

ETIKA IN DRUŽBENO ODGOVORNO DELOVANJE

Kaj je dobro?

Marko Kiauta⁹

Teza-do družbene odgovornosti le z odgovornostjo posameznika

Prišli smo do točke, ko povečevanje BDP zmanjšuje kakovost življenja. Negativnih stranskih učinkov delovanja organizacij je več kot povečan BDP prinese koristi. Zavedanje o tem se povečuje. Kritičnost in občutek nemoči se povečujeta. Vendar vidim prepreko reševanja tega problema v tem, da vse preveč govorimo o pravicah in svoboščinah posameznika na eni strani in o odgovornostih in napakah organizacij na drugi strani. Za vse so krive organizacije in njihovi vodje, vsi posamezniki (razen vodij) pa naj bi bili žrtve brez krivde in možnosti, da pomagajo. To je paradigma neodrasle družbe. Smo kot pubertetniki, ki poudarjamo svoje pravice in ne želimo razumeti, da so z njimi povezane odgovornosti. Izstopajoč primer je svoboda govora medijev v zvezi s katero hočemo kar pozabiti na odgovornost za posledice, ki jih ta govor povzroči. Svobode brez odgovornosti ni!

Dejanske svobode enih (posameznikov) v neki družbi je le toliko, kolikor je v tej družbi odgovornosti drugih (posameznikov).

Ne verjamem, da ima sodobna družba glavne težave z »boleznimi organov« – delovanjem organizacij. To je le posledični simptom. Problem je na nivoju celice. Problem je v neodgovornih strokovnjakih, ki vse omogočamo oziroma izvajamo, a nismo pripravljeni sprejeti odgovornost za to. Problem ne smemo gledati kot na napako sistema, ki jo čuti posameznik. Treba je obrniti: napako naredi posameznik – strokovnjak (pravnik, ekonomist, kakovostnik, inženir, ...) znotraj sistema-organizacije, ki jo potem čuti družba in posamezniki v njej.

⁹ kiauta.marko@amis.net

Posameznik je v tej zgodbi vzrok in žrtev. Rešitev je v prebujanju (razsvetljenju) posameznika v višje zavedanje svoje vloge. Potrebna je nova paradigma vloge posameznika kot vzroka in rešitve, kar lepo ponazarja misel spoznanja:

„Če nisem del problema tudi del rešitve ne morem biti“¹⁰..

1. KAM NAPREJ?

Življenje je kot vožnja s kolesom. Nепrestano moraš naprej, da ne izgubiš ravnotežja. Zgleda, da ta misel slavnega misleca¹¹ ne velja samo za posameznika temveč tudi za družbo. In kot družba vsekakor gremo naprej. Sprememb je še preveč. Toda katere vodijo v smer razvoja, ki prinaša več dobrega kot slabega? Večji kot bo družbeni konsenz o pojmu **dobro**, bolj učinkovito in uspešno se bomo lahko lotili povečevanja dobrega in zmanjševanja slabega.

2. KAJ JE DOBRO?

Laični pogled na dobro

Iz biološkega vidika je dobro to, kar je skladno z »načrtom«, kar živi, kar raste. Lepota je pravzaprav videz dobrega. Iz inženirskega vidika lahko rečemo, da je dobro tisti del energije, ki ga izkoristimo za namen in dobro je to, če so sestavni deli v takem odnosu, kot morajo biti, da naprava deluje. Slabo je škoda, ki jo naprava za svoje delovanje povzroča, slabo je to, da izkoristek energije ni 100% in slabo je to, če se koščki kvarijo oziroma se podira njihov medsebojni odnos. Iz fizikalnega vidika lahko govorimo o »dobri energiji«, ki so-deluje, in »slabi«, ki podira (entropija).

¹⁰ Kilitgaard R. Korumpirani Gradovi, prevod Zagreb 2007

¹¹ Albert Einstein

Znanstveni pogled na dobro - etika

Tisti del znanosti, ki se kot filozofski nauk ukvarja s problemom dobrega in slabega je etika. Raziskuje temeljne kriterije moralnega vrednotenja. Ukvarja se s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega¹². Kaj ta stroka da družbi za denar, ki ga dobi od nje, da je povprečen posameznik tako slabo usposobljen za preprečevanje slabega? Poslanstvo strok ni v služenju denarja, je v ustvarjanju dobrega na področjih njihovega delovanja. Prišel je čas, ko za strokovnjake ni dovolj, da v svojih strokovnih institucijah razvijajo svoja znanja in jih znotraj teh institucij posredujejo učencem. Prišel je čas, ko mora strokovnost prenehati biti monopol institucij. Strokovnost je smiselna le takrat, ko živi med ljudmi. Zato se vloga nosilnih strokovnjakov z »matic«, zaščitenih v svojih čebelnjakih, kjer edini lahko opravljajo svojo monopolno dejavnost, spreminja v vlogo »čebelic«, ki zunaj od cveta do cveta prenašajo znanje in pomagajo pri njegovi uporabi.

Pogled družbe na dobro - morala

»Morala označuje obliko človekovega odnosa do sveta, drugih ljudi in do sebe. Nanaša se na tisto, kar je dobro in kar je slabo, kar je pravilno in kar je napačno pri človekovi osebnosti in njegovem postopanju. Morala izvira iz človekove svobode in njegove sposobnosti ustvarjanja, pa tudi iz njegovega občutka odgovornosti. Je osnova človekovega obstoja, brez morale je človek degradiran v nečloveka.

*Morala se začenja tam,
kjer človek svojo individualnost usklajuje in podreja zahtevam življenja v
skupnosti.*

Tako morala vključuje pravila, norme, kategorije, ideale, pogosto nepisane predpise, ki veljajo tako za posameznike kot za celotne

¹² Povzeto iz Wikipedije, proste enciklopedije

skupnosti«¹³. Morala ne nastane naključno. Je posledica prizadevanja ljudi, ki jim ni vseeno. Problem je, da smo kot družba izgubili ugled nosilcev vzorcev obnašanja, ki naj jim sledimo.

Za potrebe revolucije, je bila vera (ne cerkev!) proglašena kot opij za množice. Revolucionarji so, za potrebe svojega osvajanja elitnega položaja v družbi, žrtvovali vrednote, kot jih uči deset božjih zapovedi, oziroma nas na njih opozarja 7 smrtnih grehov. Umor, kraja in laž so bili potrebni za umik tistih, ki jih je predhodna evolucija (bolj ali manj upravičeno) prinesla na vrh družbene lestvice, za prisvojitve njihovih premoženj in za preprečitev, da bi vse to bilo kaznovano. Najbolj škodljiva pa je bila vzpostavitev sistema, ki je delno pohabil evolucionarsko napredovanje posameznikov po družbeni lestvici za naprej. Napredovali so lahko predvsem tisti, ki so se bili pripravljene odpovedati lastnemu (moralnemu) modelu. In tisto, kar je revolucionarje in njihove sluge (kratkoročno) naredilo uspešne, jih je tudi (dolgoročno) onemogočilo. Pomembno ogrožena je bila ustvarjalnost. Ni smiselno, da kot majhen narod sprejmemo celotno krivdo za to. To je bila bolezen svetovnega formata. Na drugi strani pa je bil izvorni greh še pred revolucijo ta, da je bila za potrebe ohranjanja monopolov oblasti (pod pomembnim vplivom kapitala) in ideologije (RKC) mnogokrat žrtvovana verodostojnost teh institucij. Ko jih je revolucija napadla, so se branili tako, da so skrili za interes celega naroda, se ob napadenosti povezovali celo z okupatorjem in svoj del nemoralnosti še desetletja ne priznali niti ne obžalovali. Cilj na obeh straneh je opravičeval sredstva. V pomoč ne-ponavljanju takih napak nam je lahko svetla misel, ki nam jo je povedal Miroslav Cerar ml.:

¹³ Povzeto iz Wikipedije, proste enciklopedije

Po čisti poti do čistega cilja¹⁴.

Moralo, kot orodje za oceno dobrega in slabega, sedanja politika še vedno največkrat uporablja sprevrženo:

*Dobro je to kar delamo mi,
slabo je to kar delajo oni.*

Kateri pogled je pravilen, levi in desni? Za jasno sliko potrebujemo oba. Prave, družbeno ustvarjalne, politike v tem letu v SLO pa skoraj ni. Ta bi morala voditi družbo enkrat bolj v smeri (varovanja) interesa skupine, s poudarkom na varnosti in sorazmerni **delitvi dobrega** za preprečitev rušilno velikih družbenih razlik. To je poslanstvo »levega« političnega bloka. A poleg pravičnosti delitve je potrebno zagotoviti tudi pogoje za **ustvarjanje dobrega**, kar je praviloma zasluga nadpovprečnih posameznikov in ukrepov, ki jih povprečje težje in nerado sprejema (tveganja, napor, razvoj, zaupanje, delo, delo, delo,...). To pa je poslanstvo »desnega« političnega bloka. Torej na kratko:

*Potrebujemo kulturo **ustvarjanja** – desni pogled,
in kulturo **delitve** ustvarjenega – levi pogled.*

Žal naša dnevna politika ne poteka kot tehtanje teh dveh pogledov. V borbi za oblast sta obe politični opciji zapustili tipično področje svojega poslanstva in se v špekuliranju, da je največ volivcev brez pravega stališča, torej na sredi, drenjajo na tako imenovani politični sredini. Namesto da bi imela družba levo in desno oko, imamo dve na sredini, ki kažeta vsako drugače, tako da prav lepo **škilimo**. In vsak (državljan) vidi le sliko, ki mu odgovarja. Seveda se obe strani močno ukvarjata s problemom slabega, a ne svojega slabega, temveč slabega nasprotne strani. Redki posamezniki, ki ne delujejo tako (npr.: premier) so

¹⁴ Miro Cerar ml.: Letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost, Portorož 2008

proglašeni za neodločneže in nesposobne. Voditelj v demokraciji, še posebno če vlada na osnovi koalicijskega dogovora, nima luksuza samostojnega odločanja. Njegova naloga je integracija različnih interesov, kar ga mnogokrat privede do kompromisov s svojimi lastnimi prioriteta ali celo principi¹⁵. Kje je potem rešitev? Spomnimo se: Če nisem del problema, tudi del rešitve ne morem biti.

*Toliko se ukvarjamo s slabim, ki ga pripisujemo vodjem,
da smo kar pozabili na dobro, ki naj ga soustvarja vsak izmed nas.*

Pogled strok na dobro – kakovost

Vse stroke aktivno sodelujejo v družbenem razvoju, zato lahko predpostavimo, da je problem naraščanja slabega, problem vseh strok.

*Kateri je pogled, ki (v tem problemu) povezuje vse stroke?
Kakovost.*

V tem smislu lahko rečemo, da je kakovost stroka, katere poslanstvo je povezovati vse stroke. Vse dobro, od katerega živimo, je posledica sodelovanja vedno več strok. Zato je odklanjanje obstoja univerzalnih zakonitosti kakovosti le indikator vztrajanja posamezne stroke na njenem monopolnem položaju in kaže na nepripravljenost sodelovanja z drugimi strokami.

*»Kakovost nam pomaga razlikovati dobro od slabega,
sprejemljivo od nesprejemljivega,
delovne neučinkovitosti od učinkovitosti.*

¹⁵ Ichak Kalderon Adizes – Adizes Insights Travel Repotr: Israel, april 2010

Kakovost temelji na vrednotah in se izraža v možnosti izbire. Kakovost je nagnjenost k vsestranski odličnosti, od vsakega zahteva in pričakuje najboljše pri vrednotenju strokovnosti, lepote in veščin¹⁶.« To stališče postavlja vidik kakovosti vsake stroke v okvir dobrega in slabega.

3. KAJ JE VZROK ZA SLABO?

Zlobe ni. Je le odsotnost ljubezni in vere¹⁷, stanje, ki ga lahko imenujemo brezbriznost.

Torej:

človeštvo trpi zaradi **brezbriznosti**¹⁸,
zaradi **lenobe**, da ne delamo tega kar je prav¹⁹.

Zaradi čigave brezbriznosti trpi človeštvo? Če sledimo dobrohotni misli: »Mogoče je prišel čas, da politiki in vladarji vključijo **usmiljenje** v svoj dnevni red, v svoje delovne programe.«, ne vidim, da bo to prineslo pomemben premik. To je le odpravljanje posledic. Usmiljenje ne odpravlja vzroka za stiske, ki jih blaži. To je drža nekoga, ki je »dober«, ki ni »kriv«. Pravo vodenje kakovosti je odpravljati vzrok za težave. Tu pa problem večinoma ni v pomanjkanju časa, denarja ali znanja. Problem je v pripravljenosti - **voljnosti**. Kajti če želimo karkoli izboljšati, se moramo ukvarjati s tem, na kar imamo vpliv. Običajno je to iz področja, za katerega smo odgovorni.

*Odpravljanje vzroka za problem je torej pogojeno
s sprejemanjem (so)odgovornosti za problem.*

¹⁶ Iz Evropski vziji naproti – pot naprej; European Organization for Quality

¹⁷ Slavni Albert Einstein je trdil, da tako kot sta mraz in tema le odsotnost toplote in svetlobe, tako je tudi zlo le odsotnost ljubezni in vere.

¹⁸ Enrico Verissimo: „Nsaprotje ljubezni ni sovraštvo, je brezbriznost“

¹⁹ dr. Aleksander Zadel – Kako ti živiš svojo vrednoto; „Lenoba ni to, da ne delaš dovolj, lenoba je to, da ne delaš kar je prav.“; 21. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2009

Nepripravljenost za odgovornost pa lahko poimenujemo tudi kot brezbriznost. Če se malo poigramo z besedami, je blizu brezbriznosti brezvoljnost (lenoba). Vzrok za slabo je tudi brezvoljnost. Izreka slavnega Seneke (Usoda voljnega vodi, brezvoljnega požira) lahko oblikujemo tudi za družbo:

Usoda voljno družbo vodi, brezvoljno pa požira.

4. KAJ JE VZROK ZA BEZVOLJNOST?

Morda je temeljni vzrok za brezvoljnost v tem, da se človek z vedno bolj zapletenim delom, ki je rezultat interakcije mnogih dejanj-ljudi-znanj, čuti vedno manj povezan s končnim rezultatom svojega dela. Pri fizičnem delu je rezultat popolnoma očiten, pri nefizičnem pa pravilo manj.

Rešitev je morda v tem, da vrednost svojega dela ne merimo z rezultati svoje naloge, pač pa z uspešnostjo poslanstva svojega delovanja. Še se spominjamo, kako je učil stari Crosby²⁰: »Ne reci, da delaš opeko, ne reci, da sodeluješ postavljanju zidu. Reci, da pomagaš graditi katedralo«. Odsotnost zavedanja svojega poslanstva me najbolj moti pri stroki novinarstva. Njihovo glavno poslanstvo vidim v tem, da so (so)ustvarjalci samopodobe naroda. Ni vseeno kaj jih zanima in kako to vidijo. Ne živimo v svetu, ki je, temveč v svetu, kot ga vidimo. Zato ni vseeno, ali mediji sodelujejo ali ne sodelujejo pri soustvarjanju pogojev za pozitivne dogodke in hotenja, potrebo po tem ozaveščajo in širijo primere dobre prakse - optimizem, ali pa so usmerjeni v čimbolj negativne dogodke in hotenja. Kaj je pri učencu ali športniku bolj pomembno kot pozitivna samopodoba. Opravičilo medijev, da se pozitivnih novic ne da prodajati, se mi zdi kot opravičilo tatov, češ ne znamo se drugače preživljati.

²⁰ Philip B. Crosby: Kakovost je zastoj; Gospodarski vestnik, 1990

5. TOREJ, KAKO NAJ MERIMO USPEŠNOST ?

Kazalec uspešnosti naj bi kazal, kako uspešni smo v ustvarjanju dobrega. A ker družbenega konsenza o tem kaj je dobro ni, ni enostavno izbrati primeren kazalec. Zato nam zelo prav pride predlog uglednega misleca, Adizesa, ki je ponudil sledeč kazalec ($Success = f(\text{external integration divided by internal disintegration})^{2122}$):

Uspešnost je razmerje med:

stopnjo prilagojenosti (organizacije) na okolje

in stopnjo porabljene energije zaradi notranje neuskklajenosti (v organizaciji)

V obeh primerih je govora o harmoničnosti, o so-odvisnosti. To pa je S.Cowey²³ dobro pojasnil kot tretjo fazo razvoja odnosov od odvisnosti preko ne-odvisnosti do so-odvisnosti. V prvi fazi (odvisnost) sodelujemo ker **moramo**. Svojih slabosti se ne zavedamo in jih tudi ne želim priznati, ne sebi ne drugim. Tistega, ki z menoj sodeluje in je na področju mojih slabosti boljši, ne doživljam kot dobro. Doživljam ga kot da svoje rešitve vsiljuje. In mu seveda vrnem na področju, kjer sem sam močnejši od njega. Rezultat je, da se **odštevava**. Logično je, da pot iz takega sodelovanja vodi v osvoboditev, v neodvisnost. A če želim karkoli pomembnejšega narediti, to ni možno brez sodelovanja z drugimi. Iščem jih po njihovih sposobnostih na področjih, kjer jaz nisem. Njihovih prednosti sem vesel in jih spoštujem, jim zaupam. Verjetno je, da mi zaupanje in spoštovanje vračajo na področjih, ki pa so moja prednost, kjer sem jaz bolj razvit od tistih, s katerimi sodelujem. Tako sodelovanje je **seštevanje**, sodelujem ker **hočem**.

²¹ Adizes Blog - Discussing What Matters; January 29th, 2010

²³ Stephen Cowey, Sedem navad zelo uspešnih ljudi

6. RAZSVETLJENJE (PREBUJENJE) POSAMEZNIKA - STROKOVNJAKA

Za naslednji korak razvoja družbe je potrebno prebujanje posameznikov v višje zavedanje svoje vloge, v zavedanje svojega poslanstva kot strokovnjaka. Vendar je vloga posameznika je z bolj razvito družbo vedno bolj težka. Večja svoboda in razvitost (vedenje, zmožnosti, možnosti) ustvarjata vedno večjo odgovornost. Posameznik imam v družbi najmanj večkratno, zelo pomembno vlogo:

organi- zacija	posa- meznik	kaj posa- meznik daje	kaj posa- meznik dobi	komentar
država	držav- ljan	naročila, davke (plačilo)	storitve	Pogoj učinkovitega delovanje (demokracije) je, da so se posamezniki sposobni in voljni povezovati-dogovarjati, tako ob naročilu, kot ob prejemamnju storitev države
deloda- jalec	usluž- benec	delo	Pogoje za delo in plačilo	Pogoj, da posameznik - uslužbenec dobi pogoje za delo je, da posameznik - vodja te pogoje daje-ustvarja.
doba- vitelj	kupec	naročila, plačila	izdelek, storitev	Pogoj, da trajno napredujeta oba, dobavitelj in odjemalec je, da oba skrbita za oba. Če kupec (ne)kupi pri konkurenci, ki je vdrla na trg na osnovi izkoriščanja delavcev, kupec odloča o (ne)propadu dobavitelja.

Tabela 1: Vloge posameznika v različnih družbenih situacijah

Spomnimo se slavnega poziva J.F.Kenedy-a: »Ne sprašujte se, kaj bo država dal vam. Vprašajte se, kaj boste vi dali državi«. Standard ISO 26.000 »Smernice za družbeno odgovornost« navaja glavne vidike družbene odgovornosti. Najbolj pomemben se mi zdi vidik Preprečevanje sokrivde (avoidance of complicity). To je nov pogled. Ne velja, da (moralno) nisem kriv, dokler mi krivda ni dokazana. S svojim delovanjem nujno vplivam tudi na druge in stalno se moram spraševati: Kaj in koliko sem kriv? Koliko sem s svojim delovanjem povzročil škode drugemu/drugim ali okolju. To je vzpostavljanje ideje stalne higieni-čiščenja, kot ga razumem tudi v institutu krščanske spovedi.

*Nima smisla govoriti o vrednotah,
če jih ne želimo uporabljati za vrednotenje tega kar počnemo.*

Na to je zelo opozoril A. Zadel, ko je v svojem nastopu spodbujal, da se vprašamo o skladnosti dejanj s svojimi vrednotami²⁴. Pri razmišljanju o razvoju posameznika nam je lahko v pomoč spodnja tabela.

CELOVITA OSEBNOST	4 POTREBE	4 INTELIGENCE /SPOSOBNOSTI	4 ATRIBUTI	NOTRANJI GLAS	KAKOVOST MIŠLJENJA
TELO	Živeti	Fizična inteligenca (PQ)	Disciplina	Potrebe (zadovoljevanje potreb)	Kontrola
UM	Učiti se	Mentalna inteligenca (IQ)	Vizija	Talent (discipliniran fokus)	Izboljševanje
SRCE	Ljubiti	Emocionalna inteligenca (EQ)	Strast	Strast (Ljubezen do dela)	Preboj
DUH	Pustiti pečat	Duhovna inteligenca (SQ)	Zavedanje	Vest (delati prav)	Namen

Tabela 2: Celovita osebnost in razvoj kakovosti mišljenja²⁵

Spodnje tri, od 4h potreb, nas spominjajo na E. Deminga, ki je vedno ponavljal: »Tu smo zato, da se učimo, da se zabavamo in da naredimo razliko«. Mila, pionirka iz vrst kakovosti na področju inovacij, nas v tej tabeli opozarja na sposobnosti, ki jih moramo razviti za večjo družbeno odgovornost vsakega od nas. Poleg vesti in namena sem potemnil strast in preboj, ki sta potrebni da nas razsvetli to, še neosvojeno področje. Uspešnost tega razsvetljenja se bo kazala vedno, kadar se bomo uspeli ustrezno odzvati na spreminjajoče se okolje dela in življenja.

²⁴ Dr. Aleksander Zadel, Kako ti živiš svojo vrednosto; 21. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2009

²⁵ Dr. Mila Božič, Sistemsko vodenje inovacij; Kakovost marec 2010, Slovensko združenje za kakovost in odličnost

7. KAKO NAJ NAS VODI USODA (SPREMEMBE)

»Svet je na številnih prelomnicah, prihodnost je negotova in v marsičem ne bo ekstrapolacija sedanosti. Temelj, na katerega lahko postavimo odločanje v teh negotovih razmerah, so trajne vrednote²⁶«. A tu ni zadosti, da se le zavemo katere so v EU določene kot skupne trajne vrednote. Vizija 20+20 – Prispevek razmišljanju o prihodnosti Slovenije navaja, da se lahko podpišemo pod tiste, ki jih je Evropa zapisala v preambulo Lizbonske pogodbe:

»OB ZAJEMANJU navdiha iz kulturne, verske in humanistične dediščine Evrope, iz katere so se razvile univerzalne vrednote nedotakljivosti in neodtujljivosti človekovih pravic, svobode, demokracije, enakosti in pravne države,

OB SKLICEVANJU na zgodovinski pomen konca razdeljenosti evropske celine in na potrebo po oblikovanju trdnih temeljev za graditev prihodnje Evrope,

POTRJUJOČ svojo zavezanost načelom svobode, demokracije in spoštovanja človekovih pravic in temeljnih svoboščin ter pravne države²⁷.«

Osebnostno menim, da bi veljalo poleg pravic posameznika, izpostavljati tudi njegovo odgovornost, saj brez teh ni delujoče demokracije. Dokaj enostavno je podpisati vrednote uspešnih in pričakovati, da bomo sedaj tudi mi taki. Pri vodenju sprememb pa vemo, da je težji del opustitev starega, kot pa sprejemanje novega. In dokler starih vrednot ne opustimo, so nove le pobožne želje. Do potrebe po spremembi vrednot moramo zavzeti pro-aktivno stališče. V svojem delu »Nova paradigma obvladovanja sprememb« je B.Bukovec pomembno izpostavil, da samo

²⁶ Ž. Turk, D. Jančar, R. Pezdir, ... Vizija 20+20; Inštitut dr. Jožeta Pučnika, 2010

²⁷ Prečiščena različica Pogodbe o Evropski uniji, Uradni list Evropske unije 2008/C115

pro-aktivnost zagotavlja dolgoročno uspešnost²⁸. Pri našem delu nas mnogo naukov, standardov in pravil opozarja na pomembnost pro-aktivnosti. A močno se me je dotaknilo ob študiju zadnje knjige Adizesa²⁹. Zelo razumljivo razloži kako je, pri vedno hitreje spreminjajočem se svetu, zelo pomembno ali glede na spremembe delujemo PRO –aktivno (voljno), RE – aktivno (malo manj voljno), ali NE – aktivno (brezvoljno).



Slika 1: Različne kulture odzivanja na spremembe

Bistveno je spoznanje, da sprememba ne pomeni nujno problem. Če reagiramo dovolj hitro(voljno), se ji lahko prilagodimo še prej, ko nam ta povzroči problem. Imamo več časa, pozitivno vzdušje in ni nam potreba

²⁸ Boris Bukovec, Nova paradigma obvladovanja sprememb; Gorica: Fakulteta za uporabne študije, 2009

²⁹ Dr. Ichak Adizes, How to Manage in Times of Crisis; 2009

reševati problema, ker do njega ne pride zaradi pravočasne prilagoditve na spremembo. Če pa smo v okolju, ki tudi na problem ne reagira, nas nerešeni nakopičeni problemi pripeljejo v krizo (brezvoljnega usoda požira).

ZAKLJUČEK

Za večjo moralnost in s tem večjo družbeno odgovornost je potrebno novo razsvetljenje. Pojem »razsvetljenje« se v človeški družbi pojavlja v ponavljajočih se obdobjih. Tedaj v družbi prevlada nek nov pogled, ki »razsvetli« področja, ki se jih družba, zaradi monopolov nekih prepričanj, do tedaj ni zavedala in upoštevala. Takih obdobjev je v zgodovini več, le eden pa nosi tudi to ime. Dobilo ga je zgodovinsko obdobje (18. stoletje), ko je novo nastajajoč družbeni sloj meščanstva, s pomočjo novih znanj, sprožil preureditev družbenih prepričanj in s tem družbe same. Ponudil je nov pogled za temeljno izhodišče družbe. Dotedanjo monopolno vlogo ideologije (vere) naj bi zamenjala znanost (materializem, ki je do neke mere en monopol žal zamenjal z drugim). Uvedel je nove poglede (prepričanja), kot so: svoboda izražanja, pomen razuma in znanosti, kritika (tudi) religije, vrednost človeškega življenja. Ta nova prepričanja so prinesla nove rezultate: zmanjšanje neupravičenih privilegijev, opustitev preganjanja zaradi domnevnega čarovništva in mnogo drugih .

Pogoji za »razsvetljenje« v naši družbi³⁰

Ker je prevladala praksa, da last nad delovnimi sredstvi vključuje tudi last nad delovnimi mesti (lastniški monopol), si lastniki delovnih sredstev jemljejo pravico, da delovna mesta selijo (skupaj z znanjem, ki ga je (so)ustvaril izvajalec delovnega mesta) v okolja, ki lastnikom prinesejo večjo korist. Delavec, ne mislim samo na delavca v proizvodnji, temveč

³⁰ Marko Kiauta, Razsvetljena kakovost v razsvetljenem okolju; 2. znanstveni simpozij Društva medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov, Maribor 2009

na vse, ki delajo in služijo na uro (novodobni dninarji), ne izgubi z delom samo socialne varnosti. Tudi, če je deležen socialne pomoči države, z izgubo dela izgubil tudi temeljno vrednost, delo kot samouresničevanje. Vrednost življenja pač ni moč meriti z leti, temveč z vsebino. Če nekemu vzamemo delo, smo mu vzeli del življenja.

In rešitev? Tako kot se je meščanstvo uprlo zemljiški gospodi, aristokraciji in cerkveni hegemoniji, tako naj se sedaj novodobni dninarji upremo lastnikom-vodjem, ki si uzurpirajo svobodo, ki ni omejena s pravicami drugih. Potrebno je razsvetljenje-spoznanje, da se v družbi ničesar ne zgodi, ne da bi to izvedli »novodobni dninarji«. Kriza bo morda pomembno doprinesla temu spoznanju. To ne pomeni, da bi morali lastnike-vodje pobiti, pokrasti ter o tem potem desetletja lagati. Ne! Dovolj je, da izgubijo svoje monopole. Kako do tega? Ali smo pripravljeni prevzeti (so)odgovornost za to kar delamo? Praviloma ne. Tudi odgovornosti za svoje razpoloženje nas večina (še) ne želi prevzeti nase. Tako udobno je najti »krivce« in biti len še naprej. Vse slabe stvari se v družbi lahko dogajajo le, če smo »novodobni dninarji« pripravljeni pri tem (plačano) sodelovati. In zakaj smo? Ker se pustimo podkupiti z (navidezno) varnostjo delovnega mesta, s plačilom, z drugimi ugodnostmi, ki smo jih deležni, če pozabimo na končni (negativen) rezultat, ki ga omogočamo/gradimo. To ni nič drugega, kot množična korupcija. Problem je delno v tem, da se nas (realna-materialna) odgovornost, ki ni specifična samo za nas, bolj malo dotakne. Na to je opozoril že Aristotel: »S tem, kar pripada velikemu številu ljudi, se le malo ukvarjam(o)«. Ena od najpomembnejših razsvetlitev v razvoju posameznika je, da dojame svojo povezanost na okolje. »Vagona ne moremo porivati naprej od znotraj.«³¹ Živimo v obdobju, ki z mnogimi sporočili škodljivo spodbuja posameznike, da naj se čimbolj ukvarjajo le s seboj in svojo koristjo, zato je opozorilo zadnjega Freudovega učenca,

³¹ Viktor Frankl, v Ljubljani kot gost dr. Antona Trstenjaka; Ljubljana – Unionska dvorana (leta 1993 ali prej)

poznanega predvsem po njegovi metodi zdravljenja s smislom (logoterapija), zelo aktualno. Adizes pa v najnovejšem delu opozarja, da je v sodobnem svetu vse zelo prepleteno in da prilagajanje spremembam ni več možno, če svoje zavedanje ne razširimo čez zgolj svoj interes.

Od načel k dejanjem

Hipokratova prisega za zdravnike se začne z zavezo: »Predvsem, ne škodovati«. Škodovati čemu? Ne škodovati organizmu, oziroma človeku. Če vlečemo paralelo z idejo Hipokratove prisege za vodje³², je začetek popolnoma prenosljiv v razmere vodenja: »Predvsem ne škodovati«. Škodovati čemu? V tem primeru ne škodovati organizaciji, ne škodovati ljudem. Ali je umestno primerjati organizem z organizacijo? Mislim, da vsekakor. V organizmu so organi, ki so od organizma deležni pogojev obstoja, vračajo pa tako, da za organizem izvajajo neko koristno funkcijo. V organizaciji pa so organizacijske enote in posamezniki, ki so prav tako od organizacije deležni pogojev obstoja in sistem je stabilen, če organizaciji posamezne organizacijske enote in posamezniki izvajajo neko koristno funkcijo. Če niso koristni, lahko govorimo o »tumorju«, če pa poleg tega še širijo svoj negativen vpliv, pa je to možno primerjati z malignim pojavom. Vendar je ideja Hipokratove prisege zanimiva tudi kot ideja razvijanja odgovornosti katerikoli stroke. Odgovornost vsakega strokovnjaka pa naj se »meri« z dobrim in slabim, ki ga (so)ustvari.

³² Rakeish Khurana, Nitin Noria, It's Time to Make Management a Thru Profession, Harvard Business Review Article, Oct, 2008

ETIKA V GLOBALNEM PODJETJU

Bojana Zupanič*

Danfoss je globalno podjetje, vodilno na področju raziskav, razvoja in proizvodnje, prodaje in servisiranja mehanskih in elektronskih komponent za različne industrije. Imamo predstavnike v 100 državah in več kot 28.000 zaposlenih.

Trudimo se doseči svoje cilje s čim manjšo porabo surovin in energije, s čim manjšim vplivom na okolje in s kar najboljšo uporabo virov. Prav tako ima Danfoss dolgo tradicijo družbene odgovornosti tako do zaposlenih kot tudi do okolja, v katerem deluje.

Naše podjetje je državljan sveta. Danfoss je viden član družbe, vsi okoli nas nas opazujejo – tako takrat, ko se veselimo uspehov, kot takrat, ko delamo napake. Danfossovo ime mora predstavljati spoštovanje človekovih pravic, primerne pogoje dela, družbeno odgovornost in ukrepe za nenehno izboljševanje okolja.

Odkar je Danfoss leta 2002 pristopil k Global Compact ZN, izvajamo družbene dejavnosti v skladu s temi načeli. V celo vrsto procesov in poslovnih postopkov načrtno vgrajujemo deset načel Global Compact, ki obsegajo podpiranje in upoštevanje mednarodno priznanih človekovih pravic, varovanje pravic zaposlenih, boj proti raznovrstnemu izsiljevanju, proti delu otrok, diskriminaciji na delovnem mestu in boj proti korupciji, vključno z izsiljevanjem in podkupovanjem.

* Bojana Zupanič je vodja Upravljanja s kadrovskimi viri v podjetju Danfoss Trata d.o.o. Podjetje je del mednarodne korporacije Danfoss s sedežem na Danskem.

Naš ugled je bistvenega pomena za razvoj našega podjetja, ker je naš uspeh odvisen od tega, da držimo obljube – in da živimo svoje vrednote.

Naši izdelki so inovativni in kakovostni, izdelujemo jih v primernih pogojih, smo odgovorno podjetje v lokalnih skupnostih, kjer poslujemo. Od našega ugleda je tudi odvisno, za kakšnega delodajalca veljamo, tako med sedanjimi zaposlenimi kot tudi med tistimi, ki jih želimo privabiti.

Danfossovi zaposleni po vsem svetu prihajajo v položaje, kjer morajo sprejemati odločitve, ki vplivajo na Danfossov ugled in poslovanje. Vemo, da Danfossovi zaposleni ponavadi sprejemajo pravilne odločitve in delujejo v skladu s politiko podjetja. Vemo pa tudi, da se v nekaterih okoliščinah pojavijo dvomi in negotovost. Zato je Danfoss leta 2008 razvil etični priročnik za interno uporabo. V njem so etična pravila o tem, kar podjetje pričakuje od svojih zaposlenih.

Etični priročnik

Etični priročnik velja za vse zaposlene. Vsi vodje morajo podpisati izjavo, da so seznanjeni z njim in da bodo z njegovo vsebino seznanili svoje zaposlene.

Pravila v priročniku so razdeljena v tri glavne skupine: Danfoss in njegovi zaposleni, Danfoss in kupci/dobavitelji ter Danfoss in družba.

Danfoss in njegovi zaposleni

V prvi skupini se osredotočamo na področja, kot so delovno okolje, diskriminacija, zaposlitev in pravica do zasebnosti, delo otrok in zaupne informacije. Na primer:

Konflikt interesov

Danfoss pričakuje, da njegovi zaposleni nikoli ne bodo vpleteni v kakršenkoli obstoječ ali možen konflikt interesov z Danfossom. Do konflikta interesov pride, če ima zaposleni neposredno ali posredno osebni interes za nekaj, kar bi lahko vplivalo na ocene in odločitve, ki jih ta zaposleni sprejema v Danfossu. Zato zakonci ali partnerji ne smejo biti nadrejeni ali podrejeni eden drugemu. Prav tako zakonci ali partnerji ne smejo biti zaposleni v istem oddelku, ker bi to lahko povzročilo nepotrebne konflikte na delovnem mestu.

- Na noben način ne smete škodovati Danfossovemu imenu in ugledu ali ga okrniti.
- Ne smete imeti večjega finančnega deleža v podjetju, ki konkurira Danfossu. To velja tudi za vaše bližnje sorodnike.
- Vaša dolžnost je, da svoj čas in sposobnosti posvetite Danfossu. To pomeni, da v času svoje redne zaposlitve v Danfossu s polnim delovnim časom ne smete delati v drugem podjetju, če nimate soglasja vodje.
- Ne smete opravljati dejavnosti za drugo podjetje, če so te dejavnosti v nasprotju z vašimi obveznostmi do Danfossa.
- Sorodnikom ali prijateljem ne smete omogočiti zaposlitve ali sklenitve pogodbe z dobaviteljem, tako da jim posredujete zaupne informacije.
- Če niste prepričani, ali ste vpleteni v konflikt interesov, se posvetujte z vodjem.

Danfoss in kupci/dobavitelji

V drugi skupini se ukvarjamo s področji, kot so korupcija, podkupnina, darila in reprezentanca in varnosti izdelkov. Tudi pri teh smo nekompromisni:

Korupcija

Danfoss ne dovoljuje korupcije. Korupcija je splošni izraz za neetično vedenje, ki med drugim vključuje podkupovanje, pranje denarja, izsiljevanje, plačilo za zaščito in nepotizem (dajanje prednosti ožjim sorodnikom ali prijateljem).

- Ne smete biti udeleženi ali sodelovati pri kakršnikoli dejavnosti, ki bi lahko veljala za korupcijo. Korupcija ni združljiva z zaposlitvijo v Danfossu.

Danfoss ima približno 8.000 dobaviteljev, od katerih jih 3.500 dobavlja blago, ki je vključeno v proizvodnjo. Dobavitelji prihajajo z vsega sveta in poslujejo na področjih, kjer spoštovanje človekovih pravic in pravic delavcev ni samoumevno. Zato si Danfoss že šest let sistematično prizadeva za zvišanje standardov v dobavni verigi.

Danfoss in družba

Obveščanje in preglednost, skrb za lokalno skupnost, človekove pravice in proizvodnja so področja tretje skupine. Na primer:

Proizvodnja

Ker živimo v globaliziranem svetu in želimo povečati svoj zaslužek in konkurenčnost, moramo ustanavljati prodajna in proizvodna podjetja po vsem svetu, tudi v državah z drugačno strukturo stroškov. Če ustanovimo ali preselimo proizvodnjo, proizvodne

processe ali razvoj izdelkov, moramo to storiti na način, ki je odgovoren do okolja in družbe in ob upoštevanju zaposlenih, na katere ta sprememba vpliva.

- Danfoss želi ob preselitvi proizvodnje ohraniti enake okoljske standarde
- Danfoss želi ob preselitvi/preoblikovanju ali v primeru kratkoročnega zmanjšanja naročil ohraniti sposobne zaposlene.

Daljinsko ogrevanje, toplotne črpalke, sistemi talnega ogrevanja, sončna energija, hlajenje hrane v supermarketih, klimatizacija in regulacija ter spremljanje dovajanja vode – to je le nekaj primerov poslovnih področij, ki izvirajo iz Danfossovih ključnih kompetenc in kjer lahko z uporabo pravih rešitev prihranimo energijo.

Rešitve, s katerimi lahko prihranimo energijo, že obstajajo. Z obstoječo in preizkušeno tehnologijo lahko že zdaj zmanjšamo porabo energije v industriji in v družbi. Danfoss je bil uradni partner konference COP15, ki je decembra 2009 potekala v Kopenhagenu.

Etična telefonska linija

Danfoss ima tudi posebno službo, ki odgovarja na vprašanja glede etike. Hkrati z izdajo Etičnega priročnika je odprl osrednjo Etično telefonsko linijo, med drugim namenjeno poročanju o neetičnem ravnanju. Etična telefonska linija dopolnjuje obravnavanje primerov v Danfossu.

Raziskava mnenja zaposlenih

Za Danfoss je pomembno, da je neprenehoma na tekočem o tem, kako se razvijajo različna okoljska in družbena vprašanja ter o etičnih

standardih v podjetjih. Danfossova raziskava mnenja zaposlenih o družbeni odgovornosti in raziskava vodenja ljudi sta orodji za ugotavljanje, kako je s pravili, določenimi v Etičnem priročniku skupine.

Od leta 2004 dalje v Danfossu beležimo število zaposlenih, ki so bili odpuščeni ali so prostovoljno dali odpoved zaradi neetičnega ravnanja in/ali kršenja politike Skupine Danfoss. Leta 2008 je bilo število odpovedi izredno visoko (64 odpovedi zaradi neetičnega ravnanja). Leta 2009 se je število zmanjšalo na 29, kar je enako kot leta 2007.

Danfoss – etično podjetje

Danfossov cilj je dejavna udeležba v globalnem trajnostnem razvoju, kjer družbena odgovornost ter skrb za ljudi in okolje hodita z roko v roki z uspešnim poslovnim razvojem. Neprestano krepimo svoja prizadevanja, saj verjamemo, da bo končni rezultat še boljši, če bodo zaposleni zadovoljni, če bo poraba virov čim manjša in če bo podjetje etično in ugledno. Na temelju naše vizije in osnovnih vrednot se Danfoss trudi biti vreden pričakovanj naših deležnikov. To je globoko ukoreninjeno v naši preteklosti in kulturi in se odraža v načinu našega vsakodnevnega poslovanja danes in se bo tudi v prihodnje.

Viri:

Danfoss A/S: Poročilo družbene odgovornosti 2009; www.danfoss.com
Danfoss A/S: Etični priročnik – etična pravila za zaposlene v Danfossu; interno gradivo