

KOVÁCS ENIKŐ

Etikus vezetők

Konzulens: Dr. Finna Henrietta

Absztrakt

A vezető a szervezet legfontosabb eleme. Épp ezért legnagyobb-részt rajta múlik, mennyire lesz etikus az általa irányított szervezet.

Ez nemcsak morálisan, gazdaságilag is érdekében áll, ugyanis egy jó szervezeti kultúrával bíró cégnél, melynek egyik legfontosabb eleme az etikusság, sokkalta magasabb a szervezeti elköteleződés, alacsonyabb a kilépési szándék, jobb a konfliktuskezelés, ami által innovatívabb lesz a szervezet, és így nagyobb profitra tesz szert.

A vezetői stíluselméletek kétféle irányt határoznak meg attól függően, hogy mire helyezik a hangsúlyt. Megkülönböztetünk tulajdonságelméleti modelleket és olyan elméleteket, amelyek a vezetői magatartásra helyezik a hangsúlyt. Ez utóbbin belül ismeretes az egoizmus, az utilitarizmus és az altruizmus modellje.

Arra keresem a választ dolgozatomban, hogy mik a nehézségei az etikus vezetésnek, illetve hogyan működik ma ideálisan a profitszféra vállalatainál. Primer kutatásomban, félig strukturált interjúval éppen ezért a Magyarországon működő cégek Üzleti Etikai Díjjal kitüntetett vezetőit kérdeztem meg arról, hogyan vezetik vállalatukat, és hogyan működnek vezetőként.

A nehézségek közül a legnagyobb a következetes etikus viselkedés, amely minden helyzetben kiszámítható. A vizsgált vezetők, általában azonban képesek az etikus viselkedésre kvantitatív kutatásom szerint. Az etikus vezetés nagy kihívás tehát, de megéri törekedni megvalósítására.

1.1. Vezetők etikai képességei, szervezetek etikussága

Szegedi¹ szerint etikailag azon vállalatok tekinthetők kompetensnek, amelyek felvállalják a működésükkel járó felelősséget, mely túlmutat a gazdasági felelősségen, integrálja a társadalmi és környezeti szempontokat, sőt képesek a működési stratégiájukba, kultúrájukba, struktúrájukba szervesen beintegrálni olyan elemeket, melyek ennek gyakorlatban való megjelenítését is lehetővé teszik. Az etikai kompetenciák tartalmi elemei közé tartozik a vállalati társadalmi felelősség, amely elősegíti a vállalatok fenntartható fejlődéshez való hozzájárását, valamint a fenntartható vállalati stratégia, amely a fenntartható vállalati célokat tartalmazza, és az azok megvalósításához szükséges akciókat. De ugyanígy ide tartoznak az etikai intézmények és etikus vállalati kultúra, amely az etikus stratégiához igazodó strukturális és kulturális hátteret biztosítja. Ez utóbbiban van nagy szerepe a vállalatok vezetőinek, akik ideális esetben tisztában vannak azzal, hogy magatartásuk példaképpül szolgál munkatársaik számára, valamint azzal, hogy etikai kompetenciáik vezetői kompetenciáik közé tartoznak.

Miért aktuális egyáltalán ez a kérdés manapság? Miért fontos, hogy egy vezető etikusan, jól cselekedjen, hogy jó vezető legyen? Mit profitál ebből a szervezete? Mit értünk etikus vezető alatt?

Susan Heathfield² szerint a szervezet elhagyásának egyik leggyakoribb oka a főnökkel való rossz viszony. Amy Zipkin 700 amerikai cég kétmillió alkalmazottjával végzett kutatásában, 2000-ben bebizonyította, hogy a dolgozók teljesítményét, illetve azt, hogy meddig maradnak a cégnél, nagyon erősen befolyásolja, hogy milyen a főnökükkel való kapcsolatuk. „A dolgozók vállalathoz lépnek be, de a főnöküket hagyják ott.”³

Miért fontos az etikus szervezet? A Kienbaum Consulting Group 1995-ben megjelent német tanulmányában az elmúlt tíz év során a német piacon sikeresen bevezetett több, mint kétezer innovatív

¹ Szegedi, K. (2011): *Üzleti etika a gyakorlatban – etikai intézmények*. E-learning tananyag. TÁMOP 4.2.1.-08/1/A-2009-0049. idézi: Fülöp, Gy. (2013). *Vállalati fenntarthatósági stratégiák és vezetői képességek*. E-learning tananyag. ISBN 978-80-971251-2-7.

² Heathfield, S. M. (2014). *Top 10 reason to Quit your job*.

³ Zipkin, A. (2000). *Management. Winsdom of thoughtfulness*. The New York Times. May. 31. 2000.

terméket értékelt. Megállapította, hogy a vizsgált kétezer termék-ből mintegy ezerhatszáz a kutatásban vizsgált vállalatok mindössze négy százalékától ered, míg a maradék kilencvenhat százalék csak négyszáz terméket vezetett be összesen.

A leginnovatívabb négy százalékba eső vállalatok mélyrehatóbb vizsgálata során kiderült, hogy létezik három közös vonás a legtermékenyebbek között:

1. A fejlesztő csoportok különböző személyiségtípusokból álltak, így a csoporttagok képesek voltak ellensúlyozni egymás negatív tulajdonságait és felerősíteni a pozitívokat. Ennek fontosságára már Meredith Belbin is felhívta a figyelmet a hetvenes években a menedzsment teamről végzett kutatásaiban.

2. Világosan ismerték versenytársaikat és egy jól meghatározott stratégia alapján dolgoztak.

3. A konfliktusokat haladéktalanul megoldották, nyitottan és igazságosan kezelték, és nem engedtek teret az áskálódásnak és az irigységnek. Mivel különböztek a csapattagok személyiségben, igen gyakran kellett szembenézniük konfliktusos helyzetekkel. Toleránsak voltak egymás iránt, és etikusan jártak el a felmerülő kérdésekben.⁴

Az etikus szervezet egyik fő gyakorlati haszna tehát az innovatív képességek felszabadulása, melynek következtében sokkal több profitra tehet szert a vállalat.

Egy 2014-es kutatás eredménye: közepes korreláció ($r=0.438$) mutatható ki a szervezet etikussága és a vállalat innovációs képessége között. Ebben a kutatásban az etikus képesség három összetevőjét vizsgálták: a tudatosságot, az empátiát, és a tényleges döntéshozatalt. A tudatosság, rendszerszemlélet jelentése, hogy a vezető mennyire érzi döntéseinek társadalmi felelősségét, következményeit, hátterét. Az empátia azt a képességet fejezi ki, hogy a látott következmények érdeklik-e egyáltalán a vezetőt, befolyásolják-e ténylegesen a döntéshozatalt. A harmadik, a viselkedés, döntéshozatal jelentése pedig, hogy saját megítélése szerint a vezető mennyire eti-

⁴ Donders, F. C. (2013). *Kreatív élettervezés*. Budapest: Harmat Kiadó

kus. Az eredmények szerint a holisztikus szemlélet legtöbbször magas empátiával párosul, ellenben fordítva nem mindig igaz ez⁵.

1.2. Az érzelmi intelligencia szerepe az etikus vezetői magatartásban

David Brooks⁶ szerint kívül és belül is hatással vagyunk a kapcsolatainkra. Szerinte a szervezet és az egyén csak egymás kölcsönhatásában létezik, folyamatosan hatással vannak egymásra. A sikert sem képes egyvalaki egyedül elérni, és a valódi énünk nem csupán bennünk, hanem a kapcsolatainkban is fellelhető. Képesek vagyunk megtalálni a kapcsolatot másokkal a munkában és az életben általában. Erre csak az ember képes. Ez a jó, morális vezetőnél szerintem előfeltétel. Sőt nem csak ez, a magas érzelmi intelligencia, a jó kapcsolatteremtő képesség tesz jó vezetővé egy vezetőt: „A hagyományos intelligencián túl – néhány éve felmértük -, hogy a siker elengedhetetlen velejárója az érzelmi intelligencia. Hinni akarok abban, hogy ennek van egy mélyebb szintje, ez pedig az erkölcsi intelligencia. Ennek első lépése, hogy felismerjük, hogy vannak erkölcsi dilemmák”⁷.

A vezető helyes cselekvése, elköteleződése a jó, illetve a szervezet iránt azért is fontos, mert magatartásával jó példával jár elől a szervezet többi tagja számára, hiszen magatartása, illetve azok motivációi a szervezeti kultúrán keresztül leszivárog a szervezet alsóbb szintjeire is.

A vezetőnek azonban még ezen is túlnyúlik a felelőssége: „Közöség nem létezhet etika nélkül. Kérdés, hogy meg tudjuk-e teremteni azt a környezetet, melyben meg tud jelenni a jóság. Ez nekünk, vezetőknél a feladata.”⁸

A normatív elköteleződés talán a legpozitívabb formája a szervezethez való viszonyoknak. Lényege, hogy a munkatárs erkölcsi, morális kötelességének érzi, hogy fenntartsa a szervezeti tagságot⁹. Azt is

⁵ Galambvári, G. (2014). *Kutatási összefoglaló vezetői etika és lelkiismeret témakörében.*

⁶ Brooks, D. (2007) "A congenial theory of self." New York: New York Times. idézi:

Hester, J. P. & Killian, D. R. (2011) *The Moral foundations of ethical leadership.*

⁷ Reményi Csaba - személyes közlés

⁸ Dr. Nemes Ferenc - személyes közlés

⁹ Wiener, Y. 1982. (1982). *Commitment in organizations: A normative review.* Academy of Management Review

jelenti ez a fajta elköteleződés, hogy az egyén úgy gondolja, morális joga, hogy a szervezetben maradjon, függetlenül attól, hogy mennyit haladhatna fölfelé a ranglétrán, illetve hogy a cég mennyire viszi az évek során biztosítja-e fejlődését¹⁰.

Nemes (2014) ennél tovább megy: „Közösség nem létezhet etika nélkül. Kérdés, hogy meg tudjuk-e teremteni azt a környezetet, melyben meg tud jelenni a jóság. Ez nekünk, vezetőknek a feladata.”

A vezetőknek azonban fokozottan nehéz dolguk van az etikus magatartás tekintetében. Carney 2010-ben végzett kutatása szerint a nagyhatalmú emberek jobban hazudnak. Kísérletében a résztvevőket két csoportra osztotta: a beosztottakra és a főnökökre. Egy számítógép arra utasította őket, hogy lopjanak el egy százdolláros. Aztán interjút készítettek velük. Ha meg tudták győzni az interjúvolót, hogy nem loptak, megtarthatták a pénzt. A kísérlet során kiderült, hogy a nagyobb hatalommal bíró kísérleti személyek a stressz és a hazugság kevesebb jelét produkálták, mint a beosztottak csoportjába tartozó kísérleti személyek¹¹.

1.3. Az etikus magatartás alapelvei

Mi tekinthető etikus magatartásnak? Etikus viselkedésnek azt nevezzük, amikor bizonyos íratlan vagy írott szabályokat, normákat, szokásokat a szervezetek és egyének saját, közvetlen érdekeik ellenére is betartanak¹².

Számos szabályrendszer született arra vonatkozóan, hogy a szervezetek vezetői hogyan maradjanak etikusak, illetve, hogy mi is pontosan az üzleti, vagy a szervezeti magatartás morális megközelítése.

Az egyik ilyen markáns megközelítés, a „szervezetek semlegessége”. E nézőpont alapján: „a szervezetek, mint struktúrák és rendszerek morális szempontból üres konstrukciók, amelyeknek csakis az egyéni cselekedetek adnak értelmet. Az egyén(ek) jellemzői jelentik

¹⁰ Marsch, R. M. & H. Mannari (1977). „Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study. *Administrative Science Quarterly*. 22. 56-75. idézi: Mayer P. J. & Allen N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review*. 1. 61-89.

¹¹ Carney, D. (2010). *A nagy hatalmú emberek jobban hazudnak*. New York: Harvard Business School Publishing Corporation. Fordította: Kapitánffy Orsolya.

¹² Czibolya, E. (2014). *Az üzleti etika alapvető szabályai*. E-tananyag.

az etikus vagy nem etikus magatartás egyetlen indokát. A szervezet erkölcsi szintje – ha beszélhetünk egyáltalán ilyenről – nem lehet magasabb tagjainak egyéni erkölcsi szintjénél¹³. Ez alapján a szervezet minden tagjának egyénileg is etikusnak kell lennie. Ez az elképzelés beleilleszkedik a „rossz almák-rossz kosár” elméletek csoportjába¹⁴.

A „rossz almák-rossz kosár” elméletek alapján az etikátlan szervezetek szocializálják etikátlaná a munkatársaikat. A szervezetek élén álló vezetőknek tehát fokozottan figyelnie kell arra, hogy milyen szervezet élén áll. Magatartása fokozott hatással van szervezetére, szervezetének viselkedése pedig visszahat rá. Talán ennek a felelősségnek a felismerése a vezetői etika legfőbb alapelvévé emelhető. Ez Kant kategorikus imperatívuszának konkrét manifesztálódásaként is leírható. Ez az etikai alapelv azt mondja ki, hogy minden helyzetben úgy kell cselekednünk, hogy akaratunk, szándékunk alapelvvé, általános törvényé válhasson.

2. Primer kutatások eredményei

A vezetői és a szervezeti etika magyarországi tanulmányozását kvalitatív és kvantitatív módon egyaránt vizsgálom. Kvalitatív módszerként az interjútechnikát választottam, kvantitatív vizsgálatomat pedig kérdőív segítségével végeztem. Mindkét vizsgálati módszer alanyai magyar vezetők voltak.

Kérdőíves kutatásom során arra voltam kíváncsi, hogy mennyire etikusak a 21. századi magyar vezetők, egyfajta általános helyzetkép, status quo felvázolását kíséreltem meg.

Ezzel szemben az interjúk a probléma megoldása felé mutattak. Interjúalanyaim mind az Üzleti Etikus Cégek Fóruma által díjazott magyar cégek vezető beosztású döntéshozói voltak. Azért tartottam fontosnak, hogy megkérdezzem a véleményüket, illetve, hogy ezek a példaértékű cégek miként váltak egy fontos fórum véleménye szerint

¹³ Radácsi, L. (2000): Szervezeti etika és etikai intézményesedés (Corporate ethics and institutionalization). PhD értekezés idézi Csillag, S. (2012). *Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben*. Ph.D. értekezés Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

¹⁴ Csillag, S. (2012). *Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben*. Ph.D. értekezés Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

etikus magatartásúvá, hogy legyen elképzelésem arról, milyen úton lehet kiemelkedni, illetve mik a buktatók az etikussá válásban.

2.1. Kvalitatív kutatás: interjú etikus vezetőkkel

Az etikus szervezet kívülről

A legfontosabb jellemző absztrakt szinten fogható meg, olyan cselekedetekkel, amelyekkel az emberek maguk is elégedettek. Profitszférában tevékenykedő vállalatként abban, hogy erőfeszítéseket tesznek azért, hogy az egész gazdaságban, az iparágban értékes dolgok szülessenek, előremozdítani az ezek fejlődését értékorientált módon.

Kiemelendő, hogy az etika nem egy olyan norma, amely egyszerű külső kényszerből cselekvésre indít. Sokkal inkább első meggyőződésből cselekszik etikusan valaki. Azért, mert hiszi, hogy így érheti el a legjobb eredményt, mely hosszú távon értendő.

Felbukkannak a keresztény értékrendhez tartozó elvek is: olyan dolgokat tesz, melyeket szeretne, hogy vele tegyenek.

Egy másik megközelítésből kiindulva az is elegendő lehet, ha a vállalat pusztán azon elvek betartására törekszik, melyeket már a küldetésnyilatkozatában is benne foglaltatnak, és sok esetben jól fel-fogott üzleti érdekeiket is szolgálják. Ilyen például az arra való törekvés, hogy megőrizzék, fejlesszék a dolgozói létszámot és bizottságuk megélhetésüket.

Az olyan vállalatok, melyek önmagukban is úttörők egy területen – ilyen volt például a vizsgált cégek közül a *megújuló energiaforrásokat hasznosító berendezések gyártásával és forgalmazásával foglalkozó Wagner Solar Kft. –*, már azzal etikusan cselekszenek, ha jól működnek. Annak érdekében például, hogy a vállalat növelni tudja eladásait, meg kell ismertetnie a megújuló energiaforrások hasznosítási módját a piaccal, és ezzel potenciális vásárlókat teremteni magának. Hitelesen akkor képes forgalmazni, ha önmaga is jó példával jár elől e téren, így például irodaháza környezettudatosan működik. Ehhez a hitelességhez az is hozzá tartozik, hogy ügyfelei számára ésszerűen kikalkulálják a legmegfelelőbb megoldást, és annak nemcsak előnyeit, hátrányait is megismertetik partnereikkel.

Fontos, hogy konzisztensen, illetve működése minden területén etikusan működjön a szervezet, illetve a vezető. Ilyen szempontból lényeges

például, hogy akár egy ígéret betartására is figyelmet kell szentelni. Sok esetben a szándék akár olyan cselekvésekre készíti a vezetőt, ami nem is szolgálja közvetlenül üzleti érdekét.

Nem csak akkor kell etikusan működni, amikor az marketing-, PR-célokat szolgál. A háttérben olyan intézkedéseket is meg kell tenni, melyeket nem reklámoz a vállalat, csak tisztában van azzal, hogy ügyfelei érdekét szolgálják.

Az etikus szervezet belülről

Itt a példamutatást és a tájékoztatás fontosságát emelték ki a vezetők. Minden munkatársat tájékoztatni kell írásban is a cég küldetéséről, elveiről, és az olvasottakat minden nap tapasztalniuk kell a dolgozóknak vezetőik részéről.

Ha az etikus működés és a munkatárs közötti választásra kényszerül a vezető, nem szabad, hogy kérdés legyen, hogy az elvek mentén köteleződik el. Természetesen nem cél megválni a dolgozóktól, sőt ha csak kisebb kihágásokat észlelünk, biztosítani kell a javítás lehetőségét és el kell magyarázni a konfliktus okát. Ha kevésbé humánus, autoriter eszközökkel oldja meg egy vezető a problémát, választhatja az írásos szankciót is.

Lényeges továbbá, hogy mindenki a saját felelősségi körén belül cselekedhet csak etikusan, több nem várható el tőle.

Az etikus szervezet azonban nem kizárólag a szankcióktól etikus, sőt. Dolgozóit értéknek tekinti, az ő javukat is igyekszik szolgálni.

2.2. Kitekintés – Integritást célzó program, avagy etikus viselkedésre ösztönzés a közsférában

Interjúmat Dr. Pulay Gyulával, az Állami Számvevőszék Kutató Intézetének főigazgatójával készítettem el.

A 50/2013. (II. 25.) kormányrendelet megszületése, mely az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szól, világosan jelzi, hogy a közsférában, illetve az állami szektor vezetőinek körében a figyelem fókuszába került az integritás megteremtése az állami szervezeteknél, illetve azok munkatársainál.

Uniós támogatással indult el a projekt 2009-ben, de öt éve támogatás nélkül, a hivatalok saját költségvetésének terhére működik.

Ez a projekt egy, az elmúlt években világosan jelentkező trendbe illeszkedik, mely Amerikából, illetve Nyugat-Európából indult, és hatására ma a legtöbb nyugati állam bír valamilyen, etikus működést, illetve integritást célzó tervvel. Ez tette lehetővé, hogy egy Nyugat-Európában, Hollandiában már bevált modellt, illetve ennek egy elemét ültettek át a gyakorlatba.

A holland közigazgatásban a projekt megvalósítói a korrupciós kockázat felmérése, beazonosítása után a kockázat csökkentére irányuló tananyagokat dolgoztak ki, illetve tréningeket is szervezetek a munkatársaknak.

Magyarországon ennek csak a felmérés része valósul meg. Ennek is van azonban számos pozitív hatása. Azon túl, hogy minden évben egy helyzetképet nyújt a közszféra érték centrikus működésének viszonyairól, már önmagában is megvalósít egyfajta pedagógiai célt is, hiszen felhívja a figyelmet ezek fontosságára.

Mi az integritás? Az integritás a fent említett kormányrendelet szerint: „az államigazgatási szerv működésének, a rá vonatkozó szabályoknak valamint a hivatali szervezet vezetője, és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseinek, értékeknek és elveknek való megfelelése”.¹⁵

A projekt a korrupciós kockázat csökkentésével igyekezett célját elérni. Három index vonatkozik erre:

1. Eredendő Veszélyeztetettségi Tényezők: ez olyan tényezőket takar, amelyek a szervezet feladatköréből, alapításának céljaiból fakadnak.

2. Korrupciós Veszélyeket Növelő Tényezők: az egyes intézmények mindennapi tevékenysége függvényében létrejövő tényezőket takarja.

3. Kockázatokat Mérséklő Kontrollok Tényezője: azt mutatja, hogy az adott intézménynél milyen intézményesült ellenőrző mechanizmusok, kontrollok vannak, valamint azt, hogy ezek valóban működnek-e.

Ezeket az indexeket egy 155 elemű kérdőívvel mérik fel időről időre, minden évben egyszer. A 155 kérdésből 30 méri az eredendő

¹⁵ Jogtár: Internetes forrás

veszélyeztetettségi tényezőket, 64 vonatkozik az ezeket növelő tényezőkre, a kontrollokat 61 kérdéssel azonosítja.

A fent definiált integritáson, és értéknövelő magatartáson túl az etikus működés önmagán túlmutató pozitív hatásokat rejt magában. Egyrészt az állampolgárok bizalma növekszik a közigazgatási szervezetekben, ami segíti az együttműködést. A bűnüldözésben is egy új dimenziót nyit, ugyanis a munkatársak szemléletformálásával előzi meg a bűncselekmények elkövetését.

Ez a szemléletformálás azonban megkíván bizonyos feltételeket. Ilyen például a Hertzberg-i higiénés tényezők egyike, a munka megfelelő anyagi elismerése. A fizetés e tekintetben különösen fontos, de nem elhanyagolható a munkatársak szervezeti elkötelezettsége sem. Emellett azonban minden szervezeti változás akkor érhető el hatékonyan, hogyha a szervezet vezetője elkötelezett az ügy felé. A korrupció csökkentésének ez a módja ilyen szempontból is formabontó és sok előnnyel bír.

A korrupcióért felelős személyek körét kiterjeszti. Nemcsak a vezetőket ellenőrzik, hanem a szervezet legalsóbb szintjein lévő munkatárstól is megkérdezik, milyen a szervezet morális fókuszából vizsgálva. A vezetők szabadon elköteleződhetnek az ügy mellett, hiszen nem szól az érdekük ellen. Amikor a korrupció üldözéséről van szó, nem szívesen vesznek részt a folyamatban a hivatalok élén álló köztisztviselők. Ezzel a megváltozott megközelítéssel azonban már bátran azonosulhatnak, nem okoz belső feszültséget számukra. Ezen túl pedig, mivel rákérdez a hivatalnál működő etikai kódex elemeire is, arra ösztönzi a munkatársat, hogy megismerje, elsajátítsa a szervezet kultúrájának ezen szegmensét.

A projekt számára további fejlődési utat mutat a holland modell irányába való elmozdulás, tehát a tananyag és képzés kidolgozása, megvalósítása is. Ezen túl az igazi, mélyreható cél az lenne Pulay szerint, hogy a fejekben érjenek el változást, hogy az uralkodó szemlélet az etikus vezetést az eredményes vezetéssel kösse össze.

2.3. Kvantitatív kutatás

A vezetők jellemzésére kérdőívet használtam, amit mind elektronikus formában, mind papír alapon terjesztettem. A kérdőív kitöltése 5-8 percet vett igénybe.

A papír-ceruza teszt első felében szociográfiai kérdéseket tettem fel a kitöltőknek. Ezek az alapvető szociográfiai kérdéseken (pl.: kor, nem) túl a vezetői tevékenység (pl.: Mióta vezető Ön? Milyen szintű vezető Ön?), és a szervezet jellemzőire (pl.: Milyen tevékenységet folytat a szervezet, aminek tagja? Milyen tulajdonban van a szervezet, amelynek tagja?) is rákérdeztem.

A kutatás alanyainak a kérdéseket főképp feleletválasztós módon kellett megválaszolniuk. A válaszok többségében intervallumokat illetve válaszlehetőségeket adtam meg. Erre alanyaim időhiánya mellett a jobb elemezhetőség miatt is szükség volt.

A szociográfiai kérdéseket követően alanyaim három kérdőív négy skálájának kérdéseit kapták meg. Ezek a kérdőívek a következők voltak a kérdések feltételének sorrendjében:

1. Mentális Komplexitás Kérdőív¹⁶ – Individuális komplexitás skála

Ez a skála a kérdőív három skálája közül (Társas Komplexitás, Inter-Individuális Komplexitás, Individuális Komplexitás) az egyik. A kérdőív önjellemző kérdéseket tartalmaz, melyekre ötfokú Likert-skálán adhat választ a vezető.

Az az egyén, aki individuális komplexitással bír, tehát a skálán magas pontszámmal jellemzi magát, elköteleződik, és kialakítja saját álláspontját az ideológiákkal, intézményekkel, számára releváns személyekkel kapcsolatban. Mindent egy erős belső szabályrendszerre alapoz, a külső hatások kevésbé tudják elbizonytalanítani, könnyedén kizárja azokat. Szilárd elképzeléssel bír önmagát illetően, valamint az őt körülvevő világról. Önirányító, önmotiváló, értékeli és fejleszt magát. Azok reprezentációit, akik számára fontosak, nem veti el, képes azokat is tiszteletben tartani, de nem annyira, hogy mások véleményét tartsa referenciának. Saját véleményt formál és mások álláspontját csak annak kiegészítéseképpen, annak alárendelve veszi figyelembe, mert számára elsődleges saját elképzelése. Maga fogalmaz meg célokat, elveket, javaslatokat, ugyanakkor saját elképzeléseiben nehezen lát túl, nem túlságosan kompromisszumképes.

¹⁶ Répáczki, R. (2014): Mentális Komplexitás Skála. A szakmai és a vezetői identitás alakulása fiatal felnőttkorban. Doktori értekezés. Budapest.

2. Ideális Vezetés Kérdőív¹⁷

A kérdőív 26 itemes, és 6 skálán mérő, önjellemző kérdőív, amelyben ötfokú Likert-skálát alkalmaztam. Ennek a kérdőívnek végül két skálájára koncentráltam:

Felelősségvállalás skála

Négy kérdés tartozik ezen skála alá. Ezen skála szerint az ideális vezető felelősséget vállal a folyamatokért, az emberekért, a fejlődésért. Aki ezen a skálán magas értékkel rendelkezik, az vélhetően precíz, igénye van arra, hogy tisztában legyen az információk és folyamatok helyességével, bárkit érintsen az: a szervezetet, a csoportot, vagy akár csak általában az embereket.

Hitelesség skála

Három kérdés tartozik ehhez a skálához. A Hitelesség skála alapján az ideális vezető elfogadja és felvállalja önmagát, nem akar másnak látszani, mint ami. Vállalja véleményét, ötleteit, elképzeléseit, nem akarja ezt sem titokban tartani, ha hibázik.

3. A vezetési gyakorlat kérdőíve – Példamutatás skála¹⁸

Önjellemző kérdőív, mely tízfokú Likert-skálán mér.

A példamutatás skála az egyik olyan ajánlás az öt közül, ami megfogalmazásra kerül, hogy hogyan kell viselkednie egy vezetőnek, ha hatékony akar lenni. A példamutató vezető viselkedése összhangban van azokkal az értékekkel, amiket követendőnek tart. Ő maga úgy viselkedik, ahogy másoktól azt elvárja. Igyekszik konzisztensen viselkedni és kialakítani az elköteleződést.

Mintámat Magyarországon működő profitszektorbeli cégek vezetői alkották. Összesen 73 fő, 17 nő és 56 férfi töltötte ki a kérdőívet. A mintából 42 felsőszintű, 21 középszintű és 10 alsó szintű vezető volt.

3. Eredmények

Az Ideális vezetés Kérdőívének Felelősségvállalás skálája szignifikánsan nem tért el az átlagtól, tehát az általam vizsgált vezetők önjellemzésük szerint nem viselkednek felelősségteljesebben alkal-

¹⁷ Répáczki, R. (2014): Ideális Vezetés Skála. A szakmai és a vezetői identitás alakulása fiatal felnőttkorban. Doktori értekezés. Budapest.

¹⁸ Répáczki, R. (2014). A szakmai és a vezetői identitás alakulása fiatal felnőttkorban. Doktori értekezés. Budapest

mazottaikkal, mint az átlagos vezetők. Egy item tekintetében azonban eltérést tapasztaltam az átlagtól. A skála első iteme („Objektíven elemzi a rendelkezésre álló adatokat, mielőtt döntést hoz.”) szignifikáns eltérést mutatott ($p=0,041$). Az általam vizsgált minta átlaga 4,51 (szórása: 0,603), a kérdés átlaga pedig 4,36 (szórás: 0,685). Ez ez eredmény azt mutatja, hogy az általam vizsgált vezetők racionálisabb alapon, érzelem mentesebben döntenek, mint az átlag vezetők.

A Hitelesség skála átlaga szintén nem mutat szignifikáns eltérést, viszont a skála egyik kérdése („Világosan megmondja, mit gondol.”) igen. A mintám vezetőinek erre a kérdésre adott átlagpontszáma 4,4, (szórás: 0,83) míg a kérdés átlagértéke 4,2 (szórás: 0,86). Mivel az én vezetőim magasabb pontot adtak erre, mint az átlagos vezetők, azt a következtetést vonhatjuk le az előző eredménnyel összhangban, hogy a vizsgálatban résztvevő vezetők talán kissé hitelesebbek, könnyöfalazás nélkül, ezzel megtisztelve a másikat, vállalva az esetleges konfliktust, világosan közlik véleményüket.

A Vezetői gyakorlat kérdőívének Példamutatás skálájában a szerzők nem határoztak meg átlagértékeket, csupán viszonyítási intervallumokat. Az általam vizsgált vezetők átlagpontszáma 23,95 lett. Ez a skála útmutatása szerint az átlagos és a magas érték határán van. Ez azt jelenti, hogy a mintámban szereplő vezetők átlagosak, vagy inkább példamutató magatartásúnak mondhatóak. Ez egy pozitív eredmény, hiszen a példamutatás fontos eleme az etikus vezetésnek, általa növekedhet a munkatársak szervezeti elköteleződése, ezáltal etikus viselkedésre való hajlandóságuk. Interjúalanyaim is ezt emelték ki etikus viselkedésük egyik kulcspontjaként.

Az Individuális komplexitás skála összességében nem mutatott szignifikáns eltérést, de két kérdés önmagában igen. A harmadik kérdés („Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.”) szignifikanciaszintje 0,015. A mintám átlaga 4,22 (szórás: 0,72), ami tehát szignifikánsan magasabb, mint a 4 (szórás: 0,769), ami az átlagos vezető átlagértéke erre a kérdésre. A mögöttes hatás, ami ezt az eredményt előidézhette sokféle lehet, de vélhetően azt jelzi, hogy, ahogyan az előzőekben is láttuk, szilárd meggyőződésű, komplex identitással bíró alanyok alkották mintámat.

A skála egy másik kérdésénél („Elsősorban a saját normáimhoz

kell, hogy igazodjak.”) is találtam eltérést. Ez az eltérés nagyon kis ($p=0,049$) különbséggel bír a 0,05-ös szignifikanciaszinthez képest, így nem tekintjük jelentősnek.

4. Diszkusszió

Összességében elmondható, hogy az általam vizsgált vezetők átlagosan, néhány aspektusban kissé átlag feletti szinten képesek etikusan viselkedni.

Eredményeimet azonban néhány tényező torzíthatta. Ilyen volt például az, hogy a kérdőívek önjellemzőek voltak, így nem tudtuk kiküszöbölni azt a szándékot, hogy mindenki tudat alatt igyekszik egy kissé pozitívabb színben feltüntetni magát, mint amilyen valójában. Ezt a hatást némileg csökkentette a tudat, hogy a kérdőív anonim volt.

A másik ilyen hatás volt a minta összetétele. A kérdőív számos internetes levelezőlistán ki volt küldve, személyesen csak kevés alanyt szólítottam meg. Ebből arra következtethetünk, hogy aki kitöltötte, vélhetően érdeklődik az etikus vezetés elvei iránt. Az érdeklődés alapján pedig joggal feltételezhetjük, hogy értéknek tartja ezt, így esetleg etikusabban is vezet, mint az átlag.

Azzal, hogy kitöltötte a kérdőívet, már eleve mutatott egy altruista, segítőkész hozzáállást, ami a szolgáló vezetőt jellemzi inkább.

A mintám kis elemszáma is torzíthatta az eredményeket.

Éppen emiatt a kutatások további irányát képezheti egy olyan vizsgálat, amelyben nem önkéntesen, hanem esetleg egy vállalaton belül, melynek több leányvállalata van, kötelező jelleggel kitöltetjük a kérdőívet, és azt elemezzük.

Ezen túl a nagyobb minta összegyűjtése már önmagában egy új kutatást tehet indokolttá. Egy több száz fős mintán ugyanis vizsgálhatóak lennének az eredmények csoportosító változók alapján is. Így például ki lehetne deríteni, hogy a nők vagy a férfiak, illetve hogy melyik korosztály viselkedik etikusabban vezetőként.

Irodalomjegyzék

Brooks, D. (2007) *“A congenial theory of self.”* New York: New York Times. idézi: Hester, J. P. & Killian, D. R. (2011) *The Moral foundations of ethical leadership.* Letöltve: 21. 03. 2015.

Carney, D. (2010). *A nagy hatalmú emberek jobban hazudnak*. New York: Harvard Business School Publishing Corporation. Fordította: Kapitánffy Orsolya.

Czibolya, E. (2014). *Az üzleti etika alapvető szabályai*. E-tananyag. Letöltve: 10. 04. 2015. http://www.kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/17_2656_002_101015.pdf

Csillag, S. (2012). *Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben*. Ph.D. értekezés Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Donders, F. C. (2013). *Kreatív élettervezés*. Budapest: Harmat Kiadó.

Dr. Nemes Ferenc – személyes közlés, 2014. 10. 15

Galambvári, G. (2014). *Kutatási összefoglaló vezetői etika és lelkiismeret témakörében*. Letöltve: 30. 01. 2015. http://www.jagall.com/wpcontent/uploads/Vezet%C3%B5i-etika_kutatasi_%C3%B6sszefoglalo_20141030_v.pdf

Heathfield, S. M. (2014). *Top 10 reason to Quit your job*. Letöltve: 28. 03. 2015. http://humanresources.about.com/od/whenemploymentends/a/quit_job.htm

Jogtár: Internetes forrás

Marsch, R. M. & H. Mannari (1977). „Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study. *Administrative Science Quarterly*. 22. 56-75. idézi: Mayer P. J. & Allen N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review*. 1. 61-89.

Radácsi, L. (2000): *Szervezeti etika és etikai intézményesedés (Corporate ethics and institutionalization)*. Ph.D értekezés idézi Csillag, S. (2012). *Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben*. Ph.D. értekezés Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.

Reményi Csaba - személyes közlés, 2014. 10.15.

Szegedi, K. (2011): *Üzleti etika a gyakorlatban – etikai intézmények*. E-learning tananyag. TÁMOP 4.2.1.-08/1/A-2009-0049. idézi: Fülöp, Gy. (2013). *Vállalati fenntarthatósági stratégiák és vezetői képességek*. E-learning tananyag. ISBN 978-80-971251-2-7. Letöltve: 27. 04. 2015. <http://www.irisro.org/gazdasagtan2013januar/G540FulopGyula.pdf>

Wiener, Y. 1982. (1982). *Commitment in organizations: A normative review*. Academy of Management Review. idézi: Mayer P. J. & Allen N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*. 1. 61-89.

Zipkin, A. (2000). *Management. Winsdom of thoughtfulness*. The New York Times. May. 31. 2000. Letöltve: 30. 01. 2015. <http://www.nytimes.com/2000/05/31/business/management-the-wisdom-of-thoughtfulness.html>

Abstract:

Novadays ethical leading is a widely used expression among both leaders and experts. I tried to examine the quastion of how leaders deal with it in Hungary, what feacers have ethical leaders, and how we can understand these.

Key words: *ethical leading, examination methods, feacers od leaders*

