreno u VI poglavlju (odjeljak 6.1.1).

8.3.1.1. Koncept industrijske ekologije

Koncept industrijske ekologije (*industrial ecology*, engl.) polazi od toga da bi proizvodne procese trebalo projektovati tako da slede prirodne procese, to jest, da ne dolazi do stvaranja otpada. Poimanje lanaca ishrane koji postoje u ekosistemima, na primer, od koristi je i za oblast tehnologije – razmatranje tokova materije i energije u proizvodnim sistemima poznato je pod terminom „industrijski metabolizam”.

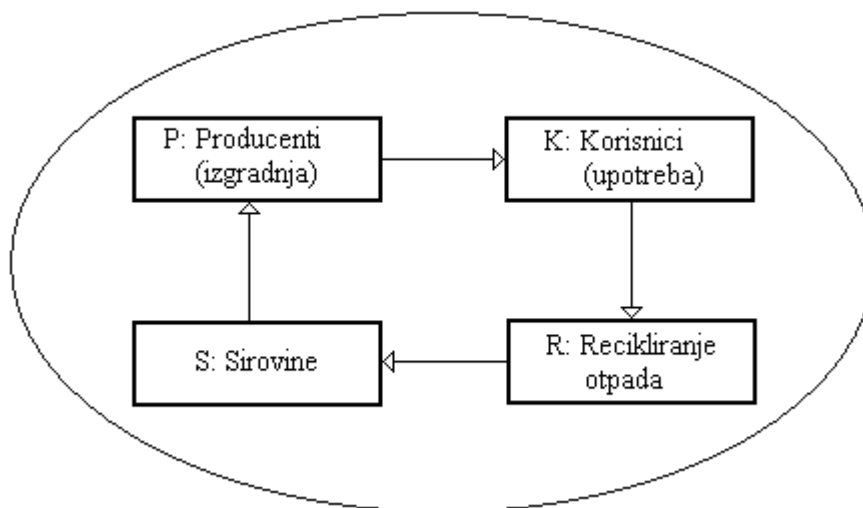
Ekosfera se tako može sagledati kao najstarije globalno „preduzeće” na Planeti – funkcioniše već više od 3 milijarde godina (slika 8.3). Proizvodni deo ovog „preduzeća”, koji čini nepregledni broj biljaka i algi, preradi svake godine oko 200 milijardi tona ugljenika u organsku materiju, proizvodeći, istovremeno, oko 100 milijardi tona kiseonika.



Slika 8.3. Kružno kretanje materije u ekosferi/ekosistemima: (1) producenti (**P**), (2) korisnici (**K**), (3) razlagači organske materije (**R**) i (4) sirovine za izgradnju organske materije (**S**).

Poput prirodnih sistema, odnosno procesa razmene materije i energije u ekosistemima, svaki proizvodni proces otpočinje sa prirodnim sirovinama koje je neophodno procesom prerade prevesti u proizvode. Proizvodi potom postaju predmeti korišćenja (upotrebe) da bi na kraju postali otpadni materijal; on se može razložiti (reciklirati), te se otpad može ponovo koristiti kao sirovina za proizvodnju istog ili nekog drugog proizvoda. Upravo opisani proizvodni sistemi

svrstavaju se u „ekološke sisteme tipa III”. Rečju, takav sistem je zatvorenog, kružnog tipa u kome su svi materijali uključeni u kružne tokove (slika 8.4).



Slika 8.4. Ekološki sistem tipa III.

Ekološki sistem tipa III je nalik globalnom ekosistemu (ekosferi) u kome četiri dela imaju gotovo identične funkcije kao u proizvodnom sistemu – recikliranje u industrijskim (proizvodnim) ekosistemima (sistemima) ima iste zadatke kao i reducenti u prirodnim sistemima.

Kao što ekosferu karakteriše ciklično kretanje materije, tako se i „ekološki orijentisan” životni ciklus proizvoda zasniva na konceptu praćenja toka materijala počev od ekstrakcije sirovina, preko prerade istih i upotrebe proizvoda do njihovog odlaganja. Ukratko, reč je o analitičkom praćenju materijala od „kolevke do groba” (*from cradle to grave*, engl.).

8.3.1.2. Ekološka pravda

Ekološka pravda (*environmental justice*, engl.), ili ekološka jednakost (*environmental equity*, engl.), predstavlja koncept u čijem središtu je problem raspodele ekoloških koristi i šteta (rizika). Ukoliko neko društvo nejednako raspodeljuje te koristi i ekološke rizike, onda se ono može oceniti kao nepravedno (Pulido 1998).

Istraživanja ovog problema začela su se početkom 90-ih godina prošlog veka radom Roberta Balarda (Bullard 1990). Ovaj sociolog je skladišta toksičnog otpada, deponije, peći za spaljivanje otpada i fabrike koje zagađuju

životnu sredinu nalazio na prostoru SAD uglavnom u regionima naseljenim siromašnim ljudima i pripadnicima etničkih manjina.

Nesrazmerne razlike se, po ovom pitanju, manifestuju i na međunarodnom planu.

Siromašne zemlje će verovatno pretrpeti veću ekološku degradaciju – krčenje šuma, dezertifikaciju i zagađenje vazduha i vode – od bogatih zemalja, a najsiromašniji stanovnici, najsiromašniji među siromašnima, verovatno će najviše propatiti. Deo objašnjenja ovog fenomena čini istorijsko nasleđe kolonijalizma. Tokom poslednjih nekoliko vekova, mnoge zemlje koje su danas nerazvijene bile su kolonije ili blizu toga da budu kolonije, stimulišući industrijski napredak i životne standarde Evrope i Sjedinjenih Država tako što su ih snabdevale prirodnim resursima. Kolonijalisti su eksploatisali resurse tih zemalja sa malo ili nimalo obzira prema ekološkim štetama koje se nanose lokalnim zajednicama (de Žarden 2006, 369-370).

Razvijeni deo sveta, sa svoje strane, kao glavni uzrok ekoloških problema ističe nekontrolisani rast svetskog stanovništva (Hardin 1974). Svojevremeno je Garet (Garrett) Hardin tvrdio, služeći se metaforom „čamca za spasavanje”, da prekomerna ljudska populacija („hiperpopulacija”) pretila da potopi samu sebe ukoliko prekorači granice tzv. „kapaciteta nosivosti planete”. U tom smislu, smatrao je on, trebalo bi otpočeti s „merama za spasavanje” među kojima je, recimo, smanjivanje pomoći u hrani za žrtve oskudice i ostale ljude koji umiru od gladi. Takva pomoć bi dovela do još izraženije demografske eksplozije i većeg pritiska na prirodne resurse.

Mnogi autori kritikuju pristup iznikao na idejama R. Hardina. Osim demografskih uzroka, neophodno je sagledati kulturne i ekonomske faktore koji uvećavaju razmere siromaštva, sagledati kategorije ljudi u najnepovoljnijem položaju (poput žena i dece), pravo ljudi u zemljama u razvoju da izaberu svoj način života (često vezan za viševjekovnu tradiciju) itd.

IX POGLAVLJE

LIDERSTVO KAO ETIČKI OSETLJIVO PITANJE

Vođenje se može definisati kao odnos između pretpostavljenih (menadžeri) i potčinjenih (radnici) koji počiva na zajedničkom cilju efikasnijeg obavljanja poslova i zadataka. Vođenje je, u stvari, uticanje na ljude kako bi oni doprineli ostvarivanju organizacijskih i grupnih ciljeva. Uspešnost vođenja zavisi od vođstva, komunikacije, motivacije i razrešavanja interpersonalnih i grupnih konflikata. Dobrom komunikacijom i usmeravanjem, zaposlene bi trebalo motivisati da bolje rade, da stiču nova znanja i veštine, te da sagledaju mogućnosti za napredovanje u karijeri i za sopstveni razvoj.

Vođenje, kao faza procesa menadžmenta, obuhvata četiri osnovne aktivnosti: (1) usmeravanje i koordinaciju, (2) komuniciranje, (3) motivaciju i (4) odlučivanje menadžera. Za razliku od vođenja, vođstvo ili liderstvo (*leadership*, engl.) predstavlja uticaj vođe na ljude kako bi ga sledili. Ken Peri (Parry) smatra da je liderstvo nešto u čemu se svako može angažovati, nezavisno od toga da li je u pitanju pomoćni radnik ili menadžer na nekoj od visokih pozicija (1996).

Usmeravanje i koordinacija radnika u obavljanju njihovih poslova i zadataka predstavljaju glavni sadržaj vođenja kao upravljačkog podprocesa menadžmenta. Usmeravanje i koordinaciju sprovodi menadžer obavljanjem različitih aktivnosti među kojima su najznačajnije:

- raspoređivanje poslova,
- ukazivanje na načine obavljanja poslova,
- praćenje obavljenih poslova,
- rešavanje problema nastalih u toku obavljanja posla,
- menjanje načina i modela rada,
- primanje sugestija radnika i
- ocenjivanje rada zaposlenih.

Koordinacija rada obuhvata, u prvom redu, raspodelu poslova i zadataka na pojedine radnike, određivanje načina rada, organizovanje zajedničkog rada radnika, rešavanje organizacionih problema i drugo. Usmeravanje, međutim,

obuhvata pokazivanje načina obavljanja poslova, izmene u načinu rada, dovođenje celokupnog posla do zajedničkog cilja i slično.

Rukovođenje predstavlja jedan od glavnih zadataka nižeg i srednjeg menadžmenta; zato ovi menadžeri moraju biti dobro pripremljeni i obučeni da efikasno rukovode ljudima.

Usmeravanje ponašanjem ljudi je složen proces. Ponašanje zaposlenih u organizaciji predstavlja manifestaciju delovanja različitih situacionih i intrapersonalnih varijabli (Simić 1999, 86). Od situacionih varijabli, organizaciona kultura (opisana u odeljku 4.3.2.1) je najznačajnija i najdelikatnija determinanta internog organizacionog miljea koja presudno utiče na ponašanje ljudi. Intrapersonalne varijable odnose se na dimenzije koje odražavaju (1) kognitivne (kao što su stavovi, percepcije, karakteristike ličnosti) i (2) psihološke procese (kao što su, recimo, motivacija i učenje). Promenom ovih varijabli, menja se i ponašanje zaposlenih.

Ni u jednoj funkciji menadžmenta etički aspekti ne dolaze do velikog izražaja kao što je to slučaj sa funkcijom vođenja i liderstva. Etika je od velikog značaja za liderstvo zbog „prirode procesa ostvarivanja uticaja, potrebe da sledbenici budu uključeni u ostvarivanje zajedničkih ciljeva i uticaja koji lideri imaju na vrednosti organizacije” (Northouse 2008, 243).

Zbog toga najpre dajemo kraći opis vođenja i liderstva (s naglaskom na razlikama između ovih kategorija), a, kasnije ukazujemo na etičku dimenziju liderstva, kao i etičke stilove liderstva.

9.1. Liderstvo

Pod liderstvom se podrazumeva „predstavljanje, od strane pojedinca, nekog identifikovanog cilja ili vizije budućeg stanja koje ljudi žele i formiranje spremnosti kod tih ljudi da slede lidera tokom društveno dogovorenog i obostrano korisnog kursa akcije, usmerenog ka ostvarenju tog cilja” (Parry 1996).

Lider, zapravo, postoji onda kada ljudi slede onoga ko ih vodi. Otuda je primarni kriterijum, na osnovu kojeg se neko kvalifikuje kao lider, da postoje ljudi koji ga spremno slede. Liderstvo je, dakle, proces u kojem ljudi slede jednu osobu – lidera. Ono nije određeno rangom, odnosno formalnom pozicijom. Ukoliko ljudi uvažavaju izvesnu osobu zbog formalne pozicije koju ta osoba zauzima, a ne zato što to žele, onda ta osoba nije lider. Ukoliko, međutim, postoji osoba koja ne poseduje formalnu poziciju, ali ljudi žele da je slede jer u njoj vide „neke posebne kvalitete”, onda je ta osoba lider. To, svakako, ne znači da oni koji poseduju formalnu moć, tj. moć pozicije, ne mogu biti lideri. Mogu,

ukoliko poseduju izvesne liderske sposobnosti, odnosno izvesne liderske attribute (Simić 2008, 176).

Liderstvo se može izraziti i funkcijom sledećeg oblika (Hersey i Blanchard 1982):

$$V = f(v, S, s) \quad (9.1)$$

u kojoj simboli imaju sledeća značenja:

V – liderstvo,
v – vođa (lider),
S – sledbenik i
s – situacija.

Iz relacije (9.1) može se, takođe, uočiti da menadžeri, odnosno lideri, nisu jedini učesnici u procesu liderstva. U ovom procesu učestvuju i sledbenici koji menadžere, odnosno lidere, prate i aktivno podržavaju. Liderstvo je, dakle, kolektivni čin, koji podrazumeva uspostavljanje odgovarajućih odnosa između „vođe” i njegovih „sledbenika”. Načini na koji se uspostavljaju ovi odnosi predstavljaju stilove menadžerskog liderstva. Poznavanje različitih stilova vođenja koristi menadžerima na taj način što svoj stil vođenja ljudi mogu da poboljšaju, izbegavajući neke od „zamki” koje svaki stil nosi (Simić 2008, 177).

Na osnovu detaljne analize definicija liderstva, moguće je izdvojiti najvažnije attribute ovog pojma. Karakteristike liderstva su da je ono dinamičan i fleksibilan proces, da izdvaja lidere i sledbenike, da podrazumeva koncentraciju moći, te da liderstvo nužno izdvaja cilj ka kome stremiti. Iz navedenog se jasno može zaključiti da dobar menadžer mora imati osobine i karakteristike vođe – lidera – kako bi vođenjem i usmeravanjem svojih sledbenika ostvario postavljene zadatke preduzeća. Naravno da u praksi postoje menadžeri koji nemaju navedene sposobnosti, pa će i rezultati u navedenom smislu izostati. Najznačajniji resursi kojima raspolaže lider i kojima upravlja, jesu ljudski resursi.

Menadžeri u preduzeću upravljaju svim raspoloživim resursima, odnosno osnovnim elementima procesa reprodukcije, dok lideri upravljaju isključivo ljudskim resursima u preduzeću u kome rade. U svakom slučaju, da bi menadžer bio uspešan lider, potrebno mu je znanje i sposobnost da radi sa različitim aspektima motivacije, komuniciranja, interpersonalnih veza, timskog rada i grupne dinamike.

Praksa je pokazala da pojedini menadžeri nemaju liderske sposobnosti, ali zato imaju velika tehnička i konceptualna znanja, koja im omogućavaju da budu dobri i uspešni menadžeri. Dobar menadžer bi morao da, pored tehničkih i

konceptualnih znanja, poseduje i osobine lidera, da ima i znanja u radu sa ljudima, jer je to recept za siguran uspeh.

9.1.1. *Značaj i karakteristike lidera*

Proučavajući liderstvo, jasno se primećuje razlika između menadžera i lidera (tabela 9.1). Iz prethodnog izlaganja može se zaključiti da menadžeri moraju da poseduju znatno kompleksnija znanja i veštine od lidera.

Tabela 9.1. Suprotnosti između lidera i menadžera.

<i>Voda</i>	<i>Menadžer</i>
Srce	Glava
Vizionar	Racionalan pristup
Emocionalan	Trezven
Kreativan	Analitičan
Fleksibilan	Rešava probleme
Entuzijasta	Realan
Inovator	Istrajan
Hrabar	Strukturiran
Prelazi granice	Deluje unutar određenih granica
Promena	Stabilnost
Personalna moć	Poziciona moć

Menadžeri poseduju adekvatna tehnička i konceptualna znanja u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima, što je uslovljeno potrebom upravljanja procesom proizvodnje.

S druge strane, lideri ne moraju da poseduju tehnička i konceptualna znanja, s obzirom da se liderstvo odnosi na upravljanje ljudskim resursima, pa im je prvenstveno potrebna veština uspostavljanja i održavanja kvalitetnih međuljudskih odnosa.

U praksi postoje situacije, koje su nam dobro poznate, a to je da u preduzeću postoje tzv. „neformalni lideri”, koji ne poseduju formalni autoritet po osnovu postavljenja u organizacionoj i menadžerskoj strukturi preduzeća; uprkos tome, oni imaju lidersku sposobnost i uticaj na ljudske resurse preduzeća.

Autoritet lidera predstavlja institucionalizovanu društvenu moć (ugled, uzor, poverenje, vlast) koja počiva na stručnom i moralnom prestižu, kao i na zakonskim (pravnim) prerogativima. Saglasno tome, autoritet ima značajan uticaj na uspeh u izvršavanju zadataka. Naime, uspešno može da rukovodi – to

jest, upravlja – samo onaj lider čiji autoritet počiva na svim komponentama značajnim za obavljanje njegove funkcije.

U suštini, svaki autoritet obuhvata dve dimenzije – formalni i lični autoritet.

Međutim, treba imati u vidu i moguću neusklađenost ove dve vrste autoriteta – formalnog i ličnog. U tom slučaju mogu da nastanu posledice koje se odražavaju na kvalitet međuljudskih odnosa i efikasnost kolektiva kao celine. Istraživanja su nedvosmisleno pokazala da u kolektivima u kojima lider (rukovodilac) svoj rad isključivo bazira na formalnom autoritetu, zapostavljajući dimenzije ličnog autoriteta, često dolazi do narušavanja međuljudskih odnosa, stvaranja tenzija i netrpeljivosti, a samim tim i radna efikasnost takvih kolektiva pada na najniži nivo.

Pored stvarnog, postoji i lažni autoritet. On se razvija na lažnim osnovama, prevarama, ucenama, zloupotrebi položaja, slepoj poslušnosti itd.

9.1.2. Osnovni stilovi liderstva

Svaka grupa duguje svoj opstanak izvesnoj privlačnosti koja se javlja među pripadnicima grupe. U ovom smislu, posebno su interesantni neki rezultati sociometrijskih ispitivanja. Naime, pokazuje se da su kvaliteti koji su izuzetno važni za funkcionisanje grupe upravo oni koji su prisutni kod „najčešće biranih”.

Koji su kvaliteti, odnosno kohezioni faktori, koji drže grupu na okupu? Premda postoje različiti odgovori na upravo istaknuto pitanje, najveću pažnju pobuđuju faktori kao što su: (1) sličnost u stavovima, (2) ocena ličnosti člana i (3) faktor blizine.

Sličnost u stavovima utiče u najvećoj meri na međusobno privlačenje članova grupe. Naime, ljudi tokom vremena održavaju kontakte jedino sa osobama za koje ih vezuju zajednički stavovi. Kada je reč o drugom činiocu, trebalo bi imati u vidu da ljude privlače oni pojedinci čija ličnost na izvestan način predstavlja dopunu njihove ličnosti (teorija komplementarnosti). Najzad, ljudi se drže u grupi sve dotle dok u njenom okviru ostvaruju najveću (psihološku) dobit (Tomić 2003, 71). Učestvovanje u grupama podrazumeva prihvatanje normi, odnosno, pravila koja obezbeđuju kooperaciju i saradnju među članovima grupe, a time i njeno funkcionisanje.

S obzirom na odnose između vođe grupe i ostalih članova grupe, otkrivene su tri tipične relacije:

- autokratski,
- demokratski i
- „lese fer” (*laissez faire*, engl.) odnos.

Kod autokratskog liderstva samo je jedan čovek vođa. On kreira, pravi sam planove i vodi računa o tome da svi članovi grupe obave svoje zadatke. U toku rada ne upušta se ni u kakve diskusije sa članovima grupe. Svi članovi se moraju slepo pokoravati a sudbina svakog člana grupe je u rukama vođe, koji se odlučno suprotstavlja svakoj promeni u grupi. Za ostvarivanje svoje moći i vlasti koristi se represivnim metodama. U procesu vođenja, autokratski vođa se trudi da bude što manje komunikacija između članova grupe i da, kad god je to moguće, putevi komunikacije, idu preko njega.

Prilikom analize odnosa u grupi na čijem čelu je autokratski vođa uočava se postojanje hijerarhijskog načina povezivanja. Ako je grupa veća, onda se zahteva i veći broj rukovodilaca, a samim tim raste i hijerarhijska struktura grupe.

Vođa prenosi svoje instrukcije članovima koji su komunikacijski najbliži, a oni, pak, svome najbližem, te se tako instrukcije i naređenja prenose do direktnog izvršioca tih instrukcija i zadataka. Na ovaj način, da bi se održala čvrstina grupe, javlja se više vođa, koji prenose instrukcije vrhovnog vođe.

Drugi stil liderstva – demokratski – razlikuje se od autokratskog stila vodstva ne po stepenu vlasti već po načinu na koji se sprovodi ta vlast. Naime, u demokratskom načinu liderstva pojavljuje se vođa koji nije izolovan od ostalih članova grupe, već njegovo vođenje počiva na saradnji sa grupom. On dozvoljava komunikaciju među članovima grupe.

Odnosi u grupi sa demokratskim liderstvom su obostrani (dvosmerna komunikacija); ne samo da vođa daje predloge i savete članovima grupe, već i prima sugestije od njih na zajedničkim sastancima.

Demokratski vođa igra ulogu predstavnika grupe i on je prvi među jednakima. Zato ga grupa veoma rado prihvata. On nije samo stručnjak već ima i sposobnosti da održava dobre odnose sa članovima grupe

Pored prethodna dva stila liderstva u teoriji se sagledava i treći stil – liberalni (*laissez-faire*). Ovaj stil se zasniva na potpunoj slobodi, odnosno spontanim odnosima i ponašanju pripadnika jedne socijalne grupe. U ovom stilu vođenja uticaj rukovodioca na ostale članove veoma je mali. U stvari, pri ovakvom rukovođenju nema pravog rukovođenja niti rukovodioca u smislu centra socijalne moći. Zbog toga je ovaj stil rukovođenja aktuelan u sredinama koje čine osobe visoke individualnosti i odgovornosti (naučnici, umetnici i slično).

Kakve su etičke posledice upravo opsianih stilova vođenja?

Uključivanje većeg broja zaposlenih u proces odlučivanja (*laissez-faire*) povećava nivo organizacione transparentnosti, čime se smanjuje mogućnost neetičkog ponašanja. Da bi kod demokratskog stila rukovođenja bile eliminisane neetičke pojave, neophodno je istovremeno sa decentralizovanim odlučivanjem sprovesti i centralizovanu kontrolu. Kod autokratskog stila rukovođenja tek

kontrolom nakon kadrovske promene može da se sudi o etičkom delanju dotadašnjih rukovodilaca (Jevtić 2004, 138).

Značajan doprinos istraživanju stilova vođenja i njihovog uticaja na rast produktivnosti rada, smanjenje odsustvovanja s posla i povećanje motivacije radnika dao je Rensis Likert (1967). Likert je odredio dva osnovna stila vođenja, a to su: (1) orijentacija prema zaposlenima (gde vođa naglašava značaj radnika i međuljudskih odnosa) i (2) orijentacija prema proizvodnji (gde vođa naglašava tehnički aspekt rada – proizvodnju). Prvi oblik vođenja je efikasniji; on ističe u prvi plan zaposlene i brigu o njima (Petrović 1994, 204). Orijentacija prema zaposlenima, naime, povećava produktivnost, radni moral zaposlenih, smanjuje pokretljivost radnika, te povećava kohezivnost grupe.

Vredna analize je i klasifikacija stilova liderstva koja je predočena u vidu matrice na slici 9.2 (Grinberg i Baron 1998). Četiri opisana stila se ne mogu smatrati idealnim, opštim modelima liderstva. Lideri, naime, za svaku konkretnu situaciju donose odluku u smislu koji će stil biti najefektivniji i najefikasniji.

Da li se potčinjenima govori šta da urade?	Da je potčinjenima dozvoljeno da učestvuju u donošenju odluka?	
	DA (demokrata)	NE (autokrata)
DA (direktivan)	Direktivni demokrata (donosi odluke zajedno sa podređenima; budno prati aktivnost podređenih)	Direktivni autokrata (donosi odluke samostalno; budno prati aktivnost podređenih)
NE (liberalan)	Liberalni demokrata (donosi odluke zajedno sa podređenima; daje podređenima slobodu u obavljanju radnih zadataka)	Liberalni autokrata (donosi odluke samostalno; daje podređenima slobodu u obavljanju radnih zadataka)

Slika 9.2. Stilovi liderstva (Prema: Grinberg i Baron 1998, 458).

9.1.3. Moć lidera

Na osnovu prethodnih razmatranja proističe stav da lideri realizuju svoju viziju utičući na svoje sledbenike – potčinjene – odnosno upravljajući ljudskim resursima, radeći sa ljudima u preduzeću.

U vezi sa ovim može se postaviti osnovno pitanje: Šta je to što utiče na ljude da prihvataju stavove i naredbe svojih lidera i da ih bespogovorno izvršavaju? Kao odgovor na ovo pitanje većina autora navodi moć lidera.

Nakon ovog, iskrsava i sledeće pitanje: Da li lideri imaju moć, zbog toga što im je ona data određenim formalnim autoritetom i da li lider može da ima moć, a da nema formalni autoritet?

Između moći i autoriteta ne mora uvek da postoji znak jednakosti. Postoje lideri koji, kao što smo već konstatovali u uvodnom delu ovog poglavlja, imaju formalni autoritet ali nemaju moć nad sledbenicima i obrnuto, lideri koji nemaju formalni autoritet, a imaju moć. Odnos moći i formalnog autoriteta je prikazan na slici 9.3.

MOĆ	velika	Velika moć Mali autoritet	Velika moć Veliki autoritet
	mala	Mala moć Mali autoritet	Mala moć Veliki autoritet
		mali	veliki
		AUTORITET	

Slika 9.3. Odnos moći i autoriteta.

Moć je upravo ona karakteristika lidera koja ih jasno odvaja od svojih sledbenika. Osnovne izvore moći lidera proučavali su brojni naučnici. Svi, međutim, rado prihvataju klasifikaciju moći koju su 1968. godine napravili Džon Frenč (John French) i Bertran Raven (Bertran Raven). Ovi autori su na jednostavan i precizan način identifikovali osnovne izvore moći lidera i osnovne kategorije moći lidera. Ključni izvori moći su: (1) znanje, (2) pozicija, (3) mogućnost kažnjavanja, (4) mogućnost nagrađivanja i (5) atraktivnost ličnosti.

Na osnovu navedenih izvora moći, izvršena je i identifikacija pet osnovnih kategorija moći (French, Bertran 1968). To su: (1) moć nagrađivanja, (2) moć prisile, (3) legitimna moć, (4) referentna moć i (5) ekspertska moć.

Moć nagrađivanja. Ovaj tip moći podrazumeva mogućnost da menadžer – lider – može da nagradi svog potčinjenog ili potčinjene za postignute rezultate u radu i na realizaciji postavljenih zadataka. Nagrađivanje je sve ono što predstavlja stimulativnu meru: povećanje plate, nagradnog odsustva, korišćenje slobodnih dana, unapređenje, pohvala i sl.

Moć prisile. Moć prisile primenjuje menadžer – lider – prema svojim sledbenicima koji ne izvršavaju zadatke na planirani način, a ogleda se u vidu kazni. Kazne koje u vidu moći prisile koristi lider su: otpuštanje sa posla, smanjenje plate, smenjivanje sa radnog mesta, suspenzija i sl.

Legitimna moć. Ova kategorija moći podrazumeva moć lidera koja im je data samim postavljenjem na radno mesto po organizacijskoj strukturi.

Referentna moć. Pod referentnom moći podrazumeva se želja sledbenika da se personalizuje i identifikuje sa svojim liderom. Izvor ove moći treba tražiti u šarmu, sposobnosti, korektnosti i pravičnosti lidera.

Ekspertska moć. Ekspertska moć je moć i autoritet ekspertskog znanja iz oblasti za koju je lider zadužen. Kada lider poseduje veliko znanje iz oblasti za koju je zadužen, neminovno je da će takvog lidera slediti svi sledbenici i ostali zaposleni u preduzeću.

Pomenutim kategorijama moći pojedini autori pridodaju i neke nove, poput, recimo, „informacione moći”.

Informaciona moć se izvodi iz posedovanja važnih informacija u kritično vreme kada su takve informacije potrebne organizacionom funkcionisanju. Posedovanje informacija može potpuno da se odnosi na organizacione pozicije pojedinca ili dobijenu moć. Neko ko je u „znanju” dobija moć. Menadžerov sekretar može u stvarnosti biti u snažnoj poziciji ukoliko dobije menadžerovo poverenje ili dobije znanje iz biznisa. Jednostavno, ako je neka informacija „stara novost” organizaciona moć može opasti (Đorđević 2006, 134).

9.2. Etički aspekti liderstva

Svaki etički stil odražava neku od etičkih tradicija o kojima je govoreno u III poglavlju. Etičke teorije se, u kontekstu izučavanja etike liderstva, mogu svrstati u dve široke oblasti: (1) teorije o ponašanju lidera i (2) teorije o karakteru lidera (tabela 9.2).

Tabela 9.2. Etičke teorije primenjene na liderstvo (Prema: Northouse 2008, 240).

PONAŠANJE		KARAKTER
Posledične (teleološke) etike		Teorije zasnovane na vrlinama
Etički egoizam	Utilitarizam	
Deontološke etike (dužnost)		

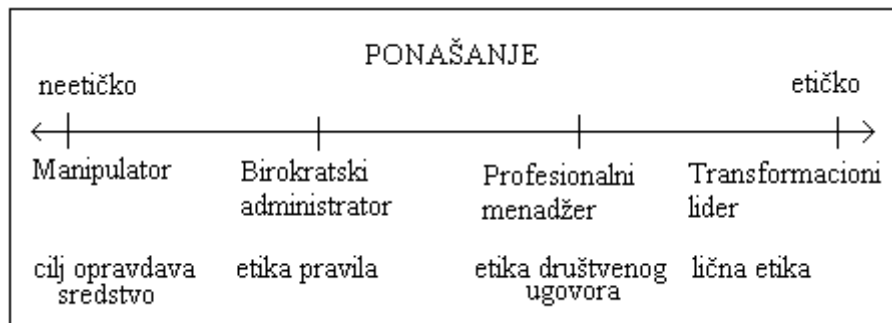
Etički egoizam je oblik moralnog ponašanja usmerenog prema ostvarivanju najboljeg dobra samo za sebe. Lider sa takvom orijentacijom se opredeljuje za karijeru ili posao u kojoj sebično uživa. Stremljenje prema sopstvenim interesima je etičko stanovište koje je tesno povezano sa transakcionim teorijama o liderstvu (Bass i Steidlmeier 1999).

Etički egoizam je uobičajen u nekim poslovnim kontekstima u kojima preduzeća i njegovi zaposleni donose odluke na način na koji će se postići njihovi ciljevi da maksimalno povećaju profit. Na primer, menadžer srednjeg nivoa koji želi da napreduje i da njegov tim bude najbolji u kompaniji mogao bi da se opiše kao neko čije je ponašanje rukovođeno etičkim egoizmom (Northouse 2008, 240).

Etički pristupi zasnovani na utilitarizmu, deontologizmu i vrlinama su detaljno opisani u III poglavlju. Prema deontološkoj perspektivi, postupci lidera biće moralni ukoliko lider ima moralno pravo da ih sprovede, ukoliko se tim postupcima ne ugrožavaju prava drugih, te ukoliko takvi postupci unapređuju moralna prava drugih (Schumann 2001).

9.2.1. Etički stilovi liderstva

Svaki stil liderstva ima etičku dimenziju. Stil etičkog odlučivanja organizacionih lidera nalazi se unutar spektra različitih etičkih stilova koji su prikazani na slici 9.4 (Hitt 1990).



Slika 9.4. Etički stilovi liderstva (Prema: Weiss 2006, 301).

Manipulatorski stil liderstva počiva na makijavelizmu, odnosno liderstvu prilazi kao amoralnoj aktivnosti. Rečju, cilj opravdava sredstvo, dok se kao pokretačka snaga koja stoji iza motiva manipulatora pojavljuje moć. Ovo je u osnovi ekonomski motivisan moralni stil liderstva. Lideri koji ne streme izgradnji poverenja i dugoročnih veza ispoljavaju takođe ovaj etički stil liderstva.

Birokratsko-administrativni etički stil liderstva se zasniva na etici pravila i principima na kojima počiva birokratski uređena organizacija. Lideri ovog stila se pre usredsređuju na postizanje efikasnosti nego efektivnosti, istrajavajući na poštovanju jasno određenih pravila i utvrđene linije rukovođenja. Nedostatak ovog etičkog stila liderstva se ogleda u zapostavljanju realnih ljudskih potreba, kojima, po pravilu, nema mesta u rigidnoj organizacionoj strukturi.

Profesionalno liderstvo, u odnosu na prethodni (birokratsko-administrativni) etički stil, pokazuje veću fleksibilnost. Ovaj stil se temelji na tzv. organizacionom „društvenom ugovoru” između menadžera; ponašanje menadžera je eksplicitno ili implicitno određeno pravilima usvojenog sporazuma o njihovom ponašanju u organizaciji. Problem etičke prirode svojstven ovom stilu liderstva predstavlja to što je delovanje lidera uslovljeno preovlađujućom korporativnom kulturom, a ona može biti i amoralna.

Najzad, transformacioni etički stil počiva na ličnoj etici vođe (lidera). Lideri ovog kova uvažavaju vrednosti i motive drugih. Oni se, takođe, ne ustručavaju od kritike pojedinih vrednosti i oblika ponašanja koje neguje korporativna kultura u okviru koje deluju. Ovaj stil je detaljnije opisan u narednom odeljku.

9.2.2. Etičke teorije o liderstvu

Nekoliko priznatih naučnika iz oblasti liderstva – Hajfic (Heifitz), Berns (Burns) i Grinlif (Greenleaf) – dalo je jedinstven doprinos našem razumevanju etičke prirode liderstva. Pomenuta tri autora svoja razmatranja liderstva

zasnivaju na „etici brižnosti”, to jest na etici koja posvećuje pažnju potrebama sledbenika i važnosti odnosa lider-sledbenik (Northouse 2008, 257).

Ronald Heifetz (1994) se izdvaja svojim tumačenjem etičkog karaktera liderstva prema kome lideri pomažu sledbenicima da se suoče sa konfliktom i utiču na promene koje nastaju kao posledica konflikta. Liderstvo je, prema shvatanju ovog autora, povezano sa korišćenjem autoriteta, jer se tako najbolje može pomoći sledbenicima u izboru između protivrečnih vrednosti. Etička dimenzija ove teorije počiva na činjenici da se liderstvo neposredno odnosi na vrednosti zaposlenih.

Zašto lideri koriste autoritet? Odgovor leži, u svetlu teorije koju je razvio Heifetz, u stvaranju tzv. „okruženja podrške”, to jest poverenja, brižnosti i saosećanja. Okruženje podrške je preduslov da bi se ljudi podstakli na suočavanje sa konfliktnim pitanjima. Rečju, od lidera se očekuje da pomognu zaposlenima da se lakše uhvate u koštac sa promenama i upravljanju ličnim razvojem. Prema tome, lideri koriste autoritet da bi naterali ljude (Heifetz 1994, 113):

- da obrate pažnju na probleme,
- da proveravaju informacije,
- da upravljaju situacijama i klasifikuju ih,
- da usaglašavaju oprečne stavove i
- da lakše donose odluke.

Džejms Mek Gregor Berns (James McGregor Burns) u svojoj teoriji o transformacionom liderstvu (1978) ističe u prvi plan potrebe, vrednosti i moral sledbenika. Transformaciono liderstvo se izdvaja od ostalih modela liderstva upravo zbog toga što sadrži jasno uočljivu moralnu dimenziju (Bass i Steidlmeier 1999). Cilj ovog oblika liderstva je uspostavljanje većeg stepena moralne odgovornosti kod sledbenika.

Berns je ukazao na razliku između transakcionog i transformacionog tipa liderstva. Izraz „transakciono liderstvo”, prvi put upotrebljen 1973. godine (Downton), odnosi se na razmenu između lidera i njihovih sledbenika. Ta razmena poprima različite oblike. Menadžeri, recimo, koji nude unapređenja zaposlenima ukoliko ostvare postavljene ciljeve demonstriraju u praksi transakciono liderstvo.

Transformaciono liderstvo, s druge strane, predstavlja proces kome se ljudi menjaju. Ovaj tip liderstva tiče se „emocija, vrednosti, etike, simbola i dugoročnih ciljeva i obuhvata procenjivanje motiva sledbenika, zadovoljavanje njihovih potreba i njihov tretman kao celovitih ljudskih bića” (Northouse 2008, 119). Transformacioni lider se, očigledno, bavi drugim osobama, stupajući u interakcije s njima pomoću kojih se podiže nivo motivacije i morala kako kod lidera, tako i kod sledbenika.

Greenleaf je tokom 70-ih godina prošlog veka (1970; 1977) razvio po mnogo čemu osoben pristup liderstvu – „liderstvo u službi drugih” (*servant leadership*, engl). Zbog naglašenih altruističkih i etičkih elemenata ovaj pristup postaje sve popularniji.

Sušтина liderstva, prema ovom autoru, ogleda se u tome da je ono namenjeno osobama koje su po prirodi spremne da služe. Rečju, „osoba izrasta u lidera tako što prvo služi drugima” (Northouse 2008, 244). No, osim pomaganja drugima (u smislu da budu kompetentniji, slobodniji, samostalniji i uslužniji), lider ovog tipa ima i društvenu odgovornost, a ona se ogleda kroz brigu o marginalnim grupama.

Može li se, na osnovu ovde iznesenih saznanja o liderstvu, doći do nekih opštih principa etičkog liderstva? Po uzoru na neke druge oblasti, poput medicinske etike, smatra se i da liderstvo u svetu poslovanja treba da polazi od kategorija kao što su (Northouse 2008, 245):

- poštovanje,
- uslužnost,
- pravičnost,
- iskrenost i
- zajedništvo.

Premda navedeni principi nisu sveobuhvatni može se tvrditi da oni pružaju dobru osnovu za razvoj zdravog etičkog liderstva. Ti principi, a posebno princip pravednosti (Kantova deontološka etika), opisivani su i objašnjavani u prethodnim poglavljima.

LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- Bakan, J., *The Corporation: the pathological pursuit of profit and power*, Free Press, New York, 2004.
- Bansal, P., Roth, P., Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness, *Academy of Management Journal*, 43(4)(2000): 717-736.
- Barnard C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938.
- Barrey, J.B., Griffin, R.W., *Management of Organization*, Houghton Mifflin Company, 1992.
- Bass, B.M., Steidlmeier, P., Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, 10(2)(1999): 181-191.
- Beck, U., *Risk society – towards a new modernity*, Sage Publications, London, 1992.
- Blek, S., *Odnosi s javnošću*, CLIO, Beograd, 2003.
- Budimir, A., *Marketing*, http://ef.sve-mo.ba/download/mark_fil/256, 1, MARKETING (pristup sajtu: avgust 2010.).
- Bullard, R.B., *Dumping in Dixie: Race, Class, and Environmental Quality*, Westview, Boulder; CO, 1990.
- Buono, A.F., Nichols, L.T., Stockholders and stakeholder interpretations of business' social role, u *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality* (ur: Hoffman, M., J. Moore), McGraw-Hill, New York, 1990.
- Burns, J.M., *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.
- Carroll, A.B., Buchholtz, A.K., *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thomson, South-Western, Manson, Ohio, 2003.
- Carroll, A.B., Linking business ethics to behavior in organizations, *SAM Advanced Management Journal*, 43(3)(1978): 7.
- Cavanagh, G.H., Moberg, D.J., Velasquez, M., *Effects of Organizational Politics*, *The Academy of Management Review*, 6(3)(1981): 363-374.
- Crane, A., Matten, D., *Business Ethics* (2nd Edition), Oxford University Press, 2007.
- Cutlip M.S., Center, H.A., Broom, M.G., *Effective Public Relations*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1985.

Cvetković, Lj.V., *Odnosi s javnošću*, Univerzitet u Nišu – Tehnološki fakultet u Leskovcu, Leskovac, 2003.

Čorić, G., Društvena odgovornost poduzeća, u *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost* (ur: K. Krkač), Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta; MATE, Zagreb, 2007: 379-388.

Daft, R.L., *Management* (3rd Edition), The Dryden Press-Harcourt Brace College Publishers, Orlando, 1994.

Davis, K., Five Propositions for Social Responsibility, *Business Horizons*, (1975): 9-24.

Dej, L.A., *Etika u medijima – primeri i kontraverze*, Medija centar i Plus, Beograd, 2004.

De George, T., The Status of Business Ethics: Past and Future, *Journal of Business Ethics*, 6(1987): 201-211.

De Žarden, Dž. R., *Ekološka etika*, Službeni glasnik, Beograd, 2006.

Delinger, C., Rice, D., Ethical Decision Making in Business, u *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality* (ur: Hoffman, W.M., R.E. Frederick, M.S. Schwartz), Irwin McGraw-Hill, Boston, 200: 95-99.

Di Džordž, R.T., *Poslovna etika*, „Filip Višnjić”, Beograd, 2003.

Dobb, S., Simkin, L., Pride, W.M., Ferrell, O.C., *Marketing*, MATE, Zagreb, 1995.

Downton, J.V., *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*, Free Press, New York, 1973.

Đorđević, B., *Menadžment – principi, teorije, primena*, FIM, Kruševac, 2006.

Đorđević, B., *Menadžment*, Univerzitet u Prištini, Priština/Blace, 2003.

Đorđević, D.B., Đurović, B. (ur.), *Etika inženjera*, Mašinski fakultet; Gradina; JUNIR, Niš, 1995.

Đurić, M., *Humanizam kao politički ideal*, Srpska književna zadruga, Beograd, 1968.

Džonson, D.Dž., *Kompjuterska etika*, Službeni glasnik, Beograd, 2006.

Edson, G., *Muzeji i etika*, CLIO, Beograd, 2003.

Ferrell, O.C., Freadrich, J., *Business Ethics* (3rd Edition), Houghton Mifflin Company, 1997.

Ferrel, O.C., A Framework for Understanding Organizational Ethics, u *Business Ethics – New Challenges for Business School and Corporate Leaders* (ur: R.A. Petterson, Ferrel, O.C.), M.E. Sharpe, Armonk – New York; London – England, 2005: 1-16.

Filipović, V., Kostić, M., *Marketing menadžment*, FON, Beograd, 1999.

Filipović, V., Kostić, M., Prohaska, S., *Odnosi s javnošću*, Beograd, 2001.

Florida, R., Davidson, D., Going from Green Management: Environmental Management Inside and Outside the Factory, *California Management Review*, 43(3)(2001): 64-84.

- Engels, F., *Anti-Diring*, Naprijed, Zagreb, 1960.
- Forsyth, D.R., A taxonomy of ethical ideologies, *Journal of Social Psychology*, 39(1980): 175-184
- Freeman, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Analysis*, Pittman, Boston, 1984.
- Freeman, R.E., Gilbert, Jr. D., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1988.
- Freeman, R.E., Teorija interesnog deoničarstva moderne korporacije, u *Uvod u poslovnu etiku i korporacijusku društvenu odgovornost* (ur: K. Krkač), Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta; MATE, Zagreb, 2007: 345-361.
- Friedman, M., *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, New York Times Magazine, 13. septembar 1970.
- From, E, *Imati ili biti*, Naprijed, Zagreb, 1979.
- Garrett, T., *Business Ethics* (2nd Edition), Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ), 1986.
- Gereke, Z., *Ekologija i proizvodnja*, FON, Beograd, 2000.
- Giddens, A., *The consequences of modernity*, Stanford University Press, Stanford, California, 1990.
- Goodpaster, K.E., Mathews, J.B. Jr., Can a Corporation Have a Consicence, *Harvard Business Review*, 60(1982): 132-141.
- Goodpaster, K.E., Business Ethics and Stakeholder Analysis, *Business Ethics Quarterly*, 1(1991): 53-72.
- Greenleaf, R.K., *Servant leadership: A journey into the nature of legitime power and greatness*, Paulist, New York, 1977.
- Grinberg, H., Baron, R., *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998.
- Grove, A., *High Output Management*, Random House, New York, 1983.
- Grubor, A., Poslovna etika u marketingu usluga, *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 22(2009): 139-145.
- Hardin, G., Lifeboat Ethics: The Case against Helping the Poor, *Psychology Today*, 8(1974): 1026-1038.
- Heifetz, R.A., *Leadership without easy answers*, Harvard University Press, Camridge; MA, 1994.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1982.
- Hill, M.A., Black, J.S., Porter, L.W., *Management*, Pearson Prentice Hall, Upper-Saddle River (NJ), 2005.
- Holmes, S.L., Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility, *Business Horizons*, (1976): 34-40.
- Janićijević, N., *Organizaciona kultura*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 1997.
- Jevtić, M., *Izazovi etičkog menadžmenta*, QWERTY; Viša železnička škola, Beograd, 2004.

- Jovanović-Kolomejceva, L., *Ekološki menadžment*, Univerzitet „Braća Karić”, Beograd, 2004.
- Kant, I., *Groundwork of the Metaphysics of Morals* (Translated by H. Paton), Harper & Row, New York, 1964.
- Kitchen, P.J., Proctor, T., The Increasing Importance of Public Relations in Fast Moving Consumer Goods Firms, *Journal of Marketing Management*, 7(4)(1991): 357-370.
- Koter, Dž., *Vođenje promene*, Želnid, Beograd, 1998.
- Kotler, P., Armstrong, G., *Principles of marketing* (7th Edition), Prentice-Hall Inc., 1996.
- Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Zagreb, 1997.
- Kotler, P., Keller, K.L., *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb, 2007.
- Kozić, P., *Sociologija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1984.
- Kreitner, R., *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston-New York, 2004.
- Krkač, K., Temeljna pitanja korporacijske društvene odgovornosti, u *Uvod u poslovnu etiku i korporacijusku društvenu odgovornost* (ur: K. Krkač), Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta; MATE, Zagreb, 2007: 219-256
- Krstić, A., Etika i profesionalizam u odnosima s javnošću, *Marketing*, 40(3)(2009): 165-182.
- Labich, K., The New Crisis in Business Ethics, *Fortune*, 125 (1992): 167-176.
- Lawton, A., *Ethical management for the public services*, Alan Lawton, 1998.
- Likert, R., *New Pattern of Management*, McGraw-Hill, New York, 1961.
- Lukić, R., *Sociologija morala*, BIGZ i Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1995.
- MacIntyre, A., *After Virtue*, University of Notre Dame Press, 1981.
- Malešević, K., Sociološki smisao eko-rizika, *TEME*, 26(2)(2002): 267-287. <http://facta.junis.ni.ac.yu/teme/teme2-2002/teme2-2002-07.pdf>
- Marić, R., Bolesnikov, D., Moral dilemmas of employees in corporate business operations, *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, 5(3)(2008): 217-227.
- Marković, D.Ž., *Osnovi opšte sociologije*, Savremena administracija, Beograd, 1976.
- Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet „Braća Karić”, Beograd, 2001.
- Martinović, M., Etika u marketingu s posebnim osvrtom na etiku u oglašavanju, u *Uvod u poslovnu etiku i korporacijusku društvenu odgovornost*

(ur: K. Krkač), Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta; MATE, Zagreb, 2007: 389-413.

Matthews, J.B., Goodpaster, K.E., Nash, L.L., *Policies and Persons: A Case Book in Business Ethics*, McGraw-Hill, New York, 1985.

Milenović, B., Đorđević, B., Cvetković, Lj., Randelović, N., Jović, M., Stevanović, V., Đurić, M., Đukelić, N., Miličević, M., Mušić, M., Stevanović, R., *Marketing u akciji*, Europrojekt – Niš, Niš, 1994.

Milisavljević, M., *Marketing*, Savremena administracija, Novi Sad, 1997.

Mišković, M., *Sociologija*, Službeni glasnik, Beograd, 2003.

Mišković, M., *Ekološka kriza i ekološka svest omladine* (disertacija), Univerzitet u Beogradu – FPN, Beograd, 1999.

Mitić, G., Rizici u životnoj sredini, tehnologija i društvo, *Ecologica*, 7(1)(2000): 12-17.

Mitrović, M., Petrović, S., *Sociologija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1992.

Mladić, D., Krkač, K., Uvod u opću etiku, u *Uvod u poslovnu etiku i korporacijusku društvenu odgovornost* (ur: K. Krkač), Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta; MATE, Zagreb, 2007: 27-69.

Northouse, P.G., *Liderstvo – Teorija i praksa*, SAGE; Data status, Beograd, 2008.

Njavro, Đ., Krkač, K., Uvodna napomena, u *Uvod u poslovnu etiku i korporacijusku društvenu odgovornost* (ur: K. Krkač), Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta; MATE, Zagreb, 2007: 3-25.

Parry, K.W., *Transformational Leadership – Developing An Enterprising Management Culture*, Pitman Publishing, Pearson Professional, Pty., Ltd, Melbourne, 1996.

Pavičević, V., *Osnovi etike*, BIGZ, Beograd, 1974.

Pavličić, N., Begu, B., Cerović, R., *Odnosi sa javnošću* (priručnik), Vlada Republike Crne Gore – Uprava za kadrove, Podgorica, 2006.

Perić, M., Kostadinović, A., *Socijalna ekologija*, Filološki fakultet, Beograd, 2003.

Petrović, N., *Ekološki menadžment*, FON, Beograd, 2009.

Petrović, M., *Menadžment – Savremeni pristupi i funkcije*, FON, Beograd, 1994.

Plant, R., Utilitarizam i raznolikost vrijednosti, u: *Uvod u poslovnu etiku i korporacijusku društvenu odgovornost* (ur: K. Krkač), Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta; MATE, Zagreb, 2007: 71-101.

Pulido, L., *Environmentalism and Economic Justice*, The University of Arizona Press, Tucson, 1998.

Radulović, J., Bošnjak, M., Spariousu, T., Pavković, M., Kotlica, S., Simić, S., Pantović, M., Krunić-Lazić, M., *Koncept održivog razvoja*, Savezno ministarstvo za razvoj, nauku i životnu sredinu, Beograd, 1997.

- Rakas, S., *Uvod u poslovnu etiku* (3. dopunjeno i prošireno izdanje), Megatrend – Univerzitet primenjenih nauke, Beograd, 2006.
- Rakić, B., *Marketing*, „Megatrend” – Univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2002.
- Rakić, B., Rakić, M., Održivi marketing, *Ecologica*, 16(55)(2009): 574-578.
- Rašković, V., *Sociologija*, Savremena administracija, Beograd, 1987.
- Rawls, J., *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1971.
- Rouse, M.J., Rouse, S., *Poslovne komunikacije*, MASMEDIA, Zagreb, 2005.
- Sagoff, M., *The economy of the Earth*, Cambridge University Press, Cambridge, 1988.
- Schein, E., *Unternehmenskultur*, Campus Frankfurt/M; New York, 1995.
- Schumann, P.L., A moral principles framework for human resource management, *Human Resource Management Review*, 11(2001): 93-111.
- Sethi, S.P., Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, *California Management Review*, (1975): 58-64.
- Simić, I., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2008.
- Simon, H., March, J., *Administrative Behavior*, The Macmillan, New York, 1957.
- Spenser, H., *Les bases de la morale evolutioniste*, Felix Alcan, Paris, 1892.
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., *Menadžment*, Beograd, 1997.
- Stoner, J.A.F., *Management*, Prentice-Hall Inc., New York, 1982.
- Subotić, D., Lazić, J. *Poslovna etika*, KIZ Centar, Beograd, 1997.
- Ševers, M., Pakaluk, M., *Razumevanje računovodstvene etike*, Službeni glasnik, Beograd, 2009.
- Timmons, M., *Moral Theory*, Rowman & Littlefriend Publishers Inc., Lanham, 2002.
- Tomić, Z., *Komunikologija*, Čigoja, Beograd, 2003.
- Velasquez, M., Andre, C., Sanks, T., S.J., Meyer, M.J., Obrazac za donošenje moralnih odluka, u *Uvod u poslovnu etiku i korporacijusku društvenu odgovornost* (ur: K. Krkač), Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta; MATE, Zagreb, 2007: 257-261.
- Verčić, D., Zavrl, F., Rijavec, P., Ognjanov, G., Brbaklić, A., *Odnosi s medijima*, Pristop, Beograd, 2004.
- Vešović, V., *Menadžment u saobraćaju*, Saobraćajni fakultet, Beograd, 2008.
- Vučičević, S., *Šuma i životna sredina*, J.P. „Srbijašume” i Šumarski fakultet, Beograd, 1999.
- Vuković, M., Vuković, A., *Sociologija*, Grafomed, Bor, 2009.

Vuković, M., Randelović, D., „Vrednosti životne sredine kao sastavni deo političkog procesa”, EkoIst’04, Zbornik radova, Borsko jezero, 2004.

Weaver, G., Trevion, L., Cochran, P., Corporate ethics practices in the mid-1990s: An empirical study of the *Fortune 1000*, *Journal of Business Ethics*, 18(1999): 283-294.

Weiss, J.W., *Business Ethics* (4th Edition), Thomson; South-Western, 2006.

Wildavsky, A., *Searching for safety*, Transaction, New Brunswick, New York, 1988.

Wren, D., Voich, D., *Menadžment – proces struktura i ponašanje*, Poslovni sistem „Grmeč” a.d. - „Privredni pregled”, Beograd, 1998.

Živković, D., Predavanja iz poslovne etike (slajdovi); dostupni na Internetu (pristup: jun 2010. godine).

Živković, Ž., Jelić, M., Popović, N., *Osnove menadžmenta*, Bakar, Bor, 2002.

BELEŠKA O AUTORIMA

Dr Aleksandra Vuković

Dr Aleksandra Vuković je diplomirala 1996. godine na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Nišu (Odsek za sociologiju), kao i na Fakultetu za uslužni biznis (smer: dipl. ekonomista za menadžment u sportu, turizmu i hotelijerstvu) u Novom Sadu 2004. godine. Magistraturu i doktorat u oblasti nauka o menadžmentu odbranila je na Univerzitetu *Braća Karić* u Beogradu, 1999., odnosno 2004. godine. Zaposlena je kao profesor strukovnih studija na Visokoj železničkoj školi strukovnih studija u Beogradu, na kojoj izvodi nastavu iz predmeta: Sociologija rada, Principi menadžmenta, Poslovna komunikacija, Poslovna etika, Marketing železnice I i Marketing železnice II. Dr Aleksandra Vuković je autor, odnosno koautor nekoliko univerzitetskih udžbenika (*Osnove menadžmenta, Osnovi sociologije, Odnosi s javnošću, Sociologija, Kultura poslovne komunikacije*).

Dr Aleksandra Vuković, profesor strukovnih studija
Visoka železnička škola strukovnih studija, Zdravka Čelara 14, 19210 Beograd

Dr Milovan Vuković

Dr Milovan Vuković je diplomirao 1986. godine na Vojnotehničkoj akademiji KoV JNA (hemijsko-tehnološki odsek) u Zagrebu. Dokorate u oblasti metalurškog inženjerstva (2000) i političkih nauka (2003) stekao je tokom studijskog boravka u SAD na Univerzitetu u Ajdahu. Dr Vuković je takođe stekao akademske nazive magistra fizičko-hemijskih nauka (1995), metalurškog inženjerstva (2000) i nauka o zaštiti životne sredine (2002). Trenutno radi kao nastavnik Univerziteta u Beogradu; na Tehničkom fakultetu u Boru drži nastavu iz ekološkog menadžmenta, sociologije, metodologije NIR-a, kulture komunikacije, odnosa s javnošću i poslovne etike.

Naučna aktivnost dr Vukovića obuhvata preko četrdeset radova objavljenih u naučnostručnim časopisima nacionalnog i međunarodnog značaja. Dr Vuković je autor ili koautor nekoliko univerzitetskih udžbenika (*Osnovi ekologije, Metodologija NIR-a, Osnovi sociologije, Kultura komunikacije, Upravljanje čvrstim otpadom, Odnosi s javnošću, Sociologija, Kultura poslovne komunikacije, Metodologija naučnog istraživanja, Ekološki menadžment*).

Dr Milovan Vuković, vanredni profesor
Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet Bor, V.J. 12, 19210 Bor
mvukovic@tf.bor.ac.rs

