



Predsednik častnega razsodišča združenja Manager Vojko Čok o upadu ugleda menedžerjev in krizi poslovne etike

Ko menedžer prelomi besedo in ne zardi, je družba bolna

Najprej so bili na udaru javnosti nedotakljivi, Ivan Zidar, Hilda Tovšak in Dušan Črnigoj. Sledila sta Igor Bavčar in Boško Šrot. Pridružil se jim je Bine Kordež. Ko pa se je menedžerjem dvomljivega slovesa pridružil še Aleksander Svetelšek, ne le nekdanji predsednik uprave Petrola, temveč tudi stanovskega združenja Manager, se je moralo na dogajanje odzvati tudi združenje. Aktiviralo se je častno razsodišče in napovedalo etično katarzo svojih članov. Predsednik častnega razsodišča Vojko Čok sicer ni želel ocenjevati posameznih dejanj in ljudi, zelo jasno pa je dal vedeti, da brez etičnih načel ni poštenega menedžerja, brez poštenega in zanesljivega menedžerja pa ni prodornega gospodarstva. Prav na dan najinega pogovora se je četici domnevno spornih menedžerjev pridružil še Mirko Tuš.

► **Ste pričakovali, da se bodo menedžerske zgodbe tako razpletale, kot ste leta 2009 sprejeli mesto predsednika častnega razsodišča (ČR)?**

“Ne, seveda ne. Takrat teh zgodb še ni bilo veliko.”

► **Kako izbirate problematične primere?**

“To lahko storijo člani in organi združenja po lastni presoji. Teh odločitev pa seveda ne sprejemamo v praznem prostoru; spremljamo dogajanje in registriramo primere, ki vplivajo na ugled menedžerjev nasploh.”

► **Je aktiviranje ČR odgovor na padec ugleda menedžerjev?**

“Živimo v zahtevnem času in verjetno je tudi ugled menedžerjev, podobno kot drugih delov družbe, pod kritično presojjo javnosti. Zaradi gospodarske krize pa je ta presoja še ostrejša.”

► **Prejšnji teden ste razpravljali o primeru Hilde Tovšak. Kaj ste sklenili?**

“O tem ne želim govoriti, dokler primera ne končamo. Res pa je, da se ukvarjamo z menedžerji, ki imajo pomembno težo v okolju in vplivajo na ugled ce-

lotne stroke. Zato želimo njihovo delovanje presojati po načelih našega etičnega kodeksa.”

► **Gre pri tem tudi za vprašanja zakonitost?**

“Etičnost je širši pojem od zakonitosti. Ni namreč nujno, da je zakonito delovanje menedžerjev že samo po sebi v skladu s kodeksom. Prav lahko je zakonito, a ni v skladu z etiko. Po drugi strani tudi ni nujno, da je nekaj v nasprotju z etiko, ker javnosti pač ni všeč.”

► **Kaj menite o menedžerjih, ki uničijo podjetje? Je njihovo delovanje sploh lahko etično?**

“Ne spuščamo se v same poslovne rezultate posameznega primera. Sicer pa so stečajni in likvidacijski, žal, del normalnega procesa v gospodarstvu. Nas bolj zanimajo vzroki za določeno delovanje. Zato ne moremo vedno enoznačno povezovati poslovnih rezultatov s kršenjem kodeksa.”

► **Združenje Manager je potrebovalo relativno dolgo, da je reagiralo na menedžerske zlozrabe. Kako to?**

“ČR ne more prejudicirati po-



sameznih primerov z vidika zakonitosti. Šele ko je sprejeta pravomočna razsodba, lahko oceni primer tudi iz etičnega zornega kota. Sicer pa ČR ne razsoja zgolj z vidika zakonitosti, ampak tudi z vidikov, ki niso nujno vezani na zakonodajo.”

► **Novi kapitalizem je posebej udaril zaposlene. Jih je res mogoče zreducirati zgolj na strošek podjetja?**

“Odnos do zaposlenih in njihovo dostojanstvo predstavlja eno temeljnih načel našega kodeksa. Je pa res, da se tu krešeta dve skrajnosti. Na eni strani ugo-

tavljamo, da brez zaposlenih ni podjetja in da je treba vanje vlagati, po drugi strani pa lastniki, med njimi tudi mali delničarji, med katerimi so tudi zaposleni, pričakujejo čim boljši donos. Donos pa je razlika med prihodki in stroški. Torej je slednje treba klestiti. Vendar to kleščanje nikoli ne bi smelo iti na račun zaposlenih.”

“Če nekdo pridobi premoženje protipravno, ne more ostati njegovo.”

► Pa se pogosto dogaja prav to ...

“Vsak strošek je za nekoga prihodek. Če želiš zmanjšati stroške, komu odvzameš prihodek. Zato je dobro gospodarjenje tudi skrbno ravnanje z viri, tudi človeškimi. Vsak strošek pa naj bi imel kritje v dodani vrednosti.”

► Sicer pa so doslej najkrajšo potegnili mali in srednji podjetniki. Kako naj preživijo?

“V globalnem gospodarstvu se vzpostavlja mreža soodvisnih specializiranih podjetij. V teh mrežah je mesto tudi za mala in srednja podjetja. Je pa res, da z neplačevanjem podjetnikom dejansko ubijamo iniciativo in podjetniško klimo, predvsem pa ogrožamo njihovo eksistenco. Če si dolžan, plačaj. To mora ponovno po-

stati železno pravilo v gospodarstvu. Le od tu dalje se lahko pogovarjamo. Za to pa bo potrebna učinkovitejša zakonodaja in njeno izvajanje.”

► Je bil Lahovnikov poskus omejevanja menedžerskih plač v državnih podjetjih dober?

“Vsak tak radikalen poseg države v gospodarstvo odraža prej njeno nemoč kot pa sistemsko dejanje. To potrjuje tudi dejstvo, da se ta uredba že ukinja.”

► Kaj menite o izjavi ministrice Radičeve, da je tretjina menedžerskih plač spornih?

“To kaže slabšo sliko o tistem, ki je zakon pripravil, kot o tistih, ki so ga kršili. Ta odstopanja so namreč tudi posledica nejasnih določil, kar se je pokazalo tudi že v praksi.”

► Bi nam ob nižjih menedžerskih plačah res lahko zmanjkalo kandidatov za vodstvena mesta v državnih podjetjih?

“Plača je zagotovo eden od pomembnih elementov, ko gre za razmislek o prevzemu menedžerske funkcije. Zato obstaja resna nevarnost, da nižanje plač spodbudi negativno selekcijo. Včasih se tem sicer pretirava, po drugi strani pa nekateri to dejstvo tudi podcenjujejo. A tako je.”

► Je zaseg premoženja dober ali slab ukrep?

“To je povezano z načelom greha in pokore. Greh in pokora morata biti uravno-

težena. Če nekdo pridobi premoženje protipravno, ne more ostati njegovo.”

► Kaj pa, če ga še pravočasno prepíše na družinskega člana?

“To pa je vloga pravne države, ki mora take zvijače preprečiti. Zvijačnosti namreč ne smemo mešati s poslovnostjo. Če nekdo nekoga ogoljufa, sicer ni nujno, da s tem krši zakon, ne ravna pa etično in pošilja napačne oziroma škodljive signale. Podobno kot širjenje polovičnih informacij, pri čemer tudi mediji niste nedolžni.”

► Zakaj pa mediji?

“Mediji ustvarjajo klimo, ki javnost lahko zapelje. Poglejmo samo poslovne informacije! Če niso celovite in analitične, zlahka zapeljejo zlasti nepoznavalske male investitorje in jim celo škodijo. Mnogi novinarji se zato ne zavedajo dovolj svoje družbene odgovornosti.”

► V javnosti veliko slišimo o menedžerskih nagradah. Ne pa tudi o materialni odgovornosti v primeru stečajev ...

“Menedžerski poklic je povezan s tveganji. Tu ni avtomatizmov. Zato je tudi prava finančna stimulacija za menedžerja v variabilnem in ne v fiksnem delu njegove plače. Seveda prihaja pri tem

“Če si dolžan, plačaj. To mora ponovno postati železno pravilo v gospodarstvu. Le od tu dalje se lahko pogovarjamo.”

do odklonov, ki pa jih skušamo spravili v sprejemljive okvire. Vendar tu ni enotnih rešitev ali formul, ki bi zagotavljale pravičnost na eni strani in ustrezno spodbudo posameznikom na drugi.”

► **Kaj menite o tezi, da so sedanje menedžerske zlorabe posledica zaključne faze privatizacije?**

“To zagotovo vsaj v enem delu drži. Organi in institucije, postavljene in plačane, da zagotovijo delovanje celotnega gospodarskega sistema, očitno ne opravljajo svojega dela. To potrjujejo tudi nenehne zahteve po izrednem ukrepanju. Vendar vidim tu dve pomanjkljivosti. Eno predstavlja zakonodaja, drugo pa njeno izvajanje. Zanimivo je, da so v zadnjem času čuvarji zakonodaje postali veliko bolj dejavni, ne da bi bilo treba spremeniti zakonodajo. To pomeni, da težava ne tiči le v zakonodaji, ki naj bi dopuščala odklone v gospodarskih družbah, temveč tudi v njenem izvajanju.”

► **To pa je odvisno od politične volje ...**

“Tako je. Očitno so zlorabe dosegle tako stopnjo, da je bila oblast prisiljena na osnovi iste zakonodaje ukrepati drugače in problem reševati po duhu in ne le po črki zakona. Tak je vsaj moj občutek.”

► **Govorite o občutku. Kaj pa dejstva?**

“Vedno gre za občutek. Težko je objektivno reči, kdo zasluži preveč in kdo premalo; tega ni moč natančno meriti. Podobno velja za druga vprašanja, kot na primer o višini menedžerske plače in raznih dodatkov ter meje, do katere so še družbeno sprejemljive. Ali pa dilema o tem, ali je prav, da imata dva menedžerja enako plačo ob različnih uspehih. In podobno. Tu gre tudi za etična, moralna merila, ki so nenehno pod presojo javnosti in so včasih

bolj, včasih pa manj sprejemljiva. Zlasti v času krize smo bolj občutljivi na te teme, socialni čut je močnejši, manj smo pripravljene tolerirati. Za njihovo reševanje pa je zgolj zakonodaja odločno premalo.”

► **Bo več miru, ko si bodo politične opcije razdelile ostaneke državnega premoženja?**

“Tako razmišljanje je zelo nevarno, zlasti če se izvaja tudi v praksi. V ljudeh vzbuja veliko nezaupanja in nezadovoljstva, kar lahko resno zaostri odnose v družbi.”

► **Kakšne posledice lahko ima negativna razsodba vašega ČR za menedžerja?**

“ČR ni sodišče in ne obsoja. Gre za stališče do (ne)etičnosti delovanja posameznega člana, ki lahko škodi celotnemu poklicu. Lahko izreče opomin ali izključitev. Dejstvo je, da brez menedžerjev ni gospodarskega razvoja, tega ne smemo pozabiti. Sicer pa kriza menedžmenta priča tudi o neučinkovitosti državnih regulatorjev in nadzorne funkcije.”

► **Ste bili presenečeni, da je Igor Bavčar raje izstopil iz združenja, kot stopil pred ČR?**

“Tega ne morem komentirati. Gre za svobodno voljo vsakega posameznika. Lahko le ponovim, da pravi cilj ČR ni sankcioniranje, temveč spodbujanje etičnih vidikov ravnanja posameznika.”

► **Kaj menite o mladi generaciji menedžerjev in njihovemu mreženju v okviru združenja Yes?**

“To združenje je dobilo ne-

koliko negativen prizvok, ker se mu pripisuje, da je znotraj njega prišlo do neetičnih odklonov. To se sicer lahko zgodi vsakemu stanovskemu združenju, vendar to še ne pomeni, da nima pozitivnih namenov. Sicer pa menim, da je poslanstvo združenja pozitivno; gre za interesno združenje, ki naj bi prispevalo dodatno kvaliteto pri delu članov.”

► **So pa odkloni znotraj združenja Manager veliko bolj odmevni, ker se v teh krogih obrača veliko denarja ...**

“Tudi zato se je aktiviralo ČR z namenom, da se izboljša sedanja negativna podoba menedžerskega poklica.”

► **Včasih so rekli, da primeš vola za roge, moža pa za besedo. Bo to še kaj veljalo tudi za poslovni svet?**

“To pravilo je večno. Če ne primeš vola za roge, pomeni, da nisi razumel situacije. Če pa veš, kako moraš vola prijeti in zakaj, ga boš vedno prijel za roge. Mož beseda je vrednota, ki jo je morda zasenčil pohlep, vendar ostaja vrednota. Rdečica, ki se pojavi na licu, ko prelomiš dano obljubo, pa je dokaz, da je družba zdrava. Ko prelomiš besedo in ne zardiš, pa se ti to zdi celo normalno, je to eden od resnih znakov, da je družba bolna. Mi smo zadržali v to smer, vendar pričakujem, da se bo ta rdečica ob prelomljeni besedi kmalu spet vrnila na naša lica. To se mi zdi zelo pomembno.”

**VIDA GORJUP
POSINKOVIČ**

Stran / Page: 16

Doseg / Reach: 53000

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 1082 cm2

4 / 4



“Država mora vzpostaviti sistem, v katerem bo vsak opravil svojo vlogo. Ne more se kar distancirati in pustiti, da gre vsak svojo pot. Te svoje vloge pa naša država ni odigrala.”

“Trditev, da je v gospodarstvu zmanjkalo denarja in da težave izhajajo iz plačilne nediscipline, je le polovična resnica, ki zlahka zavaja. Če ne vemo, kaj je pravi vzrok za težave, tudi prave rešitve ne bomo našli.”

Vojko Čok opozarja, da je polovična poslovna informacija lahko enako škodljiva kot laž

Etični kodeks združenja Manager

- ▶ Spoštujem dostojanstvo posameznika
- ▶ Skrbim za rast in razvoj sodelavcev
- ▶ Osredotočam se na blaginjo podjetja
- ▶ Odgovoren sem do lastnikov
- ▶ Gradim medsebojno zaupanje med poslovnimi partnerji
- ▶ Delujem dobronamerno do skupnosti
- ▶ Vodim odprt in konstruktiven dialog z državo in njenimi institucijami
- ▶ Odgovorno sobivam z okoljem
- ▶ Zavedam se zahtevnosti poklica
- ▶ Odgovoren sem do sebe