

ETIČNI VIDIKI VODENJA

ZDENKA ČEBAŠEK-TRAVNIK

Ljubljana, Slovenija.
E-pošta: zdenka.cebasek@gmail.com

DOPISNA AVTORICA
zdenka.cebasek@gmail.com

Sprejeto
1. 2. 2022

Izdano
31. 3. 2022

Povzetek Večina voditeljev (vodstvenih delavcev) je prepričanih, da o etiki vedo dovolj, da v odnosu do sodelavcev ravnaajo etično ter da ne potrebujejo posebnega izobraževanja o etiki. Vendar praksa kaže, da v mnogih delovnih okoljih pogrešajo etično vodenje, kar je še posebej pomembno v zdravstvu. Tu se etično vodenje odraža na dveh ravneh, poleg etičnega vodenja delovnih procesov tudi etičnost v odnosu do pacientov. Slednje je regulirano z etičnimi kodeksi posameznih poklicnih skupin (npr. zdravnikov in medicinskih sester), etično vodenje zaposlenih pa je praviloma odvisno od osebnosti voditelja. Ta lahko sledi splošno sprejetim pravilom etike, dostojanstva in »ponižnega vodenja«, ni pa to obvezni del vodstvene prakse, ki se tudi v zdravstvenem sistemu večinoma ravna po menedžerskem pristopu. Različni avtorji so na podlagi izkušenj in raziskav dokazali, da je za uspešno delo pomemben takšen tip vodenja, ki zaposlenim zagotavlja tudi psihološko varnost. O njej lahko govorimo, ko zaposleni čutijo, da je njihova ekipa prostor, kjer lahko spregovorijo, ponudijo ideje in postavljajo vprašanja brez strahu, da bodo kaznovani ali osramočeni. Lahko ga opredelimo kot skupno prepričanje, da je ekipa varna za medosebno tveganje. Je podobno, a nekoliko drugačno od zaupanja. V zdravstvenem sistemu je treba izvajati in razvijati takšen tip vodenja, ki bo (ob dobrih objektivnih pogojih dela) zaposlenim nudil psihološko varnost, ki jo lahko zagotavlja le etični voditelj z vzdrževanjem dobrih odnosov med zaposlenimi, ki je pošten in odkrit in deluje transparentno.

Ključne besede:

delovno
okolje,
psihološka
varnost,
vrednote,
zaupanje,
etika



1 Uvod

Vodenje v delovnem okolju ni odvisno le od vrste ali oblike delovanja določene firme ali zavoda, temveč je vedno odraz družbenega okolja, v katerem se določena dejavnost izvaja. V načinu vodenja so prepoznavne različne vrednote, ki jim delodajalec oziroma lastnik sledi, na primer dobičkonosnost, učinkovitost, inovativnost ali družbena odgovornost. Način vodenja je tesno povezan z osebnostjo in vrednotami oseb na vodilnih delovnih mestih, torej s kulturo vodenja in z njo povezanimi odnosi med zaposlenimi.

2 Oblike in stili vodenja

Za namen tega prispevka bomo omenili le nekatere, na primer vodenje s pomočjo nadzora (tudi umetne inteligence), menedžerki pristop, ki najbolj poudarja učinkovitost ali pa je glavna vrednota vodenja kakovost. Videti je, da je ravno kakovost izdelkov, storitev in blagovnih znamk tista, ki usmerja način vodenja, še posebej v Evropski uniji (European Quality Leader, 2022). Kot je razvidno iz poizvedbe za ključne besede *characteristics of ethical leadership* na svetovnem spletu (Characteristics of ethical leadership, 2022), je bilo največ objav na temo etičnega vodenja okrog leta 2010. Videti je, da zanimanje za etiko vodenja prihaja v valovih, ki sprva prinesejo veliko navdušenja, potem pa se izgubijo v množici drugih vprašanj o načinih in učinkih vodenja. Tako kaže, da smo v obdobju prihajajočega novega vala, ki ga napovedujejo predvsem v ZDA. Zanimiv primer je podelitev nagrade za etično vodenje Ethical leadership award (Ethical Leadership Award, 2021). Nagrada je bila ustanovljena leta 2016, da bi z njo prepoznali lokalne voditelje in študentom v osrednji kalifornijski dolini zagotovili ustrezne vzornike. Nagrajenka za leto 2021 je bila Ashley Swearingin, ki je izpostavila pomen poštenosti in resnice v življenju, nagrajena pa je bila za oživitev središča mesta Fresno in spodbujanje rasti zaposlovanja in poslovanja ter izboljšanja težavnih sosesk. Državni etični center Fresno podpira etično izobraževanje v celotnem učnem načrtu, vključno s projekti na področju poklicne etike, vzgoje značaja, državljanske vzgoje in raziskav o sodobnih družbenih vprašanjih, etične pedagogike in etičnega vodenja. V Sloveniji podobnega primera nagrade še nismo zasledili.

2.1 Etično vodenje in etični voditelji

Za uvod v razmišljanje o etičnem vodenju je primeren citat, ki ga je podal ameriški pravnik Potter Stewart: »Etika je poznavanje razlike med tem, kar imaš pravico narediti, in tem, kar je prav narediti.« (Celebration of Ethical Leadership, 2020). Ni vse, kar je zakonito, tudi etično. O tem, kakšno je etično vodenje, so pisali tudi slovenski avtorji (Mihelic, Lipicnik in Tekavcic, 2010) in v svojem delu preučili konstrukt etičnega vodenja. Etični vodje razmišljajo o dolgoročnih posledicah, pomanjkljivostih in koristih odločitev, ki jih sprejemajo v organizaciji. So skromni, skrbijo za skupno dobro, stremijo k pravičnosti, prevzemajo odgovornost in izkazujejo spoštovanje do vsakega posameznika. Etični vodje postavljajo visoke etične standarde in delujejo v skladu z njimi. S svojim vedenjem vplivajo na etične vrednote organizacije. Zaznavajo jih kot poštene, zaupanja vredne, pogumne in kot ljudi, ki izkazujejo integriteto. Izhajajoč iz tega konstrukta se voditelji lahko sami vprašajo, ali imajo značilnosti etičnega vodje, predvsem pa, ali takšni želijo biti ali postati. Tako v delu *What is an Ethical Leader?* avtorica Crews (2022) na podlagi raziskave ugotavlja tri značilnosti etičnega vodenja: usklajevanje vrednot, upravljanje in osredotočenost na odnose. Pri tem izpostavlja usklajenost vrednot, o katerih je pisal Argyris (1997), ki pravi, da (vodje) ravnajo po dveh glavnih vzorcih. Prvi vključuje teorije o tem, kako učinkovito ravnati z ljudmi, drugi pa teorije, ki jih vodje dejansko uporabljajo. V kolikor pri tem prihaja do razlik, to zaposleni hitro opazijo.

2.2 Kako postati etični voditelj

Pri iskanju ustrezne slovenske literature o etičnem vodenju smo naleteli na vir, ki se loteva etične dileme, v kateri se lahko znajde vsak vodja. Etična dilema je dokaj slabo opredeljen problem, ki ima lahko velike posledice. Etične dileme so prisotne v nejasnih situacijah, kjer pride do konflikta interesov, vrednot ali prepričanj različnih vpletenih strani. Ustrezno odzivanje vodje v takšnih situacijah pomeni sprejemanje etičnih odločitev. Te zajemajo skrb za dobrobit drugih, zavedanje obveznosti do družbe v smislu spoštovanja norm in vrednot, ki veljajo v njej, in prepoznavanje osebne odgovornosti (Etika, Vodenje, 2021).

Odličen je članek *Etika v času kriznih razmer* (Bergant, 2020), v katerem avtorica povzema nevarnosti in tveganja, ki jih za voditelje prinaša kriza - tokrat je bila to epidemija - in zaključuje z mislijo: "Opisan pristop ne varuje le koristi podjetja in njegovih deležnikov, temveč daje managementu izjemno veliko kredibilnosti in pristne osebne avtoritete,

katere pa v času krize še toliko bolj potrebujemo.” Na svetovnem spletu lahko najdemo še nekaj uporabne in koristne literatura za vse, ki želite postati etični voditelji, kot je na primer priročnik “Integriteta voditeljstva 5 zvezdic” avtorjev Bergant, Reisinger in Krajnc (2019).

Za tiste, ki želite poglobiti svoje znanje na področju etičnega vodenja, je tudi v slovenščini dostopna knjiga Simona Sineka *Voditelji jedo zadnji* (Sinek, 2019), katere vsebina je razvidna iz angleškega vizualnega povzetka (Saveker, 2022).

2.3 Kako (ne)etičnega vodjo doživljajo zaposleni

Etično vodenje lahko pogledamo tudi s pozicije tistih zaposlenih, ki so (smo) vodeni. Če delamo v okolju psihološke varnosti in nas vodijo etični voditelji, bomo na delovnem mestu zadovoljni in uspešni. Vendar se moramo pripraviti tudi na možnost dela v okolju, kjer se ne počutimo dobro in zato iščemo rešitev za svoj problem. V pomoč sta lahko dve knjigi, prevedeni tudi v slovenščino. Robert Sutton (2011), ugledni ameriški strokovnjak za menedžment je napisal knjigo z nenavadnim naslovom *Ni prostora za prasce: kako ustvariti civilizirano delovno okolje in preživeti v takem, ki to ni*. Druga knjiga ima naslov *Kdo je tu nor?* in ima podnaslov *101 predlog, kako preživeti norosti na delovnem mestu*. Avtor Albert Bernstein (2016) je napisal priročnik nujnih preživetvenih tehnik v najbolj brezobzirnem okolju sodobnega časa: korporativni džungli. Njegovi, ponekod duhoviti nasveti so namenjeni zaposlenim, ki si zastavljajo vprašanje iz naslovnice.

3 Delovno okolje, zaupanje in psihološka varnost

Delovno okolje določajo tudi odnosi med zaposlenimi. Pomembno je zaupanje in zadovoljstvo ter vloga, ki jo ima zaposleni (voditelj ali vodeni) kakor tudi način nadzorovanja zaposlenih. Pojem *psihološka varnost* se pogosto pojavlja vzporedno z etičnim vodenjem in zanjo obstaja več definicij, ki jih bomo na kratko povzeli. Psihološka varnost je prepričanje, da je delovno okolje varno za tveganja v medosebnih odnosih, ko zaposleni čutijo, da je njihova ekipa prostor, kjer lahko spregovorijo, predstavijo svoje ideje in postavljajo vprašanja brez strahu, da bi bili deležni negativnih posledic za svoj status ali poklicno kariero. V psihološko varnih ekipah se člani počutijo sprejete in spoštovane. Psihološke varnosti ne moremo enačiti z zaupanjem, čeprav mu je podobna (Hirsch, 2018).

Na vprašanje, ali delamo v okolju psihološke varnosti, si lahko odgovorimo s pomočjo petih vprašanj iz sestavka Hirsch (2018). Ta vprašanja so: (1) kaj je psihološka varnost, (2) kakšne so prednosti okolja, v katerem obstaja psihološka varnost, (3) kaj bi lahko pomagalo pri gojenju psihološke varnosti, (4) kako se psihološka varnost ujema s pravili širšega družbenega okolja in (5) ali je »preveč« psihološke varnosti lahko škodljivo za delovno okolje.

4 Pomen dobrih odnosov na delovnem mestu

Etično vodenje temelji na odnosih, iz njih izhaja in se k njim vedno znova vrača. Lahko gre za vodenje s pomočjo odnosov, kot ga predstavlja ponižno (uporablja se tudi izraz *skeromno*) vodenje (Schein in Schein, 2020) ali s pomočjo zgledov, kot je Voditelji jedo zadnji (Sinek, 2019), vsekakor pa gre za odnose v tesno povezani skupini (Godin, 2009). Vse to nas vodi do pojma psihološke varnosti na delovnem mestu.

V času epidemije oziroma pandemije, ki zahteva veliko omejitev, je toliko bolj pomembno, kakšni so odnosi v delovnem okolju, torej v skupini ljudi, kjer preživimo velik del dneva in kjer dobimo pomembno količino socialnih stikov. Ponovno se vračamo k pojmu *plemena*, tokrat v sodobnem pomenu besede, ko pleme razumemo kot veliko ali majhno skupino ljudi, ki so povezani med seboj, z vodjo ali z neko idejo. Čeprav je danes povezovanje in združevanje ljudi preko družbenih omrežij zelo enostavno, pa svetovni splet sam po sebi ne more zagotoviti vodenja. Vodenje mora priti od osebe, ki se posveča določeni stvari in se zanjo zavzema s strastjo, o čemer nam pričajo uspešni posamezniki, začetniki velikih sprememb. Podjetnik in avtor številnih knjig, Seth Godin (2009), je o tem napisal zelo zanimivo knjigo, v kateri nas podučuje tudi o tem, da vodenje ni enako kot menedžment. Menedžerji vodijo znane procese, se odzivajo na zunanji svet – vse s ciljem, da bi naredili proces kar se da hiter in finančno učinkovit. Vodje pa stremijo k ustvarjanju spremembe, v katere verjamejo: "Gibanja imajo voditelje. Gibanja povzročijo, da se stvari zgodijo. Voditelji imajo sledilce. Menedžerji imajo zaposlene. Menedžerji izdelujejo pripomočke. Voditelji naredijo spremembe." Godin torej s svojo značilno duhovitostjo skozi pripovedovanje zgodb predstavlja tri korake do izgradnje (uspešnega) plemena: želja po spremembi stvari, sposobnost povezovanja plemena in pripravljenost voditi (pleme). Tistim, ki so pripravljeni voditi, pove naravnost: »Potrebujemo vas, da nas vodite,« in sprašuje, ali se prepoznate kot vodja plemena. V Godinovi knjigi lahko prepoznamo tudi več elementov etičnega vodenja.

Pojem etičnega vodenja se vedno znova prebija v ospredje, znanje o njem postaja bolj dosegljivo, čeprav je dostop dostikrat omejen s plačljivostjo člankov ali z udeležbo na izobraževanjih in kongresih, za katere je značilna (tudi) visoka kotizacija. Navajamo pregledni članek, iz katerega smo kopirali spodnjo shemo, ki pojasnjuje nastanek in delovanje etičnega vodenja (Changsuk, Jianhong, Bartnik, Haney in Kang, 2017).

Znanje o etičnem vodenju je torej dragoceno, saj v delovno okolje prinaša spremembe, ki so koristne tako za podjetje, kot za zaposlene. Ali je torej vredno o etičnem vodenju vedeti več? Veliko vodstvenih kadrov je prepričanih, da o etiki *vedo vse* ali vsaj dovolj (in o tem tudi predavajo) in da v odnosu do sodelavcev *ravnajo etično*. Še več, izobraževanje o etiki se jim ne zdi pomembno (niti za njih). Iz podobnega razmišljanja izvira tudi zapis Ranke Ivelja: "... etika ne pomeni nič tistemu, ki je nima. Zgodovina človeštva kaže, da je praviloma nimajo tisti, ki se nanjo sklicujejo." (Ivelja, 2014).

5 Etično vodenje v zdravstvu

V zdravstvu ima etično vodenje še dodatne razsežnosti, saj mora vključevati tako odnos zdravstvenih delavcev do pacientov (ta odnos opredeljujejo etični kodeksi posameznih poklicnih skupin, to je zdravnikov, medicinskih sester, farmacevtov in drugih) ter odnos vodstvenih delavcev do pacientov, ki ga po eni strani določa zakonodaja (Zakon o pacientovih pravicah, 2008) po drugi pa splošni principi etičnega vodenja glede obravnave pritožb (in predlogov) s strani pacientov. Enako pomemben pa je odnos vodstvenih delavcev do zaposlenih. Tudi v zdravstvenem sistemu se poudarja razlikovanje med etičnim vodenjem in menedžmentom, pri čemer se poudarja, da etični voditelj vzdržuje dobre odnose, je pošten in odkrit ter deluje transparentno. Epidemija covid-19 je postala preiskusni kamen tudi za etično upravljanje zdravstva, kjer se vsakodnevno srečujejo z odločanjem o izbiri prioritete – kateremu pacientu bo zdravljenje omogočeno in kateri bo »moral počakati«, čeprav je čakanje zanj lahko usodno. Hipotetični primer se lahko zgodi kjerkoli v Sloveniji:

Ženska A ima v torek preprosti kirurški poseg, ki ni nujen in gre naslednji dan po operaciji domov. V sredo pride v bolnišnico ženska B, da bi bila v četrtek operirana zaradi raka dojke. Še v sredo zvečer jo pošljejo domov zaradi vdora virusa na oddelek. Naslednji dan se ženski srečata na ulici, ker sta sosedki. O vsebini njunega pogovora in občutkih lahko le sklepamo, a vidimo, da že operirana z manjšim občutkom krivde gleda

v sosedo, ki ima resno bolezen. Če bi vedela, kaj se bo zgodilo, bi lahko torkov termin prepustila sosedi.

Vprašamo se lahko, kako bi v takšnem ali podobnem primeru ravnal etični vodja in kako izrazito menedžersko usmerjen vodja. V čem bi bila razlika? Odgovore na to in podobna vprašanja lahko poskušamo najti v knjigi *Etično vodenje v zdravstvu* (Portugal, 2018).

6 Sklep

Prispevek je nastal na podlagi študija dosegljive literature in dolgoletnih izkušenj vodenja v različnih delovnih okoljih in ter na pobudo zaposlenih, ki si želijo (bolj) etično vodenje in (več) psihološke varnosti na svojem delovnem mestu. Napisan je kot spodbuda za razmislek o tem, kako lahko etično vodenje spremeni tako delovno kot tudi širše družbeno okolje.

Literatura

- Argyris, C. (1997). Learning and teaching: A theory of action perspective. *Journal of Management Education*, 21(1), 9–18.
- Bergant, A. (2020). *Etika v času kriznih razmer*. Pridobljeno s <https://www.eisep.si/blog/etika-v-casu-kriznih-razmer/>
- Bergant, A., Reisinger, A. W. in Krajnc, B. (2019). *Integriteta voditeljstva 5 zvezdic*. Pridobljeno s <https://www.5stil.com/wp-content/uploads/2019/09/5STARS.pdf>
- Bernstein, A. (2016). *Kdo je tu nor?* Ljubljana: Chiara.
- Celebration of Ethical Leadership. (2020). Pridobljeno s <https://www.celebrationofethics.com/>
- Changsuk, K., Jianhong, M., Bartnik, R., Haney, M. H., in Kang, M. (2017). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics and Behavior*. 28. 1-29. Pridobljeno s https://www.researchgate.net/publication/317216685_Ethical_Leadership_An_Integrative_Review_and_Future_Research_Agenda
- Characteristics of ethical leadership, spletna poizvedba o virih. Pridobljeno s https://scholar.google.si/scholar?start=10&q=characteristics+of+ethical+leadership&hl=sl&as_sdt=0,5&as_vis=1
- Crews, J. (2022). *What is an Ethical Leader?: The Characteristics of Ethical Leadership from the Perceptions Held by Australian Senior Executives*. Pridobljeno s <https://ro.ecu.edu.au/ecuworkspost2013/2058/>
- Ethical Leadership Award. (2021). ASHLEY SWEARENGIN TO RECEIVE 2021 ETHICAL LEADERSHIP AWARD. Pridobljeno s <http://www.fresnostatenews.com/2021/08/31/ashley-swearengin-to-receive-2021-ethical-leadership-award/>
- Etika, Vodenje. (2021). Kako lahko vodim etično? Pridobljeno s

- <https://psihologijadela.com/2021/10/11/kako-lahko-vodim-eticno/>
European Quality Leader. (2022). *Objectives of the competition*. Pridobljeno s <https://quality-leader.eu/leader-15>
- Godin, S. (2009). *Tribes. We need you to lead us*. London: Little Brown Book Group.
- Hirsch, W. (2018). Five questions about psychological safety, answered. Pridobljeno s <https://scienceforwork.com/blog/psychological-safety/>
- Ivelja, R. CSM ali Cerkev Svete Morale, Dnevnik (časopis), Kolumne, 18.9.2014. Pridobljeno s <https://www.dnevnik.si/1042681617>
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., in Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5). Pridobljeno s <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>
- Portugal, L.M. (2018). *Ethical Leadership in Healthcare: Theory & Best Practices*. Paperback. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Schein, E. H. in Schein, P. A. (2020). *Ponižno vodenje*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.
- Saveker, D. *Leaders Eat Last (Simon Sinek), Visual Synopsis*. Pridobljeno s <https://www.visualsynopsis.com/full-collection/leaders-eat-last-simon-sinek-visual-synopsis-by-dani-saveker>
- Sinek, S. (2019). *Voditelji jedo zadnji. Zakaj nekatere ekipe sodelujejo in druge ne*. Ljubljana: Smart Com.
- Sutton, R. (2011). *Ni prostora za prasce: kako ustvariti civilizirano delovno okolje in preživeti v takem, ki to ni*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Zakon o pacientovih pravicah (Uradni list RS, št. 15/08, 55/17 in 177/20)