

Obraevnanje etike v visokošolskih programih za izobraevanje managerjev

dr. Mitja I. Tavčar

Poslovođenje je izvajanje oblasti, ki jo poverjajo poslovodnikom v organizacijah lastniki, ustanovitelji ali razpolagalci nasploh. Izvajanje oblasti na katerokoli ravni v družbi zadeva interese in vrednote posameznikov in skupin. Etično odločanje in moralno ravnanje je v skladu s prevladujočimi vrednotami udeležencev; etičnost je zato temeljna kvalifikacija managerjev, obraevnanje etike managementa pa pomembna sestavina visokošolskih programov za managerje. To še posebej velja ob povezovanju v multikulturno Evropsko unijo. Prispevek se zavzema, prvič, za obvezno vključevanje temeljnih znanj o etiki kot uporabni filozofiji tako v dodiplomske programe kot v podiplomske in za konceptualno povezovanje teh znanj z znanji o managementu kot stroki, in drugič, za vključevanje etičnega presojanja v vse vsebine visokošolskih programov za managerje. Prvo terja usposobljene visokošolske učitelje, ki bodo znali oblikovati programe in literaturo za področje etike managementa ter usposabljanje nosilcev predmetov o etiki managementa in ozaveščanje visokošolskih učiteljev o nujnosti obraevnanja etičnih vprašanj pri vseh predmetih. Članek navaja nekatere izkušnje z obraevnanega področja pri dodiplomskem in podiplomskem študiju v Sloveniji.

ZAKAJ OBRAEVNAVANJE ETIKE

Visoka šola za management v Kopru je prva v Sloveniji uvedla predmet Kulture in etika v zaključni letnik dodiplomskega programa Management. Ker vsebina in način izvajanja šele nastajata, program Management pa se v dopolnjuje, je čas napočil za preudarek, kakršnega napoveduje naslov tega prispevka.

Obraevnanje etike je aktualna tema za izgrajevanje šolskega sistema v Sloveniji nasploh. Dočim osnovnošolski in srednješolski programi obsegajo nekatere vsebine iz etike in filozofije, je zastopanost teh vsebin v visokošolskih programih (razen tistih, ki imajo etiko in filozofijo za temeljno vsebino) nejasna in vse bolj pereča. Obraevnanje narekujejo velike družbene spremembe po osamosvojitvi kakor tudi približevanje Slo-

venije Evropski uniji še zlasti pa nedorečeno usposabljanje izobražencev za delovanje v managementu – za poslovođenje.

OBVLADOVANJE ORGANIZACIJ

Izhodišča

Uspešnost organizacije, tako pridobitne kot nepridobitne, presojamo po doseganju smotrov in ciljev, ki so rezultanta interesov pomembnih udeležencev organizacije.

Uspešnost managerjev (poslovođnikov) presojamo po učinkovitosti organizacije pri doseganju teh smotrov in ciljev, torej po uspešnosti pri obvladovanju usmeritev in delovanja organizacije.

Obvladovanje organizacije poteka tako, da manager pridobiva informacije o njenem delovanju in usmeritvah ter jih primerja z vnaprej – eksplicitno ali implicitno – postavljenimi standardi, t. j. vrednostni meril uspešnosti v izbranih časovnih ali drugih presekih. Če se vsebina pridobljenih informacij zelo razlikuje od standardov, daje management sodelavcem poslovođna navodila za primerno spremembo delovanja ali usmeritev organizacije.

Ta navodila so direktivna (dejavnostna) v okviru delitve pristojnosti in odgovornosti v organizaciji in nedirektivna (vedenjska) v okviru vodenja sodelavcev in drugih udeležencev. Naloga managementa (poslovođstva) je torej tako poslovođenje, ki zadeva organizacijo kot instrument za doseganje smotrov, kot vodenje, ki zadeva organizacijo kot interesno tvorbo. Poslovođenje je praviloma naravnano bolj direktivno, vodenje pa bolj participacijsko.

Navodila praviloma težijo k spreminjanju delovanja ali usmeritev organizacije ali bolje k spreminjanju izvajanja politike, predvsem tekoče politike organizacije. Uspešna so, če učinkovito spreminjajo delovanje organizacije v skladu s smotri in zato interesi udeležencev – če management z njimi učinkovito obvladuje delovanje organizacije.

Obvladovanje kompleksnosti

Kompleksnost urejenosti in delovanja organizacij presega pričakovanja, ki jih oblikuje občutek. Čeprav je prav vsaka organizacija kompleksnejša od šahovske igre (64 polj, 32 figur), je možnih med šahovskimi figurami nepredstavljenih 10^{410} kombinacij – kar je približno milijarda, 46-krat pomnožena sama s seboj.

Osnovna pravila kombinatorike pravijo, da je število permutacij n elementov brez ponavljanja $P_n = n!$, število variacij (s ponavljanjem) r elementov končne množice n elementov je $({}_p)V_n^r = n^r$, število možnih izborov (brez ponavljanja) skupin r elementov iz množice z n elementi pa je $K_n^r = n!/(r!(n-r)!)$. Čeprav je ta pravila skoraj vsak izobraženec spoznal že v srednji šoli ali ob začetku visokošolskega študija, se jih v vsakdanjem delovanju zaveda le malokdo.

Kompleksnost organizacij, ki izvira iz števila sestavin ali dejavnikov, brž preseže zmogljivost človekove predstave. Ker ni mogoče obvladovati, česar si ne moremo predstavljati, smemo trditi, da je organizacije težko obvladovati. Dejstvo, da so sestavine in dejavniki organizacij v zapletenih vzročno-posledičnih razmerjih in da se organizacija ter vplivi nanjo nenehno spreminjajo, naknadno poveča kompleksnost. Njen vrhunec so ljudje, brez katerih ni organizacij; spomnimo se samo, da človeške možgane sestavlja približno sto milijard živčnih celic, med katerimi je nepredstavljivo mnogo interakcij.

Dogajanja v pretežno nedeterminiranem svetu, kjer živimo, obravnava t. i. teorija kaosa. Znana prispodoba za nenapovedljivost vzročno-posledičnih razmerij pravi, da teoretično lahko nenavaden zamah kril metulja v pragozdovih Amazonke povzroči orkan nad New Yorkom. Vendar teorija sistemov uči, da so naravni sistemi samouravnalni, kar potrjujejo izkušnje iz nešteti dogajanj v naravi, ki jih uravnava t. i. »nevidna roka«.

Spoznanja o kompleksnosti organizacij in o samouravnavanju naravnih pojavov so temelj za racionalno obvladovanje kompleksnosti organizacij. Ker ta kompleksnost presega predstavo zmogljivost človeškega razuma (in seveda matematičnih in logičnih orodij, računalniških obdelav itn., ki jih je ustvaril) je organizacije nemogoče obvladovati z urejanjem kombinacij sestavin in vzročno-posledičnih razmerij med njimi – torej induktivno, od posameznega k splošnemu.

Kot nepredstavljivo kompleksna dogajanja v naravi je organizacije mogoče obvladovati le z nasprotnim, deduktivnim pristopom. Management na osnovi meril in standardov uspešnosti (pa tudi mnogih kvalitativnih sodil) racionalno in intuitivno presoja usmeritve ter delovanje organizacije. Na podlagi teh presoj ustvarjalno snuje možne spremembe v usmeritvah in delovanju organizacije in možne ukrepe za uveljavljanje teh sprememb – za obvladovanje organizacije. Management praviloma usvoji prvo možnost, ki presega vnaprej postavljeni prag zadovoljivosti.

Ker je organizacijo mogoče ponazoriti z organizacijskim sistemom ti pa združujejo znanja o naravnih in tehničnih sistemih ter jih podrejajo zavestnemu obvladovanju (poslovođenju, upravljanju), in zato, ker so organizacijski sistemi tudi podsistemi naravnih sistemov, se je pri obvladovanju kompleksnih organizacijah smiselno zgledovati po dogajanjih v homeostatičnih (samouravnalnih) naravnih sistemih. Ti so samouravnalni zaradi robnih pogojev, v katerih potekajo in pri katerih gre za fizične, kemijske, biološke itn. zakonitosti in pravilnosti.

Pogosta primerjava sistema za odvajanje padavin s strehe poslopja s temeljnim modelom politike organizacije:

- sistem deluje na osnovi težnosti: ta narekuje vsaki kaplji dežja, da pada ali teče navzdol – v organizaciji imajo to vlogo vizija in smernice, ki jim v bolj ali manj skladnem delovanju za doseganje smotrov organizacije sledijo sodelavci;
- sistem je ciljno naravnán, vodo usmerja nad poslopjem in mimo v odtok – v organizaciji imajo to vlogo programi in usmeritve (strategije v ožjem smislu besede);
- sistem deluje na osnovi mehanskih omejitev, npr. strešne kritine, žlebovi, cevi – v organizaciji pa ima to vlogo urejenost, ki zajema strukturo (členjenost), procese (potek delovanja) in sisteme (infrastrukturne dejavnosti);
- sistem zahteva porabo sredstev, tako materialnih (mehanske sestavine sistema) kot nematerialnih (znanja in veščine za načrtovanje, vzpostavljanje in vzdrževanje); tudi organizacija za delovanje porablja materialna in nematerialna sredstva.

USPEŠNOST ORGANIZACIJE IN POSLOVODNIKOV OZ. MANAGERJEV

Vrednote in etika kot temelj obvladovanja kompleksnosti organizacij

Robni pogoji za obvladovanje organizacije so normativni (smotri in cilji, merila in standardi uspešnosti, poslanstvo in programi, urejenost in sredstva) in motivacijski (vizija organizacije, kultura in vzdušje, spodbujanje in osebni razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje). So sestavine temeljne, razvojne in tekoče politike organizacije.

Objekt obvladovanja kompleksnosti organizacij in subjekt so vselej ljudje. Ti so bolj ali manj pomembni in vplivni notranji udeleženci (so-

delavci: od izvajalne do vršne poslovodne ravni, strokovnjaki, štabno in pomožno osebje) in zunanji udeleženci (partnerji v menjalnih razmerjih: dobavitelji in oskrbovalci, odjemalci in uporabniki, vključno z oblastjo in krajevnim okoljem, politiko in verskimi ter drugimi organizacijami itn.).

Obvladovanje organizacije je torej obvladovanje obnašanja ljudi, njihovih odločitev in usmeritev ter delovanja pomeni učinkovito in uspešno vplivanje na ljudi, predpogoj za vplivanje pa je moč. Ta lahko temelji na prisili (fizični ali psihični), na menjavi (nagrade in kazni, znanja in varnosti) ali voditeljstvu (povezovanju interesov, karizmi). Moč deluje le, če je povezana s potrebami (z željami, s strahovi, pričakovanji), te pa temeljijo na interesih ljudi. Interese, ki izvirajo predvsem iz sprotnih potreb, je sorazmerno lahko izpolnjevati, pa tudi kompenzirati z materialnimi koristmi in nematerialnimi.

Mnogo zahtevnejši so interesi, ki izhajajo iz vrednot posameznikov in skupin ter se kažejo v različnih pojavnih oblikah (artefaktih): navedah, obredih, slogu medsebojnega komuniciranja in sploh naravi razmerij. Ljudje se vrednot pogosto ne zavedajo, saj so jih usvojili (ali prevzeli) kot rezultat mnogokrat z ugodnim izidom preskušanih podmen. Pretežni del sistema vrednot nastaja v otroštvu in doraščanju; ustaljen sistem vrednot je temelj zrelosti človeka. Njihovo spreminjanje je dolgotrajno in zahtevno. V omejenem obsegu je mogoče vplivati na relativno pomembnost posameznih vrednot za človeka.

Odločanje v skladu s prevladujočimi vrednotami je etično, obnašanje v skladu s takšnimi odločitvami pa moralno. Etično odločanje in moralno delovanje sta osnova obvladovanja organizacij.

Iz interesov pomembnih udeležencev – tako sprotnih kot trajnih, in sicer na osnovi vrednot – se oblikuje vizija organizacije, ki obsega temeljno zamisel (temeljne vrednote in temeljno zamisel) in vodenje prihodnosti organizacije. Vizija je lahko eksplicitna kot zapisano ali naučeno besedilo, vselej pa v bolj ali manj določni obliki obstoja implicitno in se kaže v naravnosti in delovanju udeležencev organizacije. Viziji sledijo smotri (najbolj temeljni in trajni cilji) pa merila uspešnosti in standardi uspešnosti pri doseganju teh smotrov. Iz smotrov kot osnove je izpeljana temeljna politika organizacije, iz nje razvojna (gre za srednjeročni načrt učinkovitega izrabljanja obstoječih konkurenčnih prednosti, ki izhajajo iz obstoječih temeljnih zmožnosti, in snovanja novih temelj-

nih zmožnosti za konkurenčnost organizacije v prihodnosti) ter tekoča politika (to je predvsem učinkovito in smiselno udejanjanje razvojne politike).

Vizija, ki jo usvoji velik del udeležencev, je lahko najpomembnejše sredstvo posloводства (in upravljalcev) za obvladovanje organizacije. Je predpogoj za skladnost ostalih pomembnih robnih pogojev obvladovanja organizacije – tako normativnih kot motivacijskih. Brez vsebinsko kakovostne, predvsem pa pretežno usvojene vizije je uveljavljanje ostalih robnih pogojev in ukrepov za obvladovanje organizacije vsaj manj uspešno, če že ne vprašljivo.

Vizija in etičnost izhajata iz vrednot. Vizija je namenjena predvsem temeljnemu cilju, etika doseganju teh ciljev organizacije. Etičnost managementa in drugih udeležencev ter posledično etičnost usmeritev in delovanja organizacije so zato osnova za dolgoročno uspešnost managerjev in organizacije.

Etičnost in osebna uspešnost poslovodnikov – managerjev

Poslovodništvo (managerstvo) je poklic, ki temelji na zaupanju; skladnost usmeritev in delovanja managerjev (poslovodnikov) z vrednotami pomembnih udeležencev je pogoj za zaupanje.

Lastniki ali ustanovitelji postavijo poslovodstvo (management) zato, da bi učinkovito obvladoval usmeritve in delovanje organizacije pri uspešnem doseganju ciljev, ki so skladni z interesi pomembnih udeležencev. Poslovodstvo mora imeti obsežna pooblastila za razpolaganje z organizacijo, da bi jo moglo učinkovito obvladovati. Ta pooblastila dajejo lastniki (ali ustanovitelji ali drugi, ki razpolagajo z organizacijo) le managerjem, ki jim zaupajo, zaupanje pa temelji na etičnosti odločanja in moralnosti delovanja managerjev. Pri izbiranju managerjev lastniki (ali upravljalci) presojujejo strokovna poslovodna znanja, voditeljske zmožnosti ter osebno etičnost in moralnost managerjev.

Zaupanje je tudi pogoj za učinkovitost in uspešnost managerjev pri vodenju sodelavcev; ne moreta ga nadomestiti ne prisila in ne nagrajevanje. Podrejanje vplivom voditelja, ki ima vprašljive etične značilnosti, sodelavci dojemajo kot tvegano in nesmiselno – ravnajo tako, kakršen zgled jim daje, in ne tako, kot jim naroča. Podobno velja za zunanje udeležence, ki ob neetičnem odločanju in nemoralnem ravnanju poslovodnika dvomijo o pravilnosti izbire in postanejo zadržani ter previdni,

da bi omejili osebno tveganje v razmerju s poslovođnikom. To seveda zmanjšuje učinkovitost in uspešnost poslovođnikovega delovanja.

Ne nazadnje je etičnost odločanja in moralnost delovanja osnova za dobro počutje in notranji mir poslovođnikov. Mirna vest je predpogoj za srečnost ali zadovoljstvo. Neskladnost med prepoznanimi vrednotami in odločanjem ter delovanjem – bodisi zaradi lastne naravnosti, bodisi zaradi neetičnih pritiskov iz okolja – povečuje stres vloge poslovođnikov. Medtem ko zmerni stres lahko spodbuja, pretirani prinaša občutek nezadovoljstva in prekomerne obremenitve. Psihična in posledično tudi fizična preobremenitev zmanjšujeta osebno zadovoljstvo in učinkovitost delovanja managerjev.

Treba je upoštevati, da je poslovođenje – kot vsako obvladovanje ljudi in organizacij na osnovi legitimne prisile – tudi vladanje. Dostop do položajne moči in oblasti je pomembna, čeprav običajno zamolčana, spodbuda pri vstopanju v management in napredovanju do višjih stopenj pooblastil (in odgovornosti). Želja po oblasti ni nujno negativna, saj je oblast pogoj za uveljavljanje marsikatere usmeritve in dejavnosti v skladu z vizijo in smotri organizacije ter seveda z osebno vizijo in smotri poslovođnika kot pomembnega udeleženca organizacije. Večja položajna moč in oblast pa praviloma prinašata večjo vidnost in bolj kritičen odnos okolja do etičnosti odločitev in moralnosti ravnanja poslovođnikov. V nasprotju z razširjenim mnenjem sta zato etičnost odločanja in moralnost delovanja bistvena predpogoja za dolgoročno osebno uspešnost managerjev.

ETIKA KOT SESTAVINA IZOBRAŽEVANJA

Utemeljenost

Na eni strani nastaja človekov sistem vrednot predvsem v otroštvu in med odraščanjem; oblikovanje tega sistema je eden bistvenih ciljev vzgoje ter socializacije mladih ljudi. Izoblikovan sistem vrednot kot temelj osebnostne zrelosti človeka pa je tog in odporen, spreminjanje zahteva obilo časa in zmožnosti – lahko pa je sploh neuspešno. Prevladujoč sistem vrednot skupine (npr. sodelavcev v organizaciji, vplivnih udeležencev v okolju itn.) je temelj kulture organizacije ali okolja. Ker jo je težko in tvegano spreminjati, poslovođenje največkrat poteka mimo kulture (angl. »managing around culture«) ali pa jo skuša večše uporabljati (»managing with culture«).

Na drugi strani je sistem vrednot managerja predpogoj za pridobitev zaupanja pomembnih udeležencev, ki odločajo o postavitvi in pooblastilih managerja, predpogoj za učinkovito in uspešno sodelovanje managerja s pomembnimi notranjimi in zunanji udeleženci in predpogoj za osebno dobro počutje in mirno vest managerja. Je sistem vrednot, ki prevladuje v usmeritvah in delovanju organizacije ter ki se dovolj sklada z prevladujočim sistemom vrednot v okolju, kjer organizacija deluje, torej je predpogoj za učinkovito in uspešno delovanje organizacije.

Očitno sta etičnost kot odločanje in moralnost kot obnašanje v skladu s prevladujočim sistemom vrednot pomembni za osebno uspešnost in zadovoljstvo poslovodnika, etična usmeritev in delovanje organizacije v skladu s prevladujočim sistemom vrednot v okolju pa pogoj za uspešnost poslovanja. To pa je znova predpogoj za osebno uspešnost in zadovoljstvo managerjev.

Za podmeno, da je odločanje managerjev bolj neetično in delovanje bolj nemoralno kot odločanje in delovanje drugih ljudi v posameznih okoljih, ni strokovno utemeljenih dokazov. Poslovodniki, ki zavestno in zavzeto delujejo v nasprotju s prevladujočimi vrednotami, so torej nemoralni, so v manjšini. Zahtevnost poslovodniškega poklica praviloma presega zmožnosti slabičev, ki sicer verjamejo v vrednote, etičnost in moralnost, vendar se zanje ne zavzemajo dejavno. Zelo velik del managerjev se skuša presojanju o etičnosti in moralnosti enostavno izogniti – bodisi zaradi neosveščenosti bodisi zato, ker jih znanja o etiki in morali ne dosežejo v primerni obliki.

Neskladje med ugotovitvijo, da izhajata etika in morala managementa iz vrednot, ki jih je težko spreminjati, in ugotovitvijo, da je posredovanje znanj o etiki in morali pomembna sestavina izobraževanja je le navidezno. Izobraževanje le omejeno vpliva na vrednote udeležencev, zato pa jih osvesti o konceptih in nujnosti etike in morale ter jim ponudi instrumente in sodila za snovanje in presojanje etičnih odločitev. Ne nazadnje so etične le svobodne, prostovoljne, zavestne odločitve.

Etika kot ključna sestavina izobraževanja managerjev

Izobraževanje managerjev in bodočih managerjev mora biti očitno usmerjeno v povečevanje njihove učinkovitosti in uspešnosti v poklicu. Etičnost odločanja in moralnost obnašanja se skladata z dolgoročnimi interesi poslovodnikov, organizacij in družbe v celoti. Zato naj dober

izobraževalni sistem posreduje temeljna znanja o etiki in morali tako sedanjim in bodočim poslovođnikom kot izobražencem nasploh, saj je verjetno, da bodo delovali tudi kot managerji – da bodo načrtovali, organizirali, usmerjali in nadzirali delovanje drugih ljudi.

Osnovna dejavnost managerjev je odločanje. Odločanje je rutinsko, kadar je iz okoliščin nedvoumno jasno, kakšne odločitve so v skladu s smotri in cilji organizacije; je analizno, kadar za prave odločitve treba uporabiti strokovne metode in modele; odločanje je naposled intuitivno in ustvarjalno, je nezaveden proces, ki izhaja iz nabranih znanj in izkušenj ter osebnih zmožnosti in naravnosti odločevalca. Na izvajalni ravni v organizacijah, torej v izvajalnem managementu, prevladuje rutinsko odločanje ob analiznem. Na srednji ravni so deleži rutinskega, analiznega in intuitivnega odločanja podobni; na vršni ravni prevladuje hitrejša in ustvarjalnejša intuitivno odločanje ob počasnejšem in manj ustvarjalnem analiznem odločanju.

Vplivni udeleženci presoajo managerje po učinkovitosti odločanja (količini, hitrosti) in kakovosti odločanja (uspešnosti obvladovanja organizacije pri usmeritvah in delovanju za smotre in cilje).

Etičnost odločanja in moralnost delovanja poslovođnikov sta očitno ključni sestavini tega presojanja.

Izobraževanje, ki naj bi povečevalo uspešnost izobražencev v poklicu in življenju, je očitno nepopolno, če ne vsebuje vsebin, etičnosti odločanja in moralnosti delovanja. Pri tem je pomembno zlasti večanje etičnosti poslovođnega odločanja. Rutinsko odločanje je mogoče izboljševati s spoznavanjem in utemeljevanjem norm, analizno s spoznavanjem in urjenjem v uporabi racionalnih modelov in metod za etično odločanje, intuitivno pa s kopičenjem izkušenj, zgledov in veščin na področju odločanja v zadevah, ki terjajo etično presojanje.

Vključevanje etičnih vsebin v visokošolske izobraževalne programe

Podrobno obravnavanje teh vsebin na ravni osnovnošolskega in srednješolskega izobraževanja presega namen in okvir tega prispevka. Izhodišče naj bo etična osveščenost novih študentov, ki prihajajo s srednjih šol. Vanjo sodijo:

- bolj ali manj ponotranjena pravila za rutinsko etično odločanje in moralno ravnanje, najbrž pridobljena predvsem na predšolski ravni v družini in družbenem okolju in na ravni osnovne šole;

- nekaj znanj o temeljih filozofije kot duhovne nadgradnje etike, saj je etika uporabna filozofija; to znanje, pridobljeno predvsem v srednji šoli, je po nesistematičnih opažanjih dokaj skromno, zlasti pa slabo ponotranjeno;
- izkušnje in spoznanja, ki jih mladi sproti pridobijo v svojem družbenem okolju (to ima o moralnosti managementa mnogokrat negativno mnenje).

S pedagoškega stališča je vključevanje etičnih vsebin v visokošolske programe posebej zahtevno. Zlasti v naših razmerah množičnosti prav na tistih visokih šolah, ki izobražujejo velik del managerjev, sta trajanje in globina osebnih stikov med učitelji in študenti skromna, priložnosti za podajanje etičnih vsebin v primernih okoliščinah pa omejene.

Neutemeljeno priporočanje etičnih norm za rutinsko odločanje – kodeksov, pravil, smernic ipd. – je nesmiselno in škodljivo. Dobro je racionalno utemeljevanje teh norm z uporabo konceptov in metod sorodnih znanosti, zlasti filozofije, antropologije, sociologije ipd. Pri tem bi kazalo upoštevati, da so ta znanstvena področja študentom mnogokrat tuja, da se jim zdijo abstraktna, terminologija pa nerazumljiva. Visoke šole nujno odsevajo značilnosti kultur poklicev, za katere usposabljaajo študente – te kulture se pogosto ne ujemajo z vrednotami znanstvenih disciplin, ki so sicer koristne za utemeljevanje etičnih norm.

Vsebine, ki naj podpirajo analizo odločanje o zadevah, povezanih z etiko, neizbežno zahtevajo povezovanje s filozofijo. Spoznavanje metod in modelov za analizo etično odločanje je sicer koristno, vendar samo po sebi nesmiselno, saj bi slušatelji utegnili zamenjati instrument za vsebino. Pri tem je temeljna težava obseg filozofskih del in mnogokrat zapleteno izražanje v delih posameznih avtorjev. Žal je sorazmerno malo preglednih del, ki bi vzporejala filozofske sisteme med seboj in jih umeščala v prostor in čas. Rado se tudi zgodi, da učitelji etike, ki imajo največkrat filozofsko izobrazbo, govorijo v jeziku iz pojmovnega sveta, ki je študentom tuj in jih odbija.

Kakovostnega intuitivnega odločanja o zadevah z etično vsebino se ni mogoče naučiti, mogoče je le nabirati znanja in izkušnje, ki takšno odločanje podpirajo. To pa je le deloma izvedljivo pri predmetih, ki obravnavajo etiko managementa, zato pa je njen sestavni del drugih predmetov, zlasti tistih, ki študente navajajo na skupinsko delo in razpravljanje. Žal

kultura okolja študente le malo navaja na samostojno širše izobraževanje, denimo na prebiranje izvirne literature o filozofiji in etiki – saj te vsebine niso neposredno predmet preverjanja in ocenjevanja znanja ter napredovanja v izbranem študijskem programu.

Tudi na tem področju velja ugotovitev, da so dobre visoke šole predvsem dobri profesorji in šele zatem študenti. Usposobljenost profesorjev, ki nimajo visokošolske izobrazbe družboslovne ali humanistične smeri, je pri filozofiji in etiki žal skromna – množičnost visokošolskega izobraževanja in z njo bolj povezane količinske obremenitve kot vsebinske pa individualnemu dopolnilnemu izobraževanju v teh smereh ni naklonjena. Kadrovska selekcija je v polpreteklem obdobju in na nekaterih področjih občutno znižala kakovostno raven generacij visokošolskih učiteljev.

Poučevanje konceptov in teoretičnih osnov etike in morale je sicer v omejenem obsegu nujno, saj ustvarja nepogrešljivo podlago za nadaljno nadgradnjo znanja, ko naj bi bile teme o etiki neločljivo prepletene z izvajanjem večine ali vseh predmetov visokošolskega študija. To pa zlahka primerno usposobljenost visokošolskih učiteljev in sistem napredovanja v nazive, ki bi takšno usposobljenost in delovanje podpiral.

Pomen etičnih vsebin izobraževanja ob približevanju Slovenije Evropski Uniji

Zgodovina Slovencev se je vseskozi dogajala na križpotjih med svetovi in kulturami, med vzhodom in zahodom, severom in jugom. Zgodovinsko najpomembnejše nasprotje je zagotovo med kulturama, ki sta zrasli v zadnjem tisočletju iz bizantinskega vzhodnega cesarstva in zahodnoevropskega zahodnega cesarstva. Nastali sta iz nekoč enovitega rimskega imperija prav zaradi kulturnih razlik, ki imajo najbrž svoje korenine še stoletja ali tisočletja globlje v preteklosti.

To seveda ni vrednostna sodba v prid enega ali drugega kulturnega prostora in tudi ne more biti: kultura temelji na pretežno usvojenih vrednotah, nedotakljivost osebnih vrednot pa nesporno sodi med osnovne človekove svoboščine. Strpno priznavanje različnosti in postavljanje koristnih mostov med svetovi pa ne pomeni odpovedovanja vrednotam, ki se v narodu ustalijo v stoletjih in tisočletjih.

Slovenija je bila zadnje tri četrtine prejšnjega stoletja pod izrazitim vplivom bizantinske kulture, navade in običaji te kulture so navzlic od-

porom zelo vplivali na slovensko kulturo. Pretirano bi bilo enačiti bizantinsko kulturo s filozofijo hedonizma in zahodno s protestantsko etiko dela, saj so razlike med obema mnogo kompleksnejše in žal v strokovni literaturi slabo obdelane, saj so takšne raziskave izjemno zahtevne. V delu razumništva je kar nekaj kritik vpliva bizantinske kulture na Slovence, vendar je za objektivno presojo o (ne)koristnosti tega vpliva še pre zgodaj.

Vsekakor del odporov v Evropski uniji do širjenja izvira prav v kulturnih razlikah in se kaže v kritičnem presojanju poslovnih, političnih, kulturnih in drugih javnosti o slovenskih posameznikih, organizacijah in Sloveniji nasploh. Presojanje se odraža tudi v zaostrovanju odnosov pri nekaterih zadevah med Slovenijo in sosednjimi državami, zlasti Avstrijo in Italijo. Ti odpori so velika ovira za strateška prizadevanja Slovenije, da bi se vključila v Evropsko unijo in se rešila balkanskega kompleksa, pa tudi za povečevanje tujih vlaganj v našo državo in za dolgoročnejše poslovno povezovanje med slovenskimi organizacijami in organizacijami dežel Evropske unije.

Naivno bi bilo trditi, da lahko obsežnejše in bolj kakovostno vključevanje etičnih vsebin v visokošolsko izobraževanje managerjev v Sloveniji odpravi katero od teh napetosti in razlik. Osveščenost managerjev o etičnih zadevah – na vseh ravneh od izvajalnega managementa pa do vršnih managementov podjetij in vrha državne uprave – pa je lahko pomembna sestavina vzpostavljanja mostov v približevanju Evropski uniji.

OCENA STANJA IN SMERI DELOVANJA

Poskus ocene stanja etičnih vsebin v izobraževanju managerjev

Kolikor vem, v Sloveniji ni analize, ki bi opredeljevala stanje etičnih vsebin v visokoškolskem izobraževanju obstoječih in potencialnih managerjev. Zato je ocena stanja tvegana in temelji le na nesistematičnih opažanjih pri pedagoškem delu in stikih med visokoškolskimi ustanovami v Sloveniji.

Izhodišče je vključevanje vsebin s področja etike, kulture, filozofije ipd. v programe osnovnošolskega in srednješolskega izobraževanja v Sloveniji. Vsebine etike in filozofije so sicer formalno vključene v te programe, nekatera opažanja pa kažejo, da imajo ob drugih vsebinah marsikje nizek neformalni status. Tudi njihovo sistematično povezovanje z vsebinami drugih predmetov je najbrž skromno.

Glede vključevanja vsebin s področja etike itd. v visokošolsko izobraževanje so najpomembnejše tiste visoke šole in fakultete, s katerih po izkušnjah izvira velik del prihodnjih poslovodnikov: za ekonomijo, organizacijske vede, družboslovje, poslovne vede, management, pravo in še katera. V teh študijih so predmeti s področja etike in filozofije redki ali izbirni, priporočil zanje je malo. Malo je tudi sistematičnega vključevanja etičnih presoj in konceptov v obravnavanje drugih predmetov, strokovna znanja visokošolskih učiteljev na področju etike in filozofije so dobra na družboslovnih visokih šolah in skromna na ostalih.

Pomemben je tudi odnos vplivnih javnosti do visokošolskega izobraževanja na področju managementa in posebej etike managementa. Nepoučenost javnosti o vlogi, dejavnostih, zahtevnosti in odgovornostih managementa je vsesplošna, pogosto je izražanje apriornih in nedokazanih domnev o nemoralnosti managementa in presoj, da v managementu namen (poslovna uspešnost) posvečuje uporabo tudi manj moralnih sredstev.

Temu primerna so lahko pričakovanja in naravnost študentov ter njihov odnos do vnašanja etičnih vsebin v visokošolske programe – neresnost, podcenjevanje, domneve o idealiziranju, nekoristnem filozofiranju in podobno. Žal na to vplivajo tudi mnoga dogajanja v družbi, tako v gospodarstvu kot v politiki.

Osnutek nekaterih pobud

Neodgovorno bi bilo trditi, da v Sloveniji ni razpoložena in pobud pri posameznikih, skupinah in organizacijah, ki bi jih bilo mogoče koristno uporabiti za obsežnejše in bolj kakovostno vključevanje etičnih vsebin v visokošolske programe za izobraževanje managerjev. Gre prej za odsotnost organiziranega povezovanja in usmerjanja teh pobud v dejavnosti.

Lahko je naštetih nekatere dejavnike in organizacije, ki imajo vsaj latenten interes za izpopolnjevanje izobraževanja managerjev na področju etike. Mednje sodijo: vodstvi obeh slovenskih univerz, vodstva samostojnih visokošolskih zavodov s področja managementa in Akademija znanosti, pa Ministrstvo za šolstvo in šport. Naravne zaveznice pri takšnih pobudah so organizacije civilne družbe, sorodno naravnana društva, kot so Manager, Rotary, Lions in še katera. Doseči bi bilo treba razumevanje verskih organizacij ter političnih strank. Ne nazadnje je zgovorno dejstvo, da je krovna evropska organizacija za etiko managementa – Euro-

pean Business Ethics Network – EBEN, v katero je vključena vrsta sorodnih organizacij v evropskih deželah, v Sloveniji skoraj neznana. Vodstva študentskih organizacij bi lahko veliko prispevala k prizadevanjem z vključevanjem etičnih in kulturnih tem v razne prireditve in dejavnosti – od publikacij, do Radia Študent itn.

V visokošolskem študiju bi morali etiko managerjev ali kar izobražencev vključiti med obvezne manjše predmete. Ključno ostaja usposabljanje visokošolskih učiteljev etike, zaželene pa bi bile vsem dostopne pregledne publikacije z osnovnimi koncepti, usmeritvami in napotki.

Uredništva strokovnih revij, ki obravnavajo management in sorodna področja – *Organizacija*, *Naše gospodarstvo*, *Manager*, *Ekonomska revija*, *Gospodarski vestnik* – bi kazalo s pobudami v uredniških odborih usmeriti v pridobivanje prispevkov s širšega področja kultur, etike, morale ipd. in njihovo objavlanje.

Raziskave iz etike managementa, kultur organizacij in okolij ipd. bi lahko spodbudili z namenskiimi štipendijami in sredstvi za raziskovalne projekte.

* * *

Obravnavanje etike v visokošolskih programih, zlasti tistih za izobraževanje managerjev, je ogledalo izobraževalnega sistema in dežele nasploh. Podoba, kakršna se ponuja sedaj v Sloveniji, ne ustreza doseženi kulturni ravni in civilizacijski dediščini naše dežele. Pobude za načrtno izboljševanje te podobe so strateško pomembne tudi za ponovno in dolgoročno vključevanje Slovenije v krog zahodne civilizacije, ki mu pripada zgodovinsko in glede na sodobne usmeritve.