

Poslovna etika in bonton: zgodovinsko osredotočen pregled literature

Dober management se ne odraža zgolj z izbiro in uporabo dobro premišljenih tehnik ter orodij managementa, ampak tudi s človeškim kapitalom, ki ga vložimo v katero koli poslovno idejo ter z njo povezano nadaljnje delo. S tovrstnim razumevanjem poslovni bonton prepoznavamo kot temeljni sestavni del dobrega managementa, oprtega na etičnih načelih. V prispevku izvedemo pregled literature o razumevanju, vlogi in prevladujočih značilnostih poslovnega bontona. Pri analizi nas vodijo naslednji vidiki: (a) katere temeljne strokovno-znanstvene ideje opredeljujejo pogled na poslovni bonton skozi čas; (b) kateri so temeljni dejavniki poslovnega bontona v določenem zgodovinskem obdobju; (c) kakšen je pogled na vlogo poslovnega bontona *v in za* management. Zaključki potrjujejo obstoj, a različno vlogo poslovnega bontona skozi različna obdobja in razvojne cikle. Navkljub tem razlikam pa je možno prepoznati niz naslednjih stalnih dejavnikov, ki opisujejo vsakokratni karakter poslovnega bontona: (a) splošno stanje sistema; (b) vloge in medsebojni odnosi v sistemu; (c) vodilne vrednote. To spoznanje nas nadalje vodi k izdelavi in testiranju posebnega modela poslovnega bontona, ki ga bomo predstavili v naslednji številki revije *Management*.

Ključne besede: poslovni bonton, poslovna etika, management, zgodovinski razvoj, vrednote

Business Ethics and Etiquette: A Historically Driven Literature Review

Good management is not only reflected in the choice and application of well thought-out management techniques and tools, but also in the human capital invested in any business idea and the follow-up work. With this understanding, we recognise business etiquette as a fundamental component of good management based on ethical principles. In this paper, we review the literature on the understanding, role and prevailing characteristics of business etiquette. The analysis is guided by the following aspects: (a) what are the underlying scholarly ideas that define the view of business etiquette over time and geo-civilisational spaces; (b) what are the underlying determinants of business etiquette in a given historical period; (c) what is the view of the role of business etiquette *in and for* management. The conclusions confirm the existence and importance of various business etiquette practices through different periods and development cycles. Despite the differences, it is possible to identify a set of the following constant determinants that describe the character of business etiquette at each time: (a) general state of the system; (b) roles and relationships within the system; (c) leading values. The stated insights lead us further to develop and test a specific model of business etiquette, which will be presented in the next issue of this journal.

Keywords: business etiquette, business ethics, management, historical development, values



<https://doi.org/10.26493/1854-4231.18.31-39>

**Uvodna problemska, teoretska
in metodološka pojasnila**
O razumevanju (poslovnega bontona)
skozi problemski in teoretski okvir

Čeprav se danes bonton najpogosteje opredeljuje skozi »zdravorazumske«, ohlapno postavljene opredelitve, kot je »konvencionalna pravila vljudnega vedenja« (Roberts 1998), je nanj možno in treba gledati tudi skozi oči strokovnih, celo znanstvenih disciplin ter teorij, ki v osrčje svojega preučevanja preko zgodovinskega vpogleda postavljajo prav te vsebine.

Ena od novejših raziskav, ki so jo izvedli raziskovalci z univerze Harvard, raziskovalnega inštituta Stanford ter Carnegie Foundation, je pokazala, da anketiranci 85 % uspeha na delovnem mestu pripisujejo socialnim veščinam in zgolj 15 % tehničnim; v povezavi s tem čustvena inteligenca velikokrat prevzema pomembnejšo vlogo od splošne inteligence, utemeljene na znanju (Meier 2020). Izhajajoč iz takšnega spoznanja se seveda kot relevantno odpira vprašanje, katere vsebine in (spo)znanja predstavljajo podlage za takšno pomembnost teh, t. i. socialnih ali »mehkih«, veščin. Temeljna pojasnila o tem, kaj sploh so in zakaj so tovrstne veščine tako pomembne za management vsakodnevnega dela, procesov, kadrov, situacij, najdemo v teorijah in vsebinah poslovne etike. V okviru teh pa eno od pomembnih mest prevzema tudi poslovni bonton, ki bo osrednji predmet preučevanja tega članka.

O bontonu nasploh se na eni strani ne govori veliko, na drugi pa v primerih iskanja razlogov za manj uspešno opravljeno delo predstavlja univerzalni nabor možnega »prvega pojasnila«. Še več, v današnjem času poleg že omenjene empirične raziskave kažejo tudi, da je bonton prav v svetu poslovnih odnosov prepoznan kot eden od ključnih gradnikov dobrega poslovnega delovanja in hkrati kot ena od glavnih ovir uspeha, ko »gre kaj narobe« (Langford 2005; Sanchez 2002).

O bontonu in v tej povezavi poslovnem bontonu obstaja napisanih veliko število domačih ter tujih knjig in prispevkov, ki se osredotočajo na zakonitosti in pravila primerne obnašanja (*kako*), bodisi znotraj enega ali v raznolikih medkulturnih okoljih (Osredečki 1994; Benedetti 2008; Križaj 2009; Kadič 2013; Okoro, 2012; Mausehund idr. 2015; Post in Post Senning, 2017; Flannery 2019; Meier, 2020). Ta dela značilnosti bontona praviloma povezujejo s priročniškimi veščinami v različnih družbenih in poslovnih okoliščinah ter kulturnih okoljih, le izjemoma pa se spuščajo v iskanje pojasnil, *zakaj* je poslovni bonton sploh potre-

ben, s katerimi zgodovinskimi mejniki ter z njimi utemeljenimi strokovnimi argumenti je utemeljena njegova relevantnost in, končno, komu in čemu sploh služi. Vse te vsebine bodo vodilna rdeča nit tega prispevka, odgovore pa bomo iskali skozi osrednji zorni kot managementa in z njim povezanih teorij, konceptov, vsebin.

Metodološki okvir in struktura članka

Cilj tega članka je opisati, razumeti in ovrednotiti teoretske poglede na poslovni bonton skozi čas. V tem pogledu članek preko prepoznavanja, analize ter kritične sinteze dostopne temeljne knjižnične in elektronsko dostopne enciklopedične literature na temo poslovnega bontona v povezavi s poslovno etiko v različnih zgodovinskih obdobjih ter civilizacijskih prostorih gradi teoretski okvir za pojasnjevanje naslednjih vprašanj:

- katere temeljne strokovno-znanstvene ideje opredeljujejo pogled na poslovni bonton skozi čas;
- kateri so temeljni dejavniki poslovnega bontona;
- kakšen je aktualni pogled na vlogo poslovnega bontona v in za management.

Osrednje mesto članka v prvem delu zavzema pregled literature o zgodovini bontona, s poudarkom na poslovnemu bontonu skozi zorni kot aktualnih političnih, ekonomskih, družbenih in kulturnih razmer ter misli.

V drugem delu članka na sintetičen način povzamemo spoznanja prvega dela skozi zorni kot poslovne etike in njej sorodnih temeljnih teoretskih podlag, s katerimi se strokovno in tudi znanstveno povezuje ideje poslovnega bontona.

V zaključnem delu članka na podlagi pridobljenih spoznanj ter v povezavi z neposrednim odzivom na zastavljena tri vodilna vprašanja izpeljemo sklepe, ki nam bodo predstavljali teoretsko oporo za nadaljnjo izdelavo posebnega modela za preučevanje poslovnega bontona v praksi.

Z vidika omejitev izbranega, polsistematičnega pristopa k pregledu literature, ki je po svojih glavnih značilnostih najbližji zvrsti pregleda literature v tem članku (Snyder 2019), je treba opozoriti tudi na omejitve tovrstnega pristopa. Zaradi obsežnosti in interdisciplinarnosti literature o poslovnem bontonu ter poslovni etiki v različnih obdobjih in mislih je bilo treba uvesti omejitve pri časovnem zajemu izbranih obdobj pregleda, mislecev in misli ter seveda teoretskih (spo)znanj. Omejitev je predstavljal tudi sam nabor literature, ki je bil osredotočen na temeljna

enciklopedična dela, ki pa so z vidika vsebin poslovnega bontona pokazala, da se temi v pregledanih delih namenja precej manj pozornosti od načrtovanega in tudi pričakovanega. A prav zaradi navedenega se je kot pozitivna pokazala možnost za razvoj lastne kritične sinteze in prepoznavja glavnih dejavnikov poslovnega bontona skozi čas, ki smo jih lahko povzeli v zaključnem poglavju pričujočega članka in jih bomo v obliki priprave predloga posebnega modela za prikaz poslovnega bontona v nekem času ter prostoru prikazali in nadalje empirično preverili v naslednji številki revije *Management*.

Zgodovina bontona (ter protokola) s poudarkom na odnosu do poslovnega sveta

Zgodovinsko gledano pojav bontona nima enotne točke nastanka pa tudi ne enega samega vsebinskega pogleda nanj. Nekateri prvi pojav omembe bontona postavljajo v čas stare Kitajske in Konfucija, drugi starega Egipta, spet tretji v čas srednjega veka ali pa v obdobje evropskega razsvetljenstva.

Razloge in pojasnila za takšne časovne razlike lahko iščemo predvsem v dveh pojasnilih, ki bosta služili tudi kot smerokaza tega poglavja. Prvo je povezano z vsebinsko-terminološkim razumevanjem tega, kaj se je v nekem obdobju sploh pojmovalo kot bonton, drugo pa je povezano s prvim odrazom razvoja širših družbenih, političnih in kulturnih praks v različnih predelih sveta v nekem obdobju. Zaradi slednjega se v samih začetkih pogosto celo kot sinonima izmenjuje pojavljata izraza bonton in protokol, katerih pomena danes seveda znamo razlikovati.

Protokol prvih visokih civilizacij

Okoli leta 1450 pred našim štetjem se na prostoru tedanjih civilizacij starega Egipta, Babilona in Mezopotamije prvič pojavi izraz protokol.¹ Danes nekateri strokovnjaki trdijo, da se je tedanje poimenovanje protokola dejansko nanašalo na »pravila za urejanje vsakodnevnih ritualov« v družbi (French 2010), torej tega, kar bomo poimenovali kot bonton. Velika večina drugih, predvsem tistih, ki izhajajo iz krogov mednarodne diplomacije, pa tedanji pojav in namen protokola neposredno povezuje s političnimi odnosi med

starim Egiptom ter Babilonom in s tem povezano potrebo po prvih zapisih pravil ter standardov organiziranja političnih dogodkov, sprejemov, slovesnosti in tudi podeljevanja diplomatskih imunitet (Paternoster 2022). Vse do danes tako sodeč po oceni te druge skupine stroke velja, da so se prav v času starega Egipta pravno opredelili prvi kodeksi ravnanja in vedenja, ki urejajo diplomacijo in državne zadeve, poznane do današnjih dni pod izrazom protokol (Zhou in Guobin 2022).

Neodvisno od neenotnosti sedanje ocene stroke je nesporno zgodovinsko dejstvo to, da so se v tem času na omenjenih ozemljih dogajali prvi veliki civilizacijskorazvojni projekti. Z gradnjo piramid, namakalnih in protipoplavnih sistemov pa tudi prvih oblik kompleksnejših družbenih, upravnih ter verskih ureditev, trgovine in migracijskih tokov so se pojavile tudi potrebe po oblikovanju prvih pisanih pravil ter načrtovanju in izvedbi dela. Posledično so zato prve visoke civilizacije prepoznale tudi potrebo po sprejetju prvih pisanih dogovorov o pravilih medosebnih odnosov, ki so se v prvi vrsti navezovali na politične odnose med njimi.

Bonton kot širša družbena, politična in gospodarska integriteta zibelk prvih razvitih civilizacij

Izraz bonton² se je zgodovinsko prvič pojavil v času okoli 500 let pred našim štetjem na ozemlju kitajske civilizacije. Prvi utemeljitelj izraza je veliki kitajski mislec, filozof, politik in pedagog Konfucij (551–479 pr. n. št.). Konfucijeva filozofija je poudarjala osebno in državno integriteto, pravilnost družbenih odnosov, pravičnost ter pristnost (Riegel v Pang in Shamuganathan 2015). Konfucij je svojo misel gradil na harmoniji kot prvi vrednoti in njeno prvo mesto videl v družini, ki je zagotavljala osnovni vzorec odnosov za osebno in poklicno življenje (Gaus in D'Agostino 2013). Bonton se je povezovalo z osebnostnimi lastnostmi, s stališči, z odnosi, ki vključujejo vpludnost in manire. Kot protokol so bili opredeljeni konvencionalni postopki in medsebojni odnosi, spoštovanje le-teh pa je predstavljajo sestavni del bontona (Pang in Shamuganathan 2015). Bonton je bil v času Konfucija razumljen kot moralni projekt, kot umetnost, slog, intelektualni trening in čustvena inteligenca ter kot sestavni del uspešnih poslovnih odnosov s potrošniki, poslovne zvestobe, zadovoljstva, podobe in ustvarjanja do-

¹ Etimološko beseda protokol izhaja iz grških besed *protos* (»prvi«) in *kolla* (»lepilo«) ter je pripisana poimenovanju za posebno drevo z zelo lepljivimi listi (Paternoster 2022).

² Etimološko beseda bonton izvira iz stare francoske besede *etiquette* (»vstopnica«) (Paternoster 2022).

bička v poslovnem smislu (Pang in Shamuganathan 2015).

Konfucij je z željo, da bi preprečil družbeni nemir, veliko pričakovanje gojil do etičnosti tedanjega plemstva ter javnih uslužbencev. Verjel je, da je tisti, ki živi krepotno in razumno, bolj človeški in da prav to vodi preko razcveta posameznika ter skupnosti do urejenega naroda. Podobno temu je v svetu poslovanja po konfucijanski etiki vrlin veljalo, da to predstavlja mrežo odnosov, odvisnih od zaupanja in pravičnosti ravnanja v dobri veri. To omogoča ustvarjanje bogastva, naložb in strateško načrtovanje, v poslovni svet pa vnaša razum in nadzor, kar vse neposredno vpliva na kulturo podjetja, na njegovo krepot in tudi podjetniški etos posameznika (Byars in Stanberry 2018).

Sorodno predstavljenim so tudi v prihajajočih letih, desetletjih, stoletjih pojav bontona in z njim povezanih (tudi politično in poslovno opredeljenih protokolarnih; op. avt.) pravil krojile razmere, potrebe in tudi vrednotni sistemi vrlin tedanjih družb ter socialnih, ekonomskih in političnih razmer. Tako je znameniti starogrški mislec Aristotel (384 pr. n. št.–322 pr. n. št.) za razliko od Konfucijeve skrbi za državni red v ospredje postavljал posameznika samega, njegovo etično vedenje in vrline,³ na katere sta po njegovem mnenju odločilno vplivala moralna vzgoja in dobro politično upravljanje. Vodilna vrlina po Aristotelu je sreča, ki je bila sestavljena iz iskanja resnice, oprte na razumu (Gaus in D'Agostino 2013).

Splošno prepričanje v antični Grčiji je bilo, da sta posel in denar na nek način omadeževana, vendar pa imata lahko pod pogojem, da sta v rokah krepotnih ljudi, ki se za te namene tudi med seboj združujejo, pozitivne učinke za življenje. Poslovanje mora temeljiti na svobodni in pošteni izmenjavi blaga, kar pomeni, da se med seboj povezujejo ne le blago, temveč tudi kupci, prodajalci in javni uslužbenci. Način za zagotavljanje etično neoporečnega združevanja je premišljeno delovanje ljudi in previdnost pri sklepanju poslov, ki zagotavlja častno delovanje. Čast ni bila le temeljna vrlina, temveč tudi kulturno okolje, v katerem je

deloval antični svet.⁴ V tem smislu je posebej z vidika še danes aktualne prakse poslovnega bontona zanimivo izkazovanje gostoljubnosti starih Grkov do gostov, ki so se ob prvem srečanju z nekom z nasmehom in neposrednim stikom z očmi rokovali, z že poznanimi so se pogosto tudi objeli, poljubili na vsako lice, moški pa so se tudi »udarili« po rami (Byars in Stanberry 2018).

Rimljanski zaton kot uvod v srednjeveški preporod potrebe po bontonu

V nasprotju s starimi Grki so Rimljani poleg vojskovanja (naj)več pozornost namenjali predvsem ritualom prehranjevanja, ki pa so bili po današnjih normah zelo drugačni. Rimljani so se v čast bogovom, za katere so verjeli, da se edini lahko prehranjujejo stoje, prehranjevali zleknjeni na blazinah na kavču. Jedli so brez pribora, z desno roko, in se pri tem oprti na levi komolec naslanjali na blazine.⁵ Jedli so do onemoglosti in si z za te namene posebej izdelanimi dolgimi vilicami pomagali dražiti grlo, da so pospešili praznjenje želodca, da bi lahko nadaljevali s hranjenjem. Podobno so tudi pili nepregledne količine vina. V primeru nestrinjanja s sogovornikom je bilo medsebojno fizično obračunavanje povsem običajen ritual (Graber 2014).

Še v času opisane pozabe bontona je italijanski filozof in teolog iz 13. stoletja Tomaž Akvinski (1225–1274), rojen nekaj let po pripravi prve zgodovinske listine pravic Magna Carta Libertatum (1215),⁶ kot glas etičnega razuma tega obdobja po-

³ Aristotel je opredelil dve vrsti vrlin: intelektualne in moralne. Intelektualne vrline so pridobljene z učenjem in služijo kot vodilo pri ravnanju, saj posamezniku pomagajo odkriti resnico. Moralne vrline so bile pridobljene z navadami in so gradile značaj, saj so posamezniku pomagale, da si je prizadeval za to, kar je koristno, in se izogibal tistemu, kar je škodljivo (Byars in Stanberry 2018).

⁴ Aristotelški pristop k poslovanju ni obsojal služenja denarja ali kopičenja bogastva. Med nečastna dejanja so spadala vsa tista, ki so motila osnovni red življenja, v katerem je imel vsakdo svojo vlogo, vključno z bogovi. Aristotela je pri item skrbel predvsem pohlep, ki je predstavljal tisti presežek, ki nagne tehtnico pravičnosti, povzroči škandal in ima kot tak škodljive učinke na posameznika ter mestno državo (Gaus in D'Agostino 2013).

⁵ V številnih kulturah je uživanje hrane s prsti ostalo pravilo vse do današnjih dni. V Etiopiji npr. je tradicionalna hrana gosta, začinjena enolončnica, ki jo postrežejo na skupnem krožniku na sredini mize, skupaj s trakovi ploščatega, mehkega kruha, in se je s prsti. Ta običaj je odraz krepitve prijateljstva, ki se odraža v njihovem pogovoru: »Tisti, ki jedo z istega krožnika, ne bodo izdali drug drugega« (Candace Smith Etiquette b. l.).

⁶ Listino je z namenom sklenitve miru med tedanjim kraljem in skupino upornih baronov sestavil canterburyjski nadškof, kardinal Stephen Langton. Prvič v zgodovini naj bi omenjena listina ščitila pravice cerkve in baronov pred kraljevo samovoljo, nezakonitim zaporom

dobno kot pred tem Aristotel opozarjal na to, da nečastno ravnanje meče slabo luč na vse vpletene in da je treba cilje ter sredstva zlasti pri poslovanju uskladiti, da bodo ljudem in zdravju gospodarstva zagotavljali preživetje (Paternoster 2019).

Naslednji očitno vidnejši premik v nasprotni smeri od nebrzdanega prehranjevalskega vedenja je v času renesanse z delom Knjige dvorjana (1528) naredil italijanski dvorjan, diplomat in tudi vojak grof Casatice (1478–1529), ki je v delu izpostavljaj vsebine morale, vljudnosti in v tej povezavi etike (Byars in Stanberry 2018).

Prehod v evropsko razsvetljenstvo in širjenje vsesplošne kulture bontona po zahodnem svetu

V obdobju po koncu srednjega veka, ki ga je zaznamovala predvsem era humanističnega razsvetljenstva in prvih velikih predhodnikov idej delitve oblasti, priznavanja ter spoštovanja človekovih pravic in demokratične politične ureditve, je francoski kralj Ludvik XIV. (1638–1715) s kodificiranimi pravili, ki so jih zapisali na posebne »vedenjske kartice«, obudil pozornost na pomen spoštovanja in pravila primerne vedenja. To se je sicer v prvi vrsti nanašalo na odnose do političnih gostov na dvoru, omenjene »kartice« pa so prikazovale npr., kje in kako kdo sedi za mizo pri obedu ter kako se pravilno obleče za posamezne priložnosti. Glas o opisanem političnem in poslovnem protokolu ter bontonu in s tem nadaljnji razvoj so tuji obiskovalci francoskih dvorov širili dalje po vsej Evropi, posebej uspešno v Združeno kraljestvo in Združene države Amerike, same vedenjske prakse pa so z željo, da bi se poistovetili z elito vladajočih, nato v 18. stoletju začeli prevzemati tudi pripadniki meščanstva, da bi označili svoj status med t. i. kulturno elito (Russel 2020).

V Združenih državah Amerike so se kodeksi vedenja oz. »pravila vljudnosti« pojavila v času prvega predsednika Washingtona (1789–1797). Njihov glavni namen je bil vzpostaviti in razširiti določena pravila bontona v ameriški družbi. Kako veliko težo se je namenjalo tem vsebinam, pa kaže dejstvo, da se je do 19. stoletja bonton začelo vključevati kot smernice praktično na vsa področja in v vse vsebine vsakodnevnega življenja, tudi npr. glede tega, kako naj se obnašajo otroci drug do drugega, do svojih učiteljev in staršev ter

drugih odraslih. Bonton se je v obliki pravil in smernic dotikal praktično vseh vidikov življenja do razsežij, ki bi jih danes marsikdo označil kot absurdna (Byars in Stanberry 2018).⁷

Z vidika splošnega družbenega, političnega in tudi ekonomskega razvoja je omenjeno obdobje od 16. stoletja dalje zaznamoval razcvet najprej merkantilizma, posledično pa tudi prvih oblik kapitalizma. V nasprotju s kapitalizmom, ki kot ključ gospodarske rasti in blaginje vidi ustvarjanje čezmejnega bogastva, so merkantilizem (16.–18. stoletje) in s tem povezano prevladujoči vzorci poslovnega vedenja temeljili na ideji samooskrbnosti države ter s tem povezani potrebi po krepitvi lastnih gospodarskih in vojaških zmogljivosti, a prav preko pridobivanja in kopičenja bogastva na račun drugih z uporabe grobe sile in kolonizacije. V tem obdobju je kot odziv na nastale razmere angleški pravnik in filozof Jeremy Bentham (1748–1832) razvil metodo utilitarizma oz. merljivo metodo za ugotavljanje, kaj je koristno in s tem prinaša največ koristi ter dobrega za največje število vključenih. Nekaj let kasneje je to v prvi vrsti poslovno usmerjeno metodo dopolnil Benthamov varovanec John Stuart Mill (1806–1873) z opozarjanjem na utilitarno načelo škode. Po njegovem se odločitve doseganja največje koristi nanašajo na to, kaj koristi največjemu številu zainteresiranih strani, kar pa ni avtomatsko nujno v dobro vseh ljudi. Kot odločilna dejavnika po Millu štejeta: (1) izid in ne namen v poslovne odnose vključenih skupin ter (2) humano ravnanje z ljudmi (Singer 2016).

Že pred Millom je na pomen obravnave ljudi kot »ciljev samih po sebi« in ne kot »živih orodij« opozarjal tudi nemški filozof Immanuel Kant (1724–1804). Kant je verjel, da ljudje niso vsota reakcij na dražljaje, ampak kompleksna bitja s prirojenimi strukturami razumevanja in prirojeno moralno občutljivostjo. Kantova deontologija oz. etika dolžnosti sicer v klasičnih managerskih teorijah mnogo uporabnejši utilitaristični teoriji ni konkurenčna, vendar pa z vidika razumevanja poslovne etike zagovarja pomembnost sočutnih in humanih dejanj, na katere kasneje opozar-

ter zagotavljala hitre sodne postopke. Ker nobena od strani svojih zavez ni podprla, je papež Inocenc III. listino razveljavil, kar pa je privedlo do prve vojne baronov (Breavy in Harrison 2014).

⁷ Leta 1894 je Robert Louis Stevenson npr. napisal esej Filozofija dežnikov, v katerem je opisoval pravilno uporabo dežnikov. Naslednje leto je lady Constance Howard napisala delo Bonton večerij, v katerem je zagovarjala, da se med večerjo ni primerno pogovarjati o politiki, religiji, celo glasbi in umetnosti. V tistem času je kot običajna smernica bontona veljalo tudi izogibanje predolgemu nasmehu (Byars in Stanberry 2018).

jajo številne teorije in koncepti, od podjetniško-poslovne etike (Pullen in Rhodes 2015; Heath, Kaldis in Marcoux 2018) in kadrovskega managementa (Boselie, Van Harten in Veld 2021) pa vse do teorij korporativne morale (Wilmot 2001) in teorij načrtovanega vedenjskega delovanja (Ajzen 1988) ali pa teorije vljudnosti (Brown in Levinson 1987; Katz Jameson 2004).

Valovi tehnoloških inovacij ter razvoja sodobnega bontona v svetu v obliki »kozarca penine«

Sredi 20. stoletja pomen vljudnega vedenja preide z izbranih skupin družbene elite na vse skupine v (pod)sistemih neke države. Na prehodu v aktualno obdobje razvojni primat prevzemajo tehnološko-inovacijski cikli⁸ in z njimi povezane potrebe ter posledice. Poslovni procesi postanejo gonilna sila tako posameznega kot tudi svetovnega sistema, njihov cilj pa še vedno ostaja nespremenjena težnja po ustvarjanju še večjega bogastva ter iskanje novih načinov kopičenja premoženja in kapitala. Skrb za potrebe ljudi in skupnosti je (bila) postavljena na stran. Ta obdobja pričajo o izjemnem razvoju znanosti, medicine, tehnike in tehnologije, a so z vidika poslovne etike in spoštovanja vrednot ter potreb človeka in družbe mnogo manj prepoznavna ter se kažejo tudi skozi splošno veliko svetovno neenakost v porazdelitvi bogastva, ki jo nazorno ilustrira podoba kozarca penine: 20 % najbogatejših prebivalcev na svetu s svojim premoženjem zapolnjuje več kot 80 % prostora najširšega dela kozarca, 20 % najrevnejših pa 1,4 % del ozkega peclja (Conley 2008).

Takšno stanje je skozi svoje delo obravnaval predvsem ameriški filozof John Rawls (1921–2002), ki je razvil teorijo pravičnosti. Na temelju teorije o družbeni pogodbi namreč naravno stanje človeka opredeljujeta njegova svoboda in nepodrejenost komurkoli drugemu. Ljudje so po na-

ravi dobri in nagnjeni k moralnemu ravnanju ter delovanju, a, kot trdi Rawls, so hkrati tudi zaviti v »tančico nevednosti« (Singer 2016). To dejstvo ne opravičuje izkoriščanja ljudi, a se zdi, da služi kot priročno pojasnilo za še danes obstoječe stanje neenakosti in z njimi povezanih konfliktov, ki vodijo v soočanje s situacijami, ki bi jih Aristotel opredelil kot največjo nevarnost sreči – »pohlep«.

Aktualno obdobje, ki ga poganjajo velike spremembe v družbenih, političnih, ekonomskih in tudi kulturnih podsistemih, z zornega kota poslovnega bontona posredno zaznamujeta predvsem oblikovanje in sprejem številnih protokolov, kodeksov in drugih vrst smernic ter pravil etičnega poslovanja, zaščite avtorskih pravic, osebnih podatkov, dosežkov inovacij in patentov, mnogo manj pa premisleki glede tradicionalnih moralnih vrlin v sedanjem času. Prav zato je sedanje obdobje polno preizkusov, ki se mora poleg potrebe po pravno podprtem opredeljevanju dovoljenega vedenja v poslovnem svetu upravičeno ukvarjati tudi z vprašanji prevzemanja odgovornosti, kot sta npr. korporativna moralna odgovornost (Wilmot 2011) in tehnološka etika (Powell idr. 2022) v dinamičnih, inovativno usmerjenih poslovnih okoljih (Ksenzenko in Robustova 2021).

Poslovni bonton skozi zorni kot teorij, konceptov in načel

Poslovna etika kot del filozofije

Teoretsko gledano je razumevanje poslovnega bontona tesno povezano z vsebinami, povezanimi s poslovno etiko. Slednja je del uporabne etike in kot akademska disciplina predstavlja podlago za različne praktično usmerjene pristope k razumevanju in izboljšanju poslovnega vedenja ter upravljanja, vključno z družbeno odgovornostjo podjetij, državljanstvom podjetij in upravljanjem interesnih skupin (Pullen in Rhodes 2015).

Na vsebine etike je torej možno gledati s treh temeljnih zornih kotov, in sicer kot na:

1. prepričanja neke skupine ljudi o tem, kako naj živijo oz. kakšna je njihova identiteta;
2. vrednote, ki so utemeljene na spoštovanju drugega, spodbujanju tesnih medčloveških odnosov, medsebojnega spoštovanja in zaupanja;
3. prepričanja o osebni moralnosti vsakega posameznika v odnosu do odziva na moralnost drugega.

Predmet preučevanja poslovne etike so moralne razsežnosti poslovnih dejavnosti in subjektov, od npr. tega, kaj je prav in kaj narobe, kaj je

⁸ Skozi zgodovino do sedaj lahko prepoznamo pet glavnih valov inovacij, ki so jih spremljale tehnološke in družbene spremembe (Seebode, Jeanrenaud in Bessant 2012). Prvi val inovacij je bila industrijska revolucija, s prevlado začetka izkoriščanja vodne energije, tekstila, železa (1785–1848), drugi val zaznamuje doba pare, železnic, jekla (1948–1900), tretji doba elektrike in motorjev na notranje izgorevanje ter kemije (1900–1950), četrti doba množične proizvodnje, petrokemije, letalstva in elektronike (1950–1990), peti vzpon informacijske in komunikacijske tehnologije ter omrežij in novih medijev (1990–2020). Kot šesti se prav sedaj pojavlja val, ki ga zaznamuje razvoj umetne inteligence in robotov ter zelene energije.

pošteno in kaj nepošteno, kakšne so etične posledice neke odločitve za posamezno ciljno skupino, kje so meje poštene konkurence med podjetji, reševanja konfliktov, pa vse do tega, kakšne so moralne obveznosti in odgovornosti v poslovne procese vključenih skupin ter končno tudi primerčnosti njihovega vedenja, ki presegajo postavljene regulatorne okvire.

V vseh navedenih pogledih se etika nanaša na določene filozofske teorije morale in sisteme vrednot,⁹ ki bi jo v obliki formule lahko povzeli v naslednjem zapisu (lasten predlog):

Poslovna etika = moralna načela + vrednote.

Kadar etiko razumemo kot filozofsko preučevanje moralnih pojmov, je znanstveno gledano to veja filozofije (in ne družboslovja) (*»Ethics«* 2023).

Poslovna etika lahko torej v smislu spoštovanja »konvencionalnih pravil vljudnega vedenja« z vidika filozofskega moralnega preučevanja kaže tri temeljne skupine obrazov, ki smo jih na nek način prikazali že preko zgodovinske misli in njenih utemeljiteljev, in sicer (Tavčar 2002, 219):

1. teleološko etiko, z vidika (konsekvenčne in utilitarne) etičnosti največje koristi za vse vpletene ter največjega presežka koristi nad izgubami;
2. etiko dolžnosti oz. deontološko etiko, po kateri je etičnost najpomembnejša človekova lastnost, skladno s katero se tudi s pomočjo pravil in prava ravna pred vsem drugim, vključno z dobrimi napovedmi poslovnih izidov;
3. etiko pravic in pravičnosti, ki na prvo mesto kot temeljni pravici ter vrednoti postavlja enakopravnost in svobodo odločanja za vse vključene.¹⁰

Poslovna etika kot del širšega preučevanja družbenega

Kadar etiko razumemo kot enakovredno morali, je to sestavni del socialnopsiholoških in zgodovinskih pojavov, je predmet družboslovnega preučevanja, ne pa tudi družboslovna znanost sama po sebi (*»Ethics«* 2023).

⁹ Na tem mestu velja opomniti na opozorilo, da se danes etiko in moralo v številnih kontekstih uporablja skoraj zamenljivo, vendar pa poimenovanje filozofske študije ostaja etika (*»Ethics«* 2023).

¹⁰ V prvo skupino zagovornikov lahko umestimo »razsvetljene« filozofe, kot sta Benthamin Mill, v drugo skupino Aristotela in kasneje Kanta, v tretjo pa Rawlsa.

Poslovna etika si preko tovrstnega »uporabniškega« preučevanja poleg filozofskih odpira predvsem vrata v discipline psihologije (skozi pogled na lastnosti in vedenja posameznika), sociologije (skozi pogled na mesto in vedenje skupin ter skupnosti), politologije in mednarodnih odnosov (skozi vedenje politike, države, mednarodne skupnosti), komunikologije (skozi načine komuniciranja), antropologije in kulturologije (skozi vedenjsko preučevanje ritualov, kulturnih, medkulturnih, transkulturnih posebnosti) ter seveda ekonomije in managementa z vidika vloge etike, moralnega ter s tem tudi bontona v svetu managerskih odnosov in poslovanja. V primeru slednjega, ki je seveda tudi osrednji predmet zanimanja v tem prispevku, se v povezavi z etičnim delovanjem in bontonom tako odpira vrsta vprašanj, kot so npr.: kako, s kom, kdaj, zakaj ustrezno voditi, izvajati, spremljati ter ocenjevati delovne, poslovne, vodstvene procese in vanje vključene posameznike ter skupine.

Vsaj posredno o pomenu vsega navedenega govorijo dejansko vse teorije in modeli managementa, od začetnih klasičnih (procesno usmerjenih; op. avt.) teorij managementa do zelo neposredno za naše vsebine pomembnih teorij ravnanja z ljudmi in odločitvenih teorij ter novejših teorij managementa, ki se osredotočajo na situacijske, odvisnostne in nepredvidljive vidike (Pulley in Rhodes 2015). V okviru omenjenih je možno glede na temeljni vidik etičnega izpostaviti teorije korporativne morale za ravni skupin in organizacij (Wilmot 2001), teorije načrtovanega vedenjskega delovanja za ravni posameznika (Ajzen 1988) in seveda splošne teorije managerske ter podjetniško-poslovne etike (Heath, Kaldis in Marcoux 2018).

Namesto zaključka

Splošni bonton in z njim povezan poslovni bonton sta pomemben sestavni del vseh civilizacijsko razvitih kultur, družb, poslovnih in seveda političnih sistemov. Gre za živ fenomen, ki se spreminja skupaj s spremembami v civilizacijsko-družbenem, političnem, kulturnem, posebej pa tehnološkoroazvojnem in poslovnem svetu. Sta ogledalo vsakokratne družbe, njenih nosilcev in medsebojnih odnosov pa tudi vsakodnevnih operativnih procesov nekega sistema kot celote ali pa njegovih posamičnih podsistemov.

Skozi zgodovinski pregled je bilo v tem prispevku možno prepoznati razlike v obdobjih pojavnosti bontona na različnih teritorijih, pri nosilcih bontona ter po prevladujočih lastnostih. Kot

nespremenjena se je v opisanih zgodovinskih razlikah kazala (zgolj) etična podstat, na kateri je bil zgrajen vsakokratni bonton.

Etika kot moralni razsodnik vsakokratnega stanja vrednot v posameznem sistemu nekega razvojnega časa zato prav temu sistemu samemu nastavlja ogledalo. Ko se nosilci moči v sistemu zavedajo svoje moralne odgovornosti, povezane s primarno skrbjo za »koristi« ljudi, so vodilne vrednote sistemov praviloma najprej povezane z vrlinami in s spoštovanjem (mnogo bolj kot s pravicami). To spoznanje se skozi zgodovinski pregled preko podob harmoničnejših in manj konfliktnih družb potrjuje v obdobjih, ko se je rast civilizacij v prvi vrsti gradila »na račun« razvoja ter spoštovanja človeka in medčloveških odnosov (obdobje stare kitajske in grške civilizacije ter razsvetljenstva), obratno pa obdobja vojn in nenadzorovanega industrijskega ter tehnološkega razvoja, ki človeka razumejo kot sredstvo za doseg lastnih ciljev, prej zagovarjajo selektivni bonton za izbrane nosilce moči ali pa celo njegovo nazadovanje (srednji vek, merkantilizem, valovi, osredotočeni izključno na industrijski in tehnološki napredek).

Zaradi vsega navedenega je vloga poslovnega bontona v svetu, ki ga vodi poslovni interes, osrednjega pomena, saj deluje kot zagovornik spoštovanja človeka, njegovih potreb, zmožnosti in vrlin, ki namesto zgolj pravne regulacije pri delu potrebujejo trden družbeni in poklicni moralni kompas. Tovrstno etično razmišljanje, ki gradi na vrlinah zaupanja, bi moralo zaradi samokontrole poiskati način, da bi njegova pojavnost postala (iz)merljiva in domišljeno odprta za preverjanje. Prav to spoznanje nas skupaj z usvojenimi znanji, predstavljenimi v tem prispevku, vodi k poskusu izdelave posebnega modela za merjenje poslovnega bontona, ki ga bomo empirično preverili in predstavili v naslednji številki revije *Management*.

Literatura

- Ajzen, I. 1988. *Attitudes, Personality and Behavior*. Milton Keynes: Open University Press.
- Benedetti, K. 2008. *Protokol, simfonija forme*. Ljubljana: Planet gv.
- Boselie, P., J. Van Harten in M. Veld. 2021. »A Human Resource Management Review on Public Management and Public Administration Research: Stop Right There ... before We Go Any Further ...« *Public Management Review* 23 (4): 483–500.
- Breavy, C., in J. Harrison. 2014. »Magna Carta: An Introduction.« British Library, 28. julij. <https://www.bl.uk/magna-carta/articles/magna-carta-an-introduction>.
- Brown, P., in S. Levinson. 1987. *Politeness: Some Universals in Language Usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Byars, S. M., in K. Stanberry. 2018. *Business Ethics*. Houston, TX: OpenStax College, Rice University.
- Candace Smith Etiquette. B. l. »A Taste of Etiquette History.« *Etiquette for the Business of Life*. <https://www.candacesmithetiquette.com/etiquette-history.html>.
- Conley, D. 2008. *You May Ask Yourself: An Introduction to Thinking Like a Sociologist*. New York: W. W. Norton.
- »Ethics.« 2023. *Encyclopaedia Britannica*, 20. julij. <https://www.britannica.com/topic/ethics-philosophy>.
- Flannery, K. 2019. *50 Essential Etiquette Lessons: How to Eat Lunch with Your Boss, Handle Happy Hour Like a Pro, and Write a Thank You Note in the in the Age of Texting and Tweeting*. Emeryville, CA: Althea.
- French, M. M. 2010. *United States Protocol: The Guide to Official Diplomatic Etiquette*. Plymouth: Rowman & Littlefield.
- Gaus, G., in F. D'Agostino, ur. 2013. *The Routledge Companion to Social and Political Philosophy*. London: Routledge.
- Graber, M. 2014. »Etiquette of Roman Empire Dining.« *Etiquipedia*. <https://etiquipedia.blogspot.com/2014/03/dining-etiquette-in-roman-empire.html>.
- Heath, E, B. Kaldis in A. Marcoux, ur. 2018. *The Routledge Companion to Business Ethics*. London: Routledge.
- Kadič, E. 2013. *Govorica telesa in osebna karizma*. Ljubljana: Zavod za napredne študije Delta.
- Katz Jameson, J. 2004. »Negotiating Autonomy and Connection through Politeness: A Dialectical Approach to Organizational Conflict Management.« *Western Journal of Communication* 68 (3): 257–277.
- Križaj, M. 2009. »Poslovni protokol in bonton na lokalnem nivoju.« *Diplomsko delo*, Univerza v Ljubljani.
- Ksenzenko, O. A., in V. V. Robustova. 2021. »Dynamic Process in Professional and Business Etiquette: Scientific Research and Development.« *Modern Communication Studies* 10 (5): 58–63.
- Langford, B. 2005. *The Etiquette Edge: The Unspoken Rules for Business Success*. New York: Amacom.
- Mausehund, J., R. N. Dortch, P. Brown in C. Bridges. 1995. »Business Etiquette: What Your Students Don't Know.« *Business Communication Quarterly* 58 (4). <https://doi.org/10.1177/10805699950580040>.
- Meier, M. 2020. *Modern Etiquette Made Easy: A Five-Step Method to Mastering Etiquette*. New York: Skyhorse.
- Okoro, E. A. 2012. »Cross-Culture Etiquette and Communication in Global Business: Toward a Strategic Framework for Managing Corporate Expansion.« *International Journal of Business and Management* 7 (16). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n16p130>.
- Osredečki, E. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Lesce: Oziris.
- Pang, K. K., in G. Shamuganathan. 2015. »Engaging Entrepreneurial Etiquette: Driven by a Theory of Plan-

- ned Behaviour.« Prispevek predstavljen na AeU – International Research Conference, Kuala Lumpur, Malezija, 4. november.
- Paternoster, A. 2022. *Historical Etiquette: Etiquette Books in Nineteenth-Century Western Cultures*. Cham: Palgrave Macmillan
- Post, L., in D. Post Senning. 2017. *Emily Post's Etiquette, 19th Edition: Manners for Today*. New York: William Morrow.
- Powell, A. B., F. Ustek-Spilda, S. Lehuedé, in I. Shklovski. 2022. »Addressing Ethical Gaps in 'Technology for Good': Foregrounding Care and Capabilities.« *Big Data & Society* 9 (2). <https://doi.org/10.1177/20539517221113774>.
- Pullen, A., in C. Rhodes, ur. 2015. *The Routledge Companion to Ethics, Politics and Organizations*. London: Routledge.
- Roberts, J. 1998. Q & A: *World of Work; Business Etiquette (Questions and Answers: World of Work)*. Richmond, VA: Trotman.
- Russel, P. 2020. »A Short History of Etiquette.« LinkedIn, 7. december. <https://www.linkedin.com/pulse/short-history-etiquette-paul-russell/>.
- Sanchez, S. 2002. »Corporate Courtesy – Using Business Etiquette in a Professional Environment.« *Senior Research Projects* 65. https://knowledge.e.southern.edu/senior_research/65.
- Seebode, D., S. Jeanrenaud in J. Bessant. 2012. »Managing Innovation for Sustainability.« *R&D Management* 42 (3): 195–206.
- Singer, P. 2016. *Ethics in the Real World: 82 Brief Essays on Things That Matter*. Princeton, CA: Princeton University Press.
- Snyder, H. 2019. »Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines.« *Journal of Business Research* 104:333–339.
- Tavčar, M. 2002. »Etika managementa.« *V Management: nova znanja za uspeh*, uredil S. Možina, 206–234. Radovljica: Didakta.
- Wilmot, S. 2001. »Corporate Moral Responsibility: What Can We Infer from Our Understanding of Organisations?« *Journal of Business Ethics* 30 (2): 161–169.
- Zhou, J., in Z. Guobin, 2022. *A Study of Diplomatic Protocol and Etiquette: From Theory to Practice*. Springer.