

MODEL FOR MAKING DIFFICULT ETHICAL DECISIONS

MODEL ZA DONOŠENJE TEŽIH ETIČKIH ODLUKA

PUPAVAC, Drago

Abstract: *Ethical issues entries in entrepreneurial practice and society as a whole, creating an environment in which it is no longer as easy to make decisions as it once was. The aim of this paper is to offer entrepreneurs an effective framework for making difficult ethical decisions. The purpose of this paper is to enable entrepreneurs to more effectively manage entrepreneurial ethics in business practice. Accordingly, the subject of research relevant to this paper is a five-phase model for making difficult ethical decisions based on ten prima facie obligations. The results of the research are based on scientific methods of analysis and synthesis, comparative method and mathematical method of weighting factor.*

Key words: ethical problems, ethical decisions, five-step model, prima facie obligations

Sažetak: *Etička pitanja prodiru u poduzetničku praksu i društvo u cjelini kreirajući okruženje u kojemu više nije jednostavno donositi odluke kao nekad. Cilj ovoga rada jest ponuditi poduzetnicima učinkovit okvir za donošenje težih etičkih odluka u poslovnoj praksi. Svrha rada jest omogućiti poduzetnicima učinkovitije upravljanje poduzetničkom etikom. U skladu s tim predmet istraživanja od značaja za ovaj rad jest petofazni model za donošenje težih etičkih odluka utemeljen na deset prima facie dužnosti. Rezultati istraživanja temelje se na znanstvenim metodama analize i sinteze, komparativnoj metodi te matematičkoj metodi težinskog faktora.*

Ključne riječi: etički problemi, etičke odluke, petofazni model, prima facie dužnosti



Author's data: Drago, Pupavac, prof. dr.sc., Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, Rijeka, drago.pupavac@veleri.hr

1. Uvod

Značajniji pristupi određivanju etičkih obveza jesu [1]: 1) utilitarizam, 2) etika zasnovana na pravima, 3) kantovska etika, 4) etika vrlina i 5) zdravo razumski etički pluralizam. U svim navedenim etičkim teorijama moguće je pronaći nešto vrijedno i pozitivno. Brojne etičke teorije nude pravila dobrog ponašanja. Najpoznatije je Zlatno pravilo koje se pojavljuje i u Istočnoj i u Zapadnoj tradiciji. Isto se može reći i za Deset zapovijedi, čiji ne religijski imperativi kao što su „ne ubij, ne laži i ne ukradi“ su ekvivalentni principima koje podržavaju ne religijski moralni pristupi. Etika vrlina ne osigurava izravno načela djelovanja, ali za svaki moralni princip postoji odgovarajuća vrlina čija poznavanje vodi do iste akcije koju zahtijeva princip. Za princip da ne lažemo, tu je vrlina istinoljubivosti; za princip ne ugnjetavanja, tu je pravednost i sl.

Donošenje menadžerskih odluka u turbulentnom konkurentskom okruženju zahtjevan je poslovni proces prepun ekonomskih i poslovnih izazova, rizika i dogovornosti. Koliko god se u tom procesu teži staviti težište na zakonske propise to najčešće nije dovoljno [2]. Samo zakonom nije moguće promijeniti navike zaposlenika (menadžera) i njihovu toleranciju na nečasno postupanje. Uvijek kada postoji konflikt između zakona i kulture, kultura ima veće izgleda za pobjedu. U poslovnoj praksi prisutne su i neke etičke dvojbe koje se odnose na asimetrične interese brojnih dionika (zaposlenici, dioničari, kupci, dobavljači, kreditori, konkurencija, vlada, organizacije civilnog društva). Tehnološke promjene i globalizacija nameću nova poslovna pravila i postavljaju menadžere u nepoznate im situacije i dovode ih u dileme za koje im ne pomažu prijašnje moralne spoznaje i vrijednosti [3]. Upravo to zahtijeva postavljanje modela za donošenje etičkih odluka koji bi trebali težiti univerzalizma. Jedan od takvih je petofazni model *Audi Roberta* [4] koji je i predmet istraživanja od značaja za ovaj rad. Glavno pitanje na koje se u ovoj znanstvenoj raspravi pokušava pronaći odgovor glasi, Na koji način treba donositi odluke koje će imati čvrsto uporište u etičkim principima.

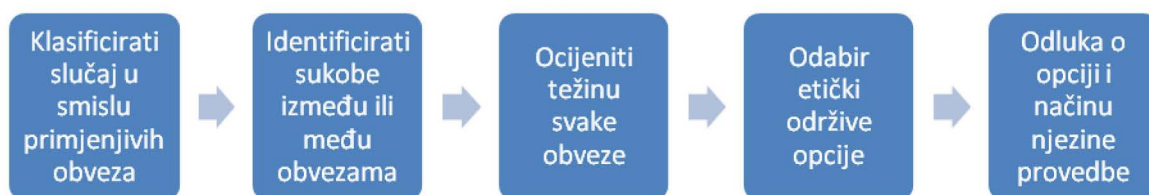
2. Modeli etičkog odlučivanja

Pristupi određivanju etičkih obveza iznjedrili su više modela etičkog odlučivanja, ponašanja i rješavanja problema od kojih se izdvajaju: 1) *Parsonov* model – *Parsons* [5] navodi pet stupova koji nose težinu etičkog odlučivanja: istinoljubivost, poštovanje zakona, dobročinstvo, povjerljivost i pravednost; 2) model *Kenneth Blancharda* i *Norman Vincent Pealea* [6] – ističe pet načela snage organizacije: cilj (misija poduzeća), ponos, strpljenje, upornost i perspektiva; 3) Model *Laczniaaka* i *Murphya* [7] – temelji se na četiri pravila etičkog ponašanja: zlatno pravilo, profesionalno pravilo, Kantov kategorički imperativ i TV test; 4) Model *Ralpa Pottera* [8] – sastoji se od četiri koraka: definiranje i analiza situacije, identificiranje, izbor principa djelovanja i odabir dionika prema kojima će se iskazati lojalnost; 5) *Simsov* model [9] – čini sedam koraka: prepoznavanje i razjašnjavanje dileme, prikupljanje svih mogućih činjenica i navođenje svih opcija, provjera svake opcije u kontekstu legalnosti, ispravnosti i koristi, donošenje odluke, provjera ispravnosti

odluke, kako bih se osjećao ako bi moja odluka bila objavljena u lokalnim novinama?, provođenje akcije; i 6) model Audi Roberta ili petofazni model koji je predmet istraživanja od značaja za ovaj rad temelji se na *prima facie* dužnostima [10]: **Pravednost**. Dužnost da budemo pravedni prema drugima kao i dužnost da spriječimo ili ispravimo činjenje nepravde drugima. **Neozljeđivanje**. Dužnost da izbjegnemo ozlijediti druge. Jedina dužnost na *Rossovoj* listi da se nešto ne čini. **Držanje riječi**. Dužnost da održimo dano obećanje. **Vjerodostojnost** (istinoljubivost). Dužnost da govorimo istinu. **Odštete**. Dužnost da se iskupimo za zlo koje smo nekome nanijeli, to jest da ga obeštetimo. **Dobročiniteljstvo**. Dužnost da činimo dobro. **Samousavršavanje**. Dužnost da radimo na sebi, odnosno da se usavršavamo etički i intelektualno. **Zahvalnost**. Dužnost da budemo zahvalni na prethodnim dobrim postupcima drugih ljudi, posebno uslugama koje su nam učinili. *Prima facie* dužnosti su dužnosti koje nam nameću pojedine karakteristike situacije u kojoj se nalazimo, dok nam dužnost *sans phrase* nameće ukupna situacija u kojoj se nalazimo [11]. Nijedna od navedenih obveza nije apsolutna u uobičajenom smislu te riječi te ne sadržava konačnost u sebi. Ukupna situacija nameće ono što mora biti. Nema općeg pravila za rješenje sukoba dužnosti. Ono što možemo i moramo učiniti jest uzeti u obzir sve relevantne okolnosti situacije u kojoj se nalazimo i osloniti se na sposobnost moralne prosudbe kojom otkrivamo svoje dužnosti *sans phrase*. Primjerice, u uvjetima gospodarske krize, držanje riječi i dobročiniteljstvo spram zaposlenika koji imaju duži radni staž u poduzeću može rezultirati (financijskom) povrjedom onih koji imaju kraći radni staž i koji će morati biti prvi otpušteni da bi se izbjegli gubitci, odnosno bankrot poduzeća. Konačna obveza poduzetnika u ovom slučaju kombinacija je dviju obveza (držanja riječi i dobročiniteljstva) koje u ovom slučaju imaju veću težinu od obveze da se ne povrijede oni koji su nedavno zaposleni. Konačna odluka tako je određena postojećom situacijom, ne implicirajući etički relativizam.

Navedenim *prima facie* obvezama Audi [4] dodaje još dvije, a to su: **Sloboda**. Dužnost da čuvamo i unaprjeđujemo ljudsku slobodu. **Poštovanje**. Dužnost prikladnih manira.

Ako prethodno navedenih deset *prima facie* obveza predstavljaju sažetak moralnih obveza i ako mogu biti integrirane u različite etičke teorije, tada predstavljaju dobru startnu osnovu za donošenje teških etičkih odluka. Za donošenje težih etičkih odluka Audi predlaže petofazni model koji je utemeljen na deset *prima facie* dužnosti (cf. shemu 1).



Shema 1. Petofazni model za donošenje teških etičkih odluka [4].

3. Teorijski i praktični pristup petofaznom modelu za donošenje etičkih odluka

U ovom dijelu rada svaki se korak petofaznog modela za donošenje etičkih odluka teorijski i praktično elaborira:

Klasifikacija. Pitanje koje se ovdje nameće jest: *Koje su moje obveze u ovom slučaju?* Primjeren odgovor na ovo pitanje moguće je pronaći određivanjem dužnosti koje je nužno primijeniti, odnosno u ovoj fazi prepoznaju se moguće opcije. Da li je riječ o jednoj od konfliktnih obveza, primjerice konflikt (dvojba) između lojalnosti prema jednoj osobi i pravednosti prema drugoj? U tako promatranom svjetlu problem se može klasificirati kao sukob s jednom obvezom ili sukob između više obveza. Moguće je (ne)raspolagati sa svim potrebnim činjenicama o promatranom problemu. Da bi se prikupile sve potrebne informacije, nužno je proći kroz *prima-facie* dužnosti koje se odnose na dati problem. Obično nije potrebno proći kroz svih deset predloženih *prima-facie* dužnosti. Često je jasno koja se dužnost ili koje se dužnosti odnose na određeni problem. Takav je primjerice konflikt između lojalnosti prema poslodavcu koji računa na pridržavanje vrijednosti kompanije i lojalnosti prema prijatelju zaposleniku koji vam je u povjerenju kazao da je to pravilo prekršio. Poslovne odluke već po svojoj naravi imaju potencijal da proizvedu dobre i loše učinke. Kada se postave odgovarajuća pitanja i prikupe relevantne činjenice koje se odnose na dati problem, moguće je odrediti *prima facie* dužnosti koje je potrebno primijeniti na određeni slučaj.

Identificiranje mogućeg konflikta između pojedinih dužnosti. Pitanje koje se nameću u ovoj fazi, glasi: *Koje se prima facie dužnosti nalaze u sukobu?* U ovom koraku identificira se temeljni etički problem: ako postoji sukob samo s jednom od dužnosti ili sve dužnosti ukazuju na istu stvar, neće postojati etički problem oko toga što treba učiniti, nego kako to učiniti. Ako je prethodni korak klasifikacije relevantnih dužnosti koje se odnose na problem odlučivanja učinjen korektno, moguće je prepoznati sukobe među dužnostima koje je potrebno primijeniti. Za donošenje svake teže moralne odluke bit će nužno uzeti u razmatranje sukobe među pojedinim dužnostima, pa čak i kada se radi o samo jednoj dužnosti kao što je izbor između dva izvrsna zaposlenika za unaprjeđenje na poslu (*dužnost pravednosti*). Čak i uvjetima kada ne postoji konflikt oko smjera i donošenja konačne odluke, primjerice kojega će se zaposlenika unaprijediti, mogu se pojaviti problemi oko radnji koje će najbolje pridonijeti realizaciji toga cilja. Vezano uz unaprjeđenje zaposlenika, može se postaviti pitanje vremena njegovog unaprjeđenja, dodatka na plaću, radnih uvjeta i sl. Neka od ovih pitanja mogu biti etičke naravi. Sukob obveza može postojati čak i u uvjetima kada se poduzimaju najbolje radnje. Naime, etički problem može i dalje postojati zahtijevajući da se riješi na pravi način (*dužnost prikladnih manira*). Ako je menadžer odlučio unaprijediti jednog od dva izvrsna zaposlenika, nameće se pitanje što reći onom drugom koji nije unaprijeđen? Poslovni život ispunjen je brojnim situacijama gdje je način (*dužnost prikladnih manira*) provođenja određenih radnji iznimno važan. Naime, vrlo često prave se stvari mogu učiniti na krivi način. To zahtijeva njihovo sagledavanje s različitih aspekata. Primjerice, odluka menadžera da nagradi zaposlenika za njegov doprinosu u realizaciji nekog projekta (*dužnost zahvalnosti*) može naići na snažno protivljenje drugih suradnika na projektu, koji će

smatrati da je prema njima učinjena nepravda (*dužnost pravednosti*) jer i oni nisu nagrađeni. Jednako tako moguća je situacija da i sam zaposlenik ne želi tu nagradu jer bi ga ona među drugim zaposlenicima mogla „kompromitirati“. Drugi zaposlenici bi mogli misliti da je dobar s njima samo zato da bi ih „špijao“ i prenosio sve menadžeru koji ga za to izdašno nagrađuje. Nakon toga počeli bi ga ogovarati, izbjegavati i slično te bi mu tako neizravno nanijeli veliku štetu (*dužnost neozljeđivanja*).

Etička procjena pojedinih obveza. *Kolika je važnost (težina) dužnosti koje se nalaze u sukobu?* Za određivanje važnosti pojedinih dužnosti u određenoj situaciji Audi predlaže njihovo kvantificiranje, odnosno određivanje pondera (težinskog faktora) za svaku od dužnosti. Metoda procjene važnosti pojedinih dužnosti pomoću pondera (težinskog faktora) sastoji se od šest koraka: 1) određivanje temeljnih dužnosti koje se odnose na određeni etički problem, 2) određivanje pondera važnosti za svaku od temeljnih dužnosti, 3) određivanje skale za svaku od dužnosti (primjerice od 1 do 10 ili od 1 do 100), 4) određivanje broja bodova za svaku dužnost temeljem koraka 3, 5) određivanje umnoška pondera važnosti i broja bodova pridruženih pojedinoj dužnosti, te određivanju ukupnog zbroja bodova i 6) donošenje odluke temeljem provedene kvantitativne analize, odnosno najvećeg broja bodova.

U nastavku se daje hipotetički primjer primjene metode težinskog faktora. Temeljem ocjene uspješnosti radnika utvrđeno je da tri zaposlenika ne ispunjavaju propisane standarde uspješnosti i da im je potrebno otkazati ugovor o radu. Kao *prima-facie* dužnosti koje se odnose na ovaj etički problem jesu: 1) dužnost neozljeđivanja, 2) dužnost držanja riječi i 3) dužnost dobročiniteljstva.

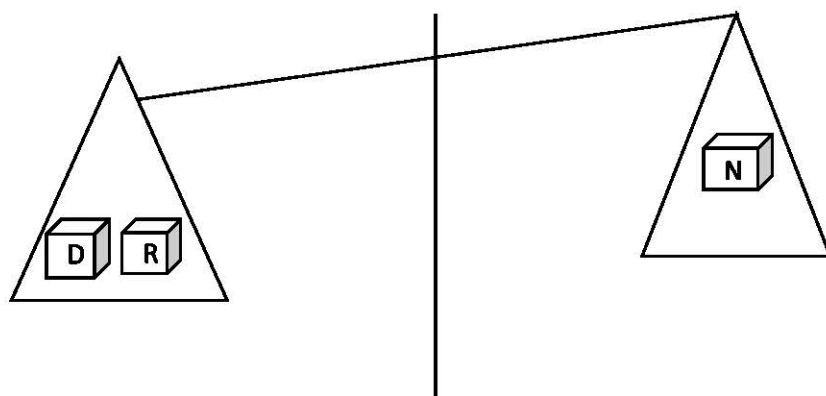
Prima-facie dužnost	Ponder važnosti	Broj mogućih bodova (od 100)	Boj ostvarenih bodova
Dužnost neozljeđivanja	0,5	70	35
Dužnost držanja riječi	0,2	50	10
Dužnost dobročiniteljstva	0,3	90	27
Ukupno	1,00		72

Tablica 1. Hipotetički primjer ocjene pojedinih sukobljenih dužnosti

U navedenom primjeru dužnost neozljeđivanja (zaposlenika) ima najveći težinski faktor i najveću apsolutnu pojedinačnu vrijednost (35). Slijedi je dužnost dobročiniteljstva (prema poduzeću), a najmanju važnost ima dužnost držanja riječi (prema menadžerskoj ulozi). Ukupno promatrano dužnost dobročiniteljstva i dužnost držanja riječi imaju jednak ponder važnosti kao dužnost neozljeđivanja ($0,2 + 0,3 = 0,5$). Međutim dužnost dobročiniteljstva i dužnost držanja riječi u sukobu s dužnosti neozljeđivanja imaju veću apsolutnu težinu ($10 + 27 > 35$).

Odabir etički prikladnih opcija. Kada je provedena ocjena sukobljenih dužnosti, glavno pitanje postaje, *Što su etički održive alternative?* U ovom koraku potrebno je procijeniti alternativne akcije. Moguće je da postoji samo jedna alternativna akcija. U tom slučaju može se tražiti način kako je provesti na najbolji mogući način (dužnost prikladnih manira). Tako se, primjerice, može činiti očitim da se nekom zaposleniku

dade negativna ocjena o radnoj uspješnosti i time spriječi mogućnost njegovog napredovanja ili da mu se da otkaz. No, ako se pođe od pretpostavke da je osoba psihički labilna i da će to teško podnijeti, može se nametnuti pitanje kako to učiniti, a da ga se ne povrijedi (dužnost neozljeđivanja). Ako pak menadžer tu svoju dužnost promatra na način da tako pomaže zaposleniku da shvati da radi na poslu koji nije za njega, tada će menadžer biti u mogućnosti dati negativnu ocjenu zaposleniku bez osjećaja kršenja dužnosti neozljeđivanja. Welch [12] smatra da je bezobzirno držati ljude na poslu u kojemu nisu sposobni napredovati te da je takvo dobročinstvo lažno. Etički problemi obično utjelovljuju sukobljene *prima-facie* dužnosti i njihovom usporedbom moguće je definirati praktična načela koja mogu pružiti temeljne pretpostavke za praktično donošenje odluka i odabir prikladne opcije. Iskusni menadžeri će daleko lakše i daleko brže prepoznati etički prikladnu opciju. Moguće je da je jedna dužnost primarna. Shema 2 pruža okvir za bolji uvid u određeni etički problem, odnosno moguća alternativna rješenja.



Shema 2. Odabir između dva alternativna rješenja temeljem suprotstavljenih dužnosti [4]

Na shemi 2 pomoću vage zorno je predložen sukob među *prima-facie* dužnostima: neozljeđivanja (N), držanja riječi (R) i dobročiniteljstva (D). Kako je lijeva strana vage niža, to znači da ove dvije dužnosti imaju veću važnost u odnosu na dužnost neozljeđivanja i upućuju na konačnu odluku menadžera, odnosno otpuštanje zaposlenika koji ne ispunjavaju propisane standarde uspješnosti. Temeljem sheme 1 također je jasno dužnost neozljeđivanja ne nestaje unatoč tome što druge dvije dužnosti imaju veću težinu. Postojanje ove obveze može generirati za menadžera rezidualnu obvezu, primjerice da se otpuštenim zaposlenicima pomogne u pronalasku novoga posla.

Odluka o smjeru djelovanja. Prethodne četiri faze modela odnosile su se na promišljanje problema dok se posljednja peta faza odnosi na njegovo konkretno rješavanje. Ako se kao opcija javlja samo jedno rješenje razmatranog problema tada se odluka može donijeti odmah. Međutim, u praksi se može pojaviti više opcija za rješavanje problema. U razmatranom problemu odluka može biti jednoznačna, dakle otpustiti će se zaposlenici koji ne ispunjavaju postavljene standarde uspješnosti ali može biti i dvoznačna, zaposlenicima koji ne ispunjavaju postavljene standarde ponuditi će se dodatna obuka za obavljanje posla ili troznačna zaposlenicima koji ne

ispunjavaju postavljene standarde uspješnosti ponudit će se pomoć u traženju novoga posla. Za koju god odluku se odlučili primijenjena odluka u praksi bi trebala poslužiti i za buduća djelovanja, odnosno imati u sebi dozu univerzalizma.

4. Zaključak

Menadžment nosi moralnu odgovornost da ispunjava ciljeve poduzeća te da svojim etičnim ponašanjem stabilizira i unaprijedi unutarnje i vanjske odnose i tako izravno i bitno pridonese povećanju konkurentnosti poduzeća. Menadžeri se u svojoj poslovnoj praksi redovito sučeljavaju s etičkim problemima. U ovisnosti kako se odnose prema etičkim problemima svrstavaju se u tri skupine: moralni, nemoralni i protumoralni. Modeli za donošenje etičkih odluka imaju funkciju da omoguće menadžmentu donošenje etički ispravnih odluka vodeći računa o interesima svih dionika. Svaki predloženi model trebao bi sadržavati u sebi dozu univerzalizma kako bi poslužio za buduća djelovanja i bio u funkciji kreiranja vitalne većine moralnih menadžera. Petofazni (Audi) model predstavlja referentan okvir koji osigurava donošenje poslovnih odluka koje će imati čvrsto uporište u etičkim principima. Glavni nedostatak ovoga rada proizlazi iz činjenice da je teorijski istražen i na praktičnim primjerima prezentiran samo jedan model za donošenje etičkih odluka.

5. Literatura

- [1] Pupavac (2020). Poduzetnička etika, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.
- [2] Pupavac (2009). *Etika za menadžere*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.
- [3] Ivaniš, M. (2015). *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka.
- [4] Audi, R. (2009). *Business Ethics and Ethical Business*, Oxford University Press, New York.
- [5] Parsons, P. J. (2004). *Ethics in Public Relations: A Guide to Best Practice*, Kogan Page, London.
- [6] Blanchard, K. Pealea, V.K. (2017). *Moć etičnog poslovanja*, Ravecon.
- [7] Laczniak, R., Murphy, P. (1991). Fostering ethical marketing decisions, *Journal of Business Ethics* 10 (4), pp. 259 – 271.
- [8] Christians, Clifford G.; Fackler, Mark; Richardson, Kathy-Brittain; Kreshel, Peggy J.; Woods, Robert H. (2016). *Media ethics: Cases and moral reasoning* (10th ed.). Routledge, New York.
- [9] Sims, R. (1994). *Ethics and Organizational Decision Making, A Call for Renewal*, Quorum Books, London.
- [10] Ross, D.W., Straton-Laker, Ph. (2002). *The Right and the Good*, Oxford University Press, New York.
- [11] Berčić, B. (2012). *Filozofija, sažeto e-izdanje*, Zagreb, (dostupno na: www.ibis-grafika.hr, pristup:14.02.2022.
- [12] Welch, J., Byrne, J. (2003). *Jack Welch: autobiografija najuspješnijeg menadžera dvadesetoga stoljeća*, Naklada Zadro, Zagreb.