



Angel Cabrera dekan je Thunderbirda, najuglednije poslovne škole na svijetu prema US News-u, World Reportu i Wall Street Journalu. Nekadašnji je dekan Instituto de Empresa, poslovne škole sa sjedištem u Madridu na kojoj je predavao organizacijsko ponašanje i upravljanje ljudskim potencijalima. Prije dolaska u Madrid profesor Cabrer je predavao na Georgia Institute of Technology i na Catholic University of Avila. Od 1995. do 96. radio je za Andersen Consulting na problemima iz domene upravljanja ljudskim potencijalima, upravljanja promjenom i implementacije novih tehnologija. 2002. Global Economic Forum nagradio ga je za iznimna dostignuća u poticanju i provedbi društveno odgovornog vođenja.

Intervju: Angel Cabrera

Sarah Powell

U razgovoru koji vam prenosimo, profesor Angel Cabrera govori o društvenoj odgovornosti poduzeća i potrebi uvođenja etičkoga kodeksa u menadžersku profesiju.

Sve veći broj danas aktivnih menadžera pohađao je neko formalno obrazovanje za obavljanje svojega posla. Unatoč tome, svjedoci smo raznih skandala, korupcije, mobbinga i slično. Govori li nam sve to da obrazovni programi nisu uspjeli stvoriti svijest o vođenju računa o širem kontekstu cjelokupne zajednice, za dobrobit svih nositelja interesa?

AC: Iako skandali koje ste spomenuli ne ukazuju na potpuni neuspjeh poslovnog obrazovanja, svi mi koji radimo u tom sektoru moramo prihvatiti dio odgovornosti za negativne događaje. Pojedine poslovne škole tvrde da se problemom etičnosti u poslovanju bave već dugi niz godina i da, obzirom na to, nemaju potrebu za preispitivanjem svojih programa. Ipak, moramo biti iskreni, poslovne škole kvalitetno odrađuju tek neke segmente obrazovanja dok je druge potrebno hitno unaprijediti jer neki studenti napuštaju školu s čudnim vrijednostima i idejama o menadžmentu. Ta bi nas činjenica trebala potaknuti da iznova proučimo programe i metode kojima se koristimo u poslovnim školama.

Rekli ste da "djelotvorno vođenje zahtijeva od menadžera prihvaćanje društvene odgovornosti." Također ste naglasili potrebu uvođenja etičkoga kodeksa kao neke vrste "moralnoga kompasa" za mlade menadžere. Na koji se najbolji način može podučavati i poticati etičko vodstvo temeljeno na vrijednostima?

AC: U posljednje se vrijeme mnogo raspravlja o temeljnim vrijednostima u okviru poslovnog obrazovanja. Nameće se pitanje: je li moguće educirati neku osobu tako da ona napusti poslovnu školu s usvojenim novim sustavom vrijednosti koji se dramatično razlikuje od staroga sustava vrijednosti? Tvrdnju da polaznici poslovnih škola, koji su obično zrele i formirane osobe, ne mogu mijenjati svoje vrijednosti smatram neistinitom. Veliki broj dokaza i istraživanja ukazuju na suprotno, da znatan broj ljudi mijenja svoj sustav vrijednosti u procesu intenzivnog obrazovanja, npr. kroz MBA studij. Iz toga možemo zaključiti da su vrijednosti promjenjiva kategorija, koja je podložna promjeni ne samo zbog specifičnih nastavnih programa već zbog:

- jezika koje koristimo;
- tema kojima se bavimo;
- načina na koji podučavamo.

Etičke vrijednosti moguće je uključiti u nastavni program na razne načine. Metodologija i tehnike su već razvijeni i isprobani u praksi, od studija slučajeva (*case study* op.prev.) do kolegija orijentiranih isključivo na rasprave o vrijednostima. Svi mi koji sudjelujemo u procesu obrazovanja moramo znati da naša predavanja zaista utječu na vrijednosni sustav studenata. Tek kada to prihvatimo moći ćemo nešto učiniti.

Ideja etičkoga kodeksa inspirirana je Hipokratovim zavjetom mladih doktora medicine na početku karijere. Zavjet podsjeća mlade ljude da liječnički poziv zahtijeva mnogo više od puke tehničke primjene stečenoga znanja, zahtijeva služenje zajednici i korištenje znanstvenih dostignuća na jedan poseban način. Slično tome, zavjet mladih menadžera utjecao bi na bolje razumijevanje uloge biznisa u modernom društvu.

Da li bi škole trebale svoje polaznike podučavati ispravnom ponašanju kako bi podržale budući moralni i etički razvoj?

AC: Iako je ideja koju ste naveli dobra, problem se nalazi u specifičnim izazovima poslovnog svijeta o kojima se općenito ne raspravlja u obitelji i školama. Logično je da bi se vrijednosti odrasle osobe trebale formirati unutar obitelji ili tijekom školovanja. Također je logično, što smatram opće korisnim, da studenti ujedno budu i dobri građani. No, podučavanje ispravnog ponašanja je tema koja se često koristi kako bi se obranila pasivna pozicija poslovnih škola prema kojoj je, ako dođe do takve vrste problema, uvijek odgovoran netko drugi.

Komplicira li, dodatno, globalizacija, zbog različitih kulturnih normi i vrijednosti, pitanja etike i društvene odgovornosti poduzeća? Na koji bi način multinacionalne korporacije trebale pristupiti tome problemu?

AC: Dobro pitanje, a ujedno i veoma složeno. Globalizacija zasigurno dodatno povećava probleme iz domene društvene odgovornosti i etike. Širenjem poslovanja s lokalne na globalnu razinu, potencijalan učinak eventualne loše odluke se umnogostručuje. Loša praksa upravljanja ljudima umnogostručuje se u velikim omjerima samo zbog veličine organizacije. Globalizacija često stvara nove dileme koje ne postoje kada tvrtka posluje samo na lokalnoj razini.

Mnoge korporacije upravljaju budžetima većim od pojedinih država. Kada ulaze na nove teritorije koriste se raznim izvorima moći i utjecaja. To zatim stvara nove dileme i može, u pojedinim slučajevima, menadžera postaviti u ulogu državnika i stvoriti nove situacije s kojima se tradicionalni poslovni lideri nisu naučili nositi.

Multinacionalne korporacije moraju prije svega prepoznati da su to pitanja o kojima se mora govoriti. Smatram da je to najteže od svega. Tek kada postoji svijest o problemu možemo očekivati da tvrtka usmjeri resurse na njegovo rješavanje, educira kadrove te selektira i kreira lidere. Važno je istaknuti potrebu za *novim pristupom vođenju u rješavanju problema etike i društvene odgovornosti*.

U nekim dijelovima svijeta neke su poslovne prakse prihvatljive, dok u drugima nisu. Bez obzira na to, **osnovni principi** upravljanja poslovnim organizacijama, razvoja menadžmenta i društvene odgovornosti primjenjivi su svugdje u svijetu. Njihovo postojanje slabi argumente o utjecaju kulturalne različitosti i ekstremnu poziciju radikalnoga relativizma po kojoj se nikada ne možemo usuglasiti, budući je sve različito - što može biti isprika za pasivnost.

Brojne se inicijative diljem svijeta bave identifikacijom i definiranjem univerzalno primjenjivih principa poslovne prakse. *United Nations Global Compact*, inicijativa koju podržavaju mnoge tvrtke u svijetu, radi na sistematizaciji principa koji se odnose na radne odnose, prirodne resurse i korupciju. Druge su internacionalne institucije izdale deklaracije o pravoj ulozi, funkciji i svrsi tvrtke u modernom društvu.

Zbog potencijalnih troškova negativnoga imidža i sve većih rizika vezanih uz pojavu interneta, etičko ponašanje je zasigurno u interesu poduzeća. Zašto se to tako često ignorira?

AC: Smatram da dio problema leži u obrazovanju lidera. Lidere se dosadašnjim obrazovanjem usmjeravalo na određena pitanja i probleme što je automatski isključivalo neka druga pitanja i probleme. No, vjerujem da će se situacija u tom smislu poboljšati. Poslovni lideri današnjice sve više razumiju da se moraju i trebaju baviti etikom i društvenom odgovornošću. Također razumiju i potencijalne rizike neuspjeha na tom području, ako ni

zbog čega drugoga onda zbog sve snažnijeg utjecaja nevladinih udruga i civilnog sektora. Internet omogućuje kupcima i korisnicima usluga udruživanje, razmjenu informacija i bojkot proizvoda. Snažnije nevladine udruge mogu izvršiti znatan pritisak na tvrtke.

Velike korporacije u Španjolskoj, na primjer, zapošljavaju školovano osoblje koje se isključivo bavi dionicima i pronalazi obostrano prihvatljiva rješenja u tom segmentu. Sve su to pozitivne promjene, iako se ne treba zavaravati. Ostalo je još mnogo posla za obaviti.

čini se da je društveno odgovorno poslovanje u suprotnosti s kratkoročnim poslovnim prioritetima usmjerenim na snižavanje troškova. Koji je odnos između maksimalizacije profita i odgovornosti, odnosno mogu li tvrtke "biti dobre i činiti dobre stvari"?

AC: Posljednjih godina svjedočimo pojačanom pritisku koji kratkoročne rezultate pretpostavlja dugoročnima. Slažem se da kratkoročna orijentacija proturječi društvenoj odgovornosti.

Ideja društvene odgovornosti kompatibilna je s dugoročnim strategijama, a ne s kratkoročnim akcijama. To znači da se ideja društvene odgovornosti prirodno uklapa u koncept razvoja tvrtke koja se okrenula dugoročnom stvaranju vrijednosti. Organizacija koja ne vodi brigu o ambijentalnim i društvenim posljedicama svojih poslovnih politika može biti uspješna samo u kratkom roku. Međutim, dugoročno će njena sposobnost ostvarivanja profita opadati.

Tržište također reagira na promjene o kojima govorimo. Skandali kojima smo svjedočili posljednjih godina djelovali su na javnost kao neka vrsta "poziva na buđenje" i povećali osjetljivost tržišta i analitičara na probleme ispravnoga ponašanja i društvene odgovornosti. Današnji investitori zasigurno razmišljaju o dugoročnoj održivosti tvrtke u koju žele uložiti svoj novac. Smatram da smo mnogo naučili iz prošlih kriza; između ostaloga, da su kratkoročna orijentacija i društvena odgovornost nekompatibilne.

Ukoliko etičko ponašanje utječe na jačanje reputacije poduzeća, goodwill, privlačenje talenata i tako povećava njegovu konkurentsku snagu, na koji ga način možemo evaluirati?

AC: U svijetu su u posljednje vrijeme razvijene sofisticirane metode analize ponašanja poduzeća i potencijalnih obveza vezanih za odgovorno ponašanje. Svjedoci smo nastajanja novih burzovnih indeksa, pr. *Dow Jones Sustainability Index*, a sve u želji da se procijeni posvećenost pojedinih kompanija društveno odgovornom ponašanju. Veličina indeksa kojim se tvrtka rangira utječe na percipiranu vrijednost te iste tvrtke.

Do današnjih je dana utjecaj alternativnih fondova okrenutih investiranju temeljem indeksa održivosti bio zanemariv. No, situacija se naglo mijenja; veličina i kapital kojim ti fondovi raspolažu iz dana u dan postaju sve veći. Također, u medijima su se počela pojavljivati različita rangiranja kao npr. *Fortune*-ov izbor najboljeg poslodavca. Putem takvih izbora i pozicioniranja predaje se jasna poruka javnosti, što zatim dodatno pojačava pritisak na vodstvo korporacija.

Tvrtke su u prošlosti mogle vjerovati da će eventualno zagađenje okoliša ili neprimjeren odnos prema zaposlenicima proći neopaženo i nekažnjeno. Danas je situacija posve drugačija, postoje brojne društvena udruženja koja istražuju negativnu praksu i povezuju se s medijima koji trenutno reagiraju. Sve navedeno pojačava pritisak...

Mislite li da bi trebalo postrožiti zakonsku regulativu i na taj način spriječiti negativan utjecaj tvrtki na okoliš, njihove zaposlenike i javno dobro?

Zakonska se regulativa mora baviti pitanjima koja ste spomenuli: okolišem, odnosom poslodavac - zaposlenik, javnim dobrom... No, zakonska regulativa neće riješiti probleme s kojima se svi susrećemo. Tržište se mora poštovati. Moramo imati na umu da se to tržište temelji na konkurenciji, da privredni subjekti stvaraju vrijednosti i bogatstva te služe zajednici zato da bi postali konkurentniji. Natjecati se na tržištu u nekim slučajevima doslovno znači "kupiti jeftino i prodati skupo." Poslovni će sektor uvijek nastojati ograničiti rast plaća kako bi bio konkurentniji i u isto vrijeme zadržao prihvatljivu produktivnost. Pregovaranje o ovim pitanjima intrinzična je karakteristika svijeta biznisa.

Regulacijom se mogu nametnuti standardi radničkih prava. No, pravo rješenje leži u razumijevanju da se održivost nekog poslovnog modela ne može temeljiti na **iskorištavanju** slabijeg nositelja interesa. Ako je neki poslovni model u cijelosti zasnovan na plaćama nižim nego što bi trebale biti - i ako tvrtka zbog svoje moći u odnosu na radnu snagu trenutno zbog toga modela ne doživljava probleme - velika je vjerojatnost da će joj se takva politika osvetiti zato jer ljudi raspolažu alatima i metodama uz pomoć kojih mogu nanijeti štetu organizaciji u kojoj rade.

Internet je unio kvalitativne promjene u mnoga područja života zato što omogućava ljudima da prepoznaju istomišljenike i međusobno koordiniraju aktivnosti. Na primjer, malom investitoru je gotovo nemoguće utjecati na odluku uprave neke tvrtke. No, putem interneta taj se pojedinac može umrežiti s istomišljenicima i tada, kao grupa, ostvariti znatno snažniji utjecaj. Iz svega zaključujem sljedeće: *poslovni modeli zasnovani na nadmoći jačeg nad slabijim nositeljem interesa nisu dugoročno održivi. Sama regulacija odvija se prirodnim putem, bez narušavanja intrinzičnih, konkurentnih karakteristika biznisa i slobodnog tržišta.*

Treba li se društvena odgovornost pozabaviti pitanjima rastućega jaza između plaća top menadžera i plaća "običnih" zaposlenika?

AC: Društvena odgovornost poduzeća istražuje široki spektar pitanja; jedno od njih se svakako odnosi na *transparentnost*. Kada sa studentima razgovaramo na temu poštenih nagrada, postaje jasno da se nagrađivanje ne može samo tako regulirati. Na koji način ćete odrediti vrijednost jednog *Jacka Welcha* za General Electric? Nije moguće odrediti pravu vrijednost koju bi taj čovjek trebao primati. Tržište mora biti instrument za određivanje visine primanja, a tržište može ponekad dovesti do zaista visokih plaća top menadžera. Ako navedenom pridružite ideju transparentnosti, tada možete direktora i upravu plaćati koliko vam drago, sve dok dioničare informirate o njihovim primanjima. Dozvolite im da odlučuju da li su one ispravne ili nisu... neka tržište donese konačnu odluku.

Vjerujem da će transparentnost odigrati ulogu regulatora. Transparentnost se odnosi na dostupnost informacija, prije nego na zakonsku prisilu. Dioničari tada mogu sami odlučiti žele li investirati svoj kapital u

tvrtku koja svojeg predsjednika uprave plaća 1000 puta više nego prosječnoga radnika. Transparentnost o kojoj govorim uvrštena je u principe upravljanja u mnogim zemljama gdje i ostvaruje pozitivne rezultate.

S obzirom na značaj i utjecaj biznisa na zajednicu, koji su po Vama najveći izazovi s kojima će se poslovni svijet susretati tijekom 21. stoljeća?

AC: Smatram da će najznačajniji izazovi 21. stoljeća biti potaknuti pitanjima o kojima smo upravo govorili: pritisci potrošača, pojedinih društvenih grupa, te vlade i državnih institucija.

Tvrtke koje će uspijevati u 21. stoljeću na jedinstveni će način odgovoriti na ove prividno kontradiktorne pritiske, na kreativan i novi način stvorit će kvalitetne uvjete rada i u isto vrijeme povećavati produktivnost i kvalitetu svojih usluga, mudro koristiti prirodne resurse i transferirati tako stvorenu dodanu vrijednost svojim potrošačima, koji će za uzvrat biti spremni platiti višu cijenu za konzumiranje ekološki čistih i zdravih proizvoda. Istinski izazov vidim u pronalasku novih i kreativnih načina za stvaranje novih i održivih poslovnih modela koji stvaraju pozitivne učinke ne samo za dioničare već i za sve nositelje interesa.

Sljedeće važno pitanje odnosi se na veličinu. Danas vrijedi postavka po kojoj tvrtke moraju biti velike ako žele dugoročni uspjeh. Međutim, postoje ljudi koji to smatraju diskutabilnim. Je li ogromna multinacionalna tvrtka zaista najbolji način organiziranja ekonomske aktivnosti? Odgovor glasi: ne znamo točno! Alternative postoje. Mrežno organizirane male tvrtke ponekad mogu postići nevjerojatnu ekonomsku efikasnost. Širenje multinacionalnih tvrtki ponekada je povezano s osobnim ambicijama i egom predsjednika uprave i drugih direktora, a ne s ekonomskom logikom. Mnoga druga pitanja se također tiču veličine i sredstava za organiziranje ekonomske aktivnosti... sumnjam da ćemo na tom području vidjeti velike promjene u sljedećih dvadesetak godina.

Još je važno spomenuti pitanja iz domene odnosa vlade i poslovnog sektora, kao i poslovnog sektora i drugih društvenih skupina. Smatram da će u sljedećih dvadesetak godina ta domena također postati ključna. Mnogi društveni problemi ne mogu se riješiti djelovanjem samo jedne od navedenih grupa. Potraga za rješenjima neminovno će dovesti do uspostave partnerskog odnosa među njima.



Intervju: Angel Cabrera, Sarah Powell
© 2003 Emerald Group Publishing Limited, UK.
For Croatia © 2007 Novem d.o.o.
This translated article is published by arrangement with
Emerald Group Publishing.



Prijevod i lektura: Cleo, jezici i informatika, Zagreb
Uredio: Marko Lučić