

SREDA ZA SKLADNOST

Redno mesečno srečanje za člane strokovne skupnosti EISEP

ETIČNO ODLOČANJE PRI POSLOVANJU

9. marec, 2022



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Kdaj je kakovosten in ozaveščen proces etičnega odločanja še posebej pomembno v organizaciji?

1. Ko vodstvo sprejema **najvišje odločitve**
2. Ko srednji in nižji management sprejema **operativne odločitve**
3. Ko vodje izbirajo **način ravnanja** (v okviru ali izven formalnega odločanja, dejanske poslovne prakse, izvajanje nadzora, delovanje v odnosih)
4. Ko odgovorne osebe **uporabljajo svoja pooblastila**
5. Ko zaposleni sprejemajo **dnevne odločitve in način ravnanja** pri svojem delu, v odnosu s strankami ter drugimi partnerji
6. Ko **notranje-kontrolne funkcije**, vključno s pooblaščenici za skladnost, sprejemamo odločitve in določamo način postopanja; ali in kako začeti in voditi nek postopek, kako sprejemati, oblikovati in komunicirati zaključke, ugotovitve, mnenja; oblikovati predloge, se odzivati na zahteve, izzive, pritiske...



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

DEJAVNIKI ETIČNEGA ODLOČANJA V POSLU

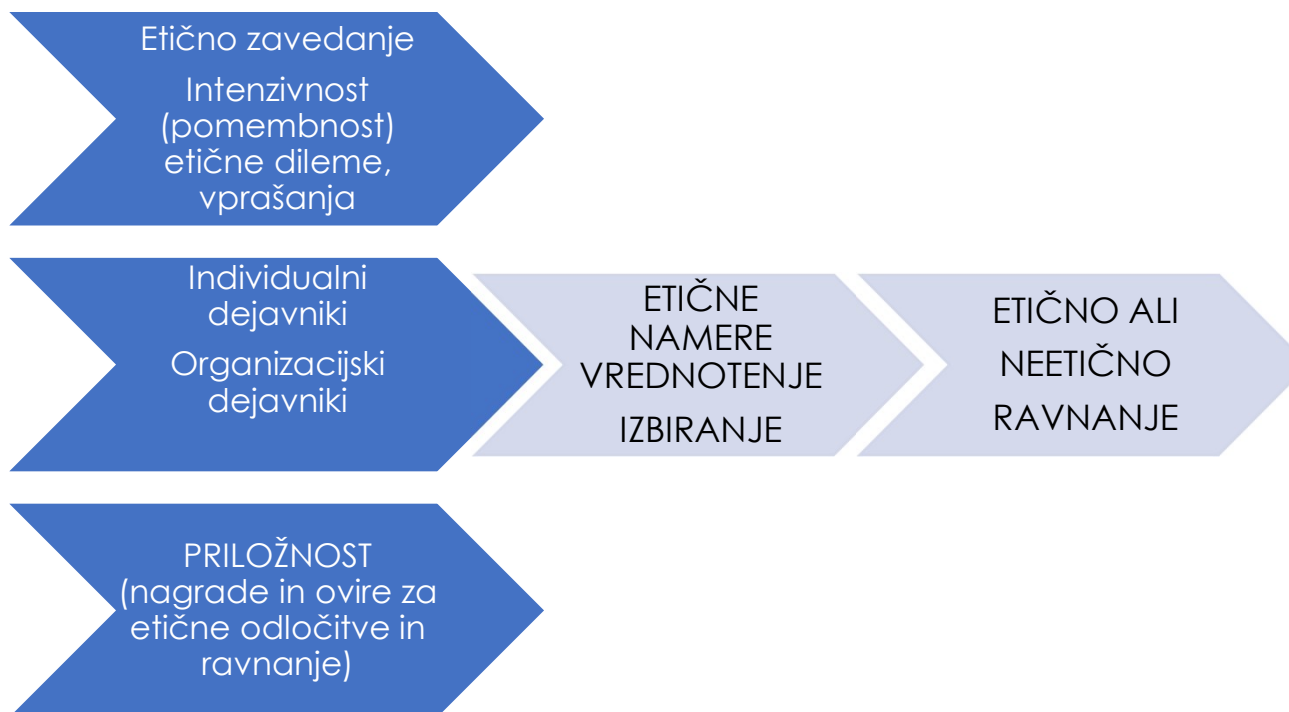
- Dinamika poslovnega okolja, ki ovira prepoznavanje etičnih dilem in nadaljnjega procesa namernega etičnega odločanja
- Etično odločanje zahteva napor misli, diskusijo, iskanje alternativ, včasih tudi raziskavo dejstev in okoliščin, preden je lahko odločitev sprejeta; včasih vključuje kratkoročne negativne posledice – zato je v praksi mnogokrat sprejeta LAŽJA IZBIRA
- VREDNOTE: integriteta, iskrenost, pravičnost (enakost, recipročnost, optimalnost med enakostjo in učinkovitostjo)



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

OKVIR ETIČNEGA ODLOČANJA V ORGANIZACIJI



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

KLJUČNI IZZVI v organizacijskem kontekstu

- **Slabi procesi**, slaba organiziranost in druge težave pri poslovanju
- **Pritiski** trga, poslovnih planov, ki ne dajejo **časa in prostora** za prepoznavanje in reševanje etičnih dilem; delo v resničnih poslovnih praksah je **distancirano** od korporativnih standardov
- Slaba organizacijska **kultura**
- **Sistem nagrajevanja**, ki **nima spodbud** za etično in odgovorno ravnanje ali celo spodbuja **obnašanje, v nasprotju z vrednotami**
- **Interna pravila** in postopki niso dobro razumljeni, so morda zastareli, **dopušča se redno odstopanje** od internih pravil v praksi



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

KAJ VPLIVA NA NAŠO PERCEPCIJO, RAZMIŠLJANJE IN KONČNO NA ...

NAŠE (ETIČNO) ODLOČANJE IN RAVNANJE ?

INDIVIDUALNI DEJAVNIKI

Naše osebne vrednote, družbena in družinska morala, pretekle izkušnje, vedenje, svobodna volja (?)...

Trenutne ZUNANJE okoliščine, dejavniki fizičnega okolja, kot so

- Zgledi in ,vrstniki‘
- Poslušnost do avtoritete, pričakovanja
- Druge oblike pritiskov, odvisnosti
- Fizični dejavniki (mraz, vročina, mehkoča, lakota, utrujenost...)

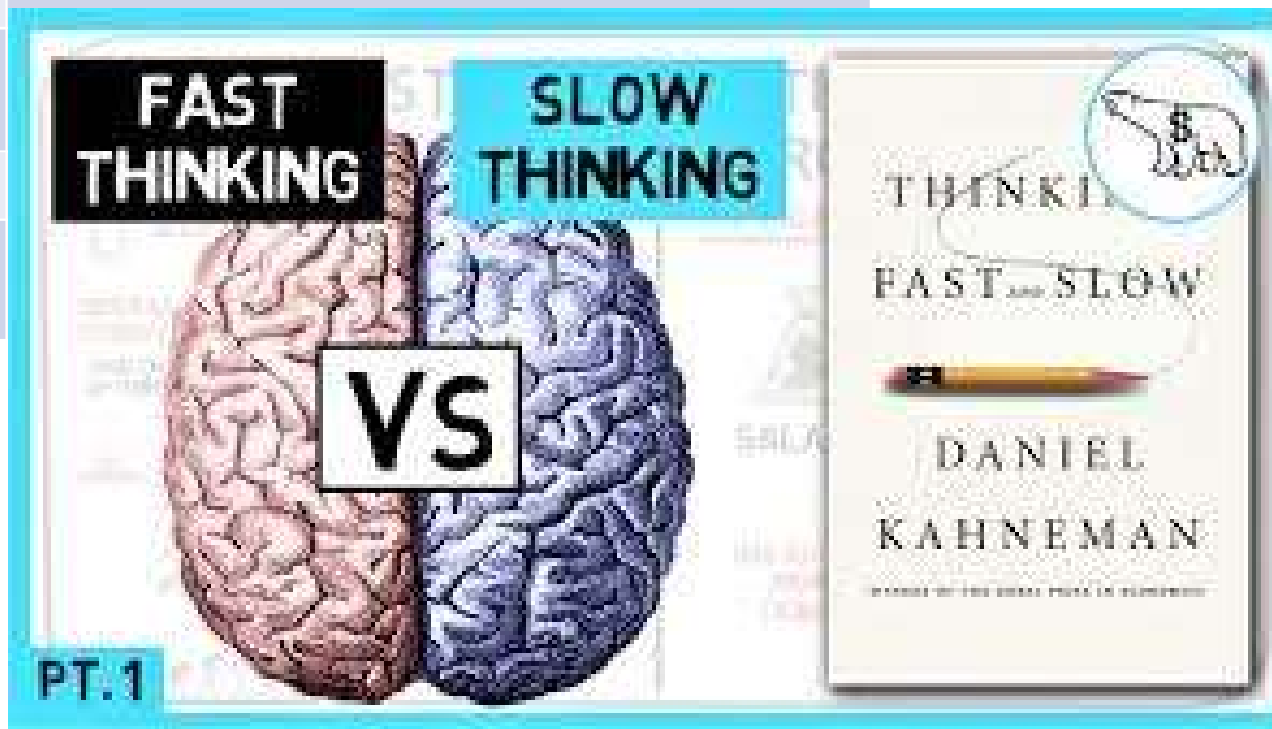


eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

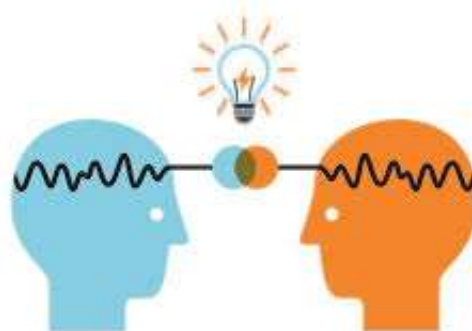
Zakaj dobri ljudje (tudi) naredijo slabe stvari?

Razlogi	Korenski vzroki
Lenoba, nevednost	Nevzdržni poslovni model, nerealistični cilji
Časovni, ekonomski, osebni pritisk	
Vpliv vrstnikov, avtoritete	
Inflacija informacij	
Utrujenost, manipulacija	



MOTIVATORJI POSLOVNEGA RAVNANJA

1. Priti čez, izogniti se kazni, strahu; **PREŽIVETI**
2. Imeti dobre odnose, izpolniti pričakovanja; **USTREZATI, PRIPADATI**
3. Tekmovalnost, konkurenčnost; **ZMAGATI, BITI USPEŠEN**
4. Biti prepoznan, uveljavljen, dokazati se; **VPLIV IN SLAVA**
5. Uresničiti svoje osebno in poklicno poslanstvo, narediti nekaj res koristnega; **DELATI DOBRO**



DOBRA KULTURA V
PODJETJU IN
VOKALIZIRANE VREDNOTE
PA POMAGAJO, DA
MOTIVI VODIJO V
GLAVNEM POZITIVNA
VEDENJA!



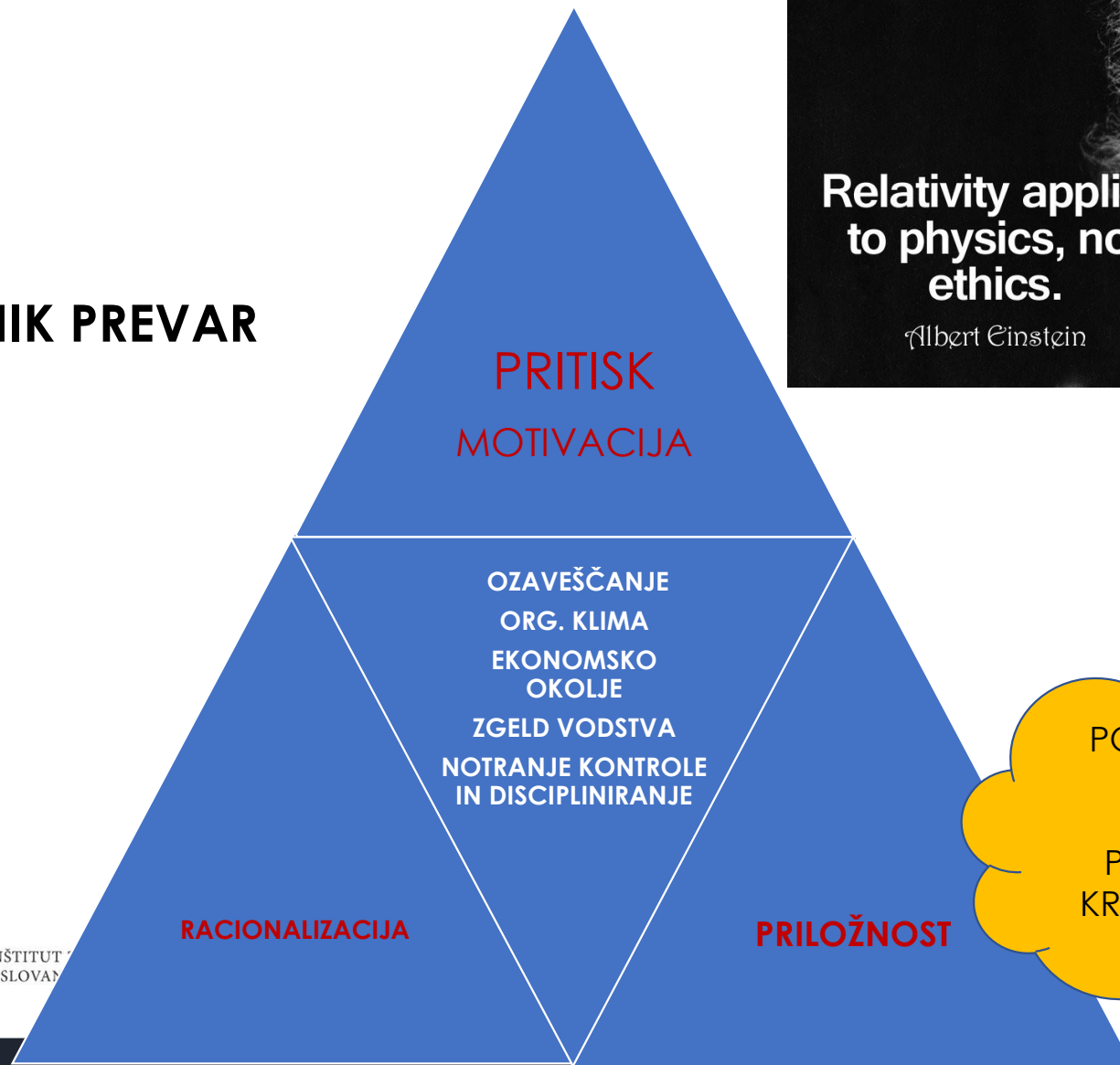
VČASIH LAHKO MOTIVI
VODIJO V PROBLEMATIČNA
VEDENJA...



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

TRIKOTNIK PREVAR



Relativity applies
to physics, not
ethics.

Albert Einstein

POMANJKLJIVE
KONTROLE
VISOKA
POOBLASTILA
KRIZNE RAZMERE



eisep

EVROPSKI INŠTITUT
IN ETIKO POSLOVANJA

VPRAŠANJA ZA (SAMO)KONTROLO npr. PRI REŠEVANJU DILEM NASPROTJA INTERESOV

1. Ali obstajajo okoliščine, ki vplivajo na mojo nepristranskost pri odločanju, v nekem poslu?

- osebna povezanost (prijatelji in družina)
- Povezane pravne osebe (upravljalvska, lastniška povezanost)
- Osebna korist – finančna nagrada (provizija), nefinančna korist, usluga
- politična

2. Ali sem v konkretnem položaju odločevalec, uporabljam pooblastila v podjetju ali lahko na drugega odločevalca vplivam?

3. Ali je trenutno odprt natečaj za pridobitev novega posla, obnovo pogodbe ipd. (aktualen interes)

4. Kaj so legitimni interesi podjetja in njegovih deležnikov v dani situaciji? Kako lahko drugi prisotni interesi to ogrožajo?

5. Ali drugi (kolegi, sodelavci, nadrejeni) vedo za obstoječ položaj povezanosti? Kaj bi bilo, če bi vedeli?

6. Če gre za darilo: element osebnosti, element luksuza, nesorazmernost, nenamenskost (potovanja)

7. Kako lahko nevtraliziram svojo povezanost in odvrnem nasprotje interesov?

Ali bi šlo pri dejanju/situaciji/odločitvi za kršenje zakonov?

Ali bi šlo za kršenje Kodeksa ravnanja ali drugih internih aktov podjetja?

Bi šlo za odstopanje od standardov stroke ali profesionalne odgovornosti?

Ali bi šlo za nasprotje z vrednotami podjetja ali univerzalnimi etičnimi vrednotami?

Ali bi dejanje bilo škodljivo za podjetje, če bi to delali vsi zaposleni/vodje?

Ali gre za (potencialno) nasprotje z interesi deležnikov (zaposlenih, strank, partnerjev, lastnikov, družbenega okolja...)?

Bi se bali za obstoječ primer ali odločitev osebno sprejeti odgovornost?

Ali bi bil primer / situacija videti slabo in neugledno, če bi se pojavila v medijih?

DA

Obstajajo resni zadržki. Z aktivnostjo ne nadaljujte oziroma popravite odločitev, situacijo.

V primeru da gre za sum na hujši prekršek ali kaznivo dejanje, opozorite pooblaščenca za skladnost ali integriteto, ali nadrejeno osebo.

Če ste v dvomu glede določene poslovne aktivnosti, odločitve, razmerja ali situacije, se posvetujte z... **KONTAKTI** (pravna, kadrovska služba, pooblaščenec za integriteto)

Aktivnost ali odločitev ni sporna. Nadaljujte s postopanjem.

NE



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

MODEL ETIČNEGA ODLOČANJA (*Ethics and Compliance Initiative)

•P = **Policies (Politike)**

Ali je to v skladu z internimi politikami, pravilniki, postopki...?

•L= **Legal (Zakoni)**

Ali je skladno z zakoni in regulativo?

•U = **Universal (Univerzalnost)**

Ali je v skladu z univerzalnimi etičnimi načeli / sprejetimi organizacijskimi vrednotami?

•S= **Self (Osebno)**

Ali se sklada z mojim osebnim prepričanjem o pravilnem, dobrem in poštenem?

•+ali je to dobro za družbo in deležnike

•+ali sem pripravljen osebno prevzeti odgovornost

•+kako bi to bilo videti v medijih

1. Definiraj problem (PLUS)
2. Poišči relevantno pomoč in usmeritve_
3. Opredeli možne alternative
4. Ovrednoti alternative (PLUS)
5. Sprejmi odločitev, *vključujoče, transparentno!*
6. Implementiraj odločitev
7. Ovrednoti odločitev in njene učinke (PLUS)



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

„Conflict is inevitable, but combat is optional.“ Max Lucado

„Peace is not absence of conflict, it is the ability to handle conflict by peaceful means.“

Ronald Regan

UČINKOVITO SOOČANJE S KONFLIKTI IN TEŽAVNIMI SITUACIJAMI

**10% of conflicts is due
to difference in opinion
and 90% is due
to wrong tone of voice**

-Vla Martin



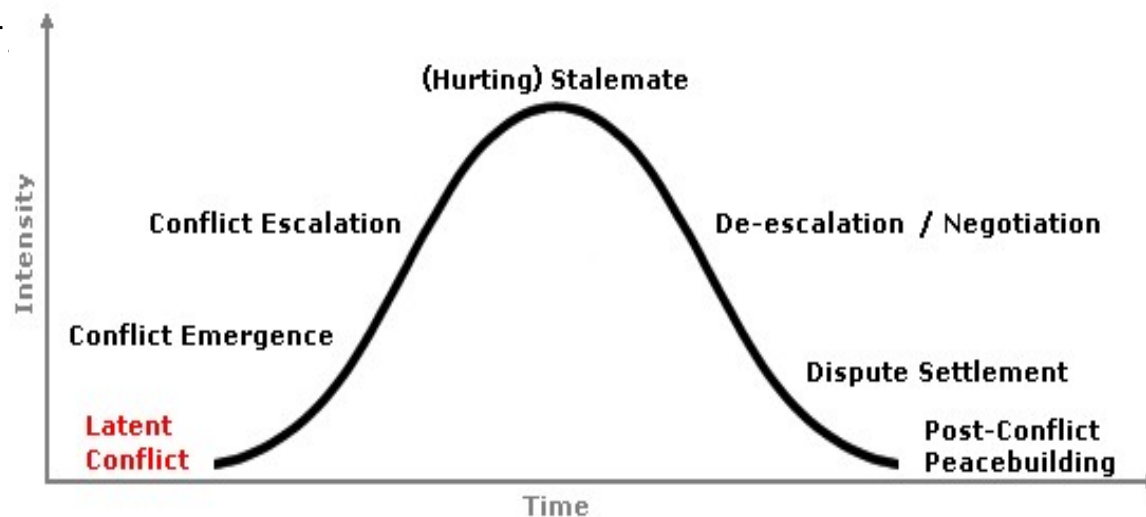
eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Zakaj pride do konflikta na splošno

- Različno videnje enake situacije
- Različni interesi, pričakovanja in cilji vključenih strani
- Percepcija visokega vložka – visoke izgube
- ‚Trčeje‘ karakterjev
- Čustvena predispozicija, sprožilci

Poznamo direkten in latenten konflikt.



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Zakaj se ljudje izogibamo konfliktom pri delu in se posledično ne soočamo...

- Preveč so tvegani. Verjamemo, da je veliko ‚političnega tveganja‘, če stopimo v konflikt; lahko ogrozimo izvedbo projekta, naloge ali celo svojo kariero, odnose.
- So neprijetni. Ljudje po naravi iščemo ugodje, sprejemanje...
- Preveč so osebni. Verjamemo, da zadeva ni povezana z delom, da je osebne narave. Ali pa, da bomo osebno napadeni ali da se bo oseba počutila osebno napadeno.
- Težko jih je kontrolirati. Bojimo se, da se ne bomo mogli obvladati ali pa je druga oseba takega značaja, da se bojimo njenega izbruha, ki ga ne bomo mogli obvladati.

* Vir: *Perfect Phrases for Conflict Resolution* (Lawrence Polsky and Antoine Gerschel), 2011



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Obvladovanje čustev v konfliktni / težavni situaciji

- Strah, stres, frustracije na delovnem mestu onemogočajo učinkovito reševanje konfliktov ali na sploh učinkovito delovanje in etično odločanje.
- Do konflikta velikokrat pride zaradi različnih pričakovanj; pričakovanja pa so subjektivna.

Če lahko pričakujemo, da bo soočenje čustveno intenzivno, lahko uporabimo nekatere **strategije za blažitev** *Vir: *Perfect Phrases for Conflict Resolution, 2011, (Lawrence Polsky and Antoine Gerschel)*:

- Sedemo na isto stran mize kot sogovornik (poleg njega)
- Prestavimo pogovor na ugodnejši čas
- Poiščemo nekaj pozitivnega za začetek
- Nasprotno: napovemo da bo pogovor težak (znižamo pričakovanja sogovornika)
- Smo osebni, prijetni do sogovornika (,vesel sem, da lahko prav s teboj rešujem to težko situacijo' ; ,tebi res zaupam' ipd...)
- Izrazimo razumevanje, da je situacija za sogovornika težka
- Povemo kako vidimo morda lasten doprinos k nastanku težavne situacije; če ugotovimo da je potrebno, se opravičimo ...



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Faze reševanja konfliktov

1. **Razumevanje** zadeve, predmeta

- Razčiščujemo izhodišča situacije in razumevanje predmeta obeh strani; držimo se specifikacije in dejstev (*izogibamo se osebnim mnenjem, medsebojnemu obdolževanju, zahtevam, vsiljevanju ipd.*)
- Pogovorimo se o razlogih, zakaj nam je neka zadeva pomembna in o učinkih, ki jih ima zadeva na podjetje, zaposlene, širše okolje*
- Aktivno **poslušamo** sogovornika, postavljamo vprašanja, ponavljamo

2. Postavimo vizijo. **Določimo cilje**, ki jih rešitev mora zasledovati. S sogovornikom iščemo skupna stališča.

3. Raziščemo **alternative** možnih rešitev. Namesto, da samo forsiramo svojo rešitev ali gledamo črno-belo, pozorno poslušamo sogovornika in nekatere rešitve ustvarimo skupaj z njim.

4. Zavežemo se k **aktivnostim**. Opredelimo katere aktivnosti in KDAJ bomo izvedli, da bomo dosegli cilje oziroma izpeljali dogovorjeno rešitev.

* Četrta faza se včasih doseže šele po večkratnem sestajanju. Včasih pa do nje z nekim sogovornikom ni mogoče priti in je zadevo potrebno eskalirati.



eisep

EVROPSKI INSTITUTEZ
IN ETIKO POSLOVANJA

*Vir: Perfect Phrases for Conflict Resolution (Lawrence Polsky and Antoine Gerschel), 2011

Priprava na učinkovito soočenje v težavni situaciji

(temelječ na Harvardovem modelu vodenja težkih pogovorov)

Začnemo z opredelitvijo zadeve, z vsemi specifikacijami, znanimi dejstvi in po možnosti podatki. Opredelimo tudi v čem je problem.

1. Zakaj je tema pomembna zame
2. Kakšni so interesi, ki jih zastopam
3. Kakšni so moji cilji pri tem soočenju
4. Česa nisem pripravljen komprimirati in katere argumente bom uporabil
5. Kaj me pri tem soočenju skrbi / kaj lahko izgubim

-
1. Kakšni so interesi sogovornika, zakaj je njemu ta zadeva pomembna
 2. Kaj v tej zadevi utegne skrbeti drugo stran, kaj lahko izgubi
 3. Kakšni so pričakovani ugovori druge strani
 4. Kaj so verjetno skupna izhodišča in cilji, v čem se verjetno strinjava



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Iz razprave (1)

- Zavedamo se, da smo pooblaščenca za skladnost in korporativno integriteto tisti, ki moramo interpretirati notranje akte in dejanske okoliščine, situacije. Na osnovi našega mnenja drugi potem velikokrat sprejmejo svojo odločitev ali izvedejo neko aktivnost. To kaže na pomembnost in vpliv našega dela, s tem postavljamo meje dopustnosti, hkrati pa je velika odgovornost in včasih tudi breme, izziv...
- Paziti moramo, da naše mnenje ni pod vplivom, ki bi pripeljalo do popačenega rezultata; da skladnost ni uporabljena kot orodje za opravičevanje morebitnih napačnih odločitev....
- Zato je pomembno, da pri izdelavi mnenj, stališč, priporočil... uporabimo in tudi predstavimo kakovostno sklepanje in argumentacijo; pri predstavitvi možnih alternativ za ravnanje zraven predočimo verjetne posledice in izpostavimo možna tveganja.
- Naša odgovornost je, da pomagamo odločevalcem sprejeti informirano odločitev, za katero pa je odgovoren odločevalec.
- Dodatno s tem procesom in opisanimi pristopi presojanja in dajanja mnenj, bomo v podjetju demonstrirali dober model odločanja, ki pa ne temelji izključno na pravno-formalnih možnostih, temveč tudi na sprejetih vrednotah, etičnih načelih in ciljih integritete; s tem bomo zagotovo krepili kolektivne kompetence etičnega odločanja znotraj podjetja.



Iz razprave (2)

- Pri pomembnejših presojah in vprašanjih večjega pomena za podjetje, vključimo tudi druge osebe s katerimi opravimo proces vrednotenja situacije, generiranja alternativ in vrednotenja, ki bi pripeljalo do najboljše opcije (da nismo pri tem vedno sami).
- Če pri svojih prizadevanjih usmerjanja v prave odločitve in ravnanje naletimo na upor, je to največkrat bodisi nerazumevanje ali pa nepoznavanje razlogov v ozadju; v dobri praksi izpostavimo višje koristi za družbo, dolgoročne vidike, vzdržnost uspešnega poslovanja ter varovanje ugleda podjetja in samih odločevalcev (in s tem povezanih tveganj).
- Zaposlenim in vodjem pomagamo uriti njihove sposobnosti prepoznavanja, razumevanja in reševanja vprašanj skladnosti in etike s pomočjo rednih komunikacij, izobraževanj in usposabljanj, ki temeljijo na primerih iz relevantne poslovne prakse.
- V zadnjem delu srečanja smo na dveh konkretnih dilemah, ki sta jih delila dva udeleženca, tudi preizkusili predstavljene modele etičnega odločanja in v skupinskem prizadevanju pomagali pri iskanju možnih alternativ, kar se je izkazalo za koristno.



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Viri za nadaljnje raziskovanje

- Business Ethics, Ethical Decision Making and Cases, Fraedrich and Ferrell, 2015, 2013, Cengage Learning
- Difficult Conversations, How to Discuss What Matters Most, Stone, Patton, Heen (of the Harvard Negotiation Project), New York, NY: Viking/Penguin, 1999
- Ethics and Compliance Initiative (<https://www.ethics.org/>)
- Ethics Unwrapped (<https://ethicsunwrapped.utexas.edu/>)
- Mnogi objavljeni korporativni kodeksi, ki vključujejo praktične pristope za razumevanje splošnih določil kodeksa; dobri primeri Cisco systems (kodeks kot interaktivna e-knjiga), od večjih slovenskih pa kodeks NLB, Zavarovalnice Triglav, Petrola



eiSEP

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA