

OTDK-dolgozat

2022

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

**A LÉNYEG A RÉSZLETEKBEN REJLIK? VEZETŐK ETIKAI
DILEMMÁI MAGYARORSZÁGON**

**IS IT IN THE DETAILS THAT MATTER? ETHICAL DILEMMAS OF
MANAGERS IN HUNGARY**

Szamosi Éva

Konzulens: Dr. habil Csillag Sára

Kézirat lezárásának dátuma: 2022. 11. 07.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	3
3. ETIKA ÉS AMI MÖGÖTTE VAN.....	5
3.1. ETIKA	5
3.2. ETIKAI ISKOLÁK, KERETRENDSZEREK.....	6
4. 21. SZÁZADI VEZETÉS MODELLEK ETIKAI ASPEKTUSAI.....	9
4.1. ETIKUS VEZETÉS (ETHICAL LEADERSHIP)	9
4.2. TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)	12
4.3. AUTENTIKUS VEZETÉS (AUTHENTIC LEADERSHIP).....	13
4.4. SZOLGÁLÓ VEZETÉS (SERVANT LEADERSHIP).....	15
4.5. A BEMUTATOTT VEZETÉSELMÉLETEK HASONLÓSÁGAI ÉS KÜLÖNBSÉGEI	17
4.6. AZ ETIKUS VEZETÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ LEHETSÉGES GENDER KÜLÖNBSÉGEK	19
4.7. ETIKAI JELENSÉGEK.....	22
6. KUTATÁSI MÓDSZERTAN	24
7. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI.....	26
7.1. MIT JELENT AZ ETIKA?	26
7.2. AZ ETIKAI ISKOLÁK ÉS AZ ETIKA KAPCSOLATA.....	32
7.3 MILYEN AZ ETIKUS VEZETŐ?.....	36
7.4 BEFOLYÁSOLJA-E A NEM A VEZETŐI ETIKUSSÁGOT?.....	40
7.5. ETIKAI DILEMMÁK VIZSGÁLATA.....	45
7.6. ÖSSZEGZÉS	50
8. ÖSSZEFOGLALÁS.....	54

ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA: MAGYAR SZAKIRODALOM ÉV SZERINTI MEGOSZLÁSA	3
2. ÁBRA: ETIKAI KERETRENDSZEREK	6
3. ÁBRA: VEZETÉSELMÉLETEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	17
4. ÁBRA: NŐI ÉS FÉRFI VEZETŐK MEGOSZLÁSA VEZETŐI POZÍCIÓBAN.....	19
5. ÁBRA: ETIKA FOGALMÁNAK MEGHATÁROZÁSA	31
6. ÁBRA: ETIKA FOGALMÁNAK VIZSGÁLATA ETIKAI ISKOLÁK JEGYEINEK ALAPJÁN.....	34
7. ÁBRA: AZ ETIKUS VEZETŐ JELLEMZŐI.....	39

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. TÁBLÁZAT: AZ ETIKUS VEZETÉS MAGYAR SZAKIRODALMÁNAK ÉV SZERINTI MEGOSZLÁSA	4
2. TÁBLÁZAT: INTERJÚALANYOK VEZETÉSSSEL KAPCSOLATOS ADATAI	25
3. TÁBLÁZAT: AZ ETIKA ÉS AZ ETIKUS VEZETÉS MEGHATÁROZÁSA.....	27

1. BEVEZETÉS

Ki ne emlékezne az Enron vagy a Lehman Brothers cég csődjére, esetleg az ingatlanpiac összeomlására? Három különböző szektorról beszélünk, de sok szakember, köztük Monahan (2012) úgy véli, hogy mindegyik üzleti bukásban nagy szerepet játszott a vezetői etikusság, az etikus vezetés hiánya. Barizsné Hadházi (2016) ennél is tovább megy, és a 2008-2009-es pénzügyi válság kialakulásának egyik meghatározó tényezőjeként hivatkozik az etikátlan magatartásra.

A menedzsmentirodalomban gyakran találkozhatunk azzal a nézettel, hogy a vezetésnek nem kellene és nem is szabadna foglalkoznia az etikai kérdésekkel. A 21. században azonban jelentős szemléletváltás söpört végig a vezetéskutatás területén (Bakacsi, 2019; Ujhelyi, 2019). Ennek a paradigmaváltásnak köszönhetően megnőtt az érdeklődés az etikus vezetési modellek iránt (England et. al, 1974; Rost, 1991; Thompson, 1956; Lemoine, 2019), így talán a vállalatok változtatnak stratégiai alapállásukon (Moss, 2002; Monahan, 2012), és nagyobb figyelmet fordítanak az etikus magatartásra (Neubert et al. 2013; Alshammari et al. 2015).

Dolgozatom témája az etikus vezetés. Annak ellenére, hogy az etikus vezetés csak az utóbbi években került a figyelem középpontjába (Trevino & Brown, 2005; Mihelič et al. 2010), számtalan empirikus bizonyíték utal a vállalati teljesítmény és az etikai elköteleződés közötti összefüggésre (Nafatali, 2004). A média is egyre gyakrabban mutat be vállalati visszaéléseket és korrupciót, amelyek negatív hatással lehetnek az őket elkövető vállalkozások profitjára és megítélésére. Az etikus vállalati működés kialakításában a vezetőség szerepe kikerülhetetlen, hiszen a vezető viselkedése sok esetben követendő példa a munkavállalók számára. Tehát ha a vezetőség az etikus magatartást kiemelten kezeli, akkor hasonló hozzáállásra számíthat az alkalmazottjaitól is (Becker és Fritzsche, 1987; Barizsné, 2020). Egyes szakértők szerint, ha a cégek rendszeresen és következetesen alkalmazzák az etikai elveket, akkor hosszabb ideig lesznek képesek a munkavállalók megtartására és a legjobb munkaerő bevonására (Nafatali, 2004). Mindent összegezve az etikus vezetés, vagy a vezetés etikussága egyre inkább sarkalatos pontjává válik és válhat a vállalati működésnek (Ujhelyi, 2019).

Témaválasztásom során három kritérium vezérelt. Egyrészt szerettem volna egy olyan jelenséggel foglalkozni, ami mind nemzetgazdasági, mind szervezeti, mind munkavállalói szinten megjelenik. Másrészt, szerettem volna egy olyan témában elmélyedni, ami a sikeres vállalati működés egyik kulcsa lehet. Harmadrészt, arra is figyeltem, hogy egy itthon kevésbé kutatott területet válasszak, így munkám hozzájárulhat a magyar szakirodalom bővítéséhez. Az említett három szempont alapján esett a választásom az etikus vezetésre.

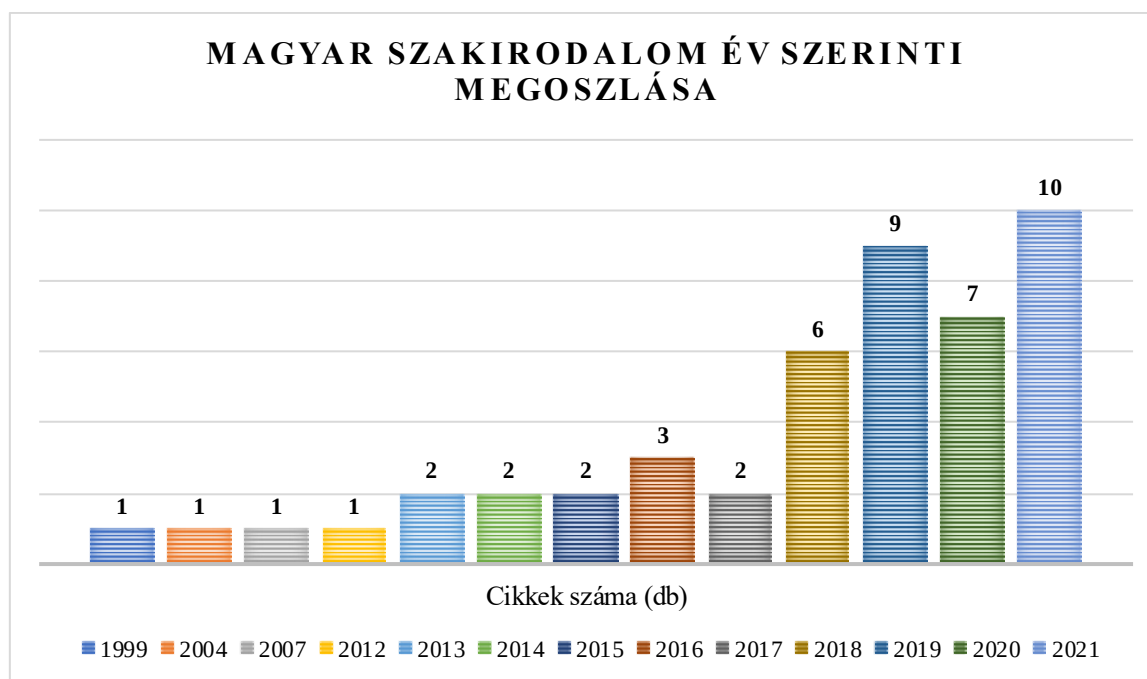
TDK-dolgozatom célja, hogy átfogó képet kapjak az etikusságról, az etikai dilemmákról, és a vezetői etikáról, és hogy kiderítsem, a vezető neme hatással lehet-e ezekre a kérdésekre. Munkám során arra keresem a választ, mit jelent a vezetők számára az etikusság, és milyen etikai dilemmákkal találkoznak a női és a férfi vezetők. Dolgozatomban kvalitatív kutatási módszerekként az interjút választottam.

Dolgozatomat szakirodalmi áttekintéssel kezdem, ahol a témában készült eddigi magyarországi kutatások kerülnek bemutatásra. A magyar irodalom mellett megemlítem azokat a külföldi cikkeket is, amik a legnagyobb hatással voltak a munkámra. Az etikus vezetés vizsgálatához elsőként meghatározom az etikát, az etikai keretrendszereket, majd megvizsgálom azokat a 21. századi vezetéselméleteket, amik kapcsolódnak az etikához, az etikussághoz. A feldolgozott irodalom bemutatása után a kutatási módszertan ismertetése és az empiria elemzése következik. Végezetül dolgozatomat összegzéssel zárom, ahol következtetések vonok le a kapott eredményekkel kapcsolatban.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szakirodalom áttekintése a scholar.google.com adatbázis felhasználásával készült. A keresés során a következő kulcsszavakat használtam: „etikus vezetés” és „etikus vezető” („ethical leadership” and „leadership ethics”). Az angol cikkekre 16.200 találatot kaptam, míg a magyar nyelvűeknél 53 szakirodalom jelent meg. Ez az arány is jól reprezentálja, hogy az etikus vezetés egy kevésbé kutatott területnek számít Magyarországon. Először a magyar nyelvű cikkekre helyeztem a hangsúlyt, mert szerettem volna egy átfogó képet kapni a magyar kutatásokról.

Az 53 publikáció duplikációt és idézetet is tartalmazott, így ezeket kiszűrtem és így a találatok száma 47-re redukálódott. Az 1. számú ábra tartalmazza a 47 cikk időbeli eloszlását.



1. ábra: Magyar szakirodalom év szerinti megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés

Az 1. számú ábra alapján megfigyelhető, hogy az etikus vezetés témakörben Magyarországon leginkább a 2018-2021 év között születtek tanulmányok. A 47 cikkből 41 cikk számomra nem volt direkt módon releváns, hiszen az etikát olyan fogalmakkal hozták összefüggésbe, mint a katonai etika, a gazdasági etika, a közpénzügyek, a politika, a CSR (Corporate Social Responsibility), az EEM (Emberi erőforrás menedzsment), a szociális etika és a szervezeti integritás. Mivel TDK-dolgozatomban az etika területén belül az etikus vezetéssel foglalkoztam, így ezeket a tanulmányokat kizártam.

A találatok között összesen 6 cikk foglalkozott az etikus vezetővel vagy az etikus vezetéssel. A 1. számú táblázat tartalmazza a 6 releváns tanulmány szerzőit, címét, kiadási évét és a cikk rövid bemutatását.

1. táblázat: Az etikus vezetés magyar szakirodalmának év szerinti megoszlása

Szerző	Cím	Évszám	Cikk rövid bemutatása
Edit Barizsné Hadházi	A vezetői magatartás etikai aspektusból történő megközelítése.	2016	Szakirodalmi összefoglaló. Célja, hogy betekintést nyújtson az eddig hazánkban még kevésbé feltárt és kutatott etikus vezetés témakörébe.
Bencsik Andrea, Machová Renáta, Juhász Tímea, Csókás Lilla	Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői.	2018	Empirikus kutatás. Megvizsgálták, hogy hogyan értelmezik a vezetés és leadership fogalmakat, illetve ezek és az etika kapcsolatát az általuk vizsgált 3 országban.
Czibor Andrea, Kázmér-Mayer Szilvia	Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra	2019	Szakirodalmi összefoglaló. Áttekintést ad a vezetéssel, a vezetői hatékonysággal kapcsolatos kutatások főbb irányairól, nagy hangsúlyt fektetve a transzformáló vezetési stílusra.
Edit Barizsné Hadházi	Etikus vezetés, egy kutatás kezdetén	2020	Szakirodalmi összefoglaló és empirikus kutatás. Irodalmi áttekintést ad az etikus vezetés fogalmáról és kutatás célja, hogy a magyar vezetők magatartásának etikai oldalát felmérje.
Mármárosi András	A vezetés sötét oldala (hübrisztikus vezetés)	2020	Szakirodalmi összefoglaló. A hübrisztikus vezetés fogalmi és elméleti aspektusainak vizsgálata.
Martus Bettina, Németh Erzsébet, Vargha Bálint, Vasvári Tamás	Etikus vezetés és szervezeti struktúra.	2020	Empirikus kutatás. Feltárták, hogy milyen kapcsolat van az etikus vezetés és a kontroll-kiépítettség, valamint a szervezetek összetettsége, illetőleg a személyi állomány fluktuációja között.

Forrás: Saját szerkesztés

TDK-dolgozatomra legnagyobb hatással Barizsné Hadházinak (2016, 2020) és Bencsik és munkatárainak (2018) tanulmányai voltak. Ezek a kutatások nemcsak szakirodalmi összegzést, de empirikus kutatást is tartalmaztak.

A magyar cikkek feldolgozása után kiterjesztettem a keresést az angol nyelvűekre, annak érdekében, hogy a világban készült kutatási eredményekkel is tisztában legyek. Itt összesen 13 tanulmányt tekintettem át részletesen, aminek az összegzése a mellékletben megtalálható. Leginkább Mihelič és kutatócsoportja (2010), illetve Barakonyi (2006) tanulmányai segítettek az etikában és az etikai keretrendszerekben való elmélyedést. Brown és Treviño (2006) felmérései az etikus vezetés mélyebb megértését tette lehetővé, míg Lemoine és szerzőtársai (2019) és Kae (2016) munkája az etikus -, az autentikus - és a szolgáló vezetői modellekben való elmélyedést biztosította.

Dolgozatom egy feltáró kutatás, ami nem törekszik arra, hogy bemutassa általánosságban a magyar vezetők etikai dilemmáit és az etikusságról alkotott véleményét, hanem az interjúalanyok körében szeretnék megmutatni mintázatok. Reményeim szerint a TDK-dolgozatom hozzájárulhat a magyar, vezetői etika szakirodalmának bővüléséhez.

3. ETIKA ÉS AMI MÖGÖTTE VAN

„Lehetetlen a részeket az egész nélkül megismerni, és nem ismerjük az egészet addig, amíg minden részt egyenként nem ismerünk.“ (Blaise Pascal)

A híres matematikus és fizikus, Pascal tanácsát megfogadva a vezetők által észlelt etikai dilemmák azonosításának elengedhetetlen feltétele, hogy meghatározzuk, mit jelent az etika. A fogalom értelmezése segít az etika és a vezetés kapcsolatának feltárásában. Az etikai fogalmak mellett az alapvető etikai rendszerek is bemutatásra kerülnek, hiszen számos keretrendszer összefüggésbe hozható olyan modern vezetéselméletekkel, ahol az etikus magatartás megjelenik.

3.1. ETIKA

Az etika egy görög filozófiai kifejezésből (Mihelič et. al, 2010), az „ethosz” szóból származik (Tóth, 2020). Az „ethosz” szó jelenthet szokást, hagyományt és illemet is (Kormos, 2018). Az etika szinonimájaként sok esetben használják az erkölcs és a morál kifejezést, azonban jelentésüket és származásukat tekintve fedezhetünk fel különbségeket. Az erkölcsnek a latin „mores” (Mihelič et. al, 2010), míg a morálnak a latin „mos” a megfelelője. Az előbbi az etikához hasonlóan a szokást, az utóbbi az akartot jelenti, méghozzá azt az akaratot, ami az erkölcsben vagy a szokásban mutatkozik meg (Kormos, 2018). Észrevehető, hogy az „ethosz” és a „mores” latin szavak fordítása megegyezik, azonban tartalmukat tekintve különbözhetnek. Barakonyi (2006) az etika és az erkölcs közti különbséget úgy határozza meg, hogy az etikát egy tágabb kategóriaként definiálja, ami olyan elvekkel foglalkozik, ami segíti elkülöníteni, hogy mi helyes és mi a helytelen (Sims, 1992; Mihelič et al., 2010). Ezzel szemben az erkölcs egy szűkebb csoportot képvisel (Kormos, 2018), ami az emberi magatartást szabályozza (Pálincás, 2002). Kormos (2018) úgy gondolja, hogy a kettejük kapcsolata olyan, mint a tudományfilozófia és a tudomány viszonya, hiszen az etika egy olyan erkölcsfilozófia, aminek tárgya az erkölcs (Szuh, 1999).

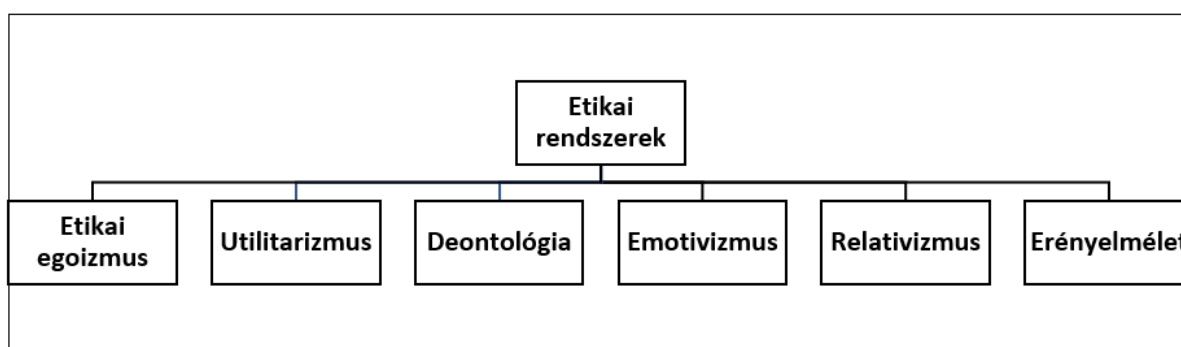
Az etika tehát azt vizsgálja, hogy mit tegyünk, és hogyan cselekedjünk adott helyzetekben (Barakonyi, 2006), azaz központjában az emberi cselekvés és a cselekvő ember áll (Kormos, 2018). Minkes, Small és Chatterjee (1999) is hasonló megállapításra jut, szerintük az etika az etikai magatartások leírásával és az erkölcsi követelményekkel foglalkozik. Ez az értelmezés azt is sugallja, hogy vannak megfelelő és nem megfelelő viselkedési minták (Mihelič et. al, 2010), amire Csillag (2018) is felhívja a figyelmet egy tanulmánya során. Számára az etika a helyes cselekedeteket jelenti. Minden nézetet összegezve, az etikát úgy tudjuk meghatározni, mint azt a tudományt, amely az erkölcsiséggel foglalkozik. Alkalmazása konkrét szabályokat és elveket kíván feltárni, amelyek meghatározzák, hogy egy adott

helyzetben mi a helyes és mi a helytelen (Crane et. al 2007; Bencsik et al. 2018), ennél fogva a központjában azok az általános elvek és értékek állnak, amik az emberi cselekedetek összefüggéseit vizsgálják (Kormos, 2018).

Az említett etikai elvek és értékek azért is fontosak, mert ezek alapján értelmezünk és ítélünk meg emberek vagy embercsoportok, szervezet vagy cégcsoportok, közösségek vagy ökoszisztémák viselkedését. Nehéz ugyanakkor azt meghatározni, hogy egy közösség, vagy egy egyén számára mi számít etikusnak, hiszen különféle emberek más-más jelentést tulajdonítanak ennek a fogalomnak (Haidt, 2012; Lemoine, 2019). Ez a jelentésbeli különbség a vezetéselméleti irányzatokban is megfigyelhető, mivel nemcsak átfedéseket, de eltérő tulajdonságokat is tartalmaznak az egyes modellek. Mindazonáltal elméletektől és definícióktól függetlenül az etika fontossága a társadalomban megkérdőjelezhetetlen, amire már 2500 évvel ezelőtt Hérakleitosz (Kr. e. 544-484) is felhívta a figyelmet, aki úgy vélekedett, hogy az ember sorsa a jelleme, azaz „éthosz anthrópou daimón” (Tóth, 2020).

3.2. ETIKAI ISKOLÁK, KERETRENDSZEREK

Ahhoz, hogy megértsük, hogy az etikának és etikusságnak miért lehet eltérő jelentéstartalma különböző emberek számára, meg kell vizsgálnunk az etikai rendszereket. Az etikai szakirodalomban hat különböző irányzatot tudunk megkülönböztetni. A hat keretrendszert a 2. számú ábra szemlélteti.



2. ábra: Etikai keretrendszerek

Forrás: Saját szerkesztés (Rae, 2015; László et. al, 2019)

Dolgozatomban ebből a hat elvből csak három fő megközelítést mutatok be: a deontológiát, az utilitarizmust és az érényelméletet (Lemoine, 2019), mivel véleményem szerint erre a három elvre épülnek azok a vezetéselméletek, amelyek az etikával hozhatók összefüggésbe.

A deontológia abból indul ki, hogy alapvetően a cselekvések vagy etikusak vagy etikátlanok, és csak az önmagukban etikus cselekedetekre fókuszál (Barakonyi, 2006). A deontológia etikátlannak minősít minden olyan tevékenységet, ami megszegi az etikai

szabályokat, függetlenül attól, hogy az jár-e pozitív következménnyel. Ennek a keretrendszernek a legnépszerűbb formája a kantianizmus (Baron et al., 1997; Lemoine, 2019). A jogfilozófiát az irányzat egy rokon formájának tekinti, amely szerint a törvények és a szabályok teremtik meg az etikai kötelezettségeket, és ha ezeket a szabályokat valaki megszegi, az etikai kárt okoz (Coleman, 1989; Lemoine, 2019).

Ezzel szemben a konzekvencialisták, azaz a következményetika hívei úgy gondolják, hogy semmilyen cselekvés nem lehet önmagában etikus vagy etikátlan, hiszen csakis a következmények vizsgálata után állapítható meg a cselekedetek etikai értéke (László et. al, 2019). Így ezt az elméletet szélsőséges nézőpontként is lehet értelmezni, hiszen az egyén határozza meg, hogy mi helyénvaló és mi nem (Moore, 1903; Baron et al., 1997; Lemoine, 2019). Ennél a keretrendszernél az etikusság megítélése során fontos szempont, hogy cselekedetek hogyan hatnak a világra. Az utilitarizmus a konzekvencializmus egyik ismert formája (Lemoine, 2019).

A két keretrendszert tehát az különbözteti meg egymástól, hogy míg a deontológia nem figyeli a cselekvések kimenetelét, és azt vallja, hogy a jogsértőket minden esetben meg kell büntetni, addig a konzekvencialista megvizsgálja azt, hogy az adott cselekedetből a társadalomnak milyen haszna vagy kára származhat (Kant, 1887; Shafer - Landau, 2015; Lemoine, 2019). Mindazonáltal mind a kettő megközelítés olyan döntéshozatali eszközt biztosíthat az egyén számára, amire támaszkodva elvileg etikai szempontból megfelelő választ képes adni bármilyen szituációban (Lemoine, 2019).

Az etikai rendszerek harmadik nagy csoportja az erényelméletek. Az erényetika Arisztotelész erényetikájából indul ki, és úgy véli, hogy az etikusság maga a döntéshozó erényeiben rejlik. Ez a megközelítés az etikus embert és annak jellemvonásait helyezi a központba (László et. al, 2019; Lemoine, 2019). Az említett jellemvonások az etikus ember természetéből, bátorságából, következetességéből, nagylelkűségéből és bölcsességéből erednek, hiszen a jócselekedeteihez ezekből az erényekből tud meríteni. Mindazonáltal az erényre nem velünk született képességként tekinti, hanem egy fejlődési folyamat részeként határozza meg. Ez a folyamat pedig nem más, mint a döntések által való morális fejlődés (Radácsi, 2000; Csillag, 2012). Vagyis az erényetika az etikus viselkedés szándékos választását jelenti, ami pedig bölcsességet és tapasztalatot követel (Morgen, 2019).

A deontológiában és az utilitarizmusban az egyének azért számítanak etikusnak, mert a döntések esetén etikai döntési szabályokat alkalmaznak, viszont az erényetikusok pont ennek az ellentétjét állítják. Szerintük az egyének azért tudnak etikus döntéseket hozni, mert alapvetően etikusak (Lemoine, 2019).

A bemutatott gondolkodási iskolák azért is lényegesek az etikai dilemmák tekintetében, hiszen a döntéseket az is befolyásolja, hogy az egyén melyik keretrendszerben gondolkodik, hoz döntést és cselekszik. Ez a három keretrendszer visszaköszön három modern vezetési irányzatban, amiknek etikai vonatkozásuk is van: az etikus, a transzformációs, az autentikus és a szolgáló vezetéselméletben. A deontológia alapvető előírásai megfigyelhetők az etikus vezetésben, mivel a normákra és a szabályokra összpontosítanak. A hiteles, azaz az autentikus vezetés, az erényetikára épít. Ennek a vezetésnek az alapja a vezető öntudata és az etikai bátorsága. Végezetül a szolgáló vezetés a konzekvencialista elmélettel hozható összefüggésbe tekintve, hogy a hangsúly nem magára a vezetőre, hanem az alkalmazottakra gyakorolt hatására és az alkalmazottak eredményére kerül (Lemoine, 2019). Bármelyik irányzatot is alkalmazza a vezető, mindenképpen következetesnek és proaktívnak kell lennie abban, hogy az etikus vezetést kiépítse és az etikát beépítse a vezetési programjába (Brown - Treviño, 2006).

Arról viszont nem szabad megfeledkezni, hogy amit az alkalmazottak egyik csoportja etikusnak tekinthet, azt a másik csoportja etikátlannak tarthat, így figyelemmel kell lenni az etikusság módjainak megközelítésével (Lemoine, 2019). Érdekes ezeket a kérdéseket a vállalatok üzletpolitikáinak kialakítása során tisztázni és meghatározni, hogy mely értékek a hangsúlyosak, milyen viselkedést tartanak helyesnek és mit várnak el a vezetők az alkalmazottaitól (Pálincás, 1999).

S hogy miért is fontos az üzletpolitika és a vezetés során az etikai kérdések szem előtt tartása? Míg régebben uralkodó volt az a vélekedés, hogy a vezetésnek az etikával nem kell foglalkoznia, ma egyre több forrás hangsúlyozza, hogy a vezetés etikussága pozitívan hathat a szervezet eredményességének több aspektusára (England – Lee, 1974; Thompson, 1956; Rost, 1991; Lemoine, 2019). A kutatók egyre inkább azon az állásponton vannak, hogy a hatékony vezetés nem redukálható le morálisan semleges gondolkodásra és cselekedetre, vagyis nem lehet kizárólag a szervezeti célokra összpontosítani és az etikai kérdéseket figyelmen kívül hagyni (Nielsen, 2006; Huhtala et al., 2021). Tehát a vezetői szerepnek és a vezetésnek része az etikai dimenzió (Ciulla, 1998; Csillag, 2019). A következő fejezetekben bemutatom azokat a leadership irányokat, amelyekben véleményem szerint az etikai elköteleződés direkt módon megjelenik.

4. 21. SZÁZADI VEZETÉS MODELLEK ETIKAI ASPEKTUSAI

„Numbers will not save you!” (Jack Welch)

Egy sikeres vállalati működéshez elengedhetetlen a profitabilitás. Ugyanakkor Jack Welch, a GE volt vezérigazgatója úgy véli, hogy a számok önmagukban nem elegendők (Mármárosi, 2020), így a jó vállalati működéshez más tényezőket is figyelembe kell venni. Az egyik ilyen tényező lehet a vezetés minősége, és maga a vezető. Munkám során általánosságban a vezetést nem vizsgálom, csak azokat a vezetéselméleteket mutatom be, amelyeknek van etikai aspektusa. A vezetés fogalma alatt egy olyan folyamatot értek, ami hatással van az egyénre vagy az egyének csoportjára a közös cél elérése érdekében (Northouse 2007; Kae, 2016). Ennek a folyamatnak része a célmeghatározás, a változtatás, a hatalomgyakorlás, a sikerrel szembeni elköteleződés és a befolyásolás (Angyal, 1999).

Ahogy a bevezetésben is említettem, a 21. században a vezetésstudományban paradigmaváltás történt (Bakacsi, 2019; Ujhelyi 2019). Ez azt jelenti, hogy a vezetésstudomány már nem csak magára a vezetőre koncentrál, hanem a munkatársakra, a kultúrára, a munkakörülményekre és a követőkre egyaránt (Ujhelyi 2019). Ez az új szemléletmód pedig etikai kérdéseket és dilemmákat vethet fel a menedzsment számára.

Ebben a fejezetben azokat a modern vezetéselméletet mutatom be, amelyek valamilyen módon foglalkoznak az etikával, az etikus egyéni és vezetői magatartással. Elsőként az etikus vezetés definícióját és jellemzőit ismertetem és kitérek azokra a fogalmakra, amik az etikussággal kapcsolatban felmerülnek. Ezután következik a transzformációs vezetési stílus bemutatása. Majd az autentikus vezetés tulajdonságait elemzem és végezetül a szolgáló vezetési modellt veszem górcső alá. A fejezet végén összegzem az általam vizsgált vezetéselméleteket, bemutatom a köztük lévő hasonlóságokat és a különbségeket és megvizsgálom az etikus vezetés nemi különbségeit.

4.1. ETIKUS VEZETÉS (ETHICAL LEADERSHIP)

Az etikus vezetés sokkal többet jelent annál, minthogy a vezető nem korrupt (Vasvári et. al, 2020). Ennek a vezetési stílusnak a kimunkálása elsősorban Brown, Treviño és Harrison munkáihoz köthető (Ujhelyi, 2019), akik szerint az etikus vezetés az előírásnak megfelelő magatartás demonstrálását jelenti, ami visszatükröződik a vezető kapcsolataiban és a cselekedeteiben. Fontos szempont, hogy a vezetőre a követők etikai példaképként tekinthessenek, és őket is ebbe az irányba terelje kétoldalú kommunikáció és megfelelő magatartási minták által (Brown et al., 2005). Ez az értelmezés azt sugallja, hogy az etikus vezetésre lehet folyamatként, és lehet magatartásmódként is tekinteni. Folyamatként azért, mert megvizsgálja, hogy mi helyes és mi nem, magatartásmódként pedig azért, mert törekszik az

etikos cselekedetre, és példát mutat a munkavállalók számára etikus viselkedés tekintetében (Guy, 1990; Mihelič, 2010).

Más tanulmányok az etikus vezetést a következetességgel és az elköteleződéssel azonosítják. Ez azt jelenti, hogy a vezető hitében, értékrendszerében és magatartásában morális elveknek meg kell jelennie és emellett az elvek és a magasabb rendű célok iránt a vezetőnek elköteleződést kell vállalnia (Khuntia et. al 2004; Barizsné Hadházi, 2020). Ennélfogva az etikus vezetőre mintegy hiteles példaképként tekinthetünk, akinek a magatartása hatással van a beosztottakéra, amivel ösztönzi őket a normák betartására. Ennek a vezetési stílusnak az eszköztára tartalmazza a jutalmazást és a büntetést, attól függően, hogy a vezető etikusnak vagy etikátlanak ítéli meg a munkavállaló magatartását. (Brown et. al., 2005; Lemoine et al. 2019). Azt, hogy az etikus és az etikátlan magatartások pontosan hol válnak el egymástól nehéz meghatározni, de ebben a kérdésben az etikai keretrendszerek szolgálhatnak iránytűként. Az etikus vezető főként a deontológia előírásaira épít, tehát mindenkor a normák és a szabályok betartását tartja mérvadónak (Lemoine et al. 2019).

Ahhoz, hogy megértsük az etikus vezetés munkavállalókra gyakorolt hatását, két elméletet érdemes még megvizsgálnunk: a szociális tanulási elméletét és a társas csere elméletét. A szociális tanulás elmélet (social learning theory) azt vallja, hogy az egyének úgy tanulnak, hogy megfigyelik a vonzó és a hiteles szerepmoделlek magatartását és utánozni kezdik azokat (Brown et. al 2006). Ezzel szemben a társas csere elmélet (social exchange theory) abból indul ki, hogy a vezetők igazságosan bánnak munkavállalóikkal, ezért a munkavállalók ezt viszonzni akarják, így a vezető által elvárt etikai normákat betartják (Ko et al 2017, Csillag 2019, Lemoine et. al, 2019). Mindkét elmélet rámutat arra, hogy a vezetőnek fontos szerepe a munkavállalók etikus vagy etikátlan viselkedésére.

Az etikus vezető legfontosabb jellemvonásának az őszinteséget tartják (Yukl, 2006; Brown - Treviño, 2006; Mármárosi 2020). Az őszinteség mellett megjelennek még olyan személyiségjegyek is, mint a megbízhatóság, a feddhetetlenség és az erkölcsi bátorság (Treviño et. al., 2003; Mihelič 2010). Ezek a tulajdonságok segítik a vezetőt abban, hogy tisztességes és kiegyensúlyozott döntést tudjon hozni és becsületesen tudjon bánni a munkavállalóival (Treviño et. al., 2003; Mihelič 2010). A tisztességes bánásmód következtében a munkavállalókkal való törődés is előtérbe kerül, amit a szakirodalom gyakran a vezetői etikusság egyik legfontosabb elemeként határoznak meg (Brown et. al, 2005; Johansson et. al 2021).

Az etikus vezetés kapcsán két fogalmat kell elkülönítenünk: a morális személyt és a morális menedzsert. Az etikus vezetőben fontos, hogy egyszerre mind a kettő jelen legyen

(Brown et al. 2000; Treviño et al. 2005; Lemoine, 2019). Egyrészt morális személyként altruista motivációval, olyan tulajdonságokkal kell rendelkeznie, mint az őszinteség, a megbízhatóság és az igazságosság. Másrészt morális vezetőként mérlegelnie kell döntései során az etikai szempontokat, kommunikálnia kell az etikai értékeket és proaktívan kell cselekednie annak érdekében, hogy az alkalmazottak magatartását befolyásolni tudja. A morális vezető az etikátlan viselkedéseket bünteti, míg az etikus magatartást jutalmazza (Carroll, 1991; Barizsné Hadházi, 2016; 2020). Tehát az etikus vezető esetében nem elégedő, hogy csak a megfelelő személyiségjegyekkel rendelkezzen, hanem elengedhetetlen az is, hogy döntéseit az etikusság tükrében hozza meg, és proaktívan tegyen azért, hogy a munkavállalók magatartását befolyásolja.

A morális jellemzőkkel bíró vezetés mellett megkülönböztetünk még immoralis és amorális vezetési szemléletet. A morális vezetővel ellentétben az immoralis menedzser csak és kizárólag a saját céljaira és a vállalati célokra koncentrál. Nem veszi figyelembe, hogy tettei az érintettekre milyen hatással vannak, és számára csak a jog szab korlátot (vagy esetleg az sem). Az amorális vezetés a kettő vezetési típus között helyezkedik el, ez egy etikailag semlegesnek tekinthető vezetési stílus. Az amorális vezető csak a jogot tartja mérvadónak (Carroll 1991; Barizsné Hadházi, 2016; 2020) és más szempontokat nem mérlegel (Barakonyi, 2006). Ez a vezetési stílus etikai minimumnak is tekinthető, ugyanis hiába enged meg a jog bizonyos cselekedeteket, azok nem feltétlenül számítanak önmagukban etikusnak. (Radácsi, 1995). Számos kutató úgy tartja, hogy nem az immoralis szemlélet az etika fő problémája, hanem az amorális, semleges vezetési stílus elterjedése (Carroll, 1991; Barakonyi, 2006).

4.2. TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

A szakirodalom az etikus vezetés egyik ágaként tekint az átalakító vagy transzformációs vezetésre (Vasvári et. al, 2020). Ez a vezetéselmélet a klasszikus üzletkötői (tranzakcionális) stílussal szemben került megfogalmazásra. A tranzakciós vezetés lényege a vezető és az alkalmazottak cserekapcsolata, amiben az ösztönzők és az erőfeszítések cseréje történik. Ennél a vezetési stílusnál nem alakul ki mély kapcsolat a beosztottak és a vezető között. Ezzel szemben a transzformációs vezetésnél a hangsúly a kettejük közti kapcsolatra helyeződik (Kázmér – Mayer, 2019).

A transzformációs vezetés a vezetőt egy olyan átalakító vezetőnek tekinti, aki annak érdekében cselekszik és motivál, hogy az alkalmazottak képesek legyenek túllépni az önérdeken, és egy közös cél érdekében el tudjanak köteleződni (Burns, 1978; Brown - Treviño, 2006). Fontos kritériumként jelenik meg, hogy a szervezeti célok és az alkalmazottak céljai egyirányba mutassanak (Kázmér - Mayer, 2019).

Az átalakító vezetés a nevét onnan kapta, hogy a vezető egy transzformációs folyamatot hajt végre kölcsönös érdekek és értékek mentén (Burns 1978, 2003; Metz, 2018), aminek következtében az etikus magatartás a szervezetben egyre megszokottabbá válik, és ez mind a vezető, mind az alkalmazottak magatartására átalakító hatással van (Burns, 1978; Monahan, 2012). Ez a transzformációs folyamat tehát egy etikai befolyásolást foglal magába, ami megkülönbözteti a tranzakciós vezéstől (Kanungo et. al, 1996; Brown - Treviño, 2006).

A transzformációs vezető és a munkavállalók kapcsolatát elemezve megállapítható, hogy a köztük lévő kapcsolat személyes és szoros. Ezt a személyes kapcsolatot erősíti az is, hogy a vezető a hatalmát mások támogatására használja fel (Bass 1999; Kázmér - Mayer, 2019), amellet, hogy a szervezeti eredményekre is fókuszál (Reinke, 2004; Kae, 2016). Észlelhető, hogy ebben a vezetési modellben a vezető szerepe kulcsfontosságú.

Az etikus és a transzformációs vezetés metszete, hogy a vezetők törődnek a követőkkel. Mind a kettő modellben a vezetők az erkölcsi elveik szerint járnak el és a döntéseik során mérlegelik a cselekvések etikai következményeit. Ezzel képesek azt is elérni, hogy etikai példaképek legyenek mások számára. Ugyanakkor az etikus vezetés magába foglal a transzformációs folyamat mellett egy tranzakciós folyamatot is, amit az etikai normák számonkérésével ér el. Ez a tranzakciós folyamat különbözteti meg a transzformációs vezetéselmélettől az etikus vezést (Brown - Treviño, 2006).

4.3. AUTENTIKUS VEZETÉS (AUTHENTIC LEADERSHIP)

Ahogy a transzformációs, úgy az autentikus (hiteles) vezetés is átfedésben van az etikus vezetéssel, ami főként a vezető tulajdonságaiban érhető tetten. (Brown - Treviño, 2006). Ha az etikai keretrendszereket vizsgáljuk, akkor az autentikus vezetés az erényetikával van összhangban, hiszen Arisztotelész azon felfogásából merít, hogy az ember csak abban az esetben teljesebb, ha összhangban van a valódi énjével (Kernis et. al, 2006; Lemoine et al., 2019).

Ez a vezetési stílus azt hangsúlyozza, hogy a vezető viselkedésének és a személyes értékeinek összhangban kell lennie. Ezt az összhangot semmilyen külső elvárás vagy társadalmi nyomás nem ingathatja meg (Lemoine et al., 2019). Ebből következik, hogy az autentikus vezető magas önismerettel rendelkezik és minden cselekedetében az értékei és a hite tükröződik vissza (Judge, 2019; Ujhelyi, 2019). Az autentikus vezető számára az etika az önmagukhoz való hűséget és hitelességet jelenti (Plinio, 2009; Monahan, 2012).

A hiteles vezetés négy alapvető részből tevődik össze:

- önismeret (self awareness),
- transzparens kapcsolatok (relational transparency),
- internalizált morális perspektíva (internalized moral perspective)
- kiegyensúlyozott, többoldalú információfeldolgozás (balanced information processing) (Lemoine, 2019).

Az önismeret révén a hiteles vezető ismeri önmagát, azaz tisztában van az erősségeivel és a gyengeségeivel. Tudja, hogy a világ milyen hatással van rá, és azt is, hogy ő milyen hatással van másokra. A transzparens kapcsolatainak köszönhetően mindig a valódi természetét mutatja. Ez a transzparencia bizalmat szül, amit tovább erősít azáltal, hogy az alkalmazottakkal megosztja a véleményét, az érzéseit és a gondolatait (Kernis, 2003; Ujhelyi, 2019). A belső morális önszabályozásnak eleget téve a belső morális értékei összhangban vannak a cselekedeteivel, függetlenül mekkora a szervezeti vagy a társadalmi nyomás. Végezetül az autentikus vezetőt jellemzi még a kiegyensúlyozott, többoldalú információfeldolgozás is, miszerint egy döntéshozatal során minden alternatív megoldást objektívan megvizsgál (Gardner et.al, 2005; Ujhelyi, 2019).

Ha megfigyeljük az autentikus vezető és az alkalmazottak kapcsolatát, megállapítható, hogy a vezető nagy hatással van az alkalmazottakra, hiszen olyan pozitív tulajdonságokat közvetít feléjük, mint a remény, az optimizmus és a rugalmasság (Brown - Treviño, 2006). Az autentikus vezető törődik az alkalmazottjaival és az motiválja, hogy hiteles követői legyenek,

akik hozzá hasonlóan, kifejezhetik magukat és morális autonómiával rendelkeznek (Lemoine, 2019).

Az autentikus vezetők mások szemében úgy tűnnek, mint akik a külső elvárásokat figyelmen kívül hagyják, egyértelműen kommunikálnak, magas önismerettel és saját erkölcsi irányítúvel rendelkeznek, ami alapján meghozzák a döntéseiket (Guignon, 2004; Lemoine, 2019). Éppen ezért számos kutatás tekint az autentikus vezetésre egyfajta „gyökérkonstrukcióként”, mivel magába foglalja a karizmatikus, a transzformációs és az etikus vezetést vagy az integritást (Luthans et. al 2003; Brown – Treviño, 2006).

Az autentikus és az etikus vezetésben közös a tudatos vezetési stílus és a követőkkel való törődés. Mindkettőre igaz, hogy döntéseik során az etikai következményeket mérlegelik. Azonban a hiteles vezetés további elemeket is tartalmaz, amit az etikus vezetés nem. Ilyen például az önismeret, a magabiztosság és a szituatív vezetési fókusz (Brown - Treviño, 2006), mivel az autentikus vezető eltérő helyzetekben is mindig önmagát adja és önmagához hűen cselekszik (George, 2003; Cserhádi et. al, 2021).

4.4. SZOLGÁLÓ VEZETÉS (SERVANT LEADERSHIP)

A szolgáló vezetést az átalakuló vezetés alkategóriájaként jellemzik (Reinke, 2004; Stone et. al, 2003; Kae, 2016). Ez a fogalom Robert Greenleaf nevéhez fűződik (Ujhelyi, 2019), aki úgy gondolta, hogy a vezető elsődleges feladata az alkalmazottak szolgálata, és ez adja az etikus vezetés lényegét (Greenleaf 1977; Barizsné Hadházi, 2020). Greenleaf elmélete szembe ment a korábban elterjedt hatalmi struktúrát képviselő elméletekkel, miszerint a vezető a piramis csúcsán helyezkedik el és a beosztottak alárendelt szerepben vannak alatta (Kae, 2016). Greenleaf a szolgáló vezetéssel változást hozott a vezető-követő kapcsolatának értelmezésébe, és azt hangsúlyozta, hogy a siker csakis a hatalommegosztás útján és az egyének fejlesztése, fejlődése által érhető el (László et. al, 2019).

A szolgáló vezetés egy olyan csoportorientált vezetési stílus (Schaubroeck et. al, 2011; Lemoine; 2019), ahol a vezető elsőként szolgál, és csak aztán vezet (Greenleaf, 1977; Ujhelyi; 2019), tehát ebben a modellben a vezető mozgatórugója az alkalmazottak, az ügyfelek és a közösség szolgálata (Spears, 2002; Lemoine, 2019). Ebből következik, hogy a vezető erkölcsi felelőssége nemcsak a szervezeti sikerre, hanem a beosztottakra és az érintettekre egyaránt kiterjed (Ehrhart, 2004; Lemoine, 2019). A vezető ügyel az egyének szakmai és etikai fejlődésére (Monahan, 2012) és mások igényeit mindig a sajátja elé helyezi (Stone, 2003; Kae, 2016). Ez a szemlélet a közösségre építő hatással van és a vezető-beosztott közötti bizalmi kapcsolatra pozitívan hat (Spears, 2003; Kae, 2016). Ugyanakkor a vezető számára a szolgáló szerep állandó kihívást hordozhat magában a kulturális normákkal és az állandósult hierarchiákkal szemben (Page et. al, 2000; Kae, 2016), tekintve, hogy manapság még mindig a felülről lefelé irányuló irányítás a megszokott és az elfogadott.

Több kutató is vizsgálta, hogy egy szolgáló vezető milyen tulajdonságokkal jellemezhető. Ebben a kérdésben nem született egységes álláspont. Míg Spears tíz olyan tulajdonságot talált, ami a szolgáló vezető viselkedésének a hajtóereje (Spears, 2002; Kae, 2016), addig Van Dierendonck összesen 44 jellemzőt határozott meg, és a 44 jellemvonást hat csoportba kategorizálta be (Van Dierendonck, 2011; Ujhelyi, 2019). Véleménye szerint a szolgáló vezető viselkedésében meg kell jelennie az emberek felhatalmazásának és fejlesztésének (empowering and developing people), az alázatosságnak (humility), az elfogadásnak (interpersonal acceptance), a hitelességnek (authenticity), az útmutatásnak (providing direction) és a gondnokságnak (stewardship) (Ujhelyi, 2019). Washington és munkatársai az elfogadást tovább elemezve azt találták, hogy az empátia kulcsfontosságú tényezője a szolgáló vezetésnek (Washington, 2006; Lemoine, 2019).

Mindent összegezve, a szolgáló vezető alázatos és önazonos, vagyis a belső értékei és a viselkedése összhangban van. Az alkalmazottakkal szemben nem felsőbbrendű, hanem egyenrangú hozzáállást tanúsít. A vezető képes mások érzéseit megérteni, ami által a munkavállalók elfogadottnak érezhetik magukat. Ez az elfogadás bizalmas légkört teremt, amit a vezető becsületes hozzáállása csak tovább erősíti. Az alkalmazottak tisztában vannak azzal, hogy mit várnak el tőlük, és teret kapnak, hogy a szakmai tudásuk hozzájáruljon egy-egy munkafolyamathoz (Greenleaf, 2003; Kernis, 2003; Ferch, 2005; Yukl, 2010; Van Dierendonck, 2011; Kae, 2016; Ujhelyi, 2019).

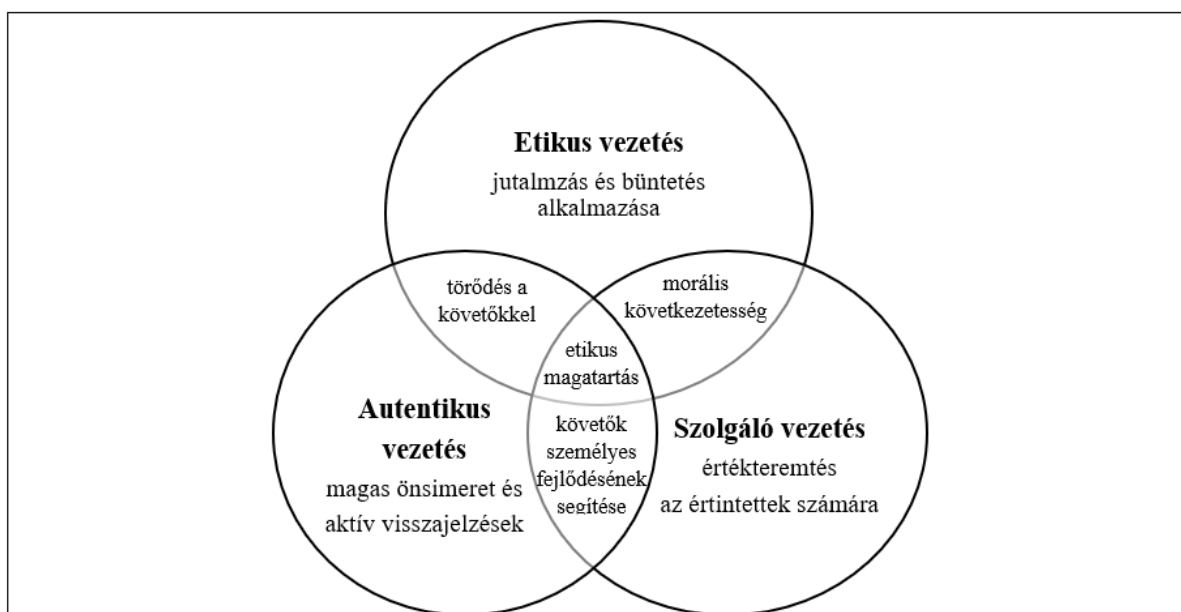
A szolgáló vezetőt az alkalmazottak mindig őszintének látják, úgy érzik, hogy a vezető időt fordít a minőségi kapcsolatok kialakítására, előtérbe helyezi az alkalmazottak érdekeit a sajátjaival szemben és ismeri a szervezetet és annak céljait (Lemoine, 2019).

Prosser úgy véli, hogy ez a vezetési stílus egy vezetés filozófiaként jobban értelmezhető mintsem egy vezetés modellként (Prosser 2010; Kae, 2016). Függetlenül attól, hogy elmélet vagy filozófiai megközelítés, a kutatók nagy potenciált látnak ebben az modellben, hiszen napjainkban az emberközpontú vezetés iránti igény egyre csak nő (Ujhelyi, 2019). Ha az etikai keretrendszerek vizsgáljuk, akkor a szolgáló vezetés a konzekvencializmus nézetet képviseli, ugyanis az alkalmazottakat egy olyan vezető inspirálja, aki a közjót hirdeti mindenki számára (Lemoine, 2019). Ha a korábbi vezetéselméleteket összehasonlítjuk, akkor az átalakító vezetővel mutat némi egyezőséget, de az átalakítóval szemben a szolgáló vezető a szervezeti célokat az emberi szükségletekhez igazítja (Mayer et. al, 2008; Stone et. al, 2003; Kae, 2016). Lényegében a szolgáló vezetés nem más, mint a transzformációs vezetés és a társadalmi felelősségvállalás együttvéve (Graham, 1991; Ujhelyi, 2019), ahol a beosztottak és a vezető kapcsolata sokkal szilárdabb (Kae, 2016).

4.5. A BEMUTATOTT VEZETÉSELMÉLETEK HASONLÓSÁGAI ÉS KÜLÖNBSÉGEI

Az etikus vezetői szakirodalom ismertetése során észrevehető volt, hogy az etikus, a transzformációs, az autentikus és a szolgáló vezetés több esetben átfedést mutat egymással. Ezen átfedések tisztázása érdekében ebben a fejezetben összegzem az egyezőségeket és az eltéréseket a vezetéselméletek között. Mivel számos kutató arra a megállapításra jutott, hogy a transzformációs vezetés az etikus vezetéselmélet egy része (Vasvári et. al, 2020), ezért ezt a vezetéselméletet ebben a fejezetben külön csoportként nem tüntetem fel.

A 3. számú ábra mutatja a három vezetéselméleti csoport közös metszeteit és az egyedi jellemzőit.



3. ábra: Vezetéselméletek összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés (Lemoine et. al, 2019).

Mind az etikus, mind a hiteles, mind a szolgáló vezetőt etikus viselkedés jellemez. Mindhárom elméletre igaz, hogy a vezető alázatos és hiteles magatartást képvisel (Brown - Treviño, 2006; Pawar, 2008; Yukl, 2010; Van Dierendonck, 2011; Ujhelyi, 2019). Mindazonáltal mind a három vezetéselmélet másként közelíti meg a normatív morálhoz való hozzáállást, azaz másként válaszolják meg azt a kérdést, hogy mi számít etikusnak, és mi nem (Shafer - Landau, 2015; Lemoine et. al, 2019).

Az etikus és autentikus vezetést jellemzi az etikus döntéshozatal, a megfontolt vezetési stílus, a tisztességesség és az altruizmus, vagyis az, hogy a vezetők törődnek az alkalmazottakkal (Ujhelyi, 2019). Mindkét vezető „etikai elvű” vezetőknek tekinthető. Az etikai elvű vezetőség abban nyilvánul meg, hogy foglalkoznak a vezetésben rejlő morális lehetőségekkel, világos értékeket és normákat képviselnek, és mérlegelik döntéseik során az

etikai következményeket. Az etikus vezetés ugyanakkor nemcsak morális személyiségjegyeket, hanem morális menedzsert is magába foglalja, tehát egy vezetőnek rendelkeznie kell a megfelelő tulajdonságokkal és proaktívan kell tenni azért, hogy a munkavállalók az etikusság ösvényéről ne térjenek le (Brown - Treviño, 2006). Ezzel szemben az autentikus vezetés olyan elemeket is tartalmaz, ami nem kapcsolódik az etikus vezetéshez, mint a hitelesség, a magabiztosság vagy az önismeret (Lemoine, 2019).

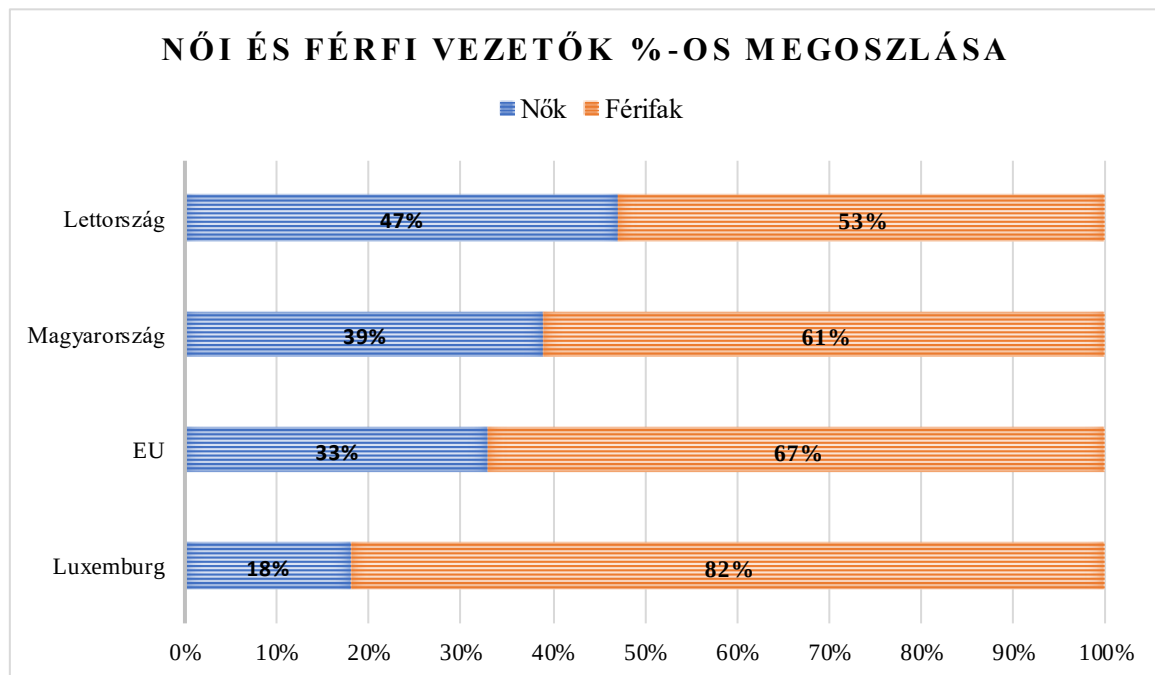
Az etikus és szolgáló vezetésben közös, hogy mindketten törődnek az alkalmazottakkal. A vezetőket jellemzi az őszinteség, a szavahihetőség, a becsületesség, a kétirányú kommunikáció és a gondoskodás. Azonban a szolgáló vezetőnek fontos, hogy minél több fél javát szolgálja (Lemoine, 2019), ezért a követők fejlesztése hangsúlyosabb, mint az etikus vezetésben. Ezzel szemben az etikus vezetésben a hangsúly az útmutatásra kerül, mivel az etikus vezetés megmondja, hogy a dolgokat hogyan csinálják az alkalmazottak. A szolgáló vezető inkább arra figyel, hogy az alkalmazottak hogyan akarják megoldani a dolgokat, és hogy képesek-e rá (Van Dierendonck, 2011; Ujhelyi, 2019).

A szolgáló és hiteles vezetésre egyaránt igaz, hogy a követők fejlődésére összpontosít, hiszen a személyes növekedés fontos számukra (Lemoine, 2019). A két vezetéselméletben a követők kölcsönös tisztelete szintén megjelenik. Az autentikus vezetésben a gondoskodás, az elfogadás, a fejlesztés és az egész javának a szolgálata kevésbé kiemelkedő szemben a szolgáló vezetéssel. A hiteles vezető értékei inkább az önismeret, a magabiztosság és az etikus döntéshozatal (Van Dierendonck, 2011; Ujhelyi, 2019).

A három vezetési irányzat hasonlóságai és különbségei rámutatnak arra, hogy bár mindegyik vezetés etikus vezetésnek tekinthető, de más-más tulajdonságok lesznek hangsúlyosak egy-egy elmélet során, és másként közelíti meg az etikusság fogalmát.

4.6. AZ ETIKUS VEZETÉSHEZ KAPCSOLÓDÓ LEHETSÉGES GENDER KÜLÖNBBSÉGEK

A nemek és a vezetés kapcsolata már régóta foglalkoztatja a kutatókat (Kázmér – Mayer, 2019). Ha megfigyeljük a világ legnagyobb vállalatainak vezetőségének nemi megoszlását, akkor nagy differenciát tapasztalunk. Bár a 20. század utolsó évtizedétől kezdve egyre gyakoribbak a női vezetők (Kae, 2016), az arányuk még mindig jelentősen lemarad a férfiakéhoz képest. Egy 2016-ban végzett kutatás szerint az EU-ban a vezetőknek csak egyharmada nő. A legnagyobb arányt Lettorszáiban (47%) érik el, míg a legkevesebbet Luxemburgban (18%) (Központi Statisztikai Hivatal [KSH], 2016). Bár Magyarország az Európai Unió átlaga felett teljesít, de még így is messze elmarad a kiegyensúlyozott fele-fele megoszlástól. A 4. számú ábra tartalmazza a női és férfi vezetők megoszlását az EU-ban, Magyarországon és az EU legnagyobb és legkisebb differenciát mutató országában.



4. ábra: Női és férfi vezetők megoszlása vezetői pozícióban

Forrás: Saját szerkesztés (Központi Statisztikai Hivatal, 2016)

Ez a 2016-os felmérés is megerősíti, hogy a vezetői szerep még mindig erősen kapcsolódik a férfiakhoz, a férfiassághoz (Kae, 2016). Egyesek számára továbbra is újdonság lehet, ha bizonyos területeken (mint például a politika) nőket látnak vezetői pozícióban. Napjainkban a női vezetőknek ellentmondásos elvárásoknak kell szembenézniük. Egyrészt követniük kell a racionális, kemény férfias viselkedési mintákat, másrészt a gyengéd és a gondoskodó imázsnak is meg kell felelniük (Fletcher 2004; Miller 2016; Pullen, 2021).

Hogy miért várják el a női vezetőktől, hogy feminin mellett maszkulin jellemvonással is rendelkezzenek, arra a klasszikus vezetéselméletek adhatnak választ. Ezek az elméletek a

sikeres vezetőt dominánsként és asszertívként írják le, amit férfiassággal azonosítunk (Collins et. al, 2014; Kázmér - Mayer, 2019). Függetlenül attól, hogy egyre gyakoribbak a női vezetők és egyre több a női vezetői siker, legtöbbször a nőket csak gondoskodó jellemvonássá redukálják (Pullen, 2021). A sztereotíp megközelítés a korai szocializációs mintából származhat, miszerint gyermekkorban a lányoktól a kedvességet és az együttműködést, míg a fiúktól a versengést és az asszertivitást várják el (Kázmér - Mayer, 2019). Ha mindkét nem követi az elvárt gender specifikus követelményeket és viselkedési mintákat, akkor fognak a környezetük számára a legelfogadottabbakká válni (Davidson et. al, 2000; Kázmér - Mayer, 2019). A környezeti elfogadás és az elvárt viselkedési minták kapcsolatát többek között Johanson (2008) is vizsgálta, aki vezetői környezetben figyelte meg ezek viszonyulását. Eredményei azt mutatják, hogy míg a női vezetők diszkriminációval találkozhatnak, ha maszkulin tulajdonságokat közvetítenek, addig a férfi vezetők sikeresen képesek integrálni a nőiesnek vélt magatartási mintákat a vezetésükbe anélkül, hogy megsértenék a nemi szerepek összhangját. Ennek a diszkriminációnak a feloldását az segíthetné, ha a vezetői magatartásokat és attitűdöket nem kizárólagosan nemi alapon képeznénk el (Kae, 2016).

A szakirodalomban nem egyértelmű, hogy összefüggésbe hozhatók-e a nemek és a vezetési modellek. Több kutató köztük Brown és Treviño (2006) is határozottan vallja, hogy az etikában csak észlelt nemi különbségek léteznek. Állításukat azzal indokolják, hogy nem sikerült egyértelmű bizonyítékot találni a nem és az etikus vezetés között, így végleges válasz nem adható nemi különbségek tekintetében (Ambrose et. al, 1999; Brown, 2006). Számos kutatás szembe ment ezzel a kijelentéssel és eredményeik azt mutatják, hogy a nők gyakrabban válnak szolgáló vezetővé (Fridell et. al, 2009; Lemoine, 2019), hiszen a nőket leginkább a gondoskodó és a törődő jellemzőkkel kapcsolják össze (Lemoine, 2019). Mindazonáltal, ha a szolgáló vezetés dimenzióit részletesebben megvizsgáljuk, akkor azzal szembesülünk, hogy ez a vezetési modell nem csak kizárólag nőies magatartási mintákat foglal magába, hanem férfiasakat is, mint a tudatosság, a meggyőzés és az előrelátás. Ez a kettősség a vezetéselmélet nevében is tetten érhető, hiszen a szolgálat alárendeltséget, a vezetés uralmat jelöl. Megállapítható, hogy a szolgáló vezetési modell mindkét nem tulajdonságait tartalmazza, de a kutatások többsége azért köti legtöbbször a női vezetéshez, mert több nőies viselkedési elemet foglal magába (Kae, 2016).

Összességében a szakirodalomi eredményekben ellentmondás tapasztalható a nem és az etikus vezetési modellek kapcsolatát illetően. A korai szocializációs minta választ adhat a vezetésben kialakult sztereotípiával kapcsolatban, hiszen a vezetés még mindig maszkulin tulajdonságokhoz kötik (Fine, 2007; Kae, 2016). Ha a vezetés az etikus vezetés

szókapcsolatban vizsgáljuk, akkor a nőket ért diszkrimináció tovább erősödik, mivel a korrump, a csábító, az elcsábító szavaknál leginkább nőkre asszociálunk. Talán ezeknek is köszönhető, hogy a nőket még mindig kevésbé értékelik vezetőként (Eagly et. al, 2002, 2004; Kae, 2016). A diszkrimináció feloldását az segíteni, ha a vezetést és a vezetői magatartásokat nem nemi alapon, tehát nem feminin vagy maszkulin viselkedési minták alapján, közelítenénk meg függetlenül attól, hogy léteznek olyan minták, amik egy-egy nemnél erősebben a felszínre törnek. Az egyik ilyen minta lehet, hogy a női vezetőkre a kiegyensúlyozottság, a demokratikus stílus, a versengés elkerülése, a csapatmunka és a hatalom megosztása jellemző, míg a férfi vezetési stílust inkább az irányítónak, a hatalom gyakorlónak, a hierarchikusnak és a versengőnek írják le (Apfelbaum et. al, 1986; Goldberger et. al, 1987; Eagly, 1990; Kae, 2016; Kázmér – Mayer, 2019).

4.7. ETIKAI JELENSÉGEK

Kutatási kérdésemben a vezetők által észlelt etikai dilemmákat vizsgálom. A dilemmák átfogó vizsgálatában és megértésében segítségül szolgálhatnak azok az etikai jelenségek, amik a szervezeti közegben a leggyakrabban előfordulnak. Ebben a fejezetben azokat a fogalmakat mutatom be, amikkel egy vezető találkozhat az etikus vezetés vagy annak hiánya kapcsán. Az etikai dilemmák kialakulásában vagy fenntartásában nagy szerepet játszhatnak a következő jelenségek:

- moral voice (morális hang, morális felszólalás),
- moral muteness (morális némaság),
- culture of silence (csend kultúrája),
- cinizmus,
- morális kaméleon (identitás).

Moral voice-nak nevezzük azt a magatartást, amikor valaki a szervezeti közegben az etikai alapelvek mellett kiáll, és felszólal az etikátlan viselkedések ellen, függetlenül az esetleges negatív következményektől (Afsar et. al, 2018; Csillag 2019).

A moral voice ellentétének tekinthető a morális némaság. Morális némaságról akkor beszélhetünk, ha egy vezető (vagy munkatárs) nem fogalmaz meg határozott véleményt a morális kérdésekkel kapcsolatban, inkább kikerüli azokat. Ebben az esetben a vezető rendelkezhet etikai alapelvekkel, és érzékelheti az irányába érkező morális elvárást, de azt gondolja, hogy ezeknek a kérdéseknek a feszegetése csak időpazarlás, konfliktust generálhat és veszélyt jelenthet a gazdasági érdekre, a hatalomra vagy a szervezeti egységre (Waters et. al, 1986; Bird et. al, 1995; Csillag, 2019).

A csend kultúrája és a morális némaság között némi átfedés megfigyelhető, hiszen mind a kettő olyan helyzetekben áll fenn, amikor a vezetők elkerülik az etikai témákat. A kettő közötti különbség abban rejlik, hogy a csend kultúrája esetén a vezető nem rendelkezik elegendő nyelvi eszközzel, nem tudja kifejezni morális aggályait vagy dilemmáját (Verhezen, 2010; Csillag, 2019), és ezért nem hangsúlyoz etikai argumentumokat.

A csend kultúrája és a morális némaság fogalmakhoz a cinizmus is kapcsolódhat. A cinizmuson ebben az értelemben azt értjük, hogy a munkavállalók az immorális légkör miatt úgy érzik, hogy nem érdemes etikai kérdésekről beszélgetni (Lovell, 2003; Verhezen, 2010; Csillag, 2018). Összegezve a négy meghatározást: egyedül csak a morális hang keretein belül áll ki a vezető az etikus értékek mentén, és a másik három esetben inkább elkerüli az etikai témákat.

A kutatók azt a jelenséget is azonosították, amikor egy egyén különböző szituációban más-más etikai elvek, szabályok szerint működik. Azaz például egy személy egy adott helyzetben morálisan néma, de másik esetben hirdeti a moralitást. Az ilyen viselkedéssel jellemezhető személyt nevezik morális kaméleonnak. Egyes szakemberek úgy tartják, hogy mindnyájan morális kaméleonok vagyunk, mivel az üzleti életben, a társadalmi szerepeinkben vagy a családi életünkbe más-más etikai szabályrendszert tartunk irányadónak (Carr, 1968, Csillag 2019). Ezt a viselkedést maffiamentálisnak is nevezik, miszerint a morális kaméleonok ellentétes szituációban különböző szerepekben és ehhez kapcsolódóan különböző etikai elvek szerint működnek (Werhane, 1999; Csillag 2019). Ilyen ellentmondó szerep lehet például, ha valaki egyszerre szolgál papként, és részese egy maffiaszövetkezetnek. Ez az extrém példa is jól demonstrálja, hogy a két szerep más-más etikai magatartást kíván meg, így a két szerepben két eltérő viselkedési mintát mutat.

6. KUTATÁSI MÓDSZERTAN

Kutatásom célja, hogy feltárjam és megvizsgáljam, hogy mit jelent a vezetők számára az etikusság, és milyen etikai dilemmákkal találkoznak a női és a férfi vezetők. Azt gondolom, hogy maga az etika vagy az etikusság vizsgálata nem egyszerű. Nehézségét egyrészt az adja, hogy az etika és az etikusság eltérő módon értelmezhető, így egy mindenki által ismert, használt és elfogadott definíció nem létezik. Másrészt nehézséget jelent az is, hogy vajon az interjúalanyok mennyire képesek őszintén beszélni az etikusságról egy olyan országban, amely nem áll előkelő helyen a korrupciós listákon (<https://transparency.hu/> letöltve: 2022.11.02.). Sok gondolkodás után a kutatási kérdéseim megválaszolására az interjút választottam, ami a kvalitatív módszer egyik eszköze (Majoros, 2004). Azt gondolom, hogy ez a módszertan lehetőséget biztosíthat a bizalom kiépítésére és erre a bizalomra alapozva az őszinteségre, ami elősegítheti a problémák, a vélemények és a jelenségek mélyebb megértésére és elemzésére (Boncz, 2015). Ráadásul ebben a témában készült magyar empirikus kutatások leginkább kérdőíves felméréseket alkalmaztak, így egy újfajta módszertant szerettem volna kipróbálni.

Összesen 10 vezetővel készítettem interjút, akik magyar nagy- és középvállalatnál dolgoznak. Interjúalanyaim kiválasztása során fontos szempont volt számomra, hogy minimum 4 éve töltsenek be vezetői pozíciót, és olyan csapatot vezessenek, ahol a létszám meghaladja az 5 főt. A két kritérium segített abban, hogy olyan vezetőkkel tudjak interjút készíteni, akik nagyobb szervezeti egységért felelnek, mélyebb és átfogóbb ismeretekkel rendelkeznek a vezetésről és az emberek menedzseléséről, köszönhetően több éves tapasztalataiknak. Demográfiai adatait figyelembe véve 4 férfi és 6 női vezetővel készítettem interjút. Az interjúalanyokat biztosítottam a teljes anonimitásról, így a továbbiakban a következő álneveket fogom használni: Alexa, Dominik, Dóra, Edina, Gellért, Gréta, Mónika Norbert, Tibor és Vanda. A *2. számú táblázat* mutatja, hogy az interjúalanyok melyik területen dolgoznak, mennyi ideje töltenek be vezetői pozíciót és hány fős szervezetet vezetnek.

2. táblázat: Interjúalanyok vezetéssel kapcsolatos adatai

Név	Vezetői évek száma (év)	Szervezethez tartozó munkavállalók száma (fő)	Terület
Alexa	14	38	pénzügy
Dominik	8	32	jog
Dóra	12	24	hr
Edina	5	15	hr
Gellért	12	21	pénzügy
Gréta	26	50	kereskedelem/jog
Mónika	15	13	kommunikáció
Norbert	6	17	pénzügy
Tibor	4	11	pénzügy
Vanda	4	6	pénzügy

Forrás: Saját szerkesztés

A félig strukturált interjúk körülbelül 30-40 perc hosszúak voltak. Az interjúkat 2022 október 11 és 27 között készítettem ebédszünetekben vagy munkaidő után. Az interjú során többnyire nyitott kérdéseket tettem fel, hogy még teljesebb képet kapjak a vezetők által gondolt etikusságról, a megélt etikai dilemmákról és az etikus vezetésről alkotott képről. Az interjúk előtt ismerttettem röviden a kutatási témát, majd a kérdéseket megválaszolva köszönetet mondtam őszinteségükért és azért, hogy részt vettek a kutatásomban. A megkérdezett tíz vezetőnek felajánlottam, hogy az elkészült dolgozatot megkaphatják, ha erre a későbbiekben igényt tartanak. Az általam végzett kutatás egy feltáró kutatás, aminek az interjúvázlata a mellékletben megtalálható.

A kérdések összeállítása során Toffler (1991) korábbi interjúkérdései inspiráltak. Kérdéseimet négy témakör szerint kategorizáltam: személyes kérdések, céges értékek, vezetés és etika kapcsolata, és etikai dilemmák. Minden interjút legépeltem, kódoltam, és az egyes kérdésekre adott válaszokat különböző szempontok szerint csoportosítottam. A csoportosított válaszokat táblázatokban összesítettem és összefüggéseket, kapcsolatokat kerestem. A kapcsolatok feltárása során az interjúkérdéseim voltak az irányadóak. Empirikus kutatási részben ismertetem ezeket az összefüggéseket és az eredmények ismeretében a kutatásai kérdéseket megválaszoló.

7. AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI

TDK-dolgozatom célja, hogy egy átfogó képet kapjak az etikusságról, a vezetői etikáról és az etikai dilemmákról és hogy kiderítsem a vezető neme hatással lehet-e ezekre a kérdésekre. Az első fejezetben az etika fogalmát járom körbe, amit az etikai iskolák aspektusából is megvizsgállok. Ezután az etikus vezető tulajdonságait mutatom be, párhuzamba állítva a szakirodalomban bemutatott vezetési modellekkel. Az empirikus kutatás eredményeinek második fejezetében a nem és az etikus vezetés kapcsolatát elemzem. Végezetül azokat a dilemmákat és etikai eseteket tárom fel, amikkel az általam megkérdezett vezetők találkoztak a munkájuk során. Az empirikus kutatás fejezetét egy összeggzéssel zárom, ahol bemutatom az eredményeket és a következtetéseket.

7.1. MIT JELENT AZ ETIKA?

Kutatásom témája az etikus vezetés, aminek elengedhetetlen feltétele az etika és az etikusság meghatározása. Az etika definiálása nem könnyű, hiszen egy mindenki által használt definíció nem létezik. Az etika és az etikusság többféleképpen is értelmezhető, ami attól is függhet, hogy az egyén melyik etikai keretrendszer elveit alkalmazza döntései során. A *3. számú táblázat* tartalmazza azokat a jellemzőket, amiket az etika meghatározása során említettek az az általam megkérdezett vezetők.

3. táblázat: Az etika és az etikus vezetés meghatározása

Nevek	Etika jelentése
Alexa	erkölcsi tartás, következetesség, etika i normák
Tibor	keretrendszer, szabályokra való odafigyelés, úgy működsz, hogy a l koss és ne árts
Gellért	becsület, transzparencia
Vanda	egyenlő bánásmód, egyenlőség, tisztesség
Mónika	morális belső korlát tisztesség
Dominik	jó vá lasztása, biza lom, jó vá lasztásra való törekvés
Dóra	tisztesség, sza bályok betartása, egyenlő bánásmód
Edina	megfelelőség, összeférhetetlenség ne legyen
Gréta	keresztényeurópai értékrendszer em beri közlekedésszabályok figyelembevétele nincs kettősbeszéd
Norbert	tisztesség, egyenesség, korrektség

Forrás: Saját szerkesztés

A válaszok sokszínűsége is alátámasztja az etika fogalmának komplexitását. A vezetők válaszai alapján az etika fogalmát négyfélképpen közelíthetjük meg:

- rendszerként,
- irányelvként,
- cselekvésként és
- tulajdonságként.

Alexa, Tibor, Dóra és Gréta szerint az etika egy rendszert vagy egy korlátot foglal magába, ami különböző (jog)szabályokra épít. Tibor következőképpen írta körül az etika és az etikusság jelentését: „...egy olyan keretrendszer, ami mentén úgy tudsz működni, hogy alkoss és ne árts... számomra az a vállalat működik etikusán, aki egyrészt odafigyel az alapvető szabályokra, amiket be kell tartani, de hogy ennél egy fokkal túl is megy ezen. Nemcsak azt nézi, hogy a törvény betűje szerint jól működjön, hanem azt is, hogy a társadalom - amiben van- az fenntarthatóan működjön, vagy amit tesz, annak van-e olyan következménye, ami akár másod vagy harmad kézben etikátlan. Tehát nem csukott szemmel működik, és nem foglalkoztat olyan partnereket, akik mondjuk etikátlanul működnek”. Tibor értelmezése a moralitás jelentőségére hívja fel a figyelmet, ami egyben az amorális légkör megszüntetését is jelenti. Szerinte a

moralitás megteremtéséhez a szabályok szükségesek, de nem elégségesek. Ráadásul ezen szabályok betartását nemcsak a saját, de a közvetlen és a közvetett környezetétől is elvárja, ami egy folyamatos etikai állásfoglalást hordoz magában. Úgy véli a morális hang az etikusság egyik alapjának tekintendő. Dóra szintén a szabályok betartására emeli ki, de mindezt más nézőpontból vizsgálja. *„A tisztességes viselkedés..., de nekem az alapkarakterem ilyen. Nem szeretek teret hajlítani. Ez az egyik, a szabályok betartása”*. Eszerint a nézőpont szerint Dóra a jogszabályok követését a tisztességes viselkedéshez kapcsolja. Ha megvizsgáljuk Tibor és Dóra álláspontját, látszólag egyezőnek tűnhetnek, viszont két különböző etikai iskolának az elvei jelennek meg. Tibor számára a kulcs a szabályok megléte és az etikus viselkedés, ami egyértelműen a deontológia irányelvét követi. Ezzel szemben Dóra úgy gondolja, hogy a tisztességes viselkedés a személyiség része és azért nem hágja át a szabályok az egyén, mert a tisztesség az erényei között szerepel. Így Dóra megközelítése inkább az arisztotelészi erényetikára építhet, hiszen az erkölcsös ember tulajdonságait helyezi a központba.

Az erényelmélet mintái Mónika mondataiban is felfedezhető, aki szerint az etika *”egy olyan morális belső korlát, ami nem feltétlenül csak a külső kényszer hatására kell, hogy megjelenjen a vezetőben vagy a kollegákban. Tehát nekem ez a teljesfokú egymás tiszteletét jelenti, szerintem az a legjobb. És abban benne van az is, hogy egyetlen egy célom van, hogy motiváljam, és minden egyéb... (nem bántom, nem büntetem, nem alázom meg, nem hozom nehéz helyzetbe...) mind kívül esik azon, amit az etikán belül tartanék. Számomra itt kezdődik”*. Mónika egyetért Tiborral abban, hogy az etika vagy az etikusság biztosítása nem szabályozható csak és kizárólag külső ingerek (pl.: jogszabályok) által. Míg Tibor a külső korlátok betartását és azokon túli erőfeszítéseket emeli ki, addig Mónika a belső morálra helyezi a hangsúlyt. A belső morál Dóra értelmezésében is kulcsszerepet játszik, ennél fogva az etikus döntések akkor tudnak megszületni, ha az egyén rendelkezik olyan belső etikai eszköztárral, ami miatt ő alapvetően etikusan tud működni. Tiborhoz, Mónikához és Dórához hasonlóan Gréta szintén rendszerként hivatkozik az etikára, ugyanakkor Dóra és Mónika álláspontját erősíti. Számára ez a szó belső értékek összességét, azaz egy értékrendszert fejez ki. *„A szó legszorosabb és legtágabb értelmében értem, hogy etikusan és erkölcsösen kell viselkedni. Nyilván, hogyha az ember nem működik etikusan, vagy nincs egy olyan erkölcsi értékrendje, amin belül határozza meg az erkölcsi magatartását, akkor azt nehéz, mert nem lesz hiteles... Egy ilyen keresztény európai etikai értékrendszer, amit én úgy magaménak tartok, tehát nem a minden vasárnap menjünk templomba, vagy az Úr nevét hiába a számra ne vegyem, hanem ezek a tök egyértelműen emberi, egymással közlekedési szabályoknak a figyelembevétele”*. A közlekedési szabályokat és az értékrendszert etikai normák és értékek alkotják. Gréta szemszögéből nézve az etikusság

feltétele a belső erkölcsi értékrendszer. A belső értékeket Alexa is megemlíti az etika körülírása során. Alexa szerint az az egyén számít etikusnak, aki *„etikai normák és értékek mentén végzi a feladatait a mindennapokban, legyen szó munkatárstól teljesen a legfelsőbb vezetői szintig”*. Ezentúl *„az etika a szabályok és normák mellett nekem egy erkölcsi tartást és következetességet is jelent”*. Alexa jellemzése a belső értékeket helyezi központba és az etikát egy erkölcsi tartással azonosítja, ami a helyes viselkedések mozgatórugója.

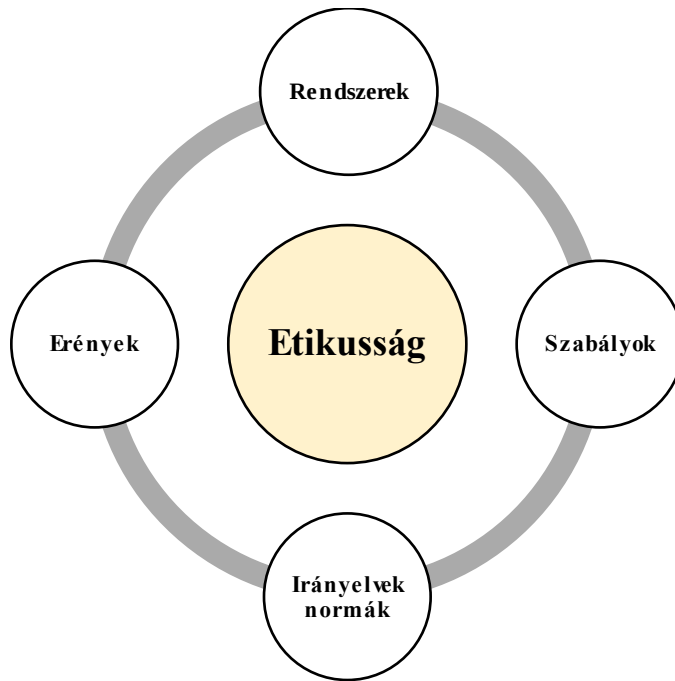
Összességében, ha az etikát rendszerként közelítjük meg, akkor az jelenthet külső keretrendszert és/vagy belső értékrendszert egyaránt. A külső keretrendszerhez jogszabályok betartása társul, amiknek betartása elengedhetetlen, de nem elégséges. Néha ezeken túl is kell lépni és többet kell tenni azért, hogy az egyén etikus döntéseket legyen képes meghozni. Ha belső értékrendszerként tekintünk rá e szóra, akkor azt emberi értékek alkotják, és ha az egyén nem rendelkezik a megfelelő értékekkel, akkor a hitelességét elveszti és kevesebb az esélye annak, hogy mindenkor az etikusság ösvényén haladjon.

A keretrendszerek mellett az etikát irányelvekkel is összekapcsolták. Edina a szabályokat egy tágabb kontextusban értelmezte és az etikusság meglétét különböző irányelvekhez kötötte. Az etika szó hallatán Edinának a megfelelőség jut eszébe, tehát *„megfelelőség legyen az adott osztályon belül, szóval ne legyen semmilyen féle... a testvérem pénzügyön dolgozik és el tudja utalni nekem a számlaértékét vagy ilyen jellegű. Összeférhetetlenség ne legyen a cégen belül. Nekem az etika inkább erre megy. Én lehet azért érzem ezt erősebbnek, mert az internal audit oldalról jön nekem”*. Ez a megközelítés, tehát hogy az etikára egy elvként tekintünk, Edina munkájából is adódhat. Azonban további két vezető szintén egy elv meglétéhez kötötték az etikusságot, akiknek a munkája nem kapcsolódik a belső ellenőrzéshez. Vanda és Dóra úgy gondolják, hogy az etika egyik alapját az egyenlő bánásmód elvének alkalmazása adja. *„Az etikáról az jut eszembe, hogy nem teszünk különbséget, tehát az egyenlőség vagy egyenlő bánásmód”* (Vanda). Tehát az etika eszerint a megközelítés szerint elvek összességét is jelentheti.

A rendszereken és irányelveken túl cselekvésként is azonosították az etikát. Dominik számára *„az etika... a jó választása, vagy a jó választására való törekvés (és hogy mi a jó, az már tényleg filozófiai kérdés)”*. Dominikkal egyetérthetünk abban, hogy a jó mindenki számára mást jelenthet, hiszen függ attól is, hogy az egyén melyik etikai keretrendszer nézőpontját alkalmazza döntései során. Ahhoz, hogy az egyén képes legyen mindenkor a jó választására szükséges, hogy rendelkezzen bizonyos erényekkel és jellemvonásokkal. Az erények segíthetik a belső morális elköteleződését, ami által képes lehet mindenkor a jót választani.

És hogy mik is lehetnek ezek az erények, amik segíthetik az egyént az etikusság ösvényén maradni? Az általam megkérdezett összes vezető az etika szó hallatán legalább egy tulajdonságot említett. Míg Dóra, Mónika, Vanda és Norbert egymás tiszteletét említették ki, addig Gellért a becsület szóra hívta fel a figyelmet: *„az etika szóról a becsület jut eszembe és ez nem csak kifejezetten úgy, hogy akkor igazat mondunk mindig, hanem átvitt értelemben is. Tehát becsülettel végezzük a munkánkat úgy, hogy becsülettel odafigyelünk a stakeholderreinkre... mindenfajta stakeholderre, akire nekünk hatásunk lehet, akik érzik a mi hatásunkat vagy bármilyen relációba kerülünk velük. Igenis oda kell figyelni az összes stakeholderre és transzparensnek lenni”*. A becsület és a tisztelet szavak önmagukban is kötődnek egymáshoz és a morálhoz is. A tisztelet szót akkor használjuk, ha valakinek vagy valami értéknek a megbecsülését hangsúlyozzuk, míg a becsület egy morális eszményként is értelmezhető. A becsülethez továbbá olyan szavak is köthetők, mint az egyenesség és a korrektség, amire Norbert az interjúja során hivatkozott is. Az egyenesség biztosítja a helyes elvek iránti elköteleződést, míg a korrektség a tisztességes hozzáállásra utal mások irányba. Észrevehető, hogy az említett tulajdonságok már eleve hordoznak magukban egyfajta moralitást, így nem meglepő, hogy az etika szó kapcsán a becsületre, a tiszteletre, a korrektségre és az egyenességre asszociáltak. Azonban Gellért olyan fogalmat (transzparencia) is kapcsolt az etikához, ami önmagában nem hordoz erkölcsi vagy morális tartalmat, ugyanis a transzparens működés egy átláthatóságot foglal magába. Gellért mellett Gréta is felhívja a figyelmet az átláthatóság fontosságra, hiszen számára *„a legfontosabb ebben az az, hogy nincs kettős beszéd. Hogy nincs egy kifele kommunikáció, meg egy susmus, hogy akkor ezt mondjuk és nem ezt csináljuk. Tehát ez nekem a vállalati kultúrában az egyik legfontosabb elvárásom, hogy tisztán, egyértelműen kommunikáljunk, ne bújjunk el szavak, trükkök, kiskapuk mögé”*. Gréta a transzparenciát a kommunikációval kötötte össze, számára a transzparencia megléte ezen a területen számít kritikusnak. Ebben az értelmezésben a transzparencia a korrektséggel és az egyenességgel párosul.

Összességében, ha az etikát vagy az etikusságot szeretnék meghatározni, akkor egyrészt gondolhatunk rá egy rendszerként. Ez a rendszer egyaránt jelenthet külső rendszert, vagyis jogszabályokat, és belső rendszert, vagyis morális belső korlátot. Függetlenül attól, hogy külső vagy belső rendszerrel azonosítjuk, mind a kettőt szabályok, normák és elvek alkotják, amik az etikus viselkedésre pozitív hatást gyakorolnak. Ezekben a rendszerekben való eligazodáshoz és a helyes döntések meghozatalához a belső értékek és erények nélkülözhetetlenek. Az 5. számú ábra mutatja azokat az etikusságra ható tényezőket, amit az általam megkérdezett vezetők említettek.



5. ábra: Etika fogalmának meghatározása

Forrás: Saját szerkesztés

Az ábra vizsgálata során szembe tűnhet, hogy két, szinte azonos jelentésű szót tartalmaz: az irányelvet és a szabályt, amit a köznyelvben sokszor egymás szinonimájaként használnak. Azonban a sok átfedés mellett ez a két fogalom eltér egymástól. Általánosságban a szabályok az emberi viselkedést és magatartást határozzák meg, amit leginkább írásban rögzítenek. Az irányelv, hasonlóan a szabályhoz, egy cselekedetet, egy magatartást vagy egy életmódot szab meg, viszont a kívánt viselkedés elméleti alapjait írja le, de a gyakorlati alkalmazását nem határozza meg. Az etikusság vizsgálata során és az etikus légkör megteremtését mind az irányelvek, mind a szabályok segíthetik.

7.2. AZ ETIKAI ISKOLÁK ÉS AZ ETIKA KAPCSOLATA

Az előző fejezetben láthattuk, hogy az etikát és az etikusságot szabályokhoz, irányelvekhez, cselekvéshez és tulajdonságokhoz kötötték az általam megkérdezett vezetők. Ebben a fejezetben azokat a jegyeket mutatom be, ami a három etikai iskola valamelyik megközelítését tükrözi, így az etika fogalmát ezen mintázatok alapján is megvizsgálom. Az interjúalanyokról nem feltételezem, hogy minden döntésüket az általam megadott etikai keretrendszerek szerint hozzák meg, csak azokból a válaszokból vonok le következtetéseket, amit az etikára és az etikusságra adtak. Az elemzés során a korábban megadott csoportosítás (rendszer, irányelv, cselekvés és tulajdonság) lesz a mérvadó.

- Rendszer

Az etikát egy rendszerként és/vagy egy korlátként is azonosították az interjúalanyok, ami különböző szabályokat foglal magába. Mivel a rendszeren belül a szabályok betartása hangsúlyos, így azt feltételezhetnénk, hogy ez a megközelítés a deontológiából merít. Azonban, ha a vezetők által megadott válaszokat megvizsgáljuk, akkor azt tapasztalhatjuk, hogy nem minden esetben követik a deontológia által képviselt szemléletet. Ahogy korábban is érveltem, Tibor válaszából egyértelműen a deontológiai irányzat köszön vissza, hiszen a szabályok jelentőségére hívja fel a figyelmet: *„az etika... egy olyan keretrendszer, ami mentén úgy tudsz működni, hogy alkoss és ne árts. Számomra az a vállalat működik etikusan, aki egyrészt odafigyel nyilván az alapvető szabályokra, amiket be kell tartani”*. Eszerint a nézőpont szerint a szabályok betartása által érhető el az etikusság. Alexa, Tiborhoz hasonlóan, szintén úgy gondolja, hogy meghatározó a szabályok és normák követése, amiket semmilyen körülmények között nem lehet felülmúlni (*„...az etika a szabályok és normák mellett nekem egy erkölcsi tartást és következetességet is jelent. Tehát akármilyen egyedi elbírálású esetek vonatkozásában, ez a következetességelvei mentén történjen.”*). Alexa nem vizsgálja a cselekvések következményeit, hanem minden esetet a szabályok leírásainak megfelelően kezel, ezért ez a megközelítés is a deontológiai elvet alkalmazza. Bár Dóra, Gréta és Mónika is egyetért azzal, hogy a szabályok nem megkerülhetőek, viszont ők az egyén belső etikai eszköztárára helyezik a hangsúlyt. Ez a perspektíva azt emel ki, hogy az etikusság *„nem feltétlenül csak a külső kényszer hatására kell, hogy megjelenjen (Mónika)”*. Mivel Dóra a szabályokat a tisztességes viselkedéssel kapcsolja össze (*„...tisztességes viselkedés, és ez pach-je a csapatnak, de nekem az alapkarakterem ilyen. Nem szeretek teret hajlítani.”*), ezért arra következtethetünk, hogy az etikusság az egyén jelleméből ered. Ez a látásmód azt feltételezi, hogy az egyén azért képes az etikai döntések meghozatalára, mert olyan erényekkel rendelkezik, amiktől eleve etikusnak számít. Ugyanakkor, ha az egyénnek nincsenek birtokában ezek az erények, akkor a hitelességét elvesztheti és lehet,

hogy nem lesz képes az etikus döntések meghozatalára („...nyilván, hogyha az ember nem működik etikusan, vagy nincs egy olyan erkölcsi értékrendje, amin belül meghatározza az erkölcsi magatartását, akkor azt nehéz, mert nem lesz hiteles.”). Ezen megközelítések az arisztotelészi erényetika elvét képviselik. Összességében megállapítható, hogy amikor az etikát egy külső rendszerrel azonosították, akkor a deontológiai elvek domináltak, viszont, ha a rendszer egy belső értékrendre utalt, akkor leginkább az erényetika elvei tükröződtek vissza.

- Irányelv

Amikor az etikát irányelvek halmazaként írták körül, akkor a megfelelőséget, az összeférhetetlenséget és az egyenlő bánásmódot említették. Az irányelveknek való megfelelés és azok betartása a deontológia jegyeire épül, amit tovább erősít Edina magyarázata is: „Biztosan vannak olyan helyzetek, amikor mondjuk a vezetőt megköörnyékezik. Na most ott a vezetőnek kell erősnek lennie, és azt mondani, hogy nem, mert én ilyen jellegű dolgokkal nem foglalkozok és nem is szeretnék a jövőben”. Edina ezzel arra utalhat, hogy számára nem létezik olyan helyzet, amikor szabályok megkerülhetők lennének. Ezek alapján azt gondolom, hogy Edina a deontológia etikai iskolát veszi figyelembe munkája során, mivel az univerzális normákra és a szabályokra összpontosít. Az egyenlő bánásmód elve nem volt egyértelműen besorolható egyik etikai keretrendszerbe sem, így azt feltételezem, hogy az irányelvek tekintetében a deontológia jegyei mindenképpen megmutatkoznak.

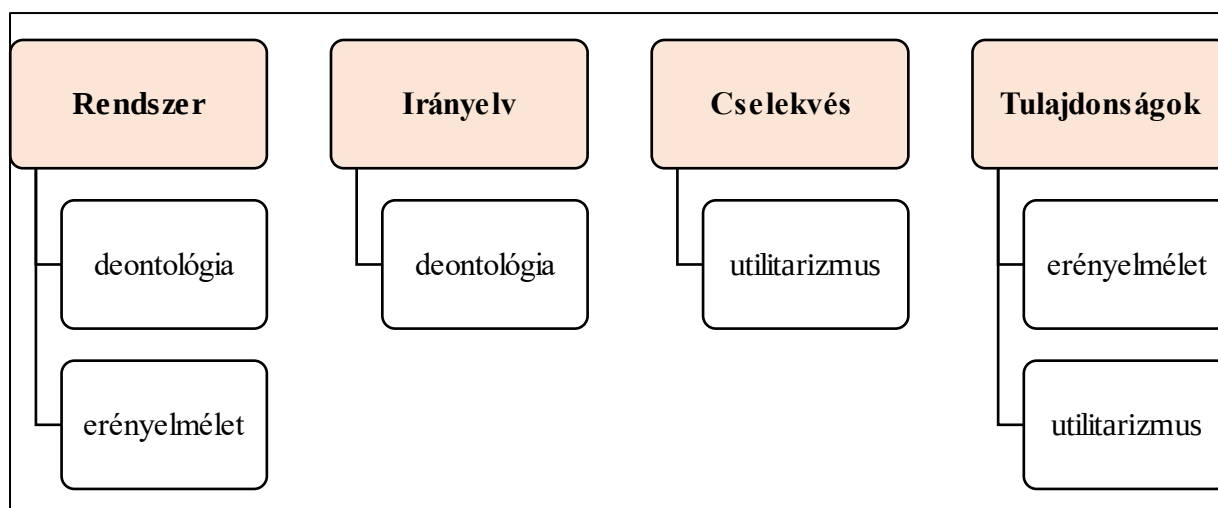
- Cselekvés

Dominik szerint az etika „a jó választása, vagy a jó választására való törekvés”. Azt feltételezem, hogy a mindenkor a jóra való törekvés az utilitarizmus tanításait hordozza magában. Dominik meghatározása nem egy erényre vagy egy szabályra épül, hanem a cselekvésre. Meglátása szerint, ahhoz, hogy az egyén etikusan viselkedjen, a jó döntések meghozatala elengedhetetlen. A jóra való törekvés az etikusság lételeme, és hogy mi számít jónak, az utilitarizmus tanítása szerint az egyén határozza meg. Azt feltételezem, hogy ha az etikát egy cselekvésként azonosítják, akkor az utilitarizmus szemlélet is érvényesülhet.

- Tulajdonságok

Az etikát legtöbbször egy-egy tulajdonság azonosították az interjúalanyok. Dóra a szabályok betartását és a tisztességes viselkedés között viszonyt emelte ki: „a tisztességes viselkedés, és ez pach-je a csapatnak, de nekem az alapkarakterem ilyen. Nem szeretek teret hajlítani”. Ahogy korábban is elemeztem, Dóra abból indult ki, hogy az egyén alaptól rendelkezik olyan erénnyel (tisztesség), ami miatt nem szegi meg a szabályok. Dóra által leírt etikusságban az erényetika jegyek érvényesülnek. Szintén az erényetika mintái köszönnek vissza Mónika megfogalmazásából („...olyan morális belső korlát, ami nem feltétlenül csak a külső kényszer

hatására kell, hogy megjelenjen a vezetőben vagy a kollegákban is”). Mónika nem szabályhoz köti az etikusságot, hanem morális belső korlátként utal rá, tehát az egyén azért képes etikus döntéseket hozni, mert ez a morális belső korlát a segítségére van. Az erényetika mellett más etikai iskolákat is lehet az etikussággal kapcsolatban említett tulajdonságokhoz kapcsolni. Gellértnek a becsület szó jut eszébe, viszont ezt egy tágabb környezetben értelmezi: „*nekem az etika szóról a becsület jut eszembe és ez nem csakkifejezetten úgy, hogy akkor igazat mondunk, hanem átvitt értelemben is. Tehát becsülettel végezzük a munkánkat úgy, hogy becsülettel odafigyelünk a stakeholderreinkre. És nem csak a részvényesekre gondolok itt, hanem mindenfajta stakeholderre*”. Gellért a becsületes viselkedés kapcsán nemcsak a közvetlen környezetét emeli ki, hanem mindenkit, akivel kapcsolatba kerül. Azt gondolom, hogy Gellért törekszik arra, hogy maximalizálja a megbecsülést mindenki számára, ami az utilitarizmusra utal. Nemcsak a közvetlenkapcsolataihoz fordul becsülettel, hanem mindenérintetthez, és ezzel a közjót próbálja elérni. Minden összegezve, a tulajdonságok tekintetében az utilitarizmus és az erényetika megközelítések voltak a dominánsak, ha az interjúalanyaim megfogalmazásait veszem alapul. A 6. számú ábra mutatja azokat a gyűjtőfogalmakat, amiket az interjúalanyok összefüggésbe hoztak az etikával és azokat az etikai iskolákat, amik megjelentek ezen gyűjtőfogalmak magyarázata során. Nem feltételezem, hogy csak ezek az iskolák jelennek meg az egyes csoportoknál, csak az által megkérdezett vezetők válaszaiból tudok következtetést levonni.



6. ábra: Etika fogalmának vizsgálata etikai iskolák jegyeinek alapján

Forrás: Saját szerkesztés

Az etika jelentésének vizsgálata során Kormos (2018) megközelítése érvényesült, miszerint az etika központjában a cselekvő ember és az emberi cselekvés áll. Ugyanakkor a cselekvés és a tulajdonságok mellett kettő másik fogalmat is összefüggésbe hoztak az etikával,

mégpedig az irányelvet és a szabályokat. Bár kétségtelen, hogy a helyes cselekedetekben nagy szerepet játszanak ezek a fogalmak is. Mindenesetre az etika fontosságát az is hangsúlyossá teszi, hogy négy különböző fogalommal azonosították. Azt gondolom, hogy az etikus döntések meghozatala során mind a négy kritérium valamilyen formában a felszínre kerül. Az interjúkból azt is megállapíthatom, hogy az etikusság származhat egy külső tényezőtől és belső indíttatásból egyaránt, sőt leggyakrabban mind a kettőből.

7.3 MILYEN AZ ETIKUS VEZETŐ?

Az etika és az etikusság fogalmának körbe járása után a vezetőknek azt a kérdést kellett átgondolniuk, hogy milyennek képzelnek el egy etikus vezetőt. Akárcsak az etika esetében, itt is mindenki más-más szemszögből közelítette meg ezt a jelzőt. Egy etikus vezetőt leginkább belső tulajdonságokkal és a tőle elvárt magatartásmintákkal írták körül. Ezeket az elvárásokat a szövegkörnyezetük alapján úgy fogom elemezni, hogy a szakirodalomban bemutatott etikus vezetéselméletek mintáival is összevetem.

Az elmondottak alapján „*egy vezetőnek nagyon fontos a hitelesség és a következetesség. Szerintem ez a kettő szó, ami etikus vezetőként fontos. Ezentúl pedig az, hogy az emocionális együttérzés az maradjon azon az úton, ahol ezt még az etikus keretek között, tehát a működési normák között, tud maradni...*” (Alexa). Ha a hitelesség szót megvizsgáljuk, akkor jelentéstartalma kiterjed a szavahihetőségre és a megbízhatóságra is. A szavahihetőségre Mónika is felhívja a figyelmet, aki az etikus vezető jellemzése során az őszinteség és a szavahihetőség szavak között hezitált: „*...azt akartam mondani, hogy őszinte, de ugye nem. Egy vezetőnél vannak helyzetek, amikor nem tud 100%-ig őszinte lenni, és ez a feladatköréből fakadhat. Lehetnek olyan helyzetek, olyan okok, amikor az eredő forrást, az eredő okot, nem adhatom ki. Ezért mondtam inkább szavahihetőséget...*”. Mivel a megbízható és a szavahihető ember hitelessége kétségtelen, így e három szó szoros kapcsolatban áll egymással. Ha a szakirodalmi részben bemutatott vezetéselméleteket vesszük alapul, akkor a hitelesség egyértelműen az autentikus vezető jellemvonása. Alexa állításából szintén arra következtethetünk, hogy egy etikus vezetővel kapcsolatban az autentikus vezetéselméleti jegyek is előtérbe kerülhetnek, hiszen egy autentikus vezető védjegye a hitelesség. Ez annak köszönhető, hogy tisztában van erősségeivel és gyengeségeivel, továbbá a személyes értékei és a magatartása is összhangban áll egymással, amihez pedig elengedhetetlen feltétel a magas önismeret megléte.

Gellért meglátása szerint az önismeret azért is szükséges, mert nélkülül a vezető nem képes etikus példaképként elől járni. Gellért véleménye szerint egy etikus vezető, azért vezető, „*mert vezeted a többieket. Hogy gyertek utánam, ez út az jó, ez az etikus út. Tehát ehhez kell egyfajta nagyon jó önismeret szerintem. Az a jó vezető, akinek megvan az önismerete és tudja magáról azt, hogy mindenben jó, és tudja magáról azt, hogy miben nem feltétlenül jó. És a legjobb vezetők még azt is tudják, hogy igazából a kollégáik még sokkal több mindent tudnak, mint ő. Pontosan ezért, szerintem a vezető inkább csak támogassa a csapatot, és ne próbáljon itt villogni elől feleslegesen, hanem a csapatot tolja előtérbe, hogy adjon a csapatnak...*”. Gellért meghatározásában több vezetéselméleti minta is felfedezhető. Egyrészt számára az

etikus vezető egyfajta példaképként szolgál a munkavállalók számára. Ez az etikai példamutatás eszerint a megközelítés szerint a szociális tanulás elmélet útján érvényesül, hiszen a munkavállalók úgy lesznek képesek az etika ösvényére lépni, hogy a hiteles vezető magatartását megfigyelik és követik. Ez a tulajdonság az etikus vezetés és a transzformációs vezetés alapjának tekintendő. Gellért meglátása szerint az etikus példamutatásnak fontos része az önismeret, mivel erre alapozva képes a vezető azt felismerni, ha a kollégái nagyobb szaktudással, készségekkel vagy kompetenciákkal rendelkeznek. A szakirodalomra hivatkozva azt feltételezhetnénk, hogy a magas önismeret az autentikus vezetés része, viszont Gellért indoklása ebben a szöveggörnyezetben sokkal inkább a szolgáló vezetéshez kapcsolja. Gellért az önismeret meglétére úgy hivatkozik, hogy a vezetőnek kötelessége felismernie, ha a kollégái jobbak nála, mindamellett támogassa is őket. Így a kollégák mindenkori támogatása és „szolgálata” kerül előtérbe. Gellértnek az etikus vezető leginkább a szolgáló vezetéseméleti jegyeiből merít.

Az önismeret, a hitelesség és a szavahihetőség mellett még kettő olyan fogalmat is említettek a vezetők, ami mindegyik etikus vezetéseméletben megjelenhet: a korrektség és a következetesség. Edina szerint egy etikus vezető *„korrekt... nem csal, nem hazudik”*. A korrektség által egy vezető az erkölcs szabályait és mások érdekeit is tiszteletben tartja. Emellett a következetességnek köszönhetően képes az elveihez hű maradni. Bár a következetességet a szakirodalom leginkább az etikus vezetési irányzatban hangsúlyozza, mégis azt gondolom, hogy mindegyik vezetési modell elengedhetetlen feltétele.

Összeségében az etikus vezetővel szemben elvárt belső értékeket vizsgálva a korrektség, a becsületesség, a hitelesség, az együttérzés, a következetesség és a magas önismeret került szóba. Ha csak a belső értékeket vesszük alapul, akkor az etikus vezetési modellek közül mind az autentikus, mind a szolgáló, mind a transzformációs és mind az etikus vezetési irányzat jegyei megtalálhatóak.

A belső tulajdonságok mellett elvárt magatartásmintákat is adtak meg az általam megkérdezett vezetők. Ahogy a belső értékek részben is érintettem, egyrészt az etikus vezetőre egy példaképként tekinthetünk, ami az etikus és a transzformációs vezetési modell eleme. A példamutatás mellett több vezető is a kommunikáció módjának fontosságát hangsúlyozza. Tibor úgy gondolja, hogy *„az etikus vezető az, aki egyrészt transzparens, tehát, aki őszintén kirakja a véleményét, gondolatait. Nincsen titkos agendája, amivel építgeti a házát, meg a hátsó kertjében a medencét”*. Így a transzparencia, ahogy az etika meghatározása során is, a kommunikáció mentén jelenik meg. Tibor mellett Gréta is ezt az álláspontot képviseli, miszerint egy etikus vezető *„transzparens, következetes és nyíltan kommunikál”*. Mivel a transzparenciát

a kommunikációval kapcsolatban fogalmazták meg elvárásként, így azt feltételezem, hogy ez a viselkedési minta az etikus vezetési irányzatban dominál leginkább. A kommunikáció fontosságára Norbert is felhívja a figyelmet, de ő a visszajelzésekkel kapcsolatban érintette. Számára az etikus vezető *„megfelelően, őszintén kommunikál. Hogyha vannak visszajelzések, vannak kérések, akkor optimálisan, megfelelő formátumban közvetíti, tovább adja és vissza is csatol”*. Az aktív visszajelzéseket az autentikus vezetőeszköztára tartalmazza leginkább, hiszen egy autentikus vezető törődik az alkalmazottak és nagy hatással van rájuk, aminek során a visszajelzések nélkülözhetetlenek.

A kommunikációs stílus mellett fontos követelmény egy etikus vezetővel szemben a bizalom és a csapat jólétének maximalizálása. Dominik szerint ez a kettő feltétel az etikus vezetés kulcsszavai. *„Hogy vezetőként milyen etikusnak lenni? Akkor azt tudom mondani, hogy bízom a kollégáimban és bízhatnak bennem. Tehát a bizalom a kulcsszó és ez az egyik kulcsszó. A másik kulcsszó, hogy törekszem arra, hogy a csapatomnak a jólétét maximalizáljam. Én ezt tekintem az egyik fő feladatomnak, ami nem jelenti azt, hogy mindig minden egyén jólétét maximalizálható, mert van, aki éppen kevesebb bérfejlesztést vagy differenciált bónuszt vagy odafigyelést vagy elismerést vagy tudom is én mit kap. C'est la vie, része az életnek, de az összjólét a csapatban az maximalizálható legyen és ennek elengedhetetlen eszköze a bizalom, mert vezetőként nekem ez jut először eszembe”*. A bizalmi légkör megteremtése, ahol az alkalmazottak jól érzik magukat és megoszthatják a véleményüket a vezető és beosztott kapcsolatára is nagy hatással van. A bizalmi légkör mellett, Dominik számára a csapat összejólétének maximalizálása is meghatározó, ami egyértelműen a szolgáló vezetésre utal. A szolgáló vezetés leginkább az utilitarizmus etikai iskolára épít, így az összejólétet és annak megteremtését hirdeti.

Ha a vezető és a munkavállalók kapcsolatát tanulmányozzuk, akkor az etikus vezetővel szemben Tibor elvárása a közös célok mentén való építés: *„úgy tud működni, hogy valóban közös célok mentén építi fel, még akkor is, ha ellentétes érdekek vannak egy vállalatban belül. Tehát megtalálja azt a megoldást, amivel tényleg az jön ki a nap végén, hogy hogyan jutunk közösen előrébb”*. Az az elvárás, hogy a munkavállalók céljai és a vállalati célok egy irányba tartsanak, a transzformációs vezetés része. Egy transzformációs vezető példát mutat, inspirál és tiszta víziója van, ami felé a követőket is ösztönzi.

Végezetül az egyenlő bánásmód elvét, ahogy az etika során, itt is fontosnak tartják. Dóra szerint egy etikus vezető *„nem tesz különbséget, nem különböztet meg nemtől, származástól, identitástól, képességtől és lehetne sorolni... Hanem mindenkit egységes, ugyanúgy, egyformán*

kezel”. Az egyenlő bánásmód (egalitarizmus¹) mindegyik vezetéseméletben lényeges magatartási minta. Összességében a magatartásminták elemezve szintén az autentikus, a szolgáló, az etikus és a transzformációs vezetésemélet is megjelent.

Az etikus vezetőt az általam megkérdezettek két irányból közelítették meg. Egyrészt az etikus vezető elengedhetetlen jellemvonásait határoztak meg, illetve a tőle elvárt magatartásformát írták körül. A 7. számú ábra tartalmazza azokat a jellemzőket, amiket az interjúalanyok megfogalmaztak egy etikus vezetővel kapcsolatban.

Belső értékek	Viselkedési minták
• korrekt • hiteles • szavahihető • együttérző • következetes • magas önismerettel rendelkezik	• egyenlő bánásmódban részesít • bizalmat épít • jólétet maximalizál • őszintén kommunikál • transzparens • visszajelzést ad • közös célok mentén épít • példakép • csapatát támogatja

7. ábra: Az etikus vezető jellemzői

Forrás: Saját szerkesztés

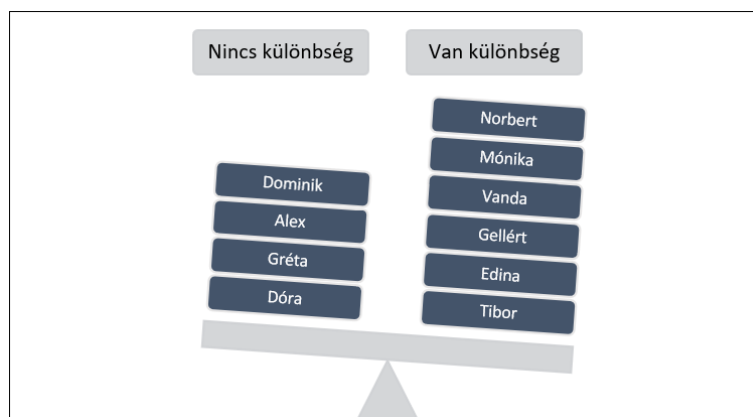
A vezetők tehát úgy gondolják, hogy a belső értékek tekintetében elengedhetetlen a korrektség, a becsületesség, a hitelesség, az együttérzés, a következetesség és a magas önismeret. Az említett tulajdonságok mind az etikus, az autentikus, a transzformációs és a szolgáló vezetéshez kapcsolhatók. Ha a magatartásmintákat vesszük alapul, akkor az interjúalanyok úgy gondolják, hogy egy etikus vezetőnek bizalmat kell építenie, egyenlő bánásmódban kell részesítenie az összes munkavállalót, visszajelzéseket kell adnia megfelelő formában, transzparensen kell kommunikálnia, közös célok mentén kell építenie és a csapata számára példaképként kell, hogy szolgáljon, miközben a csapata jólétének maximalizálására is odafigyel. Bár az etikus vezető körülírása során mindegyik vezetéseméletből említettek jegyeit a vezetők, mégis a legtöbb esetben az autentikus és a szolgáló vezetési modellek legfőbb jellemvonásai domináltak.

¹ Egalitarizmus egy erkölcsi doktrína, amely mindenkit egyenlőnek tekint. Ez az egyenlőség az élet minden területét magába foglalja (Lee, 2008).

7.4 BEFOLYÁSOLJA-E A NEM A VEZETŐI ETIKUSSÁGOT?

Dolgozatomban többek között arra is keresem a választ, hogy a vezető neme befolyásolhatja-e az etikus vezetőről alkotott elképzelést. Az interjúalanyoknak először azt a kérdést kellett megválaszolniuk, hogy látnak-e különbséget egy férfi és egy női vezető között. Ezután azt kellett átgondolniuk, hogy szerintük lehet-e eltérés egy etikus férfi és egy etikus női vezető között. A válaszok elemzése során is ezt a sorrendet követem.

A szakirodalmi részben ismertettem, hogy a vezetést leginkább maszkulin tulajdonságokhoz kötik, továbbá a női és a férfi vezetőket legtöbbször gender specifikus jellemvonásokkal illetik. A megkérdezett tíz vezetőből négyen úgy hiszik, hogy nem nemi alapon tennének különbséget női és férfi vezető között. A 8. számú ábra tartalmazza a vélemények megoszlását név szerint.



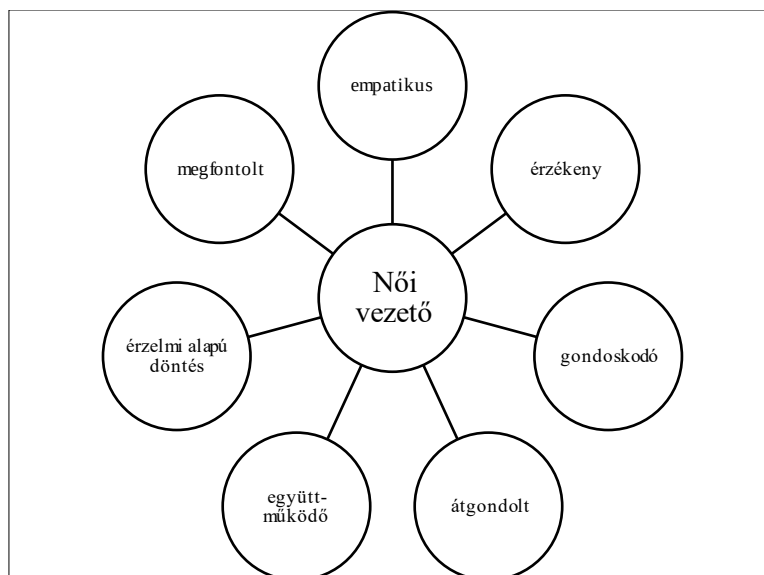
8. ábra: Férfi és női vezetői különbségek

Forrás: Saját szerkesztés

Dominik szerint „... nem ez a lényeg, hogy valaki férfi vagy női vezető, hanem sokkal nagyobbak az egyéni különbségek, amik ezer más dolog befolyásol. Korábban itt szóba jött a szocializáció, az élettörténet, a saját egyéni tapasztalat. Sokkal nagyobb hatással vannak a vezetői viselkedésére, mint az, hogy férfi vagy nő”. Dominik állításából arra következtethetünk, hogy egy vezető jelleménél sokkal hangsúlyosabbak a külső és a belső tényezők (mint a szociális tényezők), mintsem a velünk születettek. Ennélfogva Dominik nem hisz abban, hogy nemből fakadóan meg lehetne különböztetni egy női és egy férfi vezetőt. Alexa a női és a férfi sztereotípiá felől közelítette meg ezt a kérdést. Mivel munkája során többször találkozott ellenpéldákkal, ezért arra a megállapításra jutott, hogy ő sem gender alapon keresné a különbséget: „...nem feltétlenül jár együtt az, hogy ha valaki férfi, akkor keményebb lenne vagy szigorúbb... Tehát nem maga a nem határozza meg, hogy két vezető különbözik, én úgy gondolom. Mindenki lehet érzékenyebb, vagy kevésbé érzékenyebb, függetlenül attól, hogy férfi vagy nő. Lehet rendszerezettebb vagy strukturáltabb gondolkodású attól függetlenül, hogy férfi

vagy nő. *Úgyhogy ilyen megkülönböztetést én nem tennék, hogy férfi vagy nő*”. Alexa tapasztalatai alapján azt a konklúziót vonhatjuk le, hogy a jellemvonásokat nem nemi alapon kellene elképzelnünk. Tekintve, hogy nem vagyunk egyformák, mindkét nemre igaz lehet bármilyen tulajdonság, függetlenül attól, hogy azt korábban melyik nemről feltételeztük. Dominik és Alexa mellett Gréta sem támogatja ezt a sztereotíp megközelítést. Az ő álláspontját Dominikével lehet párhuzamba állítani, mivel a nemi különbség helyett ő szintén más tényezőket tart mérvadónak: „...*én nem szeretném, hogy azért legyek vezető, mert én nő vagyok. Én azt gondolom, hogy én a saját tudásommal, felkészültségemmel, tapasztalatommal értem el azt, hogy legyen helyem ezen a palettán. Ha egy férfi alkalmasabb, akkor legyen férfi. Szóval ne azért legyen nő, mert nő*”. Gréta úgy véli, hogy a vezetőket sokkal inkább tapasztalat és tudás alapján kellene differenciálni. Tehát nem mindenki ért egyet azzal, hogy a gender meghatározó szereppel bírhatna egy vezető tekintetében. Ha mégis különbséget kellene tenni egy női és egy férfi vezető között, akkor az interjúalanyok fontosabbnak tartanák a külső és a belső tulajdonságokat, mintsem a velünk születetteket. Ezt az elképzelést tovább erősíti az is, hogy munkájuk során többször találkoztak olyan munkavállalókkal, akik nem követték a tőlük elvárt gender specifikus viselkedési mintákat, így úgy gondolják, hogy az eltérés nem nemi szempont szerint keresendő.

Ugyanakkor hat vezető úgy tapasztalta, hogy létezik kapcsolat a vezetés és a nem között, hiszen „*másabb a megközelítés, másabb az embereknek a hozzáállása a dolgokhoz*” (Norbert). Tibor szerint ez a másfajta megközelítés eltérő tulajdonságokból is eredhet, mivel „*vannak olyan tulajdonságok, amik erősebbek szoktak lenni általában a nőkben vagy erősebbek szoktak lenni általában a férfiakban*”. A női vezetők esetében legtöbbször az érzelmi alapú megközelítést, az empátiát, az érzékenységet, a gondoskodást és az együttműködést emelték ki. A 8. számú ábra mutatja azokat a tulajdonságokat, amiket inkább a nőkhez kötöttek.



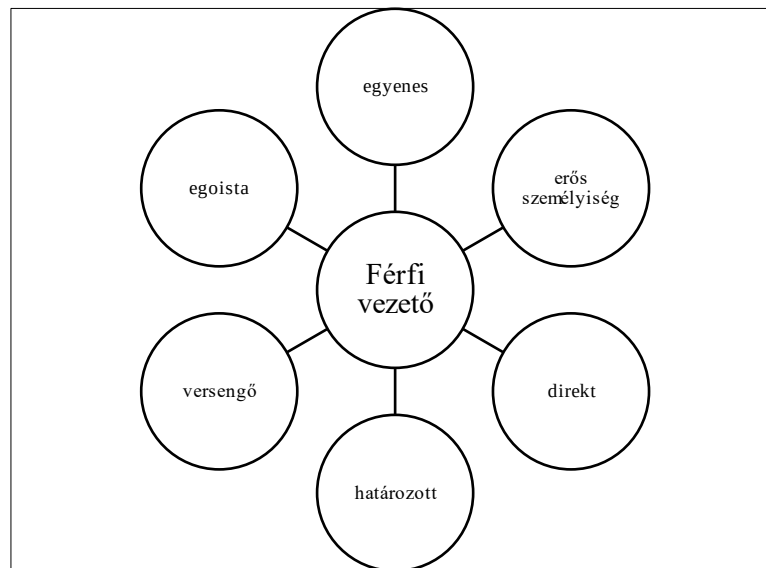
8. ábra: Női vezetői tulajdonságok

Forrás: Saját szerkesztés

Vanda úgy gondolja, hogy „*a női vezetők gyakrabban döntenek az érzelmekre hallgatva, mint a férfiak. Sokszor jobban a lelkükre vesznek dolgokat...*”. Vanda meglátása szerint az érzelmi alapú döntéshozatal egyfajta érzékenységet is hordoz magában, amit Mónika is kiemel „*van egy nagyobb fokú érzékenység és odafigyelés szerintem a nőkben...*”. Az érzékenység és az odafigyelés az empátia elengedhetetlen feltétele. Ha megvizsgáljuk a vezetők által megadott jellemzőket, akkor azt vehetjük észre, hogy mindegyik tulajdonság feminimnek tekinthető. A szakirodalom áttekintésénél azt tapasztaltam, hogy a vezetést leginkább maszkulin tulajdonságokkal társítják és elvárják, hogy ezeket a jegyeket a női vezetők is képviseljék. Ugyanakkor azok a vezetők, akik úgy gondolják, hogy létezik kapcsolat a nem és a vezetés között, a nőket csak feminim tulajdonságokkal jellemezték. Erre többek között a korai szocializációs minta és a gender inkongruencia modell is választ adhat. A gender inkongruencia modell szerint a női vezetők akkor a legelfogadottabb a környezetük számára, ha követik a gender specifikus mintákat (Davidson et. al, 2000; Kázmér-Mayer, 2019). Gellért meglátás is erre enged következtetni: „*szerintem a női vezetők sokkal empatikusabbak és én egyébként tökre örülök ennek, hogy egyre több női vezető van... és szerintem ez nagyon kell a világnak*”. Gellért két dologra is felhívja a figyelmet: egyrészt érzékelése alapján a női vezetők egyre többen vannak jelen a munkaerőpiacon, másrészt, ha a nők visszatükrözik azokat a viselkedési mintákat, amiket a saját nemüktől elvárnak, akkor elfogadottabbak lesznek a környezetük számára.

Amikor a férfi vezetők kerültek szóba, akkor az interjúalanyok szintén gender azonos jellemvonásokat soroltak. Szerintük egy férfi vezető egyenesebb, egoistább, versengőbb,

direktebb, határozottabb és erősebb személyiségűek. Az 9. számú ábra mutatja azokat a tulajdonságokat, amikkel férfi vezetőket jellemeztek.



9. ábra: Férfi vezetői tulajdonságok

Forrás: Saját szerkesztés

Vanda úgy látja, hogy „a férfiak talán egy kicsit könnyebben túllépnek a problémákon, de személyiségfüggő. Az evolúcióból eredően a férfiak tudnak határozottabbak lenni, meg erősebb egyéniségek, de manapság ez már a nőkre is jellemző...”. Annak ellenére, hogy Vanda azt feltételezi, hogy vannak dominánsabb személyiségjegyek a nőknél és a férfiaknál, mégis azt a következtetést vonta le, hogy ez a határvonal már egyre kevésbé válik el egymástól. Mónika munkája során szintén azt tapasztalja, hogy lehet különbséget tenni női és férfi vezetők között, viszont ő az együttműködést és a versengést emeli ki: „a férfi vezetők - ez nem rosszabb vagy jobb különbség - másfajta skillekben erősebbek az én meglátásom szerint. Én egy együttműködésre, jobban törekvő női vezetőnek tartom magam, ami nem minden női vezetőnek sajátja, de nagyobb arányban van jelen az együttműködés keresése. A férfiaknál a versengést egy erőteljesebb jellemzőnek érzem”.

A vezetők által megadott nemi jellemzők a férfiaknál és a nőknél is követik az elvárt gender specifikus tulajdonságokat, amelyek gyakran egymás ellentétei. A női vezetőket leginkább együttműködőnek, míg a férfiakat versengőnek tekintik, a nőkre jellemző az érzelmi alapú döntés, míg a férfiak kevésbé foglalkoznak a humán oldallal, a férfiak forrófejűbbek, míg a nők empátikusabbak. Bár tízből hat vezető tapasztalt különbségeket egy női és egy férfi vezető között, ugyanakkor négyen nem a nemhez kapcsolnák az eltérés forrását. Az általam megkérdezettek vezetők számos olyan esettel találkoztak már pályafutásuk során, amikor egy férfinél feminin vagy egy nőnél maszkulin tulajdonságok domináltak. Így Vanda álláspontja

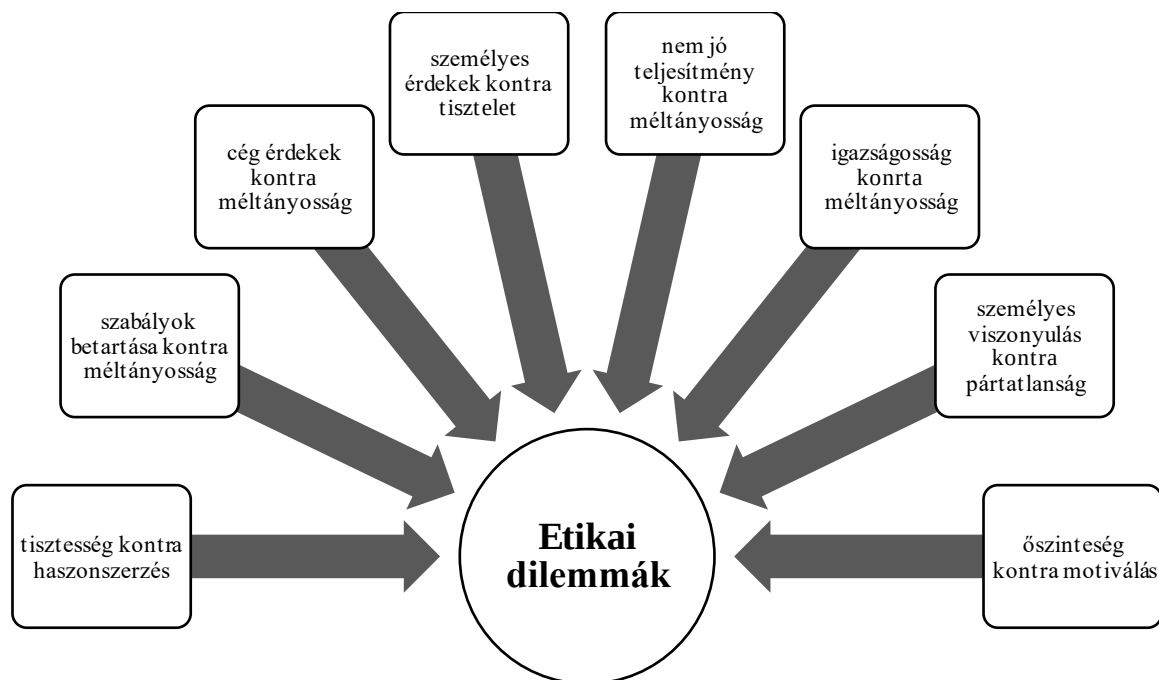
helytálló lehet, miszerint manapság már „egyre kevésbé tér el egymástól a férfi és a női vezetés”, hiszen „sokkal nagyobbak az egyéni különbségek, mint a nemből fakadóak” (Dominik).

A női és férfi vezetés különbségeit az etika szemszögéből is megvizsgáltam. Amikor arra a kérdésre kellett válaszolniuk az interjúalanyoknak, hogy szerintük létezik-e különbség etikus férfi és etikus női vezető között, mindannyian egyetértettek abban, hogy ennél a kérdésnél nem a gender a meghatározó. Edina szerint ez sokkal inkább egy elvi kérdés és ezért nem köthető nemhez, míg Norbert úgy gondolja, hogy *„mindenhol megvannak a kiskapuk, tehát, ha valakinek a személyisége olyan, akkor az tud lenni etikátlan egyik-másik oldalon is”*. Tehát a törésvonalat az etikus vezetés tekintetében nem a nemnél látják (Dominik), ezért *„az etikusság kérdésében sem szabad, hogy a nem határozza meg a különbséget”* (Alexa).

Mindent összegezve, a vezetők véleménye megoszlott a nemi különbségek tekintetében. Számos vezető is azzal érvelt, hogy nem szabadna különbséget tenni női és férfi vezető között. Szerintük sokkal inkább más tényezőkre kellene a hangsúlyt fektetni, mint a szocializációs tényezők, tapasztalatok, életút... stb. Mivel munkájuk során számos olyan ellenpéldával találkoztak, akik nem követték a tőlük elvárt gender mintákat, ezért a sztereotip megközelítés felszámolása mellett tették le a voksukat. Ugyanakkor a legtöbbjük még mindig lát különbséget női és férfi vezetési stílus között. A nőkhöz leginkább feminin, míg a férfiakhoz maszkulin tulajdonságokat társítottak. Megfigyelhető volt az is, hogy a megadott tulajdonságok (ami egyik sem jobb vagy rosszabb) a férfiak és a nők esetében egymás ellentétei voltak. A vezetők által megadott leírások visszatükrözték a szakirodalomban található domináns női és domináns férfi tulajdonságokat (Apfelbaum et. al, 1986; Goldberger et. al, 1987; Eagly, 1990; Kae, 2016; Kázmér – Mayer, 2019). Ugyanakkor kiemelték azt is, hogy a két nem közötti határvonal egyre kevésbé válik el egymástól. Tehát a vezetési stílus tekintetében többen fogalmaztak meg a nemek közötti különbséget, ugyanakkor az etikus vezetésben ezt nem azonosították. Mindegyik vezető egyetértett abban, hogy az etikusság nem köthető nemhez, mivel ez sokkal inkább egy elvi kérdés. Ennélfogva egyérthetünk Brown és Treviño (2006) azon álláspontjával, hogy végleges válasz nem adható a nemi kérdésre etikusság szempontjából.

7.5. ETIKAI DILEMMÁK VIZSGÁLATA

Kutatási kérdésem a nemi különbségek mellett az etikai dilemmákra is kiterjed. Arra keresem a választ, hogy milyen dilemmákkal találkozhatnak a női és a férfi vezetők? A magyar értelmező kéziszótár szerint a dilemma egy kényszerű választás, ami leggyakrabban két egyforma értékű lehetőség közötti döntést jelent (Bárczi - Ország, 1960). Az etikai dilemmák esetében többnyire különböző elvek kerülhetnek szembe egymással, ahol a nehézséget annak a meghatározása okozhatja, hogy pontosan melyik út számít helyesnek. A 10. számú ábra mutatja azokat az értékeket, amiket ütköztek a vezetők által elmesélt etikai dilemmák során.



10. ábra: Leggyakoribb etikai dilemmák

Forrás: Saját szerkesztés

Nem ritka, ha a tisztesség, a vállalati értékek és a haszonszerzés kerül ellentmondásba egy vállalat működése során. Edina azt feltételezi, hogy egyre több területen merülhet fel a megvesztegetés a jelenlegi gazdasági helyzetnek köszönhetően. „Próbálkoznak nagyon sok területen megvesztegetéssel az emberek. Most, hogy jön a válság és a recesszió. Szerintem ez egyre több lesz sajnos a piacon” (Edina). Dominik a megvesztegetést szintén egy klasszikus etikai dilemma példaként említi, ami különböző szerződéskötések esetében is előtérbe kerülhet. Mivel Edina és Dominik rendelkezik határozott belső etikai iránytűvel, így ilyen helyzetek számukra nem okoznának nehézséget („én például, ha ilyen helyzetbe kerülnék, akkor én tudom, hogy az ilyen típusú kérdésekre nemet tudnék mondani...” Dominik). Azonban, ha a megvesztegetés egy területen felmerülne, akkor az önös érdekek és a vállalati értékek közötti választást kellene egy vezetőnek végig gondolnia, ahol a rossz döntés következménye akár jogi

szankciókat is magába foglalhat. Úgy gondolom, hogy a cég kontra egyén és a tisztesség kontra vállalati értékek ütközhetnek hasonló szituációkban.

A vállalati értékek és szabályok nemcsak az önérdekkel, hanem mások érdekeivel is szembe kerülhetnek. Alexa és Gellért úgy gondolja, hogy időként előfordulhatnak olyan nehéz helyzetek a mindennapokban, amikor a szabályokat betartva a legtöbbet szeretnének segíteni a munkavállalónak. Alexa meglátása szerint *„vékony jég van az etikus szabályok és a segíteni akarás között”*. Ezt a dilemmát Alexa úgy oldja fel, hogy *„nézzük meg, mit mondanak a szabályok, mégis van valamilyen lehetőségünk, mozgásterünk”*. Gellért pályafutása során szintén került már hasonló helyzetbe egy elbocsátási program keretében, amikor szeretne volna a legtöbb támogatást megadnia egy munkavállaló számára. A legfőbb kérdést az jelentette számára, hogy *„a kollegáknak a segítségével meddig mehetek el, úgy, hogy be kell tartsam a cégek szabályokat is”*. Alexa és Gellért által leírt szituáció mutat átfedést egymással, hiszen mind a ketten a legtöbb támogatást szeretnék volna nyújtani egy munkavállalónak, aki hátrányosabb helyzetbe került. Jelen esetben a döntés nehézségét a szabályok betartása és a méltányosság közötti választás jelentheti.

A méltányosság nemcsak a szabályok betartásával, de a cég érdekeivel is szembe kerülhet. Dominik példaként az ártárgyalást említette. *„amikor beszállító partnerekkel tárgyal az ember, ugye már csak sportból is a legtöbbet megpróbálja kinyomni a beszállítókból... Sportból is meg ez a dolgunk is, meg a beszerzés, meg a kontrolling is ebbe az irányba tol minket mindig. De közben az is a dolgunk, hogy az a beszállítópartner jövőre is szívesen dolgozzon velünk és akarjon a céggel dolgozni és jövőre is jó feltételeket adjon”*. Az ilyen körülmények esetében nehéz azokra a kérdésekre választ kapni, minthogy: *„...ha tudom még lejjebb tolni az árat egy picit, de azt is tudom, hogy ha még lejjebb tolom az árat, akkor az a beszállító még boldogtalanabb lesz, mint eddig. Akkor toljam-e lejjebb vagy inkább hosszabb távon tervezzek vele?... Mi a cég érdeke? Mi az absztrakt profitszerzési cél szempontjából a leghatékonyabb döntés? Mi a leghasznosabb döntés?”*. Dominik által megfogalmazott dilemma során az igazságosság és a méltányosság fogalmak kerülnek szembe egymással, ami a cég érdekei és a beszállítói oldal figyelembevétele által tör a felszínre. Mivel az ártárgyalás jogi és belső szabályokba nem ütközik, ezért azt gondolom, hogy ennél a példánál csak az lehet hatással a vezetőre, hogy mennyire veszi figyelembe a helyzet következményeit. Nemcsak Dominik volt az egyetlen, aki olyan példát említett, ahol az igazságosság és a méltányosság elvei szembe kerültek egymással. Norbertben felmerült az a kérdés a karrierje során, hogy ha születik egy döntés, amit be kell tartani, de szankció nem létezik rá, akkor mindenáron betartattassa-e azt a döntést. A cég szabályzata, ahol Norbert is dolgozik, heti 4 home officet

enged meg, ugyanakkor ezt nem mindegyik munkavállaló tartja be. Sajnos van olyan is beosztottja Norbertnek, aki sosem látogatja az irodát különböző okokra hivatkozva. Norbert úgy gondolja, hogy az ilyen helyzetekben *„döntés van, szankció nincs és amíg szankció nincs, addig azt csinál, amit szeretne”*. Nem gondolja, ez a helyzet megérné azt, hogy keményen fellépjen és emiatt elbocsátsák a munkavállalót, inkább demokratikusan próbálja felfogni a vezetői szerepet. Norbert által említett dilemmát két oldalról is meg lehet közelíteni. Ha a cég szemszögéből vizsgáljuk, akkor a céges elvárások és a méltányosság kérdését érinti, ugyanakkor, ha munkavállalói aspektusból elemezzük ezt szituációt, akkor a többiekkel szembeni igazságosság és a méltányosság elvekre kerül a figyelem.

Az első három esetben a vezetőknek mérlegelniük kellett a cég érdekei, értékei és egyéb elvek között. Azonban nemcsak a cég, hanem a saját, személyes értékek is sérülhetnek egy rossz választás következtében. Tibor tapasztalatait figyelembe véve *„a leggyakoribb dilemmák az erőforrás felhasználások egy cégnél. Akár ez a pozícióföltő, nem rosszindulatú történet, de akár ez a kicsit rosszindulatúbb”*. Tibor arra utal, hogy ezek az etikátlanságok a személyes versenyhez és a versenykörnyezethez köthetők: *„...mert hogy a versenykörnyezet kihozza az emberből azt, hogy akkor kiről mit osztasz meg, milyen gondolatiság mentén és esetleg hogyan hozod rosszabb helyzetbe úgy mond belső versenytársadat azáltal, hogy nem túl etikusan alkotsz róla véleményt”*. Tibor által említett példában a szakmai tisztelet megtartása és a személyes, önös érdek ütközhet egymással. Szerinte ez legfőképpen azokra a munkavállalókra lehet a legjellemzőbb, akik versengőbbek.

A céges és a személyes érdekek és értékek sérülése mellett egy másik nagy kategóriát a munkavállalókhoz fűződő dilemmák alkotják. Vanda többször került már olyan helyzetbe, hogy egy munkavállaló nem hozta azt az elvárást, amit vele szemben támasztottak. Ilyenkor mindig felmerül benne az a kérdés, hogy *„mit lehet ezzel a helyzettel kezdeni, tehát például áthelyezni másfajta munkakörbe, vagy az edukációjára fordítani nagyobb hangsúlyt? Csak hogy hol van az a határ, amikor úgy érzed, hogy mindent megtettél, amennyit kellett vagy tudtál azért, hogy ő fejlődjön, de még mindig nem hozza azt a szintet, ami elvárt. Akkor hol van az a szint, amikor be kell látni azt, hogy mondjuk meg kell válni ettől a munkavállalótól?”*. Vanda által leírt probléma a teljesítményhez és a méltányossághoz kötődik. Nehézségét az adja, hogy vajon meddig lehet figyelembe venni az adott körülményeket, meddig kell a támogatást biztosítani egy munkavállaló irányába és hol van az a pont, amikor már lépéseket kellene tennie a változás irányába.

Ha az eddig említett dilemmákat áttekintjük, akkor azt tapasztalhatjuk, hogy a méltányosság lehetséges választása több helyzet során is előtérbe került. Gréta és Dominik

esetében is örök kérdést jelent, hogy a körülményeket mennyire szabad figyelembe venni egy-egy döntés alkalmával. Az általuk említett példában a nehézséget az okozza, hogy mennyire szabad a szociális tényezőket figyelembe venni egy bónusz elosztás vagy egy elbocsátás kapcsán, tehát „*mennyire függetlenítsem magam a szociális kérdésektől és mennyire nem? Ez nyilván konfliktus az ember számára, hogy hol van az a határ, amikor közel azonos teljesítmények között tesz különbséget és teszi rá ezt a filtert még, hogy van-e valamilyen szociális szempont, ami még fontos*” (Gréta). Gréta és Dominik is egyetért abban, hogy ezek nehéz problémák, és a mai napig nem tudják rá a jó választ. Emellett Dominik úgy gondolja, hogy „*más a kérdésre a válasz békeidőben vagy ilyen makrogazdasági környezetben, mint amilyenben most is vagyunk*”. A két esetben közös, hogy az objektív megítélés, azaz az igazságosság és az adott körülmények figyelembe vétele, azaz a méltányosság elve kerül szembe egymással.

Norbert is találkozott már karrierje során olyan helyzetekkel, amikor e között a két elv közötti választásra kényszerült. Az általa körülírt probléma szintén egy bónusz elosztás során merült fel, még pedig azzal kapcsolatban, hogy azonosan teljesítő kollégák között, hogy tudna differenciálni. „*Kaptam visszajelzést mindenkitől, hogy nagyon szuperül dolgozik. Van egy bónuszkereted, amit szét kell osztani és ha mindenki szuperül dolgozik, akkor kinek mennyit adjál? Először ott voltam nagyon meglőve, hogy hogyan osszam ezt szét? Mindenki korrekt, mindenki megteszi a tőle telhetőt*”. Norbert elmondása alapján szintén az igazságosság és a méltányosság közötti választás jelentette a dilemma forrását.

Gréta, Dominik és Norbert által szemléltetett példák alapján megállíthatjuk, hogy az objektív megítélés sok nehézséget jelenthet egy vezető számára. Már csak azért is, mert ez az objektív megítélés nemcsak két beosztott közötti választás esetén jelenthet problémát, hanem a vezető és a munkavállaló viszonya során is felmerülhet. Mónika úgy véli, hogy egy vezető akkor is találkozhat etikai dilemmával, ha azt a kérdést kell megválaszolnia, hogy „*valakinek a hozzám való hozzáállása meghatározhatja-e a munkájának az értékelését vagy sem*”? Mónika példájában egy kiválóan teljesítő munkavállalónak és a vezetőjének a rossz viszonya kerül megemlítésre. Ebben a helyzetben a nehézséget az adhatja, hogy vajon ez a rossz viszony hatással lehet-e bármilyen értékelésre. Mónika által említett kérdés során a személyes viszonyulás és a pártatlanság elvek jelennek meg.

Végezetül Dóra a visszajelzések kapcsán fogalmazott meg egy örök kérdést. Dóra úgy gondolja, hogy sokszor nehézséget jelenthet egy vezető számára az, hogy „*hogyan fűzd a szavakat, hogy ne bánts meg valakit egy visszajelzésen*”. Azt tapasztalta, hogy ez a dilemma azért merülhet fel egy vezetői beosztásban lévő munkavállalónál, mert „*ezt nem gyakoroljuk,*

vagy gyakoroljuk egy ideje, de sosem tudod elérni a maximumot”. Az elmondottak alapján Dóra szeretne őszinte visszacsatolást adni kollégái számára, ugyanakkor kérdéseket vet fel, hogy ezt hogyan lehetne egyénre szabni és minden visszacsatolásból a maximumot kihozni. Dóra által leírt esetben az őszinteség, az őszinte visszajelzés és a motiválás kerül a felszínre.

Mindent összegezve, az interjúalanyok által megadott dilemmák három kategóriába oszthatók. Az első csoportba azokat a helyzetek sorolnám, amik a cég érdekeit, szabályait és értékeit fenyegetik. A második kategóriába az olyan eseteket tenném, amik a személyes értékek lehetséges sérülését jelenthetik egy rosszul meghozott döntés vagy választás esetén. Végezetül a munkavállalókkal kapcsolatos nehézségek alkotják a harmadik nagy csoportot. Az általam végzett kutatás arra enged következtetni, hogy egy vezetők leggyakrabban a munkavállalókkal kapcsolatos etikai dilemmákkal találkozhat pályafutása során. Ha azokat az elveket vesszük figyelembe, amik az interjúalanyok által leírt szituációkban megjelentek, akkor arra is következtethetünk, hogy azok a helyzetek okozták a legnagyobb nehézséget, amikor a vezető méltányosan szeretne eljárni egy-egy munkavállalóval kapcsolatban.

A dilemmák tehát két vagy több elv közötti választást esetén jelentkezhetnek, amik számos kérdéseket vethetnek fel. Többek között azt is, hogy a szociális tényezők figyelembevétele valóban kizárható-e leépítés vagy bónusz osztás esetén? Ha nem, akkor hogyan lehet objektíven megítélni a munkavállalót? Netán a vezető munkavállalóhoz való viszonya meghatározhatja-e a munkájának értékelését? Vagy tényleg fontos kiállni olyan céges döntések mellett, ami a csapategységet megbonthatja? Esetleg a segítség nyújtás során hol a határ, ameddig egy vezető elmehet, miközben a céges szabályokat is betartja... Ezeket a kérdéseket nehéz megválaszolni, még akkor is, ha a vezető igyekszik döntései során minden etikai aspektust figyelembe venni.

7.6. ÖSSZEGZÉS

Kutatásom során arra kerestem a választ, hogy mit jelent a vezetők számára az etikusság, és milyen etikai dilemmákkal találkozhatnak a női és a férfi vezetők? Elsőként az etika fogalmát jártam körbe és mutattam be azt, hogy a vezetők milyen jellemzőkkel határozták meg az etikusságot. A válaszok komplexitása is alátámasztotta azt az elképzelést, hogy az etika vagy az etikusság többféleképpen is értelmezhető. A vezetők válaszait figyelembe véve ezt a fogalmat négyféleképpen is megközelíthetjük: rendszerként, irányelvként, cselekvésként és tulajdonságok halmazaként. Amikor az interjúalanyok az etikát egy rendszerként határozták meg, akkor ezalatt egy külső (jogszabályokat) és egy belső rendszert (morális belső korlátot) értettek. Ezeket a rendszereket szabályok, normák, elvek és értékek alkotják, amik a magatartást az etikus úton tarthatják. A rendszerekben való eligazodáshoz és a helyes döntések meghozatalához pedig a belső jellemvonások nélkülözhetetlenek, hiszen az erények segítik a belső morális elköteleződést, ami által az egyén képes lesz mindenkor a jó választására. Így az etika jelentésének vizsgálata során Kormos (2018) megközelítésével szembesülhettünk, miszerint az etika központjában a cselekvő ember és az emberi cselekvés áll. Ugyanakkor a cselekvés és a tulajdonságok mellett kettő másik fogalmat is összefüggésbe hoztak az etikával, mégpedig az irányelvet és a szabályokat is. Azt gondolom, hogy az etikus döntések meghozatalánál mind a négy kritérium valamilyen formában a felszínre kerül. Továbbá az interjúkból arra is következtethetünk, hogy az etikusság származhat egy külső tényezőből és egy belső indítatásból egyaránt, sőt leggyakrabban a kettőből együttesen.

Az etika fogalmát az etikai iskolák mintázatai alapján is megvizsgáltam. Ha külső rendszerként azonosították az etikát, akkor azok leginkább a szabályok betartását hangsúlyozták, így azt feltételeztem, hogy ez a megközelítés a deontológiából merít. Ugyanúgy ahogy az irányelvek tekintetében is, hiszen ez is az univerzális normákra és a szabályokra összpontosított. Viszont, ha a rendszer egy belső értékrendre utalt, akkor azt állapítottam meg, hogy az erényetika elvei tükröződhetnek vissza. Ezt a megállapítást leginkább azzal magyaráztam, hogy az etikusság az egyén jelleméből eredhet, hiszen rendelkezik olyan belső etikai iránytűvel, ami evidensé teszi a szabályok követését. Mindazonáltal nemcsak a deontológia és az erényelmélet jegyeivel találkoztam. Az utilitarizmus mintázatai cselekvésként való meghatározás során mutatkozott meg. Az interjúalanyok azt feltételezték, hogy az etikusság elengedhetetlen feltétele a jó döntések meghozatala, azonban azt nehezen tudták meghatározni, hogy pontosan mi számít jónak. Így arra a következtetésre jutottam, hogy az utilitarizmus tanításai ebben a szemléletben érvényesülhetnek, hiszen az utilitarizmus szerint

az egyén határozza meg, hogy a helyes és mi nem. Végezetül amikor az etikát különböző tulajdonságokként jellemezték az általam megkérdezett vezetők, akkor az utilitarizmus és az erényetika megközelítések fordultak elő a legtöbbször. Kutatásom során azt nem feltételeztem, hogy csak és kizárólag ezek az etikai keretrendszerek jelenhetnek meg az etikusság definiálása során, mindössze az általam megkérdezett vezetők válaszaiból vontam le következtetést. Így azt feltételeztem, hogy ha az etikára egy rendszerként gondolnak, akkor a deontológia és az erényetika mintázataival találkozhatunk, míg az irányelvek tekintetében nagy valószínűséggel fedezhetünk fel deontológiai jegyeket. Ha cselekvés által ragadjuk meg az etikát, akkor az utilitarizmus jellemzői köszönhetnek vissza, míg a jellemvonások tekintetében mind az utilitarizmus, mind az erényetikai megközelítéseivel találkozhatunk.

Az etika és az etikusság fogalmának körbe járása után a vezetőknek azt a kérdést kellett átgondolniuk, hogy milyen lehet egy etikus vezető. Akárcsak az etika esetében, itt is mindenki más-más szemszögből közelítette meg ezt a fogalmat. Egy etikus vezetőt leginkább belső tulajdonságokkal és tőle elvárt magatartásmintákkal írták körül. Így két csoportba soroltam a vezetők által megadott válaszokat: elvárt külső viselkedési mintázatok és elvárt belső értékek. Az elmondottak alapján egy etikus vezető elengedhetetlen jellemvonás közé tartozik a korrektség, a becsületesség, a hitelesség, az együttérzés, a következetesség és a magas önismeret. Ha a magatartásmintákat vesszük alapul, akkor az interjúalanyok úgy gondolják, hogy egy etikus vezetőnek bizalmat kell építenie, egyenlő bánásmódban kell részesítenie az összes munkavállalót, visszajelzéseket kell adnia megfelelő formában, transzparensen kell kommunikálnia, közös célok mentén kell építenie és a csapata számára példaképként kell, hogy szolgáljon, miközben a csapata jólétének maximalizálására is odafigyel. Bár az etikus vezető körülírása során mindegyik vezetéselméletről említettek jegyeket a vezetők, mégis a legtöbb esetben az autentikus és a szolgáló vezetésirányzatok jegyei voltak meghatározóak.

Dolgozatomban az etikusság mellett arra is kerestem a választ, hogy a vezető neme befolyásolhatja-e az etikus vezetőről alkotott elképzelést. A vezetők véleménye megoszlott a nemi különbségek tekintetében. Több vezető is azzal érvelt, hogy nem szabadna különbséget tenni női és férfi vezető között, sokkal inkább más tényezőkre kellene a hangsúlyt fektetni. Mivel munkájuk során számos olyan ellenpéldával találkoztak már, akik nem követték az elvárt gender specifikus mintázatokat, így a sztereotip megközelítés felszámolása mellett tették le a voksukat. Ugyanakkor a vezetők többsége még mindig tapasztal különbséget női és férfi vezetési stílus között. A nőkhez leginkább feminin, míg a férfiakhoz maszkulin tulajdonságokat társítottak. A vezetők által megadott jellemvonások visszatükrözték a szakirodalomban található domináns női és domináns férfi tulajdonságokat (Apfelbaum et. al, 1986; Goldberger

et. al, 1987; Eagly, 1990; Kae, 2016; Kázmér - Mayer, 2019), bár azt is kiemelték, hogy a két nem közötti határvonal egyre kevésbé válik már el egymástól. Mindazonáltal az etikus vezetés kapcsán egyik vezető sem azonosított nemi különbséget. Mindegyik vezető egyértett abban, hogy az etikusság nem köthető nemhez, sokkal inkább egy elvi kérdés. Ennélfogva Brown és Treviño (2006) álláspontja érvényesült, miszerint végleges válasz nem adható a nemi kérdésre etikusság szempontjából.

Az etikusság és az etikus vezető egyik közös metszete a transzparencia volt. Mind a két fogalom körbejárása során a vezetők felhívták a figyelmet a transzparencia fontosságára. Az általam megkérdezett vezetők etikus vezetőknek tartják magukat és úgy gondolják, hogy „*az etikus működésre alapként*” (Alexa) tekintenek. Ugyanakkor, amikor arról kérdeztem őket, hogy beszélnek-e az etikáról, az etikusságról a szervezetükben, akkor az legtöbb esetben csak „*működési szinten*” (Tibor) jön szóba. Gellér úgy fogalmazott, hogy „*explicit módon nem, de implicit módon szóba jön*”, tehát „*retorikusan nem kerül szóba, csak részegségként*” (Mónika). A legtöbb vezető ugyan a transzparenciát hirdeti, rendelkeznek etikai alapelvekkel, de az etikai témákat inkább nem feszegetik. Ezek alapján azt gondolom, hogy a morális némaság még mindig erőteljesen jelen van a cégek működésében.

Kutatási kérdésem a nemi különbségek mellett az etikai dilemmákra is kiterjed. Arra keresem a választ, hogy milyen dilemmákkal találkozhatnak a női és a férfi vezetők? Az etikai dilemmák esetében többnyire két elv került szembe egymással, ahol a nehézséget az adta, hogy pontosan melyik út számíthat vajon helyesnek. Az interjúalanyok által megadott dilemmák három kategóriába oszthatók: azok a helyzetek, amikor a cég érdekei, szabályai és értékei sérülhetnek, az olyan esetek, amikor a személyes értékek kerülnek veszélybe és a munkavállalókkal kapcsolatos nehézségek. Az általam végzett kutatás arra engedett következtetni, hogy a vezetők a munkavállalókkal kapcsolatos etikai dilemmákkal találkoznak a leggyakrabban. Ezekben a dilemmákban leginkább a méltányosság elve és egyéb tényezők közötti választás okozza a nehézséget, mivel a vezetők különböző helyzetekben a legméltányosabban szeretnének eljárni a munkavállalókkal kapcsolatban. Ezek a nehéz helyzetek számos kérdéseket vetnek fel a vezetők számára, amire nehéz megtalálni a jó választ. Ilyen örök kérdésnek tekinthető az is, hogy a szociális tényezők figyelembevétele valóban kizárható-e leépítés vagy bónusz osztás esetén? Ha nem, akkor hogyan lehet objektíven megítélni a munkavállalót? Vagy a vezető munkavállalóhoz való viszonya meghatározhatja-e a munkájának értékelését? Esetleg a segítség nyújtás során hol a határ, ameddig egy vezető elmehet, miközben a céges szabályokat is betartja, illetve, hogy lehet úgy őszinte visszajelzést adni, hogy azzal motiválni tudja egy vezető a munkavállalót? Érzékelhettük, hogy a feltett

kérdéseket nehéz megválaszolni, még akkor is, ha a vezető igyekszik döntései során minden etikai aspektust figyelembe venni. Továbbá a vezetők azt is feltételezték, hogy a válaszokat a körülmények is sok esetben alakíthatják.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

TDK-dolgozatomban az etikus vezetést jártam körbe. Kutatási célként azt tűztem ki, hogy egy átfogó képet kapjak az etikusságról és az etikai dilemmákról, és hogy kiderítsem, a vezető neme hatással lehet-e ezekre a kérdésekre. Kutatási kérdésemben arra kerestem a választ, hogy mit jelent a vezetők számára az etikusság, és milyen etikai dilemmákkal találkoznak a női és a férfi vezetők?

Mivel ebben a témában a magyar empirikus kutatások leginkább kérdőíves felmérést alkalmaztak, így a kutatási kérdéseim megválaszolásához kvalitatív kutatási technikát választottam, mivel szerettem volna egy új módszertant kipróbálni. Az etika és az etikusság vizsgálata nem volt egyszerű. Nehézségét az adta, hogy egy egységes, mindenki által ismert definíciója nem létezik. Ezt tovább nehezítette az is, hogy vajon az interjúalanyok mennyire voltak képesek őszintén beszélni az etikusságról.

Az etika meghatározását több szemszögből szerint közelítették meg a vezetők. A vezetők válaszait figyelembe véve ezt a fogalmat négyféleképpen is értelmezhető: rendszerként, irányelvként, cselekvésként és tulajdonságok halmazaként. Az etika jelentésének vizsgálata során Kormos (2018) definícióját fedték le a vezetők által megadott válaszok, aki szerint az etika központjában a cselekvő ember és az emberi cselekvés áll. Azonban a kutatásom a cselekvés és a tulajdonságok mellett kettő másik fogalmat is összefüggésbe hozott az etikával: az irányelvet és a szabályokat. Azt gondolom, hogy az etikus döntések meghozatalánál mind a négy kritérium valamilyen formában szerepet játszik. Továbbá az interjúkból arra is következtethettünk, hogy az etikusság származhat egy külső tényezőből és egy belső indítatásból egyaránt, de leggyakrabban a kettőből együttesen. Amikor az etikát az etikai keretrendszerek jegyei alapján is megvizsgáltam, akkor azt a konklúziót vontam le, hogy ha az etikára egy rendszerként gondolnunk, akkor a deontológia és az erényetika mintázataival is találkozhatunk. Ha irányelvekként határozzuk meg, akkor nagy valószínűséggel fedezhetünk fel deontológiai jegyeket. Ha cselekvés által ragadjuk meg az etikát, akkor az utilitarizmus jellemzői köszönhetnek vissza, míg a jellemvonások tekintetében mind az utilitarizmus, mind az erényetikai megközelítései megjelenhet.

Az etika és az etikusság fogalmának körbe járása után a vezetőknek azt a kérdést kellett átgondolniuk, hogy milyen lehet egy etikus vezető. Egy etikus vezető leginkább belső tulajdonságokkal és tőle elvárt magatartásmintákkal írták körül. Így két csoportba soroltam a vezetők által megadott válaszokat: elvárt külső viselkedési mintázatok és elvárt belső értékek. Az elmondottak alapján egy etikus vezető elengedhetetlen jellemvonás közé tartozik a korrektség, a becsületesség, a hitelesség, az együttérzés, a következetesség és a magas

önismeret. Ha a magatartásmintákat vesszük alapul, akkor az interjúalanyok úgy gondolják, hogy egy etikus vezetőnek bizalmat kell építenie, egyenlő bánásmódban kell részesítenie az összes munkavállalót, visszajelzéseket kell adnia megfelelő formában, transzparensen kell kommunikálnia, közös célok mentén kell építenie és a csapata számára példaképként kell, hogy szolgáljon, miközben a csapata jólétének maximalizálására is odafigyel. Bár az etikus vezető körülírása során mindegyik vezetéselmélet jegyei felfedezhetőek voltak, mégis a legtöbb esetben az autentikus és a szolgáló vezetésirányzatok voltak a legmeghatározóbbak.

A vezetők véleménye megoszlott a nemi különbségek tekintetében. Több vezető is azzal érvelt, hogy nem szabadna különbséget tenni női és férfi vezető között, sokkal inkább más tényezőkre kellene a hangsúlyt fektetni. A vezetők többsége még mindig tapasztal különbséget női és férfi vezetési stílus között, és a nőkhöz leginkább feminin, míg a férfiakhoz maszkulin tulajdonságokat társítottak. Bár a vezetők tapasztalatai alapján a két nem közötti határvonal egyre kevésbé válik már el egymástól. Amikor az etikus vezetés vizsgáltam gender alapon, akkor egyik vezető sem azonosított különbséget. Mindegyik vezető egyértett abban, hogy az etikusság nem köthető nemhez, így Brown és Treviño (2006) álláspontját erősíthetjük meg, miszerint végleges válasz nem adható a nemi kérdések tekintetében etikusság szempontjából.

Az etikai dilemmák esetében többnyire két elv került szembe egymással, ahol a nehézséget az adta, hogy pontosan melyik út számíthat helyesnek. Az interjúalanyok által megadott dilemmák három kategóriába oszthatók: azok a helyzetek, amikor a cég érdekei, szabályai és értékei sérülhetnek, az olyan esetek, amikor a személyes értékek kerülnek veszélybe és a munkavállalókkal kapcsolatos nehézségek. Az általam végzett kutatás arra engedett következtetni, hogy a vezetők a munkavállalókkal kapcsolatos etikai dilemmákkal találkoznak a leggyakrabban. Ezekben a dilemmákban leginkább a méltányosság elve és egyéb tényezők közötti választás okozza a nehézséget, mivel a vezetők különböző helyzetekben a legméltányosabban szeretnének eljárni a munkavállalókkal kapcsolatban. Hogy erre milyen döntési választ ad egy-egy vezető, arra az etikai keretrendszerek adhatnak választ.

Kutatásom egy feltáró kutatás, ami nem törekedett arra, hogy általánosságban a magyar vezetők etikai dilemmáit és az etikusságról alkotott képét bemutassa. Az általam készített interjúk kapcsán mintázatokat szerettem volna megmutatni. Reményeim szerint a TDK-dolgozatom hozzájárulhat a magyar, vezetői etika szakirodalmának bővüléséhez.

IRODALOMJEGYZÉK

SZAKIRODALMAK

1. Alshammari, A., Almutairi, N. N., and Thuwaini, S. F. (2015): Ethical leadership: The effect on employees, *International Journal of Business and Management*, 10(3), 108-116.
2. Angyal, Á. (1999): A vezetés mesterfogásai. *Vezetéstudomány*, XXX. Évf. 1999. 09. szám.
3. Bakacsi, Gy. (2019): A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3) 50-61. https://doi.org/10.14267/VEZ_TUD.2019.03.05
4. Bárczi, G., & Ország, L. (1959-1962): A magyar nyelv értelmező szótára I–VII. kötet. Budapest. Akadémiai Kiadó, 1960-62.
5. Barakonyi, K. (2006): A vezetői döntéshozatal etikai konfliktusai. *Vezetéstudomány*, XXXVII. évf. 2006. 6. szám.
6. Barakonyi, K. (2006): Stratégiai döntések etikai felelőssége. *Vezetéstudomány*, XXXVII. évf. 2006. 5. szám.
7. Barizsné Hadházi, E. (2016): A vezetői magatartás etikai aspektusból történő megközelítése = A review of ethical leadership. *TAYLOR* 8 (2):49-55. Évf. 8 szám 2.
8. Barizsné Hadházi, E. (2020): Etikus vezetés, egy kutatás kezdetén. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 5. No. 1.
9. Bencsik, A., Machová, R., Juhász, T. & Csókás, L. (2018): Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Budapest Management Review*, 49 (10-11), pp. 93-104.
10. Boncz, I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs.
11. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005): Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
12. Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006): Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17 (2006) 595–616.
13. Cserhádi, G., Fehérvölgyi, B., Csizmadia, T. & Obermayer, N. (2021): Az autentikus vezetés jellemzőinek vizsgálata hazai felső vezetők élettörténetében. *Vezetéstudomány*,

14. Csillag, S. (2012) Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben = Human resource management as a moral maze. Ethical issues in human resource management. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
15. Csillag, S. (2018): Vétekesek közt cinkos, aki néma? Magyar HR-szakemberek tipikus etikai dilemmái. Vezetéstudomány / Budapest Management Review XLIX. évf. 2018. 9. szám/ ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/Veztud.2018.09.02
16. Csillag, S. (2019): Fantázia vagy valóság? Néhány gondolat az etikus vezetésről. Leadership, kultúra, szervezetek. Tanulmányok Bakacsi Gyula tiszteletére (pp.27-36.) Chapter: 4. Publisher: Budapest Corvinus Egyetem.
17. Huhtala, M., Fadjukoff, P. & Kroger, J. (2021): Managers as Moral Leaders: Moral Identity Processes in the Context of Work. Journal of Business Ethics volume 172, pages639–652 (2021).
18. Johansson, J. & Edwards, M. (2021): Exploring caring leadership through a feminist ethic of care: The case of a sporty CEO. Leadership 2021, Vol. 17(3) 318–335 © The Author(s) 2021.
19. Kae, R. (2016): Servant-leadership: A feminist perspective. International Journal of Servant Leadership, Volume 10, 35-63, 2016.
20. Kázmér-Mayer, Sz. & Czibor, A. (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra. Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében. Replika 2019 (111): 133–143.
21. Kormos, J. (2018): Az etika mint tudomány. Akadémiai Kiadó, Budapest.
22. Lashway, L. (1996): Ethical Leadership. ERIC Digest, Number 107.
23. László, Gy., Németh, J. & Sipos, N. (2019): Vezető és menedzser Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára 2019. Kontraszt Nyomda, Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet
24. Lee, M. R. (2008): E-ethical leadership for virtual project teams. International Journal of Project Management 27 (2009) 456–463.
25. Lemoine, G. J., Hartnell, C. & Leroy, H. (2019): Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership.

Academy of Management Annals 2019, Vol. 13, No. 1, 148–187.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>.

26. Mármaros, A. (2020): A vezetés sötét oldala (hübrisztikus vezetés)= The dark side of leadership–hubristic leadership. Budapest Management Review, 51 (3). pp. 30-42.
27. Mihelič, K. K., Lipičnik, B. & Tekavčič, M. (2010): Ethical Leadership. International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter 2010 Volume 14, Number 5.
28. Monahan, K. (2012): A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. Emerging Leadership Journeys, Vol. 5 Iss. 1, pp. 56-66.
29. Nafatali, R. (2004): The challenge of ethical leadership. Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 3, pp. 307–317, 2004.
30. Pálincás, J. (1999): A vezetés és a technológiafejlesztés etikai kérdései. Műszaki Könyvkiadó - Magyar Minőség Társaság, Budapest, 1999. 194 p.
31. Pálincás, J. (2002): Üzleti Etika. Vezetéstudomány, XXXV. évf. 2004. 11. szám.
32. Pullen, A., Vachhani, S.J. (2021): Feminist Ethics and Women Leaders: From Difference to Intercorporeality. Journal of Business Ethics volume 173, pages 233–243 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04526-0>
33. Radácsi, L. (1995) Menedzserek két tűz között: Marketing és etika. Vezetéstudomány, 26 (11). pp. 42-46.
34. S. Szuh, K. (1999): Etika segédlet. Mérnökstanár és üzemmérnök hallgatók részére. Budapest, 1999.
35. Toffler, B. (1991): Managers Talk Ethics: Making Tough Choices in a Competitive Business World. John Wiley & Sons, Inc.
36. Tóth. A. (2020): Az etikus vezetésben rejlő lehetőségek. Honvédségi Szemle – Hungarian Defence Review, 148(6), 111–119.
37. Ujhelyi, M. (2019): Új leadership-megközelítések. Budapest, BCE Közgáz Campus Nyomda pp. 229-241. ISBN: 978-963-503-800-8.
38. Vasvári, T. & Vargha Bálint - Martus Bettina - Németh Erzsébet (2020): Etikus vezetés és szervezeti struktúra. Köz-Gazdaság - Review of Economic Theory and Policy, 12(4), 29-55.
39. Witzel, M. (2019): Az etikus vezető. Pallas Athéné Könyvkiadó Kft., 2019.

INTERNETES FORRÁSOK:

40. Transparency International (2021): Corruption Perceptions Index 2021.
(<https://www.transparency.org/>, letöltve: 2022.11.02.)

MELLÉKLET

1. MELLÉKLET: ANGOL SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

Sorszám	Szerző	Év	Cím	Adatbázis	Megjelenés
1.	Michael E. Brown, Linda K. Treviño	2006	Ethical leadership: A review and future directions	Google Scholar	The Leadership Quarterly 17 (2006) 595–616
2.	Margaret R. Lee	2008	E-ethical leadership for virtual project teams	Google Scholar	International Journal of Project Management 27 (2009) 456–463
3.	Janet Johansson, Michaela Edwards	2021	Exploring caring leadership through a feminist ethic of care: The case of a sporty CEO	Google Scholar	Leadership 2021, Vol. 17(3) 318–335 © The Author(s) 2021
4.	G. James Lemoine, Chad Hartnell, Hannes Leroy	2019	Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership.	ResearchGate	Academy of Management Annals 2019, Vol. 13, No. 1, 148–187.
5.	Katarina Katja Mihelič, Bogdan Lipičnik, Metka Tekavčič	2010	Ethical Leadership	Google Scholar	International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter 2010 Volume 14, Number 5
6.	Joanne B. Ciulla	2009	Leadership and the Ethics of Care	ResearchGate	Journal of Business Ethics (2009) 88:3–4 Springer 2009.
7.	Larry Lashway	1996	Ethical Leadership	Google Scholar	ERIC Digest, Number 107.
8.	Reynolds Kae	2016	Servant-leadership: A feminist perspective	Google Scholar	International Journal of Servant Leadership, Volume 10, 35-63, 2016
9.	Alison Pullen, Sheena J. Vachhani	2021	Feminist Ethics and Women Leaders: From Difference to Intercorporeality	Google Scholar	Journal of Business Ethics volume 173, pages233–243 (2021)
10.	Mari Huhtala, Päivi Fadjukoff, Jane Kroger	2021	Managers as Moral Leaders: Moral Identity Processes in the Context of Work	Google Scholar	Journal of Business Ethics volume 172, pages639–652 (2021)
11.	Ray Nafatali	2004	The challenge of ethical leadership	Google Scholar	Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 3, pp. 307–317, 2004
12.	Kelly Monahan	2012	A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations	Google Scholar	Emerging Leadership Journeys, Vol. 5 Iss. 1, pp. 56-66.
13.	Atiya Alshammari, Naser Almutairi, Shebaib Fahad Thuwaini	2015	Ethical Leadership: The Effect on Employees	Google Scholar	International Journal of Business and Management; Vol. 10, No. 3; 2015

2. MELLÉKLET: INTERJÚ KÉRDÉSEK

Interjú forgatókönyv

1. Az interjúalanyok köszöntése és a felmérés céljának ismertetése.

2. Kérdéskörök:

1.rész: Személyes kérdések

1. Meséljen magáról – mi a pozíciója jelenleg a cégnél, mióta dolgozik itt, mióta vezető és milyen szervezeti egységet vezet?
2. Mit szeret a vezetésben, a vezetői létben, és mi az, amit estleg nem?
3. Mi volt a legnagyobb sikere eddig vezetőként?

2.rész: Cég értékei

4. Jellemezze néhány szóval a céget! Mit gondol, milyen érzés ennél a cégnél dolgozni?
5. Ön szerint melyek a cég legfőbb értékei? Melyik mit jelent az Ön számára?
6. Mit gondol, az Ön területe tükrözi ezeket a cégre jellemző értékeket? Miben igen, miben nem?

3. rész: Vezetés és etika

Sokszor hallani olyan kifejezéseket, mint a vállalati felelősségvállalás, az etika vagy a vezetői etika. Ám ezeket a fogalmakat minél többen használják, annál több jelentést tulajdonítanak neki...

7. Mi jut eszébe arról a szóról, hogy etika? Mit jelenthet az, hogy egy vállalat etikusan működik?
8. Mit jelent Önnek az, hogy egy vezető etikus? Milyen értékekkel, viselkedéssel jellemezhető egy etikus vezető?
9. Milyen tényezők befolyásolják egy vezető etikusságát? Min múlik az etikus vezetői viselkedés?
10. Mi nehezítheti azt meg, hogy ez vezető etikus módon viselkedjen?
11. Mondjon olyan esetet, amikor Ön, vagy egy másik vezető kifejezetten etikusan vagy kifejezetten etikátlanul viselkedett! Indokolja meg, miért gondolja így!
12. Szoktak-e az Ön szervezetében etikáról beszélni? Ha igen, akkor kik, milyen fórumon és milyen módon? (milyen területen, milyen problémát érint, milyen kulcsszavakkal, és milyen embereket érint?) Ha nem, akkor miért nem beszélnek róla?
13. Fordulnak-e Önhöz beosztottjai, vezetőtársai etikai kérdésekkel?

14. Volt-e olyan, hogy személyes etikai elvein nem tudta érvényesíteni a munkahelyén, esetleg vezetői szerepében? Mit tett ebben a helyzetben?
15. Mit gondol, miben különböznek a férfi és női vezetők?
16. Ön szerint etikusság szempontjából van-e különbség a női és férfi vezetők között? Mi lehet a különbség? Eddigi tapasztalatai alapján ön személyesen érzett-e nemből fakadó különbséget a vezetői szerep felfogásában?

4. rész: Etikai dilemmák

17. Találkozott-e már vezetőként etikai dilemmákkal? Melyek a leggyakoribb dilemmái? Mondjon konkrét példát ezekre!
18. Mondjon egy olyan dilemmát, amit nehéz volt megoldani!
 - miért tekinti ezt etikai problémának?
 - Kiket érintett?
 - Mit tett?
 - Mi lett a következménye?
 - Most hogyan döntene?

3. Köszönetnyilvánítás az interjúalanyoknak és tájékoztatás arról, hogy az adatok anonim formában kerülnek kiértékelésre.