

## ETIKA V ČASU KRIZNIH RAZMER

*Andrijana Bergant, univ.dipl.prav, MBA, Adv.Cert(Buss.Com)*

Podatki organizacije Ethisphere za zadnjo gospodarsko krizo (2008) kažejo, da so imela etična podjetja v recesiji manjše izgube, iz krize pa so prej in bolje izšla od drugih podjetij<sup>1</sup>. Etična podjetja po metodologiji World's Most Ethical Companies, delujejo po principih dobrega korporativnega upravljanja, imajo urejene in učinkovite procese, živeče korporativne vrednote ter vzpostavljen sistem upravljanja poslovne skladnosti in etike. Skupaj z integriteto voditeljstva, navedeno predstavlja ključne dejavnike trdnosti in odpornosti podjetja tudi v kriznih razmerah.

V času ekonomskih in družbenih pretresov, kot smo jim priča zaradi korona virusa, pa bomo težko šele vzpostavljali program korporativne integritete. A hkrati je to kritičen moment, ko je vsekakor smiselno vgraditi ojačevalce naših etičnih temeljev in stebrov. Pri tem imamo managerji in vodje kritično vlogo. Turbulentne razmere in pričujoča negotovost namreč lahko veliko ljudi, vključno z našimi sodelavci, izvajalci in poslovnimi partnerji, potisne v zgolj samo-ohranitveno delovanje. Pri takšnem pa praviloma osebne koristi nadvladajo kolektivne, boj za osebno eksistenco pa lahko povozi višje poslanstvo in vrednote podjetja, skupnosti. Po znanem trikotniku prevar bo element racionalizacije, ko si bomo v danih okoliščinah ljudje svoja dejanja opravičevali skozi nujnost in izrednost razmer, zlahka mnoge potisnil čez rob. Da o elementu motivacije ali pritiska niti ne govorimo. Ob popuščanju kontrolnih mehanizmov, upogibanju pravil in še posebej vrednot, ki veljajo v običajnih razmerah, pa nastopi še tretji element, priložnost. In tako je trikotnik, ki omogoča izjemno plodna tla za nastanek raznovrstnih prevar, sklenjen.

Ne gre za to, da bi v krizi kar naenkrat prišla na plano siceršnja zloba in pokvarjenost množice ljudi. Gre enostavno za psihologijo preživetja, ko ljudje postanemo še bolj kot kadarkoli prvinski in osredotočeni na bolj ali manj brezobzirno zadovoljitev osebnih potreb preživetja, tudi na škodo podjetja in njegovih deležnikov. Vendar pa lahko management in vodje na te dejavnike občutno vplivamo in je pravzaprav nujno, da to počnemo. Zato naj bo management v krizi usmerjen tudi v hitro zaznavanje in lajšanje raznovrstnih stisk zaposlenih, sodelavcev ter drugih, ki imajo vpliv na delovanje podjetja. Uravnoteženo s tem pa se moramo zavedati, da je vse morebitne nujne opustitve običajnih postopkov in pravil ter s tem tudi kontrolnih mehanizmov, potrebno nadomestiti z drugimi oblikami kontrol in preventive, da podjetje in njegove deležnike zaščitimo pred zlorabami.

V tem smislu je razmeram in času primerno, vredno razmisliti o naslednjih aktivnostih:

- Določite jasna pravila ravnanja v izrednih razmerah, vključno z uporabniku prijaznimi ponazoritvami, npr. pri delu na domu, kot tudi v prostorih podjetja v času veljavnosti omejevalnih ukrepov; pri čemer spodbujajte odgovornost zaposlenih in se v naprej izrecite tudi o posledicah morebitnih kršitev (*ni dovolj, da se le sklicujete na sprejete oblastne ukrepe, brez da bi jih na podjetju lasten način prenesli v notranje akte in postopke*);
- Spremenite ali omejite po potrebi določene limite, pooblastila; če je zaradi učinkovitosti odzivanja na razmere potrebno pooblastila in odločanje v vašem podjetju bolj centralizirati, bodite glede tega transparentni, argumentirajte in v naprej napovejte kasnejšo revizijo za ta del poslovanja;
- Poleg očitnih tveganj za zdravje in varnost ljudi, finančnih tveganj, neprekinjenosti poslovanja ipd., ocenite vsaj tri za vas najpomembnejša tveganja glede skladnosti poslovanja in etike v

---

<sup>1</sup> [Priročnik Integriteta voditeljstva 5 zvezdic](#), 2009, stran 6

spremenjenih razmerah ter glede njih, s pomočjo strokovnih služb, sprejmite ukrepe obvladovanja;

- V raznih komunikacijah zaposlenim in partnerjem, ki je v krizi in v razmerah družbene izolacije ne more biti preveč, spomnite ljudi tudi na vaše korporativne vrednote, povejte kako se vaši odzivi in ukrepi z njimi povezujejo;
- Spomnite ali vzpostavite direktno linijo za strokovno pomoč vašim zaposlenim in partnerjem tudi glede vprašanj povezanih z upoštevanjem pravil ravnanja, ter notranje in zunanje sodelavce hkrati spomnite, da po tej poti sporočijo tudi morebitne zaznane kršitve ali kar opazijo v poslovanju nenavadnega;
- Omogočite on-line izobraževanja zaposlenih tudi na teme, povezane z etičnim kodeksom, o nasprotju interesov, korupcijskih tveganjih, varstvu osebnih podatkov in zaupnih informacij, če ga že nimate...

Bolj kot običajno tudi svoje ravnanje in odločitve o kritičnih ali pomembnih zadevah podvržite drugemu ali celo tretjemu mnenju vam enakopravnih sodelavcev, če je mogoče tudi zunanjemu neodvisnemu očesu. Tudi vodje in managerji smo podvrženi vsem opisanim človeškim dejavnikom, ob čemer nosimo največje breme in s tem odgovornost. Čeprav se moramo odločati in ukrepati v času kriznih razmer, ko čas ni naš najboljši prijatelj, se bodo naše odločitve presojale kasneje, v drugačnih okoliščinah. Zato se po koncu ali ob omilitvi kriznih okoliščin se odločanje za nazaj namreč presoja po višjem standardu in ob ugodnejših pogojih, kot so nam bili na voljo (spomnite se filma s Tom Hanksom 'Pristanek na reki Hudson'). Pri presoji svojih odločitev in odločitev sodelavcev, zaposlenih po merilu etičnosti, si lahko pomagamo z naslednjimi vprašanji za (samo)kontrolno in (samo)refleksijo:

1. Kako se bo konkretna odločitev ali poslovno ravnanje, vključno z opustitvami, v času krize presojala po končanih izrednih razmerah? Kako bi bilo to videti, če bi bilo razkrito vsem, vključno z mediji?
2. Ali je konkretna odločitev, ravnanje ali poslovna praksa zakonita in v skladu z lastnimi pravili in postopki (morda boste tudi ugotovili, da določenim obstoječim pravilom in postopkom v času krize ne morete slediti, kar morate nujno začasno spremeniti in o tem nemudoma komunicirati)?
3. Ali je konkretna odločitev..., v skladu z vrednotami podjetja in univerzalnimi etičnimi principi (kot so poštenje, spoštovanje, dostojanstvo, vestnost, pogum...)?
4. Ali sem za to odločitev pripravljen(a) sprejeti osebno odgovornost?

Krizne okoliščine razkrivajo mnoge zastore in zares demonstrirajo skozi neposredno odzivanje podjetja in managementa, kakšne so zares naše vrednote. Seveda bomo podjetja in managerji glede na različnost naših dejavnosti in finančnih temeljev, zaradi krize različno prizadeti. V vsakem primeru se primarno seveda osredotočamo na to, da bomo sploh operativni ob povečanju dela od doma, odreditvi čakanj na delo ter omejitvah v proizvodnji, logistiki ipd. Želimo kar se da optimizirati stroške in skušamo narediti kar je potrebno za ohranitev dela in same organizacije. A vseeno ne zanemarimo etične lekcije. V odsotnosti tona in akcije s strani najvišjega managementa tudi v luči etike in skladnosti poslovanja, lahko podjetje poleg očitnih in neposrednih groženj krize, prizadenejo še sekundarne posledice degradirane integritete.

Opisan pristop ne varuje le koristi podjetja in njegovih deležnikov, temveč daje managementu izjemno veliko kredibilnosti in pristne osebne avtoritete, katere pa v času krize še toliko bolj potrebujemo.