

Ostoja Đukić

**KULTURA, ETIKA I  
VOĐENJE ORGANIZACIJE**  
***\*HRESTOMATIJA\****

*« Čudno je kako je malo potrebno da budemo srećni, a još čudnije  
kako često nam baš to malo nedostaje ».*

*(Ivo Andrić)*

Svim mojim prijateljima palim u otadžbinskom ratu.



FAKULTET ZA POSLOVNI INŽENJERING  
I MENADŽMENT BANJALUKA  
2006

Dr Ostoja Đukić  
KULTURA, ETIKA I VOĐENJE ORGANIZACIJE  
“Hrestomatija“  
UDŽBENIK ZA STUDENTE MENADŽMENTA

Recenzenti  
Bogomir Đukić  
Lazo Ristić

Stručni saradnici:  
Mr Ilija Džombić  
Ljubomir Zuber, spec.

Izdavač  
FAKULTET ZA POSLOVNI INŽENJERING  
I MENADŽMENT BANJALUKA

Za izdavača  
Ljubiša Mladenović, direktor Fakulteta za PIM

Urednik  
Prof. dr Dragoljub Krneta

Dizajn korica i računarska priprema  
Jelena Mladenović

Štampa  
GRAFID D.O.O.  
BANJA LUKA

Za štampariju:  
Brane Ivanković

Tiraž: 300  
Prvo izdanje  
Banja Luka, 2006

Objavljivanje ovog univerzitetskog udžbenika za upotrebu odobrio je Senat  
Fakulteta za poslovni inženjering i menadžment u Banja Luci odlukom broj 444/05  
od 17. 09. 2005. godine  
ISBN...

---

Zabranjeno fotokopiranje, preštampavanje i drugi oblici umnožavanja ove knjige.  
Sva prava zadržava izdavač.



## SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	1
O PRIREĐIVAČU.....	8
Sreten Petrović.....	9
POJAM KULTURE I CIVILIZACIJE - ISTORIЈAT POJMOVA.....	9
Milan Turjačanin.....	15
ZAPAD – ISTOK: jedna paralela.....	15
Zapad.....	15
Objektivnost.....	16
Ekstravertiranost.....	16
Racionalnost.....	16
Sciјentizam.....	17
Pragmatizam.....	17
Progres.....	18
Ideologičnost.....	18
Religija.....	18
Otudjenje od prirode.....	20
Istok.....	20
Dragan Koković.....	23
MATERIJALNA I DUHOVNA KULTURA.....	23
Dragan Koković.....	25
GLOBALNA I LOKALNA KULTURA.....	25
ELITNA I MASOVNA KULTURA.....	30
Dragan Subotić, Jovica Lazić.....	32
KORPORATIVNA KULTURA I KORPORATIVNI IDENTITET.....	32
a) Korporativna kultura.....	32
b) Kako se stvaraju korporativne kulture?.....	33
c) Zahtevi od značaja za menadžment korporativne kulture?.....	34
POSLOVNA ETIKA I CIVILIZACIJSKI KULTUROLOŠKI	
MODELI U SVETU.....	36
METODOLOŠKI OKVIRI POSLOVNE ETIKE.....	39
Milena Dragičević-Šešić, Branimir Stojković.....	41
MENADŽMENT U KULTURI.....	41
KULTURNE POTREBE.....	47
PREDUZETNIŠTVO U KULTURI.....	52
SPONZORSTVO U KULTURI.....	57
<i>Dragan Subotić, Jovica Lazić</i> .....	67
OSNOVNE RAZLIKE U POSLOVNIM MANIRIMA.....	67

KADA KONTAKTIRATE SA.....	67
E T I K A.....	72
Milenko A. Perović.....	72
POJAM ETIKE.....	72
Milenko A. Aćimović.....	76
MODERNI POJAM MORALA.....	76
Dragan Subotić, Jovica Lazić.....	80
TEMELJNI PRINCIPI.....	80
Vuko Pavićević.....	88
PROBLEMI I PRAVCI DEFINISANJA POJMOVA DOBRA I ZLA	
.....	88
VELIKI MISLIOCI O ETICI I MORALU.....	94
TEMELJNA OBELEŽJA U POSLOVNOJ ETICI.....	96
POSLOVNA TAJNA, POSLOVNI MORAL, POSLOVNI	
OBIČAJI I ETIKA POSLOVANJA.....	97
Ričard T. Di Džordž.....	98
KORPORACIJE I MORAL.....	98
MORALNI STATUS KORPORACIJA I FORMALNIH	
ORGANIZACIJA.....	103
Organizacijsko shvatanje korporacija.....	104
Shvatanje korporacije kao moralne osobe.....	106
Shvatanje korporacije kao moralnog delatnika.....	107
Pojam korporacije: deoničari naspram moralnih akcionara.....	113
Moralna odgovornost unutar korporacije.....	117
Moral i društvena provera.....	128
Korporacijski kodeks.....	137
Korporacijska kultura i moralna firma.....	141
Brajan G. Norton.....	143
ETIKA ČOVEKOVE OKOLINE I PRAVA BUDUĆIH	
NARAŠTAJA.....	143
Parfitov paradoks.....	146
Karakter problema u vezi sa čovekovom okolinom.....	151
Jovan Babić.....	153
DILEME POSLOVNOG MORALA.....	153
Ostoja Đukić.....	167
POSLOVNI BONTON.....	167
Pozdravljanje i upoznavanje, oslovljavanje i tituliranje.....	171
Savremeno komuniciranje.....	176
Telefoniranje.....	177
Mobilna telefonija.....	179
Telefaks.....	180

Računar u funkciji komuniciranja.....	181
Poslovna korespondencija.....	182
Elektronska pošta.....	187
Odijevanje.....	189
Ponašanje za stolom.....	196
Pokloni.....	199
Smrtni slučaj.....	202
Pravila za bolju poslovnu saradnju.....	204
ETIČKI POSLOVNI KODEKSI.....	206
Osnovne karakteristike etičkog kodeksa.....	206
Evropski kodeks profesionalnog ponašanja u pablik rilejšens praksi " Lisabonski kodeks ".....	207
Kriterijumi i norme za profesionalne kvalifikacije stručnjaka koje obavezuje ovaj kodeks.....	207
Međunarodni kodeks u praski znači unapređenja prodaje.....	214
Međunarodni kodeks u praksi unapređenja prodaje.....	215
Područje primene Kodeksa.....	216
Tumačenje.....	217
Deficinije.....	217
Osnovni principi.....	219
Opšta pravila.....	220
Uslovi ponude.....	220
Prezentacija.....	221
Izvršenje promocije.....	221
Zaštita privatnog života.....	222
Bezbednost.....	222
Deca i omladina.....	223
Odnosi sa zaposlenima kod drugih.....	223
Posebna pravila.....	224
Prezentacija ponude " posrednicima ".....	225
Posebne obaveze " inicijatora ".....	226
Posebne obaveze " posrednika ".....	227
Lojalna konkurencija.....	228
Odgovornost.....	229
Primena.....	230
Etički kodeks lider brokera evropske unije – A.C.I.....	231
Poslovi zaključeni po netržišnoj ceni.....	232
Trgovina izvan radnog vremena.....	232
Ograničeni nalozi.....	232
Trgovina za sopstveni račun.....	233
Audio snimanje.....	234

Zabave, pokloni i kocka .....	235
Štetne supstance (uključujući droge i alkohole) .....	235
Poverljivost .....	236
Trgovinske procedure .....	237
Čvrstina kotizacije.....	237
Zaključenje posla .....	239
Objavljivanje imena od strane brokera .....	240
Instrukcije za plaćanje / saldiranje .....	241
Postupci provere posla .....	242
Usmene provere .....	242
Konfirmacije ( pismene ili usmene ).....	243
Prevara .....	244
Pranje novca.....	245
Uslovi i dokumentacija .....	245
Rešavanje razlika .....	246
Provizija .....	246
Tržišna terminologija .....	246
<b>VOĐENJE ORGANIZACIJE.....</b>	<b>248</b>
Sretko Košpić.....	248
<b>KARAKTERISTIKE UPRAVLJANJA .....</b>	<b>248</b>
<b>KARAKTERISTIKE RUKOVOĐENJA .....</b>	<b>254</b>
<i>Čarls Flauer</i> .....	258
<b>RUKOVOĐENJE I RUKOVODILAC.....</b>	<b>258</b>
<b>MALI LEKSIKON RUKOVOĐENJA.....</b>	<b>258</b>
<b>STILOVI RUKOVOĐENJA .....</b>	<b>260</b>
INDIVIDUALNI STIL .....	260
AUTOKRATSKI STIL.....	260
ZAŠTITNIČKI STIL .....	261
KONSULTATIVNI STIL.....	261
PARTICIPATIVNI STIL.....	261
SITUACIONO RUKOVOĐENJE.....	262
MENADŽERSKA MREŽA .....	262
<b>RUKOVODILAC JE MOTIVATOR – KOMUNIKATOR –</b>	
<b>TRENER – DELEGATOR.....</b>	<b>263</b>
<b>PREGOVARANJE KAO FUNKCIJA RUKOVOĐENJA .....</b>	<b>263</b>
<b>POŽELJNE OSOBINE DIREKTORA.....</b>	<b>265</b>
<b>NEPOŽELJNE OSOBINE DIREKTORA .....</b>	<b>266</b>
<b>TRI TAJNE USPEŠNOG RUKOVOĐENJA .....</b>	<b>266</b>
<b>CILJEVI OD JEDNOG MINUTA.....</b>	<b>267</b>
<b>POHVALE OD JEDNOG MINUTA.....</b>	<b>267</b>
<b>PREKORI OD JEDNOG MINUTA .....</b>	<b>268</b>



SKICA ZA PROFIL USPEŠNOG DIREKTORA – MENADŽERA .....	269
DA I NE U NAČINU RADA DIREKTORA .....	272
STIL IDEALNOG MENADŽER (prema Adižesu).....	273
STILOVI LOŠEG RUKOVOĐENJA (prema Adižesu).....	274
ARGUMENTI SU NAJGLASNIJI.....	275
DA LI JE DIREKTOR USTAO NA "LEVU NOGU" .....	275
NEŽNI POL I MASNI VICEVI .....	276
DIREKTOR LIDER I LIDERI OKO NJEGA .....	276
RUKOVODILAC KAO MOTIVATOR RADNIKA .....	277
KAKO DA MOTIVIŠETE RADNIKA ZA RAD .....	278
DOBAR RUKOVODILAC MORA DA POKAŽE DRUGIMA DA IH CENI TAKO ŠTO ĆE SLUŠATI ŠTA IMAJU DA KAŽU ...	279
ŠTA DEMOTIVIŠE RADNIKE.....	279
VAŠI ODGOVORI POKAZUJU DA LI DOBRO VODITE RADNIKE.....	280
PRINCIPI RUKOVOĐENJA .....	281
ŠTA TREBA UVEK DA IMA NA UMU MENADŽER .....	281
DA VAS PODSETIMO:.....	283
TEMELJ DEMOKRATSKOG KOMPROMISA – SUPROSTAVLJANJE – KOMPROMIS – KONSENZUS. ....	283
PAPIROLOGIJA .....	283
SARADNICI I "SARADNICI" .....	284
KO KOGA ĆUJE, A KO KOGA SLUŠA? .....	285
ZLATNA PRAVILA .....	286
Čarls Flauer .....	288
P O R U K E.....	288
(preuzete iz literature) .....	288
PROČITAJTE PAŽLJIVO – PRIHVATITE ILI ZABORAVITE ...	288
VI STE NA POTEZU!.....	288
MISLI VELIKIH LJUDI .....	290
PORUKA PESMOM ZA POSLOVNE LJUDE.....	292
NARODNE POSLOVICE O RADU I STICANJU BOGASTVA .....	294
Filip Kotler.....	296
DESET SMRTNIH GREHOVA U MARKETINGU .....	296
DESET ZAPOVESTI EFEKTIVNOG MARKETINGA .....	304
Vladimir Cvetanović .....	306
OSNOVI RETORIKE I RUKOVOĐENJA.....	306
Čarls Flauer .....	309
POSLOVNI RAZGOVOR.....	309

<i>Ostoja Đukić</i> .....	313
<i>UMIJEĆE RATOVANJA ZA MENADŽERE</i> .....	313
UMIJEĆE RATOVANJA ZA MENADŽERE .....	313
OSNOVNI DUHOVNI ZAKONI USPJEHA .....	319
OSNOVNI DUHOVNI ZAKONI USPJEHA .....	319
TEME ZA IZVOĐENJE VJEŽBI: .....	329
LITERATURA ZA REALIZACIJU VJEŽBI: .....	331
TEME ZA IZVOĐENJE VJEŽBI: .....	333
<i>LITERATURA ZA REALIZACIJU VJEŽBI:</i> .....	333

## **PREDGOVOR**

U *Hrestomatiji* koju Vam predstavljam je izbor tekstova za predmet "Kultura, etika i vođenje organizacije" domaćih i stranih autora i obuhvata ključne teme koje su u žiži interesovanja poslovnog svijeta. Tematski sadržaji se odnose na tri konzistentne cjeline u koje spadaju kultura i etika ponašanja, rukovođenje organizacijom u savremenim uslovima, komunikacijski i civilizacijski tokovi i dostignuća, osnove retorike i rukovođenja, poslovni razgovori i bonton u svakidašnjim životnim i poslovnim situacijama.

Grada *Hrestomatije* sastavljena je iz mnogo dijelova preuzetih iz različitih poglavlja i cjelina pojedinih autora, ali na relativno sistematski i hronološki način usvljetljivaju se pitanja, problemi, izazvoi i dileme zahvaćenji slobodnim izborom priređivača. Ovako pregledno i raznovrstno zastupljeni tekstovi garantiraju kvalitet i uspješnost u realizaciji postavljenih ciljeva i zadataka obrazovanja na visokoškolskim ustanovama.

Priređivač tekstova je svjestan odgovornosti za obavljanje složenog posla koji zahtjeva poznavanje opšte kulture, etičkih normi, pravila i kodeksa, filozofije poslovanja i civilizacijskih tekovina i kretanja u istoriji čovječanstva.

U prezentovanju tematskih sadržaja pojavljuju se problemi i teškoće koje se odnose na zahtjev da se studentima i drugim zainteresovanim licima na selektivan, sažet i kompetentan način predstave dometi iz kulture, moralno-etičke norme i standardi, upravljanje i rukovođenje savremenim poslovnim asocijacijama.

Težište pri izboru je posvećeno definisanju kulture i civilizacije, razlikama istočne i zapadne kulture i civilizacije, civilizacijskim kulturnim modelima u svijetu, podjeli kulture, menadžmentu u kulturi i kulturnim potrebama, zatim preduzetništvu i sponzorisaniu u kulturi i kulturnim djelatnostima.

Što se tiče etike, precizirano je njeno mjesto u okviru praktične filozofije i pojmovno određenje etike i morala, potom problemi u definisanju pojmova dobra i zla, kao i temeljna obilježja i problemi u poslovnoj etici.

Zastupljeni su srodni fenomeni vezani za moral i etiku i stavovi velikih mislilaca o fenomenima moralnosti i etičnosti.

Značajno mjesto u *Hrestomatiji* zauzimaju zaštita čovjekove okoline sa etičkog aspekta i dileme poslovnog morala.

Posebne cjeline odnose se na poslovni bonton i etičke kodekse u praksi.

Za vođenje organizacije odabrani su tekstovi koji govore o upravljanju i rukovođenju, zatim je šire elaborirana problematika o rukovođenju i rukovodiocu. Naročitu pažnju zaslužuju tekstovi koji se odnose na umijeće rukovođenja za menadžere, osnovne duhovne zakone uspjeha, jer se oni odnose na drevnu mudrost i filozofiju Istoka, prvenstveno Kine i Indije. Razlike u rukovođenju, poslovni razgovor i njihov tretman u menadžmentu zavređuju poseban tretman i vrednovanje.

Marketing je izuzetno značajan u filozofiji poslovanja pa se njegove karakteristike i dubinsko osmišljavanje izneseni u deset zapovijesti koje se odnose na efektivni marketing i deset smrtnih grijehova i propusta u oblasti marketinga.

Vježbe će biti realizovane na časovima uz organizovanje i rukovođenje profesora, te kreativan doprinos studenata. Precizirane su teme i dat je spisak literature za izvođenje vježbi.

U oblasti etike i morala evidentne su promjene i mnoga nepovoljna kretanja, što nameće potrebu za istraživanje i (re)definisanje ovih fenomena u savremenom društvu.

Sastavljač *Hrestomatije* vođen svojim naučnim interesovanjem dublje je zahvatio aktuelnu građu iz etike, kulture i rukovođenja organizacijom da bi se ponuđeni sadržaji mogli iskoristiti za eventualne dodiplomske i postdiplomske studije. Mora se istaći, da su fenomeni morala, kulture i rukovođenja vezani za svakodnevni život, poslovanje i komuniciranje pa je njihova adekvatna primjena i upotreba sastavni dio opšte kulture i etičkih načela karakterističnih za civilizacijska dostignuća i uspješnost poslovanja u modernom dobu.

*Hrestomatija* će moći da posluži autorima koji se budu interesovali za tekstove eminentnih domaćih i stranih autoriteta iz oblasti poslovne kulture i etike, te rukovođenje u savremenim tržišnim uslovima.

Aktuelni sadržaji su garancija da se mogu otkloniti negativni trendovi i neki oblici konzervativnih i neprimjerenih ponašanja i navika koje smo nekritički prihvatili iz nedavne prošlosti.

Koristeći dugogodišnje iskustvo i prateći ostvarenja i doprinose istočnih i zapadnih kultura i civilizacija, sastavljač je uvrstio i vlastite tekstove i komentare koji se odnose na poslovni bonton, umijeće ratovanja za menadžere i osnovne duhovne zakone uspjeha, čime je približio problematiku drevnih civilizacija i prilagodio je našem vremenu. Zahvaljujem se gospodinu Ljubiši

Mladenoviću, direktoru Fakulteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka i prof.dr Dragoljubu Stojanovu, dekanu PIM-a, koji su podržali ovaj projekat. Zahvalnost dugujem i asistentima Ljubomiru Zuberu i Iliji Džombiću za stručnu saradnju prilikom izbora tekstova za ovu *Hrestomatiju*.

*Autor*

## RECENZIJA

*Prof.dr Bogomir Đukić*

Hrestomatski tekstovi dr Ostoje Đukića "Kultura, etika i vođenje organizacije" predstavljaju kompoziciju tema koje se odnose na oblast savremenog inženjeringa i menadžmenta. Problematika koja je zastupljena u ovoj knjizi je u žiži interesovanja poslovnog svijeta. Data su temeljna određenja kulture, etike i vođenja organizacije zastupljena kod domaćih i stranih autora na opštem planu, zatim u poslovnim komunikacijama i odnosima.

U vremenu izazova i tranzicionih tokova savremenih društava karakteristični su preobražaji koji zahtijevaju redefinisane pojmove u kulturi i etici, zatim reforme i rekonstrukcije, te novo poimanje nauke i upotrebe literature koja prati procese i promjene u postindustrijskim društvima.

Prof. Đukić je u odabranim tekstovima ponudio standarde i kodekse koji se upotrebljavaju u svijetu i kod nas u oblasti etike, kulture ponašanja i vođenja ortganizacije, čijom se primjenom omogućuje savremeno poslovanje i uspjeh u menadžerskim aktivnostima.

Ovim izborom aktuelnih tekstova obogaćen je program i sadržaj rada kulture, etike poslovnog ponašanja i rukovođenja i nastao je udžbenik za sticanje novih znanja i navika iz ove oblasti. Ponuđenje su teme za izvođenje vježbi i navedena pregledna literatura za njihovu realizaciju.

U cjelini i segmentima *Hrestomatija* je ispunila očekivanja i predstavlja značajan doprinos za filozofiju savremenog poslovanja.

***Prof.dr Lazo Ristić***

Hrestomatija dr Ostoje Đukića, "Kultura, etika i vođenje organizacije" pojavila se u vremenu kriza i izazova kada se u savremenom društvu pojavljuju određeni dekadentni tokovi pa je nužan siguran vodič kroz biznis i komuniciranje. Savremene tendencije u poslovanju zahtijevaju izgrđivanje novog vrijednosnog sistema i usvajanje onih tradicionalnih rešenja koja su se potvrdila u praksi rukovođenja i upravljanja u današnjem svijetu.

Hrestomatska građa ove knjige obuhvatila je najkvalitetnija pitanja, probleme i dileme koji se odnose na kulturu ponašanja, etiku poslovanja i rukovođenje preduzećima.

Autor je na opštem i poslovnom planu odabrao ona štiva koja najvjerodostojnije dokazuju koje se norme i standardi upotrebljavaju u oblasti poslovanja inženjeringa i menadžmenta sa aspekta etičkog i kulturnog ponašanja i rukovođenja u privredi i društvenim djelatnostima.

Ova *Hrestomatija* naročitu pažnju plijeni zastupljenošću većeg broja afirmisanih domaćih i stranih autora, raznovršnošću građe iz pomenute problematike i aktuelnošću sadržaja koji su u njoj zastupljeni.



Uvjeren sam da će ova *Hrestomatija* omogućiti sticanje cjelovitih i sistematskih saznanja iz etike, kulture i vođenja organizacije pa je preporučujem za udžbenik studentima Fakulteta za poslovni inženjering i menadžment i osobama koje su zainteresovane za ovu problematiku.

## O PRIREĐIVAČU

Priređivač ove Hrestomatije, dr Ostoja Đukić, vanredni profesor Etike i filozofije sa etikom Univerziteta u Banja Luci i Kulture, etike i vođenja organizacije na Fakultetu za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka. Ranije je predavao Istoriju filozofije I duže vrijeme i od tada poseban interes je ispoljio za filozofiju, književnost i umjetnost Istoka.

Šef je katedre za žurnalistiku.

Objavio je knjige: *Filozofski temelji morala i prava* 2002 god. i *Sfingu civilizacija* 2006 god., zatim brojne radove u časopisima i zbornicima.

Glavna područja interesovanja su mu istorija filozofije, filozofija prava i religije, etika, kultura i civilizacija , teorija vrijednosti i epistemologija.

**Sreten Petrović**

## **POJAM KULTURE I CIVILIZACIJE - ISTORIJSKI POJMOVI**

Gotovo u svim enciklopedijskim prikazima istorije termina "kultura", ukazuje se na njegov latinski koren, bilo da se osnov vidi u izrazu *colonus* – u smislu gajenja, obrade polja, bilo u *coloru* – kao njegovanje, gajenje, obrađivanje ili najzad, u *cultura* – u smislu obrade polja. Vremenom je termin *cultura* evoluirao i dobio metaforički smisao: od "kulture zemlje" prenosi se na "kulturu duha", od obrade polja na obrađivanje, kultivisanje duha. Metaforički smislovi izraza: *animi culti*, *cultura animi*, *cultus litterarum* svoje poreklo vode od zanimljivih ukazivanja rimskog filozofa Cicerona u njegovom delu *Rasprave u Tuskulu*. On je primetio da "kao što ne donosi ploda svako polje koje je obrađeno" isto tako "ne donose ploda ni svi obrazovni duhovi"; dakle, kao što polje, ma koliko bilo plodno, ne može dati ploda bez obrade, tako ne može ni duh bez nauke... *A obrada duha, što je filozofija (Cultura...animi philosophia est...)*.

U evoluciji "pojma" u srednjem veku susrećemo se sa religioznim značenjem kulture kao "religijskog kulta". Od XVI veka termin sve više gubi značenje "pasivnog" i fiksira se za aktivnosti čoveka. Teoretičar prirodnog prava Pufendorf je konačno odredio stanje kulture kao nešto različito od prirodnog stanja čoveka, da bi kod Herdera termin dobio isključivo socijalno, istorijsko određenje.

U ovoj evoluciji termina *cultura*, od pasivnog u aktivni smisao, od obrade zemlje do obrade duha. Od erološkog do socijalnog značenja, zapažamo paralelan razvoj u onim evropskim jezicima i u

nauci onih zemalja u kojima je dinamika društvenog kretanja bila snažnija, posebno u francuskom i engleskom jeziku, a zatim, nešto kasnije, i u njemačkom. Kod Engleza u XVI veku termin "kultura" označava religijski kult i čin kultivisane zemlje, a od XVII veka izraz se odnosi na razvoj duha, na profinjenost manira (the culture of the mind, faculties, manners...).

U XVIII veku pojavljuje se i novi termin, *civilizacija* (u Francuskoj "civilisation", u Engleskoj "civilization", u Nemačkoj "zivilisation" odnosno "kultur"). Tako će od ovog doba sva četiri termina (četvrti: "culture") uspostavljati najrazličitije semantičke odnose. Preko njih ispoljiće se čitav niz suprotnih razlika, od filozofskih i ideoloških, do političkih, što je bila posledica realnih političkih i ideoloških prilika u odnosnim zemljama, kao posledica niza suprotnosti među ovim trima nacijama koje su sve do drugog svetskog rata imale značajnu ulogu na evropskoj političkoj i kulturnoj sceni.

Od XVIII veka termin *civilisation*, iako u bliskom semantičkom srodstvu sa izrazom i pojmom "culture" dobija u Francuskoj nešto uže značenje. Emil Benvenist kaže: "od izvornog varvarstva do uslova u kojima se čovek pojavljuje u društvu otvara se univerzalna gradacija, lagani proces vaspitanja i profinjenja, uopšte rečeno, konstantan progres", što se imenuje *civilizacijom*, u smislu "jedinstva i kontinuiteta". Civilizacija postaje viši stupanj u razvoju čoveka kao društvenog bića, naime, onaj stupanj koji sledi posle faze divljaštva. Društveni razlog koji je doveo do formiranja i, zatim, daljeg preciziranja smisla termina civilizacija u XVIII veku nalazi se u političkoj praksi kolonijalizma, koja će od toga doba postati realna

činjenica u svetskim odnosima. Bilo je sada potrebno razviti svojevrsnu filozofiju, tačnije, ideologiju, koja će preciznije odrediti status "divljih" naroda na koje se u procesu kolonizacije naišlo u Africi, Južnoj Americi i Aziji. Odnos "civilizovanih" (evropskih) i "divljih" sada se transformiše u odnos "prosvećenih" i "neprosvećenih", a narodi tzv. više obrazovanosti i prosvećenosti, koji se nalaze u ulozi kolonizatora, moraju od sada imati i u kulturi posebnu misiju: da preobrazu, civilizaciju "divlje". Bilo je niz teorija o tome kakva je razlika između *divljih i civilizovanih* (naroda zapadne kulture). Da li je to razlika samo u stepenu, samo istorijska razlika, iz čega bi proizlazilo da bitnih razlika i nema, ili je pak ta razlika u *kvalitetu*, tako da se svaki oblik misionarstva i *prozelitstva* isključuje, budući da "divlji" ostaju u bitnom smislu to što su oduvek bili, na nižem vrednosnom nivou.

Rasističke teorije verovala su da se "divlji narodi nikako ne mogu obrazovati i dostići stupanj "civilizovanih". Humanističko – prosvetiteljske teorije, naprotiv, uveravale su da između divljih i civilizovanih postoji razlika samo u stupnju, da je ona istorijske prirode, a ne onotološka i strukturalna. Iz toga perioda i poznajemo ideju o evrocentruzmu i poimanju kulture i civilizacije, o suprotnosti Zapada, i o njegovoj istorijskoj obavezi da pomogne neevropskim narodima da se uzmognu podići do nivoa "civilizovanih". Zapad simbolizira *prosvetiteljstvo* nasuprot *mraku* koji se vezuje za Jug i Orijent. Emil Baro kaže: "Koje ime dati Zapadu u njegovom odnosu prema Orijentu: *Zapad je civilizacija*".

Što se poimanja termina "kultura" i "civilizacija" u evropskoj nauci tiče, ono je evoluiralo i u zavisnosti od realnog političkog

odnosa snaga zemalja koje su se smatrale vodećim u ekonomskom, političkom i kulturnom pogledu. Poimenice, reč je o Francuskoj, Engleskoj i Nemačkoj. Elementi *evrocentrizma i etnocentrizma* ( egoizma i nacionalizma ), na ovaj ili onaj način prisutni su, pre svega, u teorijskim razradama autora u Nemačkoj i Francuskoj.

Neki pisci teorijskih rasprava ( kao npr. Kina ) uveravali su da je "Francuska već dva veka predodređena da bude dominantan organ civilizacije"; prema V. Igou francuski narod "je bio misionar civilizacije u Evropi. Francuzi i Englezi su sve više bili ponosni na svoju *civilizaciju*, tačnije na sam termin koji se u njihovim razradama semantički fiksirao za sferu obrazovanja i politike. Počev od XIX veka termin *culture* počinje sve više da se dovodi u vezu sa osobno duhovnim svojstvima naroda (religije, umjetnosti, filozofije), tako da se u Francuskoj i Engleskoj unekoliko potiskuje iz upotrebe. U istom veku Nemci, upravo obrnuto, prihvataju sasvim suprotno vrednovanje termina *Kultur i Zivilisation*. Posle poraza Pruske u Jeni 1806 god. nemački autori, na liniji nacionalnog patriotizma i partikularizma, nastoje da odrede tzv. "nemački duh" i karakter nacije u suprotnosti prema ostalim oblicima kulture u svetu, iznoseći upravo sfecifičnost misije germanskog naroda i njegovog duha, stavljajući težište na orginalnu vrednost i neposrednu dominaciju nemačke kulture (Kultur).

Norbert Elias je precizno omeđio značenje termina "Kultur" i "Zivilisation", a zatim i njihovo specifično njemačko značenje. Najpre, tim se pojmovima zapadno društvo – nasuprot tzv. iskonskim ili "primitivnim" savremenim društvenim – želi da prikaže kao superiorno, bar poslednja tri veka. "Ovim pojmom zapadno društvo traži da označi sve ono što čini njegovu osobenost, na koju je

ponosno: to je stanje njegove tehnike, način njegovog ponašanja, razvoj njegovog naučnog saznanja ili njegovog Weltanschauung". Ali, i tu je Elias dosledan, izraz "civilizacija" ne znači isto kod različitih nacija u Evropi. Pre svega, postojki velika razlika između engleskog i francuskog korišćenja termina na jednoj, i njemačke upotrebe termina na drugoj strani. Dok Francuzima i Englezima "civilizacija" znači superiornu instancu razvoja, ponos tih nacija u napretku Zapada, "u njemačkoj jezičkoj upotrebi Zivilisation znači nešto korisno, kao i vrednost drugostepenog ranga, naime, pojam se odnosi na spoljašnju stranu čoveka, obuhvata samo površinski sloj ljudske egzistencije. A reč kojom se kod Nemaca interpretira njihov sopstvo, ponos na vlastite učinke i osobenu prirodu, u prvom redu se izražava terminom koji znači Kultur.

Dakle, dok se francuski i engleski pojam "civilizacija" (civilisation, odnosno, Civilization) mogu odnositi na političke ili privredne, religijske ili tehničke, moralne ili društvene karakteristike, njemački pojam *Kultur* odnosi se pre svega na "duhovne, umetničke, religijske efekte i on ima snažnu tendenciju da između fakata ove vrste, na jednoj, i političkih, privrednih i društvenih, na drugoj strani, povuče odsečnu granicu".

Razlika između civilizacija i kulture u njemačkoj teoriji je, u osnovi razlika između 1) sfere tehnike, oruđa, političko-pravne nadgradnje, ili tzv. sfere društvenog bića, materijalne kulture, i 2) sfere čisto duhovnih oblika, umetnosti, religije, morala, filozofije, jezika, ili tzv. "više sfere kulture", "ideacijske" ili "vrednosne kulture". Ova razlika kod Nemaca oduvek se izvodila na osnovu omiljenog dualizma *spoljašnjih i unutrašnjih činilaca*, materijalnih i duhovnih faktora,

čulnog i idealnog sloja, otničkog i otnološkog poretka, empirijskog i vrednosnog stava. To je bio i razlog zbog čega nemačko «kultur» nije moglo sadržavati elemente univerzalnosti već nacionalnosti, budući da je svaka "kultura" a priori određena kao neponovljiva i netransparentna: kao autohtona ona je vanvremenska, za nju važi ideja progresa; "kultura" ima ontološki status, "civilizacija" ontički i prolazni.

Na osnovu nemačkog poimanja termina, kooperacija među narodima moguća je samo na tzv. civilizacijskoj ravni, u smislu transfera tehnologije, razmene na planu materijalnih dobara, empirijskih vrednosti, u sferi za koju uslovno, važi ideja "progresa" kao spoljašnja i nebitna strana društvenog organizma; bitna i večna, postaje "kultura". Dakle, u svakom narodu zapažamo osobne sisteme kultura, oni se tradicijski prenose i očuvavaju, njihovo je poreklo u matrici duha toga naroda. Nemački nacionalizam, utoliko i fašizam, iz ovih razloga nije mogao ni računati sa Hegelovom idejom o postojanju "jedinstvenog svetskog duha" svih naroda (civilizacijskog duha), već je pošao od ideje o egzistenciji viših i nižih kulturnih rasa, autentičnih i neautentičnih. Ovi drugi nikako ne mogu "prosvetiti" i preobraziti u visokokulturne. Genocid nad određenim narodima u drugom svetskom ratu posledica je takve teorije.

Dosledno tome Elias zaključuje: dok "civilizacija dopušta da se nacionalne razlike naroda do izvesnog stepena mogu eliminisati, jer ovaj pojam akcentira ono što je svim ljudima zajedničko" dotle "nemački pojam Kultur, naprotiv, potencira nacionalne razlike, osobenost grupa". Razlog za isticanje ove crte Kultur, dakle i potrebe da se nemačka kultura shvati u partikulističkom smislu, treba po



Eliasu i Benetonu tražiti u društveno – istorijskoj sudbini nemačkog naroda "koji je u poređenju sa zapadnim narodima tek izuzetno kasno došao do političkog ujedinjenja i ustanovljavanja granica". Dakle, iz straha za svoju samobitnost, Nemci su morali bar u sferi u kojoj su u to doba bili, doista, superiorni, tražiti oslonac za izolacionizam.

### **Milan Turjačanin**

#### **ZAPAD – ISTOK: jedna paralela**

Istok i Zapad razdvajaju fundamentalne razlike. Te razlike su prisutne svim aspektima materijalnog i duhovnog života. Na to su ukazali brojni autoriteti. O tome svjedoči današnje nastojanje njihove sinteze.

#### ***Zapad***

Istaknimo na samom početku neka od osnovnih i zajedničkih obilježja zapadnjačkog duha i zapadno-evropske kulture: objektivnost, ekstravertiranost, gospodarenja, scijentizam, racionalnost, pragmatizam, analitičnost, vjere u čovjekovu savršenost i progres, prisutnost ideološkog faktora, konceptualnost, šematičnost, otuđenje od prirode, laicizacija itd.

### ***Objektivnost***

Konstatuje se kako na Zapadu imamo manju "objektivnost" asketski stav naučnika koji ljepotu i univerzalnost odbacuje zarad jednog manje ili više idealnog cilja. Usmjerenje na jedan cilj i jednu ideju ili stvar ide čak po cijenu da se izgubi svaki trag unutrašnjeg života. Materijalistička filozofska utemeljenost rezultira vjerom u savršenstvo i raznim oblicima postvarenja.

### ***Ekstravertiranost***

Ekstraverzija je stil Zapada. Interoverzija se na Zapadu smatra abnormalnom, morbidnom ili čak nedopuštenom. Frojd je identifikuje sa autoritarnim duhovnim stanjem. On prema njoj zauzima isto tako negativan stav kao i nacionalistička ideologija moderne Njemačke, koja introverziju smatra ogrešenjem o osjećanja zajednice. Zato je sasvim razumljivo zašto ljudska duša zapadnjaka pati od osjećanja manje vrijednosti. Zapadno shvatanje o "duhu" za razliku od onoga kako se ova riječ upotrebljava na Istoku, izgubilo je metafizičko značenje. Na Zapadu je spoljašni čovjek toliko stupio u prvi plan, da se otuđio od svog unutrašnjeg bića.

### ***Racionalnost***

Intelekt je tipično zapadnjački mentalitet. Obraćanje razumu je karakteristično za Zapad, čak na štetu osjećanja. Radoznali zapadnjački duh mora življenje i osjećanje da podvrgne nizu analiza.

Opšte nastojanje da se stvarnost shvati racionalno (i naučno), datira još od doktrine Logosa, od kraja srednjeg vijeka pa do Dekarta. Dekart je jasno razdvojio osjećanja i misli (rascjep ličnosti) na intelekt – cogito – misaono biće i iracionalno). Frojdov bi zaključak bio da su um i nagon u zapadnoj civilizaciji bili u vječnom sukobu. Djelatnost uma bile su savršene, a nagoni nešto niski, životinjsko u čovjeku, nešto dostojno prezrenja.

### ***Sciјentizam***

Već je Bekon, na samim počecima moderne epohe, utemeljio znanja kao moć. Toliko možemo koliko znamo (Tantum possimus quantum scius). Naučno nastrojeni Zapad primjenjuje svoju inteligenciju u pronalaženju svih njegovih naprava da bi tako podigao životni standard i sebe poštedio nepotrebnog truda. Uostalom, to je potvrdila današnja civilizacija koja je tehnička.

### ***Pragmatizam***

Odlika evropskog kulturnog kruga je pragmatizam. Zapadnjaci nastoje pobijediti i sebi podrediti prirodu. Iluzornost povezivanja ovakvog stava za slobodom, izražena je u raznim oblicima pseudo – djelatnosti, potčinjenosti čovjeka tehnici i reprodukovanju novih oblika čovjekovog otuđenja.

## ***Progres***

Vjera u čovjekovu savršenost i progres je još u mesijanskoj tradiciji Zapada od proroka do hrišćanstva, renesanse i prosvjetiteljske misli.

## ***Ideološkičnost***

Imanentno svojstvo zapadnjačkog mišljenja je njegovo praktično produženje ili prisutnost ideoloških faktora. Tendencija ostvarenja slike, želje i ideala, namjesto pasivnog reprodukovanja, nezainteresovanog posmatranja "čistih suština" – daje ovom mišljenju ideološko i angažovano značenje. Ta crta metodološke i teorijske usklađenosti (racionalno-praktično-utilitarno) povlači se u evropskoj kulturi još od antičko-grčke orijentacije odvijanja i suprostavljanja ovih naspram religije.

## ***Religija***

Na području religije, za cijelu evropsku kulturnu misao, karakteristično je njeno određivanje prema religiji. To je i pitanje filozofije (odvajanje od metodologije). Zapad je u svom religioznom stavu ekstravertiran. Dobar hrišćanin je preduzimljiv poslovan čovjek, dobar vojnik, odličan u svakom pozivu. Savjetodavna dobra često se shvataju kao specijalna nagrada za hrišćansko držanje. Nadalje, na

Zapadu je došlo do naglašene institucionalizacije i organizacije na planu religije, putem kojih se religija nameće, plasira ili brani. Zapad posjeduje jednu instituciju – Crkvu, koja psihi čovjeka pruža mogućnost izražavanja putem dogmi i rituala. Najzad, valja podsjetiti na stalni konflikt između nauke i religije, koju neki nazivaju još jednom bolešću Zapada. Uprkos svemu, može se zaključiti da je zapadni čovjek hrišćanski, bez obzira kojoj vjeroispovjesti pripada. Za njega je čovjek iznutra sasvim mali, skoro jedno ništa. Ovome Kirkegard dodaje, da je "čovjek pred Bogom uvijek u grijehu"

## ***Otuđenje od prirode***

Za većinu zapadnjaka karakteristična je sklonost otuđenju od prirode. Oni smatraju da čovjek i priroda nemaju ničeg zajedničkog, izuzev nekih poželjnih odlika i da priroda postoji samo da bi je čovjek iskorištavao.

## ***Istok***

Zajednička obilježja istočnjaka (nezapadne) kulture jesu: introvertni mentalitet (unutrašnji život), duhovnost, meditativnost, iracionalizam, intuitivni tip mišljenja, emotivnost, bliskost s prirodom, nepostojanje sukoba nauke i religije, itd.

Istok počiva na psihičkoj realnosti, tj. na psihi kao jedinom i glavnom uslovu egzistencije. Čini se da je istočnjačko saznanje prije jedna psihološka pojava nego rezultat filozofskog mišljenja. Riječ je o jednom tipično introvertiranom stanovištu (naspram ekstravertiranom stanovištu Zapada). Na Istoku je duh kosmički princip, esencija postojanja uopšte. Istočnjačkom duhu ne pada teško da sebi zamisli svijest bez Ja. Svijest se smatra sposobnom da prevaziđe Ja stanje. U tom višem stanju Ja čak potpuno nestaje. Tamo se ne sumnja u egzistenciju duhovnih stanja koja prelaze granice svijesti. Za Indijca je svijest samo privid.

Hinduistička duhovnost je bitno različita od zapadnjačke. Kod Hindusa, povratak duhu znači uzdignuti se nad dobro i nad zlo. Iako sve teži određenom društvenom skladu, religiozni Indus malo mari za

društvo ( jer društvo mu je ipak samo privid ). Njemu je jedino do povratka čistom duhu brahmana. Moral se na izvjestan način nalazi u shvatanju inkarnacije. Ali, to nije moral za sve ljude – kao na Zapadu. Riječ je o obavezama koje nameće svaka kasta – a svaka kasta ima svoje drukčije obaveze.

Kinezi ne smatraju svijet sasvim čvrstom stvranošću. Njegovu ljepotu i njegov red smatraju estetskim vrijednostima koje treba voljeti i u njima uživati. U Kini čovjek je samo dio prirodne sredine u kojoj živi. To je poznata neposrednost i spontanost istočnjačkog života. Kinez nastoji postići sklad s prirodom.

Kada se radi o suptilnijem ili složenijem iskustvu, poput "vidjeružnog pupoljka u rano jutro, kapi rose na njemu, dok je zrak još prohladan, a sunce se diže i ptica pjeva", to je iskustvo koje je u nekim kulturama primoralo da dođe do svijesti ( npr. u Japanu ), dok u savremenoj kulturi Zapada to isto iskustvo obično neće dospjeti do svijesti, jer nije dovoljno "važno" ili "značajno" da bude zapaženo. Dakle, hoće li ili neće suština stvorena iskustva stići do svijesti, ovisi o stupnju do kojega se takva iskustva njeguju u datoj kulturi.

Usmjeravanje putem najviše svijesti, i sposobnost kontrole čak i nesvjesnih procesa, stvar je joge. Radi se o identitetu s nesvjesnim, što je istočnjački ekvivalent zapadnog idola objektivnosti – gdje se gubi svaki trag unutrašnjeg života. Naime, na Istoku je unutrašnji čovjek uvijek imao toliku moć nad spoljnim čovjekom da svijet nikada nije imao mogućnost da ovoga otrgne od njegovih unutrašnjih korijena.

Najzad, karakteristično je za Istok nepostojanje konflikta između religije i nauke. Nijedna nauka nije zasnovana na strasti za

činjenice, i nijedna religija samo na vjeri. Postoji religiozna spoznaja i spoznavajuća religija. Na Istoku, čovjek je Bog koji spasava samog sebe. Bogovi tibetanskog budizma spadaju u duhom stvorene projekcije, a ipak egzistiraju.



**Dragan Koković**

## **MATERIJALNA I DUHOVNA KULTURA**

Razdvajanje materijalne i duhovne kulture izaziva velike nedoumice i zahteva preciznije određenje. Kao putokazi u tom pogledu mogu poslužiti stanovišta o "sve kulture" koja su veoma česta u savremenim istraživanjima kulture.

Kao što je već naznačeno, teorijski se uvek mogu uočiti dva osnovna modela kulture ( dve kulture ): "velika" i "mala", vođena i podređena, naučna i humanistička, tradicionalna i moderna, elitna i narodna, itd.

*Pod materijalnom kulturom* podrazumevamo sve proizvode čovekove materijalne proizvodnje, koji zadovoljavaju ljudske potrebe, tj. potrebe njegove biofizičke egzistencije ( hrana, obuća, stan, oruđa rada, proizvodna sredstva, itd. ). Ove potrebe su biološki primarne, jer bez njihovog zadovoljavanja čovek ne može da opstane kao jedinka.

*Tvorevine duhovne kulture*, koje se najčešće smatraju kulturom u užem smislu reči, jesu raznovrsni oblici i vidovi čovekove društvene svesti i duhovnog stvaralaštva, kojima zadovoljava svoje duhovne potrebe. Tu su jezik, nauka, umetnost i religija, zatim vrednosti koje usmeravaju ljudsko ponašanje, kao i razna pravila i norme kojima se reguliše društveni život. Pri tom treba imati u vidu da je kultura ne samo deo društva, nego je i društveno uslovljena. Materijalna i duhovna kultura imaju *zajednički temelj u ljudskom radu*, koji se javlja kao osnovni izbor stvaranja društvenih vrednosti, kako

materijalnih, tako i duhovnih. Zbog toga je *pogrešno razdvajati proizvodnju materijalnih i duhovnih dobara* kao dve potpuno različite i odvojene sfere društvene aktivnosti. Shvatanje koje u pojam "kulture" uključuje samo proizvodnju duhovnih dobara i vrednosti jednostrano je.

Tako, na primer, neki istraživači dele duhovnu kulturu na dve sfere: a) duhovni kvalitet čoveka i njegovu delatnost na ostvarivanju tih kvaliteta; i b) duhovne vrednosti koje se često posmatraju kao samostalni entitet u obliku naučnih teorija, umetničkih proizvoda, normi itd. Ovakvo odvajanje i zatvaranje vrednosti i duhovnosti neprihvatljivo je u današnjoj kulturologiji i teoriji kulture.

Kultura obuhvata i jednu i drugu oblast ljudskog stvaralaštva koje se međusobno oslanjaju jedna na drugu, pri čemu je proizvodnja materijalnih dobara u krajnoj liniji odlučujuća. Ako je kultura jednog društva pre svega celokupnost materijalnih i duhovnih tekovina stvorenih u toku njegove istorije ili asimiliranih od drugih naroda, onda je ljudski rad glavni izvor razvoja kulturnih dobara. Kultura je u svojoj osnovi *stvaralački radni proces*, kojim ljudi proizvode materijalna i duhovna dobra da bi zadovoljili svoje fizičke i duhovne potrebe; imajući osnov u ljudskom radu, ona je bitno stvaralačka po svom karakteru. Ovakvo definisana sadržina sociološkog pojma kulture pokazuje da razlikovanje materijalne i duhovne kulture- razlikovanje koje je nekad u društvenim naukama bilo veoma rašireno – *nema posebni teorijski značaj*. Razlikovanje tih dvaju kulturnih područja ima, u najboljem slučaju, *analitički značaj*, isti kakav ima i razlikovanje materijalne i duhovne proizvodnje.

Strogo i kruto razdvajanje materijalne i duhovne kulture kroje još jednu opasnost: ono može da vodi *razlikovanju "više" i "niže" kulture*. Takvo razlikovanje je naučno *neosnovano*, jer je *kultura nedeljiva*; ona je jedinstvena pojava, pošto predstavlja celinu materijalnog i duhovnog i kao takva sastavni je deo sveukupnog zbivanja, bez obzira na društveno područje na kome se to zbivanje dešava. Podela kulture na "višu" i "nižu" može se, sa sociološkog stanovišta, kritikovati iz dva razloga. Prvo, to razlikovanje je posledica nadmenosti snobovske elite, koja postoji u svakom, naročito razvijenom društvu ( tzv. elitna kultura ). Na drugoj strani, postoji "kultura za mase" ( masovna kultura ), koja je u velikoj meri komercijalizovana i povezana sa "industrijom dokolice i razbibrige ". Ona je produkt industrijskog društva i stalno rastuće masovne proizvodnje. Za nju je karakteristično da se prenosi putem sredstava masovnih komunikacija, a komercijalni zakoni tržišta javljaju se kao njen glavni regulator.

**Dragan Koković**

## **GLOBALNA I LOKALNA KULTURA**

Globalizacija je *saznanje za određene institucije i organizacije treba da imaju međunarodnu a ne lokalnu perpektivu*. U osnovi to je čvršća integracija zemalja i naroda sveta do koje se dolazi ogromnim smanjivanjem troškova transporta i komunikacija, kao i rušenjem

veštačkih barijera za protok robe, kapitala, znanja i ( u manjoj meri ) ljudi preko granica.

Savremenu globalizaciju danas nazivaju "kosmopolitskom demokratijom" (Gidens), "drugom modernom" koja zahteva javnu raspravu "transnacionalnih pitanja". Za neke istraživače globalizacija predstavlja "intenzifikaciju međunarodne razmjene" i uspostavljanje nadnacionalnog zajedničkog tržišta, dok drugi ističu njen značaj u širenju "internacionalne kulture".

Procesi globalizacije u kulturi trebalo bi da označavaju masovni i jednosmerni tok proizvoda kulture iz centra prema periferiji, bez obzira da li se kultura dobrovoljno prima ili je rezultat nametanja ( "kulturnog imperijalizma" ). Ovi spoljašnji uticaji potkopavaju i čak ruše specifičan sistem nacionalnog ( regionalnog ) identiteta i stvaralaštva. Globalizacija na području kulture često se naziva i "*kulturnom sinhronizacijom*" ( C.Hamelnik ). Ovaj pojam treba da ukaže da nije na delu kulturni imperijalizam već sadržaj za koje se potrošač kulture zalaže.

*Globalizacija nije što i teorije modernizacije.* Globalizam nastaje kao rezultat moderne koja je reakcija na srednjovekovni svet. Globalizam se, takođe, ne može svesti na kolonijalizam ili projekat vesternizacije.

*Modernizacija, ukratko, ne znači nužno pozapadnjačenje. Nezapadna društva mogu da se modernizuju, i modernizuju se a da ne napuštaju svoje sopstvene kulture i ne usvajaju masovno zapadne vrijednosti, institucije i praksu. Ovo drugo, zaista, može da bude nemoguće: bilo koje prepreke blede pred onim što se naziva pozapadnjačenje. Bilo bi, kao što Brodel primećuje, skoro detinjasto*

*misliti da će modernizacija ili "trijumf civilizacije u jednini" dovesti do kraja mnoštva istorijskih kultura vekovima otelovljenih u velikim svetskim civilizacijama. Umesto toga, modernizacija jača te kulture i smanjuje moć zapada. Svet, na fundamentalan način, postaje modernija i manje zapadna ( S.Hatington, Sukob civilizacija ).*

Postoje stanovišta koja identifikuju globalizaciju i internacionalizaciju kulture, što je pogrešno. U kulturi globalizacija podrazumijeva internacionalizaciju javnog mnjenja pomoću sve većih mogućnosti slušanja i gledanja stranih televizija i radio programa, uopšte širenje internacionalne kulture. Za razliku od transnacionalizacije i internacionalizacije, globalizaciji pripada posebno mesto i značenje. Globalizacija je "nastojanje komunikacije širom sveta i inteziviranje odnosa za razmene koji nadilaze regionalnost sveta. Iz toga slede konfliktna stanja širom sveta, kao što su problem okoline, konflikti u vezi sa ljudskim pravima, te konfrontacija bogatstva i siromaštva, za čiju razradu dalekosežno još nedostaju prikladni postupci.

Globalizacija nije što i "kosmopolitizacija". Procesi globalizacije i kosmopolitizacije imaju određene zajedničke karakteristike, ali i međusobne razlike. Njihove zajedničke pretpostavke bi se mogle izložiti na sledeći način:

- Kosmopolitizam i globalizam nastaju kao rezultat moderne koja je reakcija na srednjovekovni svet. Moderna je značila svojevrsnu desakralizaciju tog sveta.

- I kosmopolitizam i globalizam vide ljudska bića kao izolovane individue koje gube međusobne veze i žive u svetu bez smisla i svrhe "u mehanički determinisanom univerzumu".
- Kosmopolitizam tretira ljudski razum kao autonoman, a globalizam kao instrumentalan, kao oruđe koje služi da bi se ostvarili određeni ciljevi.
- U procesima globalizacije gubi se razlika javnog i privatnog. Sve postaje javno, sve je komercijalizovano i kupljeno na tržištu. Svaki aspekt postaje javno regulisan i institucionalizovan.
- "Globalizam reguliše mehanizam proizvođača i potrošača na tržištu; te regulacije se ne dotiču stimulisanja razvoja istinske ličnosti ili istinskog društva, već se bave zaštitom tržišta i korporacija od individualnog uplitanja u njihove aktivnosti. I globalizam i kosmopolitizam uprošćavaju i osiromašuju shvatanje humanizma jer se usmjeravaju samo na njegove spoljašne manifestacije.
- Institucije postaju sve savršenije. Nametanje autoriteta institucionalnih rešenja u takvim slučajevima još više opterećuje, čak i onesposobljava ljudske odnose.

Razvoj se ne može shvatiti samo i jednostavno kao širenje teritorijalnih okvira društvenog života. Polarizacijom u smeru globalizacije i individualizacije gube na značaju međustrukture i nivoi, a jačaju elementi globalne, univerzalne kulture koji svoje "sedište" imaju u svetskim metropolama; ujedno se rastače nekadašnja

parohijalna (regionalna, nacionalna) homogenost i povećava se unutrašnja diferencijacija. Umesto nekadašnjih manjih i zatvorenih teritorijalnih i kulturnih sistema koji su koegzistirali jedan pored drugog, globalizacija inicira nove procese. Stepem i dinamika kulturnog povezivanja više ne zavisi od prostorne blizine, već ih više određuje lokacija i dostupnost u odnosu prema svjetskim, metropolskim "žarištima".

Vidljiva je ekspanzija jednosmerne komunikacije što dovodi do nejednake uloge pojedinih kultura, do dominacije jednih i podređivanja drugih. S druge strane, vidljivo je približavanje centra i periferije upravo zahvaljujući globalizaciji.

## ELITNA I MASOVNA KULTURA

Jedna od najčešće pominjanih i analiziranih dilema u sociologiji kulture odnosila se na pitanje statusa elitne i masovne kulture. Pojednostavljeno rečeno, koplja su se lomila oko pitanja: treba li kultura da pripada eliti ili da bude svojina masa?

Elitisti su tvrdili da kultura mora ostati kultura sa velikim slovom K, rezervisana za elitu. Drugi su tvrdili da kultura treba da postane svojina masa ukoliko želi da razvije sve svoje mogućnosti.

Radikalno elitističko shvatanje kulture smatra da ona uvek treba da pripada manjini. Samo elita može da stvara kulturu i da joj nadahnjuje život. Mase nisu sposobne ni da stvaraju kulturu ni da je čuvaju. Elitisti se najčešće kritički odnose prema masi, jer strahuju od masa; one su izvor svih zala koje donosi moderna civilizacija. Zato se krajnje pesimistički gleda na perspektivu i uspon masa, strahuje se od njihove pobune. Jezgro ove kritike je strah od propadanja aristokratskog duha. Elitisti tvrde da postoje (i treba da postoje) dva različita tipa kulture: "visoka" kultura za obrazovanu manjinu, elitu i "niska" (narodna) kultura za neobrazovanu većinu naroda "mase". Ova dva tipa kulture različita su po sadržajima i među njima nije moguće nikakvo smisaono jedinstvo.

Zastupnici elističkog shvatanja kulture smatraju da je razvoj "konfekcijske" masovne kulture ozbiljno upozorio na unifikaciju kulture. Masovna kultura (neki je nazivaju "popularnom kulturom", "industrijskom kulturom", "industrijom svesti", kičem), nije samo



ispod nivoa, kako visoko tako i narodne kulture, nego se u osnovi razlikuje od oba ova tipa kulture. Visoka i narodna kultura – smatraju elitisti – upkos njohovoj razlici i nivou dva tipa prave kulture, dok je masovna kultura negacija prave kulture, pseudokultura ( lažna kultura ).

Nisu svi teoretičari masovne kulture njeni veliki i ogorčeni neprijatelji. Ona ima i svoje sledbenike, prijatelje i "neutralne"analitičare koji je definišu pomoću načina na koji se proizvodi ( industrijska proizvodnja ) i načina na koji se širi ( mas-mediji, masovni ukus, masovno tržište ). Oni se otvoreno zalažu za proizvode masovne kulture.

Elitna kultura, koja je nekad predstavljala duhovni izvor, danas nije više središte kulture.

1. Takvo stanje je uslovljeno dovršenjem procesa konstituisanja nacija – država, u kojima je elitna kultura igrala značajnu ulogu. Država i dalje finansira mnoge kulturne ustanove iz predhodnog perioda, ali od njih ne očekuje nove podsticaje.
2. Elitna kultura gubi značenje koje je imala u XIX veku i nedemokratskim režimima kao dvorska ili službena kultura. U uslovima demokratizacije, glavni je zadatak kulturne politike da zadovolji ukus masa ( izborne većine ). Njen glavni saveznik postaje masovna kultura.
3. Treća i ujedno najsloženija uslovljenost proizilazi iz činjenice da se delovi moderne visoke kulture ( umetnost, nauka, filozofija, obrazovanje ), danas posebne i međusobno slabo povezane ustanove. Umetnost i kulturna baština praktično su

jedine ostale u domenu državne kulturne politike i označavaju kulturu u službenom značenju.

4. Danas je kulturna elita u zemljama u tranziciji podeljena na "tradicionaliste" ili "folkoriste" i "moderniste" ili "prozapadnjake". Jedni brane nacionalne vrednosti pred naletom zapadnih vrednosti i masovne kulture, a drugi se zalažu za otvaranje prema Zapadu i prihvatanje masovne kulture kao nečeg što je neizbežno. Ta podela nema inovacijski značaj i učinak, nego samo produbljuje stari razdor unutar elite.
5. Disfunkcije visoke kulture u većini zemalja u tranziciji pojačavaju se uporedo sa padom životnog standarda i kvaliteta života opšteg privrednog i socijalnog stanja.

**Dragan Subotić, Jovica Lazić**

**KORPORATIVNA KULTURA I KORPORATIVNI IDENTITET**

***a) Korporativna kultura***

Kako se preciznije, definiše korporativna kultura, kako ona nastaje i koje su posledice po kompaniju?

Skoro svaki autor ima svoje mišljenje i svoju definiciju, ali ako se izvuče najmanji zajednički sadržalac iz tih definicija dobija se sledeći opis korporativne kulture: *Specifični sklop zajedničkih verovanja, stavova, pretpostavki i vrednosti u jednoj organizaciji, koji boji način na koji zaposleni u organizaciji deluju i međusobo reaguju, snažno utiče na način na koji se stvari u organizaciji obavljaju i kreira posebni identitet organizacije. Gledano opšte, korporativna kultura je skup apstrakcije koje imaju jasno i jako realno dejstvo u organizaciji.*

#### ***b) Kako se stvaraju korporativne kulture?***

Postoji više faktora koji ih oblikuju. Neki od njih su vezani za spoljašne uslove, za okolinu kompanije, dok su drugi unutrašnji.

Spoljašni uslovi koji oblikuju korporativnu kulturu su:

1. ekonomski sistem,
2. razvijenost tržišta,
3. socijalni i konkurentski trendovi,
4. tehnološke inovacije ili
5. intervencije države.

Unutrašnji uslovi su:

1. svrha,

2. strategija i tehnologija organizacije, i
3. krize i oblasti u kojoj kompanija djeluje.

Najvažniji faktor je: lična filozofija i ponašanje glavnih ljudi kompanije: direktora ili vlasnika i menadžera (stil rukovođenja, karakterne osobine rukovodioca) kao i profil zaposlenih. Korporativna kultura u organizaciji uvek ide odozdo na dole.

***c) Zahtevi od značaja za menadžment korporativne kulture?***

Korporativnom kulturom se mora planirano upravljati. To upravljanje se naziva menadžment korporativne kulture i predstavlja proces razvoja ili učvršćivanja odgovarajuće kulture one koja organizuje omogućava da ispuni svrhu.

Menadžment korporativne kulture pre svega se bavi sledećim stavovima:

- primenom kulture, odnosno razvojem stavova, verovanja i vrednosti koje će biti u skladu sa misijom i strategijom organizacije. Cilj je da se ostvare promene u organizacionoj klimi, načinu rukovođenja i ponašanja i da se tako podrži ostvarivanje ciljeva organizacije.
- Pojačavanjem kulture teži se da se sačuva i pojača sve ono što je dobro i efikasno u postojećoj korporativnoj kulturi.

- Upravljanjem promenama bavi se omogućavanjem korporativnoj kulturi da se prilagodi promenama u organizaciji i da se zadobije prihvatanje promena sistema, procedura i metoda rada od strane zaposlenih.
  - Razvojem privrženosti treba da se obezbedi privrženost i posvećenost članova organizacije njenoj misiji, strategijama i vrednostima.
  - Menadžment korporativne kulture ima još tri strateška cilja. Dobro ih je pomenuti jer iz njih proizlaze i mnogi drugi načini praktičnog ispoljavanja kulture. Ti ciljevi su:
    - a) Razvoj "ideologije koja vodi menadžment pri formulaciji i primeni organizacionih strategija".
    - b) Kreiranje i održavanje pozitivne "organizacione klime " koja predstavlja ponašanja koja se od zaposlenih očekuju u ispoljavanju njihovog rada.
    - c) Promovisanje razumevanja i podrške vrednostima karakterističnim za organizaciju.
  - Prvi korak ka korporativnoj kulturi: misija organizacije.
- Jedan od prvih koraka u postavljanju korporativne kulture, ali i ukupne organizacije kompanije, je određenje njene misije ( Mission statement ). Misija kompanije predstavlja jasnu i kratku izjavu o tome koji su ciljevi kompanije, koja je svrha njenog postojanja i "životna" filozofija, šta organizacija želi da postigne i na koji način to želi ostvariti. Tu se radi o jednoj ili dve rečenice koji predstavljaju idejni okvir u kome se sve ostale stvari u organizaciji oblikuju. Misija bi uvek trebalo da bude u pismenoj

formi, najčešće u dokumentu koji vodi standarde korporativne kulture i poznata svim zaposlenima.

## **POSLOVNA ETIKA I CIVILIZACIJSKI KULTUROLOŠKI MODELI U SVETU**

Za razumevanje poslovne etike, a pogotovo kulture poslovanja, potrebno je razumevanje različitih modela civilizacionog ponašanja, u zavisnosti od opštih kulturnih obrazaca, ali i etičkih i verskih osobnosti. Pri poslovnim kontaktima sa Amerikancima:

- Amerikanci se po pravilu rukuju prilikom upoznavanja, žene ređe.
- Izuzetno je važno da budete tačni, ako kasnite na sastanak smatraće vas vrlo neučtivim.
- Vizit karte se ne razmenjuju automatski na sastancima, nego samo ako postoji razlog za kasnije kontakte, niko neće odbiti vašu vizit kartu, ali nemojte se uvrediti ako vam za uzvrat ne nude svoju.
- Sastanci uz doručak vrlo su popularni kod Amerikanaca ( koji često služe ko intimniji poslovni susreti ). Sastanci uz ručak ( 12.30 – 14.00 ) takođe su više pravilo nego izuzetak.

Razlike u odnosu na evropljane, kako u kulturi tako i u poslovnim običajima nisu tako naglašene. Francuski poslovni ljudi, više nego iko drugi u Evropi, nerado koriste engleski kao poslovni jezik. Rukovanje je uobičajeno i pri susretu i na rastanku, bez obzira na to koliko se

dobro poznajete. Zagrljaji uz poljubac u oba obraza je čest način pozdravljanja između poslovnih partnera suprotnog pola. Međutim, tapšanje po leđima ili bilo kom drugom delu tela smatra se tužnim manirom. Humor je retko zastupljen. Nemci očekuju izuzetno formalno ponašanje kada je posao u pitanju. Obraćanje imenom dolazi u obzir samo ako je inicirano, a žene se oslovljavaju sa " Frau " bez obzira da li su udate ili ne. Poslovnim ljudima visokog ranga ponekad se obraćaju sa " Herr Doktor " iako zvanično nemaju tu kvantifikaciju. Sastanci su obično ugovoreni dosta ranije i tačnost je apsolutno u prvom planu. Poslovni izlasci uglavnom se ne praktikuju dok traju pregovori.

- Holandski poslovni ljudi uglavnom su navikli da u poslu koriste nekoliko jezika i tečno govore engleski. Njihov pristup poslu je nešto opušteniji, nego što je to slučaj sa njihovim nemačkim susedama.
- Italijani i Španci u poslu manje insistiraju na formi i tačnosti na sastancima od njihovih severnih suseda. Za njih je porodični život vrlo važan i učtivo se pitaju za porodicu pre nego što počne razgovor o poslu. Teme o kojima sagovornici imaju različito mišljenje mogu začas postati predmet prepirke – ali to se smatra normalnim poslovnim ponašanjem. Nema tabua koji važe za poslovne izlaske i razmena prigodnih poklona sasvim je prihvatljiva.
- Poslovni ljudi iz zemalja Istočne Evrope i Rusije još uvek se prilagođavaju uobičajenim poslovnim manirima Zapada.

Navikli su na vrlo krute birokratske strukture, pri čemu se od pojednica ranije nije očekivalo da se eksponira suprotno od prihvaćene linije. Zato će ponekad možda biti nesigurni u ponašanju kada su u inostranstvu, ili im neće biti lako da se prilagode nekim ustaljenim običajima. Dužnost je domaćina da njihovu posetu učini uspešnom, a to će možda podrazumevati i poneki izlazak do kasno u noć. U ovim zemljama pušenje je vrlo česta pojava i ako ste nepušač, morate za nju imati razumevanja.



## METODOLOŠKI OKVIRI POSLOVNE ETIKE

Poslovnu etiku određujemo kao teorijsku i aplikativno-razvojnu naučnu disciplinu. Poslovna etika preuzima i koristi ekonomsku metodologiju – opšte metodološke principe koje ekonomski metod preuzima iz opšte teorije o društvenim odnosima i njenim metodama saznanja jestu: dijalektički metod, sintetički metod i verifikacioni metod. Pored predmeta, poslovna etika ima i osobne metode koji se u prvom redu oslanjaju na postulate opšteg filozofsko-sociološkog metoda, posebno metoda prikupljanja i opisa činjenica, kao i metoda naučnog objašnjenja. Reč je o korišćenju opštenaučnih i posebnih metoda, pre svega onih koji su okrenuti istraživačkim tehnikama iz oblasti ekonomskih nauka.

Zahvaljujući tome dolazimo do određenja poslovne etike kao samostalne naučne discipline čija aplikativno-razvojna konkurencija predstavlja njeno prepoznatljivo obeležje u savremenom poslovnom svetu.

Etika je skup pravila koje definišu dobro i loše ponašanje, odnosno kako ponašanje pojedinca utiče na druge ljude. To je zapravo, skup prava i dužnosti koje ljudi primenjuju pri donošenju odluka. Pravila etike nam govore kako da se ponašamo.

Poslovna etika nije specijalan skup etičkih pravila koja se razlikuju od opštih načela etike. Poslovna etika je upravo primena osnovnih načela etike za poslovno ponašanje. Značaj poslovne etike je veliki. Javno mnjenje očekuje od biznisa da pokaže visok nivo etičkih performansi i društvene odgovornosti. Zatim tu je prevencija

nanošenja štete društvu, koja ohrabruje preduzeća i zaposlene u njima da se ponašaju etički. Prihvatanje etičkog ponašanja preduslov je i zaptite preduzeća od zloupotreba neetičkih raspoloženih radnika ili neetečki usmerene konkurencije. Jednom rečju, gde je etika tu su i dostojanstvo zaposlenih, visok moral, visoka produktivnost, profitabilnost i sl.

**Milena Dragičević-Šešić, Branimir Stojković**

## **MENADŽMENT U KULTURI**

Kulturni menadžment, menadžment umetnosti ili određene umetničke delatnosti, u nas još uvek nije uvažena naučna disciplina ni veština koja bi doprinosila kulturnoj i umetničkoj praksi. Njegova puna afirmacija na ovim prostorima tek predstoji.

Kulturni menadžment, kao deo kulturologije, ali i savremenog menadžmenta, polazi od stanovišta da je kultura sistem unutar koga se sa svesnom ljudskom delatnošću može oblikovati, obrazovati, uređivati, upravljati, usmeravati razvoj, rečju, unutar kojeg se mogu organizovati uslovi kulturnog i, posebno, umetničkog stvaralaštva, oblici njegovog plasmana i prijema u najširoj javnosti. Stoga menadžment u kulturi podrazumeva napor čoveka da svesnom delatnošću uskladi, dovede u određene odnose ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo u oblasti kulture i umetnosti, radi što bogatijeg i dinamičnijeg kulturalnog razvoja zajednice.

Predmet kulturnog menadžmenta ( ili nauke o organizaciji kulturnih delatnosti, kako se ova primenjena naučna disciplina ranije zvala ) jeste proučavanje svih načina ( oblika, modela ) organizovanja koji se javljaju u različitim društvima i u različitim istorijskim periodima, unutar kulturnih delatnosti u celini i u pojedinim oblastima kulture ( pozorišnoj delatnosti, kinematografiji, radio difuziji itd. ). Kako cilj je menadžmenta u kulturi i umetnosti pronalaženje odgovarajućih organizacionih rešenja ( modela ), koji u najvećoj meri

doprinosu razvoju, to ova nauka ima dve osnovne dimenzije: a) analitičko – deskriptivnu ( opisivanje i istraživanje postojećih oblika i metoda organizovanja ) i b ) projektno – modelsku ( razvijanje i ispitivanje novih, adekvatnijih i efikasnijih načina i modela organizovanja ).

Ove dimenzije kulturnog menadžmenta prepliću su i dopunjavaju. Očigledno je da je opisivanje i analiza postojeće situacije preduslov projektovanja i razvijanja novih organizacionih modela, ali i obrnuto, opisivanje postojećeg mora se vršiti kroz modelska uopštavanja.

Ciljevi i zadaci kulturnog i umetničkog menadžmenta jesu:

- Izgradnja sistema ( modela ) kulturnog života, koji polazi od određene kulturne politike; organizaciono oblikovanje sistema unutar jedne državne i društvene zajednice;
- Planiranje razvoja kulture, što podrazumeva određivanje ciljeva, prioriteta i metoda realizovanja predložene kulturne politike, kao i istraživanje postojeće kulturne situacije kao osnove za razvoj planskih modela;
- Izgradnja granskih sistema u kulturnim delatnostima ( uspostavljanje odnosa među pojedinim institucijama radi postizanja optimalnih rezultata ) – na primer, sistema koje će stvarati najpogodnije uslove za razvoj pozorišne umetnosti, u kojem će se, jednostavno, pozicionirati različite ustanove: nacionalna, neprofitna, komercijalna i amaterska pozorišta, pozorišni muzeji, agencije, pozorišni časopisi, itd.;

- Izrada modela pojedinih institucija kulture, te upravljanje i organizovanje rada u njima – menadžment ustanova ( filmskih proizvodnih kuća, pozorišta, kulturnih centara );
- Organizovanje procesa proizvodnje ( menadžment projekta ) pojedinog umetničkog dela, unutar institucije kulture ili nezavisno;
- Organizovanje procesa distribucije ( difuzije ) kulture;
- Menadžment proizvoda;
- Na opštem planu: uspostavljanje oblika i modela međunarodne kulturne saradnje.

Ovih osam zadataka menadžmenta u kulturi i umetnosti podrazumevanju različit stepen obučenosti i kompetentnosti menadžera. Oni obuhvataju raspon zadataka koji se postavljaju pred: ( 1 ) najviša državna upravna tela ( ministarstva kulture i njihove stručne službe ), ( 2 ) naučne institucije i istraživačke centre koji će davati osnovni organizacioni model razvoja delovanja i ( 3 ) menadžera u kulturi – praktičara čiji je zadatak da umetnicima stvori uslove za realizovanje njihovih ideja, ali i publici za doživljaj već stvorenih umetničkih dela.

Delatnost menadžera u kulturi obuhvata, dakle, stvaranje uslova za kulturno stvaralaštvo i proizvodnju kulturnih dobara ( ideja i vrednosti ), za njihovo oblikovanje u dela koja su dostupna kulturnoj javnosti i za recepciju tih dela u kulturnoj javnosti. Stoga su moguća brojna uža menadžerska zanimanja:

- Menadžer – preduzetnik koji podstiče stvaralaštvo ( nastanak ideje, pisanje teksta, scenarija, kompozicije... );
- Menadžer – producent koji organizuje proizvodnju umetničkih dela ( izdavačka delatnost, proizvodnja filma, predstave... );
- Menadžer prodaje koji organizuje difuziju dela i posredništvo ( organizovanje predstava, turneja, koncerata, izložbi, prodaje knjiga i ploča... );
- Marketing – menadžer koji upravlja i podstiče animacione delatnosti ( informacija, propaganda, animacija u užem smislu , kao i neposredni kontakt publike sa umetničkim delom );
- Menadžer programa revitalizacije kulturnih dobara, njihove zaštite i prezentacije javnosti.

Naravno, pored menadžerskih u kulturi postoje i brojne naučne, istraživačke, administrativne i animacione profesije:

- Administratori u kulturi ( oni formulišu kulturnu politiku, ili oni koji vrše evaluaciju, ocenu rada ustanova kulture za potrebe javnog sektora ili brojnih privatnih fondacija koje žele da subvencioniraju kulturu );
- Istraživači kulturnog razvoja ( planeri, sociolozi kulture, kulturolozi...);
- Animatori kulture ( specijalizovani za rad sa decom, mladima, trećim dobom; ili specifičnim društvenim

grupama, socijalno ugroženim, osobama sa posebnim potrebama i sl. ).

Raznolikost menadžerskih profesija u pozorištu svedoči koliko o bogatstvu organizacionih modela pozorišta,. Toliko i o bogatstvu metoda i načina poslovanja. Od menadžera – volontera koji predsedavaju svetima pozorišnih institucija do marketing – menadžera koji najčešće upravljaju sektorom unutar kojeg postoji još mnoštvo menadžera za pojedine marketinške funkcije: marketing – analitičara, menadžera informativnog sistema, menadžera kluba ljubitelja pozorišta, menadžera za razvoj odnosa sa javnošću ( PR ), menadžera promotivnih aktivnosti, menadžera prodaje reklamnog prostora, menadžera blagajne, menadžera za kolektivnu prodaju karata, menadžera telefonske prodaje karata, menadžera robne prodaje. Na ovoj listi, u stvari, pobrojani su poslovi koje je nepohodno obaviti da bi jedna pozorišna predstava u potpunosti ostvarila svoj cilj – uspeh pred punom dvoranom. Ti poslovi su u najrazvijenim privredama, unutar pozorišta kao kulturne ustanove par excellence, zastupljeni kao posebna zanimanja.

Menadžment kao naučna disciplina nije nezavisan od civilizacijskog i kulturnog konteksta u kojem je nastao, odnosno unutar kojega se dalje razvijao. Tako je filozofija američkog menadžmenta, za razliku od evropskog menadžmenta okrenutog prošlosti i sadašnjosti, usmerena ka budućnosti i karakterišu je sledeće vrednosti: vitalnost,

mobilnost, neformalnost, obilje, kvantitet i organizacija. Nasuprot njima, evropski menadžment zasnovan je na vrednostima poput mudrosti, stabilnosti, poštovanja konvencija, na prihvatanju nužnosti, isticanju kvaliteta i raznovrsnosti.

**Filozofija menadžmenta**

**Američki**

Okrenut budućnosti

**Evropski**

okrenut prošlosti i sadašnjosti

**Karakteristike / vrednosti**

vitalnost  
 mobilnost  
 neformalnost  
 obilje  
 kvantitet  
 organizacija

mudrost  
 stabilnost  
 poštovanje konvencija  
 sleđenje nuždu  
 kvalitet  
 isticanje raznovrsnosti

Ustalom, dva " oca " teorije menadžmenta, Frederik Tejlor, Amerikanac i Anri Fajol, Francuz, na najbolji način pokazuju i razlike i uticaje kulture na menadžersku praksu. Tejlor akcenat stavlja na produkciju, tj. na ekonomičnost, efikasnost i produktivnost, a Fajol na dobru administrativnu organizaciju i podelu rukovodećih zadataka.

No, najnoviji trend menadžmenta – menadžmenst kvaliteta ( total quality management ) - nastaje u Japanu kao spoj japanske tradicionalne kulture u kojoj je posvećenost kompaniji potpuna i u



kojoj je cilja svakog pojedinca podređen opštem cilju kompanije, pa se borba za vrhunski kvalitet vodi svuda i na svakom mestu: od portira ( prodavaca karata ) do direktora, a efektivnost poslovanja jeste osnovni cilj.

Iako su u našoj kulturi znatno bliže evropske vrednosti na kojima se zasnivaju različite, u evropi nastale, teorije menadžmenta, ne treba zaboraviti da ono što je pokrenulo industriju kulture jeste američka teorija menadžmenta. Ona je, što nije nevažno, uspešno primenjena u Japanu, na sasvim različitoj civilizacijskoj osnovi. To je samo jedan razloga što američkom menadžemtu treba pokloniti odgovarajuću pažnju, sa punom svešću o granicama njegove primene u društvu kao što je naše, u kome se ni u ekonomiji, a još manje u kulturi, uspeh u radu i poslovanju po pravilu ne smatra bitnim, a budućnost se sagledava dalje od naredne sedmice. ( Planirati na duži rok, izvesti premijeru upravo onog dana kada je to planom predviđeno, kod nasa se skoro graniči sa čudom, iako se radi tek o predviđanju dvomesečne budućnosti ).

### ***KULTURNE POTREBE***

Menadžment u kulturi se, u teoriji i praksi, danas veoma često povezuje sa terminom kulturna potreba.

Svako ljudsko delovanje je posledica motivacije, odnosno osećanja nužnosti usmerenog ka otklanjanju ili ublažavanju nedostatka ili poremećaja.

Pihologija kao nauka definiše potrebu kao osećanje nužnosti da se deluje kako bi se uklonio neki doživljeni nedostatak. Doduše,

stvarno postojanje nekog nedostatka još uvek ne znači da postoji i adekvatna potreba i motivisanost za akciju, a to je posebno čest slučaj kada su u pitanju " nedostaci ", tj. latentne potrebe, iz oblasti kulture i umetnosti. Čak i kad svest o nezadovoljenoj kulturnoj potrebi postoji, to još uvek ne znači da osoba zna na koji će način moći da stvarno zadovolji svoju potrebu i svoja interesovanja. ( Tako se potreba za lepim u svakodnevnicima zadovoljava kič proizvodima, a potreba za estetskim doživljajem - konfekcijskim " umetničkim " tvorevinama poput američkih komercijalnih filmova ili roto – romana ).

Čini se da je upravo koncept interesovanja primerniji analizi kulturnih potreba od same teorije potreba ( hrejologije ), te je danas u angloameričkoj terijskoj kulturološkoj literaturi daleko češće korišćenje termina " kulturna interesovanja " od termina " kulturne potrebe ". Interesovanja imaju suštinsku ulogu u razvoju kulturnih potreba, kreativnog ponašanja, samoaktuelizacije. Teorija ličnosti Abraham Maslova, koja polazi od čovekove potrebe za samoaktuelizacijom , izuzetno je značajna za menadžment kulturnih delatnosti jer očigledno ukazuje na raznovrsnost oblikovanja ove potrebe i različite puteve njenog zadovoljavanja. ( Sigurno je da će svaki čovek na različit način težiti samoaktuelizaciji – neko kroz naučni, neko kroz umetnički rad, neko kroz odgajanje dece, altruističku delatnost, proizvodni rad itd., što će zavisiti od kulture, društvene situacije, porodičnog vaspitanja, uopšte sistema vrednosti koji čovek prihvata odrastajući u jednoj kulturi s jedne, i od individualno – psiholoških karakteristika i sposobnosti ličnosti, s druge strane ).

Ličnost nastoji da se potvrdi i osvari, pre svega, zadovoljavanjem svojih ličnih potreba i interesovanja karakterističnih samo za nju. Premda postoje tipski sklopovi, grozdovi interesovanja, ipak se može smatrati da obim, sadržaj i dubina interesovanja u velikoj meri definišu određenu ličnost.

Važno je znati da su interesovanja bitan kohezivni činilac društvenih grupa, od publike, preko grupa koje ostvaruju aktivnosti u slobodno vreme ili zadovoljavaju druga interesovanja u okviru udruženja građana, od malih neformalnih grupa. S druge strane, kulturni programi, manifestacije, festivali, repertoar i sl. Zasnivaju se na istraženim ili pretpostavljenim interesovanjima i potrebama ( posebno tamo gde kulturni programi moraju da ostvaruju dohodak na tržištu i direktno zavise od interesovanja publike ).

Istraživanje i poznavanje kulturnih potreba jedan je od osnovnih zadataka menadžera kulture, prevashodno da bi mogao da planira kulturne aktivnosti i programe ( zadovoljavati kulturne potrebe ), ali i zato da bi mogao da planira kulturni razvoj ( podsticati razvitak novih kulturnih potreba ili širiti krug ljudi koji će biti podsticani kulturnim aspiracijama i težnjama ).

Postoje mnoge tipologije i definicije kulturnih potreba i interesovanja.

### Vrste kulturnih potreba:

- Potreba za jezičkim izražavanjem i komunikacijom;
- Potreba za saznavanjem, širenjem vidokruga;
- Estetske potrebe u svakodnevnom životu;
- Estetske ( umetničke ) potrebe:
  - potrebe za estetskim

Pod kulturnim potrebama podrazumevamo, pre svega, one potreba kojima se čovek ostvaruje kao biće različito od svih ostalih ( najveći broj fizioloških potreba: hrana, san, itd. Karakteriše sva bića bez razlike ) i kao jedinstvena ličnost u svom društvenom i kulturnom okruženju. To su one potrebe pomoću kojih čovek razvija svoju ličnost tako da aktivno deluje, proizvodi, stvara nove materijalne i duhovne vrednosti, uživa u postojećim, komunicira...

Ove kulturne potrebe su međusobno ravnopravne i komplementarne. Navedene su prema dinamici nastanka i razvoja, iako se taj redosled često ne ostvaruje u potpunosti. Ponakad se razvija tek nekoliko prvih potreba, u meri u kojoj omogućavaju normalan život pojedinca, zatim stagniraju ili gasnu, a da se nikada ne razviju u istinske potrebe i interesovanja. To znači da ličnost nije na vreme , u periodu razvoja, stekla kulturne navike. Kod drugih ličnosti, pak, mogu se naglo razviti samo neke stvaralačke potrebe, potiskujući

razvoj drugih kulturnih potreba. Često će se upravo, po raznovrsnosti i jačini kulturnih potreba i interesovanja označenih kroz najrazličitije aktivnosti, ljudi okupljati, družiti i međusobno uvažavati. Stoga menadžment u kulturi posebnu pažnju poklanja stvaranju uslova za razvoj kulturnih potreba i sticanje kulturnih navika još u najranijem detinjstvu. Kako se kulturne potrebe razvijaju od rođenja pa do kraja života, a mogu biti oformljene, ukoliko postoje povoljni porodični i društveni odnosi, još pre polaska u školu, stvaraće se odgovarajući programi aktivnosti namenjeni deci predškolskog uzrasta, školskoj deci, tinejdžerima, đlačkoj i seoskoj omladini, srednjoj generaciji i " trećem dobu ", penzionerima i licima preko šezdeset godina. Naravno, poseban akcenat je upravo na programima za decu i omladinu, jer su to periodi života u kojima se potrebe i interesovanja najlakše razvijaju i počinje formiranje ličnosti. ( Već u prvoj godini života dete uspostavlja kontakt sa drugima, a zatim razvija svoje saznanje potrebe, istražujući i upoznajući svet oko sebe. U trećoj ili četvrtoj godini, dete pokušava da odredi šta je lepo, šta će obući, kako će poredati igračke, koju će haljinicu odabrati za lutku, a da bi zadovoljilo svoje estetske doživljajne potrebe, sa uživanjem će slušati bajke i priče. Postepeno će naučiti da kroz igru zadovoljava svoje stvaralačke potrebe...).

Kvalitet i jačina izraženosti kulturnih potreba sagledava se, pre svega, u mogućnosti simboličkog izražavanja i komuniciranja. Umetnost jeste prevashodno čulni doživljaj, ali nemaju svi podjednake mogućnosti za razvoj čula, za razvoj senzibilnog ( osećajnog ) odnosa prema umetničkim sadržajima, posebno onim visoke simboličke vrednosti. Te mogućnosti tek su delimično urođene ( sluh, smisao za

vizuelno opažanje, verbalno izražavanje, itd. ), a najvećim delom zavise od kvaliteta porodičnog, predškolskog i školskog obrazovanja i vaspitanja.

Istraživanja pokazuju da razvijene kulturne potrebe ima tek mali deo političko – ekonomske oligarhije ( Žofr Dimazdije ), da su one najrazvijenije u sloju intelektualaca, bez obzira na prohode i mesto u sferi političkog odlučivanja, a da su se umetnici rađali gotovo podjednako u svim slojevima društva ( kao deca seljaka, službenika, trgovaca zanatlija, vojnih lica, političke birokratije i vlasnika velikih preduzeća ili privrednih menadžera ). Upravo to pokazuje da je veliki talenat teško ugastiti, bez obzira na okolnosti pod kojima odrasta i živi. Sa druge strane, činjenica sa umetnička publika potiče, pre svega, iz vrlo određenih, isključivo obrazovanijem privilegovanih slojeva, pokazuje da su kulturne potrebe kod većini ljudi, ipak, tek latentna mogućnost i da se samo u pravim uslovima i uz odgovarajuće podsticaje mogu razviti.

### ***PREDUZETNIŠTVO U KULTURI***

Iako se u vremenu tranzicije reč preduzetništvo često javlja kao reč koja označava spas i uglavnom ima pozitivna značenja, ipak ne treba zaboraviti da se u socijalizmu godinama preduzetništvo u kulturi poistovećivalo sa estradom, dakle sa onim najgorim što se pojavljivalo na kulturnoj sceni, sa onim domenom poslovanja koji je zanemarivao sve interese umetnika, umetnosti, kulture, a pred sobom imao samo jedan cilj – novac. Otuda i danas ova reč izaziva pritivrečna

osećanja, posebno u malim gradovima i sredinama, može se učiniti mnogo na kulturnom planu, ali naročito ako taj razvoj ima i podršku javnog – neprofitnog sektora.

Šta dakle to znači? Podsticaj razvoju malog knjižarstva u Francuskoj dat je državnim zakonom ( to je bio prvi zakon koji je predložio Žak Lang, odmah nakon što je postao ministar kulture ) i nije računato smo na inicijativu i na lične sposobnosti ljudi. U Engleskoj pored Umetničkog saveta ( Ministarstvo kulture ) postoji i savet za umetničko zanatstvo, koji na najrazličitije načine nastoji da pomogne ne institucijama, što uglavnom radi Umetnički savet, već umetnicima – preduzetnicima, menadžerima - preduzetnicima itd.

Danas menadžer u kulturi ne traži više samo zaposlenje u ustanovi. On sve više radi samostalno: sam pravi projekte – predlaže, nosilac je inicijativa za realizaciju određenih ideja, bilo da su one profitne, dakle da deluje kao pravi preduzetnik u kulturi, ili neprofitne, te da fundraisingom ostvari novac za realizaciju svog projekta, ali i honorar za samog sebe kao za autora i realizatora projekta. Češće se ovo ostvaruje preko grupa, samoorganizovanjem u udruženja koja imaju konkretan cilj pred sobom.

Preduzetništvo u kulturi može da ima mnoge vidove. Mogu se pokretati:

- a) proizvodni pogoni: privatno izdataštvo, muzičke ili videoprodukcijske kuće, keramičarski studio...;

- b) servisne agencije: web – site agencije ( za stvaranje home pagea na Internetu i sl. ), casting agencije, agencije za posredovanje u kultri, organizaciju gostovanja, festivala i sl.;
- c) zanatske radnje: za popravku i restauraciju antikviteta, slika, korićenje starih i retkih knjiga;
- d) trgovinsko – umetničke ustanove: galerije, knjižare...;
- e) agencije za obrazovne usluge; studija baleta, glume, slikarstva...

No, istovremeno, u kultrui se može delovati i kao slobodni strelac preduzetnik, onaj koji pokreće ideje i koji sam za njih ume da stvori uslove za realizaciju.

Naravno, često se može čuti primedba da preduzetništvo u kulturi ne može da ostvaruje prihod koji će onima koji pokrenu projekt omogućiti brzu zaradu, čak ni pristojan život. Brojni umetnički projekti i nisu komercijalni, ali neki jesu, pa ipak nisu mogli biti uspešno razvijani u javnikm ustanovama kulture. Proizvodnja suvenira, razglednica, dizajniranih predmeta papirne galanterije i sl. nesporni je komercijalni poduhvat koji čak nema ni konkurenciju na našem tržištiu, te bi iole pristojno realizovane ideje sigurno postigle tržišni uspeh. Galerija, ako se otvori kao izlagačka galerija koja čeka kupce, sigurno neće moći da pokriva ni svoje troškove, ali ako bude išla ka kupcima ( privatnim i javnim preduzećima, novoj eliti itd. ) uvek će moći da raluna na dohodak koji će dozvoliti da u galeriji uvek bude i kvalitetna , programska, nekomercijalna izložba. Knjižare se zatvaraju po malim mestima - ali stoga što nisu imale ni izbor knjiga ni dodatne kvalitetne programe kojima su kupci mogli biti privučeni.



Mogućnost za uspeh knjižare postoji: posebni programi - od kafea do kvalitetnog grafičkog dizajna, različitih usluga koje bi knjižara mogla da nudi ( nabavka udžbenika na kućnu adresu itd. ).

No, gotovog recepta za preduzetništvo nema - potrebna je dobra ideja, ogromno posvećenje poslu i vera u njega – i tada najverovatnije uspeh neće izostati. Prednost kulturnih delatnosti je u tome što su, izuzev kada je u pitanju muzička ili videoprodukcija, ulaganja mala, a rezultati vidljivi.

### **Biznis plan galerije**

Prihodi – produkt / usluge:

- redovna prodaja umetničkih dela:
- posebne prodajne akcije ( aukcije i sl. ) kao deo fundraising kampanije za galeriju:
- iznajmljivanje umetničkih dela za potrebe snimanja spotova, filmova i sl.;
- usluge konsaltinga u opremanju poslovnih prostora (do projekata god. );
- usluge konsaltinga za preduzeća ( otkup ) , kolekcionara;
- iznajmljivanje prostora galerije za komercijalne programe ( najviše 20 puta godišnje);
- ustupanje prostora i programa galerije za aktivnosti od interesa za grad i državu ( subvencija za održavanje festivalskog programa i sl. );
- merchandising, razvoj suvenirskog i sličnog programa.

Rashodi:

- izdaci za total dizajn;
- pozicioniranje galerije ( PR marketing izdaci );
- autorska rešenja ( logo, letering, plakat... );
- realizacija instrumeneta opšteg marketinga;
- administrativni troškovi ( zakup prostora, telefon... );
- fundraising kampanija;
- troškovi izrade baze podataka,
- troškovi putovanja ( ugovaranje izložbi sa umeticima );
- produkcija i oprema izložbi;
- troškovi prevoza i osiguranja za izložbi godišnje;
- troškovi merketinga i PR – a po izložbi;
- troškovi nastupanja na međunarodnim sajmovima umetnosti;
- troškovi organizovanja likovne kolonije ( jednom godišnje );
- troškovi marketinga tzv. posebnih programa ( kolonije, aukcije i sl. ).

Politika cena:

- kakva su strateška opredeljenja politike cena?
- Da li postoje različite cene za različite segmente tržišta?
- Dali je cena u sklad sa percepcijom klijenata, ali i autora, o vrednosti dela?

## ***SPONZORSTVO U KULTURI***

Sponzorstvo, mecenatstvo, filantropija, dobročinstvo, patronat, zadužbinstvo... tek su neka od imena za pojavu finansiranja od strane preduzeća, ustanova ili pojedinaca. Ta je pojava stara koliko i civilizacija velikih carstava u kojima je car bio prvi, ali često ne i finansijski najmoćniji mecena. Država, plemstvo, kasnije bogato građanstvo i u poslednjem periodu, bogate korporacije finansiranjem umetnosti vode svoju kulturnu politiku, nameću ukus i forme umetničkom stvaralaštvu. Stoga je ova pojava koja zahteva istraživanje i tumačenje ne samo sa sociološkog i ekonomskog (kako je do sada najčešće bila posmatrana), već, pre svega, sa kulturološkog stanovišta, kako bi i sam finansijer bio svestan stepena i načina svog uticaja na kulturni život, a sa druge strane i korisnici (umetnici i ustanove kulture) postali svesni dubine i značaja mogućih uticaja finansijera na stvaralaštvo (što često predviđaju ili omalovažavaju).

U knjizi Istorija umjetnosti kroz pisma velikih stvaralaca, autori su nam nenamerno omogućili, birajući pisma velikih stvaralaca, da upoznamo i njihove mecene, kao i oblike i načine njihovog uticaja na sam stvaralački proces. Jer, najveći broj tih pisama je ili molba meceni ili zahvalnost za već poslat novac, uz odgovarajuće komentare samog umetničkog dostignuća (posebno u odnosu na iskazane, ili pretpostavljene želje mecene). To je samo jedna od istorijskih studija u kojoj se na implicitan način predstavlja građa iz ovih oblasti, a da nije na odgovarajući način analizirana.

U teorijskom smislu, moglo bi se reći da i danas postoje razlike među pojmovima: mecenatstvo, sponzorstvo, donatorstvo, patronat, dobričinstvo...

### **Oblici sponzorstva**

Mecenatstvo – vezuje se za lične, individualno donatorstvo, uglavnom usmereno ka umetniku pojedinaca ili neprofitnoj instituciji (hedonistički pristup),

Patronat – kontinuirana aktivnost privatnih fondacija prema umetniku ili instituciji (kulturološki pristup),

Donatorstvo – dobričinstvo, filantropija. Može biti i anonimno (socijalno – humanistički pristup).

Otkupi (korporacijska kultura) – prenos umetničkog dela u trajno vlasništvo korporacije, blizak je pojmu narudžbe, ali i drugim oblicima saradnje industrijskih firmi i umetnika (uspostavljanje svojinskih odnosa),

Sponzorstvo – poslovni odnos privatne korporacije ili fondacije sa umetnikom, umetničkim projektima ili institucijom, u kome se uspostavlja odnos razmene (komercijalni, marketinški pristup).

Sponzorstvo je dugotrajni odnos ustanove i korporacije, a donacija je najčešće jednokratni!

### **Sponzorstvo kao deo kulturne politike Evrope**

Sve do pre deset godina u Francuskoj privredni mecenas – sponzorstvo kulturnih manifestacija i programa nije postojalo. U štampi su se javljali naslovi: "Da li je novac privrednih mecena perverznan". Ta pitanja se u liberalnim privredama V. Britanije i Amerike nisu postavljala – privreda je faktički posredstvom sponzorskih akcija postajala nosilac kulturne politike i bez nje bi kulturni i umetnički život tih zemalja bio znatno siromašniji.

U Francuskoj, gde su ljudi naviknuti na ideju da je kultura državna stvar, privredno sponzorstvo je samo po sebi bilo sumnjivo. Donatorstvo – to da, shvaćeno kao dobričinstvo. Veoma mnogo je trebalo i Ministarstvu kulture i državi da počnu da stimulišu privredna ulaganja, promovišu shvatanje kako je sponzorstvo deo poslovne politike. Danas mecenasstvo predstavlja bitan izvor finansiranja francuske kulture.

Ova tema tek se poslednjih desetak godina javljala kao bitno pitanje savremenog života i u Njemačkoj. Karol Forbek i Andreas Vizand naglašavaju da to pitanje odjednom postaje predmet parlamentarnih rasprava, naučnih istraživanja, novinskih istraživanja, kulturoloških debata, knjiga.... godišnje se samo u Njemačkoj održava desetak simpozijuma i seminara sa tom temom, a suma koja se prema proceni izdvaja za sponzorstvo dostiže i 150 miliona KM godišnje. Trenutno u svim državama evropske Unije deluju udruženja sponzora organizovana u Evropsku asocijaciju nacionalnih udruženja sponzora. Cilj tih nacionalnih udruženja je da stručno-profesionalnim radom pomažu sponzorsku aktivnost preduzeća i institucije, nastojeći da se sponzorstvo shvati kao deo opšte poslovne i marketinške politike preduzeća. Istovremeno sve više se razvijaju i konsultantske usluge pri

proceni vrednosti umetničkih dela i projekata, jer sve više sponzora, pa čak i mecena, ne bira prema svom ličnom ukusu, već traži procenu i mišljenja stručnjaka. Ukratko, sponzorstvo postaje tema podjednako značajna i sa ekonomskog (marketinškog) i kulturološkog stanovišta.

### **Strategija sponzorstva u sklopu savremenih preduzeća**

Ključno pitanje koje se postavlja u jednom preduzeću ili ustanovi prilikom odlučivanja o dodeli sredstava za sponzorisanje određenih kulturnih programa, ili sportskih manifestacija jeste: Zašto se baviti sponzorstvom?

Da li se baviti sponzorstvom da bismo postali poznati? Da li se baviti sponzorstvom da bismo poboljšali sliku o sebi? Da li se baviti sponzorstvom da bismo na tržištu plasirali novi proizvod? Da li organizovati sponzorsku akciju u trenutku kada menjamo poslovni imidž?

Svaki odgovor je podjednako vredan, ali svaki zahteva različitu strategiju sponzorstva. Zahteva različita ulaganja – ulaganja u različite aktivnosti, a i različit pristup oglašavanju i upotrebi tog čina u PR programima.

Interesantno je da svega 23% kompanija svrstava sponzorstvo unutar marketinških planova, kao deo opšte strategije i PR-a, 31% razmatra mogućnost da poveže ta dva plana, a čak 46% nije zainteresovano za vezivanje promocije umetnosti i kulture za marketing. Stoga je očigledno da ne samo kod nas već i u drugim zemljama Evrope u kojima sponzorstvo izrasta iz tradicije

mecenatstva, treba razbiti brojne predrasude zbog kojih se sponzorstvo shvata kao društveni čin ili filantropska aktivnost.

### **Predrasude – opšta mesta politike sponzorstva**

- Sponzorstvo je obaveza bogatih;
- Novi oblik davanja radi umirenja savesti;
- Sponzorstvo je bacanje novca;
- Daćemo onoliko koliko možemo da bacimo ( to praktično znači da sponzorstvo nije u funkciji marketinga, ne obrađuje se u marketing – miks procesu );
- Treba dati sredstva samo ako postoji politička prinuda ( ako vlast insistira da treba dati pare za pozorište... itd. );
- Od sponzorstva se ne mogu očekivati nikakvi rezultati ( i ne mogu, ako sponzorstvo nije deo poslovne politike ).

### **Sponzorskih devet grešaka**

1. Pružanje slike o sopstvenom preduzeću.
2. Nepostojanje strategije sponzorstva – odlučivanje o sponzorisaniu od slučaja do slučaja – amaterski.
3. Mecenat nije u skladu sa opštom komunikacionom politikom preduzeća.
4. Sponzorstvo shvaćeno kao lična direktorska odluka i zasluga.
5. Verovanje da se odluke mogu donositi bez profesionalca iz domena kulture – menadžera, umetnika...

6. Pozivanje ( iz različitih razloga: nekompetentnosti, neinformisanosti, privatizacije ) nestručnog kulturnog radnika za konsultanta.
7. Uspostavljanje odnosa zavisnosti, lažnog poverenja / nepoverenja sa umetnikom, intsitucijom i sl.
8. Loša procena važnosti medija ( izostavljena priprema sopstvene strategije medijskog informisanja povodom sponzorstva ).
9. Odsustvo evaluacije politike sponzorstva – bar svakih pet godina, optimalno svake godine.

Malo preliminarno istraživanje koje smo izvršili među nekim preduzećima u Srbiji pokazalo da ona nemaju:

Jasno definisanu marketinšku strategiju unutar koje je određen odnos prema sponzorstvu ( recimo, koja će se umetnost sponzorirati ). U nekim zemljama privreda veću pažnju posvećuje pozorištu, negde likovnoj umetnosti, negde filmu... Kod nas je, recimo, kraj šezdesetih i početak sedamdesetih obeležen sponzorisanjem filmske umetnosti. Danas su sponzori neophodni čak i za redovnu izdavačku delatnost ( što je jedinstven slučaj u svetu ), stvaranje predstava na redovnom repertoaru nacionalnih pozorišta itd., tako da se novac sponzora relativno " pravilno " raspoređuje na sve grane...

U publicitetu, reklamnim kampanijama preduzeća, činjenica sponzorstva gotovo da se ne pominje ( u pojedinim zemljama sveta preduzeća čak zloupotrebljavaju, koriste imidž umetnika, a posebno



sportista koje su sponzorisali / image transfer /, stavljaju ih sve u svoje propagandne materijale ). Potrebno je razvijati strategiju oglašavanjam stvarati dosijea za štampu, pres – konferencije, medijske emisije pre ili za vreme sponzorisanih događaja pa čak i po njihovom završetku – makretinška obrada sponzorstva očekuje se od institucije koja se sponzoriše. Recimo, u vreme FEST – a organizovati prijem u Centru Sava za poslovne partnere... Danas institucije kulture nastoje da budu inventivne i nude potencijalnim sponzorima mnogo šta, a oni to i prihtavataju i ne prihvataju... Često pokazuju da su nezainteresovani za predloge komplementarnih akcija koje im nude institucije kulture;

Preduzeće ne bira šta će sponzorisati, ono dozvoljava da bude izabrano – privatnim vezama, ličnim sklonostima... Takođe, potrebno je da odluka o sponzorisaniu bude doneta na adekvatnom nivou da se ne bi dogodilo da delo dobijeno sponzorskim ugovorom bude odbačeno ili uništeno, jer u preduzeću ne postoji razumevanje za datu granu umetnosti, stil i sl.

### **Motiv za bavljenje sponzorstvom**

#### ***( nemački industrijalci u anketi radenoj 1987 )***

- društvena odgovornost – 74 %
- tržišne motivacije ( imidž i sl. ) – 57 %
- lični interes vlasnika ili vrhunskih menadžera kompanije – 30 %-

I na kraju, ključno je pitanje koje će svaki menadžer sebi postaviti – kakav je smisao sponzorstva u tržišno, profitno orijentisanoj privredi?

Da li se na njega može primetiti Cost – benefit analiza?

Evaluacija je nepohodna, ali evaluacija solidno urađenog sponzorskog projekta, sa ekonomskim stručnjacima, ali i stručnjacima za procenu kulturnog projekta i njegovog efekta u javnosti.

Sponzorstvo jeste, pre svega, jedna od tehnika komunikacije ali, kao i reklamna kampanija, mora da odgovara na neku specifičnu potrebu preduzeća ( u Francuskoj kažu: ne želimo da finansiramo omiljenu direktorovu balerinu – pa se često akcije sponzorstva u štampi pejorativno nazivaju " balerinama " ). Ono mora da se zasniva na pravilima, a da bude strogo kontrolisano i praćeno da bi imalo efekta.

" Samo ona akcija koja je vođena na profesionalan način, koja ima kredibilitet, može biti produktivna za kompaniju, bar za njenu reputaciju u javnosti i među njenim zaposlenima ". Jedan od francuskih udžbenika sponzorstva završava sledećim rećima: " Na vama je da osmislite događaj u tom troćlanom domaćinstvu: preduzeće plaća, umetnik radi, a svi prićaju ". Umetnik će želeći da se o njegovom radu prića, ali o sponzoru uzgred – stručnjaci za marketing preduzeća treba da prave događanja u kojima će sponzorstvo biti u žiži. Tu je PR sistem direktno u funkciji sponzorstva i obrnuto. Saradnja svih faktora lokalne zajednice, privrede i umetnika mora se postići osmišljenim delovanjem.

Trenutno se razvija takva politika sponzorstva koja podrazumeva upliv države na potencijalne sponzore da sredstva ulažu u institucije nacionalnog znaćaja. Tako gradski i republički organi vlasti " utiću " na banke, pa i privredna preduzeća da pomažu, pre svega, institucije poput Matice srpske, njene Galerije, Akademije

umetnosti itd. Svojevremeno je i Ministarstvo kulture Srbije imalo ideju da se osnuje " marketinško odeljenje ", tj. odeljenje koje će se baviti prikupljanjem sredstava od privrede i njihovom redistribucijom. ( Tako bi Ministarstvo usmeravalo sponzorska sredstva i, zajedno sa sredstvima iz budžeta namenjenim kulturi, praktično imalo svu moć odlučivanja u kulturalnom životu. Time se ideja " slobodnog tržišta ", preduzetništva itd. potpuno preokreće, a ostaje na snazi estetički model kulturne politike ). Ova pojava u suštini pokazuje da su se zadržali stari odnosi u kulturi, da novi odnos, koji bi podrazumevao slobodno uspostavljanje tržišta kulture, uz državne intervencije samo u onim domenima umetnosti i kulture gde je nepohodno ( zaštita spomenika, nacionalne institucije kulture itd. ), još uvek nije uspostavljen. Kako država više nema dovoljno novca da svojom raspodelom drži pod kontrolom celokupan sektor kulture, ona nastoji da kontroliše i sredstva slobodnih preduzetnika, a posebno " društvenih firmi ", putem tzv. preporučenog sponzorstva ( tj. usmeravanja ulaganja ).

Koliko je ovo pitanje važno, sagledava se iz činjenice da danas najveći deo sredstava za stvaranje pozorišne predstave daju sponzori. ( Predstava " Vasilisa prekrasna " pozorišta Boško Buha koštala je 10.000 DEM, a iz budžeta je za tu predstavu dodeljeno svega 300 DEM ). Šta pozorišta u ovoj situaciji mogu da ponude sponzorima? Pozorište Boško Buha iskazalo je tu ponudu na sledeći način:

- za sponzore koje ulažu preko 3000 DEM mesingana pločica na sedištu budućeg pozorišta, uz tekst: " Ovo sedište je deci Beograda poklonio... "

- sponzori koji ulože preko 1000 DEM mogu konkurisati za titulu " sponzora meseca ".

### **Modeli sponzorstva**

Ipak, i pored svega, razvili su se određeni modeli sponzorstva:

1. Sponzor – kreator kulturne politike ( Poslovna Čukarica )
2. Sponzor – korisnik ugleda – održanje imiža i poslovnih kontakata, konzervativni pristup ( Invest banka )
3. Sponzor manifestacija i velikih akcija ( JAT )
4. " Naturalni " sponzor, sponzor usluga ( BIP, Beogradski pamučni kombinat...)
5. Sponzor – kolekcionar ( narudžbe i otkupi ). To su uglavnom sponzori likovnih kolonija: Fabrika ćamota, Fabrika elektroporcelana Aranđelovac, Metalurško - tehnički kombinat Bor).

*Dragan Subotić, Jovica Lazić*

## **OSNOVNE RAZLIKE U POSLOVNIM MANIRIMA**

### **KADA KONTAKTIRATE SA...**

*...Amerikancima*

Na sastancima

1. Amerikanci se po pravilu rukuju prilikom upoznavanja, žene to ređe čine;
2. izuzetno je važno da budete tačni, ako kasnite smatraće vas neučtivim;
3. vizit karte se ne razmenjuju automatski na sastancima nego samo ako postoji razlog za kasnije kontakte;
4. sastanci uz doručak su vrlo popularni kod Amerikanaca (koji često služe kao intimniji poslovni susreti).

Stil ponašanja

1. Na sastanku će Amerikanci često naglas ponavljati vaše ime, da bi ga tako zabeležili u memoriji;
2. pitanje sa kojim se obično počinje razgovor je: "Čime se bavite?";
3. Amerikanci su postali osetljivi na poslovne poklone (li, it 25\$);
4. Amerikanci se uglavnom drže lepih manira u poslu, ali za njih posao nije napravljen sve dok nema pravnu jačinu.

### *...Japancima*

Na sastancima:

1. U Japanu je uobičajen način pozdravljanja dubok naklon, a ne rukovanje;
2. vizit karte razmenjuju se na prvom sastanku, a kada se primaju i daju treba koristiti obe ruke;
3. poslovnom gostu nikada se nemojte obraćati po imenu – koristite "Mr" ili japansku formu "San";
4. Japanci osećaju averziju prema fizičkom kontaktu, pa izbegavajte da ih tapšete po ramenu ili uhvatite za nadlakticu kad želite nešto posebno da naglasite;
5. nepristojno je zevati u društvu, kada nešto treba da pokažete to radite celom šakom, a ne prstom;
6. japanski poslovni ljudi strogo vode računa o hijerarhiji u svojim firmama;
7. za Japance je nepristojno reći "Ne" i nastojte da ih ne dovedete u situaciju da im direktno to kažete.

Stil ponašanja:

1. Supruge nemaju značajno mesto u poslovnom životu Japanaca, ne postavljajte previše pitanja o njegovom porodičnom životu i ratne teme;
2. Japanci pridaju veliki značaj poklonoima;
3. pokloni treba da budu zapakovani u papir pastelne boje (nikada beli i nikada sa vrpcom);

4. nikada nemojte slati novogodišnje čestitke na kojima preovlađuje crvena boja – boja žalosti).

#### *...Arapima*

Stil ponašanja:

1. Standardni pozdrav u većini zemalja je "Salaam alahnum" (mir s vama) sa rukovanjem, ili vas mogu poljubiti u oba obraza;
2. u mnogim arapskim zemljama, kašnjenje na sastanak ne smatra se nepristojnim;
3. uobičajeno je da razgovoru o poslu prethodi "kurtoazna priča" – izbegavati neprijatne teme – politika, religija;
4. nemojte sedeti tako da vaš gost može videti donove vaših cipela (uvreda);
5. budite spremni da razgovori traju mnogo duže nego sa sagovornicima iz zapadnog sveta.

Stil ponašanja:

1. u mnogim arapskim zemljama dominiraju muškarci;
2. gost će očekivati da mu bude ukazano isto onakvo gostoprimstvo sa kojim bi vas on dočeka u svojoj zemlji;
3. lepi maniri nalažu da arapskog gosta ponudite pićem (čaj, kafa, kolači, čokolada, ne alkohol);
4. manifestacija prijateljstva – držanje za ruke;
5. za jelo se koristi samo desna ruka;
6. pokloni nisu od primarnog značaja.

#### *...Skandinavcima*

Na sastanku:

1. Konvencionalna odeća, formalno ponašanje i tačnost, urođena rezervisanost;
2. neke teme – plata, društveni status i politika obično se izbegavaju na formalnim sastancima, humor je prihvatljiv;
3. vodite računa da međusobni odnosi skandinavskih zemalja nisu baš uvek prijateljski.

Stil ponašanja:

1. Govori i zdravice upućene višim kolegama i gostima su omiljeni maniri što podrazumeva određeni ritual – domaćin prvi nazdravlja, gosti mu se pridružuju sa "sklop" i klimanjem glave, posle toga svako drži svoju zdravicu;
2. direktan pogled važan je za većinu Skandinavaca, a strana im je prenatlažena gestikulacija;
3. na izlive emocija uglavnom se mršte i uopšte u poslovnom kontaktu privatan život stavljaju u drugi plan;
4. prihvatljivo je razmeniti poslovne poklona skromne vrednosti, ali ekstravangatni mogu naići na negodovanje.

*...Sa Evropljanima uopšte*

Francuski poslovni ljudi nerado koriste engleski kao poslovni jezik. Rukovanje je uobičajeno pri susretu i rastanku, zagrljaj uz poljubac u oba obraza između poslovnih partnera suprotnog pola. Tapšanje po leđima nedopustivo, humor retko zastupljen. Nemci očekuju izuzetno formalno ponašanje. Obraćanje – ženama sa "Frau", a poslovnim ljudima visokog ranga "Here Doktor".



Sastanci su obično dogovoreni dosta ranije i tačnost je u prvom planu. Sa humorom oprezno; poslovni izlasci se ne praktikuju. Holandski poslovni ljudi uglavnom koriste nekoliko jezika i tečno govore engleski. Njihov pristup poslu je nešto opušteniji u odnosu na severne susede. Italijani i Španci u poslu manje insistiraju na formi i tačnosti na sastancima od njihovih suseda. Za njih je porodični život vrlo važan i učtivo je pitati za porodicu pre nego što počne razgovor o poslu. Teme o kojima sagovornici imaju različito mišljenje, mogu izazivati prepirku, ali to se smatra normalnim poslovnim ponašanjem. Poslovni izlasci dolaze u obzir i razmena poklona je prihvatljiva. Poslovni ljudi iz zemalja Istočne Evrope i rusije još uvek se prilagođavaju uobičajenim poslovnim manirima Zapada. Kada se nađu u inostranstvu, ako ne mogu da se snađu u običajima, u tome im treba pomoći.

# E T I K A

**Milenko A.Perović**

## **POJAM ETIKE**

U građenju pojma i termina etike (grč.ta ethika, lat. ethica) i pridjeva etički (grč.ethikos, lat.moralis) od odlučujućeg je značaja bilo Aristotelovo ukazivanje na bliskost, ali i razliku značenja pojmova ethos (karakter,lat.mos) i ethos (običaj ili navika, lat.consuetudo). Zajedno s pojmom trajne sklonosti (grč.hexis, lat. Habitus), ti pojmovi služe Aristotelu za objašnjenje procesa ljudskog uljuđivanja u kome se izgrađuje individualna slobodna djelatna volja čoveka. Ono što ta djelatna volja čini rezultira u vrlinama ljudskog karaktera kao sposobnosti čovjeka da svoje prohtjeve, želje i interese podredi umnom vodstvu vlastite razboritosti. Takav moralni karakter se onda odjelovljuje u različitim područjima ljudskog djelanja. U latinskom jeziku takav poredak ljudskog individualnog djelanja biće označen pojmom mos (gen.moris, pl.mores), iz njega će proisteći i pojam moralitas u značenju moralnog djelanja, koji će kasnije ući u moderne evropske jezike, a time i u naš jezik. Dakle, preko latinske tradicije pojam moralnog djelanja (s terminima moral, moralnost ili moralitet) postaće opštečovječansko dobro.

Određenje etike kao filozofske nauke o moralu omogućava prvo upoznavanje s pojmom etike. Međutim, cjelovit pojam etike može se dobiti samo iz pregleda najznačajnijih etičkih koncepcija, koje su razvijene od helenskih vremena do danas, posebno s obzirom

na sve epohalne razlike u shvatanjima etike i morala. Taj početni pojam etike može se razviti u njezino određenje filozofske nauke, koja za svoj predmet ima pojedinačno ljudsko djelanje. Takvo djelanje određuje se kao etičko ili moralno delanje. Ono je specifično ljudsko slobodno individualno djelanje. Određujući etiku, u jedinstvu s filozofijom politike i filozofijom ekonomije, kao "filozofiju o ljudskim stvarima" (anthropina philosophia) Aristotel joj je odredio trajni karakter filozofije o pojedinačnom slobodnom djelatnom karakteru čovjeka. Cijela etička tradicija gradiće se na takvom shvatanju etike.

Naime, u prirodnom svijetu nema djelanja, niti moralnosti. Nema ih ni u životinjskom svijetu, iako postoje potpuno pogrešni pokušaji u nekim etičkim koncepcijama da se kod nekih životinja prepozna tzv.zoo-moral, tj. Oblici životinjskog ponašanja koji po nečemu podsjećaju na ljudsku moralnost. Dakle, jedino čovjek jeste djelatno-moralno biće. Međutim, nije dovoljno odrediti etiku kao filozofiju o specifično ljudskom uljuđivanju i uljuđenosti, zato što je pojam uljuđenosti znatno širi od pojma moralnosti. Pod uljuđenošću ljudskog roda i pojedinca u njemu može se smatrati sve ono što pripada cjelini spoznajno-teorijske, poetičko-tehničke i praktičke djelatnosti.

Etika je filozofska nauka o specifičnom ljudskom djelanju. Tim se određenje etika razgraničava s teorijskom filozofijom, koja se određuje kao refleksija spoznajno-teorijskog djelovanja čovjeka, čije su posebne teorijske grane metafizika (ontologija), gnosologija, filozofija prirode itd. Razgraničava se etika i prema poetičkoj filozofiji, koja predstavlja refleksiju tvoračko-tehničke djelatnosti,

prema čijim se unutrašnjim predmetnim razlikama poetička filozofija razdeljuje na estetiku, filozofiju tehnike itd. Etika se, takođe, razgraničava s logikom, retorikom, filozofijom religije, antropologijom, filozofskom metodologijom, filozofijom kulture itd.

Istina, ni određenje etike kao filozofske nauke o specifično ljudskom djelanju nije dovoljno specifikovano, jer pojam takvog djelovanja obuhvata u sebi političko, pravno, ekonomsko, običajno i moralno djelanje. Ako se filozofija o tim oblicima djelanja cjeline određuje kao praktička filozofija ili filozofija o praktičkom, onda se etika može odrediti kao dio praktičke filozofije, tj. kao filozofska nauka o specifičnom ljudskom pojedinačnom moralnom djelanju. Ovim određenjem etika se razgraničava u odnosu na one pozitivno-naučne discipline koje, takođe, za svoj predmet imaju moralnost (kao što su, na primjer, sociologija morala ili psihologija morala). Razlika između etike i ovih disciplina nalazi se u opštoj razlici tipa misaonosti filozofije kao takve i pozitivn-naučnih tipova misaonosti.

Etika kao filozofska nauka o moralu oblikuje se kroz korpus vodećih etičkih pitanja o moralnom fenomenu. Ta pitanja usmjerena su najprije o tematikumu ontološkog statusa moralnosti, tj. Na opšta filozofska pitanja o smislu i unutrašnjoj strukturi same zbiljnosti. Pitanje o zbiljnosti i čovjekovoj zbiljnosti uvijek je pitanje o samom čovjeku, tako da etika svoje tradicionalno, ali i moderno uporište ima u opštem filozofskom razumijevanju biti čovjeka. Pitanja o biti čovjeka vođeno je sviješću o tome da opšta slika zbiljnosti u njezinoj metafizičkoj i fizikalnoj strukturi, mora biti dopunjena onim specifičnim elementima strukture zbiljnosti, čiji se korijen nalazi u praktičkim i poetičkim moćima čovjeka. Taj korijen je promišljan

kroz ideju čovjeka kao mikrokosmosa, te u predstavama u kojima se ističe razlika između čovjekove prve prirode i "druge prirode". Pitanje o čovjekovoj "druvoj prirodi" postaje vodećim pitanjem o stvorenom i postavljenom karakteru ljudske zbiljnosti, tj. pitanjem o povijesno-praktičkom svijetu čovjeka kao čovjekovom djelu. Konkretnija eksplikacija toga pitanja priređuje pitanje o biti ljudskog djelanja, kao jednoj od onih ljudskih stvaralačkih moći na kojoj počiva izgradnja čovjekovog povijesnog i praktičkog svijeta.

U okviru pitanja o biti ljudskog djelanja uopšte rađa se nastojanje da se osvijetli specifični smisao o biti individualnog ljudskog djelanja, koje se može razumjeti i kao pitanje o biti ljudske moralnosti. To pitanje ima eksplicitni tematski karakter osnovnog etičkog pitanja. Iz njega se ostvaruju sva druga konkretna pitanja koja treba da osvijetle unutrašnju strukturnu građu moralno-etičkog fenomena. Ta bi se pitanja metaforično mogla navesti kao pitanja o "odakle", "kako" i "zašto" moralnosti. Drugim riječima, to su pitanja: a) o izvoru ili porijeklu moralnosti, b) o načinima uspostavljanja moralnog karaktera, c) o djelatnim oblicima moralnog fenomena, d) o svrhama (ciljevima, smislu) moralnosti.

**Milenko A. Aćimović**

## **MODERNI POJAM MORALA**

Civilizacija evropskog feudalnog srednjeg vijeka oblikovala je dvosmisleno shvatanje morala. S jedne strane, prema izvornom hrišćanskom shvatanju, moral je određivan kao oblik svijesti i fenomen individualnog djelanja, koji svoju osnovu crpi iz ličnog odnosa čovjeka prema božanskoj biti svijeta i božanskoj biti ljudske ličnosti. S druge strane, prema uspostavljenoj konstelaciji feudalnog društva i određenja čovjeka u njemu, moral je shvatan samo kao jedan element opšteg običajnog djelatnog sklopa, čija osnova nije u svijesti i htijenju pojedinačnog čovjeka kao ličnosti, nego je u važećim feudalnim običajima i zakonima.

U novovjekovnim shvatanjima, te posebno u novovjekovnim filozofsko-etičkim diskusijama zadugo će se održavati ova srednjovjekovna dvosmislenost o pojmu morala. Međutim, osnovna razlika prema njemu gradiće se iz promjene generalne slike svijeta, shvatanja zbiljnosti, pojma čovjeka, pojma čovjekovog društvenog djelanja. Ta promjena je nastupila kao opšti sekularizacioni proces, tj. kao "posvjetovljenje" ili naturalizacija svijeta. Tim se procesom nastojalo da se u filozofskim i običnim ljudskim shvatanjima ukloni jaz između ljudskog i božanskog svijeta, tako što će se priroda u svim svojim elementima uzeti kao osnova ljudskog svijeta i samog ljudskog djelanja. Za samo razumijevanje i dalju izgradnju pojma morala ta

velika promjena je imala za posljedicu postepeno izgrađivanje dva osnovna stava, koji će ući u temelje modernog shvatanja morala.

S jedne strane, postepeno će slabiti ideja o božanskom temelju svih oblika ljudskog djelanja, pa i moralnog djelanja. Umjesto toga temelja prirediće se novo shvatanje o temelju, koje će, prema antičkom filozofskom uzoru, biti nađeno u prirodi. Moralno djelanje čovjeka svoj temelj ima ljudske u ljudskoj prirodi. Osnovna razlika u novovjekovnim etikama oko značenja pojma ljudske prirode kao temelja moralnog djelanja, odnosiće se na pitanje o tome koja je prirodna moć čovjeka osnova morala. U kontinentalnim etikama preovlađivaće shvatanje da ta osnova jeste prirodna svjetlost uma" tj. racionalna ili umska moć uma koja pod svoju kontrolu može staviti ljudske strasti (afekte), te time oblikovati valjani djelatni moralni karakter, a preko njega i valjano uređenje socijalnog djelanja ljudi. U britanskim etičkim koncepcijama preovlađivaće shvatanje da prirodna osnova morala jeste specifično "moralno osećanje" (moralno čulo), koje je osnov mogućnosti vaspitanja dobrog moralnog karaktera čovjeka.

S druge strane, slabljenje ideje o božanskom temelju ljudskog djelanja otvorilo je složeno pitanje o načinu i faktorima, koji će omogućiti usklađivanje i jedinstvo između različitih oblika ljudskog djelanja. Postepeno je preovladalo shvatanje da je ljudska slobodna individualna volja i individualni interes osnova svakog djelanja, pa i moralnog djelanja. To je odmah imalo za posljedicu zahtjeve da se svaki oblik djelanja (politika, ekonomija, pravo, običaji, moral) "otпусти" u slobodni i samostalni razvitak, kao razvitak svake od ljudskih djelatnih sila i interesa ponaosob. Takvo "otpuštanje" dovelo

je do mogućnosti da se razlike između oblika djelanja mogu razviti do uzajamne suprotnosti, protivrječnosti i sukoba. Da se društvo nebi raspalo u takvim suprotnostima i sukobima, spontano se izgrađuju mehanizmi posredovanja tih djelatnih sila, na način stalnog napora i potrebe za građenjem opšte rezultante društvenog djelanja u cjelini. Drugim riječima, moderno društveno djelanje više neće počivati na nekom realnom ili pretpostavljenom autoritetu, koji bi određivao i legitimirao koji su oblici društvenog i moralnog djelovanja valjani, a koji to nijesu. Autoritet djelovanja ostvarivaće se u samom djelovanju, u složenom mehanizmu posredovanja ljudskih djelatnih volja, sklonosti, htjenja i interesa.

Odlučujući korak u cijeloj povijesti etike da se moralno djelanje čovjeka shvati isključivo kao utemeljeno na ljudskoj slobodnoj volji načinjen je u Kantovom poimanju morala. U njemu je povučena jasna razlika između morala i drugih oblika djelanja ( u prvom redu, prava i običaja ). Moralnost nije ono što se izvodi iz prirode, niti iz onoga božanskog, nego je ljudska zbiljnost posebne vrste, koja svoj osnov ima u noumenalnoj moći slobode čovjeka, tj. u apriornoj moći ljudske slobodne volje da bude uzročnik i princip niza posljedica u empirijskom svijetu. Zbog toga, moral se ne može izvoditi iz prirodnog bitka, nego iz trebanja. Na temelju izvorne slobode čovjek sebi može postavljati moralne zakone i dužnosti, koje će slijediti i time ostvarivati svoju ljudskost na način moralne ličnosti. Sloboda je time shvaćena kao osnova, sadržaj i svrha moralnog djelanja. Smisao slobode kao moralne slobode ne sastoji se samo u tome da čovjek, na osnovu njezinog posjedovanja, sebi može birati različite životne svrhe ( blažensvo, sreća, korist, zadovoljstvo itd. ),



nego da čovjek na temelju nje može ostvarivati takvo individualno djelanje koje će biti slobodno i poopštivo. To znači da takvo djelanje čovjeka čini reprezentom ljudskog roda, jer u svakom postupku on treba da ima na umu kakav bi ljudski svijet bio kada bi svi ljudi postupali kao što on postupa u datoj situaciji. Jednim slovom, u Kantovom pojmu morala otjelovljen je moderni princip beskonačnog individualnog prava čovjeka na slobodno djelanje u svi područjima djelanja, te prava čovjeka da u svom djelanju nađe zadovoljenje htijenja za slobodom.

Međutim, osnovna teškoća Kantovog shvatanja morala sastojala se u nemogućnosti da se on razvije u opštu modernu teoriju djelanja. Kant je slobodu shvatio kao moralnu slobodu, a djelanje isključivo kao moralno djelanje. Zbog toga nije bio u mogućnosti da filozofski razvije smisao i načine ostvarenja slobode u drugim oblicima djelanja, niti da iz moralnog djelanja " dedukuje " moderno pravo, ekonomsko, političko i običajno djelanje.

U Heglovom pojmu morala, uopšte u Heglovoj filozofiji objektivnog duha prevladane su osnovne teškoće Kantovog poimanja morala. Najprije, za Hegla pravna sloboda i moralna sloboda su dva podjednako izvorna oblika moderne slobode čovjeka uopšte. Pravna sloboda predstavlja garantovano pravo čovjeka na vlasništvo, a moralna sloboda garantovano pravo na slobodno uvjerenje o svim stvarima koje su čovjeku od interesa. Moralno pravo na slobodno uvjerenje osnova je modernog čovjekovog djelanja. Međutim, u svom ispoljavanju to pravo nije apsolutno i neprikosnoveno. U ime unutrašnje slobode, slobodne volje i slobodnih interesa, čovjek bi u načelu mogao legitimirati svaki svoj postupak. Zbog toga, u modernoj

konstelaciju društvenosti čovjeku je " po formi " priznato pravo na uvjerenje i postupanje po svojim uvjerenjima, tj. pravo na slobodu savjesti. Međutim, " po sadržini " to njegovo pravo tek mora tražiti priznanje od drugih ljudi, što znači da se njegovi konkretni postupci, bez obzira na njegovo pozivanje na određene namjere, od drugih ljudi mjere prema njihovim objektivnim posljedicama. Zbog toga, moralna sloboda pojedinaca ima to osnovno ograničenje da se mora posredovati kako s moralnom slobodom drugih ljudi, tako i sa životnim i djelatnim mjerilima koja važe u drugim područjima ljudskog djelanja. Bez obzira na osnovno ograničenje stanovišta moralne svijesti, ono zajedno s modernim shvatanjem prava, po Heglovom sudu, stoji u temelju svih modernih oblika društvenosti ljudi, dakle, porodice, građanskog društva i države. To znači da je moderna porodica jednim svojim dijelom moralna zajednica ljudi. Isto tako, građansko društvo počiva na određenim moralnim shvatanjima, kao što i političko društvo ili država u svom temelju mora imati određene moralne vrijednosne sisteme. Središte moderne zajednice ljudi jeste tzv. javno mnjenje ili javnost, u kome se stvaraju i održavaju shvatanja tzv. važećeg morala.

**Dragan Subotić, Jovica Lazić**

#### **TEMELJNI PRINCIPI**

Voluntaristički princip dolazi od subjektivističkog principa po kome je čovek dužan da izvršava svoj moralni izbor nezavisno od bilo

kakvih socijalnih zakona i društvenih normi, " slobodno " određujući svoju moralnost polazeći samo od sopstvenih interesa. Njegov zagovornik nemački sociolog Ferdinand Tönnies je smatrao da je na prvom mestu reč o dominaciji individualnog načela, ali i o nihilističkog principa vezanog za etički iracionalizam i amoralizam ( A. Šopenhauer, F.Niče, A.Bergson ).

Čovekomrzaštvo je jedan od principa amoralizma i zasniva se na ugnjetavanju, svakovrsnim pritiscima, pa čak i ubijanju drugih ljudi ( srednjovekovn inkvizicija, fašizam, nacional – socijalizam, rasizam ).

### **Optimizam**

Optimizam jeste takvo gledanje na opšti tok istorije prema kome postoji mogućnost približavanja stvarnosti idealu izbora dobra – koje u konačnom ishodu triumfuje nad zlom, a pravda nad nepravdom, a čovek je sposoban za bezbrižan socijalni razvitak i moralno usavršavanje.

### **Meliorizam**

Meliorizam se odnosi na mogući odnos dobra i zla u razvoju sveta, i upućen je na prevladavanje krajnosti koje sa sobom donosi pesimizam: zlo treba smatrati neizbežnim, ali je čovek sposoban da postepeno širi sferu dobra i povećava broj srećnih.

### **Fatalizam**

Fatalizam je takav pogled na svet po kome sve je unapred određeno od Boga, sudbine ili nekakvih objektivnih zakonitosti razvitka, tako da čovek nije u stanju da ništa promeni.

## **Individualizam**

Individualizam kao etički princip sastoji su u moralnom postulatu da je pojedinac osnova svih kretanja u društvu, pri tom samostalno i nezavisno od društva utvrđuje zakone svoje moralnosti, bez obzira na socijalnu sredinu.

Individualizam se vezuje za građansko društvo, odnosno privatnu svojinu i vodi poreklo od sofista (Protagora) koji je tvrdio da je čovjek mera svih stvari, kinika (ciničnost) do Ničea i njegove ideje o nadčoveku koji gospodare svetom, a kolektivizam za marksističku doktrinu i ideologiju koja se u društvenoj praksi pretvorila u političku manipulaciju ne samo nad pojedinca, već i čitavim narodima, u nasilje nad slobodom čovjeka.

## **Patriotizam**

Patriotizam kao princip moralnosti, definišemo u najopštem značenju kao ljubav pojedinaca prema svojoj otadžbini koja obuhvata sledeće: brigu o interesima i istorijskoj sudbini otadžbine i spremnosti na žrtvovanje na to; vernost otadžbini u borbi sa neprijateljem; ponos socijalnim i kulturnim dostignućima otadžbine, saosećanje sa patnjama naroda i nezadovoljstvo zbog poroka društva, poštovanja istorijske prošlosti otadžbine i nasleđenih tradicija, vezanost za mesto življenja (grad, selo, region, državu u celosti).

## **Egoizam**

Egoizam se definiše kao životni princip i moralna osobina koja označava davanje prednosti vlastitim interesima u odnosu na društvene interese pri izboru načina ponašanja i predstavlja najotvorenije ispoljavanje individualizma. Začetke egoizma srećemo u antičkoj filozofiji (Demokrit, Epikur), u građanskoj nauci XVII-XVIII

veka (Spinoza), kod francuskih materijalista, Helvecijusa koji je zarad građanskog društva teorijski uobličio pojam - "razumnog egoizma", po kome se realizovalo privatno preduzetništvo, kroz koje se sledeći samo vlastite interese istovremeno služi interesima društva – jer se proizvode ljudima neophodne robe i pružaju usluge.

### **Altruizam**

Altruizam po socio-filozofskom određenju jeste moralni princip koji znači čoveku potiskivanja sopstvenog egoizma, kao i nekorostljubivo služenje bližnjem, spremnost da se žrtvuju vlastiti interesi u korist drugih. Ogist Kont smatra da su ljudi po prirodi egoisti i da se njihova sklonost može suzbijati moralnim vaspitanjem čoveka.

### **Požrtvovanost**

Požrtvovanost obuhvata žrtvovanje svojih interesa radi interesa drugih ljudi, u ime nekih ideala ili dostizanja opšteg postavljenog cilja kome se stremi. U masovnom obimu neophodnosti takve vrste postupka pojavljuje se u privrednim, odbrambenim ratovima, elementarnim nesrećama i drugim vanrednim situacijama.

### **Hedonizam**

Hedonizam suprotno aksetizmu, jeste nastojanje da se dođe do zadovoljstva, a izbegnu svake neprijatnosti i patnje. U antičkoj filozofiji Epikur i epikurejci zagovarali su uživanje, blaženstvo i zadovoljenje ovozemaljskih potreba preko kojih se dolaze do cilja, dok je u srednjem veku hedonizam bio oštro osuđivan od strane crkve, što je dovelo povoda građanskim misliocima XVIII veka da ga iskoriste za kritiku feudalnog sistema.

### **Puritanstvo**

Puritanstvo je način života za koji je karakteristična krajnja strogost običaja, asketsko ograničavanje potreba, protest protiv bilo kakve raskoši i udobnosti kao i patrijahalno odnošenje u porodici i braku. Ovaj termin je prvobitno služio za označavanje versko-političkog pokreta u Engleskoj u XVI-XVII veku koji je izražavao interese buržoazije koja se borila protiv apsolutizma.

### **Rigorizam**

Rigorizam jeste preterana strogost, nepopustljivost u pitanjima morala i nečelnosti, potpuna vernost moralnim načelima i ispoljava se u strogom i nepokolebljivom poštovanju određenih normi bez obzira na konkretne uslove. Rigorizam je oblik formalizma u moralu, obično povezan sa fanatizmom, aksetizmom, a često se pretvara u moralno licemjerje i farisejstvo.

### **Stoicizam**

Stoicizam je moralni princip života koji zahteva asketsko ograničavanje potreba, strogo poštovanje moralnih zahteva čak i u nepovoljnim uslovima, smirenost u teškim životnim situacijama, mirno podnošenje udaraca sudbine i odustajanje od borbe za ostvarivanje isključivo ličnih interesa.

### **Utilitarizam**

Utilitarizam je princip ponašanja koji se izražava u potčinjavanju svih postupaka postizanju materijalne koristi, sticanju pogodnosti u egoističkom računu. Utilitarizam je ravan uskom prakticismu, odricanju od uzvišenih motiva i smanjivanju uloge duhovnih interesa čoveka.

### **Moralni nihilizam**

Moralni nihilizam se odnosi na stav u realizmu čoveka prema moralnim vrednostima društva, njegovim moralnim normama, principima i idealima, uz evidentno nepriznavanje postojećih društvenih autoriteta. Blizak moralnom relativizmu, a u svom krajnjem izrazu bilo kakvih društvenih autoriteta.

### **Amoralizam**

Amoralizam proglašava normalnost legitimnim načinom ljudskog ponašanja, ispoljen kroz cinizam, čovekomrzaštvo, toleranciju nemoralnih postupaka drugih, kao i kroz nihilizam individualistički nastrojene osobe. Principom amoralizma bavili su se F.Niče, A.Bergson ideolozi fašizma Đ.Đentile i nacional-socijalizma A.Rozenborg. rasprostranjen u periodima kriza i dekadencija određenih društava ili sveta u celini.

### **Makijevalizam**

Makijevalizam obuhvata označavanje načina djelovanja čoveka čiji se princip ponašanja sastoji u korišćenju bilo kakvih, uključivo i nemoralnih sredstava (laži, kleveta) radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Ovaj termin u stručnoj praksi uveo je italijanski teoretičar Nikolo Makijaveli, koji se smatrao opravdanim da se u politici krše zakoni moralnosti u ime opravdanih ciljeva – cilj opravdava sredstva. Po njemu su dopustiva sredstva kao što su "vešta primena surovosti", zatim sposobnost političara da bude "veliki licemer", da pobeđuje protivnika "silom i obmanom", veština upravljača da kod podanika istovremeno izaziva ljubav i strah da silom natera narod da veruje i u ono što ne odgovara njegovim ubeđenima itd.

### **Trudoljubivost**

Trudoljubivost kao moralnu osobinu karakteriše subjektivni odnos ličnosti prema svojoj radnoj delatnosti koji se ispoljava kroz količinu i kavalitet postignutih rezultata. Njegovi pojavni oblici su intezivna radna aktivnost, savesnost, briga i miroljubivost.

### **Štedljivost**

Štedljivost je moralna osobina koja se izražava kao naročit odnos prema predmetu svojine kada se on smatra blagom, a njegovo očuvanje postaje samo sebi cilj – zbog čega se zaboravlja njegov korisni smisao kao predmeta upotrebe, i to tako da se žrtvuju interesi i potrebe ljudi (svoji vlastiti i drugi ljudi).

### **Karijerizam**

Karijerizam je negativna moralna osobina koja karakteriše ponašanje i ličnosti čoveka koji celokupnu svoju društvenu delatnost potčinjava "napredovanju u službi" i koji je spreman da ispuni njemu upućene zahteve samo ukoliko to doprinosi poboljšanje njegovog ličnog položaja. Karijerizam je uslovljen klasnom nejednakosti u društvu, pa ga karakteriše i neodgovornost, ravnodušnost prema poslu i saradnicima.

### **Koristoljubivost**

Koristoljubivost je negativna moralna osobina koja karakteriše ponašanje i motive čoveka koji razmatra i usmerava sve svoje postupke i odnose sa drugima sa stanovišta lične materijalne koristi. Koristoljublje je ispunjavanje egoizma u odnosu ljudi prema materijalnim dobrima. Njegov socijalni smisao se sastoji u davanju prvenstva ličnom materijalnom interesu pred društvenim.

### **Parazitizam**



Parazitizam je negativana moralna osobina koja označava praznim način življenja, odbijanje i izbjegavanje društveno korisnog rada. Kao društvena pojava parazitizam se javlja sa pojavom privatne svojine i eksploatacije, kada su neke društvene grupe ovladavajući sredstva za proizvodnju ostvarile mogućnost prisvajanja rada drugih bez direktnog učestovanja u društvenoj proizvodnji.

**Vuko Pavićević**

## **PROBLEMI I PRAVCI DEFINISANJA POJMOVA DOBRA I ZLA**

Kad smo u prošlom odeljku imali zadatak da definišemo pojam morala, mogli smo se poslužiti karakterističnom definicijom, koja je u tome da jeda pojam povedemo pod neposredni širi pojam i pri tome navedemo specifičnu razliku pojma koji se definiše. Znanje koje ovim oblikom definicije dobijamo jeste znanje o mestu jedne pojave u sklopu drugih, znanje o klasi ili rodu objekta kome jedna pojava ili pojam pripadaju, kao i znanje o onoj specifičnoj odlici njihovoj u sklopu klase ili roda. Ta specifična razlika je ono što neku pojavu ili pojam čini osobenim, individualnim. U slučaju pojma morala ta njegova specifična razlika u sklopu opšte ljudke prakse i vrednosnog ocenjivanja bili su atributi dobro i zlo.

No pod definicijom podrazumevamo ne samo karakterističnu definiciju ( podvođenje nekog pojma pod prvi širi pojam i navođenje specifične razlike ), već i određene neke stvari ( ili pojma ) pomoću njenih sastavnih elemenata koje otkrivamo analizom. ( Na primer, vodu možemo definisati kao jedinjenje dva atoma vodonika i jednog atoma kiseonika ).

Kad pak pokušavamo da na ovaj, analitički način definišemo i sam pojam ili kvalitet dobra ( dobra u moralnom smislu, dobra koje je " po sebi dobro ", a ne samo dobro kao sredstvo za neku drugu svrhu ),

po mišljenju poznatog etičara Dž.E.Maura u tome ne možemo uspjeti, pa je pojam dobra po njemu nedefinljiv isto kao i , recimo, pojam žutog. I u jednom i u drugom slučaju, reč je o prostim kvalitetima, svojstvima koja se ne mogu razlagati. Možemo ih definisati podvođenjem pod pojmove vrednosti ( kad je reč o dobru ) i boje 8 kad je reč o žutom ), ali ne i analizom na proste sastavne delove jer su oni sami prosti, neraščlanjivi.

Po Muru, moralno dobro ne može se definisati ni pomoću nekog drugog svojstva koje bi ga zamenjivalo. Kasnije ćemo opširnije pokazati kako je jedna grupa etičara ( hedonisti, utilitaristi ) smatrala da se dobro može definisati pomoću jednog drugog ( prirodropsihološkog ) svojstva ili stanja, naime pomoću zadovoljstva i sreće, pa bi definicija dobra glasila: dobro je ono što proizvodi najveću sreću za najveći mogući broj ljudi.

Mur međutim dokazuje da hedonisti odnosno utilitaristi pri ovakvom definisanju dobra čine takozvanu " naturalističku grešku ", a dokaz se sastoji uglavnom u argumentu koji je nazvan " argument otvorenog pitanja ".Naime kad bio bila tačna tvrdnja utilitarista ( hedonista ) da se dobro može definisati ( ili zameniti sa ) zadovoljstvom, pa kazalo da je dobro – zadovoljstvo ( T ), onda bi bilo besmisleno obrnuto pitanje: da li je zadovoljstvo – dobro, jer bi pitanje bilo tautološko ( da li je T – T? ). Međutim, očevidno je da pitanje da li je samo zadovoljstvo dobro – nije besmisleno pitanje, da se dobro i zadovoljstvo ne mogu identifikovati.

Nemamo potrebe da ovde, u uvodnim izlaganjima, ulazimo u dalju argumentaciju ove teze da je dobro nedefinljivo i da se mora

smatrati za jedan osobeni, takozvani ne-prirodni, prosti kvalitet koji se može uočiti i zahvatiti jednom vrstom neposrednog intuitivnog opažanja, a ne i definsirati. Učinićemo samo nekoliko primedaba osnovnoj Murovoj tezi u ovom pitanju definisanja i određivanja moralno dobrog.

Mur je svakako u pravu kad kritikuje identifikovanje dobra sa drugim kvalitetima, svođenje dobra na nešto drugo, tako da ono onda gubi svoju osobenost. Međutim, sama njegova teza o nedefinljivosti dobra i opšte filozofske pretpostavke kojima počiva nama izgledaju sporni. Kada Mur tvrdi nedefinljivost dobra jer bi ono potpuno osoben kvalitet, onda bi značila da on prihvata mogućnost postojanja takvih pojedinačnih stvari ili kvaliteta koji sve i budući individualni, osobeni, ne bi sadržali nikakav odnos prema drugim pojednostima, posebnostima i opštostima. Takva nedijalektička polazna tačka neće, međutim, biti održiva. Naprotiv, sve pojedinačno, kako je to formulisao Lenjin, postoji samo u vezama koje vode ka opštem i ka drugim pojedinačnostima i posebnostima. Te veze i odnosi nisu nešto što naknadno uspostavlja neka stvar ili neka pojedinačnost, već nešto čime se ona sama konstituiše kao momenat nekog razvoja, utiče na druge, dakle uzrok je, kao što je u drugom odnosu i drugom kontekstu – posledica. Te veze i odnosi su podloga nekih osnovnih kategorija kojima se služi i za kojima ide svako konkretno saznanje. To su kategorije uslova, uzroka, posledice, nastanka, razvoja, funkcije, strukture i sl. Mi saznajemo ili "duhovno" prisvajamo jednu pojavu, jednu stvar tek ukoliko smo u stanju da je podvedemo pod ove kategorije, odnosno da je sagledamo u odnosima i stanjima koje ove kategorije izražavaju. ( Nešto znati, imati o nečemu znanje znači znati

njegov uzrok, uslov, razvoj, unutrašnju strukturiranost, odnose u toj strukturi, odnose prema drugima strukturama ). Prosto intuitivno opažanje i doživljavanje, ma koliko nas dovodilo u dodir sa stvarima i njihovom osobenošću, ne daje nam i znanje o njima.

Iz ovih opštemetodoloških dialektičkih principa slede, mislimo, dve važne posledice u pogledu pitanja definisanja samog pojma dobro. Prva se odnosi na sam problem definljivosti, odredivosti, mogućnosti definisanja. Naime, čim prihvatimo da sve što je pojedinačno, osobeno – pa onda i atribut dobro – egzistira u vezama, odnosima, kao momenat kompleksa odnosa i kao osobeni izraz samih kompleksa, onda nemamo pravo tvrditi njegovu načelnu nedefinljivost. Onda je ono faktički tim odnosima određeno, pa je onda načelno definljivo. Druga se posledica odnosi na samu prirodu definisanja, određivanja. Ono, naime ne može pretendovati da kroz isticanje jednog odnosa ili jednog momenta iscrpe " samu suštinu " ili osobenost date pojave, u ovom slučaju – atributa dobro. Suština se ima tražiti u celokupnosti veza, zavisnosti, uslovljenosti i uslovljavanja, pa onda i tačno uočavanje i iskazivanje jednog od tih oblika određenosti možemo smatrati kao definisanje, određivanje. Ta određivanja ili definisanja se kreću u okviru osnovnih kategorija kao što su uslov, uzrok, funkcija i sl., od kojih ni jedna ne mora isključivati onu drugu niti razmatranje u njenom okviru činiti izlišnim.

Na primer, mi možemo, pošavši od kategorije uslova, definisati moralne ocene dobro i zlo kao ocene koje se javljaju samo u ljudskom društvu, a pošavši od kategorije funkcije – kao ocene čija je uloga omogućavanje i održavanje ljudske društvenosti, zajedničkog života. Tako onda možemo definisati i moralno dobrog čoveka kao

čoveka koji nastoji da svojim postupcima da smer koji je pozitivan za održavanje i unapređivanje zajedničkih uslova egzistencije, koji svoja znanja i umenja koristi tako što štiti i unapređuje zajednička dobra. Doista, biti, na primer, dobar blagajnik to u moralnom smislu znači ne samo posedovati znanja i umenja računskog poslovanja, već i znanja koristiti savesno, to jest za očuvanje zajedničke, društvene imovine. Isto tako, određenost ocene moralno dobrog ponašanja funkcionalnim odnosom prema zajedničkom dobru i zajedničkim uslovima koje se obično nazivaju " životnom mudrošću ". Reč je o osobinama kao što su umerenost, uzdržanost, strpljivost, vrednoća itd. Njihova vrednost se koreni u tome što se preko njih obezbeđuju trajniji životni zadaci i svrhe, ostvaruje osnovna karakteristika ljudskog života koja se sastoji u usklađivanju pojedinih momenata i delova sa potrebom održanja i razvijanja života kao celine. Ali ovim osobinama ne pripada bezuslovno i moralno vrednost, što se može odmah uvideti. Neko se, na primer, može umeravati samo zato da bi postigao neke isključivo lične koristi i pri tome se pretvoriti u običnog tvrdicu; a tvrdičluk još niko nije smatrao za moralnu vrlinu, naprotiv... neko može ispoljavati odlučnost u vršenju popuno antisocijalnih dela; ali što više takve odlučnosti budu ispoljavali neki prestupnici to će biti strožija moralna osuda njihovog potsupanja.

Moralnost se , dakle, može definisati kao jedan od oblika društvenosti, društvene svesti čovekove. Onaj koji ne može da živi u zajednici ili kome nije potrebno, jer je sam sebi dovoljan, nije deo države, te je ili zver ili bog – kaže Aristotel. Ona počinje onde gde i kada čovek svoju individualnost usklađuje sa zahtevima zajedničkog života. Što se ponekad istinski moralno vredno i dobro ponašanje

sastoji čak u kršenju neke ustajale, postojeće forme društvenih odnosa, to ništa ne govori protiv valjanosti i činjeničke zasnovanosti iznete odredbe moralnog dobrog, jer i kršenje postojeće društvenosti može dobiti svoju vrednost i opravdanje u ime novih viših oblika društvenih i međiljudskih odnosa.

No ovakva sociološka odredba morala i moralno dobrog ne čini izlišnom već upravo zahteva kao svoju dopunu jednu definiciju koja se čini sa stanovišta ontologije i u okviru kategorije bića, a ne samo u okviru kategorije uslova i funkcije. Naime, sve i uočavajući da je moral sa svojim atributima dobro i zlo jedan od oblika društvenosti, društvene svesti čovekove i da svoju snagu crpe iz uloge održanja i unapređenja društvenosti, moramo ići dalje pa uvideti da moralno ocene dobro i zlo donosimo samo o biću koje je toliko razvijeno da u datim situacijama može da razume i zna šta treba činiti i koje je u stanju da se samostalno odlučuje i određuje, da između otvorenih mogućnosti bira jedne a zapostavlja druge. Takvo biće je doista jedinstveno u sklopu svih drugih prirodnih, živih i neživih bića, jedino je ono u stanju da se kao subjekat okrene na objektivne uslove i da ih usmerava prema ličnoj odluci i oceni. Prema tome, ako bismo rekli da je moral sa svojim atributima dobro i zlo svojstvo bića koje je u stanju da se samoodređuje ili, što je jedno i isto – da je moral izraz i oblik slobode, dali bismo jednu ontološku, bivstvenu odredbu ili definiciju. Takva definicija mora izaći iz okvira funkcionalno-teološkog i kauzalnog rezumevanja i objašnjenja morala zato što formirano ljudsko biće ceni moralne osobine ne samo zato što formirano ljudsko biće ceni moralne osobine ne samo zato što društvena sredina vrši na njega pritisak da takve osobine kod sebe

razvija, već ih ceni i kao takve, da bi bilo takvim, jer bez takvih osobina ljudsko biće nije potpuno kao ljudsko biće, nije ličnost.

Definisanja morala i atributa dobro i zlo moraju se vršiti i sa stanovišta psihologije i svih drugih nauka koje se bave čovekom (politička ekonomija, istorija idr.). na primjer, u društvu u kome vlada robna proizvodnja kao osnovni ekonomski oblik, a sa njom i nejednakost uslova privređivanja, značajne razlike u egzistencijalnom položaju ljudi, - moralne norme solidarnosti i humanosti mogu se definisati kao nužni korektiv ekonomske strukture.

Zavisno od osnovnih kategorija u okviru kojih se određivanje ili definisanje vrši, postoje kauzalne, funkcionalne, genetičke i druge definicije.

### ***VELIKI MISLIOCI O ETICI I MORALU***

Heraklit je borbu proglasio za osnovno načelo života, ali i to dobro i zlo jesu jedno, kao i to da moral zavisi od stepena društvenog razvitka. Pošto je moral u neprestanom menjanju, etičke norme imaju relativno obeležje.

Antisten je propovedao samostalnost i apsolutnu unutrašnju slobodu, jer ljudima nije u kući bogatstvo, nego u dušama. Diogen pripadnik filozofije kinišara, zahtevao je ukidanje privatne svojine i ropstva, uz istovremeno uvođenje zajednice žena, dece i imovine.



Platonova filozofija razlikuje na vrhu svih ideja – ideju dobra, koja je iznad prirodnih zakona i iznad bića, ali uz napomenu da umna delatnost ima vlast nad čulnim zadovoljstvima. Tako u Platonovoj idealnoj državi vlada duhovna i moralna etika.

Aristotel smatra da etičko saznanje proističe iz razuma i iskustva, dakle zasniva se na pojedincu od koga zavisi da li će postići vrlinu i postati srećan. Zapravo, ljudsko dobro čini sudbinu Aristotelove etike, a država treba da obezbedi ispunjavanje moralnog cilja – postizanje najvišeg dobra.

Srednjovekovni mislioci poput Klementa Aleksandrijskog ističu da neslobodni postupci ne podležu nikakvom sudu, jer si iznenađeni pod pritiskom ili se događaju iz neznanja. U tom slučaju o ljudima se ne može doneti ispravan sud jer su pogrešili samo na osnovu različitih mogućnosti neslobodnog delanja. Toma Akvinski je smatrao da čovek ne može postići blaženstvo i da ne postoji neki poslednji smisao čovekovog života, već da se od svrhe nastavlja u beskonačno.

U svojoj "Etici" Baruh de Spinoza razlikuje pod dobrom ono što je korisno, odnosno, ako se slaže sa našom prirodom onda je dobra, a ako je rđava – onda je suprotna sa našom prirodom.

Novovekovni filozofi, poput Žan-Žak Rusoa su smatrali da se moralnost čovekovih radnji zasniva na sudu koji on o njima izriče. "Moja sloboda je baš u tome što sam u stanju da hoću, samo ono što mi je korisno, ili što bar držim da je takvo. A David Hum i to da je sloboda važna za moral, jer su postupci ljudi predmet naših moralnih osećanja samo ukoliko ukazuju na unutrašnji karakter efekata i sklonosti.

### ***TEMELJNA OBELEŽJA U POSLOVNOJ ETICI***

Kada govorimo o poslovnoj etici u prvom redu mislimo na formalnu dimenziju morala sa sledećim temeljnim obeležjima:

- Bezuslovnost – samociljnost (kategoričnost, apsolutnost) koja znači da moralna norma obavezuje po sebi i samim sobom. Dakle, moral je samo cilj, kao i iz samog poštovanja morala.
- Vrednost – sam moral je sam po sebi vrednost i stoga se poštuje.
- Dobro kao vrhovna moralna vrednost služi kao parametar na osnovu koga se postupci ljudi određuju kao dobri ili zli.
- Posebno moralno osećanje obuhvata i osećanje pojedinaca, a ne samo razum na kome se toliko insistira, što ukazuje i na elemente iracionalnosti moralne norme!
- Trenutačnost obuhvata takvu osobinu moralne obaveze u smislu da se ona oseća trenutno, čim se čovek nađe u moralnoj situaciji, bez potrebe da u njoj duže razmišlja, što ukazuje i na neke instiktivne dimenzije morala.
- Pritisak na ljudsku prirodu obuhvata i otpor čoveka za ostvarenje datih moralnih normi.
- Ljudskoća ili čovečnost znači osećanje moralnog subjekta da je to specifična ljudska obaveza čijim se činom čovek potvrđuje kao ljudsko biće.
- Griža savesti kao sankcija je moguća i nju sam na sebe primenjuje i izriće moralni subjekt koji je prekršio moralnu

normu mada ima autora koji ovo ne uzimaju kao obeležje morala.

### ***POSLOVNA TAJNA, POSLOVNI MORAL, POSLOVNI OBIČAJI I ETIKA POSLOVANJA***

Za poslovnu etiku su od značaja i sledeći pojmovi:

- Poslovna tajna je podatak, činjenica (u pisanom ili usmenom obliku) koji se odnosi na poslovanje nekog preduzeća, ili drugog pravnog lica, domaćeg ili stranog, a koje je poznato samo određenom krugu lica i koji ne sme da bude saopšten drugim licima. Poslovna etika insistira na čuvanju poslovne tajne, smatrajući je za jedan od temeljnih postupaka etike poslovanja.
- Poslovni moral je skup trgovinskih običaja, pravila i normi za koje privredni subjekti smatraju da su najprikladniji i najpravedniji za regulisanje njihovih međusobnih poslovnih odnosa, a koji nisu uređeni zakonom ili drugom regulativom.
- Poslovni običaji su pravna pravila koja imaju svoj osnov primene u uvođenju onih koji ih primjenjuju da su celishodna. To su shvatanja većeg ili manjeg kruga lica, učesnika u privrednom prometu o tome kako bi se trebalo ponašati pri izvršenju pravnih poslova.
- Poslovni običaji se dele na regionalne, nacionalne i lokalne, kao i na posebne i opšte, pri čemu se prvi odnose na pojedinu granu privrede.

**Ričard T. Di Džordž**

## **KORPORACIJE I MORAL**

### **Slučaj moldenskih tkačnica**

Vatra, koju je možda izazvala eksplozija bojlera, brzo je obavila jednu zgradu, potom se proširila na drugu, onda na treću. Glavne fabričke zgrade Moldenskih tkačnica u noći 11. decembra 1995 godine pretvorile su se u zgarište. Moldenske tkačnice je 1906 godine osnovao Henri Fojreštajn (Henry Feuerstein) deda današnjeg vlasnika Arona Fojerštajna (Aaron Feuerstein). Godine 1956 godine fabrika je iz Moldena preseljena u Lorens u Masačusetsu. Do 1995 godine većina fabričkih kompanija u Lorensu ili je zatvorena, ili preseljena na jug ili van zemlje da bi se okoristila nižom cenom radne snage. Osamdesetih godina, kad je zamrlo tržište veštačkog krzna koje je fabrika proizvodila, Moldenske tkačnice su dospеле na ivicu bankrotstva. No, nastavljajući da proizvodi dekorativne tapetarske tkanine i krzno, fabrika je stvorila novi proizvod, polartek, i uspešno se oporavila. Polartek je sintetičko krzno koje se pravi od recikliranih plastičnih boca, lako je topljivo i elastično, koristi se za izradu sportske odeće i odeće za ulicu koje prave kompanije kao Edi (Eddie) Bauer, Nort Fejs (North Face), L.L.Bean (Bean), Patagonija i Lends (Lands) end.

Iste noći kad je izbio požar Aron Fojerštajn je slavio svoj sedamdeseti rođendan, da bi po povratku kući čuo šta se dogodilo. Odjurio je na lice mesta, i uz pomoć vatrogasaca i nekih od svojih

nemeštenika, uspeo da spase deo jedne poslovne zgrade. Čvrsto je odlučio da fabriku obnovi što je pre moguće. Druge opcije, koje su mu energično predlagali neki od njegovih savetnika, bile su da zatvori fabriku i povuče se u mirovinu s onim što može da izvuče od osiguranja, ili da fabriku otvori na drugom mestu. Fojrštajn je odbio ove opcije i rešio, uprkos savetu nekih članova svog osoblja, da ne samo smesta započne obnovu već i da svakome radniku da 275 \$ božićnjeg bonusa kako je bilo planirano, i obznanio da će sve radnike zadržati na platnom spisku još najmanje 30 dana.

Fabrika je bila osigurana na 300 miliona dolara. Ali osiguravajuća kompanija nije htela da isplati polis dok se ne utvrdi uzrok požara i ne zaključi da u pitanju nije bila namerna paljevina. Fojerštajnu je novac od osiguranja bio potreban za obnovu fabrike, ali nije mogao tako dugo da ga čeka. Zato je podigao zajam u visini od 100 miliona dolara, upotrebio sopstveni novac, i smesta krenuo da radi. Svi njegovi radnici su ga podržali. Kad je prošlo prvih trideset dana, on je svojim radnicima zajamčio još trideset plaćenih dana, radili oni ili ne. A uradio je isto i treći put. Nadnice su im bile između najvišima u toj industrijskoj grani, u proseku 25,5 dolara na sat. U roku od tri meseca on je uspeo da obnovi fabriku u dovoljnoj meri da ne izgubi glavne mušterije za polartek, i da glavninu svojih radnika vrati na posao. Nije mogao ponovo da otvori jedno odeljenje za tapetariju, međutim, i protiv volje je morao da pusti da ode 400 od njegovih 3.100 nameštenika, od kojih je 2.320 radilo na lokaciji Lorensa. Čak i tad je, međutim, nastavio da za dodatna tri meseca plaća zdravstveno osiguranje za tih 400 radnika, otvorio radnički centar

za pomoć, i dao im prvenstvo u pravu na povratak tako da budu prvi primljeni kad ponovo bude u stanju da zapošljava nove radnike.

Njegov postupak prema zaposlenima doneo mu je nacionalno priznanje. Predsednik Klinton

( Bill Clinton ) pozvao ga je da sedi odmah uz Prvu damu prilikom njegove Izjave o stanju nacije. Novine su vrtele Fojerštajnovu priču. Dobio je počasna zvanja Univerziteta Ješiva i Bostonskog univerziteta. Jedan članak u Forčunu je kazovao, " Vlasnik Moldenskih tkačnica Aron Fojerštajn bio je izložen i podsmehu i uznošenju kad svojih 1.000 nameštenika zadržao na platnom spisku pošto mu je požar spalio fabriku prošlog božića. Ali sad on dokazuje da je dobar postupak prema radnicima zapravo vrlo dobar posao ".

Nije sasvim jasno da li bi isto bilo rečeno za njega da mu je firma propala umesto što je uspela, čak i ako bi mu odnos prema radnicima bio isti. Niti je jedno vreme uopšte bilo ozvesno da će uspeti u pokušaju da obnovi fabriku. Do februara, osiguravajuća kompanija bila mu je isplatila samo 9 miliona dolara avansa. Isplata radničkih plata, uprkos činjenici da za mnoge od njih nije imao posla, stajala ga je ke 13 miliona dolara. U prvom kvartalu posle požara moldenske tkačnice iskazale su kvartalni gubitak od 50 miliona. Fojerštajn je uspeo da zadrži glavne kupce polarteka, ali je izgubio neke mušterije za tapetarske proizvode. No, uza sve to je uspelo. Šestog juna 1997. osiguravajuća kompanija je konačno pristala da plati puni iznos od 300 miliona dolara za štetu izazvanu požarom. Ponovna izgradnja fabričkih zdanja uz korišćenje najmodernije opreme koštala je dodatnih 40 miliona dolara. Kad je nova fabrika svečano otvorena 16.septembra 1997, plate su bile porasle 40 posto od vremena požara,

produktivnost 25 postotaka. Poslednjih sedamdeset udaljenih radnika vraćeno je na posao tokom potonjih meseci. Uza sve, Moldenske tkačnice su uživale širok publicitet i otvoreno reklamno polje, stvarajući neprocenjivu meru dobre volje ne samo kod svojih radnika već i kod svojih mušterija i široke javnosti. Fojerštajn tvrdi da je radio što je morao da radi. Veli da nije mogao da okrene leđa ni svojim nemaštenicima ni gradu Lorensu. Zbog načina na koji se prema njemu ophodio zaposleni su mu bili vatreno lojalni, i radili su neviđeno naporno pomažući mu da obnovi fabriku u rekordnom roku. Uprkos činjenici da je njegova odluka da zaposlene zadrži na platnom spisku devedeset dana posle požara, radili ili ne, bila sporna, sada se ta odluka uznosi i hvali kao dobar poslovni potez. Da li je ono što je učinio Fojerštajn bilo ispravno, kako on kaže, ne samo sa poslovn etačke gledišta već sa etičke? Da li je bilo etički obavezno ili je premašalo zahteve etike? Da li bi neka kompanija u javnom vlasništvu bila u stanju da načini isti veliki gest, i da li bi deoničari kompanije i analitičari Volstrita shvatili taj potez kao prosvećeno poslovno ponašanje?

Moldenske tkačnice su u mnogom pogledu izuzetak u odnosu na način na koji dejstvuju krupne firme. To je privatna firma, a ne javna korporacija, i vodi je njen vlasnik. Etika važi za sve poslovne transakcije, i sve firme, velike i male. Ali se u većini rasprava o poslovnoj etici, pa i u ovoj knjizi, naglasak stavlja na korporacije, a naročito na krupnije korporacije. Razlozi za to su mnogi. Male firme najčešće vode njihovi vlasnici. Tako male firme najčešće odslikavaju etiku vlasnika, koji firmu vodionako kako vodi i svoj život. Ako ima zaposlene, vlasnik će hteti da upozna svoje zaposlene, i taj odnos,

madea poslovan, neće moći da ne bude ličan, jer se odvija u neposrednom dodiru. Jedna od posledica je da je većina poslodavčevih postupaka u odnosu prema zaposlebnima razumno transparentna. Zaposleni poznaju uslove pod kojima rade, znaju da li se prema njima postupa pošteno, a, a ako se ne postupa, znaju koga da ktove i kome da se žale. Poslovna razmena s mušterijama isto će tako biti jasna. Redovne mušterije traže da se frima prema njima ponaša pošteno, ili će otići na drugo mesto.

Po odredbama američkog zakona korporacije imaju naročit status zato što imaju ograničenu odgovornost. To je jedan od razloga da se na njih gleda drukčije, jer su vlasnici akcijskog kapitala kompanije odgovorni samo za iznos koji su investirali u glavicu. Njihov lični imetak nije izložen riziku. Ako je glavni razlog usredsređivanja na velike korporacije u tome što su one nejčešće bezlične, moćne, i sposobne i za velika dobra i za velike štete. Bezlične su jer ih nejščešće vode menadžeri koje akcionari unajmljuju da poznaju svoje zaposlene, i obično postoje razni nivoi upravljanja između radnika i genaralnog direktora kompanije. Tu strukture, pravila, operativni postupci zauzimaju mesto neposrednog rukovođenja licem u lice. Etički ton jedne korporacije postavlja viši upravljački sloj; ali menadžeri su isto tako unajmljeno osoblje, za razliku od vlasnika – upravnika koji ima poseban i ličan ulog u svojoj kompaniji.

Krupne korporacije zapošlavju veliki broj ljudi, koji od njih zavise. I mnogi gradovi u kojima su smeštene fabrike korporacija zavise od tih korporacija. Obimna proizvodnja većine vrsta proizvoda stvara velike količine otpada, često toksičnog. S velikom moći ide i



velika odgovornost. Jedan od zadataka poslovne etike jeste da ove odgovornosti učini jasnima društvu, zaposlenima, akcionarima, potrošačima, i svima drugima na koje postupci korporacija imaju uticaja.

### ***MORALNI STATUS KORPORACIJA I FORMALNIH ORGANIZACIJA.***

Korporacija je naročita vrsta entiteta. Godine 1918, predsednik suda Džon Maršal ( John Marshall ), u postupku Dartmot Koledž protiv Vudvorda, ovako to definiše: " Korporacija je veštačko biće, nevidljivo, nedodirljivo, i postojeće jedino u premišljanju zakona. Budući puka tvorevina zakona, ona poseduje samo ona svojstva koja joj poverava osnivačka povelja, bilo izrično, bilo kao uzgrednu poslediu njenog postojanja. A ova su svojstva po pretpostavci najbolje sračunata da se postigne cilj radi kojeg je stvorena. " Ona može da dela, poseduje imovinu, biva tužena. Glavna osobina korporacija, i jedan od prvenstvenih razloga iz kojih se i osnivaju, jeste da imaju samo ograničenu odgovornost. Oni koji uložili u neku korporaciju mogu da izgube samo onu sumu koju su uložili. Tome se ne može pridodati njihov lični umetak.

Moralna odgovornost se obično pripisuje individuama i individue je obično na sebe preuzimaju. Ima li ikakvog smisla govoriti o moralnoj odgovornosti nacija, ilki korporacija, i drugih formalnih organizacija? Ako ima smisla, da li u otm slučaju isto tumačimo izraz moralna odgovornost kao i kad mislimo na ljudske jedinke?

Ako pođemo od uobičajene upotrebe tog izraza, ljudi sasvim jasno na postupke nekih nacija ukazuju kao na nemoralne; govore o moralnoj odgovornosti bogatih naroda naspram siromašnih; tvrde da su korporacije koje prodaju nebezbedne ili štetne proizvode nemoralne. Pa ipak, osobe kao Milton Fridman ( Milton Friedman ) i takvi teoretičario organizacije kao Herbert Simon ( Herbert Simon ), koji po svemu smatraju da korporacije i druge formalne organizacije nisu moralni entiteti, čvrsto se drže svoga stava. Prema ovom shvatanju, u pitanju su u najboljem slučaju zakonska bića. Mogu se smatrati zakonski odgovornima, mogu biti obavezane zakonima, ali samo su ljudska bića moralni činioci i samo ljudska bića imaju odgovornost. Možda neki govore kako da korporacije ili firme imaju koralne obaveze, ali ti su prosto pobrkali stvari. Čak i kad pojedinci rade za kompaniju, njihive su radnje deo ponašanja firme; otud se ne mogu procenivati s moralne tačke gledišta. Kada postupaju protivno interesima firme ili kada krše zakon, potkradaju kompaniju, proneveravaju pare, tad delaju u svoje ime i podložni su odgovarajućem sudu s moralne tačke gledišta. Zaključak glasi da firme nisu moralni činioci, da nemaju moralnu odgovornost, te da se ne mogu moralno procenivati.

### ***Organizacijsko shvatanje korporacija***

Ovo shvatanje, koje ću nazvati organizacijsko, predstavlja varijantu Mita o amoralnom biznisu. Nastalo je delimice kao reakcija na mnoge moralne zahteve koje su izrekli ekolozi i potrošačke grupe u

pogledu društvene odgovornosti biznisa. Reakcija Milтона Fridmana na takve zahteve je tvrdnja da je biznis biznisa da pravi profit, a da su socijalne reforme, blagostanje i slične teme prava briga ne poslovnog sveta već vlade.

Organizacijsko shvatanje se široko osporava, pa ipak se ne može potpuno ni odbaciti. Ono postavlja valjan zaključak da organizacije, korporacije i nacije nisu koralni entiteti u istom smislu u kojem su to individualna ljudska bića. Ako ćemo ih razmatrati kao moralne činioce, moramo biti oprezni u korišćenju termina, i jasni šta pod njima razumevamo.

### ***Shvatanje korporacije kao moralne osobe***

Dokaz protiv tvrdnje da formalne organizacije nisu moralna bića prilično je jednostavan. Moral upravlja radnjama racionalnih bića u mere u kojoj one utiču na druga racionalna bića. Formalne organizacije – na primer, korporacije – delaju. Kompanija Ford motor proizvodi automobile; ona isto tako gradi fabrike, zapošljava i otpušta ljude, plaća im nadnicu, plaća porez, povlači neispravne modele, i tako dalje. Firme ne samo da delaju, one delaju racionalno shodno racionalnom postupku donošenja odluka. Budući da utiču na ljude, te se racionalne radnje mogu vrednovati s moralne tačke gledišta. Ako je za pojedinca pohvalno da da prilog u milosrdne svrhe, onda je i za firmu pohvalno da priloži u dobrotvorni fond. Ako je za ljude pogrešno da krađu, i za firme je pogrešno da krađu. Radnje se mogu moralno vrednovati činili ih pojedinci ili takvi entiteti kao što su kompanije, korporacije ili nacije. Alternativa bi bila reći da ubistvo, mada moralno pogrešno za jedinku, nije moralno pogrešno za firme, ili da iskorišćavanje jedne osobe drugom jeste moralno pogrešno, a da je izrabljivanje neke osobe od strane korporacije moralno neutralno. To je nesumnjivo neprihvatljivo, jer su ubistvo, krađa, izrabljivanje i laganje pogrešni čini li ih ljudsko biće, korporacija ili nacija; takve su radnje pogrešne bez obzira ko je njihov počinitelj.

No, ovde se priča ne završava, jer je deo argumentacije organizacijskog shvatanja činjenica da formalne organizacije ne delaju. Ne delaju ni korporacije, ni klubovi, ni kompanije, ni nacije.

Delaju ljudi koji ih čine, ali sama organizacija nije ništa više do jedna formalna struktura. Ona ne čini ništa. Ljudi u njoj čine što god je učinjeno. Očito postoji nešto tačno u tvrdnji da delaju samo ljudi a da formalne organizacije ne delaju. Pa ipak, kako smo već zapazili, često govorimo o firmama i nacijama kao delatnicima. Ko je u pravu? Šta odlučimo?

### ***Shvatanje korporacije kao moralnog delatnika***

Odgovor na oba pitanja možemo da nađemo bližom analizom naše upotrebe jezika. Kad kažemo: " Ford pravi kola ", ne mislimo da se kola prave čarolijom; znamo da nijedan automobil neće biti napravljen ako ga neko ne napravi. Veliki broj ljudi, koristeći mnoštvo raznih mašina i alata, zajedno stvara Fordov automobil. No, možemo da upotrebimo ime Ford da označimo njime sve te ljude i njihove postupke i odnose. Znamo da postoje radnici i menadžeri, predsednik firme, bord direktora, i deoničari. Pa ipak, nemajući predstavu ko od njih šta radi u firmi, možemo da kažemo da Ford pravi kola. To je savršeno razumljiv iskaz, načinjen iz spoljašnje perspektive u odnosu na korporaciju koji je posmatra kao celinu. Ako Ford povlači neispravna kola, neko mora doneti odluku da se ona povuku, i neko – ista osoba ili neka druga – mora razaslati naloge. Te osobe ne delaju u vlastito ime, već kao nemaštenici ili zastupnici firme.

U našem uobičajenom korišćenju jezika ispravno je i odomaćeno da upotrebimo ime firme kad mislimo da sve s njome povezane osobe, akd mislimo na proizvode koje s njome povezane

osobe izrađuju, ili kad mislimo na entitet protiv kojeg se može povesti parnica. Tako, kad moralno sudimo o postupcima neke firme ili nekog naroda, nije nam potrebno da znamo ko je u firmi ili u narodu odgovorna osoba ili osobe. Firmu kao tavku možemo da smatramo za odgovornu, sa moralne kao i sa zakonske tačke gledišta. Ali, ako bismo i mogli moralno da sudimo o postupcima neke firme ili naroda, što bismo to radili? Odgovor može da se nađe u cilju koji želimo da postignemo takvim suđenjem. Moralno prosuđujući radnje koje pripisujemo firmi ili narodu mi činimo mnogo stvari. Izražavamo svoje emocije, vrednosno procenjujemo radnju, podstičemo druge da na datu radnju reaguju isto kao mi. Izražavajući svoju moralnu vrednosnu procenu mi ili hvalimo ili kudimo. Kad moralno osuđujemo neku radnju, mi možda želimo da i druge podstaknemo da je moralno osude, ili izvršimo pritisak da se greška ispravi, ili promeni dati način ponašanja.

Jedan od metoda da se to postigne jeste potrošački bojkot, kao onaj koji su organizovali kalifornijski sezonski radnici u odnosu na zelenu salatu u trgovinama Sejfvej, ili onaj koji je koalicija INFAKT ( INFACT ) isplanirala i vodila protiv firme Neste. Bojkot pokušava da izvrši pritisak na neku kompaniju da promeni ono što je viđeno kao nemoralna praksa ili poslovna politika. Oni koji pozivaju na bojkot mogu i da ne znaju ko je u kompaniji odgovoran za sporni postupak, a mogu i da ne mare. Bojkot može da rezultuje smanjenjem proizvodnje date kompanije, sposledičnim otpuštanjem radnika koji ni na koji način nisu umešani ni u određivanje poslovne politike ni u njenu primenu. No, u bojkot se ne kreće da bi određeni ljudi bili otpušteni već da bi se promenila politika kompanije. Gledano spolja, svejedno

je ko je odgovoran za dati postupak i ko ga sprovodi. Cilj je da se postupak identifikuje kao nemoralan, da se na njega skrene pažnja javnosti i da ova, ujedinjena, izvrši moralni pritisak da se s tom praksom prestane.

Slična analiza može se primeniti i na narode. Kad su Sjedinjene države osudile invaziju Iraka na Kuvajt, osudu je izrekao portparol Sjedinjenih Država. Mada kažemo da je Irak napao Kuvajt, mi očito mislimo da su ga napali irački vojnici. Mi ih vidimo kao izvršioce koji primaju naloge od šefa vlade. Ali šef vlade nije sam fizički krenuo u osvajanje. U nekim slučajevima pravimo tazliku između onoga što rade rukovodioci zemlje i onoga što radi običan živalj; u drugim slučajevima je ne pravimo. Ako jedna zemlja blokira drugu, pripadnici oružanih snaga prve zemlje sprečavaju izvoz robe iz druge zemlje ili uvoz robe u nju. Jedna zemlja može da objavi rat nekoj drugoj zemlji, i da to obznani njena vlada; ali to ne znači da je rat obavljen samo izvesnim osobama u toj drugoj zemlji. Kao i pri pominjanju neke firme, kolektivni termin podmiruje mnoge funkcije, a nijedna nacija ne dela ako ne delaju ljudi koji je čine.

Problem je u tome da li se jedna radnja može ispravno pripisati korporaciji ( ili formalnoj organizaciji ili narodu ), ili je ispravnije treba pripisati osobi ili osobama unutar korporacije koje date odluke donose i sprovode. Pripisati neku radnju – pa i moralnu odgovornost za nju – korporaciji jeste razumljivo, i sa praktične tačke gledišta može biti efikasno. Niti je nedoumica u tome da li odgovornost pripišemo bilo korporaciji bilo pojedincima u njoj. Nema potrebe da biramo. Odgovornost možemo da pripišemo smo korporaciji; korporaciji, i jednom ili većem broju pojedinaca u njoj; samo

pojedinca ili pojedincima u korporaciji. Kome ćemo odgovornost pripisati zavisi od činjeničnih odrednica posebnog slučaja koji je u pitanju.

Odgovornost uvek mora prihvatiti individua, bilo za sebe bilo, zahvaljujući svom položaju, za korporaciju. Moralnu odgovornost za potupke korporacije mogu preuzeti članovi borda direktora, predsednik, pripadnici raznih nivoa poslodavstva, ili sami radnici. Svaka osoba može sebe držati moralno odgovornom za obavljanje svog posla, i može druge držati moralno odgovornima za obavljanje njihovog; ili neki od njih, ili svi, mogu tu moralnu odgovornost da odbijaju.

Moralne optužbe učinjene spolja, i moralna odgovornost pripisana korporaciji ili naciji sa spoljašnje strane, mogu se odbaciti, pobiti, opvrgnuti, ili zanemariti. To se dešava kada niko unutar korporacije ili nacije ne prihvata pripisanu odgovornost.

Korporacije nisu ljudska bića. Razlike između ljudskih jedinki, i korporacija, drugih formalnih organizacija i nacija, značajne su sa moralne tačke gledišta i sa stanovišta moralne odgovornosti. Jedna korporacija kao takva nema savest, ni osećanja, niti svest po sebi. Posедуje savest samo u meri i kojoj oni koji je čine postupaju tako da ispoljavaju nešto uporedljivo sa savešću. Budući da jedna korporacija dela samo kroz one koji delaju za nju, ovi drugi moraju da preuzmu moralnu odgovornost za korporaciju. Može da ne bude uvek jasno ko u korporaciji treba da preuzme tu odgovornost.

Kada firma nepravilno ošteti jedinku, ona ima moralnu obavezu da individui da nadoknadu. Ne primer, malo ima značaja da li neka posebna osoba koja je sistematične ženske nemeštenike plaćala



manje nego muške za isti posao i dalje radi firmi. Ako žene zaslužuju nadoknadu za raniju nepravdu, firma ima moralnu obavezu da im je da. Može se desiti da neko ko nema veze sa nošenjem ranije nepravde ali ko sada radi u firmi ima moralnu obavezu da preduzme korake i nadoknadi nekadašnju platežnu diskriminaciju. Ako je firma moralno odgovorna za učinjena nedela, ona je moralno obavezna da nadoknadi te greške. Ali ko tačno u firmi mora šta da uradi često se može prikladno utvrditi jedino analizom pojedinačnih slučajeva.

Mi možemo da koristimo, i koristimo, jezik morala kad govorimo o postupcima firmi, formalnih organizacija i zemalja. Li u svakoj analizi, kad prelazimo s pojedinačnih ljudskih bića na organizacione entitete, treba da smo svesni razlika u značenju i primeni termina koje koristimo.

U meri u kojoj delaju s namerom, korporacije se mogu smatrati moralno odgovornima za svoje radnje. Tad su one moralni delaoци ali kako korporacije nisu cilj po sebi, one nisu moralne ličnosti. Otud možemo da moralno vrednujemo ciljeve radi čijeg je ostvarenja neka korporacija osnovana. Kako nisu ljudska bića, korporacije se ne mogu pridržavati moralnih prava ljudskih bića – pravo na život ili opstanak, na primer. Pokušaj da se sva prava humanih osoba pripišu korporacijama izlazi iz pogrešnog razumevanja moralnog statusa korporacija.

Kako se moralni status korporacija razlikuje od moralnog statusa ljudskih bića, to se i moralne obaveze korporacija razlikuju od moralnih obeveza ljudskih bića. Razlika je presudno određena činjenicom da su korporacije ograničene, i ustrojene samo za određene svrhe. Činjenica da neka korporacija postoji i da je osnovana zarad

određenih ciljeva nije jamstvo da ona treba da postoji ili da su njeni ciljevi moralno opravdani. Ali, sve dok ciljevi zarad kojih je korporacija osnovana nisu nemoralni, i sve dok sredstva kojima se ti ciljevi ostvaruju nisu nemoralna, korporacija nije obavezana dugim nizom moralnih pravila koje inače obavezuju žive osobe.

Kao što to važi za sve druge moralne delatnike, i korporacije imaju obavezu da ne povreduju druge. Ovaj negativni nalog je glavno ograničenje koje se nameće korporacijama. Ali pozitivne obaveze korporacija zavise od njihovih ciljeva, njihove osobene situacije, pravnog statusa, i društveno – političkog okruženja u kojem postoje i rade. Kako korporacije nisu ljudske ličnosti, nalog da se proizvede najveća mera dobra primenjuje se različito na individualne ličnosti, pred kojima stoji otvoren pun opseg delatnosti, i na korporacije, čijim sa ciljevima i naznačenim delatnostima stavljaju vrlo velika ograničenja. Kako korporacije nisu moralne ličnosti, nije izvesno da od njih možemo očekivati da delaju na osnovu moralnih pobuda. Sve što možemo očekivati je da ne rade ono što je moralno zabranjeno. Možemo da ih hvalimo za ono što je u skladu s moralnim zakonom, i kudimo zbog onoga što ga narušava. Korporacijama medostaju unutrašnje odlike ljudskih jedinki; stoga su pravi predmet vrednosne procene njihove radnje a ne njihovi motivi. Korporacije nisu ni mašine ni životinje. To su ustrojstva kojima rukovode ljudska bića, i kao takva imaju moralni status kojih ih čini podložnima moralnom vrednovanju, čak i ako one same nisu moralne ličnosti po sebi.

### ***Pojam korporacije: deoničari naspram moralnih akcionara***

Klasičan koncept korporacije kazuje da korporacija postoji prvenstveno za to da služi deoničarima. korporacija obezbeđuje radna mesta, proizvodi dobra ili pruža usluge. No, sve su to sredstva koja služe cilju uvećanja bogatstva deoničara. sama korporacija nema obavezu da maksimalno uveća imovinu deoničara. Ona ne može ni imati tu obavezu zato što ne može da je ispuni. Pa ipak, neki smatraju da je obaveza menadžera korporacije da, u granicama zakona, deoničarima ostvare najveći mogući dobitak, oni tvrde da bord direktora korporacije i zapošljava i nadzire menadžere za to i da im oni uvećaju bogatstvo, te da menadžeri prema deoničarima imaju povereničku obavezu da tako postupaju najbolje što mogu. Prema ovom shvatanju, interesi deoničara su najviši i dolaze pre svih drugih.

Međutim, ovo shvatanje se dovodi u pitanje. Oспорavanje se zasniva na dvema različitim vrstama razloga. Prva je da su deoničari, mada legalno vlasnici, vrlo često samo računčije bez stvarnog zanimanja za dugoročnu budućnost kompanije. Njihov je interes najveći neposredni povraćaj investicija koji se može postići, čak iako to na duže staze nanosi štetu kompaniji. Čim ocena akcijskog kapitala kompanije počne da opada, oni će prodati svoje deonice i novac uložiti negde drugde. Vođenje kompanije shodno interesima takvih deoničara dugoročno je štetno po postojanje korporacije. Uz to, postoji veliki broj vlasnika akcijskog kapitala koji vlasništvo ostvaruju kroz zajedničke fondove ili investicione planove ili polise osiguranja te čak i ne znaju da su suvlasnici u osnovnom kapitalu neke posebne kompanije. Tražiti da se kompanija vodi prevashodno, ako ne i

isključivo, prema njihovim interesima zvuči u najmanju ruku neobično.

Druga vrsta razloga kazuje da, mada deoničari korporacije predstavljaju tehničke vlasnike koji poseduju prava, uključujući tu pravo da se kompanija vodi dobro, postoje i drugi sastavni činiooci koje za firmu vezuje mnogo snažniji i dublji interes, i koji u firmu i njen opstanak i uspeh unose mnogo veći ulog. Ovi razlozi potkrepljuju stanovište da se u vođenju jedne firme umesto isključivo deoničara moraju uzimati u obzir svi moralni akcionari. Korporacija s evodi ne samo radi deoničara već radi svih ulagača. Zaposleni u jednoj firmi nesumnjivo vrlo mnogo ulažu u njeno postojanje. To je mesto u kojem provode zamašan deo svog života. Oni korporaciji koja ih plaća posvećuju svoje vreme i energiju, svoje darove i kreativnost, svoje ideje i fizički trud. Bez njih ne bi ni bilo firme. Oni su za firmu sigurno značajni koliko i deoničari, a kako kao svoj doprinos ne daju novac nego sebe same to svakako zaslužuju uvažavanje i obzirnost u odlukama koje donosi firma a koje imaju uticaja na njih.

Neka velika korporacija isto tako neposredno utiče i na društvenu zajednicu u kojoj pušta koren, te je u tom smislu i zajednica nosilac moralnog uloga u korporaciju, Aron Fojerštajn je razumeo da se i nemeštenici i zajednica oslanjaju na njegovu korporaciju, te je osetio i iskazao svoju obavezu prema njima. Moldenske tkačnice su bile privatno vlasništvo, te nisu imale deoničare prema kojima bi bile obavezne. Ali, ako je vlasnik ispravno shvatao da njegova kompanija ima obaveze prema zaposlenima i zajednici, tad činjenica da je kompanija bila u privatnom a ne javnom posedu nema značaja. Jedna javna firma ima iste obaveze, ili, ako bolje zvuči, vlasnici firme imaju

iste obaveze, makar se slabo zanimali za kompaniju čiji deo poseduju, ili o njoj malo znali. Njihovim obavezama bavi se poslovođstvo, kao što se bavi i obavezama kompanije prema kupcima, snabdevačima i široj javnosti, ukoliko na ovu deluju uspeh, ili neuspeh firme u, na primer, kontrolisanju zagađenja.

Pogled na firmu sa stanovišta moralnih akcionara ne potire obavezu menadžera da deoničarima obezbede što je moguće bolji povraćaj uloga. Ali on pomaže da se ta obaveza realno protumači kao najbolja mogućna zarada na duge staze, koja je u skladu s ispunjenjem obaveza prema svim drugim moralnim akcionarima.

Da li to znači držati sve zaposlene na platnom spisku devedeset dana pošto je vatra uništila proizvodna postrojenja u kojima su oni radili nije sasvim jasno. Ali ako je ono što je učinio Aron Fojerštajn bilo i moralno korektno i dobar poslovni potez, onda bi trebalo da predstavlja ispravnu poslovnu odluku za svaku kompaniju, i privatnu i javnu. Postoji jedna razlika koja bi se protivila ovom shvatanju, moglo bi se ustvrditi, a to je činjenica da se Fojreštajn upuštao u rizik i kockao sopstvenim novcem. Ako bi se rukovodioci neke kompanije u javnom vlasništvu upustili u sličan rizik, oni bi se kockali ne svojim novcem već novcem svojih deoničara. Mada je to ispravno, ukoliko je takva odluka i etički propisana i poslovno korisna, najviši rukovodioci morali bi da budu u stanju da takvu odluku odbrane pred deoničarima. Menadžeri su plaćeni da donose najbolje moguće odluke, odmeravajući i uravnotežujući svoje obaveze prema svim moralnim akcionarima. Dugoročno gledano, održavanje lojalnosti zaposlenih pomaže da se poveća produktivnost, a zadovoljavanje mušterija pomaže da se uveća prodaja a time i dobit.

Vođenje firme sa stanovišta prepoznavanja, prihvatanja i poštenog uvažavanja svih moralnih akcionara donosi sobom shvatanje korporacije koje se razlikuju od onog tradicionalnog, u kojem se uzimaju u obzir samo interesi deoničara ili se ti interesi smatraju za najviše. Pogled na korporaciju sa stanovišta moralnog akcionara daje sasvim drugu perspektivu prirode korporacije i načina na koji njome treba upravljati od perspektive deoničara. Zapravo, stanovište moralnog akcionara daje sasvim drugu perspektivu korporacije i načina na koji njome treba upravljati od perspektive deoničara. Zapravo, stanovište moralnog akcionara nije potpuno novo, i njega se implicitno drže svi oni mnogobrojni menadžeri koji veruju da je najbolji i najsigurniji način da se stekne profit i uveća vrednost deonica neke kompanije stvaranje lojalne radne snage, i ponuda najboljih proizvoda po najboljoj i najkonkurentnijoj cijeni. Kompanije koje jure za profitom na štetu svojih radnika i kupaca retko su u stanju da stvaraju profit neko duže vrijeme.

Svi oni prema kojima korporacija ima ma kakve moralne obaveze grupno se nazivaju moralnim akcionarima korporacije. Analiza problema sa stanovišta moralnih akcionara sastoji se u odmeravanju i uravnoteženju svih suparničkih moralnih zahteva koje jednoj firmi postavlja svako što na to polaže pravo, da bi se došlo do formulacije moralne obaveze firme u svakom posebnom slučaju. Moralno ulagački pristup nas svojom snagom nagoni da brižljivo razmotrimo sve obaveze uključene u neku odluku, na primer, u odluku o zatvaranju fabrike, umesto da to zatvaranje sagledamo samo sa stanovišta probitačnosti, tj. sa tačke gledišta deoničara. Uлагаčki

pristup zatvaranju jedne fabrike uključuje ne samo deoničare već i radnike, snabdevače, potrošače, lokalnu zajednicu, a moguće i druge.

Moralnoakcionarska analiza, kako smo već primetili, ne sprečava da interesi deoničara nadjačaju interese drugih ulagača, već obezbeđuju da svi na koje neka odluka utiče budu uzeti u obzir. Ponekad interesi jedne skupine ulagača nadjačavaju interese druge; a ponekad interesi jedne skupine nadjačani interesima ili pravima neke treće grupe ulagača. Moralnoakcionarski pristup može se sagledati s utilitarističkim i deontološkim pristupom, kao i s primenom moralnih sudova drugoga reda. On prosto nalaže da se pravično uzmu u obzir svi čiji su interesi u igri.

### ***Moralna odgovornost unutar korporacije***

Opšte obaveze korporacija izrastaju iz prirode date korporacije, prirode društva i implicitnog sporazuma između to dvoje. Prva je obaveza "Ne nanosi zlo". To je opšta obaveza koja podjednako obavezuje pojedince i korporacije. Ponekada se naziva "moralnim minimumom" koji korporacije moraju da zadovolje. Zlo koje valja izbeći vrlo je jasno zlo naneto ljudima, na koje treba gledati s poštovanjem, kao na cilj po sebi. To je široko obuhvatna obaveza iz koje se dalje granaju uputstva za dejstovanje kompanije. Ona utiču na način na koji korporacije mogu gledati svoje zaposlene, zajednicu u kojoj su smeštene, potrošače, široku javnost, prirodno okruženje.

Druga opšta obaveza izlazi iz prirode slobodnopreduzetničkog sistema u kojem je korporacija utemeljena. Korporacija zavisi od

integriteta datog sistema, te ima moralnu obavezu da ne potkopava slobodu i vrednosti tog sistema. Obaveza se isto tako dalje široko račva u ogranke – od obaveze da se ne uzima mito do obaveze da se ne stvara monopolistička praksa, jer oboje podriava sistem konkurencije.

Treća opšta obaveza je biti pošten u transakciji u koju se ulazi. Poštenje u transakcijama je bitno da bi sistem opstao. Bez poštenja, ljudi bi sve više izbegavali da ulaze u razmenu ili da je obnavljaju. U transakcijama u koje bi ulazili svaka bi strana trpela nedelotvorne i neproduktivne troškove nastojeći da što više smanji očekivanu nepravdu. Alternativno nametanje razmene silom potkopalo bi stalnost transakcija, jer su oni koji se osjećaju oštećenima plaćaju svih raspoloživih sredstava da isprave nepravdu ili da je okončaju. Poštenje pokriva širok raspon spornih tema, od pravične nadoknade, preko istine u oglašavanju, do obezbeđenja onog kvaliteta robe i usluga koji se neko predstavlja da nudi.

Četvrta opšta obaveza traži da se ponašamo u skladu s ugovorima u koje ulazimo od svoje volje. Ugovori su životna krv slobodnopreduzetničkog sistema. Da bi dejstvo bilo delotvorno i uspešno, ugovorne strane moraju imati poverenje u postupke drugih činilaca s kojima su u razmeni, i moraju biti kadre da deluju sa sigurnim znanjem da će njihove zakonite ugovorne obaveze biti poštovane. Zakonsko sprovođenje i nadziranje ugovora jeste potrebna sastavnica slobodnopreduzetničkog sistema. Ali zakonsko sprovođenje treba samo da podrži ali ne može i da zameni etično poštovanje ugovora. Kao druge, i ova obaveza je vrlo široka, koliko je i opseg predmeta oko kojih se sklapaju ugovori.



Ove četiri opšte obaveze su iz sistema slobodnog preduzetništva. Lako bi se moglo odbraniti i kao etička načela drugog reda uz pomoć utilitarističkog kao i deontološkog metoda. To su obaveze koje važe za sve korporacije. U narednim poglavljima videćemo specifične obaveze koje se nameću korporacijama. No, kako smo već primetili, korporacije djeluju jedino posredstvom onih koji ih čine, čak i na ovoj opštoj ravni možemo podrobnije da specifikujemo obaveze raznih sudionika koji tvore korporaciju. Njih možemo da nazovemo unutrašnjim obavezama korporacije.

Korporacije su plod slobodnih sporazuma, čak iako većina vlasnika nezna šta radi posloводство. Oni koji kupuju deo glavnice, znajući da neće imati nad njom nadzor, znajući da će ili dobiti ili izgubiti, zavisno od toga koliko efikasno posloводство vodi korporaciju. Znaju da se protiv korporacije može povesti spor, znaju da ona može da ostvari dobit ili pretrpi gubitak, i, u opštim crtama, znaju kako se takve stvari dešavaju. Deoničari su saglasni da ulože novac, i razumeju šta to znači. Deoničare korporacije zakonski zastupa bord direktora, čiji je posao, između ostalog, da se stara za interese akcionara. Bord direktora nadzire posloводство. Posloводство ima zadatak da korporacija organizuje tako da ova može da ostvari svoj cilj, na primer, da neki proizvod napravi i unosno plasira na tržište.

U velikoj korporaciji, odgovornost za ono što korporacija radi ili što propušta da radi konačno pada na bord direktora. Članovi borda su zakonski nadzornici poslodavstva. Članovi borda su odgovorni deoničarima za odabiranje poštenih, uspešnih menadžera, a naročito za izbor predsednika korporacije. Mogu biti zaduženi i za izbor izvršnog predsednika kao i drugih potpredsednika. Moralno su

odgovorni za ton koji vlada u korporaciji, za njene glavne odluke; mogu da u njoj ustanove moralnu atmosferu a mogu i da gledaju kroz prste nemoralnoj praksi. Oni mogu i treba da se staraju da se kompanija vodi pošteno, da posloводство čuva interese deoničara a ne da ih zanemaruje.

Članovi borda su takođe odgovorni za usvajanje glavnih odluka poslovne politike i opštu dobrobit korporacije. Moralno su odgovorni za odluke koje donose, kao i za odluke koje treba da donose ali to ne čine. Da bi bili delotvorni u svojoj ulozi zaštitnika interesa deoničara, i ocenjivača uspešnosti rada poslodavstva, oni treba da budu odvojeni od poslodavstva. Članovi borda ne mogu da budu objektivni u svom vrednovanju menadžmenta ako su istovremeno i njegovi članovi. Ako su predsednik firme i predsedavajući borda jedna ista osoba, na primer, teško možemo očekivati da bord bude onako objektivan kako bi trebalo da bude u ostvarenju svojih nadležnosti naspram posloводства.

Niti možemo očekivati nepristrasno procenjivanje rada posloводства ako je bord sastavljen od ljudi koje je, zbog uzajamnih veza, postavilo ili preporučilo posloводство. Isto tako ne možemo očekivati da bord bude delotvoran ako ga posloводство ne obaveštava o tome šta radi, ako bord nema pristupa svim informacijama o firmi koje smatra neophodnima, i ako njegovi članovi nemaju vremena da istražuju ono što treba da se istraži.

Posloводство je odgovorno bordu. Ono mora da obaveštava bord o svojim postupcima, odlukama koje donosi ili koje će doneti, finansijskom stanju firme, njenim uspesima i neuspesima, i sličnim stvarima. Odgovorno je deoničarima za pošteno i uspešno vođenje

firme. Poslovodstvo nije moralo odgovorno za maksimiziranje profita, za uvećanje vrednosti akcijskog kapitala kompanije, ili za povišenu kvartalnu prodaju ili dobit. Mada su sve to razumni ciljevi kojima menadžment može da stremi, deonikari nemaju nikakvog prava da na njima insistiraju; ako poslovodstvo dela najbolje što može u okviru propisanih moralnih i legalnih granica, ono strogo govoreći, ne može da se kudi ako se ti ciljevi dostignu. Ako menadžeri ne uspeju da se pokažu kako bord smatra da je trebalo, oni mogu biti opušteni i zamenjeni. Ali to je nešto drugo nego ispunjavanje ili neispunjavanje moralnih obaveza. Deonikari znaju da glavica korporacije može da raste kako god i da opada u vrednosti, da profit može da raste i opada. Isto bi tako trebalo da znaju da maksimiziranje profita ne može moralno da nadjača moralne i zakonske obaveze firme. Mada deonikari mogu poželeći profit za kratko vreme, oni nemaju niukakvo pravo da ga zahtevaju, i menadžeri treba da vode poslove firme imajući na umu koliko postizanje rezultata u kratkom roku toliko i ostvarenje dugoročnog dobra firme.

Poslovodstvo je odgovorno za uspostavljanje moralnog tona u firmi. Ukoliko oni na vrhu ne insistiraju na etičnom ponašanju, ukoliko ne kažnjavaju neetično ponašanje a nagrađuju etično, korporacija kao celina počee da posluje ne obazirući se na moralnu dimenziju svojih postupaka.

Poslovodstvo je isto tako odgovorno radnicima. Ono ih i unajmljuje i obezbeđuje im uslove za rad. Zapošljavajući radnike ono ima obavezu da to čini pod uslovima koji su poznati kao poštena praksa zapošljavanja. Ona podrazumeva poštovanje ravnopravnih

merila, i odsustvo diskriminacije na osnovu pola, rase, vere ili drugih s poslom nepovezanih okolnosti. Kad je radnik već zaposlen, u odnosu na njega uspostavlja se trajna obaveza poštenog vrednovanja, unapređivanja i ravnopravnog postupanja. Ovo su moralni činioci, koji mogu i ne moraju biti specifikovani u ugovoru ali se podrazumevaju kad jedna osoba unajmljuje drugu. Na primer, ono ne bi trebalo da dovodi radnike u opasnost propuštajući da postavi zaštitne zaklon od opasnih mašina, gdje je to podobno; ne dajući im zaštitne naočari za posao u kojem čestice tvari mogu da izazovu slepilo; ne postavljajući odgovarajuću ventilaciju; i, uopšte, zanemarujući potrebe radnika kao ljudskih bića.

Poslodavci nemaju slobodu da kao uslove zaposlenja postavljaju zahteve koji su im po volji. Oni prema zaposlenima imaju moralne obaveze, čak iako one nisu izričito navedene u ugovorima ili vladinim propisima. Propisi vlade, kao što su oni koje nameće Zakon o bezbednosti i zdravlju na poslu (OSHA) čine izričitim mnoge od uslova koje su poslocavci moralno kao i god. i zakonski obavezni da ispune u pogledu bezbednosti i zdravlja svojih nameštenika. Propisi OSHA ponekad ne odgovaraju izvesnim firmama, ili se zasnivaju na pravilima nepodesnim za posebna preduzeća. Gde su nepogodni, propisi mogu i treba da se menjaju. Ali kada bi poslodavci postupali shodno moralnoj obavezi da svojim nameštenicima obezbede odgovarajuće sigurne i zdrave uslove rada, ne bi ni bilo potrebno za propisima OSHA.

Radnici sa svoje strane, obavezni da obavljaju poslove za koje su unajmljeni. Ova je obaveza sadržana u izreci "Koliko rada toliko para". Nepoštovanje ove obaveze daje razboritu osnovu za otpuštanje.

S moralne tačke gledišta, nečiji posao nikada ne može legitimno da sadrži ni povredu zakona ni neetično ponašanje, čak iako se nekome naloži da to učini. No, u okviru smernica datih u opisu nečijeg radnog mesta, od zaposlenih se očekuje da poslove obavljaju onako kako im nalažu njihovi nadređeni. Unamljeni su zarad naročitih poslova koje se očekuje da obave najbolje što mogu – brižljivo, umešno, i blagovremeno.

Korporacije su obavezne da pošteno postupaju prema snabdevačima i konkurentima. Korporacije posluju s drugim firmama kao i s javnošću. Od drugih mogu da kupuju sirovine, polugotove proizvode, delove ili razne druge potrepštine. U poslovanju su obavezne da postupaju pošteno, i u ponudi i u dobavljanju roba i usluga. Ako se sprovodi licitacija, treba da je ravnopravna za sve. Ako se ugovore cene, one treba da se poštuju. Ako se odrede specifičnosti, one treba da se zadovolje. Ako se dogovori isplata do određenog datuma, toga se treba držati. Sve je ovo prilično očito, pa ipak, ne poštuje se uvek. U svako doba tu je iskušenje da se posao ne obavi temeljno, da se pretera u tročkovima, izmanipuliše licitacijom, da se traži i dobije povlašćen tretman i jedna etična firma treba neprestano da se od tog iskušenja brani jasno iskazanom i sprovedenom politikom.

Traži se i poštenje prema konkurentima. U konkurentnoj situaciji nijedna firma nema obavezu da pomaže suparničkoj firmi, i nadmetanje često podrazumeva osvajanje većeg udela na tržištu na račun konkurencijem upošljavanje boljih radnika i menadžera nego što ih ima konkurent, niže cene za slične proizvode, proizvodnju bolje

robe, i tome slično. Sve je ovo moralno prihvatljivo. Ako, kao ishod poštenog nadmetanja, suparnička firma ispadne iz posla, uspešna firma nema nikakvu moralnu odgovornost prema njoj. Ključna reč je: pošteno. Poštenje zabranjuje da se izriču laži o konkurentu ili njegovim proizvodima; zabranjuje da se krađu poslovne tajne, da se izvode sabotaze ili drukčije neposredno meša u rad suparničke firme.

Korporacija je pred potrošačem odgovorna za svoje proizvode. Proizvedena roba treba da je razborito bezbedna. To znači da je običan korisnik, kad koristi proizvod, izložen samo izvesnom prihvatljivom nivou rizika koji mu je poznat. Ne primer, ljudi ne očekuju da dožive strujni udar ili poginu od struje kad uključe neki kućni električni aparat. Ne kupuju takve aparate očekujući da se izlože ovolikom riziku. Proizvod koji potresa ili ubija kad se uključi u struju je neispravan, nanosi štetu potrošaču, trpi ugovor koji se prećutno sadrži u kupovini tog proizvoda. Roba mora biti onakva kako se oglašava ili označava na nalepnici, a podaci na nalepnici treba da odgovaraju proizvodu, tako da kupac zna šta kupuje. Kako je odgovarajuće saznanje jedan od činilaca poštene transakcije, obaveza je proizvođača da kupca upozna s onim značajnim osobinama robe koje sam kupac ne može da primeti. Na primer, vrsta materijala od kojeg je načinjen neki odevni predmet treba da je prikladna upotrebi, a takva treba da je i snaga vozila. Isto tako roba treba da je razumno trajna: ne treba da se raspadne kod prve upotrebe. Garancija valja da je jasna i da se poštuje. Potrošač kupuje proizvod po određenoj ceni. Treba da zna šta dobija, i ima moralno pravo da mu se izvesna očekivanja ispune. Jasno, postoje razni stupnjeve kakvoće robe. Neka je roba skuplja, i može biti odgovarajuće bezbednija, trajnija, pouzdanija, privlačnija; i sačinjena

od sastavnica boljeg kvaliteta nego jeftiniji proizvodi. Da bi bilo koja transakcija bila poštena, potrošač mora posedovati odgovarajuću informaciju, a proizvod mora zadovoljavati njegova razumna očekivanja, ili mora postojati prikladna napomena da u datom slučaju uobilajena očekivanja neće biti ispunjena. Oštećena roba može da se prodaje ako je obeležena kao oštećena. Drugorazredna roba može da se prodaje kao drugorazredna, ali je neetečno prodavati je kao " prvoklasnu " .

Ovo nekoliko primera ne iscrpljuje sve oblike odgovornosti korporacija prema potrošačima. Nismo razmotrili moralnost ugrašene zastarljivosti; namernog nedostatka standarizacije, koji potrošača zarobljuje u izvesnoj liniji proizvoda; nebrige za stvaranje određenog proizvoda, ili sprečavanja proizvodnje robe, koja ni koristila potrošaču ali ptetila nekoj posebnoj grani ili proizvođaču. No, oslikali smo dovoljan deo moralne odgovornosti korporacije prema potrošačima da bismo ukazali gde na ovom području leže njene moralne obaveze, i kako se one mogu utvrditi.

Konačno, korporacija je za svoje postupke moralno odgovorna širokoj javnosti ili društvu uipšte. U posebnom smislu, ima moralnu obavezu da ne povređuje one na koje utiču njeni postupci. Ove obaveze možemo da svrstamo u tri glavne kategorije. Prva se može nazvati obavezama korporacije da čuva okruženje koje deli sa susedima. Obavezna je da ne zagađuje vazduh i vodu preko društveno prihvatljivog nivoa i da drži pod nadzorom zagađivanje bukom. Otrovnog i korozivnog otpada mora da se oslobađa tako da ne ugrožava druge. Ako njeno poslovanje troši životnu sredinu, mora to da nadoknadi i obnovi je do društveno prihvatljivog stepena.

Druga grupa moralnih obaveza prema širokoj javnosti odnosi se na opštu bezbednost onih koje žive na području pod uticajem fabrike kompanije. Jedna kompanija nema nikakvog prava da ljude koje žive blizu fabrike izlaže zdrastvenom riziku od eksplozije ili zračenja. Neka radna mesta pretpostavljaju visok rizik, ali su oni koji svesno prihvataju taj rizik i srazmerno tome plaćeni. No, fabrika nema prava da susede, čak ni one udaljene, izlaže opasnostima na koje nisu dali pristanak. Isto tako, korporacija pred širokom javnošću ima obavezu da joj proizvodi budu bezbedni. Na primer, automobilske gume koje ne zadovoljavaju standarde ugrožavaju ne samo one koji ih kupuju već one koje kupac može da povredi ili ubije u nesreći što bi je mogle prouzrokovati takve gume.

Treća skupina odgovornosti prema javnosti tiče se lokacije, otvaranja i zatvaranja fabrika – naročito u malim zajednicama i gradovima s jednom vrstom industrijske proizvodnje. Ti postupci imaju uticaja ne samo na korporaciju i njene radnike već i na zajednicu u kojoj je fabrika smeštena. Otvaranje fabrike može na zajednicu da deluje pozitivno ili negativno, a isto tako i zatvaranje. Korporacija mora da razmotri, s moralnog stanovišta, dejstvo svojih postupaka ovakve vrste na zajednicu. Iz toga ne izlazi zaključak da se fabrike nikada ne mogu otvarati ili zatvarati na moralan način. I u otvaranju i u zatvaranju fabrike korporacije ima obavezu da minimalizuje štetu, i da razmotri svakojuke strategije kako bi postigla taj cilj.

Otvaranje fabrike može da napravi popriličan posao zajednici u kojoj je ova smeštena. Na primer, zajednica možda mora da proširuje kanalizacionu mrežu, da uveća osoblje vatrogasne i



policijske službe, da popuni personal socijalnih službi. Preduzimači podižu kuće zbog povećanog zapošljavanja koje omogućuje fabrika. Niču firme da ponude pomoćne usluge. Možda se grade škole da obrazuju decu radnika. Grad ili okrug počinju da računaju na povišenu poresku osnovu koju predstavlja fabrika. Sve to izlazi iz otvaranja nove fabrike. Korporacija ne očekuje uvek da se sve to dogodi; ali očekuje da njeni radnici bar dobiju smeštaj i osnovne usluge u odgovor na tržišne zahteve.

Od zajednice može da se traži da pruži posrednu podršku fabrici. Korporacija onda ne sme da zaboravi doprinos zajednice njenom funkcionisanju kad razmišlja o zatvaranju fabrike. Možda ona nema nikakvu zakonsku dužnost da uzima u obzir zajednicu s kojom je bila zadružena; ali, moralno, ona i te kako ima obavezu da razmotri posledice svog postupka, i na najmanju meru svede štetu koju će zatvaranje fabrike doneti zajednici.

Ako se zapitamo ko ima obavezu da sve to učini, odgovor glasi: korporacija. Tu glavnu ulogu mora da odigra poslodavstvo. Ali povremeno i članovi borda i pojedinačni radnici mogu naći da su i samo moralno obavezni da preuzmu izvesne radnje kako bi bila zadovoljena odgovornost korporacije prema javnosti.

Kako korporacija ima veliku odgovornost prema vrlo velikom broju ljudi na koje utiče, ili moralnih akcionara, nije ispravno tvrditi da jedna korporacija duguje lojalnost samo vlasnicima deonica firme. Niti je s moralne tačke gledišta propisno da interesi deoničara uvek imaju prednost nad drugim interesima. Na primer, moralne obaveze firme da osigura bezbednost radnika, životne sredine, potrošača, osnovano imaju prednost nad rastućim profitom.

Firma koja želi da funkcioniše moralno ustanoviće strukture koje podstiču i olakšavaju etično ponašanje svih pripadnika firme. Uspostaviće kanale i postupke za održavanje odgovornosti nagore, nadole, i pobočno. Uvešće komunikacione kanale kojima će nameštenici, potrošači, deoničari i javnost moći da obznane svoje brige, zahteve i opaske u vezi sa zakonskim odgovornostima firme. Konačno, stvoriće podesne mehanizme za predupređivanje i rešavanje etičkih spornih pitanja – bila da firma koristi ombudsmane, etičke vruće linije, korporacijske etičke urede, etičke komitete, ili druga sredstva za postizanje željenih ciljeva.

### ***Moral i društvena provera***

Istražujući moralnu odgovornost korporacija, pomenuli smo obavezu da se ne nanosi zlo. Ako zagađenje nanosi štetu, korporacija je moralno obavezna da ne zagađuje okolinu. Ta obaveza postoji bilo da je društvo izričito zahteva ili ne. Ali ta obaveza može biti iskazana i kao društveni zahtev, putem zakona ili kroz javni pritisak različite vrste. Moral može da ne specifikuje kako jedna kompanija ima da nadzire i sprečava štetu koju bi mogla naneti, dok društvo u tom pogledu može da bude izričito. Društvo može da zahteva i više nego što zahteva moral. Otud je – mada se one često preklapaju – moguće i korisno praviti razliku između moralnih obaveza jedne korporacije i onog što se zovu njene "društvene obaveze".

Jednom rečju, društveno odgovorna korporacija drži se zakona i tako ispunjava svoje legalne obaveze. To je analogno društveno odgovornom pojedincu, koji se ponaša slično. Ali ponekad "

društveno odgovorni pojedinac " ne samo da sluša zakon već isto tako aktivno sudeluje u društvenim naporima, društvenoj reformi, političkom i građanskom životu društva, te su neki počeli koristiti frazu " korporacijska sruštvena odgovornost " u sličnom smislu. "Društvena odgovornost " je, tako, nedovoljno određena. Ponekad premaša zakonske obaveze i upućuje na odgovornost korporacije da ispuni svoje socijalne obaveze. Često se odnosi na brigu korporacije za društvenu zajednicu, ili za dejstvo koje njeni postupci imaju na društvo, slagala se njena briga sa zahtevima ili ne.

Ljudska bića su jedinke sa više vidova, ali korporacije se osnivaju zarad ograničenih ciljeva i strukturiraju zarad određenih svrha. Iako su i ljudi i korporacije moralno obavezni da ne nanose zlo, vidimo da se mera dobra koju se može očekivati da proizvedu razlikuje. Nije sasvim jasno da je pravi cilj svake korporacije unapređenje opšte dobrobiti, sem one koju donosi njena proizvodna delatnost. To je tačno ako se pod unapređivanjem misli sa korporacija treba neposredno da se meša u menjanje društva, u promenu raspodele bogatstva u okviru društva, ili u poboljšanje života građanskih jezgara, to dodatno ili umesto postizanja vlastitih ciljeva.međutim, postoji razlika između tvrdnje da jedna korporacija nema moralnu obavezu da se uključi u dobrotvorni rad i socijalno staranje – što je pravi delokrug pojedinaca i vlade – i tvrdnje da ona nema nikakvu moralnu odgovornost prema društvu za to šta i kako proizvodi, ili kako postupi sa svojim radnicima, potrošačima i onima na koje utiču njeni postupci.

U Prvom poglavlju zapazili smo da se uloga biznisa menja, i videli da je ona ne samo data u zakonu, već i da izlazi iz stava javnosti, iskazujući se na mnogo načina. Budući da odluke krupnih

korporacija imaju uticaja na naše društvo i pojedince u njemu na toliko raznih načinam nije više dovoljno prosto zahtevati da korporacije obezbeđuju obilnu ponudu visokokvalitetnih dobara po razumnoj ceni, iako neke firme veruju kako time u dovoljnoj meri ispunjavaju svoju moralnu obavezu. Staranje o ekosistemu, briga oko ograničenih zaliha prirodnih bogatstva, zanimanje za kvalitet života zaposlenih, sve to izbija u prvi plan. U pokušaju da odredimo prirodu promenljive uloge biznisa, možemo da razdvojimo tri različite vrste tvrdnji ili zahteva. Oni se međusobno ne isključuju, čak se u zamašnoj meri preklapaju.

Moralni zahtevi proizlaze iz moralnog zakona. Primeri za to su obaveze da se ne krade, ne vara, ne laže. Isto tako, na ljude moramo da gledamo kao na cilj po sebi, da ih ne pozleđujemo, iako smo u nekoj korporaciji na položaju od moći, moramo se postarati da radni uslovi budu bezbedni. Ovakve moralne obaveze stoje bilo da jesu ili nisu unete u zakon, bilo da jesu ili nisu društveno naložene. Kad se kompanije ne staraju kako treba za bezbednost radnika, na to se ponekad javlja društveni nalog u obliku novinske kompanije, protesta na sastancima borda, zahteva za donošenjem zakona, i sličnih postupaka. Ako firme reaguju na takve zahteve javnosti, može se reći da reaguju na društvene zahteve koji su istovremeno i moralni zahtevi. Ako zakonodavna tela donesu zakone koji zahtevaju izvesne standarde bezbednosti, tad su društveni zahtevi iskazani u vidu legalnih zahteva, kojima se korporacije moraju povinovati. Možemo da razlikujemo moralne zahteve, društvene ali ne i zakonske zahteve, i zakonske zahteve koji su naravno i društveni. Neki društveni zahtevi mogu da ne budu ni moralni ni legalni; neki mogu da budu moralni ali ne i

legalni. Neki mogu da budu i moralni i legalni. Neki zahtevi mogu biti iskazani kao društvena odgovornost a da zapravo predstavljaju zahteve, ili interesne iskaze, samo nekog malog dela društva.

Moralne obaveze se ponekad ispravno ističu kao društvene, jer njih može i treba da postavlja moralno društvo. Moralne zahteve kao što je obaveza da se ne čini zlo ( na primer, u slučaju zagađivanja )društvena zajednica može da tumači na različite načine. Ono što u ovom slučaju društvo zahteva od firmi zapravo su društveni zahtevi, oni su moralno opravdani zato što primenjuju moralne zahteve, i zato što društvo ima pravo da korporacijama nameće posebne zahteve kao uslov poslovanja ukoliko su ti zahtevi u interesu opšteg dobra.

Društvo isto tako može firmama nametati izvesne zahteve koji nisu moralni. Moral, na primer, zahteva da se korporacije vode pošteno. Ali on ne zahteva da izvestan postotak članova borda direktora bude angažovan izvan kompanije. Korporacija nije nemorlana ako članovi borda potiču većinom iz kompanije ( iako pretežnost spoljašnjih članova borda predupređuje neke sukobe interesa ). Pa ipak, poslednjih godina sve je glasniji društveni zahtev za promenom sastava korporacijskih upravnih odbora. On se izražava peticijama na sastancima borda, predlozima na sastancima deoničara, uredničkim komentarima i napisima po novinama, između ostalih načina. Ishod toga bilo je da je do 1980. preko 90 postotaka najvećih američkih korporacije dobilo u bordovima većinu spoljašnjih članova, a u poređenju sa manje od 66 posto takvih članova godine 1970. Zakon SAD to ne traži, mada Njujorška berza zahteva većinu nezavisnih spoljašnjih direktora u revizionim komisijama registrovanih kompanija. U Nemačkoj, od kompanija se zakonski

zahteva da imaju većinu spoljašnjih direktora. To nužno ne znači da su nemački upravni odbori moralniji od američkih, jer ne postoji nikakvo jemstvo da će spoljašnji direktori navesti upravu da dela moralnije. Ali činjenica da nemačka ima takav zakon pokazuje da je nemačko društvo kao takvo mnogo svesnije ovog problema nego američko. Mada su moralni zahtevi slični bez obzira na nacionalne granice ( na primer, sve korporacije imaju moralnu obavezu da ne nanose zlo ), društveni i legalni zahtevi mogu značajno da se razlikuju.

Društveni zahtevi mogu da počnu kao zahtevi koje postavljaju pojedinac ili mala skupina. Ali nisu svi takvi zahtevi društveni zahtevi; samo neki među njima izražavaju interese bitnog dela društva, i samo su neki od ovih poslednjih nezavisne moralne obaveze. U raznim društvima se naprimer, traži različita mera bezbednosti za automobile ili radna mesta. U većini odluka u vezi s bezbednošću odmeravaju se troškovi. Američko društvo već dugo zahteva veliku bezbednost putničkih aviona na komercijalnim letovima, a podjednako dugo toleriše privatne automobile koji su manje bezbedni nego što to najmodernije znanje omogućuje. Oni koji su se glasno zalagali za bezbednije automobile u početku nije izgledalo da govore u ime društva, mada je njima bilo stalo do društvenog dobra. Američko društvo je sporo došlo do postavljanja zahteva za bezbednošću automobila koja je tehnički mogućna ali skupa. Sada je društveni zahtev za većom bezbednošću sve jači.

Često je teško napraviti razliku između stečenih interesa izvesnih grupa, koji se predstavljaju kao društveni zahtevi, i legitimnih ali ne i zakonski osnaženih zahteva društva. Sve obimnija literatura o društvenim obavezama korporacija obrađuje mnoštvo

raznih obaveza, od kojih su neke moralne a neke nisu. Društvene obaveze koje bi neki voleli da korporacije preuzmu obuhvataju staranje o siromašnima, obnovu gradskih jezgra, borbu protiv nedozvoljenog prometa droge, priloge za dobrotvorne svrhe, darivanje univerziteta, novčano pomaganje kulturnih programa. Ništa od ovoga nisu moralne obaveze korporacija. S mnogih drugih strana, opet, zahtevaju se niže cene, veći profit, veće plate, veća bezbednost radnog mesta, veća otvorenost korporacija u pogledu poslovanja, korporacijski programi koji bi doprineli rešavanju problema siromaštva, diskriminaciji i osipanja urbanih centara. Neki od ovih zahteva potiru druge zahteve ili im protivreče. Koji su od njih moralni, koji su samo društveni, koji su prosto izraz stečenih interesa? Firme često ne znaju kako da reaguju na ovo preobilje zahteva, i neke odlučuju da nastave s uobičajenim poslovanjem sve dok ih zakon ne primora da ga promene. Neke ukazuju da bi se povinovale legitimnim zahtevima kad bi samo znale kako. No. žale se one, zahtevi su nejasni, ponekad nesaglasni jedni s drugim, i niko ih sem vlade ne iskazuje razgovetno. Neke naznačuju da bi preinačile svoje ponašanje samo ako bi svi njihovi konkurenti učinili isto, jer bi u protivnom oštetile svoj takmičarski položaj.

Izraz društvena obaveza ukazuje da društvo od korporacija zahteva da postupaju na specifikovan način. Izraz takođe podrazumeva pretnje – da će, ukoliko ne ispune ove obaveze, društvo korporacije na to naterati silom zakona, ili će im možda okončati postojanje. Ta pretnja može da bude realna. Ali zato kao društvo treba da nastojimo da tačno odredimo šta zapravo tražimo od korporacija. Treba da razjasnimo sporna pitanja: koji su društveni zahtevi moralno

obavezni; koji nisu moralno obavezni ali ih većina shvata kao prikladne; koje bi bilo zgodno da korporacije slede, ako mogu; a koji predstavljaju stečene interese.

U Sjedinjenim državama, obnova gradova, briga o sirotinji, pružanje socijalne pomoći, to su socijalni ciljevi koji se tradicionalno ostvaruju na društveni način. Korporacije, ako hoće, mogu poklanjati novac za takve projekte. To bi po pretpostavci mogle činiti da uvećaju javni ugled, steknu besplatan publicitet, ili s drugih sličnih razloga. Vlada podstiče takve donacije, oslobađajući mnoge od njih oporezivanja. Ali su socijalna pomoć i socijalni programi zapravo područje rada vlade, ne poslovnog sveta. Firme plaćaju porez, i ti porezi mogu da se upotrebe u socijalne svrhe. Prvi cilj korporacije je profitabilna proizvodnja i raspodjela, ne socijalna zaštita. Korporacija koja se bavi proizvodnjom nije strukturisana da ostvaruje programe socijalnog staranja. Štaviše, postoji velika opasnost u očekivanju da korporacija na sebe preuzme i stvaranje javnog blagostanja, jer one u svojim rukama već imaju ogromnu moć za čije korišćenje ne odgovaraju širokoj javnosti. Sa svoje strane, javnost bira političare, i od njih očekuje da im cilj bude zajedničko dobro. Ne treba da očekujemo da korporacije rade ono za šta nisu ni stručne ni organizovane, ali valja da nastojimo da ispunjavaju svoje moralne obaveze.

Ako kao zajednica odlučimo da korporacije treba naterati da obnove gradsko jezgro, da im ne treba dozvoliti da zatvore neprofitabilne fabrike, ili da ih treba primorati da stručno obučavaju tvrdokorne nezaposlene, o svim ovim zahtevima treba dobro promisliti, porazgovarati na političkim forumima i potom ih jasno



ozakoniti. Takvi su društveni zahtevi su spremni, i ne treba ih mešati s onim što je moralni zahtev.

Neke korporacije počele su da izdaju društvene analize da bi obavestile javnost o svom stavu prema izvesnim društvenim spornim pitanjima, i da bi objasnile svoju politiku i njeno dejstvo na društvo. Neki su predlagali da društveni pogledi postanu obavezni. No, ne treba da gubimo iz vida razliku koju smo već povukli između onog što se moralno zahteva, i značenja iskaza korporacijska društvena odgovornost. U ovom času ne postoji saglasnost oko toga što taj društveni pregled treba da sadrži, ili kako treba da je sklopljen ili predodčen. Svrha bi mogla biti jasnija kad bi društvo naložilo korporacijama da pišu ne samo društvene preglede već i moralne preglede, ako bi se sadržina dveju analiza preklapala. Društveni pregled u širokom smislu sad obuhvata dobrotvorni rad i socijalnu pomoć (što nisu moralne obaveze), i najčešće nema nikakvih načela kojima bi se odredilo što takav pregled stvarno obuhvata a šta ne. Stoga je to često ili proizvoljan ili samo sopstvenom interesu okrenut dokument o odnosu s javnošću. Moralna analiza ticala bi se onog dela društvenog izveštaja koji se može izvesti iz moralnih načela i svrstati u odgovore na moralne obaveze. Moralni pregled trebalo bi da se razlikuje od ostalih vidova društvenog izveštaja, koji bi obuhvatali dobrotvorni rad i radnje koje nisu moralno obavezujuće a koje imaju interesa za ekologe, konzervacioniste i druge grupe.

Zašto treba da postoji moralna analiza i kako ona da se izvede? Moral vlada uzajamnim odnosima racionalnih činilaca. Postupci korporacija utiču na ljude. Široka javnost, kao i stvarni i mogućni investitori, imaju pravo da se upoznaju sa moralnim i finansijskim

položajem i profilom korporacije. Tehnike kojima se iskazuje moralni koeficijent neke korporacije slične su tehnikama za izvođenje socijalne analize; ali dosad su takvi pokušaji bili samo začetni. Vlada već zahteva izveštaje o telesnim povredama, nivou zagađenosti, rukovanju toksičnim otpadima, i drugim podacima vezanim za moralnu analizu; znači, mnogi podaci su već sada dostupni.

Videli smo da korporacije imaju moralnu obavezu da ljudima ne nanose zlo. Ta je obaveza razumno jasna kad su u pitanju mnogi proizvodi. Ako je zagađenje štetno, onda su korporacije moralno obavezne da ne zagađuju okolinu. Tad je to moralna, ne samo društvena obaveza. To je moralni zahtev, a ne vanobavezni čin – to jest, čin koji je moralno preporučljiv ali nije naložen. A kako će korporacija ispuniti ovu obavezu, to je društvena odluka.

Moralna analiza koja ima u vidu zagađenje sadržala bi podatke o nivoima zračenja i izlivanja, nivoima koji su dozvoljeni, i drugim odnosnim podacima, na osnovu kojih bi se moglo reći da li data korporacija ispunjava ili ne ispunjava svoje obaveze u pogledu zagađivanja. Evidencija o nesrećnim slučajevima pokazivala bi da li firma svojim radnicima pruža odgovarajuću bezbedonosnu zaštitu; dokumentacija o povlačenju robe iz opticaja govorila bi o kontroli kvaliteta i bezbednosti njenih proizvoda; evidencija o sudskim parnicama i vanparničnim poravnanjima pokazivala bi kako ispunjava neke od svojih moralnih obaveza u odnosu prema potrošačima. Za svaku kategoriju moralne odgovornosti mogao bi se izumeti neki metod izveštavanja, što bi sve zajedno činilo odgovarajući moralni pregled.

Korporacije imaju moralnu obavezu, htele to one ili ne. Neke firme nastoje da ispune sve svoje obaveze; druge su umiješane u njihovom izvrđavanju. Slobodno tržište omogućuje potrošačima da dadu svoj glas nekoj kompaniji tako što kupuju njen proizvod ili da glasaju protiv neke kompanije tako što neće kupovati njen proizvod. Kad bi moralna analiza bila deo javne evidencije koju obznanjuju kompanija, kupci bi mogli to uzeti u obzir kad nekome daju svoj glas. Rutinske moralne analize bile bi krajnje korisne. Objavljivanje takvih podataka takođe bi moglo biti poticaj za moralno odgovornije postupanje kompanije.

Kupci, naravno, mogu kupovati proizvod neke kompanije ako je on najbolji koji se može nabaviti čak iako znaju da se ta kompanija ponaša nemoralno. No, nije verovatno da će ignorisati nemoralnost kompanije ako ta nemoralnost pogađa njih lično. Ali čak je i to moguće. Branioci slobodnog tržišta ne bi trebalo nimalo da se opiru uvođenju moralne analize, jer bi od firmi u javnom vlasništvu zahtevalo da svoje moguće potrošače i deoničare snabdeju obaveštenjima koja bi ovi možda osnovano želeli da imaju pre nego što odluče da li hoće ili neće da imaju veze s firmom koja je u pitanju.

### ***Korporacijski kodeks***

Poslednjih godina stvoren je velik broj korporacijskih kodeksa. Mnogi od takvih kodeksa imaju za cilj da pomognu nameštenicima da se etično ponašaju, specifikujući ili razjašnjavajući kako se opšta moralna načela primenjuju na vrste poslovanja ili

proizvode date firme. Uprkos činjenici da ih često nazivaju korporacijskim etičkim kodeksom, nijedan od njih nije moralni kodeks, jer nijedan pojedinac ili grupa ne mogu radnje da učine moralnim ili nemoralnim prostom naredbom. Zato svaki kodeks može i treba da se prikladno vrednuje s moralne tačke gledišta. Neki korporacijski kodeksi prosto specificiraju zakonske zahteve kojih zaposleni možda nisu, a treba da budu svjesni. Neki kodeksi održavaju naročito zanimanje, na primer za podmićivanje i nezakonite političke priloge. Neke firme sastavljaju kodekse koji služe kao smernice o tome što je prihvaćena praksa u okviru organizacije. neke kompanije smatraju da od snabdevača ne treba primati nikakve poklone, a neke dopuštaju da se prime pokloni od 25 do 50 dolara vrednosti. Neke firme zabranjuju da se pokloni daju snabdevačima ili kupcima. Druge ograničavaju prilog političkim partijama, kupovanje akcijskog kapitala kompanija s kojim firma posluje, i druge oblike prakse koji mogu izazvati, ili stvoriti izgled izazivanja, sukoba interesa.

Kodeksi svejedno mogu da imaju značajnu ulogu, i pomognu u razrešavanju specifičnih spornih pitanja s kojima se suočavaju pripadnici neke struke ili radnici unutar neke firme. Ako, na primer, postoji politika kompanije o tome koliko krupan poklon može prihvatiti, tad jedan nameštenik zna ne samo da je podmićivanje nemoralno i da ga treba izbegavati, već i šta njegov poslodavac smatra za podmićivanje.

Čak i kada imaju nameru da postavljaju moralne standarde, kodeksi najčešće imaju manu da radnike ne daju nikakav uvid u to kako je kodeks sročena, koja moralna načela ilustruje, ili kako da radnik rešava probleme tumačenja ili sukobljenosti koje kodeks ne

pokriva. Kodeks obično donosi neki odbor ili komitet profesije ili kompanije koja je u pitanju; mnogi ovlikom podsećaju na Deset zapovesti. No, deset zapovesti je, kažu, došlo od Boga, za kog su mnogi mislili i za kog mnogi misle da ima ili znanje ili moć da zapoveda šta je moralno ispravno a šta moralno pogrešno. Jesu li etičke komisije ili bordovi direktora slično opunomoćeni i sposobni? Većina misli da nisu.

Mada se od korporacijskih kodeksa ne može očekivati da sadrže podroban prikaz moralnog rasuđivanja, oni mogu da upućuju na opšta moralna načela. Nalog ( nađen u jednom korporacijskom kodeksu ) koji od zaposlenih zahteva da s eponašaju tako da ih njihovi postupci, ako bi bili javno izloženi - u udarnim napisima lokalnih novina, na primer – ne bi postideli, predstavlja korak u pravom smeru. Jedan kodeks može prikladno i korisno da upućuje na načela iz kojih je izveden, na načela pravde i poštenja. Može uz to da ukazuje na oba moralna načela: objektivno odmeravanje posledica po sve na koje nečiji postupak ima uticaja, poštovanje prava drugih, i slično.

Moglo bi se prigovoriti da su ovo preveliki zahtevi za jedan kodeks. On ne može i ne treba da nudi generalna moralna načela, jer se pretpopstavlja da ih se svako već drži. Ljudi to valja da nauče od svojih roditelja, učitelja etike, od crkve, a ne od svoje strukovne organizacije ili poslodavca. U takvom prigovoru ima istine. Ali ako se ne bi shvatao kao zbir moralnih načela, kodeks bi prosto postao izraz naizust naučenih pravila, ili, još gore, ideala koji se nikad neće dostići. Ako pripadnici neke profesije treba da internalizuju pravila svoje profesije, ili ako radnici treba da intimno usvoje pravila svoje firme, oni moraju da razumeju kako su ta pravila izvedena, i kako ona

sobom ostvaruju moralna načela. Samo na taj način osobe koje podležu kodeksu mogu slično rasuđivanje da primene na rešavanje konfliktnih situacija, ili onih situacija koje kodeks izričito ne obrađuje. Najbolje bi bilo da svako na koga kodeks odnosi razume njegova moralna načela, kao god i prirodu svoje profesije ili svoje firme. Umesto da memorizuje jedan sistem pravila, svako bi tad mogao da izvede isti takav kodeks razmišljajući jasno i objektivno o moralnom problemima s kojima se najčešće suočavaju oni na koje se kodeks odnosi.

No, naravno, kompanijski kodeksi imaju izvesnu korisnost. Oni nisu prikladni kao vodič za moralno ponašanje, ili kao jemstvo da neka struka ili firma služe javnosti i brane svojim pripadnicima da se ponašaju štetno po javni interes. Ali često jesu bolji nego ništa, i smo njihovo donošenje korisno je na više načina. Prvo, napor da se kodeks sroči po sebi je vredan, naročito ako veliki broj ljudi u firmi natera da na nov način razmisli o svojim zadacima i važnim obavezama koje kao pojedinci i kao grupa imaju prema firmi, jedni prema drugima, svojim klijentima ili mušterijama, i društvu kao celini. Drugo, kad se usvoji, kodeks može da bude izvor neprestanog razgovora i mogućih preinačavanja pravila. Treće, može pomoći da se novim nemaštenicima na svim nivoima uliju pojam odgovornosti, potreba da o svojim postupcima razmišljaju sa stanovišta moralnosti, i shvatanje važnosti vrlina prikladnih položaju koji zauzimaju. Četvoro, kodeks može da se upotrebi kao dokument na koji se zaposleni mogu pozvati kad se od njih traži da urade nešto njemu protivno. Peto, kodeks može da posluži da se i mušterije i javnost uvere u činjenicu da se firma drži

moralnih načela, i da im se ponudi merilo kojim mogu procenivati postupke firme.

U najboljem smislu, korporacijski kodeks može ne samo da sumerava zaposlene u pravnim sporovima i sukobima interesa, već i da radnike i rukovodioce osposobi da u moralnom smislu vrednuju ciljeve, praksu i postupke same firme, kao bi se uverili da se firma samerava istom kodeksu. Ako se poslovodstvo drži kodeksa, ovaj može pomoći da se uspostavi moralna korporacijska atmosfera.

### ***Korporacijska kultura i moralna firma***

Razmišljajući o ljudskim jedinkama govorimo o njihovom moralnom karakteru. Da li firme, druge formalne organizacije, i nacije imaju moralni karakter? Neki smatraju da se firma koja ozbiljno shvata svoje moralne odgovornosti, nastoji da bude poštena u odnosima sa zaposlenima i mušterijama, uzima u obzir dejstvo svojih postupaka, i tako dalje, sasvim ispravno može nazvati moralnom firmom. Za nju se može reći da ima moralan karakter, u smislu analognom onom koji se koristi za individue. Njen karakter obrazuju radnje koje čini po navici. U sklopu tog karaktera razvija izvesne strukture i obrasce postupanja. One koji joj se pridružuju oblikuju tako da misle i delaju na određen način. Tako se stvara tradicija; razrasta se ponos u politiku firme; svaki pripadnik firme pomaže da se svi ostali u njoj izgrade i uobliče u saglasnosti s tom tradicijom. U tom smislu, dakle, neka firma ili nacija mogu da se nazovu moralnom ili nemoralnom, može se reći da imaju moralan ili nemoralan karakter, i o njima se može misliti kao o nekome ko ima ili nema savest. No,

smisao je tu samo analogan; nije identičan značenju koje ovi termini imaju kad ih koristimo u odnosu na individualne ličnosti. Ovde, sasvim ispravno, možemo govoriti o korporacijskoj kulturi, koja može ili da podstiče ili da koči moralno delovanje pripadnika korporacije. Korporacijska kultura je analogna kulturi društva, naroda, države. Obuhvata atmosferu koja vlada u korporaciji, njene vrednosti, verovanja i oblike prakse; odnos ljudi unutar korporacije jednih prema drugima, i njihova osećanja prema firmi; istoriju korporacije; i meru do koje se sadašnji članovi identifikuju s istorijom i tradicijom korporacije u prošlosti i sadašnjosti. Neke firme imaju snažnu korporacijsku kulturu, jedinstvenu i karakterističnu. Nameštenici koji pristupaju firmi bivaju u nju inkulturisani kad dobijaju stalno zaposlenje. Takvo inkulturisanje – možda i tokom nekoliko godina – može da obuhvata učenje istorije firme, upoznavanje s njenim idealima i praksom, možda sudelovanje u naročitim delatnostima. Neke firme idu tako daleko da imaju kompanijsku pesmu; mnoge održavaju formalne i neformalne skupove na kojima raspravljaju o gledištima, problemima ili idealima firme. Kompanijska kultura može da bude obrazovana svesno, a može i da se razvije spontano. A deo kulture neke firme može da čini i pozitivan ili negativan pristup moralnim spornim pitanjima i moralnim postupcima, bilo jedinki u firmi bilo same firme, u opštenju sa zaposlenima, mušterijama, i drugim firmama. Mada se korporacijska kultura neke firme ustanovljuje tokom dužeg vremena, ona je od početka, a i sve vreme potom, prilagodljiva i odzivna, naročito na naloge s vrha. Najviše rukovodstvo postavlja ton koji ostali deo firme sledi. Oni koji se s tim tonom ne slažu i koji se ne uklapaju obično ne ostaju dugo. Najviši



rukovodioci mogu da insistiraju na moralnosti u svim oblicima rada firme. Mogu da očekuju moralno ponašanje od svih zaposlenih, i da postave obrazac – tokom vremena tradiciju – moralnog delovanja firme kao takve i njenih rukovodnih službenika. Ne iznenađuje što vlada velika lojalnost i zadovoljnost poslom među nameštenicima u firmi koja ne otpušta radnike u vremenima cikličnih kriza, i što se zaposleni ponose firmom koja psoluje moralno. Korporacijska poslovna izvrsnost nije isto što i korporacijski moral, jer je za poslovanje neophodno i stručno i spremno poslovodstvo. Ali je sasvim neizvesno da se korporacijska odlučnost može složiti s korporacijskim nemoralom, ili sa korporacijskom kulturom koja zaposlenima gleda kroz prste ili ih bodri da na svojim radnim mestima postupaju nemoralno ili amoralno. Jedna moralna firma, ili firma koja dela sintegritetom, postupa saobrazno svojim odgovornostima i sipunjava ih. Pomaže i svojim nameštenicima da delaju odgovorno razjašnjavajući im njihove odgovornosti, i hrabreći ih da preuzmu te odgovornosti. Potpuna moralna odgovornost firme može da se ostvari tek kada svi koji u njoj rade preuzmu na sebe saobraznu moralnu odgovornost. U konačnom smislu, moralna odgovornost, i moralnost kao takva, moraju biti samonametnute i samoprihvaćene.

**Brajan G. Norton**

**ETIKA ČOVEKOVE OKOLINE I PRAVA BUDUĆIH  
NARAŠTAJA**

## UVOD

Izgleda da čovekovo korišćenje okoline često pretpostavlja da Zemlja i njena prirodna bogastva imaju samo instrumentalnu vrednost. Oni koji se stavljaju u zaštitu čovekove okoline ipak su uznemireni merom u kojoj je ovaj stav pružio oslonac eksploataciji i uništavanju lepote, integriteta pa čak i istinske plodnosti prirodnih sistema. Ova uznemirenost podstiče snažno, intuitivno osećanje da, mada je iskorišćavanje prirode neizbežno i nesporno, ima nečeg lošeg u preteranom iskorišćavanju koje vodi uništavanju. Saglasno ovoj intuitivnoj etici ljudi ne bi trebalo da preterano eksploatišu prirodu, već da čuvaju njen postojan, holistički integritet. Može li se ovoj intuitivnoj etici pružiti racionalno i teorijsko potkrepljenje pozivanjem na tradicionalne oblike rasuđivanja kao što su utilitaristički proračuni ili dentološka razmatranja koja se tiču ljudskih obaveza?

Mnogi autori iz oblasti etike čovekove okoline izrazili su mišljenje da su ovi oblici tradicionalnog rasuđivanja valjani, ali da moraju biti prošireni kako bi se obuhvatilo pozivanje na interese i/ili obaveze prema široj klasi ljudi nego što se trenutno postojeće individue. Mora postojati protivteža onim potrošačkim interesima velike i rastuće ljudske populacije koji vode uništenju prirode. Neki autori napadaju centralnu pretpostavku da priroda nema intrinzičnu vrednost i dokazuje da životinje, biljke, vrste i ekosistemi imaju interese i prava. Pokazalo se da takve tvrdnje odlevaju teorijskom razumevanju. Što je još gore, može se dokazati da čak i ako se pripisivanja prava onome što ne spada u ljudsku vrstu prihvate kao

smislena i teorijski održiva, ona ne uspevaju da stvore oslonac na neku obuhvatnu etiku čovkove okoline.

Drugi autori ili dokazuju ili pretpostavljaju da se radi pružanja potrebne protivteže ne mora napadati antropocentrički sistem vrednosti koji u prirodi vidi samo instrumentalnu vrednost. Oni pre napominju da eksploatacija prirode ugrožava interese ili prava pripadnika budućih naraštaja ljudi. U ovom radu procenjujem uspešnost pozivanja na takve interese i prava. Dokazujem da ako se ovi interesi i prava izgrađuju na uobičajen individualistički način, oni ne pružaju obuhvatnu i teorijsku valjanu osnovu za intuitivnu ideju po kojoj bi trebalo sačuvati postojanje, holistički integritet prirode.

Pojednostavljen, moj argument počiva na individualističkom karakteru prava i interesa. Pokušaji da se budućim ljudima pridaju prava ili interesi pate od pogubne cirkularnosti. Buduća individua se ne može priznati kao nosilac nekog interesa ili prava ukoliko se kao takva ne može indetifikovati. Na žalost, ove individue mogu biti identifikovane jedino nakon tog što su već ranije donete mnoge kojese tiču čovekove okoline, posebno one koje se odnose na populacionu politiku. Individualni interesi i prava stoga mogu biti pridavani tek pošto su takve odluke već donesene. Te odluke se, dakle, ne mogu upravljati prema njima.

Kada kažem da su interesi i prava po svom karakteru individualistički, onda izdajem semantički moment standardne moderne upotrebe termina interes i pravo. Ma koje upućivane na interese, prava ili dužnosti pretpostavlja neku individu koja se može identifikovati i koja ima taj interes ili to pravo. Ovo ne znači pretpostavljati da jedino ljudske individue mogu imati prava ili

interese. Može se, na primer, reći da udruženja imaju prava. Valja ipak zapaziti da se time takođe zahteva legalistička fikcija po kojoj se udruženja pred zakonom "osobe". Ono na šta ukazujem sasvim je minimalno: svi interesi i prava moraju biti pripisivi nekoj individui, a sve individue mora biti moguće identifikovati. Provera mogućnosti identifikacije jeste, nadalje, u tome što individua mora biti ono što je označeno izrazom koji jedinstveno označava. Ovaj tehnički tekst se može primeniti na sledeći način:  $x$  je neka individua ako  $x$  može biti jedinstveno specifikovano pomoću određenog opisa takvog kakav je "osoba koja je dobila "John Smit" 30.jula 1981", ili "osoba koja bi natala da su  $i$  i  $y$  i  $z$  imali polni odnos 30 jula 1981. u 8h". U zaključnom delu ovog rada ističemo da ovo nije prosto neka arbitrirana konvencija već pre počiva na važnim teorijskim razmatranjima. Moj je glavni cilj vrednovanje pozivanja na individualna prava i interese kao osnovu za etiku čovekove okoline. Učinivši to završavam sa sažetim pregledom mogućnosti izgradnje prava i interesa kao zajedničkih.

### ***Parfitov paradoks***

Prvo će izložiti, sledeći Dereka Parfita, jedan argument koji iznosi probleme u vezi sa uverljivošću ukazivanja na buduće individue. Uprkos činjenici da taj argument može u prvi mah izgledati jedino kao upotreba tehničkih trikova, vjerujem da je on reprezentativan za duboko uvrežene zbrke u pogledu mogućnosti odlučivanja o postupanju na osnovu još nepostojećih individua. U

kasnijim odeljcima rada potkrepljujem ovu tvrdnju. Ovde jedino imam za cilj da, u njegovim sopstvenim terminima, argument prikažem što je moguće uverljivijim.

Moram dati jedno uvodno razjašnjenje. Postoji razlika između mogućih ili potencijalnih i budućih individua. Klasa mogućih ljudi jeste jedna veoma obimna klasa koja obuhvata sve moguće spojeve sperme i jajnih ćelija. Budući ljudi su, na drugoj strani, ljudi koji će stvarno postojati u neko kasnije vreme. Moglo bi se dokazivati čak i to da mogući ljudi imaju prava, na primer, pravo na život. Edwin deLatre je dokazao da ova pretpostavka vodi teorijskim besmislicama. Ako bi mogući ljudi imali pravo na postojanje, imali bi ga onda svi podjednako. Otuda bi svako ono neuspešno začeće koje bi se moglo izbeći imalo za posledicu kršenje prava na postojanje. Budući da je moj cilj u ovom radu razmatranje pozivanja na prava budućih naraštaja radi izgradnje etike čovekove okoline, takvo rasuđivanje bi podsticalo u pogrešnom pravcu jer bi stremilo uvećanju a ne ograničenju populacije.

Postojanje se ipak može uzeti kao preduslov za druga prava. Po tom gledištu, mogući ljudi nebi imali prava na život, ali bi ostala prava hipotetički. To jeste, oni imaju prava u sadašnjosti pod uslovom da postoje u nekom budućem trenutku. Ipak vjerujem da su takva hipotetička prava mogućih ljudi nerazlučiva od prava budućih ljudi. Ova hipotetička prava postaju delotvorna tek kada je rođena moguća osoba o kojoj je reč. Ali, ovo je isto što i reći da  $x$  ima pravo jedino ako  $x$  jeste buduća osoba. To može biti objašnjivo pomoću pojma mogućih stavova. Po opisnom modelu,  $x$  ima hipotetička prava u svim mogućim svetovima. Ali, ta su prava zavisna od  $x$ -ovog postojanja u

nekom datom svetu. To prosto znači da  $x$  ima prava u svim mogućim svetovima u kojima  $x$  postoji. To je isto što i: ako  $x$  postoji u svetu  $w$ , onda  $x$  ima prava u svetu  $w$ , tada  $x$  nema prava u  $w$ . Sledi da su hipotetička prava mogućih individua nerazlučiva od prava budućih individua.

Sada se možemo vratiti glavnom cilju. Postoji li pojam prava budućih naraštaja po kojem individue imaju u sadašnjosti prava koja postavljaju obaveze sadašnjim individuama? Može li se na tom zanovali etika očuvanja čovekove okoline? Kritike takvih prava se temelje na dva odvojiva osnova – na njihovoj budućnosti i na dvosmislenosti u njihovom izdvajanju. Prigovor na osnovu budućnosti, iznet od strane Richarda Degeorga, jeste sledeći: "Buduće generacije po definiciji ne postoje sada. One sada ne mogu, dakle, biti sadašnji nosilac ili subjekt ma čega, uključujući i prava. Ali, ovaj prigovor na osnovu budućnosti nije ubedljiv. Može se odgovoriti da budući ljudi imaju hipotetička prava u sadašnjosti. To su prava koja će oni imati kada stvarno postoje. Ako verujemo da neka individua ima izvesno hipotetičko pravo i ako takođe imamo jako svedočanstvo da će individua postojati, kako se to hipotetičko pravo može zanemariti? Pošto je datum rođenja osobe moralno irelevantan, kanoni nepristrasnosti zahtevaju da budućim individuama budu priznata prava jednaka onima sadašnjih individua, naravno pod uslovom da će one postojati. DaGeorgov argument nije konkluzovan zbog toga što se usredsređuje na nevažne vremenske razlike.

Moj pravac napada usredsređen je na pojam buduće osobe kao takve, za koji verujem da je nužno nekoherentan u kontekstu očuvanja okoline. Ta nekoherentnost može biti predstavljena pomoću

" Parfitovog paradoksa ". Parfit opisuje dve društvene politike, koje naziva visokom potrošnjom i niskom potrošnjom.

Ako pre izaberemo Visoku nego Nisku Potrošnju, životni standard će krajem sledećeg veka porasti. Ovaj efekat za sobom povlači drugi. Ljudi koji će živeti više od jednog veka posle nas bili bi drukčiji zavisno od toga koja se politika izabere. S obzirom na efekte takve dve politike po naš život, stvarali bi se različiti brakovi u sve većoj meri. Još jednostavnije, čak bi i u istim brakovima deca bila sve više planirana u različitim vremenima. Kao što smo videli, to bi u stvari bilo dovoljno da od njih načini drukčiju decu...

Vratimo se moralnim pitanjima. Ako izaberemo Visoku Potrošnju, više od jednog veka kasnije smanjiće se kvalitet življenja. Ali, oni ljudi koji će tada živeti ne bi nikada postojali da smo izabrali Nisku Potrošnju. Da li je naš izbor Visoke Potrošnje lošiji po te ljude? Jedino ako je protiv njihovog interesa to što su rođeni. Ako to uopšte i ima smisla, možemo pretpostaviti da se ne bi išlo tako daleko. Možemo zaključiti da naš izbor neće biti lošiji ni po koga ako izaberemo Visoku Potrošnju.

Ovaj argument naizgled odiše opsenarstvom. Zaista, to što je nazvan " paradoksom " navodi na pomisao da je pre reč o beznačajnoj pojmovnoj anomaliji nego o uverljivom, supstantivnom pitanju. I pored toga, argument zavređuje ozbiljno razmatranje.

Tri posledice slede iz Parfitovog argumenta:

- 1) Niko nije oštećen politikom visoke potrošnje.
- 2) Nijedno od prava budućih osoba nije prekršeno politikom visoke potrošnje.

3) Prava budućih naraštaja nisu odgovarajuća osnova za etiku čovekove okoline.

Posledice ( 1 ) jeste Parfitov zaključak. Posledica ( 2 ) sledi iz ( 1 ) zajedno sa principom da prava moraju biti posedovana od strane aktualne individue. Ako prava moraju biti posedovana od strane neke individue i ako nikakva šteta nije nastala ni po koju individu, tada nijedno pravo nije bilo dirnuto potrošačkom politikom. Ako je ( 2 ) istinito, čini se da sledi ( 3 ). Viskoka potrošnja jeste upravo ono što bi etika očuvanja čovekove okoline zabranjivala. Ako neka etika čovekove okoline ne može isključiti takvu politiku pozivajući se na kršenje prava, ona je zasigurno neodgovarajuća.

Moglo bi se odgovoriti da rezultati koji Parfit pominje počinju da deluju tek nakon dva ili tri naraštaja. Ali, potrošačka politika bi bez sumnje pogodila već sledeći naraštaj, pa bi bila odbačena zbog toga što bi kršila prava pripadnika tog naraštaja. Ovaj odgovor nije od pomoći. Pretpostavimo da jedan naraštaj, sprovodeći potrošačku politiku, izaziva nivo radioaktivnosti koji sterilizu sva živa bića. Svi bi se složili da bi, ako iz pomenute politike proizlazili ova posledica, taj naraštaj postupio neispravno. Opet, prostim proširenjem gore navedenog rasuđivanja, nijedna buduća individua ne bi bila oštećena. Neko bi se mogao usprotiviti na osnovu toga što sterilizacija krši prava sadašnjih ljudi na reprodukciju, ali bi to protivljenje predstavljalo napuštanje prvobitnog cilja – razvijanja etike čovekove okoline na temelju prava budućih naraštaja.



### ***Karakter problema u vezi sa čovekovom okolinom***

Neočekivani argumenti nalik Parfitovom paradoksu često su jedino anomalije koje izveštavaju kada se razotkrije neka neznatna brka. Sledeća tri odeljka imaju za cilj da pokažu da Parfitov paradoks ipak upozorava na stvarne teškoće. Gerrett Hardinov klasični argument, po kojem će individue rukovođene sopstvenim interesom, uništiti zajednička prirodna bogatstva, može se smatrati paradigmatičnim modelom problema u vezi sa čovekovom okolinom. U naredna dva odeljka dokazujem da ni deontološko ni utilitarističko rasuđivanje ne mogu u potpunosti podržati zabrane onog ponašanja koje uništava opšta dobra, čak ni onda kada je takvo rasuđivanje prošireno kako bi se uzela u obzir i prava budućih individua. Prvi argument ( odeljak 4 ) pokazuje da nijedan oblik rasuđivanja ne može podržati neku populacionu politiku koja bi bila dobra po čovekovu okolinu. Opštiji argument ( odeljak 5 ) pokazuje da zbir prava i interesa individua, pa i budućih individua, ne može pružiti oslonac za centarlnu intuitivnu postavku etike čovekove okoline.

Da bi započeo, izneću u nekim pojedinostima Garrett Hardinov argument koji se poziva na " tragediju opštih dobara ". Hardin definiše klasu " problema koji nemaju tehnička rešenja ". Tehničko rešenje je definisano kao " ono koje zahteva promenu jedino u tehnikama prirodnih nauka, zahtevajući malo ili gotovo ništa u pogledu promena ljudskih vrednosti ili ideja moralnosti ".Ali, dokazuje Hardini, tragedija opštih dobara nema takvo rešenje:

Tragedija opštih dobara se odvija na sledeći način. Zamislimo svima dostupan pašnjak. Za očekivati je da će svaki stočar nastojati da na zajedničkom dobru održava što je moguće više stoke...

Kao racionalno biće svaki stočar ide za tim da uveća svoj dobitak. Izričito ili prećutno, više ili manje svesno, svaki se pita " od kakve je koristi za mene dodavanje još jednog grla mom stadu? ". ta korist ima jednu pozitivnu i jednu negativnu komponentu.

- 1) Pozitivna komponenta jeste u uvećavanju stada za jedno grlo. Pošto stočar dobija sve što donosi prodaja dodatnog grla, pozitivna korist je blizu +1.
- 2) Negativna komponenta jeste u tome što jedno grlo više stvara dodatnu prekomernost u napasanju. Pošto su ipak efekti prekomernog pasanja raspodeljeni na sve stočare, negativna korist za bilo kog jeste samo jedan deo od -1.

Spajajući te dve komponente racionalan stočar dolazi do zaključka da je za njega jedini razuman put da svom stadu doda još jedno grlo. I još jedno, i još jedno...ali, to je zaključak do kojeg dolazi svaki racionalan stočar koji ima učešće u opštim dobrama. U tome je tragedija. Svaki je čovek zatočen unutar sistema koji ga primorava da svoje stado bezgranično uveća – u svetu koji je ograničen. Propast je odredište ka kojem svi ljudi hitaju, svaki unapredajući vlastiti najbolji interes unutar društva koje veruje, u slobodno korišćenje opštih dobara. Sloboda u vezi sa opštim dobrima donosi svima propast.

Izbor stočara mogu označavati individualne izbore da se koristi bilo koje određeno prirodno bogastvo. Uz put ipak moram primetiti da se Hardinova analogija može bez razlike primeniti na jednu populaciju, na ograničenu okolinu, i na ekosistem kao celinu. Ovo se kasnije pokazuje važnim.

Ma kakvo da je ponašanje koje oštećuje okolinu, ili ma kakav da je obim štete, postoji zajednička struktura za skup proplema koji su ocrtani Hardinovim scenarijem. Ugrođeno prirodno bogastvo uvek je uključeno u holističko delovanje šireg i u velikoj meri integrisanog sistema. Kada sistem deluje normalno, takvo prirodno bogatstvo biće proizvedeno po više ili manje ustaljenoj ceni. Ako pak eksploatacija prevrši izvestan nivo, čitav se sistem može srušiti.

Ako, kao što veruje Hardin, tragedija ne može biti izbegnuta tehničkim rešenjima, izgleda je nužna promena u moralnim verovanjima i u osnovi individualnog odlučivanja. Ako je to slučaj, onda mora postojati neka normativna osnova za kritičko prosuđivanje postupka stočara (a po analogiji i svih slobodnih ljudskih bića) kada se njihovi individualno motivisani postupci skupa primiču granici eksploatacije koja vodi nepovratnom uništenju prirodnih bogatstava. Pitanje koje postavljam jeste da li su to tradicionalne metode etičkog rasuđivanja dovoljne da se to učini.

**Jovan Babić**

**DILEME POSLOVNOG MORALA**

...Uopšte, pitanje određenja ispravne granice u opravdanju zahteva poslušnosti jedno je od najtežih pitanja radne etike. Univerzalno pravo na napuštanje posla (otkaz ili ostavka), koje je relativno skorašnja tekovina radnog prava, iako donekle ograničava taj moment, ostavlja ga u suštini netaknutim. (Pravo na otpuštanje s posla takođe nije uvek postojalo). Kapitalizam je uveo načelo potpune dobrovoljnosti, po kome ni za otkaz ni za otpuštanje nije neophodno ili nije obavezno navesti bilo kakav razlog. Ta logika takođe je i u osnovi sindikalnog ugovaranja cene rada s poslodavcima: oni slobodno pregovaraju, slobodno prave ugovor koji po prirodi stvari ima ograničeno trajanje i kad istakne ponovo imamo apsolutni početak. Ta sloboda je, pretpostavlja se, potpuna. Skrivanje namera i pregovora prihvatljivosti, iako liči na obmanu, uzima se kao deo igre. To povlači golemo pitanje eventualne opravdanosti blefiranja i međusobnog ucenjivanja i obmanjivanja u pregovorima. Ta otvorenost unosi veliku nezavisnost u to šta će biti konačni rezultat, jer kakav god da bude on će biti opravdan pošto se do njega dolazi na osnovu poštovanja pravila o dolaženju do tog rezultata. Ta proizvoljnost, odnosno mogućnost onog negativnog i rđavog koje ona nosi, jeste cena slobode. S druge strane, sloboda ne samo da stvara tenziju neizvesnosti, koja motivaciono snažno deluje, već otvara mogućnost koje bi bez nje ostale skrivene ili prosto zatvorene.

Nasuprot ovoj velikoj slobodi sadržanoj u načelu potpune dobrovoljnosti imamo regulaciju koja ne dopušta takvu slobodu i čije važenje po pretpostavci nije tako privremeno. Zakonskom regulacijom ograničava se moralna proizvoljnost u koncipiranju i artikulaciji poslovnih i radnih odnosa. Glavni razlog za ograničavanje

proizvoljnosti po pretpostavci nije ograničenje slobode preduzetništva već otklanjanja nepravdi koje potpuna ili velika ekonomska sloboda može da proizvede. Pravda je nešto što se ne može očekivati da će doći samo od sebe, čak i ako je niko neće dovoditi u pitanje. Pravno regulisanje treba da to obezbedi, da unese red, ravnopravnost (među učesnicima u poslu, kao i među samim preduzećima) i mogućnost uterivanja pravde. Kod opšte pravne regulative poslovnih odnosa ovo poslednje neće biti samo obezbeđivanje važenja ugovora, ma kakvi da su oni, već će se uvesti neki principi pravde po kome neće, na primer, svaki ugovor biti pravedan ako je u minimalnom smislu isprava. Opšti princip pravde zahteva da niko ne treba da bude tretiran drugačije od bilo kog drugog izuzev na osnovu stvarnih i relativnih razlika. Nije dovoljno da razlike budu stvarne (na primer razlika muško – žensko) već je potrebno da te razlike budu relevantne (posedovanje ili neposedovanje potrebnih kvalifikacija, ugled stečen dokazivanjem na radu, i sl.). Isti je slučaj i s postupcima – oni takođe moraju moralno da se razlikuju na osnovu stvarnih i relevantnih a ne bilo kojih razlika (slučajnih, nebitnih, izmišljenih, važnih samo s neke doktrinarne ili ideološke tačke gledišta). Ali šta je relevantno ( unutar stvarno postojećeg ) određuje da pravilima koja imaju poseban značaj u regulaciji. Taj značaj je višestruk. Pravilo čini zvaničnom i , čisto već ili lak samo na osnovu toga, vidljivom razliku dozvoljenog i nedozvoljenog. Radnici i službenici će onda po inerciji imati tendenciju da tako i postupe, što znači da ako ne postupe tako moraju da savladaju neki otpor potreban da se donese odluka kojom se to pravilo krši. To omogućava i međusobnu kontrolu, ali i pozivanje na pravilo u situaciji konflikta ili dileme – na primer, kada se

podređenom izdaje naređenje da uradi nešto što regulacijom nije predviđeno ( ili čak zabranjeno ), ali i kad nadređeni izdaje naređenje koje nalazi na otpor, ili kada rukovodilac ima priliku da izda naređenje za nešto što mu se čini neispravnim pa se može zakloniti iza pravila ili pak može, pozivjući se na neko pravilo, odustati od prilike i izbeći neispravno iako je to možda u poslovnom interesu. Pravila bi trebala da budu tako artikulirana da štite svakoga.

Ako se pravilima regulacije princip relevancije krši, a naročito ako se smatra da su ona moralna neispravna ato što su irelevantna, pojavljuje se prvi konflikt dužnosti, na primer, pojaviće se dilema da se sakrije dodatak o godinama ili trudnoći kao irelevantan uslov za zaposlene iako se zahteva pravilom da se u upitniku ispuni rubrika u kojoj se to pita. Moralna dilema ovde je očita, ali ona ukazuje i na svoju dublju osnovu – naime na to da su oni koji odlučuju posebnici, i u tom smislu vlasnici, prilike o kojoj se odlučuje, i da odlučivanje nije čisto proceduralno pitanje, jer prilika može biti jedinstvena, dugoročna, retka, kao što i uslovi kojih se drže oni koji odlučuju mogu biti manje relevantni od drugih uslova koje oni možda i ne uzimaju u obzir. Teškoća da se utvrde, a još više teškoća da se uoče, relevantni uslovi raste sa složenošću i povećanjem zahteva odgovornosti u poslu o kome se odlučuje. To što ta teškoća uopšte postoji i isto važi ( ako stvarno važi ) teza da poslodavac ne treba da postavlja irelevantne uslove ( a naročito ako se kaže da nema prava da postavlja takve uslove ), kao i da u stepenu relevancije treba praviti odgovarajuće razlike, povlači ili sugerše tezu da je posao u nekom smislu opšte dobro i da u osnovi prava da se odlučuje treba da bude kompetencija, a ne vlasništvo nad prilikom da se odlučuje. Sve je to zaprav samo

potvrda tržišnog zakona- jer oni koji odlučuju samo na osnovu toga što su u prilici da to čine a ne osvrću se puno na kvalitet ( relevanticju ) razloga za odlučivanje verovatno će propasti na tržištu ( mada to je ipak nizvesno i može potrajati ) - ali kao ne određene relevancije stvarno prijanjaju neka određena prava onda iz toga sledi da su prilike i mogućnosti u opštem i svačijem vlasništvu, i da princip pravde nije u suprotnosti s tržišnim principom.

Od mnogih važnih i zanimljivih pitanja veće i manje opštosti koja se u jednom uvodnom tekstu moraju ostvariti po strani, čini se da dva pitanja ipak ne mogu zaobići. To su reklame i međunarodni biznis. Reklama je oduvek bila deo biznisa. Njena osnovna svrha je plasiranje informacije o mogućnosti da se neki posao obavi, da neka roba postoji i da je neka usluga na raspolaganju. Ta svrha je, dakle, oglašavanje i informisanje. Ali reklama je takođe je uvek imala i jednu drugu dimenziju, propagandnu u jednom smislu – navođenje potencijalnog kupca ili klijenta da uđe u poslovni odnos, i to se navođenje, koje po inerciji prelazi u zavođenje, zasniva na ubeđivanju da nešto treba da se učini, kupi, proda ili ugovori. Uspešnost ubeđivanja biće onda poseban cilj, unutar cilja koji se konkretno postavlja, i ta će uspešnost zavisiti od postupaka koji ne moraju, a najčešće nisu, nikakva prevara, ali koji stepen svoje uspešnosti često duguju veštini baratanja mehanizmama koji su slični onima koji se koriste u ( uspešnim ) prevarama. Ti su mehanizmi načelo iste vrste, jer svi oni spadaju o one kojima se proizvode verovanja i uverenja. Verovanja se, kao što je što je slučaj u obrazovanju, mogu proizvoditi manipulacijama koje u sebi ne sadrže ( ne moraju i ne treba da sadrže ) nikakva obmanjivanja. Ni u reklamam ne mora biti nikakvog

obmanjivanja i nikakvog laganja, čak i kada se reklama ne svodi na puko, iako korisno, informisanje o tome šta sve postoji i šta se sve može. Ne svodeći se samo na informisanje, uključujući i ubeđivanje, reklame međutim i proizvode potrebe koje bez njih ne bi postojale, ali taj efekt može imati i samo puko informisanje – kroz proizvodnju asocijacija o mogućnostima koje ranije, pre ponuđenog saznanja o njima, nisu postojale u svesti. Kroz ubeđivanje taj proizvodni moment postaje još veći i direktniji. On je zapravo cilj reklame. Taj će se cilj nabolje postići ako se proizvod koji se nudi predstavi u veoma dovoljnom svetlu, kao izuzetno dobar i potreban čak i onima koji tu potrebu dotad nisu imali. To znači da će se taj cilj postići ako se proizvod hvali i ako taj postupak pohvaljivanja bude uverljiv i uspešan. Hvaliće se, i uopšte pominjati, u tom kontekstu samo dobre, pozitivne, strane i osobine onoga što se reklamira, bez pominjanja njegovih loših, negativnih, strana i osobina. To je već latentna obmana, jer poluistina može imati, i često ima, iste one loše osobine, ponekad i u većem obimu, koje ima i laž. Poluistina je mnogo uspešnija od laži, jer je uverljivija, lakša i jeftina- sve što se kaže istinito je i može se proveriti, ne mora se ništa izmišljati, ne mora se ulagati napor i investirati novac u izmišljanje i kasnije u zataškavanje i skrivanje laži, itd. Osim toga, poluistina u velikoj meri obezbeđuje, jer je prevara često teško dokazica, a čak i kad se dokaže time nije automatski dokazana namera da se izvrši prevara. Ali, ipak, ako se poluistinom kupac ili klijent navede da ima u relevantnom smislu lažno verovanje, onda je obmana ipak izvršena. A ako se, na primer, veliki broj kupaca navede da ima lažno ili pogrešno mišljenje o nekom proizvodu, onda i ukupna opšta šteta može biti signifikantna.



Nije, međutim, nužan ovaj opštedruštveni aspekt uključenosti velikog broja ljudi da bi neka reklama bila morlano neispravna zato što uključuje obmanu kroz poluistinu. Moral se odnosi na pojedinačne postupke a tek onda na praksu, a moralno relevantne posledice ( štete, povrede ) odnose se prvo na pojedince, pa tek onda na njihove skupine. Indukovanje i proizvodnja želja i potreba latentno uvek krše autonomiju osoba kod kojih taj proces uspe, mada su i indukovane želje i potrebe " moje " kao što su i agresivne želje i potrebe takođe " moje ", pa će to biti ako su istovremeno indukovane i agresivne ( što i predstavlja glavni i moralni problem kod manipulacija i indoktrinacija ). Kontrola koja se tako postiže može lako i dalekosežno da se iskoristi za poslove i druge potrebe ( na primer, političke ). Mi naravno ovde možemo pojmu kontrole suprostaviti pojam uticaja, ali razlika je često pitanje stepena. Uostalom, i uticaj koji se na ovakav način vrši ide bez saglasnosti onih kojima se to čini, i pozivanje da se to činiza njihovo dobro ili u njihovu korist odmah otkriva jaku paternalističku notu. Ipak, reklama ne može delovati drugačije osim da utiče, mada kontrola i vršenje uticaja imaju ovu neprijatnu moralnu implikaciju. Možda se može reći da onaj minimum koji dopušta mogućnost moralnog opravdavanja reklame a ne uključuje i paternalističke ili manipulacijske implikacije jeste pojam izloženosti uticaju ( ili mogućnosti takve izloženosti ). Izloženost uticaju ne povlači i sam uticaj, a mogućnost predavanja takom izlaganju ne povlači nužno nikakvo ograničenje slobode, jer uključuje izbor i odlučivanje. Ali zašto bi se oglašavači prepuštali takvoj neizvesnosti i dopustili mogućnost da njihova zarada, ili neki drugi njihov uspeh, zavisi od za njih irelevantnog i možda nekompetentnog izbora i

odluke onih koje treba navesti da nešto određeno urade? S utilitarističke tačke gledišta to može biti i direktno narecionalno, jer se indukovanjem želja i potreba koje se zatim mogu i zadovoljiti može postići povećanje opšteg dobra, i to ne samo kroz povećanje profita već i kroz povećanje stepena ukupnog zadovoljenja želja.

Međunarodni biznis predstavlja posebno veliku poteškoću za poslovnu etiku, i to najviše iz dva očigledna i povezana razloga. Prvo, u međunarodnim odnosima nema mogućnosti kompletnog pravnog regulisanja delanja, jer se nacionalna zakonodavstva razlikuju, često i radikalno, a međunarodno zakonodavstvo nije moguće u onom smislu u kome je postojanje države pretpostavka za njegovo važenje - ono je samo sistem ugovora ( konvencija ) s nužno nižim stepenom pretenzije na ovlašćenje i sankcionisanje, što ponekad inkrimisanje radnje i postupke njihovog sprečavanja ili kažnjavanja u potpuno istu ravan što se tiče legitimnosti. Bez pravne podloge regulacija je u mnogo većoj meri upućena na moralno zasnivanje, što ne povlači nužno smanjivanje preciznosti moralnih ocena postupaka u praksi koje se razmatraju, ali komplikuje moralnu situaciju povećanjem broja činilaca koji se moraju uzeti u obzir, od kojih su najvažniji upravo oni koji se odnose na odsudstvo pravne regulative – nesigurnost, neizvesnost, nemogućnost sankcionisanja, smanjena mogućnost planiranja. Mnoštvo, složenosti i zahtevnost tih činilaca čine drugi razlozi koji proizvodi teškoće u moralnom ocenjivanju postupaka i praksi u međunarodnom biznisu. Moralni zahtevi u unutrašnjem biznisu manji su i jasniji i zato se njihovo kršenje može smatrati utoliko težim prestupom; lakše se, na primer, dolazi do ocene da je nešto prevara ili iznuđivanje. Ali u međunarodnom biznisu ti zahtevi

često su nejasni, neprecizni i njihovo poštovanje nije pokriveno definisanom mrežom očekivanja, pa njihovo kršenje nije tako jednostavno označiti jednoznačno nemoralnim. To se može lepo obrazložiti na primeru podmićivanja.

Mito može da se nazove i provizijom, i ta mogućnost nije ograničena na međunarodni biznis. Zaista je ponekad teško povući demarkacionu liniju između toga dvoga – ali osnovno pitanje jeste šta je to što je problematično u podmićivanju. Jasno je da u dobro organizovanom društvu podmićivanje mora biti inkriminisano, ne samo zbog svojih rđavih učinaka na opšte dobro ( podrivanje opšteg poverenja, smanjenje efikasnosti i produktivnosti izborom rđavijih opcija od onih koji bi mogle biti izabrane, itd. ) već i iz moralnih razloga ( nejednakost inicijalnih šansi, neravnopravnost, nepradva prema trećim licima, itd. ). Da li ti razlozi važe i u " inostranstvu "? Da bi se na to dogovorilo treba prvo videti da li je podmićivanje nemoralno u nekom strogom smislu ili je samo štetno, pa je onda nemoralno u onom smislu u kome je šteta nemoralna ( ili može da bude nemoralna ). Samo onaj drugi osnov načelno izjednačava davaoca i primaoca mita kao ravnopravne učesnike u jednoj takvoj praksi. Onaj prvi osnov ne pravi to načelno izjednačenje. Primalac mita, po definiciji mita kao prodaje nečega što se ne prodaje ili ne može prodavati, ulaže sebe, svoj moralni integritet, na jedan način na koji to davalac mita ne čini. Naime, primalac mita radi nešto analogno krađi ( ili kombinaciji krađe i prevare, mada krađa već uključuje element prevare). Primalac mita na neki način prodaje sebe. To je svakako moralno neispravno; to je povreda moralne sužnosti prema samom sebi. On čini nešto što ne treba da se čini. Ali sa stanovišta

davaoca mita ta određenja ne moraju da se pojave. Ako on podmićuje da bi dobio i bez podmićivanja, onda on sam podmićivanjem ne čini ništa moralno rđavo. Celokupna moralna rđavost je na strani primaoca mita. Davalac samo kupuje ono što je na prodaju. Ali ako on to i ne kupi to će biti na prodaju. Možda će to kupiti neko drugi i onda ćemo, kao oni koji su imali priliku da to učine pre tih drugih, samo ostati prikrađeni. A možda i neće kupiti niko, ali samo zato što ono što je na prodaju može sotati neprodato; ili je bezvredno, ili preskupo, ili nije bilo prilike ili se prilika izmakla. To što se kupuje čovek ne menja mnogo stvari: ljudi se i inače kupuju, ako se pod "ljudima"podrazumeva " eadna snaga ", ljudski rad, ljudske sposobnosti ili ljudsko vreme. Ne kupuje se podmićemik u ropstvo ( kupovina koja bi zaista morala biti zabranjena ), a to što s ekupuje njegov moralni integritet samo je privid: da ima integriteta on se ne bi mogao kupiti. Dakle, sa striktno moralne ( deontološke ) tačke gledišta tu postoji jaka asimetrija.

Nije podmićivanje jedini moralni problem međunarodnog biznisa, kao što nije ni načelo karakteristično samo za tu oblast poslovanja. Naprotiv, mnogi drugi problemi mnogo su važniji i predstavljaju prave moralne probleme međunarodnog biznisa. To su problemi koji proizlaze iz prilika da se iz ekonomskih razloga vrše postupci ili prakse koji su moralno sporni ili neispravni. Ekonomska međuzavisnost, neravnomerna raspodela kapitala i prirodnih bogatstava, razlike u običajimai zakonima u strogosti njihovog poštovanja i sprovođenja itd, velike razlike u mogućnostima i pogodnostima koji za neki posao mogu postojati na nekom drugom mestu, sve to biznismene i kompanije, pa i cela države, stavlja u

iskušenja da, bežeći od pravila koje važe u njihovim zemljama ( ta pravila mogu biti zakonska i druga pravila poslovanja, " dobri poslovni običaji ", ili moralne norme ), na nekom drugom mestu ostvare veći profit ili efikasnije ( ili uopšte ) obave neke poslove. Jeftina radna snaga u nekoj državi može postaviti kompaniju pred izbor između patriotskih obaveza lojalnosti prema svojim starim radnicima, na jednoj, i mogućnosti da se ostvari veći profit i tako zadovoljiti interes akcionara, na drugoj strani. Tako investiranje u strane zemlje može dovesti do otpuštanja radnika u svojoj zemlji, kao što može dovesti i do nepravedne eksploatacije radnika i raznovrsnih narušavanja prava ljudi u tuđoj zemlji. S druge strane, izolacionizam se može smatrati, a može i biti, oblik sebičnosti, ponekad i neracionalne i neopravdane. Sirovine, koje su uvek dragocene, mogu opet da se raznim monopolskim mehanizmama, političkim pritiscima i podmićivanjem potcenjuju da bi se dobile ispod realne vrednosti, što može dovesti do velikog preliivanja bogatstva i osiromašiti cele regije i krajeve sveta. Ako se tome doda i potreba obzira prema budućim generacijama, takvi postupci mogu dobiti oblik izrabljivanja i čak pustošenja. Na kraju, mada svakako ne najmanje važno, izvoz prljavih tehnologija i raznog, često i veoma opasnog, otpada može sasvim jasno da se opravda kao potreba da se od sebe odmakne i udalji ono što je rizično, opasno ili prljavo, a to očigledno može značiti ugrožavanje nekih drugih ljudi i naroda da bi se sačuvao svoj. Odnos ekonomske i političke moći može, međutim, dovesti do raznih vidova dobrovoljnosti u prihvatanju takvih tehnologija, pa i samog otpada, i nije uvek lako moralno opravdati ili osuditi takve postupke. Čini se da se tu glavni problemi pojavljuju u tri vida – u vidu različitih oblika

paternalizma, kao pitanje pravičnosti, i kao pitanje o dopustivosti " napolju " onoga što nije dopušteno " unutra ", odnosno o tome da li razlika u zakonima i običajima druge zemlje uvek opravdava da se zakoni i običaji svoje zemlje mogu napustiti u drugoj zemlji. Jer svet je ipak jedan, a neki od " domaćih " zakona doneseni su i zbog moralnih obzira, a ne samo u svrhu puke regulacije.

Može se, naravno, reći da je strana kompanija dužna da poštuje domaće zakone bez obzira na to takvi su ( a ne da slobodno bira između zakonika svoje zemlje i zakonika one zemlje u kojoj posluje ), može se reći da je ona dužna da i svojim poslovanjem ne krše ili lišava domaće stanovništvo onih prava koja bi ono inače imalo, ali time se neće izbeći upravo oni problemi koji su moralno najznačajniji i najzanimljiviji. Uzmimo da se može uverljivo braniti da se tu završavaju obaveze stranih kompanija, i da one nisu dužne da hrane, obrazuju ili pomažu lokalno stanovništvo, već samo da im se ne krše njihova prethodno postojeća prava, da ih im ne uskraćuju ili ih lišavaju tih prava koje bi oni inače imali. Ali koja su prava koja bi inače imali i koji interesi su tu zaista relevantni?. Jer, može biti da su lokalni propisi takvi ( blaži ) da ne sankcionišu nešto što kompanija čini ( možda zato što se ne može u svojoj zemlji ) zato što je odsustvo ili blagost tih propisa nešto primereno prethodnom ali ne i novonastalom stanju. U situaciji niske eksploatacije resursa ili niskog zagađenja ti propisi zaista nisu morali biti oštriji. Nisu oni takvi nužno zbog neznanja, neosetljivosti ili primitivizma, već su bili sasvim dobri, ali više nisu. U tim intervalima starog važenja i nove potreba strane kompanije mogu iskoristiti priliku da ostvare veliki profit, ali da pri tom i nekažnjeno nanesu veliku štetu i tešku nepravdu " domaćima ".

to što situacije mogu biti mnogo prostije, što kod domaćina zaista može biti u pitanju preka potreba za novcem, podmićivanje, neznanje, ravnodušnost ili primitivizam – ne menja načelno prirodu pitanja. Pogotovo što može biti veoma teško utvrditi šta je od svega toga u pitanju. Zato je tako teško odrediti granicu moralne dopuštenosti u međunarodnom poslovanju. Dobijanje lokalnih dozvola tu očito ne može mnogo pomoći, a naročito kada je u pitanju odnos prema trećim, po pretpostavci nevinim osobama. To uvodi dodatne obaveze za strana preduzeća da sama sebi postave moralne ograde i da manje podrazumevaju, kako o svojim pravima tako i o svojim mogućim nezavisnim vrednostima. Jer ona zaista, po pravilu, jesu dragoceni strani investitori i mogu se laskanjem lako zaslepiti. To će naročito biti lako ako u stvari moralno ravnodušni, ili skloni da budu zaslepljeni pričama o svom posebnom značaju. Konačno, moralni teret celog poduhvata delimično se prenosi i na poslednje korisnike, kupce i potrošače u stranoj zemlji, jer oni kroz konzumaciju postaju saučesnici. Ako neko treba da bude otrovan da bih ja imao priliku da kupim neku poslasticu, onda ja ne moram prema tome biti ravnodušan. A ako " ne znam ", onda na pitanje da li moje neznanje sadrži element krivice nikako ne može unapred da se odgovori negativno. Možda sam mogao da saznam, ali sam odlučio da je komfornije ne znati. Mada, naravno, u krajnjoj analizi glavnina krivice, ako ima krivice, uvek mora da se nađe kod domaćih vlasti, koje su odgovorne jednako i za to da strance priviknu da dođu i da im ne dopuste da urade ono što ne treba da urade. Videli smo da progom podmićivanja u stranoj zemlji može izgledati kao oblik moralističkog

paternalizma, ali je u međunarodnom biznisu ipak glavni problem od tuđe grupne sebičnosti.

Kao što vidimo, poslovna etika suočava nas sa mnogim i značajnim pitanjima. Ta pitanja čine jedno ogromno polje koje se stalno povećava. Među njima ima zaista krupnih pitanja od velikog moralnog i ekonomskog, pa i životnog značaja, ali i pitanja koja predstavljaju suptilne odraze finih prelaza u nekim procesima koji nastaju ili se menjaju, i koja ponekad imaju amo načelan značaj ili povređenosti zbog načina na koji se artikulišu ili realizuju neki interesi među ljudima. Ali i krupna i sitna pitanja imaju svoju vezu s centralnim moralnim vrednostima iz ove oblasti, vrednostima poštenja i pravde. Ove moralne vrednosti treba da se iskažu na osnovu realizacije drugih, ekonomskih i egoističkih, vrednosti kao što su uspešnost, dobit ( profit ), zadovoljenje želja i potreba i realizacija drugih ciljeva, te celoshodnost i efikasnost u postizanju tih drugih vrednosti. U konkurenciji s moralnim imamo, dakle, najmanje još dve vrste kriterijuma – onih koje deformišu načine te realizacije uspostavljajući još jedan pojam uspešnosti – naime uspešnost kao efikasnost, koja traži da realizacija postavljenog cilja ne bude previše skupa i štaviše postavljaću njenu ekonomsku vrednost u korelaciji s njenom jeftinoćom. Moralne vrednosti pokazuju se zapravo kao moralna ograničenja u kontekstu ljudskog susreta s ovim dvostrukim kriterijumom ekonomske vrednosti. Poslovna etika treba da artikuliše validno polje tih ograničenja i njen značaj proizlazi iz važnosti koju ekonomija, s jedne, i moral, s druge strane, imaju za nas i za našu vrednost, vrednost našeg života.



**Ostoja Đukić**

## **POSLOVNI BONTON**

Pod poslovnim bontonom podrazumijevaju se pravila ponašanja u društvu i poslovnim situacijama. Prije svega, ovaj bonton se odnosi na učtivo, pristojno, uljudno, lijepo i kulturno ponašanje i vladanje. Mogu se susresti termini kao što su protokol, etikacija, maniri, kultura opštenja i slično.

Ukoliko se držimo izvornog značenja bontona na francuskom jeziku, onda bonton označava "dobar ton". Taj poetični prevod u izvjesnom smislu predstavlja metaforu svih značenja u širem razmatranju ovog termina, a posebno kada se radi o poslovnom bontonu. Dobar ton u ophođenju akcenat stavlja na ponašanje u poslovnom okruženju, ali se to odnosi na sopstveni dom, porodični krug, zatim na ophođenje u autobusu, željezničkoj stanici, aerodromu, restoranu, metrou, na izletu, poslovnom putovanju, prilikom organizacije svečanosti, pozdravljanja i obraćanja, obilježavanja određenih datuma, davanja poklona, prilikom upotrebe telefona, interneta, prijema i slanja pisama, poslovne korespondencije, elektronske pošte, prijave na konkurs, pisanja biografije, izjavljivanja saučešća; ponašanje u vjerskim objektima, gostima i prilikom rođenja djeteta, te u odnosu sa javnošću, strancima i drugim prigodnim situacijama, poslovnim okupljanjima i prilikom raznovrsnih oblika komuniciranja.

O pitanju bontona i njegove primjene Marina Marković konstatuje sljedeće stanje: "Pitanje bontona u ophođenju, dakle, nije samo pitanje odnegovanih manira i prikazivanja pozitivne slike u javnosti. Određena pravila i standarde zahteva i nameće vreme u kome živimo, susreti sa različitim ljudima, kulturama i narodima, kao i učestalost kontakata sa klijentima i medijima. Ovi faktori određuju pravila ponašanja, ali ne sa ciljem da razdvoje ljude, udalje ih i otuđe jedne od drugih. Naprotiv, sloboda i pravo na komuniciranje sastoji se u građenju mostova i uklanjanju barijera među ljudima, oslobođenju od predrasuda koje se javljaju i nehotice, nesvesno, u odnosu prema drugima kulturama (uglavnom iz nepoznavanja i nerazumevanja.)"

Sa psihološkog, kulturološkog i sociološkog aspekta postoje četiri osnovna načina predstavljanja sebe drugima: predstavljanje svoje ličnosti javnosti u onakvom smislu kakvu bismo željeli da budemo, predstavljanje skromne varijante ličnosti, predstavljanje uljepšane varijante i predstavljanje sebe onakvim kakvi mi zaista jesmo u svakodnevnom životu. Ne smijemo da olako pristajemo na greške i nedostatke u ponašanju, već moramo težiti usavršavanju i poštovanju pravila ponašanja koja su prihvaćena u svijetu i kod nas.

Osobe koje su se uspješno socijalizovale, lakše se kreću u društvu, sigurnije su u sebe, bolje se snalaze i rješavaju situacija u koje se može doći. Pravilnim ponašanjem manje se dolazi u sukob sa okolinom, izbjegavaju se mnogi nesporazumi sa članovima vlastite porodice, na radnom mjestu, sa prijateljima, poslovnim partnerima i poznanicima. I kad je nesigurna kako se treba ponašati, dotična osoba će postupati pravilno, sljedeći prirodni osjećaj za takt i snalaženje u novonastaloj situaciji. Ličnost koja vodi računa o ophođenju i

komunikaciji sa drugima nikad neće činiti greške, ugrožavati druge, te njeni postupci neće biti nespretni i izloženi podsmijehu.

Poslovni bonton sve više dolazi do izražaja zbog toga što većina ljudi danas najveći dio života provodi u poslovnom okruženju. time su profesija i posao ušli u porodicu i slobodno vrijeme pojedinca.

Odnosi sa javnošću mogu se odvijati na internom i eksternom nivou, a komunikacija treba da se odvija na kulturni i human način, uz uvažavanje opštečovječkih vrijednosti i civilizacijskih dostignuća.

Bonton podrazumijeva odgovornost prema izgovorenoj, a pogotovo datoj riječi, zatim prema pisanom tekstu; ophođenje, ponašanje, pravilan nastup u javnosti i na medijima, te pouzdanost, povjerljivost, korektnost, ljubaznost, poštenje, poštovanje dostojanstva ličnosti, kulturnih tekovina, tradicije i postupanje u skladu sa priznatim, usvojenim i opšteprihvaćenim normama i obrascima.

Poslovno komuniciranje u svojoj suštini predstavlja sistem ili strukturu usvojenih konvencija i kodeksa, normi, principa i načela koji važe u poslovnom svijetu. Usvojena i prihvaćena pravila ponašanja i protokol koji treba da predstavljaju standard za kretanje u društvu i poslovnom svijetu imaju izuzetno važno mjesto za uspjeh u životu i poslovnim aktivnostima.

Radojka Babić je navela osnovna pravila lijepog ponašanja u međusobnom ophođenju i ona glase:

1. Budite taktični i spontani!
2. Budite obzirni i predusretljivi!
3. Budite pouzdani i tačni!
4. Budite učtivi i ljubazni od srca!
5. Poštujte tuđe godine i položaj!

6. Nikad ne tretirajte čoveka na principu jednokratne upotrebe!

7. Manje forme - više takta!"

Tačnost je vrlina koja se visoko cijeni u poslovnom svijetu i svakodnevnom životu. Ona je pravilo jače od svih i podjednako je važno za sve strane u poslovnim aktivnostima. Ako smo tačni i uredni, iskazujemo poštovanje prema drugima i sebi samom. Postoji veliki broj situacija koje ne trpe kašnjenje, jer remete atmosferu, uznemiruju prisutne i stvaraju loš utisak o osobi koja ne poštuje vrijeme početka brojnih namifestacija i poslovnih aktivnosti. Izvinjenje i navođenje opravdanog razloga kašnjenja je znak učtivosti i ne smije izostati. Ukoliko nam se dogodi kašnjenje, moramo nastojati da to bude neupadljivo i da ulazimo u prostoriju tako da to bude neprimjetno, bez buke i teatralnosti. Uvijek nam treba biti na umu da oni koji su došli na vrijeme ne smiju biti kažnjeni za svoju tačnost. Vrijeme je novac i ne smijemo dozvoliti da kasnimo, da ga rasipamo i neracionalno trošimo.

Ljudi koji u svakoj situaciji nastupaju ispravno i primjerno su sigurni, samouvjereni, autoritativni bilo da se nađu u spontanim i slučajnim okolnostima ili visokozvaničnoj prilici.

Da bismo vladali ličnošću i situacijom treba da usvojimo pravila komunikacija, korespondencije, prepoznamo govor tijela, temeljne etičke principe, obilježja poslovne etike, zatim ostale faktore, norme i karakteristike na osnovu kojih procjenjujemo ličnosti, njihove osobine i karakteristike.

Davno je rečeno da ništa nije tako lijepo kao uspjeh, ali put do uspjeha, između ostalog, zavisi od lijepog i primjerenog ponašanja,

dvosmjerne komunikacije i uspostavljanja specifičnih vrsta odnosa i veza (protokol, stilovi, etikecija, bonton i sl.)

Ponašanje i odnos prema drugima najbolje ilustruje Konfucijeva konstatacija: "Dobročudan izgled, lepe reči i smerna spoljašnost", ali je neophodno da se prema drugima, u duhu konfucijanskih upozorenja, ponašamo onako kako želimo da oni to čine prema nama, što su kasnije prihvatili u drugi mislioci.

Poslovni bonton je uslov bez kojeg je nezamislivo savremeno poslovanje i civilizacijska je tekovina koja važi za svako vrijeme. Naš narod kaže: "Lijepa riječ i gvozdena vrata otvara."

### ***Pozdravljanje i upoznavanje, oslovljavanje i tituliranje***

Pozdravljanje predstavlja trenutak upoznavanja, prepoznavanja i neposredni kontakt bliskih prijatelja, poslovnih partnera i slučajnih prolaznika ili namjernika. Oblici pozdravljanja su rukovanje, klimanje glavom, mahanje, pozdravljanje sa dodirivanjem i drugo. Rukovanje je ustaljeni i najčešći način pozdravljanja u poslovnim kontaktima. Ovim oblikom pozdravljanja iskazuje se stepen sigurnosti, spremnosti i otvorenost za komunikaciju i saradnju i uspostavljaju bliskiji odnosi. Čvrst stisak šake uz dodirivanje i pridržavanje partnerove podlaktice drugom rukom karakterističan je za političare prilikom zvaničnih susreta i stare saradnike koji su obavljali slične funkcije. Pri pozdravu važno je istaći sljedeće: "Prilikom pozdravljanja pravila bontona nameću redosled postupka: starija osoba pruža ruku mlađoj, a žena muškarcu, iako je muškarac dužan da rečima prvi pozdravi ženu. Ženi

se ostavlja mogućnost da odabere način pozdravljanja - rukovanjem, osmehom, klimanjem glave i sl. Osoba koja ulazi u prostoriju, dužna je da prva pozdravi prisutne."

Kada dolazi do susreta osoba koje se ne poznaju, treba uslijediti predstavljanje na taj način što će se pažljivo i jasno obje osobe predstaviti imenom i prezimenom, a u određenim situacijama i titulom.

Prilikom susreta u liftu, hodniku i drugim ograničenim prostorima pozdravljanje se vrši riječima i klimanjem glave. Kada su lica ne većem rastojanju ili u eksterijeru pozdravlja se mahanjem ruke. Ukoliko pozdravljanje vrši u prolazu, naprimjer u preduzeću, te ostalim mjestima ovog tipa, onda se može otpozdraviti klimanjem glave i laganim naklonom. Skidanjem šešira pozdrav se obavlja na ulici, dok se bliski prijatelji i saradnici pozdravljaju grljenjem i ljubljenjem, a dami se ljubi ruka.

Rusi se pozdravljaju zagrljajem, a rjeđe ljubljenjem. Kod pozdrava sa ženama rijetka su rukovanja, od izgovorenog pozdrava zavisi rukovanje. Žene u azijskim zemljama se pozdravljaju bez dodirivanja između osoba suprotnog pola. Kinezi i Japanci su prihvatili zapadnoevropski način pozdravljanja, ali međusobno izmjenjuju pozdrave dubokim naklonom. Za Holandiju je karakteristično pozdravljanje prolaznika riječima, naročito u manjim mjestima i predgrađima. U Francuskoj i Engleskoj na svim javnim mjestima i ustanovama klijenti se pozdravljaju riječima zahvalnosti i pozivom da ponovo navrate.

Često se čini da upoznavanje i predstavljanje imaju isto značenje. Razlika ipak postoji i kad je veoma malena. Predstavljanje

ima veći značaj i uglavnom se upotrebljava u službenim susretima, dok je upoznavanje tipično za društvene kontakte, ima slobodniji izraz i manje obavezuje pri susretima.

Već smo naglasili da se kod upoznavanja treba razgovjetno izgovoriti ime i prezime pa se sačeka da to kaže i druga osoba, a poslije toga se izgovori: "Drago mi je" ili "Milo mi je".

U društvu domaćin, domaćica ili organizator svečanog prijema, sastanka ili bilo kojeg okupljanja upoznaje goste međusobno, a osobe koje pristižu predstavljaju se prisutnima koji su stigli ranije. Kada je u pitanju veće društvo, prisutne sa novopridošlim osobama može da upozna najstarija osoba po položaju, godinama, ali to može da uradi i lice koje poznaje najveći broj prisutnih u prostoriji ili nekom drugom mjestu. U većem i mješovitom društvu muškarci se prvo predstavljaju ženama. Ako gost stiže za sto pa bi njegovo predstavljanje remetilo raspored, sjeda na slobodno mjesto, a domaćin i domaćica će glasno izgovoriti njegovo ime i predstaviti ga gostima koji sjeda za stolom.

Osobe koje se persiraju, obavezno se oslovljavaju sa gospodine, odnosno gospođo. Takođe u razgovoru sa nepoznatom osobom obavezno je persiranje, bez obzira na moguću razliku u godinama, time se izbjegava uvreda i mogućnost da takva osoba shvati da je omalovažena i zapostavljena.

Oslovljavanje se prilagođavalo raznovrsnim socio - ekonomskim uslovima i ostalim društvenim promjenama, ali su određeni standardi, protokol, i način oslovljavajna ponekad odolijevali svim značajnim odstupanjima. Uobičajni način oslovljavanja do današnjih dana je "gospodine, gospođo, gospođice" i to se koristi kad

se lična imena ne znaju, izostaju ili nije izvršeno predstavljanje i upoznavanje.

U socijalističkom društvu uobičajno oslovljavanje bilo je "drugarice, družo" i ovakav način depersonalizovanog i bezličnog obraćanja upućivao je na jednakost i poricao pravo na individualnost. Izostajalo je oslovljavanje sa "gospodin, gospođa, gospođice" i koristilo se kao dekadentno i u pejorativnom značenju. Marina Marković napominje da "oslovljavanje zavisi od doba starosti, relacije: muškarac - žena, hijerarhijskih i drugih odnosa." Kod upoznavanja obraćanje se odvija sljedećim redosljedom: "Gospodin Pavlović...", "Gospođa Ristić...", pri čemu se prvo predstavlja muška osoba ženskoj ili mlađa - starijoj. Ako starija osoba po godinama i položaju predloži može se vršiti oslovljavanje ličnim imenom, naprimjer "Gospođo Milice", a sa posebnom dozvolom samo ličnim imenom. Oslovljavanje po zanimanju i funkciji vrši se u sljedećem obliku: "Gospodine profesore" ili "Profesore", isti je slučaj kod oslovljavanja direktora.

Protokol i etikecija nalažu da se diplomati i članovi vlade oslovljavaju na sljedeći način: "Gospodine ambasadore...", "Gospodine predsjedniče...", "Gospodine ministre..." ili "Vaša ekscelencijo...". Članovi kraljevske loze oslovljavaju se sa: "Vaše veličanstvo...", "Vaše visočanstvo..." itd., dok se crkveni velikodostojnici oslovljavaju sa: "Oče..." ili "Vaša svetosti..." Ukoliko se obraćamo skupu, onda se oslovljavanje vrši na ovaj način: "Dame i gospodo", a može i "Gospođe i gospodo". Na nučnim skupovima i simpozijumima kada su u pitanju pripadnici iste profesije obraća se na ovaj način "Poštovane kolege" ili "Kolege".



U pismenom obraćanju važe ista pravila kao i za usmena oslovljavanja pa slijedi: "Poštovani gospodine...", ali ukoliko je obraćanje nekolicini može samo: "Poštovani". Takođe se koristi: "Cijenjeni gospodine..." i "Poštovani prijatelji..."

Tituliranje je često u upotrebi, što je naročito izraženo kada se vrši obraćanje osobama sa određenim, odnosno specifičnim zanimanjima. I tamo gdje se lično ime zna česta su obraćanja sa: "Profesore", zatim "Doktore" i slično. Počasno obraćanje odnosi se na uniformisana lica, na funkciju koju neko obavlja ili na stepen stručne spreme. Obraćanje titulom, odnosi se i na lica koja su odbranila doktorsku disertaciju i stekla najviše stepen obrazovanja u društvu. Uz ovu titulu obavezno ide i prezime osobe kojoj se obraća.

Način oslovljavanja i obraćanja, odnosno tituliranja, zavisi od kulture, običaja, tradicije, načina života, te društvenog uređenja i ostalih društveno - istorijskih faktora.

U mnogim zemljama u svijetu vlada jednostavniji način obraćanja i oslovljavanja. Za primjer može da se uzme Velika Britanija u kojoj je rijetko tituliranje, osim ako se radi o osobi plemićkog roda. Ustaljeni način oslovljavanja je: Mr John, Mrs Braun i slično. Kod Nijemaca je sličan način oslovljavanja, na primjer: Herr Jonas. Šveđani i Holanđani ne posvećuju naročitu pažnju titulisanju i spadaju u najopuštenije narode kada je u pitanju oslovljavanje.

U istočnim zemljama je dugo bio socijalistički poredak i uobičajno je bilo obraćanje koje se odnosilo na titulu, funkciju ili na stepen obrazovanja kojeg posjeduje dotična osoba. Ovakav način tituliranja je bio dosta zastupljen u svakodnevnoj praksi da bi se izbjeglo stalna upotreba: "druže, drugarice".

### ***Savremeno komuniciranje***

U eri informatičke revolucije najrazvijenije zemlje imaju izgrađene načine i puteve informisanja. Sistem informisanja se mijenja i transformiše u kratkim vremenskim razmacima. Na globalnom planu komunikacije imaju prvorazrednu ulogu, ali je interni protok informacija, naročito u većim privrednim i društvenim sistemima, postao veliki problem. Dešava se da protok informacija iz jedne u drugu organizacionu cjelinu teče usporeno, što se odražava na poslovanje i pravovremeno poduzimanje aktivnosti na nivou većih preduzeća i poslovnih sistema, dok multinacionalne kompanije izgrađuju sopstvene mreže komuniciranja iza kojih stoje države, vlada ili grupe zemalja udružene u određene asocijacije. Informacije su moć, a vrijeme je postalo novac pa je neophodno pravovremeno, brzo, efikasno, višelinijsko i potpuno informisanje. Interni protok informacija mora da bude uspostavljen tako da doprinosi napretku poslovanja i rješavanja problema i dilema u poslovnoj politici. Svako kašnjenje, neupućenost, zapostavljanje komuniciranja u poslovnim odnosima može imati višestruke negativne posljedice. Stoga uspješni menadžeri izuzetnu pažnju posvećuju komuniciranju, stalnim ramjenama mišljenja sa organima i službama, jer ko raspolaže pravom informacijom, u pravo vrijeme i na pravom mjestu ima značajnu prednost za uspješnu organizaciju i praćenje savremenih trendova poslovanja. Pravovremeno uspostavljeno komuniciranje omogućuje efikasno poslovanje i garancija je za postizanje uspjeha na tržištu.

## ***Telefoniranje***

Telefon je jedno od najmoćnijih sredstava modernog komuniciranja pomoću kojeg se uspostavlja prvi kontakt. Putem telefona se najbrže i njeffikasnije pribavljaju, pružaju i razmjenjuju informacije. Telefonom se ostvaruje uspješan dijalog i osobe koje uspostavljaju ovaj kontakt imaju mogućnost da komentarišu, reaguju, pitaju, upućuju zahtjeve i očekuju određena rješenja. Od prvorazrednog značaja je da informacije putem telefoniranja budu objektivne i provjerene. Tu se lični momenat donekle zanemaruje, a prava informacija plijeni i stvara uslove za istinsku saradnju i uvažavanje. Prvih nekoliko sekundi su presudni za dobar tok i ishod telefonske konverzacije. U daljem toku telefonskog kontakta slijedi prepoznavanje, postavljanje pitanja i davanje odgovora, kontrola konverzacije i prošireno upoznavanje sa određenim problemima i dilemama u konverzacijskim tokovima. Ukoliko se pojave nedoumice i nesporazumi, mogu se primjeniti pitanja i odgovori da bi se postigao sporazum i riješile iskrse dileme.

Da se prilikom telefoniranja ne bi pojavile prepreke i nerazumijevanja nužno je da prilikom razgovora jasno izgovorimo naziv firme, svoje ime i najnužnije podatke. Važno je da ne govorimo suviše brzo, pravilno artikulišemo glasove i ne smijemo dozvoliti da nas zbuni odgovor sa druge strane žice. Zlatno je pravilo da se sasluša šta traži druga strana ili koga traži i da informaciju neokrnjenu i neizmjenjenu prenesemo nadležnoj osobi. Krajnje je nepovoljno ako

se o odsutnoj osobi daju proizvoljne informacije. Poruke koje se šalju putem telefona moraju da budu jasne i sugestivne, da skratimo telefoniranja i da umješno odaberemo vrijeme najpogodnije za telefoniranje.

Telefoniranje na radnom mjestu je od značaja za prenos različitih informacija, potom zakazivanje poslovnih sastanaka i aktivnosti vezanih za pozive na koktele, večere, promocije i kontakte sa više stranaka.

Opšta pravila prilikom poziva sastoje se u planiranju dnevnih poziva, ljubaznom i korektnom razgovoru, određivanju poziva i vođenju računa da li se pozvana osoba nalazi kod kuće, na radnom ili nekom drugom mjestu; unaprijed smišljanje razgovora putem telefona, jasno i razgovjetno izgovaranje imena i prezimena osobe koju pozivamo, u toku razgovora imati pripremljenu bilježnicu i olovku, pripremiti potrebnu dokumentaciju za razgovor i precizno iznijeti zahtjeve, obezbijediti tišinu i umilnim tonom saopštavati teške zahtjeve, završavati razgovor u veselom i srdačnom tonu.

Kada je u pitanju poziv, onda moramo imati u vidu da se nasmiješimo prije podizanja slušalice, izgovore se riječi pozdrava i ime firme kojoj pripadamo kao i lično ime, razgovor završava osoba koja je pozvala, zatim se zapiše datum, vrijeme, ime i još neki neophodni podaci osobe koja vrši poziv.

Tamo gdje postoji "sekretarica" ne važi momenat iznenađenja što nije dostupna osoba koja se traži pa je važno pažljivo saslušati glas i tekstualnu poruku na traci vlasnika telefona.

U komuniciranju putem telefona mora se razmišljati o vokalnoj ekspresiji, govoriti jasno i umjerenim tempom, osmjehivanje

se primjeti u glasu, pažljivo izgovarati lična imena i titule, izbjegavati ljutnju i agresivnost dok razgovaramo, razumijevati sagovornika i saosjećati s njim, ukoliko klijent nije zadovoljan, može se uputiti na drugu odgovornu osobu; u slučaju kad zazvoni telefon a mi vodimo razgovor s drugom strankom, obavještavamo da smo trenutno zauzeti, neophodno je posvetiti vrijeme sagovorniku bez obzira na zauzetost, kod javljanja se vrši pozdrav, navodi ime firme, osobe koja se javlja.

### ***Mobilna telefonija***

Savremeni tempo života i poslovanja, razvoj sredstava komuniciranja zahtijevaju upotrebu mobilne telefonije. Ne smije se zanemariti činjenica da je telefon privatna stvar i da se prilikom njegove upotrebe ne smiju ometati drugi ljudi. Ako nam telefon zvoni dok idemo ulicom ili hodnikom, moramo se povući u stranu i obaviti razgovor.

Kada se nalazimo u sredstvima javnog prevoza, razgovor se obavlja brzo, saopštavaju se najvažniji podaci i vodi računa da se ne ometaju saputnici.

Kod vožnje vlastitog auta, nužno je izbjegavati razgovor, jer se zbog smanjenja pažnje može izazvati saobraćajna nesreća.

U slučaju da se prilikom razgovora nalazimo u javnoj ustanovi (prodavnici, banci, preduzeću, restoranu, nužno je da izađemo iz prostorije i obavimo razgovor.

Mobilne telefone treba isključiti kada se nalazimo u vjerskom objektu, bioskopu, pozorištu, na sahrani ili parastosu, koncertu,

priredbi, književnoj tribini ili na drugim svečanim skupovima i manifestacijama.

Zabranjena je upotreba mobilnog telefona u nastavnom procesu za učenike i nastavno osoblje.

### ***Telefaks***

Telefaks je najbrži i najjeftiniji oblik komuniciranja u savremenom svijetu. Pomoću njega se brzo i lako uspostavi kontakt, održava potrebna veza i preduzimaju mjere na planu bolje saradnje. Ovim oblikom komuniciranja izbjegavaju se greške i nesporazumi koji se mogu pojaviti pri telefonskom razgovoru.

Putem telefaksa detaljnije se utvrđuju podaci, datumi, dogovori i drugi relevantni podaci u komuniciranju. Odgovor na poruku poslatu telefaksom ne mora se odmah obaviti, nego se primjenjuje pravilo prioriteta kao i kod pisma. U slučaju izražene potrebe slijedi hitan odgovor.

Mora se imati u vidu da je drskost koristiti tuđi telefaks za svoje potrebe, odnosno reklame. Vlastiti reklamni materijal šalje se poštom. Osobe koje imaju čitak rukopis mogu sadržaj telefaksa ispisati rukom. Obično se izostavljaju podaci koje primalac već zna, izuzev onih koji govore ko je pošiljalac, a isto važi kada je u pitanju i primalac.

Obaveza je da se navodi šta je predmet telefaksa, zatim broj prethodne informacije koja se odnosi na taj predmet. Ovakav postupak

ušteđuje vrijeme i trud na sopstvenom planu i kod partnera, a ostavlja dojam sređene dokumentacije i uspješnog poslovanja.

Telefaks se pred zakonom koristi kao dokument, ali poslat sa računara bez potpisa ne spada u manire visokog stila komuniciranja. Nije dozvoljeno neovlašćeno čitanje tuđih faks - poruka. Nikad ne treba slati izjavu saučešća preko telefaksa.

### ***Računar u funkciji komuniciranja***

U novije vrijeme sve češće se koristi računar za efikasno komuniciranje u poslovnom svijetu. Putem računara otvorena je mogućnost za izbor modaliteta brzog i kvalitetnog obavljanja kontakata, pribavljaju se i šalju željene informacije. Ovakvo komuniciranje je uspješno dolaženje do podataka značajnih za posao, zatim stvara uslove da se obave dogovori o tekućem i predstojećem poslovanju. Računar na olakšan način i bez gubljenja vremena daje obilje podataka iz oblasti savremenog poslovanja. On je imperativna potreba u vremenu u kome se odvija bespoštedna borba za novac i bogaćenje. Da bez računara nema uspješne konkurencije i osvajanja tržišta, svjesni su pripadnici poslovnog svijeta "navikli na tradicionalna sredstva i načine komunikacije". Za kratko vrijeme postiže se dogovor ljudi sa velike udaljenosti putem računarske mreže.

Interne komunikacije sve više se slivaju u svjetsku komunikacijsku mrežu u okviru koje se komunicira sa bazama podataka, poslovnim partnerima ili vlastitim predstavništvima u zemlji i inostranstvu.

Elektronske komunikacije iz dana u dan silovito napreduju i stižu pravo građanstva u modernom svijetu. Nova međunarodna jedinica kojom se izražava brzina razvoja naziva se web - godina i ona obuhvata u najvećem obimu samo četiri mjeseca.

Internet je postao mreža na internacionalnom planu na koju je povezano mnoštvo računara širom svijeta. Razvoj ove globalne računarske mreže odvija se u više pravaca i označava prekretnicu na početku 21. vijeka.

Internet i njegovo korišćenje zahtijevaju podržavanje profesionalne etike da bi se izbjegla povreda prava privatnosti, vlasništva i pristupa.

### ***Poslovna korespondencija***

U svakom pismu sadržane su važne poruke. Upravo je poruka razlog pisanje pa ona zahtijeva efikasnost u saopštavanju, slanju, a isto tako u mogućem i očekivanom odgovoru. Treba naglasiti da je u pismu sadržana uvijek jedna jedinstvena poruka. U pismu je zastupljen jedan oblik mišljenja koji se pretače u ideju, informaciju ili vijest. Za pismo je karakteristično da sadrži jednostavne i razumljive rečenice, jasnu poruku i logički sljed pisanja. Pisani trag ostaje kao dio komunikacijskog čina i "svedočanstvo o jednoj ideji i kao analiza odnosa i ličnosti".

Neke vrste dokumenata obavezno šalju menadžeri i lideri, dok najveći dio pošte upućuju poslovne sekretarice i osobe koje su u firmama zadužene za slanje pošte. Lica koja su zadužena za ovaj



posao treba da vode računa o sadržaju, zatim dizajnu i izgledu pisama, jer važnu ulogu kod prijema pisama ima i estetski dojam. Treba na nivou internih odjeljenja ili firme organizovati obuku putem seminara za sve zaposlene i usvojiti zajedničke standarde za pisanje, slanje i prijem svih vrsta poruka.

Važno je kako se vrši adresiranje pisma. Obično se koristi "engleski način" pisanja pisma u poslovnom svijetu. Od velikog značaja je gdje se piše adresa primaoca i pošiljaoca, datum, kako se pismo naslovljava, ističe poruka, piše pozdrav i drugi detalji vazani za pisanje i slanje pisma. Uobličavanje kompletnog izgleda pisma, kao i dizajna zaslužuje posebnu pažnju. U saopštavanju rezimea - apstrakta programa ili ideje, poslovnog sastanka zahtijevaju kratka i precizna obavještenja sadržana u pet do petnaest redova.

Poslovna korespondencija, po mnogim autorima, može se svrstati u nekoliko najosnovnijih grupa, a to su: informativna pisma, strogo poslovna dokumenta, neformalna pisma (dopisivanje, navođenje upustava, razmjena podataka i sl.), pisma - izvještaji, pisma koja se odnose na zaključivanje ugovora o saradnji, zatim pisma kojim se traži pomoć, donacija ili sponzorisanje, pisma odbijanja i pisma kojim se poziva na konferenciju, sastanak, prezentaciju ili učešće u nekim drugim aktivnostima i oblicima okupljanja.

Ne treba zaboraviti da se kraća pisma, čestitke i razglednice pišu rukom i to jednostavno i čitko, bez ukrasa i posebnih dotjerivanja. Pismo otvara onaj kome je namijenjeno i na dobijeno pismo treba odgovarati u adekvatnom roku. Ako se nečega sjetimo poslije pozdrava i potpisa treba napisati p. s. (post scriptum), a to znači poslije napisanog teksta.

Službena pisma se pišu na određenom papiru, a koverta je bijela ili obojena. Pismo koje se upućuje važnim ličnostima podrazumijeva bijele listove i kovertu.

Prilikom pisanja pisma nužno je obratiti posebnu pažnju na oslovljavanje i uobičajno se upotrebljava: "Poštovani...", a na završetku pisma najčešći oblik pozdravljanja je: "S poštovanjem" ako se pismo odnosi na stariju i uveženu osobu. Međutim, kada su u pitanju osobe približnih godina i sličnog položaja slijedi na kraju: "Srdačno vas pozdravlja" ili "Drugarski vas pozdravlja".

Prilikom pisanja treba izbjegavati fraze i strane riječi i izraze ako nisu nužni. Piše se jednostavno, kratkim rečenicama i misao se jasno i precizno saopštava.

U svijetu važi pravilo da se poslovna pisma pišu samo s jedne strane papira i to tako da se od ivice ostavlja najmanje 2 - 3 cm. Nepristojno je u pismo stavljati marku i novac za odgovor.

Problematiku pisma na široko i suštinski osvjetljava Marina Marković. Ona razlikuje podjelu pisama na interna i eksterna, potom pisma koja se odnose na zapošljavanje novih radnika.

Pisma internog tipa po njenom navodu dijele se na nekoliko osnovnih grupa i to:

- pohvaljivanje zaposlenog/zaposlenih;
- pohvaljivanje tima za doprinos u radu, za provođenje programa, inovaciju ili posebno ostvarene rezultate;
- podsticanje tima da bolje radi;
- pisma upozorenja radnicima ili timu koji ne zadovoljavaju postavljene norme;

- pisma upozorenja pred otpuštanje sa posla ili degradiranje;
- pisma - otkazi;

U pismima eksternog tipa se:

- traži, predlaže ili prihvata odlaganje ili pomjeranje određenih, vremenskih dogovorenih rokova. Pomjeraju se sastanci, isporuka roba, zakazani intervjui, društveni događaji i slično.
- potražuje novac, roba, isporuka, dodatne informacije, materijali i sl.;
- vrši reklamacija - proizvoda, usluga, zaposlenog lica i sl.;
- upozorava na prekid saradnje zbog različitih razloga;
- otkazuje saradnju zbog nepoštovanja dogovora;
- zahvaljuje na pismu, pošiljci, učinjenoj usluzi, poslatoj informaciji i sl.

Takođe Marković naglašava da pisma prilikom zapošljavanja novih radnika mogu biti: definitivno odbijanje prijavljenog na konkurs, zahvaljivanje za javljanje na konkurs i odlaganje prijema određenog kandidata za buduće vrijeme, prema potrebama firme, primanje na posao, prepreka da se kandidat javi na neko drugo mjesto u istoj firmi - povezivanje sa odjeljenjem kome se dotični preporučuje, zakazivanje intervjua nakon pismene prepiske i primljenih materijala - biografije i drugih dokumenata, predviđenih konkursom, traženje dodatne dokumentacije za zapošljavanje kandidata, obavještenje da se kandidat nalazi u najužem izboru i da će uskoro uslijediti poziv za intervju ili odbijanje.

Kad se piše pismo, mora se voditi računa o koncepciji i sadržaju pisma, a sve to zavisi od cilja koji se želi postići. Prije nego što se pošalje, neophodno bar dva puta pročitati pismo. Provjera podataka, činjenica, brojeva, ličnih imena, statistike je nužna, jer su greške uvijek moguće. Pri sastavljanju i slanju pisma potreban je umjeren tempo da bi se iznijeli pravi podaci i provjerile činjenice koje se navode.

Ne mogu se prilikom pisanja pisma raditi drugi poslovi i biti odsutan. U pismu se izbjegavaju emocionalne reakcije i lični obračuni i piše ono čega se nećemo stidjeti kasnije i u svako vrijeme možemo reći dotičnoj osobi u razgovoru. Svako pismo sadrži priču za sebe pa je nužna koncentracija i iznošenje realnih i objektivnih činjenica iz svakodnevnog života.

Ako se pismo šalje na veliku udaljenost, na poledinu se piše svoja potpuna adresa. Pisma koja su izuzetno važna šalju se preporučeno. Novac dragocjenosti i izuzetno značajne stvari šalju se vrijednosnim pismom.

U današnje vrijeme pisma se sve više šalju elektronskom poštom (e - mail) preko interneta koji svojim korisnicima omogućava da putem savremenih telefonskih i satelitskih linija budu u kontaktu sa partnerima širom planete.

Izjava saučešća bliskoj rodbini i prijateljima uvijek se šalje pismeno i to pismom, a ne telefonom ili dopisnicom. Izjava se piše pažljivo i sa malo riječi kojima se izražava utjeha da se istraje u bolu i tuzi, te da se dokaže da ožalošćeni nije usamjen u nesreći koja ga je zadesila. Ukoliko se izjava saučešća šalje u drugo mjesto, onda se to čini telegramom.

Čestitke se šalju povodom rođendana, vjenčanja, vjerskih praznika, rođenja djece, nekih međunarodnih praznika i drugih radosnih događaja.

Dopisnicama saopštavamo nešto kratko, svakidašnje prirode, ono što ne zahtjeva povjerljivost i strožiju zaštitu.

Razglednice se šalju sa puta, godišnjih odmora i kad duže odsustvujemo i ne želimo da pišemo pismo ili neke druge oblike pismenog komuniciranja. One se šalju samo rodbini, bliskim prijateljima, kolegama i saradnicima.

### ***Elektronska pošta***

Poslovni ljudi u današnjem svijetu, u većini slučajeva, posjeduju računare u svojim kancelarijama, kućama i stanovima i komuniciraju elektronskom poštom. Na taj način ostvaruju najbržu i najefikasniju razmjenu informacija. Računar se koristi na taj način što se služimo automatizovanim radnjama. Prvo ga uključimo, programiramo za onu vrstu posla koji želimo da obavimo. Rutinski se vrši pregled pošte, zatim se odgovara na pisma i šalju nove poruke. E-mail komunikacije imaju prednost nad slanjem pošte faksom koja se sastoji u bržoj i jeftinijoj razmjeni informacija.

Elektronska pošta je najviše zastupljena u prenosu informacija, dok se rjeđe koristi u zaključivanju poslova i slanje afirmativnih poruka, a tu se misli na pisma - pozive na sastanke, predavanja, svečane manifestacije (koktele, promocije, koncerte i sl.) Poruke moraju biti prilagođene brzom čitanju i razumijevanju. Cirkularna

pisma odlaze na različite adrese i dostupna su ljudima različite dobi, zanimanja, obrazovanja i statusa. Pisma svojim sadržajem i formom moraju biti prilagođena ljudima različitih profesija i statusa da ih mogu razumjeti, prihvatiti i koristiti.

Privatna pisma su lična ispovjedanja i treba ih slati preporučenom poštom. Nužno je imati mjeru i takta u izražavanju i prenošenju emocija i ne činiti to u previše pozitivnom ili negativnom vidu, jer svaka ishitrenost i brzopletost može da nas dovede u neprijatan položaj.

Otvaranjem pisma uočava se elektronska adresa, ali ona ne daje uvijek kompletne podatke o pošiljaocu. Postoji mogućnost da se adrese memorišu, a to znači upisivanje u sopstveni računar, čime se lakše biraju i skraćuje se vrijeme slanja poruke. Vlasnici računara koriste priliku da u posebnom odjeljku zabilježe adrese ljudi sa kojima najčešće komuniciraju putem elektronske pošte.

Korištenjem elektronske pošte postiže se ušteda u vremenu, razumljivost, kontinuitet poruka koje liče na razgovor, ekonomičnost u slanju poruka i još mnoge druge prednosti savremenog komuniciranja. Teškoće su u tome kad pismo ili poruka odu u javnost, ne postoji mogućnost povratka i korekcije. Ne može se biti sigurno da će poruku pročitati samo primalac, već može da stigne i na neke druge adrese. Postoje teškoće slanja poruke putem "kačenja" dokumenta za kratko cirkularno pismo zbog toga što svi računari nisu jednako programirani.

Računari ne smiju da izoluju od drugih ljudi i postanu ustaljeni automatizam koji zamjenjuje ljudske komunikacije licem u lice,

dogovore, pregovore, druženja i druge elemente neposrednog kontaktiranja.

Napokon, postoje i situacije u kojima se nikako ne koristi elektronska pošta. Ona se izbjegava kada se želi uspostaviti kontakt licem u lice, zatim kad su u pitanju zvanična dokumenta gdje se traži originalan potpis i stavljanje pečata. Ako želimo da na tradicionalan način napišemo pismo u kojem ćemo iznijeti svoja osjećanja i lične impresije, onda se ne koristi elektronska pošta.

U većim preduzećima i firmama angažuju se kuriri na raznošenju interne pošte, izvještaja, dokumentacije, poziva i ostlih pisanih dokumenata i internih informacija.

Neke firme angažuju tzv. "dežurne čitače" ili e - mail policiju sa zadatkom da otkrivaju koji službenici koriste elektronsku poštu za privatno dopisivanje.

### ***Odijevanje***

Odijevanje je oduvijek bilo značajan elemenat u zauzimanju stava o nekoj ličnosti. Ono u poslovnom svijetu zauzima posebno mjesto i postoje profesije čija uspješnost zavisi od odijevanja, jer umješno odabrano odijelo i ostali veš za oblačenje, dizajn i harmonija boja daju značajnu sliku o čovjeku i njegovim estetskim vrijednostima. Prema tome, odijelo je jedan od bitnih odlika koja utiče na karakterologiju određene osobe.

Imati smisao i dobar ukus za odijevanje znači izabrati skaldnu odjeću, obuću, nakit i drugu garderobu, ukrasne detalje za svaku priliku, godišnje doba, dnevne i noćne izlaske, poslovne situacije i

okruženje u kojem čovjek živi, radi i ostvaruje komunikaciju sa drugim ljudima.

U nepovoljnim materijalnim prilikama potrebna je prava vještina da se oblačenje uskladi sa duhom vremena i da se pri tome sačuva svoje autentično obilježje.

Pri oblačenju mora se voditi računa o godinama osobe, šta je po zanimaju, za koju priliku se kupuje garderoba, zatim za koje doba dana, o konstituciji osobe, skladu boja, da li je u pitanju svečano ili radno odijelo i slično. Može se govoriti o uniformi i slobodnoj varijanti odijevanja u zavisnosti od zanimanja. U svim situacijama najprikladniji je klasičan tip odijevanja. Takav tip odijevanja karakterišu kroj i boja, izabrani materijali, obuća, tašna, ukrasi i još neki detalji.

Pri odijevanju žene mora se voditi računa o kvalitetu proizvoda, izgledu, boji i mogućnosti da se kupljena odjeća prilagodi za više prilika, te da odgovara trendu oblačenja u svijetu ili okruženju.

Međutim, u okruženju nužno je naglasiti poslovni karakter odjeće, gdje do izražaja dolazi određena jednostavnost, rafinirana elegancija koja odaje stil i karakter zaposlene osobe. Žene nose kostime koji sadrže harmonične boje u zavisnosti od situacije, mjesta i vremena. Oblačenje zavisi od godine žene, njene konstitucije, boja se bira prema svome raspoloženju, a vodi se računa i o ostalim momentima karakterističnim za oblačenje. U Bontonu kojeg je pripremila Vesna Pešić istaknuo je: "Na radnom mestu žena treba da bude obučena uredno, solidno i neupadljivo. Vrsta garderobe zavisi od vrste posla, ali i od ličnog afiniteta osobe. Obično su to kostim,



haljina, sportska haljina, kombinacija suknja - jakna, suknja i bluza. Mini suknje i suviše izrezane suknje nisu pogodne za posao.

Suviše elegantna odeća ponekad deluje čudno i odudara od odevanja ostalih kolega s posla. Isti je slučaj sa preteranom upotrebom nakita."

Tamo gdje se na radnom mjestu nose uniforme treba da budu tako sašivene da zadovolje "estetske i funkcionalne kriterijume i korisnika i poslodavca". Ne bi trebalo na radnom mjestu nositi majice, rupčaste košulje, kao i one drečavih boja i upadljivih šara.

Za vrijeme večernjih izlazaka ženske osobe obično nose jednobojne kostime ili haljine, zatim tu se još dodaju odgovarajuća torbica i cipele. Obično gornji dio garderobe žene je višebojan, a donji jednobojan.

Žena za svečanu premijeru oblači večernju, u većini slučajeva dugu haljinu. Kod dočeka gostiju žena treba da se oblači svačanije, ali nikad suviše upadljivo. Ukoliko su gosti iznenada došli i zatekli ženu u kućnoj haljini, ona treba da ih uvede u sobu, izvini se i zatim se u drugoj prostoriji presvuče i vrati u prostoriju gdje su smješteni gosti. Obučena u kućnu haljinu žena može biti samo kad dočekuje izuzetno bliske prijatelje.

Savremena žena posvećuje veliku pažnju stilu oblačenja, jer od načina odijevanja zavisi njen imidž, prestiž i ostale prednosti i na radnom mjestu i u društvu. Najbolje je da žena postigne sopstveni stil u oblačenju. Za izuzetne prilike garderoba žene treba da je kvalitetna i po mogućnosti unikatna. Ako se to ne može postići, onda je dovoljno da ono što nosi bude uredno, čisto, ukusno odabrano, da odgovara

prilici i dotičnoj ličnosti. U izboru garderobe neće se pogriješiti ako se odaberu jednobojni tonovi.

V. Pešić napominje da treba voditi računa o slaganju boja i skladu materijala od kojeg je sašivena garderoba i dodaje: "Nikako se ne slažu lakovane cipele i farmerice, kožna jakna i lanena suknja, plišana suknja i laneni kaput, plišana bluza i suknja od džinsa."

Pored navedenog, potrebno je posvetiti naročitu pažnju pri izboru kaputa, mantila, obuće, nakita, rukavica, šešira i čarapa u pogledu boje i sklada sa ostalim elementima oblačenja i praćenju trenda odijevanja u savremenom poslovanju. Tradicija, klasika i pomodarni trendovi u odijevanju su dileme i izazovi koji stoje pred poslovnom ženom u našoj civilizaciji.

Garderoba muškarca treba da se prilagođava godinama, profesiji, dobu dana, statusu, zatim aktuelnim modernim zbivanjima ili klasičnom stilu, zavisi od financijskih mogućnosti. Može se sačekati sezonska rasprodaja ako kupovina nije hitna. Obično se odjevanje prilagođava statusu i godinama muškarca. Od velike je važnosti da je odjeća čista, ispeglana, da djeluje u tonu i ostavlja dojam osobe koja poštuje estetske kriterije, zahtjeve profesije, okoline u kojoj živi, a da je upoznata i sa odijevanjem u poslovnom svijetu.

Nije nužno po svaku cijenu da se prate modna zbivanja, to se prepušta mlađim osobama, nego je važno da odjeća bude lijepa i funkcionalno usklađena. Pri kupovini odjeće može se potražiti savjet rođaka, prijatelja i prodavačica u buticima i modnim kućama.

Usmjeravanjem pažnje na oblačenje pojedinih TV lica dolazimo do kompasa koji treba slijediti u ovoj oblasti, ali ne treba po svaku cijenu pratiti modna zbivanja.

Uvijek je bolje nabaviti jednu skuplju i kvalitetniju stvar nego nekoliko jeftinijih i lošijeg kvaliteta.

Na šta treba obratiti pažnju prilikom izbora garderobe V. Pešić savjetuje: "Pojedine delove garderobe treba prilagoditi jedne drugima. Npr. lakovane cipele se nikad ne nose uz obično odelo; kačket ili francuska kapa uz svečano odelo, platnene pantalone uz sako od tvida, kožne pantalone uz platnene mokasine itd."

Pri izboru odijela i odjevnih stvari značajno je uskladiti boje i postići harmoniju u oblačenju. Pri tome se polazi od pravila da se jednobojni dijevi odjeće neutralnih tonova najbolje kombinuju sa ostalom garderobom. Siva boja je veoma zahvalna i lako se kombinuje sa ostalim bojama. Boja odijela zahtijeva boju košulje, kravate, cipela, čarapa, šešira, jer kompletno oblačenje mora biti u tonu i odavati skladnu cijelinu. Ne treba izgubiti iz vida da uz šarenu košulju ide jednobojno odjelo, dok se za dezerirano odjelo bira jednobojna košulja.

Takođe se uz smeđe, sivo ili zeleno odijelo nose bijele ili krem košulje. Sa sivim i tamnoplavim odijelom slaže se svjetloplava košulja, dok uz sivo, plavo i smeđe odijelo obično ide svijetlosiva košulja. Postoji mnoštvo kombinacija i uvijek se vodi računa da se boje usklade, da na muškarcu ništa ne strši i da su kombinacije boja prilagođene pravilima odijevanja. "Što se tiče odnosa odela i kravate, pravila su sledeća: uz sivo odelo nosi se zelena, tamnoplava, siva u drugoj nijansi smeđa, crna, crvena kravata; uz crno odelo siva, crna, narandžasta, crvena kravata; uz smeđe odelo zelena, smeđa u drugoj nijansi, narandžasta kravata; uz zeleno odelo smeđa, crna, zelena u drugoj nijansi; uz plavo odelo: siva, narandžasta, plava u drugoj

nijansi i crvena kravata. Uz tamnije odelo nosi se svetlija kravata, a uz svetlije, tamnija kravata. Šarena kravata može da se nosi uz jednobojno odelo i košulju, a jednobojna kravata uz dezenirano odelo. Naravno, boje uvek treba složiti", naglašava V. Pešić.

Cipele se usklađuju sa bojom odijela, dok kaiš ima praktičnu i estetsku ulogu. Džemperi se u zimskim uslovima nose ispod odijela, odnosno sakoa. Kada je toplije vrijeme, džemper se nosi bez sakoa. Pri izboru kaputa mora se nastojati da budu neutralnog karaktera i da služe za više sezona. U novije vrijeme veoma populane su jakne koje odaju sportsko - elegantni izgled i mogu se nositi u više prilika. Šeširi i kape se nose u raznim prilikama i prilagođavaju situaciji i boji kaputa, mantila i cipela. Čarape mogu biti ljetnje i zimske i usklađuju se sa bojim ostalih dijelova garderobe. Boja maramice odgovara boji odijela, dok muškarci većinom nose crne rukavice koje se slažu sa odjećom sivih boja.

Farmerke su danas opšteprihvaćene u oblačenju i postale trajne i praktične. One su zahvalne zbog toga što se uz njih mogu nositi bluze, majice, košulje svih boja, ali ne treba pretjerivati pa ih nositi u svečanim prilikama kada se nose odgovarajuća odjela.

O izboru odijevanja M. Marković navodi: "Naravno, način odevanja zavisi od vrste profesije. Poslovni ljudi koji rade na berzi, na primer, rukovodioci velikih preduzeća, političari, advokati treba strogo poslovno da se odeavaju. To su klasična odela ili kostimi za žene, kožne tašne i cipele. To je tzv. formalno, elegantno odevanje. Mnoge profesije, među kojima su profesije lekara, pilota, itd., obeležene su uniformom, iako, naravno, nije svejedno u kakvoj odeći se dolazi na posao. Odeća - uniforma, štiti i obavezuje: ona odmah

ukazuje na vrstu usluga koju klijenti mogu da očekuju. Uniforma je standard, ona treba da bude čista i ispeglana, sa ponekim detaljom koji osvežava, kako ne bi delovala previše strogo. Profesori i slične profesije - kulturni i javni radnici, nose jednostavnu odeću sa po nekim ekstravagantnim detaljem ili pastelom, toplom bojom (košulje, majice, džeperi) koja deluje svetlo, vedro. Socijalni radnici, radnici u bankama i poštama, ukoliko nemaju standardnu uniformu, treba da nose jednostavnu i praktičnu odeću. Ne treba skretati posebnu pažnju klijenata na nakit i modernu odeću; ona treba da izgleda svakodnevno - pouzdano, sigurno.

Odećom ponekad treba istaći ličnost, individualnost, posebnost. Menadžeri za odnose sa javnošću, na primer, kao i umetničke profesije, mogu se izdvojiti manje formalnom odećom, što nikako ne znači da treba biti razbarušen i nemaran. Dozvoljena sloboda odnosi se na kroj, boju, kombinacije, detalje."

U večernjim izlascima muškarci najviše nose jednobojna tamnoplava i siva odijela. Za današnje muškarce karakteristično je da vole sportsko - elegantni stil, u kome se osjećaju komotno, nonšalantno u svim situacijama, izuzev onih svečanih.

Za ljetni period muškarci koriste odijelo od lana, trevire ili nekog drugog laganog materijala, sa košuljom kratkih rukava, sa ili bez kravate.

Odjeća predstavlja spoljašnju karakteristiku ličnosti i njena značajna obilježja u pojavi pred javnošću pa u izboru odjevnih predmeta za različite prilike treba biti obazriv.

Poslovni muškarac i poslovna žena moraju da posvete posebnu pažnju u osmišljavanju sopstvenog stila u odijevanju, svom izgledu,

frizuri, predmetima koji se nose uz odijelo, upotrebi dezodoransa, a za žene je karakteristično da nađu pravu mjeru u šminkanju.

### ***Ponašanje za stolom***

Osnovno mjerilo ponašanja neke osobe smatra se ponašanje za stolom.

Za stolom se treba na isti način ponašati u svojoj kući kao i kod rodbine i prijatelja, u restoranu i na drugom svečanom mjestu. Prilikom sjedenja za stolom kod kuće ili na nekom skupu treba se ponašati prirodno i opušteno. Raspored i način sjedenja za stolom značajan je sa aspekta udobnosti, poštovanja, iskazivanja pažnje, moguće komunikacije među gostima ili većine gostiju koji se nalaze za stolom. Uvijek se domaćin nalazi na čelu stola, a kada se svečane ručkove ili večere priređuju u restoranu domaćica zauzima ključno mjesto za stolom, a domaćin na suprotnoj strani od nje. Desno od domaćina sjedi počasni gost ili osoba kojoj se iskazuje posebno uvažavanje zbog položaja i ranga, a može da se smjesti i najstariji gost.

Stolovi se biraju ili namještaju tako da omoguće slobodne pokrete, prolaze gostiju i živu komunikaciju za stolom. Položaj sjedenja i nogu mora da bude takav da ne ometa osobe koje sjede pred ili preko puta. Pravilo je da se ne okreće za stolom susjedu s lijeve strane dok se odvija razgovor sa partnerom sa desne strane stola. Nužno je da se lagano ustaje i prolazi pored stola. Muškarac se

izmješta ili primiče da bi se žene lakše kretale i zauzimale položaj za stolom. Privlačenje stolica za stolom vrši se lagano, bez buke i škrife.

Ako je broj gostiju veći od dvadeset, onda raspored sjedenja može biti obilježen karticama sa imenima gostiju. Domaćin ili zaduženo lice mogu svakog gosta da upute na njegovo mjesto za stolom. Muškarac obično sjedi između dvije dame, a neprihvatljivo je da se vrši grupisanje na muški i ženski dio stola ili po timovima u kompaniji. Ne smije se dozvoliti da prilikom prijema stranaca oni budu izolovani i prepušteni sami sebi. Najbolji način rasporeda gosta za stolom je takav da oni mogu pronaći zajedničke teme za razgovor.

Ponekad bliski saradnici žele da nastave razgovor ili postignu dogovor. U nekim slučajevima treba izbjegavati grupisanje, jer se ostali gosti osjećaju zapostavljenim.

Domaćica servira tako jelo da se svaki čas ne ustaje. Tanjiri se ne prepunjavaju jelom, a kada se neko jelo sviđa, može se sipati i drugi put. Prilikom jela treba držati usta zatvoreno i žvakati nečujno, a salvete se drže tako da se mogu koristiti. Za vrijeme jela ne smije se suviše nisko nagnjati nad tanjirom.

Kad jedemo, nož držimo u desnoj, a viljušku u lijevoj ruci. Ako se upotrebljava samo viljuška, ona se drži u desnoj ruci. Kašika se drži u desnoj ruci u takvom položaju da palac stoji na gornjoj strani drške.

Postoje zlatna pravila u ponašanju za stolom i vezana za ishranu. Mnogi autori navode sljedeća:

- treba jesti ne suviše brzo ni presporo;
- voditi računa da se pravilno rukuje priborom za jelo;

•ne treba jesti previše, a ni malo da se domaćica ne bi uvrijedila;

•kada su puna usta ne treba razgovarati;

•u slučaju da se služe školjke i rakovi, prije i poslije jela iznose se zdjelice sa vodom i limunom;

•salveta se nakon jela ne stavlja u tanjir, već na sto lijevo od tanjira;

•tokom obroka se ne pale cigarete, nego nakon objeda, uz dopuštenje domaćina;

•za stolom je nepristojno popravljati šminku;

•muškarac uvijek vodi računa o dami koja sjedi pored njega i džentlmenski se ponaša da joj omogući dostupnost jela i pića;

•ukoliko postoji muzika, ona se nalazi na posebnom podijumu ili separeu, izolovanom odjeljku;

•tokom serviranja može da se sluša lagana muzika koja kasnije može da prijeđe u brze ritmove;

•prijem za večeru ne treba da traje predugo kako se gosti ni domaćini ne bi zamorili;

•domaćin i domaćica se staraju da gosti budu usluženi na vrijeme;

•kada se svečana večera priređuje u stranu, domaćin ili domaćica daju znak kada je večera završena;

•vino se servira s desne strane i običaj je u našoj zemlji kucanje čašama u znak nazdravljanja i dobrodošlice;

•prvo se poslužuju žene za stolom;



- na sto se ne naslanjaju laktovi, niti se ispružaju noge ispod stola;

- za stolom se moramo ponašati tako da ne ugrožavamo osobe oko sebe i ne remetimo svečanu atmosferu.

Na kraju nužno je dodati da kultura ishrane i ponašanja za stolom predstavljaju značajan doprinos svakog naroda i civilizacije.

### ***Pokloni***

Pokloni su pratioci poslovanja u savremenom svijetu i poslovni partneri ih razmjenjuju prilikom susreta, poslova, nagrađivanja, obilježavanja uspješnog posla i završetka važnih radova, potom povodom značajnih godišnjica i istorijskih događaja.

Inače, pokloni se daju bliskim rođacima, članovima uže porodice, prijateljima, poznanicima, kolegama na poslu i poslovnim parterima, te ostalim bliskim osobama u povodu raznih svečanosti i uspjeha u toku života.

Pokloni se daju prilikom važnih događaja, kao što su: rođendan, vjenčanje, odlazak u vojsku, rođenja djeteta, godišnjice braka, Božić, Vaskrs, Nova godina i drugi praznici i događaji tokom godine.

Veoma su izražena porodična darivanja za dobar uspjeh u školi diplomiranje, položen ispit na fakultetu, uspjeh na takmičenju i raznim drugim aktivnostima od značaja za porodicu.

Nastavnicima se daje poklon za kraj školske godine koji treba da bude skroman i simboličan, a skupocjeni pokloni se kose sa dobrim ukusom i lijepim ponašanjem.

U firmama pokloni se daju kolegama koji odlaze u penziju ili prelaze u drugu radnu sredinu, dobijaju visoka zvanja u struci ili su postigli poslovne uspjehe u inostranstvu.

Za svaku priliku cvijeće je najljepši i najprikladniji poklon. Hrizanteme, hortenzije i ljiljani se ne poklanjaju. Ovo cvijeće se obično nosi na groblje. Najčešće se poklanja ovo cvijeće: karanfili, ruže, tulipani, mimoze i orhideje. Za vrijeme šetnje gradom uobičajno se poklanja sitno cvijeće (ljubičice, ciklame, visibabe, zumbuli.) Poklanja se neparni broj cvjetova ili strukova, a parni broj se nosi na groblje.

Kada se cvijeće poklanja u buketu, mora biti iste boje, izuzetak je poljsko cvijeće. Važna je boja poklonjenog cvijeća koja ima svoju simboliku: crvena je simbol ljubavi, bijela - nevinosti, žuta - ljubomore. Rezano cvijeće poklanja muškarac ženi, ali žena prijateljici ili bliskoj rodbini može pokloniti cvijeće u saksiji.

U novije vrijeme cvijeće se uvija u ukrasni papir, celofan ili se na drugi način ukusno i lijepo aranžira.

Cvijeće se rijetko šalje, izuzetak je slanje cvijeća umjetnicima za značajna ostvarenja, a u posljednje vrijeme i prijateljima.

Knjiga je otmeni predmet trajne vrijednosti i poklanja se samo osobama koje je vole. Pri poklanjanju knjige mora se imati u vidu uzrast i područje interesovanja osobe kojoj se ona poklanja. Ako ne znamo polje interesovanja osobe kojoj poklanjamo knjigu, najbolje je izabrati onu koja je u centru pažnje kritike i kulturne javnosti.

Slatkiši se poklanjaju djeci, a bombonjere ženama.

Pokloni mogu biti suveniri sa raznih putovanja, a to su obično: predmeti od drveta, kartona, stakla, školjke i sl.

Skupocjeni pokloni se daju bliskim osobama za važne godišnjice, događaje i uspjehe.

Ženama se obično daruju cvijeće, bombonjere, nakit, kozmetički predmeti, ukrasni predmeti, praktične stvari za domaćinstvo, pribori za pisanje, servisi, novčanici itd.

Skuplji i vredniji pokloni su: narukvica, lančić, prsten, sat, umjetnička slika.

Novac se poklanja u posebnim prilikama i to prvenstveno članovima porodice.

Dozvoljeni pokloni u poslovnom svijetu su: kontakt materijali, brošure, prezentacioni materijali, reprezentacija - upaljači, olovke, rokovnici, sitni predmeti i rekviziti, razmjena poklona na nivou firme.

Sam čin poklanjanja zahtijeva uvažavanje odnosa među polovima, lijepo ponašanje, lijep i skroman poklon, izgovaranje lijepih riječi i svečanu atmosferu.

U svim prilikama skromni i jednostavni pokloni imaju svoje mjesto: rokovnici, upaljači, olovke, privjesci, penkala, kožne futrole i ostalo.

Prilikom proslave jubileja u firmi (rođendan zaposlenih, ispraćaj u penziju, proslava godišnjice i slično) najbolje je odlučiti se za kolektivni poklon (ručni sat, dio nakita, umjetničku sliku.)

Dozvoljenim poklonima se izražava pažnja, zahvalnost i poštovanje, ali ne bi trebalo da upućuju na revanš, obavezu, a još manje način da se nekome pristupi.

Ipak, pokloni su dragocjeni rariteti i uvijek nas podsjećaju na lijepe doživljaje, svečane manifestacije, bude uspomene i daju nam podstrek za rad i uspjeh i uvjeravaju nas da ono što je vrijedno uvijek biva zapaženo i vrednovano.

### ***Smrtni slučaj***

Kad saznamo da je neki prijatelj ili poznank preminuo, običaj je da se ode njegovoj kući i porodici izjavi saučešće. Oblači se tamnije odijelo ili tamnija haljina. Obično se kratko zadržava kod ukućana pokojnika sa puno obzira i stavlja na raspolaganje za pomoć prilikom sahrane.

Ukoliko osobe nisu rođaci ili bliski prijatelji u posjetu porodici idu tek poslije sahrane.

U kući goste dočekuje jedan od članova porodice i upućuje ih u prostoriju gdje su smješteni ostali. Saučešće se izjavljuje stiskom ruke, izgovaranjem konvencionalnih riječi za tu priliku, a u većini slučajeva slijedi izmjena poljubaca sa članovima uže porodice pokojnika. Poslije kratkog zadržavanja treba otići da bi porodica mogla poduzeti druge poslove i dočekati ostale goste.

Posjetilac može da uđe u sobu gdje borave posmrtni ostaci pokojnika i oda mu posljednju poštu, a može odustati od toga ako želi da ga zadrži u sjećanju kakav je bio za vrijeme života.

Ako se uđe kod pokojnika treba malo stajati kraj odra pa napustiti sobu.

U slučaju kada je pokojnik izvršio samoubistvo, nepisano je pravilo da se ne izjavljuje saučešće, ali se u mnogim krajevima vrši izjava saučešća. Najbliža rodbina i prijatelji dolaze i pomažu porodici prilikom sahrane. Ovdje i drugačijih ponašanja zavisi od mjesta i običaja.

Bliskim rođacima i prijateljima smrtni slučaj se saopštava odmah i to telefonom ili telegramom. Ima sredina u kojima se šalje pismo odštampano na bijeloj hartiji sa crnim rubom. Ostali se obavještavaju preko smrtovnice koja se zalijepi na javnim i vidljivim mjestima ili se posmrtnice objavljuje u dnevnom listu. Ožalošćena porodica odgovara na izjave saučešća pismeno kad prođe najmanje dva dana poslije sahrane. I ovdje su običaji u pojedinim mjestima različiti.

Na odar pokojnika može da se položi buket cvijeća ili vijenac. Uvijek je bolje položiti prirodno nego vještačko cvijeće. Zaduženi član porodice prati ko je poslao cvijeće i vijenac da bi se kasnije porodica mogla zahvaliti.

Ukoliko porodica izjavi da joj cvijeće nije potrebno, može se približna svota novca poslati dobrotvornoj ustanovi koja se obavezuje da se putem štampe zahvali.

Najbliža rodbina i pokojnikovi prijatelji odlaze u njegovu kuću i odatle se formira povorka iza posmrtnih ostataka u mrtvačkom sanduku i ide na groblje.

Međutim, može odar biti smješten u kapeli gdje stoji pokojnikova porodica i prima izjave saučešća. Dok boravi mrtvac u kući, prilikom kretanja povorke na groblje i sahrane mora da vlada mir i tišina. Razgovora se u nužnosti i to poluglasno ruke se ne drže u

džepovima ili na leđima, ne gleda se lijevo - desno i sve treba da izgleda svečano i pobožno.

Poslije sahrane svi učesnici ovog svečanog i tužnog čina pozivaju se na ručak za pokoj duša koji se organizuje u kući porodice pokojnika ili drugom određenom mjestu. U jelu je važno biti umjeren, ne pričati o veselim temama i izbjegavati smijeh, dugo zadržavanje za stolom i ostale neprimjerene radnje i ponašanja.

Boja žalosti na našim prostorima je crna i u crno su obučeni članovi porodice na dan sahrane. Žene pored crne garderobe, nose oko vrata crnu mašnu ili šal, dok muškarci nose crni flor na reveru.

Žalost traje većinom godinu dana, a u određenim okolnostima i nekim mjestima nešto kraće. Ima slučajeva gdje žalost traje i duže.

### ***Pravila za bolju poslovnu saradnju***

Menadžer snosi odgovornost za uspješnost poslovnja u svom preduzeću, banci, ustanovi, udruženju ili drugoj poslovnoj asocijaciji. Postoje aspekti međusobnog odnosa koje treba zadovoljiti da bi saradnja bila uspješna.

Pretpostavljeni i potčinjeni u svim poslovnim aktivnostima treba da sačuvaju ljudsko dostojanstvo, jer se svoje dostojanstvo čuva uvažavajući tuđe.

Način obraćanja treba da bude ljubazan i srdačan i koristi se prava riječ u pravom trenutku.

Ne smijemo zaboraviti da živimo u vremenu informatičkog društva pa je nužno njegovati komunikaciju sa svim zaposlenim i

respektovati sve probleme i teškoće sa kojima se susreću zaposleni od najnižeg do najvišeg na hijerarhijskoj ljestvici.

Prava kritika koja nije usmjerena na ličnost nego na argumentovanu grešku je podsticaj za uspjeh i rješavanje problema.

Svaka pohvala za rad i postignute rezultate je "motivacija za povećanje sopstvenog zalaganja" i uklanjanje prepreka na putu do uspjeha.

Omiljeni su pretpostavljeni koji dopuštaju svojim saradnicima da napreduju i imaju perspektivu i tako se uspostavlja saradnja između šefa i njegovih potčinjenih.

Šef koji zna da vlada sobom, ima dobro raspoloženje, smirenost i vlada situacijom lakše će riješiti teže situacije i biti uzor radnicima.

Izraditi plan stručnog razvoja saradnika i pružiti im praktična iskustva za povećanje doprinosa da bi se pobijedili izazovi koji se javljaju u svakodnevnom radu.

Odgovornost u preduzeću može se prenijeti na nekog drugog putem sistema delegiranja. Rukovodilac od stila rado prepušta saradnicima dio svoje odgovornosti, nadležnosti i zadataka.

Tananija saradnja između šefa i saradnika moguća je na bazi međusobnog povjerenja u svim domenima poslovanja.

Autoritet poslovne osobe se izražava u čvrstini i odlučnosti koja zrači sposobnošću za vođenje i prepoznavanje buduće perspektive i povećanje učinka u kriznim situacijama.

Iskrena ljubaznost se formira kod različitih generacija od privrednih subjekata do okoline u kojoj žive, a individualna ljubaznost

znači pošteno i istinsko izražavanje ličnih primjedbi i stavova osobi kojoj se obraćamo.

Poslovni život je etički minimum za bolju i uspješniju saradnju.

Ako se želi zajednički život u kome se podrazumijeva saradnja i harmonija, neophodno je da se uvažavaju različiti stilovi života.

Menadžerska sposobnost sastoji se u tome da se shvati kada treba da se zahvali, kao i veličina da se izvine u slučaju vlastite greške i previda.

## **ETIČKI POSLOVNI KODEKSI**

### *Osnovne karakteristike etičkog kodeksa*

Evropski kodeks profesionalnog ponašanja u Pablik Rilejšens praksi " *Lisabonski kodeks* "

Odeljak: I Kriterijumi i norme za profesionalne kvalifikacije stručnjaka – koje obavezuje ovakav kodeks.

Odeljak: II Opšte profesionalne obaveze.

Odeljak: III Posebne profesionalne obaveze prema klijentima i poslodavcima.

Prema javnom mnjenju u informativnim medijama. Prema kolegama stručnjacima za Pablik rilejšens,

Prema profesiji:



Evropski kodeks profesionalnog ponašanja u Pablik Rilejšjens praksi nastoji da unapredi visoke etičke norme u ovoj oblasti, u okviru sistema " samoregulisanja " i od dopunjenja postojeće zakonske propise u dotičnim zemljama. Svaka aktvinost pablik rilejšensa mora da bude poštena, časna, istnita i u saglasnosti sa zakonima i dobrim običajima, kao i sa principima lojalne konkurencije koji su prihvaćeni u poslovnim odnosima.

***Evropski kodeks profesionalnog ponašanja u pablik rilejšens praksi  
" Lisabonski kodeks "***

Zvanično usvojen na Genarlnoj skupštini \*CERP\* u Lisabonu 16. aprila 1978 godine. Izmenjen na Generalnoj skupštini \*CERP\* 13. maja 1989.

**Odeljak I**

***Kriterijumi i norme za profesionalne kvalifikacije stručnjaka koje obavezuje ovaj kodeks***

**Član 1.**

Svaki profesionalan član ( nacionalnog udruženja ) primljen kao takav u skladu sa pravilima ( nacionalnog udruđenja ) smatraće se za svrhe ovog Kodeksa stručnjakom za pablik rilejšjens koga ovaj Kodeks obavezuje.

## **Odeljak II**

Opšte profesionalne obaveze.

### **Član 2.**

U obavljenju svoje profesije, stručnjak za pablik rilejšens obavezuje se da će se pridržavati načela iznetih u Univerzalnoj deklaraciji o ljudskim pravima, a posebno da će poštovati slobodu izražavanja i slobodu štampe koje obezbeđuju pravo pojedinca da prima informacije.

On se takođe obavezuje da deluje u skladu sa interesom javnosti i da ne narušava dostojanstvo i integritet ličnosti.

### **Član 3.**

U svom profesionalnom ponašanju, stručnjak za pablik rilejšens mora pokazati poštenje, intelektualni integritet i lojalnost. One se posebno obavezuje da neće davati komentare ili informacije za koje zna ili veruje da predstavljaju laž ili obmanu. U skladu sa tim mora voditi računa da izbegne, čak i slučajno,. Korišćenje prakse ili metoda koji nisu u saglasnosti sa ovim kodeksom.

### **Član 4.**

Pablik rilejšens aktivnosti moraju se obavljati na " otvoren "način; moraju se lako identifikovati, nositi jasnu naznaku odakle potiče i ne smeju služiti obmanjivanju trećih lica.

#### **Član 5.**

U svojim odnosima sa drugim profesijama i drugim granama društvenog komuniciranja stručnjak za pablik rilejšens mora poštovati pravila i praksu prikladnu tim profesijama ili zanimanju u meri u kojoj su oni u skladu sa etikom njegove sopstvene profesije.

Stručnjak za pablik rilejšens mora se pridržavati nacionalnog kodeksa profesionalnog ponašanja i zakona koji su na snazi u bilo kojoj zemlji gde se on bavi svojom profesijom, i mora pokazati uzdržanost u postizanju ličnog publiciteta.

### **Odeljak III**

Posebne profesionalne obaveze prema klijentima ili poslodavcima.

#### **Član 6.**

Stručnjak za pablik rilejšens neće zastupati klijente ili poslodavce koji su jedan drugom konkurenti ili imaju oprečne interese, bez njihove izričite saglasnosti.

#### **Član 7.**

U obavljanju svoje profesije, stručnjak za pablik rileyšens mora obezbediti potpunu diskreciju. Mora savesno poštovati profesionalnu poverljivost i naročito ne sme otkriti nikakve poverljive informacije, koje je dobio od svojih klijenata ili poslodavaca bez izričitog ovlašćenja.

#### **Član 8.**

Stručnjak za pablik rileyšens čiji bi interesi mogli biti u sukobu sa interesima njegovh klijenata ili poslodavaca mora ih o tome obavestiti što je pre moguće.

#### **Član 9.**

Stručnjak za pablik rileyšens ne sme preporučiti svom klijentu ili poslodavcu usluge neke firme ili organizacije u kojoj ima finansijskih, komercijalnih ili drugih interesa, a da ih o takvim interesima prethodno ne obavesti.

#### **Član 10.**

Stručnjak za pablik rileyšens neće sklopiti ugovor sa klijentom ili poslodavcem u kojem stručnjak garantuje merljive rezultate, ako su izvan njegovog direktnog uticaja.

#### **Član 11.**

Stručnjak za pablik rileyšens može prihvatiti naknadu za svoje usluge samo u vidu plate ili honorara ali nikako ne može primiti uplatu ili drugu materijalnu nagradu koje su izvan okvira određenog merljivim profesionalnim rezultatima.

#### **Član 12.**

Za svoje usluge nekom klijentu ili poslodavcu stručnjak za pablik rileyšens neće prihvatiti od treće strane naknade kao što su popust, provizija ili plaćanje u naturi, osim uz saglasnot klijenta ili poslodavca.

#### **Član 13.**

Ako preduzimanje nekog posla u oblasti pablik rileyšensa može značiti ozbiljnu povredu profesionalnog ponašanja ili držanja suprotno načelima ovog Kodeksa, stručnjak za pablik rileyšens mora odmah o tome obavestiti svog klijenta ili poslodavca i učiniti sve kako bi se ispunili zahtevi ovog Kodeksa. Ako klijent ili poslodavac i dalje insistira na sprovođenju njegovih namera, stručnjak za pablik rileyšens mora se ipak pridržavati Kodeksa, bez obzira na posledice koje bi obo moglo imati na njihovu dalju saradnju.

#### **Član 14.**

Duh ovog Kodeksa i pravila sadržana u prethodnim članovima 2, 3, 4. i 5. podrazumevaju da će stručnjak za pablik rileyšens stalno voditi računa o pravu na informisanost i štaviše, o dužnosti da se pruži informacija koliko to dozvoljava profesionalna poverljivost. Oni takođe podrazumevaju poštovanje prava i nezavisnosti informativnih medija.

#### **Član 15.**

Zabranjen je svaki pokušaj da se obmane javnost ili njeni predstavnici. Vesti se moraju stavljati na raspolaganje bez naplate ili skrivene nadoknade za njihovo korišćenje ili objavljivanje.

#### **Član 16.**

Ukoliko izgleda da je neophodno da se doržava inicjativa u distribuciji informacija ili njena kontrola u okviru načela ovog Kodeksa, stručnjak za pablik rileyšens može zakupiti prostor ili vreme za emitovanje u skladu sa pravilima i praksom na tom polju.

Prema kolegama stručnjacima za pablik rileyšens.

#### **Član 17.**

Stručnjak za pablik rileyšens ne sme se upuštati u nepoštenu konkurenciju sa svojim kolegama stručnjacima.

On ne sme delovati ni govoriti na način koji će naneti štetu ugledu ili poslovima nekog svog kolege stručnjaka, osim ako time ne ispunjava svoje dužnosti prema članu 196. ovog Kodeksa.

Prema profesiji.

### **Član 18.**

Stručnjak za pablik rilejšens mora se uzdržavati od svakog postupka koji bi mogao oštetiti ugled profesije.

Pogotovu ne sme naneti štetu nacionalnom udruženju ( PR društvu Jugoslavije ), njegovom efikasnom radu i dobrom imenu zlonamernim napadima ili povredom njegovog statuta ili pravila.

### **Član 19.**

Odgovornost za ugled profesije snosi svaki njen pripadnik. Stručnjak za pablik rilejšens ima dužnost ne samo da lično poštuje ovaj Kodeks već i da:

- a) pomaže da šira javnost što bolje upozna i razume ovaj Kodeks;
- b) izveštava nadležna disciplinska tela o svakoj povredi ili sumnji da postoji povreda ovog Kodeksa za koju sazna;
- c) preduzme mere koje su u njegovoj moći kako bi se odluke ovih tela i sankcije sproveli u delo.

### ***Međunarodni kodeks u praksi znači unapređenja prodaje***

Međunarodni kodeks unapređenja prodaje čini sastavni deo politike Međunarodne trgovačke komore, koja između ostalog nastoji da unapredi visoke etičke norme u oblasti marketinga na osnovu "samoregulisanja" (naspram opštih propisa nacionalnog i međunarodnog prava). Ovaj kodeks koji se prvi put pojavio 1973. godine pokazuje da industrijski i trgovinski krugovi prihvataju svoju društvenu odgovornost u odnosu na potrošača i u odnosu na društvenu zajednicu u celini. Osnovni principi – Kodeks uspostavlja etičke norme ponašanja u okviru sistema "samoregulisanja" na planu marketinga i na taj način dopunjuje postojeće zakonske propise u dotičnim zemljama. Svaka akcija unapređenja prodaje mora da bude poštena, časna, istinita i u saglasnosti sa zakonima i dobrim običajima kao i sa principima lojalne konkurencije.

Opšta pravila (se odnose na):

1. poštenje
2. uslovi ponude
3. prezentacija
4. izvršenje promocije
5. zaštita privatnog života
6. bezbednost
7. deca i omladina
8. odnosi sa zaposlenima kod drugih



Posebna pravila ( se odnose na ):

1. prezentaciju ponude " korisnicima "
2. prezentaciju ponude " posrednicima "
3. posebne obaveze inicijatora
4. posebne obaveze " posrednika "
5. lojalnu konkurenciju
6. odgovornost

Primena:

Ovaj kodeks " samodiscipline " treba da primenjuju na nacionalnom planu – organi koji su za tu svrhu formirani, a ne na međunarodnom planu – Međunarodni žiri MTK za odnose u oblasti marketinga, ukoliko je to potrebno.

### ***Međunarodni kodeks u praksi unapređenja prodaje***

#### **Uvod**

Ovo ponovljeno izdanje Međunarodne trgovinske komore ( MTK ) njenog Međunarodnog kodeksa o lojalnim odnosima u oblasti unapređenja ( promocije ) prodaje, čini sastavni deo utvrđene politike MTK, koja između ostalog nastoji da unapredi visoke etičke norme u oblasti marketinga, na osnovu " samoregulisanja " naspram opštih propisa nacionalnog i međunarodnog prava.

Ovak kodeks, koji se prvi put pojavio 1973. godine, pokazuje da industrijski i trgovinski krugovi prihvataju svoju društvenu odgovornost u odnosu na potrošača i u odnosu na društvenu zajednicu u celini.

Ovo obnovljeno izdanje povezuje iskustvo iz prošlosti sa osnovama savremenog shvatanja koncepta unapređenja prodaje kao korisnog instrumenta konkurencije, neophodnog u tržišnoj ekonomiji, u smislu poštovanja prave ravnoteže između interesa svih zainteresovanih strana – proizvođača, distributera i potrošača.

MTK smatra bitnim i u skladu sa interesima celokupnog društva – slobodu pojedinih preduzeća da, poštujući pri tom princip lojalne konkurencije, izaberu jedan od mogućih različitih metoda marketinga.

Kodeks je prevashodno zamišljen da bude instrument samodiscipline, ali je takođe namenjen upotrebi od strane sudova kao dokument u okviru nacionalnih zakonskih propisa koji se primenjuju.

MTK je uverena da će ovo izdanje Kodeksa, kao uostalom i prethodno, putem razvijanja dalje harmonizacije standarda u praksi unapređenja prodaje, omogućiti i olakšati međunarodnu cirkulaciju robe i usluga, u interesu čitave međunarodne zajednice.

### ***Područje primene Kodeksa***

Ovaj Kodeks se primenjuje, bez obzira na sredstvo i oblik distribucije, na sve one postupke i tehnike marketinga koji se koriste u cilju stvaranja dopunske privlačnosti robe ili usluga za njihovog

kranjeg potrošača. Kodeks se takođe primenjuje kod akcija podsticanja prodaje i ostalih komercijalnih aktivnosti, kao i kreiranja i uređivanja promovisanih ponuda, uključujući i korošćenje audiovizuelnih sredstava.

Aktivnosti unapređenja prodaje su obično akcije privremenog karaktera, ali se ovaj kodeks primenjuje i na upotrebnu tehnika unapređenja prodaje dugoročnog karaktera.

Kodeks između ostalog obuhvata sledeće oblike promocija:

- sve vrste ponuda, premija i subvencija;
- besplatne ponude ( poklone ) i ponude po sniženim cenama;
- distribucija poštanskih i taksenih marki, kupona, bonova i uzoraka;
- promocije u dobrotvorne svrhe;
- sve ostale vrste promocija, koje donose nagrade, uključujući promotivne programe.

### ***Tumačenje***

Kodeks se mora primenjivati prema njegovom duhu i slovu, uzimajući pri tome u obzir različite nivoe poznavanja, iskustva, sposobnosti raspoznavanja, kod onih kojima su namenjene akcije promocije prodaje.

### ***Deficije***

Uzimajući u obzir uslove u kojima se sprovodi određena aktivnost unapređenja prodaje, svaki proizvođač, veletrgovac, prodavac na malo ili neko drugo lice koje učestvuje u marketingu, može pri tom da bude u svojstvu " inicijatora ", " posrednika " i / ili ( " korisnika " ).

U smislu ovog kodeksa:

- Izraz " inicijator " označava svako lice, društvo ili organizaciju, koje je pokrenulo promotivnu akciju, ili se takva akcija pokreće u njegovo ime i za njegov račun;
- Izraz " posrednik " označava svako lice, društvo ili organizaciju, sem " inicijatora ", koje doprinosi i realizaciji akcije unapređenja prodaje;
- Izraz " korisnik " označava svako lice, društvo ili organizaciju, kome je namenjena akcija promocije prodaje, bez obzira da li se radi o krajnjem korisniku ili profesionalnom trgovcu;
- Izraz " glavni proizvod " označava proizvod ili uslugu ( ili njihovu kombinaciju ) koji predstavljaju predmet promocijne akcije;
- Izraz " dopunska korist " označava onaj proizvod ili uslugu ( pored " glavnog proizvoda ")u promocijne svrhe, u akcijama unapređenje prodaje.

## *Osnovni principi*

Kodeks uspostavlja etičke norme ponašanja u okviru sistema "samoregulisanja" na planu marketinga i na taj način, u stvari, dopunjuje postojeće zakonske propise u dotičnim zemljama.

Svaka akcija unapređenja prodaje mora da bude poštena, časna, istinita i u saglasnosti sa zakonima i dobrim običajima, kao i sa principima lojalne konkurencije, koji su opšte prihvaćeni u poslovnim odnosima. To su sledeći principi:

- a) svaka akcija unapređenja prodaje mora da obezbedi potrošačima i drugim korisnicima lojalan i pošten tretman;
- b) svaka akcija unapređenja prodaje biće zamišljena, definisana i realizovana na način da se izbegnu "opravdane" prevare ili bilo koji drugi razlog opravdanog nezadovoljstva;
- c) rukovođenje promocijama i izvršenje svih obaveza koje proističu iz takvih akcija, moraju biti prometni i efikasni;
- d) uslovi i način vođenja svake promocijne akcije moraju da budu jednaki u onosu na sve učesnike takvih akcija;
- e) ni sama konkurencija, kao ni ostvarene akcije unapređenja prodaje ne smeju da izazivaju bilo kakav zahtev u smislu preduzimanja akata nasilja ili antidruštvenih akcija i mera u bilo kom smislu, ili da na

bilo koji način podstiču ponašanja suprotna javnom interesu;

- f) prezentacija akcije unapređenja prodaje ne sme da sadrži rizik u odnosu na mogućnost dovođenja u zabludu onih kojima je namenjena;
- g) svaki faktor od kojeg bi mogla da zavisi odluka o učešću ili ne na određenoj promociji, biće izložen na način koji će omogućiti " korisniku " da može razmisliti pre nego što preduzme obavezu na bilo kakvu kupovinu koja se zahteva za samo učešće, odnosno za dobijanje prava učešća na promociji.

### ***Opšta pravila***

#### **Član 1.**

Sve promocijne akcije moraju da budu zamišljene na takav način da ne zloupotrebe poverenje, odnosno na drugi način iskoriste nedostatak iskustva ili poznavanja od strane " korisnika " ili " posrednika ".

### ***Uslovi ponude***

#### **Član 2**

Sve akcije unapređenja prodaje moraju biti zamišljene na takav način da omoguće i olakšaju " korisniku " jasnu procenu uslova ponude. Posebno treba voditi računa da se ne preceni vrednost "

dopunske koristi ", dok promotivna akcija ne sme da prekriva cenu " glavnog proizvoda .

### ***Prezentacija***

#### **Član 3.**

Ni jedna akcija unapređenja prodaje ne sme da bude prezentirana u lažnom obliku. Celokupna propaganda, uključujući i onu u vreme same prodaje, mora da poštuje u potpunosti odredbe Međunarodnog kodeksa u oblasti propagande i publiciteta, izdatog od strane MTK.

### ***Izvršenje promocije***

#### **Član 4.**

Sve akcije unapređenja prodaje moraju se obavljati uz postojanje odgovarajućih sredstva i dovoljno kontrole; moraju se preduzimati sve mere predostrožnosti, kako " korisnici " ne bi imali nikakvog razloga za žalbu prilikom dobijanja kompletne ponude.

Inicijator posebno mora da obezbedi:

- a) da " dopunske koristi " budu raspoložive u dovoljnim količinama kako bi u razumnom i relativno kratkom

roku moglo odgovoriti zahtevima. U slučaju neizbežnog zakašnjenja, " korisnici " moraju o tome da budu blagovremeno obavješteni, a isto tako, moraju se preduzeti potrebne mere u cilju objektiviziranja publiciteta datog ponudi;

- b) da oštećeni i neispravni artikli ili neodgovarajuće usluge budu zamenjeni ili da njihov " korisnik " bude adekvatno finansijski obeštećen; troškovi u takvim slučajevima moraju se na zahtev odmah nadoknaditi;
- c) da učinjena reklamacija u odnosu na robu ili usluge bude efikasno i korektno tretirana i rešena.

### ***Zaštita privatnog života***

#### **Član 5.**

Svaka akcija unapređenja prodaje mora poštovati privatni život svakog pojedinca ili trgovca i ni za koga ne sme da bude izbor i razlog ličnih neprijatnosti i nepotrebnih trzavica.

### ***Bezbednost***

#### **Član 6.**

Sve akcije prodaje moraju da budu tako zamišljene i realizovane, da obezbeđuju normalne uslove bezbednosti, u smislu da ni " posrednici " ni



" korisnici " ni ostala lica koja učestvuju u promociji, ne budu izložena bilo kakvom riziku.

Svaki način upotrebe robe ili usluga koji su predmet promocije, mora da sadrži i eventualno potrebna upozorenja vezana za bezbednost.

### ***Deca i omladina***

#### **Član 7.**

Svaka akcija unapređenja prodaje koja je namenjena deci i omladini, odnosno koja po svojoj prirodi može na njih da utiče, mora biti tako zamišljena da ne koristi njihovo prirodno poverenje ili nedostatak iskustva. Osim toga, takve promocije moraju da budu zamišljene na način da deci i omladini ne nanesu nikakvu mentalnu, moralnu ili fizičku bol ili štetu, odnosno da ne povedu u pitanje lojalnost u odnosu na roditelje ili staratelje.

### ***Odnosi sa zaposlenima kod drugih***

#### **Član 8.**

Uslovi u akciji unapređenja prodaje moraju biti tako zamišljeni i sprovedeni, da poštuju lojalne odnose između zaposlenih i njihovog poslodavaca.

## ***Posebna pravila***

### ***Prezentacija ponude "korisnicima"***

#### **Član 9.**

Prezentacija ponude mora da stvori mogućnost "korisniku" da uzme o bzir sve detalje vezane za promocionu ponudu, pre nego što se odluči na kupovinu "glavnog proizvoda".

Prezentacija mora posebno da obezbedi precizne uslove u smislu na:

- a) način korišćenja, odnosno dobijanje promovisane ponude, na primer, uslove za dobijanje poklona ili premija, ili uslove za učestvovanje na konkursima ili lutrijama;
- b) vremenski rok koji mora biti utvrđen za dobijanje promovisane ponude, na primer, datum završetka konkursa;
- c) svako ograničenje u pogledu geografske zone, u pogledu količine artikala za promociju i količine "dopunskih koristi", kao i na svako drugo količinsko ograničenje. U slučaju konkretnog ograničavanja neke od pomenutih količina, moraju se naznačiti mere preduzete u cilju zamene drugim odgovarajućim proizvodima, odnosno isplate u gotovom;
- d) eventualno tražene dokaze o kupovini;
- e) vrednost svakog kupona ili markice koji se nude, kada je moguća njihova isplata u gotovom;
- f) sve troškove, uključujući troškove transporta, isporuke ili poštanske troškove, kao i uslove plaćanja;
- g) potpuno ime i adresa "inicijatora";

- h) adresa na koju treba slati reklamacije ( ukoliko se ona razlikuje od one iz tačke g ) gore navedene.

### ***Prezentacija ponude " posrednicima "***

#### **Član 10.**

Akcije unapređenja prodaje moraju da budu prezentirane " posrednicima " na takav način koji će omogućiti da pravilno procene vrednost usluge ili drugih očekivanih davanja sa njihove strane, što čini i njihov lični doprinos promociji. " Inicijator " mora posebno da prezentira:

- a) način i uslove organizacije i odvijanja promotivne akcije, uključujući kalendar tih akcija i eventualna vremenska ograničenja;
- b) načine i sredstva putem kojih će promotivna akcija biti prezentirana distributerima i javnosti;
- c) uslove učešća;
- d) finansijske uslove učešća " posrednika ";
- e) svaku posebnu administrativnu intervenciju " posrednika ", ako se tavka očekuje.

#### **Član 11.**

Spoljna ambalaža koja sadrži artikle koji su predmet promovisane ponude, mora jasno da skrene pažnju na taj sadržaj, kao i

da nosi datum zaključenja, odnosno vremenskog ograničenja ponude, takoda " posrednik " bude u mogućnosti da izvrši kontrolu potrebnih zaliha tih artikala.

### ***Posebne obaveze " inicijatora "***

#### **Član 12.**

Sve akcije unapređenja prodaje moraju da budu tako organizovane i sprovedene da pravovaljano uzimaju u obzir legitimne interese " posrednika " i da poštuju njihovu slobodu odlučivanja.

#### **Član 13.**

" Inicijator " mora uvek da dobije prethodnu saglasnost " posrednika " ili njegovog odgovornog rukovodioca, ukoliko posebno želi da:

- a) pozove radnike zaposlene kod " posrednika " da pruže svoje usluge u okviru promotivne akcije;
- b) ponudi tim radnicima finansijsku ili drugu naknadu, odnosno nagradu za njihovu pomoć, odnosno bilo kakav doprinos prodaji, koji je vezan na promotivnu akciju.

U slučaju kada promovisanje ponuda obavlja posredstvom sredstava javnih komunikacija, treba jasno staviti do

znanja da radnici prethodno moraju dobiti saglasnost svog poslodavca za učešće na promociji.

#### **Član 14.**

Svi proizvodi, uključujući i " dopunske koristi ", kao i sv ostali materijal vezan za promotivnu akciju, moraju biti isporučeni " posredniku " u razumnom roku, u zavisnosti od vremenskog ograničenja važnosti promotivne ponude.

#### **Član 15.**

Sve akcije unapređenja prodaje koje zahtevaju aktivnu saradnju od strane " posrednika " ili njegovih radnika, moraju da budu zamišljene na takav način da ne nanesu štetu ugovornim obavezama koje nastoje između " posrednika " i " korisnika ".

#### ***Posebne obaveze " posrednika "***

#### **Član 16.**

Svaka akcija unapređenja prodaje koja sadrži posebnu odgovornost " posrednika " mora sa njihove strane da bude tako dobro vođena, da ne dođe do mogućnosti pojave nesporazuma u pogledu uslova,

vrednosti, ograničenja ili raspoloživosti artikala ili usluga koji čine predmet ponude na toj promociji.

#### **Član 17.**

Svaku akciju unapređenja prodaje prihvaćenu sa njegove strane,

" posrednik " mora da sprovodi lojalno i pošteno, kao i na najpogodniji način, zajedno sa njegovim radnicima.

"Posrednik " posebno mora da prihvati elemente plana i uslove za odvijanje promotivne akcije, koje je utvrdio " inicijator ". " Posrednik " ne može da unosi nikakve promene u već zaključene aranžmane, na primer, menjajući datum trajanja promocije, bez prethodnog sporazuma sa " inicijatorom ".

#### ***Lojalna konkurencija***

#### **Član 18.**

Svaka akcija unapređenja prodaje mora da bude zamišljena na takav način koji će značiti lojalnost u odnosu na konkurente i druge trgovce na tržištu proizvoda i usluga koji su predmet promocije.

#### **Član 19.**

Svaka akcija unapređenja prodaje podrazumeva i poređenje sa nekim drugim proizvodom, kada je takvo poređenje dozvoljeno, ne sme stvarati lažnu sliku o kvalitetu i odgovarajućoj vrednosti proizvoda koji se upoređuju.

### ***Odgovornost***

#### **Član 20.**

1. Prvenstvena odgovornost za sprovođenje promotivnih akcija, bez obzira na prirodu tih akcija, uvek pada na " inicijatora ".
2. Svako ko učestvuje u stvaranju konkurencije , organizaciji ili sprovođenju akcije unapređenja prodaje, odgovoran je u meri koja je srazmerna njegovoj ulozi i mestu u promociji, za poštovanje odredaba Kodeksa u odnosu na " posrednike ", " korisnike " i sve zaniteresovane strane, kao i one koji to mogu da budu, u vezi sa akcijom unapređenja prodaje.
3. Na taj način, obred " inicijatora ", dužni su da poštuju.

Kodeks:

- a) svaki praktičar ili konsultant u oblasti marketinga, svaka agencija za propagandu ili za unapređenje prodaje, odnosno njihovi podugovarači, koji daju doprinos akciji unapređenja prodaje;

- b) svaki posrednik koji učestvuje u promocijnim aktivnostima;
- c) svaki isporučilac " dopunskih koristi " koje su uključene u akcijama unapređenja prodaje.

### **Član 21.**

Dokaz poverljivih činjenica je neophodan da akcija unapređenja prodaje bude u skladu sa odredbama ovog kodeksa, mora da bude na raspolaganju , ukoliko se on traži od starne odgovornih organa " samokontrole " u smislu sprovođenja u život Kodeksa.

### **Član 22.**

Nijedan " inicijator ", " posrednik ", praktičar u oblasti marketinga, konsultant ili zastupnik, urednik, vlasnik ili prduzetnik u sredstvima javnog informisanja, ne sme da učestvuje u sprovođenju promocije koja je ocenjena kao neprihvatljiva, od strane nadležne i kompetentne organizacije " samokontrole " zadužene za primenu odredaba Kodeksa.

### ***Primena***

### **Član 23.**



Ovaj Kodeks " samodiscipline " treba da primenjuju, na nacionalnom planu – organi koji su za tu svrhu formirani, a na međunarodnom planu – Međunarodni žiri MTK za odnose u oblasti marketinga, ukoliko je to potrebno.

***Etički kodeks lider brokera evropske unije – A.C.I.***

Odgovornost za poslovne aktivnosti.

Kontrola nad poslovnim aktivnostima ukupnog personala angažovanog u poslovanju na finansijskim tržištima i to kako na berzama tako i van njih, u bankama i kod berzanskih posrednika, predstavlja odgovornost rukovodilaca ovih institucija. Rukovodstvo mora na jasan način, u pisanoj formi, izložiti ovlašćenja i odgovornosti unutar kojih lider, tj. broker i drugih zaposlenih obavljaju svoje svakodnevne obaveze.

To obuhvata:

- donošenje opšte politike poslovanja uključujući tu i izveštajne postupke,
- određivanje lica ovlašćenih da se bave liderskim, tj. brokerskim delatnostima,
- određivanje instrumenata kojima se posluje,
- određivanje limita za otvorene pozicije, neusklađene pozicije, poslovne partnere, limita za gubitak itd,
- sprovođenje konfirmacije postupka saldiranja,
- održavanje odnosa sa liderima i brokerima iz drugih banaka,
- donošenje drugih relevantnih smernica po oceni i potrebi.

### ***Poslovi zaključeni po netržišnoj ceni***

Zaključivanje poslova po netržišnim cenama ( noncurrent rates ) treba da se izbegava iz prostog razloga što takva praksa može dovesti do skrivanja dobiti ili gubitka, do prevare ili do neovlašćenog davanja kredita. Ako se, međutim, primena netržišne cene pojavi kao neminovnost ( npr. na svom tržištu ili kod pojedinačnih transakcija sa komitentima, privrdenim subjektima ), onda se takvi poslovi mogu zaključiti samo uz prethodnu izričitu dozvolu vašeg rukovodstva, koje mora da obezbedi postojanje odgovarajućih kontrolnih mehanizma na osnovu kojih će moći pratiti i informisati se o takvim transakcijama. Pri tome se, kod ovog utvrđivanja cena, moraju imati u vidu i implikacije vezane za cash flow i za oporezivanje ekstra profita.

### ***Trgovina izvan radnog vremena***

Trgovina posle radnog vremena, naročito van poslovnih prostorija, tj. dilerskih soba, može se obavljati samo uz prethodnu dozvolu, rukovodstva, koje treba da izda smernice osoblju o okvirima takvog poslovanja ( uključujući imena lica ovlašćenih za takvo poslovanje ) i utvrditi način promptnog evidentiranja i konfirmacije takvih poslova.

### ***Ograničeni nalozi***

Ograničeni nalozi ( stop – loss orders ) jesu nalozi koji u sebi sadrže određeni limit izražen, na primer na devizom tržištu, datim deviznim kursom po kojem zainteresovana strana ( banka ili komitent, privredni subjekat ) zatvara svoju deviznu poziciju sa maksimalizovanim ukalkulisanim gubitkom. To znači, ukoliko postoji otvorena duga provizija u USD / DEM trgovini na tržištu, a kurs USD / DEM se kreće na dole, tj. pada u odnosu na kurs po kojem su kupljeni USD, tada se vrši kalkulacija kursa po kojem se ustanovljava maksimalni gubitak koji se u tom trenutku sme ostvariti, a da se ne ugrozi rentabilnost poslovanja. U slučaju da ovaj limit bude probijen, vrši se automatska prodaja datog iznos USD, tj. realizacija ograničenog naloga.

Uslovi pod kojim se prihvataju takvi nalozi moraju biti izričito utvrđeni i dogovoreni između odnosnih strana i moraju biti u skladu sa kriterijumima rukovodstva o takvim naložima. Diler / broker koji radi na realizaciji takvog naloga mora imati odgovarajuće linije komunikacije s partnerom / zainteresovanom stranom da bi ih koristio u slučaju promene cene / kursa ili u slučaju drugih ekstremnih situacija.

### ***Trgovina za sopstveni račun***

Menadžment treba da pažljivo razmotri da li će svojim zaposlenima dozvoliti da se bave trgovinom za svoj privatni račun u bilo kom obliku poslovanja pokrivenom ovim kodeksom. Ako to bude dozvoljeno, menadžmet je odgovoran da obezbedi uspostavljanje preventivnih mera za sprečavanje bilo koje vrste industrijske trgovine

i da se obezbedi da zaposleni ne mogu preduzeti nijednu radnju koja bi mogla da povredi interese komitenata, firme ili samu firmu.

### *Audio snimanje*

Iskustvo pokazuje da korišćenje audio traka u svakodnevnom poslovanju predstavlja pomoćno sredstvo od izuzetnog značaja kada je u pitanju brzo rešavanje spornih situacija. Korišćenje uređaja za snimanje u dilerskim sobama banaka, tj. brokerskih kuća, se svakako preporučuje. Svi telefonski razgovori koje vode dileri ili brokeri treba da se snimaju zajedno sa telefonskim linijama u pozadinskim službama, odakle se vrši potvrđivanje zaključenih poslova ili izvršavaju plaćanja i tome slično.

Kod instaliranja uređaja za snimanje, ili prilikom uspostavljanja poslovnih odnosa sa novim komitentima, firme su obavezne da preduzmu korake u kojima obavestavaju svoje partnere i komitente da će svi poslovni razgovori biti zabeleženi na audio trakama. Tako snimljene trake treba čuvati najmanje dva meseca. Firme koje su angažovane u poslovanju sa terminskim finansijskim produktima, kod kojih se eventualne greške otkrivaju tek na dan izvršenja obaveza iz transakcije, audio trake čuvaju na rok duži od dva meseca. Menadžment treba da omogući da trake budu dostupne za preslušavanje u svakom datom momentu, bilo kod korištenja ili tokom čuvanja, uz striktnu kontrolu koja treba da onemogući bilo kakvu zloupotrebu u smislu njihovog presnimavanja i sl.

### ***Zabave, pokloni i kocka***

Izričito je zabranjeno, bilo rukovodstvu, bilo službenicima firme, korišćenje poklona za podsticanje poslovnih veza sa zainteresovanim strankama. Isto tako, samo u obrnutom slučaju, zabranjeno je primanje ili očekivanje bilo kakvih sredstava iz ovog domena od strane drugih institucija zainteresovanih za uspostavljanje poslovnih odnosa sa firmom datog službenika (dilera/brokera). Međutim, prihvatljivo je da pokloni i druženje mogu biti nuđeni u normalnom toku poslovanja. Takvi pokloni i druženje ne smeju biti ekscesni u pogledu vrednosti ili učestalosti.

Rukovodstvo treba da utvrde politiku u ovoj oblasti koja će obuhvatiti smernice o delovanju i prihvatanju druženja i poklona od strane zaposlenih, sa navođenjem šta se sme ili ne sme nuditi ili prihvatati, zajedno sa postupkom u vezi sa poklonima za koje se oceni da su ekscesni, ali koji ne mogu biti odbijeni bez nanošenja uvrede darodavca.

Slične smernice treba da se utvrde sa kockanjem i kladenjem sa drugim učesnicima na tržištu. Sve ove aktivnosti kriju u sebi očiglednu opasnost, pa ukoliko su dozvoljene svakako se preporučuje njihova stroga kontrola.

### ***Štetne supstance (uključujući droge i alkohole)***

Rukovodstvo treba da preduzima sve razumne korake da sebe i zaposlene upozna sa indikatorima i mogućim posledicama korišćenja droga i drugih štetnih opojnih sredstava.

Bilo koji od zaposlenih koji je zavisen od takvih supstanci osetljiviji je na uticaje spolja, što sve može da dovede do poslovanja koje ne mora biti u najboljem interesu firme ili tržišta uopšte.

### ***Poverljivost***

Poverljivost je od ključnog značaja za očuvanje reputacije i efikasnosti na tržištu. Dileri i brokeri imaju odgovornost da čuvaju poverljivost i bez izričite dozvole o bilo kojoj informaciji koja se odnosi na poslove koji se zaključuju ili su u postupku aranžiranja, osim sa odnosima, tj. zainteresovanim stranama.

Treba naročito biti obazriv prilikom korišćenja mikrofona kod otvorenih direktnih telefonskih veza kod kojih greškom može doći do povrede ovog principa.

Brokerima i dilerima je izričito zabranjeno zalaženje u tuđe diling sobe osim uz izričitu dozvolu rukovodstva obeju strana. Brokeri ne smeju zaključivati poslove van svojih službenih prostorija. Brokeri / dileri ne smeju davati naloge drugim brokerima / dilerima sa ciljem da saznaju ime partnera i da na taj način stupe u neposredni poslovni odnos sa pomenutim licem.

### ***Trgovinske procedure***

Dileri i brokери treba jasno da navedu na samom početku poslovanja, pre nego što se data transakcija zaključi, bilo koji preduslov vezan za tu transakciju, a koji treba da bude ispunjen da bi se ona realizovala. To obuhvata npr. sledeće slučajeve: kada kotiranje cene zavisi od neophodnog odobravanja trgovačkog oblige limita, nalaženje partnera za saglasne poslove; ili od mogućnosti da se izvede povezana transakcija. Na primer, diler može navesti cenu koja je "čvrsta pod uslovom da se izvede hedžing transakcija". Ako je mogućnost brokera da zaključi transakciju ograničena drugim faktorima, na primer, radnim vremenom u drugim centrima, to treba saopštiti brokerima i potencijalnim poslovnim partnerima u ranoj fazi poslovanja i to znatno pre nego što se razmene imena učesnika u transakciji.

### ***Čvrstina kotizacije***

Svi učesnici na tržištu, bilo da nastupaju kao dileri, agenti ili brokeri, dužni su da učine sasvim jasnim da li su cene koje kotiraju čvrste ili samo indikativne. Cene koje kotiraju brokeri uzimaju se kao čvrst u utrživim iznosima, ukoliko prethodno nije drugačije naglašeno.

Diler koji kotira čvrstu cenu (ili kurs), bilo preko brokera ili neposredno potencijalnom poslovnom partneru, obavezuje se da posao zaključi po toj ceni (ili kursu) u utrživom iznosu pod uslovom da je ime partnera prihvatljivo.

Kada se trguje na nemirnim tržištima (npr. svop tržište), diler mora da pođe od pretpostavke da je cena data brokeru dobra samo za kratko vreme – nekad se radi samo o sekundama. Međutim, ovakva praksa bi davala prostor za nesporazume oko utvrđivanja trenutka kada je cena prestala da bude važeća. S obzirom na činjenicu da dileri primarnu odgovornost za cene koje su saopštili brokeru, odgovornost leži na dilerima da u takvim okolnostima provere da li su njihove cene još uvek važeće, osim u slučajevima kada je vremensko ograničenje na punosnažnost cene postavljeno na samom početku kotacije (npr. čvrsta cena samo za jedan minut). Inače, diler mora biti obavezan da zaključi posao po kotiranoj ceni za iznos uobičajen na tom tržištu i ukoliko je ime poslovnog partnera prihvatljivo sa aspekta kreditnih linija, odnosno obliiga limita.

Sa svoje strane, brokeri treba da učine svaki napor da pomognu dilerima povremeno proveravajući kod njih da li je njihovo interesovanje po određenoj ceni ili kursu još uvek važeće. Ono što predstavlja utrživi iznos razlikuje se od tržišta, ali je poznato učesnicima na odnosnom tržištu. Broker koji kotira na bazi malih iznosa ili određenih imena, treba to prethodno da naglasi. Kada se dileri interesuju za posao na tržištu sa kojim nisu bliže upoznati, preporučuje se da se najpre o njemu informišu preko brokera, u smislu iznosa dovoljnih da se normalna kotacija učini pravosnažnom. Ako je diler zainteresovan za manji iznos, on to treba da specifikira kada traži ili nudi cenu brokeru.



## ***Zaključenje posla***

Nalogodavci treba da se smatraju obaveznim da zaključe posao čim je ostvarena pogodba o cijeni i drugim ključnim komercijalnim uslovima. Međutim, zahtevi od brokera, zaključenje date transakcije po kotiranoj a ne tržišnoj ceni, smatraju se neprofesionalnim i treba da budu obeshrabrivani od strane rukovodećih organa.

Kada se kotirane cene kvalifikuju kao indikativne ili kao takve zavise od dogovora o komercijalnim uslovima, nalogodavci treba da se smatraju obaveznim da zaključe posao pod uslovima koji su uz kotaciju i navedeni. Verbalni sporazumi se smatraju obavezujućim, te se kasnija pismena potvrda, tzv. zaključnica, kojom se ne smeju menjati usmeno dogovoreni uslovi smatra dokazom o poslu. Praksa da se posao smatra zaključenim tek "posle dokumentacije" smatra se neispravnom i nepreporučljivom. Da bi se umanjila verovatnoća nastajanja sporova nakon što se zaključnice pripremljene, zainteresovane strane treba da učine svaki napor da neposredno nakon zaključivanja posla ugovore sve detalje neophodne za realizaciju dogovorenog dila. Tu su, naravno, podrazumeva i uspostavljanje takvih komunikacionih veza između zainteresovanih strana, koje garantuju brzu i efikasnu tehničku razmenu dokumentacije radi njihovog međusobnog upoređivanja i otklanjanja eventualnih razlika.

Kod poslova zaključenih posredstvom brokera, prisutna je i obaveza brokera da svog komitenta/dilera koji kotira kurs ili cenu istog trenutka kada je po toj ceni zaključena transakcija, obavesti o tome. Kao opšte pravilo posao se smatra zaključenim samo kada diler pozitivno potvrdi brokerov kontakt. Broker nikad ne sme smatrati da

je posao zaključen bez prethodne usmene potvrde od strane dilera tj. osobe koja je cenu ili kurs kotirala. Kada broker saopštava određene predloge vezane za željenu kotaciju (npr. specificujući ime i iznos za koje je kotacija potrebna), sasvim je normalno da diler u takvim slučajevima od brokera očekuje da mu smesta, nakon kotacije, bude saopšteno da li je njegova kotacija prihvaćena ili ne.

### ***Objavljivanje imena od strane brokera***

Brokери ne treba da objavljuju imena principala prerano, odnosno dok se ne uvere da obe strane pokazuju ozbiljnu nameru da zaključe posao. Dileri i brokери treba u svako doba detalje transakcije da tretiraju kao apsolutno poverljive.

Dileri će, kad god je to moguće, davati brokerima prethodne indikacije o partnerima sa kojima, iz bilo kog razloga, ne bi želeli da rade posao ( odnosi se takođe i na određena tržišta ili instrumenta). U isto vreme, brokери treba da u svakom trenutku zastupaju najbolje interese svojih komitenata i istovremeno precizno izvršavaju sve naloge date od strane svojih komitenata. U određenim situacijama, dileri mogu da daju brokerima smernice o visini razlike u cenama u zavisnosti od kategorije partnera uključenog u dati posao.

U svim transakcijama brokери treba da imaju za cilj da ostvare obostranu i brzu razmenu imena. Međutim, to nije uvek moguće. Naime, pojavljuju se situacije kada se ime jednog od učesnika pokazuje kao neprihvatljivo za drugu stranu ( najčešće zbog nepostojanja oblige limita ) i u takvim situacijama broker je dužan

odbiti da otkrije ko je odustao. To može dovesti do toga da diler čije je ime odbijeno kao neprihvatljivo, smatra da je broker kotirao cenu ili kurs koji u datom trenutku nije mogao da materijalizuje. Na pojedinim tržištama i u pojedinim zemljama, u takvim slučajevima centralna banka ili neko drugo neutralno telo može da se pojavi kao posrednik u rešavanju ovakvih sporova u tom smislu što ustanovljava činjenično stanje, tj. ispituje da li je data kotacija kursa stvarno postojala i zašto je došlo do odbijanja datog imena. Na taj način se odbijenoj strani daje mogućnost uveravanja u tačnost podataka vezanih za datu spornu situaciju bez otkirvanja imena druge zainteresovane strane. Tako, na primer, na depozitnim tržištima prihvaćeno je da principali koji posluju putem brokera imaju pravo da odbiju neko ime koje želi da uzme depozit. Takva transakcija zahteva otkrivanje imena pre zaključenja posla. Ako zajmodavac ( ili kupac ) postavi ključno pitanje " ko plaća? " ili " čiji je pepir? ", smatra se da je u obavezi da uradi posao po kotiranoj ceni sa tim imenom ili sa alternativno prihvatljivim imenom. Ime zajmodavca ( ili kupca ) biće otkriveno samo pošto zajmoprimca ( ili emitenta) prihvatio zajmodavac ( ili kupac ).

Predloženi zajmoprimac može odbiti ime poverioca a) kada, u slučaju depozita " short date ", on ( zajmodavac ) nije spreman da otplati depozit pre aviza o prijemu sredstava od svoje korespondentske banke, ili b) kada nema " kreditnu liniju odnosno obligo limit " za davaoca sredstava i ne želi da bude u neprilici što ne može da uzvрати.

### ***Instrukcije za plaćanje / saldiranje***

Instrukcije za plaćanje treba da se zainteresovanim stranam saopšte što je moguće pre da bi se olakšalo brzo saldiranje. Preporučuje se korišćenje standardnih instrukcija za plaćanje između partnera koji redovno trguju, jer njihovo korišćenje znatno doprinosi smanjenju slučajeva u kojima se pojavljuju razlike zbog pogrešno usmerenih sredstava na date račune.

Na nekim tržištima, nije uobičajeno da brokeri prenose instrukcije za plaćanje.

Kada se posluje nesporedno ili putem brokera, dileri treba da blagovremeno obaveste zainteresovane strane o izmeni prvobitnih instrukcija za plaćanje. Uobičajeno je da se ovo obaveštenje potvrđuje i pismenim putem. Eventualne razlike proistekle iz neblagovremenog obaveštenja brokera o promeni instrukcija za plaćanje padaju na teret dilera od strane kojeg je i sam propust učinjen.

### ***Postupci provere posla***

#### ***Usmene provere***

Mnogi dileri praktikuju da na kraju radnog vremena porede podatke iz transakcija zaključenih na taj dan posredstvom svog brokera. To rade ili usmenim ili pismenim putem ( elektronski ) i sve pre konačnog slanja zvaničnih zaključnica. Ove provere mogu biti korisne za smanjivanje broja i veličine razlika. Ovakva upoređenja podataka se preporučuju od strane menadžmenta i tzv. " Komisije za profesionalizam ". To znači da svaka firma mora da se složi sa svojim

brokerima ( ili partnerima ) da li želi takav servis, a ako želi, koliko takvih provera dnevno želi. Ukoliko se dođe do zaključka da je dovoljna jedna provera zaključenih poslova dnevno, onda je uobičajeno da se to čini pri kraju radnog dana. Logično je da broker ( ili partner ) uvek nakon izvršene provere dobije potvrdu od dilera da su svi poslovi prihvaćeni ili da postoji neka neslaganost koja se onda urgentno rešava. Odsustvo odgovora ne sme se uzeti kao potvrda.

### ***Konfirmacije ( pismene ili usmene )***

Konfirmacije ( bilo poštom ili elektronskim putem ) pružaju mogućnost da se greške napravljene prilikom poslovanja identifikuju i isprave uz minimalno vremensko odlaganje i uz minimalne troškove.

Izdavanje i overa konfirmacije je u odgovornosti pozadinskih službi, pri čemu se konfirmacija izvršava nezavisno od onih koji su inicirali poslove. Konfirmacija se mora poslati što je pre moguće ( najbolje elektronskim putem ) i to odmah nakon što je posao zaključen. Ne praktikuje se slanje zaključnica brokerima od strane dilera već samo obrnuto.

Forma i sadržaj konfirmacije će se razlikovati zavisno os instrumenata kojim se trgovalo. Pored toga u konfirmaciju je potrebno uneti i referencu na bilo koje obavljenje opšte uslove poslovanja, da bi se osigurao ispravan sadržaj i forma konfirmacije za obavljeni posao. Kao minimum, svaka konfirmacija treba da sadrži sledeće informacije:

1. datum transakcije
2. na koji način je izvršena ( broker, telefon, elektronski itd. )
3. ime i lokaciju partnera
4. cenu, iznos i valutu
5. vrstu posla
6. datum plaćanja, datum dospeća i ostale relevantne datume
7. primenljive standardne uslove
8. sve ostale relevantne informacije

Po prijemu, svaka potvrđivanje mora biti odmah temeljno proverena i moraju se odmah preduzeti odgovarajuće radnje za ispravku razlika. Ukoliko se potvrđivanje partnera oceni kao netačna, mora se odmah obavestiti partner o tome ( najbolje pismeno ili elektronskim sredstvom ). Nova potvrđivanje ( ili pismeni sporazum o ispravci ) mora se zatražiti od partnera čija prvobitna potvrđivanje nije bila ispravna.

### ***Prevara***

Pokušaji prevare se dešavaju skoro svakodnevno, a u pojedinim slučajevima radi se o vrlo brižljivo isplaniranim događajima. Zato se od zaposlenih traži velika budnost, naročito kada su pozivi upućeni preko najobičnije telefonske veze. Preporučuje se da detalji posla zaključenog telefonskim putem, a koji ne obuhvataju ranije dogovorene standardne instrukcije o saradnji, budu potvrđivani elektronskim putem uz potvrdu da je posao stvarno zaključen od

strane institucije koja je od datog dilera bila zastupljena. Naročito o tome treba voditi računa u slučajevima kada se vrši plaćanje sredstava u korist treće strane.

### ***Pranje novca***

Sve banke su dužne da vode računa o tome sa kim posluju i da istovremeno preduzimaju sve neophodne korake na osnovu kojih onemogućavaju bilo kakvu vrstu pranja novca putem svojih svakodnevnih transakcija. Sve banke su dužne da se pridržavaju međunarodnih zakona i ugovora propisanih u svrhu sprečavanja ove pojave i dužne su takođe sve to sprovesti u delo.

### ***Uslovi i dokumentacija***

Dokumentacija treba da se pripremi i razmeni što je moguće pre po završetku posla, a da se pri tom primenjuju, kad god je to moguće, standardni uslovi poslovanja, u cilju olakšavanja samog procesa pripreme i razmene dokumenata.

Kada se koriste takvi sporazumi, svaka predložena modifikacija ili izbor sadržan u sporazumu mora biti jasno saopšten pre zaključenja posla. Kod onih instrumenata za koje ne postoje standardni uslovi, naročitu pažnju treba posvetiti pregovaranju oko uslova i dokumentacije.

Svaki bapor treba učiniti da bi se dokumentacija finansirala što je moguće pre.

### ***Rešavanje razlika***

Ako se poštuju sve iznete procedure, pojava i veličina razlika će biti umanjene, a one greške koje se ipak pojave treba identifikovati i odmah ispraviti. Ipak i posle toga greške i rasprave će se javljati povremeno. Kao što je navedeno u uvodu, sporne situacije treba redovno predočavati starijem rukovodstvu radi rešavanja, lime se sporne situacije između dilera ili između dilera i brokera kao pojedinaca, transformaciju u problematiku čije se rešenje traži na nivou institucije, a ne pojedinca.

Kad se javni spor koji sadrži iznos, valutu, datum isporuke, plaćanja ( ili bilo koji drugi element koji znači da je jedna od dve strane u " otvorenoj " ili " neusklađenoj poziciji " ), iako se preporučuje da jedna strana preduzme radnje ( po mogućnosti uz saglasnost druge strane ) putem kojih će " ispraviti ili neutralisati " svoju poziciju. Takvu radnju treba sprovoditi u cilju eliminisanja gubitka koji može nastati iz rasprava i spora i ne treba je tumačiti kao priznavanje odgovornosti te strane za nastalu situaciju.

### ***Provizija***

U zemljama gde visina brokerske provizije nije regulisana od strane centralne banke ili nekog drugog organa, pravilo je da se njena visina dogovara na nivou menadžmenta obe strane uz pismenu potvrdu. Svaka promena u tim dogovorima se takođe potvrđuje pismenim putem od strane brokera.

### ***Tržišna terminologija***



Rukovodstvo je obavezno da se stara o tome da brokeri i dileri kao pojedinci budu svesni svoje odgovornosti prilikom poslovanja i da u tom smislu u svakom trenutku postupaju profesionalno. U sklopu takve odgovornosti brokeri i dileri imaju obavezu da koriste jasnu i nedvomisleno terminologiju. Korišćenje jasnih, kratkih i preciznih termina je u interesu svih učesnika u poslovima. Rukovodstvo treba da obezbedi da interni postupci ( uključujući i dodatnu obuku ) postoke i da na osnovu njih dileri i brokeri prate razvoj terminologije. Takođe se preporučuje proučavanje razlika u terminologiji od tržišta do tržišta kako bi se sprečilo pogrešno tumačenje određenih fraza, što može dovesti do nesporazuma. Korišćenje generalno prihvaćene koncizne terminologije je bez sumnje korisno. Na tim tržištima gde se terminologija standarizuje pripremaju se i posebni stručni rečnici koje dileri i brokeri imaju mogućnost da koriste.

## **VOĐENJE ORGANIZACIJE**

**Sretko Košpić**

### **KARAKTERISTIKE UPRAVLJANJA**

Osnova upravljanja se manifestuje u postavljanju ciljeva i donošenja upravljačkih odluka radi postizanja što povoljnijih rezultata poslovanja preduzeća. Takvi rukovodioci vrhovne uprave, tačnije top-menadžeri, postavljaju ciljeve i određuju strategiju za njihovo ostvarivanje. U stvari, vršenje upravljanja je usmjeravanje poslovnih aktivnosti u preduzeću ka određenom cilju, a sastoji se u donošenju odluka, koje obuhvataju sljedeće zadatke:

- Određivanje cilja,
- Odlučivanje šta treba raditi da bi se cilj ostvario,
- Utvrđivanje uslova u kojima cilj treba ostvariti, i dr.

Prema tome, odlučivanje šta treba raditi da bi se cilj ostvario, u stvari je postavljanje plana preduzeća. To znači da je plan na određen način formulisana odluka o ciljevima preduzeća, način na koji će se oni ostvariti u procesu proizvodnje i poslovanja, uopšte. Zato se za upravljanje kaže da je po svojoj suštini konstituisanje cilja, a po svojoj sadržini odlučivanje o poslovnim aktivnostima u procesu poslovanja preduzeća. Tako upravljanje uslovljava i određuje menadžersku, odnosno rukovodnu strukturu u preduzeću.

Upravljanje i organizovanje su međusobno povezani i uslovljeni. Organizaciona struktura determiniše funkciju upravljanja

poslovnim aktivnostima. Zato je upravljanje kao funkcija proces djelovanja na: elemente strukture aktivnosti preduzeća, poslovne odnose, usmjeravanje fizičkih resursa i ljudskih napora, koordiniranje i kontrolisanje izvršavanja poslovnih aktivnosti i dr.

Segmente preduzeća kojima se upravlja čine poslovne djelatnosti, tačnije osnovne poslovne funkcije /nabavna, proizvodna, prodajna, finansijska, i dr./.

U tom smislu, upravljanje ima zadatak da predvidi stanje kojem se teži i usmjeri aktivnost da se to stanje dovede u sklad sa postavljenim ciljem. U stvari, zadatak upravljanja je blagovremeno uočavanje problema i određivanje postupka i akcija za njihovo rešavanje. Tako se organizovanjem upravljanja određuje: koji će nivoi upravljanja postojati / viši, srednji, niži nivoi /, zatim, o čemu će oni odlučivati, odnosno njihove nadležnosti, te njihov odnos prema drugim organima /upravnom i nadzornom odboru/ u preduzeću.

Isto tako, i tehnički aspekt upravljanja zaslužuje pažnju, jer obuhvata postupke i metode odlučivanja i donošenja odluka koje se odnose pretežno na poslovne aktivnosti preduzeća.

I, najzad, interesni aspekt upravljanja sastoji se u trajnom usklađivanju interesa svih učesnika u zajedničkom radu, a šire od toga, i interesa onih koji su zainteresovani sa različitih aspekata za funkcionisanje prduzeća /kreditori, dobavljači i dr./.

Interesni aspekt odnosi se na opstanak i razvoj preduzeća.

Shodno iznijetom, može se konstatovati da se upravljanjem određuju ciljevi i utvrđuju zadaci čije izvršenje predhodi ostvarenju ciljeva. Zato svakom cilju odgovara određena struktura zadataka. Pri tome je potrebno da zadaci budu određeni, struktuirani i usklađeni sa

ciljevima koje treba ostvariti. Usklađivanje se odvija po prostoru, vremenu i izvršiocima zadataka

U tom smislu, odnos cilja i zadatka je odnos odluke i njenog sprovođenja. U stvari, upravljanje je proces kojim se postavljaju, mijenjaju i dopunjuju ciljevi preduzeća. Zato se upravljanje i posmatra kao proces kojim se usmjeravaju aktivnosti da bi se realno stanje u preduzeću dovelo u sklad sa predviđenim. Pažnju zaslužuje činjenica da u procesu upravljanja postoje određene faze, kao što su: odlučivanje, delegiranje, komuniciranje, koordiniranje i kontrolisanje.

Faza odlučivanja predstavlja obrade primljene informacije. Upravo zato, postoji povratna sprega između odlučivanja i informisanja, jer bez primljenih informacija odluka se ne može donijeti. Isto tako, donijete odluke ulaze u sistem informacija /informacioni sistem/ preduzeća. U tom smislu, kao rezultat procesa oslučivanja nastaje odluka, koja predstavlja instrument regulisanja funkcionisanja preduzeća. Upravo zato, odluka predstavlja instrument za rukovođenje, pa je potrebno znati koje zahtjeve ona treba da zadovolji. Smatra se da svaka odluka treba da zadovolji tri zahtjeva: svrsihodnost, sprovodljivost i blagovremenost.

Pažnju zaslužuje činjenica da se kao osnov odlučivanja javlja problem. Zato, bez uočavanja problema nema svrsihodnosti odlučivanja. Podaci o pojavama se analiziraju kako bi se došlo do saznanja o karakteristikama problema i odnosima između promjena koje su uslovile probleme. To omogućuje iznalaženje alternativnih rješenja u procesu donošenja upravljačkih odluka.

Principijelno uzev, svrsihodnost je obezbijeđena ukoliko odluka može neutralisati problem zbog kojeg je donijeta. Isto tako,

provodljivost se ogleda u tome da postoje potrebna sredstva i uslovi za rješavanje problema pomoću konkretne odluke.

I, najzad, blagovremenost je veoma bitna jer se odluke moraju donijeti na vrijeme. U protivnom, može se doći u situaciju da se odluke ne mogu promijeniti, jer su zakašnjele. Na vrijeme odlučivanja utiče više faktora, kao što su: složenost problema, obim, način i kavalitet elemenata koji se koriste u procesu odlučivanja, nivo gdje se odlučuje i stepen hitnosti rješavanja problema. U tom smislu, ukoliko je problem složeniji potrebno je i više vremena da bi se donijela adekvatna odluka. Poslije donesene odluke pristupa se delegiranju zadataka, ovlaštenja i odgovornosti u preduzeću. Delegiranjem se raspoređuju zadaci, ovlaštenja i odgovornosti rukovodiocima raznih nivoa menadžmenta.

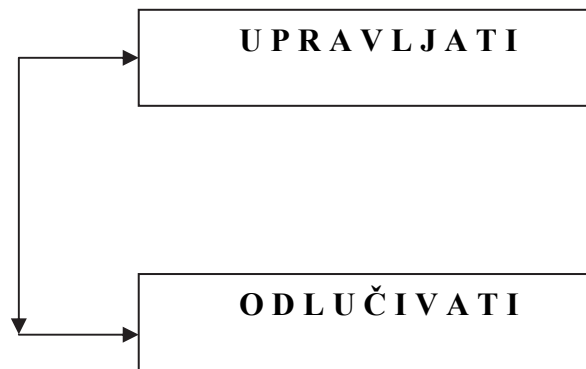
Za još potpunije poimanje znalaja upravljanja poslovnimaktivnostima pažnju zaslužuje i koordiniranje. Potreba za koordiniranjem procesa rada rezultat je razvoja podjele rada. Isto tako, koordiniranje je uslovljeno i promjenama u okruženju, gdje se javlja potreba za usklađivanjem pojedinih i posebnih interesa prema interesima preduzeća, kao cjeline. To se može postići samo uspješnom koordinacijom rukovodilaca na svim bitnim nivoima, koji svojim djelovanjem treba da usklade bitne elemente, kao što su: sadržaj, odnosno pojedinačni zadatak, vrijeme i prostore, a sve u okviru jedinstvenog cilja preduzeća.

Upravo zato, permanentno koordiniranje poslovnih aktivnosti obezbeđuje izvršavanje zadataka usmjerenog ka realizaciji jedinstvenog cilja preduzeća.

U tu svrhu potrebno je razviti odgovarajući komunikacioni sistem, koji bi omogućio efikasno komuniciranje po nivoima, odnosno od vrha do dna organizacione strukture preduzeća.

Zadaci koordiniranja u preduzeću su: održavanje rokova, obezbeđenje zahtjeva rezultata i isključenje nesporazuma i sukoba. U stvari, suština koordiniranja se sastoji u praćenju rokova i obezbeđenju uslova za njihovo ispunjenje.

Upravo zato, aktivnosti upravljanja najvećim dijelom se odnose na donošenje odluka, što se može i grafički prikazati:



Kod donošenja odluka mora se uvažavati redosljed, koji obuhvata: definisanje problema, analizu varijanti mogućih rešenja, donošenje odluka i kontrolu njihove realizacije.

Definisanje problema u procesu menadžmenta preduzeća postavlja se dijagnoza stvarnog stanja i na taj način stiče saznanje o određenom problemu. U tom smislu, pored definisanja problema,

potrebno je identifikovati faktore koji utiču na definisani problem. Da bi se do toga došlo, moraju se saznati ključni faktori za određenu situaciju, ograničenja, pretpostavke sa aspekta vremena i dr. Upravo zato, treba precizirati koje promjene treba izvršiti, odnosno šta treba promijeniti.

Pažnju zaslužuje i analiza mogućih varijanti rješenja u procesu odlučivanja, u cilju rješavanja određenih problema. U stvari, analiza varijanti rješenja je proces predlaganja mogućih načina kojima se može promijeniti sadašnje stanje, radi ostvarivanja postavljenih ciljeva preduzeća.

Svako rješenje podrazumijeva i predviđanje efekata, radi čega se obavezno vrše upoređivanja sa ostalim varijantama. Prema tome, donošenje odluka zaslužuje pažnju iz više razloga. Jedan od razloga je što donošenje odluka podrazumijeva izbor najpovoljnije varijante između više mogućih. Drugi dio razloga je što svaka donijeta odluka podrazumijeva stvaranje uslova za njeno ostvarivanje. Treći od razloga je što se sa donošenjem odluka završava posljednja faza donošenja odlukaposljednja faza procesa odlučivanja, jer se ona /odluka/ predaje onima koji je moraju prihvatiti – rukovodiocima raznih nivoa.

Isto tako, sa stanovišta donošenja odluka u preduzeću, potrebno je definisati:

- Ko inicira odluke,
- Ko priprema odluke,
- Ko donosi i koje odluke.

Upravo zato, realizacija odluka u preduzeću polazi od pitanja, kao što su:

- Što se mora uraditi da bi se odluka izvršila?
- Ko će to uraditi, odnosno odluku izvršiti?
- Koliko sredstava treba za izvršenje odluke?
- Koliko je potrebno za izvršenje odluke?
- Ko kontroliše izvršenje odluke?

Shodno iznijetom, rukovodilac kao donosilac odluke mora imati predstavu o očekivanim rezultatima za svaku donijetu odluku.

### ***KARAKTERISTIKE RUKOVOĐENJA***

Savremeni principi upravljanja i rukovođenja, odnosno menadžmenta, zahtijevaju da se ukupan zadatak preduzeća posmatra sa tri aspekta:

- Sa aspekta upravljanja,
- Sa aspekta rukovođenja,
- Sa aspekta neposrednog izvršenja zadataka.

Zato se funkcija rukovođenja nalazi između funkcija izvršenja i upravljanja /I-R-U/. Otuda i velika dilema da se razgraniči gdje počinje, a gdje prestaje jedna od tri navedene funkcije. Očigledno je da su ove funkcije isprepletane, iz čega proističe i njihovo uzajamno djelovanje, što se mora uvažavati kod donošenja odluka. Tu poseban



značaj ima funkcija upravljanja, jer ona daje neophodne impulse funkciji rukovođenja, a preko nje i funkciji izvršenja zadataka.

Upravljanje i rukovođenje često se prepliću u procesu upravljanja i rukovođenja poslovnim aktivnostima, što znači da ove funkcije slijede jedna drugu u isto vrijeme. Pitanje njihovog razgraničenja ima praktičan značaj, posebno u pogledu odnosa među nosiocima ovih funkcija u preduzeću.

Znamo da je upravljanje najviša funkcija preduzeća. U okviru ove funkcije donose se najvažnije odluke o cjelokupnom poslovanju preduzeća.

Funkcija rukovođenja uglavnom sprovodi odluke i na taj način ostvaruje funkciju. To znači da između upravljanja i rukovođenja postoji određena podjela rada.

Mogli bismo da postavimo ovakav redosled:

- Upravljanje – to je određivanje ciljeva,
- Rukovođenje – to je određivanje načina,
- Izvršenje – to je neposredno izvršenje rada u materijalno-tehničkom smislu.

Dakle, upravljanjem se postavlja program rada, odnosno proizvodni program preduzeća, a rukovođenjem se postavlja plan rada preduzeća. Očigledno, program daje odgovor na pitanje: šta treba da se postigne, a plan –kako će se postići. To znači da program daje koncepciju, odnosno zamišljeni cilj, a plan odgovarajući radni postupak.

Razgraničenje između upravljanja i rukovođenja može se prikazati i na ovaj način:

<b>UPRAVLJANJE</b>	<b>RUKOVOĐENJE</b>
<b>a) donosi odluku šta treba uraditi</b>	<b>a) donosi odluke kako treba raditi</b>
<b>b) određuje cilj</b>	<b>b) određuje način kako će se postići postavljeni cilj</b>
<b>c) postavlja program rada</b>	<b>c) postavlja plan rada</b>
<b>d) daje odgovor na pitanje šta treba postići</b>	<b>d) daje odgovor na pitanje kako-na koji način treba to postići</b>

Iz izloženog je vidljivo da je upravljanje proces djelovanja na elemente strukture poslovnih funkcija usmjeravajući ih ka ostvarivanju njihovih ciljeva. Međutim, rukovođenje vrši pretvaranje poslovnih odluka u poslovne procese preduzeća. Dakle, rukovođenje predstavlja operacionalizaciju poslovnih odluka.

Funkcija upravljanja sastoji se uglavnom u donošenju odluka o osnovnim pitanjima ekonomike, organizacije i poslovanja uopšte, što znači da upravljanje određuje generalnu liniju opstanka, rasta i razvoja preduzeća. Funkcija rukovođenja sastoji se uglavnom u prefektuiranju zadataka i načina njihovog izvršenja. Funkcija

rukovođenja obuhvata sve poslove koji se odnose na postavljanje i razradu mjera za pravilno i blagovremeno izvršenje zadataka. Tako rukovodna funkcija vodi brigu o pravilnosti, tačnosti i blagovremenosti mjera u procesu upravljanja preduzećem.

Ipak, međusobna razgraničenja ove dvije funkcije mogu se u izvjesnoj mjeri izdiferencirati i razgraničiti. Rekli smo u izvjesnoj mjeri, što nije bez razloga naglašeno. Načelna podjela funkcija upravljanja i funkcija rukovođenja ima značaj i sa stanovišta stručnosti. Za upravljanje je manje potrebna uska stručnost, tj. i tehničko znanje iz oblasti djelatnosti kojom se rukovodi.

Međutim, činjenica je da uspješno upravljati i rukovoditi znači uravnotežiti sve raspoložive resurse /sredstva, predmet rada i ljudske napore/. To znači voditi proces rada u preduzeću dinamično i funkcionalno.

Rukovođenje dopunjuje upravljanje, ono ga ne zamjenjuje, tako da se u procesu menadžmenta koriste obje aktivnosti. Naravno, upravljanje i rukovođenje imaju svoje zadatke koji su bliski, ali se i razlikuju. Nosioci funkcija upravljanja su multidisciplinarno obrazovani ljudi, dok su nosioci rukovodne funkcije obrazovani za određenu struku, sa tehnički ili drugim znanjem.

Upravo zato, odluke u preduzeću možemo razvrstati prema onome čemu one služe. Sadržina odluka odnosi se na tržište, proizvodnju, finansije i dr. Isto tako, odluke se odnose na budućnost, odnosno buduće aktivnosti. Postoje i tzv. korektivne odluke, kojima se ispravljaju neispravnosti prethodne akcije i preduzimaju nove aktivnosti.

*Čarls Flauer*

## **RUKOVOĐENJE I RUKOVODILAC**

### ***MALI LEKSIKON RUKOVOĐENJA***

Šta je rukovođenje?

- Rukovođenje je proces usmjeravanja kadrovskih resursa organizacije prema definisanim ciljevima.
- Rukovođenje je sposobnost neke osobe da deluje na druge tako da je oni slede, saraduju i doprinose ostvarenju ciljeva.
- Rukovođenje je izvršna funkcija nadgledanja i usmjeravanja kadrovskih potencijala organizacije.

Šta je rukovodilac?

- Rukovodilac je onaj koji govori drugima šta i kako da se nešto uradi.
- Rukovodilac je onaj koji usmerava, koordinira, motiviše radnike u procesu rada.
- Rukovodilac je onaj koji je u stanju da ispuni ciljeve onih koji ga slede.

Principi upravljanja radnom snagom

- Naći odgovarajući posao radnicima.
- Definisati odgovornost radnika.

- Definirati norme radnog učinka.
- Obezbediti komunikaciju sa radnicima.
- Obezbediti obuku radnika.
- Osigurati efikasan nadzor
- Nagraditi radnike za postignute rezultate.

#### Osnovne komponente rukovođenja

- Sposobnost da se efikasno koristi položaj (moć).
- Sposobnost da se otkriju različite motivacione snage radnika (razumevanje ljudske prirode).
- Sposobnost da se isplanira rad (inspiracija zaposlenih).
- Sposobnost da se radnici motivišu (da se odabere stil rukovođenja i obezbedi odgovarajuća klima u organizaciji).
- Sposobnost da se saraduje sa radnicima (na osnovu čistog magnetizma ili formalnim autoritetom – kaznama, nagradama, titulom, znanjem, položajem i natpisom na vratima kancelarije).

#### Osnove uspešnog rukovođenja

- Delegiranje ovlašćenja.
- Zapošljavanje optimalnog broja radnika, efikasna podjela rada i odgovornosti.
- Motivacija radnika za izvršenje radnih obaveza.
- Stimulativno nagrađivanje za ostvarene radne rezultate.

- Kontrola radnog učinka.
- Obezbeđenje i zadržavanje sposobnih radnika – saradnika.

### ***STILOVI RUKOVOĐENJA***

Klasična podela: stilovi zasnovani na upotrebi autoriteta

- Autokratski – diktatorski stil
- Demokratski - participacija pojedinaca ili grupa
- Lesse feur – minimalno prisustvo ili odsustvo rukovodioca.

### ***INDIVIDUALNI STIL***

- Usmeravanje prema zaposlenima (naglašavanje međuljudskih odnosa).
- Usmeravanje prema radnim zadacima (naglašavanje radnih zadataka).
- Sistem menadžmenta.

### ***AUTOKRATSKI STIL***

- Veliko korišćenje vlasti.
- Malo poverenja u zaposlene.
- Motivacija putem straha i kazni sa povremenim nagrađivanjem.

### ***ZAŠTITNIČKI STIL***

- Rukovodioci imaju poverenje u svoje radnike.
- Motivacija putem nagrađivanja, a ponekad i putem kažnjavanja.
- Dozvoljavaju radnicima povratno komuniciranje i učestovanje u odlučivanju, ali sve kontolišu.

### ***KONSULTATIVNI STIL***

- Rukovodioci nemaju potpuno poverenje u podređene.
- Koriste se njihovim idejama i stavovima, motivišu ih nagradama, a povremeno ih kažnjavaju.
- Dozvoljavaju im da participiraju u odlučivanju.
- Proces odlučivanja je centralizovan na vrhu, ali povremeno se dozvoljava da se odlučuje i na nižim nivoima.

### ***PARTICIPATIVNI STIL***

- Sistem učešća radnika u vlasti.
- Najdemokratskiji i najefikasniji sistem rukovođenja.
- Rukovodioci imaju poverenja u podređene.uvek usvajaju njihove konstruktivne ideje i mišljenja.
- Daju novčanu i druge stimulacije i podstiču radnike da donose odluke.

## ***SITUACIONO RUKOVOĐENJE***

- Rukovodilac treba da kombinuje različite stilove, prilagođavajući se različitim situacijama. Suština vođenja je u kombinaciji vođe i grupe u svakoj situaciji, a ne u kvalitetu i stilovima vođenja. (F.Fidler, Univerzitet Ohajo).
- Stil rukovođenja prilagođava se rukovodiocu, podređenima i situaciji. Rukovođenje je kombinacija različitih stilova i kontinuum mogućnosti. Proces vođenja uključuje: lične varijable podređenih, očekivanja određenih, sposobnost grupe da reši problem i spremnost podređenih da prihvate odgovornost. Četiri osnovna stila situacionog rukovođenja (Thannenbaum i Smith):
  - rukovodilac sâm odlučuje,
  - rukovodilac konsultuje grupu,
  - rukovodilac prezentira grupni problem, traži sugestije, ali sâm odlučuje,
  - grupa odlučuje.

## ***MENADŽERSKA MREŽA***

To je originalni pristup kojim se izbjegavaju ekstremni i/ili stilovi vođenja. Rezultat je istraživanja R.Blejka i Dž.Mutona. osnovne koordinatne mreže su:

- briga o radnicima (zadovoljava potrebe radnika),



- briga o radnim zadacima (zadovoljava potrebe rada),
- briga o radnicima i radnim zadacima,
- nedostatak brige o radnicima i radnim zadacima.

### ***RUKOVODILAC JE MOTIVATOR – KOMUNIKATOR – TRENER – DELEGATOR***

Direktor po svom obrazovanju, etičkim i drugim ljudskim performansama ne može, u ovo naše i naročito dolazeće vreme, biti samo jednak ili bolji, ili pak i lošiji od svojih kolega, kakvo neretko i danas ima stanje. On mora da bude vizionar, uspešan rukovodilac, mora i više znati i bolje umeti u području organizovanja i upravljanja svojih kolega.

Menadžer funkcioniše kroz ljude, a ljudsko ponašanje beskrajno varira.

### ***PREGOVARANJE KAO FUNKCIJA RUKOVOĐENJA***

1. DEFINICIJA pregovaranja – proces međukadrovskog komuniciranja, u kojem se usklađuju interesi i potrebe pregovaračkih – suparničkih strana.
2. PRISTUPI pregovaranju – tradicionalni – empirijski pokušaji – greške – uspesi. Naučni – korišćenje naučnih principa, postupaka i strategija.
3. PRINCIPI efikasnog pregovaranja
  - potrebe: osnov pregovaranja
  - težiti zadovoljavanju obostranih potreba

- ne stvarati utisak kod sagovornika da gubi
- ne prisiljavati sagovornika da prihvati predlog rešenja
- poraz protivnika predstavlja neuspeh pregovra.

#### 4. PRETPOSTAVKE efikanog pregovaranja

- samoistraživanje
- istraživanje cilja i sadržaja
- istraživanje osobina partnera
- stimulacija pregovaranja
- uspešno vođenje pregovora
- postavljanje pitanja
- slušanje sagovornika
- posmatranje sagovornika (neverbalna komunikacija)

#### 5. PREGOVARAČKE STRATEGIJE

- uzdržljivost
- iznenađenje
- povlačenje
- zaokretanje
- gotova stvar
- ograničavanje
- lukavost
- privlačenje sagovornika
- neujednačeno gađanje

#### 6. USMERAVANJE PREGOVORA

- težiti da se zadovolje:
- sopstvene potrebe
- potrebe sagovornika

- dopustiti sagovorniku da deluje:
- u korist potreba: njegovih, vaših, obostranih.
- Protiv potreba: njegovih, naših, obostranih

### ***POŽELJNE OSOBINE DIREKTORA***

- humanizam,
- samokritičnost,
- demokratičnost,
- naučna aplikativnost,
- podsticanje inicijative,
- poštovanje ličnosti.
- inteligencija,
- visok nivo znanja,
- kreativnost,
- originalnost,
- inicijativnost,
- istrajnost,
- samostalnost,
- odgovornost,
- praktičnost,
- autoritet,
- energičnost,
- aktivnost,
- društvenost,

- analitičnost,
- predanost, poslovnost.

### ***NEPOŽELJNE OSOBINE DIREKTORA***

- površnost,
- komandovanje,
- tutorstvo,
- birokratizam,
- sprečavanje inicijative,
- samovolja,
- nepouzdanost,
- pragmatizam,
- karijerizam,
- tehnokratizam,
- zakulisnost,
- šarlatanstvo,
- dodvoravanje,
- bolesna ambicioznost,
- podmuklost.

### ***TRI TAJNE USPEŠNOG RUKOVOĐENJA***

Ovo je plaketa koju sam sačinio da bi me podsetila na to kako cijevi – Ciljevi od jednog minuta – i Posledice – Pohvale i Prekori – utiču na ljudsko ponašanje.

### ***CILJEVI OD JEDNOG MINUTA***

Postavljanje Ciljeva od jednog minuta je jednostavno.

1. Dogovorite se oko ciljeva.
2. Razmislite kako treba da se ponašate.
3. Zapišite svaki od svojih ciljeva na poseban list hartije koristeći manje od 250 reči.
4. Pročitajte ono što je zapisano o svakom cilju, za šta će vam trebati oko 1 minut, a ako treba pročitajte ponovo.
5. S vremena na vreme odvojte jedan minut od svakog radnog dana da biste razmislili o onome što ste uradili.
6. Ustanovite da li je vaše ponašanje u skladu ili nije u skladu sa vašim ciljevima.

### ***POHVALE OD JEDNOG MINUTA***

Pohvale od jednog minuta imaju dejstva kada vi:

1. kažete ljudima jasno da nameravate da im stavite do znanja kako rade,
2. hvalite ljude odmah,
3. kažete ljudima što su učinili kako valja – budite u tome određeni,

4. kažete ljudima da ste zadovoljni onim što su ispravno uradili i kako to pomaže organizaciji i drugim ljudima koji tamo rade,
5. napravite kratak predah da biste im omogućili da osete i koliko se vi dobro osećate,
6. postaknete ljude da učine to isto,
7. stisnete ljudima ruku ili ih dodirnete na način koji jasno pokazuje da podržavate njihovo napredovanje u organizaciji.

### ***PREKORI OD JEDNOG MINUTA***

Prekori od jednog minuta dobro deluju onda kada vi:

1. kažete ljudima unapred da ćete im staviti do znanja kako rade, i to na nedvosmislen način,  
Prva polovina prekora
2. prekorite ljude odmah,
3. kažete ljudima gde su pogrešili – budite određeni,
4. kažete ljudima kako se osećate zbog njihove greške – i to na nedvosmislen način,  
druga polovina
5. rukujete se ili taknete ljude na način koji im pokazuje da ste iskreno na njihovoj strani,
6. podsetite ljude na to koliko ih cenite,
7. istaknite opet da o njima imate lepo mišljenje, ili da se to ne odnosi na njihov postupak u ovoj situaciji,
8. shvatite da je sve gotovo kada završite sa prekorom.

## ***SKICA ZA PROFIL USPEŠNOG DIREKTORA – MENADŽERA***

### **Opšti podaci**

Godine života: četrdeset tri

Škola: viša stručna sprema – ekonomska

Izučavao marketing: tokom studija

Radno iskustvo: promenio je više firmi i u svima je radio na poslovima menadžera

Vodi firmu koja se bavi sakupljanjem oglasa za novine i elektronske medije.

### **Poslovni portret**

- Ono što je osnovno u njegovom izgledu jeste harizmatičnost, jer je osoba koja zaokuplja pažnju.
- Ima naglašen pozitivizam – širi pozitivnu energiju.
- Hoda sigurnim korakom, nije povijen napred, ne prsi se previše i ne drži glavu visoko.
- Osoba je koja svojim držanjem ne odaje ni bezličnost ni prepotentnost.
- Odaje utisak "nepodnošljive lakoće postojanja".
- Oblači se uglavnom sportski, a prema potrebi i elegantno.
- Evidentno je da ume da onosi ono što obuče.
- On nosi odelo, a ne ono njega.
- U kontaktu sa drugim je neposredan, spontan.

- Sagovornika uvek gleda u oči.
- Dok priča ne posmatra druge osobe ni enterijer, već pridaje značaj razgovoru.
- Na sagovornika ostavlja utisak da je u centru njegove pažnje.
- Kada dolazi i kada odlazi, obavezno se pozdravlja.
- Ruku ne povlači naglo kao da se opekao, ali je i ne zadržava predugo, kako se partner nebi osetio nelagodno.
- Stalno se osmehuje, bez obzira na tok i ishod razgovora.
- Ne voli da razgovor teče suviše kruto i poslovno.
- Klijentu ne drži predavanja o "marketingu" i načinu oglašavanja u novinama.
- Razgovor osvežava šalama i anegdotama.
- Svojski se trudi i nastoji da u razgovoru što pre otkloni početnu "nelagodnu" situaciju.
- Nikada ne vodi monolog, već pravi dijalog i tako postiže potrebnu dinamičnost razgovora.
- Izbegava i trudi se da sebe ne ističe u prvi plan.
- Svu pažnju usmerava na sagovornika – njega stavlja u prvi plan, što sagovorniku očigledno prija,
- Sve to ostavlja utisak prijatnog, spontanog i neusiljenog razgovora, što obećava da će takva biti i saradnja.
- Dobar je psiholog i na početku svakog razgovora zna kako da se postavi.
- Od partnera zavisi kako će on voditi razgovor.
- Njegovo geslo je: "najvažnije je naći partnerovu slabu tačku".



- Ako je partner strogo poslovan, on će prihvatiti njegov stav i neće se koristiti šalama da ne bi delovao neozbiljno.
- Ako je partner nesiguran, on će se ponašati prijateljski kako bi mu ulio poverenje.
- Ako je partner skeptičan, nastojaće da ga ubedi da promeni stav bez previše gestikulisanja i bez podizanja tona.
- U razgovoru sa klijentom uvek ističe interes firme.
- Ako je to prvi susret sa klijentom, on najpre ističe značaj marketinga i oglašavanja i posebnu funkciju povećanja dobiti, zatim zamoli klijenta da mu da informaciju o firmi kako bi mogao da mu ponudi najbolju varijantu usluga.
- Nikada se ne prekida sagovornika, već ga pažljivo saslušaju do kraja.
- Uzdržava se da poslovnom partneru stavi direktno do znanja da nije u pravu, već koristi indirektan pristup.
- Sa uvažavanjem, ali okolo naokolo, navodi klijentima argumente koji idu u njegovu korist.
- Pri navođenju argumenata voli da koristi gradijaciju i ne ulazi direktno u suštinu razgovora.
- Kada se sagovornik udaljava od teme razgovora (na primer, "teška situacija", "loš promet" i sl.) on ga "drži na uzici".
- Uvek pušta partnera da priča, pažljivo ga sluša i tako ostavlja utisak da razume partnera.
- Trudi se da partnera indirektno vrati na temu razgovora.
- Klijenti vide u njemu i poslovnog čoveka i prijatelja.

- U pravljenu ustupka klijentu ide do određene linije i to mu sa puno uvažavanja i takta daje do znanja.
- Njegova polazna pozicija jeste da se sklapanje poslova danas umnogome razlikuje od onog u vremenu socijalsitičkog sistema, jer su tada dominirale društvene firme, a danas dominiraju privatne.

### ***DA I NE U NAČINU RADA DIREKTORA***

#### NE

- Ne zastarevaj,
- Ne odbacuj druge,
- Ne izbegavaj kompromise,
- Ne zaboravi paziti na vreme,
- Ne preteruj, budi strpljiv,
- Ne preuzimaj promene pre pravog trenutka,
- Ne prihvataj dato bez provere,
- Ne sakrivaj optimizam,
- Ne zaborai biti primeren.

#### DA

- Budi koristan,
- Priznaj greške,
- Budi optimista,
- Sarađuj,
- Animiraj saradnike,

- Uvažavaj pravilo, zajedno ćemo proći,
- Izrađuj dobre odnose,
- Pripremi za promene sve,
- Budi fleksibilan.

### ***STIL IDEALNOG MENADŽER (prema Adižesu)***

Isključiva uloga:

- sve uloge – proizvođač, administrator, preduzetnik, integrator.

Čime se ističe:

- olakšavanjem individualnog i organizacionog rasta.

Ponašanje koje preovladava:

- iniciranje, inoviranje, integrisanje, sistematično delegiranje, sopstveno i razvijanje organizacije, predviđanje i prilagođavanje.

Najizrazitije crte ličnosti:

- zreo, uporan, realan, samosvestan, fleksibilan, analitičan, orijentisan na akciju, komunikativan, pun razumevanja za potrebe drugih ljudi i sposoban da ih prilagodi potrebama organizacije.

Ocenjuje sebe prema tome:

- koliki će biti uspeh organizacije na duži rok i koliko tim radi zajedno.

Tipične pritužbe:

- obeshrabruje pritužbe, podstiče konstruktivnije predloge.

Odlučivanje:

- participativno, strategijsko, svi imaju udela, proaktivno.

Ako ima slobodnog vremena:

- slušaće i razmisliti pre nego što bude delovao, radiće planove za budućnost.

Daje prednost u zapošljavanju:

- onima koji će proizvoditi, unaprediti organizaciju, saradivati, biti članovi tima, ljudima sličnim sebi.

### ***STILOVI LOŠEG RUKOVOĐENJA (prema Adižesu)***

**USAMLJENI JAHAIČ:** radi non-stop i niko po njegovom mišljenju nije dorastao poslu, pa mora sam. Organizacija je gubitnik, a saradnici su statisti. Guši se timski rad.

**PALIKUĆA:** neka vrsta futurologa. Stalno sprema organizaciju za budućnost i da se suoči sa promenama, ali ništa od toga.

**BIROKRATA:** za njega je važnije da su svi došli na posao i otišli sa posla na vreme nego šta rade. Često okuplja saradnike na satanke i ljut je ako neko dođe. Svi čekaju njega i ništa bez njega.

SUPERSLEDBENIK: njega interesuje ko je s kim. Rado prihvata doušnika i često se suzdržava.

### ***ARGUMENTI SU NAJGLASNIJI***

Obično kada direktor ne može ili ne zna kako da učutka saradnika, jer su argumenti neumoljivi, tada počne da podiže glas. Čini mu se da će tako "zbrisati" argumente koje navodi saradnik. Ali, što više podiže glas i prelazi u gromoglasno uzbuđenje, argumenti postaju glasniji.

Bolje je stoga pažljivo saslušati saradnika i zajedno sa njim naći izlaz.

### ***DA LI JE DIREKTOR USTAO NA "LEVU NOGU"***

Generalni direktor jedne velike firme, koji je već zaboravio kada je došao na tu funkciju, važi za čoveka od trenutka. Ako od ulaska u firmu do kancelarije sve ljubazno pozdravlja i odgovara na pozdrave prisutnih, zna se da će dan proteći u podnošljivoj radnoj atmosferi. I ako i tada bude varnica i poneki "oštriji govorni iskaz" svi saradnici kažu da je "glavni~ raspoložen i moguće je uspostaviti pravi nivo interaktivnog komuniciranja. Naravno, misli se na tolerantan stav i pravi dijalog.

Ako pak generalni od ulaska u firmu nikoga ne vidi ili se pravi da ne vidi, onda je taj radni dan nepodnošljiva atmosfera. "glavni" je

nervozan, spreman da za svaku sitnicu krene u raspravu, bez razloga podiže ton i više, često koristi grube ili vulgarne reči. Tada je saradnicima najteže, radno vreme se otegne i nikada kraja.

U takvim danima svi u firmi izbegavaju svaki "kontakt" sa "glavnim" nastoje da ne budu u njegovoj blizini. Samo izuzetno, ako nema drugog izlaza, stupaju u interaktivno komuniciranje, "izlaze mu na oči" i bez razloga trpe viku, čak i uvrede. Tada svi kažu: "direktor je danas ustao na levu nogu".

### ***NEŽNI POL I MASNI VICEVI***

Postoje direktori koji mnogo vole da pričaju viceve, i to sa posebnim uživanjem. Naravno, onaj ko ume dobro da ispriča vic, uvek je rado slušan.

Često se u seriji viceva nađu i "masni" koji odmah pobude pažnju muškaraca.

Međutim, direktori i drugi koji prisustvuju službenom sastanku ili dogovoru često se ne libe da "masne" viceve pričaju i u prisustvu nežnog pola.

Opravdanje im je često: "Da me izvini dama". To je pre uvreda nego izvinjenje.

Pred nežnim polom se obavezno treba uzdržavati od pričanja takvih viceva.

### ***DIREKTOR LIDER I LIDERI OKO NJEGA***

Sve češće se u nas govori o direktorima kao liderima. To jeste pozitivno, jer lider nije samo onaj koji je prvi, nego i onaj kome saradnici veruju i spremni su da ga slede. To je ono što bitno određuje savremenog direktora.

I dok se liderstvo ne pretvori u ono najnegativnije – apsolutističko i birokratsko ponašanje i nadmeno komuniciranje – firma je u pozitivnom trendu. Kada direktor umisli da je on taj bez koga se ne može i da je firma njegova "prćija", tada nastaju ozbiljni problemi, koje često nije moguće prevazići.

To se najpre manifestuje kroz interaktivno komuniciranje, prvo vertikalno, a ne postepeno i horizontalno.

Eto, potom, prilike da se u takvoj firmi, u takvim odnosima pojavi iz redova radnika onaj koji će okupljati nezadovoljne i uvređene i postepeno preuzimati ulogu lidera.

Dobar i vešt direktor će voditi računa da ne dođe do ovakve situacije. U tome veoma važnu ulogu ima interaktivno komuniciranje, jer "lepa reč i gvozdena vrata otvara".

Direktor koji je pravi lider nema potrebe da to ističe i stalno se dokazuje. To se odmah vidi i to svi u firmi znaju i poštuju.

### ***RUKOVODILAC KAO MOTIVATOR RADNIKA***

Rukovodilac treba da motiviše radnike:

- rukovodilac mora poći od činjenice da je vrlo mali broj ljudi postaknut da radi punim kapacitetom,

- rukovodilac treba da razvija atmosferu koja podstiče motivaciju radnika,
- rukovodilac treba da podstiče radnike na smostalnost, inicijativu dosetljivosti, kao i da smanji nadzor nad njima, jer će tako izraziti svoje poverenje i oslanjanje na njihove sposobnosti,
- rukovodilac treba svojim entuzijazmom, rečima, gestovima i ponašanjem da pomogne stvaranju produhovljene atmosfere u kojoj će svako biti spreman za akciju,
- rukovodilac mora da vrši pritisak na neke ljude da bi osigurao postizanje ciljeva i obavljanje radnih zadataka.

### ***KAKO DA MOTIVIŠETE RADNIKA ZA RAD***

- Pohvaljajte što češće – ako radnik radi novi ili težak posao, ako radi prekovremeno, održava rokove i sl. Pamтите reči Blancharda i Johnsona: ulovite nekoga da radi nešto dobro.
- Pokažite interesovanje za ideje svojih radnika. Učite od njih i budite otvoreni i za one predloge koji imaju male šanse da se ostvare.
- Pokažite i rečima i delom da imate poverenje u svoje radnike.
- Koncentrišite se na rezultate, a ne na metode postizanja ciljeva. Time podstičete kreativnost, inicijativu i timski pristup rešavanju problema.



- Šaljite svojim radnicima stalne povratne informacije kako bi znali kako rade i dokle se stiglo sa realizacijom radnih zadataka.
- Uložite dodatni napor da pomognete svojim radnicima naglašavajte da vam je njihov uspeh najprioritetniji i da je stvarni razlog zbog čega ste vi rukovodilac – da pomognete zajedničkom radu.

***DOBAR RUKOVODILAC MORA DA POKAŽE DRUGIMA DA IH CENI TAKO ŠTO ĆE SLUŠATI ŠTA IMAJU DA KAŽU***

- On mora biti jasani konkretan,
- On mora prenositi ovlaštenja,
- Prenosi neka svoj ovlaštenja na podređene,
- Daje dovoljno ovlaštenja za uspješno završavanje poslova,
- Ovlašćenje dodeljujete malo po malo,
- Priprema svoje ljude za ovlašćenja,
- Troši dodatno vreme za one koji preuzimaju nove izazove.

***ŠTA DEMOTIVIŠE RADNIKE***

- Kritika ili potcenjivanje,
- Raspravljavanje o nedostacima jednog radnika pred drugim,
- Zaokupljenost svojim aktivnostima i javno pokazivanje da nekoga preferira,
- Okrutnost i bezosećajnost prema njima,

- Neodlučnost,
- Određivanje nekoga od njih da prisili drugog da obavlja određene aktivnosti,
- Sputavanje njihove inicijative, ideje i razvoja.

***VAŠI ODGOVORI POKAZUJU DA LI DOBRO VODITE  
RADNIKE***

- Kontrolna lista vođenja (Burt Scanlon, Univerzitet Oklahoma),
- Da li radnicima dajem odgovarajuću podršku,
- Da li radnici znaju da obave zadatke koje sam im dao,
- Da li samo ono što očekujem izrazio u obliku rezultata,
- Šta sam učinio za razvijanje pozitivnih međuljudskih odnosa,
- Imaju li moji radnici odgovarajuću slobodu za rad,
- Šta sam učinio da radnike mentalno i emocionalno povežem sa poslom koji obavljaju,
- Da li radnicima omogućavam da učestvuju u postavljanju ciljeva i načina njihovog postizanja,
- Da li dovoljno brinem o radniku kao pojedincu,
- Da li vodim dovoljno računa o ličnim težnjama radnika,
- Da li sam tačno procenio "jake i slabe strane" radnika da bih mogao najbolje da iskoristim svoje "jake strane",
- Da li adekvatno i razumno postavljam radne izazove radnicima.

## ***PRINCIPI RUKOVOĐENJA***

1. Politiku definisati i saopštiti onima koji su odgovorni za njeno izvršenje,
2. Rad je diferenciran, sistematski planiran i programiran,
3. Zadaci za izvršenje politike treba da razviju i koriste odgovarajuće metode i postupke,
4. odgovorni za izvršavanje politike treba da razviju i koriste odgovarajuće metode i postupke,
5. Odgovarajuće resurse izraženi u raspoloživosti i prioritetu pravično dodeljivati,
6. Ovlašćenje je proporcionalno sa odgovornošću,
7. Uspostaviti odgovarajuće strukturne odnose u kojima će se raditi,
8. Efikasno i kvalifikovano vođstvo na svim nivoima,
9. Jedinstvo komandovanja i cilja treba da prožima celu organizaciju,
10. Neprekidna odgovornost za korišćenje sredstava i postizanja ciljeva,
11. Efikasna koordinacija svih napora u organizaciji,
12. Neprekidno ponovno razmatranje svih stvari koje se odnose na organizaciju.

## ***ŠTA TREBA UVEK DA IMA NA UMU MENADŽER***

1. Veština i umešnost komuniciranja predstavljaju ključni proces u svim fazama rukovođenja,
2. Prioriteti u aktivnostima menadžera su:
  - Briga o ljudima,
  - Kreativni deo rada,
  - Svakodnevne obaveze,
  - Izgradnja klime u firmi.
3. U procesu učenja:
  - 10 % pamtimo od onog što pročitamo,
  - 20 % od onog što čujemo,
  - 30 % od onog što vidimo,
  - 50 % od onog što vidimo i čujemo,
  - 80 % od onog što izgovorimo,
  - 90 % od onog što izgovorimo i uradimo.
4. Glavne odlike američke prakse rukovođenja:
  - Kratko zadržavanje zaposlenih u jednoj firmi,
  - Individualno odlučivanje,
  - Individualna odgovornost,
  - Brzo napredovanje na poslu,
  - Mehanizam direktne kontrole,
  - Specijalizovana profesionalna karijera,
  - Selektivna briga o zaposlenima.
5. Glavne odlike japanske prakse rukovođenja:
  - Doživotno zaposlenja,
  - Kolektivno odlučivanje,
  - Kolektivna odgovornost,

- Postupno napredovanje u poslu,
- Indirektna kontrola,
- Nespecijalizovana profesionalna karijera,
- Briga o svim ljudima firme.

6. Rukovođenje timom:

- Postavljanje ciljeva,
- Pomaganje saradnicima u ostvarenju cilja,
- Koordinisanje rada,
- Pomaganje radnicima da se uključe u tim,
- Njegovanje ličnosti.

***DA VAS PODSETIMO:***

IZGRADNJA SAVEZA – pridobijanje podrške od drugih pojedinaca i grupa koje imaju sličan stav u vezi promocije ideje;

RAZREŠAVANJE SUKOBA – posredništvo, pregovori, kompromisi.

LOBIRANJE – iznošenje činjenica onima koji kreiraju pravila, promovisanje ličnog stava ili stava organizovane grupe.

***TEMELJ DEMOKRATSKOG KOMPROMISA –  
SUPROSTAVLJANJE – KOMPROMIS – KONSENZUS.***

***PAPIROLOGIJA***

Na značaj dokumentacije i papira ne treba trošiti reči. Jasno je da rukovodilac to treba uvek da ima u vidu. Međutim, ima i ovakvih primera.

Mlađi direktor velike firme koji stalno strepi da ga neko od saradnika ne "iznenadi", deluje izuzetno pedantno. Njegova briga za papirologiju je prosto poslovična i o tome se zucka u firmi. Mnogi to hvale, ali ima i onih koji to smatraju "pokrivanjem" grešaka. Ubiše se ljudi pripremajući papire. Stalno nešto kucaju, prekucavaju, dokucavaju, dorađuju i sl. To je posebno uočljivo kada se priprema materijal za Upravni odbor. Mnogo papira, mnogo stranica obrazloženja, mnogo "materijala".

Ali, to ipak ima svoju prođu, jer onima van firme gomile materijala govore o ozbiljnosti rada.

Nije važno što su to makaze radile niti je važno što ima mnogo "prepisanog materijala ili samo dopisanog", već je važno da je utisak izuzetan.

Ipak, preobimna papirologija može da izazove sumnju da nešto "pokriva".

### ***SARADNICI I "SARADNICI"***

Dva rukovodioca prijateljski ćaskaju:

Prvi: "saradnike treba birati tako da te niko od njih ne može prevazići i zameniti! To znači da nisu sposobniji od tebe, verni i privrženi. Da čuju, što čuju da ne čuju, da vide, što vide da ne vide".

Drugi: "to onda nisu saradnici, nego poslušnici!"

Prvi: "teško tebi ako saradnici nisu pre svega poslušnici i nisu svesni da od tvoje volje zavisi njihov status i njihov rang u firmi!"

Drugi: "onda imamo klimoglavce i one koji će iz straha da ne budu smanjeni frizirati ili kriti teške informacije".

Prvi: "važno je da ti budeš onaj koji dominira i da tvoja reč bude zakon. Naši ljudi jedino to cene".

Drugi: "bolje je imati saradnike koji umeju da mućnu glavom i da ti se ponekad i suprostave, nego one koji kao papagaji ponavljaju tvoje reči".

Prvi: "očito ti, stari moj, još uvek nisi sasvim na zemlji. Okreni se oko sebe: videćeš da svi pametni upravo tako rade".

Drugi: "očigledno je da mi imamo sasvim suprotne stavove. Neka svako radi po svome, pa šta je posejao, to ću i požnjati!"

### ***KO KOGA ČUJE, A KO KOGA SLUŠA?***

U mnogim firmama pomno se prati odnos rukovodioca i sekretarice i često se u ogovaranjima dodaje i ono čega nije bilo.

Pravilo je u malograđanskom društvu da se uporno traga dok se ne nađe neki trač. Često su na udaru rukovodilac i njegova sekretarica. Mnogi će prokomentarisati : "Gde ima dima, ima i vatre".

Iznenadila nas je izjava jedne ozbiljne radnice u velikoj firmi, koja je odnos rukovodioca i sekretarice objasnila šeretski: "znate li vi ko koga čuje, a ko koga sluša? Ako postoji neka tajna, intimna veza rukovodioca i sekretarice, onda je ona ta koja čuje, a on taj koji sluša".

### ***ZLATNA PRAVILA***

- Budite spremni na tolerantan dijalog: učinite napor da se početni monolog pretvori u razvijeni dijalog.
- Budite konkretni u izražavanju: izbjegavajte frazeološki i neposlovni rečnika.
- Trudite se da date direktne i jasne zadatke i odgovore.
- Ne gubite živce, osim ako to ne činite namerno.
- Ne razmećite se TUĐIM i ne dozvolite da se u potpunosti identifikujete sa firmom.
- Kontrolišite jake, zaštitite slabije.
- Ne hrabrite se na slabijima, ne budite preterano snishodljivi prema jačima.
- Od neprijatelja pokušajte da napravite prijatelja: od njega ne očekujte ni razumevanje ni praštanje, neutrališite uzroke i on će popustiti.
- Imajte razumevanja za propuste drugih, da bi i oni imali razumevanja za vaše.
- Ne okreće se svet oko vas, vi ste samo delić tog sveta.
- Dok ne date, ne možete ni da uzmete.
- Naše mane su naši najbolji učitelji.



- Pare danju rade, noću putuju.
- Dobro je dok kaplje, nevalja kada curi.
- Moćnima nije potrebno da se stalno dokazuju.
- Saradnike dugo birajte i pokažite da im verujete.
- Klonite se saradnika koji uvek sa oduševljenjem dočekaju vaše ideje i žele da ih "oplemene". Oni vam mogu najviše naškoditi.
- Ne dozvolite da vas "uspavaju" hvalospevima – tada možete napraviti presudnu grešku.
- Preterano ubeđivanje vodi najčešće ka neuspehu.
- Koristite "nabacivanje ideja" – to je prilika da saradnici dođu do reči i motivišu se za rad, a i vi možete dobiti dobre ideje.
- Distanca je majka organizacije i uspeha, ali samo ako se nađe prava mera.
- Intimnost na poslu ubija prave vrednosti i uništava poslovne veze.
- Ne nasedajte ogovaranjima, to je sastavni deo rukovodećeg mesta.
- Sekretarica je vaša stručna saradnica, ne životna saputnica.
- Pohvale primajte sa zadržkom: ne zna se šta se iza brda valja.
- Ne robujte ružnim rečima i gestovima.
- "Mutljevine" uvek procure i obeleže glavnog.
- Prezauzetost govori o vašoj nesposobnosti da organizujete i firmu i svoje vreme.
- Ne treba preterivati ni u čemu.

**Čarls Flauer**

**P O R U K E**

**(preuzete iz literature)**

**PROČITAJTE PAŽLJIVO – PRIHVATITE ILI ZABORAVITE**

***VI STE NA POTEZU!***

1. Ljudi koji su zadovoljni sobom postižu dobre rezultate.
2. Kvalitet je jednostavno dati ljudima proizvod ili usluga koju oni stvarno žele ili im je potrebna.
3. S vremena na vreme odvojte jedan minut svog radnog dana kako bi ste razmislili o tome šta ste uradili.
4. Svako je potencijalni dobitnik. Neki su prerušeni u gubitnike. Ne dozvolite da vas njihov izgled prevari.
5. Uvek budite u ofanzivi – nikad ne gubite kontakt sa svojim neprijateljem.
6. Vreme je vaš saveznik kada pregovarate. Ono smiruje strasti i omogućava trezvenije raspravljanje.
7. Mudri poglavica nikad ne postavlja pitanja na koja ne želi da čuje odgovor.
8. Nije važno koliko nešto vredi već koliko ljudi misle da vredi.
9. Pazite na vreme ne na sat.
10. Verujte u sebe čak i kada niko drugi to ne čini.
11. Uvek ćete čuti dobre vesti, ali je važno da brzo čujete loše vesti.

12. Suočite se sa problemom pre nego što vas okolnosti budu primorale da to učinite.
13. Dobar rukovodilac mora imati hrabrosti da kaže NE.
14. Dobar tim obično ima mali broj članova.
15. U dobroj organizaciji nijedan čovek nije nezamenjiv.
16. Preterani broj sastanaka nagoveštava manjkavu organizaciju, jer čovek ili sastanči ili radi.
17. Ne postoji ništa što se može dobiti džabe.
18. Naučite kada treba da se zaustavite.
19. Pratite gestikulaciju pregovarača. Ona će Vam najpreciznije signalizovati kada da promenite taktiku.
20. Ključ za zarađivanje para je da se sretnete sa što više ljudi.
21. Prva stvar uspešnog biznisa je poštovanje želja klijenata.
22. Ne pravite greške kompanije, već ljudi.
23. Utvrđeni zadaci moraju biti konkretni, merljivi, ostvarljivi, realni i pravovremeni.
24. Bolji menadžeri nastaju od ljudi koji su voljni da rade više od očekivanog.
25. Zapamtite imena osoba koje upoznajete.
26. Kada razgovarate sa ljudima, gledajte ih u oči.
27. Ne štedite na komplimentima.
28. Kada kritikujete, budite taktični.
29. Budite uvek tačni.
30. Održite sva obećanja, pa će vaša reč biti poštovana.
31. Budite ponosni na sebe i svoj posao.
32. Dajte sve od sebe – danas i svaki dan!

33. Nemojte argumentovati protiv ljudi – argumentujte razlozima i idejama.
34. Svoje mišljenje možete uvek promeniti. Budite spremni da svoje razloge za promenu mišljenja kažete ostalima.
35. Trudite se da prepoznate određene tačke slaganja i neslaganja, jer samo na taj način moguće je doći do kompromisa.
36. Pri iznošenju svog mišljenja uvek budite spremni da ga odbranite.
37. Iskustvo je mudrom čoveku pokazatelj za promenu stava i ponašanja.

### ***MISLI VELIKIH LJUDI***

1. Čak i štetna istina više vredi od krupne laži.(Tomas Mna)
2. Prijateljstvo je kao novac, lakše se stekne, nego sačuva.(Batler)
3. Ne potcenjuj sitne neprijatelje: lava odmah primetite, a virus teško.(Lipke)
4. Novac ne čini sreću, ali sprečava mnoge nesreće.(Džonson)
5. Ne boj se neuspeha, pokušaj još jednom!(Lao Ce)
6. Ne boli me što si slagao, već što sam ti verovao.(Niče).
7. Čovek se može zaustaviti kad se penje, ali ne i kad pada.(Napoleon)
8. Psovke su argumenti onih koji nisu u pravu.(Ruso)
9. Samo tuđim očima mogu se videti svoji nedostaci.(Tolstoj)

10. Prodavcu je dovoljno jedno oko, kupcu nije dovoljno ni sto.(Servantes)
11. Treba više puta razmišljati o onome što možemo samo jednom da učinimo.(Seneka)
12. Ne menjaju se stvari, već naš odnos prema njima.(Prust)
13. Dok u sebe veruješ, dotle ćeš umeti da živiš.(Gete)
14. Svako je sebi najmanje poznat.(Ciceron)
15. Budi zahvalan savetima, a ne pohvalama.(Gete)
16. Čovek je rođen za rad kao ptica za let.(Luter)
17. Rad je za neke strašno jednostavan, a za neke jednostavno strašan.(Fišer)
18. Ono što nemaš, pozajmi od samog sebe.(Seneka)
19. Ne ubija se gnevom, već smehom.(Niče)
20. Prijateljstvo ne treba ni robova ni gospodara.(Gončarov)
21. Opraštaj uvek drugima, a sebi nikada.(Seneka)
22. Najjači je onaj čovek koji ume da vlada svojim strastima.(Singer)
23. Što je veći zločin od izgubljenog vremena? (Bekon)
24. Majke daju našem duhu toplinu, a očevi svetlost.(Per Bak)
25. Primeri su džinovi, areči patuljci.(Marija Kari)
26. Reč je data čoveku da sakrije svoju misao.(Stendal)
27. Najveća je pobeda pobediti samog sebe.(Kalderon)
28. Kad ti se prijatelj vine visoko, ne prilazi mu dok te ne potraže.(Konfučije)
29. Mudrost je ćerka iskustva.( Leonardo de Vinči)
30. Koga ne pogađa reč, neće ni batina.(Sokrat)
31. Pre svega poštuj samog sebe.(Pitagora)

32. Štednja je veliki prihod.(Ciceron)
33. Glupost je nesalomljiva.(Flober)
34. Kad je u pitanju novac, svi su iste vere.(Volter)
35. Čovek može da se popne na vrh, ali ne može dugo da ostane.(De Bisi)
36. Mnogi greše iz straha da ne pogreše.(Lesing)
37. Neznanje je mati svih poroka.(Sokrat)
38. Oboje je pogrešno – i verovati svima i nikome (Horacio)
39. Ne dozvoli nikome da ti zaviri u kesu i u dušu.(Bokačo)
40. Dvostruko daje ko brzo daje.(Sirije)
41. Najbolja upotreba reči je ćutanje.(Tagora)
42. Oni koji umeju da govore, govore kratko.(Dostojevski)
43. Kad bi savko uradio koliko može – mnoga bi dobra na svetu bila.(Dositej)
44. I posle žetve treba sejati.(Seneka)
45. Daj više odmora jeziku, nego rukama.(Tolstoj)
46. Teško je držati se mere u onome što si našao da je dobro.(Seneka)
47. Ne postoje činjenice, već samo interpretacija.(Niče)
48. Prijatelj svih, nije ničiji prijatelj.(Šopenhauer)
49. Kratko odlaganje donosi velike dobiti.(Ovidije)
50. Da bi se priznala tuđa vrednost treba imati vlastitu.(Šopenhauer)

***PORUKA PESMOM ZA POSLOVNE LJUDE***

## AKO

*Ako možeš da sačuvaš razum kad ga oko tebe gube i osuđuju te;  
Ako možeš da sačuvaš veru u sebe kad sumnjaju u tebe,  
Ali ne gubi iz vida ni njihovu sumnju;  
Ako možeš da čekaš a da se ne zameraš čekajući,  
Ili da budeš žrtva laži a da sam ne upadneš u laž,  
Ili da te mrze a da sam ne daš maha mržnji,  
I da ne izgledaš u očima sveta dobar ni tvoje reči suviše mudre;*

*Ako možeš da sanjaš a da tvoji snovi ne vladaju tobom,  
Ako možeš da misliš, a da ti tvoje misli ne budu (sebi) cilj,  
Ako možeš da pogledaš u oči Pobedi i Porazu I da, nepokolebljiv,  
umireš i jedno i drugo u laž,*

*Ako možeš da podneseš da čuješ istinu koju si izrekao  
Izopačenu za podlance u zamku za budale,  
Ako možeš da gledaš tvoje životno delo srušeno u prah,  
I da ponovo priligneš na posao sa polomljenim alatom,*

*Ako možeš daješ sve što imaš  
I jednim zamahom staviš sve na kocku,  
Izgubiš, i ponovo počneš da stičeš  
I nikad, ni jednom reči ne pomeneš svoj gubitak;  
Ako si u stanju da prisiliš svoje srce, živce, žile  
Da te služe još dugo, iako su već odavno izdali  
I da tako istraješ u mestu, kad u tebi nema ničeg više*

*Do volje koja i m govori: "istraj!"*

*Ako možeš da se pomešaš sa gomilom a da sačuvaš svoju čast;  
Ili da opštini sa kraljevima i da ostaneš skroman;  
Ako te najzad niko, ni prijatelj ni neprijatelj ne može da uvredi;  
Ako svi ljudi računaju na tebe, ali ne preterano;  
Ako možeš da ispuniš minut koji ne prašta  
Sa šezdeset skupocenih sekunda,*

*Tada je ceo svet tvoj i sve što je u njemu,  
I što je mnogo više, tada ćeš biti veliki Čovek sine moj.*

(Ova pesma nobelovca Radjarda Kiplinga, proglašena je u novembru 1995 godine, u jednoj anketi u Engleskoj, za najlepšu pesmu svih vremena).Preveo Ivo Andrić.

### ***NARODNE POSLOVICE O RADU I STICANJU BOGASTVA***

Uludo hodaj, ali uludo ne stoj!  
Uzdaj se u se i u svoje kljuse.  
Jedno, ali vredno.  
U radiše svega više, u štetiše još i više.  
Da se zna ko kosi, a ko vodu nosi.  
Da se zna ko je majstor, a ko malter mjesi.



Prvo skoči pa reci hop!  
Bolje s pameću nego sa snagom.  
Um caruje, snaga klade valja.  
Svuda jeste muka za neuka.  
Bolje je umjeti nego imati.  
Ko prije djevojci, njemu djevojka.  
Čist račun, duga ljubav!  
Ko zna put, taj se ne spotiče.  
Dvije glave su pametnije od jedne.  
Parica, moćna carica!  
Para vrti što burgija neće!  
Što možeš danas, ne ostavljaj za sutra!  
Drvo se na drvo naslanja, a čovjek na čovjeka.  
Ko umije, njemu dvije.  
Novci sitno zveče, ali se daleko čuju!  
Da je steći ko što reći, svi bi bogati bili!  
U kakvo se kolo uhvatiš, onako i igranj!  
Pola pije, pola šarcu daje.  
Čist račun, duga ljubav.  
Triput mjeri, jednom sjeci.  
Trava je triput zelenija u tuđem dvorištu.  
Ljudi su gusto posijani, ali rijetko niču.  
Razgovor je razgovor, a ugovor među stranama zakon.  
Ko proba kajaće se, a ko ne proba kajaće se!  
Ljudi se po odijelu sretaju, a po pameti prate.  
Onoliko stvar vrijedi pošto se može prodati.  
Čistu obrazu malo vode treba.

Ni kod babe nema džabe.  
Lakše je steći nego sačuvati!  
Od jednog udarca dub ne pada.

**Filip Kotler**

## **DESET SMRTNIH GREHOVA U MARKETINGU**

- a) Nedovoljna usredsređenost na tržište  
(Simptomi i rešenja)

### **SIMPTOMI I REŠENJA**

1. Vaša kompanija nije dovoljno usredsređena na tržište i okrenuta kupcima.

#### **SIMPTOMI**

Simptomi:

- Slaba identifikacija tržišnih segmenata.

- Izvršeno je loše ili uopšte nije izvršeno određivanje prioriteta među tržišnim segmentima.

- Ne postoje menadžeri zaduženi za tržišne segmente.

### **REŠENJA:**

- Potrebno je usvojiti savremenije tehnike segmentacije, kao što su segmentacija prema prednosti, segmentacija prema vrednosti i segmentacija prema lojalnosti.

- Potrebno je izvršiti specijalizaciju prodavca.

b) Nedovoljna orijentacija ka kupcima

### **SIMPTOMI**

- Najveći deo zaposlenih smatra da je posao marketinga i prodaje da pruža usluge kupcima.

- Ne postoji program obuke kako bi se stvorila kultura potrošača.

- Ne postoje stimulacije za posebno lepo ponašanje prema kupcima.

### **REŠENJA**

- Razvite jasnu hijerarhiju vrednosti koje neguje kompanija, a na čijem vrhu se nalaze kupci.

- Kompanija treba da se bavi aktivnostima koje će dovesti do većeg nivoa "spoznaje kupaca" kod zaposlenih i zastupnika kompanije.

- Olakšajte kupcima mogućnost uspostavljenja kontakta sa kompanijom, bilo telefonom, fakasom ili elektronskom poštom, tako da mogu da šalju svoje upute, sugestije i žalbe i brzo reagujte na njih.
- Vaša kompanija ne prepoznaje u potpunosti svoju ciljnu grupu

#### **SIMPTOMI:**

- Posljedni put se studiju o kupcima uradili pre tri godine...
- Kupci ne kupuju vaš proizvod kao što ste očekivali.
- Kupci ne kupuju vaš proizvod kao što ste očekivali, konkurentsku proizvodi se bolje prodaju.
- Mnogo je vraćene robe i reklamacija.

#### **REŠENJA:**

- Uradite temeljnije istraživanje kupaca.
- Koristite analitičnije tehnike.
- Uspostavite panel diskusiju kupaca sa prodavcima.
- Instalirajte softver za marketing odnose sa kupcima i iscrpnije pretražite podatke.
- Vaša kompanija ne poznaje dovoljno svoje konkurente i ne prati njihov rad

#### **SIMPTOMI:**

- Vaša kompanija se suviše usredsređuje na najbliže konkurente i nove prelomne tehnologije koje prisiljavaju poslovne subjekte da preispitaju svoje strateške pristupe.

#### **REŠENJA:**

- Imenujete osobu ili otvorite kancelariju koja bi se bavila prikupljanjem informacija o konkurentima.
- "Preotmite" ljude od konkurenata.
- Pažljivo pratite svaku novu tehnologiju koja može da naudi kompaniji.
- Pripremite ponudu sličnu konkurentskoj.
- Vaša kompanija ne upravlja dobro odnosima sa svim zainteresovanim stranama

#### **SIMPTOMI:**

- Vaši radnici nisu srećni.
- Niste prihvatili najbolje dobavljače.
- Nemate najbolje distributere i Vaši zastupnici nisu zadovoljni.

#### **REŠENJA:**

- Ne razmišljajte više o ostvarivanju dobiti na račun drugih nego o stvarnoj dobiti.
- Bolje upravljajte zaposlenima.
- Bolje upravljajte odnosima sa dobavljačima.
- Bolje upravljajte distributerima i prodavcima.
- Bolje upravljajte investitorima.
- Vaša kompanija nije vešta u iznalaženju novih prilika

#### **SIMPTOMI:**

- Vaša kompanija poslednjih godina nije identifikovala nijednu zanimljivu novu priliku.
- Nove ideje koje je pokrenula vaša kompanija su u najvećoj meri doživele neuspeh.

#### **REŠENJE:**

- Uspostavite sistem za stimulaciju dotoka novih ideja od vaših partnera.
- Primenite sistem kreativnosti za stvaranje novih ideja.
- Proces marketinškog planiranja vaše kompanije nije adekvatan i primeren uslovima

#### **SIMPTOMI:**

- Vaš marketinški plan ne sadrži odgovarajuće komponente niti je logičan.
- Vašem planu nedostaju sredstva za stimuliranje finansijskih implikacija alternativnih strategija.
- Vašem planu nedostaje situaciono planiranje.

#### **REŠENJE:**

- Napravite standardnu formu plana koja uključuje situacionu analizu, tzv. SWOT analizu, glavna pitanja, ciljeve, strategiju, taktiku, budžet i kontrolu.
- Postavite pitanje marketerima šta bi promenili kada bi dobili 20% veći ili 20% manji budžet.
- Sprovedite plan godišnjih nagrada za marketing koje će se dodeljivati za najbolji plan i učinak.
- Politike proizvoda i usluge vaše kompanije nisu dovoljno pooštrene

#### **SIMPTOMI:**

- Kompanija stvara preveliki broj proizvoda od kojih se na mnogima gubi novac.
- Kompanija prevelik broj usluga obavlja besplatno.
- Kompanija je slaba u oblasti prodaje novih proizvoda i usluga.

### **REŠENJA:**

- Potrebno je da kompanija uspostavi sistem za praćenje slabih proizvoda i njihovo popravljavanje ili eliminisanje.
- Kompanija treba da ponudi i naplaćuje usluge na različitim nivoima.
- Kompanija treba da unapredi svoje procese kombinovane prodaje dodatnih proizvoda i usluga i prodaje proizvode i usluge sa većom vrednošću.
- Vaša umeća kreiranja identiteta robne marke i marketing komunikacije nisu delotvorne.

### **SIMPTOMI:**

- Vaše ciljno tržište ne zna mnogo o vašoj kompaniji.
- Vaša robna marka se ne doživljava kao izuzetno i bolja od drugih robnih marki.
- Vaša kompanija svake godine izdvaja iz svog budžeta približno isti iznos za iste marketinške instrumente.
- Veoma malo ste se posvetili proceni uticaja rentabilnosti uloženog kapitala u vaše različite promotivne programe.

### **REŠENJA:**

- Poboljšajte svoje strategije kreiranja robne marke i merenje rezultata.



- Prebacite novac na one marketinške instrumente koji pokazuju sve veću efikasnost.
- Razvijajte finansijsku procenu kod marketara i tražite od njih da analiziraju uticaj rentabilnosti uloženog kapitala, pre nego što podnesete zahtev za potrošnju.
- Vaša firma nije dovoljno dobro organizovana da bi sprovela efikasan i efektivan marketing

#### **SIMPTOMI:**

- Rukovodilac marketinga nije dovoljno efektivan.
- Zaposleni ne poseduju marketinška znanja i veštine potrebne u 21. veku.
- Saradnja između marketinga, prodaje i ostalih sektora nije na zadovoljavajućem nivou.

#### **REŠENJA:**

- Postavite jačeg vođu sektora marketinga.
- Izgradite nova znanja u sektoru za marketing.
- Unapredite odnose marketinga sa drugim sektorima.
- Vaša kompanija ne primenjuje dostignuća savremene tehnologije

#### **SIMPTOMI:**

- Kompanija minimalno koristi Internet.
- Sistem za automatizaciju prodaje je zastareo.
- Kompanija nije uvela automatizaciju marketinga.
- Marketing grupi nedostaju modeli za podršku procesa donošenja odluka.
- Marketing grupa treba da razvija marketinšku kontrolnu tablu.

### **REŠENJA:**

- Više koristite Internet.
- Unapredite sistem za automatizaciju prodaje.
- Primenite automatizaciju marketinga na rutinske marketing odluke.
- Razvijajte neke modele formalnog marketinškog odlučivanja.

### ***DESET ZAPOVESTI EFEKTIVNOG MARKETINGA***

Teorija marketinga je čvrsta ali praksa marketinga ostavlja mnogo toga što može da bude predmet želja. Naveo sam deset najvećih grehova, nedostataka, slabosti, nazovite ih kako god hoćete, u marketinškoj praksi. Opisao sam najvažnije simptome svakog greha

i ponudio rešenja. Primena rešenja će omogućiti da se deset grehova preokrene u deset zapovesti za postizanje visokog stepena marketinške produktivnosti i profitabilnosti. U daljem tekstu je navedeno deset zapovesti. Uramite ih i okačite na zid!

1. Kompanija izvršava segmentaciju tržišta, odabira najbolje segmente i razvija čvrstu poziciju u svakom od njih.
2. Kompanija pravi mape potreba, percepcija, preferencija i ponašana kupaca i motiviše sve zainteresovane strane da budu zaokupljene uživanjem i zadovoljavanjem kupaca.
3. Kompanija dobro poznaje svoje najvažnije konkurente i njihove vrline i mane.
4. Kompanija od zainteresovanih strana stvara svoje partnere, tako što ih velikodušno nagrađuje.
5. Kompanija razvija sisteme za identifikovanje povoljnih prilika, njihovo rangiranje i odabir najpovoljnijih.
6. Kompanija upravlja sistemom marketinškog planiranja koji vodi ka razumljivim dugoročnim i kratkoročnim planovima.
7. Kompanija sprovodi jaku kontrolu nad svojim miksom proizvoda i usluga.
8. Kompanija stvara jake robne marke tako što koristi najisplativije instrumente komunikacije i promocije.
9. Kompanija gradi marketinško vodstvo različitim sektorima i timski duh među različitim sektorima.

10. Kompanija konstantno uvodi tehnologiju koja joj daje konkurentsku prednost na tržištu.

**Vladimir Cvetanović**

## **OSNOVI RETORIKE I RUKOVOĐENJA**

RETORIKA – sposobnost govorenja za uveravanje.

ODGOVORNOST ZA JAVNU REČ – RETORIČKE VRSTE  
JAVNOG GOVORENJA:

- razgovori,
- kratki monolozi,
- govori i posebne govorne vrste.

GOVORNIK – fizička, duhovna i moralna svojstva.

RETORIČKI ŠUMOMI – savladavanje treme i straha.

PRIPREMANJE I OSTVARIVANJE GOVORA

PREDKOMUNIKATIVNA FAZA

KOMUNIKATIVNA FAZA

VRSTE BESEDNIŠTVA: sudsko, političko, duhovno, vojničko,  
pohvalno i akademsko.

RETORIČKA SREDSTVA IZRAŽAVANJA.

Retorika je prema Ciceronu, "sposobnost govorenja prilagođenog za uveravanje", a prema Aristotelu to je "sposobnost

uočavanja bitnog i primarnog svojstva kojim se može uveriti, a koje svojstvo krije u sebi svaki predmet ili pojava".

Retorika je nauka koja nas uči da lepo i usmeno izražavamo svoje misli, ali i veština funkcionalnog delovanja govora.

Za retoriku je veoma važno kako da se neko rečima ubedi, uveri, nagovori ili pridobije za ideju ili akciju, jer to je oduvek bila i ostala osnovna potreba javnog govorenja.

### **Odnos u retoričkom iskazu**

#### GOVORNIK

1. pristaje na ravnopravan odnos sa slušaocem,
2. govori iz svog ličnog uverenja,
3. ne primenjuje sankcije ako ga ne uspe uveriti.

#### SLUŠALAC

1. mora biti sposoban za ravnopravan razgovor,
2. spreman da promeni svoje mišljenje ako ga govornik uveri u drugačije,
3. spreman da postupi prema novom uverenju.

#### GOVORNE (STILSKE) FIGURE

1. kontrast (suprotnost-antiteza),
2. gradacija (poređenje),
3. ironija (preuveličavanje).

Ako se obezbedi određeni odnos između govornika i sagovornika, onda je retorika kao veština uverenja veoma pozitivna. Taj odnos traži da se ispune sledeći uslovi:

GOVORNIK: da pristane na ravnopravan odnos sa slušaocem, da govori iz ličnog uverenja, a garantuje da neće primenjivati nikakve sankcije protiv slušaoca (audotorijima) ako ga ne uspe uveriti.

SLUŠALAC: mora biti sposoban za ravnopravan razgovor, spreman da promeni svoje mišljenje ako ga govornik uveri u drugačije, spreman da postupi u skladu sa novim uverenjem.

Govornikova veština uverenja može se prihvatiti samo uz ove uslove. Tada prava reč može blagovremeno delovati, probuditi savest, oraspoložiti tužne, ohrabriti jasne, osloboditi sputane.

Na pitanje da li je retorika veština dobrog govorništva – odgovor je potvrđan.

Pravila govorničke veštine kodifikovali su Aristotel, Ciceron i Kvintilijani. Kodifikaciju retoričkih usluga na grčkom jeziku dao je Herogen iz Tarsa (oko 170 god.n.e.) i ona su preuzeta i u kasnijoj antici. Prema tim upustvima, postoji pet osnovnih besedničkih postupaka:

1. pronalaženje dokaza i sakupljanje materijala (inventio),
2. raspoređivanje tog materijala (dispositio),
3. stilsko uobličavanje tog materijala (elocutio),
4. učenje govora napamet (memoria),
5. držanje govora praćeno odgovarajućom mimikom i gestikalacijom (actio).

Ova upustva primenjuju se i danas u govorništvu.

Retorika nije samo jednostavna tehnika nagovaranja i ubeđivanja, budući da nas uči kako da ljudima govorom probudimo plemenita osećanja i ispunjavamo ih osećajem dobrote i lepote. Uostalom, između ubeđivanja (uveravanja) i nagovaranja postoji i određena razlika. Ubeđivanje (uveravanje) podrazumeva da je tada duh slušaoca slobodan od sugestija govornika, dok je nagovor (nagovaranje) pod posrednim uticajem govornika. Ubeđivanjem utičemo na misaonu stranu slušaoca, i to snagom logičkih argumenata i nepristrasno, a nagovorom ličnim govornim kvalitetima delujemo na afektivnu stranu slušalaca. "Ubeđeni smo od sebe samih, nagovoreni samo od drugih".

*Čarls Flauer*

## **POSLOVNI RAZGOVOR**

U poslovnom svetu kao moderan oblik usmenog poslovnog komuniciranja dominira poslovni razgovor.

Da podsetimo, poslovni razgovor je skup više poslovnih partnera koji usmenim komuniciranjem žele da utiču na drugog partnera (ili međusobni uticaj) sa jasnim ciljem da se promeni poslovni odnos, uspostavi novo stanje ili, jednostavnije rečeno, dogovori i zaključi određeni posao. Poslovni razgovor nije vremenski ograničen, a u praksi se može desiti da se ceo tok razgovora realizuje u okviru jednog sastanka.

Cilj poslovnih razgovora jeste da obezbede pregovaranje o zajedničkom poslu. Uspešno pregovaranje je – kako ističe Ž.I.Ninberg – proces u kome svi dobijaju. Zapravo, uvek kada se u poslovnim odnosima menadžeri opredele za sporazumevanje, organizuju se poslovni razgovori. Ti razgovori, što je prirodno, zavise od nivoa komuniciranja i ponašanja aktera.

Moguća su tri nivoa pregovaranja, odnosno poslovnog razgovora:

- između pojedinih ljudi, koji kao poslovni ljudi predstavljaju svoje firme,
- pregovori između velikih organizacija, posebno holdinga,
- pregovori između nacija, koji ne moraju uvek imati posebnu poslovnu osnovu, jer se mogu voditi i ovakvi politički pregovori.

Vreme trajanja poslovnog razgovora zavisi od sadržine razgovora, posebno od učesnika, kao i od strategije razgovora i približavanja željenom rešenju – pozitivnom rezultatu. Ne treba ni ubrzavati, ali ni nepotrebno usporavati komunikaciju, koja mora da ima, kada je vreme u pitanju, dovoljno slobode za određeni uzlet i nove kreativnosti u toku trajanja poslovnog razgovora.

Prostor u kojem se odvija poslovni razgovor treba da bude marketinški tako ujednačen da afirmativno govori o firmi, pokazuje određeni ukus i imidž domaćina i dozvoljava mogućnost punog komuniciranja, posebno usmenog. Prostor treba da deluje umirujuće i



stvara lagodnu atmosferu, čime se posebno pomaže voditelju razgovora.

Gramatika poslovnog razgovora obuhvata sve elemente kultivisanog govora. Međutim, kod gramatike poslovnog razgovora posebno mesto zauzima osnov komunikacije – reč, jer se poslovni razgovori realizuju putem usmenog komuniciranja. Prema tome, određeni niz reči i rečenica u dijalogu predstavlja najznačajniji deo gramatike poslovnog razgovora, jer treba taj niz tako uraditi da izvrši planirani uticaj na poslovnog partnera.

#### POSLOVNI RAZGOVOR ODREĐUJU:

- učesnici – najmanje dva poslovna partnera,
- vreme trajanja – varijabilno, zavisi od sadržine, pažnje, strategije,
- prostor u kojem se održava – umirujući, uređen, oplemenjen, da se dobro greje,
- gramatika – prisutni svi bitni elementi kultivisanog govora i retorike.

#### FUNKCIJE POSLOVNOG RAZGOVORA

- pokretanje, usmeravanje i koordinacija poslova,
- održavanje poslovnog kontakta i razmena informacija,
- međusobna opštenja poslovnih subjekata iz jedne poslovne sredine,
- podsticaj za inovacije i transfer ideja.

Forme i usmerenja poslovnog razgovora zavise neposredno od sadržine, odnosno konkretnih poslovnih zadataka, koji su predmet razgovora. Po formi i usmerenju, poslovni razgovor može biti: javni ili društveni (službeni i politički), naučni i naučnoistraživački, privredni (posebno industrijski), trgovinski (maloprodajni, konkurentni, komercijalni), spekulativni (propagandni).

Metoda izlaganja i stil izražavanja voditelja razgovora (sagovornika), kao i drugih aktera u poslovnom razgovoru koji uzimaju reč, bitno su određeni poslovnom strategijom i osnovnom informacijom koja treba da posluži kao osnov za realizaciju određenog posla. Sve se podređuje osnovnom zahtevu da informacija bude prezentirana što optimalnije i bez ikakvih varijabilnosti. To znači da informacija treba da bude jasna, optimalna i dovoljno istaknuta.

#### STRUKTURA POSLOVNOG RAZGOVORA

- uvod,
- informisanje,
- argumentovanje,
- reakcije sagovornika,
- usaglašavanje,
- donošenje odluke.

Veoma je važno pokazati smirenost i tolerantnost u poslovnom razgovoru, jer je to velika prednost. Treba izlagati s merom, bez

intimiziranja, gestikuliranja, upotrebe pogodnih reči ili povišenog tona. Učesnici u poslovnom razgovoru treba da budu uredno i ukusno odeveni, očesljani...

## ZAPAŽAMO

Mudar šef ignoriše povremene male probleme, koji u suštini ne utiču na dobrobit zaposlenih, kao ni na produktivnost kompanije.

Izražavanje zadovoljstva u poslu je veoma važno. Treba naglasiti očigledno: to je način da pokažete onima koji rade sa vama da bez njih ne biste bili uspešni u poslu.

Vika u principu ponižava i izaziva otpor, svakome smeta, nikoga ne impresionira. Preterana vika ravna je psovkama. Ljudi uglavnom ne vole viku i ne poštuju onoga ko stalno viče.

Ona konačno, nema efekta. Vika je krajnje necivilizovana i nedostojanstvena pojava.

Stalne opomene postižu isti "rezultat" kao i vika.

*Ostoja Đukić*

***UMIJEĆE RATOVANJA ZA MENADŽERE***

***UMIJEĆE RATOVANJA ZA MENADŽERE***

Na Zapadu već godinama poslovne škole i profesionalni savjetnici koriste čuveni tekst velikog kineskog mislioca i stratega Sun Tzua Umijeće ratovanja, star 2.500 godina, i njegove nezamjenljive komentare "o vođenju, strategiji, organizaciji, takmičenju, preprekama, različitim okolnostima, pronalaženju najboljih puteva za bezbedan život, saradnju među ljudima i otklanjanje mnoštva opasnosti u ratu i miru." Drevna mudrost čuvenog Sun Tzuovog djela sadrži u rezimiranom obliku sljedeće principe: Nauči da se boriš, pokaži put, učini to na pravi način, saznaj činjenice, očekuj najgore, ugrabi dan, spaljuj mostove, učini to još bolje, povezuju, pusti ih da nagađaju. Klasični kineski tekst iz starih vremena prilagođen savremenom dobu i učinjen pristupačnim za današnjeg čitaoca.

Sun Tzuovo djelo obuhvata ova poglavlja: procjenu, vođenje rata, vojnu strategiju, strateško raspoređivanje, stratešku moć, prazninu i punoću, manevrisanje vojskom, devet mogućnosti, razvijanje trupa, teren, devetostruko zavojnita zemljišta, napade vatrom, upotrebu doušnika i slično.

Važno je istaći da vođenje rata zauzima jedan od najčešćih događaja u istoriji čovječanstva. Polazeći od značaja kojeg je rat imao za opstanak čovjeka i ljudskog društva, vojni teoretičari i planeri borbenih dejstava su pažljivo proučavali ratovanje i sve što je uticalo na njihovo izbijanje, vođenje i ishod. Faktori koji doprinose da se uspješno okončaju ratna dejstva se prilično jasno uočavaju pa je moguća njihova identifikacija i detaljna analiza. Za uspjeh u svakom ratu, kako i u biznisu, neophodno je umješno rukovođenje. Ostali faktori koji doprinose uspjehu su: informacija, priprema, procjena, organizacija, komunikacija, motivacija, donošenje odluke, izvršavanje

naređenja, prikupljanje podataka o protivničkoj strani, brzo uklanjanje prepreka i nepovoljnih situacija, odlučnost i istrajnost u raznovrsnim aktivnostima, disciplina, manevrisanje i slične mjere i radnje u ratnim vremenima.

Po svim svojim karakteristikama biznis je rat. Umijeće ratovanja za menadžere Donalda G. Krausa je nastalo na temeljnim određenjima i idejama Umeća ratovanja Sun Tzuovog djela i sadrži sljedeća tematska područja: Planiranje, konkurentsku borbu, konkurentsku strategiju, pozicioniranje, priliku i proračun vremena, kontrolu, upravljanje direktnim sukobom, fleksibilnost, manevrisanje, tipove konkurentskih situacija i uzroke neuspjeha, konkurentske uslove i strategiju napada, uništavanje reputacije i prikupljanje informacija.

V. C. Kepen, jedan od uticajnih rukovodilaca B. I. E. je konstatovao: "Kraus smešta Umeće ratovanja i njegove koncepte u kontekst današnjeg biznisa... lako za čitanje i razumevanje." Inače, Donald G. Kraus je ranije bio profesor na Univerzitetu u Mičigenu i priznati autoritet u SAD iz oblasti menadžmenta. Brilljantnost Sun Tzuove oštroumnosti i dalekosežnih predviđanja su primjeri na koji način se može dobiti bitka na bojnopolju savremenog biznisa. Uspješan menadžer koji slijedi umijeća drevnog kineskog teksta prilagođena savremenom poslovanju stiče pouzdana znanja i sposobnosti da prebrodi sve teškoće i savlada prepreke u konkurentskoj borbi na savremenom tržištu. Novi uslovi poslovanja zahtijevaju stalnu mobilnost, praćenje svjetskih trendova u oblasti biznisa i povlačenje rizičnih poteza sličnih onima koje preduzima komandant u borbenim dejstvima. Svakako, na bojnopolju, kao i u

biznisu, ostaju pobjednici najbolji koji su na planu strategije, taktike i operative spremni da donose mudre odluke, primjenjuju naučna dostignuća, spremno dočekuju izazove i obrte, savlađuju iskušenja i uspješno se prilagođava novonastalim situacijama.

Džon B. Mek Kinon je rekao: "Umeće ratovanja za menadžere poštelo je studente ili biznismene mentalnog truda da Sun Tzuova uputstva o tome kako voditi rat pretoče u umeće uspešnog vođenja poslovanja ... informativno i korisno".

Sun Tzu u svom djelu iznosi da postoje samo dva tipa taktike i to očekivana i neočekivana i efikasni komandanti kombinuju ove taktike prema zahtjevima situacije u kojoj se nalaze. Efikasna inovacija omogućuje poboljšanje na poslovnom planu, ali se ne smije zaboraviti da jednostavne stvari treba raditi dobro. Veliki broj jednostavnih poboljšanja povećavaju poslovni učinak. Menadžeri koji primjenjuju inovativne ideje "imaju neograničene snage u konkurentskoj borbi".

Motivacija i posvećenost su ključni za liderstvo i po Su Tzuu ljude motiviše očekivanje profita. Menadžeri u suočavanju sa preprekama i izazovima treba pažnju da usmere na svoje ciljne grupe i ostvarivanje profita.

Iz Sun Tzuovih komentara proizlazi da nije neophodno imati najviše ljudi i novaca da bi se uspjelo, nego je nužno da se konkurencija izbliza posmatra i snaga usmjeri na njenje slabe tačke. Savremeni menadžer treba da povuče odgovarajuće poteze i primjeni adekvatnu taktiku.

Shodno Sun Tzuovoj mudrosti neophodno je da se u savremenom biznisu napravi situacija koja garantuje uspjeh i da se

stvara sigurnost koja će otkloniti opasnosti od neuspjeha i omogućiti pobjedu u konkurentskoj borbi. Važno je imati u vidu da konkurentska borba često ne donosi dobrobit, već predstavlja rizik, košta nas i iscrpljuje. Ona mora da se primjenjuje "kada treba da zadobijemo nešto važno ili kada smo u opasnosti", ali u konkurentskim situacijama ne smijemo dozvoliti da našim postupcima i odlukama upravljaju emocije. Donald G. Kraus navodi: "Pobeđujem konkurenciju tako što kontrolišem situaciju, ali moji konkurenti ne mogu da otkriju kako je kontrolišem. Iako svi vide da sam izvojevao pobjedu, niko ne razume kako sam to ustvari uradio. Moji rezultati su očigledni, moje metode su skrivene."

Iz Sun Tzuovih filozofsko - strateških orijentacija proizlazi da samo liderstvo određuje uspjeh i ono je glavni pojam za savremeno poslovanje. Isto tako, važno je postaviti pitanje: Kako je Sun Tzu mogao definisati liderstvo u drevnoj Kini? Upravo u isto vrijeme kada i Sun Tzu u Kini živio je i podučavao u velikoj mjeri o liderstvu u svojim književnim djelima Konfucije, legendarni kineski filozof i književnik. Po konfucijanskom učenju efikasno liderstvo potiče iz sedam karakteristika: samodiscipline, svrhe, izvršavanja, odgovornosti, znanja, "uspinjanja uz ljestvicu" i primjera. Mnogi lideri iz prošlosti i moderne istorije dokazuju postajanje ovih sedam karakteristika (Aleksandar Veliki, Cezar, Lenkoln, LI, Ruzvelt i drugi).

Kraus držeći se načela Sun Tzua zaključuje: "Opstanak zavisi od pažljive odbrane; pobjeda rezultira iz preuzimanja inicijative i delanja u pravom trenutku.

Kaže se: način da se pobeđi može biti poznat, ali pobjeda se ne može uvek izdejsstvovati na silu."

Mudar i vješt menadžer stvara takve okolnosti koje će njemu ići na ruku i u pravom trenutku raspoređuje "svoje odabrane ljude na konkurenciju kao kotrljajuće kamenje niz planinsku padinu".

Teško su uočljive vrhunske strategije u menadžmentu i kontrola je od izuzetnog značaja za uspjeh u konkurentskoj borbi na tržištu pa Kraus oslanjajući se na Sun Tzua jasno uočava: "Najbolje strategije su suptilne. Njihov oblik ne da se prepoznati. Najbolje strategije su skrivene. Ne mogu se otkriti. Sudbinu konkurencije kontreliše onaj ko je bez oblika i nevidljiv." Menadžeri moraju da budu usmjereni na cilj koji žele da ostvare, a uspjeh u direktnom napadu na konkurenta zavisi od toga na koji način ga je moguće obmaniti pa planirana strategija treba da se priprema u tajnosti.

Tokom konkurentskih operacija u različitim situacijama mogu da se pojave greške menadžera koje izazivaju neuspjeh. Ti propusti i nepovoljne okolnosti su: nedostatak snaga, pravaca, učinka, discipline, reda i kompetentnosti.

Svaki menadžer koji odluči da uđe u konkurentsku borbu treba da slijedi određena pravila i otklanja slabosti koje je nemoguće odbraniti. Neophodno je da se poštuju opštečovječanske vrijednosti i temeljne moralno - etičke norme koje garantuju uspjeh, fleksibilnost, komunikaciju sa saveznicima i uzajamnu podršku.

I na kraju ne treba zaboraviti poruku Donalda G. Krausa koja se zasniva na mudrosti Sun Tzua: "Mudri menadžeri upošljavaju najsposobnije ljude u svojim obaveštajnim mrežama. Ti ljudi su oni



kroz koje se postiže uspeh. Obaveštajna služba je suština i osnov svih konkurentskih borbi."

Primarni aspekt od kojeg polazi istočnjačka filozofija je ideja da se univerzum neprestano mijenja i da je nužno da kosmički principi jin i jang budu u ravnoteži. Ljudska bića da bi opstala moraju da budu fleksibilna, prilagodljiva okolini i okolnostima u kojima žive. Prirodne organizacije se strukturiraju u odnosu na zahtjeve "koje im nameću njihovi ciljevi i oblik njihovog okruženja". Poput vode koja teče savremeni menadžeri treba da savladaju prepreke i izazove, uvijek u potrazi za putanjom i rješenjem koji su najefikasniji. Neophodno je brzo uočiti promjenljive okolnosti i prilagoditi se im. Treba da se slijedi pravi put - dao (tao) o kojem je govorio stari kineski mudrac i filozof Lao C' (Ce).

"Kontinualna promjena" i "kontinualno poboljšanje" su središnje određenje i jezgro japanske poslovne filozofije koja se primjenjuje u menadžment revoluciji i njom se postižu izuzetni rezultati na svjetskom tržištu.

### ***OSNOVNI DUHOVNI ZAKONI USPJEHA***

### ***OSNOVNI DUHOVNI ZAKONI USPJEHA***

Dipak Čopra je napisao veliki broj knjiga koje se nalaze na listama najčitanijih i najbolje prodavanih djela. On posmatra um i tijelo kao cjelinu u duhu istočnjačke tradicije, kao i oblast ljudskog

potencijala. Na originalan način prilazi u davanju uputa i pouka o zdravlju, uspjehu i postizanju uravnoteženosti. Njegova djela su prevedena na više od dvadeset i pet jezika, a gostovao je kao predavač u Sjevernoj Americi, Južnoj Americi, Indiji, Kini, Evropi, Japanu i Australiji. Koristeći, prije svega, drevnu indijsku tradiciju otvara nove puteve za postizanje uspjeha, liječenje stresnih stanja, jačanje duhovnosti i ostvarivanje principa jedinstva u kosmosu. Na mnoštvo održanih predavanja i knjigama koje su stekle veliku popularnost Čopra na svojevrsan i potpuno nov način vrši spajanje filozofije i fizike, praktične i duhovne oblasti, potom mudrosti Istoka i naučnih i tehničkih dostignuća Zapada da bi došao do zaključaka koji garantuju najbolje rezultate u životu i radu, rješavanje prepreka i nalaženje najboljih rješenja za sve situacije u savremenom svijetu. Ovaj izuzetni mislilac ukazuje na put uspjeha sa prihvatanjem promjena i nuđenjem originalnog načina koji može da izmijeni svačiji život na planeti. Nužno je da čovjek shvati svoju pravu prirodu i živi i ponaša se prema prirodnim zakonima pa će unutrašnji mir, dobro zdravlje, skladni odnosi sa okolinom, neophodna energija i istinska životna radost uslijediti sami od sebe bez napora, opušteno i spontanom aktivnostima.

Knjiga Sedam duhovnih zakona uspjeha Dipaka Čopre otkriva tajne koje vode do ostvarivanja snova i nadahnuto je štivo koje služi svima za ostvarivanje duhovnih potencijala i sreće za kojom čovjek neprestano traga. Primjenom duhovnih zakona razmjenjuju se iskustva, stvara se bliskost među ljudima, humanizuju odnosi u društvu, raste prijateljstvo i saradnja na poslu i mjestu gdje dotične osobe žive i stvaraju.

Sedam duhovnih zakona uspjeha pomažu ljudima da postihnu "duševno zadovoljstvo i materijalni uspjeh". Praksa je pokazala da je najbolje da se sa primjenom Sedam duhovnih aktivisti započne u nedjelju Zakonom čistog potencijala, a da se ovaj ciklus završi Zakonom darne u subotu.

Treba naglasiti da je život vječan i čudesan, a da su oblici u kojima se ispoljava trenutni i prolazni. Indijski mudrac Gautama Buda, osnivač budizma, o prolaznosti i trenutačnosti ljudskog života kaže:

"Naše postojanje proleti kao jesenji oblak,  
Posmatranje rađanja i umiranja živih bića nalik je  
posmatranju pokreta u igri.  
Jedan život ravan je blesku munje na nebu,  
on se obruši brzinom bujice koja jurne  
niz planinsku stranu."

Samo u jednom trenutku ljudi zastaju da bi se sreli, voljeli, dijelili i pomagali jedni druge, ali taj dragocjeni trenutak je prolazan i neponovljiv. Trenutačnost djeluje kao mali prostor vječnosti uhvaćen između zagrada i ukoliko je djelimo razmišljajući o drugima sa voljom i ljubavlju, onda ćemo stvarati sreću, radost i zadovoljstvo. Tako proživljen trenutak ima draž, punoću i smisao pa ga je vrjedilo proživjeti.

Postoje mnogo načina i viđenja uspjeha, a materijalna dobra predstavljaju samo jednu komponentu tog mnoštva. Uspjeh se posmatra kao putovanje i proces koji traje, a ne određite u koje smo pristigli i time ostvarili cilj. Materijalno obilje, u različitim varijantama, je činilac koji putovanje može učiniti prijatnim i

atraktivnim. Međutim, uspjeh kojeg priželjkujemo obuhvata dobro zdravlje, energiju, potom volju za životom, odnose bliskosti i saradnje sa osobama koje nas usrećuju, stvaralačku slobodu, emotivnu i psihološku stabilnost, ostvarenje ljubavi, postizanje zadovoljstva i smirenosti, ugled u mjestu i društvu i slično. Svi ovi događaji neće nas učiniti srećnim ako u sebi ne gajimo sjeme božanskog. Istočnjaci smatraju da se božanstvo u prerušenom obliku nalazi u nama pa bogovi i boginje koji su u nama zahtijevaju da se pokažu i izraze u punom sjaju i veličini. Istinski uspjeh za kojim težimo sadrži doživljaj čudesnog, jedne vrste blaženstva koja nas spaja sa univerzumom. To je aktiviranje, razvijanje i ostvarivanje onog božanskog u nama. Istinski uspjeh sadrži osjećaj nečeg savršenog, božanskog i potpunog, te izjednačenje sa prirodom i kosmosom. Uspjeh je osjećanje božanskog, čudesnog, prekrasnog na svakom koraku u bilo kojem pogledu i na svakom mjestu - u ljudskim licima i očima, letu leptira, cvrkutu ptica, ljepoti cvijeta, plavetnilu neba, u planinskim vrletima, proticanju vode. Doživljaj božanskog u potpunom vidu i u čitavom vremenskom trajanju omogućuje nam da shvatimo pravo značenje riječi uspjeh. Bez duhovnog bogatstva sva naša materijalna postignuća su varka i više nas čine robovima nego gospodarima materijalnog blaga.

U pojmu zakona je ono suštinsko kao i skriveno i tajanstveno jasno iskazano. U zakonskom iskazivanju posmatrač je u centru pažnje, postaje predmet posmatranja. Stvara se situacija u kojoj snivač iskazuje svoj san.

Ono što se nalazi u fizičkom svijetu vodi porijeklo iz neiskazanog koje se pretvorilo u iskazano, odnosno nastalo je iz

nepoznatog i postalo prepoznatljivo i jasno. Čitav čovjekov život i traganje je nastojanje da se neiskazano, nepoznato i nevidljivo pretvori u iskazano, poznato i vidljivo.

Svakodnevni fizički svijet je u stvari biće koje je svoje ja u sebi samom izdiglo na takav nivo da bi se "doživelo kao duh, um i fizička materija". Tako Dipak Čopra naglašava da su svi procesi stvaranja takvi u kojima ja ili božanstvo ostvaruje sebe.

Istočnjačka duhovna misao polazi od stava da je izvor sveg stvaranja vezan za božanstvo ili duh, dok je proces stvaranja božanstvo ili duh u kretanju ili umu, predmet stvaranja je cjelokupni fizički svijet - svemir u kojem su uključena i fizička tijela.

Čitavu stvarnost grade tri činioca i to: duh, um i tijelo i isti faktori podrazumijevaju posmatrača, proces posmatranja i posmatranog. Svi ovi faktori potiču iz istog izvora, odnosno iz oblasti čistog potencijala koji je u svojoj biti neiskazan.

Fizički zakoni koji su prisutni u svemiru podrazumijevaju proces božanskog u kretanju ili svijesti u kretanju. Kada postanemo sposobni da shvatimo zakone i omogućimo njihovu primjenu u životu, sve naše želje moći će da se ostvare bez obzira na prepreke i teškoće. Neophodno je da shvatimo da isti zakoni kojima se služi priroda da bi se stvorila šuma, galaksija, predmeti u okolini i samo ljudsko tijelo stvaraju uslove koji mogu da dovedu do ostvarenja i najtananijih i teško ostvarivih želja.

Albert Ajnštajn je želio da sazna šta Bog misli, a sve drugo za njega su bile sitnice. Svemoćni kosmički um upravlja svim što se zbiva u bilionima galaksija i tu su tačnost i inteligencija u savršenstvu, što isključuje bilo kakve greške i odstupanja. Ta konačna i apsolutna

inteligencija prožima svaku nit postojanja i to od najnižeg do najsavršenijeg oblika postojanja, od najsitnijih čestica do kosmosa. Čopra u svojim razmatranjima zaključuje da je sve izraz inteligencije.

Bilo koja ćelija u ljudskom tijelu sadrži zakone na djelu. Ukoliko se posmatra rad sopstvenih ćelija tijela, moguće je uočiti primjenu Sedam duhovnih zakona u potpunom i najdjelotvornijem vidu. Taj genije označava inteligenciju prirode i ono što Bog misli, a sve ostalo je sporedno i beznačajno u odnosu na božansku moć i milost.

Sedam duhovnih zakona predstavljaju pouzdane, čvrste i sasvim stabilne principe koji omogućuju da čovjek cjelovito ovlada sobom. Potpuna i postupna primjena zakona koji se preporučuju omogućiće da ostvarimo uspjeh, zdravlje, nove, umjerena materijalna dobra i ostale blagodeti, prvenstveno duhovno zadovoljstvo i ravnotežu. Duhovni zakoni omogućuju da život postane radosniji i bogatiji puniji, a istovremeno ovi zakoni daju smisao našem postojanju kao duhovni zakoni života koji otvaraju riznice ljepote i neiscrpnih vrijednosti življenja.

Zakon čistog potencijala ostvaruje se i primjenjuje putem ćutanja, meditacije, neprocjenjivanja i u odnosu sa prirodom pa Dipak Čopra savjetuje: "Ako želimo da uživamo ono što polje čistog potencijala pruža, ako želimo da u najvećoj mogućoj meri koristimo kreativnost koja je sadržana u čistoj svesti, moramo, pre svega, tom polju da pridemo. Jedan od načina prilaznja tom polju je putem svakodnevnog sprovođenja ćutanja, meditacije i neprocjenjivanja. Provođenje vremena u prirodi nam isto tako omogućuje pristup osobinama sadržanim u polju, a to su beskrajna kreativnost, sloboda i

blaženstvo." Prema tome, život je beskrajna igra koja se ispoljava u vidu dinamičke razmjene impulsa inteligencije - opštenje između mikrokosmosa i makrokosmosa, između tijela i svemira, između ljudskog i kosmičkog uma, rezonuju istočni mudraci.

Putem Zakona davanja započinje kružni tok i time se realizuje odluka da uvijek kad dođemo u dodir sa nekim nešto damo, jer se time postiže veliki efekat i otkriva smisao filozofije življenja - da volimo bližnje i činimo srećnim ljude oko sebe, a time i mi postajemo srećni i zadovoljni sa životom i sudbinom. Davanje ne podrazumijeva samo poklone materijalne prirode, već to može da bude lijepa riječ, osmijeh, cvijet, molitva i slični dragulji. Zlatno je pravilo da su najsnažniji oblici davanja nematerijalne prirode. U knjizi Sedam duhovnih zakona uspjeha (Praktični vodič za ostvarivanje vaših snova) stoji: "Darovi obzira prema drugima, pažnje, simpatije, poštovanja i ljubavi, predstavljaju nešto najdragocenije, što može da se da, a ne koštaju ništa. U susretu sa nekim tiho poželite sve ono što je lepo, poželite toj osobi sreću, radost i smeh. Takvo davanje ima veliku moć."

Prema Zakonu karme ili Zakonu uzorka i posljedice odvija se vječno potvrđivanje ljudske slobode, a naše misli, riječi i djela "su niti mreže kojom se sami obavijamo! Zakon karme omogućuje stvaranje dobre karme i čini da nam u životu ide sve lakše i bolje; život postaje puniji i smisleniji, ostvaruju se naše želje i snovi. Ovaj zakon potvrđuje da nijedan dug u kosmosu ne ostaje nenaplaćen. U kosmičkim prostranstvima odvija se obračunski sistem bez greške i ono što se događa samo je kretanje energije na jednu iil drugu stranu. Čineći pomoć drugima, posebno bližnjima, omogućuje nam da tražimo sjeme mogućnosti i vezujemo to sjeme za svoju darmu

(dharma) i vršimo preblikovanje karme u novi poželjniji izraz. Dok plaćamo svoj karmički krug, u isto vrijeme možemo da preobratimo "neprijatnost u prednost koja će nam doneti novac i zadovoljstvo". Proizlazi da sve što zaslužimo nama će se vratiti, jer kosmička sila sve naplaćuje, izravnavava, kažnjava ili nagrađuje. Karma se može prevazići da se od nje postane nezavisan i da se stalno proživljava međuprostor ja i duh, što je slično pranju komada prljave tkanine u ruci i svakim pranjem ukloni se bar po jedna mrlja.

Zakon najmanjeg napora nas upućuje da inteligencija djeluje sa neizmjernom lakoćom i oslobađa nas muka i nevolja skladno i sa ljubavlju i kada "ovladamo snagama sklada, radosti i ljubavi, mi stvaramo uspeh i sreću u poduhvatima sa beskrajnom lakoćom". Treba da odustanemo od toga da druge ubjeđujemo u ispravnost svojih stavova, jer trošimo ogromnu energiju braneći svoja gledišta koja nam u slučaju odustajanja od sukoba i odbrane svoje pozicije ostaju na raspolaganju. Stara istočnjačka mudrost nas uči da je prošlost istorija, budućnost tajna, a sadašnjost dar koji nam se prezentira. Prihvatanjem sadašnjosti stapamo se sa njom, osjećamo "u sebi plamen, sjaj i iskru zanosa koja treperi u svakom biću". Narasla radost omogućuje da lako odbacujemo odbrambene stavove, ogorčenja i uvrede. Takav naš stav će nam omogućiti da budemo raspoloženi, bezbrižni, veseli i slobodni i da s najmanjim naporom ostvarujemo uspjeh.

Karakteristika Zakona namjere i želje je u tome da se u svakoj namjeri i želji sadrži mehanizam njihovog ostvarivanja, jer "namera i želja u polju čistog potencijala imaju beskrajnu moć organizovanja." Primjena Zakona namjere i želje zahtijeva da se napravi spisak naših želja i da se oslobode i dozvoli njihovo sazrijevanje u utrobi stvaranja



s vjerom da na kosmičkom planu postoje mnogo bolja rješenja od onih u našim predviđanjima. Pri tom je važno zadržati svijest o sadašnjem trenutku i da se sadašnjost prihvati onakvom kakva jeste, a da se budućnost izražava "kroz najdublje i najdraže namere i želje."

Upanišadska mudrost nam govori da ego i ja stoje na istom drvetu i žive u istom tijelu, s tim da se ego hrani slatkim i kiselim plodovima drveta života, a da ja ničim sputano sve posmatra. Primjena Zakona nevezivanja podrazumijeva aktivno učešće u svemu, ali bez vezivanja, spremnost da se prihvati neizvjesnost kao jedan od bitnih činilaca na koji doživljavamo svijet oko sebe. Ući u polje svih mogućnosti znači doživjeti uzbuđenje i otvorenost za beskrajni niz ponuđenih izbora. Kad se jednom uđe u takvo polje, otkrivaju se čari, ljepote, radosti i tajne življenja.

Primjena Zakona karme ili životnog cilja zahtijeva ispunjenje određenih činilaca i razvijanje smisla i dara za služenje drugima, što izaziva "zanos i polet sopstvenog duha", u čemu je sadržan najviše cilj koji se nalazi iznad svih ciljeva. Čovjek dok ispunjava takvu aktivnost osjeća se kao frula kroz čije srce se šapat vjetrova pretvara u muziku, a tkati platno nitima izvučenim iz srca znači stvaranje osjećaja da će se najvoljenija osoba zagrnuti tom tkaninom, ističe Kahlil Gibran u Proroku. Neophodno je napomenuti da je Čopra činioce karme i njen zakon definisao na sljedeći način: "Zakon darme se sastoji iz tri činioca. Prvi činilac kaže da je svako od nas ovde da bi otkrio svoje pravo Ja, da bi otkrio da je našao pravo Ja duhovne prirode i da smo mi svi, u stvari, duhovna bića koja su se ostvarila u fizičkom obliku. Mi nismo ljudska bića koja povremeno prolaze kroz ljudska iskustva." Važno je s ljubavlju da se odnosimo prema bogu ili boginji koji

duboko u našoj duši leže u zametku, zatim da napravimo spisak svojih posebnih darova i svega u čemu uživamo dok izražavamo te posebne darove.

Uvijek treba da se polazi od pitanja: Kako možemo da služimo i kome možemo da pomognemo? Pravi odgovor na ova pitanja pomoći će da pomazemo bližnjima sa ljubavlju, činimo ih srećnim, postizemo uspjeh i ostvarujemo smisao života.

Sedam duhovnih zakona uspjeha od Dimpak Čopre predstavljaju tajnu uspjeha i ulazak u čarobni svijet duha gdje su svi putevi i mogućnosti otvoreni. S ovim zakonima otkrivamo neiscrpan svijet mira, ravnoteže, sopstvenih moći i savladujemo neuroze i stresove koje nameće savremena naučno - tehnološka civilizacija i nova tržišna utakmica. Dolazimo do spoznaje da je uspjeh onih kojima mi pomazemo i naš uspjeh, garantuje nam sigurnost i zaštitu od negativnih tendencija i oslobađa energiju za ostvarivanje uspjeha u radu i poslovanju. Materijalni uspjeh je privid koji neprestano stvara tenzije i trku sa vremenom i obavezama i ne čini nas srećnim i zadovoljnim. Filozofija duhovnog uspjeha koja se odvija kroz Sedam duhovnih zakona uspjeha daje pouzdan kompas za postizanje mira, ravnoteže, sreće i pronalaženje smisla života bez velikih opterećenja, stresova, bjesomučne trke, neumorne ambicije, narušavanja odnosa sa prirodom i okolinom i niza drugih nepovoljnih situacija i iskušenja. Duhovni zakoni uspjeha doprinose da shvatimo svoju pravu prirodu i opredjelimo se za djela koja usrećuju nas i druge, stvaraju povoljnu klimu međuljudskih odnosa i poštovanja moralnih načela u poslovanju.

**TEME ZA IZVOĐENJE VJEŽBI:**

1. Odnosi sa javnošću,
2. Konferencija,
3. Tipovi karaktera,
4. Vrste temperamenta,
5. Najvažnije osobine saradnika i kolege,
6. Etička suština ljudskih prava,
7. Protestantska etika.

## LITERATURA ZA REALIZACIJU VJEŽBI:

1. Marina Marković, "*Poslovna komunikacija*", Clio, Beograd 2003.
2. Dragan Subotić, Jovica Lazić, "*Poslovna etika i modeli modernizacije u Srbiji*", Institut za političke studije, Beograd 2002.
3. Kiril Temkov, "*Dobro, bolje, najbolje, etika za mlade, Etički leksikon*", Bajka, Niš 2003.
4. Radojka Balić, "*Poslovni bonton (Stil i etkecija)*", Log d.o.o., Beograd 1998.
5. Džon Dramond, Bil Bein, "*Poslovna etika*", Clio, Beograd 2001.
6. Dragan Jakovljević, "*Etika (ogledi iz primijenjene etike)*", CID Podgorica, Podgorica 1999.
7. Piter Singer, "*Uvod u etiku*", Izdavačka knjižara Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad 2004.
8. Milenko A. Perović, "*Etika*", INDECO Grafomedia, Novi Sad 2001.
9. Richard T. Di Džordž, "*Poslovna etika*", Filip Višnjić Beograd, Beograd 2003.



**TEME ZA IZVOĐENJE VJEŽBI:**

8. Odnosi sa javnošću,
9. Konferencija,
10. Tipovi karaktera,
11. Vrste temperamenta,
12. Najvažnije osobine saradnika i kolege,
13. Etička suština ljudskih prava,
14. Protestantska etika.

***LITERATURA ZA REALIZACIJU VJEŽBI:***

10. Marina Marković, "*Poslovna komunikacija*", Clio, Beograd 2003.
11. Dragan Subotić, Jovica Lazić, "*Poslovna etika i modeli modernizacije u Srbiji*", Institut za političke studije, Beograd 2002.
12. Kiril Temkov, "*Dobro, bolje, najbolje, etika za mlade, Etički leksikon*", Bajka, Niš 2003.
13. Radojka Balić, "*Poslovni bonton (Stil i etekcija)*", Log d.o.o., Beograd 1998.
14. Džon Dramond, Bil Bein, "*Poslovna etika*", Clio, Beograd 2001.
15. Dragan Jakovljević, "*Etika (ogledi iz primijenjene etike)*", CID Podgorica, Podgorica 1999.
16. Piter Singer, "*Uvod u etiku*", Izdavačka knjižara Zorana Stojanovića, Sremski Karlovci, Novi Sad 2004.
17. Milenko A. Perović, "*Etika*", INDECO Grafomedia, Novi Sad 2001.
18. Richard T. Di Džordž, "*Poslovna etika*", Filip Višnjić Beograd, Beograd 2003.