

## Etika u poslovanju

Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse

Mirna Ćorić\*, Ivija Jelavić\*\*

### Sažetak

*Jesu li vođe moralno posebni? Postoji li neka razlikovna važnost u moralu kad je o njima riječ? Smiju li činiti bilo što da bi realizirali ciljeve? Etika vodstva koja se opisuje u ovom članku povodi se za moralnom teorijom, prije svega u općem kontekstu vodstva, kao i u poslovnom, budući da je taj aspekt etičnog vodstva najveći izazov u današnje vrijeme. Iako je etika u teoriji, kao i u praksi, već nebrojeno puta bila dio formule uspješnog poslovanja, današnji vođe, bilo dobri, bilo loši, krše određena socijalna pravila da bi se realizirali njihovi ciljevi. Pitanje je samo u kojoj mjeri, budući da ih to čini dobrima ili lošima.*

*Rad tumači pojam etičnog vodstva, stavljajući u odnos etiku i vodstvo, prije svega aplicirajući etiku vodstva u poslovni kontekst, jer je to područje zaista aktualno u posljednje vrijeme.*

*Završni dio rada se odnosi na pregled dobrih i loših vođa kroz slučajeve koji su smješteni u poslovni svijet.*

*Ključne riječi: vodstvo, etika, etika vodstva, menadžment, etički menadžment, profit*

### Uvod

Ljudi su se vjerojatno bavili etičnošću svojih vođa još od samog postanka svijeta. Literatura i književnost prepuni su opisa i primjera dobrih i loših kraljeva, predsjednika i političara. Prava istraživanja međutim datiraju tek iz ranih sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a samo su donekle povezana s etikom vođenja koja se izučava i analizira u današnje vrijeme. Jedan od prvih tekstova na temu etike vođenja pojavio se ne tako davne 1996. godine. Sastojao se od nekolicine radova koje je ujediniła Zaklada W. K. Kellogg, a imao je za cilj primijeniti praksu vođenja na

\* Mr. sc. Mirna Ćorić, Zagrebačka škola ekonomije i managementa. Adresa: Jordanovac 110, 10 000 Zagreb, Hrvatska. E-pošta: mcoric@zsem.hr

\*\* Ivija Jelavić, dipl. oec., Zagrebačka škola ekonomije i managementa. Adresa: Jordanovac 110, 10000 Zagreb, Hrvatska. E-pošta: ijelavic@zsem.hr

izgradnju brižnijeg i pravednijeg društva.<sup>1</sup> U današnje vrijeme zanimanje za etičnost vođenja raste, ponajprije zbog brojnih skandala u tvrtkama u Americi i Europi, kao i trenutačne krize koja je posljedica složenosti tržišta, nedovoljne transparentnosti i gubitka povjerenja u etičnost tvrtki, vođa i pojedinaca koji rade u njima. Etička teorija pruža skup načela koja usmjeravaju vođe u odlučivanju kako biti moralno prihvatljiv, dok sama etika ima ključnu ulogu u procesu vođenja. Vođenje podrazumijeva da vođe imaju utjecaj na ljude, a utjecaj diktira i golemu etičku odgovornost stvaranja etičkog ozračja u organizaciji u kojoj vođe djeluju kao i osjetljivost za vrijednosti i ideale koje promiču. Ako uzmemo u obzir da se nalazimo u vremenu u kojem javnost zahtijeva visok stupanj moralne odgovornosti vođa, onda ovo područje zahtijeva veću pozornost, kako bi javnost razumjela ulogu etike u procesu vođenja.

### 1. *Vodstvo i etika*

Riječ *etika* ima korijen u grčkoj riječi *ethos* koja znači: *običaji, ponašanje* ili *karakter*. Etika se bavi vrijednostima i pravilima koje pojedinac ili društvo kao cjelina smatra poželjnima. Kao teorija pruža sustav pravila koja usmjeravaju ljude u odlučivanju što je ispravno ili neispravno u određenim situacijama.

U kontekstu vođenja etika se odnosi na ulogu koju vođe imaju u društvu, što rade i kako to rade. Mnogi koji proučavaju aspekt etičkog vodstva ne ostaju zakinuti raznim primjerima. Naime politika tijekom stoljeća nudi brojne primjere lošeg vodstva, loših vođa kroz povijest u određenim državama, pa i religijskih vođa poput Jima i Tammyja Faye Bakker, poslovnih — poput Enronova Jeffa Skillinga, World Comova Berniea Ebbersa i vođe kompanije Parmalat, Tanzia.

Negativni primjeri iz politike, religije i poslovnog okruženja oslikavaju kontrast s pozitivnim aspektom etičkog pola. Iako se često sukobljavaju mišljenja oko stvarnih heroja morala, primjerice povijesnih ličnosti Lincolna ili Martina L. Kinga, u Americi se njihova imena gotovo uvijek spominju u tom kontekstu i u kontekstu pozitivnoga etičkog utjecaja na promjene. Pitanje je je li ispravno razmišljati o vodstvu kroz prizmu dobrog i lošeg vodstva. Zagovornici ovakvog načina razmišljanja o vodstvu i etici vodstva, koja se slobodno može nazvati etikom ekstremiteta, etiketiraju današnje vođe kao nove Hitlera ili Mandele. No zapostavlja se činjenica da svi oni imaju nešto zajedničko, a zajednički aspekt postaje važniji i presudniji od onog što ih u biti razlikuje.<sup>2</sup> Konkretnije, obe krajnosti tipova vođa moraju nametnuti svoj način razmišljanja i djelovanja. Naravno, način na koji to odraduju se razlikuje.

Etika vodstva, u svakom slučaju, donosi potrebu za pojašnjenjem. Naime ako je etičko vodstvo ustrajno u kršenju pravila u socijalnom kontekstu, onda za to mora postojati dovoljno uvjerljiv razlog. Ovo naravno čini etiku u svakodnevnom

1 J. B. Ciulla, *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport, CT, Greenwood, 1999.

2 T. L. Price, *Leadership Ethics: An Introduction*. Cambridge University Press, New York, 2008.

kontekstu kompliciranom. Suvremeni vođe uključeni su u socijalne radnje koje su povezane sa sumnjom o kršenju pravila; ipak, kad djeluju pod tim pretpostavkama, rijetko kada će biti shvaćeni kroz polarizaciju na dobre i na loše. Ono što je potrebno shvatiti jest do koje mjere se pravila krše i kako njihovo kršenje utječe na socijalni, moralni, ekonomski i bilo koji drugi aspekt ljudi na koje taj vođa djeluje.

Etika vodstva je znanost o pravilnom postupanju i odlučivanju. Riječ je i o etici osobnosti: vođi je naloženo da sam sebe ostvari, izgradi svoju osobnost, da sile koje su u njemu dovede do djelovanja (Johannes Messner). On ne živi izolirano od društva, već sa svojim poduzećem, državom ili bilo kojom institucijom, u doticaju sa suradnicima i svim interesnim skupinama koje ga okružuju. Tako njegove aktivnosti prelaze područje institucije kojom upravlja; on sam sudjeluje u stvaranju društvenog života, kao i procesu odlučivanja.

## 2. *Etika vodstva i poslovno okruženje*

Vodstvo je vjerojatno najspominjaniji, ali i najslabije shvaćen koncept unutar menadžmenta. U poslovnom kontekstu ono se temelji na ciljevima realizacije određenih zadataka i pomaganja ljudima kako bi ostvarili svoje mogućnosti. Temelji se i na utjecaju koji vođe imaju na podređene. Iskustvo međutim pokazuje da mnoge institucije zakažu upravo u omogućavanju potpore za razvoj potencijala onih koji su zaposleni u organizaciji. Razlog sigurno leži u činjenici da prakticiraju zastarjele i nekorisne oblike vodstva.

Uzroci i problemi se mogu pronaći u lošim pretpostavkama i pomanjkanju znanja o vodstvu i menadžmentu. Mnogo menadžera još uvijek vjeruje u hipotezu da motivacija zaposlenika u tvrtki dolazi isključivo zbog monetarnih razloga. Ta tvrdnja se pokazala netočnom. U teoriji postoji mnogo niskotroškovnih ili bestroškovnih strategija koje mogu služiti kao motivacija radnicima. Vođe koji žele poboljšati izvedbu žele dovesti »čvrste« ljude u organizaciju ili će podupirati produktivne zaposlene. Jedan od načina je da se ljudi koji rade u tvrtkama osjećaju dijelom pravedne i poštene organizacije gdje se trud nagrađuje, vrednuje i poštuje.

U konačnici, proučavanju etike se može pristupiti na više načina. Etika u kontekstu poslovnog okruženja može biti promatrana kao katalizator za menadžere da rade na društveno odgovoran način. Prema autorima Certo i Certo<sup>3</sup>, etika u poslovanju je sposobnost promišljanja vrijednosti u procesu donošenja odluka u tvrtkama, da bi se odredilo kako te vrijednosti i odluke utječu na grupe ljudi koje sudjeluju u radu te tvrtke. Važnost etike u poslovanju dokazuje i tvrdnja bivšeg predsjednika uprave IBM-a, Johna F. Akersa<sup>4</sup>, koji je izjavio da tvrtke ne mogu biti konkurentne niti na domaćem niti na međunarodnom tržištu ako nisu etične te da je biti etičan dobar poslovni potez. Naravno, postoje i oprečna mišljenja,

3 C. S. Certo, Certo, *Moderni menadžment*, Mate d. o. o., Zagreb, 2008.

4 »Helping Workers Helps Bottom Line«, *Employee Benefit Plan Review*, (srpanj, 1990).

poput onog uglednog ekonomista Michaela Friedmana, koji čvrsto vjeruje da postoji jedna vrsta društvene odgovornosti poslovanja, a to je ostvarivanje profita dioničarima, zanemarujući pritom dimenziju etičnosti.

Tvrtka postoji da bi ostvarivala što manje troškova, a što više profita. Iako je teško dokazati financijsku isplativost etične prakse upravljanja, etičnost i ostvarivanje dobiti ne moraju biti nužno u sukobu. U novije vrijeme sve više se uzima u obzir važnost korporacijskog zdravlja, koje se revitalizira putem etičnosti poslovanja sa zaposlenicima, klijentima i sveopćom javnosti kroz proizvodnju, uvjete na poslu i strateške odluke. Poslovanje svakog poduzeća nailazi na mnoge vidljive, a i nevidljive bedeme. Jedan od nevidljivih bedema su etička pravila kojih se nijedno poduzeće koje brine o sebi i svom poslovanju, ne za danas već za dulja vremena, ne bi trebalo odricati, čak ni za veliku cijenu. Razlog tome je dokazano pravilo da se dobar glas poduzeća postiže dugotrajnim i poštenim radom, uz velike muke i znatna odricanja, a može se narušiti nepromišljenom odlukom.

Kad je o Hrvatskoj riječ, vrlo je malo organizacija s jakom korporativnom kulturom, osobito među neprivatiziranim poduzećima, pa su i proizvodnost, učinkovitost rada te odnos prema troškovima sukladni takvom stanju. Osnovno je pitanje što svaki pojedinac drži da je etično, odnosno kakav je to dobar pristup radu i organizaciji te kako bi se tvrtka trebala ponašati prema svojim interesnim skupinama. Pitanje koje se postavlja je i etičnost odnosa prema procesu upošljavanja, pregovaranja u poslovnim procesima, načinu na koji se sklapaju poslovi, etičnost odnosa prema kupcima, odgovornosti u realiziranju obećanog i slično.

Ako uzmemo u obzir osnovnu Kotlerovu pretpostavku da je kupac najvažniji i da je sve, barem u kontekstu marketinga, usmjereno tome da on prvotno bude zadovoljen i da mu se osigura najbolja kvaliteta, onda ne smijemo zanemariti ni odnos prema kupcima. Etički je omogućiti kupcu izbor, obavijestiti ga o prednostima i nedostacima proizvoda ili usluge koju konzumira i pri tome mu omogućiti pravodobne informacije. Mišljenje je javnosti međutim da reklame i promotivni materijali služe prvenstveno kako bi uvjerali i obmanuli kupca umjesto da mu pruže mogućnost izbora, potičući ga tako na stvaranje potrebe za proizvodima koji mu ne trebaju.<sup>5</sup>

### *2.1. Stvaranje etičnoga radnog mjesta*

Etičnost u poslovanju se nastoji potaknuti ne samo zbog toga što je moralno ispravna nego i zbog stjecanja poslovne pravednosti koja leži u ostavljanju dojma etičnosti na klijente i zaposlenike. Današnje tvrtke su podređene i zakonima koji utječu na minimalne plaće, radno vrijeme, odredbe vezane za sigurnost i zdravlje na poslu, zabranu diskriminacije na poslu, otpuštanje i promoviranje zaposlenih. Također, pravo na privatnost, na kompenzaciju za odrađen rad, zaštitu od uznemiravanja bitni su čimbenici za nesmetan rad u tvrtki.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> J. Debeljak, *Temeljna pitanja poslovne etike*, u: *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb, 2007, 201–217.

<sup>6</sup> *Isto.*

U kontekstu Hrvatske poslovni svijet je još uvijek u svojoj razvojnoj fazi. Primjerice, iako se vide pomaci, činjenica je da još uvijek dominira tradicionalni stav prema ženama na radnom mjestu, kojima se ne izjednačavaju prava s muškarcima, loši odnosi prema majčinstvu te neizjednačeno pravo na naknadu.

Jedan od načina stvaranja etičnoga poslovnog okruženja je i stvaranje i unapređivanje etičkog kodeksa tvrtke. Etički kodeks je službena izjava koja služi kao vodilja u ponašanju zaposlenika te donošenju odluka u organizaciji. Važnost etičkog kodeksa potvrđuje i činjenica da od 500 tvrtki na listi časopisa Fortune<sup>7</sup> njih 90% ima etički kodeks. On se bavi pitanjima sukoba interesa, konkurentima, privatnošću informacija, darivanjem i slično. Japanske tvrtke su posebno poznate po striktnom etičkom kodeksu, kao primjerice Nissan koji zabranjuje svim svojim zaposlenicima primanje bilo kakvih darova ili oblika zabave od poslovnih partnera.

Nedostatak je etičkog kodeksa, kao i drugih dokumenata koji imaju sličnu funkciju, da ne pokriva sve etične i neetične oblike ponašanja unutar jedne organizacije. Menadžeri moraju shvatiti etičke kodekse kao sredstvo koje služi kao vodilja za etičnost u poslovanju, u kojem ključnu ulogu u njezinoj primjeni imaju upravo oni sami. Tvrtka i njezini rukovoditelji trebaju preuzeti odgovornost za stvaranje i održavanje etičnosti u organizaciji<sup>8</sup>.

Postoje nadalje tri kategorije menadžera s obzirom na etička i moralna načela u poslovanju:

Moralni menadžeri — drže se visokih moralnih standarda, kako u vlastitome ponašanju tako i u svojim očekivanjima prema načinu poslovanja. Oni su uzori etičkog ponašanja i drže da je etičnost dio vodstva. Poslovni uspjeh se ostvaruje unutar granica zakona.

Nemoralni menadžeri — aktivno se opiru etičkome ponašanju u poslovanju i uporno ignoriraju etička načela prilikom donošenja odluka. Legalne standarde smatraju preprekama koje treba zaobići, a svoje interese ostvaruju.

Amoralni menadžeri — dva su tipa takvih menadžera: svjesno ili nesvjesno amoralni. Svjesno amoralni vjeruje da posao i etika ne idu zajedno jer u poslu vladaju drugačija pravila nego u ostalim područjima života. Nesvjesno amoralni menadžer ne pridaje previše pozornosti etici u poslovanju, ali iz drugih razloga. Osobine takvog menadžera su nemarnost, nepažnja glede činjenice da su određeni potezi u poslovanju nedolični. Zajednička odlika obaju tipova je da smatraju nužnim biti u skladu sa zakonom, ali ne vide veću korist od toga<sup>9</sup>.

Ova podjela djeluje na prvi pogled grubo, no postavlja okvire moralnih karakteristika menadžera, koji u većini slučajeva zauzimaju središnji dio, tj. glavninu vremena su amoralni. Naravno, sve ovisi o djelovanju kombinacije čimbenika i okolnosti u kojima se menadžeri nađu.

7 *Fortune* je svjetski poslovni časopis pod izdavaštvom Time Inc. 's Fortune/Money Group. Utemeljen je 1930, a javnosti je najpoznatiji upravo zbog godišnjeg izvještaja o tvrtkama koje najbolje posluju u svijetu.

8 A. Klose, *Poduzetnička etika*, Školska knjiga, Zagreb, 1996.

9 K. Tibor, *Etika u gospodarstvu*, Osijek, 2001.

## 2.2. *Strategija poduzeća i etičnost*

Strategija poduzeća treba biti etična iz dva razloga: 1. strategija koja je u cijelosti ili djelomice moralno neispravna loše utječe na karakter zaposlenih; 2. etička strategija omogućava bolje poslovanje i u interesu je dioničara.

Samo osmišljavanje strategije je težak i neizvjestan posao za svakog menadžera, a strategija će biti etična onoliko koliko je etičan menadžer sam. Menadžer vođen etičkim i moralnim standardima zalagat će se za etički kodeks, zagovarat će korporacijske vrijednosti i poslovna načela.

Postoje s druge strane i poslovni razlozi za usvajanje etičkih strategija i onda kada većina menadžera nema snažan moralni karakter i ne zagovara osobno etičke standarde. Ako menadžer poseže za neetičkim poslovanjem, taj potez dugoročno može naštetiti ugledu poduzeća, s ozbiljnim posljedicama za čitavu organizaciju. Primjeri poput Enrona, World Coma, Coca Cole, Nikea svjedoče kako su najviši menadžeri provodili sumnjive strategije i narušili ugled tvrtke.

Oživjeti uništeni ugled nakon neetične strategije je dugotrajan i mukotrpan posao. Klijenti nemaju povjerenja u tvrtkine poteze, tvrtke teško mogu pridobiti talentirane radnike, koji ne žele biti upleteni u kompromitirajuće situacije. Zajmodavci, zbog potencijalnog rizika, posebno su osjetljivi na neetičnost poslovanja.

Dakle tvrtke su svjesne da su etičke strategije i etičko ponašanje odlični sastojci za dobro poslovanje, jer o njima ovisi ugled i dugoročno blagostanje u odnosima s kupcima, dobavljačima, zaposlenicima, ulagačima i društvom u cjelini.

Etičnost u velikim i razvijenim zemljama danas je jedan od najvećih problema s kojim se susreću. Situacija se pojednostavljuje tvrdnjom da je trenutna kriza koja je zavladała svijetom nastala isključivo zbog neetičnosti pojedinaca, vlasničke strukture i tvrtki koje su zakazale upravo u etičnom smislu. Pojednostavljeno: tvrtkama upravljaju ljudi — sa svojim manama i vrlinama koje svakodnevno dolaze do izražaja, ovisno o situaciji, bilo u privatnom, bilo u poslovnom smislu. U želji za što većim profitom i što većim tržišnim udjelom mnogi od njih zanemare pojam dugoročne isplativosti etičkog poslovanja u nadi da ih nitko neće otkriti. Tek u posljednja dva desetljeća, s većom dominacijom medija koji nastoje biti transparentni u prenošenju informacija javnosti, takva zaobilaženja etičkog ponašanja u poslovnom kontekstu dolaze do izražaja. Iako je objektivnost i informiranost medija ponekad upitna, jako je važno da tvrtke koje ne posluju u skladu s etičkim kodeksom koji zagovaraju imaju na umu da postoji kritički pogled na njihovo poslovanje.

## 3. *Razlozi za neetičnost menadžera*

Očita prodornost nemoralnih i amoralnih poslovnih ljudi vidno svjedoči da su etička načela često u praksi neučinkovit moralni alat u poslovnom svijetu i da neke tvrtke nažalost podliježu neetičnom ponašanju prije ili poslije.

Razlozi ponajprije leže u činjenici da postoje preambiciozna nastojanja za dobiti i zadovoljenjem sebičnih interesa. Andrew Fastow, Enronov financijski direk-

tor, imenovao se menadžerom jednog i vlasnikom udjela drugog Enronova partnerstva, ali neslužbeno, zarađujući tako 30 milijuna dolara za svoje dvije funkcije. Naravno, bila je riječ o sukobu interesa, jer financijski direktor jedne tvrtke ne smije biti vlasnik udjela u drugoj.

Menadžeri često osjećaju pritisak da ostvaruju što veće poslovne rezultate i održavaju ugled davanja dobrih poslovnih rezultata kako bi privlačili ulagače. Činjenica je da ulagači znaju reagirati i na najmanji znak usporavanja rasta zarada, smatrajući to znakom opasnosti.

Naglasak se treba staviti na činjenicu da se menadžeri ponajprije koriste kratkoročnim manevrima kako bi povećali dobit, režu troškove gdje god je moguća ušteda pod pritiskom ostvarivanja financijskih rezultata, jer njihova naknada ovisi o trenutačnom uspjehu poduzeća. Kako pritisak za održavanjem dobrih rezultata jača, tako zaposleni sve više moraju rastezati pravila, sve dok se ne dotaknu granice etičnog ponašanja. Od devedesetih godina prošlog stoljeća mnogi upravni odbori su pribjegli metodi davanja bonusa i dioničkih opcija za ostvarene poslovne rezultate menadžera, tako da su mnogi od njih vidjeli i osobnu korist u zanemarivanju pravila etičnog ponašanja. Rezultat navedenog su i brojne računovodstvene prijekure koje su bile korijen skandala mnogih korporacija.

Svaka tvrtka mora imati i kulturu poslovanja. Ako tvrtka proizvodi etički kumpiranu i amoralnu klimu, ona potiče neetično ponašanje. Tu naravno postoji rizik da i oni koji su etični podlegnu takvoj kulturi koja zagovara nepravilno ponašanje, gdje se ono i nagrađuje.

#### 4. *Dobro i loše vodstvo*

Srž poslovne etičnosti zasigurno je mnogo širi koncept od toga da vođa bude fin prema ljudima. Postoje mnoge zablude da vođa ne može voditi bez formalnog autoriteta, kao i da nužno mora biti karizmatičan.

Osnova razdiobe na dobro i loše vodstvo može se temeljiti i na kontroli. Zašto smo uvjereni da su vođe oni koji donose odluke za druge ljude? Pitanje je to koje se može postaviti i u kontekstu politike, poslovnom okružju, vjerskim ustanovama i tako dalje. Biraju li ljudi vođe koji će donositi dobre odluke za njih?

Vođa je osoba koja ne vodi nužno kroz donošenje odluka koje utječu na ljude, kojima se to sviđa ili ne, nego je riječ o osobi koja vodi životnu politiku koju ljudi slijede. Neki položaji diktiraju status vođe koji je u mogućnosti utjecati na život ostalih kroz odluke koje taj položaj izvršava, drugi omogućuju da njihove odluke govore u ime njih. To može biti svojevrсни problem sa svjetskom koncepcijom demokracije. Primjerice u političkoj areni, na parlamentarnim izborima, populacija bira ljude koji donose odluke i mijenjaju stanje u državi u mandatu od četiri godine. U tom slučaju se ne traži model kvalitetnog i moralnog načina življenja u vođe, nego osoba koja će ljudima reći što im je činiti.

Činjenica je da je loše vodstvo skupo i nepotrebno. U kontekstu tvrtke koja je pod vodstvom lošeg vođe i menadžera, moral zaposlenika zasigurno je u silaznoj

putanji, a zaposlenici sami osjećaju se manje posvećenima organizacijskim ciljevima i misiji tvrtke. Rezultat lošeg vodstva je i nekvalitetan rad i sporo obavljanje posla bez velike zainteresiranosti. Niski moral u zaposlenika crpi njihovu energiju i pridonosi neugodnoj klimi unutar tvrtke, koja može stvoriti nesuglasice i međusobne ratove. Radnici koji su izvan svog fokusa i demoralizirani u konačnici prave više pogrešaka. Loše vodstvo riskira da kreatori i inovatori prestanu stvarati nove ideje i nova rješenja za probleme, gubitak tržišne pozicije, interesa i povjerenja kupaca i klijenata u tvrtku, kao i gubitak povjerenja potencijalnih ili postojećih investitora.

Vođa koji vidi svoju ulogu u razvoju pojedinaca koji ga okružuju ima u glavi veći razlog postojanja za svoje poduzeće, iako u isto vrijeme stvara profit. Ovdje se uzimaju u obzir veze između svih dijelova života. Život sam za sebe, kao i razvoj i rast u tom kontekstu koji predstavljaju, postaju osnovna mjera uspjeha. Ne postoji loš scenarij, nego samo dobra ili loša pregovaračka situacija, u kojoj vođa uspijeva etički se ponijeti prema svim interesnim skupinama. Žrtva koja je potrebna da se osigura dugoročni uspjeh tvrtke treba biti popraćena osobinama poput iskrenosti i preciznosti. Vođe trebaju znati postaviti ciljeve na jasan i jednostavan način, kako bi ih svi zaposleni mogli razumjeti, i načiniti podređene odgovornima. To zahtijeva direktnost i iskrenost, što je naravno nekada teško, ali često je lakše nego ne biti.

Jednako važno je i kontinuirano razvijati pozitivnu korporacijsku klimu u kojoj etički kodeks nije samo alat odnosa s javnošću nego pravilnik kojeg se u tvrtki pridržavaju svi, a ponajprije vođe.

## 5. *Slučajevi iz prakse*

Mnogo je slučajeva koji potvrđuju neetičnost u poslovanju, a neki od njih su i navedeni u tekstu. U ovom poglavlju osvrnut ćemo se na neke od primjera neetičnog poslovanja, kao i na primjere neetičnih vođa (menadžera) koji su uzrokovali loš ugled tvrtki koje su vodili.

### 5.1. *Primjer praksi naplaćivanja računovodstvenih tvrtki*

Prošlih godina otkriveno je da tri od četiri svjetske javne računovodstvene tvrtke imaju klijente s prevelikim računima za putne troškove. Price Waterhouse Coopers, KPMG i Ernst & Young optuženi su za sustavno naplaćivanje punih cijena avionskih karata, hotelskih soba i rent-a-cara svojim klijentima, iako su primali velike popuste i rabate od 40% prema ugovorima s putničkim agencijama i tvrtkama. Velike računovodstvene tvrtke i liječničke ordinacije su se posljednjih godina koristile svojom veličinom i kupovnom moći da bi isposlovale velike popuste i rabate na unaprijed plaćene račune. Neki od tih ugovora su zahtijevali da popusti ne budu objavljeni drugim stranama, dakle njihovim klijentima.

S druge strane, postojala je duga praksa da se klijentima naplaćuju stvarni gotovinski izdaci. Tri navedene računovodstvene tvrtke, kako tužba navodi, napla-

ćivale su klijentima takozvane pune cijene avionskih karata, hotelskih soba i rent-a-car-a radije nego izravne smanjene gotovinske izdatke. Tako su u razlikama između naplaćenih i stvarnih troškova zaradili nekoliko milijuna dolara dodatnog profita. Nekoliko klijenata, nakon što je saznalo za praksu naplaćivanja punih cijena, utvrdilo je da je prevareno i podnijelo tužbe.

Pitanje je koje se postavlja: jesu li prakse naplaćivanja koje su provodile navedene računovodstvene tvrtke neetične? Zašto da? Zašto ne?

## 5.2. *Konzumirajmo hrvatsko: Konzum*

Konzum, najveći domaći lanac maloprodajnih trgovina u vlasništvu tvrtke Agrokor, osmislio je marketinšku kampanju »KONZUMirajmo hrvatsko«.

Kampanja je zapravo nastavak iste one koju je Konzum započeo još 2006. godine u sklopu akcije Hrvatske gospodarske komore<sup>10</sup> »Kupujmo hrvatsko«. Konzum se tako pridružio promociji hrvatskih proizvoda, posebno onih koji nose oznaku »Izvorno hrvatsko« i »Hrvatska kvaliteta«, ali i svih drugih domaćih proizvođača.

Cilj kampanje, sudeći prema Konzumovim istupima u medijima, bio je podići razinu svijesti o kupovini i potrošnji hrvatskih proizvoda, budući da Hrvati kao nacija pokazuju tendenciju kupovanja stranih renomiranih proizvoda. Budući da je svjetska ekonomska kriza, koja sa sobom nosi otpuštanja radnika i slabljenje ekonomije, došla i do Hrvatske, poticanje kupovine hrvatskih proizvoda znači održavanje hrvatske proizvodnje. Prema Nikoli Jurčiću, direktoru sektora Konzumova marketinga, želja je bila educirati potrošače o izazovima situacije i potaknuti ih da svatko od njih svojom kupovinom domaćih proizvoda pomogne hrvatskom gospodarstvu.

U sloganu »KONZUMirajmo hrvatsko« iskorišten je naziv tvrtke, ali se upućuje i na samu bit kampanje, koja se rodila u marketingu Konzuma. Iako je vješto iskorišteno ime tvrtke, koje na neki način utječe na lokaciju kupnje hrvatskih proizvoda, u Konzumu tvrde da kampanja nije primarno pokrenuta radi povećanja prodaje u Konzumu, nego radi jačanja društvene svijesti o važnosti kupnje hrvatskih proizvoda, u duhu društvene odgovornosti.

Iako još nije službeno potvrđeno, mediji<sup>11</sup> međutim upozoravaju da se iza Konzumove robne marke K plus nerijetko kriju proizvodi stranog podrijetla, upakirani pod hrvatskim imenom. U postocima, mogli bismo reći da je u Konzumovim proizvodima Hrvatska zastupljena s malo više od 20%, a najviše začuđuje da se u ostalih 80% proizvoda stranog porijekla mogu naći i oni koji se vrlo lako mogu proizvesti u Hrvatskoj, poput maslaca, tosta, kave bez kofeina ili primjerice liga-

10 Akcija »Kupujmo hrvatsko« pokrenuta je inicijativom Hrvatske gospodarske komore 2006. godine sa željom da se prepoznaju, označe i izdvoje kvalitetni hrvatskih proizvodi.

11 R. Baretić, Krizofrenija, [www.nacional.hr/clanak/50130/krizofrenija](http://www.nacional.hr/clanak/50130/krizofrenija) (pristupljeno: 17. 4. 2009); D. Baniček, KONZUMirate li i vi »hrvatsko« mlijeko iz uvoza?, <http://www.business.hr> (pristupljeno: 18. 4. 2009); J. Dragišić, Todoricevo »Konzumirajmo ginger«, [www.index.hr/vijesti/clanak/todoricevo-konzumirajmo-ginger/419738.aspx](http://www.index.hr/vijesti/clanak/todoricevo-konzumirajmo-ginger/419738.aspx) (pristupljeno: 18. 4. 2009)

nja, koje se uvoze iz Poljske. Najviše proizvoda, koji bi sudeći prema kampanji trebali biti autohtoni, dolazi prema neslužbenim izvorima iz Italije (njih osam), poput šlag–pjene, tost–kruha, pasirane rajčice i toaletnog papira. Zbunjuje i činjenica da recimo na policama ne možemo naći niti jedan proizvod ugledne hrvatske tvrtke Gavrilović. Nadalje, poslovni časopis *business. hr* u jednom od svojih članaka tumači da mlijeko pod robnom markom K plus, iako ga puni KIM iz Karlovca, nije u biti hrvatsko, nego mlijeko iz uvoza. Takav zaključak proizlazi iz podataka za siječanj ove godine, u kojima se vidi da je Konzum uvezao 380. 004 litre mlijeka iz susjedne Bosne i Hercegovine, što ga čini trećim najvećim uvoznikom mlijeka u Hrvatskoj. Krajem veljače Agrokor je tvrdio da ne uvozi mlijeko za teritorij Hrvatske, nego za potrebe teritorija spomenute susjedne zemlje, iako nisu nikada objasnili zašto su to mlijeko uvezli u Hrvatsku. Jurčić pak tvrdi da više od 80% ponude na Konzumovim policama čine upravo hrvatski proizvodi.

Kao što je već navedeno, K plus je robna marka Konzuma, a robne marke su sastavni dio ponude mnogih trgovačkih lanaca u nas i šire. One same po sebi postoje kao alternativa kupcima manje platežne moći, a proizvodi se nude po nižoj cijeni jer se prodaju u velikim količinama. Dobavljači dobivaju stalnog kupca koji naručuje ogromne količine tih proizvoda, i na taj način sebi osiguravaju egzistenciju na duži rok.

Problem zasigurno nije u činjenici da podrijetlo tih proizvoda nije izvorno hrvatsko, dok god se oni ne prodaju kao hrvatski. Problem je u tome što javnost biva obmanuta kako je izvornost proizvoda hrvatska, a nije.

### 5.3. *Primjer lošeg vodstva: slučaj Enron*

Neslavna propast kompanije koja je 2000. godine dobila nagradu *Financial Times*<sup>12</sup> za »najbolju energetska kompaniju godine« i za »najhrabriju uspješnu investicijsku odluku« započela je 2001, kada se otkrilo da je zbog dubiozne poslovne suradnje s nekoliko kompanija Enron uspio prikriti oko petsto milijuna dolara koji nisu bili prikazani u računovodstvenim knjigama.

Enron je ušao u krug najvećih korporacija devedesetih godina, kada je prestao biti kompanija koja se bavi samo proizvodnjom plina. Wall Street mu je pružao punu podršku. Vrijednost dionica 2000. godine skočila je s petnaest na devedeset dolara. Danas jedna Enronova dionica ne vrijedi niti jedan čitavi dolar.

Što se dogodilo? Gdje je etika, etičko vodstvo, etični menadžeri?

Enron nikad nije ostvario profite koje je želio i očekivao. Tvrtka je gubitke prikrivala tako da ih nije upisivala u svoje bilance, nego ih je prebacivala u lanac partnerskih podružnica, skrivajući ih od ulagača. Na početku je to funkcioniralo. Odgovornost za neetičko, loše vodstvo i poslovanje dijeli i tvrtka koja je bila zadužena za knjigovodstvene poslove Enrona, Arthur Andersen. Glavni problem je bila vjerodostojnost ljudi koji su se bavili revizijom i provjerom. Revizori Enronova knji-

12 *Financial Times* je međunarodni poslovni časopis. Smatra se jednim od najuglednijih časopisa na svijetu, odnosno najčitanijim među vodećim poslovnim ljudima diljem svijeta.

govodstva upravi su davali zeleno svjetlo za tiskanje krivotvorenog novca, a revizori iz tvrtke Andersen uništavali su dokumente o poslovanju Enrona. Revizori su trebali biti oni koji štite javna ulaganja, ali Andersen to nije činio. Postoje pojedinci koji opravdavaju Enron i njihovo tadašnje poslovanje, tvrdeći da je tvrtka poslovala onako kako je zakon dopuštao, bez obzira je li to u skladu s poslovnom ili bilo kakvom drugom vrstom etike. Pitanja koja su otvorena propašću Enrona postavljaju se i danas, budući da se slični primjeri neetičnog poslovanja pojavljuju bez obzira na negativnu predodžbu javnosti o neetičnom poslovanju i njegovu sankcioniranju.

## 6. Zaključak

Etika podrazumijeva pojmove dobrog i lošeg, poštenog i nepoštenog, moralnog i nemoralnog vodstva. Etička načela u poslovanju ne razlikuju se od općih etičkih načela. Svaka poslovna akcija može se prosuditi prema općim standardima etičnosti u društvu, a ne prema nekom posebnom skupu standarda koji su liberalniji.

Teorija, a potom i mnogi primjeri u poslovnom kontekstu, svjedoče o pozitivnom utjecaju etičkog poslovanja na profit tvrtke. Iako ne postoje znanstveni dokazi o pozitivnoj korelaciji između etičkog poslovanja i profita, činjenica je da veća primjena etike u poslovanju revitalizira odnose sa svim interesnim skupinama koje okružuju tvrtku. Kupci bivaju zadovoljni jer dobivaju obećano, zaposleni imaju veću motivaciju za postizanje rezultata, a dioničari su zadovoljni postignutim rezultatima. Istina je međutim da neke tvrtke u praksi ipak odabiru drugačiji put.

Broj nemoralnih i amoralnih poslovnih vođa raste eksponencijalno, čemu svjedoči i sve veći broj poduzeća koja podliježu neetičkome ponašanju. Pokretač njihovih neetičnih akcija je prevelika ambicioznost u nastojanjima za većom osobnom dobiti, zbog velikih pritisaka da dosegnu pozitivne rezultate, te kultura poduzeća koja potiče neetično ponašanje.

U poslovnom kontekstu svaki vođa osim odluka koje donosi i institucije kojom upravlja, gdje na koncu želi generirati profit, treba uzeti u obzir socijalne aspekte zaposlenika i kupaca, djelovati u skladu sa socijalno odgovornim ponašanjem, a ne isključivo u smjeru maksimizacije profita. Unatoč maksimizaciji, tvrtka bi prvo trebala gledati etične pristupe vodstvu<sup>13</sup>:

- biti etični kako biste vodili etično
- biti dostojni povjerenja da biste izgradili povjerenje
- definirati put kako bi vas drugi slijedili
- vjerovati da je etika profitabilna.

13 K. Blanchard, N. V. Peale: *The power of ethical management*, William Morrow and company, New York, 1988.

Objašnjenje je sljedeće: postati etičan vođa znači imati želju poslovati na »pravi način« za tvrtku, kupce i ljude oko sebe. Nije riječ o savršenstvu i bezgrješnosti nego u nastojanju da oni koji upravljaju organizacijama rade ispravne stvari.

Etičko vodstvo zahtijeva snažnu povezanost s ljudima koji rade u organizaciji, što je proizvod uzajamnog povjerenja. Naime ako tvrtka posluje etično, kupci joj više vjeruju i postaju odani kupci koji generiraju najviše profita. Put prema etičnom vodstvu i poslovanju je definirana misija i vizija kompanije. Niz temeljnih vrijednosti i načela, snažno vodstvo s pravim sposobnostima temelji su kvalitetnog poslovanja.

Ako pojednostavimo, tvrtka ima dugoročne razloge za etično poslovanje. Oni se svode na privlačenje i zadržavanje talentiranih ljudi u tvrtki, kvalitetnije upravljanje rizikom, učvršćivanje ugleda u kupaca, klijenata, dobavljača i lokalnih zajednica u kojima tvrtka posluje.

### *Business Ethics*

#### *Ethical Leadership in a Business Context — Case Studies*

Mirna Ćorić\*, Ivija Jelavić\*\*

#### *Summary*

*Are leaders morally special? Is there something ethically distinctive about leaders? May they do anything they choose in order to achieve their goals? Leadership ethics as described in this article conforms to moral theory within the general context of leadership, but also within the context of business ethics, seeing as this particular aspect of ethical leadership is the greatest challenge facing us today. Although ethics, both in theory and in practice, has countless times been part of the formula for success, today's leaders, be they good or bad, continue to break social rules in order to achieve their goals. The question is only to what degree, since it is this that renders them good or bad.*

*This article explains the concept of ethical leadership by examining the relationship between ethics and leadership, primarily through the application of ethical leadership in a business context, since the issue is topical.*

*The concluding section presents a survey of good and bad leadership in the business world.*

*Key words: leadership, ethics, leadership ethics, management, ethical management, profitability*

\* Mr. sc. Mirna Ćorić, Zagreb School of Economics and Management. Address: Jordanovac 110, 10000 Zagreb, Croatia. E-mail: mcoric@zsem.hr

\*\* Ivija Jelavić, dipl. oec., Zagreb School of Economics and Management. Address: Jordanovac 110, 10 000 Zagreb, Croatia. E-mail: ijelavic@zsem.hr