

POSLOVNA ETIKA

A stylized illustration in shades of blue and teal. In the foreground, two men in suits are shaking hands. The man on the left is shown in profile, wearing a dark suit. The man on the right is shown from a three-quarter view, wearing a teal suit. In the background, two more men in suits stand facing each other. The background is a light blue gradient with faint silhouettes of buildings.

Milovan Vuković
Danijela Voza
Aleksandra Vuković

POSLOVNA ETIKA

Sadržaj

I POGLAVLJE	7
UVODNA RAZMATRANJA	7
1.1. Moral.....	8
1.1.1. Nastanak morala.....	10
1.1.2. Formiranje morala.....	11
1.1.3. Elementi morala	12
1.1.4. Obaveznost morala.....	15
1.1.5. Održavanje, primena i menjanje morala	16
1.1.6. Moralni razvoj pojedinca	18
1.2. Etika kao filozofska disciplina.....	21
1.2.1. Opšta etika – faze etičkog istraživanja.....	23
1.3. Primenjena etika.....	26
Pitanja za proveru znanja	27
Test ličnosti – Koliko si moralan/na?.....	27
II POGLAVLJE	29
UVOD U NORMATIVNU ETIKU	29
2.1. Etika vrline	32
2.2. Deontološki pristup	37
2.2.1. Kantova deontološka teorija.....	38
2.2.2. Rosova deontološka etika.....	44
2.3. Teleološke teorije	46
2.3.1. Etički egoizam.....	48
2.3.2. Utilitarizam.....	49
2.4. Teorije moralnih prava.....	54

2.5. Teorije pravde	56
2.6. Etika brige	58
2.7. Etički relativizam	59
Pitanja za proveru znanja	63
Zadatak – Tvoja etička dilema	64
III POGLAVLJE	65
POSLOVNA ETIKA KAO DEO ETIKE	65
3.1. Pojam poslovne etike	66
3.1.1. Istorijski razvoj poslovne etike	68
3.2. Predmet poslovne etike	69
3.3. Etički problemi i etička pitanja u poslovnoj etici	72
3.3.1. Nivoi ispoljavanja etičkih problema	76
3.3.2. Kriterijumi za rešavanje etičkih dilema u poslovnoj etici..	78
3.4. Menadžerska etika.....	82
3.5. Poslovna etika i zakoni	86
3.6. Poslovna etika kao pokret	88
3.7. Relevantnost etičkih teorija za poslovnu etiku	90
3.8. Brzi etički testovi	93
Pitanja za proveru znanja	96
Ilustracija – „Gugl“ protiv kineske vlade.....	96
IV POGLAVLJE	99
ETIČKI ASPEKTI ODLUČIVANJA	99
4.1. Etičko odlučivanje u poslovanju	99
4.2. Izvori neetičkog odlučivanja.....	102
4.3. Dimenzije etičke odluke.....	104
4.4. Integralni model etičkog odlučivanja (ponašanja)	107

4.4.1.	Individualni faktori etičkog odlučivanja	107
4.4.2.	Organizacioni faktori etičkog odlučivanja	110
4.4.3.	Eksterni faktori etičkog odlučivanja	115
	Pitanja za proveru znanja	116
	Studija slučaja – Uobičajena situacija sredom ujutru.....	116
V	POGLAVLJE.....	119
	KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST.....	119
5.1.	Organizacija i odnosi sa deoničarima	120
5.2.	Koncept korporativne društvene odgovornosti	125
5.2.1.	Dimenzije korporativne društvene odgovornosti	127
5.2.2.	Principi korporativne društvene odgovornosti	128
5.3.	Modeli korporativne društvene odgovornosti	129
5.4.	Izvori moralnosti korporacije	131
5.5.	Implementacija društveno odgovornog poslovanja	136
5.5.1.	Definisanje politike korporativne društvene odgovornosti.....	138
5.5.2.	Misija.....	140
5.5.3.	Organizacioni mehanizmi za povećanje korporativne društvene odgovornosti	141
	Pitanja za proveru znanja	142
	Studija slučaja – „Džonson i Džonson“	143
VI	POGLAVLJE	145
	INSTITUCIONALIZACIJA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI	145
6.1.	Etički kodeksi.....	145
6.1.1.	Značaj kodeksa.....	146
6.1.2.	Ograničenja kodeksa	147

6.1.3. Profesije i etički kodeksi	148
6.1.4. Istorijat	148
6.1.5. Osobine profesionalnog kodeksa	149
6.2. Ostali oblici institucionalizacije poslovne etike.....	150
6.2.1. Uzbunjivanje (Whistle-blowing).....	151
Pitanja za proveru znanja	153
Studija slučaja – Varati ili stvoriti jednake uslove?	154
VII POGLAVLJE	157
EDRUŠTVENA ODGOVORNOST U MARKETINGU I	
ODNOSIMA S JAVNOŠĆU	157
7.1. Potreba za etičkim marketingom.....	158
7.2. Etički problemi u marketingu	158
7.2.1. Etički problemi vezani za proizvod.....	159
7.2.2. Etički problemi vezani za cenu	160
7.2.3. Etički problemi vezani za distribuciju.....	161
7.2.4. Etički problemi vezani za promociju	162
7.3. Odnosi s javnošću kao etički osetljivo područje.....	165
7.4. Značaj poslovne etike za odnose s javnošću	167
Pitanja za proveru znanja	168
Ilustracija.....	168
Studija slučaja – Izbor reklamne strategije	170
VIII POGLAVLJE.....	171
DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE	
.....	171
8.1. Održivi razvoj	172
8.2. Ekološka svest.....	174
8.3. Ekološka etika kao eko-filozofska disciplina.....	176

8.3.1.	Dubinska ekologija.....	177
8.3.2.	Ekološka pravda	178
8.3.3.	Socijalna ekologija	179
8.3.4.	Eko-feminizam	180
8.4.	Ekološki menadžment	180
8.4.1.	Ekološki menadžment u savremenom poslovanju	182
8.4.2.	Nivoi razvoja ekološkog menadžmenta	183
8.4.3.	Zelena industrija	185
	Pitanja za proveru znanja	186
	Ilustracija.....	187
	Studija slučaja	188
IX POGLAVLJE.....		189
ETIČKI ASPEKTI LIDERSTVA		189
9.1.	Značaj i karakteristike lidera.....	190
9.1.1.	Osnovni stilovi liderstva.....	192
9.1.2.	Moć lidera	193
9.2.	Etički aspekti liderstva	194
9.2.1.	Etički stilovi liderstva.....	195
9.2.2.	Etičke teorije o liderstvu	196
	Pitanja za proveru znanja	198
	Studija slučaja	198
LITERATURA		201

I POGLAVLJE

UVODNA RAZMATRANJA

Koreni moralno-etičkog učenja sežu u antički period. Etičke ideje su prisutne u delima Talesa, Anaksimadra, Pitagore, Ksenofana, Heraklita i Parmenida, a sa Sokratom etika, kao naučno učenje o dobru, sreći i spasenju, dospeva u žižu interesovanja filozofije. Vremenom su se izdvojila *tri etičko-moralna sistema*. Religijski sistem, vezan za Isusa i Budu, ističe u prvi plan tzv. „ženske” vrline – ljubav, milosrđe, nadu i sl. S druge strane, postoji etičko-moralni sistem (prisutan u delima Makijavelija i Ničea) koji naglašava tzv. „muške” vrline i nejednakosti među ljudima; naročito se vrednuje herojski moral, borba, vlast, moć i sl. Sokrat, Platon i Aristotel su zagovornici trećeg etičko-moralnog sistema koji, iako naginje „muškom principu”, ističe opštu primenjivost muških i ženskih vrlina – „jedino čovek razuma u određenim uslovima može biti okrenut ljubavi i moći” (Damjanović, 2009: 40). Helenska etika i danas predstavlja osnovu za izučavanje etike u gnoseološkom (saznajnom) i praktičnom smislu. Mnoge misli antičkih mislilaca, poput onih koje je ostavio Tales, nisu s protokom vremena izgubile na značaju:

- Ne bogati se nepravičnošću!
- Kakva dobra činiš roditeljima, takva i sam u starosti očekuj!
- Gledaj da ti pre zavide nego da te žale!

Etičko-moralno promišljanje o izazovima kojima svakodnevica obiluje bilo bi neozbiljno bez oslanjanja na znanja osnovnih postavki helenske misli i prakse etike. U stvari, od svojih početaka, pa sve do neposredne sadašnjosti etika novijih vremena nije donela ni jednu presudnu misao, a da to nije učinila pod veoma dubokim uticajem helenske etike u kojoj se navode osnove svih novijih etičkih sistema i pravaca (Đurić, 1976: 2).

U središtu razmatranja etike je moral čija se suština može izraziti na sledeći način: 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 Džordž, 2003: 31).

Razvijena moralna svest čoveka, nastala na visokom stepenu njegovog razvoja, omogućila je *nastanak etike*. Polazeći od moralnog iskustva, etiku je moguće 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).

Etika 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 da osobe deluju u skladu s normama koje prihvataju, uz očekivanje da i drugi postupaju saglasno tim normama. Usvojena moralnost je preduslov za uspostavljanje stabilnog društva u kome se poslovna aktivnost, poput bilo koje druge društvene delatnosti, može odvijati u uslovima relativnog mira i stabilnosti.

1.1. Moral

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.

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. 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 ovde je 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). S druge strane, ni savest pojedinca nije postojana.

Savest se otuda ne može uzeti kao pouzdan regulator moralnog ponašanja zbog nesavršenosti ljudi kao društvenih bića; na primer, različitosti u doživljavanju objektivne stvarnosti posredstvom čula. Pritom, treba imati u vidu da na savest utiče i iracionalno, pa zbog toga čulne informacije čoveka mogu pretrpeti promene od sila podsvesnog. Strah, na primer, može da priguši savest, nužda da opravda učinjene kompromise, a cilj da opravda sredstvo, a samim tim

i da dovede do deformacije savesti. Dobronamernost čoveka prema samom sebi, pa i sklonost prema samoodbrani, takođe zbunjuje savest (Damnjanović, 2009: 14).

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. Ovako određeno značenje morala je cilj kojem stremi svaka osoba. Inače, svest o moralnoj normi čovek stiče tokom dugotrajnog procesa socijalizacije. Zahvaljujući tome čovek može, kada se nađe u datoj situaciji, spontano da reaguje na način koji je društveno prihvatljiv.

Teorijska određenja morala. 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 je već navedeno, 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.

Moral može označavati ili ljudsko ponašanje ili norme. 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 svetu, prema drugim ljudima kao i prema sebi samom” (1974: 11). 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).

1.1.1. 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. Nastanak morala, moralnih normi i moralne svesti se tumači različitim činocima: društvenim odnosima, religijom, običajima, te shvatanjima čoveka i njegove egzistencije.

Osnova morala se uglavnom sagledava na dva načina: (1) *metafizički* ili *religijski* (kao nadiskustvena činjenica) i (2) *empirijski* (kao iskustvena činjenica). Empirijska osnova morala razmatra se najčešće sa antropološkog i sociološkog stanovišta. Antropološko poimanje morala u prvi plan stavlja čoveka, odnosno osobine pojedinca poput emocija, intuicije, razuma, moralnosti i društvenosti (Damnjanović, 2009: 17).

Religijsko tumačenje nastanka morala. Osnovna postavka religijskog tumačenja i shvatanja je da moralna svest (kao i praksa) proističe iz religije, odnosno vezuje se za postojanje Boga, kao i crkvene dogme. 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 poima kao večita kategorija, jer, s nastankom ljudi, nastao je i moral.

Sociološko tumačenje nastanka morala. Sociološko shvatanje polazi od toga da moral nije ni religiozan, ni biološki uslovljen, već da je ova pojava društvenog karaktera. Rečju, 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, odnosno društvenim propisima „koji će delovati na čoveka kao njegova unutrašnja snaga, kao unutrašnji autonomni impeprativ” (Veljković, 2006: 43).

Moral nastaje s razvojem društva – stvaraju ga ljudi i društveno je uslovljen. Zbog toga moral nosi jak pečat klasne određenosti. 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 neproduktivne članove društva, što je za njih bilo moralno” (Rašković, 1987: 130).

Moral je društvena pojava, ali je isto tako i lična, pojedinačna pojava. Dakle, 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).

1.1.2. Formiranje morala

Formiranje (obrazovanje) morala podrazumeva njegovo stvaranje, širenje i nasleđivanje. Društvo kao tvorac morala određuje ponašanje ljudi u okviru različitih nivoa društvene organizacije – skupina, grupa, klasa, i sl.

Stvaranje morala. Moral se ne stvara odjednom, planski, organizovano, već uglavnom nastaje pod uticajem neorganizovanih društvenih činilaca. Stvaranje morala je „dugoročan, najčešće neorganizovan, samonikli, pa i stihijski proces koji ponekad vekovima traje” (Damnjanović, 2009: 18).

Širenje morala. 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.

Nasleđivanje morala. Nasleđivanje morala predstavlja proces prenošenja već stvorenog morala na nove generacije koje dotle nisu imale „nikakav moral i koja ga sad prvi put stiču usvajajući moral prethodnog pokolenja” (Damnjanović, 2009: 19).

Usvajanje morala. Tokom procesa usvajanja morala, pojedinci i društvene grupe stiču svest o specifičnoj moralnoj obaveznosti aktuelnog morala datog društva na tri načina: (1) stvaranjem sopstvenog morala, (2) pozajmljivanjem morala koji se širi, te (3) nasleđivanjem morala od starijih naraštaja. Smatra se da je moral usvojen onda kada konkretna društvena grupa stekne svest o obaveznosti primene ponuđenih moralnih normi, odnosno kada njeni pripadnici počnu da se ponašaju u skladu sa tim normama, te da ih u praktičnom delovanju i primenjuju. Usvajanje 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.

1.1.3. Elementi morala

Kao sistem spontano nastalih i dobrovoljno prihvaćenih normi o ljudskom ponašanju, moral predstavlja veoma složenu pojavu koja se sastoji iz većeg broja elemenata. Brojni autori uglavnom sagledavaju tri elementa morala: (1) moralne norme, (2) moralni sud i (3) moralne sankcije. Neki autori kao poseban element morala izdvajaju i moralno ponašanje (delovanje). Moralna delovanja pojedinca se ispoljavaju kroz primenu moralnih normi kao imperativa i njihovu obaveznost u svakodnevnom životu.

Moralne norme. Moralne norme se razlikuju na osnovu moralnih principa; 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, poželjno ili nepoželjno, 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, u tom smislu, predstavlja objektivnu činjenicu, odnosno predstavlja osnovu za izricanje moralnog suda. Na temelju moralne norme sudi se i daje mišljenje o vrednosti ponašanja pojedinca ili grupe.

Kada ne bi postojale moralne norme ljudi ne bi mogli da posuđuju da li je neki postupak moralan ili nije. Na primer, da bismo mogli nekoga osuditi kao plagijatora, neophodno je da postoji norma koja zabranjuje korišćenje tuđe intelektualne svojine kao svoje. Međutim, ponekad dve ili više moralnih normi mogu biti u sukobu tako da ova poteškoća stvara nedoumice kod ljudi kada se odlučuju za određeni oblik ponašanja. Tako Žan Pol Sartr, da bi pokazao da moralne norme nisu dovoljno sredstvo orijentacije, iznosi primer svog učenika koji se koleba između patriotske dužnosti da pristupi oslobodilačkom pokretu i

dužnosti da ostane uz bolesnu majku. Mladiću ne peostaje ništa drugo nego da on sam odluči prema vlastitom nahođenju. On se, međutim, koleba jer se boji da njegovi osećaji možda nisu ispravni. Kad se čovek nađe u takvoj dilemi, to jest kada mora da prekrši jednu od dveju moralnih normi, on će, naravno, prekršiti onu koja je manje vrednosti i čija je sfera delovanja uža. U navedenom primeru mladić bi trebalo da odbrani domovinu i da patriotskoj dužnosti da prioritetno značenje (Bajić, 1999: 233-234).

Moralne norme uspostavljaju sami ljudi i društvo – spontano – što ih razlikuje od drugih normi: *pravnih* i *običajnih*. Pravne norme, koje nameće država, sadrže tri elementa: (1) hipotezu, (2) dispoziciju i (3) sankciju. Hipoteza je onaj element pravnih propisa koji određuje neophodne uslove koji moraju biti ostvareni da bi se dispozicija (zahtev) mogla primeniti. Dispozicija – najvažniji deo pravnog propisa – ispostavlja zahtev adresatima koji ispunjavaju uslov postavljen hipotezom. Najzad, sankcija je deo pravnog propisa u kome se utvrđuju štetne posledice po prekršioca određene pravne norme. Običajne norme, s druge strane, karakteriše odsustvo svesti o razlozima njihovog postojanja – one često podržavaju neku pojavu ili odnos uprkos tome što su davno nestali razlozi njihovog uvođenja. Pravni propisi su po pitanju njihove obaveznosti najstroži od svih normi. Oni su, s druge strane, kada je o dužini trajanja i održavanja reč, na poslednjem mestu – posle običajnih i moralnih normi. Svaka promena vlasti ili državnog uređenja dovodi, kao što je poznato, do uvođenja novih propisa i sankcija.

Moralni sud. Moralni sud predstavlja stav društva ili pojedinca o datom, konkretnom moralnom ponašanju koje može biti dobro ili loše, pozitivno ili negativno, itd. Zašto je za čoveka važno da formira moralne sudove o najrazličitijim delovanjima (postupcima)? Donošenje odgovarajućeg moralnog suda je 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 i sl.. S druge strane, ono što je loše odbacuje se, uz zauzimanje stavova osude, prekora, prezira itd. Moralni sud kao celovit čin sastoji se iz (1) ocene moralne vrednosti samog *postupka* i (2) ocene moralne vrednosti *motiva* zbog kojih je neka osoba tako postupila (Damnjanović, 2009: 21). Pri donošenju moralnog suda nisu bitne samo činjenice koje se odnose na povredu moralne norme, već i namera (motiv) prekršioca norme tokom preduzimanja određene radnje. Uzimanje u obzir namere kao osnove za moralno suđenje rezultat je istorijskog razvoja ljudskog društva. Nekada se nije ni postavljalo pitanje namere, već se pri moralnom suđenju uzimao u obzir samo postupak (čin). Ovakva etika, takozvana „etika čina” svojstvena je prvobitnoj ljudskoj zajednici (Bajić, 1999: 236).

Moralne sudove ne bi trebalo donositi olako, budući da bi to moglo naneti štete osobama koje su predmet prosuđivanja u ovom smislu. Donošenje moralnih sudova mora počivati na činjenicama, premda i ovo ponekad ne obezbeđuje objektivnost moralnog promišljanja. Na primer, kažemo za nekog da je izvršio proneveru u nekom preduzeću, a pronevere u tom preduzeću nije uopšte bilo, ili je bilo, ali osoba na koju se odnosi naš sud nije učestvovala u tome. Ljudi mogu donositi ovakve sudove ili usled neinformisanosti ili u zloj nameri. Ovakvi sudovi donose se u zloj nameri u političkim borbama (Bajić, 1999: 235).

Greška prilikom donošenja moralnih sudova nastaje i u situaciji kada se neki neuobičajeni postupak čoveka proglasi njegovom karakteristikom. Ne može se, recimo, tvrditi da je kockar čovek koji je jednom ili nekoliko puta tokom godine oprobao sreću s malim ulozima u lokalnoj kladionici. Isto tako, neka osobenost vezana za pojedinca ne bi trebalo da predstavlja osnovu za donošenje suda o ličnosti kao celini. Na primer, ne sme se na osnovu činjenice da je neka osoba zatvorena i nekomunikativna izvesti sud da je ona potpuno asocijalna.

Moralne sankcije. Moralne sankcije su spontane reakcije društva i samog pojedinca prema sebi zbog nepoštovanja moralnih normi. Moralne sankcije su pokazatelj da društvo budno prati ponašanje ljudi kroz prizmu 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 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. Prekršioc moralnih normi mogu se 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 i pozitivne moralne sankcije – pohvale, dobre reči i sl. Društvene moralne sankcije se, očito, manifestuju kao (1) moralna kritika i (2) moralna podrška. Za osobu koja postupa samo pod uticajem sredine u kojoj živi (to jest, pod pritiskom javnog mnjenja) kaže se da ima heteronomnu moralnost.

1.1.4. Obaveznost morala

Na osnovu prethodno navedenih definicija, moral se u teorijskom smislu može odrediti kao skup obaveznih (imperativnih) društvenih normi. Moralna obaveznost se ispoljava kao: društvena (spoljna, heterogena) i individualna (unutrašnja, autentična) (Lukić 1976: 110).

Unutrašnju obaveznost morala, možda najvažnije svojstvo morala, čine sledeće karakteristike (Jevtić, 2004: 9)

- *bezuslovnost* – kategoričnost ili apsolutnost – (bezuslovnost se ogleda 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);
- *griča savesti kao sankcija* (pod gričom savesti podrazumeva se autonomno osećanje koje nastaje posle nepridržavanja moralnih normi).

Spoljašnja obaveznost nije svojstvena samo moralu već i drugim društvenim normama; na primer, pravnim, običajnim i sl. Sve društvene norme su obavezne, a društvo zahteva njihovu primenu bez obzira na unutrašnju (individualnu) obaveznost morala. *Moralni standardi*, kojih se ljudi pridržavaju u svom rasuđivanju o dobrom ili lošem ponašanju, izvedeni su iz principa koji se zasnivaju na religioznim, kulturnim ili filozofskim verovanjima. *Moralnost*, otuda, predstavlja lični skup moralnih standarda.

Do podudarnosti spoljašnje i unutrašnje obaveznosti dolazi onda kada izostanu razlike između društvenog i individualnog (ličnog) morala. Ukoliko osoba kao unutrašnju obavezu oseća određeno delovanje, a društvo mu nameće drugu, tada dolazi do sukoba morala pojedinca i društvenih moralnih normi. U takvim situacijama nastaju *moralni konflikti*.

1.1.5. Održavanje, primena i menjanje morala

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

Održavanje morala. Istraživanje uslova koji pogoduju održavanju aktuelnog 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.

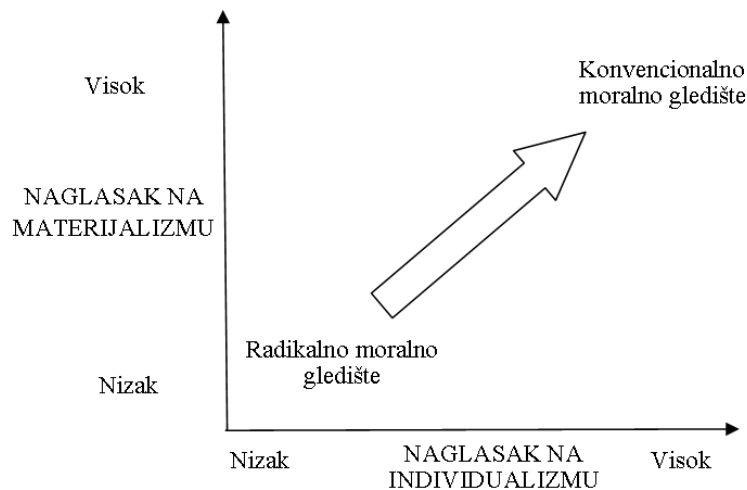
Primena morala. Za moral je takođe značajno njegovo funkcionisanje u raznim moralnim situacijama. Primena morala je posledica konkretnog ponašanja ljudi koje, s obzirom na usvojeni sistem moralnih normi, može biti pozitivno ili negativno. Brojni su činioci od kojih zavisi primena morala. Najčešće se među najznačajnije elemente sa stanovišta primene morala razmatraju: moralni norma, moralni čin, moralni prekršaj, moralna sankcija, moralni sud, moralna situacija, moralni subjekti i moralna dužnost. Objašnjenje moralnih normi, moralnih sudova i moralnih sankcija je dato već u odeljku 1.2. Ovde ćemo pažnju usmeriti na moralnu svest od koje u najvećoj meri zavisi primena morala.

Moralna svest je rezultat procesa socijalizacije. Strukturu moralne svesti čine tri elementa (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 manifestuje na različite načine: u vidu saveznosti, ponosa, časti, doslednosti, odgovornosti, nesebičnosti, upornosti, energičnosti, poštenja, hrabrosti, patriotizma itd.

U svom svakodnevnom delanju ljudi se vode određenim moralnim gledištima. *Moralno gledište* predstavlja moralno ispravno i istinito ponašanje u određenoj situaciji. U osnovi, postoje dva moralna gledišta: konvencionalno i radikalno. Konvencionalno moralno gledište karakteriše izražena usmerenost prema materijalnim vrednostima (profitabilnost, produktivnost, efikasnost) i individualizmu (konkurencija), što ne važi za radikalno gledište. Konvencionalno moralno gledište se usredsređuje na maksimiziranje dobiti, dok je u žiži interesovanja radikalnog pristupa briga o društvu, odnosno zajednici i ostvarivanje uravnoteženog razvoja (Slika 1.1).



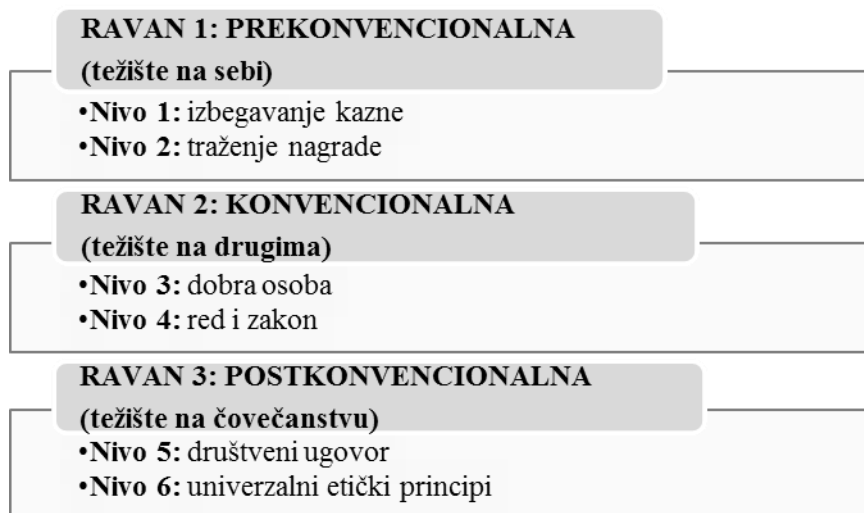
Slika 1.1. Moralna gledišta pojedinca i društva (*Izvor: Shaw, 2002: 6*)

Menjanje morala. Promena morala je društveni proces stvaranja novog morala, ali bez potpunog raskida sa prethodnim oblikom morala. Uzroci menjanja morala su dvojaki: unutrašnji i 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.

1.1.6. Moralni razvoj pojedinca

Američki psiholog Lorens Kolberg [Lawrence Kohlberg] (1927-1987) 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 da postoje tri ravni u moralnom razvoju individue (Slika 1.2):

- prekonvencionalna ravan,
- konvencionalna ravan (ili „ravan saobražavanja”) i
- postkonvencionalna ravan („autonomna” ili „principijelna”) (Kohlberg, 1973).



Slika 1.2. Kolbergove ravni moralnog razvoja pojedinca.

Kolberg u okviru svake od navedenih ravni izdvaja dva stadijuma. *Prekonvencionalna ravan.* Prvi stadijum prekonvencionalne ravni poznat je kao „faza kažnjavanja i poslušnosti”. Tokom ove faze individua definiše „dobro” kroz bezuslovno 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. Ova ravan predstavlja moralnost konvencionalnog (jednostavnog) saobražavanja ulozi. Na prvom stadijumu ove ravni moralnog razvoja osobe reaguju u skladu sa očekivanjima roditelja ili vršnjaka. Usvajaju se norme koje se uče u kući, školi ili u crkvi. Moral koji se prihvata je moral koji učimo od drugih.

Na drugom stadijumu konvencionalne ravni moralnog razvoja ponašanje jedinke je usaglašeno sa zakonima datog društva. Kolberg za ovaj stadijum koristi sintagmu „red i zakon“. Individua 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. Poslednja 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.

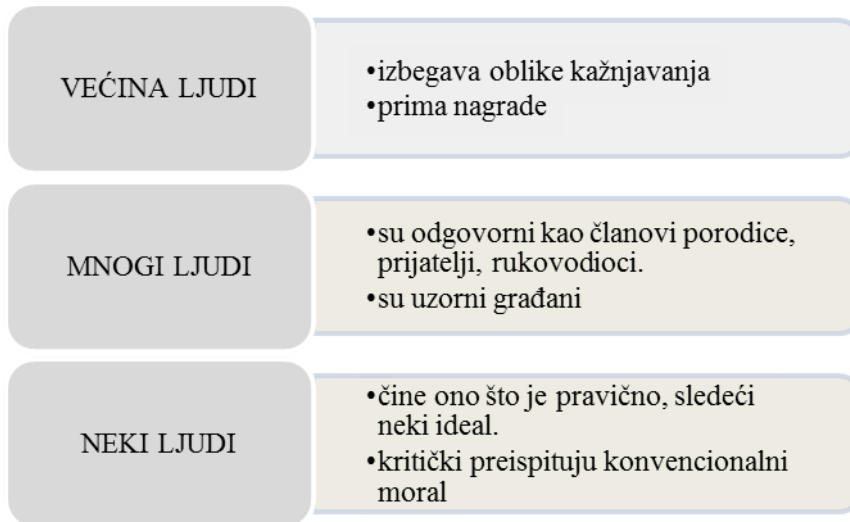
Najzad, na drugom stadijumu treće ravni ljudi su u stanju da racionalno odbrane (obrazlože) moralna načela koja određuju njihova delovanja. Moralni subjekti svesni su moralnog zakona i deluju u skladu s njim – ne zbog nagrade ili kazne (kao u prekonvencionalnoj ravni), i ne zato što drugi kažu da tako treba (kao u konvencionalnoj ravni), već zato što shvataju zašto ih moralni zakon obavezuje na određeno delovanje.

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 1.3). Nivo moralnog razvoja koji osoba tokom svog života može da dostigne zavisi uglavnom od obrazovanja i iskustva.

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

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

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



Slika 1.3. Dostižne ravni moralnog razvoja

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. U to vreme se uviđala nemoralnost ropstva uprkos činjenici da je ono predstavljalo 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 sar., 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 nastoje da ostanu po strani u odnosu na ostale delove organizacije i nedovoljno se uključuju 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.

1.2. Etika kao filozofska disciplina

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. Konflikti, kao i sve što oni povlače sa sobom kako bi se etički razrešili, nastali su onog trenutka kad je čovek probao da otme nešto tuđe. Upravo zato ne postoji određen istorijski napredak ove oblasti istraživanja, tj. ne postoji način da pouzdano odredimo da je savremeno etičko postupanje ispravnije od onog u prošlosti. Etika se, u tom smislu, razlikuje od ostalih nauka koje su značajno napredovale usled tehnološkog razvoja i sticanja novih saznanja.

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). Termini „etika” i „moral” (*ethicos*) se u svakodnevnoj komunikaciji često prepliću i sinonimno koriste. Stoga je neophodno na samom početku ukazati na *razliku* između etike i morala. Moral izrasta iz čovekovog razuma, počiva na njegovim intelektualnim sposobnostima i planiranju sopstvenih postupaka, ali, isto tako, on sadrži i iracionalne i nagonске elemente. Nasuprot moralu, etika je posebna filozofska disciplina koja se bavi analizom, objašnjavanjem i razumevanjem morala i formulisanjem i obrazlaganjem principa ispravnog

postupanja. Ukratko, moralnost podrazumeva pravila, etika je postavljanje pravila, a meta-etika vodi računa o poreklu čitave diskusije.

Etika se u najširem smislu 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 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 postupaka učinjenih u snu ili pod hipnozom.

Etika ima i 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).

Etika nastoji da sistematizuje i racionalizuje moral društva u najopštija normativna *pravila* koja nude rešenja za moralne nedoumice. To znači da moral *prethodi* etici, koja, opet, predstavlja osnovu za razvoj etičkih teorija koje kodifikuju ova pravila (Slika 1.4).



Slika 1.4. Odnos morala, etike i etičkih teorija (*Izvor: Crane i Matten, 2010*)

Kada je reč o etičkim teorijama, možemo reći da se javljaju u četiri oblika: *deskriptivna etika, metaetika, normativna etika i primenjena etika* (Dulić i Romčević, 2002: 4; Crane i Matten, 2010: 92). Njihove karakteristike su prikazane u Tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Nivoi etičkih teorija (*Prema: Dulić i Romčević, 2002; Crane i Matten, 2010*)

TEORIJA	OPIS
Nivo 1 Deskriptivna etika	Opisivanje i upoređivanje moralnih sistema, praksi, situacije i sl.
Nivo 2 Metaetika	Analiza porekla etičkih principa i njihovih značenja
Nivo 3 Normativna etika	Analiza moralnih standarda koji regulišu ponašanje
1) Teleološke teorije	1) Procenjivanje postupaka kao moralno ispravnih/neispravnih na osnovu posledica
2) Deontološke teorije	2) Procenjivanje postupaka kao moralno ispravnih/neispravnih na osnovu dužnosti, odnosno poštovanja pravila
3) Hibridne teorije	3) Procenjivanje postupaka kao moralno ispravnih/neispravnih na osnovu posledica (ishoda) i poštovanja pravila
Nivo 4 Primenjena etika	Razmatranje kontraverznih pitanja u različitim oblastima ljudske delatnosti polazeći od koncepata metaetike i normativne etike

1.2.1. 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.

Deskriptivna etika

Predmet deskriptivne etike svodi se na analizu, objašnjavanje i razumevanje morala. Brojne naučne discipline daju doprinos u ovom pogledu. Deskriptivna etika je tesno povezana sa antropologijom, psihologijom i,

naročito, sociologijom morala. 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;
- nudi probno merilo za razmatranu moralnost naroda ili društva, s kojom normativna teorija mora manje ili više da se saglasi.

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.

Normativna etika

Normativna etika se razvija na temelju saznanja koja obezbeđuje deskriptivna etika. Cilj ove faze etičkog istraživanja opšte etike svodi se na obrazloženje i opravdanje konkretnog moralnog sistema. Normativna etika 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. Moguće je tako govoriti o „opštoj praktičnoj etici” koja razmatra opšte kriterijume, kao i o „posebnoj praktičnoj etici” koja utvrđuje kriterijume ponašanja u određenim konkretnim situacijama i odnosima u vidu dužnosti (Damnjanović, 2009: 39).

Normativna etika pruža 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, inženjerska etika, kompjuterska etika itd).

Donošenje moralnih sudova, davanje saveta i procenjivanje u smislu šta bi trebalo činiti predstavlja uobičajeni način 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 poželjno 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 trebala da se nalaze u blizini naselja.

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 poretom vrednosti;
- nastoji da otkrije osnovne principe (načela) iz kojih se mogu izvesti posebne norme;
- pokušava, na različite načine, da obrazloži osnovni princip moralnosti.

Metaetika

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

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, kao što je već istaknuto, razmatra same etičke sisteme, to jest bavi se (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).

Metaetika proučava logiku moralnog rasuđivanja. Analiza moralnog rasuđivanja obuhvata razjašnjavanje i vrednosno procenjivanje pretpostavki, kao i ispitivanje valjanosti moralnih iskaza. Prema tome, 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 činioci psihološke prirode.

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 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.

1.3. 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. Premda je reč o interdisciplinarnoj teorijskoj oblasti, koja koristi saznanja etike, prava, ekonomije, sociologije, političke filozofije, antropologije i drugih teorijskih disciplina, primenjena etika zadržava etički diskurs primenjujući moralne kriterijume na različita polja društvenog delovanja. U okviru primenjene etike izdvajaju se tri osnovna područja.

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. U vreme nastanka, pre pola veka, primenjena etika je upravo razmatrala granična pitanja života – pitanja osobena za njegov početak (rođenje) i kraj (smrt) – iz čega je nastala *bioetika*.

Najveći deo primenjene etike – *poslovna etika* – proučava centralni sadržaj života, proizvodnju blagostanja, sreće i prosperiteta kroz postavljanje ciljeva i pokušaje njihovog ostvarenja. Vremenom su se razvile i druge grane primenjene etike koje se bave specijalizovanim područjima ljudskog rada, poput medicine i tehnike), pri čemu delatnost ljudi u pomenutim oblastima obuhvata i deo onog što se smatra profesionalnom etikom.

Treću oblast primenjene etike čine posebne oblasti društva, odnosno materijalnog i nematerijalnog sveta. Moguće je tako govoriti o *socijalnoj etici*, *bioetici*, *ekoetici* itd. Ekološka etika se uporedo razvijala sa poslovnom etikom kao odgovor na sve izraženije moralne zahteve da se suočimo na ograničenjima resursa planete koju naseljavamo.

Pored tri najvažnije oblasti primenjene etike – bioetike, poslovne etike i ekološke etike – postoje i druge različite oblasti primenjene etike (pomenimo inženjersku etiku, računovodstvenu etiku, medijsku etiku itd.), a neke su u začetku – *kompjuterska etika* je, na primer, nastala kao posledica suočavanja s raznovrsnim moralnim problemima koji prate ubrzani razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija.

Pitanja za proveru znanja

1. Opišite razliku između pojmova morala i etike.
2. Koja tri elementa čine uobičajeno moralno iskustvo čoveka?
3. U čemu se ogledaju razlike u teorijskom određenju pojma morala?
4. Koja su dva osnovna načina tumačenja nastanka morala?
5. Šta podrazumeva formiranje (obrazovanje) morala?
6. Navedite i opišite tri osnovna elementa morala.
7. Šta predstavlja moralna svest?
8. Kako se ispoljava moralna obaveznost?
9. Navedite primere iz okruženja u kojima dolazi do podudaranja spoljašnje i unutrašnje obaveznosti morala.
10. Navedite i opišite ravni moralnog razvoja pojedinca prema Kolbergovom modelu, kao i stadijume u okviru njih.
11. Koje faze etičkog istraživanja postoje?
12. Šta predstavlja primenjena etika?

Test ličnosti – Koliko si moralan/na?

Pročitajte navedene izjave i na osnovu svoje prve reakcije zaokružite broj koji pokazuje u kojoj meri se (ne)slažete sa svakom od njih, pri čemu vrednost 1 znači “U potpunosti se slažem”, 2 – “Slažem se”, 3 – “Ne slažem se” i 4 označava odgovor “U potpunosti se ne slažem”.

1. Smatram sebe osobom koja bi uradila sve kako bi završila posao na vreme.

1 2 3 4

2. Smatram da etika treba da se stiče kod kuće i u porodici, a ne kroz formalno ili neformalno obrazovanje.

1 2 3 4

3. Verujem u to da pravila treba da postavljaju bogati ljudi.

1 2 3 4

4. Smatram da pravila treba da poštuju samo zaposleni koji nemaju volju da stignu do vrha kompanije.

1 2 3 4

5. Smatram da etičko ponašanje kod kuće i u odnosima sa prijateljima nije isto što i etičko ponašanje na poslu.

1 2 3 4

6. Uradio/la bih sve što je potrebno kako bih napredovao/la u kompaniji u kojoj radim, osim ukoliko nije reč o ozbiljnom zločinu.

1 2 3 4

7. Smatram da je bezobzirno uništavanje konkurencije neophodno kako bi se ostvario napredak u savremenom poslovnom svetu.

1 2 3 4

8. Smatram da je laganje često neophodno za uspeh u biznisu.

1 2 3 4

9. Sakrio/la bih tačne informacije o nekome ili nečemu da bih sačuvao/la svoj posao.

1 2 3 4

10. Smatram da je novac najvažniji razlog za obavljanje određenog posla ili rad u nekoj organizaciji.

1 2 3 4

Saberite sve poene. Ukupan zbir je: _____

Ukupan zbir možeš izračunati tako što sabereš sve zaokružene brojeve. Što je niža vrednost, to se više dovode u pitanje tvoji etički principi (u poslovanju). Najniži mogući zbir je 10, i on ukazuje na to da si izuzetno neetičan/na; najviši rezultat može biti 40 i ukazuje na veoma visok stepen tvoje etičnosti; vrednost 20 ukazuje na "diskutabilnu etiku"; 30 na to da si u većoj meri etičan/na nego neetičan/na, ali da ipak treba da obratiš pažnju na posledice do kojih tvoji postupci mogu da dovedu.

Adaptirano prema: Weiss, W. Joseph. Business ethics, 4th Ed., 2006.

II POGLAVLJE

UVOD U NORMATIVNU ETIKU

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. Etičke teorije su nastale u pokušaju da se unese „jasnoća i konzistentnost, sistematsko i sveobuhvatno razumevanje, kao i korisna i praktična uputstva za rešavanje moralnih problema” (Martin i Šincinger, 2011: 145). Znanja o etičkim teorijama obezbeđuju neophodna oruđa za slobodno upuštanje u ličnu i društvenu analizu moralno spornih pitanja. Najzad, etika je, poput nauke, disciplina koja se neprestano razvija i u okviru koje postoji niz nedoumica. Samo postojanje sporova ne znači da nema određenog stepena saglasnosti oko osnovnih etičkih saznanja, niti to da etika nije dovela ni do kakvih korisnih rešenja.

U prethodnom poglavlju su analizirani 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 ljudima bila od pomoći prilikom rešavanja moralnih nedoumica. Ti sadržaji se uglavnom eksplicitno izlažu u obliku normi koje bi ljudi trebalo da poštuju ukoliko žele da budu moralne osobe i da moralno postupaju. Ovaj deo etike – takođe, široko i razučeno područje – poznat je kao normativna etika. Normativna etika daje preporuke i merila koja omogućavaju ljudima da se snađu u moralno osetljivim situacijama.

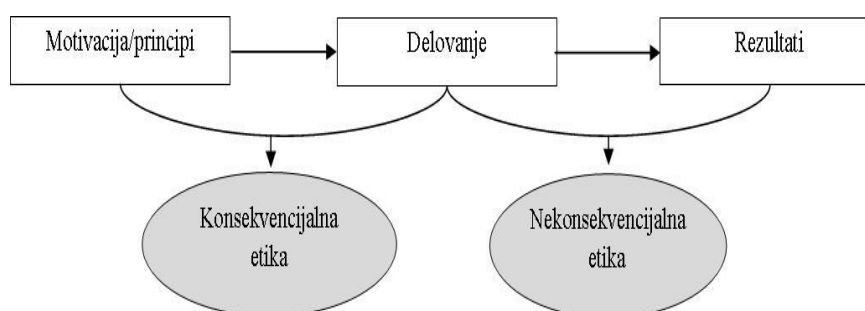
Širok spektar etičkih teorija ispunjavaju konsekvencionalizam, teorija socijalnog ugovora, etički skepticizam, nihilizam, egzistencijalizam, egoizam, hedonizam, utilitarizam, Kantova etika, teorija moralnih prava, etika diskursa, feministička etika i druge. Uprkos postojanju različitih teorija normativne etike, njihova zajednička karakteristika svodi se na to da se o moralu može promišljati na racionalnim osnovama. Takav pristup, koji razumu pridaje primarnu ulogu u sagledavanju morala, poznat je kao *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. Emotivisti (nekognitivisti) smatraju da su sve etičke teorije besmislene, budući da ljude na dela pokreću osećanja. 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 identifikuje i analizira pet fundamentalnih etičkih principa koji se uglavnom koriste u moralnom rasuđivanju: (1) *utilitarizam*, (2) *univerzalizam*, (3) *prava*, (4) *pravda* i (5) *vrlina* (Weiss, 2006: 120). Takođe, podela teorija normativne etike na *posledične (teleološke)* i *neposledične (deontološke) etike* široko je prihvaćena, posebno sa stanovišta potreba poslovne etike (Tabela 2.1). Ova dva pristupa predstavljaju vodeće i najvažnije vidove razmatranja etičkog ponašanja na Zapadu od kraja XIX veka.

Tabela 2.1. Podela teorija normativne etike

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

Neposledične (nekonskvencijalne) etičke teorije polaze od kategorije *dužnosti* kao osnove moralnog delovanja čoveka i društva. Ako se kao krajnji kriterijum u procenjivanju moralnosti nekog delovanja uzima *posledica* (svrha takvog delovanja), onda je reč o posledičnoj (konkvencijalnoj) etici. Posledične i neposledične (nekonskvencijalne) teorije etike usredsređuju se na razmatranje delovanja ljudi (ili društvenih grupa), ali na različitim osnovama (Slika 2.1).



Slika 2.1. Neposledične (nekonskvencijalne) i posledične (konkvencijalne) teorije u poslovnoj etici (*Prema: Crane i Matten, 2010*)

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 (deontologija) da sprovodimo određene radnje (na primer, da ne raskidamo ugovor) bez obzira na posledice takvog delovanja. Isto tako smo obavezni da vodimo računa o posledicama (teleologija) našeg delovanja u smislu, recimo, korisnosti od neraskidanja ugovora. Konsekvencijalizam podstiče ljude da streme dobru, dok ih deontologija ohrabruje da daju primer. Otuda se deontološke i teleološke teorije ponekad podvode pod etiku *moralne obligacije* ili *moralne dužnosti*.

Tabela 2.2. Usporedni prikaz uticajnih teorija normativne 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

U ovom poglavlju biće predstavljene najuticajnije etičke teorije, bez nastojanja da se neka od njih proglasi najprihvatljivijom. U prvom delu se razmatraju tri tradicije normativne etike – *etika vrline, deontologizam (Kantova i Rosova etička teorija)* i *teleološke teorije (utilitarizam)* (Tabela 2.2). Potom se opisuju i ostale etičke teorije koje nalaze svoju primenu u poslovnoj etici i na kojima se zasniva razrešavanje etički osetljivih problema u poslovnoj praksi – *teorija moralnih prava, teorija pravde, etika brige i etički relativizam*. Naposljetku, polazeći od definisanih moralnih principa iz različitih teorija normativne etike, izvode se osnovna moralna načela sa stanovišta njihove primenjivosti u poslovnoj etici.

2.1. 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). Vrline su „poželjne navike ili tendencije postupanja, uverenja, motiva, stava, emocija, načina razmišljanja, i načina odnošenja prema drugima” (Martin i Šincinger, 2011: 121). Od vrlina se najviše cene hrabrost, vernost, iskrenost, skromnost, čestitost, istinoljubivost, pravičnost i dr. Etika vrline predstavlja osnov prilikom kreiranja profesionalne etike, usmeravajući je tako što propisuje vrline neophodne za određenu profesiju (poziv). Na primer, lekari bi trebalo da budu humani, poštteni, hrabri i čestiti. Slično se odnosi i na druge profesije, odnosno zanimanja – profesore, oficire, nastavnike, računovođe... (Vuković i sar., 2015). Etika vrline je nesumnjivo poslužila kao osnov za formiranje profesionalnih etika.

Moralne vrline 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. Pohlepnost je, u tom smislu, karakterna crta koja dolazi do sve većeg izražaja u savremenom društvu; posebno u oblasti poslovanja. Veliki novčani iznosi koji su u opticaju dovode u iskušenje mnoge od uključenih strana da postave u prvi plan svoj interes nauštrb onih čije interese treba da brane. Dok se pohlepom imenuje ovakva unutrašnja želja, dotle pohlepnost izražava karakternu crtu nekog ko stalno deluje na ovim osnovama. Loše strane pohlepnosti se ogledaju u tome što ona pojačava samu sebe; ekspanzivna je, samodestruktivna. Novac se sagledava kao jedini cilj.

Glavna pitanja koja čovek postavlja sebi sledeći ovu etiku vrline 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 antičkoj tradiciji – *arête* na starogrčkom jeziku označava vrlinu, izvrsnost i sl.

* Najveći deo ovog poglavlja je preuzet iz: Vuković M. “Tri tradicije normativne etike od značaja za poslovnu etiku inženjera“, u *Profesionalna etika inženjera*, priredili Đorđević, D. i Đurović, B. 11-28. Niš: Mašinski fakultet u Nišu, 2011.

Ova tradicija se začela u okviru starogrčke filozofije zahvaljujući ponajviše spisima filozofa Sokrata (470-399 p.n.e.), Platona (428-347 p.n.e.) i Aristotela (384-322 p.n.e.). Svoja etička učenja Platon i Aristotel su izložili u rukopisima *Platonova republika* i *Nikomahova etika*, redosledno.

Najznačajniji doprinos u razvoju ove etičke tradicije dao je *Aristotel*; otuda je ova tradicija poznata i kao aristotelovska. Aristotel – kolos starogrčke filozofske misli – prvi je sistematizovao saznanja na polju etike, te razvio poseban kategorijalni aparat kojim se ova disciplina i danas služi. Glavni *koncepti etike vrline* (izvedeni iz antičke grčke filozofije) su: (1) vrlina (arête), (2) praktična i moralna mudrost (*phronesis*), te (3) sreća, procvat ličnosti i kvalitet života (*eudemonia*). Lična i društvena sreća u Aristotelovom poimanju etike predstavljaju vrhovno dobro i pretpostavku moralnog života. Pojedinci, birajući ciljeve i obavljajući određene aktivnosti, postižu određeni nivo sreće.

Sušтина aretaičke etičke tradicije ogleda u tome što se veća pažnja posvećuje samoj osobi nego njenom delovanju. Važnije je „biti dobar” nego „činiti dobro”. Pri tome se pretpostavlja da čovekov karakter prethodi njegovom delovanju, pa zagovornici etike vrline smatraju da suštinska pitanja nisu:

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

već da to pitanje glasi:

- Šta bi dobar čovek učinio u datoj situaciji?

No, šta se podrazumeva pod karakterom? Karakter neke osobe je *zbir njenih vrlina i mana (etos)*. Tako se za osobu koja je po navici sklona da postupa na moralno ispravan način opravdano tvrdi da ima dobar karakter. 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 bi trebalo poistovetiti sa moralnim vrednovanjem radnji, može se govoriti o njihovoj povezanosti. Naime, dobri ljudi su dobri zato što postupaju prema moralnim principima. A kada 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 intelektualne i moralne vrline. *Intelektualne vrline* proističu iz primarnog funkcionisanja viših ili intelektualnih vidova ljudskog bića. Najviši oblik ovih vrlina je mudrost –

najviša vrlina koju ljudska bića mogu da dostignu. U intelektualne vrline se ubrajaju i intuitivno razumevanje, praktična mudrost i profesionalna ekspertiza. *Moralne vrline*, s druge strane, 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. Moralne vrline su: pravda, hrabrost, umerenost, liberalnost, ponos, strpljenje, istinoljubivost, ljubaznost, skromnost i dr. (Crane i Matten, 2010: 118).

Pošto dobrog čoveka krase vrline, teoretičari etike vrline nastoje da identifikuju vrline koje bi čovek trebalo da ima. Autori se razlikuju po tome koje vrline navode kao i po broju vrlina koje prepoznaju. Platon je, recimo, kao *četiri glavne vrline* izdvojio:

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

Najopštija vrlina – *pravednost* – ostvaruje se stvaranjem „idealne” države u kojoj se uspostavlja harmoničan odnos između njenih različitih delova (Tabela 2.3).

Tabela 2.3. 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	

Pošto etika vrline naglašava 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 vrlji. 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. Aristotel je definisao vrlinu kao sredinu između krajnosti. Tako je hrabrost, na primer, sredina između sulude hrabrosti 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 vrlinu mudrosti (u Platonovoj klasifikaciji vrlina) zamenio razboritošću – (*phronesis*, grč.; *prudencia*, lat.) – a pridodao je i neke druge vrline kao što su darežljivost, ponos, dobra narav, istinoljubivost, prijateljstvo i skromnost. Hrišćani su isticali vrline poput vernosti, nade i milosrđa (de Žarden, 2006). Aristotelova etička teorija bila je u zapećku, odnosno nepoznata u krugovima zapadne civilizacije, sve do pojave hrišćanskog teologa Tome Akvinskog i njegovog dela *Suma teologika*, te ranih radova Makijavelija. Trebalo bi napomenuti da su vrline sagledavane i u okviru drugih filozofskih tradicija kao, na primer, u konfučijanstvu, a kasnije i u budizmu.

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 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. Aktivnosti države bi trebalo 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 bi institucije i društvenu praksu trebalo 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.

Saglasno etici vrline, moguće je govoriti ne samo o ispravnim i pogrešnim, poštenim i nepoštenim radnjama, već i o dobrim i rđavim, moralnim i nemoralnim ljudima. Moguće je, isto tako, na ovaj način promišljati i o dobrim i lošim kompanijama, moralnim i nemoralnim korporacijama, dobrim i lošim društvenim i ekonomskim sistemima itd.

Dobre i loše strane etike vrline

Od dobrih *strana* etike vrline trebalo bi posebno ukazati na onu koja ističe kvalitet čoveka, njegove potrebe, želje i smisao života. Ova vrsta etike na neki način humanizuje etiku. Među *prednostima* etike vrline izdvajaju se njena „*konkretnost, koherentnost, primenjivost, usklađenost sa ljudskom psihologijom i jedinstveno i obuhvatnije shvatanje stvarnog moralnog života*” (Erić, 2013: 33).

S druge strane, primenu načela koja proističu iz etike vrline prati niz *poteškoća*. Ne postoji, u prvom redu, *hijerarhijski uređen niz vrlina* koji bi odredio mesto sveke vrline u tom nizu. To znači da bi se kriterijum za određivanje značaja raznih vrlina morao potražiti u okviru drugih teorija, što, naravno, etiku vrline stavlja u podređeni položaj. Neke partikularne vrednosti, isto tako, mogu da izađu „iz mode“, poput uzdržanosti i čednosti, te se ova etička teorija, uglavnom, posmatra kao „moralno konzervativna“ budući da favorizuje određene načine postupanja i odnošenja među ljudima (Izrael i Hej, 2012: 40).

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 sledećih iskaza:

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

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 otuda zalažu za to da teoriju vrline ne bi trebalo smatrati samo dopunom, već i zamenom za deontološke i utilitarističke teorije. Uprkos prisutnom idealizmu teorija vrlina se pojavila kao izazov za deontologizam i utilitarizam tek krajem XX veka zahvaljujući radovima francuskog filozofa Pola Rikera (1913-2005), a kasnije nastaju i radovi američkih autora koji oblikuju savremenu etiku vrline (Hursthouse, 1999).

2.2. Deontološki pristup*

U središtu razmatranja deontoloških teorija nalazi se *koncept dužnosti* (*deon*, na starogrčkom jeziku). Prema teorijama normativne etike koje pripadaju ovoj grupi, ljudi u svom delovanju treba da uzmu u obzir i faktore koji su važniji od toga kakav je neko čovek (etika vrline) ili od samih posledica delovanja (posledične etike). Izvesni postupci su dobri sami po sebi; na primer, pokazivanje zahvalnosti, iskazivanje lojalnosti, održanje obećanja i sl. Pomenute radnje su prema deontološkom pristupu moralno ispravne i obavezujuće.

Deontološke teorije polaze od stava da su ljudi *dužni činiti određene radnje bez obzira na specifične okolnosti* (na primer, želje, motive, htenja, posledice itd). Prema čoveku bi se trebalo odnositi kao prema cilju, a ne kao sredstvu za postizanje svojih ciljeva. Deontološke teorije propisuju određena delovanja koja je zabranjeno činiti kao što su, na primer, iskazi:

- 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 krase čoveka, deontološke teorije pokušavaju da utvrde *moralni zakon* kojim bi se delovanja razvrstavala na ona koja bi trebalo činiti i na ona koja se ne smeju činiti. To znači da se deontologizam zasniva na autoritetu propisa i dužnosti. Od uticajnijih deontoloških teorija pažnju zaslužuju *teorija prirodnog zakona* i *Kantova deontološka teorija*.

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

* Najveći deo ovog poglavlja je preuzet iz: Vuković M. "Tri tradicije normativne etike od značaja za poslovnu etiku inženjera", u *Profesionalna etika inženjera*, priredili Đorđević, D. i Đurović, B. 11-28. Niš: Mašinski fakultet u Nišu, 2011.

Najpoznatija je Kantova [Immanuel Kant] (1720-1804) deontološka teorija. Suština ove teorije izražava se iskazom u obliku Kantovog kategoričkog imperativa: Radi tako da maksima tvoje volje može postati opšti princip zakonodavstva!

Dobre i loše strane deontologizma

Dobra strana deontologizma ogleda se, pre svega, u razvrstavanju delovanja čoveka na *obavezna (nužna)*, *dopuštena* i *zabranjena*, a koja su u skladu sa svakodnevnim 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 najčešće se ukazuje 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); te
- *ograničavajuće delovanje na razvoj ličnosti* budući da sadrži represivno obeležje (ne dopušta ponašanja drugačija od propisanih).

2.2.1. Kantova deontološka teorija

Standardni deontološki pristup u filozofskoj etici stekao je svoju klasičnu formulaciju u delima *Imanuela Kanta* (1964). Moralnost i moralne obaveze, prema Kantovoj etičkoj teoriji, čovek sam sebi nameće. Moralne obaveze ne proističu, kako su tvrdili filozofi pre Kanta, iz religije, autoriteta ili znanja i sklonosti pojedinaca. U žiži interesovanja Kantove kritičke filozofije nalazi se saznajni i delatni čovek, usmeravan vrhovnim moralnim zakonom, u čiju se suštinu može proniknuti iznalaženjem odgovora na osnovna filozofska pitanja koja je Kant postavio na sledeći način (Balj, 2005: 29):

- Šta mogu da znam?
- Šta treba da činim?
- Čemu mogu da se nadam?

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 bića koja se služe razumom, to jest ljudi kadri da prepoznaju i dobrovoljno odgovore na moralne dužnosti. Izvor moralnosti je *u samom čoveku*, a kako je razum isti u svakome od nas, ono što je racionalno i moralno 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:

- *doslednost* (moralna radnja ne sme da bude u sebi protivrečna, a moralne radnje ne smeju da protivrečne 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*, što će reći da 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. To znači da 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 je iskaz: Ako želiš da položiš ispite na vreme, onda 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*. Moralna dužnost se u obliku imperativa izdaje nama samima kao i drugim racionalnim bićima, dok kategoričnost znači da se data dužnost mora obaviti bezuslovno, bez nekih posebnih podsticaja.

Najviše moralno načelo – kategorički imperativ – utvrđuje formu koju ima moralna radnja i obezbeđuje merila kojima je moguće proveriti da li su neki postupci ili načela drugoga reda moralni.

Formulacije kategoričkog imperativa

Kant je definisao tri oblika kategoričkog imperativa. 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 mora biti podložno univerzalizaciji. Jer, ako je neko delovanje moralno za mene, ono mora biti moralno za svakog drugog čoveka. Formulacija kategoričkog imperativa koju je Kant imao u vidu kod razmatranja doslednog univerzalizovanja glasi (Kant, 1964: 44): Radi tako da maksima tvoje volje može postati opšti princip zakonodavstva! Ukoliko je neka dužnost univerzalne prirode, (na primer: Ne kradi!), onda se ona odnosi na sva racionalna bića. Ovaj princip univerzalnosti često se upoređuje sa tzv. „*zlatnim pravilom*” (Wattles, 1996): Ne čini drugima ono što ne bi želeo da drugi čine tebi! 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, dakle, ne može da bude dosledno univerzalno.

Šta je, međutim, s pravilom: Govori istinu! Ono, naravno, 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.

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) Svakodnevnica obiluje primerima „korišćenja drugih” u cilju zadovoljenja individualnih potreba ljudi, uključujući i različite oblike nasilničkog ponašanja – ubistva, silovanja, zlostavljanja itd.

Pažljivim poređenjem ove formulacije sa prethodno navedenim imperativom, lako je zapaziti da se ovde radi samo o drugačijem izrazu najvišeg moralnog zakona. Na malopredšnjem 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).

Naposletku, autonomnost racionalnih bića znači da moralnost nije nametnuta spolja već da je ona *deo prirode racionalnih bića*. Da bi osoba posedovala istinsku, ličnu moralnu vrednost, nije dovoljno samo da njeni postupci budu usaglašeni sa moralnim zakonom. Delovanje mora da predstavlja izraz svesti o moralnom zakonu. Poslovni čovek koji je pošten samo zato što se poštenje isplati – u smislu ostvarivanja profita zbog potrošača koji se vraćaju i preporučuju dalju uslugu, kao i zbog izbegavanja zatvora zbog nepoštenja – ne uspeva da u potpunosti ispuni zahtev moralnosti (Martin i Šincinger, 2011: 117).

Autonomija, odnosno samoodređenje i samovođenje, znači da osoba raspolaze sposobnošću da sopstveni život vodi u skladu sa moralnim dužnostima. Poštovanje osobe podrazumeva i poštovanje njene moralne autonomije. Kategorički imperativ je otuda 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 (Kant, 1964: 59): *Radi samo tako da volja može na osnovu svoje maksime da posmatra samu sebe u isto vreme kao opšte zakonodavnu!*

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).

Utvrđivanje moralnosti prema Kantovoj etici

Moralnost nekog delovanja 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 nijedan 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 do 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 praksa podmićivanja je, isto tako, nemoralna. Prihvatanjem prakse podmićivanja ljudi ne brinu o tome šta se zbiva sa drugim ljudima nad kojima se stiče posebna prednost. Na te ljude se ne gleda kao na cilj po sebi – entitete vredne poštovanja – već samo kao na sredstvo za postizanje cilja.

Podmićivanje ne prolazi ni na trećem testu za utvrđivanje moralnosti. Teško je očekivati, da bi bilo koja osoba želela da podmićivanje postane univerzalni zakon. Jer, u tom slučaju ljudi bi bili često oštećeni kad drugi ljudi daju 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 poštteni prema sebi u utvrđivanju pravila prema kojim stvarno deluju. Ljudi su 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 u cilju opravdanja podmićivanja, istupiti s pravilom koje glasi (di Džordž, 2003: 100): Podmićuj samo kad je nužno da kompaniju spaseš od bankrotstva!

Podela dužnosti, posebne obaveze i moralni ideali

Dužnosti se prema Kantovoj etici mogu podeliti na *savršene* i *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 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 predmet date radnje, stepen do kojeg se pravilo mora poštovati, te 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 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 samo za osobe koje se nalaze u istom ili sličnom položaju. Ove obaveze je moguće izbeći 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:

- 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).

Sa stanovišta poslovanja je najinteresantniji treći tip posebnih obaveza – onaj koji proističe iz uloge koju neka osoba ima u svetu rada. 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 odgovoran 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, univerziteti širom sveta (uključujući i evropske) sve jasnije definišu pravila rada s obzirom na to da se sve učestalije javljaju primeri neetičkog ponašanja u akademskoj zajednici – posebno kada se radi o plagiranju. Na Univerzitetu u Beogradu, na primer, godinama deluje Etički sud časti – telo ustanovljeno da prosuđuje u etički osetljivim slučajevima.

Sa stanovišta moralnih dužnosti može se 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 čine više nego što je neophodno i 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 u poslovanju može da se ispolji 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 takvog regiona*, (4) *uvođenje nove tehnologije koja je ekološki prihvatljiva* itd.

2.2.2. Rosova deontološka etika

Kantova etika dužnosti, kao što je pokazano, ističe tri osnovne ideje: (1) princip univerzalnosti (moralna pravila se odnose na sve racionalne ljude); (2) kategorički imperativ (moralna pravila obavezuju na delovanje koje je samo po sebi ispravno) i (3) apsolutizam (u primeni moralnog zakona nema izuzetaka). 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. Mnogi teoretičari su kritički sagledavali Kantovu etičku misao, odbacujući ponajviše njegov apsolutizam.

Moralno iskustvo ljudi je, kako smatra Viliam Ros [William D. Ross] (1877-1904), suviše kompleksno da bi se moglo svesti na princip korisnosti, kako su to smatrali utilitaristi, ili kategorički imperativ. Rosova osnovna postavka je da *među različitim dužnostima dolazi do sukoba*, dok, s druge strane,

ne postoje univerzalna pravila za razrešavanje dilema ove vrste. Takvi 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 li se zaista radi o dilemi, odnosno da li postoji neki treći način poželjnog ponašanja.

U situacijama kada dolazi do sukobljavanja moralnih načela pojedinci i društvene grupe nastoje da, polazeći od prikupljenih činjenica, objektivno razmotre različite dokaze u korist suprotstavljenih stavova. Različite situacije proizvode različite prioritete dužnosti. Ros smatra da u situacijama konflikta neke dužnosti (na primer: Ne ubij! ili Zaštiti nevini život!) imaju prioritet u odnosu na druge (na primer: Ne laži!).

U osnovi 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. Ros smatra da većina dužnosti ima neke opravdane izuzetke za koje on uvodi termin *prima facie* dužnosti. 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. Takvim dužnostima pripadaju vernost, reparacija, zahvalnost, pravda, milosrđe, samousavršavanje i nenanošenje povreda drugima. Slučaj je složeniji kada važi nekoliko *prima facie* moralnih pravila, tako da ona sva ne mogu biti obavezujuća. Kao stvarnu dužnost ipak treba odabrati ono *prima facie* moralno pravilo koje odgovara datom slučaju. Do takve odluke ljudi dolaze sami (intuitivno), vodeći se konkretnim razlozima koji preimućstvo daju jednom u odnosu na druga pravila.

Rosova etička teorija je najviše napadana upravo zbog njenog prevelikog oslonca na *intuiciju* prilikom moralnog rasuđivanja. U težnji da se uloga intuicije (neposrednih sudova) u moralu svede na najmanju moguću meru savremeni etičari ističu „potrebe za racionalnim dijalogom sa drugima i periodične refleksije o usaglašavanju opštih pravila sa specifičnom primenom” (Martin i Šincinger, 2011: 119).

2.3. Teleološke teorije

Teleološke etičke teorije polaze od osnovne postavke da je *moгуće 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.

Kod razmatranja teorija posledične etike važno je odgovoriti na dva osnovna pitanja:

- 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. Pođe li se od toga da je dobra posledica fizički užitak, onda je reč o osećajnom hedonizmu, a ako je to „užitak uma”, onda je reč o razumskom hedonizmu. *Hedonistički utilitarizam* (Bentam) smatra da su osnovne ljudske vrednosti zadovoljstvo i bol – parametri koji upravljaju ljudskim delovanjem. *Eudemonistički utilitarizam* (Mil) sreću smatra dobrom posledicom, odnosno, predviđanja treba izvoditi na osnovu sreće, a ne zadovoljstva. Neko delovanje je moralno ispravno ukoliko njegov ishod obezbeđuje najviše sreće za najveći broj ljudi. I Bentamov i Milov pristup utilitarizmu pokušava da nametne objektivni metod za analizu moralnosti kako bi se izbegle etičke predrasude.

Posle Bentama i Mila pojavili su se i drugačiji pristupi utilitarizmu. *Perfekcionizam*, recimo, koristi kvalitativne kriterijume, pomerajući težište analize na sva suštinski vredna ljudska dobra poput ljubavi, prijateljstva, hrabrosti, saznanja i sl. *Utilitarizam preferencija* uključuje sagledavanje posledica koje proističu iz individualnih sklonosti, tako da je ova varijanta utilitarizma bliža principima egoizma.

Dobre posledice mogu se 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 bi trebalo procenjivati sa stanovišta postizanja krajnjeg dobra.

Kada se radi o drugom pitanju – *za koga su te posledice dobre?* – moguće je odgovoriti na različite načine:

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

Altruizam kao moralni princip u najširem smislu podrazumeva pomaganje drugima, ali ne iz koristoljublja. Altruističko ponašanje znači i dodatno žrtvovanje da bi se pomoglo ljudima u nevolji.

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*. 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 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, recimo, razlikuju po kvalitetu.

Najzad, postoji i teškoća vezana za *predviđanje posledica*. Kako da predvidimo posledice koje se korenito razlikuju jedne od drugih? U poslovnom svetu, sve se uglavnom svodi na novac, te izvođenje predviđanja nije toliko teško. Daleko teže je vrednovati delovanja s moralnog stanovišta. Osnovno pitanje u tom smislu glasi: Postoji li neki zajednički imenilac koji bi služio kao osnova za izvođenje proračuna o posledicama raznih delovanja? Odgovori na ova pitanja data su u okviru odeljka 2.3.2 koji opisuje osnovne karakteristike utilitarizma kao najuticajnije teorije posledične etike.

2.3.1. Etički egoizam

Egoizam, kao i etika vrline, vuče svoje korene još iz antičkog perioda razvoja filozofije (Platon), da bi svoj vrhunac doživeo u XVII veku. Tomas Hobs [Thomas Hobbes] (1588-1679) je u svom delu *Levijatan* (1651) prirodno stanje čoveka sagledao kroz prizmu „psihološkog egoizma”, odnosno kao „zlu, opaku i sebičnu osobu” koja nastoji da zadovolji svoje sopstvene interese – često i na račun drugih. Ukratko, „čovek je čoveku vuk” (*Homo homini lupus*, lat.). Reč je, naravno, o psihološkom poimanju egoizma (materijalizmu) koje počiva na stavu da su pojedinci uvek motivisani delovanjem koje štiti i unapređuje njihovo blagostanje, bezbednost, dobrobit, sreću, napredovanje ili najveće dobro. Kasnije se uticaj egoizma dobrano ispoljio i na dela Adama Smita (1723-1790), odnosno njegovo sagledavanje osnovnih principa liberalne ekonomije.

Za razliku od upravo opisanog psihološkog egoizma (deskriptivna teorija), egoizam se u moralnom smislu (normativna teorija) – *etički egoizam* – temelji na stavu da je delovanje „moralno ispravno ukoliko se donosilac odluke slobodnom voljom opredeli da sledi svoje kratkoročne želje ili dugoročne interese” (Hinman, 2002: 264). Čovek će se povinovati moralnim pravilima samo i samo ako je iz sebičnih razloga motivisan da usvoji skup pravila grupe ili društva kome pripada. Teorija etičkog egoizma polazi od toga da bi *svaki pojedinac trebalo da deluje u saglasnosti sa sopstvenim interesom i da bi pojedinačna delovanja trebalo da budu u interesu donosioca odluke* (Thiroux, 2004: 289).

Egoizam i sebičnost nisu sinonimi. Egoistična osoba može da ispolji osećanje sažaljenja za druge, prilikom traženja načina da prevaziđe sopstvene probleme (na primer, nemaštinu), dok je sebična osoba neosetljiva za nedaće drugih ljudi. Štaviše, sebična osoba može izdašno darivati druge ljude ukoliko smatra da će takav postupak dovesti do ostvarenja njenog interesa.

Moguće je govoriti i o osobinama egoistične osobe koje potpomažu njeno racionalno delovanje u svrhu ispunjenja dugoročnog interesa. Tako američka etičarka Ejn Rand [Ayn Rand] (1905-1982) izdvaja kao posebno važne vrline samopoštovanje, iskrenost prema samom sebi, hrabrost i izvrsnost u ostvarenju individualnih ciljeva. I poštovanje drugih u tom smislu ima značaj za individuu ukoliko takvo delovanje vodi ka ispunjenju ličnih interesa (Rand, 1964). Randova napominje da samopoštovanje znači prepoznavanje mnogih osetljivosti i međuzavisnosti, te da nije u koliziji sa brigom o sebi i brigom za druge.

Varijante etičkog egoizma. Etički egoizam se zasniva na željama ili na istrajavanju na ispunjenju interesa. *Egoizam zasnovan na željama* opravdava u moralnom smislu sve aktivnosti koje omogućavaju zadovoljenje ličnih želja. Tako, nastavnik koji vredno radi i čiji učenici na takmičenjima postižu zapažene

rezultate biće izjednačen s kolegom koji uopšte nema ovakvih postignuća; naime, obe osobe sprovode aktivnosti koje su im neophodne za zadovoljenje ličnih želja (dobijaju istu platu).

Kao poseban pravac, upravo zbog prethodno navedenog primera iz prakse, izdvojio se *egoizam zasnovan na istrajavanju u interesima* kako bi se istakla razlika između dva radnika (nastavnika). Delovanje prvog nastavnika je nesumnjivo objektivno etičnije, jer ovaj nastavnik veruje da će marljivim radom dugoročno biti na dobitku.

Najzad, sagledavanjem vrednosnih razlika između opisana dva koncepta etičkog egoizma nastao je i *koncept prosvećenog egoizma*. U osnovi je ideja da pojedinci mogu pokazivati altruističke tendencije samo ukoliko one vode ličnom dobrostanju. Tako na primer, roditelji mogu pomagati u renoviranju sportskih objekata, očekujući da će njihovoj deci biti bolje.

2.3.2. *Utilitarizam**

Osnovne postavke utilitarizma – dominantne i najuticajnije normative teorije posledične etike – izložene su 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;
- 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.

* Najveći deo ovog poglavlja preuzet iz: Vuković M. "Tri tradicije normative etike od značaja za poslovnu etiku inženjera", u *Profesionalna etika inženjera*, priredili Đorđević, D. i Đurović, B. 11-28. Niš: Mašinski fakultet u Nišu, 2011.

Ukoliko postoje samo dve alternative, a obe nanose više zla nego koristi, onda postoji moralna obaveza da se odabere ona koja nanosi manju štetu. Ono što odvaja utilitarizam od etičkog egoizma ogleda se u tome što se posledica ili ishod (na primer, maksimalna sreća) određuje za sve zainteresovane (grupu). To znači da se dobro jednog pojedinca ne ceni više od dobra bilo kog drugog pojedinca.

Utilitarizam nije stran svakodnevnom iskustvu ljudi. 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. Otuda utilitaristički pristup nalazi široku primenu u mnogim oblicima donošenja odluka; posebno u oblasti poslovanja. Poput Kantove deontološke etike i utilitarizam ima uporište u racionalnoj prirodi čoveka. Utilitarizam opisuje radnje koje racionalni ljudi čine kada donose moralne odluke. Mnogi postupci koji ljudi intuitivno i spontano čine u moralnom rasuđivanju postaju nedvosmisleno jasni (eksplicitni) zahvaljujući utilitarističkoj etici.

Postoji razlika između utilitarizma i analize utilitarnosti koja se primenjuje u poslovanju kada se razmatraju koristi i štete. 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. Utilitaristička analiza, shvaćena kao etička analiza, podrazumeva odmeravanje dobrih i loših posledica neke aktivnosti po svakoga na koga ta aktivnost može imati uticaja.

Utilitarizam čina i utilitarizam pravila

Suština utilitarizma čina je da se svaki pojedini postupak u svakoj njegovoj pojedinosti može podvrgnuti utilitarističkom testu. Tako na primer, kada je odgovorno lice preduzeća (recimo, 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 po 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. U ovde opisanom primeru utilitarist čina može smatrati da raskidanje ugovora o radu usled pada tražnje za proizvodima tog preduzeća nije moralno.

Upravnik koji se nađe u situaciji da raskine ugovor o radu zbog smanjenja tražnje može da pretpostavi i da će dobre posledice prevagnuti nad lošim. Do ove pretpostavke upravnik dolazi 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. Ovo je suština utilitarizma pravila.

Kod utilitarizma pravila princip korisnosti se primenjuje na pravila i procedure, polazeći od premise da takve norme svoju etičku opravdanost izvode iz svoje „proceduralne koristi”, odnosno svoje priznate pravičnosti (na osnovu analize prethodnog iskustva) i očekivanog doprinosa opštem dobru. Radi se, ukratko, o inherentnoj „korisnosti” postupka koja se procenjuje na osnovu njegovih posledica (Amstuc, 2008: 60). Utilitarizam čina, s druge strane, princip korisnosti primenjuje na pojedina delovanja, pri čemu bi moralno ispravna odluka trebalo da maksimalizuje ukupno dobro (korisnost) u svakoj pojedinačnoj situaciji.

Premda utilitarizam 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. Najzad, pošto pravila utiču jedna na druge, trebalo bi sagledati i skupove pravila. Za Ričarda Branta [Richard Brandt] (1910-1997) – tvoraca termina “utilitarizam pravila” – neko delovanje je ispravno ukoliko je usaglašeno sa zahtevima “optimalnog moralnog kodeksa”, odnosno onog skupa pravila koji uvećava javno dobro više od alternativnog moralnog kodeksa.

Na kraju, utilitaristi pravila smatraju da kršenje moralnog pravila donosi više štete nego ma kakvo dobro koje bi moglo proisteći iz utilitarizma čina. Pravila bi trebalo uzimati mnogo ozbiljnije od izolovanih postupaka; naime, „opravdana pravila imaju moralni autoritet i nisu samo obične smernice” (Martin i Šincinger, 2011: 105).

Nedostaci utilitarizma

Na izvesne nedostatke utilitarizma je već ukazano u odeljku o dobrim i lošim stranama teleoloških etičkih teorija (odeljak 2.3.1). Utilitarizam je od samih svojih početaka bio izložen brojnim kritikama. Kod primene utilitarističkih načela najčešće se javljaju problemi *subjektivnosti, kvantifikacije i distribucije dobara*. Vajs, na primer, identifikuje sledeće probleme koji proističu iz utilitarističkog učenja (Weiss, 2006: 123):

- *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.*

Osvrnimo se na poslednje naveden problem – neosetljivost utilitarizma za pitanja pravednosti i pravičnosti. Kritičari utilitarizma najčešće ističu činjenicu da utilitarizam, ne samo da zanemaruje pravednost, nego da bez razmatranja pravednosti ne može opstati kao osnovno (supstancijalno) načelo društvenog izbora. Nastojanje da se osigura najveća sreća za najveći broj ljudi, preduzimanjem nekih mera, nekim pojedincima nanosi nepravdu u raspodeli društvenih sredstava. 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 (Plant, 2006: 75).

Primena utilitarizma

Uprkos brojnim problemima koji prate primenu utilitarizma, ovaj pristup 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;
- kada su veliki i heterogeni kolektiviteti uključeni u odlučivanje po principu tzv. „nulte igre” (*zero-sum game*) – dobitak jedne strane odgovora gubitku druge strane.

Utilitaristička analiza sastoji se od niza konsektivnih koraka koje bi trebalo preduzeti u procesu razrešavanja nekog problema, odnosno donošenja odluke. Ričard di Džordž identifikuje devet faza u sprovođenju utilitarističke analize (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).

2.4. Teorije moralnih prava

Za razliku od deontologizma koji kao osnovnu dužnost uzima poštovanje autonomije ljudskih bića, etika prava sagledava *ljudska prava* kao fundamentalnu kategoriju. Ove dve teorije su, prema tome, *okrenute pojedincu*, dok utilitarizam (kao što je ranije opisano) naglašava opšte dobro za grupu. Prava se sagledavaju i u okviru drugih etičkih teorija. Međutim, etika prava se izdvaja po tome što ljudska prava tretira kao krajnju instancu – najvažniju tačku morala.

Mnogi društveni problemi i teme iz poslovne etike sagledavaju se sa stanovišta prava. Prava se zasnivaju 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. *Moralna (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.

Ljudska prava obično imaju dva oblika: *prava slobode* i *prava blagostanja*. Prava slobode se odnose na pravo za uživanje sopstvene slobode; drugim ljudima se istovremeno nameće dužnost neometanja naše slobode. Prava blagostanja se odnose na resurse koji su potrebni ljudima za vođenje pristojnog života, uključujući i situacije kada neko nije u stanju da obezbedi te resurse (recimo, osobe s posebnim potrebama). Prava slobode se ponekad nazivaju negativnim, a prava blagostanja pozitivnim pravima.

Negativna i pozitivna prava. Koncept negativnih i pozitivnih prava, u stvari, unosi 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 pozitivna prava su ekonomska prava; u prvom redu, pravo na rad. 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, zdravstvenu zaštitu i sl. Pozitivnim pravima je posvećena velika pažnja u XX veku. Negativna prava su se počela upražnjavati još u XVII veku. Između ove dve grupe prava nije uvek moguće povući jasnu granicu. Države 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. Domet u razvijanju prava blagostanja, odnosno prava slobode, zavisi o spleta specifičnih okolnosti koje karakteriše društvo.

Dve verzije etike prava. U zavisnosti od odnosa između negativnih i pozitivnih prava moguće je govoriti o dve verzije etike prava. Prva verzija etike prava polazi od premise da su ljudska prava tesno povezana sa ljudskom zajednicom, odnosno da moralna prava omogućavaju ispoljavanje brige za druge i odgovornosti u okviru moralne zajednice (Melden, 1977). Druga verzija etike prava dovodi u pitanje postojanje prava blagostanja a svoje uporište nalazi u Lokovoj idealističkoj teoriji ljudskih prava. Džon Lok [John Locke] (1632-1704) je smatrao da postoje tri osnovna prava – *pravo na život, pravo na slobodu i pravo na svojinu* (Locke, 1960). Međutim, pristalice Libertarijanske političke partije i ideologije u SAD veruju u postojanje samo prava slobode, poričući prava blagostanja. Libertarijanci se oštro protive politici povećanja poreza za najbogatije pripadnike društva i uplitanju države u svet poslovanja. Milton Fridman (o kome će biti reči u IV poglavlju), vodeći libertarijanski mislilac, oštro istupa protiv državne regulacije biznisa i profesija, odnosno smatra da se od kompanija može zahtevati jedino da stvaraju dobit.

Posebna moralna prava. Osim ljudskih postoje i posebna moralna prava koja se ne odnose na sva ljudska bića već samo na pojedince. Ova prava su ipak posredno zasnovana na ljudskim pravima kao što su, na primer, specijalna prava i dužnosti poput ugovornih prava. Moralna pravila koja se primenjuju na ugovore podrazumevaju da:

- 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.

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 je da li se podneti zahtev može razložno dokazati.

2.5. Teorije pravde

Pod principom pravednosti misli se najčešće na *davanje svakoj osobi onoga što joj pripada, postupajući prema jednakima jednako, a prema nejednakima nejednako*. Pojedinaac 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.

O pravdi se može govoriti na različite načine. S jedne strane, postoji *formalna pravda*, to jest dosledna primena principa bez obzira na njihovu pravednost. S druge strane, *supstanzivna pravda* odnosi se na ono što pojedinci mogu legitimno da zahtevaju jedni od drugih ili od vlade. U praksi se uglavnom prepoznaju sledeće vrste pravde (Dulić i Romčević, 2002: 189):

- *kompenzatorna pravda* (sastoji u obeštećivanju nekoga za ranije učinjenu nepravdu ili nadoknađivanju štete koju je neko pretrpeo u prošlosti);
- *retributivna pravda* (odnosi na kažnjavanje prekršioca zakona ili zločinca);
- *proceduralna pravda* (označava pošten postupak, praksu ili sporazum);
- *distributivna pravda* (obuhvata raspodelu povlastica i opterećenja – obično je izriče država);
- *komutativna pravda* (odnosi se na pravdu u poslovnim transakcijama);
- *interakciona pravda* (zasniva se na evaluaciji komunikacionog procesa koji se koristi u poslovnim odnosima).

Navedene vrste pravde predstavljaju deo šireg principa pravednosti. Formulacija ovih principa i njihova primena varira od društva do društva, odnosno „zavisí od tipa političkog sistema” (Weiss, 2006: 129).

Rolsova teorija pravde. Američki filozof Džon Rols [John Rawls] (1921-2002) postavio 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 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 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. Zaogrnuti „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 sledeće pitanje: 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 koje želi 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 postići rezultat od bar pet poena) i (2) drugo za pripadnike određene manjinske zajednice (dobijen 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 druge posebnosti), 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 oko koga bi se saglasili 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.

Rolsova teorija pravde bila je predmet brojnih kritika. Rolsova teorija je uglavnom viđena kao opravdanje za postojeći sistem nejednakosti koje proizvodi savremena praksa kapitalizma, odnosno održavanje postojećeg stanja. Vodeći menadžeri najvećih kompanija, recimo, dobijaju enormno visoke bonuse, privilegije i druge pogodnosti, što često i kriju od ostalih članova organizacije zarad očuvanja „socijalnog“ mira.

2.6. Etika brige

Etika brige (feministička etika) predstavlja noviju tendenciju u razvoju etičke teorije koja polazi od pretpostavke da *osobe različitog pola zauzimaju različite stavove prema organizaciji socijalnog života, što se odražava i na raznolike interakcije u poslovnoj sredini*. Kerol Giligan [Carol Gilligan] tvrdi da žene imaju tendenciju da sebe izraze preko odnosa brižnosti sa drugima, dok su muškarci skloni da misle o sebi individualistički, istrajavajući naročito na nezavisnosti (1982). Različite varijante teorije brige nastale su kao odgovor na tradicionalne etičke teorije koje insistiraju na pravilima i principima, odnosno njihovoj doslednoj primeni prilikom rešavanja etičkih dilema. Dok se cilj tradicionalne etike svodi na poboljšanje etičkog ponašanje pojedinca, dotle se etika brige zalaže za unapređenje međuljudskih odnosa.

Nel Nodings smatra da bi etika brige trebalo da bude osnov za donošenje odluke i naglašava razliku između „brige za” i „brige o” (1884). „Briga za” odnosi se na susrete „licem-u-lice” u kojima osobe neposredno brinu jedna o drugoj, dok je „briga o” opštijeg karaktera – ona pojedinca uvodi u polje javnog prostora.

Etika brige je povezana sa etikom vrline s tom razlikom što ona umesto tzv. „muških“ osobina (poput nezavisnosti, hrabrosti i sl.) ističe vrline koje su važne za odnose među ljudima – *posvećenost, simpatija, empatija i odanost*

(Budd, 2004). Ova etička teorija posebno ističe odgovornost za pojedince povezane bliskim interpersonalnim odnosima, naglašavajući potrebu održavanja rastuće međuzavisnosti, ostvarivanja harmonije, empatije i integracije (Crane i Matten, 2010: 120). Svako od nas bi trebalo da teži zadovoljenju ne samo naših, već i potreba ljudi s kojim smo u tzv. „mreži relacija“ (Schumann, 2001).

Primenu etike brige u poslovanju, za razliku od drugih etičkih sistema, prate određene teškoće vezane za objektivnost našeg postupanja. Moguće su situacije u kojima naša želja da ispoljimo brigu za pojedince s kojima smo u bliskom odnosu bude u sukobu sa brigom koju želimo za druge osobe. Na primer, menadžer koji treba da donese odluku o izboru kandidata za posao može dospeti u etički konflikt ukoliko je razapet između želje da favorizuje prijatelja i želje da izabere najboljeg kandidata, što proističe iz njegove brige za odnose sa drugim zaposlenima, potrošačima i ostalim interesnim grupama relevantnim za preduzeće. Sukob ovog tipa može se izbeći izostavljanjem menadžera iz procesa selekcije kandidata, ukoliko je izvesno da će se na konkurs javiti njegov prijatelj (Velasquez, 1998).

Uprkos neznatnoj zastupljenosti etike brige kao normativne etičke teorije u istraživanjima poslovne etike (Schumann, 2001; Jones i sar., 2007), raste interes za njenu primenu u poslovnom svetu u svetlu rastućeg značaja relacionih aspekata savremenog poslovanja.

2.7. Etički relativizam

Etički relativizam je etičko stanovište koje tvrdi da *ne postoje univerzalni standardi* koji bi se mogli koristiti u svrhu procenjivanja moralnosti delovanja. Moralne tvrdnje su istinite 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 opisnog karaktera, 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 „dobrog“ 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*: (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 – subjektivno mišljenje je ono koje u krajnjoj instanci određuje šta je moralno ili nemoralno. 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 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 o ponašanju 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).

Da kultura utiče na ponašanje u preduzećima pokazala su brojna istraživanja o karakteristikama procesa donošenja odluka. U SAD, zemlji sa

veoma naglašenom individualističkom kulturom, ljudi donose individualne odluke. U ovoj zemlji se izuzetno ceni brzina i odlučnost u donošenju odluka (Grinberg i Baron, 1998). S druge strane, u Japanu se odluke ne donose bez saglasnosti nablžih saradnika. Demokratski model rada je svojstven menadžerima u Švedskoj, dok se u Indiji takav metod rada smatra slabošću menadžera.

Nedostaci etičkog relativizma

Etički relativizam može dovesti do velikih *problema*. Štaviše, može se tvrditi da ova perspektiva nije uopšte etička. 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 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 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 izloženo 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 Južna 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?

Studiozno etičko rasuđivanje uzima u obzir fleksibilnost i osetljivost po pitanju individualnih i kulturnih moralnih razlika. Međutim, potpuno poštovanje svih kulturnih aspekata učinilo bi poslovanje manje efikasnim. Trebalo bi, otuda, računati na situacije u kojima opšte prihvaćeni principi prava, pravednosti i slobode dolaze u sukob s nečijim individualnim ili kulturnim sistemom verovanja. Ipak, zaposleni u jednoj korporaciji moraju da saraduju sa ljudima različitih nacija, kultura, rasa i vera, te se u tom smislu, polazeći od različitih etičkih načela, iznalaze najcelishodnija rešenja. u SAD se izuzetno ceni brzina i odlučnost u donošenju odluka (Grinberg i Baron, 1998).

Etički apsolutizam. 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. Korporacija, na primer, zahteva da njeni zaposleni zadrže istu praksu, usvojenu kod kuće, i kada obavljaju poslove u inostranstvu. Prema ovoj verziji etičkog apsolutizma moralni principi nemaju opravdane izuzetke tako da nije moguće uzeti u obzir promenljive činjenice.

Etički relacionizam. U nastojanju da otklone nedostatke etičkog apsolutizma Martin i Šincinger zagovaraju etički relacionizam (ili kontekstualizam) kako bi se moralne procene donosile na osnovu činilaca koji se razlikuju od situacije do situacije (2011). Kontekstualnost moralne procene znači da se uzimaju u obzir brojni faktori, uključujući i običaje drugih kultura. Ono što ovaj pristup odvaja od etičkog relativizma ogleda se u tome što običaji drugih

kultura, uprkos njihovoj moralnoj relevantnosti, nisu odlučujući ili „samoautoritativni” u utvrđivanju onoga što bi trebalo učiniti.

Etički pluralizam. Relacionizam je u saglasnosti sa etičkim pluralizmom, odnosno stavom da postoji više od jedne opravdane moralne perspektive. Drugim rečima, ne moraju svi racionalni i moralni ljudi da konkretne moralne dileme sagledavaju na isti način. Ovo važi i za promišljanje o multinacionalnim kompanijama.

Pitanja za proveru znanja

1. U čemu se ogleda razlika, a u čemu sličnost između teleoloških i deontoloških teorija?
2. Navedite glavne koncepte etike vrline prema antičkoj grčkoj filozofiji.
3. Šta su moralne, a šta intelektualne vrline?
4. Šta je, prema Kantovoj etičkoj teoriji, izvor moralnosti čoveka?
5. Navedite i objasnite na odabranom primeru tri karakteristike kategoričkog imperativa.
6. Objasnite razliku između savršenih i nesavršenih dužnosti.
7. Navedite neke od načina postizanja moralnih ideala u poslovanju.
8. Kada se javljaju „moralne dileme“?
9. Koji je glavni kriterijum na kome se zasnivaju teleološke teorije?
10. Na čemu se zasniva etički egoizam?
11. Navedite osnovna obeležja utilitarističke etičke teorije.
12. Koja tri osnovna prava izdvaja Džon Lok?
13. Koja su dva principa distributivne pravde prema Rolsu?
14. Objasnite razliku između etike vrline i etike brige.
15. Šta je „naivni (subjektivni)“, a šta „kulturni“ relativizam?
16. Navedite najznačajnije prednosti i nedostatke deontologizma i utilitarizma.

Zadatak – Tvoja etička dilema

Uradi sledeće:

1. Opiši etičku dilemu sa kojom si se skoro susrelo/la. Budi detaljan/na: Koja je to situacija bila? Ko je bio povezan sa njom? Zašto? Šta se dogodilo? Šta si uradio/la? Šta nisi uradio/la? Opiši svoj način razmišljanja u vezi sa preduzetim, odnosno nepreduzetim aktivnostima. Šta su učinili ostali učesnici? Kakve su bile posledice?
2. Pročitaj još jednom opis etičkih teorija izloženih u ovom poglavlju. Objasni koja teorija najbolje opisuje tvoje razmišljanje i aktivnost(i) u dilemi koju si opisao/la.
3. Da li si pre, tokom i nakon etičke dileme bio/la svestan/na da razmišljaš i deluješ u skladu sa navedenim etičkim principima? Objasni.
4. Da li smatraš da si, posle iščitavanja prethodnog poglavlja, u opisanoj dilemi mogao/la drugačije da postupiš? Objasni.

III POGLAVLJE

POSLOVNA ETIKA KAO DEO ETIKE

Poslovna etika se javlja prilikom odlučivanja o tome kojoj vrsti karijere da stremimo, kakve izbore da pravimo na poslu, sa kojim kompanijama da saradujemo i u kakvim ekonomskim uslovima želimo da poslujemo i živimo, a kakve ekonomske uslove da ostavimo budućim generacijama. Razlozi koji su doveli do poboljšanja pozicije etike u poslovnom svetu su brojni. Menadžeri su postali svesni gubitaka nastalih kao posledice skandala u kojima su bile umešane njihove kompanije (visoke novčane kazne, remećenje uobičajene radne rutine, nizak moral zaposlenih, fluktuacija radne snage, teškoće u zapošljavanju novih radnika, prevare unutar kompanije i gubitak poverenja javnosti u njen ugled).

S obzirom na problem koji razmatramo u ovom poglavlju, 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. Na kraju, 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”.

Uprkos tome što se poimanje etike u poslovanju razlikuje od zemlje do zemlje i menja u zavisnosti od društveno-ekonomskih i istorijskih okolnosti koje

vladaju, osnovni smisao je isti – *etika ima svoje mesto u biznisu isto kao što ima u drugim oblastima* (di Džordž, 2011). Međutim, kompanije se u svom poslovanju često suočavaju sa oprečnim situacijama, pri čemu su moralna načela u suprotnosti sa njihovim ekonomskim i drugim interesima. Pod takvim okolnostima, treba tražiti rešenja tek nakon analize celokupnog okruženja, ograničenja i zahteva i mogućnosti za dostizanje zajedničkih ciljeva. Jedan od primera lošeg rešenja u praksi se može prikazati kroz slučaj firme koja je bankrotirala zato što je ulagala izuzetno veliku količinu novca u opremu protiv zagađenja. Pri tome, reka nije bila čistija, a 500 ljudi je ostalo bez posla. Jedno od boljih rešenja ovog slučaja moglo je da bude udruživanje svih fabrika u okruženju koje, takođe, ispoljavaju negativan uticaj na kvalitet te reke i ulaganje zajedničkih napora usmerenih ka smanjenju zagađenja u budućnosti (Hofman, 2001).

3.1. Pojam poslovne etike

Poslovna etika predstavlja *deo primenjene etike koji 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.

Lična etika u poslovanju. Poslovna etika se može sagledati kao primena principa poslovanja na poslovno ponašanje tako da se često poistovećuje sa ljudskim i poslovnim dostojanstvom zaposlenih, visokim stepenom ličnog i opšteg poslovnog morala, koji iziskuje visoka profitabilnost i efektivnost poslovanja (Subotić i Lazić, 1997). Sličnog mišljenja su i Karmišel i Dramond [Carmichael i Drummond] koji poslovnu etiku poistovećuju sa etikom ličnosti budući da se na individualnim vrednostima jedinke temelji njeno delovanje (1989: 89).

Laura Neš [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).

Poslovna etika se može sagledavati, kako to predlaže Laura Neš, preko tri osnovne oblasti odlučivanja. Svi učesnici u poslovnom svetu neminovno se susreću sa (Neš, 2001: 24):

- izborima u okviru zakona – da li zakone i propise uvažavati ili ne;
- izborima u okviru ekonomskih i socijalnih pitanja koja nisu zakonom obuhvaćena – način na koji se jedna osoba odnosi prema drugoj (moralne vrednosti: iskrenost, ispunjenje obećanja, izbegavanje nanošenja povrede, svojevoljna nadoknada štete i sl.)
- izborima koji podrazumevaju davanje prednosti ličnim izborima – odluke o pitanjima vlasništva, raspodeli novca i sl.

S obzirom na kompleksnost ovih izbora ne bi trebalo da iznenađujuće deluje prisustvo erozije poverenja koja prati rad većine organizacija u savremenim društvima. Kao moguće rešenje L. Neš predlaže tzv. *sporazumnu poslovnu etiku* kojom bi se korporativni interes podredio stvaranju vrednosti u smislu pružanja usluga drugima (2001).

Poslovanje kao igra. Nasuprot prethodnim viđenjima Albert Kar [Carr] poslovnu etiku ne sagledava kao društvenu etiku, već kao etiku igre, odnosno *teoriju igre* (2001). 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).

Kar smatra da poslovni ljudi ulaskom u kancelariju mogu da odstupe od nekih svojih ličnih moralnih stavova pod uslovom da je takvo delovanje – „blefiranje” – etički opravdano. Drugim rečima, poslovni ljudi se rukovode drugačijim etičkim standardima, sledeći pravila igre u korporativnom svetu (kao što se, recimo, igrači pokera pridržavaju pravila te igre) koja dopuštaju neki oblik obmane u pregovorima sa klijentima, zaposlenima, sindikatima, odeljenjima unutar organizacije itd.

Pošto svaki pojedinac poseduje moralnu svest, kao što je opisano u I poglavlju, pribegavanje blefu trebalo bi opravdati. Da bi mogao profitabilno da iskoristi strategiju blefa, svaki direktor prethodno treba da bude siguran da pribegavanje blefu kod njega neće izazvati gubitak samopoštovanja ili emotivni problem. Ako treba da pomiri lični integritet i visoke standarde iskrenosti, sa praktičnim zahtevima poslovanja, on mora osećati da su njegovi blefovi etički opravdani. Opravdanje jeste u činjenici da poslovanje, onako kako ga u praksi sprovode pojedinci i korporacije, ima bezlični karakter igre – igre koja zahteva posebnu strategiju i razumevanje njene specifične etike (Prvulović, 2006: 21).

Igra o kojoj govori Kar odvija se neprekidno na svim nivoima preduzeća i različitim situacijama. Tako, recimo, kandidat za posao koji je ispod njegovog stepena stručnosti izostavlja tu činjenicu iz straha da neće dobiti posao. Uobičajena je praksa da se poslodavci ustežu od davanja posla kandidatu čije kvalifikacije značajno prevazilaze zahteve ponuđenog radnog mesta. Ovakvo delovanje kandidata je obmana, ali u okviru opšteprihvaćenih pravila poslovne igre; blef ove vrste ipak ne povlači za sobom nikakvu moralnu sankciju.

Stav suprotan Karovom se zasniva na mišljenju da se na ovaj način stvara neprijateljski odnos u kome jedna strana pobeđuje, a druga gubi. Ukoliko se između njih uspostavi saradnja (kao što je to slučaj u odnosima japanskih kompanija prema svojim zaposlenima i isporučiocima) obe strane će biti na dobitku.

3.1.1. Istorijski razvoj poslovne etike

Etičke nedoumice su u poslovanju oduvek postojale, ali je poslovna etika kao zvanična i uobličena istraživačka oblast relativno novijeg datuma. Poslovna etika se može podeliti na individualnu etiku ljudi koji deluju u poslovnom svetu, sa jedne, i koherentnu i jasno definisanu naučnu disciplinu, sa druge strane. Uprkos tome što lideri treba da imaju predznanje o tome koje su odgovornosti kompanije prilikom sticanja profita, svetski naučni krugovi su tek nedavno počeli ozbiljno da se bave tim pitanjima. Prva naučna konferencija na temu poslovne etike održana je tek 1974. godine na Kanzas Univerzitetu. Rezultat konferencije su prvi udžbenici iz ove oblasti, dok se u nastavi pojedinih nacionalnim koledža i univerziteta pojavio i predmet poslovna etika.

Akadska diskusija etičkih pitanja u poslovnom svetu je podstaknuta pojavom nekoliko specijalizovanih časopisa, a do sredine 90-ih godina prošlog veka, ova naučna oblast je dostigla stepen zrelosti. Sve više univerziteta je svojim polaznicima pružalo mogućnost da izučavaju poslovnu etiku kao naučnu oblast, čime su mladi ljudi mogli da se na jednostavniji način upoznaju sa njom. Određen je skup ideja, pristupa i argumenata koji je definisan kao predmet istraživanja, dok su profesionalna udruženja i publikacije omogućile unapređenje istraživanja i naučnog razvoja ove oblasti.

Razvoj poslovne etike na univerzitetima je povezan sa porastom svesti javnosti o problemima koji se odnose na savremene ekonomske aktivnosti, naročito u oblasti ekologije i finansija. Kao naučna disciplina poslovna etika povezuje teoriju i alate koji potiču iz oblasti filozofije sa etičkim problemima koje treba rešiti, a koji su iz realnog ekonomskog sveta.

3.2. Predmet 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*). 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 V 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 i Lazić, 1997: 15).

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). 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).

Na osnovu uporedne analize različitih predmetnih određenja poslovne etike, moguće je odrediti *elemente* koji ulaze u sastav ove posebne naučne discipline:

- odgovornost (lična i društvena, posebno korporativna odgovornost),
- odlučivanje,
- korporativna kultura,

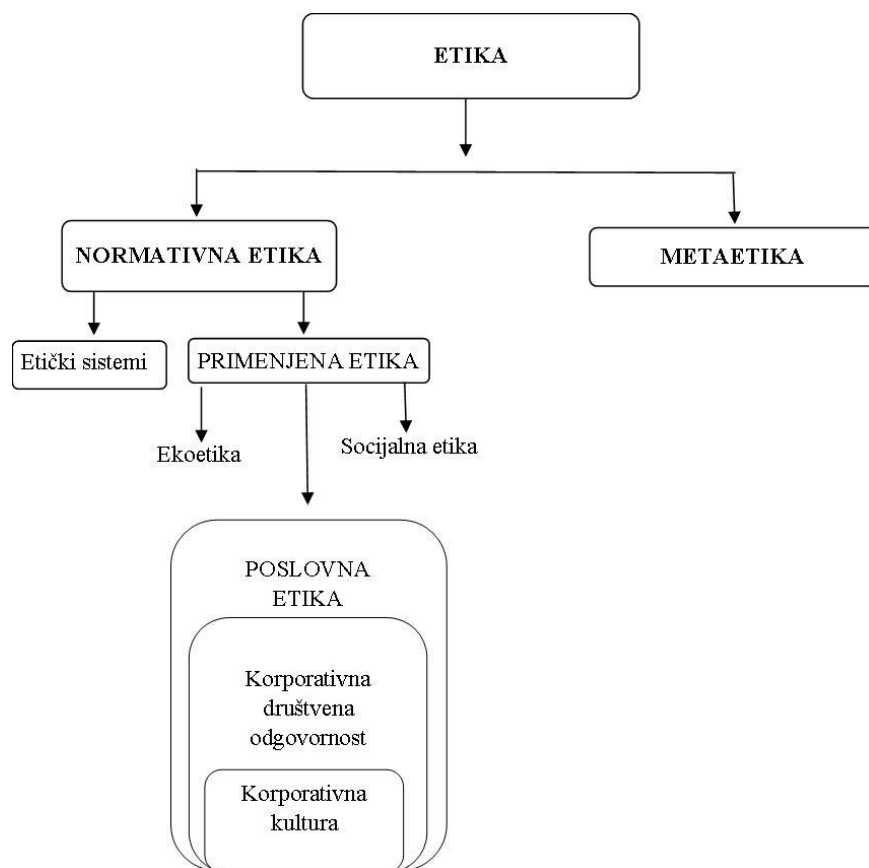
- poslovna komunikacija (posebno odnosi s javnošću),
- norme poslovnog ponašanja, te
- ukupna etička misao (osnovni principi moralnosti).

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). Karakteristični *zadaci poslovne etike* kao naučne discipline su:

- definisanje morala, etike i meta-etike,
- izdvajanje normativne od deskriptivne etike,
- poređenje etičkog sa drugim načinima donošenja odluka,
- prepoznavanje kritičnih tačaka u razvoju opšte i poslovne etike.

Na osnovu prethodno navedenog može se konstatovati da je poslovna etika *teorijska, normativna i praktično-normativna disciplina* (Slika 3.1). Ona je teorijskog karaktera budući da analitički pristupa 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 izraženu normativnu komponentu. 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).



Slika 3.1. Povezanost između normativne etike i poslovne etike

Nivoi analize poslovne etike. Pošto je poslovna etika određena međudejstvom etike i poslovanja, moguće je govoriti o nacionalnoj i internacionalnoj (globalnoj) etici. U tom smislu Ričard di Džordž ukazuje na četiri *ravni moralne analize* u okviru poslovne etike (2006: 35). 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 najviše pažnje. 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 *pojedinaца 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.

Pošto najuspešnije korporacije poprimaju u sve većoj meri globalni karakter, opravdano je govoriti i o četvrtoj ravni analize – *internacionalnoj*. 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 uočiti da je predmet poslovne etike rezultat delovanja ljudi u korporaciji i uspostavljanja poslovnih odnosa sa drugim korporacijama – na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou. Domen poslovne etike je nesumnjivo veliki, načelno određen ali, istovremeno, i otvoren, kao što je to i oblast mogućih poslovnih odnosa među ljudima (Babić, 2000). Poslovna etika je ne slučajno postala deo primenjene etike koji se poslednjih tridesetak godina najbrže razvija.

Instrumenti poslovne etike. Nije lako u praksi primenjivati principe etičkog rasuđivanja. Teškoće vezane za etičko sagledavanje poslovnih aktivnosti mogu se prevazići zahvaljujući postojanju tzv. „instrumentsa poslovne etike“. Među ovim instrumentima su: *vrednosti, prava, obaveze, moralna načela i međuljudski odnosi* (Stoner i sar., 1997: 96-99).

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

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. Najzastupljenija moralna načela u poslovnom svetu su *ne laži i ne kradi*. Pitanje koje se postavlja jeste da li su te moralne zapovesti ispoštovane.

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

3.3. 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 okviru kojih pojedinac radi i deluje, s druge strane. Ovi problemi nastaju u poslovnim odnosima kao posledica izvesnih postupaka u poslovanju kao što su, recimo, mito, davanje poklona, potkupljivanje, diskriminacija putem cena itd.

Mito se uglavnom odnosi na nuđenje značajnog iznosa novca, ili nekog drugog dobra, mimo zvaničnog poslovnog dogovora kako bi se stekla prednost pri dobijanju ili zadržavanju posla. *Pokloni* nisu mito sve dotle dok predstavljaju male znakove pažnje koji su uobičajeni u poslovnoj praksi. *Potkupljivanje* se odnosi na „unapred dogovorene isplate koje vrše podugovarači na ime kompanija ili njihovih predstavnika kako bi dobili ugovore” (Martin i Šincinger, 2011: 265).

Standardni etički problemi. Etičke probleme je moguće svrstati u nekoliko prepoznatljivih kategorija (Ferrell and Fraedrich, 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);
- *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 (Krkač, 2007: 249). Četiri glavne kategorije etičkih problema moguće je detaljnije raščlaniti na način kako će to biti učinjeno u ovom odeljku. Pre toga, izložićemo detaljnije suštinu prve kategorije etičkih problema – sukoba interesa.

Sukobi interesa u poslovnoj praksi nastaju u situacijama kada zaposleni imaju interes čije zadovoljenje može da naruši ispunjavanje obaveza prema poslodavcu. Takav interes može da predstavlja ispunjenje neke druge profesionalne uloge – na primer, pružanje konsultantskih usluga konkurentskom preduzeću ili, što je još teži slučaj, investiranje značajnijih sredstava u takvo preduzeće. Premda je u profesionalnom sukobu interesa uglavnom moguće ekonomski i fizički pomiriti sukobljene interese, ovakvo delovanje je u moralnom pogledu problematično.

Loše posledice sukoba interesa se najčešće ispoljavaju zbog toga što on remeti valjano rasuđivanje i podriiva odanost prema poslodavcu. Valjano rasuđivanje ne znači samo pridržavanje pravila, koja su svojstvena profesijama, već i prosuđivanja na osnovu iskustva i ekspertize. Otuda potpunija određenje sukoba interesa ističe ispunjenje dva uslova:

- (1) profesionalac je u odnosu ili ulozi koja zahteva valjano rasuđivanje i zalaganje za interese poslodavca ili klijenta, i
- (2) profesionalac ima dodatne interese sa strane, koji mogu da ugroze njegovo rasuđivanje o tome šta je u najboljem interesu poslodavca ili klijenta – može da se promeni rasuđivanje profesionalca u tom položaju ili valjano rasuđivanje tipičnog profesionalca u datoj situaciji (Martin i Šincinger, 2011: 264).

Čini se korisnim ukazati na razliku termina „sukob interesa” i „sukobljeni interesi”, koji se često sinonimno upotrebljavaju. Razmotrimo to na primeru studenta koji, recimo, može imati interes da se bavi vannastavnim aktivnostima poput šaha, folkloru, plivanja i biciklizma. On ipak zna da ima vremena za tri od četiri navedene aktivnosti, te se jednog interesa odriče. „Sukobljenost interesa” u ovom slučaju se ogleda u tome što osoba ima dve ili više želja, koje ne može da zadovolji u datim okolnostima. Važno je primetiti da nema ništa nemoralnog u pokušaju da se zadovolje sve želje, odnosno da student učestvuje u sve četiri vannastavne aktivnosti.

Sukob interesa se zbog postojanja mnoštva sporednih interesa ispoljava na različite načine. Po učestalosti sukoba interesa izdvajaju se tri kategorije ovog problema:

- poklanjanje, podmićivanje i potkupljivanje,
- zadovoljavanje interesa u drugim preduzećima ili ustanovama, te
- insajderske informacije.

Kada je reč o *čestitosti*, problemi ove vrste se najčešće ogledaju kroz:

- namerno nanošenje štete kupcima, klijentima, zaposlenima i konkurentnim firmama pomoću obmanjivanja, pogrešnog informisanja, iznude, prisile, diskriminacije i sl.,
- stvaranje i očuvanje monopola na tržištu i
- lažno informisanje o proizvodu ili usluge.

Problemi na polju *komunikacije* se ispoljavaju kroz:

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

U grupu problema *organizacionih odnosa* svrstavaju se:

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

Nestandardni etički problemi. Osim navedenih standardnih etičkih problema koji su uobičajeno prisutni u poslovnoj praksi, postoje i nestandardni slučajevi koji ispostavljaju etičke nedoumice. 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 itd. Na primer, slučaj promene mesta proizvodnje ili proširenja tržišta vrlo je važan. Naime, moguće je da u novom području zajednica ima, ne samo drugačije radne navike i običaje, nego i drugačiji 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 nisu atipične za savremeno poslovanje; pre bi se moglo tvrditi da su one redovni pratilac savremenih ekonomskih procesa. U tom kontekstu se stalna tehnička inovativnost nameće kao imperativ. U stvari, „srazmerno udelu takvih inovativnih aktivnosti pojavljuje se i udeo novih etičkih pitanja koja treba rešiti” (Krkač, 2007: 251).

3.3.1. Nivoi ispoljavanja etičkih problema

Etički problemi nisu samo individualnog ili personalnog karaktera. Otuda je korisno sagledati različite nivoe na kojima ovi problemi nastaju, kao i njihovo kretanje prema drugim nivoima. Tokom aktivnosti vođenja kompanije lideri i menadžeri moraju da upravljaju odnosima s različitim interesnim grupama kako unutar, tako i van kompanije.

Etički problemi se u poslovanju pojavljuju na (Stoner i sar., 1997: 29; Bahtijarević-Šiber i sar., 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 nekog 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. U odnosima sa stejkholderima (*stakeholders*) – interesnim grupama – najčešće se razmatraju pitanja kao što su:

- 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:

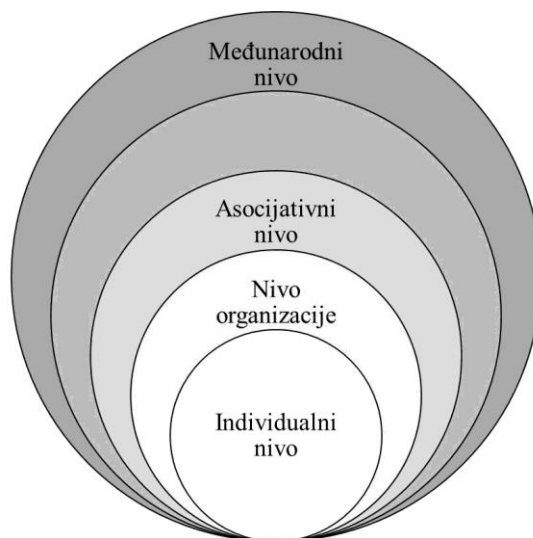
- Koje su obaveze zaposlenih?
- Koja prava imaju zaposleni?

Najzad, na *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?

Etička i moralna pitanja u svetu poslovanja se sagledavaju na najmanje pet nivoa: (1) *individualni*, (2) *organizacioni*, (3) *asocijativni*, (4) *socijalni* i (5) *internacionalni nivo* (Slika 3.2).



Slika 3.2. Nivoi poslovne etike (*Prema: Carroll, 1978: 3*).

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?

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 (Jones, 1991). 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 sukoba 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.

S obzirom na to da se etičke dileme pojavljuju na različitim nivoima, neophodno je posedovati solidna etička znanja, počev od deskriptivnog do najvišeg nivoa apstrakcije – analitičke etike. U tom smislu je na slici 3.3 predočen 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 3.3. Teorijski okvir za razlikovanje etičkih nivoa (Prema: Matthews i sar., 1985: 509)

3.3.2. Kriterijumi za rešavanje etičkih dilema u poslovnoj etici

U svrhu razrešenja etičkih dilema poslovna etika (posebno njen deo koji se bavi teorijama normativne etike) nastoji da iznađe kriterijume koji počivaju

na vrednostima koje se najčešće uzimaju u razmatranje prilikom odlučivanja. U tom smislu se izdvajaju (Bahtijarević-Šiber i sar., 2008: 540): (1) utilitaristički pristup (*utilitarian approach*, engl.), (2) pristup moralnih prava (*moral-rights approach*) i (3) pristup pravednosti (*justice approach*). Na slici 3.4 dat je uporedni prikaz tri najpoznatija etička pristupa od značaja za poslovnu etiku.

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.

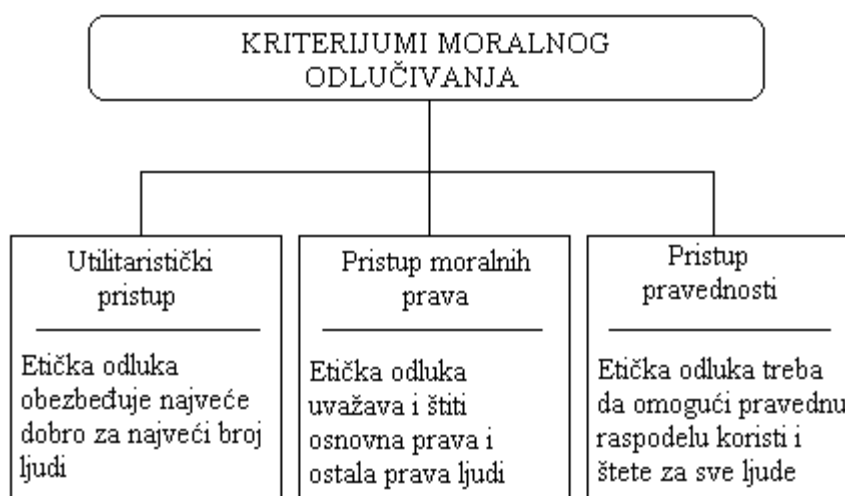
Postoje i druga moralna prava o kojima menadžeri moraju voditi računa. Pristup moralnih prava upozorava menadžere na ono što ne smeju činiti kako bi njihove odluke bile etičke, te postavlja izvesna ograničenja utilitarističkom pristupu. To je etički koncept koji u prosuđivanju etičnosti odluke i ponašanja menadžmenta uzima u razmatranje pravednost i nepristrasnost u raspodeli dobiti i troškova (koristi i štete) između pojedinaca i grupa. Pravednost (etičnost) prilikom odlučivanja i ponašanja postiže se praktičnim sprovođenjem načela pravde. Princip prava je tesno povezan sa kategorijom dužnosti. Jer, ako postoje prava, onda postoje i dužnosti onih koji moraju:

- 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.

U tom smislu su za menadžere bitna *tri posebna principa*:

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



Slika 3.4. Kriterijumi etičkog odlučivanja (*Prema*: Bahtijarević-Šiber i sar., 2008: 540).

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). 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).

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.

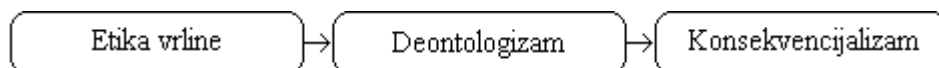
Sve prethodno navedene teorije (utilitarizam, teorija prava i teorija pravde) pripadaju području etike obligacije. Sva tri principa insistiraju na dužnostima, odnosno:

- 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 bi učesnike u poslovanju trebalo da krase, ali ne u smislu jasnog razdvajanja etike vrline od etike moralne obligacije u smislu 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.

Normativne etičke teorije koje su od značaja za poslovnu etiku - etika vrline, deontologizam (teorije prava i pravde) i posledična etika (utilitarizam) stavljaju naglasak na *uzrok, delovanje i posledice*, 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.

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 (Slika 3.5).



Slika 3.5. Povezanost etike vrline, deontologizma i posledične etike

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

3.4. Menadžerska etika

Poslednjih decenija javlja se izraženiji interes za ispitivanjem delovanja menadžera sa etičkog stanovišta, naročito onih na najvišim pozicijama u kompanijama. Menadžeri se često suočavaju sa etičkim (ili moralnim) dilemama, to jest situacijama kada su moralni razlozi u sukobu ili kada je primena moralnih vrednosti problematična. Problemi ove vrste postaju predmet sve izraženije pažnje medija. Razumna rešenja etičkih dilema bi trebalo, kako smatraju Martin i Šincinger, da budu *jasna, informativna i dobro obrazložena*: *Jasnost* upućuje na moralnu jasnoću – jasnoću u pogledu moralnih vrednosti o kojima je reč i njihove relevantnosti u datoj situaciji. *Informisanost* znači dobro poznavanje i uvažavanje implikacija svih dostupnih i moralno relevantnih činjenica, to jest relevantnih u svetlu primenjenih moralnih vrednosti. *Dobra obrazloženost* znači da se primenjuje valjano rasuđivanje prilikom integrisanja relevantnih moralnih vrednosti i činjenica u cilju nalaženja moralno poželjnog rešenja (2011: 67-68).

Moralna jasnoća se odnosi, u prvom redu, na identifikaciju relevantne moralne vrednosti – osnovni korak u rešavanju etičke dileme. Važno je i razjasniti pojmove koji se koriste (pojmovna jasnoća). *Informisanost* takođe ima dva aspekta: (1) prvi, koji se odnosi na prikupljanje svih relevantnih informacija sa stanovišta primenjenih moralnih vrednosti i (2) drugi, koji se odnosi na informisanost o mogućim opcijama kako bi se izbegla situacija tipa „uradi ovo ili ono”. Na kraju, uz promišljeno i svestrano razmatranje svih moralnih razloga i činjenica, odnosno dobru *obrazloženost*, dolazi se do moralno ispravne odluke.

Upravo opisane korake na putu rešavanja etičkih dilema nije lako napraviti u praksi. Svakodnevnica iz dana u dan ispostavlja primere koji svedoče o delikatnoj poziciji menadžera u savremenim uslovima. Razne poslovne afere 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. Određivanje vrednosti i njihovih prioriteta (to jest, upravljanje vrednostima) postaje nezaobilazan zadatak menadžmenta.

Mitovi o poslovnoj etici. Postavljanje osnova za etičko delovanje menadžera je otežano dobrim delom zbog još uvek prisutnih pogrešnih shvatanja, odnosno „mitova” o poslovnoj etici. Primeri uvreženih zabluda su (Bahtijarević-Šiber i sar., 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 sa 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 odnosi i na poslovanje. 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 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 – ostvarivanje 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):

- 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.

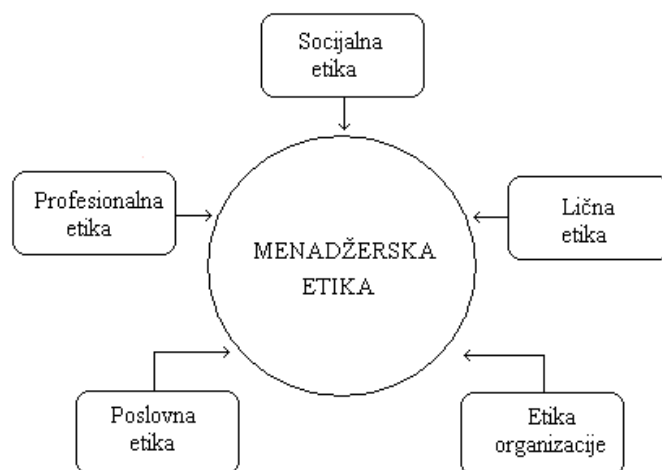
Menadžerska etika takode doprinosi slabljenju pomenutih mitova. Povezanost menadžerske etike sa drugim disciplinama je prikazana na slici 3.6. Menadžerska etika je deo poslovne etike jer su menadžeri ključni činioci u vođenju poslovanja i odgovorni su za poslovanje i poslovno ponašanje. Jednostavno rečeno, 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-Šiber i sar., 2008: 534).

Neki autori smatraju da je menadžerska etika posebna akademska disciplina, a određuju je kao proučavanje moralnosti i standarda vođenja poslovanja (Hill i sar., 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 sar., 2008: 534).

Sistemi vrednosti. Usvojen sistem vrednosti predstavlja osnovu za utvrđivanje ispravnosti/neispravnosti nekog postupka. 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. Etička perspektiva uglavnom razmatra vrednosti kao što su: poštenje, pravda, pouzdanost, poverenje, prava i dužnosti. Poslovna perspektiva, s druge strane, naglašava drugačije vrednosti – korist, zarada, profit, trošak, cena, koštanje, efikasnost i konkurencija. Primer konkurencije ukazuje na neminovnost „susreta” ekonomije i morala budući da nelojalna konkurencija, na primer, nije samo ekonomski štetna, već i moralno neispravna. Tako se i predmet poslovne etike svodi upravo na ovaj „presek”, koji se određuje primenom dva kriterijuma - moralnog i poslovnog (Babić, 2000: 17).

Vrednosti usvajaju i pojedinci (*lična etika*), grupe, organizacije (*organizaciona etika*), profesije (*profesionalna etika*) te, najzad, i čitavo društvo (*socijalna etika*). Otuda su vrednosti, kao što je ranije istaknuto, nezaobilazni instrument u upravljanju poslovnim etikom. Pomenuta četiri sistema vrednosti,

svaki na svoj način, utiču na etičnost poslovanja. Etičko delovanje menadžera, takođe, počiva na osnovnim vrednostima i standardima za ocenjivanje ispravnosti odluka i ponašanja, a oni potiču iz upravo navedenih izvora (Slika 3.6).



Slika 3.6. Determinante menadžerske etike
(Prema: Bahtijarević-Šiber i sar., 2008: 535)

Lična ili individualna etika se razvija u širem, socijalnom miljeu u kome pojedinac deluje prihvatajući norme svog društva. Stupajući u radni odnos pojedinci u organizaciju dolaze sa moralnošću zasnovanom na principima individualne i socijalne etike. Tokom rada kod poslodavca zaposleni vremenom usvajaju i principe organizacione etike (koja se razlikuje od preduzeća do preduzeća) i profesionalne – ukoliko prvi put nalaze posao u određenoj grani privrede. Kao što lična etika proističe iz socijalne etike, profesionalni moral predstavlja osnovu kreiranja specifične organizacione etike.

Većina etički osetljivih pitanja u poslovanju, kao uostalom i u drugim oblastima (zdravstvu, prosveti, sudstvu i sl.), proističe iz *međudnosa individualne i organizacione etike*, odnosno nepodudarnosti ličnih moralnih vrednosti i standarda ponašanja koje podstiče organizacija. Neetički postupci u organizacijama nastaju uglavnom tako što:

- pojedinci slede, pre svega, svoj lični interes umesto da uvažavaju propisana pravila delovanja u organizaciji;
- organizacija stvara specifičnu klimu u kojoj se etičko ponašanje ne vrednuje mnogo, pa i zaposleni deluju u skladu s tim.

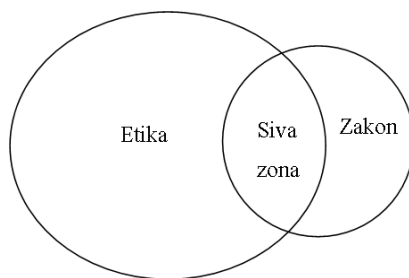
Organizaciona etika predstavlja etički putokaz za kompaniju, odnosno njene menadžere i zaposlene. Premda se organizaciona etika odnosi na čitavu kompaniju, menadžeri imaju posebnu ulogu, jer od njihovog delovanja zavisi kakav će ton u moralnom smislu preovladati u datoj sredini. Prema Majklu V. Hofmanu, sprovođenje etičnog ponašanja u organizaciji mora biti zasnovano na sledećim preporukama koje su upućene prvenstveno menadžerima:

- Ponašajte se etički.
- Proverite ljude koje zapošljavate.
- Razvijte etički kodeks koji ima smisla.
- Organizujte etičku obuku.
- Podstaknite etično ponašanje (nagraditi za etično, a kazniti za neetično ponašanje).
- Kreirajte radna mesta, jedinice i druge strukturne mehanizme koji se bave etikom.

Organizacije mogu ispostaviti strože (ili preciznije) zahteve po pitanju odnosa zaposlenih prema svojim obavezama, nego što je to predviđeno odgovarajućim profesionalnim kodeksom (recimo, kodeksom lekara, advokata, računovođa, inženjera itd)

3.5. Poslovna etika i zakoni

Između etike, s jedne, i zakona, s druge strane, postoje značajne razlike tako da bi bilo pogrešno izjednačavati ih. Umesto podudarnosti etike i prava, koja bi teorijski bila moguća u tzv. idealnom svetu, na delu je njihova višeslojna povezanost. Na primer, zakoni koji ne počivaju na etičkim principima neće zaživeti ili dugoročno opstati, odnosno ispuniti svoje ciljeve. Etika očigledno predstavlja osnovu za uspostavljanje pravnih normi (Slika 3.7).



Slika 3.7. Odnos etike i zakona (*Izvor: Crane i Matten, 2010*)

S obzirom na to da poslovanje, kao i sve druge društvene aktivnosti, traži za svoje delovanje uporište u moralnim normama (što je već objašnjeno kada je govoreno o neodrživosti mita o amoralnom biznisu), sasvim je opravdano postaviti pitanje *odnosa etike i zakona*. Njihov odnos se uglavnom sagledava preko *četiri osnovne relacije*:

- Mnogi zakoni zabranjuju nemoralnu praksu.
- Zakon je najvećim delom reaktivan.
- Nisu svi zakoni odobravajući.
- Ne može se sve nemoralno proglasiti za nelegalno.

Poslovna etika počinje tamo gde se zakon završava. Zakoni stavljaju pod nadzor ponašanje koje je neetičko i štetno po društvo, dok je poslovna etika primarno usmerena ka rešavanju pitanja koja nisu zakonski definisana. Ukoliko se postigne konsenzus u vezi pojedinih etičkih problema koji se javljaju u poslovanju, konkretna oblast se može zakonski definisati. Međutim, češći su slučajevi kada je konsenzus nemoguć i kada dolazi do dilema u kojima etičke vrednosti dolaze u sukob jedna sa drugom. Na taj način se stvaraju „*sive zone*“.

Reaktivnost se odnosi na vremenski razmak od trenutka uočavanja nekog postupka kao moralno neprihvatljivog, pa do njegovog sankcionisanja zakonom. Taj period može biti duži ili kraći, zavisno od ozbiljnosti problema, nivoa svesti pripadnika društva, percepcija i sl. Kada je reč o zakonima koji dotiču oblast poslovanja, pažnju zaslužuju noviji propisi koji nastoje da zaštite prava radnika (na primer, zakon o mobingu i zakon o uzbunjivanju), potrošača (zakon o oglašavanju) itd.

Nemoralno je donositi zakon kojim se od nekoga legalno zahteva da činjenjem ili nečinjenjem nanosi moralnu i materijalnu štetu drugome. Recimo, s moralnog stanovišta se može postaviti pitanja o opravdanosti uredbi o enormno visokim primanjima menadžera u javnim preduzećima iako ona stvaraju gubitke.

Na kraju, nije svako nemoralno delovanje istovremeno i nelegalno. Ne može se svako laganje, iako je nemoralno, zakonski sankcionisati (ako poslovni partner, za koga se iskustveno zna da je neodgovoran u vraćanju pozajmice, zatraži novac, nećete ga grubo odbiti, ali će te naći izgovor da mu ne pozajmite). Naravno, to ne znači da poslovni ljudi mogu da lažu kad im se prohte, jer bi se to u većini slučajeva smatralo lošim i nemoralnim poslovanjem (Damnjanović, 2009: 56).

Sprovođenje pravnih propisa kao jedine vrste normi prema kojoj bi se upravljalo poslovanjem izražava odnos većine rukovodilaca da deluju neposredno na ivici legalnosti (što je, u stvari, minimum moralnosti), bez upuštanja u polje nezakonskog delovanja. Poznato je da etički standardi nadilaze pravne propise. Odstupanje od ove tzv. *ivice legalnog delovanja* u suprotnom

smeru, predstavljalo bi otklon ka raspravi o moralnim vrednostima i moralnim pitanjima, što iziskuje sposobnost opažanja etičkih nedoumica i poznavanje tehnika moralnog rasuđivanja.

Odnos morala i etike je uzajamno zavisian – dok etika predstavlja osnovu za utemeljenje prava, dotle su moralu neophodni zakoni kao faktor odvratanja ljudi od preduzimanja nepoželjnih oblika ponašanja.

3.6. Poslovna etika kao pokret

Premda su etički aspekti oduvek činili sastavni deo poslovanja – te u tom smislu, razgovor o etici u svetu poslovanja 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. Takozvani „Pokret za društvenu odgovornost” uticao je na javnost da bude zainteresovana za pitanja kvaliteta proizvoda, dobrobiti radnika, šire zajednice i životne sredine. Sam pokret je svoje uporište zasnivao na teoriji interesnog deoničarstva, odnosno „teoriji stejkholdera”, koja polazi od pretpostavke da korporacije imaju odgovornost prema svim grupama na koje se njihovo delovanje (neposredno ili posredno) odnosi – zaposlene, vlasnike, korisnike proizvoda (ili usluga), dobavljače, lokalnu sredinu i širu zajednicu (Freeman, 1994). Ova teorija biće detaljno razmotrena u V poglavlju koje je posvećeno društvenoj odgovornosti preduzeća.

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 reagovale 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. Termin poslovna etika je oblikovan na osnovu izraza medicinska etika nastalim usvojenim deceniju ranije od strane grupe ljudi koji su se bavili etičkim problemima u medicini. U ovoj oblasti su počeli postepeno da se osnivaju tečajevi, pišu udžbenici, osnivaju profesionalna društva i časopisi, dok je na koledžima i univerzitetima ustanovljen predmet čija je tema bila upravo poslovna etika (di Džordž, 2003: 29).

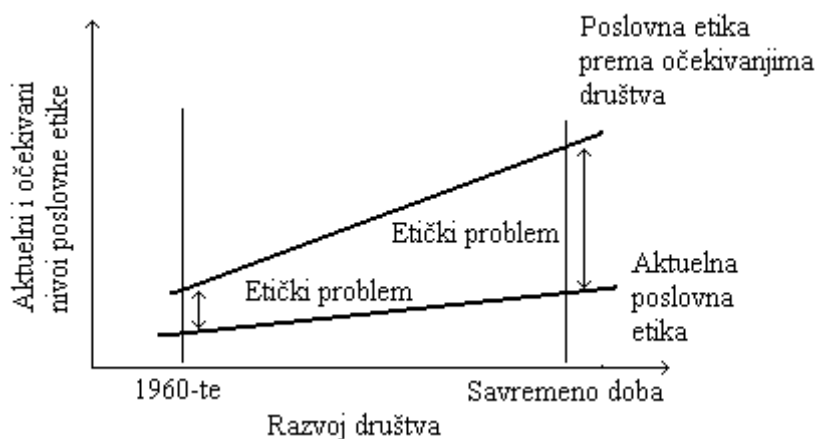
Počev od 80-ih godina XX veka aktivnosti na području poslovne etike prerastaju nivo pokreta (de George, 1987: 201). Krajem iste dekade mnoge kompanije koje su se nalazile na listi od 500 najuspešnijih preduzeća, koju decenijama objavljuje poznati časopis „Forčen” (*Fortune*), usvojile su etičke kodekse, 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 politike. Američki Kongres je 1991. godine ozakonio „Savezne kaznene smernice” koje se „trebaju 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 trebalo bi 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 pomenuta pitanja, velika je zasluga pokreta što je omogućio da se ova pitanja mogu javno postavljati, 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 3.8.). Uprkos ovim nastojanjima, neprestano se povećava jaz između aktuelne poslovne etike i poslovne etike kakva bi trebalo da bude prema očekvanjima društva.



Slika 3.8. Rastući značaj etičkih 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, s druge strane, 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 u razvoju poslovne etike; najpre kao pokreta, a kasnije kao posebne akademske discipline. Srbija, u tom smislu, nije izuzetak.

3.7. Relevantnost etičkih teorija za poslovnu etiku

Na početku III poglavlja je razmotreno mesto poslovne etike kao dela primenjene etike. U II poglavlju su izložene osnovne postavke teorija normativne etike koje pobuđuju najveću pažnju poslovnih etičara, ali bez određenja u smislu koja je teorija najprihvatljivija – što, uostalom, i nije bio cilj.

Doduše, iznošeni su argumenti koji su išli u prilog razmatranim teorijama, ali je, isto tako, ukazivano i na njihove nedostatke sa stanovišta primene.

Tabela 3.1. Etički principi donošenja odluka i analiza interesa stejkholdera

Vrednosni sistem	Izvor moralnosti	Analiza interesa stejkholdera
Utilitarizam (određivanje troškova i dobiti)	Moralnost je određena <i>posledicama</i> nekog postupka: čin je moralno ispravan ukoliko pomoću njega većina ostvaruje maksimalnu dobit. Takođe, takav čin mora prouzrokovati najveću moguću dobit za najveći broj ljudi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razmotriti koji su kolektivni, a koji individualni interesi. 2. Identifikovati rešenja koja mogu dovesti do ostvarivanja najveće moguće dobiti za sve interesne strane. 3. Odrediti troškove i dobiti koji proizilaze iz identifikovanih rešenja, za svaku interesnu grupu pojedinačno.
Univerzalizam (dužnost)	Moralnost je određena stepenom do koga se pri konkretnom činu sve osobe tretiraju <i>sa poštovanjem</i> . Pri tome se očekuje da se u istim okolnostima svi moraju isto ponašati.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikovati osobe čije je blagostanje ugroženo određenom politikom ili odlukom. 2. Identifikovati sve zloupotrebe i primenu manipulacije, pritiska, prinude ili prevare koje mogu ugroziti pojedinca. 3. Identifikovati obaveze prema pojedincima na koje utiče određena odluka. 4. Odrediti da li bi određena aktivnost ili politika bila i individualno prihvatljiva.
Prava (individualno pravo)	Moralnost je određena <i>individualnim pravima</i> koja treba da budu zagantovana svima, a koja se odnose prvenstveno na pravo glasa, izbora, pravo na sreću i samopoštovanje.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikovati pojedince i njihova prava koja mogu biti ugrožena određenom aktivnošću. 2. Odrediti zakonsku i moralnu osnovu <u>individualnih prava</u>. 3. Ukoliko su individualna prava ugrožena, definisati moralno opravdanje primenom principa utilitarizma.

Pravda (poštenje i jednakost)	Moralnost je određena merom do koje su šanse, bogatstva i opterećenja <i>podjednako raspoređena</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koliko ravnomerno će se troškovi i dobiti distribuirati do stejkholdera, ukoliko se odabere određena aktivnost? 2. Koliko su ispravne i poštene procedure koje se sprovede pri distribuciji troškova i dobiti proizašlih iz konkretne odluke? 3. Kako se može kompenzovati nepravedan tretman pojedinaca?
Etika vrline (karakterne vrline)	Moralnost je zasnovana na karakternim vrlinama pojedinca kao što su istinoljubivost, integritet i iskrenost. Određena aktivnost, politika i strategija su moralni ukoliko se u njima emituje neka od ovih vrlina.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koje karakterne vrline odlikuju stejkholdera(e), politiku i strategiju o kojima je reč? 2. Koliko će određena aktivnost, politika ili strategija uticati na to da se ove vrline ispolje ili izostanu? 3. Kako se u konfliktnim situacijama, prilikom traženja rešenja prihvatljivog za sve zainteresovane strane, mogu izbeći karakterne osobine ljudi koje dovode do konflikta, a koje se ispoljavaju pri sprovođenju određene odluke, politike ili strategije?

Prilagođeno prema: Weiss, 2014: 55.

Važnost etičkih teorija. Šta teorije normativne etike 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 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.

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.

Naposletku, možda i najvažnija korist od etičkih teorija ogleda se se u tome što nude *uputstva i instrumente za rasuđivanje* o našim delovanjima. Važna uloga dobrih etičkih teorija jeste u tome da unaprede naše uvide u pojedine probleme.

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. Svakodnevno delovanje ljudi obiluje primerima rasuđivanja po uobičajenim postupcima od kojih mnogi odgovaraju standardima etičkih teorija.

Različite teorije normativne etike pokušavaju, sa manje ili više uspeha, da iznađu korisna i praktična uputstva za rešavanje moralnih problema. U Tabeli 3.1 dat je kratak prikaz karakteristika svakog od ovih pristupa i, u zavisnosti od toga o kom pristupu je reč, predložene su smernice kojih se treba pridržavati pri donošenju etičkih odluka u poslovnom svetu, a da se pritom ispoštuju interesi svih stejkholdera.

3.8. Brzi etički testovi

Osnove etičkih teorija koje su predstavljene u prethodnim poglavljima, moguće je primeniti u poslovnoj praksi, pri čemu je najjednostavnije koristiti kratke etičke testove. Pitanja od kojih su sastavljeni ovi testovi zasnivaju se na postojećim etičkim principima, tako da odgovori koji se dobiju mogu da posluže u pronalaženju etički ispravnih rešenja moralnih dilema u poslovanju. Na osnovu preporuka od strane Centra za poslovnu etiku na Bentley Univerzitetu, pre donošenja odluke i preduzimanja akcije, poželjno je sebi postaviti sledeća pitanja (Weiss, 2006: 142).

- Da li je takva odluka ispravna?
- Da li je takva odluka pravedna?
- Koga bi takva odluka mogla povrediti?
- Da li bi mi bilo svejedno ukoliko bi se detalji ovakve odluke našli na naslovnoj strani lokalnih novina?
- Šta bih posavetovao/la svoje dete da uradi kada bi se našlo u istoj situaciji?
- Koja osećanja ova odluka budi u meni?

Ostala pravila koja mogu poslužiti kao etički testovi su:

- *Zlatno pravilo*: „Ophodi se prema drugima onako kako bi voleo/la da se oni ophode prema tebi.“ Ovo se odnosi samo na svesno nanošenje štete.
- *Intuicijska etika*: Ljudi imaju prikriven moralni osećaj za to šta je ispravno, a šta nije. Stoga bi trebalo pratiti sopstvenu intuiciju, ukoliko želimo da donesemo etički ispravnu odluku.
- *Etika „sredstvo zarad ostvarivanja ciljeva“*: Možemo odabrati nepoštena, ali efikasna sredstva za postizanje cilja, samo u situacijama kada je on zaista vredan i značajan. Prethodno se moramo uveriti da sredstva nisu istovremeno i cilj.
- *Test zdravog razuma*: „Da li je aktivnost koju se spremam da preduzmem zaista zdravorazumska?“ Razmislite pre nego što odreagujete.
- *Test „pružiti najbolje“*: „Da li je aktivnost ili odluka koju planiram realizovati najbolje što mogu od sebe da dam.“
- *Test provetranja*: Nemojte se sami nositi sa dilemom. Uzmite u obzir i mišljenje drugih pre nego što donesete odluku.
- *Test pročišćene ideje*: „Da li smatram da je ova aktivnost ili odluka ispravna samo zato što moj nadređeni kaže tako?“ Vi se još uvek smatrati odgovornim za preduzetu aktivnost.

Bouvi i Šnajder [Bowie and Schneider] predlažu deset univerzalnih etičkih smernica (2011):

- *Poštujte sve ljude* bez obzira na boju kože, religiju i sl. Negujte svoje manire, pitajte druge za mišljenje i pohvalite uspehe drugih.
- *Nemojte lagati*. Govorenje istine je univerzalni etički standard. Ipak, u poslovnom svetu, istina često može doprineti propasti kompanije. U tim okolnostima neiznošenje istinitih činjenica nije isto što i laž, te menadžer može izbeći odgovor na pitanja pozivajući se na poslovnu tajnu.
- *Ne podmićujte*. Samo jedan čin podmićivanja može načiniti Vas i Vašu kompaniju ranjivim u smislu da će se od Vas zahtevati „pokloni“ svaki put kada Vam je potrebna neka dozvola ili usluga.
- *Štitite životnu sredinu*. Svaki društveno odgovoran pojedinac i kompanija teže da zaštite i unaprede životnu sredinu i obezbede korist za ljude koji se u njoj nalaze. Ukoliko kompanija zapošljava ljude, a istovremeno, na primer zagađuje vodu iz okruženja čineći je neupotrebljivom, u tom slučaju ona ne pruža nikakvu korist zajednici.

- *Počistite nered iza sebe.* Ukoliko doprinesete nekoj nezgodi ili na bilo koji način, posredno ili neposredno, ugrozite životnu sredinu, trudite se da sanirate posledice samostalno ili uz pomoć drugih.
- *Preuzmite odgovornost.* Rukovodstvo kompanija često izbegava da snosi odgovornost za svoje aktivnosti koje su dovele do loših posledica, i to zbog brige da će doživeti veliki finansijski gubitak ili stvoriti o sebi negativnu sliku u javnosti. Međutim, vrlo često se greška može „ispraviti“ ukoliko se kompanija otvoreno suoči sa problemom, ponudi iskreno izvinjenje zainteresovanim stranama, otkloni štetu i preduzme sve korake kako bi se izbeglo ponavljanje problema u budućnosti.
- *Igrajte po pravilima.* Kršenje pravila ugrožava univerzalne etičke standarde iskrenosti i poverenja i nijedan posao ne može dugo opstati bez primene ovih principa. U praksi se često propisi i pravila mogu ispostaviti kao beskorisni ili neefikasni. Način za borbu protiv ovakvih pravila nije njihovo kršenje, već težnja da se nadređenima ukaže na nedostatke i da se izvrše izmene.
- *Naporno radite.* Kada ste na radnom mestu trudite se da svakodnevno pružite svoj maksimum, dolazite na posao i odlazite sa posla na vreme, iskoristite svoje veštine i talenat kako bi ostvarili sopstveni, ali i interes kompanije.
- *Ne dozvolite da vas uspeh zaslepi.* Poslovni uspeh je najčešće posledica timskog rada u kombinaciji sa srećnim okolnostima. Ukoliko sve zasluge pripisujemo isključivo sebi, postajemo arogantni i slepi za dešavanja koja mogu ugroziti poslovanje u budućnosti.
- *Budite velikodušni.* Velikodušnost se ne ogleda samo u jednostavnom poklanjanju novca u humanitarne svrhe. Velikodušnost je karakteristika koja nam dozvoljava da se radujemo i tuđim uspesima i sreći, da oprostimo greške svojim kolegama i da saosećamo sa onima koji su u teškoj situaciji, nego što smo mi trenutno. U organizacijama koje odlikuje duh darežljivosti i velikodušnosti, pomoć se pruža zarad same pomoći i podsticanja ostalih zaposlenih da se ponašaju isto, a ne zarad boljeg publiciteta. Na taj način, stvara se korporativna kultura u kojoj se uspeh meri, ne samo ostvarenim profitom, već i stepenom etičkog ponašanja.

Pitanja za proveru znanja

1. Koji su načini posmatranja poslovne etike?
2. Sa kojim izborima se susreću učesnici u poslovnom svetu prema Lauri Neš?
3. Objasnite sagledavanje etike kao „teorije igre“.
4. Koji elementi čine etiku posebnom naučnom disciplinom?
5. Koji su zadaci poslovne etike kao naučne discipline?
6. Opišite četiri ravni analize poslovne etike.
7. Navedite instrumente poslovne etike?
8. Kako se razvrstavaju standardni etički problemi? Opišite ih.
9. Objasnite problem „sukob interesa“?
10. Kada se javljaju nestandardni etički problemi?
11. Na kojim se nivoima javljaju moralne dileme u poslovanju?
12. Koji teorijski pristupi se najčešće koriste pri rešavanju etičkih problema u poslovanju?
13. Šta karakteriše razumna rešenja etičkih dilema?
14. Koji su razlozi slabljenja „mita o amoralnom biznisu“?
15. Šta određuje menadžersku etiku?
16. Navedite i opišite četiri relacije u odnosu morala i zakona.
17. Opišite tok razvoja poslovne etike kao pokreta.
18. Navedite razloge značaja etičkih teorija u poslovnoj etici.

Ilustracija – „Gugl“ protiv kineske vlade

U januaru 2010. godine, kompanija „Gugl“ [*Google*] je objavila da je, zajedno sa mnogim drugim američkim kompanijama, bila meta sajber napada koji su dolazili iz Kine. „Gugl“ je naveo da je cilj ovih napada bio da se pristupi i-mejl adresama osoba koje se zalažu za ljudska prava u Kini. Iako je postojalo veoma malo konkretnih dokaza, „Guglovi“ zvaničnici (kao i mnogi drugi posmatrači među kojima i U.S. Stejt Department) su izjavili da veruju da su ovi napadi u najmanju ruku podržani, ako ne i sprovedeni, uz pomoć kineske vlade. Kao odgovor na napade „Gugl“ je najavio da će korisnicima u Kini onemogućiti korišćenje opcije pretraživanja.

Pre toga, ulaskom kompanije na kinesko tržište 2006. godine, ona je pristala da sprovodi cenzuru određenih rezultata pretraživanja. Ovakav postupak je iznenadio mnoge, dok su sami predstavnici „Gugla“ izjavili da se zbog ove odluke nikada nisu prijatno osećali. Međutim, na takav korak ih je podstakla činjenica da je Kina najveće svetsko tržište sa najbrže rastućom ekonomijom u

prethodnom periodu, koja je ostvarivala rast od 10% čak i u periodu svetske ekonomske krize (2008-2009). “Guglovi” zvaničnici su kasnije izjavili da su se tada nadali da će biti katalizatori promena u Kini i da će pomoći da popuste čvrste stege kojima je vlada kontrolisala pristup informacijama svom stanovništvu. Tokom prve tri godine poslovanja u Kini “Gugl” je preusmeravao sve posete na svoj server u Hong Kongu, čime je izbegnut složen sistem filtriranja i cenzure poznat kao *veliki kineski zaštitni zid*.

Sajber napadi su doveli do ozbiljnih pretnji “Gugla” da će u potpunosti napustiti Kinu, dok je kineska vlada zahtevala da “Gugl” poštuje njene restrikcije u pogledu pristupa informacijama. Nakon šest meseci, često veoma oštih javnih prozivki, “Gugl” i kineska vlada su ostvarili sporazum koji je omogućio “Guglu” da nastavi da pruža svojim korisnicima usluge pretraživanja i tokom naredne godine. Međutim, umesto automatskog preusmeravanja svih korisnika na server u Hong Kongu, “Gugl” je na mesto odeljka za pretraživanje (*search box*) stavio samo ikonu, tako da se korisnici prebacuju na necenzurisani sajt za pretraživanje, kada kliknu na nju.

Sa etičke tačke gledišta “Guglove” aktivnosti u Kini oslikavaju teoriju da je u autoritarnom režimu bolje postepeno sprovesti promene, nego ih ne sprovesti uopšte. Mnogi poslovni etičari smatraju da bi kompanija koja posluje u zemlji u kojoj su ugrožena ljudska prava, trebalo da radi na podsticanju promena kulturnih normi.

Međutim, za neke etičare i poslovne lidere kompromisi, kao što je ovaj postignut između “Gugla” i kineske vlade, vode samo ka trenutnom i prividnom smirivanju situacije, što je iz tog razloga neprihvatljivo. Na primer, suosnivač “Tvitera” [*Twitter*] Evan Vilijams [*Evan Williams*] je na Svetskom ekonomskom forumu 2010. godine govorio o iskustvima svoje kompanije sa cenzurama kineske i iranske vlade, pri čemu je zaključio da borba sa njima ne dovodi ni do kakvih rezultata. Umesto toga, Vilijams je rekao da će njegova kompanija naći druge načine da dopre do korisnika; “tviter” ima tu mogućnost zahvaljujući tome što je kreirao više načina na koji ljudi mogu da koriste njihove usluge onlajn i putem mobilnih uređaja, čime se značajno otežava potpuna cenzura.

Prevedeno sa: Bowie and Schneider, 2011: 302.

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 pravaca delovanja. Proces odlučivanja može biti pod uticajem *emocija* ili *razuma*; najčešće se odlučuje pod uticajem i jednog i drugog.

Odlučivanje je aktivnost koja je neizostavno vezana za *rešavanje problema*, kako onih tehničke prirode, tako i onih socijalnog karaktera. 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. I svakodnevica menadžera na nižem hijerarhijskom nivou obiluje situacijama u kojima on razrešava razne probleme koji se pojavljuju u preduzeću. Odluke imaju i kratkoročna značenja za operativno prevazilaženje tekućih problema u poslovanju preduzeća. Menadžeri najvišeg nivoa u preduzeću, s druge strane, donose odluke koje imaju dalekosežni uticaj na razvoj preduzeća.

4.1. Etičko odlučivanje u poslovanju

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?

Pretpostavimo 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). S obzirom na to da su sve komponente međuzavisne, prihvatljivo rešenje jedne dimenzije problema može da 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).

Odluka se, po pravilu, donosi na osnovu nekog opšteg merila iz neke od normativnih etičkih teorija. Često su ta merila (posebna ona iz utilitarističke etike ili iz etike dužnosti) ugrađena u same etičke kodekse kompanija. 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 svakodnevica poslovanja obiluje slučajevima koji se ne spominju u kodeksima, često je potrebno jasno identifikovati etičku dimenziju datog slučaja.

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.

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 sar., 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:

- 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. Na kraju, 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. Delovanja su pogrešna u smislu u kojem narušavaju prava pojedinaca – „što je ozbiljnije narušavanje prava, to je nemoralnije delovanje“ (Velasquez i sar., 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 postavljenje pitanja: kakva osoba želim biti? Vrline kojima bi ljudi trebalo da streme obuhvataju: poštenje, hrabrost, saosećanje, velikodušnost, poverenje, integritet, pravednost, samokontrolu i razboritost.

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:

- 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 automatizmu. To nije njegov cilj. Svrha modela je da bude od *pomoći pri identifikaciji najvažnijih moralnih promišljanja*.

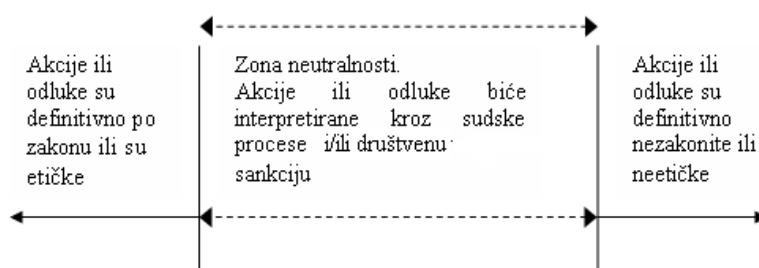
4.2. Izvori neetičkog odlučivanja

U svakodnevnim aktivnostima menadžeri donose mnoge odluke koje se mogu razvrstati u tri grupe:

- 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 4.1.

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.



Slika 4.1. Zakonska ili etička zona neutralnosti (*Prema: Wren i Voich, 1994: 513*)

Kako se mogu razrešiti pomenute dileme? Način za razrešenje pomenutih 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 naširoko su prisutni primeri nemoralnog delovanja – podsticanje klime tajnovitosti, predstavljanje rezultata drugih kao svoje i sl. 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 4.2.



Slika 4.2. Etički sudovi u odnosu na poslovanje (*Prema: 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 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.

U cilju smanjenja zone neutralnosti, preduzeća sve češće primenjuju praksu *institucionalizacije 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 podstiču primenu etičkih vrednosti.

4.3. Dimenzije etičke odluke

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. Ipak, 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. 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 dobit 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...?

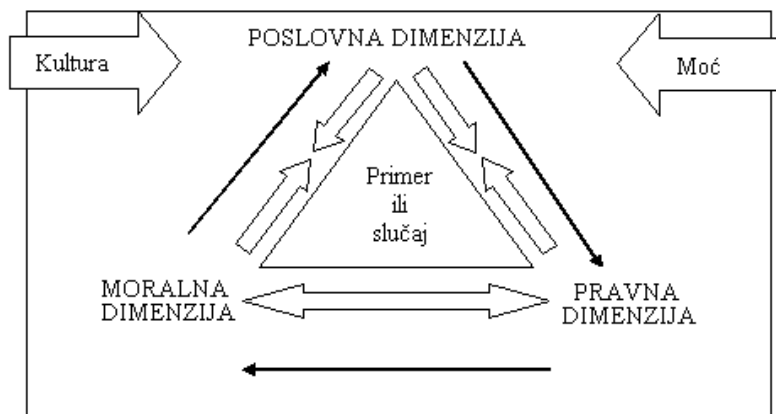
Na prvo pitanje se lako daje odgovor: bolja je ona odluka koja donosi veću dobit (dugoročnu, ako je moguće). Naravno, neophodno je odlučiti se između raznih poslovnih alternativa na odgovarajući način kako bi se odabrala bolja, a to znači ona koja vodi povećanju dugoročnog profita.

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

Međutim, 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 4.3. No, odluka može biti i u neskladu (neusaglašena) i to tako da su njena poslovna dimenzija, s jedne strane, i pravna (odnosno, moralna) dimenzija, s druge strane, u sukobu tako što se međusobno isključuju. Na primer, korist se ogleda duž samo jedne dimenzije – recimo, kroz ostvarenu dobit. Situacija kada je odluka neusklađena je prikazana na slici 4.8 unutrašnjim strelicama.

Kada postoji sklad između različitih dimenzija odluke izostaje problem, a ono što se dobija nije ništa drugo do uobičajena moralna praksa koja se ne dovodi u pitanje. 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 4.3. Dimenzije odluke (Prema: Krkač, 2004: 247).

Pošto 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, odnosno 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.

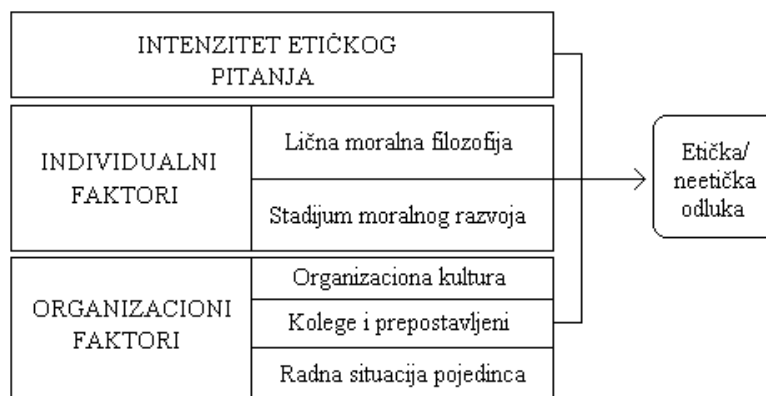
Hijerarhija ovih vrednosti, odnosno dimenzija koje se moraju uzimati u razmatranje tokom procesa odlučivanja, razlikuje se od situacije do situacije. To otežava donošenje odluke u konfliktnim situacijama.

4.4. Integralni model etičkog odlučivanja (ponašanja)

Kada se donosi etička odluka, bar kada je oblast poslovanja u pitanju, najmanje *tri činioca* utiču na njeno formiranje:

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

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 – *individualni, organizacioni i spoljašnji (eksterni) faktori* (Slika 4.4).



Slika 4.4. Okvir za razumevanje organizacione etike (Prema: Ferrel, 2005: 7)

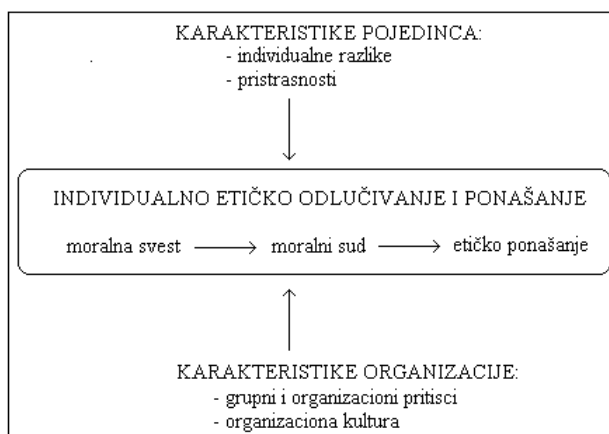
4.4.1. Individualni faktori etičkog odlučivanja

Individualne karakteristike, kao što je prikazano na slici 4.5, utiču u značajnoj meri na etički sistem pojedinca – njegov sistem etičke filozofije i modele ponašanja.

Osobine ličnosti. Postoje 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 izražava mera za obmanjivost i dvoličnost. Lokus kontrole predstavlja meru u smislu da li

pojedinac veruje da su ishodi u njegovom životu posledica njegovog delovanja ili rezultat sreće, sudbine ili uticaja drugih ljudi i institucija.

Etička filozofija pojedinca. 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.



Slika 4.5. Model individualnog etičkog odlučivanja.

Etička filozofija pojedinca se sastoji od usvojenog sistema etičkih normi i principa. Različite etičke tradicije (filozofije) su već opisane u drugom poglavlju. Ljudi najčešće usvajaju kao svoju etičku filozofiju jednu od sledeće tri: *utilitarističku*, *filozofiju prava pojedinca* i *etičku filozofiju pravde* (Cavanagh i sar., 1981). U procesu odlučivanja kod većine ljudi prevladava jedan od ova tri sistema etičkih normi, dok rukovodioci uglavnom karakteriše utilitarna filozofija.

Ideologije odlučivanja. Različite etičke filozofije odražavaju se na ideologije etičkog odlučivanja koje se, sa svoje strane, se sagledavaju duž dve dimenzije (Forsyth, 1980), to jest preko *idealizma* i *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 *situacionisti*, *subjektivist*, *apsolutisti* i *eksepcionisti* (Slika 4.13).

Situacionistima se nazivaju pojedinci kod kojih su jako izraženi i relativizam (predstavljen na ordinati na slici 4.6) i idealizam (predstavljen na apscisi na slici 4.6). 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 jako izražen relativizam, a slabo idealizam. Takve osobe svoje moralne sudove donose uglavnom na osnovu sopstvenih verovanja u moralnost određenog ponašanja. *Apsolutisti* stoje nasuprot subjektivistima; kod njih je jako izražen idealizam, a slabo 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 RELATIVIZAM	Subjektivisti	Situacionisti
	Eksepcionisti	Apsolutisti
Slab	Slab	Jak IDEALIZAM

Slika 4.6. Ideologije etičkog odlučivanja.

Pojedinci sa različitim ideologijama etičkog odlučivanja se razlikuju po načinu na koji *integrišu* etičke informacije, kao i po načinu na koji *prosudjuju* o svojim etičkim dilemama i moralnim odlukama drugih. Različita je i snaga osećanja za moralnu obavezu, odgovornost i brigu za druge ljude. Premda se etičke ideologije razlikuju od praktičnih odluka u određenim situacijama, one su ipak povezane. Kod apsolutista je, na primer, izraženija tendencija da izriču strože moralne sudove i jače etičke stavove u odnosu na subjektiviste koji imaju najblaže moralne sudove.

Istorija odlučivanja. Među faktorima individualnog karaktera koji utiču na etičko odlučivanje pojedinca važno mesto pripada istoriji odlučivanja. 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 (Prvulović, 2006: 100).

4.4.2. 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). Iako vodeći menadžeri usvajaju određenu etičku filozofiju, to ne znači da će se i zaposleni ponašati u skladu s njom ukoliko to ne čine 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 su menadžeri manje etički osetljivi na prekršaje koje čine visokostručni kadrovi preduzeća.

Neretko se pojavljuje *moralni konflikt* – sukob između ličnog morala zaposlenog (s kojim on dolazi u preduzeće) i kodeksa preduzeća. Neka preduzeća smišljeno podstiču nemoralno delovanje. 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.

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 istovremeno uvažavajući osnovna etička načela.

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. *Uticaj etike na organizacionu kulturu* može se analitički sagledavati kroz prizmu: (1) etičke organizacione kulture, (2) etičke organizacione klime i (3) etičkog liderstva. Etička dimenzija problema koji se odnose na liderstvo, zbog svoje kompleksnosti, obrađena je u posebnom, IX pogavlju.

Etička organizaciona kultura. Konceptom etičke organizacione kulture se predstavlja etička dimenzija organizacione kulture koja, odražavajući organizacionu etiku, omogućava predviđanje etičkog ponašanja zaposlenih. Trevino i Nelson su etičku organizacionu kulturu sagledali kao deo organizacione kulture koji odražava zajedničke norme i verovanja o etici u organizaciji, odnosno, ona je „do organizacione kulture koja predstavlja višedimenzionalni odnos između različitih formalnih i neformalnih sistema kontrolisanja ponašanja (etička infrastruktura), sposobnih da promovišu etičko i neetičko ponašanje“ (Trevino i Nelson, 1999: 204).

Etičko ponašanje u organizaciji u velikoj meri zavisi od postojanja 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. *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. Međutim, menadžeri imaju različita shvatanja o ulozi i značaju organizacione kulture u funkcionisanju preduzeća.

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

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

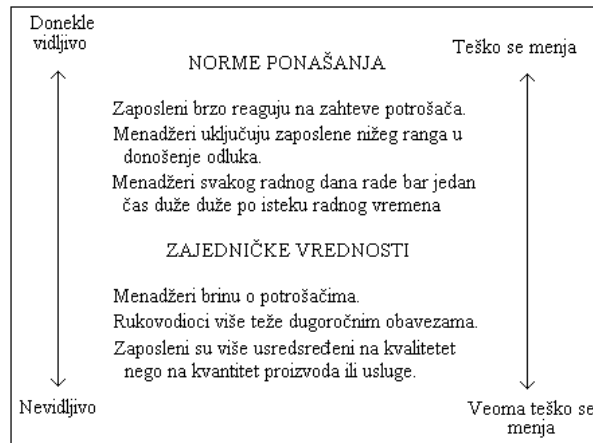
- vrednosti i liderskih stilova koje lideri upražnjavaju u praksi;
- istaknutih zaposlenih („heroja” i „heroina”) koje organizacija nagrađuje i smatra ih modelima ponašanja;
- rituala i simbola koji predstavljaju organizaciju, te
- načina na koji najodgovorniji i ostali zaposleni u organizaciji komuniciraju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

Organizaciona kultura, u sprezi sa liderstvom, centralna je za ukupnu efektivnost preduzeća i operativnu efikasnost. Ona je „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.

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 dostići, oličenje su organizacije u očima zaposlenih i drugih (izvan organizacije), štite usvojeni sistem vrednosti, te postavljaju standarde uspešnosti i motivišu ljude.

Rituali koje preduzeće 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, omogućavaju 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 4.7.). Zajedničke vrednosti su, s druge strane, manje uočljive; one su usađene u organizacionu kulturu. Zajedničke vrednosti, koje su osnova interesa i ciljeva kojima stremi organizacija, oblikuju ponašanje grupa.



Slika 4.7. Nivoi organizacione kulture (*Prema: Kotler, 1998: 173*)

Osnovne karakteristike organizacione kulture je moguće svesti na *eksternu adaptaciju* i *internu integraciju* (Schein, 1995: 62-75). Prvom karakteristikom se opisuje 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 cilj upravljanja organizacionom kulturom, a takva promena je uslovljena promenom svesti i ponašanja zaposlenih (Janićević, 1997: 296). *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.

Organizaciona klima i etika

Koncept etičke organizacione klime je tokom 60-ih godina doživio veliku popularnost zbog nastojanja istraživača da identifikuju činioce iz okruženja organizacije koji podstiču motivaciju i poželjno ponašanje zaposlenih. U tom smislu je etička organizaciona klima definisana kao “skup atributa koji se percipiraju o određenoj organizaciji i/ili njenim podsistemima, a koji mogu biti izazvani načinom na koji se organizacija i/ili njeni podsistemi bave svojim članovima i životnom sredinom”, odnosno, pod organizacionom klimom se misli na: “psihološke smislene moralne opise oko kojih se ljudi mogu složiti tako da karakterišu prakse i procedure sistema” (Hellriegel i Slocum, 1974: 256).

Etička organizaciona klima je *uži pojam od organizacione kulture*; ona predstavlja *način na koji članovi organizacije doživljavaju kulturu koja je stvorena i koja se neguje u njihovoj organizaciji*. Klima se oblikuje pod uticajem različitih mehanizama – počev od ispoljavanja konkretnog ponašanja, preko postojeće personalne politike, politike nagrađivanja, do načina rukovođenja, primene odgovarajućeg stila liderstva. Klima je podložna promeni i na nju se može uticati.

Viktor i Kulen [Victor i Cullen] 1988. godine teorijski određuju različite tipove etičke organizacione klime, polazeći od učenja o: (1) *principima etičkog rasuđivanja (proisteklih iz etičkih teorija)*, (2) *moralnom razvoju* i (3) *kulturno-ekonomskim aspektima organizacije*. Na osnovu kritičkog sagledavanja navedenih izvora Viktor i Kulen su s pravom ukazali na potrebu pravljenja otklona od oslonca na samo jedan kriterijum (nivo moralnog razvoja, usvojena etička ideologija i sl.) prema ukrštanju dve dimenzije, to jest: (1) *etičkih kriterijuma* na osnovu kojih se donose odluke – egoizam, teleološke etičke teorije (u prvom redu, utilitarizam) ili deontologija i (2) *lokusa analize* koji pokazuje nivo na kojem su pojedinac, organizacija ili najšire okruženje uključeni u razmatranje. Različiti tipovi etičke organizacione klime mogu se grafički prikazati (Tabela 4.1), dok se u praksi prepoznaju tipovi etičke organizacione kulture predočeni u tabeli 4.2.

Tabela 4.1. Teorijski tipovi etičke organizacione klime (Victor i Cullen, 1988)

ETIČKI KRITERIJUMI	LOKUS ANALIZE		
	<i>Individualni</i>	<i>Lokalni</i>	<i>Kosmopolitski</i>
<i>Egoizam</i>	Sopstveni interes	Profit	Efikasnost
<i>Dobronamernost</i>	Druženje	Interes tima	Socijalna odgovornost
<i>Principi</i>	Lična moralnost	Pravila i procedure u organizaciji	Zakoni i profesionalni kodeksi

Tabela 4.2. Empirijski potvrđeni tipovi etičke organizacione klime (Martin i Cullen, 2006: 178)

ETIČKI KRITERIJUMI	LOKUS ANALIZE		
	<i>Individualni</i>	<i>Lokalni</i>	<i>Kosmopolitski</i>
<i>Egoizam</i>	Instrumentalnost		
<i>Dobronamernost</i>	Briga o interesu tima	Efikasnost	
<i>Principi</i>	Nezavisnost pravila		

Od *pet realno mogućih etičkih klima* – instrumentalnost, briga, nezavisnost, pravila i efikasnost – instrumentalizam je najmanje poželjan. Ovaj tip etičke klime opisuje organizacije koje u svom delovanju isključivo sagledavaju ostvarenje sopstvenog interesa.

Očigledno, jedan od bitnih uslova za stvaranje povoljne klime u jednoj organizaciji jeste poštovanje etičkih principa kako na individualnom, tako i na organizacionom nivou.

4.4.3. 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 da ne postoji saglasnost oko toga da li visoko postavljeni etički standardi poboljšavaju ili unazađuju konkrentsku 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).

Pitanja za proveru znanja

1. Opišite Velaskeзов obrazac za donošenje moralnih odluka.
2. Šta predstavlja tzv. zona neutralnosti?
3. Definišite kontrastandarde.
4. Koja tri činioca utiču na formiranje etičke odluke?
5. Prema integralnom modelu koje tri grupe faktora određuju etičko ponašanje zaposlenih?
6. Definišite tri osobine ličnosti koje mogu uticati na etičko ponašanje pojedinca.
7. Koje vrste ličnosti se pojavljuju u zavisnosti od odnosa između idealizma i relativizma pri odlučivanju?
8. Navedite osnovne organizacione faktore koji utiču na etičko odlučivanje zaposlenog.
9. U čemu se ogleda značaj organizacione kulture?
10. Koji su načini prenošenja organizacione kulture?
11. Opišite eksternu adaptaciju i internu integraciju.
12. Šta je organizaciona klima?
13. Koji tipovi etičke klime se u organizacijama najčešće javljaju?
14. Navedite najznačajnije eksterne faktore etičkog odlučivanja.

Studija slučaja – Uobičajena situacija sredom ujutru

U preduzeću je primećeno da Alan nije dolazio na posao od druge polovine prethodne, pa sve do utorka naredne nedelje. Ovo se smatralo ozbiljnim prestupom, jer je u tom periodu bilo puno posla oko finalizacije značajnog projekta u kome je on bio aktivan učesnik, pri čemu je određene zadatke trebalo da završi do prošlog petka. Njegovo prisustvo je bilo neophodno naročito na sastanku zakazanom za ponedjeljak, pri čemu je u slučaju sprečenosti bio dužan da se, što je ranije moguće, javi ili pošalje e-mail. Jedino što je stiglo je kratka poruka koju je Alanova supruga ostavila prošlog petka na recepciji, kojom obaveštava da on ima stomačnih problema, dok od Alana lično nije stigla nikakva informacija sve do srede. Ovakvo ponašanje je u suprotnosti sa pravilima kompanije kojima se zahteva zvanično obaveštenje o takvoj vrsti odsustva.

Zadatak

Kao direktan Alanov pretpostavljeni, dužan/na si da preduzmeš neke korake povodom ovakvog kršenja organizacionih pravila i discipline. Međutim, moraš uzeti u razmatranje i određene činjenice koje stoje u pozadini slučaja. U nastavku je navedeno pet primera skrivenih informacija koje mogu biti prisutne. Uzevši u obzir svaku pojedinačno, razmisli i objasni koje kratkoročne (šta bi uradio/la odmah), a koje dugoročne aktivnosti bi preduzeo/la povodom ovog slučaja?

Neke od mogućih skrivenih informacija su:

1. Alan je lošeg zdravlja ali se uvek trudi da dođe na posao kad god je to moguće.
2. Alan često odsustvuje sa posla zbog čega je već nekoliko puta opomenut. Izgleda kao da uzima slobodne dane uz opravdanje da je bolestan, što se najčešće dešava u danima kada igra lokalni fudbalski tim.
3. Alan je solidan radnik koji retko uzima slobodne dane. Njegove kolege su sigurne da je poneo kući projektnu dokumentaciju kako bi tokom vikenda završio posao.
4. Alan ima običaj da prevari sistem i uzme slobodne dane iz različitih razloga, ali mu se ovo toleriše zato što je on taj koji ulaže najviše rada i truda kada dođe do urgentnih situacija. On će se najverovatnije pojaviti na poslu u utorak i naporno raditi sve dok ne obavi zadatke koji ga čekaju do kraja projekta (pri čemu se može desiti da potraži naknadu za prekovremeni rad!).
5. Alan je jedan od najkvalifikovanijih i najveštijih članova projektnog tima sa reputacijom dobrog stručnjaka. Iz tog razloga mu se toleriše običaj da ode kad god to poželi, jer bi bilo skoro nemoguće naći mu zamenu u kratkom roku.

Diskusija i smernice za buduća razmatranja

Najverovatnije je da ste se, u zavisnosti od informacije koja se krije u pozadini slučaja, odlučili za različite korake. Međutim, način kršenja discipline je, bez obzira na sve, isti. Da li zastupaš mišljenje „*red je red i za sve zaposlene treba da važe ista pravila*“? Da li bi opšti propisi uvek trebalo da se primenjuju na isti način (bez pristrasnosti) ili bi njihova primena trebalo da zavisi od

okolnosti (prepoznati neadekvatnost opštih pravila u konkretnom slučaju i reagovati u skladu sa situacijom)?

Kao Alanov linijski menadžer, u kojoj meri smatraš da imaš slobodu donošenja odluka koje su zasnovane na tvojoj ličnoj percepciji o potrebama organizacije i karakteru svakog pojedinca koji je povezan sa tom situacijom? Do kog nivoa doseže tvoja autonomija i pravo upravljanja?

Ukoliko misliš da bi trebalo da imaš visok stepen autonomije u upravljanju u sličnim situacijama, da li poseduješ odgovarajuće informacije kako bi doneo/la ispravnu odluku? U prethodnim slučajevima neke informacije su poverljive (Alanova istorija bolesti i zdravstveno stanje) ili zasnovane na ličnim utiscima (Da li je Alan zaista lenj? Da li je zaista toliko značajan za organizaciju?). S obzirom na to, zar se ne javlja opasnost ukoliko odluke donosimo na osnovu oskudnih i nepotpunih informacija ili subjektivne interpretacije?

Prevedeno sa: Harrison, 2005: 187-189.

V POGLAVLJE

KORPORATIVNA DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Počev od devedesetih godina prošlog veka poslovni sistemi se ne sagledavaju samo kao proizvodno-ekonomske tvorevine (zatvoreni sistemi). Rukovodstva svetskih i domaćih korporacija sve više postaju svesna da u vreme rastuće konkurencije na svetskom tržištu poslovna etika može da doprinese rastu i razvoju, povećanju efikasnosti i efektivnosti.

Koncept društveno odgovornog poslovanja (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, humanitarne organizacije, itd.

Ponekad se izrazi „poslovna etika” i „društvena odgovornost” upotrebljavaju sinonimno, a ponekad sasvim različito. U drugom slučaju pod poslovnim 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). Jasno definisanje korporativne društvene odgovornosti otežava i njen prilično heterogen teorijski diskurs; on uključuje i sledeće sintagme: „korporativna održivost, korporativno građanstvo, korporativna odgovornost, korporativne društvene performanse, društveno odgovorno poslovanje i korporativno upravljanje” (Lajović, 2013: 25).

Korporacija kao moralni entitet. 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 odgovornom, 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. 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.

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 (2003: 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, već da je to posao vladinih institucija.

Premda se organizaciono stanovište često kritikuje, ono se ne može u potpunosti odbaciti. Fridman 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 užem i širem okruženju. Potom ćemo razmotriti koncept društvene odgovornosti polazeći od interesa različitih grupa. Detaljno ćemo sagledati dominantne modele poslovanja, kao i dimenzije društvene odgovornosti preduzeća.

5.1. Organizacija i odnosi sa deoničarima

Uvažavanje društvene uloge organizacije ne znači da se automatski povećava njegova uloga 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 njihova organizacija uzima od društva, s jedne, i onoga što ona pruža tom društvu, s druge strane.

U tom smislu se organizacija može predstaviti kao svojevrsna *koalicija interesa* u koju su kao najrelevantniji činioci uključeni: akcionari, zajmodavci, klijenti, zaposleni i državna zajednica.

U tabeli 5.1 predstavljeni su odnosi između organizacije i pomenutih interesnih grupa. Među elementima navedenim u tabeli 5.1. naglašena je razlika između onih koji su uglavnom ekonomske prirode i onih koji su pretežno društvenog karaktera. Što je veći udeo društvenih elemenata, veći je značaj društveno odgovornog poslovanja. Kada je reč o koaliciji interesa neophodno je izdvojiti i vlasničke deoničare, odnosno stokholdere (*stockholders*), od ostalih tzv. korisničkih ili interesnih deoničara, odnosno stejkholdera (*stakeholders*). Interesni deoničar je svaka ona osoba ili grupa koja ima interes u poslovanju preduzeća ili korporacije.

Pojam interesnog deoničara, uprkos svojoj određenosti, prilično je složen. Definicije stejkholdera se razlikuju u zavisnosti od vrste organizacije, ali i uslova u kojima jedna organizacija posluje – organizacija može u različitim

situacijama drugačije da sagledava broj i značaj pojedinih interesnih deoničara. Interes može da varira u zavisnosti od toga da li se radi o:

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

Tabela 5.1. Odnosi između organizacije 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 Sigurnost u zapošljavanju i na random mestu Osećaj samoostvarenosti napredovanje
Državna zajednica	Zakonsku zaštitu, Eventualnu ekonomsku pomoć	Poreske dažbine Poštovanje kolektivne imovine, Poštovanje individual i grupa, Političku podršku

Interesne deoničare je moguće razvrstati na različite načine. Jedna od uticajnijih podela je ona koja izdvaja *primarne*, na jednoj, i *sekundarne* interesne deoničare, na drugoj strani. Prvi su vezani za preduzeće („unutrašnji deoničari”), dok su drugi izvan preduzeća ili s njim nisu u poslovnom odnosu (Carroll i Buchholtz, 2003: 67-93). 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		ODNOS PREMA POSLOVANJU	
		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. Vlasnici deonica nekog preduzeća su na primer 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 organizacije);
- *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 organizacije) i
- *nedruštveni deoničari* (sve prošle ili buduće ljudske i neljudske grupe ili grupe koje se brinu za društvene deoničare).

Kategorije i primeri interesnih deoničara su detaljnije pojašnjeni u Tabeli 5.3. Teorijsko određenje i podela interesnih deoničara omogućava 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 i sukobi između drugih grupa, kao što su:

- *sukob među primarnim društvenim deoničarima* – izvorna tema poslovne etike i društvene odgovornosti – na primer, sukob između menadžera i zaposlenih;

- sukob između primarnih društvenih i sekundarnih društvenih deoničara (videti tabelu 5.3.) – problem političke etike – na primer, sukob između vlasnika korporacije i vlade;
- sukob između primarnih društvenih i primarnih nedruštvenih deoničara – problem ekološke ili socijalne etike – na primer, sukob organizacije sa grupama za zaštitu životne sredine ili sa bivšim radnicima.

Tabela 5.3. Kategorije interesnih deoničara

INTERESNI DEONIČARI (“stakeholders”)	
Primarni društveni interesni deoničari	Sekundarni društveni interesni deoničari
<ul style="list-style-type: none"> - vlasnički deoničari i investitori, - zaposleni i menadžeri, - potrošači, - zajednice i kulture, - dobavljači i drugi partneri. 	<ul style="list-style-type: none"> - institucije Vlade, - konkurentska preduzeća, - udruženja građana, mediji i dr.
Primarni nedruštveni interesni deoničari	Sekundarni nedruštveni interesni deoničari
<ul style="list-style-type: none"> - životna sredina, - buduće generacije, - neljudske vrste. 	<ul style="list-style-type: none"> - udruženja za zaštitu životne sredine, - udruženja za zaštitu životinja.

Svaka situacija u kojoj su sukobljeni interesi između interesnih deoničara za menadžera predstavlja svojevrsan izazov. U rešavanju spornih pitanja ovog tipa menadžer 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 drugu 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 od njih je već ukazano (videti tabelu 5.1). Menadžeri, koji takođe predstavljaju posebnu kategoriju interesnih deoničara, nastoje da preduzeća koja vode posluju što uspešnije u odnosu na konkurenciju.

Teorija interesnog deoničarstva. Za razliku od korporativne društvene odgovornosti – u čijem središtu razmatranja je korporacija i njena odgovornost – pristup sa stanovišta interesnih grupa podrazumeva sagledavanje odgovornosti

preduzeća naspram mnoštva grupa s kojima ostvaruje odnose tokom obavljanja poslovnih aktivnosti. Teorija interesnog deoničarstva je po svoj prilici jedna od „najpopularnijih” teorija koja je proistekla iz poslovne etike, a može se posmatrati na dva načina: (1) kao *empirijska* teorija upravljanja i (2) kao *normativna* teorija (Lajović, 2013: 37). Kao empirijska teorija upravljanja značaj teorije interesnih grupa za menadžment ogleda se u tome što je interesna grupa neophodna za menadžere kako bi mogli uspešno da ispune svoje obaveze prema akcionarima. Kao normativna teorija, teorija interesnog deoničarstva polazi od osnovne postavke da bi menadžeri trebalo da upravljaju poslovnim aktivnostima vodeći računa o dobrobiti svih zainteresovanih strana, nezavisno od toga da li su poboljšani ili ne finansijski pokazatelji rada. Korporacija se ne sagledava kao mehanizam za povećanje finansijskih rezultata akcionara, već kao sredstvo za usaglašavanje različitih (često i suprotstavljenih) interesa uključenih strana. Menadžment naprosto mora da posveti jednaku pažnju interesima svih zainteresovanih grupa. Pošto prema normativnoj teoriji interesnog deoničarstva menadžment nije u obavezi da maksimizira profit kompanije, već da obezbedi sklad sukobljenih interesa, ne može se govoriti o pravoj društvenoj odgovornosti u svetlu ranije izloženih teorijskih određenja u uvodnom delu poglavlja.

Osnovni termin u ovoj teoriji – *stakeholder* – pojavio se najpre u poslovanju tokom šezdesetih godina, dok je osamdesetih godina prošloga veka zahvaljujući radovima *Edvarda Frimena* [Edward Freeman] dospelo i u žižu teorijskih razmatranja. U teoriji interesnog deoničarstva govori se o interesnim deoničarima u *užem značenju*, to jest o grupama koje su bitne za opstanak i uspeh korporacije, kao i o deoničarima u *širem značenju* – bilo kojoj grupi ili pojedincima koji mogu uticati ili su pod uticajem korporacije. Prvoj grupi interesnih deoničara pripadaju: vlasnici, dobavljači, zaposleni, potrošači, menadžment i lokalna zajednica (Freeman, 2007: 352).

U *tradicionalnom modelu upravljanja* preduzeće uvažava interese samo četiri grupe. S jedne strane su dobavljači, zaposleni i akcionari, dok se na drugoj strani nalaze potrošači. Dobavljači, zaposleni i akcionari obezbeđuju osnovne izvore i sredstva potrebna u procesu proizvodnje i stvaranja usluga. Kako su akcionari ujedno i vlasnici preduzeća, nesumnjivo je da oni imaju dominantnu ulogu u upravljanju. Kada se upravljanje preduzećem zasniva na *modelu interesnih grupa*, onda se kao zainteresovane strane pojavljuju državni organi (vlada), konkurencija, društvo, akcionari, dobavljači, zaposleni i potrošači (Crane i Matten, 2007: 59).

Uloga menadžmenta, koji takođe ima ulogu u modernoj korporaciji, postaje sve značajnija. S jedne strane, uloga menadžmenta jednak je ulogu zaposlenih, uz neku vrstu ugovora o zaposlenju. Ali, s druge strane, menadžment ima dužnost da štiti dobrobit korporacije. Ukratko, 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 (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).

5.2. Koncept korporativne društvene odgovornosti

Prve inicijative Evropske unije na području društveno odgovornog poslovanja odnosile su se na tržište rada i politiku zapošljavanja. Žak Delor je 1993. godine, u svojstvu predsednika Evropske komisije, apelovao na kompanije da se aktivno uključe u borbu protiv društvene isključenosti. Nešto kasnije, 2000. godine, Evropski savet je sa zasedanja u Lisabonu uputio poseban poziv kompanijama u kojem je ukazano na značaj doživotnog učenja, organizacije rada, jednakih mogućnosti, društvene inkluzije i održivog razvoja. Na pomenutom skupu je usvojen dokument – „DOP zeleni papir” (*CSR, green paper*) – koji je Evropska komisija objavila godinu dana kasnije.

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja obavezu svih preduzeća da 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 definiše korporativnu društvenu odgovornost 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).

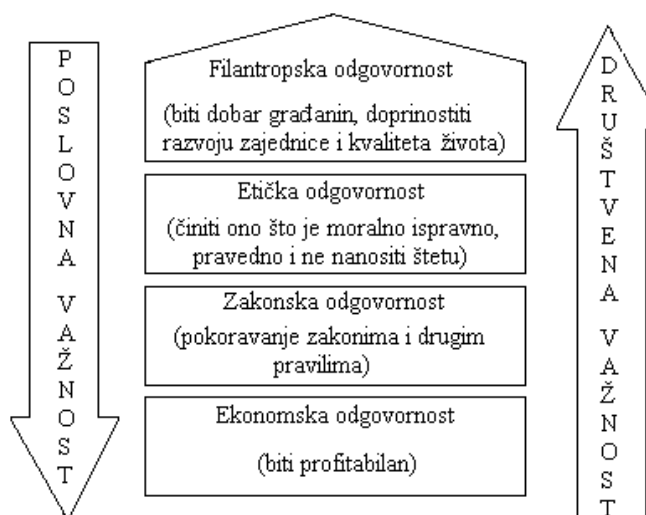
Pitanje društveno odgovornog poslovanja postaje izuzetno važno za tržišno orijentisane organizacije, te koncept društvene odgovornosti postaje poželjan oblik poslovne strategije u razvoju preduzeća. Ukupno delovanje savremenog preduzeća procenjuje se na osnovu njegovog doprinosa na ekonomskom planu, u oblasti zaštite životne sredine i na polju uvećanja društvenog kapitala (Ćorić, 2007: 380). Ova trostruka osnova znači da bi pri donošenju bilo kakve poslovne odluke trebalo uzeti u obzir ne samo *ekonomsku* isplativost poslovanja već i njegovu *društvenu* i *ekološku odgovornost*.

Korporativnu društvenu odgovornost dobro opisuju njene *ključne karakteristike*: (1) dobrovoljnost, (2) upravljanje eksternalijama, (3) višestruka usmerenost prema interesnim grupama, (4) usaglašenost društvene i ekonomske odgovornosti, (5) praksa i vrednosti i (6) filantropija (Crane i Matten, 2008: 58). Premda su mnoge aktivnosti korporativne društvene odgovornosti regulisane zakonima brojne defincije ističu *dobrovoljnost* – atribut prisutan i u prethodno navedenoj definiciji Evropske komisije.

Upravljanje eksternalijama se odnosi na sagledavanje pozitivnih i negativnih efekata ekonomskog delovanja drugih prema kompaniji. Zagađenje životne sredine je tipičan primer eksternalija koji se može prevazići ili legalnim putem (nametanjem zakonske obaveze kompaniji da internalizuje troškove – recimo, izricanjem kazne zbog zagađenja) ili društveno odgovornim poslovanjem u vidu investiranja u ekološki prihvatljiviju tehnologiju. *Višestruka usmerenost prema interesnim grupama* označava odgovornost prema, u prvom redu, akcionarima, ali, isto tako, i prema dobavljačima, zaposlenima, potrošačima i lokalnoj zajednici. *Usaglašenost društvene i ekonomske odgovornosti* predstavlja izazov u smislu kako kompanije mogu da izvuku ekonomsku prednost iz nekog društveno poželjnog delovanja. *Praksa i vrednosti*, kao karakteristika društvene odgovornosti, podrazumevaju određen skup poslovnih aktivnosti koji počiva na odabranoj strategiji, odnosno filozofiji poslovanja (vrednosnoj orijentaciji). *Filantropija* se uglavnom definiše kao podrška neprofitnim organizacijama i javnim institucijama (u novcu, proizvodima i uslugama), ali i kao strateški odgovor na potrebe datog društva. Društveno odgovorno poslovanje ponekad se manifestuje isključivo u vidu filantropije – na primer, u SAD. Za razliku od filantropije koja se sagledava samo u odnosu na lokalnu zajednicu, korporativna društvena odgovornost uzima u obzir i odgovornost kompanije prema dobavljačima, zaposlenima, potrošačima, akcionarima i životnoj sredini.

5.2.1. Dimenzije korporativne društvene odgovornosti

Koncept korporativne društvene odgovornosti polazi od toga da preduzeće u svom poslovanju sagledava društvene potrebe i društvene koristi. Preduzeće nastoji da ostvari što veći profit, uz što bolji pozitivan uticaj na društvo i okruženje u celini. U literaturi se najčešće navode i obrazlažu četiri dimenzije društvene odgovornosti preduzeća: *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), što je prikazano na slici 5.1.



Slika 5.1. Hijerarhija dimenzija društvene odgovornosti
(Prema: Krkač, 2007: 230)

Ekonomska odgovornost čini osnovu svih poslovnih aktivnosti. Pravnu odgovornost nameće društvo u cilju eliminisanja neprihvatljivog ponašanja u oblasti poslovanja. Etička odgovornost se odnosi na ono šta korporacija smatra pravilnim, pravičnim i čestitim, a ne zasniva se na zakonskim rešenjima. Filantropska odgovornost se odnosi na doprinos finansijskih i ljudskih resursa lokalnoj zajednici i širem društvu na planu poboljšanja kvaliteta života.

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, ne sprovodeći 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. Poslovanje se mora obavljati po standardima koje je društvo utvrdilo.

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. Da bi etika bila implementirana u društvenu odgovornost, poslovna strategija mora da odlikava 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 strukutru 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 sistematskim pristupom filantropskoj odgovornosti.

5.2.2. Principi korporativne društvene odgovornosti

Zbog nesigurnosti po pitanju prirode aktivnosti društveno odgovornog poslovanja, veoma je bitno da se one jasno identifikuju. U tom smislu se u obzir mogu uzeti tri *principa korporativne društvene odgovornosti* - održivost, odgovornost i transparentnost (Crowther and Aras, 2010).

Održivost se tiče efekata koje aktivnosti koje su preduzete u sadašnjosti imaju na opcije koje će u budućnosti biti dostupne. Ukoliko su resursi trenutno iskorišćeni, oni neće biti na raspolaganju preduzeću tokom daljeg poslovanja. Ovo je naročito zabrinjavajuće ukoliko je reč o ugroženim resursima. Održivost ukazuje na to da se resursi smeju koristiti samo u onoj meri u kojoj se mogu i obnoviti. Posmatranje organizacije kao dela šireg društvenog i ekonomskog sistema ukazuje na to da se ovakvi efekti moraju uzeti u obzir; ne samo kao mera troškova i vrednosti stvorene u sadašnjosti, već i kao uslov za buduće poslovanje. Mere održivosti uzimaju u obzir stepen u kome organizacije koriste resurse i stepen u kome se ti resursi mogu regenerisati. U praksi organizacije teže da smanje negativne uticaje svog poslovanja na održivost povećanjem

efikasnosti u aktivnostima kojima se resursi iskorišćavaju. Primer za to može biti program energetske efikasnosti.

Odgovornost je povezana sa sposobnošću organizacije da prepozna uticaj svojih aktivnosti na okruženje i preuzme odgovornost za efekte koje proizilaze iz tih aktivnosti. To podrazumeva kvantifikaciju posledica u internom i eksternom okruženju. Ovaj koncept podrazumeva kvantitativno izveštavanje o uticajima na sve strane koje su obuhvaćene dejstvom aktivnosti kompanije.

Transparentnost znači da se eksterni uticaji organizacionih aktivnosti mogu prepoznati na osnovu podnetih izveštaja, a da, pri tome, relevantne činjenice nisu prikrivene. Transparentnost je od posebnog značaja za spoljne korisnike ovih informacija, s obzirom na to da su oni uskraćeni za pozadinske detalje i znanje koje poseduju interni korisnici informacija. Može se zaključiti da transparentnost proizilazi iz prethodna dva principa i predstavlja deo procesa prepoznavanja odgovornosti preduzeća za eksterne posledice i, podjednako, kao deo procesa prenosa moći na spoljne stejkholdere.

5.3. Modeli korporativne društvene odgovornosti

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.

Ekonomski model. Prema ekonomskom modelu – inače, tradicionalnom konceptu poslovanja – preduzeća nastoje da proizvode kvalitetnu robu i pružaju kvalitetne usluge, stiču 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. 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 ističe primarnu odgovornost preduzeća prema deoničarima u smislu obezbeđenja radnih mesta, dobara ili pružanja usluga. To su sredstava koja se koriste u svrhu povećanja bogatstva deoničara. Zbog toga se može postaviti i pitanje: ima li korporacija obavezu da maksimalno uvećava imovinu deoničara? 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) utro je put, po mišljenju mnogih, čitavom nizu malverzacija, protivzakonitih postupaka kao i nemoralnom delovanju. Menadžeri su često bili akteri u mnogim skandalima.

Društveno-ekonomski model. Prema društveno-ekonomskom modelu odgovornost preduzeća ne svodi se samo na vođenje brige o interesima vlasničkih deoničara već i na uvažavanje interesa drugih deoničara – klijenata (potrošača), zaposlenih, dobavljača, te društva u celini. Društveno-ekonomski model se obrazlaže snagom sledećih argumenata (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 Sjedinjenim Američkim Državama su, recimo, zagarantovane četiri grupe prava na bezbednost; to jest *pravo na bezbednost proizvoda* (bezbednost proizvoda za predviđenu upotrebu), *pravo na informisanost* (pristup kompletnim informacijama o proizvodu i usluzi pre kupovine), *pravo na izbor* (podsticanje zdrave konkurencije), kao i *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.

Sve veći broj menadžera i preduzeća prihvataju društveno-ekonomski model odgovornosti, a to čine iz najmanje tri razloga:

- 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.

5.4. 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 sam 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 se ne može sa moralnog stanovišta insistirati 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.

Najviše što se može očekivati od korporacije je to da ne čini ono što je moralno zabranjeno. Pošto korporacija nema odlike ljudske jedinice, 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 radu *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 analogija koju izvode 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 – *stavovima koji moralnu odgovornost korporacije izmeštaju u njeno okruženje* (Tabela 5.4). Zagovornici ovog pristupa smatraju da se *ne može* govoriti o moralnoj odgovornosti korporacije budući da ona nastaje kao posledica delovanja ekonomskih zakonitosti (tzv. nevidljiva ruka tržišta je sila koja određuje moralnost delovanja korporacije).

Drugi izvor moralnosti, lociran u *okruženju korporacije*, odnosi se na 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.

Tabela 5.4. 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)

Oba stanovišta, kao što je napomenuto, moralnost korporacije objašnjavaju činionicima iz njenog okruženja. No, ima autora koji smatraju da ima smisla govoriti i o „trećem” putu. 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 5.5).

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 5.5), ili kroz dugoročno ostvarivanje vrednosti za vlasnika (desni deo tabele 5.5), s druge strane. Premda se na prvi pogled može pomisliti da su prethodni iskazi identični, postoje bitne razlike. Kao prvo, bitna je reč „dugoročno”; profit se, kao što je poznato, može ostvariti kratkoročno ili srednjoročno. Kao drugo, reč „vrednosti” upućuje na to da dobit 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 (dobit).

Tabela 5.5. Izvor moralnosti unutar korporacije

Gde počiva moralna odgovornost korporacije?	
↓	
U korporaciji	
kao relativno "vidljiva ruka menadžmenta" (Goodpaster, Matthevs)	
↓ ↓	
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")

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).

Iako 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.

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). Menadžeri se na kraju 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. Prema ovom konceptu, zadatak menadžera se svodi na uravnotežavanje interesa svih navedenih grupa, odnosno na donošenje odluke čija realizacija će staviti najmanji broj ljudi u podređeni položaj. Ponekad se ne mogu izbeći odluke 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 korporativne društvene odgovornosti (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 je moguće sagledati kao deo korporativnog građanstva (*corporate citizenship*) 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. Koje bi aktivnosti društveno odgovorne korporacije trebalo da preduzimaju kao najpoželjnije? Iako postoji čitava lepeza različitih oblika društveno poželjnih delovanja – na primer, hijerarhija od 20 aktivnosti (Carrol i Buchholtz, 2003: 55) – čini se analitički korisnom podela poželjnih karakteristika na *osnovne* i *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 posedovanje stručnih znanja tako da ovde nije moguće ulaziti u detalje moralnih nedoumica.

5.5. Implementacija društveno odgovornog poslovanja

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 izbor 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 korporativne 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.

Preduzeća, kao što smo ustanovili, iz različitih razloga, uključuju komponente korporativne 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 vođstva 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.

Društveno odgovorna preduzeća mogu se svrstati u tri grupe. Postoje 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). Pritisci mogu doći iz domicilne zemlje ili iz zemalja u razvoju.

Naposletku, neka 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 (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* 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 i odlučivanje o načinu na koji će se to postići.

5.5.1. Definisanje politike korporativne 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. Svoje opredeljenje za korporativnu društvenu odgovornost preduzeće ispoljava kroz „*korporativne društvene inicijative*”, kako bi podržalo društvene ciljeve (Kotler i Li, 2007: 4). Ovakvim inicijativama najčešće se podržavaju ciljevi koji se odnose na *zdravlje zajednice* (na primer, rano otkrivanje raka dojke), *bezbednost* (kao što su programi za povećanje sigurnosti u vozilima), *obrazovanje* (opremanje škola savremenim učilima u ruralnim krajevima), *zapošljavanje* (obuka na radnom mestu), *životnu sredinu* (recimo, podsticanje reciklaže), *razvoj zajednice i ekonomski prosperitet* (krediti pod povoljnim uslovima), te *druge osnovne potrebe i želje ljudi* (smanjenje siromaštva, podsticanje nataliteta itd). Neophodno je pri tome voditi računa o (Ćorić, 2007: 384):

- grupama koje 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. Moguće je na osnovu ponovnog sagledavanja celokupnog poslovnog modela preduzeća otkriti najprihvatljiviju oblast za društveno odgovorno delovanje. U definisanju društvene odgovornosti preduzeća iznalaze 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?

- Utičemo li (doprinosimo li ili ne) na razvoj lokalne ekonomije?

Kotler i Lijeva (2007) su identifikovali *šest najvažnijih inicijativa* pod koje može da se podvede najveći broj aktivnosti povezanih s društvenom odgovornošću: (1) promovisanje društvenih ciljeva, (2) marketing povezan s društvenim ciljevima, (3) korporativni društveni marketing, (4) korporativna filantropija, (5) volonterski rad za zajednicu i (6) društveno odgovorna poslovna praksa.

Promovisanje društvenih ciljeva podrazumeva obezbeđenje finansijskih sredstava, priloga u naturi ili drugih korporativnih resursa kako bi se razvila svest ili zainteresovanost za neki društveni cilj, odnosno, da bi se u korist tog društvenog cilja podstaklo učešće i regrutovanje volontera. Inicijativa ovog tipa je, uz filantropiju i volonterski rad, nekada bila uobičajena forma korporativnog delovanja čiju okosnicu predstavlja efektivna komunikacija. Promocija društvenih ciljeva se oslanja na publicitet, štampane materijale, posebne manifestacije, veb-sajtove i oglašavanje. Premda i sama korporacija može da osmisli društveni cilj koji će podržavati, mnogo češće to čini neka neprofitna organizacija kojoj korporacija daje podršku.

Marketing povezan s društvenim ciljevima je tip inicijative kod koje se korporacija obavezuje da određen procenat prihoda ostvarenog od proizvoda ili usluge priloži za prethodno definisan društveni cilj. Ponuda najčešće važi za određeni period, određeni proizvod ili uslugu, te određenu humanitarnu akciju. Korist je prema tome obostrana - i za korporaciju (povećanje prodaje) i za određeni društveni cilj (prikupljena sredstva za njegovo rešavanje). Ono što ovu društvenu inicijativu izdvaja od ostalih jeste to što je ona jedina u kojoj učestvuju potrošači (korisnici), te što iziskuje veći stepen koordinacije sa humanitarnim organizacijama i veći napor na polju promocije.

Korporativni društveni marketing je sredstvo pomoću kojeg korporacija pomaže razvoj i/ili sprovođenje kampanje za promenu ponašanja kako bi se unapredilo neko opšte dobro – zdravlje, bezbednost, životna sredina ili blagostanje zajednice. Naglasak je na promeni ponašanja, a ne na jačanju svesti kao u slučaju promovisanja društvenih ciljeva, što ovu inicijativu čini najlakšom za realizaciju.

Korporativna filantropija odnosi se delatnost kojom korporacija neposredno prilaže sredstva za neku dobrotvornu ili društvenu akciju – uglavnom kao bespovratnu pomoć u novcu, donaciju i/ili u naturi. Filantropija među navedenim društvenim inicijativama ima najdužu tradiciju.

Volonterski rad za zajednicu – poklon u vidu stručnog znanja, sposobnosti, ideja i/ili fizičkog rada – predstavlja inicijativu u okviru koje korporacija podržava i podstiče zaposlene, partnere iz trgovine na malo i/ili

korisnike franšize da dobrovoljno rade kako bi podržali lokalne humanitarne organizacije i društvene ciljeve.

Društveno odgovorna poslovna praksa je inicijativa kod koje korporacija usvaja i primenjuje različite oblike diskrecione prakse i podržava društvene ciljeve kako bi se unapredilo opšte dobro; na primer, poboljšanje stanja životne sredine. Ovde nije reč o poslovnim aktivnostima koje su propisane zakonom ili su po svojoj prilici moralne, a time i očekivane, već o dobrovoljnom opredeljenju preduzeća da doprinese dobiti zajednice.

5.5.2. 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.

Vrednosni stavovi zaposlenih o svrsi preduzeća uglavnom se iznose u misiji preduzeća. Misijom se izražava *dugoročno opredeljenje preduzeća prema ciljnim grupama, vrsti posla i usmeravanju zaposlenih u obavljanju svakodnevnih aktivnosti*. Misija 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 i 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.

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 prisutan 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”.

5.5.3. *Organizacioni mehanizmi za povećanje korporativne društvene odgovornosti*

Uporedo sa sve prisutnijim interesom za društveno odgovorno ponašanje, organizacije razvijaju i odgovarajuće *mehanizme* za pravovremeno otkrivanje i rešavanje društvenih zahteva i problema. U te mehanizme se svrstavaju (Bahtijarević-Šiber i sar., 2008: 570): (1) *određeni menadžeri*, (2) *privremene grupe za rešavanje zadataka (task forces)*, (3) *stalni odbori* i (4) *odseci*.

Manje organizacije obično 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. Oni su zaduženi 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.

Vredan pažnje je i jedan poseban mehanizam i instrument koji organizacije mogu primeniti za povećanje svoje društvene odgovornosti. Radi se o *sistenskoj analizi i oceni društvene odgovornosti (social audit)*.

Reč je i sistenskoj 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 sar., 2008: 571).

Analiza i merenje ishoda i rezultata ulaganja u društvenu odgovornost postaje sve neophodnija u savremenim uslovima poslovanja. Mnoge organizacije svoje tradicionalne godišnje izveštaje proširuju i delom o opštem društvenom uspehu, ulaganjima i postignutim rezultatima.

Pitanja za proveru znanja

1. Koja je razlika između stakholdera i stejkholdera?
2. Objasnite podelu interesnih deoničara.
3. Koja dva načina posmatranja teorije interesnog deoničarstva postoje? Opišite ih.
4. Prema užem značenju, ko predstavlja interesne deoničare?
5. Definišite koncept korporativne društvene odgovornosti.
6. Navedite i opišite dimenzije korporativne društvene odgovornosti.
7. Objasnite principe na kojima se zasniva korporativna društvena odgovornost.
8. Šta karakteriše ekonomski, a šta društveno-ekonomski model društveno odgovornog poslovanja?
9. Navedite i opišite tri osnovna izvora moralnosti korporacije.
10. Navedite faktore koji utiču na izbor programa korporativne društvene odgovornosti.
11. Koji menadžerski pristupi korporativnoj društvenoj odgovornosti postoje?
12. U kojim inicijativama se ogleda najveći broj aktivnosti društveno odgovornog poslovanja?
13. Šta predstavlja najzastupljenije organizacione mehanizme za povećanje korporativne društvene odgovornosti?

Studija slučaja – „Džonson i Džonson“

Neki primeri korporacija koje posluju po visokim etičkim standardima su: Johnson & Johnson, IBM, Goldman Sachs, Hewlett-Packard, Ford, 3M i mnoge druge. Najbolji primer etičkog odgovora na novonastalu situaciju je slučaj kompanije „Džonson i Džonson“ [*Johnson & Jonhson*] iz 1982. godine. Vodeći proizvod ove kompanije je u to vreme bio lek protiv bolova–tajlenol– koji je bio i najzastupljeniji na američkom tržištu anelgetika. Međutim, nakon smrti sedam osoba na teritoriji Čikaga u bočicama tajlenola je otkriveno prisustvo određene količine otrova cijanida. Rukovodstvo kompanije nije posedovalo informacije o tome da li je cijanid dospeo u bočice u toku ili nakon procesa proizvodnje. Američka uprava za hranu i lekove je izdala upozorenje potrošačima da ne koriste ovaj lek, pri čemu vlada nije naložila menadžmentu kompanije da ga povuče iz prodaje. Menadžeri, koji su morali da odluče o aktivnostima koje će biti preduzete povodom ovog slučaja, susreli su se sa velikim etičkim izazovom – povući sav tajlenol koji se u tom trenutku nalazio na tržištu ili ne preduzimati ništa. Znali su pri tome da će obustava prodaje izazvati gubitak od oko 100 miliona dolara i značajnog udela na tržištu. Postojao je i ogroman rizik od trajnog gubitka konkurentske pozicije.

Oslanjajući se na vodeće načelo u kome se ističe bezbednost kupaca, menadžment je doneo odluku da se povuku bočice tajlenola i na taj način stavio društveni interes iznad interesa sopstvene kompanije. Ovakva odluka je sa oduševljenjem prihvaćena od strane šire javnosti, što je doprinelo njenom ugledu i reputaciji etičke i društveno odgovorne kompanije. Uprkos velikim finansijskim gubicima koje je kompanija „Džonson i Džonson“ pretrpela zbog ovakve reakcije, ona je uspela da u narednih 18 meseci povrati čak 95% izgubljenog tržišta. Međutim, većina savremenih svetskih kompanija i dalje stavlja dobit na prvo mesto i zanemaruje etičke principe, razvijajući tako i dalje *mit o amoralnom biznisu*.

Pitanja za diskusiju

1. Da li je firma „Džonson i Džonson“ bila etički obavezna da smesta povuče tajlenol, kako je i učinila?
2. Da li bi bilo etički prikladno da je sačekala dok se ne uveri šta se događa, ili da proizvod povuče samo sa čikaškog područja dok se ne pojave dokazi o njegovom oštećenju i u nekom drugom delu zemlje? Obrazložite odgovor.

Prilagođeno prema: de George, 2003: 15.

VI POGLAVLJE

INSTITUCIONALIZACIJA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Etički kodeks je najpoznatiji i najčešće korišćen oblik institucionalizacije poslovne politike u najrazličitijim organizacijama – proizvodnim i neproizvodnim, profitabilnim i neprofitabilnim itd. Veliki broj kompanija i organizacija ima razvijene etičke kodekse, rade na tome i preduzimaju akcije u cilju preciznog definisanja odredaba u svom etičkom kodeksu. Na taj način poslovna etika postaje *institucionalizovana*. Osim etičkog kodeksa kompanije i na druge načine institucionalizuju poslovnu etiku u svojoj sredini, to jest određuju korporativna pravila ponašanja, etičke komisije, kancelarije za arbitražu, sudske odbore, sudove časti, programe etičkog obrazovanja, te sprovode društvenu kontrolu i reviziju. Sve ovo je preduslov za sistemsko upravljanje poslovnim etikom. U ovom poglavlju se najpre sagledavaju različiti aspekti vezani za etičke kodekse, a potom i ostali oblici institucionalizacije etike u organizacijama; među njima i uzbuđivanje kao posebno osetljiv način delovanja kome se pridaje sve veća pažnja.

6.1. Etički kodeksi

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 i namera da se podstakne poželjan model razmišljanja. Etički kodeks je *službena izjava koja služi kao vodič zaposlenima u smislu kako bi trebalo da se ponašaju unutar svoje organizacije (preduzeća ili ustanove) tokom obavljanja svojih zadataka, 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 sar., 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 svojevremeno 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.

Sa liste od 500 najuspešnijih preduzeća, koju tradicionalno objavljuje časopis “Forčen” (*Fortune*), njih 90 odsto ima etički kodeks. Premda samo 11% ovih kompanija primenjuje svoje kodekse u praksi, većina njih otpušta, kažnjava ili opominje zaposlene u slučaju povrede odredbi iz kodeksa (Damnjanović, 2009: 65). Jedan od najstarijih i najpoznatijih etičkih kodeksa je onaj koji je još 1945. godine uvela kompanija „Džonson i Džonson” (*Johnson & Johnson*). Kodeks ove kompanije je od tada nekoliko puta menjan, a izvorni tekst ovog kodeksa navodi se u mnogim udžbenicima iz ove oblasti (Bahtijarević-Šiber i sar., 2008: 552).

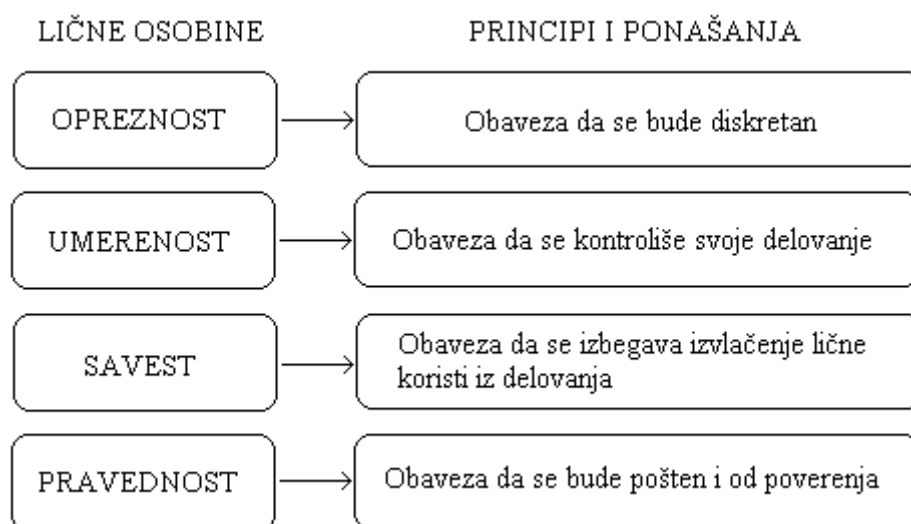
6.1.1. Značaj kodeksa

Prednost definisanja etičkog kodeksa u organizacijama odnosi se na preciziranje ponašanja rukovodilaca o tome šta za njih predstavlja neetičko ponašanje, dok na zaposlenima ostaje 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 različitih elemenata okruženja*. Zaposleni i svi koji deluju u ime preduzeća kodeksom 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 bavi se 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 6.1).



Slika 6.1. Osnova profesionalnih kodeksa (*Prema: Edson, 2003: 22*)

6.1.2. Ograničenja kodeksa

Svaki pojedinačni etički kodeks poslovanja je odraz korporativne kulture i temelj korporativnih vrednosti jedne organizacije. Ipak, nijedan od njih ne može da obuhvati sve etičke aspekte različitih oblika ponašanja u organizaciji. Menadžeri ne bi smeli da pretpostave 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 etički poželjno i odgovarajuće ponašanje. Nemoguće je, naprosto, obuhvatiti sve etičke i neetičke oblike ponašanja koji se pojavljuju u organizaciji u okviru jednog kodeksa. Otuda bi menadžeri trebalo da shvate etičke kodekse 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).

Kodeksi *nisu* zamena za *individualnu odgovornost* prilikom suočavanja sa nekim konkretnim problemom.

Sadržaj većine kodeksa ograničeni na uopštene informacije, te stoga neizbežno sadrže i nejasnoće na važnim mestima. Zbog toga nisu u mogućnosti da nedvosmisleno odgovore na sve situacije. Ipak, upotreba apstraktnog jezika predstavlja jedini način da se obuhvate novi tehnološki razvoji i promene društvenih i organizacijskih struktura (Martin i Šincinger, 2011: 90).

Nedostatak prisutan kod većine kodeksa ogleda se i u *protivrečnostima* između različitih odredaba istog kodeksa. U takvim situacijama nije jasno kojim odredbama treba dati preimućstvo. Sve izraženija tendencija ka umnožavanju kodeksa doprinosi stvaranju utiska kod pripadnika raznih strukovnih udruženja o *relativnosti* i *promenljivosti* moralnog ponašanja. Mnogi kodeksi sadrže razne propuste, odnosno greške. Primer za propuste mnogih kodeksa, koji se danas sve više ispravljaju, jeste odsustvo eksplicitnih napomena o odgovornosti prema životnoj sredini. Takođe primećujemo da kodeksi nezaobilazno pominju obaveze, ali ne spominju prava profesionalaca (zaposlenih) da obavljaju svoj posao odgovorno (Martin i Šincinger, 2011: 91).

6.1.3. Profesije i etički kodeksi

Profesionalni etički kodeksi definišu *moralne odgovornosti pripadnika nekog poziva onako kako ih vidi profesija*, oličena u profesionalnom (stručnom) udruženju. Kodeksi ove vrste izražavaju valjano rasuđivanje moralno osetljivih osoba i kolektivnu mudrost profesije u datom društvenom kontekstu i vremenu. Profesionalni etički kodeks uspostavlja i okvir za dijalog o pitanjima morala.

Profesionalni etički kodeksi imaju najmanje osam *ključnih uloga*: (1) služe javnosti i štite je, (2) pružaju usmerenje, (3) nude inspiraciju, (4) uspostavljaju zajedničke standarde, (5) podržavaju odgovorne profesionalce, (6) doprinose obrazovanju, (7) odvrćaju od rđavih postupaka i (8) jačaju ugled profesije (Martin i Šincinger, 2011). Od pomenutih funkcija je najvažnija prva, jer svaka profesija na temelju ekspertskog znanja svojih pripadnika služi podizanju nivoa javnog zdravlja, bezbednosti i blagostanja. Medicinska etika kao grana profesionalne etike, na primer, nastala je kao izraz potrebe da se unapredi zdravlje; pravna etika je nastala da bi se unapredila zakonska prava; dok se inženjerska etika pojavila kako bi se unapredilo projektovanje, proizvodnja, distribucija i održavanje tehnoloških proizvoda.

6.1.4. Istorijat

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 p.n.e. nastaje

Hipokratova zakletva. 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) su prihvatili i prihvataju je svi lekari sveta.

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, 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), muzejska delatnost (Edson, 2003) itd.

Iz ovoga proističe zaključak 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.

6.1.5. Osobine profesionalnog kodeksa

Kodekse ponašanja bi 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. Konkretni 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 odnose se na *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 (videti sliku 6.1).

Dobro osmišljeni profesionalni kodeks trebalo bi da zadovolji različite kriterijume, to jest: (1) *mora da bude jasan i koherentan*, (2) *da organizuje osnovne moralne vrednosti koje se odnose na poziv na sistematičan i sveobuhvatan način*, (3) *da bude koristan putokaz koji je usaglašen sa ubeđenjima (sudovima) pripadnika profesije o konkretnim slučajevima*, te (4) *bude široko prihvaćen unutar profesije*. Pored toga, trebalo bi napomenuti da

profesionalni kodeksi moraju biti otvoreni za promene. Ovo znači da kodeks mora da uvaži promene koje se odnose na društveni okvir i institucionalno okruženje kako bi profesija mogla da napreduje.

6.2. Ostali oblici institucionalizacije poslovne etike

Sistemska 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 praksi se koriste sledeći mehanizmi: (1) etički odbor, (2) etički menadžer, (3) etički poverenik, (4) etička “vruća linija”, (5) etički trening i (6) “zviždač” (*whistle-blower*) (Bahtijarević-Šiber i sar., 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) 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) 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.

Etički poverenik/poverenica postoji i 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 sar., 2008: 553).

Etička vruća linija omogućava zaposlenima da anonimno i brzo dojavu o uočenim pojavama i aktivnostima koje mogu biti sumnjive sa etičkog stanovišta. "Vruća linija" se uspostavlja korišćenjem različitih sredstava: telefona, elektronske pošte (*e-mail*), web adrese ili posebne kutije. 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.

Iz mnogih razloga "zviždanje", odnosno uzbunjivanje, ima posebnu moralnu težinu, te se ovo pitanje detaljnije objašnjava u narednom odeljku.

6.2.1. Uzbunjivanje (*Whistle-blowing*)

Zviždač, odnosno uzbunjivač, uobičajen je naziv za osobu koja o nezakonitom i neetičkom delovanju poslodavca izveštava one koji mogu preduzeti odgovarajuće mere kako bi se predupredile, po oceni zviždača (to jest, uzbunjivača), štetne posledice takvog delovanja. Uzbunjivač može biti zaposleni ili bivši radnik koji *izvan odobrenih kanala komunikacije unutar organizacije* saopštava informaciju o značajnom moralnom problemu nekome ko se nalazi na položaju koji omogućava razrešenje tog problema. Ovo ne znači da je uzbunjivač u pravu kada pribegava ovakvom činu, odnosno da se ne može suditi o njegovim motivima.

Na osnovu prethodnog određenja pojma uzbunjivanja proističu četiri bitna elementa: *otkrivanje, tema, agent i primalac* (Martin i Šincinger, 2011; Miceli i Near, 1992). Informaciju o mogućem problemu uzbunjivač namerno saopštava nekome izvan (*eksterno uzbunjivanje*) ili unutar organizacije (*interno uzbunjivanje*), ali van odobrenih kanala komunikacije. Zavisno od spremnosti uzbunjivača da otkrije svoj identitet, uzbunjivanje može biti otvoreno i anonimno. Prilikom *otvorenog uzbunjivanja* pojedinci otkrivaju svoj identitet dok saopštavaju informacije. Nasuprot tome, *anonimno uzbunjivanje* podrazumeva skrivanje sopstvenog identiteta. Takođe, postoje i granični slučajevi koji su delom otvoreni, a delom anonimni kao kada pojedinci otkrivaju svoj identitet novinaru, ali insistiraju na tome da se njihovo ime ne otkriva drugima (Martin i Šincinger, 2011: 286).

Tema, odnosno problem, mora da ima po ubeđenju uzbunjivača značajnu moralnu težinu kako za organizaciju, tako i za interesne grupe koje

neposredno utiču na ispunjenje zadataka organizacije. Uobičajeno je da se uzbunjivanju pribegava u situacijama kada se javljaju opasnosti po bezbednost i blagostanje zaposlenih i šire javnosti, ispoljavaju oblici nelegalnog ponašanja, sprovode moralno sumnjive politike, krše osnovna prava zaposlenih i sl.

Pod *agentom* se podrazumeva lice koje otkriva informaciju o moralno osetljivom delovanju. To može biti zaposleni, bivši radnik ili neko drugi ko je blisko povezan sa organizacijom.

Kada je o *primaocu* reč važno je istaći da se informacija dostavlja osobi ili organizaciji koja ima takav položaj koji joj omogućava da reaguje na problem, bilo njegovim razrešenjem ili uključivanjem drugih aktera na koje on može da utiče.

Centralno pitanje kod uzbunjivanja odnosi se na to kada zaposleni (uz pretpostavku da poštuju svoje obaveze) imaju i poslovnu odgovornost i moralno pravo da završavaju 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. Sa etičke tačke gledišta zaposlenom koji je napravio pomenuta tri koraka bez uspešnog rešenja, 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 raspolaze 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 preti. 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 neophodno kako bi se zauzeo ispravan moralni sud o delovanju na upravo opisani način ("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. Oni obično dobijaju otkaz u toj korporaciji i veoma teško pronalaze novi posao.

Retko kada potkazivače njihovi drugovi na poslu slave kao junake. Jedno od mogućih objašnjenja bilo bi da uzbunjivač ovim postupkom nagoveštava da su njegove kolege s posla, koji nisu ništa obelodanili, krivi za nemoral, saučesništvo u postupcima kompanije ili za kukavičluk. Uzbunjivač je, u stvari, uradio ono što su drugi mogli da urade ili što su propustili da urade. Njihovo prisustvo za ostale zaposlene predstavlja stalno podsećanje na njihov moralni prekršaj. Takav bi scenario mogao da objasni neke situacije, ali, kakav god bio, svedočanstva nepobitno dokazuju da uzbunjivača većina drugova s posla ne smatra za junaka (di Džordž, 2003: 253-254).

Većina menadžera i zaposlenih, otuda smatra da je “uzbunjivanje” uvek moralno zabranjeno. Netrpeljivost prema ovakvom postupanju je posebno izraženo u američkim običajima. I u kulturama sa jugoistoka Evrope prisutni su slični elementi. Dovoljno je prisetiti se narodne izreke *Vrana vrani ne vadi oči*.

Pitanja za proveru znanja

1. Definišite etički kodeks.
2. U čemu se ogleda razlika između etičkog kodeksa i etičkog pravila?
3. Šta osigurava usvajanje etičkog kodeksa u poslovanju kompanije?
4. Koji principi predstavljaju osnovu profesionalnog etičkog kodeksa?
5. Navedite nedostatke etičkog kodeksa.
6. Na šta se odnose profesionalni etički kodeksi?
7. Koje su ključne uloge profesionalnih etičkih kodeksa?
8. Opišite razvoj profesionalnih etičkih kodeksa kroz istoriju.
9. Koje kriterijume treba da zadovolji dobro osmišljeni profesionalni etički kodeks?
10. Navedite i objasnite mehanizme upravljanja poslovnom etikom u organizaciji.
11. Po čemu se “uzbunjivanje” razlikuje od ostalih mehanizama?
12. Pod kojim uslovima zaposleni ima prava na potkazivanje?

Studija slučaja – Varati ili stvoriti jednake uslove?

Prvi deo

U prethodnom semestru sam se susreo sa prvom etičkom dilemom na fakultetu. Naime, dok smo zajedno pripremali ispit, jedan od kolega mi je u poverenju rekao da će varati na ispitu iz ekonomije, tako što će formule uneti u kalkulator. Ovaj postupak je pokušao da opravda time što je svu svoju pažnju usmerio na ispit iz predmeta koji je bio veoma obiman i težak, te nije stigao da nauči i formule iz ekonomije. Posle nekoliko dana, na ispitu sam primetio da nije on bio jedini koji je ukucao formule u kalkulator. Najpre sam se zapitao da li je možda trebalo i ja da uradim istu stvar. Tada sam se setio da nam je profesor naglasio da je tako nešto zabranjeno i da smo svi prihvatili „kodeks časti“, kojim smo se obavezali da nećemo varati i da ćemo prijaviti svakog ko tako nešto učini. U tom trenutku sam shvatio da sam pred dilemom: reći ili prećutati. Ukoliko prećutim, prekršiću kodeks časti; ukoliko prijavim, izgubiću poverenje prijatelja. Na kraju krajeva, pripremao je veoma obiman ispit, pa zar nije imao prava na malu poštedu. Takođe, nisam hteo da prijavljujem ni ostale studente. Nisam ja policajac.

Pitanje

Šta bi uradili u takvoj situaciji i zašto bi tako postupili? Odgovorite na ovo pitanje pre nego što nastavite čitanje teksta.

Drugi deo

Odlučio sam da nastavim rešavanje ispitnog testa i prećutim profesoru da se neki od kolega služe kalkulatorom kako bi „upamtili“ formule. Sledeće nedelje profesor je na predavanja došao nezadovoljan jer je samo jedan student dobio ocenu 10, a prolaznost je bila veoma niska. Iznenadujuće, ja sam bio taj student! Bio sam jedan od malobrojnih koji nije varao, a dobio sam najvišu ocenu. Pored toga, ne samo da sam položio ispit sa najvišom ocenom, već sam i na kraju semestra imao prosek daleko viši od ostalih. Posle nekog vremena osvrnuo sam se na moj postupak. Da sam prijavio prevaru mogla bi se dogoditi dva scenarija: (1) svi studenti bi morali ponovo da polažu ispit, ili (2) neki od mojih kolega bi pali na ispitu ili bili kažnjeni na neki drugi način. (Takođe je postojala mogućnost da i moja ocena bude poništena, zajedno sa svim ostalima.) Moja čutnja je izgledala kao odobravanje i podsticanje drugih kolega da ne uče. Pošto nisam „dunuo u pištaljku“, moglo je da se desi i to da svi polože ispit sa

visokom ocenom, ali se u tom slučaju ja ne bih značajno istakao prosekom. Delajući na ovaj način, smatram da sam pobedio, dok su svi ostali dobili svoje „nagrade“ za to što su varali, ali sam, nesumnjivo, povredio „kodeks časti“.

Pitanja

1. Da li se slažete sa načinom razmišljanja i etičkim rezonovanjem ovog studenta? Obrazložite svoj odgovor.
2. Šta mislite da je student trebalo da učini u ovoj situaciji? Objasnite.
3. Šta bi uradio/la drugačije i zašto? Obrazložite svoj odgovor.

Prilagođeno prema: Weiss, 2006: 416.

VII POGLAVLJE

DRUŠTVENA ODGOVORNOST U MARKETINGU I ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Poslovna etika obuhvata sve vidove etičkog poslovnog ponašanja – od donošenja odluka strategijskog značaja, do ponašanja prema potrošačima i dobavljačima. Moralna načela i vrednosti određuju ponašanje pojedinaca i grupa unutar organizacije. U tom smislu je opravdano izdvojiti i analizirati *marketinšku etiku* kao pridržavanje principa, vrednosti i standarda marketinške struke (Dobb i sar., 1995; Rakić, 2002).

Područje marketinga, poput drugih poslovnih funkcija, opterećeno je etičkim nedoumicama. U svakodnevnom poslovanju marketinški stručnjaci se susreću sa situacijama u kojima se pitaju šta je ispravno činiti, čak i kada ne postoji pretnja od sukoba sa zakonom ili povrede pravila preduzeća. Te moralno problematične poslovne situacije smatraju se etičkim dilemama u kojima treba postaviti pitanja o tome hoće li učinjeno delo biti pravedno i jednako dobro za sve uključene strane, te je li to zaista ispravan postupak s kojim se treba ponositi i hvaliti.

Marketing se često nalazi na udaru kritike zbog toga što pojedini oblici prakse u marketingu 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*.

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. 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).

7.1. Potreba za etičkim marketingom

Potreba za uvažavanjem etičkih obzira u sprovođenju marketing programa i aktivnosti najbolje se 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 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* (stejholderima) 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 istrajava na poboljšanju različitih vrsta ponašanja: legalnog, etičkog i društveno odgovornog. Marketinške stručnjake mora, najpre, da krasi „društvena svest” kada saraduju sa 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.

7.2. Etički problemi u marketingu

Marketinški stručnjaci se suočavaju sa širokim 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. Otuda će detaljnije biti razmotreni etički problemi

koji se vezuju za ova četiri instrumenta; posebna pažnja, na kraju, biće poklonjena etičkim nedoumicama u vezi sa oglašavanjem.

7.2.1. Etički problemi vezani za proizvod

Već u fazi razvoja proizvoda javljaju se tri najvažnija etička problema: trajnost vrednosti, bezbednost i uticaj na životnu sredinu (Brenkert, 2011: 132). 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 moguće 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 osujećuju 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. 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, vođena željom da smanje troškove poslovanja, često 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.

7.2.2. *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 *određivanje previsokih cena i 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 tako što nudi najbolji kvalitet određenog proizvoda, te tako pošteno stiče svoj udeo na tržištu. Takvo preduzeće može kasnije, tokom svog razvoja, otkupiti ili onemogućiti konkurentsku 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, podriva 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 konkrentsko preduzeće kada zapadne u nepremostive teškoće (na primer, 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. Vlasnici prodavnica u perifernim oblastima gradova pravdaju više cene 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” (di Džordž, 2003: 275).

Naposletku, previsoko postavljene cene mogu biti zasnovane i na *neznanju kupaca*. Praksu preterivanja sa cenama je moguće sprovesti uglavnom među slabo 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, veštački određuje 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 izazvati i neki oblici *cenovne diskriminacije* (kada proizvođači nude različite cenovne uslove različitim grupama ljudi), kao i diferencirano formiranje cena.

7.2.3. Etički problemi vezani za distribuciju

Etički problemi vezani za distribuciju nastaju u odnosima između proizvođača i posrednika. U probleme ovog tipa svrstavaju se i konflikti nastali u distribucionim kanalima ukoliko proizvođač, na primer, *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.

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 pomenuti *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.

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.

7.2.4. Etički problemi vezani za promociju

Marketinškim komunikacijama preduzeća nastoje da informišu, ubede i podsete potrošače (neposredno ili posredno) o proizvođačima i brendovima koje prodaju. *Promocioni miks* (ili miks marketinških komunikacija) sastoji se od šest osnovnih elemenata komunikacije, a to su (Kotler i Keler, 2006: 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 koji potpomažu 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 svetske računarske mreže 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. Ovde ćemo se osvrnuti na etičke aspekte oglašavanja, dok će problematika odnosa s javnošću biti izložena na kraju poglavlja.

Etika i oglašavanje

Praksa pokazuje da se kompanije prilikom oglašavanja susreću sa brojnim etičkim dilemama. Neke od njih su:

- vizuelno narušavanje istine;
- korišćenje obmanjujućih upoređenja (na primer, poređenja tipa: „Jak kao čelik”);
- nepotpuno opisivanje proizvoda (recimo, isticanje samo pozitivnih karaktersitika proizvoda);
- ispisivanje važnih upozorenja malim slovima (recimo, o cenama, kamatnim stopama, uslovima otplate i sl.);
- korišćenje apela straha i nesigurnosti.

U marketinškoj komunikaciji pitanje *iskrenosti u oglašavanju* se ispostavlja kao najizraženiji etički problem. 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).

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 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 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 se ne sastoji samo u davanju neistinitih iskaza. 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.

Oglašavanje 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 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.

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 bilo nemoralno kad bi se uvek i neizbežno manipuliralo ljudima i koristila sredstva prisile. To, naravno, ne odgovara stvarnosti. 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:

- *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. Primera radi, 2001. godine je automobilska kompanija Volkswagen, u saradnji sa Volksbankom, u hrvatskim novinama objavila seksističku poruku za kreditiranje kupovine automobila. Ona se ogleda u prikazu dve starije žene u pozadini i dve mlade žene u prvom planu, dok tekst koji prati ovu sliku glasi: “staro za novo”. Pri tome treba istaći da nigde nije postavljena slika automobila. (Krkač, 2007: 393).

7.3. Odnosi s javnošću kao etički osetljivo područje

U prvoj polovini XX veka, javlja se potreba za primenom odnosa s javnošću u upravljanju reputacijom, u skladu sa rastom i razvojem poslovanja. Osnivačima oblasti odnosa s javnošću u SAD-u smatraju se Edvard Bernejs [*Edward Bernays*] i Ajvi Li [*Ivy Lee*]. Termin „odnosi s javnošću” odnosi se na upravljanje odnosima između jedne organizacije i različitih javnosti (relevantnih ciljnih grupa), 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, 2003: 7-8). Ovo nije definicija već ukazivanje na *ciljeve odnosa s javnošću*. Odnosi s javnošću nisu bitni samo za industrijska preduzeća, već i za komunalna i trgovinska preduzeća, uslužni sektor, ustanove u oblasti zdravstva, obrazovanja, kulture, sportska društva, organe državne uprave i administracije i sl. (Milenović i sar., 1994: 188-189).

Artur Pejdž [*Arthur Page*] kao prvi visoki rukovodilac u sektoru odnosa s javnošću u kompaniji Bell Telephone Company, je predstavio sedam principa kojih se stručnjaci iz oblasti odnosa s javnošću moraju pridržavati:

- Govorite istinu.
- Dokažite je sprovođenjem akcije.
- Poslušajte potrošača.
- Upravljajte budućnošću.
- Sprovodite odnose s javnošću kao da od njih zavisi opstanak čitave kompanije.
- Prihvatite da karakter kompanije određuju ljudi koji u njoj rade.
- Ostanite mirni, strpljivi i dobro raspoloženi.

Odnosi s javnošću su danas *interdisciplinarna oblast* koja je ostvarila vidan razvoj tokom poslednjih četrdesetak godina. Ubrzanom razvoju odnosa s javnošću doprineli su bolje razumevanje uloge odnosa s javnošću, povećanje troškova oglašavanja i prepoznavanje moći i vrednosti odnosa s javnošću u marketinškim krugovima (Kitchen i Proctor, 1991). Takođe, razvoj elektronskih medija (u prvom redu televizije i interneta) i njihov značaj za oblikovanje javnog mnjenja predstavljaju prelomne momente u unapređenju strategije odnosa s javnošću.

Odnosi s javnošću su veoma značajan segment promotivnog miksa, koji, pak, predstavlja deo marketing miksa (opisan na početku ovog poglavlja). Otuda se ponekad teorija i praksa odnosa s javnošću sagledava preko *korporativnih odnosa s javnošću i tržišnih odnosa s javnošću*. Korporativni odnosi s javnošću funkcionišu nezavisno od marketing funkcije i imaju za cilj da promovišu dobar imidž preduzeća kao celine, dok tržišni odnosi s javnošću 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 (Damnjanović, 2009: 93).

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 proizvodu a, takođe, obezbeđuju vremensku i prostornu razdvojenost od proizvoda (ili usluge) pri donošenju odluke o kupovini.

Ipak, odnosi s javnošću se danas smatraju i jednim od etički najkritičnijih i najkontraverznijih instrumenata marketing miksa (Cvijanović i

dr., 2012: 221). S obzirom na to da je cilj odnosa s javnošću kreiranje pozitivne slike o kompaniji, pitanje koje se ponavlja je da li je i u kojoj meri plasirana slika realna.

7.4. Značaj poslovne etike za odnose s javnošću

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 se neminovno prožima kroz sve odnose koje organizacija uspostavlja, održava i unapređuje sa različitim javnostima. Najbitnija su pri tome 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.

Pitanja za proveru znanja

1. Šta se podrazumeva pod društvenom odgovornošću marketinga?
2. Nabrojite etičke probleme vezane za proizvod.
3. Nabrojite etičke probleme vezane za distribuciju.
4. Nabrojite etičke probleme vezane za cenu.
5. Nabrojite etičke probleme vezane za promociju.
6. Koja je razlika između korporativnih i tržišnih odnosa s javnošću?
7. Koje relacije su najbitnije u odnosima s javnošću jedne organizacije?

Ilustracija

Veći deo prakse odnosa s javnošću (posebno kod istraživanja odabranih javnosti metodom ispitivanja) implicitno ili eksplicitno uključuje izražene etičke aspekte. Mnogi istraživači smatraju da uvođenjem poverljivosti, privatnosti i dobijene saglasnosti ispitanika prilikom sprovođenja 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 razmimoilaženja, značajni su da bi se 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 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 dva minuta, iako istraživač zna da je za ovu aktivnost potrebno pola časa. Da li je obmanjivanje ispitanika o dužini trajanja intervjuja 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 intervjuja 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?

Studija slučaja – Izbor reklamne strategije

Kompanija u kojoj si zaposlen/a bavi se proizvodnjom igračkaka za decu uzrasta od tri do sedam godina. Uprkos tome što je reč o velikoj i stabilnoj kompaniji, u poslednje vreme dolazi do smanjenja prodaje, dok je ostvareni profit još uvek zadovoljavajući, ali je u opadanju.

U ovom trenutku je potrebno razmotriti načine na koje će se sprovesti promocija vodećih proizvoda koji treba da budu plasirani tokom narednih Božićnih i Novogodišnjih praznika. Predložene su dve potpuno različite reklamne strategije:

- agresivna promotivna kampanja bazirana na televizijskim reklamama namenjenim direktno deci, kojima se igračke promovišu kao trend. Ovaj vid kampanje, zajedno sa promocijom na samom prodajnom mestu, može biti veoma skup, ali bi trebalo značajno da doprinese rastu prodaje i profita.
- smirenija kampanja zasnovana na bezbednosnim i edukativnim vrednostima proizvoda. Ovo je pristup koji je kompanija koristila i prethodnih godina.

Pitanja za diskusiju

1. Koje faktore i okolnosti bi trebalo uzeti u razmatranje pri izboru između ove dve strategije?
2. Na koje načine bi etički pristup mogao da utiče na proces donošenja ove odluke?

Izvor: Harrison, 2005: 288-289.

VIII POGLAVLJE

DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE

Nagli porast svetskog stanovništva tokom XX veka, neprestano smanjivanje raspoloživih rezervi prirodnih resursa i životnog prostora i ugrožavanje ekoloških faktora životne sredine, upozorili su čoveka na ozbiljnost novonastalog stanja i ukazali na potrebu za korenitim promenama u njegovom odnosu prema prirodi. Savremeno čovečanstvo se našlo pred izborom: „*Imati ili biti*” (From, 1979).

Životna sredina se može definisati kao *kompleks svih uticaja van određenog organizma koji dolaze, kako od nežive prirode, odnosno fizičko-hemijskih uslova sredine, tako i od drugih živih bića, te zajedno deluju na dati organizam, na onom mestu na kome živi* (Knežić i Stevanović, 2003). Pored spoljašnjih uslova koji mogu biti fizički i biološki, važno je naglasiti da životna sredina podrazumeva i društveno, kulturno, ekonomsko i političko razmatranje (Allabay, 1994). Onog trenutka kada u životnoj sredini određene vrste ili populacije dođe do promena koje remete njihov kontinuirani opstanak nastaje *ekološka kriza*. Ekološka kriza se posmatra kao *posledica neadekvatnog odnosa društva prema prirodi, čiju osnovu čini antropocentričan pogled na svet i razvoj tehnokratske kulture* (Miltojević, 2015: 70). Premda se može govoriti o čitavom spektru izvora promena u životnoj sredini oni se, uglavnom, svode na četiri dominantna faktora: (1) razvoj čoveka i civilizacije, (2) porast ljudske populacije, (3) razvoj naselja i gradova, te (4) razvoj privrednih delatnosti (Vučićević, 1999: 99). Na osnovu toga, može se zaključiti da je ekološka kriza „društveno prouzrokovana“ (Cifrić, 1989: 80) i započinje onog trenutka kada „ekonomske aktivnosti čoveka počnu da prevazilaze određene mogućnosti jednog sistema” (Brown, 1979: 36). Ekološka kriza i neodgovornost pojedinca prema društvenom prostoru se najbolje opisuje kao nipodaštavanje svakog delića prostora koji se ne nalazi u privatnom vlasništvu (Lučić, 2008). Prema Gertneru (1979) ekološka kriza se može posmatrati kao kontinuirana skala štetnog uticaja na ekosisteme i ispoljava se na *tri međusobno različita nivoa*:

- ekološki problem (štetni uticaji čoveka na ekosisteme koje je ipak moguće obnoviti);
- ugroženost egzistencije ekosistema (postoji mogućnost uravnoteženja odnosa, ali uz čovekovu pomoć) i

- ekološka katastrofa (destrukcija ekosistema pri kojoj dolazi do izumiranja pojedinih ili svih vrsta).

O 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*. Tokom XIX i na početku XX veka je preovladavalo uverenje da je tehnički napredak prioritet, dok se nije brinulo o tome koje su posledice primene tehnike, da li je baš taj način uticaja na prirodu najbolji, da li treba potražiti drugo rešenje i sl. (Đorđević, 2002). Međutim, to ne znači da se ekološki problemi vezani za proizvodnju materijalnih dobara nisu ispoljavali tokom čitavog industrijskog perioda. Razvoj savremene nauke i tehnologije doveo je da između ekonomije i ekologije dođe do „pomirenja”. Čovek je jedini koji poseduje sposobnost da svoja naučna i tehnološka dostignuća primeni u svrhu zaštite i unapređenja stanja životne sredine, ali i jedini koji može tu istu životnu sredinu dovesti do “ivice propasti”. Zato bi trebalo istaći i ulogu psiholoških i društvenih faktora na postojanje ekološke krize.

Opšte-globalna ekološka kriza i uočavanje pretnji koje ona sa sobom nosi, podstakla je pojedince, grupe i organizacije da teže ka minimiziranju negativnih uticaja na životnu sredinu. Iz tog razloga, podizanje ekološke svesti ljudi i usmeravanje poslovne etike ka zaštiti životne sredine su se pokazali kao neki od najefikasnijih načina rešavanja problema ove vrste. Ovi pristupi sa sobom nose i brojne etičke nedoumice, kao i niz spornih pitanja koja zahtevaju temeljno izučavanje i zasnovanost na etičkim teorijama.

8.1. Održivi razvoj

Počev od 1970-ih godina u svetu se počelo sa iznalaženjem rešenja za izlazak iz ekološke krize i puteve opstanka i budućeg razvoja na osnovu ideje održivosti. Sve učestalije je bilo uverenje da se životna sredina ne može očuvati i unapređivati izdvojenim politikama i parcijalnim merama već je to jedino moguće učiniti realizacijom (implementacijom) koncepta održivog razvoja, usmerenim ka uravnoteženju odnosa u sistemu koji čine čovek, priroda i društvo. U prevazilaženju sve većeg nesklada između opredeljenja za zdraviju životnu sredinu i potrebe budućeg ekonomskog rasta, uvođenje i primena koncepta održivog (usklađenog ili uravnoteženog) razvoja predstavljali su ne samo prekopotreban zaokret modernog društva, već i jedino ispravno rešenje koje ima svoje etičko utemeljenje (Andevski, 2006). Etičko utemeljenje održivog razvoja najbolje se oslikava u *Kantovoj deontološkoj teoriji*, tačnije u formulaciji drugog kategoričkog imperativa koji se zasniva na mišljenju da svaka ljudska jedinka

treba da gleda na drugu osobu kao na cilj (a ne kao na sredstvo za postizanje cilja), s poštovanjem i uvažavanjem.

Koncept održivog razvoja podrazumeva *razvoj usklađen sa potrebama i ograničenjima prirode*. Odlikuje ga 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 suštinu koncepta održivog razvoja preko tzv. *stolice održivog razvoja*. Ta stolica može da funkcioniše samo kada su njena četiri oslonca (razvoja) – privredna, društvena, kulturna i prirodna 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. Za ilustraciju koncepta održivog razvoja odabrana je stolica renesansnog stila, jer njena metafora nalaže potrebu menjanja kulture i uspostavljanja novog, humanijeg razvoja, prekopotrebnog na putu prema održivom razvoju. U današnjim uslovima, nijedna zemlja ili region nisu dostigli prihvatljiv dinamički balans između navedene četiri dimenzije održivog razvoja.

Istorijski gledano, 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 aspekata rasta stanovništva, rapidnog industrijskog razvoja i ubrzanog crpljenja najvažnijih prirodnih resursa. Iste godine, u Stokholmu je održana i Prva konferencija Ujedinjenih nacija o životnoj sredini.

Savremeni koncept održivog razvoja od strane Evropske unije usvojen je 1990. godine. Dve godine kasnije, na Drugoj konferenciji Ujedinjenih nacija o životnoj sredini održanoj u Rio de Žaneiru, to su učinile i Ujedinjene nacije. Ova konferencija se danas smatra prekretnicom u odnosu čovečanstva prema životnoj sredini. Tada je po prvi put istaknuta potreba za pomirenjem ekonomskog razvoja i zaštite životne sredine, ali i postizanjem intergeneracijske saradnje.

Uprkos brojnim definicijama održivog razvoja, danas je najprihvaćenija definicija tzv. Bruntlandove komisije po kojoj je održivi razvoj *“razvoj kojim se ide u susret potrebama sadašnjosti, tako da se ne ugrožava budućnost budućih generacija da zadovolje svoje sopstvene potrebe”*.

Moralne dileme i filozofska pitanja su svoje mesto pronašle i u ovoj oblasti. Postoje brojna oprečna mišljenja o održivom razvoju čija se razlika, između ostalog, ogleda i u različitim etičkim stanovištima. Najviše pažnje privlači pitanje odgovornosti sadašnjih prema budućim generacijama. Jedna struja smatra da sadašnje generacije ne treba da imaju nikakvu odgovornost prema budućim, jer se ne zna da li će budućih generacija uopšte biti, kako će izgledati i šta će im biti potrebno. Prema drugima, intergeneracijska solidarnost se vezuje za osnovna ljudska prava i slobode, što znači da iskorišćavanje

prirodnih resursa nikako ne sme biti uskraćeno budućim generacijama, bez obzira na to kakve će one biti (Miltojević, 2011).

8.2. Ekološka svest

Do razvoja ekološke svesti došlo je pod uticajem sve izraženije ekološke krize. Aktivnosti usmerene ka podizanju ekološke svesti vezuju se za ideologiju ekoloških pokreta formiranih krajem 60-ih godina XX veka u visoko razvijenim zemljama Zapada. Zahvaljujući ekološkim pokretima redefinisani su odnosi između ideologije, nauke i politike u toj oblasti. Danas se rešavanje globalnih ekoloških problema smatra i važnim političkim pitanjem, što ukazuje na rastuću svest o lošem odnosu između modernog industrijskog društva i životne sredine od koje to društvo zavisi.

Iako su u prošlosti preduzete značajne mere za ublažavanje ekološke neravnoteže, i dalje postoji potreba za izgrađivanjem i podizanjem nivoa ekološke svesti. Ekološku svest je neophodno graditi vodeći se činjenicom da ekološki i ekonomski razvoj nisu međusobno isključivi. Postoje brojne definicije pojma ekološke svesti koje se pretežno razlikuju prema teorijskom aspektu sa koga se posmatra. Ekološka svest se najjednostavnije može definisati kao: „*svest o okolini koja obuhvata (sadrži) shvatanja, načine ponašanja, motive delovanja, želje i očekivanja koji se odnose i na čovekovu prirodnu okolinu*“ (Marković i dr., 2012: 171).

Osnovni elementi ekološke svesti su: *ekološka znanja, vrednovanje ekološke situacije i ekološko ponašanje* (Prodanović, 1987: 395). Zadovoljavajući nivo ekološke svesti je moguće ostvariti usklađivanjem svih njenih elemenata.

Ekološka znanja predstavljaju temelj ekološke svesti i tiču se poznavanja suštine odnosa u sistemu: društvo – čovek – tehnika – prirodna sredina. Ovde je reč o razumevanju uzroka, posledica i karaktera ekološkog stanja, kao i poznavanju načina na koji se određeni problemi mogu sanirati ili eliminisati (Lučić, 2008: 108). Ekološka znanja razvijaju svest o potrebi da se između prirodnih i društvenih sistema uspostavi odnos koji neće biti ni na čiju štetu i koji će doprineti dugoročnom i neograničenom jedinstvu čoveka i prirode (Sladić, 2010: 43).

Vrednovanje ekološke situacije je determinisano aktuelnim sistemom vrednosti društva ili društvene grupe u kojoj se formira i razvija ekološka svest i pokazuje svesnost društva o uticajima koje vrši na prirodu. S obzirom na činjenicu da savremena demokratska društva kao izuzetno važno dostignuće ističu tolerantnost, odnosno pluralizam različitih vrednosnih orijentacija, to isto važi za oblast ekološke problematike. Iz ovoga proističe različito vrednovanje

životne sredine; na primer, ekoloških aktivista sa jedne i menadžera, sa druge strane.

Ekološko ponašanje je bitan konstitutivni element ekološke svesti jer se pod ekološkom svešću 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). Ekološko ponašanje je određeno usvojenim znanjem koje čoveku omogućava da proceni trenutno stanje životne sredine i da svojim aktivnostima zadovolji interese društva i prirode, istovremeno. Kako bi se ekološki problem rešio, neophodno je da čovek bude svestan da on uopšte postoji. Poznavanje problema i svest o stanju životne sredine trebalo bi da motiviše ljude da rade ka traženju rešenja.

Oblikovanje poželjnog ekološkog ponašanja je složen problem zbog postojanja uticaja različitih objektivnih i subjektivnih *činilaca*; najvažniji među njima su (Mišković, 1999: 178-179):

- 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, obrazovanje, profesija);
- subjekti (nauka i ekološka politika sa instrumentima - državni organi, ekološki pokreti i političke partije koji u saglasnosti sa svojim programima neposredno utiču na ekološku svest o okolini).

U pronalaženju načina podsticanja ekološki odgovornog ponašanja ljudi, neophodna je interdisciplinarna saradnja, jer ovo pitanje nije samo psihološke, već i ekološke, tehnološke i socio-kulturne prirode. Aktivnosti usmerene ka podsticanju ekološki odgovornog ponašanja mogu biti efikasne jedino ako se sistematski planiraju, implementiraju i ocenjuju. U ovim naporima treba pratiti *četiri koraka*: (1) identifikovanje ponašanja na koje treba uticati, (2) istraživanje najznačajnijih faktora koje to ponašanje određuju, (3) aktivnosti usmerene ka promeni identifikovanog ponašanja i njegovih činilaca i (4) ocenjivanje uticaja realizovanih aktivnosti na ponašanje, činioce, ekološko stanje i kvalitet života (Steg i Vlek, 2009: 315).

Na osnovu prethodnog možemo reći da se ekološka svest može javiti u svom *latentnom* i *manifestnom* obliku. Da bi se rešio konkretan ekološki problem, neophodan je manifestni oblik ekološke svesti. On se ogleda u

angažovanju i konkretnim postupcima ljudi i društva u celini u cilju prevazilaženja krize, dok je samo znanje o tome da ona postoji nedovoljno.

Udeo u formiranju ekološke svesti imaju mnogi faktori, ali se smatra da je najveći uticaj *porodice, obrazovanja, medija, državnih institucija i nauke* (Vuković i Štrbac, 2011: 22). Na ekološku svest ljudi utiču i *kulturni i politički* uslovi koji prevladavaju u društvu u kome žive. Stanovništvo razvijenih i bogatih zemalja nije prinuđeno da se bori za ekonomski opstanak, te su ljudi orijentisani ka ostvarivanju nematerijalnih ciljeva, kao što su politička sloboda, samo-realizacija i zaštita životne sredine (Pisano i Lubell, 2017).

Ekološka svest se kreira od najranijeg detinjstva, usvajanjem vrednosti, navika i normi koje vladaju u porodici. Na ekološku svest dece roditelji najviše utiču snagom ličnog primera. Oni predstavljaju model na osnovu koga se formira ekološka kultura dece. Ekološka edukacija podrazumeva širenje znanja o postojanju ekološke krize i načinima na koji se ona može prevazići. Veliki je značaj obrazovnih institucija u podizanju nivoa ekološke svesti kod mladih putem formalnog obrazovanja i vaspitanja. Sa druge strane, zreli ljudi stiču nova ekološka znanja pomoću različitih oblika neformalnog obrazovanja, ali i medija. Samo integrisanjem teorijskog i praktičnog znanja ekološka svest može dostići zadovoljavajući nivo. Zato je veoma bitan podsticaj škola, udruženja, državnih institucija i medija na aktivno učešće u raznim ekološkim akcijama. Na taj način se formira pozitivan i odgovoran odnos prema prirodi i želja za potpunim uključivanjem u promene.

8.3. Ekološka etika kao eko-filozofska disciplina

Tradicionalne etičke teorije su se prvenstveno primenjivale za rešavanje moralnih dilema vezanih za međuljudske odnose. Usled ekspanzije ekološke krize važnost etike je počela da se širi i na ostali živi i neživi svet, odnosno na svet u celini (Đorđević, 2002). Suočen sa katastrofalnim ekološkim predviđanjima koja dovode u pitanje njegov opstanak, čovek se našao pred izazovom donošenja značajnih i teških odluka u svom odnosu prema prirodi. Savremeni problemi u vidu iscrpljenosti neobnovljivih izvora energije, zagađenosti vode, zemljišta i vazduha su ukazali na potrebu za većom odgovornošću. Moralni principi u tom pogledu su dugo zanemarivani usled konstantne težnje ljudi ka tehničko-tehnološkom razvoju. Neka etička ekološka pitanja koja su se vremenom nametala i navodila na razmišljanje su (Anderson, 2010: 10):

- Da li je etički graditi kuće u malobrojnim divljim oblastima?
- Koja količina stvorenog komunalnog otpada je prihvatljiva?

- Imamo li moralnu odgovornost da recikliramo?
- Koliko se vrednosti treba odreći u korist budućih generacija?
- Da li imamo pravo da ugrožavamo divlje životinje?
- Koje etička pitanja bi trebalo uzeti u obzir tokom planiranja našeg doprinosa stanovništvu planete?

Postavljanje interesa čitavog društva i prirode iznad interesa pojedinaca predstavlja jedan od izazova za čovečanstvo. Okvir za rešavanje ove vrste problema dugo su bile tradicionalne etičke teorije. Uprkos tome što su ove teorije prilagođene novonastalim potrebama, njihovi principi se i dalje zasnivaju na *antropocentričnom* vrednostima koje u prvi plan stavljaju čoveka i zadovoljavanje njegovih potreba, bez obzira na cenu koja se u tom slučaju mora platiti (Čorić, 2012). Vremenom dolazi do dopunjavanja i adaptacije etičkih teorija, pri čemu se primenjuje zaokret u smislu da se moralna odgovornost prenosi na sva živa bića – *biocentrični* pristup. S obzirom na to da se u praksi ove dve teorijske „krajnosti“ (antropocentrizam i biocentrizam) prepliću, prisutne su brojne kombinacije čovekovog moralnog odnosa prema životu (Cifrić, 2005: 198). Neke od najzastupljenijih među njima su: dubinska ekologija, ekološka pravda, socijalna ekologija i eko-feminizam.

8.3.1. Dubinska ekologija

Dubinska ekologija predstavlja *holistički pravac ekološke etike usmeren ka vrstama, ekosistemima i ekosferi* (Markus, 2003). Ovaj pristup karakteriše stav da bića ne mogu samostalno i pojedinačno opstati, jer predstavljaju neizostavni deo širih ekoloških celina. Dubinski ekolozi smatraju da je potrebno očuvati i zaštititi integritet biosfere u celini zbog nje same, nezavisno od koristi koje ljudi mogu ostvariti od takvog postupanja (Petrović, 2012). Oni kritikuju ljudsko ponašanje koje ne poštuje „evolucijsku mudrost prirode“ (Markus, 2003), što implicira i izrazito negativan stav prema, na primer genetskom inženjeringu. Donošenje etičkih odluka prema postavkama dubinske ekologije zasniva se na odgovoru na pitanje:

Da li je ovaj postupak održiv i ekocentričan?

Jedan od utemeljivača dubinske ekologije je norveški filozof Arne Nes [Arne Naess], prema kome bi moralno vrednovanje trebalo zasnivati na ekološkim principima, uz naučni uvid u međuzavisnost svih ekosistema (Naess, 1989: 33). On je u svojoj ekofilozofiji (ekozofiji) uspostavio novi odnos između etičke teorije, normi, vrednosti i ponašanja, sa jedne i ekologije kao nauke, sa druge strane (Mišković, 2016). Nes smatra da ispravan odnos prema prirodi i

svetu u celini ne treba da se svodi samo na zahteve za promenama, već mora postojati težnja da se te promene realizuju. Aktivnosti dubinske ekologije odvijaju se u dva pravca. Prvi se usredsređuje na izvođenje tipova neophodnih promena (naučnici, umetnici, politički aktivisti), dok se ostale aktivnosti odnose na razvoj alternativne filozofije koja bi zamenila dominantan pogled na svet koji je i doveo do trenutne ekološke krize (de Žarden, 2006: 332).

8.3.2. *Ekološka pravda*

Koncept koji se u najvećoj meri oslanja na etičke teorije i principe je ekološka pravda. U središtu pojma ekološke pravde (*environmental justice*), ili ekološke jednakosti (*environmental equity*), nalazi se problem *društvene raspodele ekoloških koristi i šteta* (rizika). U raspravi o ekološkoj pravdi dominiraju dva osnovna pitanja:

Ko snosi terete ekoloških šteta?

Ko, ako iko, ima koristi od ekoloških šteta? (de Žarden, 2006: 360)

Ukoliko neko društvo nejednako raspodeljuje koristi i ekološke rizike, onda se ono može oceniti kao nepravedno (Pulido, 1998). Nepravedan odnos društva prema prirodi otkriva i mnoge nepravednosti unutar nacionalnih, međudržavnih i međunarodnih političkih sistema (Stević-Gojkov, 2016).

Ekološka nepravda se najčešće javlja u obliku *ekološkog rasizma*. Istraživanja ovog problema začela su se početkom 90-ih godina prošlog veka radom Roberta Bullarda (Bullard, 1990). Ovaj sociolog je primetio da se skladišta toksičnog otpada, deponije, peći za spaljivanje otpada i fabrike koje zagađuju životnu sredinu na prostoru SAD nalaze, uglavnom, u regionima naseljenim siromašnim ljudima i pripadnicima etničkih manjina.

Nesrazmerne razlike se po ovom pitanju manifestuju i na međunarodnom planu. Siromašne zemlje su, u većini slučajeva, izložnije ekološkoj degradaciji – krčenju šuma, dezertifikaciji i zagađenju vazduha i vode – od bogatih zemalja. 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).

Jednim od glavnih uzroka ekoloških problema smatra se i nekontrolisani rast svetskog stanovništva. Geret Hardin [Garett Hardin] svojim razmatranjem ove tematike objavljenom u članku iz 1974. godine, prikazao je još jedan primer

ekološkog rasizma. Služeći se metaforom čamca za spasavanje, istakao je da hiperpopulacija pretila da potopi samu sebe, ukoliko prekorači granice kapaciteta nosivosti planete. Stoga je predložio tzv. mere za spasavanje među kojima je, recimo, smanjenje pomoći u hrani za žrtve oskudice i ostale ljude koji umiru od gladi. Praktična realizacija ove mere bi dovela do toga da ljudi u razvijenim zemljama, a naročito moćni i privilegovani, zadrže svoj udobni standard življenja, dok bi se ljudska bića koja se nalaze u najnepovoljnijem položaju pustila da umru od gladu.

U cilju pravednog rešavanja ekoloških problema ove vrste je, osim demografskih uzroka, neophodno sagledati kulturne i ekonomske faktore koji uvećavaju razmere siromaštva, 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.

8.3.3. *Socijalna ekologija*

Koreni socijalne ekologije se mogu pronaći u delima engleskog biologa Čarlsa Darvina koja datiraju od druge polovine 19. veka. On je uveo pojam borbe za opstanak u prirodi koji je definisao kao jednu od osnovnih činjenica organskog sveta. Posle toga je Herbert Spenser [Herbert Spencer] isti pojam primenio u društvenim teorijama, čime je doprineo stvaranju populacione ekologije (Veljković, 2006).

Socijalna ekologija je zasnovana na uverenju da su gotovo *svi savremeni ekološki problemi proizašli iz društvenih*. Prema teoretičarima ovog pravca, koncentrisanost ekonomske i društvene moći, homogenost kulture i izražena društvena hijerarhija su prepreke ka dostizanju slobode i glavni uzroci stvaranja savremene ekološke krize kakvom je oni definišu. Prvu harmoničnu definiciju socijalne ekologije dao je Mek Kenzi 1925. godine. On je socijalnu ekologiju sagledavao kao "istraživanje vremenskih i prostornih odnosa čovekovog načina života, to jest, kako se oni stvaraju selektivnim, distributivnim i adaptivnim snagama okoline" (Mc Kenzie, 1925). Socijalni ekolozi smatraju da ljudi treba aktivno da se uključe u evoluciju društva kojom će se minimizirati neravnomerna raspodela moći i različitosti. Ekološke odluke u skladu sa principima socijalne ekologije omogućava odgovor na pitanje:

Da li određeni postupak ugrožava socijalnu jednakost i ekološke interese?

Najveći uticaj na kreiranje savremene socijalne ekologije imao je američki teoretičar Marej Bukčin [Murray Bookchin] (1921-2006), koji se smatra i njenim osnivačem. On je 40-ih i 50-ih godina prošlog veka prvi počeo

da ističe da pesticidi negativno utiču na zdravlje čoveka, da veštački hemijski uticaji smanjuju energetska vrednost hrane i da procvat tehnologije donosi ekonomske benefite, ali dugoročno vodi ka ekološkoj krizi. Bukčinova teorija socijalne ekologije bavi se aspektima dominacije i hijerarhije i oslanja na tvrdnju da dominacija čoveka nad prirodom potiče iz obrazaca društvene dominacije i hijerarhije (de Žarden, 2006: 375). Ovaj teoretičar je predstavio tok društvenog i prirodnog razvoja i objasnio kako se “druga priroda” (ljudska kultura) izdvojila iz “prve prirode” (biološka evolucija), što je govorilo u prilog tome da je upravo “ideja dominantne prirode” povezana sa istorijskim nastankom hijerarhije i kasnijim probijem kapitalizma (Bookchin, 2006: 27).

8.3.4. Eko-feminizam

Eko-feminizam se najjednostavnije može definisati kao *susret između feminizma i ekologije* (Puleo, 2017). Sa težištem na međusobnoj povezanosti feminizma, razvoja i zajednice, eko-feministički aktivizam tokom poslednje tri decenije postaje sve popularniji. Ispravna ekološka aktivnost prema eko-feminizmu počiva na odgovoru na pitanje:

Da li konkretna aktivnost pruža živim bićima dužno poštovanje?

U teoriji eko-feminizma ekološki problemi se tumače na osnovu neke od brojnih feminističkih filozofija, upravo iz razloga što ekofeministi nalaze vezu između nedovoljnog poštovanja žena, sa jedne, i divljine, sa druge strane. Prema njihovim stavovima zanemarivanje osećanja drugih ljudi i nezainteresovanost za stanje životne sredine mogu se posmatrati na sličan način, dok saosećanje može preći iz saosećanja prema ljudima u saosećanja sa životinjama.

Postoje brojne *sličnosti između socijalne ekologije i eko-feminizma*. One se, najpre, ogledaju u tome što oba pristupa proučavaju analizu uzroka i problema koji se u osnovi nalazi. Takođe, obe teorije se oslanjaju na znanja o društvu i smatraju da se dubinska ekologija bavi previše apstraktnim i uopštenim stvarima, a zanemaruje specifične ljudske i društvene elemente. Još jedna sličnost ovih teorija jeste u stavu da tradicionalne etičke teorije društvene pravde mogu biti osnova za analiziranje ekoloških problema (de Žarden, 2006: 389).

8.4. Ekološki menadžment

Zbog ugroženosti stanja životne sredine nastale, uglavnom, kao posledica nekontrolisanog industrijskog razvoja i urbanizacije, savremeno društvo se našlo pred izazovom iznalaženja izlaza iz ekološke krize. U

suočavanju sa ovim problemima je, pored filozofije, bilo potrebno osloniti se i na nauku i tehnologiju. Jedan od oblika te vrste borbe je primena *ekološkog menadžmenta* u poslovanju. Počev od 60-ih godina prošlog veka, javilo se mnogo pokušaja uspostavljanja procesa planiranja i upravljanja koji su u skladu sa ekološkim potrebama (McHarg, 1969; Dasmann et al., 1973). Međutim, sve do 90-ih godina prošlog veka, smatralo se da je to nemoguće zbog različitih principa kojima ove oblasti teže.

Ekološki menadžment kao akademska disciplina obuhvata svekoliko znanje o posledicama 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:

- 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);
- skup društvenih nauka o životnoj sredini (u prvom redu, sociologija i etika) (Jovanović-Kolomejceva, 2004).

Društvene nauke obezbeđuju ekološkom menadžmentu bolje razumevanje relacija između čoveka i prirode. Znanja iz oblasti *društvenih nauka* (sociologija, antropologija, etika, ekonomija...) koje se primenjuju u ekološkom menadžmentu odnose se na:

- informacije o potrebama i aspiracijama društva u cilju prepoznavanja i predikcije stavova, etike i ponašanja ljudi;
- pronalaženje i unapređenje načina za usmeravanje aktivnosti društvenih institucija, nevladinih organizacija i potrošačkih grupa ka unapređenju ekološkog menadžmenta;
- ukazivanje ekološkim menadžerima na opasnosti i šanse koji potiču iz društva;
- razjašnjavanje složenih i indirektnih društvenih uzroka ekoloških problema;
- definisanje i ispunjavanje zajedničkih interesa ljudi (uglavnom na lokalnom, regionalnom ili nacionalnom nivou); te
- ukidanje tzv. tehnološkog determinizma kako bi se čuo glas društvenih nauka (Redclift and Benton, 1994).

Imajući u vidu kompleksnost problematike kojom se bavi ekološki menadžment, ne bi trebalo da deluje iznenađujuće činjenica da je teško 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 postavlja zadatak da tu ravnotežu postigne putem planiranja i odgovarajućim tehnikama. Jedna od definicija ekološkog menadžmenta, proistekla iz različitih izvora „zelenog razvoja” tokom 90-ih godina, glasi da je to „*proces donošenja odluka kojim se reguliše uticaj ljudskih aktivnosti na okruženje kako bi se sprečilo smanjenje kapaciteta životne sredine koji će obezbediti budući razvoj*” (Barrow, 2006: 6). Ekološki menadžment se može definisati i kao proces *minimalnog crpljenja prirodnih i veštačkih resursa postizanjem optimalne upotrebe životne sredine za zadovoljenje osnovnih ljudskih potreba i, ukoliko je to moguće, na održivim osnovama* (Jolly, 1978).

Tumačenja ekološkog menadžmenta se kreću od antropocentričnog do ekocentričnog pristupa. *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).

Orijentacija ka *ekocentričnom načinu* razmišljanja nastala je kao posledica naglašavanja značaja i veze sa socijalnom geografijom, ekološkom ekonomijom, ekološkim zakonodavstvom, ekološkom politikom i menadžmentom poslovanja, što je prouzrokovalo značajnu podršku održivom razvoju. Ekološki menadžeri treba da postavljaju ciljeve, a zatim da ih ostvare istovremeno uvažavajući potrebe javnosti i interesnih grupa. Posle toga treba da slede takvu praksu i da se suoče sa ekologijom, ekonomijom, zakonom, politikom, i ljudima kako bi istovremeno postigli održivi razvoj (Barrow, 2006).

8.4.1. Ekološki menadžment u savremenom poslovanju

Problemi zaštite životne sredine postaju sve aktuelniji usled sve većeg broja zainteresovanih interesnih grupa. U razvijenim zemljama ključne odluke ne donose samo finansijski stručnjaci i deoničari, već sve više građani kroz razne ekološke, vladine i nevladine organizacije, vršeći pritisak pri donošenju

odgovarajućih poslovnih odluka. Rešenja se, uglavnom, traže kroz realizaciju novog koncepta održivog razvoja.

Na osnovu postavljenih ciljeva održivog razvoja, jasna je uloga koju imaju industrijska preduzeća na planu efikasne politike unapređenja radne i životne sredine definisane poslovnom strategijom. Organizacije koje streme ovim ciljevima prihvataju ideju i filozofiju održivog razvoja. Velike korporacije nastoje da odgovore ovim izazovima primenjujući ekološki ili zeleni menadžment. Ekološki menadžment se posmatra kao put uključivanja ekoloških pitanja u korporativnu strategiju. 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.

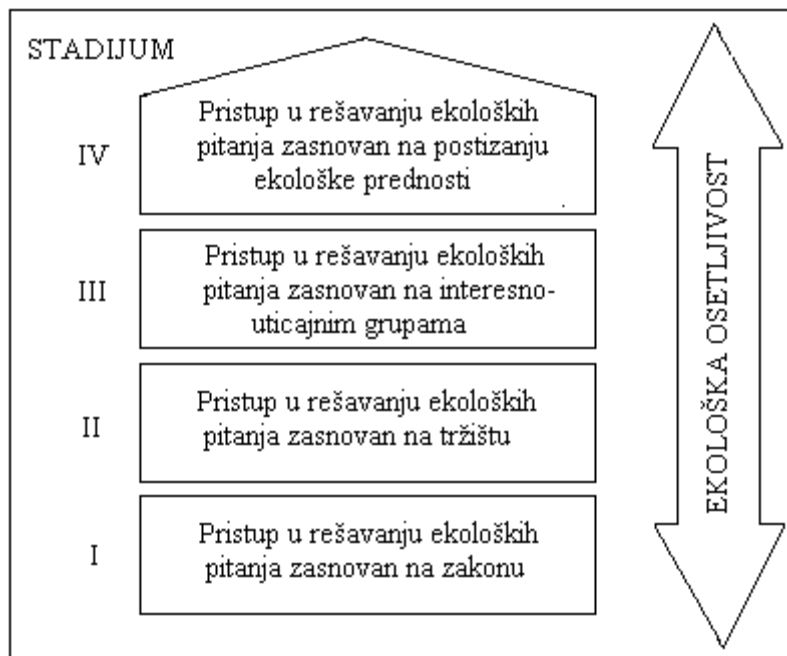
Primena ekološkog menadžmenta omogućuje stvaranje uslova za dobro poslovanje, budući da ostvarivanje pozitivnih efekata na planu kvaliteta životne sredine može značajno uticati i na unapređenje ukupnog poslovnog učinka. Na motivaciju za tzv. *korporativno ozelenjavanje*, prema izvesnim istraživanjima (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 i to su: (1) konkurentnost, (2) zakonitost i (3) ekološka odgovornost (Bansal i Roth, 2000).

8.4.2. 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 i odgovornosti preduzeća. Moguće je u tom smislu 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. Odlike svake kategorije su grafički prikazane na slici 8.1.



Slika 8.1. Četiri stadijuma u razvoju ekološkog menadžmenta (Prema: Bahtijarević-Šiber i sar., 2008: 574).

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 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 uslovljava i odgovornije ekološko ponašanje menadžmenta.

Pristup koji počiva na *uvažavanju interesno-uticajnih grupa* predstavlja još viši 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).

Aktivistički pristup predstavlja četvrti, najviši stadijum razvoja ekološke odgovornosti. Preduzeće samoinicijativno deluje u ovoj oblasti, razvijajući, recimo, ekološki prihvatljivije tehnologije. Na taj način može se steći i prednost nad konkurentima.

8.4.3. Zelena industrija

Inicijative koje ukazuju na veći stepen ekološke osetljivosti i ponašanja, odnosno „zelenjenja” menadžmenta, usmerene su 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 sar., 2008: 574):

- sprečavanje zagađenja životne sredine,
- upravljanje proizvodima i
- razvoj tzv. „čistih” tehnologija.

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.

Glavni cilj *čistije proizvodnje* je prevencija ili smanjenje nastanka otpada, kao i efikasnija upotrebe energije i resursa. Da bi se ovo postiglo, potrebno je usvojiti nove tehnologije i tehnike, zajedno sa novim vrednostima i načinima zadovoljavanja potreba čovečanstva. Ovaj novi pristup trebalo bi primeniti na proizvodni proces, potrošnju i odlaganje robe i usluga, da bi se dobio isti ili veći proizvodni učinak sa mnogo manje količine utrošene energije i resursa. 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.

Paradigma moderne industrije poznata je i pod nazivom *tri nule* budući da se želi ostvariti proizvodnja (Florida i Davidson, 2001):

- bez grešaka (*zero defects*),
- bez zaliha (*zero inventory*) i
- bez otpada i emisija štetnih materija (*zero waste and emissions*).

Prelaz na novu, tzv. tehno-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 promeniti preovlađujuće obrasce društvenog ponašanja (odnosno, stanje ekološke svesti), kao i postojeću institucionalnu strukturu. U tom pogledu je izuzetno značajna uloga države. 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.

Pitanja za proveru znanja

1. Definišite pojam životne sredine.
2. Šta se podrazumeva pod ekološkom krizom?
3. Na kojim nivoima se ekološka kriza ispoljava?
4. Opišite metaforičko značenje tzv. stolice održivog razvoja.
5. Šta predstavlja ekološka svest i koji su njeni elementi?
6. U koja dva oblika se može ispoljiti ekološka svest?
7. Koji su najznačajniji faktori koji utiču na formiranje ekološke svesti?
8. U čemu se ogleda razlika između antropocentričnog i biocentričnog pristupa rešavanju etičkih problema?
9. Na čemu se zasniva dubinska ekologija?
10. Na šta se odnosi ekološki rasizam?
11. Opišite teoriju socijalne ekologije.
12. Koje su sličnosti socijalne ekologije i eko-feminizma?
13. Definišite ekološki menadžment.

14. Šta utiče na motivaciju ka korporativnom ozelenjavanju?
15. Navedite i opišite četiri stadijuma razvoja ekološkog menadžmenta u preduzeću.
16. Koje su tri korporativne strategije usmerene ka zaštiti životne sredine?

Ilustracija

Na prvoj Nacionalnoj konferenciji o poslovnoj etici profesor sa Harvarda podelio je sa učesnicima iskustvo svog prijatelja, vlasnika fabrike za proizvodnju papira, koja je bila smeštena na obalama rečice u Engleskoj. Nakon što je 1970. godine prvi put proglašen dan planete Zemlje, njegov prijatelj je shvatio u potpunosti savremene ekološke probleme i rešio da se u potpunosti posveti zaštiti životne sredine. Odlučio je da preduzme sve aktivnosti kojima bi sprečio dalje zagađivanje reke koje je poticalo od njegove fabrike. Posle izvesnog vremena, profesor je saznao da je njegov prijatelj bankrotirao, te je zabrinut otišao da ga poseti i čuje kako se to dogodilo. Prijatelj mu je rekao da je uložio milione u izgradnju savremenih postrojenja koja eliminišu svaki vid zagađenja. Međutim, zbog takvih investicija je ubrzo izgubio borbu sa konkurencijom koja je nastavila da proizvodi papir na isti način, bez uzimanja u obzir ekološkog aspekta proizvodnih procesa. Kao posledica toga njegova firma je otišla pod stečaj, 500 ljudi je ostalo bez posla, a rečicu su nastavile da zagađuju konkurentne kompanije. Uprkos tome, on se nije pokajao zbog ovih poteza i smatrao je da sve kompanije treba da posluju društveno odgovorno i rade na rešavanju lokalnih i globalnih ekoloških problema, bez obzira na finansijske posledice koje iz toga mogu proizaći.

Međutim, češći je slučaj da se, u oblasti zaštite životne sredine, rukovodioci kompanija najčešće pridržavaju samo zakonskih i pravnih normi. Jedan od primera koji datira iz 90-ih godina prošlog veka predstavlja slučaj kompanije iz oblasti hemijske industrije koja je poslovala u državi Njujork u Americi i ispuštala otpadne vode direktno u reku. U tom periodu je ispuštanje otpadnih voda u reku bilo legalno, iako je u Kongresu u proceduri bio zakon koji je takvu praksu trebalo da spreči. Prilikom gostovanja u jednoj TV emisiji direktor te kompanije je izjavio da se nada da će zakon biti izglasan i da će ga on kao odgovoran građanin sigurno podržati. Međutim, isto tako je rekao da odobrava napore koje čini njegova kompanija da pobije taj zakon, kao i politiku firme po kojoj se, u međuvremenu, otpadne vode i dalje ispuštaju u reku. Prema njegovim rečima, sve dok obavlja ulogu poslovnog čoveka on mora da radi svoj posao, čak i ako to znači da čini nešto čemu se kao građanin snažno protivi.

Adaptirano prema: Hofman, 2001: 184-185

Studija slučaja

Opstanak jedne vrste džinovske kornjače koja živi na prostoru Azije je ugrožen. Istovremeno, ova kornjača ima veliki značaj za farmaceutske i prehrambene industrije.

Pitanja za diskusiju

1. Da li biste lovili i ubili jednu ovakvu kornjaču za 20 dolara?
2. A za 10.000 dolara?
3. Navedite novčani iznos ispod koga ne bi pristali na ovakav postupak?
4. Šta ovo govori o Vašoj ekološkoj etici?

Izvor: Anderson, 2010: 404.

IX POGLAVLJE

ETIČKI ASPEKTI LIDERSTVA

Ni kod jedne funkcije menadžmenta etički aspekti ne dolaze do velikog izražaja kao što je to slučaj sa vođenjem i liderstvom. 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). Brojni zahtevi se ispostavljaju pred lidera u etičkom pogledu. Etičko liderstvo znači da bi etičke vrednosti trebalo da budu jasno uočljive. Krajnji ciljevi poslovanja moraju biti jasni svima, ali takođe i saznanje o prihvatljivim i neprihvatljivim sredstvima za njihovo postizanje.

Prilikom sprovođenja etičkog ponašanja u organizaciji, može se nametnuti potreba za radikalnim organizacionim promenama u pogledu organizacione strukture, sistema upravljanja ljudskim resursima, sistema komunikacija i sl. Ovako složene promene moguće je sprovesti samo ako pojedinci koji su na čelu tog poduhvata poseduju leaderske sposobnosti. Rukovodioci, pri tome, ne mogu očekivati da se zaposleni ponašaju etički, ako se i sami tako ne ponašaju. Oni su najznačajniji model u organizaciji i oni imaju glavni socijalni uticaj na zaposlene na nižim nivoima.

Etičko liderstvo i etička kultura, očigledno, idu ruku pod ruku. Etička kultura u prvom redu zavisi od toga kako se nadređeni odnose prema zaposlenima, potrošačima i drugim stejholderima, te kako donose odluke. Otuda se može konstatovati da mnogi primeri neetičkog ponašanja u savremenom poslovanju nisu samo posledica delovanja loših ljudi (u moralnom smislu), poput kukolja u žitu, već i nedovoljno razvijenog liderstva i organizacione culture, čime se šalju nejasne poruke zaposlenima o tome šta se od njih očekuje i koje bi vrednosti trebalo razvijati u organizaciji. Zaposleni moraju prepoznati etički osetljiva pitanja vezana za njihov posao, razviti kognitivne sposobnosti kako bi pravili moralno ispravne izbore, te dobiti podršku organizacije za ovako napravljene izbore. A da bi se to postiglo, neophodno je proaktivno delovanje menadžera koje će podsticati etičko ponašanje zaposlenih.

9.1. Značaj i karakteristike lidera

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 pravca delovanja, usmerenog ka ostvarenju tog cilja (Parry, 1996). Liderstvo predstavlja *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 ponašanjem ljudi je složen proces. Ponašanje zaposlenih u organizaciji predstavlja manifestaciju delovanja različitih *situacionih* i *intrapersonalnih* varijabli. Od situacionih varijabli, organizaciona kultura 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). Pomenuti faktori individualnog karaktera u velikoj meri utiču na promenu ponašanja zaposlenih.

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 *kolektivni čin* koji podrazumeva uspostavljanje odgovarajućih odnosa između “vođe” i njegovih “sledbenika”. Načini na koji se uspostavlja ovi odnosi predstavljaju *stilove menadžerskog liderstva*. Poznavanje različitih stilova vođenja koristi menadžerima tako 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 atribute 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 stremlji. 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.

Menadžeri moraju da poseduju znatno kompleksnija znanja i veštine od lidera. Menadžeri poseduju adekvatna tehnička i konceptualna znanja u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima, što je uslovljeno potrebom upravljanja procesom proizvodnje. S obzirom na to da se liderstvo odnosi na upravljanje ljudskim resursima, lideri ne moraju da poseduju tehnička i konceptualna znanja, jer im je prvenstveno potrebna veština uspostavljanja i održavanja kvalitetnih međuljudskih odnosa.

Postoje situacije (dobro poznate u praksi) kada u preduzeću postoje tzv. *neformalni lideri*, koji ne poseduju formalni autoritet dodeljen na osnovu organizacione i menadžerske strukture 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) propisima. Saglasno tome, autoritet ima značajan uticaj na uspeh u izvršavanju zadataka. Uspešno može da rukovodi – to jest, upravlja – samo onaj lider čiji autoritet počiva na svim komponentama značajnim za obavljanje njegovih funkcija.

U suštini svaki autoritet obuhvata dve dimenzije – *formalni* i *lični* autoritet. Poseban problem predstavlja *neusklađenost* ove dve vrste autoriteta – formalnog i ličnog. U tom slučaju nastaju 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 bazira isključivo 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. Najzad, pored stvarnog, postoji i *lažni autoritet*. On se razvija na lažnim osnovama, prevarama, ucenama, zloupotrebi položaja, slepoj poslušnosti, itd.

9.1.1. Osnovni stilovi liderstva

S obzirom na odnose između vođe grupe i ostalih članova grupe, otkrivene su tri tipične relacije: (1) *autokratski*, (2) *demokratski* i (3) *liberalni* „*lese fer*” (*laissez-faire*) 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 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 vođstva ne po stepenu vlasti već po načinu na koji se sprovodi ta vlast. 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*. 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. 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 opisanih 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). Prema Likertovom viđenju postoje dva osnovna stila vođenja: (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 povećava produktivnost, radni moral zaposlenih, smanjuje pokretljivost radnika, te povećava kohezivnost grupe.

9.1.2. Moć lidera

Na osnovu prethodnih razmatranja proističe stav da lideri ostvaruju 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 da je to 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 je već konstatovano u uvodnom delu ovog poglavlja, imaju formalni autoritet ali nemaju moć nad sledbenicima i obrnuto, lideri koji nemaju formalni autoritet, a imaju moć.

Moć je upravo ona karakteristika lidera koja ih definitivno odvaja od svojih sledbenika. Osnovne izvore moći lidera proučavao je veliki broj naučnika. Svi, međutim, rado prihvataju klasifikaciju moći koju su 1968. godine napravili

Džon Frenč [John French] i Bertran [Raven]. Pomenuti autori su na jedostavan i precizan način identifikovali osnovne izvore moći lidera i osnovne izvore moći lidera: (1) znanje, (2) poziciju, (3) mogućnost kažnjavanja, (4) mogućnost nagrađivanja i (5) atraktivnost ličnosti. Na osnovu navedenih izvora moći identifikovano je *pet osnovnih kategorija moći*: (1) moć nagrađivanja, (2) moć prisile, (3) legitimna moć, (4) referentna moć i (5) ekspertska moć.

9.2. Etički aspekti liderstva

Svaki etički stil odražava neku od etičkih tradicija o kojima je govoreno u II poglavlju. Etičke teorije se u kontekstu izučavanja etike liderstva svrstavaju u dve široke oblasti: (1) *teorije o ponašanju lidera* i (2) *teorije o karakteru lidera* (tabela 9.1).

Tabela 9.1. Etičke teorije primenjene na liderstvo (*Prema*: Northouse, 2008: 240).

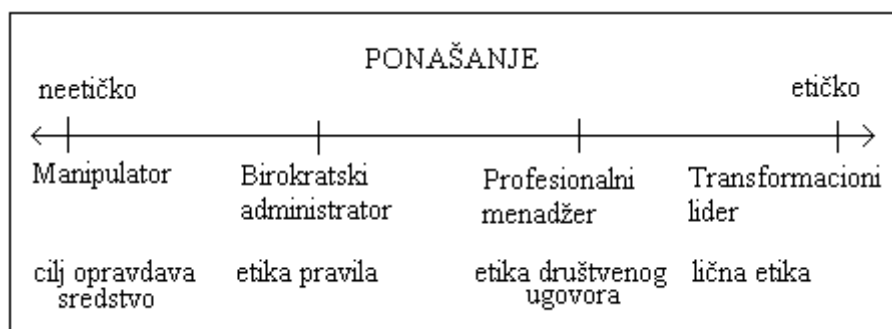
PONAŠANJE		KARAKTER
Posledične (teleološke) etike		Deontološke etike (dužnost)
Etički egoizam	Utilitarizam	
		Teorije zasnovane na vrlinama

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 II 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 može se naći unutar spektra različitih etičkih stilova koji su prikazani na slici 9.2 (Hitt, 1990).



Slika 9.2. Etički stilovi liderstva (Prema: Weiss, 2006: 301).

Manipulatorski stil liderstva počiva na makijavelizmu, odnosno liderstvu se prilazi kao amoralnoj aktivnosti. Rečju, cilj opravdava sredstvo, dok je moć pokretačka snaga i motivacija manipulatora. 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 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 komandovanja. 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 prevladajućom korporativnom kulturom, a ona može biti i amoralna.

Transformacioni leaderski 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 – Berns (1978), Hajfic (1994) i Grinlif (1997) – dalo je jedinstven doprinos našem razumevanju etičke prirode liderstva. Svoja razmatranja liderstva pomenuti autori zasnivaju na *etici brižnosti*, to jest na etici koja posvećuje pažnju potrebama sledbenika i važnosti odnosa lider-sledbenik (Northouse, 2008: 257).

Ronald Hajfic [Ronald Heifitz] (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? U svetlu teorije koju je razvio Hajfic odgovor leži u stvaranju tzv. *okruženja podrške*, to jest poverenja, brižnosti i saosećanja. Okruženje podrške je preduslov koji ljude podstiče na suočavanje sa konfliktnim pitanjima. Rečju, od lidera se očekuje da pomognu zaposlenima da se lakše uhvate u koštac sa promenama i upravljaju ličnim razvojem. Prema tome, lideri koriste autoritet da bi naterali ljude (Heifitz, 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, odnosi se na razmenu između lidera i njihovih sledbenika (Downton, 1973). Ta razmena poprima različite oblike. Menadžeri, recimo, koji nude unapređenja

zaposlenima ukoliko ostvare postavljene ciljeve demonstriraju u praksi transakciono liderstvo.

Tranformaciono liderstvo, s druge strane, predstavlja proces u 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.

Grinlif [Greenleaf] je tokom 70-ih godina prošlog veka (1970; 1977) razvio po mnogo čemu osoben pristup liderstvu – *liderstvo u službi drugih* (*servant leadership*). Zbog naglašenih altruističkih i etičkih elemenata ovaj pristup postaje sve popularniji. Suština liderstva, prema mišljenju Grinlifa, ogleda se u tome da “osoba izrasta u lidera, tako što prvo služi drugima” (Northouse, 2008: 244). 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 predočenih saznanja o liderstvu, doći do nekih opštih principa etičkog liderstva? Po uzoru na neke druge oblasti, poput recimo medicinske etike, smatra se i da liderstvo u svetu poslovanja treba da polazi od kategorija kao što su poštovanje, uslužnost, pravičnost, iskrenost i zajedništvo (Northouse, 2008: 245).

Premda navedeni principi nisu sveobuhvatni, može se tvrditi da oni pružaju dobru osnovu za razvoj zdravog etičkog liderstva. Ti principi su, a posebno princip pravednosti (Kantova deontološka etika), opisivani i objašnjavani u prethodnim poglavljima.

Pitanja za proveru znanja

1. Šta predstavlja liderstvo?
2. Koje varijable utiču na ponašanje zaposlenih u organizaciji?
3. Opišite osnovne razlike između menadžera i lidera.
4. Navedite i opišite tipične relacije između lidera i članova grupe.
5. Kakve su posledice neusklađenosti između formalnog i ličnog autoriteta?
6. Koji tipovi odnosa se mogu javiti između vođe i članova grupe?
7. Šta predstavlja ključne izvore moći?
8. Navedite pet osnovnih kategorija moći.
9. Kako se, iz ugla etike liderstva, dele etičke teorije?
10. Opišite etičke stilove liderstva.
11. Na čemu se zasniva etika brižnosti u liderstvu?
12. Koja je razlika između transformacionog i transakcionog liderstva?

Studija slučaja

Suzana Čimli je šest meseci bila zaposlena u kompaniji Suspenders Ltd, koja se bavi prodajom električnih aparata i bele tehnike, i to na poslovima vođe tima. U tom periodu tri od ukupno osam članova njenog tima je napustilo posao, dok je jedan već duže vreme bio na bolovanju zbog povrede.

Suzanin radni zadatak, među ostalim, bio je i učestvovanje na sastancima sa ostalim rukovodiocima i supervizorima. Na jednom od tih sastanaka rečeno joj je da će dobavljačima, koji su obavili tačnu isporuku i ispunili očekivani nivo kvaliteta, biti dodeljene "posebne naknade". Ta plaćanja su, prema dogovoru, trebalo da budu izvršena u gotovini, i to određenim pojedincima. U dokumentaciji su se ova plaćanja zavedila kao "savetodavne takse". Suzani i njenim kolegama je rečeno da smeju da sarađuju isključivo sa tim osobama.

Posle posla Suzanu je njena prijateljica Marin upitala da li bi htela da kupi električne uređaje koji su oštećeni u njihovim maloprodajnim objektima. Marin je otkrila da osoblje u tim radnjama redovno odobrava kupcima zamenu robe sa greškom, dok tu istu robu dalje prodaje svojim zaposlenima po nižoj ceni – dobavljači jednostavno zamene oštećene artikle, a da ih pri tome ne traže nazad, tako da je ova praksa bila jednostavna i efikasna. Marin je iz jedne od prodavnica kupila plazma televizor od 42 inča za 100 funti. Suzana je odbila.

Kod kuće je Suzanu kćer obavestila da su joj potrebni papir i olovke za školu. Suzana je rekla da će kući doneti paket papira i kutiju olovaka. Sledećeg dana Suzana je, završavajući svoj posao, poslala poruku putem Fejsbuka prijateljici koja je na Kipru i kupila nešto od odeće sa sajtova za *on-line* kupovinu. Nakon toga je krenula kući i iz kancelarije ponela olovke i papir za svoju kćerku.

Pitanja za diskusiju

1. Kako je na ponašanje osoblja uticalo etičko ponašanje čitave kompanije?
2. Da li je Suzanino ponašanje, na neki način, prihvatljivo ili opravdano?
3. Kako bi menadžment trebalo da se nosi sa ovakvim neprihvatljivim načinom ponašanja zaposlenih?
4. Koje korake i procedure bi trebalo sprovesti kako bi se smanjila incidentna ponašanja zaposlenih i šta menadžment treba da učini da bi oni bili efektivni?

Izvor: Simpson and Taylor, 2013: 100-101.

LITERATURA

- Allabay, M., *The concise Oxford Dictionary of Ecology*, Oxford University Press, Oxford, 1994.
- Amstuc, *Međunarodna etika*, Službeni glasnik, Beograd, 2008.
- Anderson, D. *Environmental Economics and Natural Resource Management*, Routledge, New York, 2010.
- Andevski, M., Etička utemeljenost održivog razvoja, *TEME*, 30(3)(2006): 411-426.
- Babić, J., *Uvod u poslovnu etiku*, Research support scheme; Virtus, Prag, 2000.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N., *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- Bajić, Z. *Sociologija*, Viša tehnička mašinska škola, Trstenik, 1999.
- Balj, B., *Uvod u poslovnu etiku*, IP Beograd, Beograd, 2005.
- Bansal, P., Roth, P., Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness, *Academy of Management Journal*, 43(4)(2000): 717-736.
- Barrey, J. B., Griffin, R. W., *Management of Organization*, Houghton Mifflin Company, 1992.
- Barrow, C. J., *Environmental Management for Sustainable Development*. Routledge, New York, 2006.
- Bass, B. M., Steidlmeier, P., Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, 10(2)(1999): 181-191.
- Blek, S., *Odnosi s javnošću*, CLIO, Beograd, 2003.
- Bookchin, M. *Social Ecology and Communalism*, AK Press, Oakland, USA, 2006.
- Bowie, N. E., Schneider, M., *Business Ethics for Dummies*, Wiley Publishing Inc., Indianapolis, 2011.
- Brenkert, Dž. Dž. *Marketinška etika*, JP Službeni glasnik, Beograd, 2011.
- Brown, L. L., *Svijet bez granica*. Globus, Zagreb, 1979.
- Budd, J. W., *Employment with a Human Face Balancing Efficiency, Equity, and Voice*, Cornell University Press, 2004.
- Bullard, R.B., *Dumping in Dixie: Race, Class, and Environmental Quality*, Westview, Boulder; CO, 1990.
- Buono, A. F., Nichols, L. T., Stockholder and Stakeholder. Interpretations of Business' Ethical Role, U: Hoffman, W. M. i Moore, J. M. (Ur.), *Business Ethics*, McGraw-Hill, New York, 1990, 170-175.
- Burns, J. M., *Leadership*, Harper & Row, New York, 1978.

- Carroll, A. B., Buchholtz, A. K., *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thomson, South-Western, Mason, 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.
- Certo, S. C., Certo, S. T., *Moderni Menadžment*, MATE, Zagreb, 2008.
- Cifrić, I., *Socijalna ekologija*, Globus, Zagreb, 1989.
- Cifrić, I., Antropocentrična i biocentrična odgovornost za život, *Socijalna ekologija*, 14(3)(2005): 195-215.
- Crane, A., Matten, D., *Business Ethics* (2nd Edition), Oxford University Press, Oxford, 2007.
- Crane, A., Matten, D., *Business Ethics* (3rd Edition), Oxford University Press, Oxford, 2010.
- Crowther, D., Aras, G., *Corporate Social Responsibility: Part I*, Ventus, Copenhagen, 2010.
- Cutlip, M. S., Center, H. A., Broom, M. G. *Effective Public Relations*, 9th Edition, San Diego State University, San Diego, 2006.
- Cvetković, Lj. V., *Odnosi s javnošću*, Univerzitet u Nišu – Tehnološki fakultet u Leskovcu, Leskovac, 2003.
- Cvijanović, D., Mihailović, B., Pejanović, R., *Poslovna etika i komuniciranje – monografija*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.
- Ćorić, G., Društvena odgovornost poduzeća, u *Uvod u poslovnu etiku i korporacijusku društvenu odgovornost* (ur: K. Krkač), Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta; MATE, Zagreb, 2007: 379-388.
- Ćorić, D., Dubinska ekologija – nastanak, principi, perspektiva u *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Novom Sadu*, 4(2012): 349-367.
- Damnjanović, P. *Poslovna etika*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2009.
- Dasmann, R. F., Milton, J. P., Freeman, P. H. *Ecological Principles for Economic Development*. Wiley, London, 1973.
- De George, T., The status of business ethics: past and future, *Journal of Business Ethics*, 6(1987): 201-211.
- De Žarden, R. Dž., *Ekološka etika – Uvod u ekološku filozofiju*, JP 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, 2001: 95-99.
- De Žarden, R. Dž., *Ekološka etika*, Službeni glasnik, Beograd, 2006.
- 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, V. J., *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*, Macmillan Pub Co, Colorado, 1973.
- Dulić, D. I., Romčević, B., *Etika hrestomantija*. Fakultet civilne odbrane, Beograd, 2002.
- Đorđević, B., *Menadžment*, Univerzitet u Prištini, Priština/Blace, 2003.
- Đorđević, J. Nova ekološka etika i zaštita životne sredine, *Teme*, 26(2)(2002): 235-244.
- Đurić, M., *Istorija helenske etike*, BIGZ, Beograd, 1976.
- Edson, G., *Muzeji i etika*, CLIO, Beograd, 2003.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, 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 Scholl and Corporate Leaders* (ur: R.A. Petterson, Ferrel, O.C.), M.E. Sharpe, Armonk – New York; London – England, 2005: 1-16.
- Florida, R., Davidson, D., Going from green management: environmental management inside and outside the factory, *California Management Review*, 43(3)(2001): 64-84.
- Freeman, R. E., Gilbert, Jr. D., *Corporate Strategy and the Search for Ethics*, Prentice Hall, Englewood Clifs (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.
- Freeman, R. E., The politics of stakeholder theory, *Business Ethics Quarterly*, 4(1994): 409-421.
- 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.
- Gärtner, E., *Arbeiterklasse und Okologie*, Marxistsche, Blotter, Frankfurt/Main, 1979;
- Gilligan, C., *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge, Harvard University Press, 1982.
- Goodpaster, K. E., Mathews, J. B. Jr., Can a Corporation Have a Consicence, *Harvard Business Review*, 60(1982): 132-141.
- 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.
- Harrison, M. *An introduction to business and management ethics*, Palgrave MacMillan, 2005.

- Hellriegel, D., Slocum, J. Jr. W., Organizational climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 19(1974): 255-280.
- Heifetz, R. A., *Leadership without easy answers*, Harvard University Press, Cambridge, 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.
- Hitt, W. *Ethics and Leadership: Putting Theory into Practice*, Batelle, Columbus, Ohio, 138-174.
- Hofman, M. V., Poslovna etika i etika zaštite životne sredine, u *Poslovna etika* (ur: Drummond J.; Bain, B.), Clio, Beograd, 2001: 184-185.
- Hursthouse, R., *On virtue ethics*, Oxford: Oxford University Press, 1999.
- Izrael, M., Hej, I., *Etika istraživanja u društvenim naukama*, Službeni glasnik, Beograd, 2012.
- Janićijević, N., *Organizaciona kultura*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 1997.
- Jevtić, M., *Izazovi etičkog menadžmenta*, QWERTY; Viša železnička škola, Beograd, 2004.
- Jolly, V., The concept of environmental management. *Development Forum* 8 (1978)(2): 13–26.
- Jones, T. M., Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2)(1991): 366-395.
- Jones, T. M., Felps, W., Bigley, G. A., Ethical theory and stakeholder – related decisions: the role of stakeholder culture, *Academy of Management Review*, 32(1)(2007): 137-155.
- 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.
- Kar, A., Da li je blefiranje u poslovanju etično? u *Poslovna etika* (ur: Drummond J.; Bein, B.), Clio, Beograd, 2001: 43-56.
- 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.
- Knežić, L., Stevanović, B., *Enciklopedija: Životna sredina i održivi razvoj*, Ecolibri, Beograd, 2003.
- Kohlberg, L. The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgment, *Journal of Philosophy*, 70 (1973): 630-646.
- Koter, Dž., *Vođenje promene*, Želnid, Beograd, 1998.

- Kotler, F., Li, N., *Korporativna društvena odgovornost*, Čigoja, Beograd, 2007.
- Kotler, P., Keller, K. L., *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb, 2007.
- Krkač, K., Temeljna pitanja korporacijske društvene odgovornosti, u *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost* (ur: K. Krkač), Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta; MATE, Zagreb, 2007: 219-256
- 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.
- Locke, J., *Two Treatises of Government*, Cambridge University Press, Cambridge, 1960.
- Lukić, R., *Sociologija morala*, BIGZ i Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1976.
- Lučić, M., Teorijsko i predmetno određenje socijalne ekologije, *Sociološka luča* II(2)(2008): 105-110.
- Malešević, K., Sociološki smisao eko-rizika, *TEME*, 26(2)(2002): 267-287.
- Marković, D. Ž., Ilić, B. B., Ristić, L. Ž. *Ekološka ekonomija*, EtnoStil, Beograd, 2012.
- Markus, T., Dubinska ekologija kao ekološka filozofija, *Socijalna ekologija*, 12(3-4)(2003): 143-163.
- Martin, K., Cullen, V., Continuities' and extensions of ethical climate theory: a meta analytic review, *Journal of Business Ethics*, 69(2006): 175-194.
- Martin, M. V., Šincinger, R., *Etika u inženjerstvu*, Službeni glasnik, Beograd, 2011.
- Martinović, M., Etika u marketingu s posebnim osvrtom na etiku u oglašavanju, u *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku 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.
- Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2001.
- McHarg, I. *Design with Nature*. Doubleday (Natural History Press), Garden City, NY, 1969.
- McKenzie, R. D. *The scope of human ecology*. Paper presented at the American Sociological Society of America, Washington, D.C. 1925.
- Melden, A. I., *Rights and Persons*, University of California Press, Berkeley, CA, 1977.
- Miceli, M. P., Near, J. P., *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees*, Lexington Books, New York, 1992.

- 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.
- Miltojević, V. Kultura kao dimenzija održivog razvoja, *TEME*, 35(2)(2011): 639-653.
- Miltojević, V. Procesi globalizacije i ekološka etika, u *Rad, tehnika i etika u eri globalizacije* (Ur: D.B. Đorđević i M.Tasić), Mašinski fakultet Univerziteta u Nišu; Sven, Niš, 2015: 67-75.
- Mišković, M., *Ekološka kriza i ekološka svest omladine* (disertacija), Univerzitet u Beogradu – FPN, Beograd, 1999.
- Mišković, M. M. Dubinska ekologija: pokret i novi pristup u rešavanju ekoloških problema, *Sociološki pregled*, 50(2016)(2): 247-266.
- 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.
- Naess, A. *Ecology, Community and Lifestyle. Outline of an Ecosophy*. Cambridge: University Press, 1989.
- Nash, L., Otkud sad poslovna etika? u *Poslovna etika* (ur: Drummond J.; Bain, B.), Clio, Beograd, 2001: 20-40.
- Noddings, N., *Caring – A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*, California: University of California Press, 1984.
- 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.
- Pavićević, V., *Osnovi etike*, BIGZ, Beograd, 1974.
- Perić, M., Kostadinović, A., *Socijalna ekologija*, Filološki fakultet, Beograd, 2003.
- Petrović, N., *Ekološki menadžment*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2009.
- Petrović, N., *Menadžment – Savremeni pristupi i funkcije*, FON, Beograd, 1994.
- Pisano, I., Lubell, M. Environmental Behavior in Cross-National Perspective: A Multilevel Analysis of 30 Countries. *Environment and Behavior*, 49(2017)(1): 31–58.

- 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.
- Prodanović, T. *Uloga nauke i obrazovanja u razvoju ekološke svesti*, zbornik radova Međunarodnog seminara *Univerzitet Danas*, Dubrovnik, 1987.
- Prvulović, S., *Poslovna etika i upravljanje*, Grafopanonija, Zrenjanin, 2006.
- Puleo, H. A., What is Ecofeminism? *Quaderns de la Mediterrània*, 25(2017): 27-34.
- Pulido, L., *Environmentalism and Economic Justice*, The University of Arizona Press, Tucson, 1998.
- 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.
- Rand, A., *The Virtue of Selfishness*, New American Library, New York, 1964.
- Rašković, V., *Sociologija*, Savremena administracija, Beograd, 1987.
- Rawls, J., *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1971.
- Redclift, M. E., Benton, T. *Social Theory and the Global Environment*. Routledge, London, 1994.
- 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.
- Shaw, W., *Business ethics* (4th edition), Thomson Learning, Wadsworth, 2002.
- Simić, I., *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, 2008.
- Simpson, J., Taylor, J., *Corporate Governance, Ethics and CSR*, USA: Kogan Page Limited, 2013.
- Sladić, B. Lideri za ekološku svest i odgovornost, U: EnE10 Zbornik radova 6. regionalne Konferencije „Životna sredina ka Evropi“, (ur: Mihajlov, A.), str. 43-47. Beograd, 7-8.jun 2010. [Elektronski izvor]
- Spenser, H. Les Bases de la morale evolutionniste, Felix Alcan, Paris, 1892.
- Steg, L., Vlek, C., Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda, *Journal of Environmental Psychology*, 29 (2009): 309–317.
- Stević-Gojkov, Z. Ekološka pravda – izazov savremenog doba, *Nacionalni interes*, 26(2)(2016): 59-81.
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., *Menadžment*, Beograd, 1997.
- Subotić, D., Lazić, J. *Poslovna etika – odabrana poglavlja iz etike, morala, sociologije rada i kulture poslovanja*, 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.
- Trevino, L., Nelson, K., *Managing business ethics: strait talk about how to do it right* (2nd edition), John Wiley and Sons; New York, 1999.
- Trevino, L. K., Brown, M. E., Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths, *Academy of Management Executive*, 18(2)(2004): 69-81.
- Velasquez, M. G., *Business Ethics: Concepts and Cases (4th ed)*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, New York, 1998.
- Veljković, N., Ekonomija i ekologija – izazov budućnosti, *Teme*, 30(3)(2006): 479-498.
- Veljković, V., *Osnovi morala vojske*, VIZ, Beograd, 2006.
- Victor, B., Cullen, J., The organizational bases of ethical work climates, *Administrative Science Quarterly*, 33(1988): 101-125.
- Vučićević, S., *Šuma i životna sredina*, J.P. „Srbijašume” i Šumarski fakultet, Beograd, 1999.
- Vuković, M., Tri tradicije normativne etike od značaja za poslovnu etiku inženjera, u *Profesionalna etika inženjera* (ur: Đorđević, B.D. i Đurović, B.), Mašinski fakultet u Nišu; Niš, 2011: 20–82.
- Vuković, M., Voza, D., Riznić, D., Etika vrline u računovodstvu, *TEME*, 39(2)(2015): 327-344.
- Vuković, M., Vuković, A., *Sociologija*, Grafomed, Bor, 2009.
- Vuković, M., Štrbac, N. *Zaštita životne sredine i održivi razvoj*, Tehnički fakultet u Boru Univerziteta u Beogradu, Bor, 2011.
- Wattles, J., *The Golden Rule*, Oxford University Press, New York, 1996.
- Wren, D., Voich, D., *Menadžment – proces struktura i ponašanje*, Poslovni sistem „Grmeč” a.d. - „Privredni pregled”, Beograd, 1998.
- Weaver, G., Trevino, 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.
- Weiss, J. W., *Business Ethics- A Stakeholder and Issues Management Approach* (6th Edition), Berrett-Koehled Publisher inc; San Francisko, 2014.

