



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU

Maja Žitinski

KULTURA POSLOVNOGA KOMUNICIRANJA

Dubrovnik, 2010.

Maja Žitinski

KULTURA POSLOVNOGA KOMUNICIRANJA

Sveučilište u Dubrovniku

UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U DUBROVNIKU
MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM RAGUSINAE



ODLUKOM SENATA SVEUČILIŠTA U DUBROVNIKU
NA 65. SJEDNICI SENATA 16. VELJAČE 2010. OVA KNJIGA JE PRIHVAĆENA
KAO SVEUČILIŠNI UDŽBENIK

RECENZENTI
prof. dr. sc. Ivan Koprek
prof. dr. sc. Josip Talanga

LEKTOR
Mirjana Žeravica, prof.

IZDAVAČ
Sveučilište u Dubrovniku
Branitelja Dubrovnika 29, 20 000 Dubrovnik
tel. 020/445 700, faks: 020/435 590
e-mail: rektorat@unidu.hr
<http://www.unidu.hr>

ILUSTRACIJE
Dizajnerski studio M&M

GRAFIČKA PRIPREMA
Katarina Zec, dipl. ing.

ISBN 978-953-7153-23-6

Prof. dr. sc. Maja Žitinski

KULTURA POSLOVNOGA KOMUNICIRANJA

Drugo dopunjeno izdanje



Sveučilište u Dubrovniku
2010.

SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	XI
UVOD.....	XIII

1. PRVO POGLAVLJE: ETIČKI KONTEKST 1

1.1. Uvod.....	2
1.1.1. Dva modela moralnih principa u tržišnome dobu.....	3
1.1.2. Poslovna je etika najvažniji aspekt poslovnoga komuniciranja.....	8
1.1.3. Materijalizam.....	12
1.1.4. Što su prava i zašto je njihova zaštita važna?.....	13
1.1.5. Proizvodna era.....	20
1.1.6. Prodajna era.....	20
1.1.7. Tržišna era.....	20
1.1.8. Razumijevanje potreba potrošača.....	22
1.2. Usmjerenost etičnog pogleda.....	26
1.2.1. Istinsko dobro nasuprot instrumentalnomu dobru.....	26
1.2.2. Što je to vrijednost?.....	28
1.2.3. Kako učiti etiku?.....	32
1.2.4. Utilitarizam.....	33
1.2.5. Psihološki egoizam (egocentrizam).....	34
1.2.6. Etički egoizam (personalizam).....	36
1.2.7. Deontologija.....	39
1.2.8. Kako razlikovati moralna pravila od drugih pravila?.....	40
1.2.9. Etika i zakon.....	44
1.2.10. Psihologija etike.....	46
1.2.11. Obveza i interes.....	50
1.2.12. Etičko prosuđivanje.....	52
1.2.13. Zašto znanje nije dostatno za stjecanje vrline?.....	55
1.2.14. Shema ekstrema između kojih se pojedine vrline nalaze u sredini.....	57
1.2.15. Anatomija postupka donošenja odluke.....	59

1.2.16. Elementi odluke.....	60
1.2.17. Relacija odluke i cilja.....	61
1.2.18. Jesu li dobrota i zloča dobrovoljne?.....	62
1.2.19. "Nenamjerni" prijestupi.....	64
1.2.20. Etički relativizam.....	65
1.2.21. Glavni argumenti u korist etičkomu relativizmu.....	66
1.2.22. Argumenti protiv etičkoga relativizma.....	67
1.2.23. Cinizam.....	67
1.3. O vrlinama pojedinačno.....	69
1.3.1. Hrabrost.....	69
1.3.2. Pretjerana odvažnost, smionost.....	70
1.3.3. Je li samoubojstvo hrabrost?.....	71
1.3.4. Aristotelova analiza hrabrosti kao vrline u ratnim okolnostima.....	73
1.3.5. Kakvo značenje za etiku ima pojam sreće?.....	74
1.3.6. Umjerenost i uživanje.....	76
1.3.7. Neobuzdanost kao ekstrem.....	77
1.3.8. Koja pretjerivanja ne nazivamo neumjerenim?.....	79
1.3.9. Umjerenost kao mjera.....	79
1.3.10. Velikodušnost.....	80
1.3.11. Izdašnost.....	82
1.3.12. Duševna veličina (ambicija).....	82
1.3.13. Sram ili stid.....	83
1.3.14. Pravednost.....	85
1.3.15. Pravednost u posebnome smislu riječi.....	88
1.3.16. Pravedno i nepravedno.....	89
1.3.17. Pravedno i pravično.....	90
2. DRUGO POGLAVLJE: EKOLOGIJA KOMUNIKACIJE.....	91
Uvod.....	92
2.1. Komunikacijski kontekst neverbalnoga komuniciranja.....	93
2.1.1. Izvori neverbalnoga komuniciranja.....	93
2.1.2. Neverbalni kanali.....	97
2.1.3. Jezik tijela.....	98
2.1.4. Izraz lica.....	98

2.1.5. Glas.....	101
2.1.6. Uporaba prostora.....	101
2.1.7. Privatni prostor.....	104
2.1.8. Fizičke osobine.....	104
2.1.9. Artefakti.....	105
2.1.10. Estetika.....	108
2.1.11. Osvjetljenje.....	109
2.1.12. Boje.....	110
2.1.13. Uporaba vremena.....	111
2.2. Interpersonalno komuniciranje.....	113
2.2.1. Pojam svijesti o sebi.....	115
2.2.2. Dimenziije interpersonalnih relacija.....	121
2.2.3. Uloga interpersonalnoga komuniciranja u kreiranju javnoga mnijenja.....	123
2.2.4. Uloga inteligencije u interpersonalnoj komunikaciji.....	130
2.3. Kako razrješavati sukobe.....	134
2.3.1. Što je sukob?.....	134
2.3.2. Sinergija i sukob.....	139
2.3.3. Izbjegavanje sukoba.....	141
2.3.4. Prilagodba.....	142
2.3.5. Natjecateljski model.....	143
2.3.6. Model suradnje.....	143
2.3.7. Model kompromisa.....	144
2.3.8. Samouvjereni (assertive) pristup sukobu.....	145
2.4. Pregovaračka vještina.....	148
2.4.1. Pregovarački stilovi.....	151
2.4.2. Orientacija nagodbe.....	152
2.4.3. Orientacija gubitnika prema gubitniku.....	153
2.4.4. Orientacija kompromisa.....	153
2.4.5. Orientacija dobitnika prema dobitniku.....	153
2.4.6. Osobitosti pregovaračkih stilova.....	155
2.4.7. Procedura odlučivanja.....	156
2.5. Emocije na poslu.....	160
2.5.1. Motivacija.....	162
2.5.2. TQM.....	165

2.5.3. Stres.....	166
2.5.4. Kako se nositi sa stresom?.....	171
2.5.5. Metode nošenja sa stresom na poslu.....	171
2.5.6. Metode kontrole stresa.....	172
SAŽETAK.....	174
BIBLIOGRAFIJA.....	176

PREDGOVOR

Svrha je drugoga izdanje knjige *Kultura poslovnoga komuniciranja* osigurati uporište dalnjem proširivanju znanja o tome na koji način se od rutinski pasivnih stavova valja okrenuti prema pozitivnim strategijama i tako organizacijske nesuglasice usmjeriti na učinkovita i etički opravdana rješenja. Prvi dio knjige sastoji se od elementarnoga uvoda u poslovnu etiku zato što konstruktivne i destruktivne postupke uvijek razgraničujemo upravo s pomoću vrijednosnih sudova. Čovjek iz visokonatjecateljskoga društvenog okruženja više je u prilici donositi odluke. Kako napredak tehnologije izaziva unutarnje promjene u društvu, zahvaća i rast integriteta pojedinca i kreaciju organizacijskoga kapitala. Potreba za ispravnim smjerom aktivnosti preduvjet je tehnološkomu razvitku jer služi promociji prava ljudi na više standarde načina zadovoljenja ljudskih potreba.

Drugi dio knjige istražuje je li stvarnost moguće regenerirati te kako razviti metode usuglašavanja s neistomišljenicima. Kako su odnosi s javnostima pravo polje gdje izrastaju raznovrsne metode razrješavanja sukoba, interpersonalno komuniciranje otkriva svu složenost internoga komuniciranja. Naime, pogreške svatko može lako ispraviti čim ih postane svjestan. Ako je integritet vrlina pojedinca, a organizacijski kapital vrlina poslovnoga pothvata, tada suvremeni menadžment može ponuditi rješenja kojima je lako operacionalizirati pozitivne vrijednosne sudove. Budući da svrha tehnologije uvijek stoji izvan same tehnologije, cilj joj je poslužiti dobrobiti ostalih sektora kulture, tj. služiti društvu, a to znači običnim ljudima. Očigledno tehnologija ima određeno moralno značenje i tada kad je pokušavaju primijeniti oni koji o etici ne žele razmišljati.

UVOD

Kultura poslovnoga komuniciranja usmjeren je na stjecanje učinkovitih interakcijskih kompetencija u komuniciranju kojima je jednostavno napraviti odmak od takve rutine koja nikomu nije polagala račun za propuštenu produktivnost. U trenutku kad u suvremenome poslovnom svijetu nastaje potreba da se zauzmu jasni stavovi prema problemima i proturječnostima, proizašlim iz raznovrsnih oblika konformističkoga ponašanja, očuvati konstruktivnu poslovnu politiku i usmjeriti je prema oživotvorenju vrijednosti prestaje biti posao samo jedne strane.

U poslovanju nije najvažnije samo pronaći ispravnu radnu strategiju, jednak je važno biti strategijski fleksibilan, tj. uspješno operacionalizirati najbolja rješenja, osobito tada kad okruženje generira nove zahtjeve i nove prijetnje. Formalno obrazovanje prilagođeno zahtjevima suvremenoga poslovnog okruženja treba smatrati dijelom javnoga života zato što uspješan razvoj u obrazovanju i uspješan razvoj u poslovanju nije moguće ostvariti neovisno. Premda postoji neslaganje o tome kakav nam obrazovni sustav treba, ono zapravo proizlazi iz razlika u vrijednostima i prioritetima samoga društva, čime se istinitom potvrđuje činjenica kako obrazovanje jest moralni problem, tj. problem povezan ili s ispravnim ili s neispravnim izborom. Hamm i Daniels¹ također navode da je obrazovanje moralni, dakle normativni pojam jer podrazumijeva pojmovnu povezanost učenja s onim što je vrijedno. Zbog toga u procesu formalnoga obrazovanja nijedan nastavnik ne može izbjegći vrijednosne prosudbe zasnovane na takvim oblicima znanja koji su i sami temeljno vrijednosni.

U poslovnome svijetu lako je razlikovati uspješno gospodarstvo od birokratski zagušenih režima utopljenih u gospodarstvenu recesiju lišenu natjecateljskoga duha. U suvremenome poslovanju stalno raste potreba da se bude uspješan i konkurentan. Obrazovanje uvijek podrazumijeva neki sustav **vrijednosti**, tj. **ideala** prema kojima se kreće i koji mu daju svrhu pa ga valja smatrati dijelom socio-političkoga područja. Svakome tko želi biti odgovoran, tj. svakome tko želi biti sposoban pozitivno odgovoriti izazovu mogućega uspjeha, postat će lako povećati interakcijsku učinkovitost vlastitoga rada tek kad ovlada

¹ Cornel M. Hamm & L. B. Daniels: Moral Education in Relation to Values in Education (Iz: *The Domain of Moral Education*, Izdavači: D. B. Cochrane, C. M. Hamm, A. C. Kazepides, Paulist Press Ramsey, New York, 1979), str. 17.

dubinskim, tj. transakcijskim komunikacijskim obrascem prema ukupnome i kulturnom i prirodnom okruženju.

Suočeni smo s neizmjerno raznolikim interpretacijama realnosti od kojih su neke pogrešne, iako su dobro prihvaćene i duboko ukorijenjene u našoj kulturi. Ako želimo aktivno sudjelovati u toj relanosti, temeljno znanje o etici valja upotpuniti zato da bismo umjeli izbjegći štetu koju nedostatak etičnosti izaziva. Ostati okrenut istraživanju istine i nastavku izoštravanja vlastite sposobnost razboritoga, nepristranog prosudivanja, zalog je izgledu za donošenjem kvalitetnih, tj. poslovno ispravnih odluka.

Međutim, ono što se smatra dobrom poslovnom odlukom danas (u doba visokonatjecateljskoga, ali rastom stagnirajućega gospodarstva) vjerojatno ne bi bilo smatrano dobrom odlukom prije nekoliko desetljeća (u doba ubrzano rastućega, ali niskonatjecateljskoga gospodarstva) ne zato što su se promjenili kriteriji razboritoga mišljenja, nego zato što ekomska realnost danas ima drukčije naglaske nego ih je imala u prednatjecateljskome dobu.

Globalizaciju i suočeno natjecanje također ne treba shvatiti prijetnjom humanom rastu pojedinca i malih zajednica, nego ih treba shvatiti kao priliku da prave vrijednosti – ako su doista prave – unificiramo i univerzaliziramo onim žarom koji je primjerom pravim vrijednostima. Bez znanstvenoga obrazovanja društvo ne može napredovati. To je razlog zašto **industrijski svijet** vrlo brzo stječe autoritet postajući čimbenikom unifikacije idealja. Upravo industrijski svijet počinje zasnivati standarde svih vrijednosti pa tako i vrijednosti u obrazovanju.

U poslovnome okruženju moramo postati okrenuti onomu znanju i onim vještinama koje će nam pomoći bolje razumjeti kako u poslu maksimalno motivirati i sebe i druge. Vanjsk sei uvjeti motiviranosti u radnome okruženju uglavnom odnose na tzv. *radnu higijenu*, tj. na visinu plaće, na sigurnost zaposlenja, na radne uvjete, na međuljudske odnose... Iako nas sve to ne može motivirati da postanemo profesionalniji ako na tome planu ne dosegnemo određenu minimalnu razinu, može nas učiniti vrlo nezadovoljnima i nespremnima za posao. Prava motivacija za posao mora biti unutarnja, kao što je npr. doživljaj da naši napor stvarno povećavaju profesionalnu kvalificiranost te podižu razinu kvalitete poslovnih rezultata; to je zatim osjećaj kako je naš radni doprinos cijenjen te nam osigurava stjecanje sve veće osobne kvalificiranosti.

U poslovnome svijetu nakon devedesetih sve više raste zanimanje za emocionalnu inteligenciju. Individualna, osobna učinkovitost na visokoj je cijeni, inovacije i razvoj postaju nam potrebniji i od praznoga optimizma i

od običnoga, tradicionalnog smanjenja radnih troškova kao zaloga budućem uspjehu. Novi, pokretljiviji oblik poslovne organizacije traži nove ljude koji su spremni dobro suradivati umjesto da se brinu samo o svojem položaju unutar hijerarhizirane ljestvice autoriteta. Snalaženje u složenoj poslovnoj situaciji više ne može ostati oslonjeno jedino na model staromodne, binarne logike po kojoj je sve samo crno-bijelo. Inteligentni uvid u situaciju zahtjeva kreativnosti po kojoj se razlikujemo od strojeva i računala. Taj pomak od “stroja” prema razboritome, odgovornom stavu, postaje potrebniji od jednostavnoga linearog razmišljanja u relacijama uzroka i posljedice. Na teorijskome planu kroz proteklih pedeset godina ideje o učinkovitome poslovanju razvijale su se od koncepcije o autoritarnome voditelju do shvaćanja kako se najbolji rezultati postižu ako se ljudima omogući razviti i zadovoljiti potrebu za vlastitom samoafirmacijom. Novije teorije su nastavile produbljivati razumijevanje skupne dinamike i uloge timskoga rada da bi konačno stigle do preobrazbe *motrišta prodaje u motrište marketinga*, usredotočenoga na poštovanje istinskih razvojnih potreba korisnika roba i usluga. Razumjeti u kojem pogledu obrasci potražnje za novim vrstama roba i usluga ovise o promjenama životnoga stila suvremenoga čovjeka, zajedno sa svim predvidivim i nepredvidivim, novim kulturnim preferencijama koje valja uspješno operacionalizirati, znači koračati naprijed istim korakom kojim se kultura poslovnoga komuniciranja razvija.

1.

Prvo poglavlje: Etički kontekst

-
- 1.1. Uvod*
 - 1.2. Usmjerenost etičnog pogleda*
 - 1.3. O vrlinama pojedinačno...*
-

1.1. Uvod

-
- 1.1.1. Dva modela moralnih principa u tržišnome dobu*
 - 1.1.2. Poslovna je etika najvažniji aspekt poslovnoga komuniciranja*
 - 1.1.3. Materijalizam*
 - 1.1.4. Što su prava i zašto je njihova zaštita važna?*
 - 1.1.5. Proizvodna era*
 - 1.1.6. Prodajna era*
 - 1.1.7. Tržišna era*
 - 1.1.8. Razumijevanje potreba potrošača*
-

Temeljno je pitanje etike kako definiramo ono što je dobro. Preispitivanje spomenutoga pitanja pripada jedino etici. Premda društvena odgovornost može izgledati podudarnom s etičnim djelovanjem, pojам se društvene odgovornosti ne da izjednačiti s pojmom etičnoga postupanja. U nedemokratskome okruženju pojam društvene odgovornosti zna postati parolom iza koje se uski, skupni interesi moćnih elita prikazuju opravdanima. Moralni je zakon univerzalan, a njegov se oblik formulira kategoričkim imperativom. Promjene među etičkim principima događaju se samo istinoljubivim prevladavanjem onih pravila koja stoje na putu boljem razumijevanju etičkih idea. Ako takav zadatak nije prepoznat, iz motrišta sustavnoga znanja etika će biti beskorisna.

Svaki pojedinac se u poslovanju nalazi u komunikacijskoj situaciji i od njega se očekuje uspješno verbalno² i pisano izražavanje, inicijativa, vještina pregovaranja, vještina razrješavanja sukoba, odgovornost, kreativnost, tenadasve, osposobljenost za donošenje odluka. Konstruktivna uloga svakog pojedinca na planu poslovnoga komuniciranja povezana je s produbljivanjem razumijevanja poslovnoga konteksta kao najvažnijeg dijela javnoga života. Pritom *ljudski kapital* mora pronaći prostor za vlastiti rast kako bi u stiliju suvremenoga poslovnoga okruženja mogao uvesti smisleni, humani ton. Komuniciranje u poslovanju jednostavno se naziva **poslovnim komuniciranjem**, a odnosi se na izoštravanje svih sposobnosti kojima svoje prosuđivanje produbljujemo, a vlastiti pristup činimo pragmatičnim. Kultura poslovnoga komuniciranja ima ekskluzivni cilj, a to je stjecanje *vještine* obuhvatnog, kvalificiranog,

²Komunicirajući verbalno, mi istodobno komuniciramo i sadržajem što se ne manifestira ni pisanim, niti izrečenim riječima. Verbalni će sadržaj biti uspješno prenesen jedino tada kad mu je neverbalni dio sadržaja po značenju ekvivalentan.

profesionalnog odlučivanja. Ako se slažemo da svako tumačenje konkretnе poslovne situacije jest uvjetovano dobrim poznavanjem cijelovitoga **konteksta** te situacije, tada nepoznavanje važnih elemenata konkretnoga konteksta može na nas utjecati tako da donesemo potpuno neispravnu odluku. Zato se stjecanje *vještine* profesionalnoga odlučivanja ponajprije odnosi na otkrivanje pravoga **značenja** – kako pojava, tako i ljudskoga postupanja.

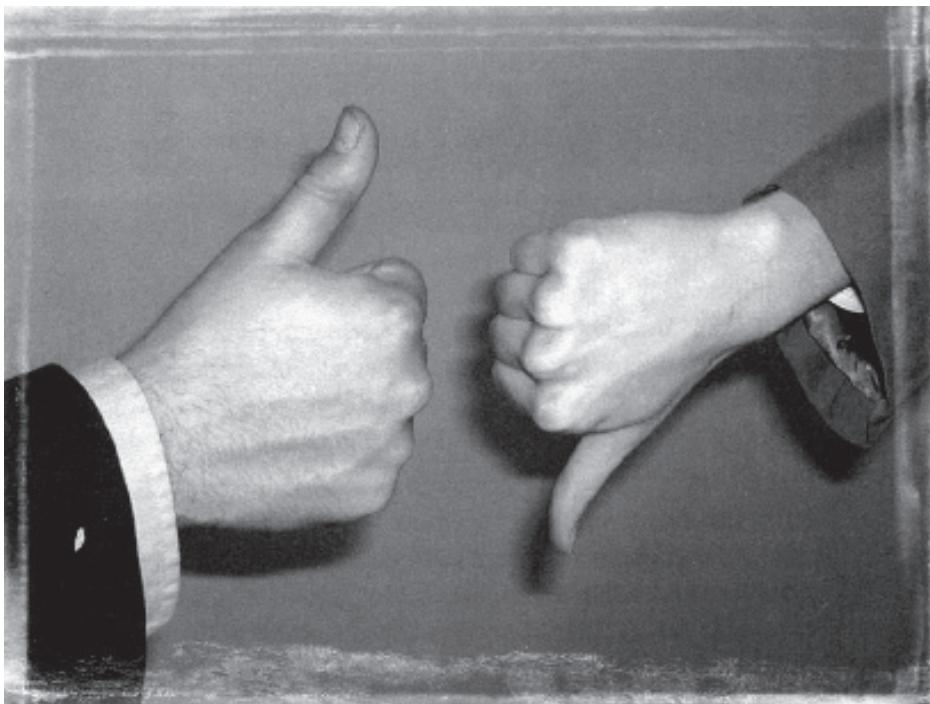
U poslovnom se svijetu smatra kako su profesionalci jedini autoriteti koji društvu, a to znači i običnim ljudima, nude pristup svim prednostima novoga znanja i novih vještina. No ponekad³ se s pravom žalimo na pojedine profesionalce zato što svoju moć zlorabe tako što svoje znanje ne stavljaju u funkciju napretka društva te svojim klijentima odbijaju priznati pravo na uživanje prednosti novih spoznaja. Optužbe se odnose i na prestrogi profesionalizam koji zna biti čak suprotan potrebama pojedinca i društva. Zbog toga u suvremenome poslovnom svijetu pojam **etike** postaje nezaobilazan. Mediji svakodnevno tematiziraju probleme što proizlaze iz neetičnih postupaka. I gospodarstvenici i političari moraju analizirati korake u poslovnoj i javnoj politici jer o zauzetim stavovima naši životi ovise u daleko većoj mjeri nego što nam to na prvi pogled izgleda. Budući da u suvremenome društvu zbog povećavanja društvene mobilnosti sve više raste potreba za respektom prema pluralističkim interesima raznih poslovnih subjekata, raste i težnja za uspješnim prepoznavanjem i poštivanjem tih pluralističkih interesa.

1.1.1. Dva modela moralnih principa u tržišnome dobu

Na etička pitanja nije moguće odgovoriti na zadovoljavajući način ako ponuđeni odgovori nisu etički opravdani. Stoga se valja osvrnuti na dva dominantna modela ekonomske pravednosti koja paralelno postoje u okviru suvremenoga tržišnog gospodarstva danas.

Kako ekonomija nije znanost koja sama sebe etički regulira, a istodobno nije ni etički neutralna, mnoge ekonomske odluke postaju predmetom sustavnih političkih **nesuglasica** među pojedincima, institucijama i državama. Postojeće ekonomske razlike stvaraju mnoge kontroverze, vezane uz sustave raspodjele

³ Peter Y. Windt, Peter C. Appleby, Margaret P. Battin, Leslie P. Francis, Bruce M. Landesman: *Ethical Issues in the Professions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989, str. 1.



Ispravno i neispravno

dobra, oporezivanje dohotka i bogatstva te poštivanje i zaštitu ljudskih prava. Revidirati sustav raspodjele i oporezivanja prihoda **ne znači** jednostavno smanjiti poreze ili sniziti dugove. Prema mišljenju mnogih autora⁴ najvažniji cilj revizije takva sustava jest **postići ispravnu prosudbu** (fairness). No mišljenja o tome **kako** treba shvatiti ekonomski ispravnu prosudbu te ispravnu prosudbu porezne politike, nisu jednoznačna.

U poslovnom kontekstu razvijenih gospodarstava *prosudbu razborite osobe* valja shvatiti iz motrišta potreba klijenata, a klijent je: korisnik, zaposlenik, potrošač, poslovni partner, konkurent. Stoga se *razborita osoba* u poslovanju ne smije ponašati prema diktatu rutinske poslovne prakse. *Razborita se osoba* u poslovanju treba ponašati onako kako to razboriti klijent od moralne osobe očekuje. Ako to ne čini, tada je suodgovorna za **nastanak mnogih problema u društvu**. U društvu postoje različita moralna, legalna i kulturna pravila i principi o tome pod kojim uvjetima pojedinci moraju poslovno surađivati ili ne surađivati s drugima. Mnoge znanosti, kao npr. socijalna filozofija, kulturna antropologija, sociologija, povijest itd., istražuju kako se takva pravila i principi razvijaju te kako ih je moguće legitimno primijeniti na nove situacije. Pritom, **filozofiju** najviše zanima pitanje o tome što pojedincu ili skupini ljudi daje pravo da od drugih pojedinaca ili od druge skupine ljudi (posebno u ekonomskome pogledu) očekuje poštenu suradnju u okolnostima kad prvi profitiraju, a drugi ne.

Razvoj onoga dijela etike koji je pratio razvoj ekonomске teorije najčešće je deskriptivan što znači da nije podudaran s razvojem standarda koji su se profilirali unutar **klasične normativne etike**. Zbog toga odgovori na pitanja o tome koji je društveni i ekonomski sustav organizacije najpravedniji zahtijeva obuhvatnije obrazloženje pojedinačne kvalitete moralnih argumenata svake teorije. Deskriptivna etička tradicija (koja je pratila razvoj ekonomске teorije) odnosi se na teorije distributivne pravednosti. Sve postojeće teorije distributivne pravednosti pokušavaju raspodijeliti obveze i prednosti **etičnoga poslovanja** (koje podrazumijeva ulogu prava, zasluga, individualnoga i društvenog doprinosa kako ekonomiji tako i etici) na takav način kako ih one vide. Najpoznatije teorije distributivne pravednosti u okvirima tržišnoga gospodarstva jesu:

1. Egalitarna teorija (prakticirana u liberalnim demokracijama)
2. Teorija imenovanja ili libertarijanska teorija (prakticirana u tranzicijskome svijetu)

⁴ *Ethical Theory and Business*, Edited by Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, str. 551.

EGALITARNA TEORIJA zasniva se na stavu kako sve ljudi kao predstavnike ljudskoga roda treba smatrati **jednakima** u njihovim pravima na primarna dobra (kao što su temeljna politička, te moralna prava i dužnosti), ali **nejednakima** u pogledu raspodjele poreza. U radikalnoj izvedbi egalitarizam smatra kako u pogledu društvene pravednosti **svi ljudi** moraju imati ista politička prava te da pritom individualne razlike (prirodne i one kulturom određene) nisu važne. Ipak, razlike u raspodjeli dobara moraju proizlaziti iz razlika u zaslugama. Raspodjela obveza i prava u društvu je pravedna u onoj mjeri u kojoj su ljudi jednaki, sve što odstupa od apsolutne jednakosti devijantno je i nepravedno. Ali, kako različite zasluge opravdavaju razlike u raspodjeli poreza, bogatiji moraju plaćati veći porez.

Klasični je primjer egalitarnoga razmišljanja misao **Johna Rawlsa** objavljena u knjizi *Teorija pravednosti* (John Rawls: *Theory of Justice* 1971) u kojoj kaže kako sva ekonomski dobra i usluge treba raspodjeljivati jednak. Iznimka mogu biti samo slučajevi koji služe za opću dobrobit ili one aktivnosti koje pridonose najsiromašnjima. Međutim, egalitarizam Johna Rawlsa potpuno je suprotan utilitarizmu. Po Rawlsovom uvjerenju maksimizacija koristi može ugroziti temeljna ljudska prava i slobode. Zato temeljna ljudska prava i slobode treba štititi jer upravo po njima ljudi jesu jednaki. Kako je utilitarizam indiferentan prema pojedincima, u Rawlsovim očima utilitarizam dopušta kršenje pojedinačnih ljudskih prava i sloboda ako je to korisno drugima. Zato se Rawls poziva na kantovsku teoriju jednakosti (za Kanta su svi ljudi jednak vredni te zaslužuju jednak poštovanje kao ciljevi po sebi). Odatle slijedi da su principi pravednosti izvedeni iz *socijalne situacije* koja ne ovisi ni o jednom postojećem društvu. Pritom, sve slučajne osobine pojedinca kao što su rasa, nacionalnost, spol, invalidnost, obiteljsko podrijetlo itd., neće moći poslužiti kao podloga na kojoj bi ljudi ostvarivali privilegije, te svojim proizvoljnim kombinacijama promovirali dvostruka moralna mjerila. Dakle, svakoj osobi dopušteno je uživati onu temeljnu slobodu koja je spojiva sa sličnom slobodom drugih. Prema Rawlsu društvene institucije su pravedne ako funkcioniraju po principima društvenoga ugovora zasnovana na jednakim prilikama (fair opportunity) za svaku od strana. Razne prirodne i društvene nejednakosti po njegovome uvjerenju treba korigirati poreznim sustavom pri raspodjeli dohotka.

LIBERTARIJANSKA TEORIJA (Entitlement Theory; **Libertarian Theory**) naglašava kako pravo na društvenu i ekonomsku slobodu treba biti potpuno uvjetovano pravilima i procedurama ekonomске dobiti i razmjene zasnovane na sustavu kapitalističkoga slobodnog tržišta. Teorijska podloga *libertarianizma* ima svoje uporište u tradiciji empirizma Johna Locka i

ciničnoga egoizma Adama Smitha. U poslovnoj etici kraja dvadesetoga stoljeća intelektualni oslonac libertarijanizma je **Robert Nozick** (sa svojom knjigom: *Anarchy, State and Utopia*, 1974).

Smatra se da je teorija libertarijanizma opravdana obranom slobodnoga tržišta te da je potpuno legitimno poreze usmjeravati prema selekcioniranim interesima moćnika. Libertarijanizam drži kako je **slobodno djelovanje** središnja stavka u pitanjima pravednosti ekonomske raspodjele (te da je važnije od jednakosti ili od utilitarističke učinkovitosti). Pritom se sloboda djelovanja izjednačuje s proizvoljnim interesom pojedinaca koji **ne biraju sredstva** kojima će ostvariti *sirovu*, sebičnu dobrobit. Događa se da pojedini izvršitelji poslovnih zadataka svoj doprinos prikazuju iznimnim te tako veći udio profita dodjeljuju sebi. Takvo ponašanje opravdava se uvjerenjem kako je individualni doprinos proizvodnji lako prepoznatljiv. Zato se smatra pravednim profit raspodjeljivati prema navodnim zaslugama visoko pozicioniranih pojedinaca. Premda se libertarijanizam dobro uklapa u prepostavke tržišnoga gospodarstva, mnogi kritičari⁵ naglašavaju da koliko god se početne razlike u pojedinačnom doprinosu čine krupnima, sve te razlike se minimiziraju u trenutku kad se pogleda na širi poslovni kontekst. Naime, sve ekonomske vrijednosti rezultat su **zajedničkoga procesa** koji razlike u individualnom doprinosu čini moralno zanemarivima. Prema tome, poslovni doprinos svakoga pojedinog izvršitelja jest samo jedan od mnogih elemenata koji utječu na poslovni uspjeh.

Libertarijanizam je suglasan sa stavom o jednakosti ljudi pred zakonom, ali **nije suglasan s jednakostu raspodjele** ekonomske dobiti koja rezultira iz zajedničkoga poslovnog pothvata čak ni tada kad takva praksa vodi prema krupnim nejednakostima u raspodjeli bogatstva u društvu. Budući da libertarijanizam slobodu izjednačuje s potpuno samovoljnim pravcem odlučivanja, tada i sva svoja motrišta uskladjuje sa subjektivnim principima djelovanja. Zbog toga se u teoriji libertarijanizma svaka vrsta javnoga nadzora nad pojedinačnim postupcima smatra neprihvatljivom.

⁵ *Ethical Theory and Business*, Edited by Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, str. 555.

1.1.2. Poslovna etika je najvažniji aspekt poslovnoga komuniciranja

Razumijevanje etičkih tema koje se tiču poslovanja naglo je poraslo u posljednjoj četvrtini dvadesetoga stoljeća, što se može objasniti pomacima u naglascima unutar proizvodnoga sustava, razvojem marketinga te procesom sve većega osvjećivanja prava pojedinca u civilnoj kulturi. Sternberg⁶ napominje da će poslovna etika u zdravome poslovanju uvijek ostati temeljna zato što ona predstavlja vrijedno poslovno sredstvo identifikacije i razrješavanja mnogih pitanja poslovnoga voditeljstva. Poslovna se etika razvija iz konteksta tradicionalnih shvaćanja o krepostima i vrijednostima tako što se **vrednovanje** koristi kao **oruđe za donošenje odluka**. Temeljni je zadatak poslovne etike pokazati zašto su vrline i vrijednosti toliko važne te kako stići novi pogled prema **kvaliteti**, uzimajući u obzir ne samo fizička svojstva proizvoda u koja se pri uporabi može imati povjerenje, nego osobito uzimajući u obzir **potrebe, želje i očekivanja samih korisnika**.

Poslovna etika se ne sastoji jednostavno u primjeni općih moralnih principa na specifični poslovni kontekst. Protiv shvaćanja o tome kako se etika sastoji od primjene principa na pojedinačne situacije, još je govorio Aristotel,⁷ ističući da je *dobra prosudba*, tj. **razboritost** u etici najvažnija.

Razboritost **percepciju usredotočuje** na konkretni slučaj radije nego na apstraktne formulacije općih principa. Vrlina se uopće ne sastoji u tome da se ne učini ništa krivo. Nije dovoljno ne učiniti ništa krivo. Vrlina se sastoji u tome da se učini ono najbolje. Zato je potrebno pokazati **kako** je sukobljene interese i sukobljene uloge u poslovanju moguće ispravno vrednovati.

Jedna od središnjih tema kulture poslovnog komuniciranja jest pitanje o tome kakvi su nam kriteriji vrednovanja onih aktivnosti što povezuju **kulturne vrijednosti s ekonomskim projektima** i tako osiguravaju izvore za domaća i strana ulaganja. Prema Solomonu,⁸ bitna su pitanja današnjega poslovnog svijeta u prvome redu etička i filozofska jer zadiru u narav samoga poslovanja, ali i u bit suvremene suradnje među ljudima.

⁶ Elaine Sternberg: *Just Business – Business Ethics in Action*, Second Edition, Oxford University Press, Oxford 2000, str. 29.

⁷ *Applied Ethics: A Reader*, Edited by Earl R. Winkler & Jerrold R. Coombs, Blackwell, Oxford UK, 1993, str. 215.

⁸ Robert C. Solomon: *A Better Way to Think About Business – How Personal Integrity Leads to Corporate Success*, Oxford University Press, New York, 1999., str. XXI.

Poslovna etika osigurava proceduru donošenja odluke, osobito u tzv. teškim slučajevima kad valja očuvati poslovnu politiku, dok, pri tome, slijediti uobičajena pravila ne znači učiniti najbolji izbor. Ponekad uobičajena pravila moramo mijenjati ili čak moramo izmisliti nova pravila kako bismo neki složeni slučaj mogli razriješiti. Kada to ne bismo učinili, ljudima bismo nanijeli goleme patnje ili bismo potpuno propustili razumjeti njihove potrebe.

Kako bismo postigli izgradeno stajalište te iz njega mogli konstruktivno kritizirati duboko uvriježenu i općeprihvaćenu poslovnu i društvenu praksu u svagdanjem životu u našoj kulturi i u našem vremenu, posebno tada kad je takva praksa **pogrešna**, opet nam je potrebna **etika**. (Sjetimo se u prošlosti ukorijenjenih stavova prema ropstvu, podređivanju žena, zatvaranju dužnika...).

Kultura poslovnoga komuniciranja studentima bi trebala pomoći u snalaženju prilikom izbora smjera akcije u onome trenutku kad se suoče s potrebom definiranja **ispravnoga i pogrešnoga...** Studenti će *uskoro* postati izvršitelji poslovnih zadataka. Zato, da bi produbili vlastito razumijevanje suvremenih etičkih izazova što se danas odnose npr. na izvršnu kompenzaciju, probleme očuvanja okoliša, očekivanja dioničara itd., moraju istraživati kako kreativne, vrijedne ideje najvećih svjetskih mislitelja pridonose suvremenomu načinu odlučivanja.

Suvremeno poslovanje podrazumijeva promociju interesa javnosti. Zbog toga obuhvaća strateški plan prezentacije i promocije kvalitete života i kreacije bogatstva, što pomaže dalnjem usmjeravanju finansijskih ulaganja prema vrijednim prioritetima.

Vrijednosti su integralni dio života. Vrijednosti su aspekti istine jer se odnose na naše opće pozitivne ili negativne stavove.

Vrijednosti uključuju ideale prema kojima svoje ponašanje usmjeravamo. Međutim, vrijednosti su i najdinamičniji i najpromjenjiviji društveni elementi. Mijenjaju se zajedno s demografskim i kulturološkim promjenama što utječu na takav način života i mišljenja, a time i na način na koji se potrošači ponašaju, te koje preferencije vide kao prioritetne. Npr. veća svijest o vrijednosti zdravlja i kretanja izaziva mnoge promjene u plasmanu novih vrsta proizvoda na tržištu hrane, pića, zabave te osobito prateće opreme za rekreaciju...

Kultura poslovnoga komuniciranja ne odnosi se na poslovnu etiku kao teorijsku znanost koja bi nametala svoja rješenja pod svaku cijenu. Poslovna etika nam radije pomaže identificirati nekonzistentnosti te profilirati istančane razlike do kojih dolazimo pomnom analizom pojedinačnih slučajeva. Kulturom

poslovnoga komuniciranja otkrivamo što je najbolje učiniti u antagonističnoj situaciji, tj. u trenutku kad se sukobljavaju legitimni interesi međusobno suprotstavljenih subjekata. Takav primjer je **consumerism** (društveni, ekonomski i politički pokret zaštite sigurnosti i prava potrošača) s jedne strane, te razumijevanje promocije poslovne organizacije s druge strane.

Consumerism je nastao u SAD-u šezdesetih godina, u doba kad je predsjednik Kennedy ciljeve pokreta sažeo ovako:⁹

1. pravo na sigurnost;
2. pravo na informaciju;
3. pravo na vlastiti izbor;
4. pravo da budemo saslušani.

Tko poštuje ova temeljna prava potrošača ima moralnu satisfakciju koja se tada podudara s **društvenom odgovornošću** te s prednostima poslovanja sa zadovoljnim kupcima.

Suvremeno kulturno i finansijsko okruženje zahtijeva visoke standarde kvalitete u ponudi, a odgovorno poslovanje te standarde mora uravnotežiti s rastućim potrebama u društvu.

Etika svoj predmet nalazi u pitanjima i odgovorima o tome koje su odluke u odgovornome poslovanju ispravne, a koje pogrešne. Međutim, kako se ekonomsko i kulturno okruženje mijenja, promjene se primjećuju i u etičkome području. Ako se ekomska i opća kulturna situacija mijenja na bolje, etički principi postaju *čistiji*, što ne znači da se pojačava njihova rigoroznost. Povećava se njihova **istančanost i finoća razlikovanja** stupnjeva ispravnoga od stupnjeva pogrešnoga...

Kao što u tržišnoj eri u središtu pozornosti poslovanja više ne stoji **proizvodnja**, nego upravo **interesi i očekivanja potrošača**, tako se ovaj komunikacijski pomak prenosi i na novi obrazac ponašanja unutar društvene kulture. U tržišnoj se eri i etika usredotočuje na vrednovanje postupka odlučivanja u okolnostima kad **svi sudionici** poslovnog procesa postaju sudionicima u odlučivanju. Odlučivanje prestaje biti ekskluzivnim poslom samo onih povlaštenih. Cilj ovog komunikacijskog pomaka jest potpuna prisutnost svih zainteresiranih strana u trenutku kad se od njih očekuje da očuvaju vlastito dostojanstvo i integritet, a u isti mah ne ugroze dostojanstvo i integritet ostalih koje svojim ponašanjem dotiču. U tome smislu postaje gotovo nemoguće

⁹ Courtland L. Bovée & John V. Thill: *Marketing*, McGraw-Hill; Inc., New York, 1992, str. 63.

proučavati, obrađivati i analizirati poslovnu situaciju ili biti u poslovnoj situaciji, a ne susretati etička pitanja.

Prepostavka ispunjenja ovog komunikacijskog pomaka na planu kulture jest *izrastanje čovjeka* iz kolektivističke kulture, u pojedinca, pripadnika civilne kulture. Dalnjem *sazrijevanju* pojedinca i njegovu rastu prema vlastitoj, integriranoj osobnosti osobito je pridonio Pierre Tailard de Chardain tezom kako *mi nismo tjelesna bića koja imaju duhovno iskustvo, nego smo duhovna bića koja imaju iskustvo ljudske egzistencije*.

U trenutku kad se unutar poslovanja dogodi kriza, svim snagama analizom pokušavamo otkriti koje su se slabosti dogodile unutar organizacije poslovanja. Murphy, Hildebrandt i Thomas¹⁰ misle kako se *organizacijsko ponašanje sastoji od pojedinačnog ponašanja koje se kolektivizira* ili drugim riječima, etika organizacije dobra je samo u mjeri u kojoj je visok integritet pojedinačnih ljudi što toj organizaciji pripadaju. **Organizacijsko ponašanje**¹¹ (organizational behavior) treba postati korijenom iz kojega izrasta suvremeni pojam **društvene odgovornosti**.

Društvena odgovornost u suvremenome poslovnom kontekstu ne izvire iz obične ideologije, nego upravo iz stava o tome kako zaposlenici u organizacijskome marketingu ne stoje izvan društva niti protiv društva. Zaposleni u organizacijskome marketingu i sami su članovi društva, zaduženi štititi javnost. Korisnici roba i usluga ne plaćaju im zato da budu prevareni nego upravo zato da zajednički još jednom stavkom pridonesu strategiji razvoja.

Poznati princip organizacijske teorije što ga je popularizirao Deming¹² kaže da su organizacije isto što i sustavi. Ako se mijenja jedan dio organizacije, nužno je uzeti u obzir učinke te promjene na ostale dijelove sustava. Npr. ako se zaposlenicima na nižoj razini poveća moć, tj. ako im se omogući pristup važnim odlukama, potrebe i očekivanja srednjih menadžera bit će marginalizirane. To će u najboljem slučaju izazvati pometnju, a u najgorem će slučaju srednje menadžere onesposobiti da i dalje uspješno koordiniraju posao prema ostalim zaposlenicima. Oni više neće umjeti izvući dobre ideje i dobra rješenja od

¹⁰ Herta A. Murphy, Herbert W. Hildebrandt, Jane P. Thomas: *Effective Business Communications*, 7th edition, Irwin McGraw-Hill, Boston Massachusetts, 1997, str. 99.

¹¹ Organizacijsko ponašanje **ne odnosi** se na pretvaranje samovoljnog ponašanja u pravilo koje treba slijediti. Samovolju treba prevladati; ili etičkim jezikom rečeno, subjektivnim principom htijenja ne možemo ostvariti prave vrijednosti. Kao što u etici kategorički imperativ zahtijeva da svoje maksime uzdignemo na razinu univerzalnoga zakona, tako i samovoljno ponašanje treba pretvoriti u istinski slobodno ponašanje, pa ga tek tada *kolektivizirati*.

¹² James W. Dean, Jr. & James R. Evans: *Total Quality Management, Organization, and Strategy*, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, 1994, str. 206.

svojih podređenih. Za oči srednjih menadžera situacija se mijenja prebrzo. No ne treba zaboraviti da su sami srednji menadžeri *proizvedeni* u okruženju takvih organizacija koje su **ohrabrivale i visoko vrednovale** upravo onu ulogu koja u novim okolnostima više nije potrebna.

Mnogi će se srednji menadžeri uspjeti prilagoditi novim vrijednosnim kriterijima novog poslovnog konteksta. Neki od njih vjerojatno neće. Smatra se kako se bitne organizacijske promjene ne mogu uspješno provesti bez promjena u sustavu nagradivanja nižih zaposlenika. Visoko vrednovati i nagrađivati dobre odluke na nižim razinama mora pozitivno djelovati na promjenu zastarjele, neprihvatljive prakse diktata *odozgo*.

Istraživanja¹³ pokazuju kako je u SAD-u u jednoj anketi iz 1993. među 25 profesija ocijenjeno kako su etički standardi poslovnih ljudi trinaest puta niži od etičkih standarda **novinara i pravnika**, ali su ipak viši od etičkih standarda senatora, zastupnika te prodavača rabljenih automobila. To znači da kvaliteta etičkih standarda nije proporcionalna društvenomu **statusu**, nego upravo **ulozi** profesije.

1.1.3. Materijalizam

Potrebno je odrediti na što mislimo kad govorimo o **materijalizmu kulture**. Materijalizam se odnosi na važnost koju ljudi pridaju onome što posjeduju ili onome što žele posjedovati. Studije, zasnovane na *kvalitativnim, dubinskim intervjuiima* često pokazuju na koji se način potrošači nose sa svojim vlastitim materijalizmom te su smatrane negativnima. Ipak, moguće je iščitati barem dva različita stava prema materijalizmu:

1. Dok osuđujemo materijalizam, objašnjavamo zašto je naš osobni materijalizam dobar;
2. Priznajemo kako smo *loši* materijalisti, ali imamamo dobro opravdanje zašto smo takvi.

Prema mišljenju nekih autora¹⁴ vrijednost materijalizma moguće je razdijeliti u tri kategorije, a to su: **(a)** uspjeh, **(b)** doživljaj kako je čovjek u središtu i **(c)** sreća.

¹³ Herta A. Murphy, Herbert W. Hildebrandt, Jane P. Thomas: *Effective Business Communications*, 7th edition, Irwin McGraw-Hill, Boston Massachusetts, 1997, str. 98.

¹⁴ Michael Solomon, Gary Bamossy, Søren Askegaard: *Consumer Behaviour – A European Perspective*, Second Edition, Prentice Hall, London, 2002, str. 118. – 119.

Ovakav uvid upućuje na zaključak o tome kako **materijalizam** treba smatrati posljedicom socijalne stabilnosti, pristupa informacijama i referentnim modelima, što je opet rezultat povijesnoga razvijanja i poštovanja kulturnih vrijednosti. Prema tomu, **materijalizam nije** izravno povezan s bogatstvom kao što se prije mislilo. Upravo suprotno: **najmaterijalističnije su one kulture** u kojima većina potrošača smatra **da im nedostaju** mnoge stvari. Ako se takva frustracija potrošača ne otklanja koracima prema ostvarenju pravednosti, nego se radije okreće prema preziru proizvoda potrošačkoga društva, indoktrinacija će povećati svoju važnost. Zato se valja okrenuti kritici onih koji su neopravданo prigrabili moć, suverenost, autonomnost. U protivnome, ljudska prava potrošača neće biti poštovana niti zaštićena. Iako spomenuti odgovor ne predstavlja jedino objašnjenje materijalizma, očito je kako **materijalizmu potrošača** nije prihvatljivo pristupati samo iz pozicije predrasuda.

1.1.4. Što su prava i zašto je njihova zaštita važna?

Unatoč činjenici što sva ljudska bića posjeduju istu ljudskost uz jednake korelativne dužnosti i prava, negacija takvih vrsta jednakosti očita je. Ljudska prava proizlaze iz pojma ljudske biti po kojoj je svako ljudsko biće ukorijenjeno u čovječanstvo na osnovi apstrakcije od čitava konkretnog mnoštva raznovrsnih osobina koje pojedinac uopće može imati.

Dihotomiziranje ljudi na osnovi etički nebitnih osobina toliko je rasprostranjeno da se na primjer prema ženama ponekad postupa kao da su manjina premda je očito da nisu.

Svaki je pojedinac moralni subjekt (akter u postupcima) što ga po definiciji kvalificira da mora imati moralna prava. Svatko je sposoban steći objektivno prosudbeno motrište upravo zato što polje etike obuhvaća sva pitanja o vrstama poželjne i nepoželjne politike u društvenome životu. Reflektirana moralnost (sposobnost za misaono revidiranje odluka) postoji zato da bi tankočutno analizirala obrasce vrlina i poroka pojedinca u trenutku kad njegovo ponašanje dotiče prava drugih. Reflektirana (misaono revidirana) moralnost dubinski je zaokupljena prosudivanjem i karaktera i usmjerenosti akcije. Premda polje etike proizlazi iz mudrosti mnogih generacija, vrlina je uvijek individualno postignuće te zbog toga podrazumijeva postojanje slobode moralnoga subjekta.

Budući da moral ima odlučujući utjecaj na ljudske postupke, politička i etička teorija problematiku prava postavlja u središte svojega zanimanja. Ali, moral čine pravila i ideali. Zbog toga je važno identificirati:

1. Što se događa kad se moralna pravila ne poštuju?
2. Što se događa ako propuštamo ispoštovati moralne ideale?

Jesu li prava isto što i skup logički neovisnih zahtjeva? Kako odlučujemo te kako razješujemo sukob između dva legitimna ali međusobno suprostavljena prava u okolnostima dok nije moguće oba prava istodobno ispoštovati, ali jest neophodno odrediti način poštovanja i prema jednome i prema drugom pravu.

I u deontološkim i u utilitarnim teorijama principi i pravila tradicionalno su shvaćeni kao principi i pravila moranja. To je vjerojatno rezultat povijesti, jer kao što neki autori tvrde,¹⁵ od 17. i 18. stoljeća o problemima političke filozofije rijetko se raspravljalo u terminima prava možda zbog toga što su politička i etička teorija umjesto na pitanja prava bile potpuno usredotočene na pitanja dužnosti prema gospodaru, kralju, državi, crkvi i Bogu.

Premda prava imaju raznovrsne izvore, o pravima se primarno mislilo kao o **pravima na slobodu**, što znači da su prava shvaćena kao *prava protiv nadzora države*, tj. kao prava da netko bude **pošteđen** upletanja sa strane.

Neki autori¹⁶ drže kako postoje barem dva značenja prema kojima se može reći da prava uopće postoje. U **prvome značenju** istražujemo je li u konkretnome društvu intelektualno ili pojmovno prihvaćena činjenica kako osobe imaju prava. U **drugome** značenju istražujemo kakvo je stanje u društvu koje priznaje postojanje prava, tj. u kojem opsegu se prava generalno poštiju i štite te je li pritom pojedinac pošteđen upletanja sa strane. Ako društvo smatra **prihvatljivim** izražavati neprijateljstvo prema nemoćnim, tada neće biti jasno hoće li osobama koje su iste, na častan način biti priznato pravo na vlastitu dobrobit i slobodu. Rachels čak smatra kako društvo kojemu nedostaje svaki pojam o ljudskim pravima jest manje nasilničko od društva u kojemu takav pojam postoji, ali koje nekim osobama ta prava ipak negira. Istiće kako **jedno od najvećih moralnih zala** nije nejednakost ili nečasnost. Moralno zlo proizlazi iz uvjerenja kako postoje neki ljudi koje ne žele, niti bi željeli, trebali, ili uživali takva minimalna dobra koja trebaju, žele i u kojima uživaju svi ljudi. Prema Rachelovu motrištu, to bi značilo otkriti kako neki ljudi, koji očito jesu ljudska bića, stoje izvan ljudskoga roda.

¹⁵ Ethical Theory and Business, Izdavači: Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, str. 46.

¹⁶ Moral Problems – A Collection of Philosophical Essays, Edited by James Rachels, Third Edition, Harper & Row, Publishers, New York, 1979, str. 13. – 14.

Kao što je ustvrdio Richard Wasserstrom,¹⁷ prava su u polju imenovanja konstitutivna. To znači, ljudska prava imaju ljudi i to upravo samo ljudi. S obzirom da je riječ o istome pravu koje sva ljudska bića posjeduju, takvo pravo sva ljudska bića moraju posjedovati u istoj mjeri. Prava služe da bi se ljudska dobrobit definirala, osigurala i zaštitila od kritike. Tipično je da filozofi razlikuju **pozitivna od negativnih prava**.

Pozitivna prava odnose se na ljudsku dobrobit. Pritom se podrazumijeva da je nešto vrijedno ljudima dostupno, čime potvrđuju postojanje takvih prava. Ili, kao što neki autori pojašnjuju:¹⁸ ako itko od ljudi ima pravo na dobrobit i slobodu, tada je uživanje spomenutih dobara svima zajednička, istinska vrijednost. Dakle svi ljudi imaju isto pravo, (tj. ljudsko pravo) osigurati, stечi i uživati spomenuta dobra. Bilo bi iracionalno razlikovati ih u pogledu prava na posjedovanje tih dobara. Princip po kojem nitko ne smije biti tretiran drukčije od drugoga (osim ako postoji kakav opći i relevantni razlog za to), temeljni je princip moraliteta ako ne i same racionalnosti. Svi ljudi imaju ljudsko takvo pravo "drugoga reda", tj. apsolutno pravo očekivati da svatko takav princip prihvati.

Negativna prava su jedostavno ona koje nas štite od upletanja drugih. Dakle, negativna prava podrazumijevaju kako ljudi jedostavno imaju pravo da ih se ostavi na miru. Joel Feinberg¹⁹ dodaje, negativna prava također zahtijevaju da se ljude ne tretira na okrutan i neljudski način, niti da ih se na tzv. *humani* način eksplloatira ili ponižava.

Prava mogu biti (a) **posebna** i (b) **opća**:

- (a) Postoji puno vrsta **posebnih** prava. Takva prava su ovisna o stečenome statusu ili poziciji, tako da bez toga posebnog statusa i pozicije takvih prava nema.
- (b) **Opća** prava su univerzalna. Neki autori²⁰ smatraju kako takva prava jesu **fundamentalna** jer ih posjedujemo bez obzira na zasluge – imamo ih jednostavno zato što smo ljudi. Zbog toga se opća prava odnose na

¹⁷ Richard Wasserstrom: *Rights, Human Rights, and Racial Discrimination* (Iz: *Moral Problems – A Collection of Philosophical Essays*, Edited by James Rachels, Third Edition, Harper & Row, Publishers, New York, 1979), str. 10. – 12.

¹⁸ *Moral Problems – A Collection of Philosophical Essays*, Izdavač James Rachels, Third Edition, Harper & Row, Publishers, New York, 1979, str. 15. – 16.

¹⁹ Joel Feinberg: *Justice and Economic Income* (Iz: *Moral Problems – A Collection of Philosophical Essays*, Izdavač James Rachels, Third Edition, Harper & Row, Publishers, New York, 1979), str. 213.

²⁰ *Ethical Theory and Business*, Izdavači: Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, str. 46.

nepristran tretman u pitanjima pravednosti, slobode i jednakosti prilike. Svako kršenje takvih prava rezultira smanjenjem našega ljudskog dostojanstva i samopoštovanja.

Ipak, **ista legalna prava** nisu **ista prava**, zato što legalna prava ne moraju biti univerzalna. Nemaju sve zemlje identičnu legislativu. Ljudska prava je neprihvatljivo izjednačavati s političkim pravima zato što ljudska prava postoje i tada kad nisu priznata. Nasuprot tomu, politička prava postoje samo ako ih vlade priznaju. Očito je da teorija o prirodnim pravima ne predstavlja jedinstvenu i koherentnu doktrinu. Ta činjenica postaje razlogom što neki autori²¹ navode kako pomanjkanje realne osnove za pravu doktrinu o prirodnim pravima rezultira nejasnoćama u formulaciji sustava o prirodnim pravima. Razni propusti zbog kojih se neki ljudi nisu usuglasili oko naravi prirodnih prava samo pridonose želji da se prava podcijene te da se i dalje ne poštuju.

Premda su prava i dužnosti povezane, Martin²² smatra kako su **prava**, a ne dužnosti, **moralno fundamentalne**. Kriteriji koji su neophodan i dostatan uvijet postojanja prava, kao što tvrdi Tom Regan²³, uključuju sva, ali samo slobodna, racionalna bića. Prema tomu, dužnosti nastaju zbog toga što su ljudi moralni subjekti s pravima. Istodobno, ljudi zadržavaju moralna prava čak dok su u komi jer su moralna prava univerzalna. Među različitim moralnim pravima **najtemeljnija moralna prava su ljudska prava** jednostavno zato što smo ljudska bića.

Problem sukobljenih prava neispravno je imenovati tehničkim pitanjem zato što taj problem dotiče sve ljude. Budući da je napredak zapadne civilizacije izjednačen s raznolikim dimenzijama moderne podrške pojedincu, vjeruje se kako je osobna autonomnost isto što i *dužnost maksimiziranja prava pojedinca da sam donosi odluke*.²⁴ Sukladno tomu, vrijednosne prosudbe nemaju smisla u odsutnosti slobode. Hobbs²⁵ je jedan među mnogim profesionalcima koji smatraju kako etika ovisi o izboru, a izbor ovisi o slobodi, premda je sloboda ograničena, tj. konačna. Zbog toga, razlozi koji se ekskluzivno odnose na

²¹ *Moral Problems – A Collection of Philosophical Essays*, Edited by James Rachels, Third Edition, Harper & Row, Publishers, New York, 1979, str. 8.

²² Mike W. Martin: *Everyday Morality – An Introduction to Applied Ethics*, Wadsworth Publishing company, Belmont, California, 1988, str. 61.

²³ *Matters of Life and Death – New Introductory Essays in Moral Philosophy*, Second Edition, Edited by Tom Regan, Random House, New York, 1986, str. 28.

²⁴ *Normative Ethical Principles and Theories*, <http://www.stedwards.edu/ursey/norm.htm>, str. 2. od 5

²⁵ Edward C. Hobbs: Teaching Medical Ethics; A Philosophical Approach (Iz: Veatch, Robert M.; Gaylin Willard; Morgan, Councilman (izdavači): *The Teaching of Medical Ethics*, A Hastings Center Publication, New York, 1973), str. 89.

dobrobit, dobro ili sreću drugih osoba, nemaju moralno adekvatno opravdanje ako **uzurpiraju** pravo tih osoba da prakticiraju svoja prava.

Problematika prava važna je zato što se usredotočuje na takvo javno djelovanje koje može ljudе diskriminirati. Ako su prava **samo jedne** strane ekskluzivno prihvaćena i priznata, moć će biti zlorablјena i nadležni neće razviti nikakvu metodu za razrješenje teških slučajeva. Jednostrani model neispravan je ne samo iz motrišta prema subjektu koji uzurpira tuda prava te tako sam postaje sve više i više korumpiran. Šteta nanesena diskriminiranim osobama škodi **njima**, a to je moralno neprihvatljivo. Moralna aktivnost uključuje dvije strane, i subjekta i žrtvu. Zato se zahtjev za moralnim napretkom uvijek odnosi na našu osobnu odgovornost u pogledu načina na koji postajemo moralno bolji te ostvarujemo svoje ciljeve, ali nipošto na tuđi račun.

U prošlosti, zbog jednosmjernoga (autoritarnog) komunikacijskog stila, moralni je subjekt jednostavno bio spreman povući se iz komunikacije radje nego da razvije opcije koje bi objema stranama bile na dobrobit. Totalitarna povijest pridonosila je takvu crno-biljelom pristupu te je njegovala ekstremne odgovore na probleme. Od moralnoga subjekta očekivalo se ili da se agresivno suprotstavi ili da se povuče i izbjegne sukob kad god je to moguće. Obje strategije predstavljale su jednosmjerni komunikacijski stil koji je proizvodio dobitnike i gubitnike koji ne poštuju dobrobit suprotne strane. Takva beščutna komunikacija moralno je neispravna jer uvijek vodi u frustraciju. Osoba koja je stavljena u položaj objekta očito je tretirana neispravno zato što primjenjivati dvostrukе standarde prema racionalnim bićima nije dopušteno. Ako je osoba gurnuta u položaj objekta, u takvim okolnostima ne postoji način da ispunи svoju ljudsku odgovornost prema kreaciji vlastitoga smjera akcije. Kršenje prava može biti opravданo jedino ako postoji **moralno adekvatan razlog** za to.

Suvremeni etičari koji dijele Kantovu etičku orijentaciju zasnovanu na dužnosti, u trenutku kad referiraju na značenje kategoričkoga imperativa nisu uvijek suglasni s Kantom u pogledu apsolutne vrijednosti toga imperativa. To se osobito odnosi na primjere sukobljenih dužnosti. Naime, u krizi, neke dužnosti mogu biti pretpostavljene drugim dužnostima. Ali tko i kako će odlučiti koje dužnosti imaju prioritet u sukobu s apsolutnim (*prima facie*) dužnostima? Naravno, bilo bi neispravno shvatiti da *prima facie* dužnosti imaju apsolutnu vrijednost. Primjer je okolnost kad *prima facie* dužnost interferira s pravom subjekta da svoj vlastiti život zaštiti od moguće štete.

U trenutku kad je čovjeku oduzeta sloboda, apsolutne vrline (*prima facie* dužnosti) prestaju biti sredstvom postignuća vrijednosti, one tada postaju

kočnicom. Ayn Rand tvrdi, ako je čovjeku oduzeta sloboda, potpuno je moralno i zapravo obvezatno, koristiti laž kao legitimno sredstvo samoobrane. Isto vrijedi i u trenutku kad ste suočeni s kriminalcem koji traži novac. Reći istinu kriminalcu ili kriminalnoj vladi, nije racionalno. Dakle, takozvane *apsolutne vrijednosti* imaju moralno legitimne izuzetke zato što su im pretpostavljene preče dužnosti. Pozadinski princip sastoji se u pravu svakog pojedinca na svoj vlastiti život, što znači *na slobodu od tuđega nasilja*. Dakle, ako dužnosti smatramo **temeljnima**, tada za svaku dužnost treba biti priznato njoj korelirajuće pravo, to jest: lagati je u principu neispravno, osim u okolnostima kad moralni subjekt mora zaštititi racionalne vrijednosti. Ako ja imam dužnost tebi reći istinu, tada ti imaš pravo da ti se istina kaže.

Ayn Rand²⁶ na primjer ne dijeli Kantovu orijentaciju prema dužnosti zato što smatra da vrline jesu absolutne, ali **nisu absolutne izvan konteksta**. Napominje kako religija gleda na vrline kao na dogmatska pravila kojima se treba pokoravati bez obzira na kontekst. No Rand ističe kako kontekst ne smijemo ispustiti iz vida dok prakticiramo vrline zato što dogmatska pravila neizbjegno vode u moralne sukobe. Ayn Rand izjavljuje: *Kako ćeš se pokoriti zapovijedi: Ne ubij, a istodobno se zaštititi od agresora?*

Rachels²⁷ se poziva na postojanje prava zato što negiranje prava **čovjeku onemogućuje da se usprotivi načinu na koji je tretiran**. Negiranje prava sprječava ljude u njegovaju takvih očekivanja i donošenju takvih prosudba koje sustav prava čini mogućim. To znači da dužnosti, bez shvaćanja i priznavanja njihovih korelativnih prava, nisu jednostavno pogreške logike i definicije. To su **moralne pogreške** koje utječu na smanjenje čovjekova temeljnog dostojanstva i samopoštovanja. Ako promotrimo što se događa osobi od koje se traži da se podvrgne nemetnutome ponašanju kako bi izbjegla fizički obračun ili ekonomsko osiromašenje, shvatit ćemo koliko su ljudska prava važna te što njihovo negiranje može značiti.

Bernard Gert²⁸ kaže kako *nemoralno djelovanje obično podrazumijeva zla učinjena onima o kojima ne vodimo brigu jer smo prezaokupljeni time kako udovoljiti onima o kojima vodimo brigu*.

²⁶ Ayn Rand: *Why Businessmen Need Philosophy* with additional essays by: Leonard Peikoff; Harry Binswanger; Edwin A. Locke, John Ridpath; Richard M. Salsman; Jaana Woiceshyn, Izdavač: Richard E. Ralston, Ayn Rand Institute Press, USA, s.l., str. 94.

²⁷ *Moral Problems – A Collection of Philosophical Essays*, Edited by James Rachels, Third Edition, Harper & Row, Publishers, New York, 1979, str. 22. – 23.

²⁸ Bernard Gert: *The Moral Rules*, Harper & Row, New York, 1970, str. 200.

Pitanja prava i dužnosti stoje u središtu moralne i političke teorije upravo zbog njihova ekstenzivnog kršenja u suvremenoj povijesti. Ako se prava definiraju prema kriteriju dobrobiti zajednice, tada ta dobrobit postaje krajnja vrijednost koja tada potiskuje prava. Kršenje prava i dužnosti podrazumijeva diskriminiranje ljudi na osnovi moralno nebitnih osobina.

S obzirom da je svako ljudsko biće podjednako ljudsko, takva minimalna kvalifikacija sve ljude imenuje na određena apsolutna ljudska prava. Ali kako priznati zajedničku ljudskost i žrtvi i nasilniku, potlečenomu i tlačitelju? Žrtva i nasilnik, potlačeni i tlačitelj nejednaki su u pogledu mogućnosti da nadziru okolnosti pod kojima se susreću. Neravnoteža se tipično događa u korist nasilnika i tlačitelja. Takva prava obiju strana ne mogu istodobno biti priznata kao moralna prava.

Princip jednakosti prilike ili jednakih mogućnosti nije jedino pravo koje je poželjno zbog sebe samoga neovisno o svakome dalnjem pozivu na dužnosti i prava, no kao što nas Norman Daniels²⁹ podsjeća, to je način da društvo zaštitimo **od gubitka produktivnosti** u okolnostima kad pojedincima nije pružena časna prilika da razviju svoje vještine i talente. S obzirom da su moralna prava korisno sredstvo promocije autonomnosti i uvjeta potrebnih rastu humanosti, takva prava moraju biti univerzalna. Zato ona postoje bez obzira na zasluge, a odnose se na prava na nepristrani tretman u pitanjima pravednosti, slobode i jednakosti prilike. Moralna prava moraju biti jednakaka zato što nijedna osoba nije ljudsko biće u većem stupnju nego druga. Prema tome, kršiti moralna prava znači ponašati se arhaično.

Apsolutne vrline imaju moralno legitimne **izuzetke** jer nas dužnost zaštite **racionalnih vrijednosti** obvezuje jače. Dužnosti postoje zato što su ljudi moralni subjekti, a svi moralni subjekti prvotno imaju prava. Uvjerenje o tome kako postoje osobe koje ne žele, niti bi željele posjedovati i uživati minimalna ljudska dobra koja trebaju, žele i u kojima uživaju svi ljudi, predstavlja jedno od najvećih moralnih zala. Kako je moralna autonomnost supstancialni preduvjet svakoj zdravoj prosudbi, ona podrazumijeva zahtjev za moralnim rastom. Zbog toga je **samorazvoj** viša dužnost nego žrtvovanje samoga sebe. Negiranje prava vodi smanjenju samopoštovanja i časnosti. Čak i ako eksplicitno ne govorimo kako su racionalnost i nepristranost ideali vrijedni stremljenja, upravo takve ideale stalno koristimo u svim našim razmišljanjima i prosudbama. To je razlog zašto su racionalnost i nepristranost poželjne zbog sebe samih.

²⁹ Norman Daniels: *Just Health Care*, Cambridge university Press, London, 1985, str. 42.

1.1.5. Proizvodna era

Sve od vremena industrijske revolucije u 18. stoljeću pa do dvadesetih godina 20. stoljeća sveukupna je potražnja premašivala proizvodnju. Potražnja je bila sigurna pa je glavna briga u poslovanju bila proizvodnja, a ne tržište. Zbog toga ovo razdoblje nazivamo **proizvodnom erom**.

1.1.6. Prodajna era

Od tridesetih do pedesetih godina 20. stoljeća počelo se vjerovati da se poslovni uspjeh sastoji u nadmetanju oko prodaje. Međutim, još uvijek glavno poslovno pitanje nije bilo:³⁰ što kupac želi? Nego: kako kupca pridobiti da kupuje naše proizvode?

Kao što je u proizvodnoj eri sva pozornost usredotočena na povećavanje produktivnosti rada i na usavršavanje proizvodne tehnike, u **prodajnoj eri** u središte pozornosti ulazi *unaprjeđenje* prodaje (promotion).

1.1.7. Tržišna era

Pedesete godine 20. stoljeća promoviraju **eru tržišta**, a u njoj odlučujući ulogu imaju potrebe i želje kupaca, a ne ciljevi proizvođača kao u prve dvije ere. Poslovno se okruženje najednom dramatično mijenja: obilje roba na zasićenome tržištu potrošače čini zahtjevnijima, a novo zanimanje za vrhunsku kvalitetu i sigurnost pri uporabi, revolucionira način mišljenja o poslovanju.

U tržišnoj eri³¹ potrebno je **vrednovati** mišljenja i očekivanja kupaca i tada ta očekivanja ispuniti bolje od drugih. Zato temeljna obveza poslovanja

³⁰ Courtland L. Bovée & John V. Thill: *Marketing*, McGraw-Hill; Inc., New York, 1992, str. 13.

³¹ Moderno se tržište znatno razlikuje od tradicionalnoga: tradicionalno tržište bilo je shvaćeno kao društveno mjesto razmjenskih odnosa. Moderno tržište prestaje biti mjesto sastanka, ono postaje mehanizam karakteriziran apstraktnom i bezličnom potražnjom. Iako tržište može biti specifično mjesto, ono se najčešće odnosi na **poslovanje** što se prostire na širokom geografskom području (u slučaju roba kao što su zlato i srebro, tržište pokriva čitav svijet), te se definira kao **dogovor** kroz koji potencijalni kupci i prodavači dolaze u kontakt.

postaje **zahtjev za očuvanjem okoliša, zahtjev za uspostavljanjem ekonomske pravednosti, zahtjev za prevladavanjem egoizma, relativizma, te osobito zahtjev za prevladavanjem kriminalne bezobzirnosti te organiziranoga, namjernog pogrešnog rukovodjenja** u poslovanju.

Problematika sukoba etike i zakona pokazuje koliko je važno umjeti namjerno izgraditi poslovni imidž te uočiti prednosti kontrole sigurnosti i kvalitete. Pitanje odgovornosti za kvalitetu (TQM) počinje uključivati brigu o svemu onome što bi se moglo naopako dogoditi.

Ono što u poslovanju postaje najvažnijim, može se svesti na tri temeljne strategijske orijentacije:

1. poštovati potrebe i želje potrošača;
2. postići profitabilnost i dugoročno je održati;
3. marketing integrirati s ostalim funkcijama poslovanja na takav način da potrebe i želje potrošača postanu glavni poslovodni pokretač, a da dugoročna profitabilnost postane glavni cilj.

Premda sektor marketinga ne proizvodi ni robe ni usluge namijenjene krajnjem korisniku, Bovée & Thill³² smatraju kako upravo **marketing** ima odlučujuću ulogu u naporu proizvođača da stvori kvalitetan proizvod. Marketing tome pridonosi tako što u ukupnoj organizaciji proizvodnje svima pomaže razumjeti **potrebe potrošača**. Upravo marketing postavlja **standarde kvalitete** i osigurava **vrsnoću profesionalne komunikacije**.

Prema Glassu,³³ usredotočiti se na potrebe potrošača znači biti u stanju razmišljati o tome **kako će se** potrebe potrošača, potencijalnih potrošača, te onih koji još nisu potrošači, razvijati sutra. Zato treba pitati: Jesmo li organizirani toliko kreativno da ćemo *sutra* umjeti privući nove potrošače ili smo zadovoljni poslovati samo s postojećim segmentom potrošača? Ako nam vlastiti interes izgleda kao sasvim siguran interes, te ako **nemamo** kratkoročnu, srednjoročnu i dugoročnu organizacijsku razvojnu strategiju koja umjesto vlastitog interesa prednost daje interesima potrošača, tada nemamo ni budućnost. U suvremenome poslovnom svijetu situacija se u posljednjim desetljećima, osobito nakon devedesetih godina 20. stoljeća, jako promijenila. Više nije dovoljno samo *prodavati* ili *reklamirati* robe i usluge. Mogući korisnici žele ostvariti vrstu partnerstva zato da bi dobili rješenja koja će biti bliža njihovim visokim očekivanjima.

³² Courtland L. Bovée & John V. Thill: *Marketing*, McGraw-Hill; Inc., New York, 1992, str. 741.

³³ Neil M. Glass: *Management Masterclass - A Practical Guide to the New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998, str. 50.

1.1.8. Razumijevanje potreba potrošača

Težnja da se željama i potrebama potrošača udovolji može izgledati jednostavnom. Međutim, istraživanja pokazuju kako mnoge tvrtke imaju **teškoća** upravo s tom težnjom. Problem nastaje kad tvrtka sebe vidi u proizvođačevoj ulozi, a propušta vidjeti svoje vlastite aktivnosti iz motrišta potrošača, shvaćenoga u terminima potrošačeve dobrobiti.

Ako se tvrtka trudi uvjeriti javnost kako joj nudi upravo sve što javnost traži, tada javnost neće biti zaštićena od **agresivnosti onih** koji nude jedino ono što sami hoće da javnost želi. Poznati profesor marketinga Theodore Levitt³⁴ ističe da tvrtke koje sebe vide *opskrbljivačima* potrošača, zapravo pate od pojave nazvane **marketing myopia**.³⁵

Očito je kako razumjeti želje potrošača nije sasvim lako. Neki autori³⁶ navode kako je pritom **pojam društva** središnji. Ono što doista želimo često je povezano s različitim vrstama odnosa, isposredovanih **iskustvom načina potrošnje**, a ne samom potrošnjom. Zato je važno razumjeti o kakvoj potrošnji i o kojem ponašanju je riječ. Maccoby³⁷ čak tvrdi kako ljudske potrebe nikad nisu čisto psihološke, one više izražavaju **što cijenimo**, dakle *vrijednosti*. Uvijek postoji korelacija između potreba i vrijednosti: osjećat ćemo se usamljenima, nemoćnima, ili poniženima ako ne dobijemo ono što želimo.

Maccoby ističe kako valja razlikovati tri tipa potreba: razvojne potrebe, potrebe održavanja i ovisničke potrebe.

1. **Razvojne potrebe** aktiviraju nas i povećavaju našu energiju. Podrazumijevaju potrebu za znanjem, postignućem i stvaralaštvom. Prakticiramo ih s pomoću umjetnosti i znanosti.
2. **Potrebe održavanja** pomažu da dobrim navikama očuvamo osjećaj dostojanstva. I razvojne potrebe i potrebe održavanja zahtijevaju disciplinu i jačaju nas.
3. **Ovisničke potrebe** čine nas slabima. To su potrebe za drogom, sadističkom moći, nedostiznom raskoši, narcisoidnim divljenjem te lažnom nadom.

³⁴ Courtland L. Bovée & John V. Thill: *Marketing*, McGraw-Hill; Inc., New York, 1992, str. 8.

³⁵ **Marketing myopia** rezultat je situacije u kojoj se tvrtka orijentira samo na svoju proizvodnju a uopće se ne obazire na dobrobit potrošača.

³⁶ Michael Solomon, Gary Bamossy, Søren Askegaard: *Consumer Behaviour – A European Perspective*, Second Edition, Prentice Hall, London, 2002, str. 102.

³⁷ Michael Maccoby: *Why Work - Leading the New Generation*, Simon and Schuster, New York, 1988, str. 56. – 57.

Ako su nam želje usmjerene prema produktivnim vrijednostima, tada naše odluke služe našem najboljem interesu i tada kreiramo razvojne potrebe. Ako su nam želje nesvjesno usmjerene iracionalnim vrijednostima, tada stječemo ovisničke potrebe. Čak se može dogoditi da potrebe koje su u jednome životnom razdoblju bile razvojene, poslije postanu ovisničke. To se događa čim takve potrebe počnu reducirati našu vlastitu inicijativu i umanjivati nam samopouzdanje.

Neki autori³⁸ misle da je **pojam želje** barem dvoslojan: (1) Izgleda nam da su želje i ukusi biološki zadani te da u njih ne treba sumnjati jer ljudi navodno točno znaju što hoće. (2) Ukusi i želje nisu sasvim jednostavni i zadani jer ne postoje u vakuumu. Naime, sve što želimo uvjetovano je i onim što nam je prezentirano, tako da dijelom učimo željeti on što želimo. Očito je da naše želje imaju povijest, i to ne samo biološku, nego upravo racionalnu, društvenu povijest. **Želja više nalikuje odgovoru na pitanje**, nego refleksnomu pokretu, isprovociranome stimulusom. Stoga agresivno nastojanje da se javnosti pruži ono što pojedina tvrtka želi neka javnost želi, valja *procistiti* pravom zaštite **autonomnoga kritičkog ukusa** same javnosti.

Nažalost i pozitivni i negativni stavovi prema **konzumizmu** ponekad postaju predmetom ideologizacije.

Neke su potrebe, želje i očekivanja potrošača očite i vidljive, a neke se jedva naslućuju. U uspješnome poslovanju potrebno je **truditi se** oko obuhvatnog, besprijekornog, dugoročnog interesa samih potrošača. Upravo se poslovna etika bavi analizom trenutačne prakse povezane s naporom koji će nas pripremiti za poželjno poslovanje u budućnosti.

Onaj tko je u okviru marketinga zadužen za prikupljanje podataka o proizvodu, mora svima kojima su podatci zanimljivi i važni, ponuditi precizne, istinite pojedinosti i ispravne zaključke vezane za uporabu konkretnog proizvoda. Napor oko ovog zadatka nikad ne može biti pretjeran jer se podloga osiguranja kvalitete proizvoda odnosi upravo na razumijevanje potreba, želja i očekivanja korisnika, a upravo u **toj funkciji** stoji ponuda proizvoda i usluge. U tom kontekstu postaje dragocjen čak i sasvim neformalni povrat informacije o stavovima potrošača...

Prema autorima Bovée & Thill,³⁹ u najuspješnijim svjetskim poduzećima u nove metode rukovođenja uvrštena je jedna od najpopularnijih inovacija pod

³⁸ A. C. MacIntyre: Against Utilitarianism (Iz: *Aims in Education - The Philosophic Approach*, Edited by T. H. B. Hollins, Manchester University Press, Manchester 1964), str. 7. – 8.

³⁹ Courtland L. Bovée & John V. Thill: *Marketing*, McGraw-Hill; Inc., New York, 1992, str. 743.

nazivom **quality circle**, što znači da neformalna skupina ljudi analizira sve probleme koji se tiču kvalitete, te predlaže rješenja što vode većoj produktivnosti, povećanoj motivaciji i većem zadovoljstvu u poslu.

Druga vrsta inovacije što služi procesu povećanja kvalitete jest **quality function deployment (QFD)**, a odnosi se na nastojanje da se želje i očekivanja potrošača potpuno prihvaćaju. Npr. kad korisnik kaže: *Želim potpuniju uslugu*, tada QFD pokušava o ponudi usluge intenzivno misliti iz perspektive korisnika, što tada postaje **novi aspekt kvalitete u ponudi**.

Kvaliteta se definira i prenosi onim pojmovima koji su korisniku **relevantni**. Pri tome, korisnik ne očekuje dobiti 97, 98 ili 99 postotnu kvalitetu, korisniku je prihvatljiva jedino stopostotna⁴⁰ razina kvalitete u izvedbi.

Pitanje sigurnosti proizvoda najvažnije je etičko pitanje s kojim se suočava i proizvodač i korisnik. Nesiguran proizvod izlaže i proizvodača i prodavača potrebi da prihvate odgovornost i finansijsku obvezu za svaku štetu koja se korisniku može dogoditi. Zato proizvode treba dizajnirati pažljivo i odgovorno, korisniku jasno objasniti sve rizike, uzimajući u obzir svaki mogući scenarij koji se uopće može zamisliti. Orientacija ovakve brižnosti proizvođača zove se **product liability** (spremnost prihvatanja odgovornosti za dodatnu sigurnost pri uporabi).

Etički je važno da proizvod pri uporabi bude potpuno siguran. U kojoj je mjeri to doista tako? Dodatne komponente koje proizvode pri uporabi čine sigurnim, proizvođača stope golema novca. Međutim, strah od parničenja tjeran proizvođače da prvo misle na sigurnost. Upravo je **ta okolnost** pogodovala kreativnim rješenjima za dodatnu sigurnost pri uporabi, što znači da je na tržište plasirano bezbroj inovacija koje su prije bile sasvim ignorirane. Zahvaljujući tome, danas imamo detektore za Anthrax, neprobojna stakla, spremnike goriva otporne na eksploziju, zaštitne ograde, zračne jastuke i mnoštvo drugih sigurnosnih proizvoda koji se nikad na tržištu ne bi pojavili da nije etičkoga zahtjeva za sigurnošću.

Sigurnosni je sustav proizvođenja jako skup. Tko je tomu kriv? Jesu li to lakomi potrošači koji sebe hoće dodatno zaštititi? Jesu li to lakomi odvjetnici koji ohrabruju svoje klijente da iznose pretjerane prigovore? Jesu li to pohlepni poslovni ljudi koji za sebe stvaraju visoki profit?

⁴⁰ Courtland L. Bovée & John V. Thill: *Marketing*, McGraw-Hill; Inc., New York, 1992, str. 745.

U SAD-u⁴¹ je u razdoblju između 1975. i 1986. godine broj isplaćenih odšteta u milijunima dolara za nesreće izazvane nedovoljnom sigurnošću proizvoda porastao za 85%, tako da su troškovi osiguranja naglo povećani. Osim toga, visoki postotak novih proizvoda (čak od 39 do 47%) ne dobiva proizvodna odobrenja bilo zbog stvarne, bilo zbog anticipirane nesigurnosti pri uporabi.

Najvažniji koraci koje treba poduzeti u cilju povećanja sigurnosti jesu:

1. razmišljati o svemu što bi moglo biti pogrešno na takav način da se anticipirani nedostatci eliminiraju, a svaki proizvod poprati svim nužnim upozorenjima;
2. distributerima treba savjetovati da proizvod prodaju samo odabranim kupcima, testirajući dijelove iznova, ako su proizvedeni drugdje;
3. kompletan, dovršen proizvod treba još jednom testirati u najlošijim uvjetima, dokumentirajući rezultate testiranja.

⁴¹ Courtland L. Bovée & John V. Thill: *Marketing*, McGraw-Hill; Inc., New York, 1992, str. 274.

1.2. Usmjerenost etičnog pogleda

-
- 1.2.1. *Istinsko dobro nasuprot instrumentalnomu dobru*
 - 1.2.2. *Što je to vrijednost?*
 - 1.2.3. *Kako učiti etiku?*
 - 1.2.4. *Utilitarizam*
 - 1.2.5. *Psihološki egoizam (egocentrizam)*
 - 1.2.6. *Etički egoizam (personalizam)*
 - 1.2.7. *Deontologija*
 - 1.2.8. *Kako razlikovati moralna pravila od drugih pravila?*
 - 1.2.9. *Etika i zakon*
 - 1.2.10. *Psihologija etike*
 - 1.2.11. *Obveza i interes*
 - 1.2.12. *Etičko prosuđivanje*
 - 1.2.13. *Zašto znanje nije dostačno za stjecanje vrline?*
 - 1.2.14. *Shema ekstrema između kojih se pojedine vrline nalaze u sredini*
 - 1.2.15. *Anatomija postupka donošenja odluke*
 - 1.2.16. *Elementi odluke*
 - 1.2.17. *Relacija odluke i cilja*
 - 1.2.18. *Jesu li dobrota i zloća dobrovoljne?*
 - 1.2.19. *“Nenamjerni” prijestupi*
 - 1.2.20. *Etički relativizam*
 - 1.2.21. *Glavni argumenti u korist etičkomu relativizmu*
 - 1.2.22. *Argumenti protiv etičkoga relativizma*
 - 1.2.23. *Cinizam*
-

1.2.1. Istinsko dobro nasuprot instrumentalnomu dobru

U etici je potrebno razlikovati ono što je dobro kao sredstvo (ekstrinzično ili instrumentalno dobro), od onoga što je dobro kao cilj (intrinzično ili istinsko dobro).

Intrinzično dobro središnji je etički pojam, jer etika i nije drugo nego oživotvorenje intrinzičnoga dobra. Intrinzično se dobro sastoji od aktivnosti

koja je **sama sebi svrhom** te ne treba poslužiti nijednomu drugom cilju...

William Frankena⁴² tvrdi kako intrinzične vrijednosti jesu sintetički, intuitivni sudovi koje nije moguće ni dokazati ni opovrgnuti zato što su logički neovisni o svim sudovima vezanim za egzistenciju.

Dvjesto godina prije Frankene, Immanuel Kant tvrdio je kako temelj čovjekova ispravnog ponašanja ne nalazimo u ljudskoj prirodi, niti u nekim društvenim okolnostima, nego u pojmu **čistoga razloga**.⁴³ Kako bismo razumjeli što je to čisti razlog, moramo odrediti što su to apriori vrijednosni sudovi. Evo primjera:

Svi znamo kako čovjek treba govoriti istinu. Ali to naše znanje ne podrazumijeva znanje o tome čine li to ljudi zaista. To naše znanje ne ovisi o nečijem stvarnom ponašanju, nego ono svakom stvarnom ponašanju logički prethodi. Takvo znanje je **a priori**. Jer, čak i kad bi svi ljudi lagali i **dalje bi bilo istina da to ne bi trebali činiti**. Zahtjev da se govori istina **nije mjerljiv** onim što se u praksi događa. Budući da se u etici mora odmjeravati i prosudjivati, to se čini upravo s pomoću **apriornih elemenata**. Prema Kantu, svaki etičar treba izolirati apriorne elemente. Obični ljudi u redovitome svagdanjem životu nisu eksplicitno svjesni tih elemenata, iako upravo s pomoću njih razborito prosuđuju.

Etika se ne događa u vakuumu, ona osigurava proceduru načina odlučivanja u konkretnome društvenom okruženju, njezina se pravila odnose na vrijednosti, ideale i aspiracije što ih nalazimo uvijek unutar zadatog konteksta. Etička pravila nisu znanstvena pravila ako na znanost gledamo u okvirima termina *science*, gdje se prvenstveno misli na prirodnu znanost što svoja pravila uvijek pronalazi s pomoću egzaktnog eksperimenta. Budući da znanost u ovom užem značenju uopće nije u stanju **mjeriti etičke vrijednosti**, očito je da znanstveni kriteriji, iako nisu vrijednosno neutralni, sami sebe ne mogu izmjeriti. Međutim, ako govorimo o znanosti u značenju *Wissenschaft*, u smislu

⁴² William Frankena: *Perspectives on Morality*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana, 1976, str. 12.

⁴³ Razlog može zahtijevati da djelujemo moralno jedino tada kad tvrdi kako je iracionalno djelovanje nemoralno. Postoji temeljni razlog za to da budemo moralni – potreba da drugome ne činimo zlo.

⁴⁴ Ljudi zaobilaze moral kad misle da im je korisnije biti nemoralan. Međutim, onaj tko poznaje vrlinu taj zna pokazati kako vrlina afirmira život, ne u pogledu vještine, nego u pogledu znanja koje nema instrumentalan, nego vrijednosno aprioran status. Bez takva znanja postoje mali izgledi da će vrlina biti poštovana.

svega što ljudi mogu znati, tada treba reći da su etička pravila otkrivena,⁴⁵ a nisu izmišljena. Kad bi bila izmišljena, tada bi se moglo dogoditi da bilo čiji, samovoljni, slučajni izbor smjera akcije bude nametnut kao da je to primjer koji treba slijediti.

1.2.2. Što je vrijednost?

Vrijednosti su uvjerenja o tome što je za nas dobro i poželjno. Različite kulture njeguju različite sustave vrijednosti tako što svoja mjerila o vrsnoći življenja tradicionalno uskladjuju s pravilima svoje, lokalistički stratificirane društvene strukture. Myers⁴⁶ misli kako kolektivističke kulture daju prednost ciljevima skupine, a identitet pojedinca definiraju konformizmom prema skupini. Nasuprot tome, individualističke kulture identitet pojedinca grade na njegovim individualnim postignućima i samosvjesnoj kontroli vlastitih postupaka.

Najkrupnija loša strana sustava vrijednosti zatvorenih, kolektivističkih kultura jest struktura njihove moći. U takvim zajednicama autoriteti su naglašeno zainteresirani regulirati shvaćanja i osjećaje podređenih članova te od njih potraživati neka slijede totalitarni sustav definicija pojma *dobar*. Pozornost su javnosti istodobno skloni odvraćati od svake kritičke rasprave o stvarnim i važnim pitanjima. Umjesto kritičkih osvrta, pozornost javnosti usredotočuju na divljenje autoritetu, njegovoj osobnosti ili njegovome stilu, dakle zanimanje javnosti usmjeravaju prema tzv. *pasivnoj potrošnji simbola*.

Civilnoj kulturi nije cilj **zamijeniti** kolektivističke moralne **ideale** nekim drugim totalitarnim idealom. Riječ je o tome kako kolektivističke moralne **ideale** treba *otvoriti* svim ljudima, tj. ne dopustiti da postanu *ljudski* poželjan uzor rezerviran samo za odabrane, privilegirane pripadnike hijerarhijskoga vrha.

Svaki pokušaj iznošenja vrijednosnoga suda uvijek pokazuje jaz između činjenica i vrijednosti. Na konvencionalnoj razini rasprave, dok govorimo o tome kako se činjenice odnose prema ljudskim potrebama, nismo dovoljno svjesni **segmenta vrijednosti**. Michael Maccoby⁴⁷ naglašava kako svaki razgovor o potrebama uvijek podrazumijeva razgovor o **vrijednostima**, jer čim izričemo ili

⁴⁵ *Applied Ethics: A Reader*, Edited by Earl R. Winkler & Jerrold R. Coombs, Blackwell, Oxford UK, 1993, str. 187.

⁴⁶ David G. Myers: *Exploring Psychology*, Third Edition, Worth Publishers, New York, 1997, str. 398.

⁴⁷ Michael Maccoby: *Why Work – Leading the New Generation*, Simon and Schuster, New York, 1988, str. 56.

mišljenje ili tvrdnju, kao što s pravom ističe Richard Rudner,⁴⁸ mi već izričemo **malo više** od običnoga opisa... Svaka takva misao osim opisa, u sebi krije dodatni element suglasja ili nesuglasja, odobravanja ili protivljenja, prihvaćanja ili neprihvaćanja. To znači da je **deskriptivni kriterij**⁴⁹ (opisni kriterij) nedostatan da bi **zasnovao** našu prosudbu. To *malo više* naziva se **proskriptivni kriterij** (vrijednosni kriterij) i treba ga još malo pojasniti.

Vrijednosne se prosudbe razlikuju od svih drugih vrsta prosudba zato što se vrijednosni kriteriji zasnivaju na apriornim prosudbama, opravdanima bez pozivanja na iskustvo. Naime, normativni etički pojmovi nisu svedivi na empirijske pojmove. Očito je da je uloga vrijednosnih prosudba potaknuti aktivnosti i ohrabriti voditeljstvo neka se usmjeri prema idealima. Ili, kao što je istaknuto u etički prihvatljivome voditeljstvu,⁵⁰ menadžer radi kako treba, dok lider čini pravu stvar. Premda se ovakva teorija doima radikalno subjektivističkom, ona se u vrlo važnome aspektu potpuno razlikuje od svake vrste subjektivističke teorije. Središnji je prigovor svim subjektivističkim teorijama da se valjanost etičkih prosudba uopće ne određuje s pomoću naravi osjećaja njihova autora. Valjanost etičke prosudbe uopće ne podrazumijeva postojanje osjećaja zato što osjećaj nije ni dostatan niti tražen uvjet etičke valjanosti. Normativna se etika upravo konstituira u pokušaju da se osloboди od subjektivizma. Kad bi se etičke prosudbe sastojale samo od izjava o osjećajima, tada bi vrijednosti bile samovoljno izmišljene i o njima se ne bi moglo raspravljati. Uloga vrijednosnih prosudba nije samo izraziti nečije emocije, nego upravo ili podržati ili osuditi pojedini postupak.

Pojam *vrijednosti* u povijesti je filozofije toliko puta ostavljen nedefiniranim. To je zato što na *razini ljudske savjesti* kod različitih ljudi, u različitim vremenima i u različitim kulturama ne postoji jedinstvo o tome što je vrijednost. Ako pokušamo raznovrsne obrasce vrijednosnih sustava međusobno usporediti, sam postupak uspoređivanja pravilno ćemo odmjeriti upravo s pomoću takva kriterija koji predstavlja najrazvijeniji, najcjelovitiji i najhumaniji standard načina zadovoljavanja ljudskih potreba, te ako je takav standard shvaćen i prihvaćen vrhunskim standardom na antropološkoj razini suvremene civilne kulture.

Platon je prvi koji je ponudio opću teoriju vrijednosti što je počivala na ideji **Dobra**. Aristotel se prvi suprotstavio toj ideji, tvrdeći kako dobrota **nije**

⁴⁸ Richard S. Rudner: *Philosophy of Social Science*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1966, str. 76.

⁴⁹ Osobine koje čovjeka čine moralno dobrim razlikuju se od osobina koje čine dobrim ostala živa bića ili čak stvari. Značenje riječi *dobar* u ta je dva slučaja različito. Naime, deskriptivni je (opisni) aspekt značenja isti, a proskriptivni je (vrijednosni) aspekt značenja različit.

⁵⁰ Ethics – The Heart of Leadership, Izdavač: Joanne B. Ciulla, Praeger, Westport, Connecticut, London, 1998, str. 13.

istinska kvaliteta, nego samo **vrsta analogije**⁵¹ u različitim područjima. Mi ne pridajemo isto značenje dobroti čovjeka i dobroti konja. Ovu je Aristotelovu misao kasnije elaborirao Richard Hare, britanski etičar 20. stoljeća i tako znatno pridonio razvoju teorije o vrijednostima. Hare je razlikovao **deskriptivna** (opisna) od vrijednosnih (**proskriptivnih**) značenja stvari. Ovo je njegov primjer:⁵²

... deskriptivno značenje pojma ‘**dobar**’ u ‘**dobroj jabuci**’ različito je od značenja pojma ‘**dobar**’ u ‘**dobrom kaktusu**’. Ali, vrijednosno je, tj. proskriptivno značenje isto...

Dakle, tek s pomoću vrijednosnih tvrdnja, tj. s pomoću razboritosti, mi uspijevamo prosuditi što je u danim okolnostima najbolje učiniti. Zato se valja složiti da **vrijednosna prosudba ne proizlazi iz činjenica, nego upravo iz vrijednosnih sudova**. Vrijednosni sudovi jesu **proskriptivni kriterij**, jer nam s pomoću njih postaje jasno što treba, a što ne treba činiti. Ova refleksivna dimenzija što čovjeka čini bićem kulture, jedinstvena je u tom smislu što ne postoji ni kod koje druge biološke vrste. Iako i životinje osjećaju te imaju inteligenciju, životinje nemaju **refleksivnost**, tj. životinje same sebi **sebe** ne stavljaju za **predmet**, ne preispituju i ne vrednuju svoje postupke, niti odlučuju hoće li ih korigirati. Zato životinje nemaju ni kulturu, ni jezik, ni povijest, ni pravo, ni politiku, ni slobodu, ni etiku i nije ih moguće pozivati na odgovornost...

Alasdair MacIntyre⁵³ upozorava na konvencionalnu zabludu, tj. na naviku da moralna⁵⁴ pravila promatramo tako da osluškujemo što ne treba činiti. Ta briga za zabranjeno i negativno *udaljava nas od onoga što je u etici najvažnije, a to je briga za pozitivno*. Rezultat pomaka naše pozornosti u pravcu negativnoga otežava nam dati pravo značenje i priliku pozitivnomu.

Kad nema najboljih rješenja, važno je umjeti stupnjevito vrednovati rješenja koja nisu idealna. Točno je da postoje situacije bez konačnog rješenja

⁵¹ Randall E. Decker: *Patterns of Exposition*, Little, Brown and Company, Boston, 1969, str. 89.: *Analogija je poseban oblik usporedbe... njome se objašnjava nešto apstraktno, ili nešto što je teško razumjeti. Analogijom se pokazuje sličnost apstraktnoga s nečim konkretnim što je lako razumjeti. Nije lako razlikovati analogiju i metaforu. Razlika se zapravo sastoji u svrsi: funkcija metafore je opis, a funkcija je analogije objašnjenje.*

⁵² Richard M. Hare: *Language of Morals*, Oxford University Press, London, 1967, str. 140.

⁵³ Alasdair MacIntyre, »Power Industry Morality«, u: *Ethical Theory and Business*, Edited by Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, str. 234.

⁵⁴ U tekstu: *Ethical Issue in Information Systems*, Izdavači: R. DeJoie, G. Flower and D. Paradise, Boston Boyd and Fraser Publishing Company, Boston, 1991, str. 1., navodi se kako pojam *moralan* referira na konformističan stav prema općeprihvaćenim standardima vrednovanja dobra i zla, i u djelovanju i u karakteru. Pojam *etički* referira na konformističan stav prema elaboriranim, savršenim moralnim principima.

u odnosu na već spoznate principe. Znak je zrelosti umjeti misliti, odlučivati i djelovati u nesigurnim okolnostima. Okolnosti mogu postati toliko složene da ih uopće ne bude moguće razriješiti primjenom neke gotove teorije. To znači da nijedna teorija **ne smije ostati imuna** na modifikacije postignute s pomoći analize novih situacija.⁵⁵ Svaka je teorija konačno nastala iz velikoga broja iskustava iz kojih je iscrpila podatke i izvela principe. Nova iskustva donose nove podatke, ne samo u pogledu broja novih informacija, nego osobito s obzirom na novost situacije u kojoj smo se našli te na novost motrišta iz kojeg na problem gledamo.

Zbog toga svaki etički rasplet novoga konfliktnog slučaja postaje dragocjen primjer o tome što treba, a što ne treba činiti u danoj situaciji. To je tada doprinos ne samo životu nego i teoriji. Zato treba reći da **značenje** koje činjenice za nas imaju proizlazi iz relacije **činjenica i vrijednosti**.

Odlučivanje zahtijeva napor da vlastite vrijednosne sudove pretopimo u aktivnost. U tome trenutku namjera postaje kriterij razlikovanja dobra i zla.

U kršćanskoj se filozofskoj tradiciji **dobra namjera** tretira kao pravi kriterij moralnoga razlikovanja dobra i zla. Međutim, zlo može proizaći i iz nečije sasvim *dobre namjere*. Toliko zla je u ljudskoj povijesti počinjeno iz dobre volje koja nije bila dorasla zrelosti istinite spoznaje i punog poznavanja stvari, što je uvjet za zrelu i kvalitetnu odluku.

Za Aristotela nije bilo dovoljno načelno htjeti dobro. Mi mišljenja iznosimo i o onome što dobro ne poznajemo, a dobre odluke donosimo samo o onome što dobro poznajemo. Aristotel traži da često ponavljamo postupke za koje smo već utvrdili da su dobri. Zato se kod njega kriterij razlikovanja dobra i zla **ne izvlači** iz snage volje kojom bi se čovjek odupirao lošem nagnuću. Za Aristotela⁵⁶ moralnost proizlazi iz čestog ponavljanja dobrih postupaka, tj. iz navike poštivanja i prihvatanja dobrih postupaka. Ako čovjek u ispravnome postupanju ne nalazi zadovoljstvo, nego tek u borbi sa zlom mora **pokazivati snagu volje**, za Aristotela je to znak da su navike takva čovjeka loše, i on se ne smije lošom navikom pravdati, niti lošu naviku koristiti kao prednost. Takav čovjek najprije mora lošu naviku promijeniti, a usput trajno ostati otvoren za daljnje istraživanje istine koja će mu novim znanjem pomoći lakše razlikovati dobro od zla.

⁵⁵ Ethical Theory and Business, Izdavači: Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, str. 51. Autor tvrdi kako nije točno da etička teorija nije izvedena iz preispitivanja slučajeva, nego je samo primjenjena na slučajeve.

⁵⁶ Andrew G. Oldenquist: Moral Philosophy - Text and Readings, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1978, str. 5.

1.2.3. Kako učiti etiku?

Ako o nesporazumima razmišljamo u okvirima moralnih dvojba, običan će građanin stvarati mišljenja o postupcima profesionalaca u raznovrsnim poljima društvenoga života. Istodobno, profesionalac će tražiti moralan razlog za svoju odluku te nastojati uvjeriti javnost da se s njime usuglasi. Očito je da osobni integritet nije jedini čimbenik etičnosti jer tko nije profesionalac u pojedinome polju neće moći pravilno odgovoriti na pitanje što će se dogoditi kad se određena odluka zbiljski primijeni. To je okvir u kojem nastaje temeljni dijalog o gorućim moralnim pitanjima u društvu. Kao što podsjeća Ramsey,⁵⁷ poslije Sokrata, nažalost, više ne pitamo jesmo li naučili kako poučavati o vrlini.

Etičku je teoriju moguće razvijati na razne načine, no u literaturi⁵⁸ prevladavaju četiri dominantna pristupa. Među njima **prva dva** pristupa analiziraju i opisuju moral bez zauzimanja stavova, dok **druga dva** uključuju napor da se zauzme stav i uvaži zahtjev za poštivanjem etičke teorije:

1. znanstveni studij etike,
2. pojmovni studiji etike,
3. opća normativna etika,
4. primijenjena normativna etika.

U okvirima **znanstvenoga studija etike** opisuju se moralni stavovi, pravila časti, te uvjerenja o tome što se u poslovanju smatra prihvatljivim, a što neprihvatljivim.

U okvirima **pojmovnih studija** etike analizira se pravo, dužnost, pravednost, dobro, krepot, odgovornost, te oblici moralnog rasuđivanja. Jedan od pojmovnih problema jest pitanje o tome zašto poslovni ljudi pojmom etike imenuju nešto sasvim drugo nego to čine filozofi.

Opća normativna etika predstavlja proskriptivni pokušaj formuliranja i obrane moralnih norma koje reguliraju život. Ona strogo razlikuje postojeću praksu od normativnih zahtjeva. Tu se ubraja utilitarizam i deontologija.

Primijenjena normativna etika odnosi se na specifične moralne probleme kao što su društvena odgovornost, problemi gladnih, abortus,

⁵⁷ Paul Ramsey: *The Patient as Person*, New Haven and London, Yale University Press, 1972 str. XVIII.

⁵⁸ *Ethical Theory and Business*, Izdavači: Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, str. 7.

eutanazija, rasna i spolna diskriminacija, te na moralne probleme što se javljaju u raznim profesijama kao što su medicinska etika, zakonodavstvo, inženjerska etika, medijska etika itd.

Primjena etičkih principa dijeli se na dvije opće teorije: **utilitarizam i deontologiju.**

1.2.4. Utilitarizam

Utilitaristi tvrde kako postoji samo jedan fundamentalni princip koji određuje ispravnu akciju. Kad bi to doista bilo tako, tada bi netko mogao svoje **samovoljno** mišljenje nametnuti na takav način da ga prikaže jednim ispravnim, pravednim i istinitim mišljenjem.

Unutar utilitarizma djelovanje se vrednuje prema:

1. svojim posljedicama;
2. posljedice se vrednuju s obzirom na mogućnost postizavanja satisfakcije;
3. satisfakcija se ostvaruje na takav način da je prihvatljiva najvećem broju ljudi.

Alesdair C. MacIntrye⁵⁹ oštro se protivi nabrojenim utilitarističkim principima. On tvrdi kako sam život nikada ne smije biti shvaćen **kao sredstvo** za bilo koji drugi cilj koji bi ometao rast života. Življenje ne smije imati nijednu svrhu iznad samoga sebe. U tome kontekstu i **poslovanje** treba shvatiti kao **dio istinske vrijednosti** samog života. To znači da poslovanje definitivno ima poslužiti većoj kvaliteti života i kreaciji bogatstva te da zato poslovno komuniciranje nikada ne smije postati vrijednosno neutralna vještina.

Fromm⁶⁰ tvrdi kako je moralni duh protestantizma *povijesno* započeo čovjeka oslobođati duhovno te da je kapitalizam to isto nastavio činiti na mentalnome, društvenome i političkome planu... Oni koji kapitalizam ne kritiziraju **radi napretka**, nego upravo radi destrukcije **toga** najvažnijeg ljudskog postignuća moderne povijesti, definiranog s pomoću moralnog statusa *čovjeka-građanina*, nesvjesno škode samoj ideji slobode i autonomnosti.

⁵⁹ A. C. MacIntrye: Protiv utilitarizma, (Iz: *Aims in Education - The Philosophic Approach*, Edited by T. H. B. Hollins, Manchester University Press, Manchester, 1964), str. 4. – 5.

⁶⁰ Erich Fromm: *The Fear of Freedom*, Routledge, London, 1997, str. 92.

John Rawls⁶¹ posebno ističe kako čak i u okvirima utilitarizma treba razlikovati prihvaćeno pravilo (ili uvriježenu praksu), od pojedinačnog postupka koji *mjerimo* prema tom prihvaćenome pravilu. Na primjer.: *Zašto ljudi druge ljude stavljuju u zatvor?* i: *Zašto je ovaj čovjek u zatvoru?*

Utilitaristički pogled na svijet podrazumijeva kako je na svijetu sve stvoreno samo zato da posluži čovjekovim potrebama i čovjekovu užitku, što nije drugo nego **instrumentalni stav**. Ovo su uvjerenje njegovali stoici, a nakon njih čuveni kršćani kao što je Origen, Toma Akvinski i Kalvin. No, to su mišljenje odbacivali Augustin i Descartes. Naime, ako uzmemu u obzir dualizam čovjeka i prirode te držimo da je čovjek stvoren **samo zato** da bi se spasio, tada će čovjek biti bezobziran prema svijetu – jer taj svijet tad nije shvaćen kao njegov pravi dom. Ovo će shvaćanje rezultirati zanemarivanjem okoliša.

Prema tradicionalnome kršćanskom stajalištu priroda nije sveta, smatra se da je priroda **sredstvo** za čovjekove vlastite ciljeve te da odnos prema prirodi ne treba biti reguliran moralnim principima.

Attfield⁶² ističe kako je vjera u besmrtnu dušu uvedena u kršćanstvo iz grčke filozofije - po Attfieldovu mišljenju dominantna se biblijska poruka treba odnositi na vjeru u **uskršnuće** tijela, a ne na vjeru u besmrtnost duše. Poštivanje svega stvorenoga prema Attfieldovu mišljenju treba počivati upravo na tom najvažnijem biblijskom učenju o uskršnuću, po kojemu ukupni život ima **isto podrijetlo** kao i ljudski život i zato ga treba čuvati i štititi.

1.2.5. Psihološki egoizam (egocentrizam)

Psihološki ili cinični egoizam pokazuje kakvi ljudi jesu, tj. opisuje psihološku činjenicu. Teorija psihološkoga egoizma ne pokazuje kakvim čovjek treba postati, ona ne propisuje etički ideal. Ponekad se prikazuje znanstvenom teorijom motivacije pa kao takvu eksperimentalni psiholog može proučavati, no za etičara takva tematika nije zanimljiva.

Utilitarističko vrednovanje posljedica s obzirom na mogućnost postizavanja satisfakcije usko je povezano s afirmacijom **psihološkoga egoizma**, kao primjera

⁶¹ John Rawls: Dva pojma pravila, (Iz: *Theories of Ethics*, Izdavač: Philippa Foot, Oxford University Press, London, 1967), str. 145.

⁶² Robin Attfield: *The Ethics of Environmental Concern*, Basil Blackwell, Oxford, 1983, str. 56.

negativnoga⁶³ pojma dobra. **Negativni pojam** dobra u etici se Abrahama Edela shvaća kao udovoljavanje prohtjevima i to isključivo u cilju oslobađanja od napetosti. Oslobađanje od napetosti za nas može biti dobro samo instrumentalno, a to znači da nam treba pomoći u nesmetanome ostvarivanju dalnjih, tj. univerzalnih ljudskih ciljeva. Samo oslobađanje od napetosti ne smije biti shvaćeno kao krajnji, tj. univerzalni ljudski cilj upravo zato što nas ne bi vodilo dalnjim ciljevima...

Hedonizam,⁶⁴ premda označava stanje zadovoljstva, definitivno ne predstavlja obuhvatnu teoriju vrijednosti upravo zbog toga što psihološki egoist⁶⁵ hoće sve samo za sebe, i to ga izolira od drugih. On zaboravlja kako istinsko osobno **dobro pojedinca** ne može biti ostvareno **u suprotnosti** prema **ljudskome** dobru.

Psihološki egoist na druge gleda isključivo kao na izvor neke materijalne ili psihološke koristi. Zbog toga je ravnodušan prema tuđemu interesu i ne poštiva dobro onih koje svojim ponašanjem dotiče. Naime, svaki pojedinac, **osim što je pojedinac, jest ujedno i čovjek**, tj. nedvojbeno predstavnik ljudskog roda, tj. **zastupnik** cjelokupnog čovječanstva i ta se činjenica ne da suvislo nijekati. Upravo tu realnost psihološki egoizam gubi iz vida.

Obično se smatra da je čovjek mekan ili slab, ako u poslovanju poduzme korake koji mu stvaraju finansijski štetu... Ako je čovjek to učinio **namjerno** i to upravo zato što je motiviran pravom **humanom pobudom** da potrebnome pomogne pa makar i po cijenu vlastite finansijske štete, tada on upravo negira shvaćanje kako je egoizam **prirodan i neizbjegjan**.

Edel⁶⁶ naglašava kako se najveći doprinos suvremene psihologije etici vidi upravo u stavu kako egoizam ne može sam sebe opravdati, niti može dalje služiti kao potpora etičkomu relativizmu.

⁶³ Abraham Edel: *Ethical Judgment – The Use of Science in Ethics*, The Free Press Glencoe, Illinois, 1955, str. 170.

⁶⁴ Jeffrey Goldsworthy: *Well-being and Value – Utilitas* ; A Journal of Utilitarian Studies, Volume 4, Number 1, Oxford University Press, University College, London, May 1992, str. 6.

⁶⁵ Maja Žitinski-Šoljić: *Teorija komuniciranja i govorništvo*, Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2001., str. 17. – 18.

⁶⁶ Abraham Edel: *Ethical Judgment – The Use of Science in Ethics*, The Free Press Glencoe, Illinois, 1955, str. 178. – 179.

1.2.6. Etički egoizam (personalizam)

Etički egoizam govori o tome kako sebično razmišljanje preobraziti u moralno razmišljanje. Pojam sebičnosti stoji prema pojmu *mojega* istinskog **ljudskog** interesa u čistoj suprotnosti. Naime, sebično ponašanje potpuno zanemaruje interes drugih u onim aspektima koji ne bi trebali biti zanemareni. Kad za nekoga kažemo da je sebičan, mi nismo samo opisali njegov karakter, mi smo ga i negativno vrednovali, tj. optužili.

Budući da moje ponašanje nije životinjsko, nego ljudsko, a to znači da nije određeno unaprijed zadanim biološkim ili instinktivnim programom, nego je uvjetovano **odlukom**, tada je jasno kako, što god da radim, ne mogu zaobići pitanje, što bi se dogodilo kad bi svi ljudi u istoj situaciji u kojoj sam ja, činili isto?

Poštivanje *mojega* vlastitog ljudskog (autentičnog) interesa, prema interesu drugih **ne stoji u suprotnosti**. Naime, svako izabrano čovjekovo ponašanje, upravo zato što je **ljudsko**, podliježe prosudbi o tome je li ispravno. Ako jest ispravno, **odobravamo ga u ime ljudskosti**, tj. čovječanstva. Čovječanstvo nije mnoštvo, nego sveopćost, usmjerena na bit čovjeka, na **ljudskost** njegova bića, na **njegovo** ljudsko dostojanstvo. Čovječanstvo ujedno znači čovječnost, čovjek nije **svet**, ali mu čovještvo, kako u njegovoj vlastitoj osobnosti tako i u drugoj osobi, mora biti **sveto**.

Sartre⁶⁷ kaže kako svaki čovjek, *izabirući sebe izabire sve ljude*, a to znači da **ne smije** zanemarivati niti negirati svoj istinski, **autentično ljudski interes**, jer kad bi to učinio, prezreo bi **svoju** ljudskost.

Naravno, kad se trudimo ne prezreti, nego upravo **poštovati** svoju ljudskost, može nam se dogoditi da se suočimo⁶⁸ s ljudima koji će nam reći da smo sebični te kako sebe ne bismo smjeli stavljati u prvi plan. Mnogi ljudi oko nas zbog različitih razloga, opravdanih ili neopravdanih, mogu doista inscenirati takvu situaciju u kojoj smo **pod pritiskom**, tj. od nas traže da djelujemo **negativno**, od nas traže da stavimo na stranu vlastite želje i planove, kako bismo izbjegli osudu okoline.

⁶⁷ Žan-Pol Sartr: *Filozofski spisi* (Egzistencijalizam je humanizam), Nolit, Beograd, 1984., str. 263.

⁶⁸ Harry Browne: *The Morality Trap*, (Iz: Klemke, E. D.; Kline, A. David; Hollinger, Robert : *Philosophy – Contemporary Perspectives on Perennial Issues*, Fourth Edition, St. Martin's Press, New York, 1994), str. 420. – 421.

Osobina slobodnoga, zrelog čovjeka s integritetom jest upravo okolnost da će takav čovjek djelovati **pozitivno**, tj. on će izabrati takav smjer akcije koja će najbolje ispuniti njegov istinski, ljudski interes.

Nasuprot slobodnome, zrelom, izgrađenom čovjeku, prosječna *neizgrađena* osoba birat će alternativu koja će joj donijeti najmanje neugodnosti u okolini koja je pritišće. Pristat će na to da se svojoj okolini podredi, pa makar to bilo i po cijeni odricanja od vlastite ljudske nezavisnosti, tj. po cijeni odricanja od svojega istinskog, autentično ljudskog interesa. Zbog toga optužbu za sebičnost, upućenu etičkomu egoistu, treba razotkriti u njezinoj **neutemeljenosti**. Naime, onaj koji etičkoga egoista uporno optužuje za **sebičnost**, zapravo je nezadovoljan time što etički egoist **ne čini** ono što optužitelj od njega **sebično traži**.

Etički egoizam ili personalizam je normativni stav o tome kako čovjek **treba** postupati. Prema tome stavu čovjek nema obvezu činiti bilo što drugo osim poštovati svoj istinski **ljudski** (autentični) interes. Kad to netko ne bi htio činiti pod izgovorom kako se želi brinuti upravo **za druge**, a ne za sebe, značilo bi da tuđe dobro stavlja ispred svojega dobra. Kad bi i drugi ljudi prihvatali takvo pravilo te se dosljedno počeli odricati svojega dobra u korist tuđega dobra..., krug bi se mogao *beskonačno* ponavljati, što znači da **nikto** nikada ne bi ostvario istinsko ljudsko dobro. Takav bi princip govorio kako je **neispravno težiti ljudskomu dobru**.

Čovjek ne može izbjegći suočenje sa zahtjevom ostvarenja **ljudskoga dobra** ako želi poštovati značenje, vrijednost i dostojanstvo života.

Čovjek ne može prihvati ulogu instrumenta koji bi trebao služiti nečemu **izvanjskomu**, bez obzira je li riječ o služenju klasi, skupini, partiji, državi, naciji ili čak samoj humanosti, ako je cilj postavljen kao nešto što bi čovjeku u ljudskome pogledu bilo strano... Ako prihvati ulogu instrumenta, tada se odrekao svoje ljudskosti... I srednjovjekovni je pojam kršćanske vjere čovjeka instrumentalizirao tako što ga je držao nemoćnim oruđem u Božjim rukama. Kako kaže Fromm,⁶⁹ takva je verzija kršćanstva također pridonosila shvaćanju kako se čovjek **ne mora** truditi oko daljnje izgradnje vlastitoga samopoštovanja i smisla za vlastito ljudsko dostojanstvo. Bez samopoštovanja i bez osjećaja za vlastito ljudsko dostojanstvo, čovjeku ponestaje **pravo uporište** koje bi mu pomoglo u **suprotstavljanju** pritisku svjetovnih autoriteta.

⁶⁹ Erich Fromm: *The Fear of Freedom*, Routledge, London, 1997, str. 71.

Normalni pojedinac u kulturi koja priznaje i poštuje individualni integritet osobe, odricanje od *sebe* može provesti samo uz cijenu⁷⁰ nemira umjesto mira, tjeskobe umjesto povjerenja i samopouzdanja, rastrojenosti umjesto duševnoga mira. Nasuprot tome, u kolektivističkoj kulturi koja ne respektira integritet osobe, svijest čovjeka o samome sebi nije naslonjena na rezultate njegovih individualnih postignuća. Ta je svijest jako uvjetovana odobravanjem ili neodobravanjem okoline. Zato je u takvim kulturama preče podržavati konformistično ponašanje, nego izgrađivati vlastitu osobnost. *Kolektivistički* karakteri radije sebe izjednačuju sa svojom ulogom u društvu, više su skloni prilagoditi se toj ulozi, te ostati pasivni... U kolektivističkim kulturama prosječan čovjek nema ni ekonomsku, ni društvenu moć koja bi mu osigurala uvjete za vlastiti individualni razvitak. Zbog toga je potreba za konformizmom mnogo jača nego što je to slučaj u individualističkim kulturama.

Tradicija razvoja etike u individualističkim kulturama počiva na klasičnim tezama Immanuela Kanta. Kant tvrdi kako je čovjek po svojoj biti apsolutna **svrha samome sebi** i ne smije biti stavljen u službu nikakvome drugom cilju. Čovjek smije sam sebe dragovoljno staviti u službu vanjskomu cilju jedino tako što će u **relativnome** odnosu postati sredstvo, što znači da ga uloga koju *odigrava* neće ponijeti toliko da postane konformist.

Konformizam se uvijek sastoji u potpuno **nekritičnome stavu prema zlu**. Ljudi postaju konformisti kad jako žele da ih društveno prihvati ona *referentna* skupina s kojom se sami poistovjećuju. To čine čak i u slučaju kad takva referentna skupina **nema** ispravne stavove. Konformisti ne preispituju kriterije po kojima razlikujemo dobro od zla, spremni su odreći se svoje ljudskosti jer su sebični, sebe i svoju naslonjenost na kolektiv vole više nego **istinu**. Konformisti su dopustili postati žrtve pomanjkanja respeksa prema istini. Kad ne bi bili sebični, tj. kad bi poštivali svoju pravu ljudskost, tada bi ih usmjerenost prema istini **čuvala** od gubitka vlastite sposobnosti za razlikovanje dobra od zla.

Kad bi konformisti doista bili predani pravim vrijednostima, tada ne bi zauzimali **neutralan stav prema dobru i zlu**. Mi ne stojimo izvan svijeta, nego smo živi dio svijeta u kojem zlo nije rezultat samo mržnje. Zlo se širi upravo s pomoću **indiferentnosti** koja dopušta da se ono događa.

⁷⁰ David F. Swenson: The Dignity of Human Life, (Iz: Klemke, E. D.; Kline, A. David; Hollinger, Robert: *Philosophy – Contemporary Perspectives on Perennial Issues*, Fourth Edition, St. Martin's Press, New York, 1994), str. 375.

Za otkrivanje istine potrebno je imati tzv. *tržište ideja*, što znači da istina **ne ovisi** o konformističnome stavu. **Za konformiste istina ne postoji izvan okvira što ih je konkretno društvo prihvatio kao istinite.**

Tko je taj tko bi jedini imao pravo monopolna na istinu? Svaki čovjek, jer je čovjek, ima moralnu odgovornost prema drugim ljudima i prema istini. Zato je dužan preispitivati svaku *gotovu* istinu. Onaj tko želi istinu skriti, bio to pojedinac, skupina, institucija, država ili ideologija, nametnut će uvijek isti rezultat: ljudi će infantilizirati pa će zbog toga ljudi biti spriječeni ispuniti svoju dužnost prema istini i prema drugim ljudima.

1.2.7. Deontologija

Opravdavanje postupaka zasnovano na temeljnim principima ispravnoga i neispravnog djelovanja ili na pozivu za poštivanjem ljudskih prava naziva se deontologija. Ponekad se postupci opravdavaju samo s pomoću razlike između vrline i poroka. Etički monisti obično samo jednim načinom pravdaju mnoštvo etičkih vrijednosti i principa, dok etički pluralisti prihvaćaju mnoge načine kojima će pokazati zašto je jedno djelovanje opravданo, a drugo nije.

Deontolozi misle kako postoji više principa koji se razlikuju od principa korisnosti. Jedan je od takvih principa **dužnost**, koja je dobra bez obzira na to je li nam to uvijek korisno. Npr. prijateljstvo, odnosi roditelja i djeteta, poslovnost... Kako kažu deontolozi, to su vrijednosti koje se nikada ne mogu potvrditi jedino s pomoću posljedica... I u poslovanju redoviti kupci imaju *poseban status* jer je povjerenje već uspostavljeno. To znači da odnosi među ljudima imaju značenje po takvim razlozima koji se potpuno razlikuju od posljedica što ih mjerimo jedino profitom. Princip dužnosti nalaže kako drugu osobu ili poslovnoga partnera, korisnika, kupca, klijenta, nikada ne smijemo tretirati samo kao sredstvo za naše vlastite ciljeve.

Elaine Sternberg daje primjer⁷¹ poslovne politike tvrtke koja teži služiti interesima potrošača. Ako umjesto toga pronalazi svoj interes na njihov račun, ono što takvu aktivnost čini nemoralnom nije potraga za svojim interesom, nego pokušaj da se vlastiti interes prikaže kao opravdani kriterij po kojemu se bez sustezanja može legitimno postupati. Čak i tada kad tvrtka ne oštećeju potrošača

⁷¹ Elaine Sternberg: *Just Business – Business Ethics in Action*, Second Edition, Oxford University Press, Oxford 2000, str. 99.

ni u jednome segmentu, njezino djelovanje neće imati moralnu vrijednost ako se pri selekcioniranju svojih ciljeva rukovodi jedino svojim interesom. Ili, kao što napominje Korsgaard,⁷² onaj tko ispravno postupa iz dužnosti to čini zato što se to od njega očekuje, a ne zato jer on želi postupati ispravno. (Sama želja ne jamči da drugoj i trećoj strani neće biti narušena prava ili nanesena nepravda).

Prvo pitanje s kojim se u etici susrećemo jest pitanje o tome kako je etičke stavove moguće opravdati te **koje kriterije**⁷³ koristimo u razlikovanju onoga što je ispravno i onoga što je pogrešno. Naime, svi razlozi nisu dobri razlozi, a ni svi dobri razlozi nisu uvijek dostačni da bi opravdali pojedini zahtjev... Čovjek će uvijek pokušavati pronaći razlog za svaki svoj postupak. I kriminalac i zločinac, obojica imaju svaki svoje rezloge. No običan razlog nije isto što i moralan razlog. Moralni razlog deriviran je iz normativne etike i utemeljen je na kategoričkome imperativu. To znači da moralni razlog mora počivati na razboritoj prosudbi osobe čiju interpretaciju pojedinačnoga postupka svaka druga razborita osoba može odobriti uime univerzalno shvaćene ljudskosti.

Bez obzira na to kakve razloge posjedujemo, valja razmotriti koji su dobri, a koji loši argumenti, jer da bismo znali dokazuje li naš argument ono što želimo, potrebno je istražiti jesu li njegove premise prihvatljive. Najkontroverzniji primjeri logičnog, ali namjerno nevaljano strukturiranog etičkog mišljenja jesu sofizmi.⁷⁴

1.2.8. Kako razlikovati moralna pravila od drugih pravila?

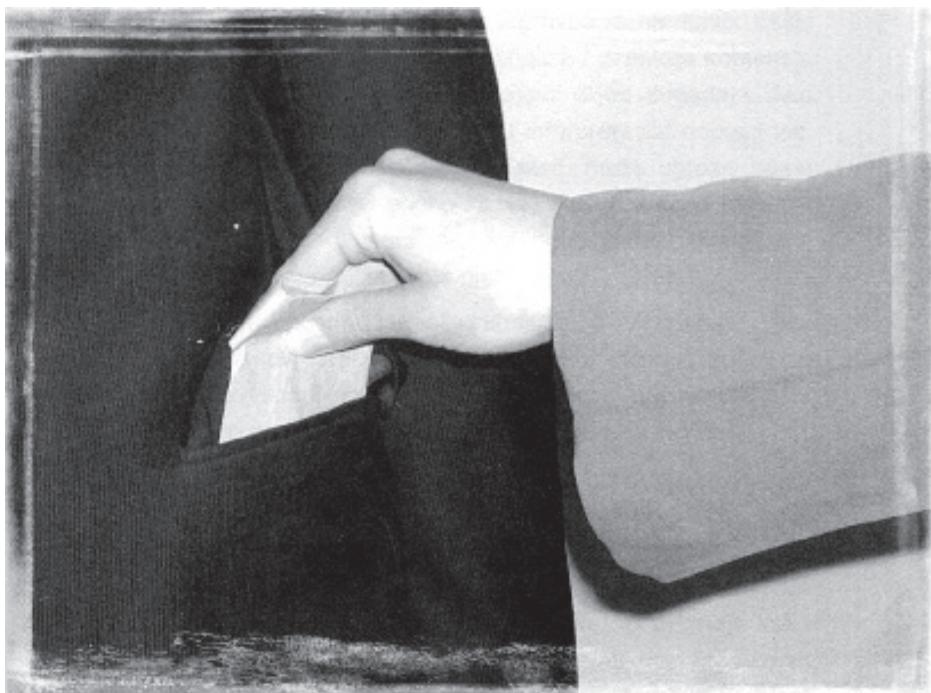
Većina pravila u društvu nisu drugo nego upute o tome što je korisno za naš vlastiti interes. Sve su to samo upute o **brižnosti**, a ne o moralnosti. **Moralna pravila** odnose se na upute što ne uzimaju u obzir samo moj interes, nego uzimaju u obzir **interesse i drugih ljudi**.

Gotovo u svim društima susrećemo primjere o tome kako se moralna pravila jasno **ne razlikuju** od nekih drugih pravila. Mnogi ljudi smatraju kako

⁷² Immanuel Kant: *Groundwork of the Metaphysics of Morals*, Izdavač: Mary Gregor, Introduction by Christine M. Korsgaard, Cambridge University Press, Cambridge 2003, str. XIV.

⁷³ Etički se kriteriji postupno kristaliziraju u daljnjem tekstu

⁷⁴ Primjeri sofizama ukratko analizirani u: Maja Žitinski-Šoljić: *Teorija komuniciranja i govorništvo*, Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 161. – 163.



Kako razlikovati moralna pravila od drugih pravila?

su moralna pravila identična s onim normama što ih **njihovo** društvo nameće. To se događa osobito tada kad prosudbe donosimo samo na osnovi osjećaja pa dobrom zovemo samo ono što nam se sviđa, a zlim imenujemo samo ono što nam se ne sviđa.

Budući da sfera morala ne pokriva ukupan život, može se dogoditi da kontekst kulture u jednome razdoblju prenaglasi jednu od svojih odrednica i učini je dominantnom. Tako se može dogoditi da npr. nacionalizam nadmaši moral i to ne samo kao forma djelovanja, nego i kao osnova za prosudbu. Vodeći političari mogu i sami postati žrtve ovakve prakse. Zbrka među moralnim pravilima i drugim pravilima omogućuje da se **bilo koja pravila** prikažu kao moralna pravila. Ako se granice moralnosti zamagle te se pomiješaju s drugim ciljevima (npr. s precijenjenom važnošću sporednih potreba), uvijek postoji opasnost da moral bude potisnut.

Moral ne čine samo pravila, nego i ideali. **Pravila**⁷⁵ nas upućuju na to **što ne treba činiti**, a **ideali** nas potiču na pozitivna djela, tj. na takve postupke što će **spriječiti konkretno zlo**. Budući da se moralna pravila odnose na brigu za negativno, ono pozitivno im ostaje *neobuhvaćeno*. Zato moralna pravila imaju iznimke: u nekim ih okolnostima možemo namjerno prekršiti i ne biti nemoralni. Naime, vrlina se zasniva i na navici i na presedanu. To znači da moralna pravila ne treba slijediti slijepo, tj. **univerzalnost** se ne smije pobrkat s **apsolutnošću**.

Po Gertovu⁷⁶ mišljenju **konzervativci** više ističu **moralna pravila**, a **liberali** više vrednuju **moralne ideale**. Ekstremni konzervativci misle kako je dužnost vlade samo to da spriječi zlo, a ne da promiče dobro. Ekstremni pak liberali smatraju kako status quo nije važan, te da nema razlike između smanjivanja zla i povećavanja dobra.

U potrazi za dubinskom etičkom strukturom po kojoj bi bilo moguće nedvosmisleno razdvojiti ispravno od pogrešnoga, Eisenberg⁷⁷ naglašava kako smo u razdoblju postmoderne suočeni sa *situacijskom* etičkom perspektivom. On smatra kako ne postoje absolutni standardi po kojima bi bilo moguće u svim situacijama unaprijed odrediti što je ispravno, a što krivo. Etički izbor zato moramo učiniti na osnovi analize i definicije konteksta iz kojega možemo anticipirati potencijalni slijed događaja. Ako doista jedino **kontekst** određuje

⁷⁵ Moralna pravila redovito zabranjuju odredena djelovanja. Zbog toga je pojam kršenja morala mnogo jasniji nego pojam djelovanja u skladu s moralnim pravilom.

⁷⁶ Bernard Gert: *The Moral Rules*, Harper & Row, New York, 1970, str. 63.

⁷⁷ Eric. M. Eisenberg and H. L. Goodall, Jr.: *Organizational Communication - Balancing Creativity and Constraint*, St. Martin's Press, New York, 1993, str. 188.

našu interpretaciju dobra i zla, tada pomanjkanje informacija o kontekstu može ugroziti samu mogućnost da se napravi etičan izbor. Naime, ako u trenutku donošenja odluke ne znamo sve što treba znati o kontekstu, jesmo li i tada odgovorni za svoje djelovanje?

Radikalni postmodernisti sumnjaju u vrijednost etike, tvrde kako pojmovi dobra i zla stoje u službi samo onih koji su moćni. Tako moćni nemoćima ograničuju način kojim bi nemoćni mogli analizirati i razumjeti što je dobro, a što zlo.

Zbog toga neki autori, kao npr. Milton Friedman,⁷⁸ smatraju kako bi utjecaj etike u poslovanju trebao biti minimalan. No, svaki poslovni čovjek mora poštovati pravila ispravnoga vođenja posla kako bi mu uopće bilo moguće **razlikovati** tekuću praksu od onoga što bi doista trebalo činiti. Time **prešutno priznaje** kako poslovanje nije moguće adekvatno vrednovati bez izgrađenih vrijednosnih sudova. Vrijednosni sudovi moraju povezati problem **društvene odgovornosti** s potrebom uvođenja viših standarda u ekonomiju.

Poslovne aktivnosti uvijek donose rizik od neke vrste štete. Poslovna se etika ne bavi istraživanjem naravi moguće štete, nego upravo **odgovornošću poslovanja** za ispravljanje i izbjegavanje štete. Osnovna bi zadaća vlade trebala biti briga da se građani zaštite od rizika nesigurnosti, povrede zdravlja i okoliša, što bi se u nerazvijenim zemljama trebalo proširiti na **davanje tolike plaće radnicima od koje će oni moći živjeti**.

Ne možemo reći da je uspjšno ono društvo koje robu i usluge čini dostupnima samo nekolicini ljudi. Zbog toga, s etičkog stajališta, treba osigurati ispravnu prosudbu vezanu za raspodjelu zasluga. Takav princip **distributivne pravednosti**⁷⁹ ne treba odrediti samo što je najbolje, nego treba osigurati priliku da se između nekoliko alternativnih mogućnosti izabere ona koja je **bolja**. Zato je pitanje pravednosti središnje pitanje poslovne etike.

Profit nije jedini cilj poslovanja. On se raspoređuje i reinvestira, sredstvo je izgradnje poslovanja i isplaćivanja troškova. Nekim ljudima može biti najvažniji, no čak i tada, njihov stečeni društveni status i zadovoljstvo time što društvenu odgovornost **povezuju** s razvojem poslovanja, **važniji su** od samoga profita. Još je Adamu Smithu bilo jasno da je **napredovanje**, a ne profit, ono što stvara slobodno tržište, bez obzira na to želi li pojedinac to priznati.

⁷⁸ *Applied Ethics: A Reader*, Edited by Earl R. Winkler & Jerrold R. Coombs, Blackwell, Oxford UK, 1993, str. 185.

⁷⁹ Distributivna pravednost u jednakoj mjeri poštuje dobrobit svake pojedine strane koju prosudba dotiče.

Poslovanje ima složenu svrhu, a ta se svrha samo dijelom može shvatiti kao zarađivanje, jer i **zarađivanje** je opet sredstvo ili posrednik, a **nije samostalni cilj**. Pobrati potrebu za zarađivanjem s ciljem da se očuva poslovnost te složena uloga institucija u društvu, znači potpuno pogrešno razumjeti narav samoga poslovanja.

Na pitanje o tome žele li vlasnici dionica da se njihova poduzeća ponajprije zanimaju za profit ili da djeluju etično, jedna je studija⁸⁰ pokazala kako 42 % vlasnika dionica ne očekuje visoku razinu etičnog ponašanja ni od voditelja poduzeća, niti od zaposlenika. Međutim, 58 % vlasnika dionica tvrdi kako su spremni poslovanje žrtvovati u korist etičkoga ponašanja. Iako to nije visoki postotak, jasno je kako vlasnici dionica na prvo mjesto ipak stavljuju etiku. Čak 70 % anketiranih vlasnika dionica **želi čuti** kakav je godišnji izvještaj o etičnosti u poslovanju.

1.2.9. Etika i zakon

Mnogi ljudi smatraju kako slijediti etička pravila znači isto što i slijediti zakon. Međutim, mnoge profesije kao što su npr. medicina, pravo, financije, politika, ekonomija... potražuju takve standarde ponašanja koji **znatno premašuju** zakon. Osim toga, u slučaju da su neki zakoni površni ili nepravedni, slijediti ih slijepo značilo bi odustati od istraživanja istine. Smijemo li zanemariti tu okolnost te prihvatići toliko pojednostavljeni pristup etici?

Klasičnu etičku koncepciju, formuliranu u spisu *Osnove metafizike čudoreda*, Immanuel je Kant također zasnovao na razlici između moralnosti i legalnosti. Ta je razlika, kako misli Burger⁸¹ važna ne samo zato što **odvaja pravo i moral**, nego i zato što vrijednosno *moral nadređuje pravu* pa tako moralna obveza *proizlazi iz samog habitusa pojedinca, iz njegove unutrašnjosti, dok je pravna obveza izvanjska, nametnuta prinudom itd.*

Osim principijelnog, pojmovnog razlikovanja morala i prava, **moralno vrednovanje od legalnog vrednovanja** važno je razlikovati zbog toga što se

⁸⁰ Herta A. Murphy, Herbert W. Hildebrandt, Jane P. Thomas: *Effective Business Communications*, 7th edition, Irwin McGraw-Hill, Boston Massachusetts, 1997 (Autori studije: Damatio, S., & Schmidgall, R. (1993). Hospitality professionals' responses to ethical situations. The Cornell HRA Quarterly, 34(4), 40. – 43.), str. 99.

⁸¹ Hotimir Burger: *Sfere ljudskoga – Kant, Hegel i suvremene diskusije*, Prometej, Zagreb, 2001., str. 70.

ispravna poslovna politika od pogrešne poslovne politike potpuno moralno razlikuje, dok se legalno uopće ne mora razlikovati. Naime, prihvaćena razina pravne odgovornosti u određenome kontekstu poslovanja, troškovi sustava, uobičajena praksa unutar parničnoga postupka, pitanja kompenzacije itd., potražuju zakonite zahtjeve koji **se razlikuju** od moralnih zahtjeva.

Usprkos važnim razlikama između morala i zakona, **zakon nije uporište moralnih vrijednosti i standarda**, čak ni tada kad se taj zakon neposredno tiče moralnih problema. Osoba koja se pokorava zakonu ne mora biti moralno bespriječna niti kreposna, pa nešto zakonski prihvatljivo ne mora biti i moralno prihvatljivo.

Brojni promašaji u poslovnoj politici ne uključuju takva zakonska potraživanja u ugovorima koja bi te promašaje sankcionirala. Premda takva zakonska potraživanja krše moralna pravila pa su zbog toga potpuno pogrešna, iz cisto zakonskoga motrišta ta zakonska potraživanja mogu biti potpuno ispravna.

Kad ljudi na etička pitanja gledaju s različitih motrišta, uvijek postoji prostor za raspravu o tome kako dalje istraživati. Iako se smatra da su nesporazumi uvijek nesporazumi o vrijednostima, **oni se zapravo više tiču činjenica**, a ne načelnih vrijednosti. Naime, svi se slažemo u tome da želimo respektirati istinu i ostvariti pravednost. Međutim, obično se sporimo oko tumačenja istine i pravednosti jer se ne možemo lako složiti oko **značenja situacije**, oko motivacije i posebnih okolnosti u kojima se *agent* nalazi. Stalo nam je složiti se oko naravi činjenica, no ne možemo jednoznačno definirati realnost. Razlog tomu je iskustvo u kojem su subjekti različito moralno uvjetovani te se ne slažu na planu **kriterija uvažavanja sustava vrijednosti**. Sustav vrijednosti se redovito prelama oko sljedećih parametara:

1. Jesmo li *svoji* ili je naša svijesti o sebi zasnovana na **ovisništvu**, tj. na visokoj razini pripadnosti nekoj primarnoj skupini?
2. Je li nam temeljni životni stav aktivan ili pasivan?
3. Cijenimo li individualna postignuća, prava i slobode ili, protivno tomu, u prvi plan stavljamo skupne ciljeve?
4. Jesmo li spremni mijenjati stvarnost ili smo jedino sposobni pasivno se prilagođavati postojećim okolnostima?
5. Je li naš moral autonoman ili ga je zadao neki vanjski autoritet?
6. Je li naše ponašanje izraz naših dubinskih, osobnih stavova ili naše ponašanje jednostavno odražava sustav društvenih norma i uloga?

Argument je moguć samo ako je pretpostavljen isti način respekta prema istome sustavu vrijednosti.⁸²

1.2.10. Psihologija etike

U prirodi se sve događa po nekim objektivnim pravilima. Ni biljke ne žive izvan pravila svog genetskog programa, niti životinje djeluju mimo instinkta. Jedino čovjek može djelovati **prema predodžbi** takvih zakona koji ne moraju biti ni prirodni, ni objektivni, ni moralni. Zato je već Aristotel uvidio kako je zloča onoga tko je fanatičan pa se slijepo drži svojeg samovoljnoga unutarnjeg principa uvijek strašno škodljiva. Zbog toga je Aristotel⁸³ naglasio kako čovjek *može učiniti deset puta više zla nego životinja*.

Svaki čovjek kad god djeluje, to čini prema nekim principima, kakvi god da su, što znači da su ti principi ponekad izopačeni, a ponekad ispravni. Očito, čovjek je **djelatno biće** upravo po tome što je teorijsko biće (služi se principima). To je čovjekov **komunikacijski iskorak**, tj. **odmak** od neposrednosti prirodnoga zakona i instinkta.

Budući da se čovjeku može dogoditi da se ravna prema lošoj teoriji i prema pogrešnim principima, čovjek može *ne biti čovjek*, tj. on može promašiti svoj pravi ljudski cilj. Čovjek nije dobar ni po prirodi, niti mimo prirode, nego postaje ili dobar ili zao po slobodi i po autonomnosti svoje volje. Kad bi čovjek već po prirodi djelovao ispravno, tj. moralno, ili kad bi čovjek po svojoj naravi već bio dobar, bilo bi suvišno od njega tražiti da **postane dobar**. Kad bi dobrota bila mimo prirode, tada uopće nikakvim izborom i nikakvom navikom dobrotu ne bismo bili sposobni steći. Čovjek je moralan ako se to vidi iz njegova djela. Prema tome, prije nego djeluje, prije nego svojom individualnom voljom pokaže kakav mu je stav prema poslu i prema drugim ljudima, nije opravdano definirati ga ni kao dobrog niti kao zlog. Treba reći da čovjek po prirodi nije ni **dobar** ni **zao**. Čovjek je po prirodi **sirov**. Ako takav ostane i nakon kulturnog razvitka, tada je **zao**. *Etični sustavi* ne bi smjeli ljude raznoliko vrednovati ni po jednoj osnovici proistekloj iz **prirodnih** razlika među ljudima.

⁸² A. J. Ayer: Critique of Ethics (Iz: *Problems of Ethics*, Edited by Robert E. Dewey; Francis W. Gramlich & Donald Loftsgordon, The Macmillan Company, New York, 1961), str. 407.

⁸³ Aristotel: *Nikomahova etika*, Kultura, Beograd, 1970., 1150 a VI – 7.

Za Martina Heideggera⁸⁴ čovjek je iznimno biće upravo kao **djelatno** biće, što znači da je sposoban *rasti*, tj. djelovanjem postići da mu bit života bude blizu. Čovjek raste tako što sebi uzima pravo sudjelovanja u istini Bitka s pomoću težnje i napora da nadmaši već dostignuto... Ova komponenta čovjekova vlastitog obogaćivanja svijeta stavlja ga u funkciju *stvaratelja*, *čuvajući* ga da ne postane stvar. Heidegger je jasno vidio kako istinu otkrivamo **djelovanjem**, a ne pukim **promatranjem**. Ono što je dobro ili zlo odnosi se na smjer ljudskoga djelovanja, a ne na osjećajno stanje osobe. Zato djelovanje treba razlikovati od **ponašanja**.

Ponašanjem zovemo samo vanjsku formu djelovanja. Ako se usredotočujemo samo na ponašanje, a zanemarimo preispitati narav djelovanja, nećemo moći otkriti prave motive po kojima je djelovanje **moguće vrednovati**.⁸⁵

Newman⁸⁶ smatra kako ekonomska i politička moć imaju važnu ulogu u konstruiranju realnosti. Iz konfliktne perspektive realnost postaje produkt neravnoteže društvene moći. Gdje god postoji nadmetanje za kontrolu nad ekonomijom, postojat će i nadmetanje oko određenja društvenoga pojma realnosti, što znači da društveni pojem realnosti nije jednostavno plod društvene interakcije, nego je posljedica interesa moćnih skupina i moćnih organizacija u društvu. Kako bi običan čovjek prevladao svoju bespomoćnost i izoliranost od svijeta moćnih, on mora postati produktivan na takav način da se rezultatom svojega rada konstruktivno ukorijeni u kulturu.

Za etiku je neobično važno istražiti kakva je pozadina pojedinoga djelovanja, tj. koji je pravi motiv našeg ponašanja. Na primjer, hrabrost može uistinu biti određena potpunom odanošću nekoj vrijednoj ideji, ali isto tako, hrabrost može biti potaknuta pretjeranom željom za izazivanjem divljenja pa će neka osoba zbog čežnje da joj se drugi dive, riskirati i sam život. Hrabro ponašanje može biti motivirano prezrirom prema životu. To čovjeka tjera da traži opasnost jer svjesno ili nesvjesno ne cijeni svoj život i želi ga uništiti. Netko može izgledati hrabar zato što ima oskudnu imaginaciju pa uopće nije svjestan koje ga opasnosti čekaju. Zato etika kao primijenjena psihologija podrazumijeva analizu karakterne strukture u koju je određeno ponašanje smješteno i to s

⁸⁴ Martin Heidegger: *Über den Humanismus*, Vittorio Klostermann, Frankfurt am Main, 1975, str. 27.

⁸⁵ Djelovanje je određeno moralnim zakonom, tj. zakonom slobode. Zakon slobode ne proizlazi ni iz bezodnosnosti, niti iz empirijskih određbenih razloga, on proizlazi iz odluke subjekta koja uvijek može biti drukčija od onoga na što nas *okolnosti prisiljavaju*.

⁸⁶ David M. Newman: *Sociology – Exploring the Architecture of Everyday Life*, Department of Sociology, DePauw University, Pine Forge Press, Thousand Oaks, California, 1995, str. 57.

ciljem da na vidjelo izvede one poticaje našem djelovanju što su i nama samima ponekad skriveni. To je važno osobito kad nam nije lako razumjeti, niti na zadovoljavajući način protumačiti **što je to** što sili pojedinca da postupa onako kako postupa.

Psihoanalitička karakterologija postala je odlučujuća za razvitak etičke teorije. Naime, ako na vrlinu i na porok gledamo kao na pojmove neovisne o karakternoj strukturi osobe, **nećemo moći cjelovito razumjeti** njihov pravi sadržaj. Ako je npr. poniznost uzrokvana strahom ili ako se s pomoću poniznosti nadoknađuje potisnuta arogancija, takva poniznost nije ni uzor ni krepst. Ili, ako je arogancija izraz nesigurnosti i samopodcjenjivanja, tada se takva arogancija otklanja jačanjem samopoštovanja, a nikako dalnjim produbljivanjem nesigurnosti i prezira prema samome sebi.

Vrijednosne se tvrdnje očito mogu kvalificirano izricati jedino u odnosu prema orijentaciji karaktera na koji se vrijednosna tvrdnja odnosi.

Prema Aristotelu vrlina se dijeli na intelektualnu i moralnu. Intelektualna vrlina postiže se kroz nastavu, a moralna vrlina dolazi s navikom i to tada kad dobar običaj postane navikom. Zato se riječ ethos, **običaj**= εθος (počinje s epsilon), malo razlikuje od riječi ethos, **navika**= ηθος (počinje s eta).

Pitanje što stoji u središtu pozornosti etike glasi: Što mislimo kad kažemo *dobro* i *zlo*, tj. koji su pravi **standardi** za prosuđivanje o tome što je dobro, a što zlo? Nakon postignuta zadovoljavajućeg odgovora na ovo pitanje, važno je pronaći razliku među tipovima vrijednosnih sudova koji su karakterizirani pridjevima: **koristan, ispravan, moralan, pravedan**. Na takvu razliku upozorio je Kant⁸⁷ izrijekom kako valja razlikovati dobro kao korisno i ono čemu koristi. Kad bismo dobrim nazivali samo ono što je korisno tada ne bi bilo nečega što je neposredno dobro.

Moral je oblik čovjekova ponašanja, a **etika** je teorija morala koja to ponašanje reflektira, o njemu razmišlja imajući na umu svrhu: ne jednostavno spoznati što je dobrota, nego **postati** dobar, tj. istražiti sve o načinu izvrsnog postupanja.

U tome svjetlu najvažniji čovjekov zadatak jest **očuvati vlastiti identitet**. U doba konkurenetskog društva, problem identiteta jako je zamagljen, jer u društvu paralelno vladaju dva imperativa:

1. Budi nesebičan, ne učini drugomu što ne bi želio da tebi bude učinjeno...

⁸⁷ Immanuel Kant: *Kritika praktičkog uma*, drugo izdanje, Naprijed, Zagreb, 1974., str. 97.

2. Eliminiraj konkrenta, budi bolji, uspješniji, zadrži monopol...

Jesu li ova dva postulata kontradiktorna i zašto se u društvu s robnim⁸⁸ karakterom rada gubi iz vida ono što je **istinski ljudski interes**?

Živimo u društvu kojim kulturološki dominira kršćansko učenje. Temeljni kršćanski postulat nalaže ljubav prema bližnjemu koja treba biti jednaka ljubavi prema sebi. Pritom se smatra da se po sebi razumije kako svaki čovjek sam sebe voli. Bavljenje psihanalizom s radikalnoga humnističkog gledišta otkriva kako mnogi ljudi pate od nedovoljne ljubavi prema sebi, a ljubavlju prema drugima često nazivaju zavisnost, podvrgavanje, posesivnost, želju za vlašću, narcisoidnost, nesposobnost da se bude sam... Fromm⁸⁹ tvrdi kako je ljubav prema bližnjemu lažna, ako ne proizlazi iz ljubavi prema samome sebi, jer *ako takav stav ne postoji prema vlastitom ja, koje je napokon, samo još jedno ljudsko biće i jedan drugi bližnji, tada uopće ne postoji*.

Ljubav prema sebi i ljubav prema drugome nisu suprotnosti, nego **istorodne** snage, jer i jedna i druga povećava ljudsku slobodu i nezavisnost.

Ako pitamo: *Otkuda nam želja za slobodom?* Ili: *Koji nas društveni i ekonomski uvjeti upravo guraju u čežnju za slobodom?* Ili, još preciznije: *Što sloboda modernomu čovjeku znači?* Na ta je pitanja moguće odgovoriti na zadovoljavajući način ako prevladamo stav kako je čovjek bespomoćno oruđe u Božjim rukama. Kad bi čovjek bio samo bespomoćno oruđe u Božjim rukama, tada nikada ni za što **ne bi bio ni odgovoran**, niti kriv.

Čovjek je izišao iz predljudske faze upravo s pomoću psihogenetske slobode od instinkta (instinkt je obrazac djelovanja, što je bezuvjetno određen naslijedenim neurološkim strukturama). Nedovoljna orijentiranost, tj. **sloboda od instinkta** jest uvjet ljudske kulture. Međutim, vrsta ljudske satisfakcije je *otvorena*, čovjek mora **izabrati** između dobra i zla. A kako će izabrati ako ne zna što je dobro, a što zlo? Ili, što je još gore, kako će izabrati ako sebe nije kultivirao, izvježbao, ako nije izrastao toliko da radije bira dobro nego zlo?

Glavni razlog neprihvatljivosti ponašanja što ga podvrgavanje autoritetima nalaže sastoji se u pomanjkanju **slobode od** autoriteta, tj. u nemogućnosti izbora, neovisnog o autoritetu. Gdje god ne postoji autonomija u definiranju vrijednosti

⁸⁸ Prvo je društvo s robnim karakterom rada kapitalizam jer u njemu razmjenjska vrijednost robe (apstraktna vrijednost) dominira nad uporabnom (konkretnom) vrijednošću proizvoda. Analogno toj ekonomskoj zbilji, na planu kulture **ljudskost** kao najvažnija vrijednost poprima sporedno značenje...

⁸⁹ Erich Fromm: Dogma o Kristu – Bit ćete kao Bog – Psihoanaliza i religija, Naprijed, Zagreb, 1984., str. 340.

koje bi bile institucionalno priznate, tu nema ni demokratskih institucija. Hollins⁹⁰ ističe: “Demokracija ima mnogo značenja, ali ona ima i moralno značenje... a to je doprinos institucija... rastu svakoga pojedinog člana društva.”

U suvremeno doba jedino demokratski poredak jest zainteresiran stvoriti ekonomske, političke i kulturne uvjete za puni razvitak takvoga pojedinca koji **bi želio** slobodu i to ne samo **negativnu slobodu** u pogledu rasterećenja od spona koje ga ometaju, nego pozitivnu, **afirmativnu slobodu** kakva se sastoји u kreativnom, konstruktivnom izrastanju ljudske jedinstvenosti svakog pojedinca. Zato je respekt prema kultiviraju ove jedinstvenosti shvaćen kao najvrednije postignuće suvremene civilne kulture. Naime, vrijednost obrazovanja ne mjeri se samo u relacijama novih vještina i znanja što ih stječemo nego – kao što kaže Bilton⁹¹ – obrazovne vrijednosti definitivno **formiraju** naš **identitet**. Edel⁹² napominje kako mi – ne samo što imamo vrijednosti – mi stvaramo vrijednosne prosudbe, prosuđujući vlastite vrijednosti.

Sloboda su i nezavisnost **dobra po sebi** (intrinzička dobra), jer tek s pomoću slobode i nezavisnosti jest moguća **odgovornost** (živi odgovor prema živome) kao temeljni etički pojam. Onaj tko odustaje od odgovornosti, prema živome se svijetu postavio na mrtvi način, tj. prihvatio je **gotove autoritete**, što znači da tim autoritetima mora podrediti sve svoje duhovne i tjelesne snage. Tako **pasivno** postavljen, ni sebe ni druge ne može vidjeti kao slobodna bića, pa o dobru i zlu **ne može** razborito prosuđivati. Drži se onih kriterija o dobru i zlu što proizlaze iz samovoljnih, parcijalnih interesa onih autoriteta o kojima ovisi, bez obzira na to je li riječ o autoritetu neke osobe ili pak o *kolektivističkome identitetu* primarne skupine na koju se sam naslanja.

1.2.11. Obveza i interes

Stvarni se etički problem, vezan uz dva paralelna, prije spomenuta imperativa, **ne sastoji** u dvojbi između **ljubavi prema sebi i altruizma**. Ljubav prema sebi i altruizam istorodne su snage, a upravo sebičnost stoji nasuprot ljubavi prema sebi, pa tako i nasuprot altruizmu. Sebičnost, tj. psihološki egoizam izraz je

⁹⁰ T. H. Hollins: The Problem of Values and John Dewey (Iz: *Aims in Education – The Philosophic Approach*, Edited by T. H. B. Hollins, Manchester University Press, Manchester, 1964), str. 104.

⁹¹ Tony Bilton, Kevin Bonnett et al.: *Introductory Sociology* – Third Edition, MacMillan Press Ltd, London, 1997, str. 330.

⁹² Abraham Edel: *Method in Ethical Theory*, Routledge & Kegan Paul, London, 1963, str. 185.

naših neopravdanih želja i ljudski neutemeljenih nastojanja. Sebičnost se sastoji u zaboravu *mojega* istinskog *ja*, tj. u potiskivanju i zanemarivanju onoga što **ja kao čovjek trebam** činiti.

Dok smo sebični, mi djelujemo po **interesu** koji nije istovjetan s našim istinskim, autentičnim ljudskim dobrom. Dakle, dvojba vezana uz dva paralelna imperativa (1. Ne učini drugomu što ne želiš da tebi bude učinjeno i 2. Eliminiraj konkurenta.) zapravo je lažna dvojba, ona se odnosi na zbrku između **moje ljudske obveze** i moje sebičnosti. Sebičnost se sastoji u grčevitoj izolaciji od drugih, a vrlina nije tamo gdje postoji zakočenost, nego upravo budnost duha, tj. tamo gdje se pojavljuje prava brižnost za istinski ljudski interes svojega *ja* shvaćenog u obliku modela za svačiji tudi interes. Dvojba među spomenutim imperativima lažna je zato što:

1. Ako drugome nastojimo ne učiniti ono što **sebično** ne želimo sebi, tada mi drugome **ne pomažemo** da bude human, nego upravo potičemo **njegovu** sebičnost.

Tek ako drugome nastojimo ne učiniti ono što **za nas (u autentično humanome smislu) nije dobro** da nam drugi učini, tek tada mi istinski mislimo kako o dobru drugoga, tako i o svojem dobru.

2. Ako je naše ponašanje doista u skladu s uvidom što ga *moja ljudska obveza* (normativni zahtjev etičkoga egoizma) potražuje, tada će nam sasvim bliskom postati ideja o tome kako: eliminirati konkurenta **ne znači** ubiti ga kao čovjeka, nego znači upravo **potaknuti ga** da postane konkurentan. Izdržati izazov i **ostati u tržišnoj utakmici**, istinski je cilj i našem konkurentu i nama. Natjecanje i nama samima, jednako kao i konkurentu, **pomaže postajati boljima**, jer nastojanjem da nadmašimo konkurenta, nadmašujemo i jačamo i njega i sebe.

Poslovni ljudi⁹³ najčešće nemaju vremena baviti se ovakvim usporedbama, nemaju se vremena baviti *unutarnjim smirivanjem misli*, zato jer **vanjski pritisak posla** poistovjećuju s pojmom **obveze**. Pojam obveze ne povezuju s etičkim sadržajem, tj. sa sviješću o tome kako pravi **sadržaj obveze** treba biti identičan jedino s našim najdubljim, unutarnjim uvjerenjem, tj. s našom istinom, izgrađivanom tako što ćemo je stalno uskladivati s **ljudskom** istinom.

Ako u poslovnim odlukama stvarno postupamo prema **svome dubinskom uvjerenju**, usklađenom s etičkim sadržajem (**tj. po obvezu**), tada ćemo to uvjerenje poštovati uvijek, osobito kad to nije ni zgodno, ni pogodno. Dok tako

⁹³ Kenneth Blanchard & Norman Vincent Peale: *Moć etičkog poslovanja*, Delo Horvat elektronika”, Ljubljana, 1990., str. 59.

činimo, mi svoje autentično uvjerenje još više učvršćujemo, čime pojačavamo kontakt sa stvarnošću. Svakomu je čovjeku potreban taj osjećaj **ravnoteže između vlastitoga djelovanja i vlastitoga uvjerenja**.

Oni ljudi što svoje vlastito uvjerenje poštuju samo kad je to popularno (**po vanjskome interesu**), moraju patiti od neusklađenosti svojih postupaka sa svojim *istinskim* mišljenjem, osjećaju se nespokojno, stalno ih prati osjećaj oskudne ispunjenosti života. Taj osjećaj može narasti do stupnja potpune onesposobljenosti i za obavljanje elementarnih aktivnosti. To je cijena koju plaćaju za svoj *dnevni* poslovni uspjeh koji ne počiva na autentičnom ljudskom interesu.

Pomanjkanje snage što čovjeka prati u takvu kontekstu vlastitoga *nepromišljenog* postupanja, rezultat je pomanjkanja samopoštovanja. Takve ljude komunikacija plaši zato što komunikacija lakše i brže razotkriva *zbrku između obveza i interesa*.

1.2.12. Etičko prosuđivanje

Problematika etičkoga prosuđivanja vezana je uz problematiku istraživanja i spoznavanja **istine**. Moralne norme prestaju biti uzor kad dođu u sukob s osnovnim životnim vrijednostima. Generacije su mladića svojedobno polagale prisegu u službi JNA. Možemo li reći da su nemoralni zato što su prekršili obećanje i stavili se u obranu svoje domovine? Moralne norme prestaju vrijediti kad ih život počinje demantirati. Ako ih ne kršimo, tada stojimo na putu višim oblicima života, što nikako ne može biti dovedeno u sklad s moralnim zahtjevom.

Za Platona je princip etike bio vezan uz ideju dobra. U Aristotelovoju etici više nije riječ o dobru po sebi, nego o **ljudskome dobru**. Kao što svatko točno prosuđuje samo o onome što poznaje, za svako polje ljudskoga znanja to je stručnjak iz toga polja, dok je najbolji sudac za sva polja onaj čije obrazovanje obuhvaća sva polja.

Mlad čovjek nema iskustva u postupcima i odnosima u životu, a kako je sklon povoditi se za svojim strastima, neće imati koristi od etike ako nije spremam svoje želje i postupke uskladjavati s razumom. Aristotel⁹⁴ smatra kako pritom nema nikakve razlike između čovjeka mlada po godinama I čovjeka

⁹⁴ Aristotel: *Nikomahova etika*, Kultura, Beograd, 1970., 1095 a III – 7.

nezrela po prirodi: jer nedostatak nije u dobi starosti, nego u strastima što kod takvih osoba upravljaju životom i svim težnjama. Takvim ljudima znanje uopće ne koristi, jer mu nisu dorasli.

Najviše mjerilo za ono što je dobro i moralno nije ljudski um, nego **razboritost**, tj. ljudski um koji djeluje *ne bez uma*⁹⁵.

Ako želimo razumjeti što znači biti razborit, tj. što znači biti uman, ali *ne bez uma*, treba pitati:

1. Dok se trudimo postati razboriti, u kojoj mjeri **razlog** koristimo kao aktivni princip, a u kojoj mjeri sam **moral** jest aktivni princip?
2. Koji su zahtjevi morala i što se njima ohrabruje?
3. U čemu se zahtjevi razloga razlikuju od moralnih ciljeva?

Moral se od razloga razlikuje po izvoru iz kojega crpi autoritet: moralni sud se od ostalih sudova ne razlikuje ni po obliku, niti po funkciji nego po strukturi, tj. po logičkome statusu: na njega se **ne primjenjuje** kriterij istinitosti i lažnosti, nego upravo **vrijednosni kriterij**, tj. kriterij o tome što iz motrišta kategoričkoga imperativa treba činiti.

Razlog je moralno neutralan motiv jer nas ohrabruje da nastavimo djelovati kako već djelujemo, uvijek je usredotočen na racionalizaciju, tj. na opravdavanje već postojećega. Strogome ustrajavanju u već uvriježenoj praksi uvijek nedostaje snažnija moralno-normativna inspiracija. Razlog je moralan jedino ako s pravom tvrdi da je suprotno ponašanje nemoralno. Temeljni razlog za to da budemo moralni jest **potreba da ni sebi ni drugome** ne priječimo pristup idealima.

Ljudi zaobilaze moral kad misle da im je korisnije biti nemoralan. Onaj tko poznaje vrlinu, taj zna da vrlina afirmira život ne kao neku vještinsku ispravnoga življenja, ni kao instrumentalno znanje, nego kao znanje što ima **vrijednosno aprioran status**. Bez takva znanja postoje mali izgledi da će vrlina biti poštivana.

Moralna vrlina nije ni po prirodi, ni mimo prirode, nego po slobodi i autonomnosti volje. Kad bi moralna vrlina bila po prirodi, nikakvom navikom

⁹⁵ Za Aristotela je to bog koji stoji iznad uma. Aristotelov bog nije osoba, nego logos. To znači da nema zapovijedi po kojoj boga treba voljeti ili vjerovati u njega. Bog je pojmovni izraz onoga što se već praktično živjelo: djelatna shvaćanja, moralna načela, moralni etos i moralno osjećanje, iscrpljeno iz svijeta mnoštva, promjene i raznolikosti. Čovjek nije stvoren za nerad. Specifično ljudska djelatnost jest djelatnost prema vrlini. Za vrlinu nije dovoljno reći što je ona, nju je potrebno steći.

je ne bismo mogli izmijeniti. Kad bi bila mimo prirode, ne bismo uopće imali sposobnost steći je. Kad ne bi bila autonomna, bilo bi je nemoguće odrediti i definirati na razborit način.

U samoj prirodi vlada princip **svrhovitosti** po kojoj sve živo ima određenu mjeru i veličinu rasta, prilagođenu svrsi (ni drveće ne raste do neba), pa ako postoji neka opasnost od pojavljivanja prekomjernosti kao smetnja ostvarenju nekoga cilja, priroda se trudi postići sredinu. Budući da u ljudskome djelovanju ne postoji unaprijed definirana mjera, čovjek **sam** mora pronaći mjeru tako što će se potruditi izbjegći ekstreme.

Mjera je držanje između dviju mana, jedne koja je pretjeranost i druge koja je nedostatak. Vrlina je sredina između dvije suprotne osobine volje, od kojih jedna prevršuje srednju i pravu mjeru, a druga je ne doseže. Na primjer, moguće je bojati se, željeti, ljutiti se, sažaliti se, razveseliti se, ražalostiti se... i suviše i premalo, a osobina vrline je mjera. Osobina zla je pretjeranost i nedostatak, a osobina vrline je sredina.

Za vrlinu je bitno da teži za onim u sredini – ne u smislu osrednjosti i mlakosti, nego u smislu **vrhunca** što ga pojedini cilj zahtijeva. Sredina je sintetična struktura, po vrijednosnome značenju i po etičkome karakteru shvaćena kao najviši stupanj vrijednosti, jer vrijednost podjednako uništavaju **i nedovoljnost i suvišnost**. Jedino je sredina, tj. umjerenost održava. Sredina je vrhunac u kategoriji kvalitete, na isti način kao što je *pravi čas* vrhunac u kategoriji vremena, korisnost u kategoriji relacije, a prava mjera u kategoriji kvantitete. Ako je vrlina⁹⁶ neka sredina, određenje te sredine ne ovisi o proizvoljnoj odluci, nego ovisi o prosudbi razborite osobe.

Tematika o ljudskome djelovanju sadržava, kako kaže Aristotel *isto tako malo utvrđenog, kao i pitanje što je zdravo. Nema univerzalnog lijeka za sve bolesti, nego je prema prirodi bolesti zdravo sad ovo, sad ono.*⁹⁷ Zbog toga subjekt djelovanja uvijek sam mora dobro paziti na to što zahtijeva trenutačna situacija, na isti način kao što je to u liječničkoj praksi ili kod upravljanja brodom.

⁹⁶ Aristotel: *Nikomahova etika*, 1113 a IV – 4.: *Moralno ispravnom čovjeku izgleda dobro ono što i jest dobro, dok nemoralnom čovjeku dobro jest nešto slučajno, isto kao što je zdravom čovjeku zdravo ono što i jest zdravo, a bolesniku je zdravo drugo...*

⁹⁷ Aristotel: *Nikomahova etika*, 1104 a II – 3.

1.2.13. Zašto znanje nije dostačno za stjecanje vrline?

Za vrsnoću u vještinama potrebno je znanje, tj. dobro poznavanje pojedine struke. Međutim, za vrsnoću u vrlini, tj. moralnosti, znanje nije dovoljno. Potrebno je da subjekt djeluje s određenim **stavom**, svjesno, tj. namjerno i na temelju poznavanja stvari. Potrebno je također da se na određeni postupak odlučio slobodno i to zbog samog postupka, te da svoj naum doista dosljedno i provodi u djelo. Tako vrlina označava ono od čega je i sama formirana: izvrsne postupke.

Naš je sveukupni duhovni život uvjetovan **strastima, sklonostima i stavovima**.

Strasti su osjećajna stanja, praćena doživljajem zadovoljstva ili nezadovoljstva. Tu ubrajamo: požudu, ljutnju, strah, prkos, zavist, radost, ljubav, mržnju, čežnju, ljubomoru, sažaljenje...

Strasti nisu ni poroci ni vrline, jer nas ne zovu dobrima ili lošima na osnovi toga što smo se jednostavno preplašili ili naljutili. Strasti posjedujemo bez svjesnoga izbora, a vrline su svjestan izbor.

Sklonosti ili predispozicije podloga su na osnovi koje smo pojedinom afektu podložni, npr. ono na osnovi čega smo se u stanju naljutiti, ražalostiti ili sažaliti...

Ni sklonosti nisu poroci niti su vrline jer nas ne nazivaju dobrima ili lošima zato što smo uopće u stanju doživjeti ljutnju, žalost, sažaljenje. Ti doživljaji su **po prirodi**, a dobrota i zloća nije po prirodi, nego jest po dobrovoljnoj odluci.

Stavovi su osnova po kojoj se mi prema strastima (afektima) odnosimo **pravilno** ili **nepravilno**. Stavovi su za etiku bitni ili čak presudni. Na primjer, ako se naljutimo pa reagiramo suviše snažno ili suviše nemarno, naš je stav loš, a ispravan je ako se držimo sredine.

Porok izrasta iz prevlasti strasti, pogrešnih želja i oskudnog prosuđivanja. Premoć strasti predstavlja djelovanje na osnovi krivih uvjerenja, suprotno je zdravome razumu, a ne tuposti osjećaja.

Vrlina kao pojmovna vrsta pripada stavovima. U pogledu stavova za etiku je presudno odrediti **kakav** je stav. (Vrlina čini vrsnim i svog nositelja i djelatnost o kojoj je riječ. Na primjer, vrlina oka čini vrsnim i samo oko i



Zašto znanje nije dostatno za stjecanje vrline?

njegovu funkciju: gledanje). Vrlina čini izvrsnim i čovjeka i njegovo djelo. U svakome stavu možemo razlikovati: **previše, premalo i pravu mjeru** i to:

- (a) u pogledu same mjerene veličine,
- (b) s obzirom na **nas**.
- (a) Sredina u pogledu mjerene veličine prava je mjera, tj. podjednaka udaljenost i od onog previše i od onog premalo. Ta je mjera za sve mjerene veličine uvijek ista.
- (b) Sredina s obzirom na nas nije aritmetička. Premda je sredina ono što nije ni suviše ni premalo, to nije nikada isto za sve. Na primjer, student početnik, ne može učiti dulje od pola sata bez stanke. Za njega je sat vremena previše, a deset minuta premalo. Student *veteran* može učiti tri sata bez stanke. Za njega je pet sati previše, a sat vremena premalo... Sredina dakle nije neka absolutna sredina, nego relativna, u relaciji prema nama, u odnosu prema nama.

Prava mjera, tj. sredina, nije dostupna svakom djelovanju i svakom osjećanju. Neko djelovanje je već po svojem imenu udruženo s porokom, npr. zluradost, bestidnost, zavist, mržnja, nasilje, krađa, ubojstvo. Navedeni osjećaji i djela uvijek su i bezuvjetno **negativni**. Tu se ne može ni u najmanjoj mjeri biti pozitivan, bez obzira na koji način se djeluje. Kao što su umjerenost i hrabrost već vrhunci vrline, tako su ubojstvo i zluradost, već poroci. Tu nema neke nove sredine, jer su oni **već etička sredina** u smislu vrhunca. Prema tome, u izgradnji ispravnih stavova nije dovoljno znati što je dobro a što loše, potrebno je htjeti ono što je dobro.

1.2.14. Shema ekstrema između kojih se pojedine vrline nalaze u sredini

Struktura Aristotelove sheme ekstrema te vrline u sredini nije subjektivno-intelektualistička jer nju Aristotel nije jednostavno **izmislio**. Aristotel je otkrio i pokazao koliko je duboko ta shema ukorijenjena u realnosti norma što etiku u svakoj pojedinoj situaciji konstituiraju. Zahtjev se za takvom vrstom sredine zbog toga postavlja kao zahtjev za moralnim zakonom. Za poštivanje toga zakona potrebno je znanje i sposobnost za odluku. Aristotel⁹⁸ kaže:

⁹⁸ Aristotel: *Nikomahova etika*, Kultura, Beograd, 1970., 1109 a IX - 2.

Teška je stvar biti čestit. Ni sredinu kruga ne može svatko pronaći, nego samo onaj tko ima potrebno matematičko znanje. Tako je i s vrlinom: Lako je naljutiti se ili potrošiti novac, ali na koga, kome, koliko, kada, zašto i kako, nije lako pravilno naučiti. Zbog toga je dobro tako rijetko, tako cijenjeno i tako lijepo.

Kod davanja i uzimanja novca, sredina je velikodušnost. Ako su u pitanju velike sume novca, sredina je izdašnost. Prekoračenje je rasipništvo, a nedostatak je škrrost. (Rasipnik pretjeruje u trošenju, a premalo stječe. Škrtač pretjeruje u stjecanju, a premalo troši).

U pogledu časnosti, sredina je plemenita ambicija duševna veličina. Prekomjernost je taština, a nedovoljnost je niskost duše ili sitnodušje. Častoljubivost ili častohleplje je prekomjernost, za sredinu nema imena, a ravnodušnost prema časti je nedovoljnost.

Za ljutnju, sredina je blagost. Prekoračenje u smislu prekomjernosti jest naprasitost, a nedostatak je dobroćudnost, tj. prevelika popustljivost.

Za istinu, sredina je istinoljubivost, prekomjernost je razmetljivost, a nedovoljnost je ironija, **cinizam**, zatvorenost, suzdržljivost i samopodcjenjivanje.

Za razonodu, sredina je društvenost. Prekoračenje je lakrdijašenje, a nedovoljnost je mrzovolja i ukrućenost.

Što se tiče stava u svagdanjoj komunikaciji prema ljudima, sredina je ljubaznost. Ako se prekomjernost pokazuje bez nekog osobnog interesa, označena je kao pretjerana uslužnost ili servilnost. Ako postoji neki osobni interes, prekomjernost je laskanje. Onaj tko je nedovoljno ljubazan, zove se svadalice, čangrizalo, mrzovoljnik, gundalo.

Iako stid nije vrlina, hvale ga jer je sredina. Prekomjernost je bestidnost. Nedovoljnost je bojažljiva sramežljivost.

Ogorčenost protiv nepravde nanesene nekome jest sredina. Zavist je prekomjernost, a nedovoljnost je radovanje tuđoj nevolji.

Vidimo da su krajnosti suprotne i prema sredini i jedna prema drugoj. Ali, sredina ili polovica, **veća je** u odnosu na manji dio, a **manja je** u odnosu na veći dio, pa jedna krajnost uvijek predstavlja veću pogrešku. Pravu sredinu nije lako pogoditi. Kako bismo najmanje pogriješili, treba otkriti kamo nas vuku naše prirodne sklonosti te ih tada korigirati usmjeravanjem prema sredini.

Vlastite ćemo sklonosti upoznati tako što ćemo nastojati utvrditi zadaju li nam pojedinačna zbivanja oko nas više uživanja ili više боли.

Kako ne bismo na osnovi vlastitih sklonosti zapadali u krajnosti i tako se udaljavali od vrline, Aristotel smatra kako moramo ulagati napor u nastojanje da sami sebe odvučemo od vlastitih predispozicija. Predispozicije nisu etički ni dobre ni loše, one samo biološki iznose našu sposobnost osjećanja, no budući da predispozicije vode prema krajnostima, treba ih korigirati.

U etici je važno razlikovati namjerne od nemamjernih postupaka. Namjerni postupci izazivaju ili pohvalu ili osudu, a nemamjerni postupci izazivaju ili praštanje ili sažaljenje.

Čovjek je dužan postupati namjerno. Nemamjerni su postupci oni koji su nametnuti prisilom, ili su počinjeni u nesvesnome stanju, ili pak iz neznanja. Upravo je **neznanje** nešto čega se moramo jako čuvati. Nijedan loš čovjek ne zna što treba činiti i čega se treba kloniti. Ako takvu čovjeku čak uopće nije žao što je postupao naopako, znači da nije postupao baš **niti protiv** svoje volje. Neznanje je nedostatak i neznanje je zlo. Onaj tko od nedostatka hoće napraviti prednost, još je i varalica.

1.2.15. Anatomiја поступка доношења одлуке

Moralna odgovornost podrazumijeva pravo i dužnost da se ljudsko **djelovanje** osmisli s pomoću uma, ali ne *bez uma*, tj. potrebu da se cjelina egzistencije pokuša zasnovati na onome što je za čovjeka dobro.

Ono što je za čovjeka dobro, za etiku je još od stoljećih vremena postavljeno kao **predmet volje i uma**, a ne kao predmet osjećaja. Na primjer, ako se čovjek mora operirati, premda to može osjećajem ocijeniti da je zlo, umom treba ocijeniti kao dobro, bez obzira na to hoće li ga boljeti... To znači da umom stvaramo ravnotežu i proporcionalan odnos između onoga što je ugodno ili neugodno i dobra samoga. Time se potvrđuje Kantova teza⁹⁹ kako se *dobro i zlo odnosi na radnje, a ne na osjećajno stanje osobe*.

Ljudsko **djelovanje**, tj. ljudske radnje su za etiku određene s pomoću **moralnoga zakona**. Moralni zakon nije empirijski zakon, on nije prirođen, nego je to **zakon slobode**. Zakon slobode se od prirodnog zakona razlikuje po

⁹⁹ Immanuel Kant: *Kritika praktičkog uma*, Naprijed, Zagreb, 1974., str. 98.

tome što je oslonjen na **izbor**. Izbor je samo na prvi pogled nešto dragovoljno. Još je Aristotel¹⁰⁰ uvidio kako je **dragovoljnost** daleko širi pojam nego izbor, te da je *dragovoljnost zajednička i djeci i životinjama, a izbor nije. Izbor ne postoji bez razuma.*

Prema tome, čovjek, praveći izbor, tj. donoseći odluku, postaje svjedokom činjenice kako njegova volja može biti određena takvim **motivom** koji može biti potpuno **neovisan** o trenutačnim, izvana nametnutim osjetilnim izazovima. Ljudski motiv može biti posve slobodan od svega empirijskoga, dakle može biti autonoman. Time se potvrđuje kako čovjek nije slijepo, nagonsko biće, jer njegovu volju mogu odrediti **razlozi**, različiti od onih kojima je neposredno **izazvan, potaknut, ili privučen.**¹⁰¹

1.2.16. Elementi odluke

Budući da je ljudska volja vezana uz sasvim druge uvjete nego je to slučaj sa zakonima koji tvore prirodne veze, volja **može** izabrati vrlinu, tj. može izabrati moralni zakon za svoj određeni razlog. Svaki drugi razlog ne proizlazi iz etičkoga djelokruga.

Iza svake ljudske odluke postoji motiv koji čovjeka potiče na određeni potupak. Zato je **odluka** najvažnije obilježje moralnosti.

Onaj čovjek koji ne umije gospodariti svojim nagonima i porivima, taj je svojim nagonima i porivima vođen. Tada on ne djeluje ni po odluci, ni po izboru. Njegovo je ponašanje tada **tjerano** nagonom i porivom.

Aristotel bi nadodao kako se nagoni i porivi odnose na ono što je ugodno i neugodno, a **izbor** s ugodnim i neugodnim nema ništa. U Aristotelovim se tekstovima vidi razlika između **željenja i htijenja**.

Želje se odnose i na ono što je potpuno nerealno i nemoguće ili na ono što ne ovisi o nama.

Predmet **htijenja** samo je ono što je u našoj moći.

¹⁰⁰ Aristotel: *Nikomahova etika*, Kultura, Beograd, 1970., 1111 b II - 2.

¹⁰¹ Immanuel Kant: *Kritika praktičkog uma*, Naprijed, Zagreb, 1974., str. 106.: Iako sloboda jest neka vrsta kauzaliteta, ona nije podvrgnuta empirijskim određbenim razlozima.”

Izbor nije ni želja, jer odluke ne donosimo o nemogućemu. Odluke donosimo o predmetima htijenja, iako ni tada odluka još ne mora imati moralnu vrijednost.

Odluka dobiva moralnu vrijednost tada kad je donesena o nečemu za što **znamo** da je dobro. Budući da mnoga mišljenja svakodnevno moramo donijeti i o onome što ne poznajemo dobro, potreban nam je **smisao za pravac**, tj. potrebna nam je navika kojom smo karakternu energiju već uvježbali usmjeravati prema ponavljanju dobrih postupaka.

Neki ljudi, čak iako nisu obrazovani, donose izvrsne odluke. Neki su drugi ljudi možda u stanju pravilnije misliti, ali iako znaju što je dobro i što treba činiti, **zbog lošega se karaktera** odlučuju za ono što ne treba činiti.

U oblasti vještina uvijek smo više u prilici donositi odluke, nego u znanstvenim oblastima. Znanosti samo tvrde kako nešto jest ili nije, dok se vještine više tiču izvedbe, pri stjecanju vještina apelira se na to kako nešto treba činiti. Mi odlučujemo o postupcima koji su **u načelu** jasni, ali su u konkretnoj **izvedbi nedefinirani** pa im nedostaje potpuna određenost **koju treba tek kreirati**.

Odluke se uvijek tiču naših vlastitih postupaka, pa i tada kad se ti postupci doimaju pogrešnima, **ispravni su ako su potaknuti istim pozitivnim motivom, tj. ako imaju smisao za pravac**.

1.2.17. Relacija odluke i cilja

Predmet odluke nije sam cilj, nego **način** koji prema cilju vodi. Uvijek odlučujemo o modalitetima koji vode prema cilju. Na primjer, kapetan na brodu ne odlučuje **hoće li** upravljati brodom, nego **kako će** upravljati. Ako za postizavanje cilja postoji samo jedan način, predmet odluke odnosi se na sredstva za postizavanje toga načina, jer odluka podrazumijeva razmišljanje, analiziranje, traganje... Treba odustati ako se nađe na nešto neizvedivo. Neizvedivim zovemo sve ono što nije u našoj moći.

Kao što mišljenje procjenjujemo po tome je li istinito ili nije, **odluke procjenjujemo** po tome **jesu li ispravne ili nisu**. Odluka se uvijek odnosi na nešto što čovjek treba izvršiti. Zato je čovjek tvorac akcije, tzv. *causa efficiens* tvorni uzrok u smislu početka. Da je sam čovjek nositelj vlastitih akcija, vidi se

po tome što je sposoban donositi odluke. Prije donošenja odluke čovjek traga, uspoređuje, koleba se. Nakon što je stvorio odluku, analiziranje prestaje, jer je polazna točka izvođenja dovedena do subjekta (do samoga sebe). Ako je polazna točka u subjektu, a samo izvođenje u njegovoj moći, ono je u isti mah po slobodnoj volji.

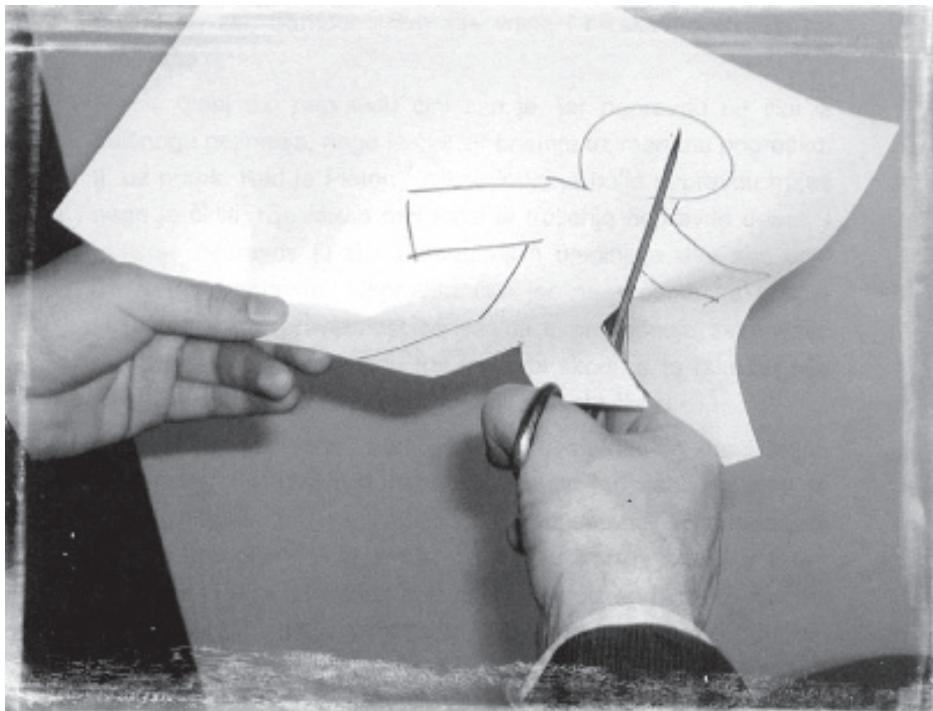
1.2.18. Jesu li dobrota i zloća dobrovoljne?

Neki ljudi biraju ono što je dobro, a neki ono što im **samo izgleda** da je dobro. Onima što se odlučuju za ono što im samo izgleda da je dobro, često se događa da učine nepravilan izbor. Tada se pravdaju kako zapravo to nisu ni htjeli.

Dobrota se i zloća jasno razlikuju upravo po činjenici kako je potpuno u našoj vlasti donositi ili ne donositi odluku o onome što je dobro. Jer, gdje god o nama ovisi **da nešto učinimo**, tu o nama ovisi da to i **ne učinimo**. Ako je u našoj vlasti da učinimo nešto dobro, tada je na isti način u našoj vlasti da ne učinimo nešto što je zlo. Zato treba reći da su i dobrota i zloća dobrovoljne.

Ako čovjek¹⁰² počini neko zlo pa se zbog toga čak i ne kaje, to znači da zlo nije učinjeno protiv njegove volje, nego sukladno njegovoj volji. Zakonodavac treba kažnjavati one koji čine zlo, jer ako kazne nema, zlo i dalje postoji, a zločinci ustrajavaju u nepravdi.

¹⁰² U Platonovu dijalogu *Protagora* (Platon: *Protagora, Gorgija*, Kultura, Beograd, 1968., 479 B) govori se **kako je bolje trpjeti nepravdu** nego činiti nepravdu. Onaj tko trpi nepravdu ne postaje time lošiji čovjek, dok onaj tko čini nepravdu postaje sve gori... Iako je trpljenje nepravde zlo, činjenje nepravde još je veće zlo, a ustrajavanje u nepravdi i neispštanje za to je **prvo i najveće od svih zala**. Naime, tko želi izbjegći kaznu, ima pred očima samo bolnu stranu, a slijep je za njezinu korisnost: nije svjestan koliko je, u usporedbi s bolesnim tijelom, bjedniji život s bolesnom dušom, tj. s dušom koja je pokvarena, nepravedna i bezbožna. Platon je mislio da čovjek po pravednoj kazni postaje bolji jer se kroz kaznu osloboda zla. Svrha kazne nije osveta, nego popravljanje čovjeka. Na isti način kao što nas dobro vodena ekonomija oslobada bijede, dobro vodena medicina oslobada nas bolesti, a pravednost nas oslobada razuzdanosti i nepravde.



Jesu li dobrota i zloća dobrovoljne?

1.2.19. “Nenamjerni” prijestupi

Moralni nas zakon **ne obvezuje** činiti nešto nije u našoj moći, no isti zakon nas **obvezuje** kad činimo zlo iz neznanja. Za svoje smo neznanje sami krivi jer nemarnost nije moralno opravданje. Isto se tako kažnjava zlo počinjeno zbog nepoznavanja zakonskih propisa. Zakonske propise nije teško naučiti i zato ih treba poznavati.

Ako se za nekoga tvrdi kako je po prirodi takav da nije u stanju o nečemu voditi računa, moralno je odgovoran što je zanemario uredan život. Ako čovjek svoje vrijeme provodi u ljenčarenju i neobuzdanosti, lako će postati nepravedan i zao, jer karakter formiraju pojedinačni postupci. Ako dobre postupke ponavljamo, i sami postajemo dobri.

Besmisleno je tvrditi kako onaj **tko čini nepravdu to zapravo ne želi** ili kako onaj tko živi neobuzdano, zapravo ne želi biti raskalašen.

Iako čovjeku nije lako prestati biti zao nakon što je već stekao loše navike, ipak njegovi postupci jesu po njegovoj volji, jer je **početak** u njemu. O njemu je ovisilo da se ne prepusti neobuzdanosti. Svaka ovisnost je teška pa tako i ovisnost o neurednu životu. U početku je bilo u njegovoj vlasti da ne stekne loše navike. Zato treba reći kako i **duhovne i tjelesne mane jesu dobrovoljne**.

Moralnost dakle ni po čemu nije u većoj mjeri stvar slobodne volje nego što je to nemoralnost. Međutim, **u stupnju** slobode postoji neka razlika između **moralnoga djelovanja i moralne usmjerenoštij**.

U **moralnome djelovanju** gospodari smo nad svojim postupcima od početka do kraja.

Kod **moralne usmjerenoštij**, to je slučaj samo u početku, dok još odlučujemo hoćemo li prihvati dobre ili loše navike. Daljnje se događanje odvija neprimjetno, kao što i bolest, nakon što se čovjek razboli, napreduje neprimjetno. Ipak, moralnu smo usmjerenošć sami izabrali i zato je ona dobrovoljna. Ako ustrajavamo u lošim navikama, znači da to nije protiv naše volje.

Pitanje o tome **tko** je u stanju točno procijeniti i izabrati ono što je doista dobro, a tko ne, za Aristotela¹⁰³ *nije stvar individualnog izbora, nego je nešto urođeno, kao neko duhovno osjetilo vida...* Aristotel je pri tome mislio na čovjekovu bit, tj. na normativni sadržaj etičkoga egoizma.

¹⁰³ Aristotel: *Nikomahova etika*, 1114 b V - 17.

1.2.20. Etički relativizam¹⁰⁴

Etički relativizam takav je stav koji negira postojanje jedinstvenoga moralnog standarda koji bi vrijedio za sva vremena i bio primjenjiv na sve ljudе.

Relativizam tvrdi kako **ne postoji jedan zakon, jedno pravilo i jedan standard**. Relativisti priznaju mnoštvo moralnih zakona, pravila i standarda jer smatraju kako ono što moral zahtijeva na jednom mjestu i u jednoj epohi, jest sasvim različito od onoga što moral zahtijeva na nekome drugom mjestu i u drugoj epohi. Kineski se moral znatno razlikuje od europskoga... Prema tome, moral je **relativan** s obzirom na vrijeme, mjesto i okolnosti na koje se primjenjuje.

Moral za relativiste ni na koji način ne može biti apsolutan. **To ne znači** kako se jedno te isto ponašanje u jednoj zemlji i vremenu **smatra ispravnim**, a u drugoj zemlji i drugom vremenu **pogrešnim**. Čak bi se i moralni apsolutist složio s time kako različiti ljudi imaju raznovrsne poglede na moral.

Moralni se apsolutist drži shvaćanja kako **neka od raznovrsnih moralnih pravila moraju biti lažna**.

Moralni relativist tvrdi kako jedno te isto ponašanje koje je u jednoj kulturi i jednom vremenu **ispravno, može** u drugoj kulturi i u drugom vremenu **biti pogrešno**. Upravo **to** jest iznenađujuća tvrdnja.

Jako je važno precizno razlikovati sljedeće dvije različite misli koje mentalno lijenome pojedincu izgledaju jednakima. Mnogim je ljudima etički relativizam vrlo privlačan upravo zato što **te dvije** misli ne razdvajaju dovoljno oštro.

Prva misao: moralna se shvaćanja u različitim kulturama i u različitome vremenu razlikuju.

Druga misao: Ne postoji univerzalni moralni standard.

Pogreška se krije upravo u previđanju činjenice kako riječ *standard* koristimo u **dva različita značenja**.

1. U prvome značenju riječi *standard* držimo kako postoji mnoštvo moralnih standarda. Kad ocjenujemo ponašanje jednog čovjeka

¹⁰⁴ W. T. Stace (1888. - 1967.) bavio se filozofskom antropologijom i etikom. Prikaz relativizma priređen prema njegovu tekstu: Ethical Relativism (Iz: Klemke, E. D.; Kline, A. David; Hollinger, Robert : *Philosophy - Contemporary Perspectives on Perennial Issues*, Fourth Edition, St. Martin's Press, New York, 1994), str. 517. ss

standardom njegova vremena tada pod pojmom *standarda* mislimo na moralna pravila koja su važeća u tome vremenu i za koja ljudi **misle da su ispravna**, bez obzira na to jesu li zbiljski ispravna.

2. Drugo značenje riječi *standard*: Kad apsolutist tvrdi kako postoji samo jedan univerzalni moralni *standard*, on riječ *standard* uopće ne koristi u prvome značenju. Pod *standardom* misli na ispravno djelo, u razlici prema onome što ljudi samo misle da je ispravno. Stav je apsolutista sljedeći: premda se, ono što ljudi misle da je ispravno, razlikuje u različitim kulturama i različitim razdobljima, **ono što je uistinu ispravno, uvijek je i svugdje isto**.

Zato, dok etički relativist diskutira s apsolutistom te negira postojanje univerzalnoga moralnog standarda, on također pod *standardom* misli na **ono što je uistinu ispravno**.

Ako ne pratimo pozorno, vrlo je lako iskliznuti iz uporabe pojma *standard* u prvome značenju, u uporabu pojma *standard* u drugome značenju te zaključiti **kako promjenjivost moralnih uvjerenja jest isto što i promjenjivost onoga što je uistinu moralno**. Ako ne razlikujemo spomenuta **dva** značenja pojma *standard*, dogodit će nam se da etičkomu relativizmu povjerujemo daleko više nego zaslužuje.

1.2.21. Argumenti u korist etičkomu relativizmu

1. U staro doba bilo je lako vjerovati u jedinstvena moralna pravila dok antropologija još nije bila razvijena, a ukupno je shvaćanje humanosti bilo podijeljeno na dvije skupine nositelja, tj. na kršćane i na bezvjerce. Kršćani su smatrali kako je njihov moral jedino ispravan, ostali su ljudi držani barbarima čije se moralne ideje smiju ignorirati. Rast znanja donio je rast tolerancije. Više ne možemo tvrditi kako je samo naš moral ispravan te podcjenjivati sve druge moralne norme kao da su neispravne i manje vrijedne. Relativist kaže kako činjenice treba tumačiti mimo apsolutnoga moralnog standarda. Apsolutist kaže kako činjenice treba objasniti tako što ćemo biti svjesni nepoznavanja apsolutnoga moralnog standarda. U samim činjenicama nema ničega što bi nas prisililo da radije prihvatile tezu relativista nego tezu apsolutista. Konačno, donedavno se i u zapadnoj tradiciji mislilo kako ropstvo nije nemoralno.

2. Drugi argument u korist etičkomu relativizmu odnosi se na stav kako nitko nikad nije otkrio temelj na kojem počiva apsolutnost morala ili *izvor* iz kojega bi apsolutni moral mogao crpiti svoj autoritet.

1.2.22. Argumenti protiv etičkoga relativizma

Relativizam može samo razoriti sve etičke pojmove jer proglašava beznačajnim sve univerzalno prihvaćene istine koje se tiču ljudskih stvari, oduzimajući ljudima poticaj u borbi za bolji svijet, obezvrijedjujući sve ideale i aspiracije što su ikada oplemenjivale ljudski život. Na osnovi etičkoga relativizma besmisleno je vjerovati u mogućnost moralnoga napretka. Relativist tvrdi kako **nitko ne zna** što je ispravno te zato **negira postojanje ispravnoga**. Ako razočaranje i defetizam našega *uzdrmanog* doba izražavamo apstraktnim pojmovima, tada se to zove etički relativizam, a on se odnosi jednostavno na defetizam u moralu.

1.2.23. Cinizam

I cinizam ima svoj vlastiti moral. Ono što cinici drže ispravnim jest **potreba isticanja hipokrizije** (prakse da se pravimo drukčijima nego smo uistinu jer želimo da nas drugi vide boljima nego jesmo).

Cinici imaju potrebu naglašavati kako je jaz između naših ideaala i naše prakse neprihvatljiv... Nije teško pronaći taj jaz, on se nalazi posvuda. Jaz između ideaala i prakse mora postojati ako ideale želimo sačuvati te ako praksu želimo uvijek iznova korigirati po mjeri ideaala. Što god su reformisti u većoj mjeri ljudi, tj. što god se više trude svoje djelovanje činiti boljim, to ih se jače može optužiti za nekonzistentnost.

Normalno ljudsko nastojanje da se traže uzori koje treba slijediti, **nije hipokrizija**. Potraga za uzorima može samo pojednostavniti i olakšati trud što ga ulazežemo da nešto obavimo **dobro**. Uzori nam pomažu usredotočiti se na bitna postignuća te ostaviti u pozadini manje važne pojedinosti. Budući da nikad ne djelujemo ponukani samo jednim motivom, moramo postati svjesniji i loših motiva...

Međutim, prije ili kasnije i cinike je moguće uloviti kako toleriraju ono što **ne treba**, tj. toleriraju ono što **se ne smije tolerirati**, a to je gore od stvari koje cinici sami napadaju.

Cinizam, isto kao i relativizam, paralizira sva pozitivna nastojanja... Cinici se vole pozvati na dostojanstvo i časnost, no ne kažu jasno zašto misle da su časnost i dostojanstvo toliko važni, dok druge, još puno krupnije ljudske ideale (slobodu, nezavisnost, pravednost) odbacuju.

1.3. O vrlinama pojedinačno...

-
- 1.3.1. *Hrabrost*
 - 1.3.2. *Pretjerana odvažnost, smionost*
 - 1.3.3. *Je li samoubojstvo hrabrost?*
 - 1.3.4. *Aristotelova analiza hrabrosti kao vrline u ratnim okolnostima*
 - 1.3.5. *Kakvo značenje za etiku ima pojam sreće?*
 - 1.3.6. *Umjerenost i uživanje*
 - 1.3.7. *Neobuzdanost kao ekstrem 5*
 - 1.3.8. *Koja pretjerivanja ne nazivamo neumjerenim?*
 - 1.3.9. *Umjerenost kao mjera*
 - 1.3.10. *Velikodušnost*
 - 1.3.11. *Izdašnost*
 - 1.3.12. *Duševna veličina (ambicija)*
 - 1.3.13. *Sram ili stid 6*
 - 1.3.14. *Pravednost 7*
 - 1.3.15. *Pravednost u posebnome smislu riječi*
 - 1.3.16. *Pravedno i nepravedno*
 - 1.3.17. *Pravedno i pravično*
-

1.3.1. Hrabrost

Hrabrost ne čini prazna odvažnost; ponašanje je hrabro jedino tada kad proizlazi iz spremnosti da se odupremo zlu.

Budući da moralnu vrsnoću stječemo navikom izbjegavanja ekstrema, tj. nastojanjem da postignemo sredinu kao pravu mjeru onoga što cilj zahtijeva, sredina između straha i pretjerane odvažnosti jest **hrabrost**.

Ako objekt straha odredimo kao neko zlo, npr. smrt, bijeda, poniženje, nečasnost, bolest... ipak se hrabrost ne pokazuje kao sredina u odnosu prema navedenome sadržaju što ga se bojimo. Ima zala od kojih je pohvalno bojati se, npr. pohvalno je bojati se nečasnosti, a ne bojati se, jest sramota.

Aristotel¹⁰⁵ smatra kako se **siromaštva i bolesti** ne treba bojati jer siromaštvo i bolest nisu porok, niti potječu od poroka. Ipak, ne znači da je hrabar

¹⁰⁵Aristotel: *Nikomahova etika*, Kultura, Beograd, 1970., 1115 a VI - 4.

onaj koji se ne boji siromaštva i bolesti.¹⁰⁶ Također, ne treba smatrati kukavicom onoga tko se boji terora, nasilja, nepravde, zavisti, ropstva...

Bojati se nije sramota, međutim, samopoštovanje i razum nalažu nam da se strahu ne predajemo toliko da on ugrozi dostojanstvo naše osobnosti. U ratnim okolnostima, za vrijeme opće opasnosti, bombardiranje je lakše podnositи u društvu, jer upravo osjećaj časti koji se u društvu dobro vidi, čovjeku ne da prepustiti se pretjeranomu strahu.

Za pojavu nedostatka svakoga straha ne postoji naziv, premda takvo stanje nije normalno jer onaj tko se baš ničega ne boji, taj je ili zatupio ili je poludio.

1.3.2. Pretjerana odvažnost, smionost

Pretjerano odvažan čovjek najčešće je razmetljivac koji samo nosi **masku hrabrosti**. On želi da drugi misle kako je hrabar pa pokušava imitirati takvo ponašanje za koje drži da je u opasnosti primjeren hrabromu. Razlika je između istinski hrabra čovjeka i razmetljivca u tome što je **hrabar čovjek u opasnosti brz i odlučan**, a prije akcije miran i oprezan. Pretjerano odvažan čovjek pun je odlučnosti i volje prije opasnosti, a **u samoj opasnosti nije u stanju suprotstaviti se zlu**, nego usred opasnosti klone. Zato je razmetljivac zapravo kukavica pa ga kao i svaku kukavicu karakterizira reakcija suvišnoga predavanja boli, strepnje od čega ne treba i izražavanja straha kako ne treba.

Ako je tko **na silu** hrabar ili na bilo koji način **prisiljen biti hrabrim**, vrijednost se hrabrosti gubi, jer tada motiv hrabroga postupka ne proizlazi iz smisla za moralnu **odgovornost**. Podložnički karakter hrabrim postupanjem ne želi izbjegći gubitak **samopoštovanja**, nego samo bol od kazne. Zato treba reći da je nemoralno biti hrabar na silu, a moralno je biti hrabar dragovoljno, jer je to dobro.

¹⁰⁶ Siromaštvo i bolest jesu suprotstavljeni rastu života i to je razlog zašto ih treba htjeti prevladati.

1.3.3. Je li samoubojstvo hrabrost?

Za čovjeka koji počini samoubojstvo ne treba reći da je hrabar, jer samoubojstvo nije nikakvo **dobro**,¹⁰⁷ nego samo bijeg od nekog zla. Samoubojstvo nije vrlina i nikakav ga zakon ne propisuje.

Onaj tko čini nepravdu zao je, jer nepravdu ne čini iz običnoga neznanja, nego je čini jer pristaje uz moralnu pogrešku, tj. uz porok. Kad je Platon¹⁰⁸ rekao kako je bolje nepravdu trpjeti nego je činiti, nije mislio reći kako je trpljenje nepravde dobro. I trpljenje je nepravde zlo. Samoubojica ujedinjuje **dva zla**: on i čini i trpi nepravdu. Nepravdu čini jer ne provodi zakonitost sukladnu vrlini (pravednost se sastoji u provođenju zakonitosti sukladne vrlini). Nepravdu trpi jer sebi škodi, a to također nije vrlina i nikakav zakon ne propisuje da se sebi škodi.

Onaj tko počini samoubojstvo u afektu, dragovoljno postupa protiv zdravoga razuma, dragovoljno sebi škodi, a to također zakonom ne može biti dopušteno. Samoubojica dragovoljno pristaje na smrt i zato je **u kontradikciji s onim ljudskim u sebi**, po kojem je svaki čovjek dužan htjeti da njegovi postupci budu u skladu s vrlinom. Tko ne radi sukladno vrlini, ne može se opravdati nikakvim **moralnim pravom**. Aristotel¹⁰⁹ zahtijeva da samoubojica, ako preživi, bude kažnjen lišavanjem građanske časti kao čovjek koji se ogriješio o državu jer svojevoljno postupa protiv zdravoga razuma, čime je napravio nepravdu društvu.

Suvremena psihologija¹¹⁰ (Cole et. al., 1992.; Sadowski & Kelly, 1993.) smatra kako većina samoubojica jesu društveno izolirani pojedinci, s oskudnom sposobnošću rješavanja problema.

Psiholozi tvrde kako dvije trećine svih pokušaja samoubojstva čine ljudi koji zapravo **ne žele umrijeti**. Samo 3 do 5 % samoubojica doista žele umrijeti.

Edwin Shneidman¹¹¹ (1997.) navodi kako je ponašanje samoubojice često samo **oblik komuniciranja**, a sastoji se od očajničkog krika čovjeka koji

¹⁰⁷ Hrabrost je vrlina kad ima cilj koji je dobar i slobodno izabran na osnovi poznavanja stvari.

¹⁰⁸ Platon: *Protagora, Gorgija*, Kultura, Beograd, 1968., 479 B

¹⁰⁹ Aristotel: *Nikomahova etika*, Kultura, Beograd, 1970., 1138 a XI - 3.

¹¹⁰ Dennis Coon: *Essentials of Psychology - Exploration and Application*, Brooks/Cole Publishing Company (A division of ITP), Pacific Grove, 1997, str. 562. - 563.

¹¹¹ Dennis Coon: *Essentials of Psychology - Exploration and Application*, Brooks/Cole Publishing Company (A division of ITP), Pacific Grove, 1997, str. 562. - 563.

traži pomoć jer pati, jer proživljava srovu psihičku bol. Samoubojica se osjeća duboko frustriranim i nemoćnim; upravo zato što se **osjeća loše**, odlučuje se za smrt kao jedino rješenje. Budući da se samoubojica osjeća **pogrešno shvaćenim**, njegova je odluka rezultat redukcije, tj. suženja svih ostalih mogućih opcija rješenja problema, osim smrtne.

Liječnici misle kako je samoubojstvo često moguće spriječiti ako se otkrije zbog kojih je nezadovoljenih potreba čovjek duboko frustriran u svojoj potrazi za ljubavlju, za priznanjem, za povjerenjem, za sigurnošću ili za prijateljstvom.

Nepodnošljiva je emocionalna bol ono što samoubojica želi izbjegići. Ponekad mu se može pomoći pitanjem: *Gdje boli?* (Edwin Shneidman, 1997.)

Francuski sociolog Émile Durkheim¹¹² (1858. - 1917.) tvrdio je kako je samoubojstvo **sociološki**, a ne psihološki problem, te da ga se ne može objasniti individualističkim disciplinama kao što su psihologija ili biologija. Kad bi samoubojstvo bilo znak individualnoga razočaranja, ne bi bilo krupnih razlika u postotku samoubojstava u različitim vremenima i u različitim društвima.¹¹³ Samoubojstva su češća u uvjetima kad su društvene veze ili preslabe ili prejake.

U suvremenim urbanim sredinama što mladim ljudima nameću previsoke zahtjeve na planu individualnih postignуća, postotak samoubojstava može rasti upravo zato što pojedinac nema na raspolaganju tradicionalni način izgradnje vlastitoga samopoštovanja, a imperativi za individualnim postignуćima postaju preteški... Očito je kako povezanost pojedinca s društvom ne možemo razumjeti ako ne razumijemo **i pojedinca i društvo**.

Za Kanta je samoubojstvo također čisti nemoralni čin, jer ga čovjek poduzima kako bi **izbjegao** bolne okolnosti. Takav čovjek upotrebljava sebe, svoju osobnost samo kao sredstvo za **relativan cilj**, tj. za izbjegavanje boli,

¹¹² David M. Newman: *Sociology - Exploring the Architecture of Everyday Life*, Department of Sociology, DePauw University, Pine Forge Press, Thousand Oaks, California, 1995, str. 10.

¹¹³ David M. Newman: *Sociology - Exploring the Architecture of Everyday Life*, Department of Sociology, DePauw University, Pine Forge Press, Thousand Oaks, California, 1995, str. 12: U Koreji (1989.) četiri sestre odlučile su počiniti samoubojstvo tako što su popile otrov za miševe. Najmlađoj je bilo 6, a najstarijoj 13 godina. Tri su starije sestre preživjele... Najstarija je svjedočila kako su se odlučile ubiti zato što je obitelj bila siromašna - otac je zaradivao \$ 362 mjesečno. Željele su roditeljima olakšati finansijsku situaciju te im omogućiti školovanje trogodišnjega brata. U korejskoj kulturi bitno je da obitelj uspije školovati muško dijete jer se tradicionalno ženska djeca smatraju nevrijednima i nebitnima. Ova situacija ilustrira **snagu društvenih vrijednosti**. Djevojčice su osjećale obvezu podvrgnuti se diktatu svoje kulture jer su osjećale kako je ta kultura moćnija i vrijednija od njih samih i njihove osobne dobrobiti.

kao da je bol nešto što je po sebi zlo. Osim toga, onaj koji se kani ubiti treba razmisliti o tome može li ta nakana biti u skladu s idejom ljudskosti kao **svrhom po sebi**.¹¹⁴

1.3.4. Aristotelova¹¹⁵ analiza hrabrosti kao vrline u ratnim okolnostima

Budući da se hrabrost pokazuje kao neko iskustvo, Sokrat je mislio da je hrabrost vrsta znanja.

U ratnim prilikama pored realnih opasnosti postoje i prividne opasnosti. Profesionalni vojnici imaju dosta iskustva pa lako razlikuju realne od prividnih opasnosti. Oni običnim ljudima izgledaju hrabri jer obični ljudi nisu točno informirani o pravome stanju stvari. Profesionalci se razumiju u rukovanje oružjem pa su spremniji nego obični ljudi i davati i primati udarce. Profesionalni vojnici zbog priprave imaju snagu i dobru kondiciju; pri okršajima su u **aktivnome**, a ne u pasivnom položaju. Međutim, čim opasnost nadmaši njihovu moć obrane, oni bježe i postaju kukavice.

Građanska vojska ne postupa tako. Bijeg je za građane velika sramota pa zato ostaju i ginu, misleći kako je smrt bolja nego gubitak časti. Profesionalci naprotiv, u početku srljaju u opasnost, a kad se razuvjere u svoju nadmoć, bježe jer se više boje smrti nego sramnoga života. Hrabar čovjek nije takav. Hrabru je čovjeku **doličan život** najveća vrednota.

Aristotel i srdžbu ubraja u ono što pridonosi hrabrosti, jer je srdžba pokretač pa daje poticaj za suprotstavljanje, posebno u slučaju kad je praćena svjesnom odlukom i opravdanim motivom.

Hrabri su zapravo **hrabri** iz moralnih nagnuća (svjesni su kako treba veličati samo onaj život koji čovjeku dolikuje, a ne život sam po sebi). Zato srdžba hrabrima pomaže.

Ne treba nazivati hrabrošću obično srljanje u opasnost u slučaju kad je čovjek natjeran samo bolom ili ljutnjom. Ranjeni i razljučeni nalaze zadovoljstvo u tome da iskale bol ili ljutnju, tj. da se osvete. Takvi su ljudi samo borbeni, a

¹¹⁴ Immanuel Kant: *Zasnivanje metafizike morala*, BIGZ, Beograd, 1981., str. 74.

¹¹⁵ Aristotel: *Nikomahova etika* 1116 b VIII - 6. - 1117 b IX - 6.

ne hrabri. Njihova osveta nije potaknuta smislom za moral (čast), niti svjesnom odlukom, nego samo afektom.

Za optimiste također ne kažemo da su hrabri. Njihov je nastup odvažan jer su već više puta pobjeđivali pa su prilično samouvjereni. Oni koji dovoljno ne poznaju opasnost kojoj se izlažu, reagiraju slično kao i oni samouvjereni. Međutim, i pijanci su jednako samouvjereni, ali bježe čim stvari krenu drukčije.

Uistinu hrabar čovjek ne bježi nego se postojano suprotstavlja opasnim situacijama zato što to čovjeku dolikuje.

Hrabrost je neustrašiva upravo u iznenadnim i nepredvidivim situacijama jer svoj motiv crpi iz moralne snage, tj. iz **utvrđenoga moralnog stava**, a manje iz priprema.

Ako je tko moralno izgrađeniji, on je i sretniji. Njemu će smrt pasti vrlo teško jer zna da je dostojan život vrijednost po sebi i zato za njega ima golemo značenje. Svjestan je da ga smrt lišava najveće vrijednosti. Za njega je pitanje časti najpreče. On je hrabar i baš zato je nepodoban za profesionalnoga vojnika, preče mu je umrijeti nego se osramotiti. Zato je za profesionalne vojnike bolje uzeti manje hrubre ljude, jer se oni ponašaju kao da smrću nemaju što izgubiti. Časti nemaju dovoljno, pa je ne mogu ni izgubiti. Spremni su se izložiti opasnosti za bijednu nagradu.

1.3.5. Kakvo značenje za etiku ima pojam sreće?

I obrazovani i neobrazovani govore kako biti sretan znači imati ugodan život i postizati uspehe. Ali o tome **što je bit sreće**, mišljenja se znatno razilaze. Aristotelov odgovor na to pitanje odnosi se na ispravan život u kojem glavna stvar nije spoznaja vrline, nego moralno **djelovanje**, moralno djelo, moralan život. Pri tome, moralna osoba treba biti *sama sebi zakon*, jer svoje postupke jedino tako može zasnovati autonomno, tj. slobodno i neovisno kako o svojim vlastitim porivima i strastima,¹¹⁶ tako i o raznim svjetovnim autoritetima.

¹¹⁶Tko svoje postupke zasniva na strastima, rob je jer je tjeran - nije u stanju ravnati svojim strastima, pa umjesto da njima vlada, on se strastima pravda - dopustio je postati objektom vlastitih strasti.

Aristotel napominje kako neprosvijećena većina provodi život u teškome radu pa **zato misli** da je sreća u uživanju. Time neprosvijećena većina pokazuje svoju ropsku narav jer je izabrala život koji vodi stoka u stadima.

Obrazovani smatraju kako se sreća sastoji u društvenome priznanju pa idu za priznanjem jer hoće uvjeriti svijet u svoju osobnu vrijednost. Ako osobnu vrijednost i posjeduju, to jest vrlina. Međutim, za onoga tko vrlinu posjeduje a nikad je u životu **ne primijeni**, ne može se reći da je sretan i uspješan. Tako se ponovno potvrđuje teza kako krajnji **cilj etike nije teorijski**, nego **praktički**. Cilj dakle nije mirovanje, nego puna, neometena djelatnost.

Nužnost je same djelatnosti rad, ali ne bilo koji rad, nego **ispravan** rad. Sve je određeno ljudski produktivnom djelatnošću i snagom pa sve što takvu djelatnost unaprjeđuje, pojavljuje se kao **dobro**, a što je ometa, kao **zlo**. Sreća je posljedica ispravne djelatnosti, ona je rezultat življenja u skladu s vrlinom (tu se misli i na intelektualnu i na moralnu vrlinu). Zato treba reći da je sreća svojevrsna **aktivnost**, tj. djelatnost duše, jer samo čovjek kao slobodan subjekt odlučuje hoće li djelovati u skladu s vrlinom ili ne.

Iako vrlina i sreća konstituiraju dva elementa savršenoga dobra, njihov je odnos specifičan. Vrlina **treba** proizvesti sreću, ali želja za srećom **nije poticaj** za postizanje vrline. Naime, mnogi ljudi žele biti sretni, a oko vrline se ni malo ne trude.

Ako je sreća postavljena kao samostalan cilj, bez povezanosti s vrlinom, ona ne osigurava život dostojan željenja, jer je nestalna i relativna, temelji se isključivo na osjećaju, a sam **osjećaj nije forma ni istine ni moralnosti**.

Sreća, iako je ugodna onome tko je ima, po sebi ne treba biti shvaćena kao apsolutna vrijednost jer ona nije apsolutno dobro. Sreća uvjek treba potraživati moralno ispravno ponašanje kao svoj uvjet. Kad bi sama sreća bila istinska vrijednost po sebi, tada bi i zle ljude činila dobrima.

Povezanost vrline i sreće nije ni logička, ni analitička,¹¹⁷ jer bi inače svi ljudi već bili istodobno i dobri i sretni. Povezanost je vrline i sreće **sintetička**, u tom smislu što vrlina proizvodi sreću. Unutar savršenoga dobra vrlina je nadmoćna jer iznad sebe nema nikakav uvjet.

Kad bismo mislili kako želja za srećom vodi vrlini, tada bi autonomnost volje bila zamijenjena za heteronomnost i to bi vodilo u proturječnost prema čitavoj ideji djelovanja iz dužnosti.

¹¹⁷ Frederick Copleston S. J.: *A History of Philosophy, Volume VI, Wolff to Kant*, Burns and Oates Limited, London, 1964, vol. VI, str. 336.

Vrlinu treba prepoznati kao eficijentni uzrok sreće. Prema Kantu, moralni zakon nam zapovijeda da se zalažemo za savršeno dobro u kojem su vrlina i sreća povezane kao **uvjet uvjetovanoga**, tj. kao uzrok i posljedica. Ali, kako ćemo znati da vrlina nužno proizvodi sreću? U svagdanjem životu često vidimo kako se vrlina i sreća baš ne pojavljuju redovito zajedno. Izgleda nam kako su mnogi ljudi sretni, a zapravo uopće ne posjeduju vrlinu. Pod uvjetom da ova egzistencija jest jedina, oni jesu trenutačno sretni na isti način kao što su sretne životinje kad se dobro najedu i leže u miru.

Međutim, ako na život pogledamo iz aspekta kulture, tj. iz aspekta koji od nas zahtijeva **odgovor**, tada vidimo kako bit svijeta jest procesirajuća, sastoji se u **djelatnome**, aktivnom, namjernom postupanju. U takvu svijetu nitko ne postiže potpunu suglasnost s moralnim zakonom, jer kad bi je postizavao, bio bi svetac. Savršenost se postiže jedino beskonačnim napretkom prema idealu. Beskonačnost je moguća pod pretpostavkom besmrtnosti..., pa zbog toga praktički um tu beskonačnost postulira (potražuje)... Moralni zakon je povezan s idejom besmrtnosti. **Besmrtnost¹¹⁸** postulira (potražuje) upravo zato da bi se moralni zakon otjelovio.

1.3.6. Umjerenost i uživanje

Umjerenost u **širem smislu riječi** jest vrhunac vrline jer svojom mjerom određuje sve ostale vrline.

Umjerenost je u **užem smislu riječi** održavanje sredine, tj. **prave mjere u uživanju**. Uživanje je najdelikatnija ljudska emocija. Svi smo prema uživanju slabi jer smo pristrani. Uživanje je prva pozitivna emocija koju u svojem životu upoznajemo, s pomoću uživanja prepoznajemo svijet oko sebe. Analogija tih prvih iskustava prepoznavanja svijeta oko sebe može znatno utjecati na vrstu stava što ćemo ga kasnije prema životu zauzimati. Temeljni stavovi ljudi iz našega okruženja što ih u najranijem djetinjstvu iskusimo prema psihanalizi postat će odlučujući u oblikovanju naših karakternih osobina. One mogu dosezati raspon od ljubavi prema životu, pa sve do mazohizma i nekrofilije...

Iskustvo je uživanja iskonsko i dubinski je ukorijenjeno u našoj podsvijesti, svi smo mu nesvesno privrženi pa je mjeru u uživanju najteže

¹¹⁸ Negiranje besmrtnosti na dugu stazu negira i sam moralni zakon. Teorijski um o besmrtnosti može reći samo toliko da nije logički nemoguća.

postići. Umjerenost (kao i hrabrost) pripada *onome dijelu ljudske duše* koji ne posjeduje razum, nego volju. Volja je po sebi bezumna jer proizlazi iz nedostatka. Kad bi volju činila neka punina ili potpunost, ne bi bilo ni želja ni htijenja. Narav je volje nedostatak pa zato volja nikad ne može biti zadovoljena. Čim je ispunimo, odmah nastaju nove želje i nova htijenja. Zato umjerenost treba biti stečena s pomoću navikavanja volje, a sve radi očuvanja skладa između potrebe za djelovanjem i potrebe za duševnim mirom.

Razum propisuje **volji** mjeru u smislu odmjerenosti užitka i to s ciljem **očuvanja** užitka te svladavanja boli i **smanjenja** patnje. Sama volja¹¹⁹ ne posjeduje mjeru koja bi bila slobodno zasnovana.

Umjerenost se kao sredina ili mjera pokazuje i u **odnosu na bol**. Premda neki ljudi i u boli pretjeruju, takvo pretjerivanje u manjoj mjeri služi kao uzor drugima nego što to služi pretjerivanje u užitcima.

U pogledu uživanja potrebno je razdvojiti tjelesne od duhovnih užitaka. Tijelo i duh jesu komplementarni, tijelo jest medij individualiziranja duha, tijelo nam nije nešto neprijateljsko što nam suvereno ne pripada, kao što se u nekim razdobljima povijesti za dnevne ili prigodne religiozne potrebe povremeno prikazivalo. Ipak u etici je potrebno pojmovno razdvojiti tjelesne od duhovnih užitaka zato što dobro stanje tijela ne može ispraviti slabosti duše, a dobro stanje duše može *ispraviti* slabosti tijela.

1.3.7. Neobuzdanost kao ekstrem

Prema Aristotelu¹²⁰ umjerenost kao samosvladavanje pokazuje se u suprotnosti prema neumjerenosti u onim uživanjima koja su nam zajednička sa životnjama. Ta uživanja Aristotel naziva ropskim jer čovjeku ne dolikuje najviše voljeti takva zadovoljstva. Ako im ipak podliježe, čovjek je neobuzdan.

Težnja nam je prema nekim osjetilnim užitcima urođena, npr. potreba za hranom. Pretjerivanje u toj težnji može biti stečeno i navikom, npr. konzumiranje hrane u daleko većoj mjeri nego je potrebno. Svi ljudi koji se predaju osjetilnim užitcima u većoj mjeri nego je normalno, zaslužuju biti nazvani neobuzdanima.

¹¹⁹ Volja bez razuma može biti jedino samovoljna ili neobuzdana upravo zato jer u sebi nema kriterij vrednovanja svega onoga što sama hoće.

¹²⁰ Aristotel: *Nikomahova etika*, 1118 b X - 11.



Neobuzdanost kao ekstrem

1.3.8. Koja pretjerivanja ne nazivamo neumjerenima?

Želja za informacijom, žed za spoznajom i težnja za časnim životom donose užitak, ali u tome uživanju samo duh ima udjela, a tijelo nema. Za one koji uživaju u stjecanju znanja ne kažemo da su neumjereni. S druge strane, za ljude koji su skloni ljenčarenju i gubljenju vremena na beskrajne priče i beznačajna ogovaranja, ne kažemo da su neumjereni, nego površni. Neumjerenima ne nazivamo ni ljude koji uživaju u umjetnostima (glazbi, slikarstvu, drami...).

Za one koji vole mirise također ne kažemo da su neumjereni ako je riječ o mirisanju cvijeća, voće ili tamjana. Cvijeće, voće i tamjan ne umanjuju naše zdravlje ni naš duševni mir. Međutim, za one koji pretjerano uživaju u mirisima jela i začina s pravom kažemo kako su neumjereni, jer njihovo ponašanje ne vodi najboljem stanju tijela i duha.

1.3.9. Umjerenost kao mjera

Čovjeka koji umije podnijeti bol, tj. koji joj može odoljeti, nazivamo razboritim i uzdržljivim. Ako za propuštenim užitkom žali više nego je tome užitku primjerenog, nazivamo ga nerazboritim.

Neobuzdan čovjek čezne za svakim uživanjem bez razlike. On namjerno pušta da ga vlastiti prohtjevi vode. Svoju čežnju pretpostavlja svemu ostalome. Ako ne postigne ono za čime čezne, doživljava bol. Iako nam se čini kako je nelogično patiti zbog užitka, čežnja za užitkom praćena je bolom.

Smatra se kako su vrlo rijetki ljudi koji u osjetilnim užitcima zaostaju za pravom mjerom pa se raduju manje nego treba.

Umjeren čovjek uživa u osjetilnim užitcima ako oni pridonose zdravlju i tjelesnoj snazi, a usput su ugodni. Aristotel misli kako osjetilne užitke treba željeti na umjeren i pristojan način, jer tko ne čini tako, očito ih voli više nego vrijede. Energija koju ulaže u želju da ih se domogne, neće biti proporcionalna rezultatu koji dobiva.

Čežnja je za ugodnim nezasinata jer se ne zasniva na razumu. Zato ona zarobljuje upravo **nepromišljene**. Ako čežnja postane previše snažna, ona može

potpuno potisnuti razum. Budući da se čežnja ne zasniva na razumu, treba je činiti umjerenom, jer će inače postati potpuno suprotna razumu.

Čovjek je dužan ravnati se po onome što razum nalaže jer jedino razum ima ekskluzivno pravo i sposobnost vrednovati i prosuditi **što** je dobro, a što zlo. Čežnja ništa ne prosuđuje, ona samo čezne za onim što joj se čini ugodnim. Zbog toga razuman čovjek (razborit, umjeren, trezven, onaj koji gospodari sobom) čezne za onim za čime treba čeznuti, onako kako treba i kad treba.

Vidjeli smo kako neobuzdanost nastaje zbog slabosti prema uživanju. Zbog slabosti prema boli nastaje kukavičluk.

Ljudi nastoje izbjegići bol, a izabrati užitak. Na bol se čovjek teže privikava i lako joj se priklanja. Ako je bol dugotrajna i intenzivna, škodi zdravlju. Ljudi postaju kukavice kad im se čini kako ne mogu izdržati bol i mučninu izazvanu patnjom i strahom. Čovjek je kukavica kad ga bol zaguši toliko da postane potpuni objekt boli.

Umjerenost je vrlina upravo zato što čovjeka štiti od boli pa on neće postati kukavica. U pogledu uživanja, umjerenost čuva uživanje da ne iščezne jer ono nestaje jednako i zbog pomanjkanja i zbog pretjerivanja.

1.3.10. Velikodušnost

Velikodušnost je vrlina održavanja mjere u novčarskim odnosima. Novac je simbol razmijenske vrijednosti pa onaj tko novac loše upotrebljava, zove se rasipnik. Rasipnost se ne odnosi samo na rasipanje novca, nego i na neumjerenou zadovoljavanje raznovrsnih prohtjeva.

Velikodušnost se više pokazuje u **davanju onome kome treba** nego u uzimanju kome treba i ne uzimanju od koga ne treba. Velikodušnost se sastoji u brizi da se ne propusti ono u što treba investirati novac. Propust je u većoj mjeri negativan nego što je izbjegavanje lošega pozitivno. Zbog toga se velikodušnost prije prepoznaje po činjenju onoga što je dobro nego po nečinjenju onoga što je loše.

Velikodušnima zovemo one koji daju. Budući da ljudi koji odbijaju sudjelovati u društvenome životu zajednice zapravo **propuštaju dati** neki svoj udio općoj dobrobiti, one blagodati koje sami uživaju ničim ne opravdavaju. Nijednom

drugom vrlinom ljudi ne mogu zadobiti toliko simpatija koliko velikodušnošću, jer velikodušni daju, pomažu drugima, a usput svoj karakter čine pozitivnim.

Ne treba nazivati velikodušnim onoga koji daje kome ne treba, a naročito ako se to čini iz kojeg parcijalnog interesa a ne iz moralnih pobuda. Zatim, nije velikodušan onaj tko žali što je nešto dao, jer takav više cijeni novac nego plemenito djelo. Velikodušan čovjek novac ne cijeni najviše. On se drugima nerado obraća s kojekakvim molbama, jer se njegov karakter više ogleda u tome da sam **čini** dobro nego da dobročinstva **prima**. Velikodušan uzima i od vlastitih sredstava, ali ne na takav način da svoju imovinu dovede u pitanje. Uzima da bi mogao dati kad je potrebno.

Velikodušnost se ne mjeri količinom onoga što se daje, nego spremnošću darovatelja. Velikodušniji su oni ljudi koji se nisu puno namučili u stjecanju imetka. Oni novac cijene jedino zato što im novac omogućuje da daju, pa iako plemenitošću karaktera zaslužuju da budu bogati, oni to nisu jer se oko stjecanja ne trude previše.

Diktatore i tirane ne nazivamo velikodušnima jer oni ne usklađuju svoju spremnost darivanja sa svojom imovinom. Diktatori i tirani svoju imovinu čuvaju kao oči u glavi, a daju samo ono što sami **ne žele** posjedovati.

Velikodušan čovjek odmjereno troši, ni više, ni manje nego treba, čineći to uvijek sa zadovoljstvom. I kad *uzima*, neće smatrati sebe uspješnim ako je uzeo više nego je red da uzme. Njegov je karakter već formiran tako da trošeći prema svojim sredstvima sebe doživljava uspješnim kad uzima točno koliko mu je potrebno za očuvanje vlastite imovine i svojega duševnog mira. Ako slučajno potroši više nego je mislio, bit će mu žao, ali neće žaliti neumjerenog.

Velikodušan čovjek može biti izvrstan poslovni partner jer umije podnijeti gubitak novca pa ne žali previše ako je novac izdao na nešto nepotrebno, jer novac ne cijeni više od svega. Većim neuspjehom smatra to što je propustio učiniti neku investiciju koja je bila potrebna.

Rasipnost su i škrrost ekstremi. Međutim, rasipnik posjeduje neka obilježja velikodušnosti, tako da se njegova ekstremnost dade ispraviti. Aristotel smatra kako pretjerivanje u davanju nije znak zloče ili neplemenitosti, nego samo gluposti.

Loša je strana rasipničkoga karaktera što se rasipnici uopće ne brinu za moralna pravila, radije davaju laskavcima nego potrebnima. To znači da im je više stalo da ih laskavci časte, nego da, dajući kome je potrebno, učine plemenito djelo.

Škrtost se sastoji u nedovoljnome davanju i pretjeranome uzimanju. Prema Aristotelu škrtost je neizlječiva, produkt je starosti i uopće svake nemoći. Škrtost je veće zlo nego rasipnost jer je škrtac spremna čak i sramotu trpjeti radi dobiti.

1.3.11. Izdašnost

Izdašnost je vrlina što se odnosi na gospodarenje novcem, ali se odnosi samo na **krupne izdatke**. Izdašan je uvjek i velikodušan, ali velikodušan čovjek ne mora biti izdašan. Neispunjavanje mjere u krupnim izdatcima naziva se **sitničavost**, a pretjerivanje je **razmetljivost**.

Izdašnost podrazumijeva pravilnu prosudbu o tome što priliči i u što je mudro investirati jer su izdatci veliki, a da bi bili izdašni moraju biti opravdani, te poduzeti iz plemenitih nagnuća. Kao što se vrijednost robe određuje tržišnom cijenom, tako se izdašnost djela procjenjuje po značenju. Po značenju se ističu izdatci za investicije koje služe općemu dobru... Izdašnost se ogleda u krupnim investicijama onih subjekata kod kojih se to očekuje i koji jesu u mogućnosti takve investicije financirati.

Aristotel¹²¹ napominje kako treba razlikovati ono što je veliko **po važnosti** od onoga što je veliko **po trošku**. Zato tvrdi kako ne priliči isto trošiti za bogove i za ljude, tj. nije moralno potrošiti na nadgrobni spomenik koliko i na hram.

Onaj tko nije izdašan, tada je **razmetljiv**, to je slučaj kad svoju družinu pogosti kao da je svadba. Ako potroši pre malo tamo gdje je red da potroši više, tada je **sitničav**.

1.3.12. Duševna veličina (ambicija)

Duševna veličina ili ambicija sastoji se u usmjerenosti našega djelovanja prema **visokim ciljevima i velikim djelima** tada kad osjećamo kako smo sposobni ostvariti velika djela. Pravilna prosudba o vlastitim sposobnostima te spremnost usmjeravanja sposobnosti prema visokim ciljevima, tvori temelj iz kojeg crpimo samopouzdanje.

¹²¹ Aristotel: *Nikomahova etika*, Kultura, Beograd, 1970., 1123 a II - 18.

Ako tko duševnu veličinu hoće izgraditi samo na osjećaju, a sposobnost mu za visoke ciljeve nedostaje, taj je *nerazumna budala*.¹²² Ako se ambicija zasniva na nezasluženim precjenjivanjima, takva je ambicija mana. To se još zove **taština, snobizam**. Tašti ljudi ne poznaju sebe pa jure za počastima jer osjećaju kako su ih dostojni. Ipak, taština se ne smatra ni velikom manom ni sramotom jer ne povlači djela koja drugome nanose štetu.

Iskrena težnja prema duševnoj veličini ljude čini boljima zato jer ih uvijek usmjerava prema ispravnom cilju. Čovjeku s duševnom veličinom ne priliči činiti nepravdu, niti bježati glavom bez obzira jer čovjek koji posjeduje duševnu veličinu ne može pristati uz **niske ciljeve**, već samo uz visoke. Ako prima počasti, radovat će se **samo umjereni** jer je svjestan kako za **savršenu vrlinu** ne postoji počast koja bi bila dovoljno velika.

Čovjek s duševnom veličinom nerado druge moli za usluge,, a spreman je učiniti uslugu. Naime, primati usluge znači biti ovisan..., a davati usluge znači biti superioran. Prema ljudima na visokome položaju drži se ponosno, a prema ostalima ljubazno i blago. Otvoren je, više mu je stalo do istine nego do mišljenja ljudi. Ne trpi ničiji utjecaj, jer biti pod utjecajem jest ropski. (Smatra se kako su laskavci ropske duše zato što jako ovise o tuđim hvalama).

Čovjek s duševnom veličinom nikoga ne hvali niti kudi. Ne kuka i ne moli za nevrijedne stvari jer mu do takvih stvari nije stalo. Nevrijedne stvari ne smatra velikima pa za sitnice ne povisuje glas i nije nagao.

Oni ljudi koji posjeduju samo **vanska dobra bez moralne izgrađenosti**, ne mogu biti razumni i uravnoteženi pa postaju oholi i bezobzirni.

1.3.13. Stid ili sram

Stid ili sram nije ni vrlina, ni moralni stav, nego osjećaj, a Aristotel¹²³ stid definira kao neku vrstu straha od sramote ili prezira, jer se stid manifestira kao strah (od kojega se problijedi), a od stida se pocrveni.

Stid ili sram označava više fiziološko stanje nego moralni stav pa zato priliči upravo mladima. Mladi još nemaju izgrađene stavove pa često grijese jer se povode za strastima. Zato mlade hvalimo ako su sramežljivi ili stidljivi,

¹²² Aristotel: *Nikomahova etika*, Kultura, Beograd, 1970., 1123 b II - 3.

¹²³ Aristotel: *Nikomahova etika*, Kultura, Beograd, 1970., 1128 b IX - 2.



Stid

dok zrela čovjeka ne priliči hvaliti zbog sremežljivosti ili stidljivosti jer se prepostavlja kako je već izgradio moralne stavove po kojima zna da ne smije činiti zlo. Djelo ne dobiva **moralno obilježje** po stidu, nego po dobrovoljnem, bezuvjetnom **stavu**. Stid je moralan samo uvjetno.

1.3.14. Pravednost

Je li pravednost neka **recipročnost** što je treba zasnovati na vraćanju zloga zlim, jednako kao i dobrega dobrim?

Smatra se da je **pravednost** najveća od svih vrlina jer je povezana s načinom kako se principi primjenjuju, tj. ne odnosi se samo na ono što se pojedinog čovjeka tiče, nego se ima primjenjivati i prema drugome. Mnogi se ljudi neobično dobro razumiju u sve potankosti kojima je njihovo pravo povrijedeno, a potpuno su nezainteresirani i neobjektivni u slučaju kad su narušena prava drugih. (Poznati jonski državnik Bijant iz Prijene kod Mileta izriče poslovicu: *Na vlasti se čovjek poznaje*. Onaj tko vlada nije vezan samo za sebe, nego i za drugoga, tj. za zajednicu).

Pravednost je moralni stav, a s moralnim stavovima ne стоји isto kao i sa znanstvenim spoznajama. Moralni stav ne zahtijeva svoju suprotnost. Cjelovit je bez sebi suprotnoga stava, na sličan način kao što npr. zdravlje potiče samo ono što je zdravo. U znanosti je potrebno predmet upoznati i na pozitivan i na negativan način, tj. tako da i njegova suprotnost bude obuhvaćena. Kod znanosti se na osnovi negativnoga dade zaključiti ono pozitivno, npr. nakon što o jednome predmetu nabrojimo sve što on nije, lako ćemo zaključiti što taj predmet jest.

Pojam pravednosti upotrebljava se u više značenja, ali kako su sva ta značenja srodna, različitost je značenja najčešće prikrivena. Na primjer, nepravedan je onaj tko krši zakone, a isto tako je nepravedan onaj tko je pristran i lakom. Tko je nepravedan, taj je i lakom, ali ne na sve, nego samo na ono o čemu ovise izvansksa sreća čovjekova.

Nepravedan neće uvijek izabrati veće. Ako bira zlo, izabrat će manje. To manje izgleda kao dobro, a on, jer je lakom, neće izabrati *jednako*. Uvijek će zaobilaziti princip jednakosti jer je pristran. Nepravda se uvijek sastoji u nejednakosti. Nepravednost je porok i to ne dio poroka, nego potpun porok po istoj analogiji po kojoj je pravednost potpuna vrlina.



Pravedno i nepravedno

Pravedno se očito nalazi u nekoj proporciji: tko je nepravedan, ogrješuje se o proporciju jer prisvaja suviše dobara, a drugi dobivaju premalo. Problem pravednosti nastaje u trenutku kad jednaki ne dobivaju jednakost ili kad nejednaki dobivaju jednakost. Onaj tko prosuđuje, ne odlučuje u čemu je jednakost među jednakima, nego treba odlučivati **jesu li postojeće nejednakosti relevantne** za ostvarenje konkretne proporcije u pravima ili u kojim drugim dobrima.

Aristokratska su i kastinska društva nepravedna jer prirodne razlike čine askribiranim osnovom na kojoj zasnivaju pripadnost ili nadređenomu ili podređenomu društvenom sloju. Takva zatvorena društva imaju svoja *interna* pravila kojima definiraju pravednost, ali i ostale vrijednosti. Temeljna struktura takvih društava sirovu prirodnu (tj. slučajnu) nejednakost uzima za osnovicu različitosti raspodjele. Pritom se **društveni sustav** promatra kao da stoji izvan ljudske kontrole, umjesto da ga se shvaća kao **pravo područje** na koje humano djelovanje može biti primijenjeno.

Pravednost treba činiti upravo sučeljavanje onoga prirodnog i sudbinskog s **racionalnim**, tj. s namjernim, pozitivnim, konstruktivnim djelovanjem. Pri tome ono prirodno i sudbinsko, jednakost i u stavu prema ostalim vrlinama, treba ostati sporedna odrednica. Pravednost je ponajprije distributivna kategorija, što znači da subjekt koji uzima pravdu *u svoje ruke*, drugima također mora priznati ista prava koja sebi uzima. Moral kao progresivno, kulturom stečeno **postignuće** traži integraciju interesa svih uplenjenih subjekata, a ne obično zbrajanje interesa moćnih. Interesi se integriraju refleksijom, a ne nasiljem.

Ni u jednoj situaciji ne postoji **samo jedan** smjer djelovanja koji treba slijediti. Kad bi postojao samo jedan pravac, gdje bi bila sloboda? Naše bi ukupno djelovanje bilo unaprijed definirano, ne bismo ga mogli ni vrednovati ni mijenjati. Moralnost zahtjeva slobodu **raznovrsnih izvedba** što se odnose na odabrani cilj, čak i kad je cilj jedan.

Pitanje o tome jesu li ljudi jednakici, ima dva značenja: **faktično** i **normativno**. U faktičnom smislu pitanje glasi:

Postoji li perspektiva iz koje su svi ljudi isti, odnosno, postoji li neki sadržaj koji **svi** imaju u istome stupnju i u istome obliku?

U normativnom smislu pitamo za nešto sasvim drugo, a to je: **treba li sve ljude tretirati kao da su isti?**

Irwin¹²⁴ misli kako je pogrešno pravednost shvatiti kao **pokoravanje**

¹²⁴ Terence Irwin: *Plato's Moral Theory* (The Early and Middle Dialogues), Clarendon Press, Oxford, 1979, str. 57.

zakonu. Znati što je zakonito a što nezakonito, nije velika mudrost jer nije teško razumjeti ono što je u zakonima propisano. Međutim, nisu svi zakoni dobri. Čak kad je konkretni zakon dobar, teško je znati **kako** u određenome slučaju treba primijeniti zakon zato što se pravedno ne sastoji u zakonitome, nego **u načinu** provedbe zakona.

1.3.15. Pravednost u posebnome smislu riječi

Pitagorovci su mislili da se pravednost postiže s pomoću osvete kojom protivnika prisiljavamo da pretrpi istu štetu koju smo mi morali pretrpjeli. Pritom se ne misli kako to u životu nije lako izvedivo. Npr. ako nepravdu nanese vlastodržac, nije mu lako vratiti, a kad bi mu i bilo vraćeno, to povlači nove kazne... Osim toga, u slučaju kad je nepravda nanesena nemamjerno, cijeli je postupak doveden u pitanje.

Zakoni postoje zato što netko od onoga što je opće želi uzeti više nego ima pravo, a od onoga što je loše želi uzeti manje nego mu pripada. Zbog toga vlast u državi ne može biti prepustena pojedincu ili skupini, nego treba biti uređena prema zakonu. Zadatak vlasti treba biti uspostava **prava**, a to znači jednakosti. Ako je vlast pravedna, tada drugi od toga imaju koristi. Vladaru koji održava pravednu vlast dolikuje iskazivati čast i prvenstvo. Međutim, ako on time nije zadovoljan pa svim silama vlast nastoji upotrebljavati za svoju korist, postaje tiranin.

Državno je pravo dvojako: **prirodno i pozitivno**.

Prirodno pravo ima svugdje isto značenje i nije ovisno o tome je li usvojeno ili nije.

Pozitivno je pravo ono koje se može prema dogovoru mijenjati, ali nakon što je jednom zakonski ustanovljeno, treba biti poštovano. U svakome je društvu specifično, a razlike nastaju s obzirom na različita državna uređenja i na različitost kulture.

Pravednost je pravo zato što je **pravo** konstitutivni uvjet idealna.

1.3.16. Pravedno i nepravedno

Pravedno i nepravedno implicira više osoba, jer se ono pokazuje upravo u interakciji dviju ili više osoba. Pojedinačna su djela samo apstraktno pravedna sve dok nisu učinjena. Nepravedna su samo ona koja su učinjena dobrovoljno. Slučajevi kršenja zakona koji nisu ni namjerni ni dobrovoljni, ne smatraju se nepravednim (krivičnim), isto kao ni ona djela što su nastala bez loše namjere i protiv predviđanja izvršitelja. Ako takva djela izazovu tragediju, smatraju se nesretnim slučajem, ako nisu iz nehata.

Ako je zlo učinjeno bez razmišljanja ili iz strasti, u afektu, tad je u punome značenju riječi označeno **nepravednim**. Aristotel¹²⁵ ističe kako nepravde učinjene u afektu ne zaslužuju opravdanje, jer afekt nije ni prirođen, ni ljudski. Afekti su djelovanja iz krivih uvjerenja, **nisu prirodni** zato što priroda u animalnome svijetu pogrešna djelovanja **korigira instinktima**, a ljudski rod **umjesto instinkta razvija etiku**, tako da ono što je u skladu s etikom jest ljudski, o ono što je za etičku osudu, to je neljudski. Ako ljudi diskriminiramo na osnovi bilo koje **izvanjske, tj. prirodne oznake**, takva će nam praksa biti **neetična** jer prirodna obilježja ne podliježu etičkome vrednovanju

U slučaju kad tko namjerno hoće drugoga oštetiti, ne može se reći da je u zabludi, jer on ne može biti nesvjestan svojega postupka. Iako on osporava štetu koju nanosi, šteta je tu. Ako oštećeni reagira, napadač će reći: *To je nepravda*. Napadnuti će odgovoriti: *Ne, to je nepravda*.

U poslovnim sporovima nepravda se događa zato što jedna strana **nužno ima pogrešno uvjerenje** o činjenicama. Spor se pojavljuje povodom pitanja: *Na čijoj je strani pravo?*

Nepravdu čini onaj tko dodjeljuje nesrazmjerne, a ne onaj tko suviše dobiva, jer **nepravdu ne predstavlja sama nepravedna činjenica, nego dobrovoljno činjenje**.

¹²⁵ Aristotel: *Nikomahova etika*, Kultura, Beograd, 1970., 1136 a X - 12.

1.3.17. Pravedno i pravično

Svaka je zakonska odredba nešto **opće**, a svaki je konkretni slučaj što ga prema zakonu mjerimo nešto **pojedinačno** pa uskladivanje pojedinačnih slučajeva sa zakonom nije lako. Teškoće u uskladivanju nastaju zato što pojedinačni slučajevi mogu biti neograničeno raznoliki, a zakonska odredba koja ih regulira, samo je jedna. Odатle proizlazi nepodudarnost između pravednosti uopće i pojedinačnoga pravednog postupka. Pojedinačno se podvodi pod opće i tu potpunoga identiteta nikada ne može biti. Identitet bi načelno bilo moguće postići jedino u slučaju kad bi se za svaki pojedinačni postupak stvarao novi zakon.

Budući da je svaki zakon jedna opća odredba, veliki broj pojedinačnih slučajeva ne može se tretirati pravedno prema jednoj tako uopćenoj odredbi. Opća se odredba ne može točno primijeniti na sve pojedinačne slučajeve. U takvim slučajevima koje treba svrstati pod neku opću zakonsku odredbu, zakon pribjegava rješenju koje bi zadovoljilo većinu slučajeva, znajući dobro u čemu je propust. **Propust** nije u zakonu ili u zakonodavcu, nego u naravi stvari: kad se pojavi jedinstven slučaj o kojem zakonodavac govori samo uopćeno, **propust treba dopuniti tako** kako bi postupio zakonodavac kad bi donosio zakon upravo na osnovi **toga jedinstvenog slučaja**. Zato se u modernom poslovnom svijetu profilira pojam **distributivne pravednosti**, što znači da se u istančanim analizama ispravnosti prosudbe uzima u obzir stajalište svake pojedine strane koju prosudba dotiče.

Pravično je ono što se odnosi na potpuno ispravnu prosudbu **posebnoga slučaja**. Zato je pravično etički bolje od vrlo uopćenoga oblika pravednog. Ipak, **pravično nije neka nova pojmovna vrsta**, jer ono što je pravično, istodobno je i pravedno. Naime, pravično nije bolje od apsolutno pravednoga nego je samo **bolje od propisa pozitivnog prava** koji zbog svoje uopćene formulacije mora nešto propustiti.

Pravičnost je potrebna i korisna jer njome možemo ispravljati zakone. Kako ima mnogo slučajeva za koje nije moguće formulirati zakon, za njih se izdaje zakonska odluka. Pravičan čovjek u svojim zakonskim potraživanjima treba biti sposoban za kompromis, jer se pravičnost u pogledu moralnoga stava ne razlikuje od pravednosti.

2.

Drugo poglavlje: Ekologija komunikacije

-
- 2.1. Komunikacijski kontekst neverbalnoga komuniciranja
 - 2.2. Interpersonalno komuniciranje
 - 2.3. Kako razrješavati sukobe
 - 2.4. Pregovaračka vještina
 - 2.5. Emocije na poslu
-

Uvod

Praktična će orijentacija kulture poslovnoga komuniciranja biti zanimljiva onima koji žele proširiti i produbiti učinkovitost vlastitoga komuniciranja u svijetu koji postaje sve *manji*, no istodobno sve **složeniji** u tumačenju onoga **što drugi** doista misle.

Komuniciranje treba nazvati svojevrsnim kulturnim **ekološkim sustavom** zato što komunikacija **ili gradi ili ruši** živi ciklus pozitivnih relacija po kojima kulturna težnja prema ispravnim i poželjnim rezultatima može rasti. U demokratskome poslovnom svijetu osobito smo odgovorni javnostima ako ne želimo poštovati vrhunske standarde, usuglašene s najboljim uzorima, dosegnutim na antropološkoj razini kulture. Naime, ni nekompetentnost ni loša organizacija, a kamoli gluhoća prema vitalnim problemima zajednice, nisu isprika lošim odlukama onih koji su pozvani biti organizatorima i voditeljima vitalnih aktivnosti zajednice. Ako devijantno ponašanje nazovemo ludim, napravit ćemo pravu moralnu pogrešku.

Ekologija komunikacije usmjerena je prema organizacijskoj kulturi traženoj osobito u tvrtkama osjetljivim prema pitanjima kvalitete, sposobnosti rješavanja problema i upečatljive kompetentnosti organizacija, spremnih na susret s povećanom napetosti između klasičnoga vertikalnoga komunikacijskog stila u menadžmentu i novoga, horizontalnog pristupa. U uravnoteženim, integriranim organizacijama upravo takva rutinska napetost postaje izvorom obnove potencijala organizacijske kulture zato što spaja sve prave vrijednosti bez obzira na to s koje strane dolaze. Premda u etičkoj tradiciji¹²⁶ neki autori veći naglasak stavljaju na moralnost subjekta, a drugi na moralnost postupka, javnostima će najbolji standardi ipak biti najbliži kad voditelji čine pravu stvar, a menadžeri poslove obavljaju ispravno. Pritom dobro srce ili dobra namjera ostaju subjektivni čimbenici. Objektivna podloga valjanosti postupaka odnosi se na dobre navike stečene nipošto bijegom od složenih situacija, nego upravo okretanjem prema pravednosti i moralnoj jednakosti ljudi.

¹²⁶ Orijentacija prema moralnost subjekta istražuje motive i namjere osobe, odnosi se na prosudbu treba li osobu hvaliti ili kudit. Orijentacija prema moralnosti postupka istražuje ispravnost samoga postupka i zbog toga niti hvali niti kudi. Aristotel je sustavno razmatrao moralnost subjekta, dok je Kant analizirao oboje podjednako. Njima nasuprot, John Stuart Mill kao utilitarist, stavio je naglasak samo na moralnost postupka što je vodilo udaljavanju i stavova i osjećaja od samoga djela. (Odvajanje saznanja o djelu od svih vrsta prosudba zastupa osobito Ted Honderich: *Violence for Equality – Inquiries in Political Philosophy*, Penguin Books, Middlesex, England, 1980, str. 24.)

2.1. Komunikacijski kontekst neverbalnoga komuniciranja

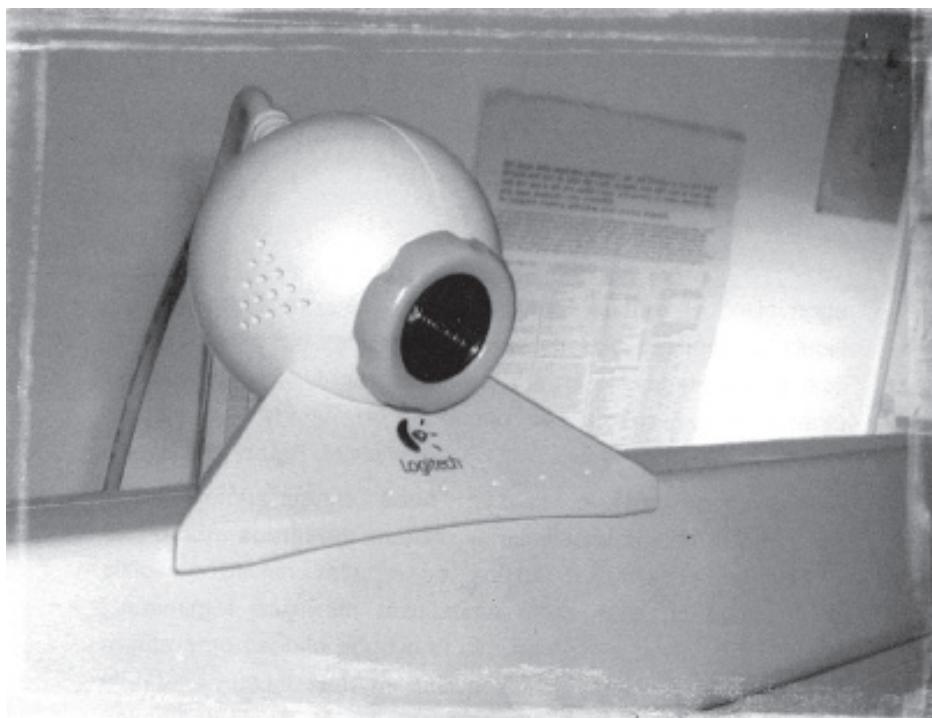
- 2.1.1. Izvori neverbalnoga komuniciranja
 - 2.1.2. Neverbalni kanali
 - 2.1.3. Jezik tijela
 - 2.1.4. Izraz lica
 - 2.1.5. Glas
 - 2.1.6. Uporaba prostora
 - 2.1.7. Privatni prostor
 - 2.1.8. Fizičke osobine
 - 2.1.9. Artefakti
 - 2.1.10. Estetika
 - 2.1.11. Osvjetljenje
 - 2.1.12. Boje
 - 2.1.13. Uporaba vremena
-

2.1.1. Izvori neverbalnoga komuniciranja

Neverbalni stil ponašanja usvajamo istodobno s govornim jezikom svoje kulture još u djetinjstvu. Smatra se¹²⁷ kako osoba koja dobro govori strani jezik i sama ima alternativni neverbalni stil ponašanja kulture kojoj taj jezik pripada. Gdje god postoje velike razlike među tipovima kultura kojima ljudi pripadaju, vrlo je vjerojatno da će nastajati i problemi vezani za razlike u očekivanome ponašanju. Sjevernjaci npr. radije ne pokazuju emocije, izbjegavaju osobne kontakte i vole imati više fizičkog prostora oko sebe. Južnjaci vole osobne kontakte i rado pokazuju emocije.

Kad pokušamo analizirati narav neverbalnoga komuniciranja, vidimo kako neverbalno komuniciranje uvijek susrećemo u kombinaciji s verbalnim. Pri interpretaciji neverbalnoga, potrebno je imati jasnou ideju o situaciji i o kontekstu u kojem se ono odvija. Čak i tad neće uvijek biti moguće sasvim

¹²⁷ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 91.



Ekologija komunikacije

precizno definirati sva značenja.¹²⁸

Isto kao što verbalne izjave ponekad pogrešno tumačimo, i neverbalne poruke mogu biti kontroverzne. Komuniciranje je uvjek kontekstualno, ne događa se u izolaciji, nego upravo u konkretnome okruženju. Zbog toga razumjeti komuniciranje znači postati svjestan *ekološkoga sustava*, tj. utjecaja društvenoga, osobito poslovnoga konteksta na kreaciju i interpretaciju poruke.

Eksperti¹²⁹ se slažu u stavu o tome kako neverbalni jezik (jezik tijela) učimo na isti način kao i govorni jezik, tj. promatrajući i imitirajući ljudi iz svojega okruženja još u razdoblju djetinjstva. Usmeno se komuniciranje sastoji od verbalnog i od neverbalnog sadržaja. Verbalno komuniciramo s pomoću riječi. Neverbalno komuniciramo mnogim kanalima, izuzimajući izrečene i napisane riječi. Međutim, niti izrečene riječi nisu slobodne od neverbalnoga sadržaja. Svaka izgovorena riječ ima vokalni element koji ne proizlazi iz onoga što govorimo, nego upravo iz onoga **kako** to govorimo. Zato radna definicija¹³⁰ neverbalnoga komuniciranja treba glasiti: to su poruke izražene drukčije od lingvističkih poruka.

Smatra se kako su gotovo **dvije trećine sadržaja** usmenoga komuniciranja **neverbalne**. Kad kažemo: *Hvala vam, razmislit ću o tome.* ta ista rečenica može značiti:

1. da iskreno cijenimo dobiveni podatak,
2. da smo indiferentni te da nam je podatak nevažan,
3. da smo sarkastični i ljutiti.

Ovaj primjer pokazuje kako upravo neverbalni sadržaj ima odlučujuću ulogu u prenošenju značenja jer upravo taj neverbalni sadržaj može ili potaknuti pregovore, poslovne transakcije i poslovne odluke ili ih ugroziti.

Neverbalni sadržaj nosi puno više podataka o onome što stvarno **mislimo** nego sve ono što uopće kažemo. Koliko god se trudimo u poslovnoj komunikaciji selekcionirati riječi i izraze, često nismo dovoljno izvježbani posvetiti pozornost spontanim pokretima, pogledima, načinu na koji hodamo ili načinu držanja tijela.

¹²⁸ Značenje nije isto što i važnost, u ovome slučaju riječ je o *dekodiranju*, tj. o pronalaženju i označenju, ekvivalentne sadržaju.

¹²⁹ Roy M. Berko; Andrew D. Wolvin; Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 74. ss

¹³⁰ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 82.

Neverbalni sadržaj treba biti shvaćen kao **djelovanje** i zato je taj sadržaj **glasniji** od riječi. Iako ne postoji *rječnik* u kojemu bismo našli *prijevod* neverbalnih pravila, vidimo kako ljudi koji umiju čitati i upotrebljavati neverbalne sadržaje, postaju puno uspješniji od onih koji to ne umiju.

Ponekad¹³¹ uopće ne želimo slati nikakvu neverbalnu poruku, no **sve** u našoj pojavi, svaki pokret, izraz lica, svaka gotovo neprimjetna razlika u glasu **ima potencijal** kojim se značenje prenosi. Mi možemo *presjeći* lingvističke kanale komuniciranja tako što ćemo odbiti govoriti i pisati, no neverbalno komuniciranje je nemoguće izbjegći.

Neurolingvističke studije pokazuju kako obrasce neverbalnoga komuniciranja formiramo i pod utjecajem okoline i pod utjecajem naslijedenih, bioloških faktora. Neverbalne poruke se od verbalnih razlikuju po tome što se u većoj mjeri **tiču dubinskih stavova** o nekom već postojećem sadržaju. U usporedbi s verbalnim porukama, neverbalne poruke mogu biti dvostrislenije nego njihovi verbalni ekvivalenti. Možemo ih imati stalno pred očima, a da one ne budu sasvim prozirne. Po tuđem je ponašanju lako prepoznati opće zanimanje, slaganje, neslaganje, veselje i sl., međutim to nije baš lako kad ideje i pojmovi što pred nama stoje još ne nose vrijednosno značenje onoga tko ih je označavao.

Osobitost pojedinačnoga komunikacijskog obrasca počiva na vrijednostima kulture iz koje čovjek dolazi, a isto tako nosi i obilježja društvenoga sloja kojem pojedinac pripada. Zato kažemo da razlike u tumačenju neverbalnoga jezika, jednako kao i razlike u razumijevanju verbalnih poruka, mogu proizaći iz različitosti značenja povezanog s kulturološkom i stratifikacijskom pozadinom. No, bez obzira na te razlike, neverbalna komunikacija drugima otkriva mnogo podataka o tome **kakvi smo** ljudi, kakve osjećaje imamo prema drugima, koliko se uklapamo u timski rad, jesmo li samouvjereni ili smo tjeskobni, u kojoj mjeri smo zadovoljni sa standardima vrijednosti što postoje u našoj kulturi, zatim jesmo li staloženi i zreli i je li nam prosuđivanje kvalificirano ili oskudno.

Premda većina neverbalnoga sadržaja ostaje izvan razine naše osviještenosti, upravo neverbalni sadržaj označava našu istinsku bit, tj. sve ono što uistinu mislimo i osjećamo te ono što od drugih očekujemo.

U poslovnome svijetu **postajemo odgovorni** za način kako druge uspijevamo uvjeriti, poučiti ili jednostavno s njima raditi. Uspjeh ćemo postići s

¹³¹ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 83.

pomoću razumijevanja i učinkovitoga korištenja najboljega načina verbalnoga i neverbalnoga komuniciranja. Upravo zato što u poslovnome okruženju najveći dio ili pozitivih ili negativnih reakcija okoline dolazi upravo iz neverbalnih izvora kao što su odjeća, izgled, glas, ponašanje, naučiti *čitati* i koristiti neverbalne komunikacijske komponente u poslu postaje jako važno.

Neverbalni sadržaj poruke može nadomještati verbalni dio ili ga može samo nadopunjavati, a može mu i proturječiti.

Mnogi autori naglašavaju kako u situaciji kad riječi proturječe djelu i ponašanju, **značenju neverbalnoga sadržaja** treba dati prioritet. To je zato što smo u kulturi, kroz proces socijalizacije naučili manipulirati riječima. S obzirom da neverbalno ponašanje stoji bliže našim stvarnim emocijama i osjećajima, mi ih ne možemo neposredno kontrolirati. U pokušaju davanja značenja neverbalnim znakovima treba se podsjetiti kako značenje jest u **komunikatoru**, a ne u samome znaku.

2.1.2. Neverbalni kanali

Neverbalni su kanali:¹³²

- (a) jezik tijela (kretnje);
- (b) zvukovi (parajezik, smiješak, stanke bez zvuka);
- (c) udaljenost (prostor što nas dijeli od sugovornika);
- (d) fizičke osobine (privlačnost izgleda, veličina tijela, boja kože);
- (e) artefakti (odjeća, šminka, naočale, nakit);
- (f) estetika (glazba, osvjetljenje, boje);
- (g) kronemika (vrijeme).

¹³²Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 77.

2.1.3. Jezik tijela

Kretnje se odnose na fizičku aktivnost komunikatora. Stavove i emocije izražavamo načinom kako sjedimo ili stojimo. Na primjer, ako smo na poslovnom sastanku zavaljeni u hotelju, drugi će to *procitati* kao da nam je dosadno i da smo nezainteresirani. Komuniciramo i pokretom, i pogledom, i izrazom lica, pomicanjem ruku, ili stopala, ili glave. Dok razgovaramo telefonom možemo se njihati, igrati se olovkom ili crtati na papiru, pomicati nogu ili stopalo.

Zanimljivo je vidjeti kako ljudi koji su rođeni slijepi, dok govore gestikuliraju rukama, iako ni od koga to nisu vidjeli. Ljudi klimaju glavom kad se slažu, smiješ se kad im je drago, podižu obrve ili iskrivljuju uglove usana kad su rezervirani prema rečenome... mijenjaju položaj ili gledaju na sat kad žele završiti razgovor. Nije neuobičajeno vidjeti kako ljudi nesvesno imitiraju ponašanje službene osobe, naročito ako im je službena osoba prepostavljena.

Najmoćniji element jezika tijela jest pokret očiju. Živci što spajaju oko s mozgom deblji su od živaca što spajaju uho s mozgom. Budući da je **oko** najizravniji pokazatelj onoga što se događa u mozgu, zjenice se šire kad zanimanje raste. Ako je stav negativan, zjenice se suzuju. Smatra se da ljudi uopće ne mogu kontrolirati odgovor iz svojih očiju. Međutim, duljina je pogleda kulturološki uvjetovana. Latinoamerikanci i Arapi sugovornika gledaju u oči dulje nego Amerikanci, dok azijski narodi i sjeverni Evropljani sugovornika gledaju u oči kraće. Većina Amerikanaca smatra kako je najprikladniji pogled u trajanju od 3 do 10 sekundi. Dulji pogled redovito označava ili sviđanje, ili pomanjkanje poštovanja, ili prijetnju ili uvredu.

Ako želimo poslovni ili društveni razgovor prekinuti, potrebno je prestati gledati u drugu osobu, osobito ako smo prema toj drugoj osobi u dominantnom položaju.

2.1.4. Izraz lica

Svoje najdublje osjećaje nesvesno izražavamo glasom i nemanjernim pokretima lica. Takav izraz najvjernije prenosi emocionalni sadržaj poruke. Izgleda da su izrazi lica univerzalni, svi ljudi iz svih krajeva svijeta na sličan način izražavaju



Jezik tijela

emocije radosti, ljutnje, straha, oduševljenja, prezira, tuge. Paradoksalno je što je lice toliko izražajno, a toliko često poruku iz lica uopće ne primamo u punome značenju.

Eksperti¹³³ misle kako sadržaj poruke lica propuštamo identificirati zato što smo previše zaokupljeni i svojim i tuđim **riječima**. Ne uspijevamo vidjeti što drugi **rade** jer u tuđe lice **ne gledamo** dovoljno dugo. Budući da ljudsko lice može pokazati oko dvadeset tisuća¹³⁴ različitih komunikacijskih nijansa izraza, ponekad nismo u stanju razumjeti kakvu poruku odašiljatelj šalje. Neki ljudi emocije izražavaju brzo, neki sporo, a neki svoje emocije umiju skriti ili čak izmijeniti pa nam se može učiniti da je sigurnije uopće ne tumačiti poruke. Svijet je složen; ako želimo prekinuti ili započeti poslovnu komunikaciju, treba nam vrijeme, napor, usredotočenost na problem te razumijevanje konteksta. Mnogi tuđim emocijama ne posvećuju gotovo nikakvu pozornost zato što ih **ne zanima** što drugi rade. Sve dok nam tuđe ponašanje izgleda nevažnim,¹³⁵ nećemo se ni potruditi komunicirati cjelovito.

Način na koji ljudi u komunikaciji koriste lice, glas i držanje tijela, jako dobro odražava moć i status. Onaj tko svoje stavove želi autoritativno i impresivno nametnuti, taj obično na sjednici sjedi sasvim *uspravljeno*, druge otvoreno gleda u oči, unosi se lagano pogнутa tijela u pravcu svakoga sugovornika, gestikulira, aktivno i živo reagira na svaki sugovornikov poticaj. Dobar će komunikator primijetiti kako je njegova primjedba dobro prihvaćena ako su ostali lagano pognuli tijelo prema naprijed. Opuštenost ili napetost tijela snažan je indikator o tome tko u komunikaciji ima premoć. U pravilu,¹³⁶ opuštenije osobe dominiraju situacijom što im osigurava da steknu viši status. To je osobito očito u prilikama kad treba poslovno razgovarati sa svojim pretpostavljenim. Sjesti **pokraj** nekoga signalizira želju za kolegijalnošću, dok stati **ispred** nekoga signalizira moć ili status. Ako pojedinac stoji dok ostali sjede, time također pokazuje autoritet ili status.

¹³³ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 80.

¹³⁴ Dennis Coon: *Essentials of Psychology - Exploration and Application*, Brooks/Cole Publishing Company (A division of ITP), Pacific Grove, 1997, str. 290.

¹³⁵ Tuđe nam ponašanje izgleda nevažnim kad ne cijenimo ni dotičnu osobu ni ponudenu vrstu suradnje.

¹³⁶ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 89.

2.1.5. Glas

Parajezik se odnosi na sve zvukove, osim na same riječi. Kvaliteta zvuka neverbalno komunicira sa svima koji čuju. Mi možemo čuti zvuk agresivnosti i sirovosti u glasu ili čak ton napetosti. Po kvaliteti glasa možemo prepoznati emocionalno stanje govornika. Predodžbe takvih osjećaja mogu utjecati na daljnji komunikacijski tijek. Zaposlenik s napetim glasom može biti shvaćen da je pod pritiskom ili da ima teškoća oko rukovanja teretom. Ljudi koji su nesigurni u sebe mogu početi mucati, zastajkivati ili često presijecati vlastitu rečenicu. Isto tako mogu koristiti beznačajne fraze kako bi popunili zvučnu prazninu.

Vokalizirane stanke sa siromašnim značenjem zovu se poštапalice. One pokazuju kako govornik **vlastite ideje** nije dovoljno razvio. Poštапalice su najčešće popraćene tjelesnim kretnjama i grimasama, izbjegavanjem kontakta očima te gledanjem u strop ili pod. Smijeh može izražavati zadovoljstvo, no neprikladan smijeh obično označava nelagodu, tjeskobu i nesposobnost nošenja sa situacijom.

2.1.6. Uporaba prostora

Premda uporaba prostora¹³⁷ kao komunikacijskog sredstva ostaje manje svjesna od uporabe ostalih neverbalnih simbola, u razvijenome poslovnom svijetu **proxemics**¹³⁸ (**uporaba fizičke dimenzije prostora**) postaje važnom kategorijom neverbalnoga komuniciranja. Naime, oko nas je uvijek neki fizički prostor, tj. razmak što nas *odvaja* od drugih ljudi. Zaposlenici u istoj prostoriji radije razgovaraju međusobno, nego s kolegama u drugoj prostoriji radnici u istoj *zoni* prostorije radije razgovaraju međusobno nego što razgovaraju s kolegama u drugoj *zoni* iste prostorije.

U individualističkoj kulturi uobičajeno je poslovne sastanke održavati u uredu. U kolektivističkoj bi se kulturi postavljanje stola, tj. *ograde* među sudionicima moglo smatrati uvredljivim. Amerikancima u radu uopće ne bi

¹³⁷ Čak su i životinje svjesne teritorijalne orientacije i ne podnose *okupaciju* svojeg teritorija.

¹³⁸ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 83. ss

smetala otvorena vrata ureda. Međutim, Nijemac nikad neće propustiti zatvoriti vrata, otvorena će vrata smatrati uvredljivim. Arapi ne vole pregovarati u zatvorenim prostorima, radije razgovaraju vani, pred očima promatrača. Amerikanci ne vole novinare na zatvorenim skupovima, dok Arapima mediji ne smetaju.

Istraživač Thomas J. Allen¹³⁹ ustanovio je kako učestalost kojom osoba razgovara s kolegama stoji u izravnoj funkciji udaljenosti među njihovim stolovima.

Razmak među osobama snažan je neverbalni indikator moći. Iako veličina tog prostora uglavnom ovisi o tipu kulture¹⁴⁰ kojem pripadamo, u konkretnoj izvedbi veličina tog prostora može biti povezana s demografskim obilježjima kao što su spol i rasa, zatim s vrstom posla koji obavljamo te s našim emocionalnim raspoloženjem. Temperatura i vlažnost zraka također su snažni indikatori što znatno utječe na našu **percepciju razmaka** u fizičkome prostoru.

Prema nepisanome kulturnom pravilu osoba s višim statusom treba kontrolirati stupanj približavanja druge osobe. Vrlo je uobičajeno vidjeti kako starija osoba tapše po ramenu mlađega poslovnog partnera, a teško je zamisliti obrnuti prizor. Ovaj princip¹⁴¹ distance objašnjava zašto podređeni rijetko dovode u pitanje šefovsko pravo da bez najave navrati u radni prostor ostalih zaposlenika, dok se sami zaposlenici ustručavaju ući u ured šefa, iako im je rečeno kako su *vrata uvijek otvorena*. Pri ulasku u prostoriju podređena osoba ne sjeda prije nego joj je ponuđeno.

Mudri menadžeri pokušavaju minimizirati inhibitorni čimbenik ovog jaza u statusu tako što u ured postave više udobnih stolica kako bi se s podređenima mogli sresti na *istoj razini*. Neki čak pokušavaju promovirati neformalnu komunikaciju tako što sami najavljeno odlaze u urede zaposlenika, umjesto da ih pozovu k sebi.

¹³⁹ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 93.

¹⁴⁰ U kulturama koje se u komunikaciji više oslanjaju na dodir i osmjeh, *korektni* razmak među sugovornicima znatno je manji nego je to uobičajeno u *zapadnom* poslovnom svijetu. (Iz: Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 94.)

¹⁴¹ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 91.

Prostor koji nas okružuje, suzuje se ili širi u ovisnosti o četiri glavne zone:¹⁴²

1. **Intimna zona** odnosi se na fizički kontakt što nas od drugih dijeli u razmaku manjem od pola metra. Bliskim priateljima i članovima obitelji dopuštamo da nam se toliko približe. Najviša se razina osobne intimnosti očituje u tome što im dopuštamo i da nas dotaknu. Međutim, takvo ponašanje nećemo moći tolerirati neutralnoj osobi, niti poslovnome partneru. Zubari i brijači su iznimke.
2. **Osobna zona** odnosi se na razmak koji nam je potreban da bismo razgovarali s onima što ne pripadaju našem intimnom krugu. Taj razmak je uvijek veći od pola metra. Treba nam zato da možemo prekrižiti ruke ili otvoriti svoje papire, torbu i sl. Ako suprotna strana nastoji prići bliže, može nam zatrebati klupa, stol ili stolica koju ćemo staviti između. Ignorira li suprotna strana naše znakove, možemo je s pravom upozoriti na činjenicu da prodire u naš teritorij. U poslovnom kontekstu često se može dogoditi da suprotna strana prodre u našu osobnu zonu upravo zbog podsvjesnog nastojanja bolje razmjene mišljenja. Mnogi ljudi ne shvaćaju kako takvo ponašanje u drugima izaziva nelagodu.
3. **Društvena zona** jest razmak u rasponu od jednoga do dva metra. Takav je razmak potreban u poslovnim transakcijama među strancima, tj. prema osobama s kojima smo u sasvim neutralnom odnosu.
4. **Javna zona** je prostor veći od dva metra koji nam je potreban kad držimo govor ili izlažemo neki izvještaj. Držimo se daleko prema onima s kojima nismo ni u kakvu odnosu. Kako izgrađujemo poznanstvo, tako sudionicima dopuštamo da nam pridu bliže. Često možemo ustanoviti kako se naša povezanost s drugima produbljuje u ovisnosti o tome koliko im dopuštamo da nam se prostorno približe. Javna se zona ne mora samo prostorno **sužavati**. Ona se može i **proširivati** kad se naši osjećaji prema drugoj osobi mijenjaju, bez obzira je li riječ o kratkoročnoj ili o trajnoj promjeni. Kad smo ljutiti ili pod stresom, osjetit ćemo potrebu za više prostora. Kad nam se žuri završiti neki posao, ne želimo nikog u blizini. Kad nas na poslu koja osoba iritira, najradije brzo odlazimo s njezina teritorija ili tražimo da ta osoba napusti prostor u kojem radimo. Potreba za prostorom povećava se kad se osjećamo zakočenima, emocionalno ili fizički.

¹⁴² Odredio ih je antropolog Edward Hall (Iz: Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work -- Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 90.)

2.1.7. Privatni prostor

Kad se govori o prostoru, nije riječ samo o tome kako čovjek ima potrebu za osobnim prostorom, riječ je o tome da čovjek ima potrebu za **privatnim prostorom**, bez obzira je li toga svjestan ili nije. Ako se ta potreba ignorira, ljudima se negira pravo na ljudski status, reducira ih se na status djeteta, a to čovjeku postaje neprihvatljivo. Ako jedno poslovanje **ne priznaje** potrebu zaposlenika da imaju **identitet**, ta pogreška će generirati silne gubitke u **izgubljenoj produktivnosti**.

Iako je privatni prostor potreban svakome zaposleniku, u okvirima sadašnjega poslovnog okruženja privatni se prostor osigurava uglavnom samo za pojedince koji stoje u ulozi menadžera. Uosobljavanje prostora posterima, biljkama ili sl., govori o tome koliko je jaka čovjekova potreba za privatnim prostorom.

Važno je imati na umu kako način raspoređivanja namještaja također može utjecati na efektivnost poslovanja i tijek sastanka. Pravokutni stol za kojim voditelj sjedi na čelu, obično potiče više formalnu komunikaciju te smanjuje interakciju među ostalim sudionicima sastanka. Ako se isti sastanak upriliči za okruglim stolom, interakcija sudionika raste.

Raspored svjetiljaka, ukrasnih predmeta ili čak biljaka može ohrabrivati ili obeshrabriti interakciju sudionika. Ako listovi biljke narastu toliko da počnu zastirati sugovornikov vidokrug, očito je kako biljka postaje **važnija** od sudionika.

2.1.8. Fizičke osobine

Sviđalo nam se ili ne, naš izgled, način odijevanja, naša opća privlačnost, miris, visina, težina, boja kože itd. komuniciraju **jako** i utječu na to kako će naše poruke biti primljene i na poslu i inače. U pravilu, ljudi koji izgledaju privlačno, **već djeluju** uvjerljivije i češće ostvaruju uspešnu karijeru.

Jedna je anketa¹⁴³ pokazala kako su među jednako kvalificiranim zaposlenicima oni višega **stasa** ostvarili početnu plaću za 12,4 % veću od ostalih. Isti je primjer zabilježen pri zapošljavanju i žena i muškaraca. Osobni

¹⁴³ Janice Munson, "Clothes Make the Job," Cleveland Plain Dealer, Feb. 27th 1978, (Iz: Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993), str. 86.

su menadžeri prvo zaposlili žene višega stasa. Možemo zaključiti kako u praksi pojedinci dobivaju posao više na osnovi svojeg **izgleda** nego po svojoj sposobnosti. Da bismo se uspješno nosili s ovakvim **predrasudama**, potrebno je u komunikaciju uvesti više raznovrsnih tehnika upoznavanja, npr. otvorene međuosobne i telefonske razgovore, pisano obraćanje i druga sredstva na koja **možemo** utjecati. Odijevanje, priprema i kvalificiranost mogu znatno **pojačati** naše izglede za postignućem pozitivnoga *odgovora* okoline. Ako su ove **dodatne** poruke dovoljno snažne, tad **neće biti odlučujuće** to kakve su nam fizičke osobine na koje ne možemo utjecati.

2.1.9. Artefakti

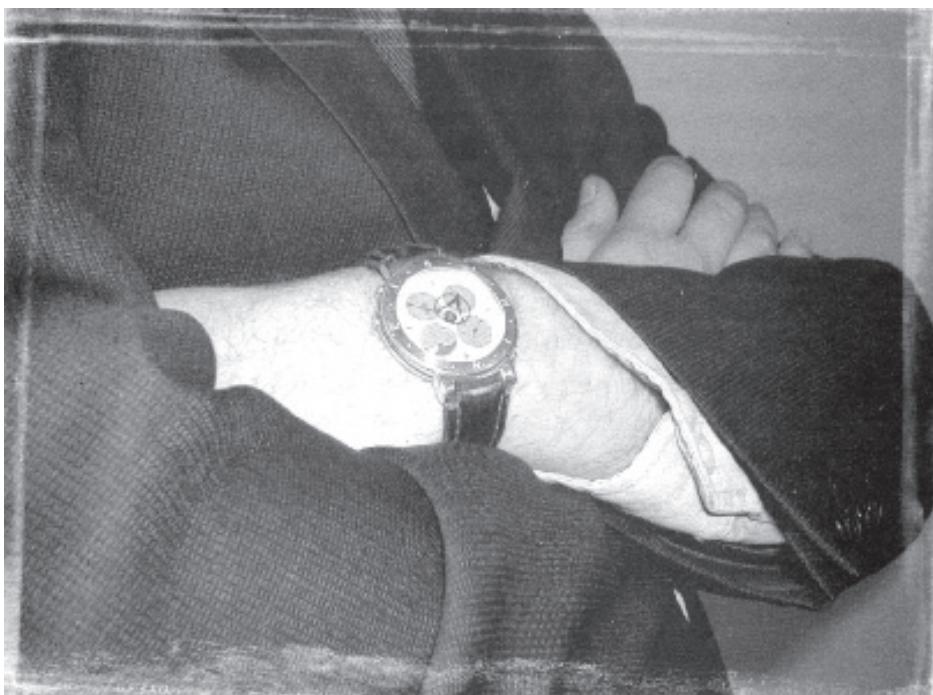
Jezik artefakata sastoji se od **značenja** koja pridajemo predmetima. U artefakte ubrajamo arhitektonski stil i organizaciju prostora u zgradama u kojima stanujemo i radimo, zatim stil pokućstva te **odjeću** i osobne predmete... Sve to odražava kulturna, društvena, profesionalna, regionalna i ostala shvaćanja uvjeta u kojima se postupak socijaliziranja ili radnoga komuniciranja odvija. Na primjer, Japanci¹⁴⁴ koriste zidove od slame da bi odvojili prostoriju od prostorije zato što se u njihovoj kulturi pojам privatnosti shvaća kao više **vizualna** nego auditorna kategorija, dok Amerikanci i Europljani privatnost izjednačuju s izoliranjem **od zvukova** pa zato među prostorijama imaju čvrste zidove i vrata.

Naš izgled **ima** značenje. Izabrana odjeća, šminka, naočale, torbica... sve to nosi poruku o našem sustavu vrijednosti. Naša se osobnost, kao i naš karakter, prepoznaje upravo preko izbora ovih elemenata kojima učvršćujemo vlastiti identitet i ukazujemo na svoju odgovornost i zrelost. Ljudi o drugima sude u najvećoj mjeri preko **odjeće** po kojoj ih prosuđuju. Zanimljivo je kako drugi s nama otvorenije razgovaraju ako smo dobro odjeveni. Odjeća je najobuhvatniji vidljivi izraz našega identiteta. Većina¹⁴⁵ ljudi izabire odjeću na osnovi onoga što smatra da će na druge ostaviti **dojam**, a ne zato što misli kako je dotični odjevni predmet samo udoban i trajan.

Pojedinci koji se oblače u odjeću **nižega statusa**, ostavljaju dojam kao da se u organizaciju posla **ne unose** dovoljno, jer već jesu sporedne osobe. Ovu

¹⁴⁴ Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 100.

¹⁴⁵ Gail E. Myers/Michele Tolela Myers: *The Dynamics of Human Communication - A Laboratory Approach*, Fifth Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988, str. 160.



Artefakti

im negativnu komunikacijsku konotaciju neće biti lako ispraviti bez velikoga truda.

Čim se pojavimo na nekome poslovnom mjestu, premda nas ostali znaju otprije, prisutni će donijeti **bezbroj prosudba** i odluka o nama samo na osnovi naše pojave. Duljina kose, način kako je ošišana, stil, boja i duljina kravate, nakit, dob, spol, razina obrazovanja, društveni sloj te odjeća koju biramo, prenosi poruku o tome koja je naša društvena, kulturna i poslovna **uloga**. O poruci što je svojom pojavom ostavljamo treba razmišljati zato što na poslu ne promoviramo samo sebe, nego prije svega **poslovne interese** institucije ili tvrtke u kojoj radimo. Zbog lošega stila poslovni ugovor ili dogovor o projektu može jednostavno propasti.

Ako želite biti voditeljem posla, morate se odijevati kao voditelj. Mnoga uspješna poduzeća u svijetu (čak 65 do 75 % tvrtka u Sjedinjenim Državama) imaju pravilnik o odijevanju upravo zato da bi *imidž tvrtke* ostao netaknut. Mnoge kompanije imaju profesionalne savjetnike za izbor boja i stila oblačenja svojih zaposlenika. Naime, boje definiraju **status** u poslovanju jednako kao što razlikama u uniformi prepoznajemo status u vojsci. Što je odjeća tamnija, to više autoriteta *emitira*. Istraživanja¹⁴⁶ su pokazala kako ispitanici odjeveni u tamnije boje djeluju **kompetentnije** od ispitanika odjevenih u svjetlijе boje. Premda nijedan voditelj to neće otvoreno reći, većina ih se slaže kako pojedinac nikad neće biti promaknut u više zvanje ako se svojim izgledom u to zvanje ne uklapa. Ako to shvatimo, znat ćemo kako se treba odijevati, ne samo za ulogu koju izvodimo, nego i za zvanje u koje tek želimo biti promaknuti.

Ono što se u poslovnome svijetu smatra prikladnim načinom odijevanja za muškarce glasi:¹⁴⁷ tko u poslu hoće uspjeti, treba se odijevati tradicionalno, tj. treba birati sivo ili modro odijelo, bijelu košulju, crne ili tamnosmeđe glatke cipele, kravatu tamniju od košulje, kravata mora sezati do pojasa, rukavi na košulji moraju ostati zakopčani.

Odijevanje predviđeno za ženu shvaćeno je nešto slobodnije, ali uvijek prilagođeno potrebi predstavljanja vlastite institucije. Preporuča se kostimić sa svjetlom košuljom ili lijepa haljina. Hlače bez sakoa nisu prihvatljive. Za ženu koja hoće u poslu napredovati nije preporučljivo nositi džempere. Sako je vrlo

¹⁴⁶ Mary Damhorst & Julia Ann P. Reed, (Iz: Cheryl Hammilton with Cordell Parker: *Communicating for Results - A Guide for Business and Professions*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA, 1993), str. 139. - 140.

¹⁴⁷ James T. Yenckel, "Fashion, The Executive Suite," *Washington Post*, Feb. 28th 1980, prema knjizi: William Thourlby: *You Are What You Wear* (Iz: Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993), str. 87.

snažan komunikator jednakosti žena i muškaraca. Cipele joj također trebaju biti crne ili tamne, obvezno zatvorenih prstiju, s potpeticom nikad manjom od barem dva centimetra. Kosa mora biti uredna, srednje duljine ili smije sezati samo do ramena. Nakit (izuzimajući najjeftiniji) jest prihvatljiv, ali što manje nakita, to bolje. Goleme naušnice mogu smetati telefoniranju, a ogrlice i narukvice što proizvode zvuk, ometaju posao. Šminka ne smije biti napadna. Značke i tetovirani znakovi nisu preporučljivi.

Ako pitamo **čemu sve to**, tada treba priznati kako na poslu vanjski izgled ne smije biti puno *glasniji*, niti puno *tiši* od **poslovne uloge** koju smo **dužni izvoditi**. Ako to propuštamo, može nam se dogoditi da izgubimo posao te da privlačni poslovni projekt propadne. Iako se ne može znanstveno precizno utvrditi koja je prava uloga oblačenja u poslu, ono što **jest sigurno** to je da odjeća govori o našem sustavu vrijednosti, o onome što jesmo i što bismo željeli biti te tako **utječe na odgovore** poslovnih partnera. Ako mislimo da drugi o nama ne bi trebali suditi na osnovi odjeće koju nosimo, ipak treba računati kako odjeća jest **dio komunikacije** te da zato govori nešto o nama.

Premda nemar spram vlastite pojave možemo opravdati nizom racionalizacija kao: *želim se odijevati isto kao i moji klijenti* ili *mislim da je prihvatljivo birati sredinu*, ipak treba biti svjestan kako svojom pojavom pokazujemo ili poštivanje ili nepoštivanje poslovnih partnera. Žena¹⁴⁸ u policijskoj uniformi neverbalno govori jako puno, ako ne o sebi osobno, tad barem o **ulozi** za koju se očekuje da će je u određenim situacijama izvoditi.

2.1.10. Estetika

Glazba, osvjetljenje i boje mogu snažno djelovati na promjene našeg raspoloženja. **Kineziologija ponašanja**¹⁴⁹ predstavlja znanstveno područje koje istražuje reakcije našeg organizma na poticaje glazbe, osvjetljenja te intenziteta boja. Znanstvenici su otkrili kako rock glazba izaziva kod slušatelja podsvjesnu potrebu da se iza svake stanke zastane. To nas nepotrebno blokira i tako smanjuje efektivnu usredotočenost na radni sadržaj. Sve je to znak kako je u poslovanju neobično važno uzimati u obzir utjecaj glazbe, osvjetljenja i boja. Npr. dok

¹⁴⁸ Gail E. Myers/Michele Tolela Myers: *The Dynamics of Human Communication - A Laboratory Approach*, Fifth Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988, str. 160.

¹⁴⁹ Behavioral Kinesiology (Iz: Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993), str. 88.

kupujemo, podsvjesno pratimo glazbene poticaje što znatno utječe na odluke o kupnji. Pri kraju radnoga vremena glazba se obično ubrzava, što nas upozorava kako i mi moramo požuriti. Okruženje u uredu također može biti izmijenjeno tipom glazbe.

Uvođenje glazbe u rad u suvremenome poslovnom svijetu široko je prihvaćeno i dobro primljeno jer *osvježava živce i duh čini budnim*, osobito kad je posao rutinski. Istraživanja¹⁵⁰ su ukazala na sljedeće prednosti uvođenja glazbe u radni prostor:

1. Izvođenje posla znatno je poboljšano ako se u pozadini čuje dobra glazba umjesto buke motora ili tišine.
2. Vizualni su zahvati izvedeni kvalitetnije uz glazbu nego bez nje.
3. Primjećeno je poboljšanje od 18 % u izvedbi mentalnih zadataka te poboljšanje od 17 % u timskome radu, u okolnostima uvođenja glazbe u pozadinu.
4. Glazba ima iznimjan učinak na aktivnost mišića koja se može povećavati ili smanjivati u ovisnosti o tipu glazbe.
5. Glazba smanjuje broj pogrešaka u rutinskome poslu čak do 37 %.
6. U rutinskome uredskom poslu uz glazbu je produktivnost rada porasla za 8 %, a kašnjenje smanjeno za 36 %.

2.1.11. Osvjetljenje

Kad uđemo u neki prostor najviše smo *dotaknuti* upravo količinom svjetlosti u tome okruženju. Svjetlost nas stimulira na dinamizam, prigušeno osvjetljenje smiruje, obojeno osvjetljenje potiče različita raspoloženja, a promjena osvjetljenja stvara psihološko uzbudjenje. U poslovanju je potrebno brižljivo proučiti vrstu prirodnoga i umjetnoga osvjetljenja. Dizajneri i arhitekti rado koriste jaka svjetla za reklame na javnim zgradama i uredima. Prirodno se osvjetljenje smatra važnim dijelom radnoga okruženja i zato je na visokoj cijeni.

Sve ono što zaposleniku daje emocionalni poticaj, pa bilo to i prirodno osvjetljenje, vrlo je važno. Dobro osvjetljenje može **povećati produktivnost i**

¹⁵⁰ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 89.

kvalitetu rada, smanjiti umor, smanjiti gubitak vida te povećati entuzijazam. Poslovni eksperti preporučuju kako zaposlenici koji po čitav dan ostaju u uredu **moraju imati** prirodno osvjetljenje. S druge strane, savjetnici i menadžeri koji kraće borave u svojim uredima **bolje je da nemaju lijep pogled i prozore**. Premda ovakav savjet narušava tradicionalnu koncepciju povezivanja moći s brojem i veličinom prozora u uredu, vjerojatno jest u interesu tvrtke preispitati tradicionalna shvaćanja o tome **kako** osvijetliti radni proctor, osobito onima koji po čitav dan ostaju u uredu.

2.1.12. Boje

Boje mijenjaju naša raspoloženja jer imaju simboličko značenje koje tvori važne aspekte naše osobnosti. Boje radnoga okruženja utječu na zaposlenike. Istraživači su otkrili kako je crvena i narančasta boja asocirana s uzbudnjem, stimulacijom i agresivnošću, plavo i zeleno sa sabranošću, sigurnošću i mirom, crno, smeđe i sivo s melankolijom, tugom i depresivnosti, žuto može stimulirati zabavu, ljubičasto se asocira s dostojanstvom i tugom. Najuzbudljivija je boja crvena, zatim narančasta, žuta, ljubičasta, plava pa zelena. Plava, žuta, žuto-zelena i narančasta smatraju se lijepim bojama, dok se bijela, crna i smeđa smatraju ružnjima.

Djeca¹⁵¹ su testove napisala kvalitetnije u lijepo obojenim prostorijama nego u ružnjima. Ako znamo da crvena boja povećava nervozu, tад poslovnomu prostoru ne treba davati crveni ton. Vrijeme provedeno u prostoriji toplih boja djeluje kraće nego ono provedeno u prostoriji hladnih boja, no tople boje mogu potaknuti prijateljske stavove...

Boje u uredu treba prilagoditi potrebi da zaposlenici sebe u njima nađu. Ako boje potiču stres, produktivnost će biti niža. Plavo, zeleno i ljubičasto asocir se s vedrinom i hladnoćom, što može stvoriti smireno, opušteno raspoloženje. Veliki poslovni prostor može izgledati manji ako je presječen različitim bojama. Taj dojam može poridonijeti sigurnosti i pojačati doživljaj osobnosti prostora.

¹⁵¹ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 90.

2.1.13. Uporaba vremena

Način na koji koristimo vrijeme jest snažan komunikator. Simboličko značenje vremena stoji pod snažnim utjecajem kulture i društvenih institucija. U visoko industrijaliziranom i postindustrijskom društvu vrijeme je shvaćeno kao roba. Vrijeme se štedi ili troši. Pomno se i precizno dijeli i mjeri, npr. u sportskim natjecanjima mjerjenje se obazire na stotinke sekunde, a u znanstvenim eksperimentima i na milijardite¹⁵² dijelove sekunde. Istodobno,¹⁵³ u istočnoindijskoj kulturi osnovna jedinica vremena je *vrijeme potrebno da se skuha riža*.

Uporaba kalendara u kršćanskim zemljama ravna se prema datumu Kristova rođenja što je za Židove, muslimane, budiste i druge neprihvatljivo, naime oni vrijeme broje prema nekim drugim povijesnim konotacijama.

Pravila¹⁵⁴ o korištenju raspoloživoga vremena u **monokronijskim (individualističkim)** (zapadnim) kulturama znatno se razlikuju od pravila u **polikronijskim (kolektivističkim)** (istočnim) kulturama.

U **monokronijskoj** kulturi govoriti onoliko koliko je predviđeno znak je dobre pripreme i poštivanja slušateljstva. Govoriti dulje smatra se pomanjkanjem brige za ostale obvezе slušatelja.

U **polikronijskoj** kulturi govoriti samo onoliko koliko je predviđeno označava nedostatak oduševljenja za temu te indiferentnost i prema slušateljstvu i prema temi. Brzi se prelazak na poslovnu temu smatra nepristojnim i uvredljivim potezom prema potencijalnome poslovnom partneru. Veza poslovnih ljudi smatra se važnijom od same poslovne teme pa vrijeme za druženje i diskusiju diktira **hoće li se uopće** i kada razgovarati o poslu. Poslovni se ljudi s Bliskoga istoka¹⁵⁵ uopće ne trude stići na sastanak u ugovorenou vrijeme, ne zato što žele podcijeniti poslovne partnera, nego jednostavno iz osjećaja kako će posao **biti obavljen na svaki način**, bez obzira na vrijeme.

¹⁵² Jedna sekunda vrlo je precizno definirana kao 9,192,631,770 krugova učestalosti prijelaza među dvjema energetskim razinama izotopa cezija 133. (Iz: Robert E. Ornstein: On the Experience of Time N.Y.: Penguin, 1969, Iz: Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992), str. 99.

¹⁵³ Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 99.

¹⁵⁴ Adler Ronald B., Elmhorst Jeanne Marquardt: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 92.

¹⁵⁵ Herta A. Murphy, Herbert W. Hildebrandt, Jane P. Thomas: *Effective Business Communications*, 7th edition, Irwin McGraw-Hill, Boston Massachusetts, 1997, str. 26.

Vrijeme ni različitim pojedincima ne znači isto, jednako kao što ni biološki satovi svih ljudi nisu isti. Neki su ljudi preživahni, ne mogu biti *u miru*, sve rade na brzinu. Drugi su prespori, i duhovno i biološki.

Ono što se u poslovnome svijetu ne smatra kašnjenjem jest stići pet minuta prije ili kasnije. Međutim, i tu postoje razlike s obzirom na kulturu. U japanskoj kulturi doći prije znači pokazati poštovanje. Južnjačke kulture općenito vole svoje obveze odlagati za kasnije, za *sutra*. Ako ste na sastanak u Portugalu¹⁵⁶ došli na vrijeme, organizator će se začuditi zašto ste došli tako rano.

Najviše nesporazuma vezanih za korištenje vremena vezano je uz pitanje o tome koliko pregovori trebaju trajati te kad sastanci trebaju započeti, a kad završiti. U razvijenome poslovnom svijetu ljudi su uvježbani u efikasnosti, što znači da se sastanci, govor i poslovni susreti pomno pripremaju. Sudionici su uvijek svjesni toga kad koriste vrijeme, kad ga *gube*, kad ga *štede* ili dijele. U kolektivističkim se kulturama izostanak pripreme obično ne smatra znakom pomanjkanja poštovanja prema zadatku.

¹⁵⁶ Herta A.Murphy, Herbert W. Hildebrandt, Jane P. Thomas: *Effective Business Communications*, 7th edition, Irwin McGraw-Hill, Boston Massachusetts, 1997, str. 26.

2.2. Interpersonalno komuniciranje

-
- 2.2.1. Pojam svijesti o sebi
 - 2.2.2. Dimenzije interpersonalnih relacija
 - 2.2.3. Uloga interpersonalnoga komuniciranja u kreiranju javnoga mnjenja
 - 2.2.4. Uloga inteligencije u interpersonalnoj komunikaciji
-

Interpersonalno komuniciranje proces je razmjene podataka, misli, emocija, osjećaja ili bilo čega drugoga što može dati značenje nekoj poruci. Odvija se između dvoje ili više ljudi, najčešće u neformalnome, nestrukturiranom okruženju, upravo na takav način da se vrlo lako može doživjeti što druga strana misli i kako informaciju prima. Kao što navodi Rue,¹⁵⁷ temeljna je svrha interpersonalnoga komuniciranja potreba da se neki sadržaj razmijeni na takav način da nas se razumije te da istodobno razumijemo dobiveni odjek na ekstenzivno obuhvatan način. Pritom se mnogi čimbenici¹⁵⁸ mogu ispriječiti i poremetiti komunikacijsku uspješnost.

Uspješno komuniciranje jest **vještina**. Svaku je vještina moguće naučiti. Uspješno komuniciranje u poslovnome kontekstu mora biti usmjereni prema ohrabivanju svih zaposlenika da se okrenu pozitivnome ispunjenju ciljeva svoje tvrtke, institucije ili organizacije. Vrijednost takva napora ogleda se u organizacijskome uspjehu i kvaliteti ponuđene usluge ili robe. Rue¹⁵⁹ pita, koliko puta Vam se dogodilo da ono što ste smatrali savršeno jasnim uputama, bude pogrešno protumačeno? Budući da živimo u *racionalnoj tradiciji menadžmenta*, prema njemu se odnosimo i učimo ga kao da je znanost, a ne interpersonalna vještina. Hiam¹⁶⁰ ističe kako se u stvarnosti vjerojatno 90% menadžmenta sastoji od interpersonalnih vještina, a samo 10% od znanosti.

¹⁵⁷ Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars: *Supervision – Key Link to Productivity*, Sixth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000, str. 45. - 46.

¹⁵⁸ Uspješnost komuniciranja može biti smanjena zbog pasivnoga slušanja, pomanjkanja povratne informacije, razlika u percepciji sporne teme, pogrešnoga tumačenja riječi ili simbola, lošeg primjera prepostavljenih, pomanjkanja primateljeva zanimanja itd.

¹⁵⁹ Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars: *Supervision – Key Link to Productivity*, Sixth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000, str. 56.

¹⁶⁰ Alexander Hiam: *Motivating & Rewarding Employees - New and Better Ways to Inspire Your People*, Adams Media Corporation, Holbrook Massachusetts, 1999, str. 102.

Glass¹⁶¹ navodi kako se barem do polovice 20. stoljeća smatralo da je menadžment znanost. Financijski su pokazatelji i hijerarhijska struktura menadžmentu bili glavno uporište. No, nakon novih ideja Maslowa i Herzberga poslovna se organizacija više ne doživljuje kao **stroj** nego kao **društveni sustav**. Temeljni iskorak u stavu prema menadžmentu postaje shvaćanje kako uspjeh proizlazi iz nastojanja da voditelj zaposlenicima pomogne izraziti njihov puni potencijal, umjesto *stare prakse* gdje voditelj nastoji samo provjeravati razinu produktivnosti svojih zaposlenika. Zato treba reći da gotovo svaki poslovni kontekst podrazumijeva interpersonalnu komunikaciju, tj. komuniciranje s ljudima, a ne autoritarno odnošenje prema *brojevima*.

Naslijede znanstvenoga menadžmenta previđa mnoge moćne i važne emocionalne spone ponašanja pojedinog voditelja prema njegovim zaposlenicima s obzirom na način kako oni sebe doživljaju. Nitko ne može dobro raditi ako se u radnoj situaciji ne osjeća zadovoljnim. Nezadovoljni ljudi poslovne probleme definirat će **pogrešno** što znači da će moći *razvijati* samo pogrešne odgovore.

Poslovne situacije su, kako kaže McCormack¹⁶² upravo *situacijske*, a to znači da u poslovanju moramo umjeti *čitati* ljude jednako kao i umjeti utjecati na to kako drugi ljudi *čitaju* nas. Ono što ljudi kažu u potpuno neutralnoj situaciji, razotkriva njihovu osobnost obuhvatnije nego bilo koja njihova službena tvrdnja. Impresije o drugima, bazirane na onome što vidimo, uvijek su drukčije od svega što smo shvatili razgovarajući s njima isključivo telefonom. Vizualni signali što ih primamo (jednako kao i signali što ih odašiljemo) dijelom su svjesni, a dijelom nesvjesni, no na svaki način, dragocjeni su kad suradnju želimo produbiti.

Interpersonalno komuniciranje danas se više ne odvija isključivo neposrednim, osobnim suočavanjem pojedinaca koji komuniciraju glasom i pogledom. Istodobno s razvojem komunikacijske tehnologije sve veći dio sadržaja se prenosi upravo **kroz druge medije**. Zbog toga, interakcija posredovana umjetnim kanalima, uopćeno gledano, sve više poprima karakter bezličnosti. No, budući da i komunikacija posredovana umjetnim kanalima **može biti** duboko osobna, u ovisnosti o razini osobnog *tona*, komunikaciju možemo podijeliti na **interaktivnu i transakcijsku**.¹⁶³

¹⁶¹ Neil Glass: Neil Glass: *Management Masterclass - A Practical Guide to the New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998, str. 5.

¹⁶² Mark H. McCormack: *What They Don't Teach You at Harvard Business School*, Bantam Books, New York, 1986, str. XIV.

¹⁶³ Paul M. Muchinsky: *Psychology Applied to Work - An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Sixth Edition, Wadsworth/Thompson Learning, Belmont CA, 1999, str. 114.

2.2.1. Pojam svijesti o sebi

Oni ljudi koji stalno pokušavaju pronaći smisao u svemu što se oko njih na poslu zbiva, sudionici su tzv. simboličkoga interakcionalizma. Simbolički se interakcionalizam zasniva na stavu kako život i rad nisu ništa drugo nego **potraga za značenjem**. Život je društvena činjenica čije značenje nalazimo u društvenoj interakciji. Zapravo, tko god da smo, svijest o sebi nikad ne stječemo u izolaciji.¹⁶⁴ Očito je da se **interakcionalizam**¹⁶⁵ sastoji u stavu da je identitet stvar slike o sebi što je kreiramo u interakciji s drugima. Ako naučimo kako steći nadzor nad tuđim prosudbama o sebi, s identitetom će postati moguće manipulirati. Težnja za stjecanjem identiteta uvjetovana je idealima koji nas vode. Svoja uvjerenja, ideale i vrijednosti mijenjamo u procesu identifikacije s referentnom skupinom s kojom se najdublje identificiramo. Tražimo suglasje u drugim ljudima zato jer nam treba konzistentnost vlastitih vrijednosti. Ne djelujemo samo na osnovi identifikacije konteksta, nego još više na osnovi toga kako zamišljamo da drugi od nas očekuju da se ponašamo. Svijest o sebi je aktivna potraga za identitetom s pomoću procesa postajanja onakvima kakvi želimo biti. Ako se podvrgavamo vanjskim autoritetima pa prihvaćamo konformizam, gubimo osobni identitet i umjesto da budemo proaktivni, postajemo reaktivni, tj. nesposobni za autonomnost. Defenzivni nas stavovi tad guraju u racionaliziranje postojećega ponašanja i u gubitak inspiracije za promjenom na bolje.

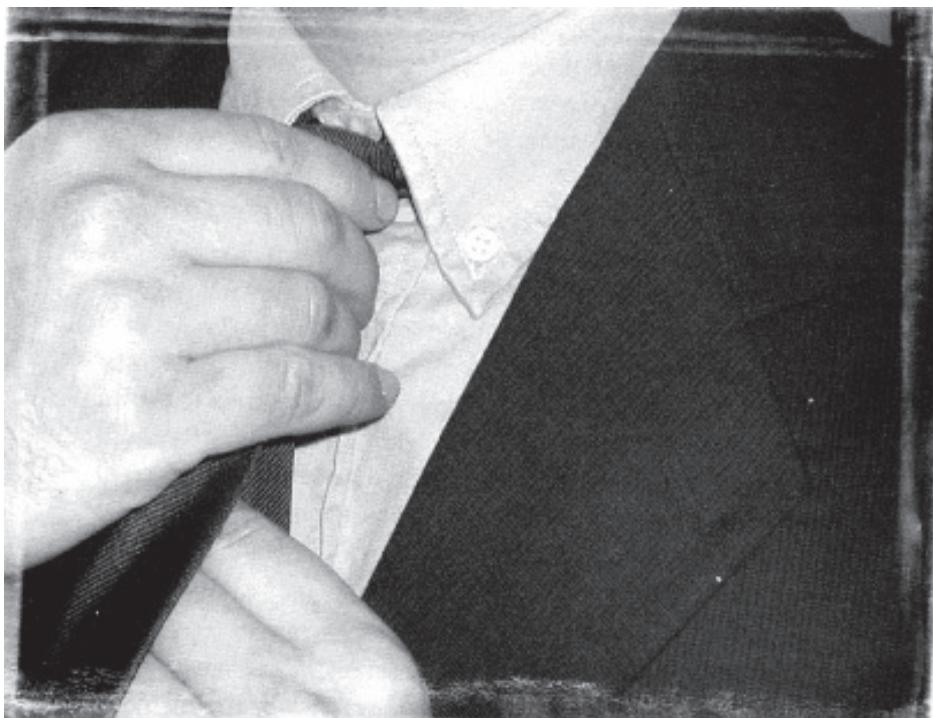
Prema shvaćanju Georga Herberta Meada¹⁶⁶ svijest o sebi sastoji se od *aktivnoga ja*, te od *pasivnoga ja*. *Aktivno ja* kreativni je, relativno nepredvidivi dio naše osobnosti, dok je *pasivno ja* društвom određeni, relativno stalan dio osobnosti koji dijelimo s ostalima. *Aktivno ja* impulsivno je, a *pasivno ja* trudi se impulsivnost staviti u funkciju društveno prihvачenih vrijednosti. Kreativni je dio osobnosti pokretačka snaga našeg djelovanja, dok društвom određeni aspekt naše osobnosti usmjerava i vodi naše djelovanje. Ravnotežu ovih dvaju aspekata vlastite osobnosti postižemo razgovorom i s drugima i sa samim sobom. Ovaj uvid bio je osviješten još kod Platona¹⁶⁷ u dijalogu Fedar, gdje je Sokrat, diveći se ljepotи počivanja na ljetnome povjetarcu pod širokom hladovinom platana, naglasio kako nam u naporu upoznavanja **samoga sebe** ne mogu puno pomoći **stabla**, nego jedino razgovori s ljudima.

¹⁶⁴ Eric. M. Eisenberg and H. L. Goodall, Jr.: *Organizational Communication - Balancing Creativity and Constraint*, St. Martin's Press, New York, 1993, str. 31.

¹⁶⁵ Tony Bilton, Kevin Bonnett et al.: *Introductory Sociology*, Third Edition, MacMillan Press Ltd, Hounds mills, 1995, str. 416.

¹⁶⁶ George Herbert Mead, 1934.

¹⁶⁷ Platon: *Fedar*, Naklada Jurčić d.o.o. Zagreb, 1997., 230 d 5



Interpersonalno komuniciranje

Bit¹⁶⁸ svakoga razumijevanja ... leži u potrebi da sami sebe uvjerimo kako je svijet smislen i uređen tako da na njega možemo utjecati... Samo tako moguće je stabilizirati osjećaj sebe.

Naravno, proces stjecanja sebe nije nikad dovršen upravo zato što stalno dolazimo u dodir s drugima i to u okruženju u kojem se interesi i situacije stalno mijenjaju.

Pojam svijesti o sebi nije jednostavan. Sastoji se od barem četiri komponente, to su:

1. duhovno *ja*,
2. materijalno *ja*,
3. društveno *ja*,
4. tjelesno *ja*.

Duhovno ja odnosi se na način kako razmišljamo, kako se osjećamo, kakvi su nam stavovi, izjašnjavamo li se ili ne izjašnjavamo o svojim uvjerenjima.

Materijalno ja sastoji se od onoga što imamo: od odjeće, nakita, automobila...

Društveno ja definira se odnosom prema drugima, uključujući i poslovne i privatne veze.

Tjelesno ja jest ono **kako** izgledamo, tj. koliko smo visoki, debeli, pravilnih ili nepravilnih crta lica itd.

Svijest o sebi nikada nije statična, što znači da nije definirana jednom za svagda. U raznim kriznim situacijama moramo se truditi sebe iznova definirati, zajedno sa svim svojim ciljevima i uvjerenjima. Ponekad osjećamo kako moramo promijeniti jednu, a ponekad čak sve komponente svijesti o sebi.

Svijest o sebi kao o nezavisnome, tj. autonomnome biću čovjeku nameće potrebu za *nadmašivanjem sebe*, tj. za rastom vlastite ljudskosti, što je **novi, drukčiji način nalaženja sebe**, različit od značenja slobode u predindividualističkoj egzistenciji. Biti autonoman znači biti sposoban odoljeti utjecajima radnoga okruženja tako što će čovjek uvijek htjeti i umjeti definirati svoje mišljenje i svoju aktivnost. Najveća vrijednost napora da se ljudski raste i tako sebe nade na nov način ogleda se **u sposobnosti da se bude kreativan**.

¹⁶⁸ Jackson, 1989., str. 36. (Iz: Eric. M. Eisenberg and H. L. Goodall, Jr.: *Organizational Communication - Balancing Creativity and Constraint*, St. Martin's Press, New York, 1993), str. 33.

Tendencija borbe za **nezavisnost**¹⁶⁹ temeljna je osobina mentalnoga zdravlja osobe, premda je doprinos što iz autonomnosti proizlazi daleko više **na cijeni** u zapadnim nego u istočnim društvima.

Autonomost se pokazuje kao nastojanje da se prevlada osjećaj bespomoćnosti. Autonomna osoba **ima nadu i vjeruje** kako svojim **djelovanjem može utjecati** na razrešenje problema u životu i radu. Veća osviještenost svijesti o sebi današnjemu čovjeku treba prije svega zato da bi mogao **biti kreativan, imati inicijativu** u svakome kontekstu te da bi imao **hrabrosti za originalnost**. U društвima koja su ravnodušна spram potrebe za autonomnoшću, **produktivnost** ostaje na niskoj razini.

Mnogi autori¹⁷⁰ napominju kako će pojedinci pokazivati veću kreativnost u okolnostima kad se neće morati osjećati nelagodno ako se ostali s njima ne slažu. Demokratsko je ozračje civilne kulture opet pozadina koja čovjekovu potrebu za autonomnoшću drži opravданom te smatra kako traganje za истинom čovjeka ne izdvaja iz zajednice, nego ga upravo povezuje sa svojim bližnjima.

Svijest o sebi stječemo¹⁷¹ interakcijom s drugima tako što iz tuđih prosudba o vlastitome ponašanju dobivamo *materijal* što ga dalje koristimo u *unutarnjem* dijalogu sa samim sobom. Ta se vrsta dijaloga naziva **intrapersonalnom** komunikacijom. *Materijal* dobiven iz *tuđih* mišljenja koristimo da bismo korigirali i verificirali pojmove o sebi samima. Sve ono što čitamo u novinama i gledamo na televiziji pomaže nam u stvaranju svijesti o sebi. Kad sebe vidimo na slici ili ekrani to nam pomaže iskusiti sebe na način kako nas drugi vide. No i u tom zadatku postoje prepreke: kad interpersonalna komunikacija nije u prirodnom smislu interaktivna, nego je isposredovana medijima, događa se tzv. **paradruštvena interakcija**. To je situacija gledanja i slušanja likova s ekrana i filma na takav način da doživljujemo kako s njima **stvarno** razgovaramo. Ponekad nam se čini kako je TV spiker, glumac, političar, sportaš i sl., s nama blizak gotovo toliko koliko i žive osobe iz stvarnog okruženja. Slavne osobe **računaju s tim** kako se široka publika s njima poistovjećuje. Mnogim je ljudima paradruštvena interakcija zamjena za stvarnu ljudsku interakciju zato što s likovima s ekrana *lakše* izlaze na kraj i ti likovi ih nikad ne razočaravaju.

¹⁶⁹ Paul M. Muchinsky: *Psychology Applied to Work - An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Sixth Edition, Wadsworth/Thompson Learning, Belmont CA, 1999, str. 305.

¹⁷⁰ Harvard Business Review on Breakthrough Thinking, President and Fellows of Harvard College, str. 5.

¹⁷¹ Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 345.

Svi smo mi svjesni sebe, no stupanj te osviještenosti varira od situacije do situacije. Kad smo potpuno sigurni da nas nitko ne gleda, spremni smo činiti koješta što nikad ne bismo učinili javno. Trudimo se da nas u javnosti drugi vide onako kako **mi želimo** da nas vide.

Najvažnija funkcija komunikacije na individualnoj razini jest iskustvo razumijevanja o tome **tko smo** uopće. Svijest o sebi nije nešto s čime se rađamo, ta svijest se razvija u dodiru s drugima tako što drugi ili potvrđuju, ili *poništavaju* način na koji se svjesno i nesvjesno predstavljamo. Svijest o sebi čini sve što o sebi mislimo i osjećamo. Ako smo dovoljno samosvjesni to znači da sami sebe uspješno *promatramo*, svjesni smo kako izgledamo i kako smo primljeni jer pratimo dojam koji ostavljamo, **dobro znajući** postupamo li u konkretnoj prilici ispravno s obzirom na *sliku o sebi*.

Ljudi koji su u samopromatranju uspješni **nerado** drugima obznanjuju tko su i što misle sve dok ne prosude što se od njih očekuje. Po toj sposobnosti možemo jasno primijetiti koji ljudi dolaze iz krajeva gdje je društvena pokretljivost vrlo niska pa zbog toga, iako su inteligentni, nisu dovoljno kreativni, nikad nisu uspjeli razviti ekstenzivnu naviku izgradnje vlastitoga identiteta, izazvanoga kontekstom dinamičnoga društvenog okruženja. Takve osobe su u poslovnoj situaciji redovito **neprilagodljive, konzervativne i nesklone promjenama**.

Interpersonalna komunikacija pomaže nam prosuditi kakvo je ponašanje ispravno te kako možemo postati onakvima kakvi želimo biti. **Kad sebe ne bismo umjeli mijenjati, ne bismo bili sposobni ni za druge pozitivne pomake i promjene**. Zbog toga interpersonalnu komunikaciju treba shvatiti kako temeljnu snagu kojom transformiramo i ostale nepovoljne okolnosti.

Interaktivna interpersonalna komunikacija odlikuje se neosobnim oznakama. Ta se vrsta komunikacije događa na profesionalnoj razini i odvija se u sasvim **formalnome** tonu, što znači da nije dubinska. U tom bi kontekstu bilo nenormalno sugovornika pitati kamo ideš ili štогод još osobnije.

Transaksijsko interpersonalno komuniciranje odlikuje se obuhvatnom, dubinskom povezanošću. Manje se usredotočuje na nečiju poslovnu ulogu, a potpuno se odnosi na upoznavanje same osobnosti sugovornika. Proces upoznavanja sazrijeva u vremenu. Koliko god više drugu osobu promatramo u njezinoj **jedinstvenosti i neponovljivosti**, to će obostrano komuniciranje transaksijski biti sve bliskije i čvršće. Transaktivnost komuniciranja sastoji se u činjenici da sve ono što ljudi jedni o drugima misle neposredno uvjetuje njihovu komunikaciju. Ili, kao što kaže Hybels¹⁷² komunikacijska transakcija ne

¹⁷² Saundra Hybels & Richard L. Weaver II: *Communicating Effectively*, Sixth Edition, McGraw Hill, Boston, 2001, str. 13.

obuhvaća jedino fizički čin komuniciranja, nego također i psihološki čin svega što o drugome znamo. Transakcijsko je komuniciranje u našem životu jako važno, zato se može dogoditi da u poslovanju bude zlorabljen. Ako primijetimo kako poslovni partner **namjerno** pokušava pobrkati **interaktivno s transakcijskim** komuniciranjem, odmah ćemo znati da njegove namjere prekoračuju njegove ovlasti.

Prvi korak u ispravnome doživljavanju sebe sastoji se u naporu da najprije počnemo raditi na izgradnji pozitivnih **stavova** o sebi kao osobi. Pozitivni doživljaj sebe odnosi se na svijest o vlastitoj vrijednosti, tj. na svijest o tome kako imamo pravo aktivno sudjelovati u komunikaciji. Aktivno komunicirati znači umjeti druge pozorno saslušati, a da nas bujica vlastitih misli u tome ne ometa. Istodobno, drugima ćemo imati nešto vrijedno za reći jedino ako razvijamo sposobnost za empatiju, tj. za potrebu da druge ohrabrimo u njihovu naporu da sebe dožive pozitivno.

Empatija¹⁷³ nije isto što i simpatija. Simpatija se redovito odnosi više na našu vlastitu perspektivu iz koje vidimo druge. Empatija je sposobnost da pogledamo svijet iz perspektive **drugoga**. To je nastojanje da osluhnemo što druga osoba želi reći o onome što istinski osjeća. To znači da joj ne namećemo svoja shvaćanja i vrijednosti, nego drugoj osobi nudimo podršku u okviru njezinih nastojanja da se izrazi.

Dixon¹⁷⁴ tvrdi kako autoritarni komunikator to ne čini, on nije empatičan, autoritarni komunikator osjeća potrebu druge kontrolirati, voli se dokazivati da je visoki ekspert. Također autoritarnom komunikatoru nije prihvatljivo gledati kako druga osoba izgrađuje pozitivan stav o samoj sebi.

Pozitivni doživljaj sebe čini svijest o tome kako sebe treba vidjeti u ozračju prava na egzistenciju, prava na ljudsko dobro i prava na ljudsku sreću... Takav **pozitivni stav** ne bi bilo ispravno nazvati **agresivnim**. Naime, agresivnost se uvijek očituje u sebičnome interesu, nametnutome na tudi račun. Ili, kao što kaže Myers,¹⁷⁵ za agresivce je tipično da stalno nešto potražuju od drugih, tiranski nameću svoje stavove, ignoriraju tuda prava i tude osjećaje.

Agresivni stav komunikatora nećemo niti prepoznati ako vjerujemo da se agresivnost sastoji samo u otvorenome nasilju. Ponekad je agresivac tih i ljubazan te nastupa nenasilno. Agresivni stav možemo otkriti jedino ako

¹⁷³ Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 138 - 139.

¹⁷⁴ George Dixon: *What Works at Work*, Lakewood Books, Minneapolis, MN, 1988, str. 173.

¹⁷⁵ Gail E. Myers/Michele Tolela Myers: *The Dynamics of Human Communication - A Laboratory Approach*, Fifth Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988, str. 235.

možemo jasno i istinito ustvrditi da takav stav ne respektira tuđe vrijednosti, tuđe osjećaje i tuđe potrebe. Agresivci se ponašaju kao da su ostali ljudi glupi jer nisu agresivni kao i oni. Glavni je cilj agresivaca pobjedivati i dominirati te druge prisiliti da budu gubitnici. Dominaciju¹⁷⁶ često osiguravaju ponižavanjem i nadjačavanjem drugih. Agresivac voli drugoga dovesti u situaciju da se osjeća preslabim te zato nezainteresiranim čak izraziti, a kamoli braniti svoja prava. Agresivci su egoisti.

Pozitivni stav jako se razlikuje od agresivnoga stava. Razlika se očituje najviše u tome što pozitivni pojedinci nisu isključivi, ne teže druge uništiti, niti diskvalificirati. Oni nastoje svoje ciljeve ostvariti tako što će uvijek ostati spremni s ostalima se uspješno nadmetati te istodobno pokazati naglašeni smisao za poštivanje drugih. Svaka kritička primjedba, jednako kao i svaka važna vrijednosna prosudba, puno je učinkovitija ako je izražena upravo pozitivnim stavom, tj. stilom koji druge ljude drži na sebi ravnoj razini. Ista razina komunikacije ne zahtijeva ni dominaciju, ni ponižavanje onih koji ne misle isto kao mi. Cilj je pozitivnoga komunikacijskog stava upravo respekt prema drugoj strani jer tek respekt prema drugome može i drugoga potaknuti da se uključi u razrješavanje nastalih nesporazuma.

2.2.2. Dimenziije interpersonalnih relacija

Interpersonalno komuniciranje na nas utječe neposredno i neprekidno. Premda takvo komuniciranje nije uvijek sasvim osobne naravi, bitni se dio interpersonalnoga komuniciranja redovito odnosi na **teme i probleme** koji nas **najdublje određuju**.¹⁷⁷ S obzirom na potrebu razlikovanja **pozitivnoga** (assertive) od **agresivnoga** komunikacijskog stila, u komuniciranju možemo razlikovati dvije osnovne dimenziije interpersonalnih relacija, to su:

1. **dominacija** (nadzor), nasuprot podređenosti,
2. **ljubav** (u smislu proaktivnoga respeksa), nasuprot indiferentnosti.

¹⁷⁶ Agresivni interpersonalni stil na dugu je stazu poguban upravo za onoga tko ga provodi. Naime, agresivac ne uspijeva uspostaviti dubinsku vezu s drugima, smatra kako stalno mora biti na oprezu jer mu se uvijek netko može osvetiti. Zato se osjeća neshvaćenim i usamljenim.

¹⁷⁷ Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 113.

Prva se dimenzija relacija događa u vertikalnoj transverzali (rasprostranjena je u autoritarnim, tj. totalitarnim režimima).

Druga je dimenzija relacija horizontalna (prisutna u demokratskome ozračju suvremenoga postindustrijskog društva).

To znači da ove dvije dimenzije interpersonalnih relacija određuju način **kako vidimo sebe** (zajedno s načinom mišljenja u smislu je li on podložnički ili je autonoman), te kako nas drugi vide. Te dvije osnovne dimenzije interpersonalnih relacija obuhvaćaju sva naša iskustva, uvjerenja, stavove i vrijednosti, zajedno s načinom kako gledamo na svijet.

U prvoj se vrsti interpersonalnih relacija komunikacija odvija unutar zadanih odnosa na koje ne umijemo ili ne želimo utjecati.

U drugoj vrsti interpersonalnih relacija već jesmo toliko zreli i osvješteni da smo sposobni unositi pozitivne stavove u postupak donošenja poslovnih odluka, što tada činimo s **povjerenjem u vlastitu snagu**, te s povjerenjem u vlastitu sposobnost da dođemo do odgovarajućih rješenja.

Upravo zato što se znanje o sebi samima sastoji od **dubinskih stavova**, s pomoću kvalificiranoga upoznavanja vlastitih dubinskih stavova moguće nam je upoznavati i druge te s njima ostvarivati bliskost.

Svijest o sebi utječe na način kako se odnosimo prema drugima. **Osoba s pozitivnom slikom**¹⁷⁸ o sebi ima dobar smisao za humor, optimistična je, drugima se obraća neposredno i jednostavno, ne pokazuje kako se stalno mora dokazivati, opuštena je u društvu.

S druge strane, **osoba koja se sebi naročito ne sviđa** često druge pritišće neka postanu njoj slični. Osoba s negativnom slikom o sebi izgara u borbi da postane popularna. Paničari zbog sitnica, drugima prigovara kako ne umiju kontrolirati svoje emocije, a pravo na izražavanje vlastitih emocija razvija do ekstrema. Ishod takvoga ponašanja u poslovnome okruženju može rezultirati gubitkom prodaje, sukobima s ostalim zaposlenicima, što će prepostavljene *natjerati* da takvoj osobi definitivno ne dopuste brzo napredovati na poslu.

Naime, osoba s negativnom slikom o sebi svakome zadatku pristupa **tjeskobno**. U dodiru s drugima osjeća kako više gubi nego dobiva. Tjeskobni se ljudi uvijek boje tuđih reakcija i tuđe kritike. Ne vole se susretati s novim ljudima, vole izbjegavati društvene situacije, uvijek se usredotočuju više na ono

¹⁷⁸ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtiss: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 19.

što njih osobno pogađa, a manje na ono što posao nalaže. Berko¹⁷⁹ misli kako se tjeskobni ljudi čak nisu spremni ni braniti, ako su za nešto pogrešno optuženi.

2.2.3. Uloga interpersonalnoga komuniciranja u kreiranju javnoga mnijenja

Industrija odnosa s javnostima mlada je pa se u nastojanju da legitimizira važnost svojega postojanja trudi razviti strategiju koja bi povećala njezin profesionalni status. Budući da povezanost načina mišljenja i djelovanja uvijek sadržava više ili manje koristan kriterij kojim razrješavamo važne probleme, bilo bi zanimljivo preispitati kakav pogled na svijet može pridonijeti učinkovitijemu načinu rješavanja sukoba u društvu. Ako moralni kodeksi unutar profesije odnosa s javnostima nisu povezani s normativnim principima liberalne demokracije,¹⁸⁰ zahtjev za istraživačkim novinarstvom kao temeljnim zadatkom odnosa s javnostima ostat će nejasan i neće postojati disciplina verifikacije koja bi razdvojila novinarstvo od drugih oblika komuniciranja kao što su propaganda, fikcija ili zabava. S obzirom da novinarstvo ima nesvakidašnju snagu nadzora nad onima čija moć i položaj najviše dotiču građane, u liberalnim se demokracijama smatra da je istraživačko novinarstvo štit protiv despotizma moćnika. Pojam objektivnosti ne prepostavlja da su novinari slobodni od dvostrukih mjerila, on radije poziva na konzistentnost metode provjeravanja informacija na takav način da se iskustvu pristupa transparentno. To znači da metoda mora biti objektivna, ne novinar. Interakcija među raznovrsnim skupinama od kojih svaka ima svoj moralni kodeks bliska je upravo relativističkomu pogledu na svijet. Problem je s relativizmom je što se uopće ne obazire na raznovrsne vrijednosne sustave, nego jedino sebi dopušta da svoju opciju prikaže ispravnom, dok racionalnim komponentama tuđih sustava ne pridaje jednaku vrijednost. Prikazuje se kompetentnim ljudima reći kako postupati konstruktivno, a sam to ne čini. Očito je da relativizam nimalo ne pridonosi naporu da se postigne jedinstvo humanoga racionaliteta. Moralne sustave drugih kultura ne promatra kao izraze različitih tipova racionaliteta koji upravo zajedno konstituiraju jedinstvo humanoga razloga. Zbog toga akademski i profesionalni promatrači ostaju

¹⁷⁹ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 20.

¹⁸⁰ Vidi: Egalitarna teorija (pod naslovom: Dva modela moralnih principa u tržišnome dobu) u ovoj istoj knjizi.

sumnjičavi prema argumentu moralne raznovrsnosti ili relativnosti. Izgleda da nas relativistički pogled vodi u pogrešnome smjeru zato što moralni pogled mora biti karakteriziran nepristranošću i indiferentnošću prema koristoljubivim pogledima. Problem ne nastaje zbog različitih moralnih pogleda, nego zbog očitih teškoća u razrješavanju nesporazuma što nastaju u komunikaciji među moralno nejednakim subjektima.

Mnogi autori, pa tako i Brian McNair,¹⁸¹ industriju odnosa s javnostima, zajedno s njezinom političkom orijentacijom, drže fenomenom 20. stoljeća. Prema tome, narav odnosa s javnostima očito implicira iste orijentacijske osobitosti koje su karakteristične za svjetsko gospodarstvo što se u tržišnoj eri otklanja od prezaokupljenosti sobom i počinje se usredotočivati na razumijevanje transformacijskih potreba korisnika. U tome pogledu etični odnosi s javnostima ogledaju se u potencijalu uplenenih subjekata da svoje interesе i prioritete sučeće na nov način. To ne znači da svaka strana svoju istinu treba prikazivati u apsolutnom ili filozofskom smislu, ali istinu je moguće i potrebno prikazati i u praktičnom smislu. Kako se etika ne zanima samo za ono što govorimo ili kanimo učiniti, nego upravo za ono što činimo, pokazati konzistentnu poveznicu između principa i djelovanja, otkriva jesu li prava postala ograničujućim elementom nasilja. Nažalost, u državama izvan dosega razvijenoga liberalnog kapitalizma mnogi narodi još uvijek žive u kriminalno korumpiranim, autoritarnim režimima pa demokratski principi izgledaju naivni i smiješni zato što ne postoji institucionalna procedura zaštite prava pojedinca kao zaloga povjerenja u moralni poredak.

Ako raznovrsni moralni kodeksi pojedinih profesija ostanu neosjetljivi prema stvarnim problemima i potrebama običnih ljudi, tj. građana, normativni će principi liberalne demokracije ljudima biti nerazumljivi, a zahtjev za istraživačkim novinarstvom nikomu neće biti važan.

U liberalnim je demokracijama uobičajeno objaviti komentare svih uplenenih strana i tražiti svjedoček koji bi razotkrili što više podataka o događajima. Upravo takva disciplina **verifikacije** postaje zalogom razlikovanja istraživačkoga novinarstva od drugih komunikacijskih obrazaca, osobito vertikalnih, proizašlih iz statusa ili moći.

Baviti se etičkim sadržajima jako je važno u kulturama koje žele zasnovati jasne javnoorganizacijske standarde i tako proširiti osobnu odgovornost i kreatora i primatelja poruke. Ako želimo razlikovati izvrsne odnose s javnostima od

¹⁸¹ Brian McNair: *Journalism, politics and public relations - An ethical appraisal* (Iz: *Media Ethics*, edited by Matthew Kieran, Routledge, London, 1998), str. 51.

prosječnih ili ispodprosječnih, kao što navodi Laudan (1977)¹⁸² valja usporediti, tj. vrednovati potencijal svakoga pojedinačnog pogleda na svijet (zajedno s njemu pripadajućim sustavima vrijednosti kao i teorijama što ih on generira), vezanima za pitanje o tome **kako se rješavaju** vitalni problemi u društvu. Društvo postaje sve složenije i sve zamršenije u pogledu načina kako razumijemo i, sukladno tomu, kako reagiramo na inicijativu suprotne strane. Ali kako svaki sukob osim negativnoga ima i velik pozitivan potencijal koji situaciju može promjeniti na bolje, moralno ćemo motrište razlikovati od nemoralnoga, tj. koristoljubivoga motrišta upravo s pomoću određenja temeljnih moralnih zahtjeva. Za vrsnoću u odnosima s javnostima potrebno je preispitati oboje: i osobne interese upletenih strana i društvenu ideologiju.

Svi ljudi, i samo ljudi, imaju sposobnost djelovanja i razmišljanja o svojim postupcima. Kao i u pogledu svake druge vrste znanja i umijeća, za etiku neizmjerno važnu **razliku između vrlina i poroka** najlakše je uočiti u kontroverznim situacijama. Naime, etika ne može biti relevantana za život a da ne **prestane** biti neutralna. Etika traži predanost istraživanju istine jer je takva predanost jedan od aspekata istine i daljnja opravdanja takve usmjerenoosti postaju suvišna. Prema tome, vrijednosti i vrline koje obuhvaćaju razumijevanje složenih okolnosti ljudske egzistencije u svakome konkretnom socijalnom kontekstu, moraju biti normativne i univerzalne. Tek će tad one transcendirati svaki pojedinačni, subjektivni moral i pridonijeti će univerzalnoj moralnoj zasnovanosti ljudske egzistencije. Očito je da moralni problemi nastaju iz konkretnih teškoća pri razrješavanju nesporazuma nastalih među moralno nejednakim subjektima. Predanost istini univerzalno je dobro zato što nam takva predanost pomaže usporedivati različite moralne orijentacije i zaoštiti kritička pitanja prema našoj vlastitoj moralnoj kulturi i zaštiti nas od zatočenosti u vlastita motrišta.

Kao što navodi Huntington,¹⁸³ u tradicionalnome društvu čovjek je prihvaćao prirodno i socijalno okruženje kao nešto dano, dok modernost počinje kad ljudi razviju smisao za vlastitu kompetentnost kojom mogu početi mijenjati nepovoljne okolnosti. Najprije počnu misliti da mogu razumjeti prirodu i društvo, a zatim da razložnom aktivnošću mogu mijenjati i fizičko i društveno okruženje. Pritom je moralni izbor neizbjegjan, on osigurava bitnu podršku međusobnomu

¹⁸² *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Izdavač: James E. Grunig with David M. Dozier, William P. Ehling, Larissa A. Grunig, Fred C. Repper, Jon White, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Hillsdale, New Jersey, Hove and London, 1992, str. 37.

¹⁸³ Samuel P. Huntington: *Political Order in Changing Societies*, New Haven and London, Yale University Press, 1996, str. 99.

razumijevanju. Kao što tvrdi Alistair McAlpine,¹⁸⁴ nejasne su upute pogreška onoga tko ih izdaje, a upute koje su jasne a nisu poštovane, pogreška su onih koji ih ne provode. Javnost **zahtjeva** potragu za standardima etičnoga rukovođenja jer ljudi u civilnoj kulturi ne žele biti pasivni promatrači scene izvan dosega svojih odluka. Žele biti aktivnima u trenutku kad valja razrješavati nesporazume i probleme. Odnosi su s javnostima proces, ili kao što kaže Hendrix,¹⁸⁵ **odnosi s javnostima METODA su s pomoću koje razrješavamo probleme.** Zbog toga valja istražiti kako komuniciranje funkcionira u pojedinome komunikacijskom okruženju, osobito ako su i izvor poruke i njezin primatelj međusobno fizički nazočni. Na svaki problem moguće je odgovoriti i kreativno i destruktivno. Oba motiva stoje duboko skrivena u nama. Ako se potrudimo ojačati pozitivne i konstruktive odgovore, zaštitićemo se od tendencije iskliznuća u negativne i destruktivne odgovore. Interpersonalno komuniciranje igra ključnu ulogu u kreaciji osobnoga stila jer rezultira i svjesnim i nesvjesnim preferencijama kojima ćemo obilježiti konkretno ponašanje, kao i čitav proces odlučivanja. Ovisno o tome ohrabruje li naša kultura individualizam ili kolektivizam, identitet pojedinca smanjivat će se ili povećavati pa će također utjecati na njegov stav u trenutku kad valja izabrati između konformizma i slobode.

Wahlstrom smatra da je **interpersonalno komuniciranje**, tj. težnja za stjecanjem istinskoga sebe, najveća snaga u kreiranju promjena: *Kad ljudi ne bi mogli postajati bojima, bili bi onesposobljeni za promjene i rast.*¹⁸⁶ Interpersonalne komunikacijske vještine orijentirane su na proceduru odnosa s javnostima osobito u doba krize. Temeljni je element održanja dobrih interpersonalnih odnosa uspješan stav prema sukobu, otvoren za dubinsko razumijevanje klijenta. Najbolji su odnosi s javnostima na djelu kad izvor i primatelj poruke interaktivno sudjeluju u suradničkim strategijama a da ne primjenjuju nasilničke tehnike. Odnosi su s javnostima poveznica među tim raznovrsnim razinama javnosti. Prikupljati podatke iz javnosti važno je u top-menadžmentu zato što ti podatci utječu na organizacijske odluke. Ljude zanima što menadžment radi zato što su njihove brige i interesi uvjetovani organizacijom koju moraju trpjjeti.

Ako usporedimo odnose s javnostima s drugim aspektima masovnoga komuniciranja kao što je reklamiranje, vidjet ćemo da oboje podrazumijeva

¹⁸⁴ Alistair McAlpine (izdavač): *The Ruthless Leader – Three Classics of Strategy and Power*; John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000, str. 1.

¹⁸⁵ Jerry A. Hendrix: *Public Relations Cases*, Second Edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA, 1992, str. 5.

¹⁸⁶ Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 116.

uvjeravanje. Međutim, odnosi su s javnostima funkcija organizacijske politike ili **menadžmenta**,¹⁸⁷ dok je **reklamiranje** funkcija **marketinga**. Odnosi s javnostima podrazumijevaju interpersonalnu komunikaciju, dok je reklamiranje ne zahtijeva. Stoga odnosi s javnostima imaju potencijal **mobilizirati oduševljenje** ljudi i takav potencijal valja oštro razlikovati od čiste moći koja samo **prisiljava**.

Premda je pojam tradicionalnoga menadžmenta nekoć asociran s *jednosmjernim* komuniciranjem, *dvosmjerno* komuniciranje neki autori (kao npr. Kotter) jednostavno nazivaju voditeljstvom (leadership) ili interpersonalnom vještinom koja se zasniva na *požrtvovnosti, predanosti i kreativnosti, a nijedna od njih ne dolazi od nasilja*.¹⁸⁸ Odnosi s javnostima najučinkovitiji su kad uzimaju u obzir ne samo interes organizacije nego se osobito usredotočuju na potrebe svih segmenata javnosti, osobito zbog dugoročne dobrobiti obiju strana: organizacijskoga sektora i same javnosti.

Različiti auditoriji pristupaju informacijama s različitom razinom razumijevanja što je ponekad uvjetovano kulturnom pozadinom. U komunikacijskome stilu visokoga konteksta, prisutnoga u kolektivističkim kulturama, većina se informacija *internalizira u osobi, a vrlo se malo podataka razmjenjuje u eksplicitnome obliku*.¹⁸⁹ Takve kulture naginju komuniciranju na **indirektan** način, favoriziraju verbalne dvomislenosti i lagodno se osjećaju ako satima govore a da svoje mišljenje uopće ne izraze jasno. Budući da **svrha** odnosa s javnostima podrazumijeva **modifikaciju stavova** i ponašanja, upravo taj zadatak postaje najteži.

Kao što tvrdi Wahlstrom,¹⁹⁰ iste stvari različiti ljudi drukčije vide ili ih čak ista osoba također vidi drukčije u nekom drugom vremenu. To znači da princip selektivne eksponiranosti potvrđuje praksu kako ljudi traže i prihvaćaju komunikaciju koja podržava njihova trenutačna uvjerenja. Istodobno, ljudi su spremni **promijeniti** svoje temeljne stavove ako okolnosti pojačavaju njihove **već postojeće, latentne stavove**. Princip selektivne eksponiranosti i selektivne pozornosti sugerira da će ljudi prihvati samo onu informaciju koja je u suglasju

¹⁸⁷ Joseph R. Dominick: *The Dynamics of Mass Communication*, Sixth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., Boston, 1998, str. 376. ss

¹⁸⁸ John P. Kotter: *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996, str. 25. – 27.

¹⁸⁹ Rudolph F. Verderber: *Communicate*. 7th Ed., Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1993, str. 67.

¹⁹⁰ Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 6.

s njihovim motrištem. Istraživači¹⁹¹ navode da to nije uvijek tako. Naime, kad je uvjeravajuća poruka **osobno prihvatljiva**, stav i ponašanje **promijenit će se u smjeru ponuđene pozicije**. Ali, ako je uvjeravajuća poruka osobno neprihvatljiva, stav i ponašanje **neće se promijeniti**.

Razumijevanje zahtjeva krajnjega korisnika ni u odnosima s javnostima nije jednostavno niti lagano. Kao što Alan Dutka¹⁹² navodi, pojedinci zaduženi za prikupljanje informacija ponekad gube perspektivu onih kojima informacija doista treba jer propuštaju precizno artikulirati što točno korisnicima treba.

Na sreću, apsolutna moć pravila zatvorenih zajednica rastapa se u procesu sociokulturalne evolucije i napora da se istraživanjem istine razumijevanje složenih primjera produbi te da se i samu i etičku prosudbu oplemeni zaštitom prava na pravedan život.

Kroz cijelu povijest za tisuće generacija¹⁹³ život je bio obilježen opasnostima, sveprisutnim prijetnjama i sveopćim nasiljem unutar vrsta i među vrstama. Ipak, golemi potencijal ljudskoga mozga da dopusti ne-genetsku, transgeneracijsku transmisiju informacija uspio je s pomoću refleksivnosti razviti etiku kao alternativu brutalnom, nasilničkom i nepredvidivom svijetu.

Zašto u odnosima s javnostima valja biti moralan? Ako sebičnost prihvati kao univerzalni princip što ga jača strana smije primjenjivati, svaki će tiranin i svaka oligarhijska skupina slijediti samo svoje vlastite impulse i sklonosti. Kad bi doista svaka moćna strana slijedila samo svoje impulse i sklonosti, to bi bilo svima štetno. Zbog toga **moralni razlozi** moraju biti iznad običnih razloga. Ako tko prihvati princip za koji samo misli da je moralan, pravi **moralni razlog** mora postati zainteresiran za *samoga sebe*. Moralnost je intrinzična vrijednost i mora proizaći iz ispravnoga djelovanja, a ne iz želje da se bude sretan ili da se ostvari kakva druga korist. Iz etične perspektive¹⁹⁴ djela moraju biti dobra zbog onoga što je ispravno, a ne zbog posljedica što ih proizvode.

¹⁹¹ Hendrix, Jerry A: *Public Relations Cases*, Second Edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA, 1992, str. 35. - 38.

¹⁹² Alan Dutka: *Competitive Intelligence for the Competitive Edge*, NTC Business, Chicago, 1999, str. 4.

¹⁹³ Bruce D. Perry: Incubated in Terror: Neurodevelopmental Factors in the Cycle of Violence" (Iz: *Children in a Violent Society*, Edited by Joy D. Osofsky, Foreword by Peter Scharf, The Guilford Press, New York, London, 1997), str. 124.

¹⁹⁴ Windt, Peter Y.; Appleby, Peter C.; Battin, Margaret P.; Francis, Leslie P.; Landesman, Bruce M.: *Ethical Issues in the Professions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989, str. 531.

Postupiti odgovorno prema javnostima ima smisla zato što nas interaktivni senzibilitet vodi iznutra. Kad shvatimo koliko duboko smo svi iznutra povezani, imat ćemo više poštovanja za takvu slobodu koja sebe iznutra regulira i usmjerava. Koliko bolje vidimo da smo zajedno u istome brodu, toliko ćemo se više truditi uravnotežiti svoju individualnu i kolektivnu težinu zato da bi brod mogao ploviti.

Kao što napominje Sher,¹⁹⁵ najbolji moralni standardi kumulativni su proizvod moralnoga razmišljanja mnogih naraštaja pa u etičkoj znanosti postoji izrazito razvijeno poštovanje prema istančanim moralnim distinkcijama. Na takvoj podlozi valja nastaviti graditi, izbjegavajući kontradikcije. U etici je važnije raspravljati **kako** samo dobro valja definirati nego nabrajati što je sve dobro. Ali, kao što kaže Moore,¹⁹⁶ dobro nema definiciju jer je jednostavno i ne sastoji se od dijelova. Ono je krajnji pojam prema kojemu sve ostalo valja definirati.

Mnogi eksperti ističu da je nemoguće specificirati što je dobro **izvan** povijesnoga konteksta zato što naše prilike uvijek nastaju u nekom zbiljskom okruženju koje pruža društvenu osnovicu za samopoštovanje.

Za etično motrište karakteristično je da je nepristrano i istodobno indiferentno prema koristoljubivim motrištima. Vrijednosna se prosudba razlikuje od svih ostalih vrsta prosudbe. Zasniva se na apriornom суду i ispravna je neovisno o iskustvu. Premda bi se moglo prigovoriti da je takva teorija radikalno subjektivistička, ona se ipak u vrlo važnome aspektu razlikuje od subjektivističkih teorija. Naime, valjanost etičke prosudbe nije određena s pomoću naravi osjećaja njezina autora. Jer, ne prepostavlja se da su bilo kakvi osjećaji potreban ili dostatan uvjet njezine valjanosti. Kad bi etičke prosudbe bile samo izjave o osjećajima svojih autora, bilo bi nemoguće raspravljati o pitanjima vrijednosti. Vrijednosne prosudbe imaju drukčiji logički status, odnose se na normativne simbole, tj. na ono što je primjereno ili poželjno učiniti. Prema tome, prosuditi o kvaliteti moralne tvrdnje znači koristiti kriterij ispravan/neispravan, umjesto kriterija istinit/lažan. To je putokaz i za razvoj **sustava testiralja novinarske interpretacije**.

Tipične prepreke što uspješnim odnosima s javnostima stoje na putu jesu neizgrađenost metodologije za verifikaciju novinarske interpretacije, s jedne strane, i tradicija perspektive jednosmjeronoga komunikacijskog stila, s druge

¹⁹⁵ George Sher: *Moral Philosophy – Selected Readings*, Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, San Diego, 1987, str. 452.

¹⁹⁶ George Edward Moore, *Principia Ethica* (Iz: Andrew G. Oldenquist: *Moral Philosophy -Text and Readings*, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1978), str. 283. – 284.

strane. Kako je jednosmjerni komunikacijski stil s tradicijom autoritarnoga i autokratskog menadžmenta ukorijenjen u kolektivističku kulturu, nedostaje mu ekstenzivna briga za ljudе, tj. za obične građane. Budući da je glavni cilj odnosa s javnostima promjena stavova i ponašanja, istraživači su ustanovili kako osobno prihvatljive poruke mogu promijeniti ljudske stavove u željenome smjeru kad proaktivnoj interpersonalnoj komunikaciji ne bude cilj jedino **svidjeti se javnostima i donijeti koristi vlastitoj organizaciji**, nego osobito povećati društvenu odgovornost prema javnostima i tako humanizirati interakciju prije suprotstavljenih strana.

2.2.4. Uloga inteligencije u interpersonalnoj komunikaciji

Nova nam tehnologija danas nova znanja približuje čak brže nego smo ih uopće u stanju apsorbirati. Tim povodom se nameće potreba redefiniranja naravi i uloge ljudske inteligencije u postupku razlikovanja ispravnoga od neispravnoga. Kao što naglašava Glass,¹⁹⁷ pojam o tome od čega se ljudska inteligencija sastoji, također se razvija. Prije sto i više godina visoku su naobrazbu stjecala samo djeca koja su potjecala iz bogatih obitelji. Krajem 19. stoljeća francuski je psiholog Binet razvio test o kvocijentu inteligencije (IQ) zato da bi stvorio objektivniji, pravedniji način definiranja inteligencije, te tako pružio priliku djeci da se oslobole nepotrebnog pritiska siromašnoga socijalnog porijekla.

Međutim, IQ razvijan je kad se daleko manje znalo o ljudskome mozgu. Današnja shvaćanja s pravom ističu kako specifične matematičke i logičke vještine jesu samo mali dio ljudskih potencijala. I dalje ostaje nejasnim mjere li klasični IQ i GMAT testovi stvarne ljudske sposobnosti ili mjere samo količinu prethodne vježbe za konkretni ispit.

Prva važnija **kritika** analitičkih vještina kao jedinih odrednica inteligencije potječe od onih koji se zalažu za **lateralno**, tj. **kreativno** mišljenje. Ovo se shvaćanje zasniva na stavu da je ljudski mozak podijeljen na dvije hemisfere: lijevu i desnu. Lijeva se općenito povezuje s analitičkim, logičkim i matematičkim funkcijama, a desna je izvor kreativnosti, humora, emocionalne ekspresivnosti te neverbalnih ideja.

¹⁹⁷ Neil Glass: *Management Masterclass - A Practical Guide to the New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998, str. 13. ss

Još važniji pomak u načinu kako razumijemo ljudsku inteligenciju potekao je od autora Howarda Gardnera koji je 1983. objavio knjigu o osam vrsta inteligencije (*Howard Gardner: Frames of Mind - The Theory of Multiple Intelligences*), opisujući primjenu svake pojedine:

1. **Lingvistička** čitanje, pisanje i komuniciranje riječima: novinari, pisci, glumci.
2. **Logičko/matematička** zaključivanje, kalkuliranje, rješavanje problema na logičan i sustavan način: znanstvenici, inženjeri, pravnici, finansijski stručnjaci.
3. **Vizualno/prostorna** razmišljanje u slikama, vizualiziranje rezultata: umjetnici, arhitekti, fotografi.
4. **Glazbena** komponiranje glazbe, održavanje ritma, pamćenje glazbe: glazbenici, kompozitori, glazbeni terapeuti.
5. **Tjelesno/kinestetična** korištenje tijela u nekom stvaranju, zatim u atletici, plesu i glumi: atletičari, kirurzi, mehaničari.
6. **Interpersonalna** učinkoviti rad s drugima, korištenje empatije i razumijevanja: učitelji, menadžeri, prodavači, religijski vođe.
7. **Intrapersonalna:** analiziranje i razumijevanje sebe samih, planiranje i postavljanje ciljeva: izvrsni poznavatelji mnogih područja.
8. **Naturalistička** produktivno razumijevanje prirodnoga svijeta: poljoprivrednici, botaničari, zaštitari okoliša.

Ako želimo biti uspješni, trebaju nam razne vrste inteligencije. Pojedina zanimanja zahtijevaju sebi primjerenu vrstu inteligencije. Tradicionalni pogled na inteligenciju pokriva samo prve dvije vrste, što i obrazovni sustav tako podržava, dok visoko vrednuje jedino sposobnost memoriranja i reproduciranja dijelova informacije. Gardner ističe kako je važno proširiti shvaćanje o inteligenciji, prihvatići sve tipove inteligencije kao **jednako važne**, jer bez toga nećemo moći sa sigurnošću prepoznati ni gdje leže ljudski potencijali, ni kako ih razvijati.

U novije se vrijeme govori i o **emocionalnoj inteligenciji**, tj. o sposobnosti da razumijemo i koordiniramo i vlastite i tuđe emocije. Emocionalna inteligencija nalazi svoju primjenu osobito u poticanju vlastite motivacije, ali i motivacije ljudi s kojima surađujemo. Sposobnost razumijevanja tuđih emocija u interakciji s drugima osobito je važna, naročito kad druge želimo potaknuti da se okrenu dobru. Smatra se da su ljudi s niskom emocionalnom inteligencijom

skloni reagirati *instinkтивно* i ekscesno, bez dosta ne racionalne analize situacije, te nedovoljno kontrolirati vlastite emocije. Potvrda tomu su mnogi dnevni incidenti u kojima eskalira agresivnost, iako ničim nije isprovocirana.

Glass¹⁹⁸ navodi kako najkorisnije studije o kreativnosti otkrivaju sklonost da razmišljamo samo s pomoću dvaju temeljnih tipova mišljenja:

1. s pomoću **analitičkoga** (konvergentnog i vertikalnog),
2. s pomoću **kreativnoga** (divergentnog i lateralnog) mišljenja.

Dok se **analitičko** mišljenje pokreće logički od jedne ideje prema drugoj, računajući kako postoji samo **jedno rješenje** za svaki problem, dotle **kreativno** mišljenje nastoji izići iz problema, te generirati koliko god je moguće **više rješenja**, čak i tada kad neka od tih rješenja u prvi mah ne izgledaju logično.

Jednostavan, ali učinkovit način kako pokazati razliku između analitičkoga i kreativnog mišljenja jest pitati skupinu ljudi npr. za koju bi svrhu još mogli iskoristiti spajalicu za papir. Većina bi spomenula 20 do 30 namjena... Na pitanje o tome za koju svrhu **ne bi** mogli koristiti spajalicu za papir, većina bi nabrojila daleko manje ideja... To znači da logičan, analitični pristup zasljepljuje ljude u pronalaženju rješenja za koji bi alternativni aspekt osigurao nove opcije...

U složenim situacijama susrećemo i treći tip mišljenja **integrativno** mišljenje ili sposobnost da veliki broj funkcionalno potpuno različitih područja uklopimo u uravnoteženi stav, te sve različitosti isprepletemo tako da nam cilj bude ne ostavljati stavke nerazriješenima, nego uvijek ići prema rješenju.

Najveće su prijetnje organizacijskomu *statusu quo* uvijek pojedine inovativne ideje. Budući da se u svakoj velikoj tvrtki s moguštu hiperhiziranim razinama organizacije (jednako kao i u svakoj kolektivističkoj kulturi) harmoničnost cijeni više od ostalih vrijednosti, u takvim okolnostima inovacije nisu dobro prihvaćene. Kako tada pojedincu pomoći misliti inovativno? Inovativnost će biti potaknuta uvijek kad nam je stalo vrednovati sam problem, a ne jedino njegove simptome.

Mnogi se pitaju zašto se neki inteligentni ljudi u trenutku krize, u nastajanju da iskorače i problem riješe, radije okreću linearnim, neprilagodljivim, konzervativnim strategijama koje na koncu moraju propasti. U potrazi za odgovorom na ovo pitanje, Kotter¹⁹⁹ kaže kako nije riječ o tome da tradicionalno

¹⁹⁸ Neil Glass: *Management Masterclass - A Practical Guide to the New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998, str. 88. ss

¹⁹⁹ John P. Kotter: *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996, str. 25. - 27.

analitičko mišljenje nije učinkovito. Razlog je krivomu izboru navika kojom su ljudi uvježbavani **održavati** status quo, a nikako kreirati promjene.

Pojam tradicionalnoga analitičkog pristupa poslovnoj organizaciji Kotter izjednačava s pojmom **menadžmenta**. Menadžmentu suprotstavlja pojam **kreativnoga voditeljstva** i definira ga pojmom **Leadership**. Govoreći o kreativnome voditeljstvu, Kotter misli na potrebu za vizionarskim prevladavanjem krupnih političkih, ideoloških, birokratskih i ostalih prepreka. Kreativni voditelj uvijek potiče svoje zaposlenike neka ustraju na pronalaženju novih strategija potrebnih željenim ciljevima, inspirira ih vizijom budućnosti kako ne bi izgubili *smisao za pravac*. Kotter smatra kako oko nas ima više tradicionalnoga menadžmenta, a manje kreativnoga voditeljstva upravo zbog povijesnih razloga u kojima su ljudi o kreativnome voditeljstvu naučili premalo. Osim toga, lakše je učiti se tradicionalnomu menadžmentu nego kreativnomu voditeljstvu. Tradicionalni je menadžment možda bio potrebniji od kreativnoga voditeljstva u doba proizvodne i prodajne ere i taj je sindrom zadržan osobito u slučajevima kad je pojedina tvrtka sustavno napredovala. Takvi su pojedinačni primjeri ohrabrilivali tradicionalne voditelje i poticali njihovu aroganciju. Arogantni voditelji često **precjenjuju svoje** rezultate, **oskudno** definiraju prilike i **sporo** uče. Njihovi zaposlenici još teže razabiru što se zbiva, nisu svjesni ni pravih poslovnih izazova, a niti poslovnih prijetnja. Glavna zapreka iskoraku iz takve more jest birokratska kultura te pomanjkanje kreativnoga voditeljstva. Vrsta kulture nesklone promjenama i voditelji koji ne cijene kreativnost, gotovo se neizbjegno međusobno *pothranjuju*. Ljudi koji su cijele živote posvetili samo *očuvanju postojećega*, naviknuti su misliti samo u okvirima postojećih struktura, umjesto da misle iz okvira vrhunskih antropoloških standarda kulture.

2.3. Kako razrješavati sukobe

-
- 2.3.1. Što je sukob?
 - 2.3.2. Sinergija i sukob
 - 2.3.3. Izbjegavanje sukoba
 - 2.3.4. Prilagodba
 - 2.3.5. Natjecateljski model
 - 2.3.6. Model suradnje
 - 2.3.7. Model kompromisa
 - 2.3.8. Samouyereni (assertive) pristup sukobu
-

2.3.1. Što je sukob?

Sukob nastaje kad ljudi različito reagiraju na konkretnu situaciju. Naime, i percepcija i mišljenje ljudi pod snažnim su utjecajem raznovrsnih čimbenika iz kulture kojoj pripadaju. Svaki komunikacijski kontekst u sebi nosi elemente sukoba. Sukob²⁰⁰ je potencijalna posljedica svih međuovisnih odnosa, osobito kad dvije strane imaju potpuno različite potrebe. Ili kao što kaže Dixon,²⁰¹ svi mi vjerujemo kako na svijet *gledamo* ispravno pa često reagiramo **negativno** kad drugi s nama nisu suglasni. To može postati jako frustrirajuće osobito na poslu. Ne moramo se s drugima usuglasiti, niti prihvati njihovo motrište, ali ako na radnome mjestu želimo raditi *za*, a ne *protiv*, tada moramo uvažavati generacijske, kulturološke, odgojne i druge osobitosti pozadine iz koje ostali ljudi dolaze.

Tradicionalni poslovni svijet nekoć je bio manje složen od suvremenoga, zaposlenici su bili gotovo homogena skupina, tržište je bilo lako definirati, uloga je voditelja bila vidljiva i jasna *na prvi pogled*. Mnogi sukobi nisu ni *postojali* jednostavno zato što je voditelj sam *zapletao* i *raspletao* delikatna pitanja. Danas, kad moderno tržište prestaje biti društveno mjesto razmjenskih odnosa,

²⁰⁰ Roy J. Lewicki, David M. Saunders, John W. Minton: *Negotiation*, Third Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999, str. 15.

²⁰¹ George Dixon: *What Works at Work*, Lakewood Books, Minneapolis, MN, 1988, str. 125.



Kako razrješavati sukobe

a sve više postaje vrsta **dogovora** gdje se krajnji korisnici uopće ne susreću,²⁰² ponuditi ispravne odgovore na pitanja što ih složeni, interaktivno raznoliki svijet postavlja, više nije posao **samo jedne strane**. Ako želimo biti odgovorni, tj. ako želimo biti sposobni davati odgovore, moramo pokušati rješavati probleme i dvojbe drukčije nego se to radilo u autoritarnome kontekstu. Ključni izazov što ga civilna kultura nudi jest **proaktivno** djelovanje, a to je prije svega **pozitivan stav** prema sukobu jer sukob je samo **oblik** komuniciranja.

Poslovanje je proces što se treba sastojati od aktivne, a **ne pasivne** interaktivnosti zainteresiranih strana. Mnogi ljudi čekaju da se nešto dogodi, tj. čekaju da se situacija sama od sebe rasplete ili čekaju da se drugi ljudi promijene. Nažalost, rado misle kako u životu nemaju velikog izbora. Kad bi počeli shvaćati kako zapravo imaju, vidjeli bi kako se njihov vlastiti veliki kreativni potencijal krije upravo u alternativama, tj. u spremnosti da stvari radimo drukčije od obične *rutine*. Naravno, svaka alternativa podrazumijeva rizik i to ne samo fizički, nego osobito **psihološki rizik** sučeljavanja s vlastitim strepnjama i strahovima. Ako se plašimo svakoga sukoba, nijedan sukob nećemo razriješiti.

Potretno je prihvatići razlike zato što nam treba temelj na kojemu ćemo moći s drugima početi raditi zajedno. Svrha je zajedničkoga rada doći u situaciju koja dopušta kreaciju zajedničkih ciljeva. Često smo skloni okretati se prošlosti jer tu pronalazimo osjećaj emocionalne sigurnosti. Međutim, upravo sklonost okretanju prema prošlosti može nas udaljiti od ispravnoga stava prema sadašnjosti. Uporno okretanje prema starim načinima razrješavanja sukoba, u dinamici suvremenoga svijeta postaje naivno. Danas nam je na raspolaganju bogata lepeza raznolikih opcija kojima je moguće uspješno voditi poslovanje. Uvijek treba iznova pitati: treba li nam prošlost sada? Ako ne treba, bolje je prošlost prepustiti prošlosti. Bolje je ne čekati da se drugi promijene, treba početi mijenjati sebe tako što ćemo preispitivati **sve opcije** našega vlastitoga osobnog izbora. Ako se usredotočimo na tražene i željene rezultate, sami otvaramo mnoštvo opcija, fleksibilnost postaje automatska, a izgledi za uspjeh puno veći nego kad uporno ustajemo držati se *svojega starog načina*. Kad shvatimo koliko opcija pred nama stoji, možemo prihvatići činjenicu da ono što je drukčije od uobičajenoga ne mora biti neispravno.

Sukob ne treba izbjegavati pod svaku cijenu jer ako mislimo da je sukob najgora stvar, tad ćemo birati upravo ekstremne modele njegova razrješavanja.

²⁰² Organizacijski marketing jest vrsta tržišta što se sastoji od samih kupaca roba i usluga. Većina zaposlenika u organizacijskom marketingu radi za tvrtke koje ništa ne prodaju potrošačima, njihove tvrtke robe i usluge prodaju opet drugim tvrtkama. U Sjedinjenim Državama organizacijski marketing zapošjava više od stotinu milijuna ljudi. (Iz: Courtland L. Bovée & John V. Thill: *Marketing*, McGraw-Hill; Inc., New York, 1992), str. 188.

Ako sukob izbjegavamo, propuštamo ostvariti uspješnu suradnju, tj. dopuštamo da izostane doprinos onih koji misle drukčije od nas. Sukob je sastavni dio društvene interaktivnosti i moguće ga je iskoristiti upravo za **pozitivne** pomake u smjeru razrješenja. To se dogada osobito kad nam konkretni sukob otvara oči za nove ideje ili za alternativno motrište iz kojega bismo problem mogli sagledati. Autori Cloke & Goldsmith²⁰³ savjetuju da je korisno probleme ne shvaćati previše osobno jer nas emocionalni teret može udaljiti od sadržaja. Bolje je prihvati postojanje pune složenosti problema, biti staložen u trenutku suočenja s kontradikcijama, njegovati empatičnost prema osobi za koju mislimo da je izvor problema, biti otvoren prema mogućim rješenjima, s optimizmom gledati na uspješno razrješenje, uravnoteženo pristupati problemu, sa znatiželjom gledati na uzroke problema, biti svjestan vlastite uloge u stvaranju problema, biti hrabar pri suočenju s teškoćama, biti opušten kako bismo intuitivnim i podsvjesnim idejama dopustili da se pojave, poticati kreativno razmišljanje, prepustiti se mogućem rješenju.

Konfliktna situacija normalni je element radne situacije u svakome poslu. Čak najspasobniji, najinteligentniji i najmoralniji ljudi ponekad se u zaključcima koje treba donijeti međusobno ne mogu usuglasiti. U konfliktnoj situaciji **nije presudna** vrsta i veličina problema koji pred nama stoji, važnije je **kako** ćemo problemu pristupiti, tj. koji komunikacijski stil odabiremo. Nesporazum može biti ili **glasan** i argumentiran, ili **staložen** i racionalan, ili čak **indirekstan**, što znači da ga se nikad otvoreno ne spominje. Očito, problem nije u našem **sukobu** sa svijetom, nego u **načinu kako** sukob razrješujemo.

Da bi sukob uopće postojao, svaka od sukobljenih strana mora imati neku moć ili sposobnost da drugomu škodi. Ako samo jedna osoba ima moć, sukoba nema jer ne postoji ništa što bi tu osobu spriječilo da nametne svoju moć. Sukob²⁰⁴ nastaje kad dvije strane imaju različit interes, a obje su sposobne uvjerljivim strategijama svoj interes **nametnuti**. Bilo bi idealno kad bi ljudi umjeli sve sukobe riješiti jednostavno, no kako to nije slučaj, za rješavanje sukoba potrebno je razviti čitavu lepezu strategija. Te strategije uopće nisu potrebne samo u društvinama koja tradicionalno sve probleme rješavaju silom.

Ispravnim pristupom načinu rješavanja sukoba sam sukob može proizvesti dobar rezultat. U kineskom²⁰⁵ se jeziku *ideogram* za riječ *kriza* sastoji od dvaju

²⁰³ Kenneth Cloke & Joan Goldsmith: *Resolving Conflicts at Work*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2000, str. 201.

²⁰⁴ Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 140.

²⁰⁵ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 134.

elemenata: od *opasnosti* i od *prigode*. Loš način razrješavanja sukoba naravno jest opasan. Vješto vođen način razrješavanja sukoba može biti plodonosan jer u tom slučaju sukob postaje isto što i **sigurnosni ventil**, dopušta oslobođanje onih frustracija što nam blokiraju djelovanje. Problemi **ne nestaju** ako ih samo ignoriramo. Ako to činimo, problemi postaju samo još gori. Uspješno prevladavanje raznih konflikata ljudima pomaže napredovati prema zajedničkim ciljevima.

Sukob je dinamični proces koji u pravilu ne nastaje najednom. Sastoji se od uvjerenja kako brige jedne strane nisu uzete u obzir. Neki autori²⁰⁶ navode čak pet stadija nastanka sukoba:

1. **Latentni stadij.** Na toj razini temeljni uvjeti sukoba postoje, ali ih ni jedna strana još ne priznaje.
2. **Prepoznati stadij.** Temeljne uvjete sukoba prepoznaje barem jedna strana (nekada i obje).
3. **Osjećajni stadij.** Razvijaju se unutarnje tenzije u upletenim stranama, ali sukob još nije otvoren.
4. **Manifestni stadij.** Sukob je otvoren, postaje očit i onima koji nisu upleteni.
5. **Stadij neposredno nakon sukoba.** Sukob je zaustavljen s pomoću neke metoda. Način kojim je sukob zaustavljen stvara nove uvjete koji mogu voditi ili prema novome sukobu ili prema učinkovitijoj suradnji upletenih strana.

Razrješavanje se problema prema Cloke & Goldsmith²⁰⁷ također odvija kroz barem pet faza. Najprije moramo postati svjesni da problem uopće postoji te ga prihvati kao nešto što valja razriješiti. U drugoj fazi treba analizirati elemente problema kako bismo bolje razumjeli strategiju kojom ćemo problemu pristupiti. U trećoj fazi valja ponuditi opcije i odvagnuti alternativne kriterije. U četvrtoj fazi potrebno je poduzeti specifične, konkretne korake prema obuhvaćanju problema. U konačnici, treba vrednovati rezultate svojih postupaka kako bismo nešto naučili iz svega što smo poduzeli.

Iako svi sukobi ne prolaze nužno kroz sve spomenute stadije, niti sve strane moraju biti na istome stadiju manifestacije sukoba istodobno, za sukob je tipično pitanje je li sukob za pojedinca **unutarnji** ili **vanjski**. Sukob koji je

²⁰⁶ Leslie W. Rue & Lloyd L. Byars: *Supervision – Key Link to Productivity*, Sixth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000, str. 309.

²⁰⁷ Kenneth Cloke & Joan Goldsmith: *Resolving Conflicts at Work*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2000, str. 199.

za pojedinca unutarnji zove se **intrapersonalni sukob**. Vanjski sukob može biti interpersonalni, strukturalni ili politički.

Intrapersonalni sukob je unutarnji, teško ga je analizirati zato što je povezan s raznovrsnim potrebama i motivima. Može proizlaziti iz opravdane frustriranosti, nametnute neopravdanim preprekama ili može biti rezultat sukoba među ciljevima koji nas podjednako snažno privlače.

Interpersonalni sukob je vanjski, nastaje zbog prevelikih razlika među osobnostima pojedinaca koji rade zajedno. Razne predrasude i stereotipi sukob mogu samo zaoštiti.

Strukturalni sukob proizlazi iz naravi organizacijske strukture i neovisan je o osobnostima koje su u njega uključene.

Politički sukob je planiran i namjerno nametnut težnjom jedne strane da ostvari neku prednost na račun druge strane.

Kako se voditelji najčešće suočavaju upravo s **interpersonalnim** sukobom, u poslovanju postaje vrlo važnim ispravno kanalizirati baš tu vrstu nesporazuma.

Kad se suočimo s krizom, postoji više načina kako reagirati. Svaki pristup ima različite rezultate.

2.3.2. Sinergija i sukob

Ako u interakciji unutar skupine dominira samo jedna osoba i jedan stav, ostali **nemaju priliku** artikulirati svoje misli i osjećaje što ih prisilno pasivizira i zaprječe u pronalaženju ispravnoga smjera djelovanja. Sukob nastaje uvijek kad ljudi vide svijet različito te jednom događaju pridaju različito značenje. Uspješno koordiniranje različitosti vodi sinergizmu, tj. takvoj vrsti zajedničkoga rada čiji su rezultati veći nego kad pojedinci rade svaki za sebe. Postignuće takve kohezije naziva se **pozitivna sinergija**²⁰⁸ koja je na djelu kad raznovrsne slabosti pojedinaca postaje moguće minimizirati. Pozitivna sinergija može se povećati ako pojedinci imaju iste stavove i slične prosudbe. Ako istih stavova i sličnih prosudba nema, događa se **negativna sinergija**, tj. situacija u kojoj se slabosti pojedinca pojačavaju i počinju gušiti pojedinačnu pozitivnu energiju ostalih članova skupine.

²⁰⁸ Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C. Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 162. -163.

Robert Bales²⁰⁹ otkrio je kako u interakciji unutar skupina postoje dvije vrste voditelja:

1. voditelji koji nadziru orijentaciju skupine prema radnome zadatku;
2. voditelji koji utječu na međusobnu orijentaciju članova unutar skupine.

Koristeći Balesov model, lako možemo odrediti tko je društveno-emocionalni voditelj u nekoj skupini, a tko njezin voditelj što će skupinu usmjeravati isključivo prema poslovnom zadatku. Razlikujući uloge ovih dvaju voditelja, vidimo kako svaki od njih drukčije pristupa razrješenju sukoba. Emocionalni voditelj može npr. potaknuti pozitivnu interakciju među članovima skupine tako što će skupini pomoći ostvariti cilj svojega postojanja. Može svojim shvaćanjem i prijateljskim stavom ublažiti teškoće vezane za oblikovanje stavova svakoga pojedinog člana skupine.

Ciulla²¹⁰ u svojem Uvodu u poslovnu etiku napominje: „...ako menadžeri i generali mogu nametati svoju volju ljudima, to je nasilje, a ne voditeljstvo.“ Za nju poslovno voditeljstvo nije oznaka ni osobe ni poslovne pozicije. Poslovno je voditeljstvo složeni moralni odnos među ljudima, zasnovan na povjerenju, dužnostima, predanju te na zajedničkoj viziji shvaćanja dobra. Po njezinu uvjerenju, veće razumijevanje etike pridonosi većem razumijevanju poslovnoga voditeljstva, u kojem riječ dobar jest oznaka obojega: i etičnosti i profesionalne kompetentnosti.

Istraživanja²¹¹ pokazuju kako produktivnost u radnoj skupini raste ako voditelj ohrabruje međusobno kooperativno ponašanje članova radne skupine. Nasuprot tomu, kad voditelj naglašava natjecateljske komponente radnoga zadatka, produktivnost se u skupini sustavno smanjuje.

Razlika između učinkovitoga i neučinkovitoga voditelja vrlo je velika. Adler²¹² navodi kako **autoritarni** voditelj postiže najveću produktivnost samo u stresnoj situaciji, dok je **demokratski** vodena skupina bolja u uvjetima koji nisu stresni. **Liberalni** voditelj odustaje od svoje uloge, on skupinu preobražava u kolektiv jednakih koji djeluju bez voditelja.

²⁰⁹ Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 165.

²¹⁰ Joanne B. Ciulla: *Leadership Ethics: Mapping the Territory* (Iz: *Ethics – The Heart of Leadership*, Izdavač: Joanne B. Ciulla, Praeger, Westport, Connecticut, London, 1998), str. XV – XVI.

²¹¹ *Contemporary Readings in Social Psychology*, Izdavači: Schroeder, David A.; Johnson, David E.; Jensen, Thomas D.; Nelson-Hall Publishers Chicago, 1985, str. 331.

²¹² Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 228.

Najučinkovitiji voditelj morao bi kombinirati usmjerenost skupine prema poslovnom zadatku jednako kao i ohrabrvati kooperativno ponašanje članova skupine. Ne bi trebao dvojiti o tome koju od ovih dviju interakcijskih dimenzija izabrati, nego **koju** od tih interakcijskih dimenzija **naglasiti**.

Zrelost pojedinaca u radnoj skupini ne ovisi o njihovoj dobi, nego o:

1. razini motivacije,
2. spremnosti zaposlenika da preuzme odgovornost,
3. znanju i iskustvu koje zaposlenik u pojedinoj situaciji pokazuje.

Prema Adleru,²¹³ ekstremno nezreloga zaposlenika treba strogo orijentirati prema radnome zadatku, a malo pozornosti davati društvenomu sadržaju. Kako zaposlenik bude povećavao svoju radnu motiviranost i kompetentnost, voditelj ga treba ohrabrvati i hvaliti za druželjubivost te sve više smanjivati nadzor nad obavljanjem radnoga zadatka. Konačno, kad zaposlenik sasvim ovlada radnom situacijom, voditelj se treba povući jer su svi potrebni poticaji sada postali unutarnji.

2.3.3. Izbjegavanje sukoba

Povlačenje je prvi, ali *defenzivni* način *razrješavanja* sukoba. **Fizičko** povlačenje sastoji se u izbjegavanju svakoga dodira i susreta. **Psihološko** povlačenje sastoji se u negiranju problema ili u negiranju njegove ozbiljnosti, u potiskivanju emocionalnih reakcija itd. Ova strategija ima i pozitivne i negativne implikacije. Ako jedna od strana procijeni kako problem nije vrijedan borbe, pokušat će se prilagoditi i izbjjeći sukob. Prednost je izbjegavanja sukoba kratkoročna, a šteta od nerazriješenoga sukoba dugoročna. Iako je ponekad mudro izbjjeći sukob,²¹⁴ u većini slučajeva cijena izbjegavanja konflikta **nije prihvatljiva**. Rezultira frustracijama i gubitkom samopoštovanja. Druga vrsta tehnike izbjegavanja sukoba sastoji se u minimiziranju ili negiranju postojanja sukoba. Izbjegavanje ove vrste smanjuje međusobnu ovisnost uplenjenih subjekata i tako vodi sve većem udaljavanju njihovih polazišta.

²¹³ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 230.

²¹⁴ Na primjer, kad je svaka borba za naša prava beskorisna.

2.3.4. Prilagodba na sukob

Neravnoteža moći²¹⁵ postaje podlogom modelu **prilagodbe** kao novom, *defenzivnom* načinu odnosa prema sukobu. Neki²¹⁶ ljudi misle kako je *predaja* potrebna kako bi se veza spasila, no neprekidna prilagodba na važne, **nerazriješene** stavke što ih treba raspraviti, znači kako te stavke nikada nisu bile do kraja pojašnjene.

Koliko god oni što izbjegavaju sukobe stoje izvan sukoba, oni što se sukobu nastoje prilagoditi i tako sačuvati sklad, čine **još goru stvar**. Prilagodba na konfliktnu situaciju **jest ravna** gaženju i žrtvovanju najsvjetlijih principa. Ako se slažemo kako je sklad **važniji** od principa, te da ga treba prepostaviti svakom, pa i onom dubinskom cilju, dogodit će nam se da dubinske, **temeljne vrijednosti** zadatka **zanemarimo**.

Adler & Elmhurst²¹⁷ daju primjer kako je **model prilagodbe** doveo do katastrofe: 13. siječnja 1982. pao je zrakoplov što je tek bio uzletio iz zračne luke u Washingtonu. Poginulo je 69 putnika. Uzrok nesreći bio je debeli sloj leda na krilima zrakoplova. Analiza podataka iz crne kutije pokazala je kako je pomoćni pilot **nekoliko puta upozorio** glavnoga pilota na problem leda. Budući da pravila o strukturi komande u zračnim operacijama diktiraju kako **pilot** ima glavnu riječ i on donosi odluku o tome kad je zrakoplov spreman uzletjeti, **zahtjev za skladom** u zapovjednoj strukturi stavljen je iznad **zahtjeva za sigurnošću**.

U *neutralnim* svagdanjim poslovnim situacijama odustati od svojega originalnog stajališta nekad može biti znak **snage**, a ne slabosti. To se događa osobito kad je prijeporna stavka *sitna*. Ako je sklad važniji od *sitne* stavke, tad je težnja za skladom **opravdana**.

²¹⁵ U odsutnosti etičnoga stava nemoće se ili ignorira ili maltretira.

²¹⁶ Billie J. Wahlstrom: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992, str. 126.

²¹⁷ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhurst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 135.

2.3.5. Natjecateljski model

Natjecateljski model rješavanja sukoba zasniva se na shvaćanju kako se jedini način postizavanja željenoga cilja sastoji u naporu da se osigura **premoć** nad suprotnom stranom. Suprotnu se stranu na svaki način želi učiniti nemoćnom, zato što je tad premoćnoj strani osiguran prostor za nesmetano, samovoljno nametanje svojih stavova. Kad premoćna strana ne bi bila samovoljna, umjela bi kulturno, pozitivno, humano, civilizirano, uspješno, tj. *Slobodarski* razrješavati sukobe, ne bi koristila *animalni princip pravajačega*. Samovolju bi zamijenila slobodom, tj. pravom koje svakoj strani osigurava ljudsku opciju... U natjecateljskome modelu jedna strana uvijek pokušava drugoj strani nametnuti **svoja rješenja** optužujući je ili čak pokušava primijeniti druge tehnike psihološkoga pritiska kao što su npr. zluradost i zločudnost. Natjecateljski model vrlo je uobičajen pri razrješenju sukoba, osobito u kolektivističkoj kulturi.

Pristup sukobu zasnovan na moći redovito podrazumijeva **pomanjkanje poštovanja** prema brigama, interesima i potrebama suprotne strane. Iako je u mnogim slučajevima natjecateljski stav potreban, premoć što proizlazi iz nepoštivanja jest isto što i surova sila, a surova sila u civilnoj kulturi ne smije biti izjednačena s pravom.

2.3.6. Model suradnje

Umjesto natjecateljskoga modela razrješenja sukoba **komunikatori koji u radu surađuju**, vjeruju u to kako se predano radeći može pronaći način kojim će se **uvažiti potrebe obiju strana**. Ovaj stav može se najbolje ilustrirati sljedećom izjavom:²¹⁸ *Ako ja ne radim za sebe, tko će? Ako radim samo za sebe, tko sam? Ako ne sad, kad?*

Kao što se izbjegavanje sukoba i prilagodba na sukob temelje na zaobilazeњu sukoba, a natjecateljski model na uvjerenju kako je sukob borba, **model suradnje** drži kako **sukob nije borba, nego je prirodni dio života i rada** te da upravo **radom s drugima** možemo doći do najboljeg rješenja.

²¹⁸ Rabbi Hillel (Iz: Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996), str. 136.

U modelu suradnje obje strane dobivaju, a nijedna ne gubi. Prednost je ovoga modela očita jer se sukob polako razrješuje, a odnosi među sukobljenim stranama normaliziraju.

Ipak, model suradnje nije čudotvoran, prilično je spor i mukotrpan, a obostrano zadovoljavajuće rješenje nije uvijek u cjelini moguće. Osim toga, taj model zahtijeva suradnju svih koji su u sukob upleteni. Ako suprotna strana **ne želi** suradivati, ona strana koja pokušava otvoreno suradivati, **postaje eksploatirana strana**.

2.3.7. Model kompromisa

U modelu kompromisnoga načina rješavanja krizne situacije sporazum se postiže tako što svaka strana žrtvuje dio svojih zahtjeva. S jedne strane ovakav pristup izgleda kooperativan jer priznaje da se obje strane **moraju složiti** kako bi se sukob mogao razriješiti. S druge strane, dok svaka strana mora djelovati s pozicija svojega interesa, **kompromis²¹⁹** postaje **svrha samome sebi**. Svaka se strana mora strogo držati svojega istinskog interesa zato da za sebe pokuša ostvariti najbolji rezultat.

Kompromis nijednoj strani ne osigurava sve što ona traži, no spreman je osigurati **pozitivna prava** i nije agresivan. Kompromis pruža takav rasplet situacije s kojim svi upleteni subjekti mogu **živjeti**. Premda model kompromisa nije idealan model pristupa sukobu, u mnogim okolnostima on postaje najbolje rješenje.

²¹⁹ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 137.

2.3.8. Samouvjereni (assertive) pristup sukobu²²⁰

Ako se prilagođavamo tuđim zahtjevima ili jednostavno izbjegavamo sukob, kao što je to slučaj u prva dva modela razrješavanja sukoba, gotovo nam nikakve komunikacijske sposobnosti neće biti potrebne. Naš agresivni pristup sukobu drugu osobu antagonizira, pretvara je u neprijatelja, nameće joj potrebu da se stalno brani. Strana koja se stalno samo brani, dugoročno stvara još više problema upravo zato što se zapleće u racionaliziranje, zapleće se u stalno opravdavanje postojećega ponašanja, umjesto da ga mijenja.

No, ako se odlučimo neposredno suočiti s problemom, bilo da surađujemo, natječemo se ili pravimo kompromis, način kako se predstavljamo u svakom pojedinom, izabranom modelu jest sasvim različit. Npr. **samouvjereni stil** komuniciranja čak nam dopušta vlastite zahtjeve predstaviti na takav način kojim ćemo uspjeti **pokazati poštovanje** i prema drugoj osobi koja formalno stoji protiv nas. Pokazati poštovanje prema suprotnoj strani nije samo *u principu* ispravno, to je nadasve korisno u pogledu potrebe da se komunikacijska situacija poboljša, jer tek u dobroj komunikacijskoj situaciji postaje lako ostvariti željeni cilj.

Najbolje izglede za prenošenje svoje poruke stječemo kad uvažimo neka jednostavna pravila. Najprije je potrebno razmislići. Najlakše je ne misliti ništa, no ako ne mislimo, situacijom će početi dominirati defenzivna,²²¹ ali neprijateljska reakcija suprotne strane. Prije nego bilo što poduzmemos, treba učiniti sljedeće:

1. treba precizno odrediti **traženi cilj**, što znači da ne treba čekati da se situacija sama od sebe rasplete, nego treba sebi točno definirati, tj. jasno odrediti što želimo **da se dogodi** nakon što poduzmemos prvi korak;
2. treba izabrati najbolje vrijeme za razgovor. Iako vrijeme nije najvažnija stavka, ono ostaje među najvažnijim faktorima u ostvarenju rezultata. Poticati razgovor o delikatnoj temi dok je druga osoba umorna ili zaokupljena drugim, samo smanjuje naše dobre izglede;

²²⁰ Prema: Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 138. ss

²²¹ Roy J. Lewicki, David M. Saunders, John W. Minton: *Negotiation*, Third Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999, str. 132.: *Defenzivni ljudi napadaju izjave svojega oponenta, gledaju kako bi oponentovu poziciju uspjeli poraziti radije nego što bi željeli s njime surađivati.*

3. treba uporno ponavljati **svoju definiciju vlastitih zahtjeva**. Ponovno treba razmisliti o tome **što želimo reći** te kako to možemo najbolje reći. Ako pripremimo misli unaprijed, to će nam pomoći glavnu stvar naglasiti brzo i jasno te nas zaštитiti od ljutitih izjava zbog kojih bismo kasnije požalili. Planirajući svoje bilješke kako je važno razmisliti **kako govoriti u prvome** licu, umjesto izgovaranja poruka u defenzivnom, *drugom* licu. Ponavljati vlastitu definiciju ne znači pamtiti riječ po riječ, to bi zvučalo umjetno i neiskreno. Zato treba imati u vidu glavne misli i ključne fraze kojima ćemo svoje misli izreći jasno.

Kad dođe vrijeme iznošenja delikatne poruke, treba poduzeti sljedeće korake:

1. Istaknuti *specifično ponašanje* o kojem želimo razgovarati. Delikatnu je temu potrebno opisati na specifičan i objektivan način, neutralnim pojmovima, bez uvođenja emotivnog jezika. Čak i u slučaju kad imamo pravo, treba izbjegići optužbe i nagađanja o tuđim motivima jer bi to izazvalo defenzivan stav suprotne strane. Primjer: umjesto OPTUŽBE: *Ti na poslu ništa ne radiš.*, bolje je poruku izraziti SPECIFIČNIM OPISOM: *Već nekoliko puta si se žalio kako nisi zadovoljan svojim poslom.*
2. Objasniti vlastitu reakciju na *specifično ponašanje*, što znači da naše objašnjenje treba uključivati našu vlastitu interpretaciju i naše vlastite osjećaje o *slučaju*. U ovoj točki je najjasnija razlika između samouvjerenog jezika u *prvome* licu i napadačkoga jezika u *drugome* licu. Ako smo rekli **kako** nešto **nama** izgleda, umjesto tvrdnje kako je osobna percepcija isto što i **apsolutna činjenica**, minimizirali smo defenzivnu reakciju protivnika. Osim toga, oprezne su rečenice pouzdanije jer nam se može dogoditi da naša vlastita interpretacija bude pogrešna. Oprezna izjava nam uvijek ostavlja prostor za **korekciju vlastitog stava**, a bez *gubljenja obraza*. Primjer: umjesto PROSUDBE: *Ne trudiš se naročito.*, bolje je poslužiti se OPISOM: *Razočaran sam jer mi se čini kako bi izvještaji već trebali biti spremni.*
3. Zahtijevati od slušatelja da se o svojim namjerama izjasni. Najbolji način da zatražimo odgovor treba tražiti u okvirima onoga što je druga strana sposobna dati. Primjer: ZAHTJEV: *Odsad budi ažuran.*, MOLBA: *Volio bih da obećaš kako ćeš pripremiti izvještaje malo prije nego inače.*
4. Treba opisati posljedice. Razgovor o posljedicama **treba obuhvatiti cijenu** koja je potrebna svakoj strani. **Cijena** se može odnositi i na novac

kao i na vrijeme, a isto tako i na psihološke prednosti i prijateljstvo. Primjer: PRIJETNJA: *Bolje ti je požuriti prije nego bude prekasno.*, PRIKAZ POSLJEDICA: *Dobro bi nam došlo kad bi izyeštaji bili gotovi ranije.*

Nakon svih ovih koraka, samouvjereni pristup sukobu može nam izgledati kao najbolji. Jasan je, častan i respektabilan. Međutim, u svim kulturama ovakav stil nije najprihvatljiviji. Kolektivističke kulture nisu sklone neposrednim načinima pristupa rješavanju problema. Kolektivističke kulture **neposrednost tumače** kao prijetnju harmoniji. U tom slučaju kompetentni komunikator treba svoj stil prilagoditi kulturnim očekivanjima ostalih. Čak ni u individualističkoj kulturi samouvjereni pristup nije uvijek najbolji. Ljudi koji nemaju veliku moć, moraju postati sigurni hoće li njihov samouvjereni stav biti dobro prihvaćen ili će biti kažnjen.

2.4. Pregovaračka vještina

-
- 2.4.1. Pregovarački stilovi
 - 2.4.2. Orijentacija nagodbe
 - 2.4.3. Orijentacija gubitnika prema gubitniku
 - 2.4.4. Orijentacija kompromisa
 - 2.4.5. Orijentacija dobitnika prema dobitniku
 - 2.4.6. Osobitosti pregovaračkih stilova
 - 2.4.7. Procedura odlučivanja
-

Svaki pokušaj da se s drugima dogovorimo, čak i o običnome, dnevnom redoslijedu jednostavnih aktivnosti, nije drugo nego **pregovaranje**. U tradicionalnome poslovanju *proizvodne* i *prodajne ere* verzija pregovaračkoga stila proizlazila je iz zastarjelogog pojma odgovornosti koji je ulogu voditelja pronalazio u autoritetu i statusu njegove hijerarhijske pozicioniranosti. Aktivnost suvremenoga poslovnog voditelja više nije naslonjena na njegov privilegirani položaj, nego sve više izrasta iz njegove sposobnosti uspješnoga pregovaranja.

U kontekstu tradicionalnoga poslovanja *proizvodne ere*, jednako kao i u kontekstu *prodajne ere*, poslovni voditelj²²² nije stajao u partnerskome odnosu ni prema dobavljačima, ni prema korisnicima roba i usluga, uvijek je mogao promijeniti dobavljača, a robe i usluge ponuditi novim korisnicima. Zbog toga je u pregovorima stajao u povlaštenome položaju i nije morao biti previše zaokupljen brigom oko izgradnje kvalitetnijega komunikacijskog stila. Pregovori su više nalikovali jednosmjernom procesu jer je cilj voditelja bio da ON *osvoji* najbolju poziciju unutar ograničenih kriterija. Npr. najvažnije mu je bilo postići najbolju cijenu te u dinamici nabave osigurati najpovoljnije rokove isporuka. Mogao je svoje korisnike zadovoljiti i kad sam nije pružao previše. Osoblje je uspijevalo držati lojalnim uz lako definiranu razinu zarade.

Kako u **tržišnoj eri** u središte poslovnoga zanimanja ulazi razumijevanje potreba potrošača, tako najvažnijim dijelom voditeljskoga posla postaje potreba da se *vertikalni* komunikacijski obrazac (obrazac diktata odozgo), zamijeni *horizontalnim* komunikacijskim obrascem (obrascem ravnopravnih relacija). Pregovarati u takvim okolnostima znači daleko više misliti o očuvanju dobrih interakcijskih odnosa s poslovnim partnerima, a manje biti zaokupljen težnjom

²²² Neil M. Glass: *Management Masterclass - A Practical Guide to the New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998, str. 218. ss



Pregovaračka vještina

prema trijumfalnome rezultatu jednokratnoga pregovaranja. Naime, onaj tko svoje partnere (dobavljače i korisnike roba i usluga) podcjenjuje ili ih želi poraziti, sigurno će ih izgubiti. Za izgradnju novih, kvalitetnih komunikacijskih odnosa s novim partnerima bit će mu potreban višegodišnji trud. Izgubiti dobro tržište znači osjetiti poslovne gubitke veće od 10, 20, ponekad i od 50 %. Druge ljude ne smijemo tretirati kao lako nadomjestive dijelove *mehanizma* nekoga stroja. Zbog toga, pregovarači u suvremenome poslovnom okruženju imaju sasvim drukčije ciljeve nego što su ih imali u *proizvodnoj* i *prodajnoj* eri: danas im više ne smije biti najvažnije beskompromisnim, pobjedničkim stavom u jednoj seriji pregovora stvoriti neprijatelje i tako otvoriti vrata beskonačnomu krugu osveta, a zatvoriti vrata budućoj suradnji. Mnogi pregovarači imaju velikih teškoća u prilagodbi na ovu promjenu komunikacijskoga obrasca, koja se kreće od autoritarnoga prema samouvjerjeno, tj. autorativnomo stilu.

U pregovaračkoj vještini *vrsta* svijesti o sebi postaje najvažnijim elementom ili uspješnosti, ili neuspjeha. Mattock²²³ misli kako u suvremenome poslovnom svijetu mnogi voditelji jesu previše **samouvjereni** i ta osobina im u pregovorima jako **smeta**. To su redovito nestrpljive osobe koje druge ljude ne umiju saslušati, a sebe doživljuju slabima, tj. *prirodnim* žrtvama i zato su vrlo loši pregovarači. Svaku radnu situaciju upropastavaju svojim mitom o tome da je pregovaranje isto što i borba. Postavljaju previsoke ciljeve, a ne prave plan o tome kako bi svoje ciljeve sveli u normalne okvire.

S druge strane, oni koji na pregovaranje gledaju kao na *prljavu rabotu*, rezerviranu za hrabre i mudre, najradije bi izbjegli svako pregovaranje. Za takve je ljude najpovoljnije pronaći prijatelja koji nije agresivan, a ima pozitivnu sliku o sebi te s njime uvježbati *sigurnost* vlastitog nastupa.

Pregovori su potrebni kad dvije ili više strana razgovaraju o posebnome pitanju s ciljem **pronalaženja međusobno prihvatljivoga** rješenja. Pregovori su uobičajeni način razrješavanja **sukoba** u poslovanju i treba ih koristiti kako bi se usuglasile sve stavke, i one sitne i one krupne. Npr. može se pregovarati o cijeni rabljenoga automobila ili o tome tko će obaviti neugodne poslove. Zatim, treba raspravljati o tome koliku odgovornost ima svaki pojedini zaposlenik te što pojedini zaposlenik treba učiniti kako bi u poslu napredovao. Pregovori nikad nisu isto što i obični razgovor, oni uvijek podrazumijevaju **odgovorno odlučivanje**. Ponekad ni najbolji pregovori ne pridonose ostvarenju želenoga cilja, međutim **loši pregovori** probleme redovito **ostavljaju nerazriješenima** i možda čak još gorima nego su prije bili. Ako su pregovori ispravno vođeni,

²²³ John Mattock & Jöns Ehrenborg: *How to Be a Better... Negotiator*, Kogan Page, The Industrial Society, London, 1998, str.14.

moguće je poboljšati poziciju jedne ili čak obiju strana.

Ponekad²²⁴ ni najbolja ni najjasnija komunikacija ne može zajamčiti pozitivan odgovor druge strane. Kad se strane o nečemu ne slažu, imaju najmanje tri izbora:

1. mogu prihvati status quo;
2. moćnija strana može predložiti rješenje;
3. obje strane mogu prihvati pregovaranjem postignuti dogovor.

Najbolji način pregovaranja s moćnim agresivcem jest izbjjeći izravan nasilnički verbalni okršaj te pokušati njegovu silu iskoristiti protiv njega. Ako na silu odgovorimo silom, situacija će eskalirati. No ako²²⁵ agresivca pokušamo sustavno nagovarati da kaže još više te da detaljnije objasni što zapravo misli i tako opravda svoju poziciju, silina će se njegova stava umanjiti. Što god se agresivcu više omogući da iskaže svoje osjećaje, to će na koncu biti bliži kompromisu. Ako ga se na silu blokira, do kompromisa će biti puno teže doći.

Problemu uvjek treba pristupiti otvoreno. Glass²²⁶ savjetuje da s protivnikom ne valja *plesati u istome kolu*, bolje ga je pitati ovako: *Što ti ja mogu ponuditi pa da ti dobiješ više nego si očekivao?*

Premda bi nekome ovakvo pitanje moglo nalikovati podilaženju, većina protivnika će pri susretu s ovakvim pitanjem **izmijeniti** svoja potraživanja te predložiti nešto što će biti blizu onome stavu s kojim ćemo se moći složiti. Usuglasiti daljnje *sitne* stavke, postat će sasvim jednostavno.

2.4.1. Pregovarački stilovi

Pregovaračke stilove treba razvijati zato što pozitivna komunikacijska situacija ljudima pomaže da se osjete cijenjenima. Kritizirati loše postupke, kao i primati kritiku, moguće je bez **defenzivne** orientacije, tj. bez potrebe da se nekomu pravdamo. Čak i u uvjetima sukoba, poštovanje prema drugoj osobi

²²⁴ Prema: Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 141.

²²⁵ Neil M. Glass: *Management Masterclass - A Practical Guide to the New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998, str. 231.

²²⁶ Neil M. Glass: *Management Masterclass - A Practical Guide to the New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998, str. 229.

treba pokazati zato da bi se **problemi mogli** rješavati, umjesto da se prihvate nametnuta rješenja.

Pregovorima je moguće pristupiti na **četiri načina**. Svaki od tih načina proizvodi različit rezultat. U razvijenome slobodnom svijetu četvrti način je najbolji, alternativa mu je treći način.

2.4.2. Orijentacija nagodbe (Bargaining Orientation)

U ovome se načinu pristupa pregovorima smatra kako **samo jedna strana može ostvariti ciljeve** te da će svaka pobjeda jedne strane biti ostvarena na štetu druge strane. Premda ovaj način proizvodi i gubitnika i dobitnika, ponekad je to najbolji način pregovaranja. Naime, ako je jedna strana *predodređena* iskorištavati drugu stranu, u tim okolnostima postaje potpuno nerealno vjerovati da je suradnja moguća. Tada **radi samoobrane treba** prihvati **natjecateljski stav**.

Ako odlučimo popuštati, **da bismo znali koliko treba popustiti**, podatci o suprotnoj strani će nam biti najmoćnije sredstvo u pregovorima. Ponekad suprotna strana neće dopustiti da išta saznamo o njezinim prednostima, no naša će pozicija biti puno jača ako znamo odgovore barem na neka pitanja. Npr. kad razgovaramo o plaći s potencijalnim zaposlenikom, korisno je znati sljedeće:

- (a) Kakva je financijska situacija tvrtke iz koje kandidat dolazi?
- (b) Koliko su plaćena ekvivalentna radna mjesta u njegovoј tvrtki?
- (c) Koliko ima kandidata za taj posao?
- (d) Koliko bi druge tvrtke bile voljne platiti isti posao?
- (e) Je li traženi profil zaposlenika našoj tvrtki jako potreban?

Ako se s kupcem želimo nagoditi oko cijene, sljedeći podatci o kupcu i mjestu kupnje mogu ojačati našu pregovaračku poziciju:

- (a) Koliko je kupcu naš proizvod zanimljiv ili potreban?
- (b) Jesu li kupcu dostupni alternativni izvori? Je li ih kupac svjestan?
- (c) Koliko je kupac spreman platiti?

2.4.3. Orijentacija gubitnika prema gubitniku

Sukob mišljenja u ovome načinu pristupa pregovorima objema stranama toliko šteti da se obje strane osjećaju gubitnicima. Naravno da nitko ne želi biti gubitnik. No kad ljudi osjeće kako ih pregovarački partner blokira, oni traže osvetu. Ako šef negira zahtjev za slobodnim danom, osvetoljubivi će zaposlenik nastojati posao raditi nezainteresirano. Ako se kupci osjećaju prevarenima, svima će ispričati kako su nezadovoljni, što će sigurno utjecati na budući uspjeh prodaje u tvrtki. Ponekad gubitnička orijentacija nastaje zato što partneri u pregovorima o raspletu problema **zanemaruju potrebe** suprotne strane. Kao što i vojske žrtvuju svoje vojnike da bi pobijedile neprijatelja, tako i pregovarači koji idu za bezuvjetnom pobjedom često osjećaju da su sebe povrijedili isto koliko i suprotnu stranu.

2.4.4. Orijentacija kompromisa

Ponekad je bolje u pregovorima napraviti kompromis nego ulaziti u bitke. Takav je pristup pregovorima najbolji kad su sporni izvori, kojih se obje strane žele dočepati, sasvim ograničeni ili oskudni.

U orijentaciji kompromisa obje strane gube barem dio svojih potraživanja. Međutim, u slučajevima kad obje strane dio izgubljenih potraživanja ne mogu **ničim kompenzirati**, orijentacija kompromisa neće biti prihvatljiva.

2.4.5. Orijentacija dobitnika prema dobitniku (Win-Win Orientation)

Očito je da ova orijentacija može biti prihvatljiva samo u *horizontalnoj, dimenziji interpersonalnih relacija*, gdje je ohrabrivano autonomno ljudsko djelovanje, prisutno u demokratskome ozračju suvremenoga poslovnog okruženja. Ova vrsta pristupa pregovorima počiva na **modelu suradnje**, s prepostavkom da se može doći do takva rješenja kojim bi bile **zadovoljene potrebe svih** sudionika.

Pristup orijentaciji dobitnika prema dobitniku **znatno se razlikuje** od prethodnih zato što ne gleda na sredstva kojima se svaka strana **suprotstavlja drugoj** strani. Ovaj se stil pristupa pregovorima usredotočuje na cilj koji svaka strana traži. Umjesto da na pregovaračkoga partnera gleda kao na protivnika kojega treba pobijediti, ovaj model pokušava **naći način** kojim bi potrebe obiju strana bile uspješno zadovoljene. To je moguće uvijek kad potrebe suprotstavljenih strana nisu **nespojive**, nego su samo **različite**.

U autoritarnome (vertikalnome) komunikacijskom sustavu svaka se različitost **proglašava** nespojivom, pa umjesto da se pokaže respekt prema različitosti, različitost se suzbija i guši. Čak i one potrebe koje nam **izgledaju** kao da su u sukobu, ne moraju se uvijek međusobno isključivati. Budući da nije uvijek lako precizno identificirati ni svoje ni tuđe potrebe, Fisher i Ury²²⁷ savjetuju kako je za bolje razumijevanje potreba korisno samome sebi postaviti sljedeća dva pitanja:

1. Zašto je *ta stavka* suprotnoj strani toliko važna?
2. Zašto je suprotna strana nesklona uzeti u obzir moje zahtjeve?

Kad pronademo odgovore na ta dva pitanja, sljedeći se korak treba sastojati u naporu da nas druga strana razumije i respektira te da naše potrebe shvati i **prizna** kao nešto za nas jako važno. Ako se to **ne prizna**, sa suprotnom će stranom biti jako teško uspostaviti suradnju.

Ako su sve strane voljne²²⁸ **surađivati**, valja razviti veliki broj raznih verzija rješenja koja bi mogla zadovoljiti **potrebe svih**. Umjesto da radimo jedni protiv drugih, strane trebaju početi **zajedno raditi na problemu**. Put se prema uspjehu gradi tako što u prvome trenutku treba izbjegići samo **vrednovanje rješenja**.

Vrednovati kvalitetu rješenja možemo kasnije, prvi korak treba biti u **kvantitativnome** pomaku, tj. u povećavanju opsega suradnje. Ne postoji ništa što bi kreativnost moglo zagušiti kao što je guši preuranjeno vrednovanje kvalitete. Gušenje kreativnosti redovito je popraćeno pojačavanjem defenzivnoga stava suprotstavljenih strana. Kreativnost je moguće potaknuti usporedivanjem mogućih rješenja, mjereći ih prema onome što ta rješenja svakoj strani obećavaju.

Ako su ciljevi pregovaračkih strana slični ili ako barem mogu paralelno postojati, rješenje koje je prihvatljivo za obje strane, postaje moguće. Naravno

²²⁷ Roger Fisher and William Ury, Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In (Boston: Houghton Mifflin, 1981), str. 5., (Iz: Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996), str. 146. -147.

²²⁸ Ponekad jedna strana ne želi suradivati upravo iz zloče, cilj joj je drugu stranu kazniti, zato pokušava negirati ono što druga strana traži.

da svaki pojedinačni slučaj može odstupati od pravila. Uvijek je potrebno iznova revidirati one stavke koje prije nisu bile uvažene. Međutim, najvažnije je u ovome modela pristupa pregovorima da **sukobljene strane, radeći zajedno**, mogu pronaći rješenje svojih problema **bez gubitničkoga rezultata** za bilo koju stranu.

Istraživanja pokazuju da je model **orientacije dobitnika prema dobitniku** superioran svim ostalim stilovima razrješavanja problema. U jednoj studiji²²⁹ istraživači su usporedivali stilove rješavanja problema na uzorku od šest tvrtka. Otkrili su kako dvije najuspješnije tvrtke češće koriste model orientacije dobitnika prema dobitniku nego tvrtke koje su manje uspješne, dok su najneuspješnije tvrtke ovaj model koristile najrjeđe.

2.4.6. Osobitosti pregovaračkih stilova²³⁰

Stil ustupaka	Kompromis	Stil dobitnika prema dobitniku
orientacija postoji: mi, nasuprot njima	smatra se da je drugu stranu nemoguće nadzirati	orientacija prema zadatku postoji: mi, nasuprot problemu
dobitci jedne strane shvaćeni su kao gubitci druge strane	priznaje se povezanost ciljeva jedne strane i zadovoljenja potreba druge strane	obostrani dobitak smatra se dostižnim
argument prednosti jednoga služi međusobnoj polarizaciji	strane prihvaćaju međusobne pozicije, iako nerado	potraga za raznovrsnim pristupima povećava mogućnost postignuća sporazuma
kratkoročni pristup usredotočuje se samo na trenutačne probleme	djelomično razumijevanje položaja druge strane	strane u potpunosti razumiju međusobna stajališta
uvažavaju se samo postupci	pozornost je usmjerena samo na postupke	uzimaju se u obzir i postupci, ali i međusobni odnos protstavljenih strana

²²⁹ R. J. Burke, Methods of Resolving Superior - Subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements, Organizational Behavior and Human Performance 5 (1970): 393. - 411., iz: Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 145.

²³⁰ Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, str. 144.

2.4.7. Procedura odlučivanja

Voditelji u svojem stvarnom poslu čak manje od 30 % radnoga vremena (Blanchard²³¹) provode u neposrednoj komunikaciji s pojedinačnim zaposlenicima. Većinu vremena provode na sastancima, komunicirajući s kolegama ili s vanjskim suradnicima. Takva je skupina uvijek živi sustav pa njezina dinamika u složenim pregovorima ponekad može *osloboditi* kreativnost veću od pojedinačne, ali isto tako i *razoriti* svaku produktivnost. Blanchard ističe kako povećanjem broja članova u skupini broj interakcijskih obrazaca ponašanja u *podskupinama* raste geometrijskom progresijom: dva čovjeka iz skupine već čine podskupinu. Četvero ljudi u skupini u stanju je oformiti 11 podskupina, a osmero ljudi potencijalno čini 247 podskupina. Budući da smo tradicionalno više uvježbani obraćati pozornost na sadržaj pregovora, a manje na **interakcijski** proces među samim članovima, može nam se dogoditi da potreba za analizom **naravi** borbe za prevlast te potreba za analizom **načina** kako se odluke donose, sasvim promakne našoj pozornosti. Voditelji koji ne priznaju važnost interakcijskoga procesa ostat će slijepi za pitanja o tome zašto su ljudi nezadovoljni i kad je ukupni dnevni red iscrpljen, a cijeli sadržaj spornoga problema prihvaćen. U takvim okolnostima rasprava u smislu ... *ja sam trebao reći...* nastavlja se u hodnicima, stubištima, liftovima, kafićima itd. Postupak donošenja odluke podrazumijeva osvješćivanje stvarnih okolnosti s obzirom na to *tko se s kime dogovara, tko najčešće govori, koga skupina zaobilazi, a tko se sam isključuje iz teme* itd. Za Blancharda²³² upravo **sukob** jest prijeko potreban element u postignuću učinkovitoga i kreativnoga rješenja svakog problema. Rukovođenje se tiče upravo osvješćivanja uvida o tome tko na koga utječe te koji se pojedinci više zanimaju za nametanje vlastitih, sebičnih ciljeva, umjesto onih autentično ljudskih.

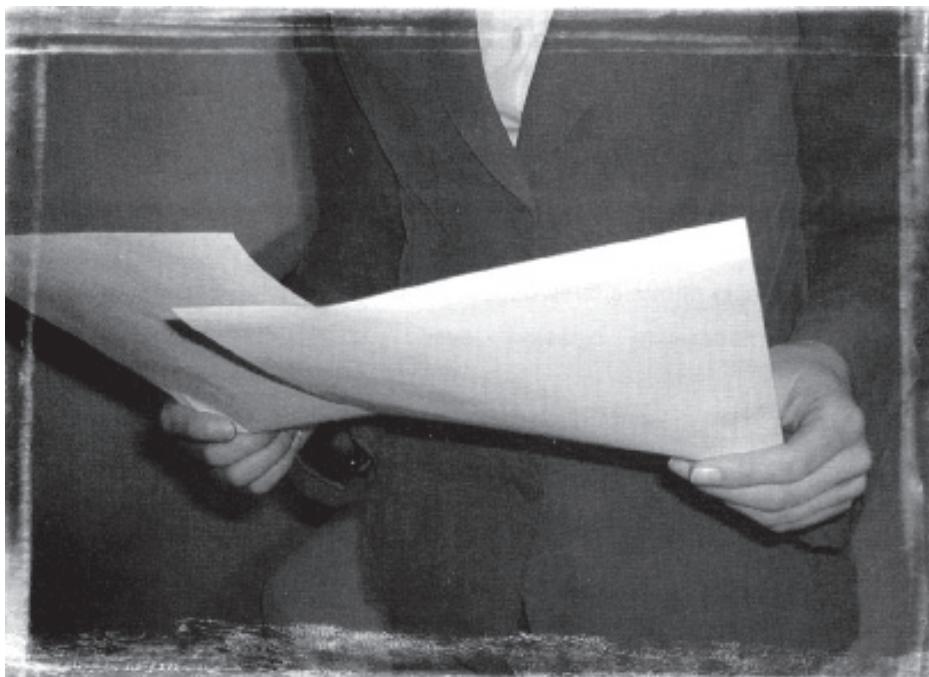
Nije uvijek moguće svjesno prepoznati sve ono što utječe na naše odluke. Zato prema mnogim autorima²³³ **prvi korak** u proceduri odlučivanja treba biti potreba da se **problem** ili **situacija** koja stoji pred nama **definira**. Sljedeća nam potpitanja u tome mogu pomoći:

- (a) Imam li dovoljno elemenata za ispravnu definiciju?

²³¹ Ken Blanchard, Donald Carew, Eunice Parisi-Carew: *The One Minute Manager Builds High Performing Teams*, William Morrow and Company, INC. New York, 2000, str. 6. ss

²³² Ken Blanchard, Donald Carew, Eunice Parisi-Carew: *The One Minute Manager Builds High Performing Teams*, William Morrow and Company, INC. New York, 2000, str. 23.

²³³ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 207.



Procedura odlučivanja

- (b) Je li mi definicija uopće potrebna?
- (c) Jesam li preispitao drukčija mišljenja?
- (d) Jesu li moje činjenice i moje opservacije potkrijepljene podatcima?
- (e) Jesam li razdvojio činjenice od stavova i *mišljenja*?
- (f) Hoće li mi jednostavna definicija situacije biti dostatna?

Odgovori na ova i slična relevantna pitanja mogu nam pomoći bolje izoštiti perspektivu iz koje situaciju promatramo, što pridonosi boljem ukupnom razumijevanju i obuhvaćanju problema.

Drugi korak sastoji se u tome da strukturiramo **praktične ciljeve** odluke. Treba pitati ovako:

1. Koji je moj cilj?
2. Kakav će rezultat dobiti kad razriješim ovu situaciju ili problem?
3. Koji ciljevi su u tome kontekstu apsolutni, a koji relativni?
4. Je li moj cilj vrijedan?
5. Je li moj cilj dostižan?
6. Je li moj cilj moguće izmjeriti?

Ciljeve treba još jednom preispitati, jer što nam pogled na ciljeve bude oštrijji, njihova će *slika* biti jasnija i realističnija. Ovome zadatku pomažu sljedeća potpitanja:

- (a) Jesam li pokušao **odrediti nekoliko verzija svojih ciljeva**?
- (b) Jesam li možda ciljeve objasnio najekstremnijim, najneprihvatljivijim pojmovima?
- (c) Jesam li cilj objasnio najrazboritijim pojmovima?
- (d) Jesam li svoj cilj iznova odredio na nekoliko načina kako bi postao jasniji i precizniji koliko god je to racionalno moguće?

Treći korak je u prikupljanju i vrednovanju podataka. Podatke treba podijeliti na primarne i sekundarne i vrednovati ih na osnovi njihove važnosti, relevantnosti i kvantitete. **Primarni podatak** po svojoj je naravi originalan. To je podatak koji sami razvijamo. **Sekundarni su podaci** oni koji su već prikupljeni i odmjereni (to su obično novine, knjige i časopisi). Također ih treba kritički razmotriti, razlikujući tuđa mišljenja i tuđe stavove od samih činjenica.

U postupku prikupljanja i vrednovanja podataka treba pitati ovako:

1. Koja ni vrsta podataka treba?
2. Gdje podatke mogu naći?
3. Koliko podataka mi treba?
4. Koliko napora moram uložiti da bih do potrebnih podataka mogao doći?
5. Koliko vremena imam?
6. Tko mi može pomoći?

Četvrti korak je proces kritičkoga i analitičkoga mišljenja. Svrha mu je razviti što više alternativnih teza. U ovome trenutku postaje dragocjeno čuti i prijedloge drugih ljudi. Što god više alternativnih ideja razvijemo, imat ćemo bolji izbor pravaca djelovanja. Ponekad se ne možemo dosjetiti svih raznolikosti mogućih pravaca djelovanja ili ih jednostavno nismo svjesni upravo zato što o njima nismo dovoljno razmišljali. Selekciju ne možemo napraviti ako uopće nemamo pred sobom lepezu raznolikih pravaca djelovanja. Zato treba pitati:

1. Jesam li razvio više logičnih alternativa?
2. Jesam li razvio više kreativnih alternativa?
3. Jesu li neke od mojih alternativa jedinstvene?
4. Jesam li i druge ljude zamolio da mi predlože neku alternativu?
5. Zvuče li neke od mojih alternativa *šuplje*?

Peti korak: vrednovanje alternativa. Određujemo kojim sustavom mjerimo *izvedbu* svake pojedine alternative. Potrebno je odmjeriti i subjektivne i objektivne prednosti i nedostatke svake alternative tako što ćemo postaviti **temeljni kriterij** ispod kojega nećemo ići. Svaku ćemo alternativu usporediti s tim temeljnim kriterijem tako što ćemo je promotriti s negativne strane. Ovaj se postupak zove **vrednovanje štetnih posljedica (assessing adverse consequences)**. On zahtijeva aktivno traženje negativnih aspekata u svakoj alternativi kako bismo postali potpuno svjesni prijetnja te tako sveli na najmanju moguću mjeru uvjete za njihovo stvarno oživotvorene. Ako u tome uspijemo, postat ćemo sposobniji nositi se s prijetnjama i iznenadenja neće biti.

Šesti korak: odabiremo smjer djelovanja sukladan alternativi za koju nam se čini da zadovoljava optimalne uvjete tako što ćemo svojim izborom dokazati kako svi već učinjeni koraci nisu bili uzaludni. Provedba definitivnoga

izbora u ukupnoj je proceduri odlučivanja najvažnija upravo zato što su nam svi već učinjeni koraci omogućili odluku sustavno razviti pa upravo ti koraci stoje u **funkciji zaštite** naše odluke. Ili, kao što kaže Drucker,²³⁴ *učinkovito se odlučivanje sastoji u predanosti akciji i rezultatu akcije.*

Sljedeća pitanja mogu još jednom preispitati proceduru donošenja odluke:

1. Jesam li odredio sve što treba kako bi odluka bila provedena?
2. Koga sve treba izvijestiti o odluci?
3. Koje aktivnosti treba poduzeti i tko ih mora poduzeti?
4. Imam li plan kojim mogu izmjeriti stupanj napretka u pojedinim koracima?
5. Imam li plan o tome kako vrednovati svoju odluku?

2.5. Emocije na poslu

Klasične²³⁵ teorije u poslovanju nisu tolerirale preveliku međusobnu bliskost zaposlenika koji se žele upoznavati stalnom socijalizacijom. Smatralo se da to šteti produktivnosti. U novije vrijeme u najuspješnijim tvrtkama ne postoji formalna politika protiv takvih pojava pa se tipična reakcija rukovodstva sastoji u tome da se *ne učini ništa* (Dillard & Miller, 1988.).

Robert Quinn (1977.)²³⁶ napravio je prvu studiju o tome zašto zaposlenici traže romantičnu vezu na poslu. Izolirao je tri motiva što stoje u pozadini takvih veza:

1. ljubav,
2. ego,
3. posao.

²³⁴ Peter F. Drucker, *An Introductory View of Management* (New York: Harper's College Press, 1977), str. 402. (Iz: Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993), str. 211.

²³⁵ Eric, M. Eisenberg and H. L. Goodall, Jr.: *Organizational Communication - Balancing Creativity and Constraint*, St. Martin's Press, New York, 1993, str. 249.

²³⁶ Eric, M. Eisenberg and H. L. Goodall, Jr.: *Organizational Communication - Balancing Creativity and Constraint*, St. Martin's Press, New York, 1993, str. 249.

1. Osobe potaknute motivom ljubavi imaju iskrenu želju na poslu naći ili trajno drušvo ili bračnoga druga.
2. Osobe potaknute motivom ega traže seksualno uzbudjenje i avanturu.
3. Osobe potaknute motivom posla smatraju kako će im veza učiniti posao sigurnijim ili im donijeti veću moć u tvrtki.

Prva dva motiva pronađena su kod 59 % istraženih slučajeva, a treći motiv samo kod 14 % istraženih slučajeva. Smatra se da je romantičnost veze na poslu motivacijski vrlo složena. Ljudi od svojih partnera traže više od samo jedne stvari. Premda se često priča kako afere uništavaju produktivnost i karijeru te truju poslovnu klimu, to ne mora biti pravilo. Dobra povezanost radnoga tima smanjuje probleme unutar radnoga procesa te tako čuva poslovnost. Ponekad se događa da pojedinci koji izgaraju da se dokažu upravo osobi do koje im je stalo, upravo time pomažu da produktivnost raste. Nekad to čine i zato da kompenziraju negativna očekivanja zlobnika i zavidnika. Osim toga, kvalitetna veza čini kvalitetnijim ne samo rad nego i život.

Ljudi obično podcjenjuju značenje interpersonalnih veza na poslu i njihov utjecaj na kvalitetu života. Tek kad pođu u mirovinu shvate koliko su im za njihovu svijest o sebi značili ljudi s kojima rade.

Istraživanja pokazuju kako bi 72 % zaposlenika u američkim tvrtkama rado promijenilo posao samo kad bi to mogli, ali ne zbog novca, sigurnosti ili kakvoga drugog racionalnog razloga, nego jednostavno zato što traže priliku za osobniji poslovni stav. Prečesto čujemo kako u poslovanju nema ničeg osobnog, što je obična glupost. Danas je poslovanje osobnije nego je ikada bilo. Mnogi autori ističu kako je nezamislivo isključiti osjećaje i osobni izbor iz poslovne situacije koja je najčešće konfliktna. Pojednostavljeni rečeno, lijeva je strana mozga racionalna, a desna emocionalna. Odluke koje donosimo samo lijevom stranom mozga jesu polovične, uspješnije su i bolje odluke donesene *cijelim* mozgom.²³⁷

²³⁷ George Dixon: *What Works at Work*, Lakewood Books, Minneapolis, MN, 1988, str. 127.

2.5.1. Motivacija

Kako u tržišnoj eri **uspješnost i konkurentnost** postaju najvažnijim odrednicama strategije razvoja, tako se visoka **motiviranost poslom** smatra jedinim zalogom dobrog rezultata.

Prije se smatralo²³⁸ kako motivaciju u posao treba unijeti *odnekud izvana*, tj. motivaciju treba iscripti iz želje za očuvanjem mnogih prestižnih pogodnosti lagodnoga života. Stil poslovnosti je pritom smatrana sporednim.

Danas prevladavaju mišljenja kako motivacija proizlazi ravno **iz potreba** samoga **poslovanja**. Najveća je prednost motiviranosti na poslu da budemo zadovoljni vlastitim radom. Najtrajnija vrsta motiviranosti potječe iz nas samih. U poslu više nije dovoljno motivirati samo one koji su nam podređeni. U dobro organiziranim tvrtkama rukovodeći se tim ne bavi samo *rukovođenjem*, nego za svoje konstruktivne odluke zahtijeva i dobru motiviranost onih s kojima će razmijeniti i radni entuzijazam i mnoge vrijedne ideje.

Motivacija je volja za djelovanjem, ona izvire iz razumijevanja pravih potreba koje su prema teoriji Maslowa hijerarhijski raspoređene na pet razina:

1. najnižoj razini odgovaraju psihološke potrebe (toplina, krov nad glavom, hrana...);
2. sljedeća razina obuhvaća potrebe za sigurnošću (osjećaj sigurnosti i stanje bez straha);
3. slijede društvene potrebe (interakcija s drugim ljudima, prijateljstvo);
4. potrebe za samopoštovanjem (biti lijepo tretiran i cijenjen);
5. potrebe za samoafirmacijom (realizirati vlastite potencijale, postići uspjeh).

Čim zadovoljimo nižu razinu potreba, prioritet za zadovoljenjem viših potreba raste, ali ne kod svih ljudi. **Zadovoljenje temeljnih ljudskih potreba ne motivira na rad, no nedostatak njihova zadovoljenja izaziva nezadovoljstvo.** Smatra se²³⁹ da je najvažniji čimbenik *radne higijene* novac. Preniski prihod brzo demotivira. Međutim, ono što ljudima na poslu treba nije ponajprije novac, nego nadasve **poštovanje i interakcija**. Zato je jako važno razlikovati motivaciju koja

²³⁸ Robert Heller: *Motivating People* (Essential Managers), DK Publishing, Inc., New York, 1998, str. 6. ss

²³⁹ Robert Heller: *Motivating People* (Essential Managers), DK Publishing, Inc., New York, 1998, str. 10.

je ekstrinzička, tj. *nametnuta* izvana, od motivacije koja je istinska, unutarnja, dubinska, tj. intrinzička. Ako iskreno želimo razumjeti motivaciju, moramo proučiti spektar tipičnih situacija u kojima su ljudi pokazali visoku motiviranost.

Kako naš konvencionalni pristup problematici motivacije ne daje dobre rezultate nego motivaciju dotiče samo djelomično, treba reći da je problem motivacije doista problem. Zato motivaciju treba redefinirati na produktivan način te je konačno staviti u funkciju dobra.

Voditelji najčešće imaju neprimjeren utjecaj na motivaciju svojih zaposlenika. Hiam²⁴⁰ naglašava kako najsnažnija ljudska motivacija uvijek proizlazi ili iz želje da se u dramatičnim okolnostima preživi ili iz želje da se u povoljnim okolnostima uspije. Naravno da zaposlenike nećemo dovesti u situaciju da se bore kako bi preživjeli, **prijetnje** su u civiliziranome svijetu uvijek i bezrezervno **demotivirajuće**. Nema primjera visoko motiviranih zaposlenika u negativnome, prijetećem društvenom okruženju. *Prijetnje nisu supstitut za istinski pozitivnu motivaciju.*

Ipak, mnogi se zaposlenici žale kako njihovi prepostavljeni često koriste *rutinske prijetnje*, što se sastoje u zaobilazeњu dobrih razvojnih programa te u povremenome kažnjavanju *neposluha*.

Ljude jednostavno možemo podijeliti na one koji nakon zadovoljenja najniže razine potreba uopće ne teže prema zadovoljenju viših te na one kojima je zadovoljenje temeljnih potreba upravo poticaj za *rast*. Zato Hiam²⁴¹ savjetuje neka ne pobrkamo pojam motivacije s **pojmom satisfakcije**. Ima puno ljudi koji su zadovoljni, osjećaju satisfakciju, a nisu motivirani da bilo što rade. Na koncu, postoje ljudi koji su zadovoljni time da ništa ne rade.

Stupanj u kojemu se ljudi raduju postignuću ovisit će o tome koliko je postignuće cijenjeno. Za učinjene pogreške ljudima ne treba previše spočitavati. Naravno da pogreške treba prepoznati, no pogreške moraju služiti prije svega tome da se **stvore uvjeti** kako bi se u budućnosti postigao uspjeh.

Ljudima ne treba davati premalo zaduženja. Nisu svi radni zahtjevi nepoželjni. Kad bi svi radni zahtjevi bili nepoželjni,²⁴² tada bi poželjno stanje pojedinca bilo u potpunoj neaktivnosti, a znamo kako **nije istina da to ljudi zadovoljava**. Ljudi **traže aktivnost**, osobito onu aktivnost koja promovira

²⁴⁰ Alexander Hiam: *Motivating & Rewarding Employees - New and Better Ways to Inspire Your People*, Adams Media Corporation, Holbrook Massachusetts, 1999, str. 11. ss

²⁴¹ Alexander Hiam: *Motivating & Rewarding Employees - New and Better Ways to Inspire Your People*, Adams Media Corporation, Holbrook Massachusetts, 1999, str. 32.

²⁴² Paul M. Muchinsky: *Psychology Applied to Work - An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Sixth Edition, Wadsworth/Thompson Learning, Belmont CA, 1999, str. 308.

sposobnosti i vrijednosti što ih oni sami cijene. **Premalo posla** u ljudima izaziva jednaki stres kao i situacija kad imaju **previše posla**.

Hiam²⁴³ je uvjeren kako većina organizacija ne uspijeva svoje zaposlenike potaknuti na pravi način te da zato od njih ne dobiva ono najbolje. Koliko god da su ljudi dobri, sposobni su za mnogo više. Prema Hiamu, principi motiviranja i nagrađivanja za izvrsne rezultate su univerzalni: ljudi žele raditi dobro i dragi im je kad to mogu. Gotovo nitko ne dolazi na posao s **ciljem da radi slabo**, no ako nitko ne vidi, ne prizna i ne nagradi njegov izvrstan poslovni rezultat, čovjek će biti duboko, istinski nezadovoljan.

Ljudi žele raditi ono što doista žele, tj. žele biti motivirani vlastitim entuzijazmom. Ljudima je uzbudljivo i inspirirajuće raditi upravo ono što su oni **sami** kadri izvesti. Kad god su ljudi inspirirani pokazati koliko doista jesu izvrsni, oni će i htjeti to pokazati. Nitko neće htjeti dati od sebe sve, *ako dati sve od sebe* nije njegova svrha.

Ako ljudi rade slabije od vlastitih potencijala, to je zato jer ne žele ono što im se nameće. Bolji se rezultat ne može očekivati sve dok se ljudima ne omogući raditi ono čemu se doista žele posvetiti. Ako u poslu ljudi cijenimo i nagrađujemo upravo za posao koji vole iz dna duše i na svaki način ga žele raditi, tada takva stimulacija postaje neobično moćan stimulans produktivnosti. Nije riječ o tome kako način rada treba radikalno mijenjati, važno je zaposlenicima osigurati dovoljno snažnu povratnu informaciju o tome koliko je njihova aktivnost vrijedna i cijenjena. Toj svrsi najbolje može poslužiti promjena interpersonalnog *pravca* komunikacijskoga obrasca (od vertikalnoga prema horizontalnom). Uloga je uspješnoga voditelja upravo u tome da vlastitim zaposlenicima pomogne *iznijeti na vidjelo* njihov istinski, osobni potencijal.

Istina je kako prosječna razina motivacije na radnome mjestu jest relativno niska, većina ljudi na poslu radi na daleko nižoj *razini* od svojih stvarnih potencijala. Vrlo je osjetljiva stvar pronaći pravi lijek tomu. Povremene prijetnje mogu upropastiti znatan dio pozitivnih napora. Iako neki misle kako prijetnje i pozitivna ohrabrenja treba uravnotežiti tako da dobijemo *sredinu*, u pogledu motivacije sredina predstavlja **najnižu** motivacijsku razinu.

Ono što dobar voditelj treba učiniti jest: postati svjestan potencijala svojih zaposlenika, osigurati im razvojne mogućnosti, dati im priliku da se pokažu i svoj posao dožive kao optimalno iskustvo. Zaposlenici će se odmaknuti od dna motivacijske razine jedino ako mogu iskusiti svoju latentnu, unutarnju

²⁴³ Alexander Hiam: *Motivating & Rewarding Employees - New and Better Ways to Inspire Your People*, Adams Media Corporation, Holbrook Massachusetts, 1999, str. XI.

motivaciju, tj. želju za boljom poslovnošću i većim rezultatima. Hiam²⁴⁴ tvrdi kako u jeziku uopće ne nalazimo riječi koje bi bile izravno suprotne pojmovima **motivacije**, radnoga **potencijala** i **izvrsnosti** upravo zato što u poslu istinski **ne želimo** da nam se dogodi ta suprotnost.

2.5.2. TQM

One tvrtke kojima je stalo uvažiti *tehniku* (TQM) Total Quality Management, moraju konstantno i progresivno poboljšavati sve razine i sve aspekte vlastite poslovnosti, sa sviješću o tome kako ništa nije toliko idealno koliko bi tek moglo postati.

Total quality management (TQM) izraz je kojim se izražava **težnja za maksimalnom učinkovitošću te logičnim slijedom** svakog pojedinog koraka u okviru profesionalne aktivnosti. Ova se koncepcija prvi put pojavila u japanskim²⁴⁵ tvrtkama nakon Drugoga svjetskog rata, tj. u trenutku kad su japanske tvrtke odlučile primijeniti **filozofiju neprekidnog poboljšavanja**. Tvrtke su najprije pokušale analizirati i dokumentirati sve detalje koji su svakomu pojedinom zaposleniku potrebni kako bi on u svome poslu u svakome trenutku mogao postići jednako visoku razinu kvalitete proizvoda. Ova je praksa inspirirala **novi stil mišljenja** koji je tada proširen na sve segmente poslovanja. Novi je pojam kvalitete u poslovanju primijenjen na ovaj način: *Total Quality Management (TQM) je organizacijska filozofija... koja tvori samu bit organizacije.*²⁴⁶

Pojam takve stalne i stupnjevite promjene preuzet je iz japanskoga jezika i definira se terminom *kaizen*.²⁴⁷ Druga vrsta tehnike kojoj je cilj nagla, radikalna promjena, također prema japanskome, definira se terminom *kaikaku*.²⁴⁸ Obje

²⁴⁴ Alexander Hiam: *Motivating & Rewarding Employees - New and Better Ways to Inspire Your People*, Adams Media Corporation, Holbrook Massachusetts, 1999, str. 14.

²⁴⁵ Des Dearlove: *Key Management Decisions - Tools and techniques of the executive decision-maker*, Financial Times Pitman Publishing, London, 1998, str. 42.

²⁴⁶ Courtland L. Bovée & John V. Thill: Courtland L. Bovée & John V. Thill: *Marketing*, McGraw-Hill; Inc., New York, 1992, str. 729.

²⁴⁷ Robert Heller: *Motivating People* (Essential Managers), DK Publishing, Inc., New York, 1998, str. 58.

²⁴⁸ U zapadnoj tradiciji terminu *kaikaku* ekvivalentan je termin *revolucije*, no u europskome kontekstu revolucija je shvaćena kao ono novo koje ruši staro, tj. nužno razara i pozitivne vrijednosti ranijih postignuća.

se ove tehnike međusobno **ne isključuju**. Prva je shvaćena kao način života i rada iz kojega se uvijek mora polučiti dobar rezultat. No taj isti princip treba primijeniti i u okolnostima dok tvrtka proživljava **burne promjene**, upravo zato da bi bilo moguće usredotočiti se na konkretne aktivnosti. Japanska verzija burnih promjena nije shvaćena kao rušenje starih vrijednosti, nego upravo kao njihovo kulturno prevrednovanje. Poslovni sastanci najbolje mogu poslužiti poticanju rasprave o svim neriješenim stavkama te ohrabriti zaposlenike da ponude svoje prijedloge i rješenja dilema.

Premda Japanci pripadaju kolektivističkoj kulturi i premda je u njihovoj kulturi respekt prema starijima jako izražen, što znači da je društvo strukturirano na potpuno hijerarhizirani način, u poslovanju životna dob **nije stavljena ispred sposobnosti**.²⁴⁹ Starijima se iskazuje poštovanje, no **najkvalificiraniji pojedinci dobivaju posao** bez obzira na životnu dob. Ni u individualističkim kulturama u poslovanju **dob** nije odlučujući faktor.

2.5.3. Stres

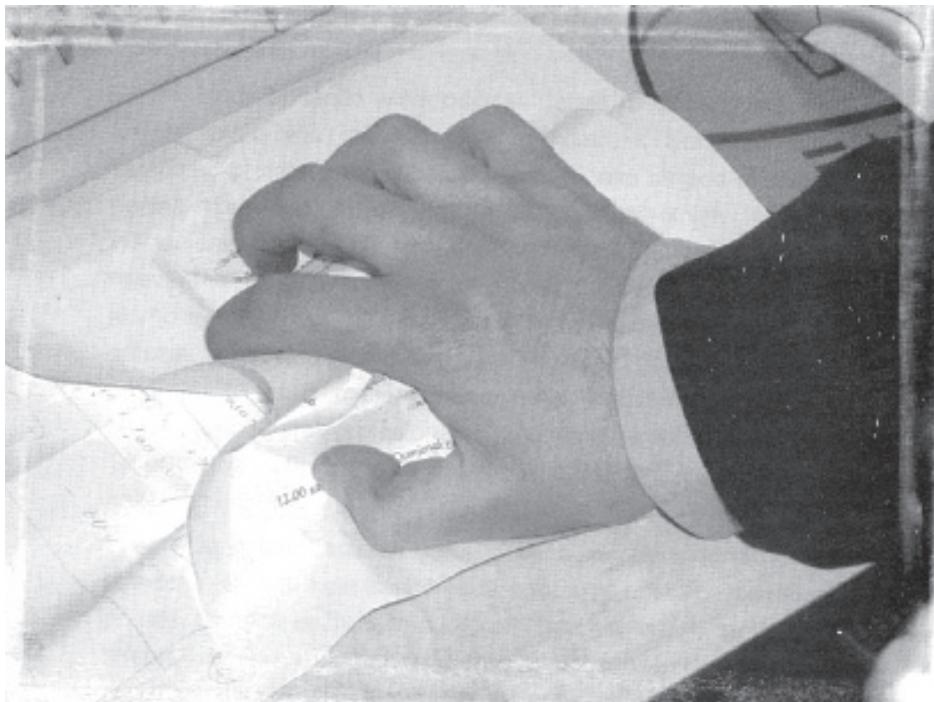
Nadmetanje, izazovi, promjene, prijetnje, sve to postaje uzrok fizičkoj i emocionalnoj napetosti što je zovemo **stres**. Pod stresom smo uvijek kad nas izazovi ili prijetnje prisiljavaju prilagoditi se društvenom ili prirodnom okruženju. Stres je sličan svakoj emociji, to je biološka reakcija²⁵⁰ autonomnoga živčanog sustava, tj. odgovor tijela **na prevelike zahtjeve** nametnute čovjeku.

Kako znati **koji su** zahtjevi za čovjeka **preveliki**, a koji premali? Odgovor na to pitanje stoji u neposrednoj povezanosti s načinom **kako vidimo i shvaćamo sebe**, tj. uvjetovan je modelom *osnovnih dimenzija*²⁵¹ interpersonalnih relacija.

²⁴⁹ Robert Heller: *Motivating People* (Essential Managers), DK Publishing, Inc., New York, 1998, str. 56.

²⁵⁰ David G. Myers: *Exploring Psychology*, Third Edition, Worth Publishers, New York, 1997, str. 358.: Walter Cannon (1929.) potvrđio je kako je stresni odgovor dio jedinstvenog psiho-fizičkog sustava. Promatrao je kako ekstremna hladnoća, manjak kisika te dogadaji s visokom emocionalnom obojenošću izazivaju lučenje hormona adrenalina i nonadrenalina u krv, rad srca i disanje se ubrzava, krv se povlači prema mišićima kralježnice, masno tkivo se oslobada i organizam je spremjan na *okršaj*. Kanadski je znanstvenik Hans Selye otkrio kako je ljudski organizam neizmjerljivo prilagodljiv na ovo automatsko oslobođanje hormona, no tijelo se od toga može i iscrpiti pa je tada ranjivije na bolesti...

²⁵¹ Vidi: Komunikacijski kontekst



Emocije na poslu

Ljudi općenito više osjećaju stres u situacijama nad kojima imaju vrlo malu ili nikakvu kontrolu. Emocije²⁵² koje osjećamo prolaze kroz psihološki filter, tj. jako su pod utjecajem načina kako situaciju **vidimo** ili načina kojim situaciju vrednujemo. Upravo po prosudbi o tome je li konkretna situacija relevantna ili irelevantna, pozitivna ili prijeteća, znamo jesmo li *u nevolji* ili smo dobro. Jedna osoba može npr. na odlazak u mirovinu gledati kao na priliku za odmor i uživanje, dok će drugoj osobi umirovljenje biti prijetnja, jer to shvaća kao gubitak profesionalnoga identiteta i dobrog prihoda. To je razlog zašto je ista situacija nekome stresna, a nekome nije.

Da bismo saznali je li dotična osoba pod stresom, potrebno je znati koje značenje ta osoba pojedinoce događaju pridaje. Što god doživljujemo kao prijetnju, to nam je istodobno i stresno. Što **više napredujemo** u upoznavanju sebe, tj. u razumijevanju svojih i tuđih motiva ponašanja i djelovanja, to ćemo pri izgradnji vlastitih zaključaka manje biti pod utjecajem tzv. *negativnih faktora*. Svi zahtjevi koji nam pomažu rasti i rješavati probleme neće biti preveliki.

Svagdanje se prijeteće situacije ne odnose na to da stvarno mislimo kako nam je život ugrožen. Prijetnje su više povezane s idejom kontrole i samokontrole. Kad mislimo da ne možemo učiniti ništa, stres je tu. Pod stresom smo uvijek kad ne možemo ili kad mislimo da ne možemo kontrolirati svoje neposredno okruženje.

Prema mišljenjima eksperata, **faktori što negativno** utječu na naše zaključke jesu:²⁵³ misli izvan konteksta, stereotipi, površne percepcije, raznovrsna pojedinačna iskustva. Međutim, kako svaki čovjek zaključke donosi na osnovi podataka koji su **njemu dostupni**, oskudnost podataka će i same zaključke učiniti marginalnim i irelevantnim. Tko je tomu kriv? Kriv je tko god namjerno i nasilno podržava ili bira izolacionističke, preživjele, predkritičke koncepcije *definiranja realnosti*, suodgovoran je za premoć indoktrinirajućih²⁵⁴ stavova.

Stres nastaje kad *razgovaramo sa sobom*, što izaziva hormonsku reakciju koja nas upozorava da nas je strah ili da nam nije drago kako stvari teku. Stresna situacija je najčešće neka **simbolička prijetnja**, a ne stvarni događaj. Stres je biološki odgovor, a psihološki *intrapersonalni* razgovor sa sobom djeluje kao

²⁵² Dennis Coon: *Essentials of Psychology - Exploration and Application*, Brooks/Cole Publishing Company (A division of ITP), Pacific Grove, 1997, str. 445.

²⁵³ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 31.

²⁵⁴ Indoktrinacija se događa uvijek kad su nebitni stavovi prikazani kao da su upravo oni najvažniji.

obrambeni mehanizam koji pokušava zaštititi tijelo. Obrambeni mehanizam borbe tijela da se zaštiti, manifestira se u *zamuckivanju, visokome tonu glasa, gramatičkim pogreškama u izgovoru, prebrzom govorenju, otežanome prisjećanju, parajeziku, griženju noktiju, grimasama, bolovima u vratnoj kralježnici, lapanjem srca, drhtanjem, znojenjem.*²⁵⁵

Potencijalni su izvori stresa: osjećaj neprihvaćenosti, sporenje s kolegom, neobavljeni posao, napetost od dugoga čekanja, pritisak rokova za nedovršeni posao. Sve su to *simboličke prijetnje*, ali kako je simbolički svijet **pravi** ljudski svijet, u našoj egzistenciji **važniji** nego fizički svijet, simboličke prijetnje izazivaju iste hormonske, mišićne i živčane reakcije kakve susrećemo u životinjskome svijetu u trenutku kad fizičke prijetnje ugroze fizički opstanak životinje.

Prema podatcima Centra za kontrolu zdravlja²⁵⁶ stres, dosada i frustriranost poslom mogu stvoriti dubinske zdravstvene probleme. Više od **10%** profesionalnih bolesti i oštećenja zdravlja zbog nezadovoljavajućega radnog okruženja, odnosi se upravo na probleme izazvane stresom.

Najsnažniji su izvori stresa na poslu: neurotični šefovi, nesigurnost zaposlenja, prevelika odgovornost a premala stvarna moć, kolege koje ne pružaju podršku, ograničene poslovne mogućnosti, nedefinirani zadaci, kompjutorsko promatranje zaposlenika, preopterećenost poslom, rad na tekućoj vrpcu, itd.

Tijelo na stres reagira u tri faze:

1. Hormoni potaknu lapanje srca i smetnje disanja, šećer u krvi poraste, mišići postanu napeti, zjenice se šire, usporava se rad probavnoga sustava.
2. Prilagodba. Ako prevladamo stres, stanje se normalizira.
3. Iscrpljenost. Ako tijelo nije sposobno nositi se sa stresom, u trećoj fazi se javljaju glavobolje, tahikardije, ili diarea, ili začepljenje. Ako se stres nastavi ili pojača, može nastati čir, mentalna bolest, srčani udar ili dijabetes.

Stres nije uvijek nešto loše, niti izostanak stresa treba biti shvaćen kao neko idealno stanje. Stres je s jedne strane nužna i pozitivna pojавa u

²⁵⁵ Joyce Lain Kennedy, "Here is How to Cope with Stress on the Job," Cleveland Plain Dealer, 14 August 1988, 25, (Iz: Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993), str. 27. ss

²⁵⁶ Job-Stress Illness Up," National Centers for Disease Control, Atlanta, Georgia, (Iz: Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993), str. 28.

ljudskome životu.²⁵⁷ On nas potiče rasti, mijenjati se i prilagođavati se. Dok se prilagođavamo zahtjevima fizičkoga okruženja i simboličkoga okruženja, otkrivamo mogućnosti za osobnu i društvenu kreativnost.

S druge strane, kronični stres može imati vrlo loše posljedice. Istraživači tvrde kako *stres smanjuje imunitet, utječe na bolesti bubrega, kardiovaskularne bolesti, visoki tlak, migrene i druge glavobolje, može izazvati gastrointestinalne tegobe kao što je čir, zatim astmu, alergije, respiratorne bolesti, artritis, pa čak i rak.*²⁵⁸

Kad smo suočeni sa stresom možemo se **ili povući ili stupiti u akciju**. Stres za nas ne mora uvijek biti nešto loše. Može biti i izraz životne vitalnosti i uzbudjenja. Problem je samo u tome kako se sa stresom nosimo. Ako ga *internaliziramo* i sami sebe prisilimo da se razbolimo, ili ako smo preosjetljivi, tada stres postaje kontraproduktivan. Nekim je ljudima stres **poticajan** jer im pomaže funkcionirati na višoj razini.

Smatra se²⁵⁹ kako u reakciji na stres imamo dvojak izbor:

1. usredotočiti se na problem,
2. usredotočiti se na emocije.

Ako se usredotočimo **na problem**, zapravo pokušavamo promijeniti okolne prilike, tj. izravno utjecati na situaciju koja stvara stres.

Ako se usredotočujemo **na emocije**, umjesto težnje da situaciju razriješimo, pokušavamo kontrolirati **svoju emocionalnu reakciju** na situaciju.

Ponekad ove dvije vrste izbora jedna drugoj koriste. Međutim, ako situaciju ne možemo promijeniti, bolje je usredotočiti se samo na emocije.

²⁵⁷ Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 27.

²⁵⁸ Brent Ruben, "Stress, Interpersonal Communication, and Assertiveness: Marshmallows, Machine-guns, and Target Shooters," (Paper presented at the Eastern Communication Association Convention, Pittsburgh, Pa., 1981), 2. (Iz: Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993), str. 27.

²⁵⁹ Dennis Coon: *Essentials of Psychology - Exploration and Application*, Brooks/Cole Publishing Company (A division of ITP), Pacific Grove, 1997, str. 447.

2.5.4. Kako se nositi sa stresom?²⁶⁰

Kad doživimo stress, treba sebe pitati: *Imam li kontrolu nad situacijom ili kontrolu ima netko drugi? Je li situacija vrijedna pozornosti? Je li mi ova situacija važna za postignuće mojih osobnih i profesionalnih ciljeva? Izaziva li pokušaj nošenja sa situacijom veći stres nego sama situacija? Jesu li dobrorabit razrješenja stresne situacije veći od energije koju moram uložiti?*

Psihološki napor koji nam je potreban da bismo ostali zdravi treba se usredotočiti na:

1. **Izbor** Ako je moguće pokušaj izabrati **jednu** od opcija. Razmisli o novome načinu pristupa problemu, shvaćajući kako upravo **ja** kontroliram svoj izbor.
2. **Izazov** Priznati kako različiti ljudi imaju različite percepcije iste situacije; **moja** percepcija i **tuđa** percepcija **ne moraju** biti iste. To ne znači da je bilo koja od tih percepcija ispravna ili pogrešna. Uopće nije nužno da jedna od strana ima pravo.
3. **Predanost** U krajnjem slučaju postoji samo jedna osoba kojoj treba ugoditi: **samome sebi**. Imajući to na umu, moguće je zaštititi se od **tudih ciljeva i manipulacija**.

2.5.5. Metode nošenja sa stresom na poslu

1. Vrijeme posveti samo jednome poslu. Usredotoči se na ono što radiš. Dok radiš, ne gledaj ni nazad ni naprijed.
2. Čini najbolje što možeš i ne brini se za rezultat.
3. Ne brini o stavkama na koje ne možeš utjecati.
4. Suoči se s krizom. Poduzmi konstruktivne korake i organiziraj svoj *odgovor*. Budi fleksibilan.

²⁶⁰ Prema: Roy M. Berko, Andrew D. Wolvin, Ray Curtis: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993, str. 29. ss

2.5.6. Metode kontrole stresa

1. Priznaj svoje granice. Jest, postoje stvari koje ne možemo. Nemoguće je sviđati se svima.
2. Budi iskren u odgovoru na pitanje **zašto si** pod stresom. Je li to prijateljstvo doista međusobno? Možeš li pronaći posao koji bi bolje služio **tvojim** potrebama?
3. Bori se za vrijednosti koje cijeniš, **odustani od onih vrijednosti koje iziskuju više energije nego što one vrijede**. Je li **ta** stavka toliko važna da u nju vrijedi uložiti emocionalnu i fizičku energiju?
4. Bori se za ono što **ti** cijeniš, a ne za ono što cijeni društvo.
5. Oslobodi se *otrovnih* ljudi iz svojega života. Ne zavrjeđuje svatko tvoje poštovanje i tvoju lojalnost; drugi moraju to zaslužiti tako što će biti **pozitivan**, a ne negativan čimbenik u tvojem životu.
6. Definiraj prioritete unutar svojega dana. Ono što moraš dovršiti i ono što želiš raditi, ne podudaraju se uvijek.
7. Organiziraj svoje vrijeme u tri kategorije. **Prvo** treba obaviti poslove što se odnose na osobne i profesionalne zadatke. **Na drugome mjestu** trebaju biti poslovi **važni drugima** ili oni poslovi koje želiš raditi. Na trećem mjestu trebaju biti poslovi koji nisu važni za osobne i profesionalne ciljeve, niti ih inače voliš raditi.
8. Najprije vodi brigu o sebi sve dok to nije štetno za druge. Budi sam sebi prijatelj, brini o svojim potrebama na takav način kako ih **ti** definiraš, a ne kako ih drugi definiraju.
9. Promijeni prehrambene navike. Neka hrana može potaknuti stres. To je: šećer, umjetne boje, bijeli kruh. Alkohol i tablete mogu stvoriti kemijsku neravnotežu. Pušenje, premda se misli da opušta, zapravo uznamiruje.
10. Čvrsto stisni šake i broji do deset. Duboko udahni i zadrži dah brojeći do deset...Svakako pokušaj odrediti uzrok stresa. Opiši kako bi želio da se situacija rasplete i što si sve učinio u tome cilju. Što dobivaš ako situaciju ostaviš onakvom kakva je sad, koja ti je alternativa, što još kaniš učiniti?

Najjednostavniji je način *nošenja* sa stresom izbjegavanje situacije koja nas dovodi do njega. Naravno, to nije uvijek moguće i zato je važno naučiti nositi

se sa stresom. Tijelo je spremno na reakciju, mišići su napeti, srce je u grču. Kad nam je aktivnost zapriječena, ostajemo napeti. Izlaz je u tome da naučimo kako se opustiti bez lijekova. Svaka je vrsta aktivnoga sporta korisna, čak i šetnja se jako preporučuje. Mnogi savjetnici²⁶¹ napominju kako duboko razmišljanje također umiruje duh i relaksira tijelo. *Dirigirane* ugodne predodžbe imaju istu ulogu.

Treba znati da stres može generirati *sam sebe*. Zato namjerno treba početi sustavno usporavati vlastiti tempo, osobito ako smo već godinama naviknuti žuriti se sve više. Važno je sebi reći kako nam je potreban cilj, a ne brzina. Zadati sebi redoslijed prioriteta znači ne dopustiti da jedan životni element *iskiči* iz proporcija i zaokupi naše ukupno vrijeme. Treba naučiti reći *ne* svim dodatnim zahtjevima i odgovornostima. Izražavati svoje misli bilo pismeno bilo usmeno, znatno ublažava svaku stresnu situaciju.

²⁶¹ Dennis Coon: *Essentials of Psychology - Exploration and Application*, Brooks/Cole Publishing Company (A division of ITP), Pacific Grove, 1997, str. 470. ss

SAŽETAK

Kultura poslovnoga komuniciranja promovira novi oblik komunikacijske kompetentnosti, otvoren zahtjevu za ostvarenjem ljudskoga dobra u okolnostima kad nam u razlikovanju stupnjeva ispravnoga od stupnjeva pogrešnoga sve više trebaju principi, istančaniji od tradicionalnih.

Poslovni kontekst tržišne ere profilira menadžment interpersonalnoga stila, a to je komunikacija s ljudima, drukčija od preživjelog autoritarnog odnošenja prema *brojevima*. Pritom uspješno poslovanje dobiva složenu svrhu, prije svega povezana s pitanjem: Kakvi su nam kriteriji vrednovanja onih aktivnosti što povezuju kulturne vrijednosti s ekonomskim projektima?

U svijetu s promijenjenim naglascima unutar proizvodnoga procesa svijest o pravima pojedinca u civilnoj kulturi raste. Korisnici roba i usluga postaju sve zahtjevniji pa novo zanimanje za vrhunsku kvalitetu i sigurnost revolucionira način mišljenja o poslovanju jer zahtjeva uvažavanje recipročnih mišljenja i očekivanja svih subjekata interaktivnoga procesa.

Budući da značenje činjenica uvijek proizlazi iz relacije činjenica i vrijednosti, upravo u poslovanju etika svoj predmet nalazi u analizi trenutačne prakse, povezane s problematikom istraživanja i spoznavanja istine, a sa svrhom oživotvorenja intrinzičkoga dobra.

Svako ispravno djelovanje, pa tako i ispravno poslovanje, samo je sredstvo čovjekova napora da nadmaši sebe, osobito u doba kad pred nama stoje dva, prividno suprotstavljeni imperativi:

1. Ne učini drugome što ne želiš sebi.
2. Eliminiraj konkurenta.

Svrha je bavljenja kulturom poslovnoga komuniciranja uvježbati takvo komunikacijsko ponašanje koje će osvestiti sljedeća dva kulturna i poslovna naglaska suvremenoga svijeta:

1. cjelovito komuniciranje događa se prema horizontalnoj dimenziji interpersonalnih relacija;
2. proizvođač više ne stoji u središtu poslovne politike, sva poslovna pozornost postaje usredotočena na razvojne potrebe korisnika.

Oba spomenuta naglaska treba smatrati dijelovima istinske zauzetosti za poštivanje vrijednosti života.

Izlazak društva iz autoritarne tradicije i tranzicijskih teškoča te dosezanje najboljih kulturnih i poslovnih standarda postindustrijskoga društva uvjetovano je uspješnim duhovnim odrastanjem pojedinca koji mora razvijati svijest o sebi kao o autonomnome biću što je novi, drugčiji način nalaženja sebe, različit od značenja slobode u predindividualističkoj egzistenciji. Svrha ovome iskoraku jest oslobađanje kreativnosti, toliko potrebne u trenutku krize. Biti autonoman znači odoljeti utjecajima radnoga okruženja time što ćemo htjeti i umjeti definirati svoje mišljenje i svoju aktivnost, osobito pri zadatku razrješavanja sukoba ili izbora pregovaračkoga stila.

Razumijevanje neverbalnih komunikacijskih sadržaja autentične stavove može otkriti jasnije od tvrdnji kojima smo ponekad izmanipulirani toliko da i sami sebe nesvesno pogrešno tumačimo pa upadamo u opasnost da nas i poslovni partneri shvate krivo.

Novi pogled na emocije otkriva njihovu važnost u izgradnji dubinskih stavova, osobito kad je riječ o relaciji motivacije i produktivnosti. Isto vrijedi i o izgradnji stavova, potrebnih ispravnome držanju prema stresnim izazovima složenoga okruženja.

BIBLIOGRAFIJA

Adler, Ronald B.; Elmhorst, Jeanne Marquardt: *Communicating at Work - Principles and Practices for Business and Professions* Fifth Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996

Aims in Education - The Philosophic Approach, Edited by T. H. B. Hollins, Manchester University Press, Manchester, 1964

Applied Ethics: A Reader, Edited by Earl R. Winkler & Jerrold R. Coombs, Blackwell, Oxford UK, 1993

Aristotel: *Nikomahova etika*, Kultura, Beograd, 1970.

Attfield, Robin: *The Ethics of Environmental Concern*, Basil Blackwell, Oxford, 1983

Berko, Roy M.; Wolvin, Andrew D.; Curtis, Ray: *This Business of Communicating*, Fifth Edition, WCB Brown & Benchmark, Melbourne, Australia, 1993.

Bilton, Tony; Bonnett, Kevin; Jones, Pip (et al.) *Introductory Sociology* - Third Edition, MacMillan Press Ltd, London, 1997

Bilton, Tony; Bonnett, Kevin et al.: *Introductory Sociology*, Third Edition, MacMillan Press Ltd, Hounds mills, 1995

Blanchard, Ken; Carew, Donald; Parisi-Carew, Eunice: *The One Minute Manager Builds High Performing Teams*, William Morrow and Company, INC. New York, 2000

Blanchard, Kenneth & Peale, Norman Vincent: *Moć etičkog poslovanja*, Delo Horvat elektronika, Ljubljana, 1990.

Bovée, Courtland L. & Thill, John V.: *Marketing*, McGraw-Hill; Inc., New York, 1992

Burger, Hotimir: *Sfere ljudskoga - Kant, Hegel i suvremene diskusije*, Prometej, Zagreb, 2001.

Children in a Violent Society, Edited by Joy D. Osofsky, Foreword by Peter Scharf, The Guilford Press, New York, London, 1997

Cloke, Kenneth & Goldsmith, Joan: *Resolving Conflicts at Work*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2000

Contemporary Readings in Social Psychology, Editors: Schroeder, David A.; Johnson, David E.; Jensen, Thomas D.; Nelson-Hall Publishers Chicago, 1985

Coon, Dennis: *Essentials of Psychology - Exploration and Application*, Brooks/Cole Publishing Company (A division of ITP), Pacific Grove, 1997.

Copleston, Frederick, S. J.: *A History of Philosophy, Volume VI, Wolff to Kant*, Burns and Oats Limited, London, 1964

Daniels, Norman: *Just Health Care*, Cambridge university Press, London, 1985

Dean, James W. & Evans, James R.: *Total Quality Management, Organization, and Strategy*, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul, 1994

Dearlove, Des: *Key Management Decisions - Tools and techniques of the executive decision-maker*, Financial Times Pitman Publishing, London, 1998

Decker, Randall E.: *Patterns of Exposition*, Little, Brown and Company, Boston, 1969

Dixon, George: *What Works at Work*, Lakewood Books, Minneapolis, MN, 1988

Dominick Joseph R.: *The Dynamics of Mass Communication*, Sixth Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., Boston, 1998

Edel, Abraham: *Ethical Judgment - The Use of Science in Ethics*, The Free Press Glencoe, Illinois, 1955

Edel, Abraham: *Method in Ethical Theory*, Routledge & Kegan Paul, London, 1963

Eisenberg, Eric M. & Goodall, H. L. Jr.: *Organizational Communication - Balancing Creativity and Constraint*, St. Martin's Press, New York, 1993

Ethical Issue in Information Systems, Izdavači: R. DeJoie, G. Flower and D. Paradice, Boston Boyd and Fraser Publishing Company, Boston, 1991

Ethical Theory and Business, Izdavači: Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988

Ethics – The Heart of Leadership, Izdavač: Joanne B. Ciulla, Praeger, Westport, Connecticut, London, 1998

Excellence in Public Relations and Communication Management, Izdavač: James E. Grunig with David M. Dozier, William P. Ehling, Larissa A. Grunig, Fred C. Repper, Jon White, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Hillsdale, New Jersey, Hove and London, 1992

Frankena, William K.: *Perspectives on Morality*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana, 1976.

Fromm, Erich: *Dogma o Kristu - Bit čete kao Bog - Psihoanaliza i religija*, Naprijed, Zagreb, 1984.

Fromm, Erich: *The Fear of Freedom*, Routledge, London, 1997

Gert, Bernard: *The Moral Rules*, Harper & Row, New York, 1970

Glass, Neil, M.: *Management Masterclass - A Practical Guide to the New Realities of Business*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998

Grove, Theodore G.: *Experiences in Interpersonal Communication*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1976

Hamilton, Cheryl with Parker, Cordell: *Communicating for Results - A Guide for Business and Professions*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA, 1993

Hare, Richard M.: *Language of Morals*, Oxford University Press, London, 1967

Harvard Business Review on Breakthrough Thinking, President and Fellows of Harvard College, A Harvard Business Review Paperback, sl. 1999.

Heidegger, Martin: *Über den Humanismus*, Vittorio Klostermann, Frankfurt am Main, 1975

Heller, Robert: *Motivating People* (Essential Managers), DK Publishing, Inc., New York, 1998

Hendrix, Jerry A: *Public Relations Cases*, Second Edition, Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA, 1992

Hiam, Alexander: *Motivating & Rewarding Employees - New and Better Ways to Inspire Your People*, Adams Media Corporation, Holbrook Massachusetts, 1999

Honderich, Ted: *Violence for Equality – Inquiries in Political Philosophy*, Penguin Books, Middlesex, England, 1980

Huntington, Samuel P.: *Political Order in Changing Societies*, New Haven and London, Yale University Press, 1996

Hybels, Saundra & Weaver II Richard L.: *Communicating Effectively*, Sixth Edition, McGraw Hill, Boston, 2001

Irwin, Terence: *Plato's Moral Theory* (The Early and Middle Dialogues), Clarendon Press, Oxford, 1979.

Kant, Immanuel: *Groundwork of the Metaphysics of Morals*, Izdavač: Mary Gregor, Introduction by Christine M. Korsgaard, Cambridge University Press, Cambridge 2003

Kant, Immanuel: *Kritika praktičkog uma*, Drugo izdanje, Naprijed, Zagreb, 1974.

Kant, Immanuel: *Zasnivanje metafizike morala*, BIGZ, Beograd, 1981.

Klemke, E. D.; Kline, A. David; Hollinger, Robert : *Philosophy - Contemporary Perspectives on Perennial Issues*, Fourth Edition, St. Martin's Press, New York, 1994

Kotter, John P.: *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996

Lewicki, Roy J.; Saunders, David M.; Minton, John W.: *Negotiation*, Third Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999

Maccoby, Michael: *Why Work - Leading the New Generation*, Simon and Schuster, New York, 1988

Martin, Mike W.: *Everyday Morality – An Introduction to Applied Ethics*, Wadsworth Publishing company, Belmont, California, 1988

Mattock, John & Ehrenborg, Jöns: *How to Be a Better... Negotiator*, Kogan Page, The Industrial Society, London, 1998

McCormack, Mark H.: *What They Don't Teach You at Harvard Business School*, Bantam Books, New York, 1986

Moral Problems – A Collection of Philosophical Essays, Edited by James Rachels, Third Edition, Harper & Row, Publishers, New York, 1979

Mosher, Bob with Darling, Lesley and Fike, Ellen: *Training for Results - Teaching adults to be independent, assertive learners*, Logical Operations, a division of Ziff-Davis Publishing Company, Rochester, NY, 1996

Muchinsky, Paul M.: *Psychology Applied to Work - An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Sixth Edition, Wadsworth/Thompson Learning, Belmont CA, 1999

Murphy, Herta A.; Hildebrandt, Herbert W.; Thomas, Jane P.: *Effective Business Communications*, 7th edition, Irwin McGraw-Hill, Boston Massachusetts, 1997

Myers, David G.: *Exploring Psychology*, Third Edition, Worth Publishers, New York, 1997

Myers, Gail E. & Myers, Michele Tolela: *The Dynamics of Human Communication - A Laboratory Approach*, Fifth Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988

Newman, David M.: *Sociology - Exploring the Architecture of Everyday Life*, Department of Sociology, DePauw University, Pine Forge Press, Thousand Oaks, California, 1995

Normative Ethical Principles and Theories, <http://www.stedwards.edu/ursey/norm.htm>

Normative Ethical Principles and Theories, <http://www.stedwards.edu/ursey/norm.htm>

Oldenquist, Andrew, G.: *Moral Philosophy - Text and Readings*, Second Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1978

Platon: *Fedar*, Naklada Jurčić d.o.o. Zagreb, 1997.

Platon: *Protagora, Gorgija*, Kultura, Beograd, 1968.

Problems of Ethics, Edited by Robert E. Dewey; Francis W. Gramlich & Donald Loftsgordon, The Macmillan Company, New York, 1961

Ramsey, Paul: *The Patient as Person*, New Haven and London, Yale University Press, 1972

Rand, Ayn: *Why Businessmen Need Philosophy* with additional essays by: Leonard Peikoff; Harry Binswanger; Edwin A. Locke, John Ridpath; Richard M. Salsman; Jaana Woiceshyn, Izdavač: Richard E. Ralston, Ayn Rand Institute Press, USA, s.l.

Rudner, Richard S.: *Philosophy of Social Science*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1966

Rue, Leslie W. & Byars, Lloyd L.: *Supervision – Key Link to Productivity*, Sixth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 2000

Sartr, Žan-Pol (Sartre, J. P.): *Filozofski spisi* (Egzistencijalizam je humanizam), Nolit, Beograd, 1984.

Schiller, Bradley R.: *The Economy Today*, McGraw-Hill, Inc. New York, 1991.

Solomon, Michael; Bamossy, Gary; Askegaard Søren: *Consumer Behaviour – A European Perspective*, Second Edition, Prentice Hall, London, 2002

Solomon, Robert C.: *A Better Way to Think About Business – How Personal Integrity Leads to Corporate Success*, Oxford University Press, New York, 1999, str. XXI.

Sternberg, Elaine: *Just Business – Business Ethics in Action*, Second Edition, Oxford University Press, Oxford 2000

The Domain of Moral Education, Izdavači: D. B. Cochrane, C. M. Hamm, A. C. Kazepides, Paulist Press Ramsey, New York, 1979

The Ruthless Leader – Three Classics of Strategy and Power, Alistair McAlpine (izdavač): John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000

Theories of Ethics, Izdavač: Philippa Foot, Oxford University Press, London, 1967

Utilitas ; A Journal of Utilitarian Studies, Volume 4, Number 1, Oxford University Press, University College, London, May 1992

Veatch, Robert M.; Gaylin Willard; Morgan, Councilman (editors): *The Teaching of Medical Ethics*, A Hastings Center Publication, New York, 1973

Verderber, Rudolph F.: *Communicate*. 7th Ed., Wadsworth Publishing Company, Belmont, California, 1993

Wahlstrom, Billie J.: *Perspectives on Human Communication*, WCB Wm.C.Brown Publishers, Dubuque, IA, 1992.

Windt, Peter Y.; Appleby, Peter C.; Battin, Margaret P.; Francis, Leslie P.; Landesman, Bruce M.: *Ethical Issues in the Professions*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989

Žitinski-Šoljić; Maja: *Teorija komuniciranja i govorništvo*, Veleučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2001.