

Matej Drašček, Dana Mesner Andolšek, Adriana Rejc Buhovac

MORALNI PRAGMATIZEM PRI ETIČNEM ODLOČANJU MANAGERJEV

IZVLEČEK

Področje etičnega odločanja managerjev na podlagi etičnih pristopov se doslej v Sloveniji še ni proučevalo. Namen raziskave je bil zato ugotoviti, katere temeljne normativne etične pristope uporabljajo managerji ter katere individualne in organizacijske spremenljivke vplivajo na njihovo odločitev v različnih okoliščinah. V raziskavi smo etiko vrlin vpeljali kot temeljni normativni etični pristop, enakovreden utilitarizmu in deontološki etiki, in ne kot neodvisno spremenljivko v etičnem odločanju. Na podlagi analize vinjet na vzorcu 166 slovenskih managerjev ugotavljamo, da ti v zasebnem življenju in poslovanju pretežno uporabljajo etiko vrlin, medtem ko se v splošnih etičnih dilemah opirajo na deontološko etiko, pri čemer le omejeno število spremenljivk vpliva na izbor etičnega pristopa. Ugotavljamo, da je moralni pragmatizem izhod in hkrati rešitev za etično odločanje managerjev.

KLJUČNE BESEDE: etično odločanje, etični pristop, manager, pragmatizem, utilitarizem, etika vrlin, deontologija

Moral Pragmatism in Managers' Ethical Decision-Making

ABSTRACT

The ethical decision-making of managers based on ethical approaches has not been yet researched in Slovenia. The purpose of the study was to find out which basic normative ethical approaches managers use in different circumstances and which personal and organizational variables influence their choices. Moreover, the virtue ethics is included as a normative ethical approach, not as an independent variable. Based on analysis of vignettes among a sample of 166 managers, the research shows that in personal and business life virtue ethics is the dominant ethical

approach, while deontology is the prevailing one for general ethical dilemmas. Only a limited number of independent variables influence managers' choice of ethical approach. We conclude that moral pragmatism is the answer for the ethical decision-making of managers.

KEY WORDS: ethical decision-making, ethical approach, manager, pragmatism, utilitarianism, virtue ethics, deontology

1 Uvod

Etika kot filozofska disciplina predstavlja osnovo za analizo etičnega odločanja (Hunt in Vitell 1986) in poslovne etike (Treviño in Weaver 1994). Pregled raziskav kaže, da je bilo v obdobju od 1978 do 2011 opravljenih 788 raziskav glede dejavnikov na področju etičnega odločanja (Ford in Richardson 1994; Loe, Ferrell in Mansfield 2002; O'Fallon in Butterfield 2005; Forte 2004; Forsyth, O'Boyle in McDaniel 2008; Craft 2013), le 44 pa jih je pri tem upoštevalo etične pristope. V letih od 2012 do 2019 pa je bilo izvedenih le še pet raziskav etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov (Amirshahi, Shirazi in Ghavami 2016; Khalid, Eldakak in Loke 2017; Paik, Lee in Pak 2019; Vance, White, Groves, Paik in Guo 2016; Wisler 2018), kar predstavlja resen upad raziskovalnega zanimanja glede na obdobje 1933–1994, ko je bilo opravljenih 11 tovrstnih raziskav (O'Fallon in Butterfield 2005). To pa potencialno nakazuje na tihi konsenz glede empiričnih ugotovitev o etičnem odločanju, da naj bi utilitarizem vodil do neetičnih in deontologija do etičnih odločitev (Craft 2013).

Pri tem se zastavlja vrsta vprašanj. Prvič, zakaj se večina raziskav etičnega odločanja na podlagi etičnih pristopov osredotoča le na dve temeljni normativni etični teoriji, in sicer utilitarizem in deontologijo (21 raziskav). Nekatere raziskave vključujejo tudi druge izvedene etične teorije, npr. machiavelizem (Cyriac in Dharmaraj 1994; Hegarty in Sims 1978) ali teorijo pravičnosti in pravic (Kujala 2001; McDonald in Pak 1996; Premeaux 2004). Skupno je bilo v raziskovanje vključenih 19 različnih kombinacij etičnih pristopov, pri čemer so nekatere preiskovale najmanj enega (npr. Corey, Fok in Payne 2014) in največ osem različnih pristopov (Wisler 2018). Drugo vprašanje je, zakaj se etika vrlin ni proučevala kot ena izmed temeljnih normativnih teorij pri etičnem odločanju. V raziskovanje je sicer že bila vključena kot del osebnostnih lastnosti managerjev (npr. Allen in Davis 1993), nikoli pa še kot neodvisna spremenljivka sočasno z drugima dvema temeljnima normativnima etičnima teorijama.

Tretje vprašanje je povezano z vzorcem udeležencev raziskav. Le okoli tretjina vseh raziskav se je namreč osredotočila na višje vodstvo, preostale pa so v vzorec zajele vodje na nižjih ravneh odločanja oziroma študente (npr. Greenfeld, Nor-

man in Wier 2008; Valentine in Bateman 2011; Valentine in Hollingworth 2012; Zgheiba 2005). Četrto vprašanje se nanaša na geografsko razpršenost raziskav, saj je bilo več kot 50 % študij opravljenih v ZDA, okoli 25 % v Južni Ameriki, Aziji in Avstraliji ter manj kot 10 % v Zahodni Evropi. To kaže na pomanjkanje raznolikosti v dosedanjih študijah in na okrnjenost raziskovanja univerzalnosti etičnega odločanja (npr. Brady in Wheeler 1996; Akaah 1997; DeConinck in Lewis 1997). Poslovno etiko so v Sloveniji raziskovali z različnih vidikov, npr. z vidika etične infrastrukture (Nadoh Bergoč in Mesner Andolšek 2019), integritete (Šumi in Mesner Andolšek 2017), etičnega vedenja podjetnikov (Antončič in Antončič 2019). Z vidika udeležencev pa so sodelovali predvsem neposlovni odločevalci, npr. medicinske sestre (Pahor 2003) ali študenti (Pustoslemšek in Zaman Groff 2019), a vselej brez proučevanja temeljnih normativnih etičnih teorij. Tako prvič v Sloveniji etično odločanje managerjev raziskujemo na podlagi etičnih pristopov.

Peto vprašanje se ukvarja s proučevanjem dejavnikov, ki vodijo k etičnim odločitvam. Dosedanje raziskave so se namreč osredotočale predvsem na vpliv dejavnikov na neetično odločanje (Crossan, Mazutis in Seijts 2013). V našo raziskavo smo vključili večje število neodvisnih spremenljivk v primerjavi z dosedanjimi, ki so v povprečju vključevale od štiri do šest spremenljivk. Nobena od njih pa ni proučevala hkratnega vpliva več različnih osebnostnih in situacijskih dejavnikov na uporabo etičnih pristopov pri etičnem odločanju managerjev.

2 Teoretični okvir

2.1 Opredelitev temeljnih normativnih etičnih teorij

Temeljne normativne etične teorije delimo na dve skupini glede na to, kako odgovarjajo na vprašanja »katero dejanje je etično«, kar proučujeta deontologija in utilitarizem, in »kakšna oseba je etična oseba«, kar zanima etiko vrlin (Sher 2012). To osnovno delitev zagovarjajo tako filozofi (Louden 1984; Hursthouse 1999; MacIntyre 1981; Fieser in Lillegard 2002) in različna telesa znanj (*Routledge Philosophy Dictionary*; *Stanford Encyclopedia of Philosophy*) kot tudi teoretiki poslovne etike (Donaldson in Werhane 1993; Whetstone 2001; Arjoon 2000, 2007; Norman 2013) in teoretiki vodenja (Lemoine Hartnell in Leroy 2019). Ohranila se je do sredine 20. stoletja, ko so se na področju politične filozofije začele razvijati nove etične teorije, kot so teorija pravičnosti (Rawls 1971), feministična etika (Korsmeyer 1973; Rosenthal 1973) in okoljske etike (White 1967). Stanfordska enciklopedija filozofije opredeljuje 39 različnih etičnih teorij, med drugim celo etiko vegetarijanstva.

Problem dosedanjih empiričnih raziskav na področju temeljnih normativnih etičnih teorij kot podlag za etične pristope v etičnem odločanju managerjev je

neupoštevanje etike vrlin kot temeljne normativne etične teorije. Moralnost, ki jo opredelita utilitarizem in deontologija, ne more popolnoma vključiti vseh dejstev, pomembnih pri etičnem odločanju, saj ima vsaka oseba svoj značaj (Hursthouse 1999). Ta problem igra pomembno vlogo v praktičnem življenju in zato obe etični teoriji do določene mere popačita razmerje, ki ga imajo razlike v značaju osebe do morale (Williams 1985). Glavni razlog, zakaj raziskovalci etike vrlin doslej niso upoštevali kot temeljno normativno etično teorijo, je, da naj bi bila osredotočena na odločevalca, in ne na moralno dejanje (Pincoffs 1971). Etika vrlin odgovarja na vprašanje »kakšna oseba naj bom«, in ne »kakšno dejanje naj storim«, torej naj bi obstajala razlika med »biti« in »delati« (Stres 1999). Osredotoča se torej na vrline osebe, in ne na pravilno dejanje. Normativne etike pa naj bi odgovorile na vprašanje, katero je pravilno oziroma moralno dejanje. Deontologija in utilitarizem to storita, medtem ko etika vrlin tega ne ponudi (Rachels 2003). Vendar lahko argumentiramo, da to ne drži.

Dolgo je veljalo, da bi morala normativna etika vsebovati seznam pravil, ki naj bi imel dve pomembni lastnosti: podal naj bi postopek odločanja, s katerim pridemo do pravilne odločitve, in pravila bi morala biti predstavljena tako, da bi jih razumela in pravilno uporabila tudi manj vrla oseba (Pincoffs 1971). Ta predpostavka pa v sodobnem svetu stoji na šibkih temeljih. Z razvojem uporabne etike se je namreč ta soočila z različnimi moralno spornimi vprašanji (npr. splav, pravice živali), na katera obe prevladujoči normativni etični teoriji, utilitarizem in deontologija, s svojimi vnaprej postavljenimi etičnimi pravili nista mogli ustrezno odgovoriti (Hursthouse 1999). Etika vrlin pa ponudi edini možen odgovor, da je za etično odločanje potrebna poštena, zrela in razumska oseba, ne pa taka, ki zgolj sledi določenim pravilom (Anscombe 1958). To seveda ne pomeni, da etika vrlin zavrača kodifikacijo etike. Trdimo le, da je tako kot utilitarizem in deontologija ena izmed temeljnih normativnih etičnih teorij, ki jo je treba pri vsaki resni uporabi tudi upoštevati.

2.2 Moralni pragmatizem kot most med temeljnimi normativnimi etičnimi teorijami v etičnem odločanju

Moralni pluralizem trdi, da obstaja več temeljnih etičnih vrednosti, ki jih ni mogoče omejiti samo na eno prevladujočo (Mason 2018). Razlikuje se od moralnega relativizma, saj temelji na tezi, da obstaja množica nasprotujočih si in nezdržljivih moralnih vrednosti, ki sestavljajo nepopolno celoto (Foot 1979). Če se določene vrednosti opredeli kot relativne (perspektive, vidiki, stališča), potem te vrednosti niso niti objektivne niti univerzalne. Relativizem tako le navidezno vključuje pluralizem v odločanje na način, da obstajajo različne moralne vrednosti in različne možnosti enega dejanja v določeni okoliščini (Vicente in Arrieta 2016).

Na drugi strani pa je pomen pluralizma ključen pri moralnem pragmatizmu, ki poskuša združiti znanstveno zavezanost dejstvom in tradicionalno razlago človeških vrednot (Legg in Hookway 2019). Velikokrat se predstavlja kot medicinska filozofija, pri čemer prevzem znanstvenih epistemoloških standardov ne preprečuje prevzema pragmatizma kot osnovne filozofije (James 1907). Pragmatična maksima zahteva, da naj se presodi tiste posledice, ki imajo dejansko praktični pomen in dajejo objektu samemu pomen (Peirce 1878). Pragmatizem želi povezati teorijo s prakso (Wilson 2016), pri čemer se trudi zmanjšati normativna priporočila etike in jih, nasprotno, ocenjuje izključno glede na njihovo praktično uporabnost (Bacon 2012). Etična vprašanja so tako rešena z občutki, pri tem pa naše zavedno razumevanje naj ne bi bilo preveč obremenjeno in zmotljivo, da ne bi moglo določiti, kaj je v moralni dilemi resnično pomembno (Peirce 1898). Etika je tako postavljena pred logiko, saj naj bi etika učila, kaj je dobro v dejanjih, logika pa naj bi proučevala, kaj je dobro v mislih, ki so predpogoj dejanja (Atkins 2016). Končno pa naj bi bil namen moralne teorije priskrbeti konstruktivne metode, ki človeku omogočajo reševanje določenih dilem (Wilson 2016). Napredek v etiki se tako po moralnem pragmatizmu lahko ustvari le s prepoznavanjem vgrajene negotovosti moralnih dilem in kompleksnostjo moralne izkušnje (Hildebrand 2008), ob tem pa moramo imeti tudi željo po nenehnem raziskovanju elementov v vsakem moralnem kontekstu in pridobivanju informacij iz različnih znanstvenih disciplin, z namenom, da oblikujemo nove intelektualne navade (Welchman 1995). Prepričanja in teze moralnih pragmatistov so tako lahko različni, vendar naj bi bilo njihovo delovanje objektivno, saj teži h končnemu objektivnemu cilju (Lafollette 2000).

Moralnega pragmatizma pa ne smemo zamenjevati z utilitarizmom, saj pragmatizem ne ponudi edinstvene formule za ocenjevanje posledic oziroma moralnih dejanj tako kot utilitarizem (Wilson 2016). Posameznik se v pragmatizmu ne more zanesti na dogmatična prepričanja, ampak mora aktivno proučiti vse okoliščine (Anderson 2007). Tako je splošna osredotočenost na posledice za pragmatiste povezana z njihovim prepričanjem o pomenu stvari, ki jih lahko najdemo v posledicah, ki bi bile lahko stvar katerekoli druge okoliščine (Johnston 2003). Oseba naj torej posledice oceni zato, da bo lahko videla, kaj določena dejanja pomenijo oziroma bi pomenila. Če se utilitaristi osredotočajo predvsem na opredelitev koristi (sreča, materialne dobrine itd.), se pragmatisti posvečajo napovedovanju posledic z namenom ocenjevanja trenutnih dejanj (Wilson 2016). Glavna naloga pragmatizma je torej napovedovanje posledic, in ne njihovo ocenjevanje (Dewey 1999), moralno odločanje pri pragmatistih pa je tako, v nasprotju z utilitaristi, kreativno in induktivno, ne pa deduktivno početje.

3 Raziskovalne hipoteze

Pri proučevanju etičnega odločanja managerjev smo odločitve razdelili na tri področja, in sicer na odločitve v zasebnem življenju, v poslovanju in v splošnih etičnih dilemah. V skladu z načeli moralnega pragmatizma predvidevamo, da se za različna področja etičnega odločanja lahko pojavljajo razlike v pristopih k etičnemu odločanju.

3.1 Etično odločanje managerjev v zasebnem življenju

Razmerja v zasebnem življenju so v primerjavi s poslovnim pri ljudeh bolj intimne narave in so običajno dana ali podedovana, razmeroma stalna, imajo večjo toleranco do nepopolnosti ter večja pričakovanja glede lojalnosti, ljubezni in naklonjenosti (Reddy in Ajmera 2015). Na drugi strani pa delovne zahteve in dolgi delovniki običajno negativno vplivajo na ravnotežje med delom in družino, avtonomija na delovnem mestu in podpora vodstva pa imata nanj pozitiven vpliv (Haar, Sune, Russo in Ollier-Malaterre 2019). Raziskave kažejo, da se je družinska predanost, ki se običajno meri kot kombinacija poroke in starševstva, občutno zmanjšala po letu 1970, pri čemer je večji padec zaznati pri moških kot pri ženskah (Jones 2019). Raziskava o vplivu etičnih pristopov na etično odločanje managerjev v zasebnem življenju še ni bila opravljena, toda predpostavljamo, da je prevladujoč deontološki pristop, saj je utilitarizem deležen kritik prav zaradi posebne vloge družinskih odnosov (Kymlicka 2002). Tako smo postavili hipotezi 1a in 1b:

- *Hipoteza 1a: Managerji v zasebnem življenju pretežno uporabljajo deontološko etiko.*
- *Hipoteza 1b: Spol managerjev vpliva na izbor etičnega pristopa v zasebnem življenju.*

3.2 Etično odločanje managerjev v poslovanju

Empirične raziskave etičnega odločanja managerjev ugotavljajo, da ti pri etičnem odločanju v poslovanju najpogosteje uporabljajo utilitarizem (npr. Becker 2013; Craft 2013; Friedman 1970; Paine 1994a; Sandel 2012), saj naj bi tega velikokrat povezovali s pragmatizmom in pragmatizem s poslovno etiko (Cavanugh 1970).

Rezultati raziskav glede vpliva delovnih izkušenj na etično odločanje kažejo, da naj bi se z delovnimi izkušnjami povečala moralna konservativnost (McCullough in Faught 2005) in izboljšalo etično odločanje (Valentine in Rittenburg 2007). Moralno konservativnost raziskovalci povezujejo z deontologijo, saj v poslovanju interna pravila (formalna in neformalna) pomenijo enako kot zakoni

(Craft 2013). Če to povežemo z moralnim učenjem, naj bi delovne izkušnje pripomogle k večji moralni občutljivosti, kar pa tudi po Kohlbergovi razvojni teoriji predstavlja deontologija (Gibbs 2019).

Značaj managerja vpliva na etična dejanja, vendar samo slab značaj še ne pojasni neetičnih dejanj v organizaciji (Zanderer 1992). Močan vpliv na moralnost vodij imajo tudi vrednote (Dolan, Garcia in Richley 2006) in na podlagi teorije vrlin vodenja naj bi bilo za uspešno etično vodenje odločilnih pet vrednot (Blanchard in Peale 1996). To so ponos, potrpežljivost, preudarnost, vztrajnost in perspektiva. Managerji so v organizaciji odgovorni tako za razvoj in vzdrževanje pogojev, v katerih naj bi se delavci etično obnašali, kot tudi za zmanjševanje okoliščin, v katerih bi lahko bili delavci zavedeni v neetična dejanja (Gellerman 1989).

Etično vodenje ima pozitiven vpliv na različne vidike delovanja zaposlenih: na glas (Walumwba in Schaubroeck 2009), neetično obnašanje (Miao, Newman, Yu in Xu 2013), uspešnost dela (Ogunfowora 2014; Hannah, Avolio in Walumwba 2011), celovito zadovoljstvo zaposlenih (Chughtai, Byrne in Flood 2014), inoviranje (Yidong in Xinxin 2013) in zaupanje v organizaciji (Xu, Loi in Ngo 2016). Če se osredotočimo na managerje, je bila večina raziskav izvedenih na področju spodbujanja etičnega obnašanja delavcev preko dvosmerne komunikacije, odločanja (Neubert in drugi 2009) in integritete ter poštenosti (Kunz, Sigron in Jaquiéry 2013). Etično vodenje pa vpliva tudi na organizacijsko kulturo, in sicer z oblikovanjem moralnega okvira za člane organizacije (Grojean, Resick, Dickson in Smith 2004) in kolektivnega značaja organizacije (Wright in Goodstein 2007) ter z vplivom vrednot in obnašanja managerjev na organizacijsko kulturo (Schein 1984; Treviño, Butterfield in McCabe 1998). Tako smo postavili hipotezi 2a in 2b:

- *Hipoteza 2a: Managerji v poslovanju pretežno uporabljajo utilitarizem.*
- *Hipoteza 2b: Starost managerjev vpliva na izbor etičnega pristopa v poslovanju.*

3.3 Etično odločanje pri splošnih etičnih dilemah

Temeljne normativne etične teorije igrajo pomembno vlogo v celotnem procesu etičnega odločanja, in sicer ko odločevalec prvič konceptualizira problem, pri ocenjevanju okoliščin in vse do končne odločitve (Rest 1986). Oblikovati bi se morala jasna temeljna etična teorija za poslovanje (Enderle 1987), predvsem zato, ker obstaja potreba po univerzalnem pravilu za odločanje v etičnem okviru (Donaldson 1985). Razprava o nadvladi med utilitarizmom in deontologijo še ne kaže jasnega odgovora (Boylan 1998), zato se vse več teoretikov zateka k različnim etičnim teorijam (Timmons 2002). Tako je na primer zlato pravilo

eno izmed moralnih temeljev tržne ekonomije, saj etika transakcij temelji na recipročnosti, medsebojnem zadovoljstvu in pravičnosti (Barach in Elstrott 1988). Tako smo opredelili hipotezi 3a in 3b, pri čemer smo starost kot pojasnjevalno spremenljivko povezali kot pri hipotezi 2b:

- *Hipoteza 3a: Managerji pri splošnih etičnih dilemah pretežno uporabljajo deontološko etiko.*
- *Hipoteza 3b: Starost managerjev vpliva na izbor etičnega pristopa pri splošnih etičnih dilemah.*

Managerji naj bi uporabljali vse omenjene pristope k etičnemu odločanju, moralna dejstva, argumenti in razlogi v posameznih okoliščinah pa naj bi managerje napeljevali k odločitvi za izbiro pristopa, kar je v skladu z načeli moralnega pragmatizma.

4 Raziskovalna metoda

4.1 Raziskovalni postopek in oblikovanje vinjet

Raziskavo, ki je del doktorske disertacije, ki jo prvi avtor pripravlja v okviru doktorskega študija na FDV, smo pričeli s kvalitativno metodo, intervjuji, katerih namen je bil pridobiti vpogled v etično odločanje managerjev in na podlagi njihove analize razviti vinjete. Izbrali smo polstrukturirani intervju, ki omogoča dovolj prožnosti v primeru potreb po dodatnih pojasnilih in razširitvi vprašanj. Intervjuje smo opravili z devetimi vodilnimi managerji v Sloveniji iz različnih gospodarskih panog (člani uprav in direktorji iz gospodarstva (finančnih organizacij, proizvodnje, storitev in IT)) in javnega sektorja (ministrstev, regulatornih institucij). Sklopi vprašanj so se nanašali na področja moralnosti, etičnega mišljenja, etičnega odločanja, etičnega vodenja in etične refleksije.

Na osnovi rezultatov intervjuja smo razvili inštrument za kvantitativno proučevanje, vinjete. Zanje smo se odločili iz treh razlogov. Prvič, gre za verodostojno raziskovalno orodje, ki je v poslovni etiki pogosto uporabljano. Drugič, z vinjetami smo lahko testirali različne okoliščine, dovolj podrobno opisane, da smo z njimi preverjali različnost odločanja managerjev pri etičnih vprašanjih. Tretjič, vinjete so tudi časovno učinkovita raziskovalna metoda. Managerje, vključene v intervjuje, smo vključili tudi v fazo testiranja vinjet. Na podlagi prejetih mnenj smo vinjete korigirali. Nato smo anketni vprašalnik z vinjetami poslali celotnemu vzorcu managerjev.

Pri oblikovanju vinjet smo sledili naslednjim ciljem: da so kratke in jedrnat, brez dvomnosti (Spark in Hunt 1998), da podajo jasno etično dilemo (Spark in Hunt 1998), da imajo že vnaprej podano rešitev (Jordan 2007), pri čemer rešitve ne smejo biti etično sporne (Jordan 2007), da ne vsebujejo naturalistične

zmote (Agle, Hart, Thompson in Hendricks 2014), da ne vsebujejo moralnega relativizma (Agle in drugi 2014), zlato pravilo v vinjeti naj se upošteva v njegovi prvotni obliki (Burton in Goldsby 2005) in vsaka vinjeta naj ima tri možnosti s tremi temeljnimi normativnimi etičnimi pristopi (Jordan 2007).

Oblikovali smo tri sklope s po dvema vinjetama v vsakem sklopu. Ker managerji čas preživijo bodisi na delovnem mestu bodisi doma oziroma z družino, smo na tej osnovi oblikovali prvi sklop okoliščin, in sicer odločanje glede na kraj odločitve. Znotraj tega smo opredelili dve okoliščini, in sicer odločanje na delovnem mestu in v zasebnem življenju. Ker je ena izmed bistvenih lastnosti managerja vodenje (Drucker 1954; Kotter 2001), je bil drugi sklop namenjen etičnemu vodenju, pri čemer smo vodenje razdelili na formalno in neformalno (Pielstick 2000). Zadnji sklop smo namenili splošnim etičnim dilemam, saj so managerji opisovali različne načine tako refleksije kot tudi vodenja. Tako smo sklepali, da je nabor etičnih dilem, s katerimi se managerji soočajo, širok. Pri tem so vsi managerji poudarili pomembnost izkušenj, zato smo se odločili, da v zadnjem sklopu vinjet uporabimo splošne etične dileme, pri čemer smo opredelili dve okoliščini: splošno etično dilemo in vprašanje, zakaj se managerji ne odločijo za neetična dejanja.

Vsaka vinjeta je imela tri možne odgovore, ki so predstavljali tri različne etične pristope. S tem smo zagotovili enotnost odgovorov, ob tem pa so bili ti dovolj splošni, da so zajeli širok spekter možnih odločitev. Odgovori na osnovi deontološke etike so poudarjali obveznosti, univerzalne zakone oziroma pravila, zlato pravilo in neosredotočenost na posledice; odgovori na osnovi utilitarizma so poudarjali posledice, dodano vrednost, stroške, koristi; in odgovori na osnovi etike vrlin so poudarjali značaj človeka in njegove vrednote, vrline, koncept zlate sredine itd.

4.2 Opredelitev populacije in zbiranje podatkov

Za opredelitev populacije (zakonodajalci, visoki uradniki in managerji) smo uporabili Standardno klasifikacijo poklicev 2008. Vanjo je spadala vsaka delovno aktivna oseba iz ciljnega poklicnega profila, ki je bila zaposlena na območju Slovenije na dan 31. 12. 2017 (SURs 2018); klasifikacija je obsegala 48.513 enot. Ciljni stratificirani priložnostni vzorec je bil 200 enot, pri čemer smo zasledovali cilj enakih razmerij med managerji mikro, malih, srednjih in velikih organizacij.

Ker je odzivnost v anketah poslovne etike običajno nizka (Babbie 1986), smo anketo poslali na okoli 2000 naslovov, naprej po treh komunikacijskih kanalih: prek Združenja managerjev Slovenije, Združenja notranjih revizorjev in Združenja bank Slovenije. Ker odzivnost managerjev ni dosegla pričakovane ravni (na dan 10. 6. 2018 smo prejeli 119 dokončanih anketnih vprašalnikov) in

ker so se odzvale predvsem manjše organizacije, smo uporabili še četrti način pridobivanja odgovorov, LinkedIn. Pri tem smo anketni vprašalnik poslali samo članom uprav in direktorjem velikih gospodarskih organizacij, saj je bilo v vzorcu premalo ravno vrhnjih managerjev iz gospodarstva, ki se odločajo na najvišjih hierarhičnih ravneh organizacij. Ta metoda se je izkazala kot uspešna, saj smo dobili dodatnih 47 enot, skupaj 166 odgovorov.

5 Rezultati

5.1 Tipični etični pristop

Najprej smo izračunali najpogostejši/tipični etični pristop vsakega managerja glede na vseh šest vinjet. Kot tipični pristop smo uporabili sodilo, da je manager na vinjete vsaj v polovici (3 od 6) primerov odgovoril z istim etičnim pristopom (pri čemer so bili odgovori v anketi naključno razporejeni). Managerje, ki niso imeli tipičnega etičnega pristopa, smo izpustili iz analize, njihove odgovore pa označili kot manjkajoče. Managerjev, ki so imeli tipični etični pristop, je bilo 142.

Nato smo naredili frekvenčno razdelitev anketirancev s tipičnim etičnim pristopom glede na vse tri etične pristope, pri čemer je deontologijo uporabilo 27 (19 %), utilitarizem 16 (11,3 %) in etiko vrlin 99 (69,7 %) managerjev. Izračunali smo najpogostejše etične pristope glede na skupine oziroma sklope vinjet. Tabela 1 prikazuje razdelitev vseh glede na to, ali so pri posameznem sklopu managerji imeli tipični etični pristop ali ne.

Tabela 1: Število anketirancev s tipičnim etičnim pristopom glede na sklop vinjet.

Tipični etični pristop	Zasebno življenje	Poslovanje	Splošne etične dileme
Tipični etični pristop	81	63	67
Brez tipičnega etičnega pristopa	85	103	99

Analizirali smo frekvence tipičnih etičnih pristopov po sklopih vinjet. V Tabeli 2 so prikazane razdelitve managerjev, ki so imeli najpogostejši etični pristop.

Tabela 2: Frekvenčne analize (v %) tipičnih etičnih pristopov po sklopu.

Etični pristop	Etično odločanje v zasebnem življenju	Etično odločanje v poslovanju	Etično odločanje pri splošni etični dilemi
Deontološka etika	1,2 %	11,1 %	95,5 %
Utilitarizem	1,2 %	11,1 %	4,5 %
Etika vrlin	97,5 %	77,8 %	0 %

Na podlagi analize ugotavljamo, da:

- hipotezo 1a »Managerji v zasebnem življenju pretežno uporabljajo deontološko etiko« zavrnamo;
- hipotezo 2a »Managerji v poslovanju pretežno uporabljajo utilitarizem« zavrnamo;
- hipotezo 3a »Managerji pri splošnih etičnih dilemah pretežno uporabljajo deontološko etiko« potrdimo.

Kot kažejo rezultati, je etika vrtilin, ki je najbolj proučevana v teoriji vodenja (Arjoon 2000, 2007; Norman 2013), tako v zasebnem kot poklicnem oziroma formalnem odločanju najbolj zastopana. V teoriji in empiričnih raziskavah etičnega odločanja pa pri sklopu glede splošnih etičnih dilem etika vrtilin sploh ni zastopana. Tu sta v ospredju deontološka etika in utilitarizem, pri čemer prevladuje prva. To je v nasprotju s »splošnim« mišljenjem javnosti o preračunljivem razmišljanju managerjev, ki sledijo dobičku (Paine 1994a). Managerji pri splošnem etičnem odločanju v ospredje postavljajo deontološko etiko, torej obveznosti in odgovornosti, medtem ko premislek o koristih in stroških ni toliko prisoten. To lahko povežemo tudi z ugotovitvami predhodnih raziskav, da naj bi ljudje z višjo stopnjo izobrazbe imeli tudi večjo sposobnost moralnega razmišljanja (Kohlberg 1971). Razlog za to pa je lahko tudi v sami izbiri managerjev; tisti, ki so »bolj etični«, so morda odgovorili na vinjeto, medtem ko drugi (»neetični managerji«) tega morda niso storili (Randall in Fernandes 1991).

5.2 Analiza izbora prevladujočega etičnega pristopa po posameznih sklopih in vpliv spremenljivk na ta izbor

V naslednjem koraku smo vseh šest vinjet združili v tri sklope in za vsakega posebej preverili, ali lahko z modelom logistične regresije na podlagi neodvisnih spremenljivk napovemo etični pristop in z diskriminantno analizo uspešno ločimo managerje med seboj glede uporabe etičnega pristopa.

Etično odločanje v zasebnem življenju

Pri gradnji modela multinominalne multiple logistične regresije za sklop »etično odločanje v zasebnem življenju«, pri katerem smo združili vinjeti 1 in 6, tega zaradi premajhne variabilnosti spremenljivk nismo mogli zgraditi. Rezultati modela so bili $\chi^2 = 21,5$; $df = 52$; $p = 1,00$.

Pri diskriminantni analizi za sklop o etičnem odločanju v zasebnem življenju smo lahko oblikovali eno funkcijo, ki uspešno loči managerje glede na etični pristop. Pri metodi »forward stepwise« se je v analizo vključila le ena neodvisna spremenljivka - vrsta izobrazbe managerjev (Wilksova lambda = 0,797; sig. = 0,000).

Statistična značilnost spremenljivke vrsta izobrazba managerjev je pod mejo statistične značilnosti, zato lahko trdimo, da ta vrednost uspešno tvori mejo glede na etični pristop pri etičnem odločanju v zasebnem življenju. Prav celotna spremenljivka opiše 100 % variabilnosti (saj je tudi edina v funkciji) in ta funkcija ima kanonični koeficient korelacije 0,45, kar predstavlja srednje močno povezanost z neodvisno spremenljivko.

V diskriminantni analizi dobimo funkcije, ki ločujejo enote med seboj. Te funkcije lahko opišemo tudi kot transformacijo vseh meritev v to eno (če je več funkcij, pa več) meritev. Na eni strani nove meritve so tako le enote ene kategorije, na drugi pa enote druge kategorije. V središču bi bili tisti managerji, ki jih s pomočjo funkcije ne uspemo dobro ločiti glede na kategorijo ločitve. Tabela 3 prikazuje centre na dobljeni funkciji diskriminantne analize vsakega izmed etičnih pristopov. Razvidno je, da je utilitaristični etični pristop prav na svojem koncu osi funkcije 1, saj je njegov center na vrednosti $-4,395$. V okolici vrednosti 0 (natančneje na vrednosti 0,049) te funkcije je center tistih managerjev, ki kot etični pristop izberejo etiko vrlin. Nekoliko bolj v pozitivno smer (0,549) pa je center managerjev z deontološkim etičnim pristopom. V to analizo so zajete vrste izobrazbe, in sicer umetnost in humanistika, naravoslovje in družboslovje. Ker se te vrednosti še normalizirajo, dobimo centre v minusu. Ugotovimo lahko, da utilitarizem v večji meri uporabljajo managerji z izobrazbo iz umetnosti in humanistike, medtem ko se tisti z izobrazbo iz naravoslovja in družboslovja odločajo za etiko vrlin. Managerji z izobrazbo iz umetnosti in humanistike uporabljajo utilitarizem v 33 % primerov, drugi pa so bolj nagnjeni k etiki vrlin, bodisi v celoti (naravoslovje) ali skoraj v celoti (družboslovje 98 %). Na podlagi teh rezultatov lahko zaključimo, da pri sklopu glede etičnega odločanja v zasebnem življenju ločimo med etičnimi pristopi zgolj na podlagi vrste izobrazbe udeležencev. Managerji z izobrazbo iz humanistike in umetnosti uporabljajo utilitarizem, medtem ko tisti z družboslovno in naravoslovno izobrazbo uporabljajo etiko vrlin. Tako lahko hipotezo 1b »Spol managerjev vpliva na izbor etičnega pristopa v zasebnem življenju« zavrnamo.

Etično odločanje v poslovanju

Rezultati končnega modela multinominalne multiple logistične regresije za napovedovanje etičnega pristopa pri sklopu vinjet 2 in 5, »etično odločanje v poslovanju«, so bili: $AIC = 88,3$; $R^2McF = 0,903$; $\chi^2 = 77,8$; $df = 38$; $p < 0,001$, kar pomeni, da smo dobili statistično značilen model.

Tabela 3: Rezultati F-testa posameznih spremenljivk.

Spremenljivka	χ^2	df	p
Spol	-4.31e-9	2	1.000
Panoga	37.0	12	<.001
Lastništvo	17.2	6	0.009
Delovno mesto	42.8	6	<.001
Velikost	34.6	6	<.001
Starost	25.6	2	<.001
Doba	15.5	2	<.001
Izobrazba	24.7	2	<.001

Iz rezultatov F-testa (Tabela 3) lahko razberemo, da ena izmed neodvisnih spremenljivk (vrsta izobrazbe) v modelu ne doseže meje statistične značilnosti pri vplivu na etični pristop, vendar odstranitev te spremenljivke poslabša kakovost modela (glede na AIC in p), zato smo jo ohranili v končnem modelu. V Tabeli 4 prikazujemo koeficiente v končnem modelu logistične regresije.

Tabela 4: Koeficienti v končnem modelu logistične regresije.

V2-5	Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio
U-D	Intercept	4380.8	0.0584	74982	<.001	Inf
	Spol:					
	ženska - moški	-483.5	6.33e0-9	-7.64e-10	<.001	1.09e-210
	Panoga:					
	državna inštitucija - neprofitna organizacija	-624.5	6.32e0-9	-9.89e-10	<.001	6.34e-272
	proizvodnja - neprofitna organizacija	467.3	0.0000	Inf	<.001	9.03e202
	finančne storitve - neprofitna organizacija	-3961.5	0.0584	-67805	<.001	0.00
	trgovina - neprofitna organizacija	740.6	1.10e-16	6.73e18	<.001	Inf
	informativna tehnologija - neprofitna organizacija	-2587.7	0.0000	-Inf	<.001	0.00
	storitve - neprofitna organizacija	-1482.7	1.02e-11	-1.46e-14	<.001	0.00
	Lastništvo:					
	država oziroma RS - državna inštitucija	19.9	0.0000	Inf	<.001	4.35e8

	domače lastništvo - državna inštitucija	3497.0	0.0584	59854	<.001	Inf
	tuje lastništvo - državna inštitucija	-929.6	0.0000	-Inf	<.001	0.00
Delovno mesto:						
	uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250) - uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	-4437.9	0.0000	-Inf	<.001	0.00
	direktor (manj kot 10 zaposlenih) - uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	-4109.4	3.30e-23	-1.25e-26	<.001	0.00
	izvršni direktor oziroma vodja službe/oddelka/sektorja - uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	-451.9	0.0584	-7735	<.001	5.33e-197
Velikost:						
	od 11 do 50 zaposlenih - do 10 zaposlenih	-2703.1	0.0000	-Inf	<.001	0.00
	od 51 do 250 zaposlenih - do 10 zaposlenih	1173.7	0.0584	20089	<.001	Inf
	nad 251 zaposlenih - do 10 zaposlenih	-2127.2	7.69e-9	-2.77e-11	<.001	0.00
	Starost	-1859.0	0.1753	-10606	<.001	0.00
	Doba	709.2	0.1169	6069	<.001	1.02e308
	Izobrazba	820.5	0.1753	4681	<.001	Inf
V-D	Intercept	5020.5	0.0537	93457	<.001	Inf
Spol:						
	ženska - moški	69.9	0.0883	791	<.001	2.17e30
	Panoga:					
	državna inštitucija - neprofitna organizacija	807.7	6.27e0-9	1.29e11	<.001	Inf
	proizvodnja - neprofitna organizacija	2499.8	0.0000	Inf	<.001	Inf
	finančne storitve - neprofitna organizacija	-458.1	0.0584	-7841	<.001	1.08e-199
	trgovina - neprofitna organizacija	3764.8	1.10e-16	3.42e19	<.001	Inf

informatijska tehnologija - neprofitna organizacija	1873.0	3.73e-62	5.02e64	<.001	Inf
storitve - neprofitna organizacija	592.3	0.0883	6706	<.001	1.77e257
Lastništvo:					
država oziroma RS - državna inštitucija	2478.4	0.0000	Inf	<.001	Inf
domače lastništvo - državna inštitucija	1443.3	0.3275	4407	<.001	Inf
tuje lastništvo - državna inštitucija	680.7	0.3475	1959	<.001	4.21e295
Delovno mesto:					
uprava ali direktor (število zaposlenih od 11 do 250) - uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	439.4	0.3475	1265	<.001	6.84e190
direktor (manj kot 10 zaposlenih) - uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	-2824.2	0.3621	-7799	<.001	0.00
izvršni direktor oziroma vodja službe/oddelka/ sektorja - uprava ali direktor (število zaposlenih nad 251)	709.8	0.0584	12149	<.001	Inf
Velikost:					
od 11 do 50 zaposlenih - do 10 zaposlenih	-2754.4	0.3475	-7927	<.001	0.00
od 51 do 250 zaposlenih - do 10 zaposlenih	780.8	0.0584	13363	<.001	Inf
nad 251 zaposlenih - do 10 zaposlenih	-1953.0	5.02e-9	-3.89e-11	<.001	0.00
Starost	-1393.4	0.1612	-8646	<.001	0.00
Doba	192.6	0.1074	1793	<.001	4.49e83
Izobrazba	-253.4	0.2846	-890	<.001	9.13e-111

V končnem modelu lahko vidimo, da imajo prav vse neodvisne spremenljivke in njihove slamnate vrednosti statistično značilen učinek pri napovedovanju vrednosti etičnega pristopa managerjev v poslovanju. Na podlagi tega lahko trdimo, da imajo prav vse, razen vrste izobrazbe, vpliv na etični pristop managerjev.

Sledijo rezultati diskriminantne analize. Metoda s postopnim dodajanjem spremenljivk v analizo (»forwards stepwise«) ni dala rezultatov, zato smo v analizo vključili kar vse spremenljivke naenkrat. Rezultati tega so prikazani v Tabeli 5. Pri tem sta nastali dve funkciji; prva opiše 85,1 % variance neodvisne spremenljivke in srednje močno korelira z njo (0,538); druga nastala funkcija pa opiše le 14,9 % variance neodvisne spremenljivke in šibko korelira z njo (0,258).

Tabela 5: Model diskriminantne analize pri sklopu Etično odločanje v poslovanju.

Funkcija	Lastna vrednost	% variance	% kumulative	Kanonični koeficient
1	0,406 ^a	85,1	85,1	0,538
2	0,071 ^a	14,9	100,0	0,258

a. V analizi smo uporabili kanonični koeficient prvega reda funkcije.

Rezultati Wilksove lambde kažejo, da nobena izmed dobljenih dveh funkcij statistično značilno ne prispeva k diskriminaciji (ločitvi) managerjev glede njihovega etičnega pristopa. Za funkcijo 1 je statistična vrednost p kar 0,193, za funkcijo 2 pa je ta vrednost kar 0,871.

Z logistično regresijo smo uspešno zgradili model, ki učinkovito napove etični pristop. Interpretacija tega pa je nemogoča, ker so vrednosti »Odds ratio« bodisi 0 bodisi skoraj 0 (nimajo vpliva) ali »Inf« (ima neskončen vpliv) (Tabela 5). Tako hipotezo 2b »Starost managerjev vpliva na izbor etičnega pristopa v poslovanju« zavrnamo.

Etično odločanje pri splošnih etičnih dilemah

Pri gradnji modela multinominalne multiple logistične regresije za sklop vinjet 3 in 4, »etično odločanje pri splošnih etičnih dilemah«, modela ni bilo možno začeti, saj je premalo variabilnosti v odvisni spremenljivki. Kljub temu smo lahko izvedli diskriminantno analizo in ponovno se je v postopku zgradila le ena funkcija, pri kateri je bila vključena le ena spremenljivka – velikost organizacije, pri čemer je bil kanonični koeficient 0,264 in rezultat Wilksove lambde 0,931 za dobljeno funkcijo. Ponovno le ena spremenljivka opiše 100-odstotno variabilnost neodvisne spremenljivke v etičnem pristopu managerjev, ampak je povezanost z njo šibka, saj je koeficient kanonične korelacije le 0,264.

Analiza koeficientov standardizirane kanonične funkcije pokaže, da je ta sestavljena izključno iz velikosti organizacije. Ker pri pregledu tega sklopa ni bilo dovolj managerjev, ki bi izbrali etiko vrlin, ti niso na osi. Za deontološki pristop se koeficient giblje okoli 0 (0,58), center velikosti organizacije na dobljeni funkciji tistih z etičnim pristopom utilitarizma pa je na -0,1243. Tako hipotezo

3b »Starost managerjev vpliva na izbor etičnega pristopa pri splošnih etičnih dilemah« zavrnamo.

Interpretacija rezultatov

Raziskovanje etičnega odločanja managerjev v zasebnem življenju je povsem novo. Zaradi nestrukturiranosti zasebnega življenja, v katerem formalna oziroma pisana pravila ne obstajajo, je verjetnost nestrukturiranih procesov odločanja višja kot v drugih proučevanih okoliščinah. Ob tem v proces vstopajo tudi osebna prepričanja posameznika, med drugim religija, politična usmerjenost in v večji meri tudi čustva, ki so v formalnih odnosih po navadi minimizirana (se jih ne pričakuje in ne dovoljuje). Prevladujoči vpliv etike vrlin v zasebnem življenju kaže, da rezultati ali dolžnosti pri odločanju niso tako pomembni, kot je značaj odločevalca.

Na etično odločanje v poslovanju pomembno vplivajo vse spremenljivke, vendar nobena statistično značilno ne vpliva na izbiro etičnega pristopa. Ugotovili smo, da odločanje managerjev v poslovanju ni povezano ne z delovnim mestom oziroma položajem ne s starostjo ali spolom managerjev. Razloge gre iskati v prepletanju različnih notranjih in zunanjih vplivov in tudi v vlogi, ki jo imajo podrejeni pri vodenju. Za razlago tega rezultata se lahko opremo na razlago postmodernizma, ki trdi, da je treba fenomen proučevati le v določenem časovnem obdobju in prostoru (Alvesson in Deetz 2006). Vse to povečuje kompleksnost proučevanja etičnih pristopov managerjev.

Pri splošnih etičnih dilemah na etični pristop vpliva velikost organizacije, kar je skladno s teorijo življenjskega cikla organizacije (Lester, Parnell in Carragher 2003), v katerem se spreminjajo tudi struktura in procesi, ki postajajo čedalje bolj formalizirani. Tako vse več pravil vodi v prevlado deontološke etike. Posledično se lahko razvije tudi birokracija, ki dejansko močno sledi pravilom in se načeloma ne ozira na končne rezultate, kot to zahteva utilitarizem.

Nekonsistentnost, ko managerji v splošnih etičnih dilemah uporabljajo deontološko etiko, v specifičnih okoliščinah, kot sta družinsko in poslovno okolje, pa etiko vrlin, lahko razložimo z moralnim pragmatizmom. Nekonsistentno uporabo temeljnih normativnih etičnih pristopov imenujemo tudi »metaetični glasbeni stol«, pri katerem oseba preskakuje iz enega etičnega okvira v drugega in uporablja različne temeljne normativne etične pristope glede na okoliščine (Becker 1992). Moralni pragmatizem pomeni, da manager sicer uporablja različne etične pristope, vendar se pri tem opira na moralno sklepanje in učenje. Etični pristop izbere glede na moralna dejstva in okoliščine odločitve. Moralni pragmatizem tako ne zagovarja enega temeljnega etičnega pristopa, ampak poudarja moralno učenje in razumsko sklepanje. Tako menimo, da je moralni pragmatizem prevladujoč pri etičnem odločanju managerjev.

6 Omejitve raziskave

V raziskavi smo opredelili nekatere omejitve, ki jih je pri razlagi rezultatov treba upoštevati. Prva je bila časovna stiska managerjev (Scandura in Williams 2000), druga omejitev pa je bila, da se lahko teoretični odgovori glede etičnih odločitev razlikujejo od tega, kar bi manager morda storil v resničnem življenju in v poslovnem svetu, kjer so časovni okviri za odločanje kratki, odločitve pa imajo velike posledice (Frederiksen, Jensen, Beaton in Bloxom 1972; Treviño 1986). Naslednja omejitev je omejena moralna presoja managerjev, ki bo v dejanskih odločevalnih okoliščinah višja (nižja raven kognitivnega moralnega razvoja) kot njihova sistematična presoja v hipotetičnih okoliščinah. Odgovori na vprašanja oziroma intervjuji torej ne odražajo nujno dejanskega stanja moralnega razvoja managerjev, ki bi bil v praksi lahko »nižji« (Treviño 1986).

Naslednja omejitev je tveganje pozitivne selekcije. Obstaja namreč možnost, da anketo izpolnjujejo le managerji, ki so bolj etično naravnani, in tudi, da managerji izberejo odgovore, ki so videti kot družbeno zaželeni oziroma »etično pravilni« (Randall in Fernandes 1991). Zadnja omejitev so kulturne razlike. Raziskavo smo namreč opravili na vzorcu slovenskih managerjev, kar pomeni, da rezultatov ne moremo posploševati: najprej zaradi vzorčenja, ker vzorec ni reprezentativen, in nato zaradi izbora vzorca, ki vključuje le slovenske managerje, ne pa tudi managerjev drugih kultur (Hsee in Weber 1999).

7 Razprava in sklep

Rezultati so pokazali, da managerji v različnih okoliščinah uporabljajo različne etične pristope. Zanimivo je, da je prevladujoč etični pristop pri splošni etični dilemi deontologija, v zasebnem in poslovnem življenju pa etika vrlin. Vinjeta o splošnih etičnih dilemah naj bi predstavljala temelj, saj naj bi managerji enak etični pristop uporabljali ne glede na okoliščine. Tako ugotavljamo, da managerji svoj pristop pri etičnem odločanju prilagajajo glede na okoliščine. Razlago lahko poiščemo v tipični lastnosti postmodernističnega raziskovanja organizacijskih študij, kamor spada tudi poslovna etika, kjer prevladuje fragmentaren/razkosan pogled na osebo (Alvesson in Deetz 2006). Manager je nezavedno vpleten v matriko rase, spola, spolnosti, moči in drugih pogledov, ki imajo moralno noto, pri čemer moralni pragmatizem zanika obstoj enovite moralne teorije. To mu omogoča, da svoje etično odločanje prilagodi različnim okoliščinam. Etični pristop tako osvetli in vodi odločitev ter dejanje predvsem z oblikovanjem alternativ in osvetlitvijo vseh vidikov obstoječih alternativ (Dewey in Tufts 1932).

V raziskavi smo ugotovili tudi, da v skladu s pragmatizmom moralna vrednost za managerja obstaja v kontekstu, torej v okoljski interakciji, ki predstavlja kvali-

tativno dimenzijo dejanskega človeškega obstoja. Managerji imajo zaradi tega raznolike vrednote, ki so ponekod skupne, drugod pa se močno razlikujejo. Te razlike ustvarijo nov skupen pogled, ki obogati moralno odločanje in moralno skupnost. Po drugi strani pa so tudi situacije odprte za raziskovanje, pri katerem naj bi z znanstveno metodo prišli iz problematične okoliščine v skupno integrirano rešitev. Vendar v nasprotju s splošnim prepričanjem tudi moralni pragmatizem, kot druge teorije, zahteva trdne filozofske temelje, ki so sami po sebi pluralistični. Tako se postavljajo radikalno novi temelji o tem, kaj etično odločanje sploh pomeni. Pragmatizem poslovni etiki ponudi razumevanje etičnega odločanja kot procesa aplikacije pravil od spodaj navzgor in obrat etičnega odločanja proti vedam, ki racionalnosti postavljajo pod vprašaj (Rosenthal in Buchholz 2007). Moralni pragmatizem je pogled, ki uči, da nobenega moralnega načela ali teorije ne moremo uporabljati v vseh etično problematičnih okoliščinah. Ne obstaja eno, unikatno ali monistično načelo, iz katerega lahko izpeljemo načela na nižji ravni, ampak je pravo dejanje tisto, ki je v ravnotežju pravil, načel ali teorij, vendar nobena izmed teh teorij ne more biti vodilo, katero načelo ali pravilo naj se uporabi za določeno teorijo, saj je vsaka teorija zaprta ali absolutna. Nobeno načelo ali pravilo torej ne more priskrbeti smernic moralnega delovanja, ker bi s tem zanemarilo izbiro med različnimi načeli ali pravili. Osnova za odločitev, ki nato postane središče moralnega razumevanja in temelj za etično odločanje, tako ostaja skrita in zunaj področja filozofskega mišljenja.

Pragmatizem ponudi takšno razumevanje etičnega odločanja (v tem se tudi razlikuje od racionalnih pristopov, npr. kognitivistov), da v odločanju daje prednost moralni kreativnosti. Pragmatizem se osredotoča na kontekstualno rekonstrukcijo problematičnih okoliščin v procesu nenehne moralne rasti managerjev. Etično odločanje tako ni več aktivnost, ki temelji na pravilih, ampak vsebuje nenehno dinamično interakcijo med razvojem pravil in njihovo uporabo. Naše moralne trditve so nekaj, kar potrebuje eksperimentalno integracijo in prisotnost določenih ocenjevanj v določenih okoliščinah, ki zahtevajo integracijo s svetom. Moralna realnost pa je konkretna okoliščina, in kar je učinkovito, je odvisno ne samo od nastajajočih, ampak tudi od dejanskih ocenjevanj, ki potrebujejo integracijo in harmonizacijo. Delujoče ne more biti razumljivo kot en končni cilj, ampak kot emergentno delujoče, ki pa vključuje tudi bogastvo izkušnje v celoti.

Pri etičnem odločanju je treba usmerjati pluralnost navzkrižij interesov. To lahko managerji dosežejo z moralnim zrenjem (celovito, poglobljeno opažanje in dojemanje bistvenih prvin in stanj moralnosti), moralno kreativnostjo in z odgovori na določena navzkrižja, ki omogočajo združitev najboljših delov vsakega etičnega pristopa, kar so v naši raziskavi tudi naredili. Glavno moralno vodilo managerjev tako izhaja iz konkretnih moralnih odločitev, kar pa vodi do uporabe

različnih etičnih pristopov. Moralnost ne izhaja iz indoktrinacije abstraktnih načel, ampak iz občutljivosti za dejanske okoliščine, zahtev človeka v vsej njegovi raznolikosti in obenem iz skupnih temeljev, ki so del humanizma. Pragmatizem tako omogoča epistemološko osnovo različnih norm, ki niso del abstraktne racionalnosti, ampak del dejanske moralne skupnosti ljudi, ki tudi omogoča, da človek v moralnosti vseskozi išče ravnotežje, kar ga prisili v kreativnost, iskanje kompromisov med spremembami in tradicijo ter v iskanje rešitev, ki mu bodo pomagale pri osebnem razvoju. Rast človeka je tista, ki omogoča odgovore na etične dileme, pragmatizem pa je samo orodje, ki pomaga moralni pluralizem uravnovežiti in zagotoviti, da ne zapade v moralni relativizem, kar je namreč velikokrat praksa managerjev pri neetičnih odločitvah.

SUMMARY

The importance of ethics is on the rise, but the research in the field of ethical decision making on the base of ethical approaches is stagnating. This article for the first time examines the ethical decision making on the base of ethical approaches of managers in Slovenia. The article tackled the weakness in the current methods of research in the field of ethical decision making, mainly by including virtue ethical as independent variable of normative ethical approach. In the article the three main normative ethical approaches are established and elaborated with inclusion of moral pragmatism, which was mainly missing from current research, as a possible normative bridge between the three main normative ethical approaches.

We have developed six vignettes, based on which we have tested three major groups of decision making by managers: general ethical dilemma, decision making in business as well as family (informal) environment. Based on the random sample of 166 managers, we have firstly established if managers use predominantly one ethical theory, thus consolidating the sample to 142 valid units.

Each group of vignettes was analyzed based on frequency as well as statistical methods (logistic and discriminatory regression). We have found out that managers in their private life mostly use virtue ethics, which was confirmed as well as for business context, while in general ethical dilemmas predominant normative ethical approach of managers is deontology.

When trying to build a regression (logistic as well as discriminatory) the model could be built in the context private life while all the independent variables, except education major, have been included in the model. The interpretation of the model could not be made, while the odds ratios were closed to or zero or infinitive.

In context of the general ethical dilemma only one independent variable had statistical influence, the size of organization, while it influences positively the use of predominant deontology normative ethical approach.

Based on the analysis, the moral pragmatism has been used to explain the ethical decision making of Slovenian managers. Also, the results could be connected with the postmodern theory, where all truths are local. Despite inclusion of more independent variables as ever before, the statistical interpretation could not be made. The frequency analysis showed, that managers used predominantly in business and private life in ethical decision-making virtue ethics, while in general ethical dilemmas, that also includes specific ethical dilemmas, deontology. Jumping from one ethical to another ethical approach showed that moral pragmatism exists in ethical decision making of Slovenian managers.

The research proves that in accordance with moral pragmatism the moral value evolves in the context, meaning in the interaction, which shows qualitative dimensions of actual human existence. Managers have different values, where in some context are the same, but in others they diverge. This difference should be further researched as ethical decision making is intertwined process that indicates integral and not separate solution. Moral pragmatism gives this solution perfectly, as it demands strong philosophical base. Pragmatism thus gives business ethics a perfect approach of understanding complex process of ethical decision making.

Literatura in viri

- Agle, Bradley, Hart, David, Thompson, Jeffrey, in Hendricks, Hilary. M. (ur.) (2014): *Research Companion to Ethical Behavior in Organizations: Constructs and Measures*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Akaah, Ishmael (1997): Influence of Deontological and Teleological Factors on Research Ethics Evaluations. *Journal of Business Research*, 39 (2): 71–80.
- Allen, Jeff, in Davis, Duane (1993): Assessing Some Determinant Effects of Ethical Consulting Behavior: The Case of Personal and Professional Values. *Journal of Business Ethics*, 12 (6): 449–458.
- Alvesson, Mats, in Deetz, Stanley (2006): Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organisation Studies. V S. R Clegg in C. Hardy (ur.): *Studying Organization: Theory & Method*: 185–211. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Amirshahi, Mirahmad, Shirazi, Mahmood, in Ghavami, Sara (2014): The Relationship Between Salespersons' Ethical Philosophy and Their Ethical Decision-Making Process. *Asian Journal of Business Ethics*, 3 (1): 11–33.
- Anderson, Douglas (2007): *Business Ethics and the Pragmatic Attitude*. V R. Frederick (ur.): *A companion to business ethics*: 56–64. Oxford: Blackwell Publishing.

- Anscombe, Gertrude Elizabeth Margaret (1958): *Modern Moral Philosophy*. *Philosophy*, 33 (124): 1–19.
- Antončič, Jasna Auer, in Antončič, Boštjan (2019): *Poslovna etika podjetnikov in zaposlenih v Sloveniji*. *Economic and Business Review*, 21 (2019): 221–228.
- Arjoon, Surendra (2000): *Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business*. *Journal of Business Ethics*, 28 (2): 159–178.
- Arjoon, Surendra (2007): *Ethical Decision-Making: A Case for the Triple Font Theory*. *Journal of Business Ethics*, 71 (4): 395–410.
- Atkins, Richard (2016): *Peirce and the Conduct of Life: Sentiment and Instinct in Ethics and Religion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Babbie, Earl (1986): *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth.
- Bacon, Michael (2012): *Pragmatism*. Oxford: Polity Press.
- Barach, Jefferey, in Elstrott, John (1988): *The Transactional Ethics: The Ethical Foundations of Free Enterprise Reconsidered*. *Journal of Business Ethics*, 7 (7): 545–551.
- Becker, Larence (1992): *Places for Pluralism*. *Ethics*, 102 (4): 707–719.
- Becker, Gary (2013): *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago: University of Chicago press.
- Blanchard, Kenneth, in Peale, Norman Vincent (1996): *The Power of Ethical Management*. New York: Ballantine Books.
- Boylan, Michael (1998): *Gewirth: Critical Essays on Action, Rationality, and Community*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Brady, Neil, in Wheeler, Gloria. (1996): *An Empirical Study of Ethical Predispositions*. *Journal of Business Ethics*, 15 (9): 927–940.
- Burton, Brian, in Goldsby, Michael (2005): *The Golden Rule and Business Ethics: An Examination*. *Journal of Business Ethics*, 56 (4): 371–383.
- Cavanagh, Gerald (1976): *American Business Values in Transition*. New York: Prentice Hall.
- Chughtai, Aamir, Byrne, Maraan, in Flood, Barbara (2015): *Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor*. *Journal of Business Ethics*, 128 (3): 653–663.
- Corey, Christy, Fok, Lillian, in Payne, Dinah (2014): *Cross-Cultural Differences in Values and Conflict Management: A Comparison of US and Puerto Rico*. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 18 (2): 59–78.
- Craft, Jana (2013): *A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011*. *Journal of Business Ethics*, 117 (2): 221–259.
- Crossan, Mary, Mazutis, Daina, in Seijts, Gerard (2013): *In Search of Virtue: The Role of Virtues, Values and Character Strengths in Ethical Decision-Making*. *Journal of Business Ethics*, 113 (4): 567–581.
- Cyriac, Kandoth, in Dharmaraj, Raj (1994): *Machiavellianism in Indian Management*. *Journal of Business Ethics*, 13 (4): 281–286.

- DeConinck, James, in Lewis, William (1997): The Influence of Deontological and Teleological Considerations and Ethical Climate on Sales Managers' Intentions to Reward or Punish Sales Force Behavior. *Journal of Business Ethics*, 16 (5): 497-506.
- Dewey, John, in Tufts, James Hayden (1932): *Ethics*. New York: H. Holt and Co.
- Dewey, John (1999): *The Essential Dewey*. Bloomington: Indiana University Press.
- Dolan, Shimon, Garcia, Salvador, in Richley, Bonnie (2006): *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive and Making a Living in the 21st Century*. New York: Palgrave Macmillian.
- Donaldson, Lex (1985): *In Defence of Organisation Theory: A Reply to the Critics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Donaldson, Thomas, in Werhane, Patricia (1993): *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. New York: Prentice Hall.
- Enderle, Georges (1987): Some Perspectives of Managerial Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 6 (8): 657-663.
- Fieser, James, in Lillegard, Norman (2002): *A Historical Introduction to Philosophy: Texts and Interactive Guides*. Oxford: Oxford University Press.
- Foot, Phillipa (1979): Moral relativism. V P. Foot (ur.): *Moral Dilemmas and Other Topics in Moral Philosophy*: 20-36. Oxford: Clarendon Press.
- Ford, Robert, in Richardson, Woodrow (1994): Ethical Decision-Making: A Review of Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13 (3): 205-221.
- Forsyth, Donelson, O'Boyle, Ernest, in McDaniel, Michael (2008): East Meets West: A Meta-Analytic Investigation of Cultural Variations in Idealism and Relativism. *Journal of Business Ethics*, 83 (4): 813-833.
- Forte, Almerinda (2004): Business Ethics: A Study of the Moral Reasoning of Selected Business Managers and the Influence of Organizational Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 51 (2): 167-173.
- Frederiksen, Norman, Jensen, Ollie, Beaton, Albert, in Bloxham, Brady (1972): *Prediction of Organizational Behavior*. Oxford: Pergamon.
- Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 32-33 (September 13): 122-124.
- Gellerman, Saul (1989): Managing Ethics from the Top Down. *Sloan Management Review*, 30 (2): 73-79.
- Gibbs, John, Widaman, Keith, in Colby, Anne (1982): Construction and Validation of a Simplified, Group-Administerable Equivalent to the Moral Judgment Interview. *Child Development*, 53 (4): 895-910.
- Greenfeld, A. C., Norman, Carolyn Strand, in Wier, Benson (2008): The Effect of Ethical Orientation and Professional Commitment on Earning Management Behavior. *Journal of Business Ethics*, 83 (3): 419-434.
- Grojean, Michael, Resick, Christian, Dickson, Marcus, in Smith, Brent (2004): Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55 (3): 223-241.

- Haar, Jarrod, Sune, Albert, Russo, Marcello, in Ollier-Malaterre, Ariane (2019): A Cross-National Study on the Antecedents of Work-Life Balance from the Fit and Balance Perspective. *Social Indicators Research*, 142 (1): 261–282.
- Hannah, Sean, Avolio, Bruce, in Walumbwa, Fred (2011): Relationships Between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21 (4): 555–578.
- Hegarty, Harvey, in Sims, Henry (1978): Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4): 451–457.
- Hildebrand, David (2008): *Dewey: A Beginner's Guide*. Oxford: Oneworld.
- Hsee, Christopher, in Weber, Elke (1999): Cross-National Differences in Risk Preference and Lay Predictions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12 (2): 165–179.
- Hunt, Shelby, in Vitell, Scott (1986): A General Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing*, 6 (1): 5–16.
- Hursthouse, Rosalind (1999): *On Virtue Ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- James, William (1907): *Pragmatism: A New Name for Some Old Ways of Thinking*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Johnston, Mark (2003): Objectivity Refigured: Pragmatism without Verificationism. V J. Haldane in C. Wright (ur.): *Reality, Representation and Projection*: 85–130. Oxford: Oxford University Press.
- Jones, Brian (2019): Family and Family Satisfaction. V B. Jones (ur.): *Social Capital in American Life*: 59–72. New York: Springer.
- Jordan, Jennifer (2007): Taking the First Step Toward a Moral Action: A Review of Moral Sensitivity Measurement Across Domains. *The Journal of Genetic Psychology*, 168 (3): 323–359.
- Khalid, Khalizani, Eldakak, Sam, in Loke, Siew-Phaik (2017): A Structural Approach to Ethical Reasoning: The Integration of Moral Philosophy. *Academy of Strategic Management Journal*, 16 (1): 81–113.
- Kohlberg, Lawrence (1971): Stages of Moral Development. *Moral Education*, 1 (51): 23–92.
- Korsmeyer, Carolyn (1973): Reason and Morals in the Early Feminist Movement: Mary Wollstonecraft. *Philosophical Forum*, 5 (1–2): 97–111.
- Kunz, Christoph, Sigron, Guido, in Jaquiéry, Claude (2013): Functional Outcome After Non-Surgical Management of Orbital Fractures – The Bias of Decision-Making According to Size of Defect: Critical Review of 48 Patients. *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, 51 (6): 486–492.
- Kymlicka, William (2002): *Contemporary Political Philosophy: An Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- LaFollette, Hugh (2000): Pragmatic Ethics. V H. LaFollette (ur.): *The Blackwell Guide to Ethical Theory*: 400–419. Oxford: Blackwell.

- Legg, Catherine, in Hookway, Christopher (2019): Pragmatism. V N. E. Zalta (ur.): The Stanford Encyclopedia of Philosophy (izdaja 2019 pomlad). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/spr2019/entries/pragmatism/> (27. 4. 2020).
- Lemoine, James, Hartnell, Chad, in Leroy, Hannes (2019): Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, 13 (1): 148–187.
- Lester, Donald, Parnell, John, in Carraher, Shawn (2003): Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11 (4): 339–354.
- Loe, Terry, Ferrell, Linda, in Mansfield, Phylis (2000): A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25 (3): 185–204.
- Louden, Robert (1984): On Some Vices of Virtue Ethics. *American Philosophical Quarterly*, 21 (3): 227–236.
- MacIntyre, Alasdair (1981): *After Virtue: A Study in Moral Theology*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Mason, Elinor. (2018): Value Pluralism. V N. E. Zalta (ur.): The Stanford Encyclopedia of Philosophy (izdaja 2018 jesen). Dostopno prek <https://plato.stanford.edu/archives/spr2018/entries/value-pluralism/> (27. 4. 2020).
- McCullough, Michael, in Faught, Sam (2005): Rational Moralists and Moral Rationalists Value-Based Management: Model, Criterion and Validation. *Journal of Business Ethics*, 60 (2): 195–205.
- Miao, Qing, Newman, Alexander, Yu, Jia, in Xu, Lin (2013): The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects? *Journal of Business Ethics*, 116 (3): 641–653.
- Nadoh Bergoč, Jana in Mesner - Andolšek, Dana (2019): *Ethical Infrastructure: The Road to Moral Management*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Neubert, Mithcell, Carlson, Dawn, Kacmar, Michele, Roberts, James, in Chonko, Lawrence (2009): The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90 (2): 157–170.
- Norman, William. (2013). *Business Ethics*. V H. LaFollette (ur.): *International Encyclopedia of Ethics*: 652–668. New York: Wiley.
- O'Fallon, Michael, in Butterfield, Kenneth (2005): A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59 (4): 375–413.
- Ogunfowora, Babatunde (2014): The Impact of Ethical Leadership Within the Recruitment Context: The Roles of Organizational Reputation, Applicant Personality, and Value Congruence. *The Leadership Quarterly*, 25 (3): 528–543.
- Pahor, Majda (2003): Moč za pomoč: viri etičnega odločanja pri delu medicinskih sester. *Teorija in praksa*, 40 (6): 1127–1142.
- Paik, Yongsun, Lee, Jong Min, in Pak, Yong Suhk (2019): Convergence in International Business Ethics? A Comparative Study of Ethical Philosophies, Thinking Style, and

- Ethical Decision-Making between US and Korean Managers. *Journal of Business Ethics*, 156 (3): 839–855.
- Paine, Lynn. Sharp (1994a): Law, Ethics, and Managerial Judgment. *Journal of Legal Studies Education*, 12 (2): 153–170.
- Paine, Lynn. Sharp (1994b): Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, 72 (2): 106–117.
- Peirce, Charles (1931–1958): *Collected Papers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Peirce, Charles (1992–1999): *The Essential Peirce*. Bloomington: Indiana University Press.
- Pincoffs, Edmund (1971): Quandary Ethics. *Mind*, 80 (320): 552–571.
- Pustoslemšek, Tamara, in Groff Zaman, Maja (2019): Podlage za presojanje etičnosti dejanj: ali študenti različnih študijskih smeri izhajajo iz različnih filozofskih konstruktov? *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 21 (2019): 263–273.
- Rachels, Stuart (2003): A Defense of Two Optimistic Claims in Ethical Theory. *Philosophical Studies*, 112 (1): 1–30.
- Randall, Donna, in Fernandes, Maria (1991): The Social Desirability Response Bias in Ethics Research. *Journal of Business Ethics*, 10 (11): 805–817.
- Rawls, John (1971): *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Reddy, Nanda Kishore, in Ajmera, Santosh (2015): *Ethics, Integrity and Aptitude*. New York: McGraw-Hill Education.
- Rest, James (1986): *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger.
- Rorty, Richard McKay, Rorty, Richard, in Richard, Rorty (1991): *Objectivity, Relativism, and Truth: Philosophical Papers*. New York: Cambridge University Press.
- Rosenthal, Abigail (1973): Feminism Without Contradictions. *Monist: An International Quarterly Journal of General Philosophical Inquiry*, 15 (3): 28–42.
- Rosenthal, Sandra (1980): *Pragmatism and Phenomenology: A Philosophic Encounter*. Amsterdam: John Benjamins Publishing.
- Rosenthal, Sandra. B., in Buchholz, Rogene (2007): *Toward New Directions in Business Ethics: Some Pragmatic Pathways*. V R. E. Frederick (ur.): *A Companion to Business Ethics*: 112–127. Oxford: Blackwell Publishers.
- Sandel, Michael John (2012): *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Scandura, Terri, in Williams, Ethlyn (2000): Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research. *Academy of Management Journal*, 43 (6): 1248–1264.
- Schein, Edgar (1984): Culture as an Environmental Context for Careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5 (1): 71–81.
- Sher, George (2012): *Ethics: Essential Reading in Moral Theory*. New York: Routledge.

- Sparks, John, in Hunt, Shelby (1998): Marketing Researcher Ethical Sensitivity: Conceptualization, Measurement, and Exploratory Investigation. *Journal of Marketing*, 62 (2): 92-109.
- Statistični urad Slovenije (SURs). (2018). Delovno aktivno prebivalstvo (DAK). Dostopno prek <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/3> (27. 4. 2020).
- Stres, Anton (1999): *Etika ali filozofija morale*. Ljubljana: Družina.
- Šumi, Robert, in Mesner - Andolšek, Dana (2017): *The integrity of the servant leader*. London; New York: Routledge
- Timmons, Mark (2002): *Moral Theory: An Introduction*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Treviño, Linda (1986): Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, 11 (3): 601-617.
- Treviño, Linda, in Weaver, Gary (1994): Business ETHICS/BUSINESS Ethics: One Field or Two? *Business Ethics Quarterly*, 4 (2): 113-128.
- Treviño, Linda, Butterfield, Kenneth, in McCabe, Donald (1998): The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8 (3): 447-476.
- Valentine, Sean, in Rittenburg, Terri (2007): The Ethical Decision Making of Men and Women Executives in International Business Situations. *Journal of Business Ethics*, 71 (2): 125-134.
- Valentine, Sean, in Bateman, Connie (2011): The Impact of Ethical Ideologies, Moral Intensity, and Social Context on Sales-Based Ethical Reasoning. *Journal of Business Ethics*, 102 (1): 155-168.
- Valentine, Sean, in Hollingworth, David (2012): Moral Intensity, Issue Importance, and Ethical Reasoning in Operations Situations. *Journal of Business Ethics*, 108 (4): 509-523.
- Vance, Charles, White, Judith, Groves, Kevin, Paik, Yongsun, in Guo, Lin (2016): Comparing Thinking Style and Ethical Decision-Making Between Chinese and U.S. Students. *Journal of Business Ethics Education*, 13 (1): 117-146.
- Vicente, Agustin, in Arrieta, Agustin (2016): Moral Ambivalence, Relativism, and Pluralism. *Acta Analytica*, 31 (2): 207-223.
- Walumbwa, Fred, in Schaubroeck, John (2009): Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94 (5): 1275.
- Welchman, Jennifer (1995): *Dewey's Ethical Thought*. Ithaca: Cornell University Press.
- Whetstone, Thomas (2001): How Virtue Fits within Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 33 (2): 101-114.
- White, Lynn (1967): The Historical Roots of Our Ecologic Crisis. *Science*, 155 (3767): 1203-1207.
- Williams, Bernard (1985): *Ethics and the Limits of Philosophy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wilson, Aaron (2016): *Peirce's Empiricism: Its Roots and Its Originality*. Lanham: Lexington Books.

- Wisler, Jacqueline (2018): US CEOs of SBUs in Luxury Goods Organizations: A Mixed Methods Comparison of Ethical Decision-Making Profiles. *Journal of Business Ethics*, 149 (2): 443–518.
- Wright, Thomas, in Goodstein, Jerry (2007): Character Is Not “Dead” in Management Research: A Review of Individual Character and Organizational-Level Virtue. *Journal of Management*, 33 (6): 928–958.
- Xu, Angela, Loi, Raymond, in Ngo, Hang-yue (2016): Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of Business Ethics*, 134 (3): 493–504.
- Yidong, Tu, in Xinxin, Lu (2013): How Ethical Leadership Influence Employees’ Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116 (2): 441–455.
- Zauderer, Donald G. (1992): Integrity: An Essential Executive Quality. V *Business forum*: 12. Los Angeles: California State University, School of Business and Economics.
- Zgheib, Phillipe (2005): Managerial Ethics: An Empirical Study of Business Students in the American University of Beirut. *Journal of Business Ethics*, 61 (1): 69–78.

Podatki o avtorjih

mag. Matej Drašček
doktorski kandidat

Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani,
Kardeljeva ploščad 4, 1000 Ljubljana
Telefonska številka: 031 484 796
Elektronski naslov: matej.drascek@gmail.com

prof. dr. Dana Mesner Andolšek
redna profesorica

Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani,
Kardeljeva ploščad 4, 1000 Ljubljana
Telefonska številka: 031 885 253
Elektronski naslov: dana.mesner-andolsek@fdv.uni-lj.si

prof. dr. Adriana Rejc Buhovac
redna profesorica

Ekonomski fakulteta, Univerza v Ljubljani
Telefonska številka: 041 973 398
Elektronski naslov: adriana.rejc.buhovac@ef.uni-lj.si

Priloga 1: Vinjete

Prva vinjeta (sklop zasebno življenje)

V službi ste se dogovorili za pomemben sestanek, ki je ključnega pomena za razvoj organizacije kot tudi za razvoj vaše kariere, vendar niste opazili, da imate že dogovorjeno družinsko obveznost, ki je ne morete prestaviti. Odločite se, da izpolnite družinsko obveznost, ker:

- imajo družinske obveznosti vedno prednost pred poslovnimi obveznostmi (deontološka – D);
- bo izpolnitev družinskega dogovora vpletenim prinesla največ sreče oziroma zadovoljstva (utilitarizem – U);
- mi biti dober oče oziroma družina predstavlja najpomembnejše v življenju (vrline – V).

Druga vinjeta (sklop poslovanje)

Organizacija je v težavah in odpustiti morate veliko število sodelavcev (pred tem ste napravili vse, kar je bilo možno narediti: optimizacija stroškov, manj investicij itd., vendar ni druge možnosti). Pri odločitvi, koga odpustiti, boste najprej pretehtali:

- dodano vrednost, ki jo zaposleni doprinesejo organizaciji (U);
- zakonske kriterije, ki določajo kriterije za odpuščanje (D);
- odnos, ki ga imajo zaposleni do dela (V).

Tretja vinjeta (sklop splošna etična dilema)

Ko se znajdete v etični dilemi ne glede na situacijo, je vaše glavno vodilo pri odločanju:

- Upoštevaj zlato sredino, torej ne preveč oziroma premalo nečesa (V);
- Največja dodana vrednost za vpletene v odločitvi (U);
- Ne delaj drugemu tega, kar ne želiš, da bi drugi delali tebi (D);

Četrta vinjeta (sklop splošna etična dilema)

Ste pred etično dilemo. Ne boste storili neetičnega dejanja, ker:

- je to preprosto narobe (D);
- se šele v dejanjih pokaže etična drža človeka (V);
- bi zaradi moje odločitve trpelo veliko ljudi (U).

Peta vinjeta (sklop poslovanje)

Sodelavec se vam je zlagal. Za laž ni izvedel nihče drug kot vi in tudi ni imela nobenih posledic za organizacijo ali delo. Kljub temu boste izvedli disciplinski

ukrep, saj je delavec:

- naredil posredno škodo organizaciji (U);
- kršil svojo delovno obveznost po pogodbi o zaposlitvi (D);
- pokazal svoj karakter, takemu sodelavcu pa ne moreš več zaupati (V).

Šesta vinjeta (sklop zasebno življenje):

Vaš prijatelj oziroma sodelavec je napravil etično napako. Kako bi mu svetovali?

- Imel si poštene namene oziroma nikomur nisi hotel storiti žalega (D).
- Iz napak se učimo in naslednjič boš zato bolje ravnal (V).
- Ker se nikomur ni zgodilo nič hudega, je vse v redu (U).

Legenda:

U – utilitarizem

D – deontologija

V – etika vrlin