



ÄRIEETIKA

Mari Kooskora

Eetiline, vastutustundlik ja jätkusuutlik ettevõtlus, ärieetika ning juhtimine on märksõnad, mis on eriti viimase paarikümne aasta jooksul palju kõneainet pakkunud. Üha rohkem kohtab neil teemadel arutelusid nii teaduskirjanduses kui ka praktilises äritegevuses. Sealjuures on väidetud, et kuigi ärieetika tähtsust ei saa alahinnata, on see siiani üks kõige vähem mõistetud valdkondi ärimaailmas.

Ärieetika järjest kasvava populaarsuse üheks põhjuseks võib pidada ettevõtete vajadust hoida tarbijate, konkurentide ja kogu ühiskonna silmis positiivset kuvandit – sõltub sellest ju otseselt nende edu ja käekäik. Kui varem peeti ärieetikat oluliseks, sest eetika on kasulik (*ethics pays*), siis nüüd pigem seetõttu, et eetika on vajalik (*ethics matters*) ning sellela väheneb ettevõtte võime olla jätkusuutlik.

Nii juhid kui ka tavatöötajad seisavad oma igapäevases töises tegevuses vältimatult silmitsi mitmesuguste eetiliste valikutega. Eetikaküsimused võivad üles kerkida seoses juhtimise, turunduse, tootmise, uurimistöö, inimkapitali, finantsjuhtimise, äritegevuse strateegia, ettevõtte valitsemisega jne. Vastutustundlik ja eetiline tegevus aitab suuresti kaasa nii organisatsiooni kui ka ühiskonna jätkusuutlikkusele.

Ärieetika on rakenduseetika haru, mis kõige üldisemalt tegeleb küsimustega, kas teatud äripraktikad on eetiliselt vastuvõetavad ja kuidas teha ettevõtte jätkusuutlikku tegevust toetavaid valikuid. Vastutustundlik ettevõtlus tähendab siinkohal vastutuse võtmist ettevõtte tegevuse tulemuste ning mõju eest. Jätkusuutlik ettevõtte on elujõuline ka pikemas perspektiivis ja tegutseb, tasakaalustades oma tegevuse majanduslikke, sotsiaalseid ning keskkondlikke mõjusid, luues sellega stabiilsema ja tugevama ärikeskkonna, mis omakorda toetab eetiliselt tegutsevate ettevõtete arengut.

Tegelikult ei ole ärieetikas midagi ülemäära keerulist. Ettevõtte/organisatsiooni loovad inimesed eelkõige inimeste jaoks. Ka organisatsiooni väärtuse määravad eelkõige inimesed, mitte masinad ega hooned. Organisatsiooni eetilised tegutsemispõhimõtted saavad alguse selle liikmete põhimõtetest, sellest, mida peetakse õigeks ja mida valeks, mida sobivaks ja mida mitte. Olulised mõisted, millele ärieetikas tähelepanu pöörata, on usaldus, vastutus, õigusruum, kohustus, õiglus, koostöö. Arvesse tuleb võtta erinevaid huvigruppe. Eetikaküsimuste puhul majandustegevuses keskendutakse pigem tegevuste põhjustele ja mõjule; inimeste käitumise juures arvestatakse motivatsiooni, väärtusi ja tõekspidamisi.

Ärieetika alla kuuluvad näiteks järgmised küsimused:

- Kas müügiesindaja võib kliendile korraldatud tootesitlusel jätta välja olulist informatsiooni toote kahjulikust mõjust keskkonnale?

- Kas ettevõtte võib väliskeskkonna muutudes koondada oma võtmetöötajaid püsima jäämise nimel?
- Kas tootjad võivad hoida hinda madalamana toote ohutuse arvelt?
- Kas lapstööjõu kasutamise kahtluse korral võib jätkata koostööd muidu igati sobiva välispartneriga?
- Kas ootamatute raskuste ilmnemisel võib klientide jaoks olulise teenuse pakkumise päevapealt lõpetada?

Nendele küsimustele vastamine võib esmapilgul tunduda lihtne, kuid tuleb silmas pidada, et hoolimata otsuste legaalsusest, kooskõlast seadustega, ei ole sellistes olukordades tehtud otsuste ja tegevuste korral asi vaid seadustest kinnipidamises. Ärietika hõlmab endas mitmesuguseid norme, printsiipe ja väärtusi, mis mõnes olukorras osutuvad omavahel vastuolus olevateks, ja mustvalgeid vastuseid sageli pole.

Eetiline käitumine on kooskõlas üldtunnustatud moraaliprintsiipidega ja võtab arvesse tegevuse mõju nii endale kui teistele. Ärietikas on seega oluline arvestada mõjuga kõikidele, kes on ettevõtte tegevusega seotud. Eetikat on defineeritud kui püüdlust hea elu poole, seega võib ärietikat vaadata ka kui püüdlust hea, st tasakaalustatud ning jätkusuutliku ärielu poole.

Saab öelda, et ärietika sisaldab inimkäitumist ja tegutsemist suunavaid moraaliprintsiipe, -reegleid ja -standardeid ärimaailmas, püüdes vastata küsimustele, mis on hea ja õige, ning suunates sellekohaselt käituma ja tegutsema. Toetudes eetilistele printsiipidele ja võttes arvesse erinevaid vaatenurki, kaaludes otsuste ning tegude olemust ja tagajärgi ning mõju erinevatele huvigruppidele, tuleb ärietika appi paremate ning läbi mõeldud otsuste tegemisel ärisituatsioonides. Seda saab teha tähelepanu pööramisega ettevõtte tegelikele väärtustele ja küsides endalt olulisi küsimusi organisatsiooni eesmärkide ning viiside kohta, kuidas neid eesmärke saavutatakse.

Ärietika ja väärtused

Eetilistes aruteludes esitatakse küsimusi selle kohta, mis on õige või vale, hea või halb, kuid on selge, et leidub ka nn hallalasi, kus ühest vastust pole nii lihtne leida.

Ärietika on oma olemuselt rakenduslik: toetudes eetilistele väärtustele, saab teha õigemaid otsuseid ja valida sobivamad käitumisviisid.

Väärtused on inimesele oluliste veendumuste ja põhimõtete alus; rääkides väärtustest, mõtleme tihti just eetikale. Saab öelda ka nii, et eetika on selliste väärtuste kogum, mida peetakse heaks ja õigeks. Eetiliste väärtustena võib nimetada näiteks ausust, moraalset terviklikkust, lubaduste pidamist, usaldatavust, avatust, hoolimist, austust, kodanikutunnet, parima poole püüdlemist ja teistega arvestamist. Eetilisi väärtusi on palju; nii üksikisikud, organisatsioonid kui ka ühiskonnad saavad neis ja eelkõige nende sisulises tähenduses kokku leppida ning need omaks võtta.

Eetilised põhimõtted sisaldavad moraalnorme ja väärtusi, mille järgi me oma igapäevast elu elame (või peaksime elama), ja hoiavad meid õigel kursil. Eetilised lähenemised ja printsiibid võivad kohati ka vastandlikud olla. Näiteks võib tekkida küsimus, kas pidada olulisemaks tegu ennast või selle tagajärgi, vahendeid, motiive või inimese iseloomu, õiglust või kohustusi, suhteid või olukorra olemust.

Ettevõtluses on eetika seisukohalt olulised vastutustundlik käitumine äritegevuses, õigete ja heade asjade tegemine töökohal ja äripartneritega suheldes. Organisatsiooni sees on eetilise äri tagamiseks olulised organisatsiooni väärtused ja viisid, kuidas neid tegelikus elus järgitakse.

Organisatsiooni missioon, visioon ja eesmärgid sisaldavad endas enamasti organisatsiooni väärtusi ning need väärtused avalduvad tegevuses ja käitumises. Selliste väärtustena nimetatakse kõige sagedamini ausust, moraalset terviklikkust, austust, usaldust, vastutust. Jätkusuutlikud organisatsioonid toetuvad oma käitumises ja tegevuses ühiselt kokku lepitud ja sisustatud väärtustele, mida järgitakse igapäevaselt, sh oluliste strateegiliste otsuste tegemisel; põhiväärtused on seega aluseks kõigele, mida neis organisatsioonides tehakse ja kuidas otsuseid vastu võetakse.

Kõik meie teod ja otsused võivad sisaldada **moraalseid küsimusi ning dilemmasid**, seda nii tööga seotud kui ka mitteseotud valdkondades. Iga otsuse ja teo taga on meie väärtused, see, mida peame oluliseks ja tähtsaks. Kui otsus tehakse kiirustades, suudab inimene tavaliselt arvesse võtta kuni kolme temale kõige olulisemat väärtust (vt Bowie, 1999, lk 125; Kooskora, 2013, lk 50) ja just neist on tema otsused ning teod tingitud.

Esmapilgul võib tunduda, et eetika äritegevuses ja organisatsioonides tähendab lihtsalt tervele mõistusele ja isiklikule eetilise arusaamisele toetumist oma tegevuses. Tegelikult on eetika valdkond ja sellega seonduvad küsimused ja probleemid tunduvalt laiemad ning mitmekülgsemad. Igas olukorras ei piisa vaid tervest mõistusest ja moraalsest sisetundest. Eetilised probleemid võivad olla üsna

komplekssed, neid pole iga kord võimalik üheselt määratleda ega ka täpselt ette näha. Tihti juhtub, et eetika peale hakatakse mõtlema alles siis, kui midagi on juba juhtunud, kahju on tekkinud. Tarku juhte iseloomustab see, et võimalikele probleemidele mõeldakse ennetavalt, ja nii on ärietika oluline näiteks riskide juhtimisel.

Eetilised dilemmad

Et üldse tegutseda, tuleb meil oma igapäevaelus ja äris pidevalt otsuseid langetada. Suuremas osas meie valikutest ja otsustest on eetilised küsimused juba eos varjul, st küsimused moraalselt hea ja õige ning vale ja halva kohta. Ent kellele õige ja kellele hea? Eetika kutsub meid arutlema ja kaaluma erinevaid perspektiive, lähtudes osapoolte seisukohtadest.

Päevast päeva lahendamist nõudvad tõsielulised olukorrad ja tekkinud (väärus)konfliktid tekitavad sagedasti eetilisi dilemmasid, mille puhul iga võimaliku lahendusega kaasneb mõne olulise moraaliprintsiibi või väärtuse rikkumine. Tihti võivad selliste olukordade lahendid sisaldada moraalilise seisukohalt küsitavat käitumist. Alljärgnevalt mõned näited.

- Klient soovib firmalt toodet või teenust, ent kuulates hinda, teatab, et selline hind ei ole talle vastuvõetav. Firma töötaja teab, et sama teenust on kliendil võimalik odavamalt saada konkurendilt. Kas firma töötaja peaks kliendile konkurendist rääkima või mitte?
- Firma on uhke teenetel põhineva palgamaksmise süsteemi üle. Üks töötajatest on teinud terve aasta tublit tööd ja väärrib igati tunnustamist. Samas ta juba saab palka kõrgeima palgataseme järgi ning on ka palju teisi töötajaid, keda esile tõsta. Firma juhid ei saa töötajat ka rohkem edutada. Mida nad peaksid tegema?
- Firma juht räägib ühele osakonnajuhatajatest, et lähimal ajal vallandatakse üks tema osakonna töötaja. Osakonnajuhataja ei tohi eelnevalt vallandamisest kellelegi rääkida, sest see tekitaks ebakindla ja rahulolematu õhkkonna. Siis kuuleb osakonnajuhataja samalt töötajalt, keda on kavas vallandada, et tol on plaanis osta tütrele kallis kingitus ning soetada uut mööblit. Kuidas peaks osakonnajuhataja käituma?
- Kolleeg räägib mulle, et tal on kavas firmast lahkuda ning alustada tööd mujal. Samal ajal annab otsene juht mulle mõista, et ta ei kavatse mind edutada, sest plaan on kõrgemat ametikohta pakkuda hoopis minu kolleegile, kes seda aga veel ei tea. Mida peaksin tegema?

Nende näidete puhul on tegemist konfliktidega eri väärtuste vahel ehk eetiliste dilemmadega. Üheselt õigeid lahendusi on siin raske leida, sest arvesse tuleb võtta erinevaid aspekte, mis kõik võivad olulised tunduda. Õige ja vale vahel vahet teha ei ole harilikult raske, kuid eetika muutub eriti oluliseks just siis, kui valida tuleb mitme õige valiku vahel või on valida ainult halbade valikute vahel.

Ka ülaltoodud näidete puhul on otstarbekas kaaluda olukorda erinevatest vaatenurkadest, võttes arvesse osaliste võimalikke seisukohti, soove, vajadusi ja ootusi, hinnata võimaliku teo ja käitumise olemust, tagajärgi ja mõju. Näiteks esimese dilemma puhul võib vastandada töötaja abivalmidust kliendi aitamisel ja tema lojaalsust firmale, kuid mõelda ka sellele, kui võrd teadlik ma ise tarbijana olen ja missugust käitumist ning tegutsemist firma esindajalt ootan. Või ettevõtte juhina: mida ootan oma töötajatelt ja kuidas neid koolitan klientidega suhtlema? Kõikide nende küsimuste puhul on vajalik vastata ka küsimusele „miks?“, st põhjendada tehtud valikuid.

Kuigi inimesed tegutsevad tihti vastavalt oma majanduslikele huvidele, peavad eetilised ärisuhted olema rajatud vastastikusele usaldusele ja õiglasele kohtlemisele. Õiglus aetakse mõnikord segi seaduslikkusega, samas võib ette tulla ka selliseid olukordi, kus seadust järgides ei olda eetilisest vaatepunktist õigel teel, siin saab näiteks tuua nn JOKK skeemid, kus juriidiliselt on kõik lubatud, kuid eetiliselt me seda õigeks pidada ei saa. Samuti võib juhtuda, et üks või mõlemad osapooled peavad tehingut ebaõigeks või ebaeetiliseks, kuna tulemus osutus oodatust vähem tulusaks.

Eetika seab meile nõude oma otsuseid põhjendada ja hinnata, selle asemel et järgida pimesi oma tundeid või väliseid autoriteete. Üldiselt saab väita, et eetiliste probleemidele lahenduse leidmine ei sõltu niivõrd konkreetsetest teadmistest kui võrd kaalutletud tegutsemisest ja tihti ka tahtest. Eetiline arutlemine ei ole alati lihtne, siiski on võimalik eetikat appi võttes teha sobivaim otsus, mida hiljem ei tule kahetseda ei meil endil ega kellelgi teisel.

Eetilised konfliktid või vastasseisud on tõenäolised tekkima, kui:

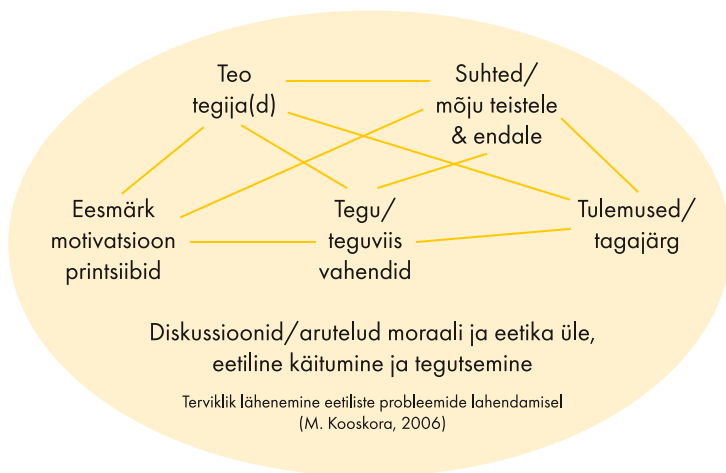
- ilmneb märgatav konflikt eri huvide vahel;
- alternatiivsed lahendid on võrdselt õigustatavad;
- tagajärjed on huvilistele väga olulised.

Oma olemuselt ei ole konflikt hea ega halb, tihti on see paratamatu, osutab probleemile ja pakub võimaluse olukorra lahendamiseks. Konfliktide mõju sõltub aga eelkõige sellest, kuidas neid lahendatakse: kas leitakse lahend, mis sobib kõigile osapooltele, või mitte.

Eraldi teema on huvide konflikt, mis tekib siis, kui on vaja valida oma huvide ja organisatsiooni või mõne teise grupi huvide vahel. Näiteks töötajale pakutud hüved (isiklik huvi) võivad mõjutada ametialaseid otsuseid ettevõtte ja/või selle huvigruppide kahjuks. Eesti oludes esineb olukordi, kus firma töötaja (juht) on samaaegselt teise (konkureeriva või lepingusuhetes oleva) ettevõtte omanik. Kuidas sellisel juhul suhtuda tema otsustesse? Paistab ilmne, et varem või hiljem on selline inimene eetilise dilemma ees ning edasine tuleneb juba inimese võimest võtta vastu eetilisi otsuseid. Huvide konflikti jt korrupsiooniohtlike olukordade vältimiseks on mõistlik antud teemad eelnevalt läbi mõelda ja leppida kokku tingimused töölepingutes või sätestada eetikakoodeksis.

Kuidas teha õigemaid otsuseid?

Õigemate (sh nii eetilisemate kui ka otstarbekamate) otsuste tegemisel on abiks terviklik lähenemine, mis eeldab otsuse puhul selle eesmärgi, motiivi, sisu (teo enda), selleks kuluvate vahendite, tagajärgede ning mõju arvestamist.



Eesmärk määrab ära, miks üht või teist tegu tehakse. Nii on organisatsiooni kontekstis oluline, et tegevusel on selge, kindel eesmärk, millest on aru saadud ja mis on omaks võetud kõigi liikmete poolt. Jätksuutlikku tegevust silmas pidades on tähtis keskenduda peamiselt pikaajalistele eesmärkidele – lühiajalised eesmärgid on paljuski tulekustutamise ning oluline võib jääda märkamata.

Kuid mis on äritegevuse eesmärk? Enim levinud arvamus on, et äri peamine eesmärk on kasumi teenimine ja seda väidetakse ärimaailmas kindlalt veel praegugi. Ise tavatsen nõustuda pigem sellega, et äritegevuse eesmärk on luua väärtusi, midagi, mis on vajalik neile, kes on äritegevusega seotud või sellest

mõjutatud. Seega võib öelda, et jätkusuutliku äritegevuse peaesmärk on teha head ja kvaliteetset tööd, toota häid ja vajalikke tooteid, osutada kvaliteetset teenust, arvestades samal ajal partnerite ja keskkonnaga. Nii on suurepärase ettevõtte hea töökoht töötajatele, loob väärtust omanikele, kaitseb ettevõttesse tehtud finantseeringuid ja kasu saavad põhimõtteliselt kõik, kes sellega kokku puutuvad. Edukad ettevõtted ja organisatsioonid on võimelised saavutama edu ning looma väärtust ka pikema aja jooksul.

Kui eesmärgiks on ainult kasum ja finantsedu, võib ettevõtte jätta tähelepanuta väärtuste loomise, nende toodete ja teenuste pakkumise, mida inimestel ka tege-likult vaja on. Ent üha kasvav hulk ettevõtteid on täna kogemas, et luues väärtust – tehes midagi, millele on nõudlust, ja tehes seda hästi, arvestades huviliste ringiga –, saab ettevõtte ka kasumit. Kasumis saab seega näha pigem eduka ja huvigruppidele vajaliku tegevuse tagajärge kui peamist eesmärki. Sellist lähene-mist kohtab järjest enam ka Eestis, eriti Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi liikmete seas. Siiski ilmneb siiani, et paljud Eesti ettevõtted peavad oma tege-vuses – viimasel ajal küll vähem sõnades kui tegudes – peaesmärgiks kasumi teenimist (Kooskora ja Cundiff, 2019).

Kasum on oluline, sest see on ettevõtet edasiviiva tegevuse eeldus, milleta äri ei toimi ja ettevõtte ei arene. Kasum on hea tegevuse tagajärg, ent juhul, kui kasumi teenimine on organisatsioonile peamiseks või ainsaks eesmärgiks, jäävad sageli märkamata teised olulised eesmärgid – need, mis aitavad olla ja jääda jätkusuut-likuks. Sellisel juhul ei märgata enda ümber teisi ning teistega, vahel ka iseenese pikemaajaliste ja oluliste huvidega arvestamine jääb tagaplaanile.

Isegi kui äritegevusele omast majanduslikku kasu mõista kitsalt, lähtuvalt fir-mast või isiklikust vaatenurgast, peab tunnistama, et kindlaim kasumi teenimise võimalus on valdkonnas, mille järele on suur ühiskondlik nõudlus. Järelikult on sel juhul tegemist tegevusega, millest saab kasu suur osa ühiskonnast. Konfliktid tulenevad sellest, et inimestel ja gruppidel (organisatsioonil, ühiskonnal jne) on väga erinevad arusaamad nii kasulikkusest kui ka sellest, mis on hea ja mis on halb, kuidas tohib käituda/tegukseda ja kuidas mitte.

Oluline on ka motiiv, ajend, missuguse kavatsusega mingi tegu või otsus tehakse. Samas, tegude tagajärg võib olla oodatust erinev.

Hinnates tegu, saame esitada küsimuse: kas tegu ise on hea ja õige? Deonto-loogilise ehk kohuse-eeetika järgi on tegevusel oma sisemine moraalne väärtus, sõltumata tegevuse konkreetsest tagajärjest. Selle printsiibi kohaselt on mõned teod juba oma olemuselt valed: näiteks valetamine, vägivald, varastamine; ja tei-sed õiged: näiteks tõerääkimine, teiste austamine, lubaduste pidamine.

Deontoloogia ühe olulise esindaja, Immanuel Kanti kategoorilise imperatiivi kontekstis saab siin välja tuua kaks põhilist printsiipi, millest lähtuvalt võime tegu eetiliseks hinnata. Esiteks, kas me saame antud tegu laiendada kõigile, kes on sarnases situatsioonis, st kas kõik võiksid tegutseda samamoodi? Teiseks põhimõte, et iga inimene on väärtus, kedagi ei tohi oma huvides ära kasutada, see tähendab, et inimesi ei kohelda kui pelgalt vahendeid millegi saavutamiseks (näiteks on vale ettevõtetes kohelda töötajaid kui pelgalt vahendeid kasumi saamiseks).

Eetika seisukohalt on oluline vaadata ka seda, milliseid vahendeid eesmärgi saavutamiseks kasutati. Siin saab esitada küsimuse: kas „hea“ tulemuse nimel on kõik vahendid õigustatud? Halb tegu ei tohi olla vahend hea tulemuse saavutamiseks, näiteks varastamine ei ole sobiv vahend raha saamiseks.

Tagajärje-eetika (sh utilitarismi) puhul määrab teo moraalse õigsuse selle teo tagajärg: tegu on õige ja hea, kui selle tulemus on õige ning hea, ja siin ei võeta alati arvesse vahendeid, millega selline tulemus saavutati. Näiteks võiks tagajärje-eetikaga põhjendada robinhoodlikku rikastelt röövimist, et rikkust vaestele jagada (vähemasti vaeste perspektiivist).

Mõju puhul vaatame, milles seisneb otsuse mõju; on see positiivne või negatiivne. Mil moel on äriiline tegutsemine otseselt või kaudselt mõjutanud seotud osapooli? Keda ja kuidas see otsus või tegu on mõjutanud ja mil määral? Kas mõju on lühi- või pikaajaline, kui ulatuslik see on? Tegude tagajärge ja mõju saab hinnata nende sügavuse, intensiivsuse, kestvuse, kindluse või ebakindluse, läheduse või kauguse ning ulatuse järgi.

Eetikateooriad ärieetikas

Eetikateooriad on eetika alustalad. Need peegeldavad universaalseid eetilisi printsiipe, mis kanduvad üle riigipiiride ning neid võib võtta kui eetilise mõtlemise ning käitumise standardeid. Ärieetika kontekstis apelleeritakse kõige sagedamini juba ülal mainitud tagajärgede-eetikale, kohuse-eetikale ning eetilisele relativismile, kuid oluline on arvestada ka teisi lähenemisi eetikas.

Erinevate eetikateooriate ja lähenemiste hulgast ei ole võimalik välja tuua sellist, mis töötab alati ja igas olukorras ehk on universaalselt sobiv. Seetõttu on oluline terviku nägemine ning erinevatest perspektiividest lähtumine. Tutvustan järgnevalt nii traditsioonilisi kui ka kaasaegsemaid eetilisi lähenemisi ärieetikas, kusjuures nii mõnigi kord seisnevad erinevused nende vahel pigem rõhuasetustes.

Eetilise relativismi (vt Pojman, 2005) kohaselt varieerub tegude moraalne õigus ühiskonniti: arvesse võetakse situatsioonilisi, kultuurilisi ja traditsioonilisi aspekte. Tänapäeval on maailm ettevõtjate jaoks peaaegu piirideta ning konfliktid tulenevad sageli sellest, et inimestel, organisatsioonidel, riikidel ja rahvastel on nii kasulikkusest kui ka õigest-valest väga erinevad arusaamad. Moraal võrs sub ühiskonnas kehtivatest üldistest normidest ja väärtustest, kodusest kasvatuses ja perekonnast, haridusest, religioonist, suhtlemisest teiste inimestega jne, ning relativistlik lähenemine püüabki neid aspekte arvesse võtta.

Küsimused, mida endale esitada: kas minu äritegevus võtab arvesse situatsioonilisi, kultuurilisi, traditsioonilisi aspekte? Kuivõrd määravad eetiliseks peetava käitumise üksikisikute ja gruppide kogemused? Eetiliste standardite määratlemise aluseks on sel juhul „olulised teised“ ja huvigrupid ning nende seisukohad võivad aja jooksul muutuda. Näiteks: kuidas käituda teistes riikides, teises kultuurikontekstis? Kas kingituste tegemine Idamaades on altkäemaksu andmine või lihtsalt hea ja eduka äritegevuse juurde kuuluv traditsioon?

Tagajärje-eetika puhul, mille tuntuimad esindajad on Jeremy Bentham ja John Stuart Mill, on olulised tagajärjed ja mõjud: teostatakse kulude ja tulude analüüs, äritegevuses hinnatakse lühi- ja pikaajalisi perspektiive. Tagajärje headust hinnatakse heaoluga, mida saavutatud eesmärk endaga kaasa toob: tegevus, millega otsest heaolu ei kaasne või mille puhul on see väiksem kui võiks olla, on järelikult halb. Enam levinud kahte tagajärje-eetilist teooriat, egoismi (kasulik mulle) ja utilitarismi (kasulik kõigile), võib jagada kahte kategooriasse vastavalt sellele, keda tegevusest tulenev tagajärg konkreetselt mõjutab.

Mida endalt küsida tagajärje-eetikast lähtuvalt: kas antud tegu on minu või minu organisatsiooni parimates pikaajalistes huvides? Kas on sobiv ja ootuspärane, kui arvestan selle olukorra tagajärgede puhul ainult endaga? Kui ma arvestan oma teo kõikide võimalike tagajärgedega ja kõiki seotud osapooli puudutavate tulemustega, kas tulemus on parem või halvem meile kõigile? Kui tõenäolised on tagajärjed ja kui olulised need on?

Kohustuste ja õiguste ehk deontoloogiline eetika ning kategoorilise imperatiivi teesid sisaldavad küsimusi õigustest ja kohustustest, sealhulgas nii isiklikul kui ka professionaalsel tasandil, ning eeldavad tegutsemist viisil, et sellest võiks saada üldine seadus, et igaüks võiks käituda samamoodi. Tähtsal kohal on teiste väärtustamine, teiste kohtlemine eesmärgina, mitte vaid vahendina, ja tegutsemine viisil, mida me soovime muuta nn universaalseks seaduseks. Kohuse-eetika seisukohalt on igal indiviidil teatud õigused, mida ei tohi piirata. Selle teooria kohaselt on õigused õige käitumise valikul põhiliseks juhtnööriks ning kohustused tulenevad õigustest. Teooria on abiks mitmesuguste ärietiliste probleemide

lahendamisel: selleks on vaja analüüsida, kas valitud lahendus ei riiva teiste osapoolte õigusi ja kas neid koheldakse ausalt ning igahüht väärtustades.

Kohustuste ja õiguste eetika puhul tuleks endalt küsida: kelle suhtes on mul antud olukorras kohustusi? Mis võib juhtuda, kui kõik tegutseksid samal moel kui mina? Kas ma kohtlen inimesi sooviga saada midagi enda (oma organisatsiooni) jaoks või mõtlen ka sellele, millised on nende soovid?

Neile küsimustele vastamine võimaldab diskussiooni juhtide professionaalsete kohustuste üle organisatsioonis, samuti ka personaalse vastutuse üle.

Õiguste ja võrdsete võimaluste raamistik (tähtsaimad esindajad John Locke ja John Rawls) sisaldab võrdsuse, valikuvabaduse ja õigluse printsiipe, nähes ka ette, et ressursse tuleb kasutada efektiivselt ja tulemuslikult. Antud printsiibi kohaselt peab igaüks tegutsema nii, et saavutataks võimalikult õiglane väärtuste jaotus, mis ühtlasi peaks tagama ühiskonnaliikmete vahel ka parema koostöö.

Kui läheneme õiguste ja võrdsete võimaluste seisukohalt, võib küsida: kelle õigusi pean ma antud olukorras arvestama? Kas ma austan peamisi inimõigusi ja inimeste vajadust olla väärikas? Kas ma kohtlen kõiki õiglaselt? Kas kõigil on olnud võrdsed võimalused? Kas on suuri erinevusi „võitjate“ ja „kaotajate“ vahel, mida saaks või oleks saanud ära hoida?

Vooruseetika (tuntuim esindaja Aristoteles) sisu ettevõtluses on üldised inimlikud voorused äritegevuses, voorused seoses äritegevusega, organisatsioonide ja juhtimisega. Siin on eesmärgiks areng liidrina ja organisatsiooni arendamine, käitumine viisil, nagu käituvad vooruslikud inimesed, püüdlamine oma vooruste arendamise ja täiuslikkuse poole. Vooruste kõrval eksisteerivad muidugi ka pahed – ebaausus, valelikkus, halastamatus, ahnus, ausameelsuse puudumine, argus. Aristoteles uskus, et inimese käitumist peaks juhtima neli voorust: julgus, õiglus, mõistlikkus ja mõõdukus. Tema arvates on eetilist käitumist võimalik rutiinselt harjutades arendada nii, et tegemist ei oleks enam pideva hoolika ja läbimõeldud mõtletegevuse tulemus, vaid meile loomuomase, harjumusest ning intuitsiooni poolt juhitud käitumisega. Vooruseetika järgi on tegevus õige, kui inimene, kes seda teeb, tegutseb voorusliku isikuna või arendab moraalseid voorusi, ja vale, kui tegutseb paheliselt või viisil, mis arendab temas moraalseid pahesid. **Vooruseetika seisukohalt on oluline endalt küsida:** kas ma käitun antud olukorras ausalt, ausameelselt, väärikalt? Mida teeks kombekas, aus inimene või eetiline liider samas olukorras?

Ärieetikas saab kaasaegsematest lähenemistest rakendada ka **hoolimise eetikat** (tuntuim esindaja Carol Gilligan), kus peetakse oluliseks isiklike suhteid ja teisest hoolimist ning tihti just soolise või muu mitmekesisuse perspektiivi lisamist.

Nii saab hoolimise eetika puhul hinnata vaadet isiklikele suhetele ja teistest hoolimisele (nt hoolimine perekonnast ja sõpradest, lähenemine teiste vaatenurgast).

Mida hoolimise eetika puhul endalt küsida? Kuidas teised mõjutatud osapooled ennast antud situatsioonis tunnevad? Kas ma saan hoiduda teistele halba tegemisest? Milline lahendus kõige tõenäolisemalt kaitseb ning hoiab terveid ja harmoonilisi suhteid osapoolte vahel?

Viimasena pean oluliseks **diskursiivset eetikat** (tuntuim esindaja Jürgen Habermas), mille puhul pööratakse tähelepanu diskussioonidele, osaliste omavahelistele suhetele ning koostööle, et saavutada osapooltele sobiv ja eetiline tulemus. Diskursiivse eetika rakendamise hea näide on arutelude ja läbirääkimiste pidamised, kuhu jätkusuutlikuma tulemuse nimel kaasatakse mitmeid erinevaid huvigruppe.

Diskursiivset eetikat järgides võiks endalt küsida: millised normid saaksime me koos välja töötada, et jõuda vastastikku aktsepteeritava lahenduseni antud olukorras? Kuidas me saavutame rahumeelse konfliktilahenduse, mis hoiaks ära kiirustamise kõige mõjukamate asjaosaliste poolt?

Võib öelda, et tajume tihti, mis on õige ja mida peaksime tegema. Praktikas on probleem aga selles, et alati me oma sisetunnet ei järgi. Teiselt poolt on ärielus sageli olukordi, kus kehtib üks või mitu vastuolulist eetilist printsiipi ning tuleb otsustada, millist neist rakendada. Eetika õpetab meid diskuteerima, väitlema, põhjendama ja argumenteerima. Eesmärgiks ei ole manitsemine ega inimestele hinnangute andmine, vaid valikute tegemise hõlbustamine ja käitumise suunamine. Seega on eetika abiks valikute tegemisel ja otsustamisel, aitab mõista, millist tegevust võiks pidada lubatuks ja millist tuleks vältida ehk kuidas teha paremaid otsuseid.

Eetika organisatsioonis

Kohati tundub, et siiani on ärijuhtide seas levinud arusaam, mille kohaselt on äritegevuses kõik lubatud. Küllalt sageli on kuulda „ei midagi isiklikku, see on äri“. Nii öeldes püütakse inimestele mõista anda, et äritegevuses ei tarvitse arvestada kaasinimeste soovide ja huvidega, tähtis on kasumi teenimine ning muu ei loe.

Selline suhtumine võib iseloomustada organisatsioone, kus inimesed sageli töölt lahkuvad, kus personalijuhid on sunnitud lahkuma, sest pidid tegema asju, mis on vastuolus nende tõekspidamisega, või kus näiteks meestele makstakse tunduvalt rohkem palka kui naistele; kus kandidaatide tervist kontrollitakse ka neil

töökohtadel, kus see sisuliselt põhjendatud ei ole, või tööintervjuudel esitatakse väga personaalseid, tööga mitte seotud küsimusi, ning kus kolmekümnendates eluaastates naised ei taheta tööle võtta kartuses, et varsti lähevad nad emapuhkusele. Usun, et ei ole palju inimesi, kes oleksid õnnelikud, töötades organisatsioonides, kus kehtivad sellised tõekspidamised. Kuigi viimasel ajal on töösuhetele ja -rahuolule rohkem tähelepanu pöörama hakatud, on kirjeldatud arusaamad siiski visad muutuma (Kooskora ja Cundiff, 2019).

Uuringud näitavad, et paljud madalama ja kesktaseme juhid on sunnitud ebaeetilisi otsuseid langetama, kuna tajuvad kõrgema taseme juhtide poolt survet tulemuste saavutamiseks iga hinna eest (Kooskora, 2008). Selline surveõhkkond võib viia olukorrani, kus tavatöötajad, kes soovivad oma juhtidele meeldida ja firmale lojaalsed olla, hakkavad tegutsema ebaeetiliselt.

Samas on üha rohkem ka neid ettevõtteid, kus pööratakse neile teemadele tähelepanu ja käitumise suunamiseks luuakse eetikakoodekseid või nende rolli täitvaid reegleid, pannakse kirja organisatsiooni hea tava või parima praktika juhised. Eesmärk on sel juhul anda ettevõtte töötajatele kindlaid juhiseid, kuidas lahendada võimalikke ärieetilisi probleeme ja konflikte, millega tänapäeva kiiresti arenevas majandusruumis aina sagedamini kokku puututakse. Eetikajuhiste koostamisel tuleb tähelepanu pöörata sellele, kas need on kooskõlas õigusaktidega, organisatsiooni üldise poliitika ja muude tegevusjuhistega, organisatsiooni väärtustega ning üksikisiku (nii juhi kui ka töötaja) väärtustega.

Eetikakoodeksite või -juhiste loomine ise ei ole veel piisav. Nende tegelikku rakendumist toetavad järgmised asjaolud:

- juhiste loomisesse kaasatakse võimalikult palju võtmeisikuid, sh tegevuse ja otsustega otseselt kokku puutuvaid töötajaid;
- juhiseid jagatakse ja selgitatakse kõikidele töötajatele, tagades, et neid mõistavad, aktsepteerivad ja võtavad omaks kõik organisatsiooni liikmed;
- juhiseid toetab organisatsiooni juhtkond, kes on ise nende järgimisel eeskujuks;
- juhised osutavad spetsiifilistele tegevustele ja eetilistele dilemmadele, mis võivad töötajatel ette tulla (suhtlus huvigruppidega, informatsiooni konfidentsiaalsus, lisateenused, boonused klientidelt, altkäemaksud, must kassa jne);
- juhiseid kindlustatakse ja võimendatakse tunnustamise või puudustele tähelepanu juhtimise kaudu.

Juhtkonna roll on anda infot tehtud otsuste ja nende mõju kohta mitte ainult majanduslikust vaatenurgast: on oluline, et kõik liikmed on kursis, mis

organisatsioonis toimub, millised on seatud eesmärgid, mida peetakse oluliseks, mis on lubatud ja mis mitte.

Oluline on eetilisse käitumisse puutuvad asjad organisatsioonides ühiselt läbi mõelda ja selgeks rääkida. Alljärgnevatele küsimustele mõtlemine ja vastuste leidmine võiks olla mõningaseks abiks.

Oluline on jõuda ühisele arusaamisele:

- mida tähendab olla avatud ja aus konkreetsetes olukorras või organisatsioonis; kuhu tõmmata piir, millal on tegemist lubatud, millal lubamatu käitumisega;
- mida ja kui palju rääkida, millist infot organisatsioonist välja anda;
- mida tähendab ausus ja avatus suhetes klientidega, kas see määratlus kehtib kõikides olukordades ühtemoodi. Millist infot ja kuidas anda meediasse;
- kuidas toimida siis, kui teised samade normide järgi ei käitu. Kas ja kuidas anda teada, et kaastöötajad eksivad kehtestatud reeglite vastu;
- milles seisneb huvide konflikt, millal see võib tekkida ja kuidas sel juhul toimida;
- milles seisneb favoritism (lemmikute soosimine);
- mida tähendab hea ja õige käitumine mõnes konkreetsetes olukorras.

Üsna tihti polegi vastuste leidmine neile küsimustele nii lihtne, kui esialgu paista võib, sest inimeste ettekujutus, teadmised ja kogemused on erinevad, samuti nende arusaamine eetilisest käitumisest. Seetõttu on vajalik nende asjade peale kriitiliselt mõelda juba enne, kui midagi on juhtunud.

Viimaks tuleb üle korrata, et konkreetsetes olukorras organisatsioonis lubatud käitumine peab loomulikult vastama ka üldkehtivatele tavadele ja normidele, üldtunnustatud eetikaprintsiipidele ja seadustele.

Väärtused organisatsioonis

Iga organisatsiooni sees eksisteerivad nii selle organisatsiooni enda kui ka seal töötavate inimeste eesmärgid ning väärtused. Parim tulemus saadakse siis, kui need kokku langevad. Seega on nii töötajate kui terve organisatsiooni käekäiku silmas pidades oluline teada, mida kujutavad endast organisatsiooni liikmete väärtused ja eesmärgid.

Vana-Kreeka filosoofi Sokratese järgi eristatakse kolme peamist väärtuste rühma (Plato, 1998):

1. sisemised väärtused (näiteks rõõm, nauding);
2. instrumentaalsed väärtused (ravimid, raha teenimine);
3. kombineeritud väärtused (teadmised, nägemismeel ja tervis), mis on head iseeneses, kuid ka vahendid teiste väärtuste saavutamiseks.

Millised on väärtused, mida inimesed Eesti eri organisatsioonides oluliseks peavad? Mis on töötajatele tähtis, mis on see, millest kiire elutempo ja tugeva konkurentsi tingimustes oleneb töötajate heaolu ja rahulolu organisatsiooni ja tehtava tööga?

Oleme Estonian Business Schoolis aastate jooksul uurinud Eesti organisatsioonide töötajate väärtusi ja hoiakuid töö suhtes, töörahulolu taset ning peamisi ja eelistatuid juhtimisstiile (Kooskora, 2013). Neis uuringutes oleme keskendunud kontoritöötajate, spetsialistide, otseste ning keskastme- ja tippjuhtide vaadete väljaselgitamisele.

Töötajad ootavad, et organisatsioonid pakuksid piisavalt vaba aega isiklikuks eluks, väljakutset esitavaid ülesandeid, häid füüsilisi töötingimusi, häid suhteid juhi ja kaastöötajatega, kindlust töökoha püsimise suhtes ning võimalust anda oma reaalne panus organisatsiooni käekäiku.

Tehtud uuringutest on ilmnenu, et enamasti on töötajate hoiakud organisatsiooni ja kaastöötajate suhtes positiivsed. Suurem osa inimestest austab reegleid ning usaldab kaastöötajaid, neile üldjuhul meeldib organisatsioonis töötada ning nad ei kavatse niipea lahkuda. Kõige olulisemaks ei peeta saadud raha, tähtsamad on mittemateriaalsed väärtused. On ilmnenu ka selged erinevused naiste ja meeste ning eri vanusegruppide hoiakutes. Nii on naistöötajatel suurem huvi ja vajadus kuuluda gruppi, olla heades suhetes kaastöötajate ja juhtidega, lisaks ootavad nad ka seikluslikkust. Mehed on enim huvitatud oma väärtuse näitamisest ja tõestamisest organisatsioonile, olles pigem ülesannetele kui suhetele orienteeritud, neile on olulisemad tunnustus ning väljakutset pakkuvad ülesanded. Ootuspäraselt on nooremad töötajad tihti ambitsioonikamad, aktiivsemad, valmis saavutama suuremaid eesmärke, samas pole nad nõus ohverdama oma tervist, kusjuures vanemad töötajad ei pea tervist väga oluliseks teemaks. Sageli on nooremad töötajad valmis muutma maailma, vanemad inimesed on aga huvitatud eelkõige turvalisusest.

Juhi eetika

Organisatsiooni ärieesilise toimimise kontekstis on oluline roll ettevõtte juhil ja tema käitumisel. Mõjutamine on juhtimise põhiolemus ja võimsatel juhtidel on oma alluvate elude ja organisatsiooni saatuse üle oluline mõju. Siin ei ole primaarne küsimus, kas liidrid kasutavad võimu, vaid kas nad kasutavad seda targasti ja hästi, ehk kas nende juhtimine on eetiline. On suur väljakutse olla eetiline ja samas ka efektiivne ning võtta oma tegevuse eest vastutus. Inimeste juhtimist (ingl *leadership*) olen tõlkinud liidriks olemisena, st liider on isiksus, kellel on eriline mõju teistele, teda jälgitakse ja tema käitumist järgitakse. Liidriks olemine algab enesejuhtimisest ja vajab tugevat vaimset ning enesedistsipliini, milleks Joanna Ciulla (2004; 2018) sõnul ei pruugi kõik juhid võimelisedki olla.

Oluline on see, et juht väärtustaks ja austaks iseennast ja teisi ning arvestaks ka kõigi teiste huvidega, kes on tegevusega seotud, ükskõik, kas organisatsioonis sees või väljaspool. Juhtimise oluliste märksõnadena võib nimetada koostööd, vastutuse võtmist ja moraalset terviklikkust. Koostööd iseloomustab siin partnerlus, suhtlemine, infovahetus, meeskonnatöö ja -tunne, üksteise soovide ja huvidega arvestamine, kaasamine, osalus tegutsemisel ja juhtimisel ning oskus konflikte juhtida. Vastutuse võtmist näitavad eeskujuks olemine, inimeste väärtustamine, hoolimine, tunnustamine, moraalset terviklikkust aga inimlikkus, ausus, austus, hea tahe, õiglus ja usaldus.

Organisatsiooni ja juhi eetika avaldub kõige paremini otsustamisel, mille käigus valitakse vahendid, viisid, koht ja aeg püstitatud eesmärkide realiseerimiseks. Otsused võivad olla vähemal või suuremal määral eetilised ning neile hinnangu andmine võib sageli olla keeruline ja vastuoluline. Otsuste õigsus ja eetilisus selgub mõnikord alles teatud aja möödudes ja ka hinnang neile võib ajas muutuda.

Liidri otsustel on tavaliselt suur mõju, tema tegevus mõjutab nii otseselt kui kaudselt teisi inimesi, organisatsioone, vahel isegi tervet ühiskonda. Juhid ja liidrid on oma ettevõtte eetiliste seisukohtade kujundajad ja käitumismallide kandjad, nende tegevused või ka tegematajätmised saadavad teistele teatud signaale. Sageli tuleb ette olukordi, kus on vaja valida mitme enam-vähem õige otsusevariandi vahel ning siin on juhi eetilistel tõekspidamistel suur roll.

Peter Drucker (1999) on iseloomustanud efektiivse juhi käitumist järgnevalt.

- Nad ei küsi kunagi: „Mida ma tahan?“, vaid hoopis: „Mida on tarvis teha?“
- Edasi küsivad nad: „Mida ma saaksin teha ja peaksin tegema, et midagi muuta?“
- Nad küsivad kogu aeg: „Mis on firma missioon ja eesmärgid? Millest sõltuvad töö tegemine ja tulemuslikkus?“

- Nad aktsepteerivad erinevaid inimitüüpe oma töötajate hulgas ega otsi oma-enda kloone. Neil ei tule meeldegi esitada endale küsimust, kas üks või teine inimene neile meeldib, kuid nad pole rahul, kui midagi on valesti inimese püüdlikkusega, tööstandarditega ja eriti just väärtushinnangutega.
- Nad teevad nn peeglitesti: igal hommikul peeglisse vaadates mõtlevad nad, kas inimene, keda nad seal näevad, on inimene, keda nad näha tahavad, keda nad austavad ja kellesse nad usuvad. Tänu sellele teevad nad pigem seda, mis on õige, kui seda, mis on populaarne, ja see takistab neil teha pahatahtlikke, väiklasi ja ebamoraalseid tegusid.

Võib öelda, et head juhti iseloomustab oskus luua organisatsioonis usalduslik ja lojaalsust toetav keskkond. Usaldusel on siinkohal suur tähtsus, sest see kergendab oluliselt ettevõtte suhtlemist partnerite, klientide ja teiste oluliste huvigruppidega. Nii saab inimesi usaldades sõlmida kokkuleppeid käepigistusega, kui aga usaldus puudub, tuleb kõik kokku leppida paberil.

Head juhti iseloomustavad sageli järgmised omadused.

- Hea juht ei otsi tegematajätmistele vabandusi. Seda, et midagi on tegemata, ei saa tema jaoks lihtsalt olla.
- Ta loob ja vormib positiivseid muutusi, mitte lihtsalt ei istu passiivselt, lastes asjadel enda ümber kulgeda. Ta võtab väljakutsed vastu ja teeb muudatusi, kus tarvis.
- Hea juht võtab kinni hetkevõimalustest muuta midagi paremaks, kuid samas peab meeles, et ka tulevikku tuleb investeerida.
- Ta hindab inimesi nende väärtuste, tugevuste, tegude ja potentsiaali alusel.
- Ta suhtleb pidevalt positiivselt mõjutades, julgustades ja ära kuulates.

Juhtidel on võim ning nendelt oodatakse selle õiglast kasutamist: võim on eelkõige võimalus midagi teha, korda saata, mitte võim kellegi üle. Kui võimu kuritarvitatakse, kaob usaldus ning juhil on aina raskem olla oma töös tõhus.

Eetilise juhtimise olemus peitub oskuses vastu võtta häid, pikas perspektiivis kasu toovaid otsuseid. Tulemuslikku juhtimist ei saa olla ilma eetikata. Ettevõtte hea käekäigu nimel on oluline suhtuda teistesse austavalt, väärtustada teisi inimesi ja arvestada sellega, mis toimub ettevõtte sees ja selle ümber. Iga organisatsioon on osa ühiskonnast ja suuremast keskkonnast, selle kontekstiga mitte arvestamine võib viia tulemuseni, kus ettevõttel polegi enam võimalik tegutsemist jätkata. Ühiskond ja keskkond saavad hakkama ka ilma ühe konkreetse ettevõteteta, kuid ettevõtte ilma ümbritseva keskkonna ja ühiskonnata üldjuhul mitte.

Hea juhtimise oluline eeldus on usaldus ja koostöövoime ühiste eesmärkide saavutamisel. Juhi üks olulisemaid ülesandeid on luua selline kultuur ja töökeskond, mis toetab inimeste jõupingutusi eesmärkide saavutamisel, hõlbustab ülesannete täitmist ja muudab töötamise meeldivaks ja tulemusrikkaks. Selge visiooni, konkreetsete, teadvustatud ja omaks võetud eesmärkide ning paika pandud mängureeglite abil võimaldab juht ühiselt tegutseda. Juhi peamine töövahend on suhtlemine ehk kommunikatsioon. Pidev ja avatud suhtlemine, informatsiooni jagamine, koostöö, selged otsustamise kriteeriumid ja oma töötajatega arvestamine peaksid olema igas ettevõttes endastmõistetavad.

Organisatsioonid on oma juhtide nägu, just juhid on need, kes oma tegevusega annavad eeskuju, keda jälgitakse ja kelle järgi käitutakse. Heas ettevõttes usaldavad töötajad oma tööandjat, on tööle pühendunud, tunnevad sellest rõõmu, on ettevõttele lojaalsed ja tunnevad selle üle uhkust. Et organisatsiooni liikmetel oleks võimalik olla lojaalne ja tunda uhkust, peab ettevõtte juhtkond tegutsema oma inimesi väärtustades, lastes neil tunda end olulise osana tervikust, kaasates neid tegevusse ja võimaldades anda juhtimisse oma panuse. Kui juht toimib ausalt ja õiglaselt, on ka töötajatel raskem ebaeetilisi otsuseid langetada.

Tugevatel juhtidel võib olla selge visioon, loov mõtlemine, töötajate usaldus, kuid siiski ei pruugi see olla piisav. Kui eeltoodu pole seotud kompetentsuse, läbipaistvuse ja inimlikkusega, võib see kõik kaotada oma väärtuse ning organisatsioon ei pruugi juhti tunnistada kui liidrit ning eeskuju.

Et saavutada paremaid tulemusi ja hoida organisatsioonis suhteid, peaksid kõik võtmeisikud olema kaasatud strateegiliste otsuste langetamisse. Organisatsiooni liikmeid tuleb eesolevatest muudatustest aegsasti teavitada ning lasta neil avaldada oma arvamust. On oluline pidada töövestlusi töötajatega, et saada informatsiooni probleemide kohta, samuti peavad töötajad saama õiglast tagasisidet oma töö tulemuste kohta. Igas organisatsioonis on vajalik pöörata tähelepanu inimeste moraalsele arengule, et jõuda olukorrani, kus ausus ning teised eetilised väärtused ei sõltuks enam juhuslikust olukorrast.

Kokkuvõte

Eetiline ja vastutustundlik tegevus on signaaliks tegude ja otsuste kvaliteedi kohta organisatsioonis. Eetilisust saab pidada oluliseks juhtimispädevuseks, mida iseloomustavad tahe ja julgus võtta vastutust ning vigade tegemisel neid ka tunnistada. Eetilisus hõlmab viisi, kuidas koheldakse ennast ja teisi: sisuliselt tähendab see teha õigeid asju õigel ajal õigete inimeste suhtes ja õigel

eesmärgil. Praktikas nõuab see valmisolekut, teadmisi, oskusi ja eelkõige tahet teha õigeid otsuseid ka siis, kui kedagi pole nägemas. Parimate otsuste tegemiseks on mõistlik hinnata otsuseid ja tegusid, toetudes mitmetele erinevatele eetikaprinsiipidele ning vaadates olukordi terviklikult (ja mitte kitsalt näiteks ühe eetikateooria raames).

Eetiline ja vastutustundlik tegevus aitab luua uusi pädevusi, kuna hõlmab liikmeid kogu organisatsiooni ulatuses; kutsub üles tulevikku vaatavale ja tervikpilti nägevale juhtimisstiilile; valmistab ettevõtte paremini ette nii välisteks kui sisemisteks muutusteks, rahunemiseks ja kriisideks. Selline tegevus loob usaldust, parandab mainet, aitab kaasa heade suhete loomisele ja hoidmisele eri huvigruppidega, sh organisatsiooni liikmete, klientide, partnerite, omanike, investorite, pankade ja meediaga; aitab muuta ettevõtte atraktiivseks heade töötajate leidmisel ja suurendada organisatsiooni liikmete head tahet ning ettevõtte väärtust; tõsta usaldusvärsust, hoida ettevõtet jätkusuutlikuna ja tagada pidev areng. Eetiline ja vastutustundlik käitumine ei mõjuta mitte ainult inimesi ja seotud huvigruppe, vaid ka organisatsiooni huvisid ja pikaajalist kasumlikku tegevust. Teisisõnu, aitab ettevõtet paremini juhtida.

ARUTLUSKÜSIMUSED

Lugege läbi mõne Eestis tegutseva äriorganisatsiooni eetikakoodeks või sisult sarnane dokument (hea tava, eetilised juhtnõõrid jne) ja vastake järgmistele küsimustele:

1. Kellele on eetikakoodeks suunatud ja kuidas on see edasi antud eri huvigruppidele?
2. Kas ja kuidas on defineeritud ning organisatsiooni liikmetele tutvustatud organisatsiooni väärtusi?
3. Missugused valdkonnad on eetikakoodeksis kajastatud ja kuidas seda tehtud on? Kas seal on teie arvates mõned olulised valdkonnad puudu? Millised?
4. Kas ja missugused käitumis- ja tegevusstandardid on loodud organisatsiooni liikmetele kõigil tasanditel? Kuidas toimub nende igapäevane järgimine?
5. Võrrelge kahe sama valdkonna äriorganisatsiooni eetikakoodekseid.

Kasutatud allikad

- Aristoteles. (1996). *Nikomachose eetika*. Avatud Eesti Fond, Ilmamaa.
- Bowie, N. E. (1999) *Business Ethics: A Kantian Perspective*. Blackwell Publishers.
- Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership*. Praeger Publishing.
- Ciulla, J. B., Martin, C. W. ja Solomon, R. C. (2018). *Honest Work. A Business Ethics Reader*. Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business.
- Gilligan, C. (1993). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press.
- Kant, I. (2017). *Groundwork for the Metaphysics of Morals* (J. Bennett, tõlk). <https://www.earlymoderntexts.com/assets/pdfs/kant1785.pdf>
- Kooskora, M. ja Cundiff, K. (2019). The Development Towards Corporate Sustainability in a Transitional Economy, case Estonia. *Journal of East European Management Studies*, 203–221. DOI: 10.5771/9783845298696-203
- Kooskora, M. (2013). The Role of (Right) Values in an Economic Crisis. *Journal of Management and Change*, 30/31, 49–65.
- Kooskora, M. (2008). *Understanding Corporate Moral Development in the Context of Rapid and Radical Changes. The Case of Estonia*. Jyväskylä University Printing House.
- Plato. (1998). *Republic* (B. Jowett, tõlk). <https://www.gutenberg.org/files/1497/1497-h/1497-h.htm>
- Pojman, L. P. (2005). *Eetika: õiget ja väärast avastamas*. Tartu Ülikooli eetikakeskus.