



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Komercialist  
Modul: Podjetniški

## **ETIKA IN MORALA S POUČENJEM NA KOMUNIKACIJI**

Mentorica: Ana Peklenik, prof.  
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Andrejka Kokošinek

Kranj, november 2009

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik, prof., za strokovno pomoč in nasvete pri nastajanju diplomskega dela. Zahvaljujem se ji tudi za lektoriranje.

Zahvaljujem se tudi vsem drugim, predvsem moji družini, ki mi je stala ob strani v času študija, prijateljem in znancem, ki so me spodbujali na moji študijski poti.

## IZJAVA

»Študentka Andrejka Kokošinek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Namen diplomskega dela z naslovom Etika in morala s poudarkom na komunikaciji je predstaviti vlogo etike in morale v poslovnem komuniciranju. Po teoretičnem uvodu o opredelitvi, zgodovinskem razvoju etike, položaju etike in morale v sodobni družbi ipd. smo se osredotočili na to, kakšno povezavo ima z menedžmentom (etičnost odločanja, vrline dobrih menedžerjev). V nadaljevanju je opisana komunikacija, tako verbalna kot neverbalna, ter etika komuniciranja. V zadnjem delu je predstavljena analiza rezultatov ankete o morali in etiki s poudarkom na komuniciranju.

Ključne besede: etika, morala, komunikacija, menedžment

## **ABSTRACT**

The purpose of the graduation thesis, titled Ethics and Morals with Emphasis on Communication, is to present the role of ethics and morals in business communication. After the theoretical part on definitions, the historical development of ethics, the state of ethics and morals in contemporary society ..., I focused on the connection between ethics and morals and management (ethical decisions, manager's good qualities, virtues). Furthermore, I described communication, verbal as well as non-verbal, and then I focused on ethical communication. In the last part I presented the analysis of questionnaire results on ethics and morals with emphasis on communication.

Keywords: ethics, morals, communication, management

## KAZALO

1	UVOD.....	1
2	ETIKA IN MORALA .....	2
2.1	Oprelitev pojmov etike in morale .....	2
2.2	Razvoj filozofije in zgodovina etike .....	4
2.3	Etika.....	5
2.3.1	Pristopi in ravni etike .....	7
2.3.2	Metode etike .....	8
2.3.3	Področja etike .....	9
2.3.4	Etika in morala v sodobni družbi.....	9
2.3.5	Etika, kultura in olika v organizacijah.....	10
2.4	Etika in menedžment .....	11
2.4.1	Dileme ob etiki menedžmenta .....	12
2.4.2	Obvladovanje etičnosti odločanja menedžmenta.....	14
2.4.3	Vrline dobrih menedžerjev.....	14
3	KOMUNIKACIJA.....	17
3.1	Neverbalna (nebesedna) komunikacija .....	18
3.1.1	Obseg in pomen.....	18
3.2	Verbalna (besedna) komunikacija .....	20
3.2.1	Govorno komuniciranje .....	20
3.2.2	Pisno komuniciranje .....	20
3.3	Etika komuniciranja .....	21
3.3.1	Koncepti odločanja v poslovnem komuniciranju .....	22
3.3.2	Olika menedžerjev v poslovnem komuniciranju.....	24
4	ANALIZA ANKETE O MORALI IN ETIKI S POUČENOM NA KOMUNIKACIJI . .....	26
5	ZAKLJUČEK.....	37
	VIRI IN LITERATURA .....	39
	KAZALO SLIK .....	40
	KAZALO TABEL.....	40
	PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK.....	41

## 1 UVOD

Ljudje smo različni, in sicer ne samo po zunanosti (postava, barva las, oči ...), temveč tudi v notranjosti. Imamo različne želje, cilje, ki jih želimo doseči vsak na svoj način. Pa so vse poti, ki jih izberemo, tudi etične in moralne? V današnjem svetu, v katerem je tempo življenja hiter, včasih celo prehiter, se mimogrede lahko zgodi, da se ločnica med dobrim in zlim zabriše, da smo pripravljene storiti kar koli (tudi preslišati, kaj nam pravi vest in pozabiti na vrednote), le da bi dosegli želeno – da bi uspeli, pridobili kapital ipd.

V prvem delu diplomskega dela se bomo osredotočili na etiko in moralo – opredelili bomo pojem etike in morale, opisali, kaj vse obsega, nato bomo predstavili zgodovinski razvoj etike, metode etike, njena področja ter temeljne pojme, povezane z njo (etična moč, etični čut ...). Predstavili bomo povezanost etike, kulture in olike v povezavi z organizacijami in nato etiko menedžmenta – predvsem vrline dobrih menedžerjev in izboljšanje etičnosti odločanja.

V drugem delu bo poudarek na komunikaciji, tako verbalni (besedni) kot neverbalni (nebesedni). Slednja je pomembnejša, kot bi si marsikdo mislil, še posebej v poslovnem svetu. Predstavili bomo njen obseg in pomen ter govorico telesa, pri verbalni komunikaciji pa govorno in pisno sporočanje. Poudarili bomo etiko komuniciranja – dileme in pasti v poslovnem komuniciranju ter koncepte odločanja.

Tretji del diplomskega dela je praktični – predstavila bom rezultate analize ankete o morali in etiki s poudarkom na komunikaciji. Raziskava je omejena, ker sem obravnavala majhen vzorec posameznih skupin.

## 2 ETIKA IN MORALA

### 2.1 Opredelitev pojmov etike in morale

**Morala** ni znanstvena disciplina, temveč vzorec mišljenja in delovanja posameznika, skupine ali družbe v celoti; je predmet znanstvene discipline etike.

Morala (iz lat. *mos* – običaj in *moralis* – nrav) je skupek predpisov, norm, idealov, ki so sankcionirani s posebno notranjo, subjektivno sankcijo, ki jo subjekt (oseba, posameznik) uporablja sam na sebi zaradi morebitnega kršenja omejenih npravstvenih predpostavk. Morala je toliko bolj učinkovita, kolikor bolj je ponotranjena, kolikor jo oseba osvoji. Takšna morala je povsem avtonomna: slaba vest dosti bolje nadzira in obvladuje kot kake sankcije pravnih, političnih dejavnikov. Dva pglavitna tipa morale sta avtonomija in heteronomija morale.

Morala je v dolgotrajnem zgodovinskem razvojnem procesu nastala spontano v okviru nediferencirane sinkretične zavesti; iz te se je razvila nekako tako kot druge oblike individualne in družbene zavesti. Npravstveni predpisi, vrednote in norme svetujejo, zahtevajo ali ukazujejo, kar je dobro, in na drugi strani odsvetujejo, grajajo ali prepovedujejo, kar je zlo. Toda to dobro in hudo se razlikujeta od družbe do družbe, od socialnega okolja do socialnega okolja, od kulture do kulture ipd. Morala se po eni plati kar naprej spreminja, po drugi pa obstajajo v njej vrednote in norme stalnice, ki jo notranje povezujejo in dolgoročno osmišljajo. Največ dinamike vnašajo na področje naravnosti najrazličnejša družbena razslojevanja, grupiranja, pregrupiranja in nasprotja; neskončno moštvo dominantnih in podrejenih razredov, družbenih slojev, stanov, kast, privilegiranih in deprivilegiranih elit, marginalnih grupacij, ljudstev, narodov, ras, političnih in nazorskih skupin, verskih skupnosti, duhovnih gibanj itd. Vsa ta neskončna mnogovrstnost se na različne načine izraža tudi na področju morale in etičnih osmišljanj ter ozaveščanj osebne, skupinske in družbene eksistence človeka.

Nekateri pisci enačijo pomen izrazov **morala in etika**, velika večina pa pojmuje etiko kot filozofsko reflektiranje in osmišljanje morale oz. naravnosti; etika je torej filozofija morale. Izjemno pomembno je vprašanje morebitnega moralnega napredovanja človeštva v družbeno-zgodovinskem razvoju. »Moralni napredek človeka je prav v tem, da je za etične norme in sodbe iskal izvir vse bolj v svoji lastni etični zavesti ali vesti, da je torej ponotranjal izvire etičnega presojanja, od svoje ožje rodovne, plemenske, družinske ali narodne skupine do vsega človeštva. V razvoju morale vidimo navidezno protisloven proces: vse večji individualizem glede samega predmeta etičnih razmerij, ker tako vsak človek kot celotno človeštvo postaja predmet etične presoje oziroma ista etična načela ali imperativi, po Kantu, veljajo za vse ljudi (Sruk 1999: 305–306).

**Morala ali npravnost je:**

- sposobnost posameznika, da se ravna po spoznavanju in prepoznavanju dobrega in zla;
- sistem pravil vzajemnega vedenja ljudi, ki ga določajo tradicija, konvencija in družbeni razvoj;

- odnos do družbe, ki ga določa človekova razredna pripadnost.

Obsega:

- postopke in dejavnosti, ki so pomembno pravi ali napačni;
- pravila, ki obvladujejo te dejavnosti;
- vrednote, ki jih ti postopki in dejavnosti vtiskajo v spomin ljudi, jih negujejo oz. jim sledijo.

**Morala družbe** je povezana z običaji, ki jih družba ali skupina sprejema kot dobre ali slabe, pa tudi zakoni družbe, ki nemoralne dejavnosti povezujejo s prepovedmi in kaznimi. Etika predpostavlja obstoj moralnosti, pa tudi obstoj moralnih ljudi, ki presojujejo, kaj je prav in kaj narobe in ki praviloma ravnajo v skladu z normami, ki jih sprejemajo in ki jih oni in ostala družba terjajo od drugih ljudi. Brez ustaljene moralnosti ne bi bilo stabilne družbe, v kateri je mogoče v sorazmernem miru in varnosti opravljati poslovne ali druge produktivne dejavnosti. Moralnost doživljamo kot moralna mnenja, sodbe in občutke, ki jih izražamo v govorici morale.

Morala:

- družbena institucija, nabor standardov, ki ga pretežno priznavajo pripadniki dane kulture;
- nabor vodil za ravnanje posameznika – kaj naj počne, da bo ravnal skladno z normami obnašanja v družbi;
- morale se učimo od mladih nog – »kaj naj«, »kaj naj ne«;
- morala je upoštevanje interesov drugih ljudi: interesi in moralnost pogosto sovpadajo, čeprav pogosto poslovna presoja navaja na drugačne poslovne odločitve kot morala;
- nauk in modrost o pravilnem načinu skupnega življenja ljudi v njihovem naravnem bivališču;
- ustaljen način človekovega sožitja, pristna običajnost;
- prostovoljna pripadnost človeka običajem in navadam, ki jih deduje tradicija skupnosti, v kateri prebiva;
- nepisana načela, po katerih se ljudje ravnajo v javnem in zasebnem življenju;
- kritično-vrednostni odnos človeka do dejanj drugih ljudi, njihovih značajev in samega sebe s stališča dobrega in zla (Tavčar 2000: 145).

**Moralne vrednote in moralnost** so nad ostalimi vrednotami, jih merijo. Z moralno vrednoto ocenjujemo kakovost (vrednost) človekovih dejanj, ki izvirajo iz njegove svobodne odločitve, ne iz njegove narave.

Dejanja so dobra in zla:

- objektivno dobra ali zla: sama po sebi (obisk prijatelja);
- subjektivno dobra in zla: namen dejanja (zakaj obisk).

Moralna vrednota izraža kakovost človekove svobode na sebi, vrednost subjektivnega in osebnega dejanja:



- moralen v strogem pomenu besede je samo subjekt: volja subjekta razodeva dobroto ali vrednost;
- moralna vrednost dejanja je odvisna od vrednosti svobode in njenih nagibov, ne od dobrote samega dejana;
- moralne vrednote so osebnostne; človek je za svojo moralno vrednost odgovoren mnogo bolj kot za svoje talente (Tavčar 2000: 148).

## 2.2 Razvoj filozofije in zgodovina etike

Nastanek filozofije pomeni v Grčiji tudi začetek filozofske stroke. Čeprav je bil šele Aristotel tvorec prvega celovitega etičnega sistema, pa sta se že njegova predhodnika, Sokrat in Platon, domislila pomembne moralno-filozofske ideje.

Sokrat je menil, da je prava vrednost pogoj za dobro delovanje, Platon pa je koncipiral vest kot notranje etično merilo npravnosti ter idejo dobrega kot transcendentni absolutni pravzor in bit dobrega. Helenizem je odprl nova obzorja etiki. Več filozofskih šol se je spoprijelo s problemom doseganja duševnega miru, bivanjskega ravnotežja.

V srednjem veku je etična filozofska refleksija ostajala v glavnem v okvirih krščanske religije in njej ustrezajoče moralke. Poglavitni tematski okvir je predstavljala interpretacija izvirnega greha, človekova versko-nravstvena priprava na posmrtno življenje in Bog kot oporišče heteronomije morale. Resnična kultura in filozofska misel sta ob Bogu uveljavili tudi človeka; interesi in nazori meščanstva so se začeli izražati tudi v etiki.

Z moralno-etično problematiko se ukvarjajo v zadnjih desetletjih vedno bolj tudi empirične znanosti: sociologija, socialna antropologija in psihologija. Zlasti blizu je etiki filozofska antropologija.

### Antika

Etiki je bila posvečena vsa grška filozofija – nekaj področij, ki jih je obravnavala:

- načelo spreminjanja, gibanja;
- elementi kot sestavine vsega, kar zaznavamo s čuti;
- spreminjanje kot spanje in ločevanje;
- vsa dogajanja so podrejena višjemu zakonu.

Med vrtilinami imajo prednost razumske kreposti: znanje, modrost, pogum.

#### Sokrat (470–399 pr. n. št.)

Bil je začetnik etičnega intelektualizma, zgled moralnega življenja in obnašanja ter oče filozofije v zahodni civilizaciji. V razgovorih z učenci se je vedno znova spraševal po dobrem v različnih življenjskih okoliščinah.

### Platon (429–347 pr. n. št.) – štiri temeljne vrline

- Etika je nauk o doseganju najvišjega dobrega tako za posameznika kot za družbo. Dobro naj bo vselej tudi pravično.
- Sreča ni v telesnem uživanju, ampak v modrosti.
- Postavil je sistem štirih temeljnih vrlin: modrosti, poguma, preudarnosti in pravičnosti. Vrlina je urejenost in harmonija delov duše (volja in strasti naj bodo podrejene razumu).

### Aristotel (384–322 pr. n. št.)

Zgradil je temeljne sistematične etike, med tremi spisi je najpomembnejša Nikomahova etika. Najvišje dobro je srečnost (evdajmonija), ki temelji na razumskih in značajskih vrlinah, na razumni dejavnosti.

Seveda so človekove pravice v grško-rimski antični filozofiji veljale le za svobodne državljane, ne pa za sužnje (Tavčar 2000: 160–161).

## **2.3 Etika**

Je filozofska disciplina ali panoga, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega. Etika je teoretična filozofska refleksija o naravnosti, o pojavih in procesih, ki so moralno relevantni.

Glede na dve poglavitni vrsti svojih nalog se deli na dve področji – na teoretično in praktično normativno etiko. Prva pojasnjuje npr. kaj je moralna sodba, druga nam moralno sodi. Če prva ugotavlja, kaj je moralna opredelitev, druga moralno opredeljuje. Teoretična etika ali metaetika razglablja o pojmu moralni princip, normativna etika pa formulira in pojasnjuje moralna načela. Prva raziskuje, kakšna in kolikšna je vloga karakterja, pobude, namere, ciljev, motiva ali ravnanja človeka pri npravstvenem presojanju, medtem ko druga določa, kakšen značaj, kakšna pobuda, namera, cilj, motiv in delovanje je moralno pozitivno, katero negativno. Vsaka filozofija odgovarja na etična vprašanja v soglasju s svojimi temeljnimi ontološkimi in gnoseološkimi ter filozofsko-antropološkimi nauki oziroma podmenami. Na tej osnovi se filozofska etična refleksija sooča z vsemi pomembnimi kategorijami in problemi: (najvišje) dobro, blaženost, osebnost, vest in svoboda volje. Pri slednjem problemu posameznik lahko izbere bodisi dobro bodisi zlo, če je njegova volja svobodna; v nasprotnem primeru človek nikakor ne more biti resnično iniciativen, svoboden; to je praktično teoretični problem omogočanja oziroma propozicij človekove samodejavnosti, samodločenosti.

Filozofi se že od samega začetka etične refleksije ukvarjajo tudi s problemom absolutnosti oziroma relativnosti etičnih norm. O absolutnosti etičnih norm so bili v glavnem prepričani misleci, ki so etiko povezovali z religijo, z bogom. Predhodnice etike kot filozofske stroke so bile kar se da različne osmislitve npravstvenih pojavov v

pravno-političnih ureditvah in v verstvih davnih civilizacij. Šele nastanek filozofije v Grčiji pomeni tudi začetek etike kot filozofske stroke.

**Etik** je filozof, ki se študijsko ali raziskovalno ukvarja z etiko ali filozofijo morale (oziroma z ustreznim področjem »praktične filozofije«), strokovnjak, ki deluje na področju kake specialne etike (novinarske, odvetniške, medicinske oziroma zdravniške, gledališke, lovske). Težko bi bilo pritrditi razlagi, ki opredeljuje etika tudi kot človeka, ki »priznava etična načela in se jih drži«. Takšnega človeka bi kvečjemu lahko opredelili kot moralnega, npravstveno ozaveščenega; če je nekdo moralen, če torej živi v skladu s kakšnim moralnim naukom, to še ne pomeni, da je tudi etik, poznavalec ali celo ustvarjalec etike, znanstvenik ali filozof, ki se ukvarja s proučevanjem in raziskovanjem morale, npravstveno relativnih družbenih ter psihičnih pojavov in procesov, z razvijanjem etične teoretične problematike in z interpretiranjem zgodovine etike.

**Etičnost** je lastnost oziroma značilnost etičnega; določa jo ustrezna naravnost relativnega izkustva etičnim merilom, normam, vrednotam. Če govorimo o npravstvenem poslanstvu ali o moralni ravni pouka, govorimo o njegovi etičnosti (ustreznosti takšnemu ali drugačnemu etosu). Posameznik je lahko v svojem ravnanju glede na zahteve in merila določenega etičnega sistema bodisi moralen bodisi nemoralen: gre za etičnost te osebe.

Ločimo pet načel **etične moči**.

- Temeljna usmeritev: kar koli se mi zgodi, imam o sebi dobro mnenje, vodi me moja vest.
- Ponos: ne potrebujem priznanj ljudi, da bi čutil svojo pomembnost. Z uravnovešenim samospoštovanjem nadzorujem svoj jaz (ego) in svoja hotenja oziroma želje, tako da ne vplivajo negativno na moje odločitve.
- Potrpežljivost: sem prepričan, da se bo meni dobro godilo. Ne zavrnem nobene priložnosti, ampak jo s pričakovanjem sprejemem.
- Vztrajnost: moje vedenje je popolnoma skladno z mojimi namerami. Sledim svojim temeljnim usmeritvam, kljub morebitnim težavam.
- Jasen pogled naprej: vzamem si čas za premislek in tako vstopam v nov dan. To mi pomaga, da se zberem, in mi omogoča, da prisluhnem svojemu notranjemu jazu in da vidim zadeve jasneje.

**Etični čut** imajo vsi ljudje, toda močneje se razvije in diferencira pri tistih osebah, ki si prizadevajo, da bi se dokopale do resnice in naravnosti, ki se trudijo za svojo humanost, ki se varujejo, da ne bi podlegle zlu, pokvarjenosti, nemoralni. Pri človeku, ki se navadi na zlo, se sprijazni z nenaravnimi ravnanji in razmerji do sebe, do sočloveka in do sveta, moralni čut otopi, prične slabeti, celo odmirati (v tem pomenu pravimo, da vojna množično demoralizira ljudi, ali pa, da ječa kviri zapornike). Etični čut lahko deformirajo ali uničijo tudi duševne bolezni, skrajno nerazvito je lahko moralno občutje pri mentalni zaostalosti (Sruk 1999: 135–138).

### 2.3.1 Pristopi in ravni etike

Tri ravni uporabljanja etike – med ravnmi očitno obstajajo vplivi:

- osebna,
- organizacijska,
- sistemska oz. družbena.

»Etične teorije« obsegajo sistematično prizadevanje za pojasnjevanje in utemeljevanje moralnosti dane družbe ali družbe nasploh. Trije postopki k etiki (Goodpaster, 1985: 507–521) so opisani v nadaljevanju.

Deskriptivna etika – znanstveno proučevanje etike:

- opazovanje in opisovanje dejstev in razlag za moralno obnašanje in prepričanje;
- opisuje, v kaj verjame in o čem je na področju etike prepričan posameznik ali skupina;
- ne snuje podmen o veljavnosti teh mnenj in prepričanj, opisuje in ne predpisuje.

Deskriptivna (opisna) etika je v tesnem sorodu z antropologijo, sociologijo in psihologijo ter se močno opira nanje: obsega raziskovanje in opisovanje moralnosti ljudi, kulture ali družbe; primerja in sooča različne moralne sisteme, kodekse, postopke, mnenja, principe in vrednote; preskrbuje temeljno gradivo, ki naj ga zajema normativna etika in je preskusni kamen za normativno teorijo, ko se sooča z moralnostjo, kakršna velja v narodu ali družbi.

Analitična etika (konceptualni pristop – metaetika):

- išče globlji pomen, razumsko razlago in utemeljitev mnenj in prepričanj o etiki;
- analizira osrednje pojme v etiki, kot so pravica, dolžnost, pravičnost, vrlina, odzivnost, moralnost in nemoralnost, poslovna skrivnost, prevara;
- značilnosti področja: relativnost etike (med osebnim, med kulturami), sodbe o dobrem in zlem in vrednotah; splošna in konkretna načela o etiki.

Metaetika proučuje logiko moralnega presojanja, pojasnjuje in vrednoti podmene in raziskuje veljavnost moralnih dokazov, torej raziskuje normativno etiko.

### Normativna etika (kako je treba ravnati):

- obravnava veljavna prepričanja o pravem in napačnem, dobrem in zlem, vrlini in pregrehi;
- preskriptivne sodbe pomembno vplivajo na odločanje v osebnem in poklicnem življenju;
- normativni pristop je tudi osnova za kakovostni deskriptivni in analitični pristop.

Normativna (določilna) etika: skuša odkrivati, razvijati in utemeljevati temeljno moralno načelo ali načela morale oz. temeljne moralne vrednote, ki jih navajamo v dani družbi, bolj splošno in idealno pa v človeški družbi nasploh. Naloge normativne etike so: norme, pravila in moralne vrednote dane družbe skuša izoblikovati v povezano celoto; napraviti jih skuša čim bolj skladne in povezane; norme nemara razvršča v hierarhijo; odkrivati skuša temeljna načela, iz katerih je mogoče izvajati posamezne norme; na različne načine skuša utemeljevati temeljno načelo moralnosti.

### **2.3.2 Metode etike**

#### *Empirične (zgodovinske) metode*

- Ugotavljajo razvojno usmeritev sveta in iz nje določajo življenjska pravila, ki jih ta razvoj narekuje in ki ga podpirajo.
- Vprašljivo je, ali je filozofsko mogoče ugotoviti smer zgodovine.
- Slabost vseh empiričnih metod – raziskovanja obstoječe moralnosti: ni osnova za kategorično normativno predpisovanje norm.

#### *Filozofske metode*

- Filozofska metoda izvaja etično obveznost iz splošnih značilnosti človekovega bivanja.
- Fenomenologija: iz obstoječe moralnosti izvaja obče zakonitosti moralnega delovanja.

#### *Teološke metode*

- Nadnaravna teološka etika: moralna pravila izhajajo iz verskih resnic o Bogu, učlovečenem v Božjem sinu, o človeku in iz evangelijskih moralnosti in zgledov; izhaja torej iz razodetja, ne iz človekovega naravnega spoznavanja o Bogu.
- Filozofska teološka etika: izhaja iz razumsko utemeljenega verovanja v enega Boga, iz verovanja izhajajo moralne obveznosti in moralnosti.

#### *Veljava vzročnosti*

- Znanost deluje po konceptu determinizma: isti vzroki naj bi imeli vselej iste učinke; »samo ena pot do cilja« (vzrok je nesvoboden).

- Filozofija deluje po konceptu indeterminizma: vsako dejanje ima seveda vzrok, vendar človek (oseba) ne deluje vselej enako; tako trdi tudi teorija organizacijskih sistemov, da je več poti do istega cilja (vzrok etičnega odločanja si človek svobodno izbira).

### 2.3.3 Področja etike

*Gospodarska etika* zadeva raven gospodarske ureditve, *podjetniška etika* pa raven posameznega podjetja (legitimnost podjetniškega delovanja znotraj dane okvirne gospodarske ureditve).

*Poklicna etika* je sistem npravstvenih pravil in norm, ki naj bi celostno moralno urejal ter ozaveščal poklicno delovanje pripadnikov določene poklicne skupine. Za poklicno delo je odločilna le izkušnja.

*Profesionalna etika*: za profesionalčevo delo pa je odlična sistematična uporaba teorije; ta etika temelji na avtoriteti.

Poklicne etike opredeljujejo etični kodeksi poklicev in profesij. Profesionalna etika je sistem etičnih norm in načel, ki veljajo za posebne poklicne skupine in za posameznike v njih, za profesionalce, ki naj se pri izvajanju strokovnih, raziskovalnih dejavnosti ravna po ustreznih npravstvenih navodilih. Nasprotje med profesionalno in poslovno etiko lahko vodi v nasprotja in odklonilno vedenje strokovnjakov. Razsežnosti so aktivna in pasivna drža, idealizem in cinizem strokovnjaka (Tavčar 2000: 124–144).

### 2.3.4 Etika in morala v sodobni družbi

Najtežja naloga sodobne filozofije in družboslovja je razjasniti izjemne nove oblike in izjemne nove vsebine humane morale v sodobnem človeštvu. Kaj je humana morala? Tega se je deset tisoč let jasno zavedal vsak normalen poljedelec in nomad; danes je to sodobnikom najbolj nejasno.

Sodobna humana morala je tako zapleteno vprašanje, da mu ni kos velik del sodobnega družboslovja in filozofije. Še težavnejša je naloga sodobnih učiteljev etike v osnovnih, srednjih in visokih šolah. Le-ti bi morali poznati ne samo izredno večplastno in šele nastajajočo sodobno humano moralo, ampak bi morali iz te skoraj neobstoječe teorije še graditi težavne pedagoške mostove do učencev različnih stopenj.

Ista temeljna moralna vprašanja – glavna razpotja med človeškim dobrim in zlim – so bila in bodo vedno prisotna na glavnih razpotjih vse zgodovine človeštva. Prav tako so bile in bodo vedno v središču vse zgodovine skrite možnosti plodnih etično-vrednostnih in dejavnih odgovorov na ta vprašanja. Glavna moralna vprašanja in

etični odgovori pa so bili v desettisočletni patriarhalni agrarni civilizaciji preprosto razvidni, ker so v teh civilizacijah prevladovali preprosti in statični družbeni odnosi v številčno daleč prevladujočih patriarhalnih družinah in vaseh. Ti odnosi so ostali skoraj nespremenjeni tisoč in tisoč let. Trajna moralna vprašanja pa so nenadoma dobila zelo nejasne, zelo zapletene in zelo dinamične posebne oblike, ko je pred 200 leti agrarno civilizacijo začela vse hitreje spodrivati industrijska (danes delno že postindustrijska) civilizacija.

Zaradi te izjemne zapletenosti in težko ulovljive dinamičnosti industrijske in postindustrijske družbe se je sodobna etična teorija znašla pred pravimi previsnimi stenami in navzkrižnimi prepadi, medtem ko so etiki v prejšnjih dveh tisočletjih imeli teoretične naloge, podobne gladki poti skozi ravnino, saj so se ukvarjali s preprosto družbo in moralo.

Zaradi zapletenosti sodobne morale in družbe je povsem naravno, da posamični teoretiki in strokovnjaki zajemajo bolj eno ali drugo ali tretjo stran te bogate sodobne družbene večplastnosti (Rus 1997: 5).

### 2.3.5 Etika, kultura in olika v organizacijah

Za obravnavanje etike in kulture menedžmenta in organizacij sta na voljo dva temeljna pristopa:

- obravnavanje menedžmenta in organizacij z vidika kulture in etike; ta pristop izhaja iz vede o sociologiji in vede o filozofiji; prevladuje in terja poglobljena znanja na področju sociologije in filozofije;
- obravnavanje etike in kulture z vidika menedžmenta in organizacij; ta pristop izhaja iz vede o menedžmentu in organizacijah; je redkejši in terja predvsem poglobljena znanja o menedžmentu in politiki organizacij.

Etične so odločitve, ki upoštevajo prevladujoče vrednote okolja. Kultura temelji na prevladujočih vrednotah v organizaciji ali okolju; olikano pa je tisto obnašanje, ki je v skladu s kulturo organizacije ali okolja. Olikan človek se drži navad in načina življenja naroda, razreda obdobja. Olikano obnašanje je način komuniciranja, ki ga sprejemajo udeleženci organizacij. S kulturo neskladno vedenje je neolikano in v nasprotju z vrednotami, ki prevladujejo v organizaciji ali okolju in ki so temelj etike, kakršna velja v organizaciji ali okolju.

Etika, kultura in olika se neločljivo prepletajo v menedžmentu organizacij. Organizacijo je mogoče obvladovati le ob upoštevanju interesov udeležencev. Najpomembnejši so interesi, ki izhajajo iz vrednot udeležencev. Upoštevanje kulture, etike in olike sodi med predpogoje za uspešno delovanje menedžerjev, ki jim je namenjeno to delo.

**Vrednote** so duhovne in materialne dobrine, ki imajo veliko vrednost za posameznika, skupino, organizacijo ali družbo. Pravica do lastnih vrednot je

temeljna človeška svoboščina. Vrednote so biološke, estetske, znanstvene, etične, absolutne, relativne, materialne, nematerialne, formalne ali neformalne.

Etika menedžmenta obravnava odločitve menedžerjev v skladu z njihovimi vrednotami in s prevladujočimi vrednotami v okolju. Delovanje v skladu z etičnimi odločitvami je moralno; takšno delovanje zavzeto uveljavlja vrednote. Menedžer, ki vrednote spoštuje in zavzeto uveljavlja, je moralen, če jih ne uveljavlja, je slabič. Menedžer, ki vrednot ne spoštuje in se ne briga zanje, je amoralen; če deluje proti vrednotam, je nemoralen (Tavčar 2000: 3).

## **2.4 Etika in menedžment**

Delovanje organizacije je rezultat interesov aktivnih udeležencev, ki neposredno, običajno tekoče, vplivajo na uspešnost organizacije. Preko vizije, meril in ciljev, standardov uspešnosti ter preko sprotnega vplivanja delujejo na organizacijo interesi notranjih in zunanjih, aktivnih in pasivnih udeležencev.

Interesi udeležencev vplivajo na uspešnost organizacije, menedžment jih upošteva pri poslovanju in pri vodenju – saj je tekoča in dolgoročna uspešnost organizacije merilo, s katerim lastniki presojujejo uspešnost in s tem primernost in verodostojnost menedžerjev.

Etika menedžmenta obsega tri ravni:

- zadeve v zunanjem okolju organizacije,
- zadeve v organizaciji,
- zadeve menedžerjev.

### **Interesi zunanjih udeležencev**

Na prvem mestu je morala menedžerjev do lastnikov oz. razpolagalcev z organizacijo. Ti po svojih pooblaščenih določajo strateške usmeritve in cilje delovanja organizacije ter postavljajo in odstavljajo menedžerje. Ti niso le njihovi uslužbenci, temveč tudi zaupniki; tako pri postavljanju, pri sodelovanju kot pri razreševanju ima zaupanje veliko vlogo. Cilji, interesi in vrednote lastnikov oz. razpolagalcev imajo pri odločanju menedžerjev največjo težo. V podjetjih gre praviloma predvsem za donosnost vloženega kapitala; lastniki določajo o kratkoročnejši ali dolgoročnejši naravnosti, kakor tudi o ravnanju z ustvarjenim dobičkom – torej o izplačilih oz. vlaganjih v podjetje. Moralne dileme menedžerjev ne zadevajo le vprašanja, ali ravnajo v skladu z interesi lastnikov oz. razpolagalcev, temveč predvsem, ali je dosledno odločanje v korist teh interesov združljivo z moralno do drugih udeležencev, tako v notranjem kot v zunanjih okoljih podjetja. Organizacija vpliva na okolje s svojimi storitvami in proizvodi, z delovnimi mesti, ki jih ustvarja, ter davki, ki jih plačuje, z delom, ki ga daje dobaviteljem in kooperantom, s kakovostjo in varnostjo, s črpanjem naravnih virov ter s kvarnimi vplivi na naravno okolje. Vsekakor organizacija na svoje okolje vpliva, kolikor ima moči in kakor ji narekujejo lastni interesi; koncentracija podjetniške moči je tolikšna, da donosi



mnogih podjetij presegajo narodni dohodek majhnih in celo velikih držav; sicer pa je moč relativna – v ožjem okolju je vsaka organizacija pomemben in vpliven dejavnik.

### Interesi notranjih udeležencev

Poslovna etika sega v notranje okolje podjetja in zadeva odločitve ter delovanje vseh sodelavcev. Etika menedžmenta obsega tudi etiko vodenja, se pravi razmerja menedžerjev z vsemi sodelavci v organizaciji – poleg dela osebni razvoj, nagrajevanje, soupravljanje in tako naprej. Sodelavci so notranji udeleženci organizacije, od najvišjega do srednjih in nižjih menedžerjev, do tehnostrukture in strokovnih služb, do kvalificiranih in nekvalificiranih izvajalcev. Menedžerji ne morejo učinkovito in uspešno voditi organizacije brez zavzetega sodelovanja notranjih udeležencev. Vsi sodelavci organizacije so kot napol trajne človeške skupnosti, ki ji posvečajo zmožnosti in prizadevnost ter so od nje s svojimi družinami vred močno odvisni. Spet ne gre samo za materialne vidike, saj delo v organizaciji in s sodelavci osmišlja življenje zaposlenih.

Menedžerji imajo do sodelavcev praviloma veliko moči – ne le tiste, ki jim jo daje položaj in razpolaganje s sredstvi organizacije, temveč tudi osebne moči in moči znanja. Obilica moči pomeni tudi možnost, da menedžerji izdatno vplivajo na sodelavce – bolj ali manj v skladu ali v navzkrižju z njihovimi interesi, vrednotami in cilji. Moč poraja odgovornost tako za osebno uspešnost kot za vso vrsto pravic in za osebno dostojanstvo sodelavcev. Nenazadnje so sodelavci tudi menedžerji sami – višji, enakovrstni ali nižji od menedžerja, ki se ukvarja z moralnimi presojami. Za menedžerja je organizacija okolje, v katerem doživlja svoje upe in stiske, išče svojo identiteto in poslanstvo, se dokazuje z delom in uspehi – skuša graditi močno, vitalno in neodvisno organizacijo, pripeljati vanjo najboljše sodelavce, napraviti iz nje izzivno in hvaležno delovno okolje, ustvarjati priložnosti za rast in razvoj zaposlenih.

Etika zadeva moralnost zasebnega življenja menedžerjev. Čeprav je temelj etike in morale menedžmenta, ostaja marsikaj nedorečenega: od splošnih vodil do vsakdanjega ravnanja je dolga pot. Nobenega razloga ni za domnevo, da so menedžerji v zasebnem življenju manj moralni kakor drugi ljudje. Pač pa mora poslovna etika, ki jo oblikujejo prav ti menedžerji, upoštevati interese in vrednote, različne etike udeležencev organizacije. Med osebno etiko menedžerja in poslovno etiko organizacije, ki jo vodi, je običajno razkorak. Ta povzroča pritisk (stres) menedžerjeve vloge v organizaciji. Dokler je ta pritisk zmeren, spodbuja, če je čezmeren, povzroča izkrivljeno vedenje.

#### 2.4.1 Dileme ob etiki menedžmenta

Etike v poslovnem odločanju ne morejo nadomestiti ne zakoni in ne tržišča.

Pravičnost v osnovnem smislu opredeljujejo **zakoni in drugi normativni akti**, ki so obvezni, sankcionirani – neupoštevanje prinaša kazen, neugodne posledice. Veljajo bodisi v organizaciji bodisi v okoljih organizacije – za organizacijo ali za sodelavce organizacije, posebej za menedžerje. Sem sodijo številni predpisi in navodila, statuti in pravilniki, poslovniki in standardi. Vsi ti normativni akti temeljijo na vrednotah, ki jih pretežno usvojijo ljudje v širših in ožjih okoljih.

Zakoni – in iz njih izvedeni podzakonski akti (uredbe, odloki, ukazi) – so zapisi splošno veljavnih norm. Na osnovi zakonov je mogoče razsojati, kaj je prav in kaj ni prav. Kar je zlo, narobe in grdo, skratka nemoralno, ne more biti prav. Zato so zakoni prvo vodilo tudi za etične vidike odločanja nasploh in še posebej v menedžmentu. Menedžerjem zakoni pri etičnem odločanju in moralnem ravnanju pomagajo, ne pa tudi zadoščajo – vsaj iz treh razlogov:

1. Pravni red temelji na kodifikaciji tistega, kar ni dovoljeno. Vse drugo je po zakonu dovoljeno, dopustno – kar pa še ne pomeni, da bi bilo v konkretnem primeru tudi lepo, prav in dobro, skratka – moralno. Zakoni ne morejo predpisovati vsega, kar je dovoljeno: bili bi nujno nepopolni, predvsem pa bi dušili snovanje novega, napredek nasploh.
2. Še tisto, kar zakoni prepovedujejo (ali dovoljujejo), je mogoče tolmačiti po črki in ne po smislu. Ker noben zakon ne more predvidevati vseh možnih primerov in okoliščin, je lahko etično presojanje po črki zakona neetično.
3. Čim številnejši in čim bolj razvejani, kompleksni so zakoni, tem manj možnosti ima država, da bi vsepovsod nadzorovala in uveljavljala (tudi s prisilo) izvajanje zakonov.

Etika in poslovodna etika sta zato pomembno dopolnilo pravnega sistema in opora zanj. Brez njiju ostaja pravni sistem neučinkovit, družbena in poslovna etika pa nazadujeta. Res pa ostaja nenormiran pomemben del »sive cone« med izrecno dovoljenim in izrecno prepovedanim; tam je menedžer prepuščen samemu sebi in lastni presoji.

**Delovanje tržišča** je nepopolno, saj nujno prevladujejo razmere bolj ali manj monopolizirane konkurence; tudi na tržišču je med spremenljivim in nespremenljivim ravnanjem, na katerega se odzovejo partnerji in konkurenti, očitno široko »sivo področje«. Poleg tega se tržišče odziva na neustrezne odločitve v »sivi coni« s časovnim zamikom, ki je tolikšen, da je za korektivno delovanje ponavadi že prepozno. Na nepopolnem tržišču temelji t. i. negativna mejna etika: če udeleženec ugotovi, da bi mu nemoralno ravnanje (npr. poslovna prevara) prineslo korist, se ga prime; ker gre le za manjši odmik od etike, ga v nepopolnem tržišču nihče ne kaznuje. Posamezniku se torej nemoralno ravnanje kratkoročno splača. Vsak nekaznovani odmik od ravni etike le-to zniža. Ker zgledi vlečejo, se gospodarstvo vse hitreje pogreza v nemoralno, ki se pokaže kot manjša uspešnost, zatem pa kot neuspešnost in polom.

Etika je torej potrebna vsem: če prevladata iskanje lukenj v predpisih in nemoralno delovanje na tuj račun, dežela vse hitreje propada; enako velja za nemoralno delovanje na tržišču. Organizacija ne more biti dolgoročno uspešna v zunanjem okolju, v katerem prevladuje poslovna nemoralna. Organizacija, ki je nemoralna do zunanjih in notranjih udeležencev, ne more uspevati. Zlasti v poslovnih razmerjih sta poštenje in zaupanje nenadomestljivi vrline. Etičnega presojanja in moralnega delovanja ni mogoče vsiliti. Zaleže le etično ravnanje večine vpletenih – zlasti menedžerjev. Pri tem ne gre le za samoomejevanje in samodisciplino, temveč za odnos menedžerjev do neetike in nemorale. Menedžerja oz. poslovneža, ki bi skušal pridobiti prednost z neetičnim odločanjem in nemoralnim delovanjem, doletita prej ali slej prezir in izobčenje iz poslovnega sveta (Tavčar 2000: 173–175).

### 2.4.2 Obvladovanje etičnosti odločanja menedžmenta

Menedžerji so odločilen dejavnik za uspešnost podjetja ali druge organizacije in imajo v podjetju oz. organizaciji velika pooblastila. Takšna pooblastila terjajo primerno odgovornost, ta pa učinkovito nadzorovanje in obvladovanje, ki je pravica lastnikov podjetja oz. ustanoviteljev organizacije. Izvajanje te pravice se v marsikaterem podjetju oz. organizaciji omejuje na postavljanje in izjemoma tudi predčasno odstavljanje menedžerjev. Odgovornost za morebitno oporečno strokovno in moralno delovanje menedžerjev zadeva tudi lastnike podjetja oz. ustanovitelje organizacije (Tavčar 2000: 183).

Upoštevanje vrednot ali etična kakovost organizacij in poslovanja je očitno v rokah poslovodnikov, ki jim ustanovitelji ali drugi poverijo organizacijo. Poslovodnik (menedžer, ravnatelj, uprava) načrtuje, organizira, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja oz. organizacije. Dejavnost poslovnika obsega poslovanje, ki zadeva poslovanje organizacije, vodenja, ki zadeva ljudi; menedžer je zato poslovodnik in vodja.

Pri izbiranju menedžerjev veljajo tri temeljna merila (Tavčar 1999: 9):

1. Strokovnost – pogoj so usposobljenost in izkušnje, uporabljajo naj strokovna znanja in veščine.
2. Vodstvene sposobnosti – imajo naj osebnostne lastnosti za vodenje ljudi, znati in moči morajo voditi sodelavce in druge, odločilno je obvladovanje interesov.
3. Etičnost – odločajo in ravnajo naj verodostojno in pošteno, torej etično; odločilne so vrednote.

Poleg tega pričakujejo lastniki od menedžerjev dovolj ustvarjalnosti in podjetnosti – pa tudi primerno mero rabsodnosti, ki omejuje neizbežna tveganja.

Upravljavci izbirajo menedžerje po izobraženosti, poreklu in vzgoji ter po referencah, ki jih imajo iz dotedanjega delovanja. Deleži teh sestavin so različni pri presojanju strokovnosti in etičnosti. Primernosti posameznika za menedžerski položaj ni mogoče zanesljivo in objektivno ugotavljati, kar povečuje pomen zaupanja.

### 2.4.3 Vrline dobrih menedžerjev

Kakovost etičnega odločanja je mogoče prevesti na značilne lastnosti posameznikov, skupin in organizacij, na vrline. Noben model in noben ukrep ne moreta nadomestiti pokončnih in značajnih menedžerjev, ki delujejo v primernem okolju. Te vrline vodstvo organizacije in vsak menedžer posebej presojuje tako za lastno organizacijo in sodelavce v njej kot za organizacije, s katerimi poslujejo, ter za skupine in posameznike v njih. To seveda pomeni, da vse udeležence ocenjujejo tako glede strokovnih zmožnosti kot glede etičnosti njihovih odločitev in moralnosti delovanja.

## Štiri vrline menedžerjev

Poštenost in pravičnost – poslovne transakcije temeljijo na sporazumu partnerjev. Sporazuma ne more biti brez zaupanja in vsesplošnega poštenja menedžerjev. Če teh lastnosti nima, ni vreden zaupanja. Pravičnost temelji na tržni vrednosti dobrin, ki jih zadevajo transakcije, vendar tudi na subjektivni presoji koristi in žrtev obeh v transakcijo vpletenih ljudi.

Zaupanje in stanovitnost sestavljata pomembno osnovo za vsako razmerje. Nujna predpostavka je, da je večina ljudi večji del časa poštena in pravična. Brez te predpostavke je skoraj nemogoče vzpostavljati razmerja; ni poslovanja brez zaupanja. Žilavost pomeni imeti vizijo in vztrajati pri doseganju te vizije; je tudi veščina, vednost o primernem ravnanju s tekmeci, vednost o sklepanju in izvajanju poslov. Žilavost ni brezobzirnost, okorelost, brezbržnost do drugih. Žilav menedžer je možat, trd in okreten, vendar pokončen in pošten, vreden upoštevanja in spoštovanja.

Vrline menedžerjev pridejo do izraza v organizaciji, v kateri jim je splošno vzdušje naklonjeno. To pomeni, da kultura organizacije narekuje upoštevanje nekaterih vrlin menedžerjev kot vrednot ali usvojenih načinov obnašanja, ki odražajo te vrednote.

Vrline, pomembne za moralno vzdušje v organizaciji

Prijaznost je temelj in okvir vsakega poslovnega razmerja. Če je narejena, neiskrena, se hitro sprevrže v svoje nasprotje. Je lastnost močnih ljudi in del komuniciranja z drugimi – tudi spoštovanja in pokorščine do nadrejenih, lojalnosti in zvestobe. V sodobni poslovni morali je premalo prostora za čustva – mar ni del uspeha »enominutnega vodje« tudi v znamenju za takojšno pohvalo in takojšno grajo, z merico prijaznosti in z merico jeze?

Zvestoba – privrženost – zvestoba skupini, kraju, organizaciji je sestavina osebne integritete menedžerja; prava vdanost ne velja le samemu sebi, lastni vesti in naboru lastnih »višjih« načel; vdanost pomeni obvladana nasprotja interesov, pomeni trdnost in zanesljivost. Seveda lojalnost ne more biti enostranska, saj bi se lahko spremenila v izkoriščanje. Zvestoba je uravnotežena, ni slepa in enostranska kot ljubezen ali sovraštvo.

Častnost in sramovanje; osebna čast, častnost ni ošabnost ali napuh, pa tudi ne domišljavost in nečimrnost; ne izhaja iz dosežkov, temveč iz pripadnosti, ni osebna, je čast skupnosti. Čast in častivrednost v poslovanju pomagata opredeliti vlogo posameznika v podjetju ter posameznika in podjetja v javnosti; častnost je sestavina predstave posameznika o samem sebi. Izguba časti je v urejeni družbi usodna, lahko pomeni zapravljeno življenje – saj ni mogoče vedno znova nekje drugje »začeti znova«. Nasprotje časti je sram; občutek sramu izvira iz skupine, kot izvira občutek krivde iz posameznika; sramovanje je posledica neuspelega delovanja v skladu z merili skupine, družbe, ki daje osebno identiteto. Etiopski pregovor pravi: »Brez sramu ni časti.«

### Tri vrline uspešne organizacije

Tekmovalnost in tekmovanje sta gibalni podjetništva in podjetja. Pomembna je odločnost in manj zmage, bolj dokazovanje kot dosežek. Za uspešno podjetje je od tekmovanja do sodelovanja le kratek korak.

Zavzetost, pravijo, je lepilo, ki »drži podjetje skupaj« – v njem ni strahu, nevoščljivosti, odpora. Zavzetost je več kot obojestransko spoštovanje, ki zadošča za tujce, ne za sodelavce – in tudi več od obojestranske sprejemljivosti, ki zadošča za občasne sodelavce, ne pa za trajne. Zavzetost raste iz občutka povezanosti in pripadnosti, daje občutek trdnosti in varnosti, obojestranske naklonjenosti in zavezanosti.

Sočutje – uspešno je podjetje, ki čuti s sodelavci, ki skrbi zanje, jih razvija, v katerem so sodelavci predvsem ljudje in šele potem »človeški resorsi«. Sočutje ni solzavo usmiljenje, temveč resnična obojestranska, človeška pripadnost (Tavčar 2000: 187–189).

### 3 KOMUNIKACIJA

Beseda komunikacija izhaja iz latinščine in pomeni sporočilo, povezavo in sredstvo za sporazumevanje. Ljudje se vsakodnevno sporazumevajo na različne načine. Želje, prošnje, opažanja, znanja, občutja, počutja sporočamo ustno ali pisno. Seveda tudi neverbalno. Sporočila iz okolja pa sprejemamo tako, da poslušamo, beremo in opazujemo.

Sporazumevanje je največkrat dvosmerno izmenjavanje sporočil. Ne glede na število udeležencev poimenujemo sporočevalca (ponavadi posameznik) in naslovnika (ta je lahko skupina). Sporočevalec tvori sporočilo v določenem besednem in/ali nebesednem jeziku. Naslovnik se na sporočilo odzove in tako se vlogi zamenjata. Pri tem je seveda pomembno, da oba uporabljata enak jezikovni kod, isti jezik in da okoliščine omogočajo izmenjavo sporočil.

Pošiljatelj ----- sporočilo ----- prejemnik

----- komunikacijska pot

**Slika 1: Komunikacija**  
(Možina idr. 2004, 50–51)

#### Pošiljatelj in prejemnik

Pošiljatelj je oseba, ki sporočila tvori in oddaja. Ima naj jasno opredeljen cilj – kaj hoče sporočiti prejemniku; sporočilo naj bo jasno in razumljivo, da bo prejemnik razumel, kaj mu sporoča pošiljatelj. Pošiljatelj naj kar najbolj razume osebo, ki mu posreduje sporočilo, njegove vrednote, vloge in interese: od tega je v veliki meri odvisno, kako bo sporočilo dojel in kako se bo odzval nanj.

Pošiljatelj naj pozna pravila komuniciranja, da lahko izbere način, kako bo komuniciral: govorno, nebesedno, pisno ali kombinirano. Izbral bo obliko, ki ustreza prejemniku in še trem dejavnikom: stroškom komuniciranja – porabi resursov zanj, razpoložljivemu času in učinkovitosti načina komuniciranja.

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Pogoji za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost prejemnika, da ga sprejme.

#### Sporočilo

Sporočilo vsebuje mnenje, dejstvo, željo, skratka informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti sprejemniku. Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato ga pogosto imenujemo kar signal. Sporočilo naj bo razumljivo, da bo prejemnik vedel, kaj želi oddajnik povedati. Naj bo tudi jedrnato, brez nepotrebnih fraz in odvečnih besed, ki samo obremenjujejo komunikacijsko pot.

## **Komunikacijska pot**

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Lahko so to neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, zlasti telekomunikacijske zveze. Komunikacijski kanal tehnično sicer lahko obstaja, vendar zaživi v organizacijskem smislu šele tedaj, ko ga uporabimo za komuniciranje. Zmogljivost vsakega komunikacijskega kanala je omejena, čeprav se nam pogosto dozdeva, da ni tako. Omejujejo jo največja količina informacij, ki jo je še mogoče prnesti po komunikacijskem kanalu. Učinkovitost komuniciranja zahteva, naj komunikacijski kanal v časovni enoti čim bolj natančno prenese čim večjo količino informacij ob gospodarni porabi sredstev.

V komunikacijskih kanalih nastajajo motnje, ki zmanjšujejo učinkovitost prenosa, ovirajo natančen in hiter prenos sporočila, skratka – povečujejo neurejenost prenosnega sistema. Neurejenost lahko pomeni, da sporočilo v celoti ali deloma ne prispe do prejemnika ali pa ga doseže vsebinsko popačeno.

Ločimo verbalno in neverbalno komunikacijo. Komuniciranje zajema vsa sredstva in metode, s katerimi ljudje prenašamo informacije.

### **3.1 Neverbalna (nebesedna) komunikacija**

#### **3.1.1 Obseg in pomen**

Najbolj poznani vrsti nebesedne komunikacije sta govorica telesa in besedna intonacija. Pisava je stara nekaj tisočletij, govorica nekaj desetisočletij, nebesedno komuniciranje toliko kot človeški rod. V poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje – pisno in govorno; raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7-odstotni delež, zvok govora (ritem, glasnost, dinamika) 38-odstoten delež, več, kar 55 odstotkov, pa odpade na neverbalno (nebesedno) komuniciranje. Slednje obsega govorico telesa (kretnje, držo, mimiko, pogled), pa prostor in čas, otip in vonj ter še kaj bi se našlo. Za racionalne sestavine prevladuje besedno komuniciranje, za emocionalne sestavine je delež nebesednega komuniciranja tudi 93-odstoten; poslovno komuniciranje pa nikdar ni samo racionalno. Sproščen nasmeh ali pozorna drža sta lahko vredna več kot tisoč besed.

Nebesedno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli čutu, npr. govorica telesa, osebni videz in urejenost, zvoki in drugo, kar zaznava.

#### **Govorica telesa**

Govorica telesa obsega proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru), držo in hojo ljudi, gestiko (kretnje rok, nog, glave) in mimiko (izraz obraza, oči). Prvo pravilo na področju drže in gibanja je pokončnost; ta ni vezana na telesno višino – nasprotno, med nadpovprečno velikimi ljudmi se jih več drži upognjeno kot med manjšimi.

Pokončnost odseva notranjo naravnost človeka, dobro vpliva na njegovo razpoloženje in daje pomembno sporočilo sogovornikom. Kot vsega neverbalnega komuniciranja se je tudi gestike in mimike najlažje naučiti s pozornim opazovanjem drugih.

Posebej pomemben je pogled. S sogovorniki nenehno navezujemo stik; beganje z očmi daje vtis nemira, slabe vesti. V dvojici ali majhni skupini smo na posamezniku s pogledom 5 do 15 sekund, v veliki skupini 4 do 5 sekund. Sogovornika je mogoče naenkrat gledati le v eno oko, mnogi si raje izberejo sredino čela; v veliki skupini nima le posameznik občutka, da ga gledamo, temveč še vsi okrog njega.

Tri običajne napake so: počasno mežikanje, odpiranje vek šele čez dve sekundi ali tri; beganje s pogledom – pa čeprav le z očesa na oko sogovornika; nepremičen pogled. Zenica se ob presenečenju, strahu, veselju zoži ali skrči; to je refleks, ki ga ni mogoče zavestno obvladovati. Zanimiva je razlaga, da smer pogleda odraža težišče misli; pogled na levo ustreza desni polovici možganov, kjer je sedež čustev – pogled na desno pa ustreza levi polovici, kjer je sedež racionalnosti. Pogled navzgor velja vidnim zaznavam, pogled naravnost slušnim in pogled navzdol zaznava s tipom.

### **Osebni videz in urejenost**

Ko opazujemo sogovornika, se osredotočimo na obraz in oči, pa še na roke – skratka na najbolj zgovorne dele telesa; res pa je tudi, da le-ti predstavljajo kvečjemu 10 odstotkov vidne površine sogovornikovega telesa – vse drugo prekrivajo oblačila, lasje in brada.

Pri obleki sta pomembna dva dejavnika: elegantnost (lepe, skladne oblike in barve) in urejenost, negovanost. Ker obojega pod pritiskom poslovnega življenja dostikrat ni mogoče doseči v največji meri, naj prva skrb vselej velja negovanosti in šele zatem zadržani elegantnosti.

Prav je tudi upoštevati, da si prvi vtis o zunanosti sogovorca napravimo zelo hitro, v prvih petih sekundah – in ga sorazmerno počasi dopolnjujemo. Po petih minutah vemo o sobesednikovem videzu komaj za polovico več kot po petih sekundah. Ker odstopanja od povprečkov – nenavadna pričeska in brada, nenavaden kroj in zlasti barva obleke ter še kaj zagotovo prodrejo v prvi vtis, je pomembno paziti, da sogovornika ne odbijejo, ne sprožijo v njem neugodnega stereotipa. To je razlog za kar dolgočasno zadržanost oblačil med poslovnimi ljudmi; ta je seveda pri moških za stopnjo, vendar ne za več, izdatnejša kot pri damah.

### **Zvoki in drugo, kar zaznavamo**

Zvočni vtis govora sodi v nebesedno komuniciranje. Najboljši preizkus je televizijska oddaja v jeziku, ki ga ne razumemo: če vidimo le sliko brez zvoka, razumemo mnogo manj, kot če slišimo zvok nam sicer tuje govorice. Ne glede na vsebino je



govorica lahko glasna ali tiha, počasna ali hitra, mehka ali trda, jasna ali neizrazita, v sopranu ali basu, z rastočimi, padajočimi ali spremenljivimi poudarki ali monotona.

Raziskave kažejo, da smislu govorjenja dobro sledimo, čeprav ne razumemo četrte besede; šele pri polovici nerazumljenih besed začne razumevanje vsebine strmo padati. Zvočna podoba govorjenja nadomesti marsikatero praznino v razumevanju; zlasti v komuniciranju s tujci je poslušanje za to podobo izredno dragocen (Možina idr. 2004: 55–62).

## **3.2 Verbalna (besedna) komunikacija**

### **3.2.1 Govorno komuniciranje**

Ko smo v vlogi govorečega, smo aktivni. Svoje pripovedovanje podkrepimo z neverbalnim sporočanjem, z množico argumentov, lastnih stališč in prepričanj. Želimo, da nas poslušalec sliši in razume. Poslušalca ne izbiramo naključno. V toku komunikacije natančno opazujemo in analiziramo informacije, ki nam jih pošilja poslušalec. Če nam le-ta verbalno ali neverbalno sporoča, da nas poslušata, lahko svojo potrebo po sporočanju dobro izživimo. Če pa opazimo, da ga naše sporočanje ne zanima (če se dolgočasi, obrača stran, opravlja druge aktivnosti, govori še z nekom tretjim ...), postanemo nezadovoljni. Začutimo nesprejetost in komunikacijo prekinemo. Govoru posvečamo veliko pozornosti, saj ima govorno komuniciranje vrsto prednosti: je hitro, običajno obsega tudi povratno informiranje ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Sporočilo lahko hitro oddamo in če prejemnik podvomi, ali je sporočilo prav sprejel, lahko s povratnim informiranjem hitro odkrije napako in sprejeto sporočilo popravi.

Slabosti govornega komuniciranja se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi. Čim več ljudi sodeluje v prenašanju sporočila, tem več je možnosti, da se bo v komuniciranju pojavila neurejenost: sporočilo, ki doseže prejemnika, se lahko razlikuje od prvotnega sporočila.

Vse besede, ki jih izgovori posameznik, seveda ne tvorijo besedil. Besedilo je:

- smiselno – v njem lahko prepoznamo namen in temo;
- sovisno – posamezni deli besedila so slovnično in logično povezani med seboj;
- zaokroženo – je vsebinsko in oblikovno celovito (Mravlje 1999: 13–14).

### **3.2.2 Pisno komuniciranje**

Komuniciranje poteka preko pisem, časopisov, revij, oglasnih plošč, elektronskih sporočil, ki prinašajo sporočilo, zapisano z besedo, s simboli, risbami, barvami.

Prednosti pisnega sporočila so trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je poleg tega mogoče tudi kasneje preverjati. Pošiljatelju in prejemniku ostaja dokumentiran zapis sporočila, ki ga lahko hranita neomejeno dolgo. Pisne komunikacije so ponavadi bolj dodelane, logične in jasne kot govorne, saj pošiljatelj praviloma premisli, kaj bo napisal, saj ve, da bo zapis sporočila pričal, da je bilo poslano z jasno določeno vsebino in nič drugega.

Pisno sporočilo pa ima tudi slabosti: pisna komunikacija je veliko bolj natančna kot govorna, saj je govorjenje hitrejše. Pri govornem komuniciranju lahko prejemnik hitro reagira na sporočilo, pri pisnem komuniciranju pa pošiljatelj niti ne ve zagotovo, ali je prejemnik sporočilo dobil ali razumel tako, kot želi pošiljatelj. Komuniciranje je seveda uspešno le, če sporočilo ni le sprejeto, temveč tudi pravilno razumljeno (povzeto po Možina idr. 1995: 46–54; Mravlje 1999: 13).

### **3.3 Etika komuniciranja**

Poslovodno odločanje nasploh in tudi v poslovnem komuniciranju praviloma poteka ob navzkrižnih interesih udeležencev organizacije. Udeleženci so vsi posamezniki, skupine formalne in neformalne in organizacije, ki imajo interese glede delovanja poslovodnikove organizacije ter lahko pomembno vplivajo nanj. Udeleženci so notranji – sodelavci organizacije vseh vrst – in zunanji – tržni partnerji, konkurenti, država, krajevno okolje.

Interesi odražajo pričakovanja, želje udeležencev in izhajajo iz vrednot udeležencev organizacije. V teh navzkrižnih interesih skuša poslovodnik odločati in ravnati, torej tudi komunicirati tako, da bi njegova organizacija čim uspešneje dosegala cilje.

Med udeleženci organizacije so najpomembnejši lastniki ali drugi razpolagalci z organizacijo. Vendar pa je organizacija podsistem družbe in naj zato ne bi škodila nobenemu izmed posameznikov in nobeni skupini, ki jih zadeva njeno delovanje. Skupina po moči za uveljavljanje svojih interesov so ponavadi menedžerji; ti se redko zadovoljujejo s pasivnim odzivanjem na spremembe iz notranjih in zunanjih okolij, temveč hočejo samo vplivati nanje. Zato morajo menedžerji pri odločitvah ob etičnih dilemah upoštevati egoistične interese organizacije, vplivnih posameznikov in skupin v njej, odločitve pa naj bi povečale koristi vplivnih udeležencev organizacije, obenem pa preprečevale neugodne učinke delovanja organizacije na vse druge.

Pri tem se poslovodnik zelo pogosto znajde v etični dilemi, saj njegove odločitve zadevajo vrednote in etike udeležencev organizacije in vsak udeleženec ima pravico do vrednot in do lastne etike. Poslovodnika praviloma obremenjujejo tudi razlike med njegovo osebno etiko in etiko njegove organizacije, ki se oblikujejo ob vrednotah notranjih in zunanjih udeležencev. Te razlike se vidno kažejo v poslovnem komuniciranju menedžerjev. Slednji praviloma delujejo obremenjeni z etičnimi dilemami in si večinoma želijo opore pri etičnem odločanju (Možina idr. 1995: 421).

### 3.3.1 Koncepti odločanja v poslovnem komuniciranju

Odločanje v poslovnem komuniciranju se začne pri izbiranju cilja vsakokratnega komuniciranja, nato pa nadaljuje z izbiranjem in izvajanjem strategije odločanja, ne nazadnje je pomembno tudi odločanje o porabi resursov za poslovno komuniciranje. Odločanje zadeva vse oblike poslovnega komuniciranja, od besednega (govornega in pisnega) do negovornega. Vedno znova se odpira vprašanje, ali so izbrani cilji in sestavine strategij za doseganje teh ciljev v skladu z etiko.

Poslovodno odločanje je večstopenjski proces, na posameznih stopnjah so potrebne tako strokovne kot etične odločitve, da je odločanje strokovno in etično kot celota. Zato si kaže za praktično poslovodno odločanje zamisliti ali celo predpisati primeren model s sodili za strokovno in etično odločanje na vsaki izmed stopenj. V odločanju o poslovnem komuniciranju kot v vsakem poslovodnem odločanju so največkrat tako rutinske kot analitične in tudi intuitivne odločitve. Vse terjajo primerna sodila, pripomočke in merila za preverjanje etičnosti odločitve.

#### 3.3.1.1 Rutinsko odločanje

##### Splošna sodila

Za rutinsko odločanje se postopno oblikujejo moralna pravila, vzorci etičnih odločitev za posamezne zadeve in okoliščine. Ta pravila obstajajo na začetku le kot ustno izročilo ali pravilo: »Pri nas se to ne sme, red v našem podjetju je takšen« ipd. Kasneje se moralna pravila zapišejo v razne dokumente.

Na prvem mestu je vizija organizacije, temeljna načela, nazori upravljavcev in menedžerjev – »kdo smo, zakaj smo in kam gremo«. Vizija je sicer splošna, vendar načelno obvezna usmeritev, po kateri presojujejo ustreznost vseh drugih. Moralna pravila se kažejo tudi v ciljih, najbolj temeljnih in dolgoročnih, vendar že konkretnih ciljih organizacije.

Cilji (najbolj temeljni, trajni, prednostni cilji) odlikavajo interese vplivnih udeležencev in so npr.: rast in rentabilnost podjetja, ciljna raven plač zaposlenih, socialna varnost zaposlenih, skladnost poslovanja s standardi kakovosti ISO 9000, delež kosmatega dobička za razvoj in raziskave. Med cilji je torej vse več takšnih, ki so sodila etičnosti in nestrokovnosti menedžerskih odločitev in dejavnosti.

##### Normativna sodila

V podjetjih in drugih organizacijah so pogosti tudi drugi dokumenti, ki se bolj ali manj ukvarjajo z etiko in navajajo pravila za moralno delovanje zaposlenih ali pripadnikov organizacije. To so najprej razni pravilniki in poslovniki, zlasti za področja, pri katerih so etične dileme najpogostejše. Na področju poslovnega komuniciranja se ti dokumenti žal največkrat ukvarjajo bodisi z varovanjem poslovnih skrivnosti ali pa s čisto administrativnim poslovanjem.

Na področju celovitega obvladovanja kakovosti so to poslovniki, ki jih predpisujejo standardi ISO 9000; na področju nabavne dejavnosti so to nabavni priročniki raznih podjetij, ki podrobno navajajo, kako morajo in kako ne smejo delovati sodelavci v nabavni funkciji; to so razni pravilniki o varovanju poslovnih skrivnosti, o zaupnosti informacij in še o čem.

Ne nazadnje vsebujejo razna moralna pravila tudi mnoge individualne pogodbe menedžerjev v podjetjih. Pri nas je najbrž najstarejši Kodeks etike računovodij in računovodskih načel. Pri uporabi normativnih dokumentov, ki obravnavajo etično odločanje, je vmesna velika in nenehna kritičnost: vedno znova je treba preverjati, ali izhodišča (etična sodila in presoje, okoliščine) zanje še veljajo. Ves proces je dinamičen: spreminjajo se vrednote ljudi, skupin, organizacij, področij; z vrednotami se spreminjajo sodila za etično odločanje; z odločanjem se spreminjajo odločitve, z njimi pa moralna pravila. Edina stalnica v etiki je spremenljivost. To še posebej velja za kompleksno in razvejano, bolj ali manj formalizirano poslovno komuniciranje: kaj povedati, sporočiti – in kaj zamočlati, zadržati; kako prepričevati in kako usklajevati nasprotja.

### 3.3.1.2 Analitično odločanje

Mnogo odločitev v poslovnem komuniciranju ni rutinskih; tam normativna vodila zamenjajo analitične presoje. Etičnih sodil za analitično odločanje ne moremo preprosto določiti; tvegano je vsako poenostavljenje. Vendar skušamo strniti ugotovitve o snovanju etičnih sodil za analitično odločanje v pet točk.

#### Vodila za etično odločanje

1. Etično dobra odločitev naj udeležencem organizacije prinese kar največ koristi. Natančneje: prinese naj največji presežek koristi nad obremenitvami, izgubami, neprijetnostmi. Seveda so pri presojanju na prvem mestu tisti udeleženci, ki so za organizacijo pomembni, ki lahko najbolj vplivajo na uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije. Koristi zaradi odločitve niso enako velike in kakovostne za vse udeležence; dobra odločitev prinaša koristi vsem, tudi tistim, ki prejemajo najmanj.
2. Etično dobra odločitev naj ne bo krivična do nikogar izmed udeležencev in naj upošteva osnovna načela pravičnosti: poštenje, enakopravnost, nepristranskost.
3. Etično dobra odločitev spoštuje temeljne človekove pravice, kot jih navaja Univerzalna deklaracija o človekovih pravicah Organizacije združenih narodov. Za udeležence še tako koristna odločitev je etično slaba, če krši temeljne človekove pravice: da se vsa človeška bitja rodijo svobodna in enaka po dostojanstvu in pravicah, da je slabo vsakršno razlikovanje ljudi zaradi rase, barve kože, vere, političnega prepričanja, narodnega in socialnega izvora ter premoženja. Če bi odločitev pomembno kršila temeljne človekove pravice, se ji menedžer raje odpove, pa naj bo še tako koristna za organizacijo.
4. Etično dobro odločitev udeleženci organizacije sprejemajo, ker se sklada z njihovimi vrednotami in načeli. Spremenljivost odločitve za udeležence je pomembno sodilo pri presojanju etičnosti odločitve.

5. Etično dobra odločitev menedžmenta naj bo naposled dovolj trajna; predvideva naj koristnost in pravičnost posledic odločitve za udeležence v času, ko se bodo te posledice uresničile. Etičnost menedžerske odločitve je v marsičem odvisna od razmer v okolju. Ker se te spreminjajo, posledice odločitve pa se marsikdaj ne pokažejo takoj, lahko etična odločitev postane neetična, ko nastopijo posledice za udeležence. Zato je daljnovidnost pomembna sestavina sodil o etičnosti menedžerskih odločitev.

### Splošna vodila

Analitično odločanje o poslovnem komuniciranju je lahko zelo raznovrstno in kompleksno, obsega dejavnostne in vedenjske vidike ter različna časovna obzorja. Etično presojanje mora zajeti analitično presojanje kot celoto, saj delno obravnavanje ne more upoštevati dovolj udeležencev.

### Absolutna vodila

Splošni nasveti o etičnem odločanju in ravnanju v poslovnem komuniciranju izhajajo iz izkušenj in ne morejo imeti splošne veljave, zato pri analitičnem odločanju kmalu odpovedo, postanejo lahko celo nevarna, če jih skušamo uporabljati na silo, razumeti po črkah, ne po vsebini. Zato so tako pomembna temeljna ali absolutna, vsesplošno veljavna sodila. Najpogosteje posegamo po dveh nepogojnih sodilih (absolutnih imperativih) nemškega filozofa Immanuela Kanta.

Prvi kategorični imperativ pravi, naj se človek ravna le po tistem pravilu, glede katerega bi hotel, da postane obče veljavno, torej zakon. Tako očitno odpadejo sodila, ki bi v posameznem primeru dovoljevala laž, tatvino, uboj ali kaj podobnega. Za preizkus naj se menedžer le vpraša, kakšno odločitev bi sprejel na osnovi izbranega sodila, če bi veljala njemu ali njegovim najbližjim. Drugi kategorični imperativ pravi, da so etične le tiste odločitve, ki upoštevajo človeka kot cilj, ne pa kot sredstvo za doseganje le-tega. To pomeni, da ljudi ne moremo enačiti s stvarmi in da moramo spoštovati njihove pravice.

Etično odločanje po temeljnih sodilih je zahtevnejše, terja globlji premislek, zanj porabimo več časa, zamenjamo ga s preprostejšim, če je to mogoče in če ne škoduje kakovosti odločanja. Marsikdaj pa je bolje porabiti nekaj časa sedaj, kot pretrpeti kasneje veliko, morda celo nepopravljivo škodo zaradi neetične odločitve (Možina idr. 1995: 433–437).

### **3.3.2 Olika menedžerjev v poslovnem komuniciranju**

Najbolj pomembno je, da vemo, kaj natančno naš nadrejeni pričakuje od nas. Ali imamo vodjo, ki nam enostavno delegira nalogo, nam prepusti, da jo po svoje izvedemo, ali pa od nas pričakuje vsakodnevna poročila in je treba počakati toliko časa, da je prost in nas bo poslušal. Menedžer ni uspešen brez sodelavcev, zato upošteva njihove interese in se vljudno vede do njih.

Poslovodstvo pa upošteva še druge interese – tiste v podjetju (interese zaposlenih nasploh, skupin, strok, delov podjetja) in tiste v okolju podjetja (interese odjemalcev in dobaviteljev, bank, oblasti, krajevnega okolja). Te interese usklajuje, povezuje, usmerja in približuje delovanju podjetja ali organizacije, pričakovanjem nosilcev teh interesov. Nosilci interesov cenijo pri tem prejete koristi, poštenost in vsečnost dejanj menedžmenta. Všečnost, koristnost in poštenost pa sodijo v oliko.

### **Medsebojna olika (sodelavci in sodelavke)**

Prav nobenega razloga ni, da znotraj podjetja ali organizacije ne bi veljala olika, kakršno priznavamo v zasebnem življenju zunaj podjetja ali organizacije. V podjetju ali organizaciji prebijemo velik, če ne pretežen del svojega življenja in ni nam vseeno, kako. Zato se ravnamo po temeljnih načelih olike.

V razmerjih med sodelavci in sodelavkami, kolegi in kolegicami šteje kot olikano vedenje:

- ki drugim ne škoduje, ampak koristi;
- ki ne odbija, ampak je všečno;
- ki ne vzbuja občutka krivice, ampak velja za pošteno.

Pri takšnem vedenju si pomagamo s pravili o prednostih ženska pred moškim, starejši pred mlajšim, prišlek ali gost pred domačim in seveda višji pred nižjim po položaju. Upošteevamo vrednote, navade in običaje, ki veljajo v posameznem okolju, kulturi, vendar se ne odpovedujemo lastni pokončnosti. Skušamo ohranjati očesni stik, presojati z razumom in občutiti s srcem ljudi okrog nas. Za rahločutnost, razumevanje in obzirnost pač ni nadomestila.

Načelo: »Človek bodi človeku Človek!« žal nima samo lepe strani. V podjetju ali organizaciji se ljudje uveljavljamo, rinemo tja, kamor nas ženejo interesi in kjer nikdar ni prostora za vse. Prepogosto koga potacamo, odrinemo s komolci, spotaknemo, če ne še kaj hujšega. Pravijo, da bi štel med zvezde vsako podjetje, ki bi tako zagnano in vneto tekmovalo s konkurenti, kakor to počnemo med seboj ljudje v podjetju. Neolikano in nemoralno tekmovanje dolgoročno vselej škoduje tistemu, ki ga začenja in tistim, ki ga povzamejo, predvsem pa podjetju. Olika v podjetju ali organizaciji zadeva seveda tudi razmerja med moškimi in ženskami. Nadrejenost moških se umika enakopravnosti, ženske so kraljice in predsednice vlad, ministrice in načelnice, direktorice in svetovalke. Načelo emancipacije, pridobitve enakopravnega položaja velja enako za moške in za ženske. Enakopravnost naj ne potisne v pozabo žlahtnih razlik ženske rahločutnosti, prilagodljivosti, topline, strpnosti, vestnosti. Ne pokoplje naj vlijudnosti, pozornosti, obzirnosti, voljnosti pomagati v odnosu sodelavcev do sodelavk.

Naravna privlačnost med spoloma se ne more končati pri vratih podjetja. So pa seveda meje. Nič koliko menedžerjev, moških in žensk, si vsako leto zapravi položaj in osebni razvoj z nespametnimi ljubezenskimi razmerji in aferami. Zato storimo bolje, da pustimo ljubezenska razmerja pred vrati podjetja nepreklicno in brez izjeme. Že nedolžen flirt ali spogledljivost lahko postaneta v rokah tekmeča ali tekmeča uničujoče orožje (Hindle 2001: 148–149).

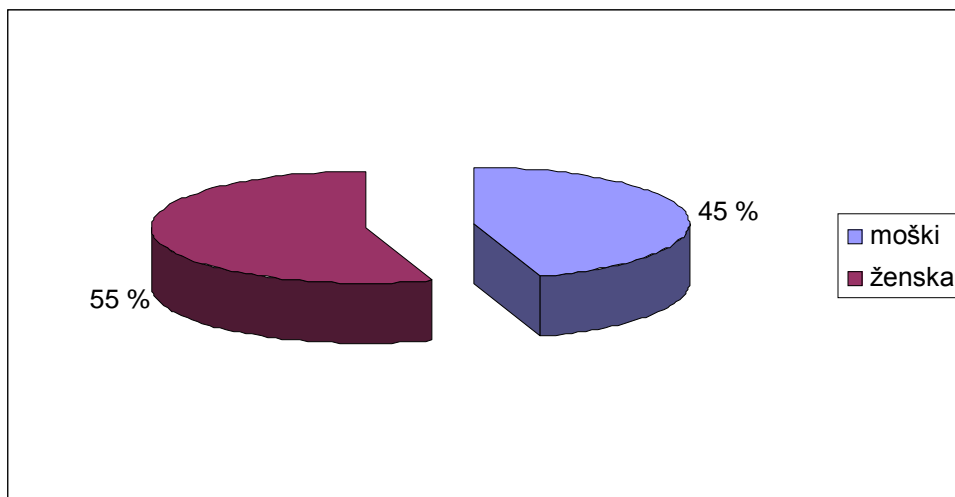
## 4 ANALIZA ANKETE O MORALI IN ETIKI S PoudarkOM NA KOMUNIKACIJI

Pripravila in razdelila sem 100 anket, od tega sem jih 20 razdelila na področju zdravstva, 20 na področju šolstva, 20 v trgovini in 40 v gospodarstvu.

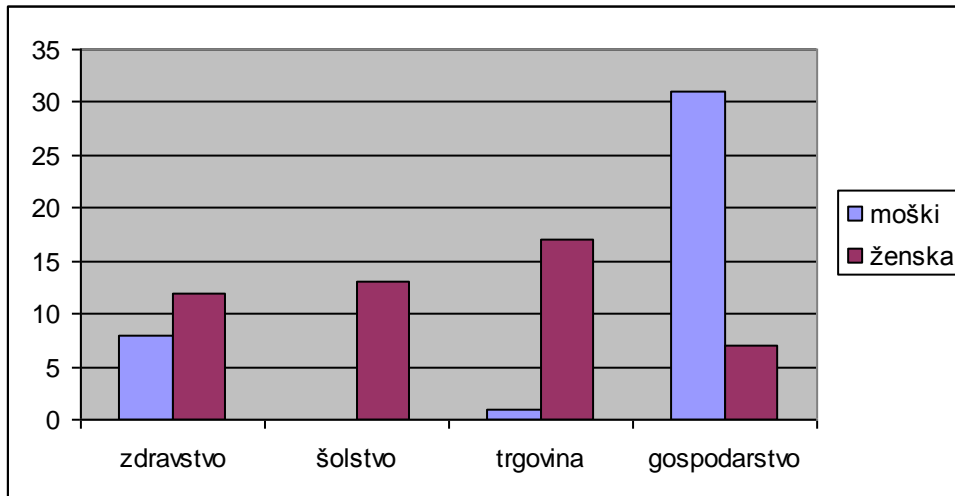
Ankete sem analizirala, ker menim, da se moralne in etične vrednote med področji zelo razlikujejo. Zato sem končne rezultate tudi primerjala med seboj po področjih.

Anketa obsega 12 vprašanj zaprtega tipa, od katerih so tri vprašanja takšna, da morajo anketiranci po lestvici oceniti ponujene možnosti.

Anketirane sem prosila, naj mi izpolnjene ankete vrnejo v tednu dni. Vrnjenih sem dobila skupaj 89 anket, od tega 20 s področja zdravstva, 13 s področja šolstva, 18 s področja trgovine in 38 s področja gospodarstva. Ankete je izpolnilo 55 % žensk in 45 % moških.

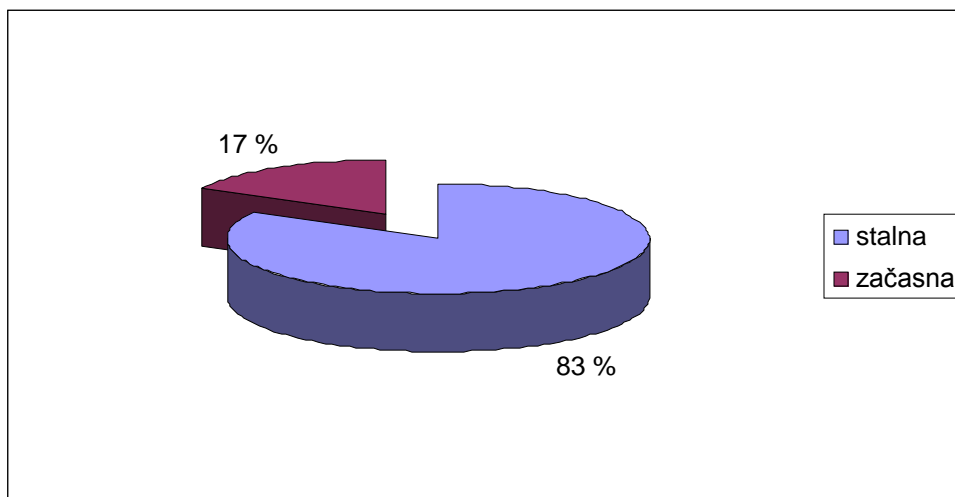


**Slika 2: Grafični prikaz strukture anketiranih po spolu**



**Slika 3: Grafični prikaz števila anketiranih glede na spol in panogo**

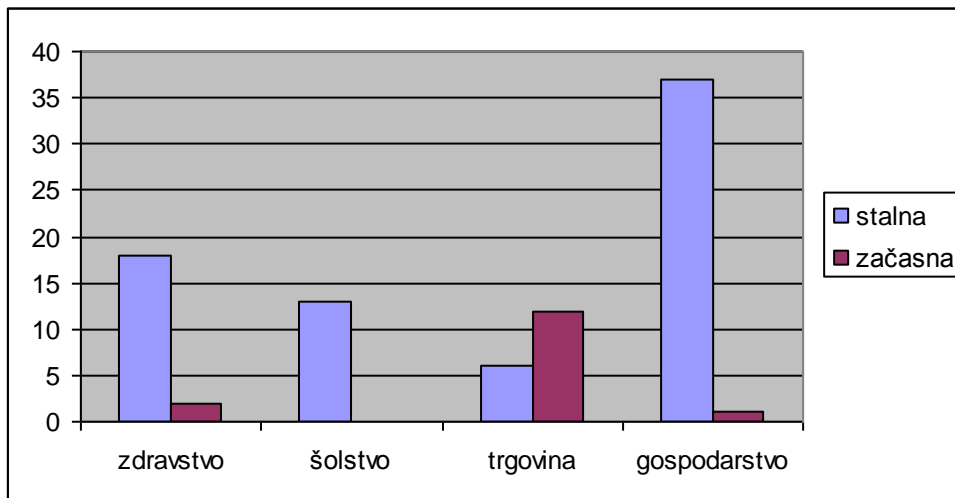
Iz grafičnega prikaza je razvidno, da je večina anketiranih v gospodarstvu moških, medtem ko v šolstvu in v trgovini prevladujejo ženske.



**Slika 4: Struktura vseh anketiranih glede na vrsto zaposlitve**

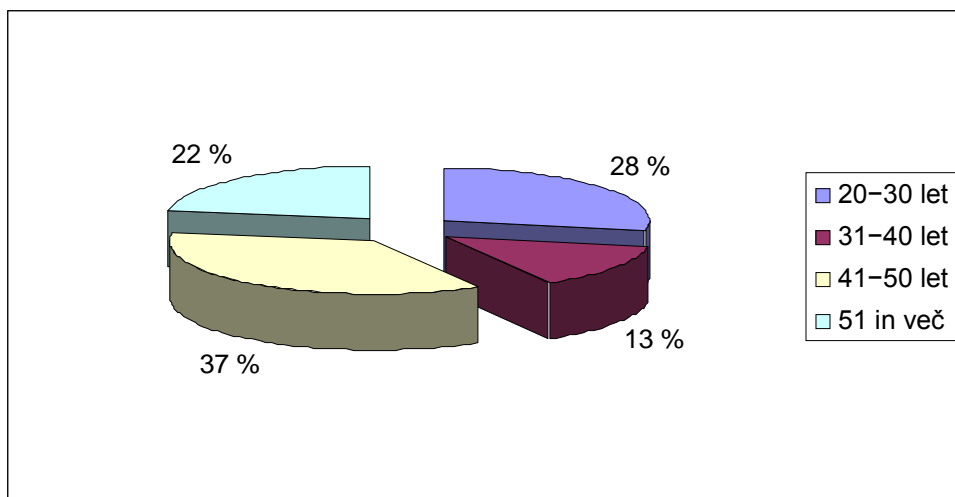
Kar 83 % vseh anketiranih je stalno zaposlenih, kar pomeni, da imajo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.





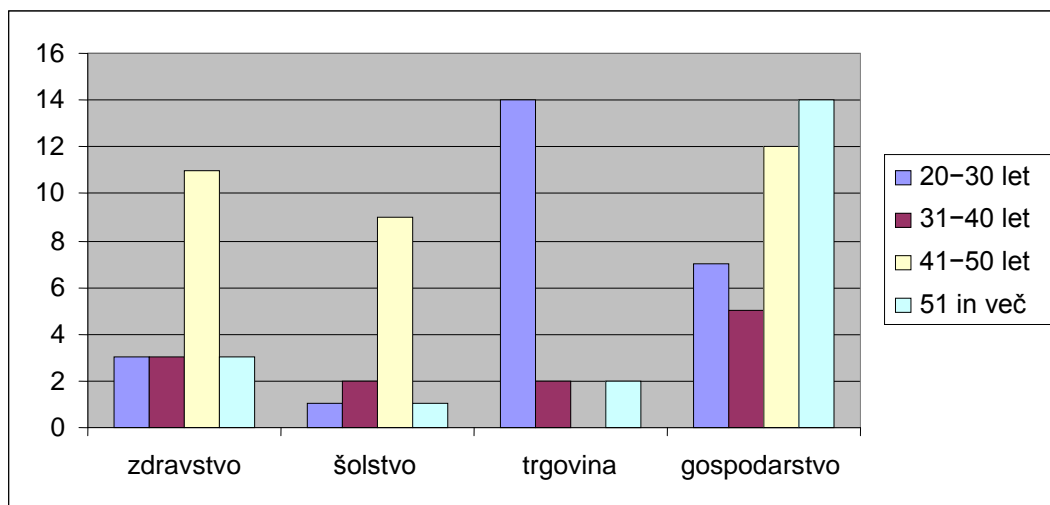
**Slika 5: Prikaz števila zaposlenih po panogah glede na vrsto zaposlitve**

V večini prevladujejo zaposlitve za nedoločen čas tako v zdravstvu in šolstvu kot tudi v gospodarstvu, medtem ko je v trgovini večji delež anketiranih začasno zaposlenih. Glede na trenutno recesijo, katere posledica so tudi velika odpuščanja, me je rezultat pozitivno presenetil, hkrati pa iz svojih izkušenj vem, da je v trgovini izjemno težko skleniti pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. Zlasti za področje trgovine je namreč znano, da se pogosteje zaposlujejo mlajše ženske, s katerimi podjetja pogosteje sklepajo pogodbe za določen čas, saj je takšna pogodba za delodajalca dolgoročno nezavezujoča.



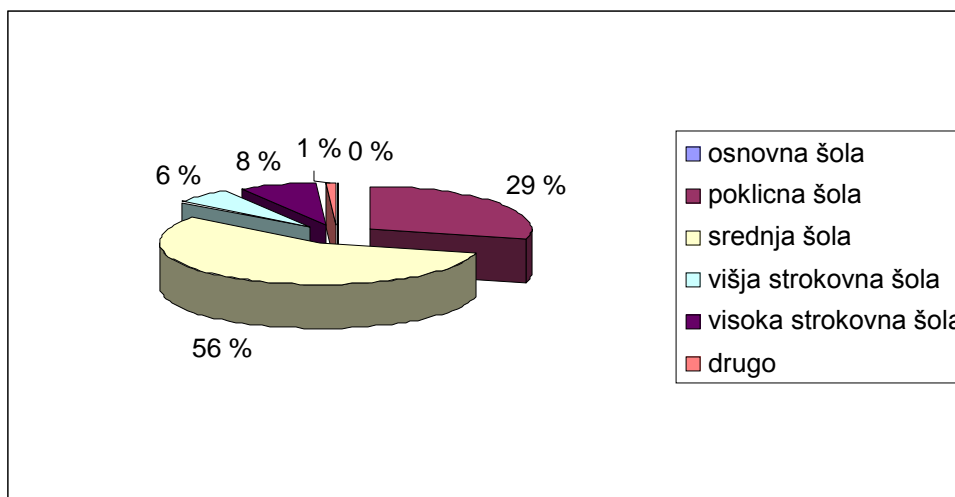
**Slika 6: Struktura vseh anketiranih glede na starost**

Grafični prikaz prikazuje starostno strukturo anketiranih. Razvidno je, da je najmanj anketiranih (13 %) starih od 31 do 40 let, največ anketiranih (37 %) pa je starih med 41 in 50 let. Velik delež (28 %) anketiranih je starih do 30 let.



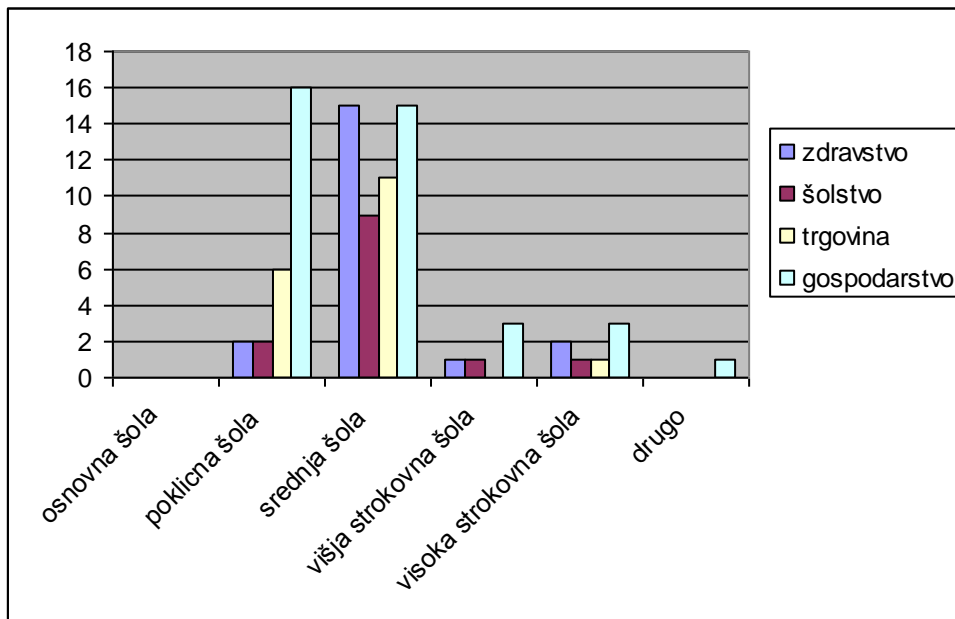
**Slika 7: Prikaz števila anketiranih glede na panogo in starost**

Iz grafa lahko razberemo, da gre za podobno starostno strukturo v zdravstvu in v šolstvu, medtem ko v trgovini močno izstopa število mlajših zaposlenih (od 20 do 30 let). Že prej sem izpostavila, da je prav v tej panogi največ zaposlenih za določen čas. S tem potrjujem javno mnenje, da se mladi v veliki meri začasno zaposlujejo, ker ne dobijo možnosti, da bi se zaposlili za nedoločen čas. V času recesije predstavlja to za mlade še večjo oviro.



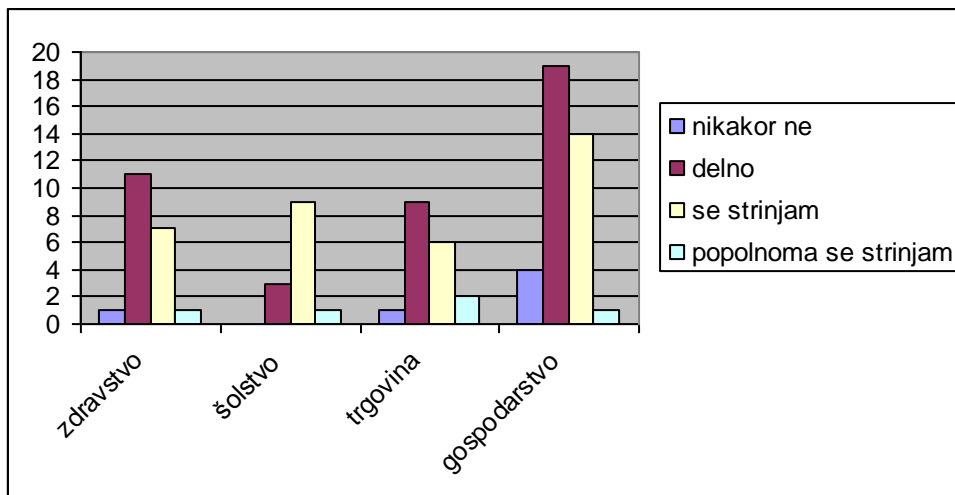
**Slika 8: Struktura anketiranih glede na panogo in stopnjo izobrazbe**

Več kot polovica anketiranih (56 %) ima končano srednjo šolo, 29 % pa poklicno šolo, le manjši delež anketiranih ima končano višjo ali visoko šolo, nihče pa nima končane samo osnovne šole.



**Slika 9: Število anketiranih glede na stopnjo izobrazbe po panogah**

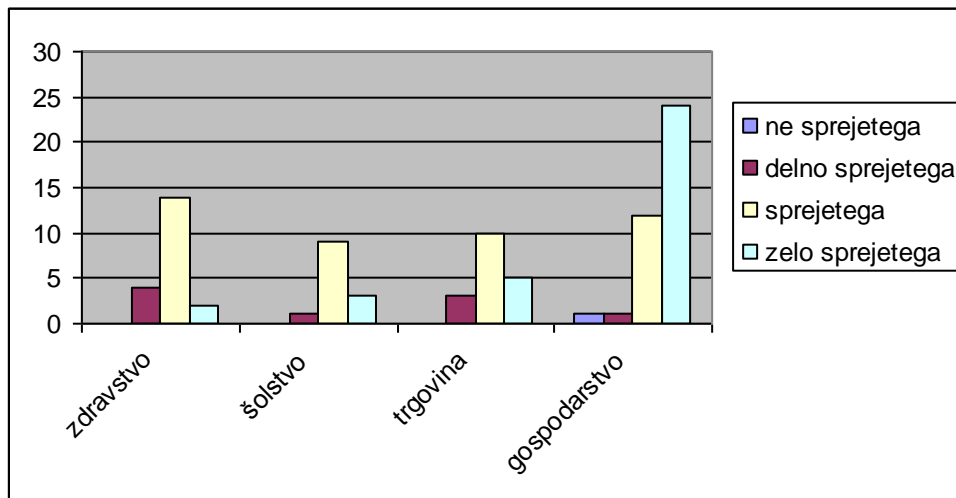
V gospodarstvu prevladujejo zaposleni s poklicno šolo, medtem ko so v vseh panogah najštevilčnejše zastopane osebe s končano srednjo šolo. V vseh panogah pa se pojavljajo tudi manjše število zaposlenih s končano višjo ali visoko šolo, predvidevam, da gre predvsem za vodstvene delavce in mlajše zaposlene, ki pogosto zelo radi sprejmejo tudi delo na delovnem mestu, kjer je zahtevana nižja izobrazba in kjer je zaslužek lahko celo boljši.



**Slika 10: Grafični prikaz mnenja anketiranih o informiranosti o poslovnih ciljih in načrtih zavoda**

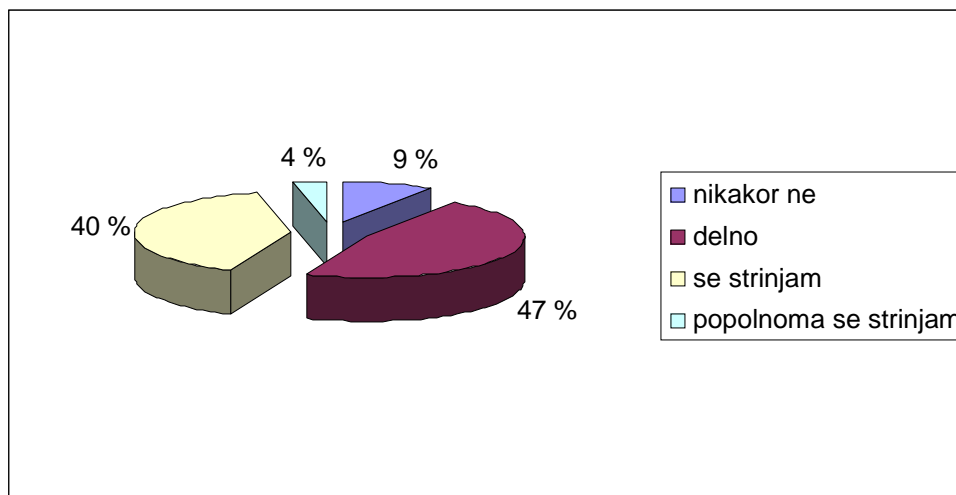
V zdravstvu, trgovini in v gospodarstvu je največ anketiranih mnenja, da so le delno informirani o poslovnih ciljih in načrtih zavoda, v katerem so zaposleni, nekoliko manjši delež pa je tistih, ki so informirani o poslovnih ciljih in načrtih zavoda, kjer so

zaposleni. V šolstvu pa prevladuje mnenje, da so anketirani informirani o poslovnih ciljnih in načrtih zavoda.



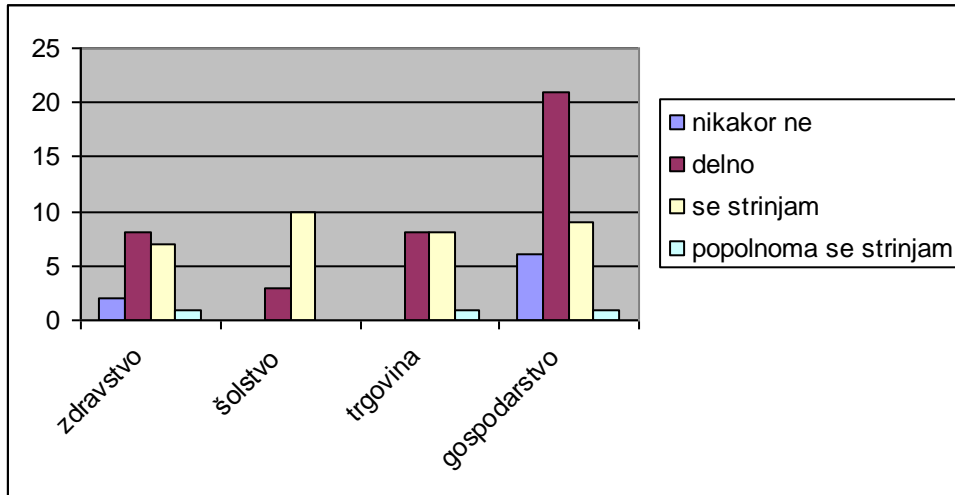
**Slika 11: Prikaz anketiranih glede na počutje v odnosu do nadrejenega po panogah**

Daleč najbolj sprejeti se v odnosu do nadrejenega počutijo v gospodarstvu, kjer se velika večina počuti sprejetega oziroma zelo sprejetega, na drugi strani pa je zelo podobna slika v ostalih treh panogah, kjer se večina sicer počuti sprejete v odnosu do nadrejenega, je pa v vsaki panogi tudi nekaj posameznikov, ki se ne počutijo sprejeto in nekaj posameznikov, ki se počutijo zelo sprejeto.



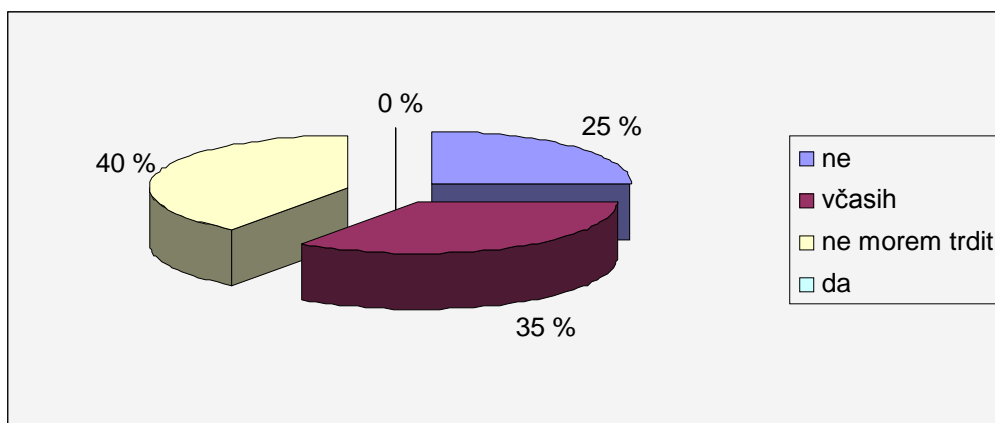
**Slika 12: Struktura anketiranih glede na mnenje o tem, kako je organizacija pravična do njih**

Večina anketiranih (47 %) meni, da je organizacija delno pravična do njih, 44 % jih meni, da je organizacija pravična do njih, le majhen odstotek (9 %) jih meni, da organizacija nikakor ni pravična do njih.



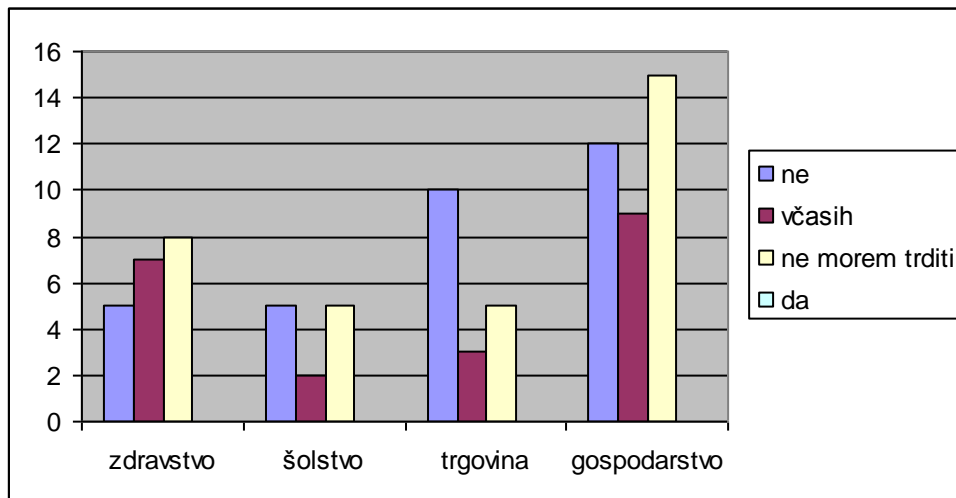
**Slika 13: Grafični prikaz števila anketiranih o tem, kako je organizacija pravična do njih po panogah**

Prikaz po panogah nam kaže, da največ anketiranih meni, da je njihova organizacija pravična do njih v šolstvu, nekoliko manj jih je takšnega mnenja v trgovini, sledi zdravstvo, kjer je mnenje deljeno, najmanj pa se jih je s to trditvijo strinjajo v gospodarstvu.



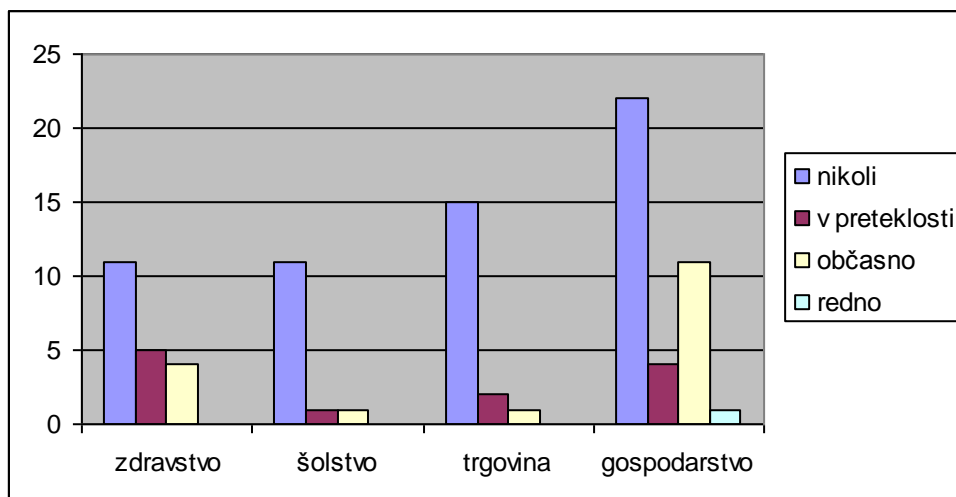
**Slika 14: Grafični prikaz mnenj anketiranih o tem, ali si moški dovolijo več odkritega komuniciranja kot ženske**

Večina anketiranih (40 %) je mnenja, da v organizaciji, v kateri delajo, ne morejo trditi, da si moški dovoljujejo več odkritega komuniciranja kot ženske. 35 % ljudi, zaposlenih v organizaciji, pa je mnenja, da si moški dovoljujejo včasih več odkritega komuniciranja kot ženske. 25 % zaposlenih v organizaciji je prepričanih, da si moški ne dovoljujejo odkritega komuniciranja.



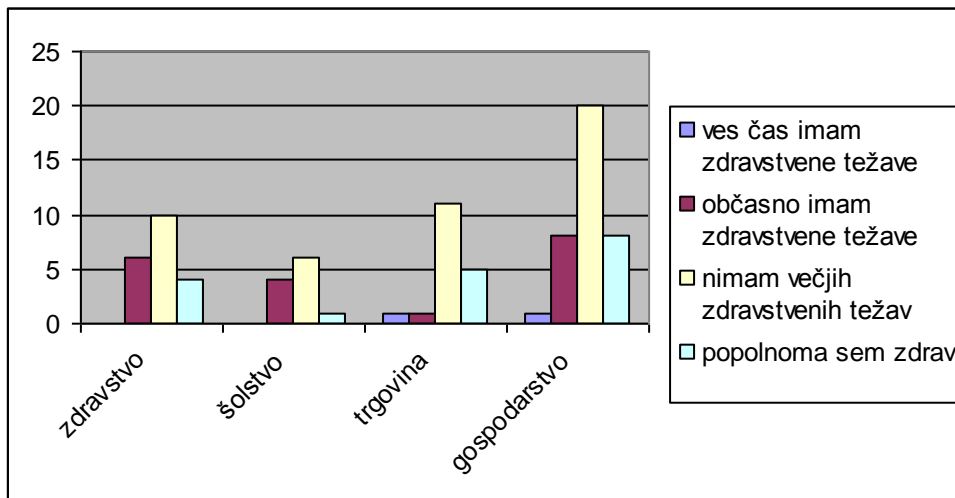
**Slika 15: Grafični prikaz števila anketiranih o tem, ali si moški dovoljujejo več odkritega komuniciranja kot ženske po panogah**

Prikaz po panogah prikazuje, da je največ anketiranih v gospodarstvu mnenja, da si moški ne dovoljujejo več odkritega komuniciranja kot ženske. Podobno mnenje so izrazili tudi zaposleni v zdravstvu, šolstvu in trgovini. V vsaki panogi pa je manjši delež anketiranih, ki so mnenja, da si moški včasih dovolijo več odkritega komuniciranja kot ženske. Nihče od anketiranih pa ni mnenja, da si moški na splošno dovoljujejo več odkritega komuniciranja kot ženske.



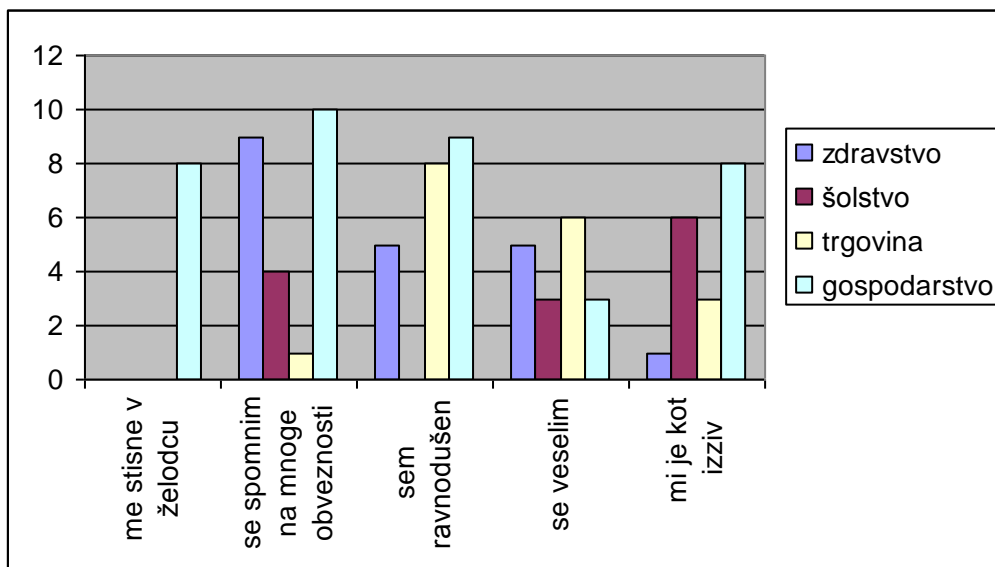
**Slika 16: Grafični prikaz števila anketiranih o verbalnem nasilju na delovnem mestu (s strani nadrejenega, sodelavca/-ke, stranke)**

Prikaz po panogah nam prikazuje, da večina anketiranih v zdravstvu, šolstvu, trgovini in gospodarstvu ni nikoli doživela verbalnega nasilja na delovnem mestu. Lahko pa vidimo, da se je v preteklosti dogajalo verbalno nasilje na delovnem mestu v zdravstvu in v gospodarstvu, trenutno pa občasno verbalno nasilje doživljajo v največji meri v gospodarstvu.



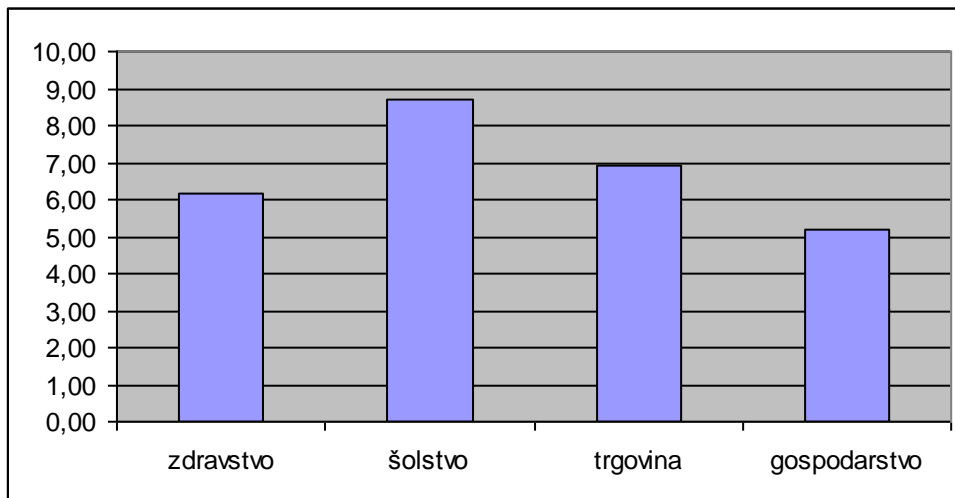
**Slika 17: Grafični prikaz anketiranih o njihovem zdravstvenem stanju po panogah**

Iz rezultatov ankete je razvidno, da v nobeni panogi ne izstopajo anketirani z zdravstvenimi težavami, v vseh panogah pa seveda so posamezniki, ki imajo občasno zdravstvene težave.



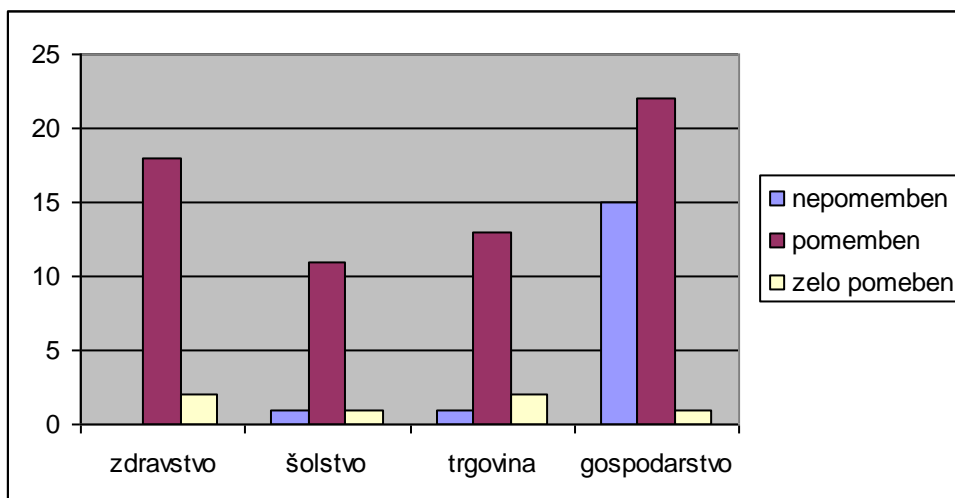
**Slika 18: Grafični prikaz odzivov anketiranih ob misli na službo**

V gospodarstvu in v zdravstvu se največ anketiranih, ko pomislijo na službo, spomni na mnoge obveznosti. Velik del zaposlenih v gospodarstvu na eni strani stisne v želodcu, na drugi strani pa jim služba pomeni izziv. Še največje zadovoljstvo sem iz rezultatov ankete zaznala v šolstvu, nekoliko manjše pa v trgovini.



**Slika 19: Grafični prikaz ocene ustvarjalne klime v delovnem okolju**

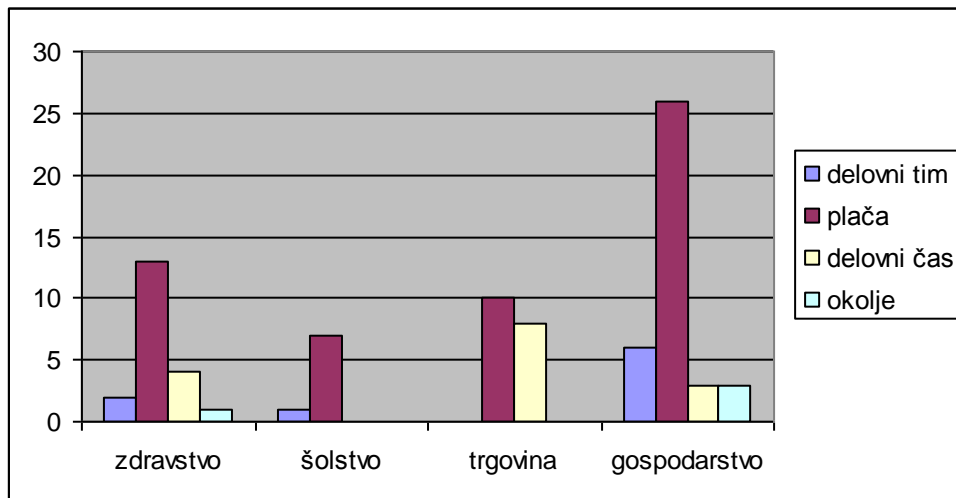
Iz rezultatov ankete je razvidno, da je klima najbolj ustvarjalna v šolstvu, sledi trgovina, zdravstvo, najmanj ustvarjalno klimo pa ima gospodarstvo. Na dobro klimo v šolstvu zagotovo vpliva tako delo z mladimi kot razgiban delovni čas in veliko izobraževalnega in raziskovalnega dela. Na drugi strani v gospodarstvu pogosto velja, da gre za enolično delo.



**Slika 20: Grafični prikaz mnenj anketiranih o tem, kako pomembne se počutijo v svojem podjetju po panogah**

Razveseljiv je rezultat, da se največ anketiranih v vseh panogah počuti pomembne v svojem podjetju, edino odstopanje lahko razberemo v gospodarstvu, kjer se veliko anketiranih počuti nepomembne. Razlogi za to so gotovo v enoličnem delu, pri katerem zaposleni nimajo možnosti napredovanja ali vpliva na organizacijo dela v podjetju.





**Slika 21: Grafični prikaz mnenj anketiranih o tem, kaj bi spremenili v podjetju, v katerem so zaposleni**

V vseh panogah bi največ anketiranih na svojem delovnem mestu spremenilo plačo, v trgovini pa bi velik delež anketiranih spremenil tudi delovni čas, kar je zagotovo posledica delovnih vikendov in praznikov.

**Tabela 1: Mnenja o tem, kako moralna se anketiranim zdi posamezna situacija**

Situacije s stališča moralnosti	najbolj moralna			najmanj moralna	sred. vred.
Vodja pogosto preklinja			5	6	3,55
Vodja daje zaposlenim ljubkovalne vzdevke		8	1	2	2,45
Vodja občasno potreplja sodelavko po rami	10		1	1	1,42
Vodja pogosto kriči na zaposlene			2	10	3,83

Rezultati ankete so pokazali, da se anketiranim zdi najmanj moralno, da vodja pogosto kriči na zaposlene ter da pogosto preklinja. Kot najbolj moralno situacijo pa so anketirani izbrali, da vodja občasno potreplja sodelavko po rami. Tudi sama menim, da tovrstno trepljanje v večini primerov izraža spodbudo oziroma pohvalo. Še najbolj deljena mnenja pa so bila v zvezi z dajanjem ljubkovalnih imen s strani vodje. Ljubkovalna imena so lahko tudi zbadljivke oziroma žaljivke in vsekakor niso primerna v poslovnih okoljih, kjer je pomembno medsebojno spoštovanje.

## 5 ZAKLJUČEK

Etika in morala ocenjujeta dobra in slaba dejanja, moralno in nemoralno, sprejemljivo oziroma nesprejemljivo ... Še posebej sta pomembni v povezavi s poslovnim svetom, saj se hitro zgodi, da človek pozabi na svoje vrednote in uporabi sredstva za doseg cilja, ki niso v skladu z njegovimi nazori, prepričanji in stališči. Morala označuje človekov odnos do sveta, drugih ljudi in sebe, zato se je od njenih začetkov dalje pogled nanjo spreminjal. Prav tako obstaja več vrst morale, zato ne moremo govoriti samo o npr. krščanski morali. Morala družbe je povezana z običaji, ki jih družba oziroma skupina sprejema kot dobre oz. slabe, pa tudi z zakoni družbe (ki dejanja opredeljujejo kot dobra oz. slaba in smo zaradi njih lahko tudi kaznovani).

Etika in morala sta zelo pomembni v poslovnem komuniciranju. Menedžerji morajo imeti jasno postavljene vrednote, saj so vodje kolektivov, delovnih aktivov ipd., kar pomeni, da jih drugi posnemajo, od njih je odvisno, kako uspešno je določeno podjetje. V navzkrižnih interesih, ki odražajo pričakovanja in želje udeležencev in izhajajo iz vrednot udeležencev organizacije, skuša poslovodnik odločati in ravnati (ter tudi komunicirati) tako, da bi organizacija čim bolj uspešno dosegala zastavljene cilje.

Poleg besedne komunikacije je bistvenega pomena tudi nebesedna komunikacija – kako se vedemo pri osebem pogovoru, mimika, gestika ipd. Pomembno je, da med zaposlenimi prevladujejo topli, prijateljski odnosi, da so poštene drug do drugega, pripravljeni pomagati in sodelovati v skupini (timsko delo) ipd. Vendar se dogaja, da mnogi v želji po lastnem uspehu, dokazovanju, marsikdaj užalijo oz. prizadenejo sodelavce. Načeloma naj bi bili moški in ženske enakopravne, vendar so včasih razlike med njimi več kot očitne.

Ankete so bile razdeljene med zaposlene na področju šolstva, trgovine, zdravstva in gospodarstva. Na področju zdravstva, trgovine in gospodarstva je največ vprašanih delno informiranih o poslovnih načrtih in ciljih zavoda, v katerem so zaposleni. Večina zaposlenih v vseh panogah se počuti sprejeta v odnosu do nadrejenega. Njihova mnenja o tem, ali je organizacija pravična do njih, so deljena. Načeloma so anketirani odgovorili, da ne morejo trditi, da si moški dovolijo več odkritega komuniciranja kot ženske, medtem ko se 35 odstotkov vprašanih strinja s tem. Večina ni nikoli doživela verbalnega nasilja na delovnem mestu. Na splošno so zaposleni zdravi in nimajo kakšnih večjih zdravstvenih težav.

Na področju gospodarstva in zdravstva največ anketiranih ob misli na službo pomisli na številne obveznosti. Največje zadovoljstvo prevzame vprašane, ki so zaposleni na področju šolstva, manj pogosto je to v trgovini. Klima je ravno tako najbolj ustvarjalna v šolstvu, sledi trgovina, zdravstvo, najmanj ustvarjalna klima pa vlada na področju gospodarstva. Večina anketiranih se počuti pomembna v svojem podjetju/organizaciji, vendar je v gospodarstvu mnogo takih, ki se počutijo nepomembni. Kar bi večina spremenila pri vseh panogah, pri trgovini pa izstopa tudi delovni čas. Vprašanim se zdi najmanj moralno, da vodja pogosto kriči na zaposlene ter da pogosto preklinja. Kot najbolj moralno situacijo pa so anketirani izbrali, da vodja občasno potreplja sodelavko po rami. Še najbolj deljena mnenja pa so bila v zvezi z dajanjem ljubkovalnih imen s strani vodje.

Ljudje smo različni, saj smo bili različno vzgojeni, prihajamo iz različnega okolja itn. Kljub vsem dejavnikom, ki vplivajo na razvoj naše osebnosti, menim, da bi morali imeti vsi zaposleni (ne glede na področje) vsaj osnovno znanje o etiki in morali, predvsem pa tisti ljudje, ki so nenehno v stiku z drugimi ljudmi – najsi gre za odnos učenec–učitelj, prodajalec–stranka ... ali pa odnose med podrejenimi in nadrejenimi, sodelavci na enakovrednem delovnem mestu itd. Če bi se vsi skušali držati petih načel etične moči (temeljna usmeritev, ponos, potrpežljivost, vztrajnost in jasen pogled naprej), bi bilo življenje za vse lažje in posledično bi z večjimi uspehi in doseženimi cilji občutili večjo srečo.

## VIRI IN LITERATURA

Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.

Mravlje, F. (1999). *Pozorno poslušanje z razumevanjem: priročnik za učitelje, vzgojitelje in starše*. Nova Gorica: Educa.

Rus, V. (ur.) (1997). *Etika in morala v sodobni družbi: zbornik*. Ljubljana: Društvo T. G. Masaryk za filozofsko antropologijo, etiko ter za humanistične in družbene vede: Anthropos.

Sruk, V. (1999). *Leksikon morale in etike*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Tavčar, M. I. (2000). *Kulture, etika in olika managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.

## KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacija .....	17
Slika 2: Grafični prikaz strukture anketiranih po spolu .....	26
Slika 3: Grafični prikaz števila anketiranih glede na spol in panogo .....	27
Slika 4: Struktura vseh anketiranih glede na vrsto zaposlitve .....	27
Slika 5: Prikaz števila zaposlenih po panogah glede na vrsto zaposlitve .....	28
Slika 6: Struktura vseh anketiranih glede na starost .....	28
Slika 7: Prikaz števila anketiranih glede na panogo in starost.....	29
Slika 8: Struktura anketiranih glede na panogo in stopnjo izobrazbe .....	29
Slika 9: Število anketiranih glede na stopnjo izobrazbe po panogah.....	30
Slika 10: Grafični prikaz mnenja anketiranih o informiranosti o poslovnih ciljih in načrtih zavoda .....	30
Slika 11: Prikaz anketiranih glede na počutje v odnosu do nadrejenega po panogah .....	31
Slika 12: Struktura anketiranih glede na mnenje o tem, kako je organizacija pravična do njih .....	31
Slika 13: Grafični prikaz števila anketiranih o tem, kako je organizacija pravična do njih po panogah.....	32
Slika 14: Grafični prikaz mnenj anketiranih o tem, ali si moški dovolijo več odkritega komuniciranja kot ženske .....	32
Slika 15: Grafični prikaz števila anketiranih o tem, ali si moški dovoljujejo več odkritega komuniciranja kot ženske po panogah .....	33
Slika 16: Grafični prikaz števila anketiranih o verbalnem nasilju na delovnem mestu (s strani nadrejenega, sodelavca/-ke, stranke) .....	33
Slika 17: Grafični prikaz anketiranih o njihovem zdravstvenem stanju po panogah .....	34
Slika 18: Grafični prikaz odzivov anketiranih ob misli na službo.....	34
Slika 19: Grafični prikaz ocene ustvarjalne klime v delovnem okolju.....	35
Slika 20: Grafični prikaz mnenj anketiranih o tem, kako pomembne se počutijo v svojem podjetju po panogah.....	35
Slika 21: Grafični prikaz mnenj anketiranih o tem, kaj bi spremenili v podjetju, v katerem so zaposleni .....	36

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Mnenja o tem, kako moralna se anketiranim zdi posamezna situacija ....	36
--	----

## PRILOGA – ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Sem Andreja Cerkovnik in Vas vljudno prosim za pomoč pri empiričnem delu mojega diplomskega dela.  
Raziskujem področje Morale in etike s poudarkom na komunikaciji, in sicer na Višji šoli B&B izobraževanje in usposabljanje, d.o.o.

Vaše mnenje je za moje raziskovalno delo izjemno pomembno in Vas prosim, da odgovorite na vsa vprašanja.

Vprašalnik je anonimen. Vaši odgovori bodo ostali zaupni in uporabljeni samo za namen raziskave.

Z Vašo pomočjo bom lahko dokončala študij ter pridobila večji obseg vedenja in znanja.

Iskrena hvala za sodelovanje.

Navodila: vprašalnik je sestavljen iz 12 vprašanj; izpolnjevanje vprašalnika Vam bo vzelo 10 minut časa. Vprašanja so sestavljena tako, da obkrožite pravilno trditev.

Spol: M Ž

Zaposlitev: Stalna  
Začasna

Starost: 20–30 let  
31–40 let  
41–50 let  
51 in več

Izobrazba:

OŠ  
Poklicna  
Srednja  
Visoka strokovna šola  
Višja strokovna šola  
Drugo  
Organizacija/področje:

Zdravstvo  
Šolstvo  
Trgovina

## Gospodarstvo

Dobro sem informiran/a o poslovnih ciljih in načrtih zavoda, podjetja, kjer sem zaposlen/a.

- 1 – Nikakor ne.
- 2 – Delno.
- 3 – Strinjam se.
- 4 – Popolnoma se strinjam.

Na delovnem mestu se počutim v odnosu do nadrejenih:

- 1 – Nesprejetega.
- 2 – Delno sprejetega.
- 3 – Sprejetega.
- 4 – Zelo sprejetega.

3. Organizacija, v kateri delam, je pravična do mojih zaposlenih.

- 1 – Nikakor ne.
- 2 – Delno.
- 3 – Se strinjam.
- 4 – Popolnoma se strinjam.

4. Moški v moji delovni organizaciji si dovoljujejo več odkritega komuniciranja kot ženske.

- 1 – Ne.
- 2 – Včasih
- 3 – Ne morem trditi.
- 4 – Da.

5. Doživel/a sem verbalno nasilje na delovnem mestu (s strani nadrejenega, sodelavca/ke, stranke).

- 1 – Nikoli.
- 2 – V preteklosti.
- 3 – Občasno.
- 4 – Redno se mi dogaja.

6. Kako bi ocenili svoje zdravstveno stanje (nespečnost, glavoboli, stres, prebava)?

- 1 – Ves čas imam zdravstvene težave.
- 2 – Občasno imam zdravstvene težave.
- 3 – Nimam večjih zdravstvenih težav.
- 4 – Popolnoma sem zdrav.

7. Ko pomislim na službo:

- 1 – Me stisne v želodcu.
- 2 – Se spomnim na mnoge obveznosti.
- 3 – Sem ravnodušen, nevtralen.
- 4 – Se veselim.
- 5 – Mi je kot izziv.

8. Klima v mojem delovnem kolektivu je:

(Obkroži med 1 in 10, pri čemer 1 pomeni zelo napeta klima, 10 pa zelo ustvarjalna, sodelujoča klima).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. V svojem podjetju sem:

- 1 – Nepomemben/a.
- 2 – Pomemben/a .
- 3 – Zelo pomemben/a .

10. Lastnosti vodje; razporedite po pomembnosti od 1 do 6.

- 1 – Odnosi (z zaposlenimi se morate dobro razumeti).
- 2 – Uslužnost (pomagate drugim).
- 3 – Reševanje težav (uspešnega vodjo prepoznaš po težavi, ki jo rešuje).
- 4 – Značaj.
- 5 – Poslušanje.
- 6 – Dajanje pobud (vodja je nenehno v gibanju in akciji).



11. Kaj bi spremenili v podjetju, v katerem ste zaposleni (obkrožite eno trditev).

- 1 – Delovni tim.
- 2 – Plačo.
- 3 – Delovni čas.
- 4 – Okolje.

12. Opisane so 4 situacije. Ocenite jih s stališča moralnosti: z oceno 1 tisto, ki se vam zdi najbolj moralna in z oceno 4 tisto, ki se vam zdi najmanj moralna.

- \_\_\_ Vodja pogosto preklinja.
- \_\_\_ Vodja daje zaposlenim ljubkovalne vzdevke (Saša – Saška, Miha – Mihec).
- \_\_\_ Vodja občasno potrepnja sodelavko/sodelavca po rami.
- \_\_\_ Vodja pogosto kriči na zaposlene.