



Šola za ravnatelje



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD

# Kako do boljšega razumevanja in uresničevanja dobrih medsebojnih odnosov v VIZ

**NADALJEVALNI PROGRAM ŠOLE ZA RAVNATELJE**

**21. in 22. januar 2020, Portorož**

# Izobraževanje in vzgoja – znanje in ravnanje



# Vzgojna plat etičnega ravnanja



# Etika



(favpgn.com)

**dobro**

**slabo**

**prav**

**narobe**

**sprejemljivo**

**nesprejemljivo**

# Pogledi na etiko

- Etika pravičnosti (upoštevanje prava in človekovih pravic)
- Kritična etika (kritični diskurz, iskanje različnih mnenj in pogledov)
- Etika skrbi (odnosi, povezovanje, „ni nam vseeno“)
- Profesionalna etika

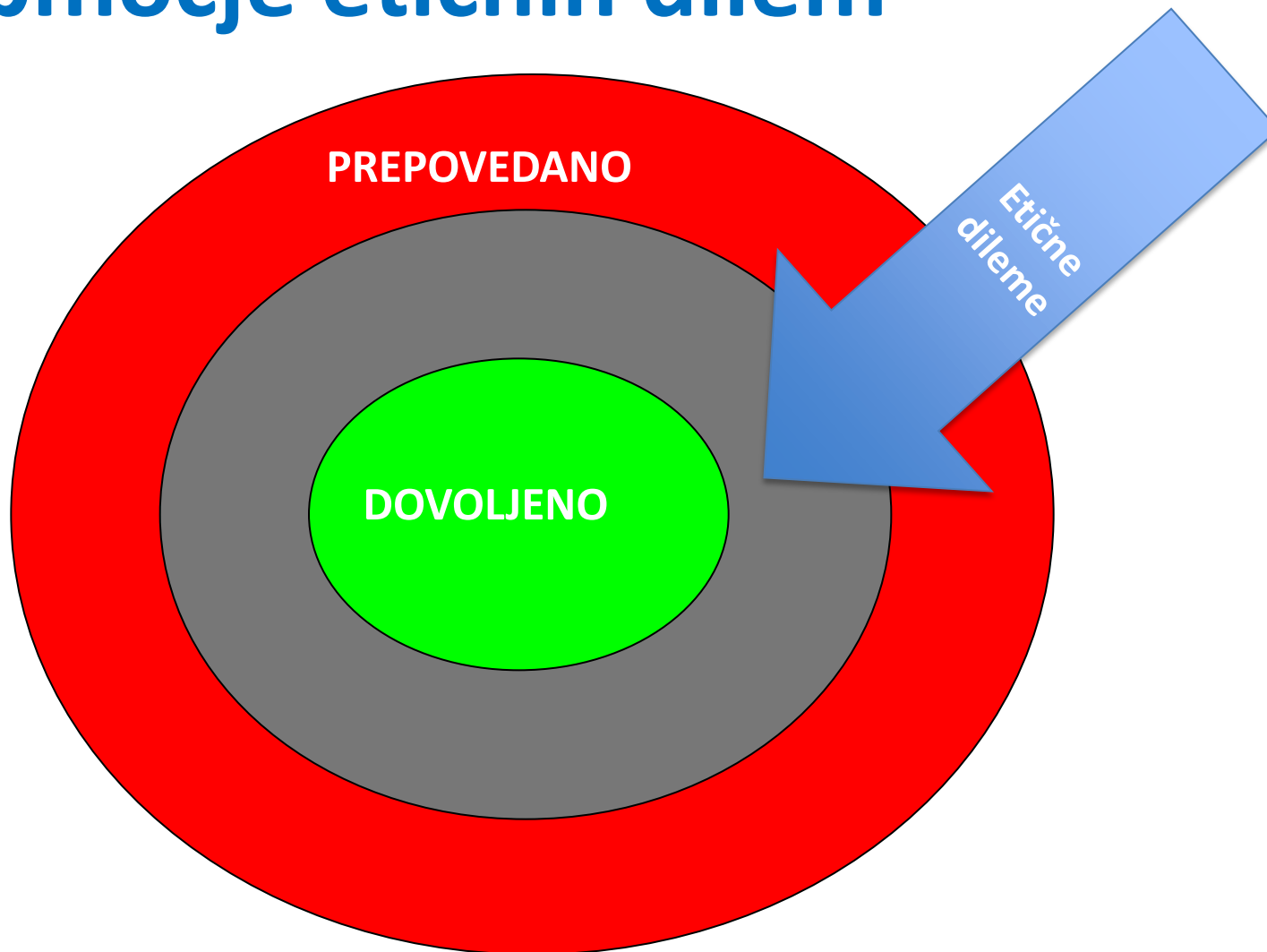
(Shapiro in Stefkovich 2011.)

# Etika v okolju organizacij

- zaupanje
- poštenost
- integriteta
- načelnost pri odločanju
- postavljanje etičnih standardov
- učinkovitost pri delu
- pozitivno vplivanje na ravnanje drugih
- skrb za ljudi in širšo družbo

(Brown in Trevino 2006)

# Območje etičnih dilem



# Etične dileme v organizacijah

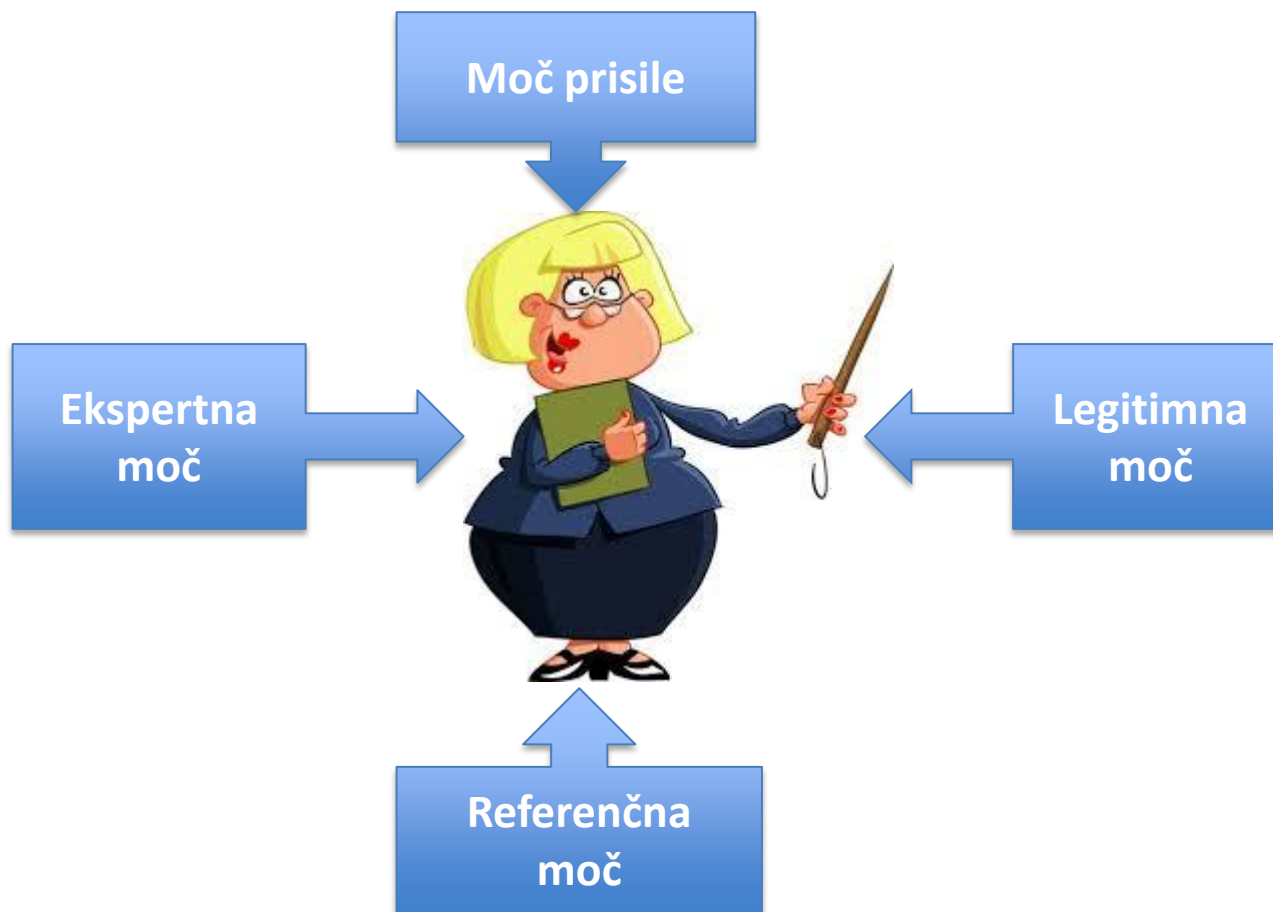


([vector-images.com](https://www.vector-images.com))

- Pravičnost in/ali skrb za posameznika?
- Etičnost in/ali organizacijska učinkovitost?
- Zaupnost in/ali poštenost?



# Da, za etiko v vodenju



# Pomen etičnosti vodij - prvič

“Podrejanje vplivom voditelja, ki ima vprašljive etične značilnosti, sodelavci dojemajo kot tvegano in nesmiselno – ravnajo tako, kakršen zgled jim daje, in ne tako, kot jim naroča.”

(Tavčar 2006)

# Pomen etičnosti vodij - drugič

- Da se tudi podrejeni prav odločajo.
- Da vsi delamo v dobro družbe.
- Da ni preveč neproduktivnega vedenja.
- Etično vodenje spodbuja pripadnost in motiviranost – v nasprotju z organizacijskim cinizmom.

# Pomen etičnosti vodij - tretjič

- Spodbuja družbeno odgovorna dejanja.
- Povečuje inovativnost.
- Zaposleni odkrito izražajo svoje mnenje.
- Pripravljene so tudi na dodatne napore.

(Mihelič 2014)



Šola za ravnatelje



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD

# Etično občutljiva področja v organizacijah

Zaposlovanje

Nagrajevanje

Ocenjevanje uspešnosti

Delovni odnosi

# Kaj pa v vrtcih in šolah?

Ocenjevanje strokovnih delavcev: ali smo res vsi odlični?

Program dela ob prijavi za razpis: nas bodo podprli zaradi obljube nedela?

Zaposlovanje: damo prednost znanju ali kandidatu, ki je bolj “skladen” z organizacijsko kulturo?

Kako govoriti o etiki v družbi krize vrednot?



Šola za ravnatelje



NADALJEVALNI PROGRAM  
ŠOLE ZA RAVNATELJE



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,  
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI  
SOCIALNI SKLAD

# Primer Kodeks etike Združenja Manager

Namen: ponuditi smernice, kako se etično odločati, ko se managerji srečujejo z nasprotujočimi interesi različnih deležnikov.

# Kodeks etike Združenja Manager

1. Spoštujem dostojanstvo posameznika.
2. Skrbim za rast in razvoj sodelavcev.
3. Osredotočam se na blaginjo podjetja.
4. Odgovoren sem do lastnikov.
5. Gradim medsebojno zaupanje med poslovnimi partnerji.



# Kodeks etike Združenja Manager

6. Delujem dobronamerno do skupnosti.
7. Vodim odprt in konstruktiven dialog z državo in njenimi institucijami.
8. Odgovorno sobivam z okoljem.
9. Zavedam se zahtevnosti poklica.
10. Odgovoren sem do sebe.

<https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Baza-znanja/Temeljni-dokumenti-ZM/Kodeks-etike-Zdruzenja-Manager.pdf>

# Etični kodeksi: pro et contra?

**Pro:** uravnavajo vedenje, dajejo pomen etičnemu ravnanju, usmerjajo nas v etičnih dilemah

**Contra:** niso učinkoviti, če hkrati ne razvijamo etične kulture.

# Kultura etike – etična kultura

Dober pretok informacij

Zaupanje

Timsko delo in sodelovanje

Pozitivna podoba organizacije v javnosti brez  
odtekanja informacij

Priznavanja in spoštovanje različnosti

Priznavanje osebnega dostojanstva

# Vodja – nosilec etične kulture

Transparentna komunikacija

Etično odločanje

Vodja – reflektivni praktik

Neodobravanje neetičnega  
vedenja



# Etičnost in komunikacija

Resnica kot temeljna vrednota komunikacije:  
govorim tisto, kar delam.

Transparentnost

Občutek sprejetosti in spoštovanja

Spregovoriti tudi o svojih napakah



(mklj.si)

# Etično odločanje - presoja etičnosti odločitev

Je odločitev zakonita?

Je skladna s pravili in usmeritvijo našega zavoda?

Se ne bom počutila kriva, ko jo uresničim?

Bi se enako odločila, če bi šlo za moje najbližje?

Bi bila zame popolnoma sprejemljiva, če bi bila na drugi strani?

Bi se enako odločila najbolj etična oseba, ki jo poznam?

Bi se enako odločila, če bi jo naslednji dan objavili v medijih?

# Etična presoja odločitev



shutterstock.com • 1076295185

**pravičnost**

**vrednote**

**načela**

**popularnost**

**všečnost**

# Premislek o svojih (ne)etičnih ravnanjih

Zavedanje vpliva naših dejanj na druge

Čas za samospraševanje o tem, kako delati prav

Evalvacija ravnanj v sodelovanju z drugimi – ne  
biti preveč prepričan o pravilnosti lastne presoje

Povezovanje in sodelovanje z “drugače  
mislečimi”



# Tipično neetično

Izvajanje storitev dvomljive kakovosti

Zaupanje zgolj samemu sebi

Favoriziranje idej in/ali ljudi brez osnove

Preprečevanje svobode izražanja mnenj

Tiščanje glave v pesek ob neetičnih dejanjih

Plezanje po lestvici na ramenih drugih

Nekritična upogljivost pred avtoriteto

# Spodbujanje etičnega ravnanja

Pogovori o etičnih standardih

Eksplicitna stališča ob neetičnih dejanjih

Spodbujanje k etičnim ravnanjem in odvrčanje  
od neetičnih ravnanj

Odkrito o neetičnih ravnanjih

Zavestno promoviranje etičnih vzornikov

# Integriteta – ključ do etičnega ve(o)denja

Integriteta je **ključen dejavnik**, ki vpliva na vedenje in moralno delovanje zaposlenih.

Oseba z integriteto govori to, kar misli, in **dela to, kar govori.**

# Integriteta – ključ do etičnega ve(o)denja

Vodje z visoko stopnjo integritete:

- so pošteni do sebe in do drugih;
- priznajo napake in se učijo iz njih;
- se nenehno izboljšujejo;
- prevzemajo odgovornost za svoje odločitve.

# Da nas bodo poznali kot vodjo z integriteto

Ohranimo zaupane skrivnosti.

Izražajmo poštenost.

Obvladujmo svoja čustva.

Nobene zlorabe ali poniževanja!

Komunicirajmo asertivno.

Držimo obljube in obljubimo, da bomo ravnali drugače, če nam je “spodrsnilo.”

# In zakaj potem izgovori?

“Nikogar nisem hotel prizadeti.”

“To je del posla – tuliš z volkovi.”

“Nisem jaz postavil takih pravil.”

“Če ne bi jaz, bi pa kdo drug.”

“Vsi tako delajo.”

“Kot vodji, mi to pripada.”

“Jaz si pač upam.”

“To nam ne pomaga pri napredovanju.”

# Je integriteta stvar značaja?

“Res je, da močen značaj igra pomembno vlogo pri vodenju, ne more pa biti šibek značaj izgovor za etične zdrse.”

(Mihelič idr. 2010)

# Je integriteta stvar značaja?

Ne, to je vedno **stvar izbire**.

Predstavlja pa **težjo pot** za dosego cilja – integriteta ne pozna bližnjic.



(pozitivnemisli.com)