

A VEZETŐI MAGATARTÁS ETIKAI ASPEKTUSBÓL TÖRTÉNŐ MEGKÖZELÍTÉSE

A REVIEW OF ETHICAL LEADERSHIP

BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT egyetemi adjunktus
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

Nowadays, leaders are facing more and more challenges and the ethical leadership behavior is a new aspect of these challenges. After the financial crisis many papers were published in the international literature, which focused on this interesting topic however, in the national literature there are only a few publications that deal with ethical leadership and in Hungary we can read only a few empirical studies about this topic.

In my study, I would like to fill this gap. Based on the most important publications in the international literature I introduce the most important ethical leadership approaches and the definitions of ethical leadership. I present the components and the misconceptions in connection with the ethical management. Furthermore I will show some directions for possible future research as well.

1. Bevezető gondolatok

Napjaink szervezetei, s ezzel együtt vezetői mind több kihívással néznek szembe. A külső és belső környezet számtalan olyan tényező figyelembe vételét indokolja, melyekhez nem elég pusztán passzívan figyelni, követni azokat, a befolyásoló elemeknek már lehetőleg a kialakulását is maguknak a szervezeteknek kell formálniuk. Mindez a mai felgyorsult verseny alapvető elvárása. Az etikus tevékenység és az etikus vezetői magatartás a fenti összetevők közül természetesen csak egy a sok közül, mégis egyre fontosabbá válik, hiszen a vállalatok profitszempontjaival szemben napjainkban nagyon fontos elvárás, hogy annak elérése etikus formában valósuljon meg. Erre egyes szerzők szerint a pénzügyi válság fokozottan hívta fel a figyelmet, ennek kialakulásában szerintük ugyanis az etikus vezetés hiánya volt az egyik tényező.

Moss (2002) véleménye szerint a számos etikátlan vállalati magatartás szolgáltató példát tekintetben, hogy végül a vállalkozások megváltoztatták korábbi stratégiai irányvonalukat, megtanulva, hogy az etikus vezetés is egy út a nyereséges vállalati működéshez. Thornton ehhez még hozzáteszi, hogy napjainkban a globális piac, a kiélezett verseny az üzletért és az erőforrásokért, továbbá az

etikus vezetés során felmerülő problémakörök mind exponenciálisan növekednek (Thornton 2009:60).

A továbbiakban kitérünk az etikus vezetés definiálási lehetőségeire, az etikus vezetés összetevőire, bemutatjuk a témával szemben fennálló legfontosabb félreértéseket, legvégül pedig lehetséges jövőbeli kutatási irányokra is felhívjuk a figyelmet.

2. Az etikus vezetés megközelítési, definiálási lehetőségei, lehetséges összetevői

Ebben a fejezetben áttekintjük az etikus vezetés néhány megközelítési lehetőségét. Amennyiben témánkat az üzleti etika szakirodalma felől közelítjük meg, érdemes Caroll tipológiájából kiindulni, amely szerint a vezető/menedzser háromféle magatartást választhat morális értékeit tekintve, beszélhetünk immorális, amorális és morális vezetőről (Caroll 1991:46-47). Immorális vezető az, aki döntései során nem veszi figyelembe, hogy azok milyen hatással vannak az érintettekre, mi a helyes és mi nem, alapvetően ők pusztán a saját és vállalati céljaira fókuszálnak, a jogkövető magatartás is korlát számukra ezek elérésében (ezért gyakran meg is szegi a jogszabályokat). Az amorális vezető etikai szempontból semleges: az etikai szempontokat döntései során nem veszi figyelembe, döntései különböző érintettekre gyakorolt hatását nem vizsgálja, ugyanakkor a maximális profitot törvényes keretek között éri el, összességében csak a jogot tartja iránytűnek. A morális vezető olyan döntéshozó, aki megérti az etikai szempontok fontosságát és jelentőségét, s ezeket döntéseibe beépíti (Caroll 1991:46-47).

Az etikus vezetés egy nagyon általánosan elfogadott megközelítési lehetősége, amit Yukl fogalmazott meg 2010-ben a következőképpen hangzik: etikus vezető az, aki támogatja az őszinteséget, s akinek tevékenysége egyben saját értékeinek és hitének tükörképe. Yukl maga is elismeri azonban, hogy az etikus vezetés egy kissé homályos szemléletmód, amely számos tényezőtől tevődik össze, s bizony nehezen értékelhető (Yukl 2006:332-333). Az említett forrás hívja fel a figyelmet arra is, hogy az etikus vezetéssel kapcsolatban vizsgálhatjuk a vezető etikus magatartását (egyéni szint) és a vezető testület etikus magatartását is (csoportos vagy szervezeti szint). A továbbiakban jelen tanulmány elemzésének fókusza az etikus vezetés egyéni szintje lesz.

A fentiekben az etikus vezetés általános megközelítése került előtérbe, érdemes azonban az etikus vezetés egy másik és már konkrét vonatkozására is felhívni a figyelmet, mégpedig az alkalmazottak/követők felé irányuló etikus vezetésre.

Greenleaf az ún. szolgáló vezetői magatartással kapcsolatban azt mondja: „szolgálni a követőket a vezető elsődleges felelőssége és az etikus vezetés lényege⁶ (Greenleaf 1977:20). Heifetz (2006) ebben a vonatkozásban hozzáteszi, hogy az

6 Akkor beszélhetünk szolgáló vezetésről, ha annak eredményeként a vezetett, és ezáltal a szolgált személy fejlődik (Greenleaf 1977:20).

etikus vezetőnek a követők közötti konfliktusokkal is foglalkoznia kell és a helyes útra kell terelnie őket. Frank 2002-ben megjelent tanulmánya a leadership modellek közül egyértelműen a transzformációs vezetési stílussal azonosítja az etikus vezetőt (Frank 2002:81). A fenti három szerző egyetért abban, hogy az etikus vezetői fókusz a követők helyes útválasztására való törekvés.

Továbbgondolva a transzformációs vezetésről előbb mondottakat érdemes kitérni arra, hogy milyen hasonlóságokat mutat ez a vezetői stílus az etikus vezetéssel. Burns szerint a transzformációs vezető egyben morális vezető is, mivel a transzformációs vezetés inspirálja a követőket, hogy saját önértéküket túllépjék és a közösség céljainak elérése érdekében együttműködjenek (Burns 1978). A transzformációs vezetés más szerzők szerint rendelkezik etikus összetevőkkel, míg a tranzakciós vezetésről ez nem mondható el, ugyanakkor a transzformációs vezetés is csak abban az esetben lesz etikus, ha a vezető ezirányban motivált (Brown, Treviño 2006:598).

Szintén egy új dimenziója az etikus vezetésnek, amikor a döntéshozatali folyamat oldaláról szemléljük azt. Az etikus döntés nyilvánvalóan az etikus vezetés része, jelen tanulmányunkban azonban csak kis kitérőt teszünk az ide kapcsolódó legfontosabb tényezők és összefüggések feltárására, részletes elemzésekre nem vállalkozunk.

A menedzsment és egyben a menedzserek döntései akkor etikusak, ha ők magas szintű erkölcsi tudatossággal bírnak, és ez döntéseik alapjává válik (Pálinkás 2006:38). Ennek módja az lehet, hogy a választható alternatívák közül csak az etikai szempontból elfogadható lehetőségeket tekintik választható alternatívának, azaz a többlépcsős döntési folyamatban elsőként az etikai szempontokat, azt követően a hatékonysági, s végül a realizálhatósági feltételeket figyelembe véve jutnak el a megvalósítandó tevékenységekhez, folyamatokhoz (Pálinkás 2006:38-39).

Az etikus vezetéssel kapcsolatban az egyik legismertebb modell Treviño és munkatársai nevéhez fűződik. 2000-ben és 2003-ban megjelent publikációjukban a morális személy vs. morális menedzser fogalmával ismertették meg a szakmát. Empirikus kutatásaik során húsz vezetőt kérdeztek meg különböző iparágakban. Interjúalányaikat arra kérték, hogy gondoljanak egy általuk ismert és etikusnak tartott vezetőre, s válaszoljanak a kérdésekre azok tulajdonságait, magatartását és motivációit illetően. A válaszok alapján a kutatók később elkülönítették a morális személy és a morális menedzser definícióját. A válaszadók számtalan olyan tulajdonságot soroltak fel (őszinteség, megbízhatóság, igazságosság stb.), amelyek jellemzőek lesznek az ún. morális személyre, aki -etikus vezetés szemszögéből tekintve- személyiségjegyeivel és altruista motivációival írható le. Mászt jelent viszont az etikus vezetéssel összefüggésben a morális menedzser: ez jelképezi a vezető proaktív erőfeszítéseit annak érdekében, hogy a követők etikus és etikátlan magatartását befolyásolja. A morális menedzser magatartásában explicitté válik annak etikus jellege: ezek az etikai értékek kommunikációjában és a jutalmazási rendszerben egyaránt megjelennek (Treviño és mtsai 2000 és 2003).

Egy újabb megközelítési lehetőség az etikus vezetéssel kapcsolatban, amikor az ún. autentikus vezetéssel próbálunk meg párhuzamot vonni. Az autentikus vezetés kulcsszavai az önismeret, a nyitottság, a transzparencia, a remény, az optimizmus, továbbá a rugalmasság és a konzisztencia. Ezen vezetői típust inkább a pozitív végső értékek motiválják, mintsem az önérdék. Végül, de nem utolsó sorban az autentikus vezető képes eligazodni az etikai kérdések útvesztőiben, több szempontból értékelve azokat, hozzáigazítva döntéseit saját morális értékeivel (Brown, Treviño 2006:599).

Egy gondolat erejéig érdemes a spirituális vezetés és az etikus vezetés kapcsolatáról is szót ejteni. A spirituális vezetés olyan megközelítés, amelyben egyesül a vezetés vallással, etikával és értékalapú megközelítéssel kapcsolatos vonatkozása (Brown, Treviño 2006:599). A spirituális vezetés három összetevője a vízió (amely leírja egy szervezet vízióját és identitását), a hit (vagy remény) abban, hogy ezt a víziót meg tudják valósítani és az önzetlen szeretet, amely a gondoskodó munkakörnyezet eredménye (Brown, Treviño 2006:599-600). E háromból máris észrevehetjük, hogy az etikus vezetésnek nem, de a spirituális vezetésnek fontos eleme a „látnoki szerep”, illetve a spirituális vezető Istent vagy az emberiséget szolgálja, míg az etikus vezetésben ez utóbbiaknak nincs szerepe.

3. Az etikus vezetéssel szemben felmerülő leggyakoribb tévhitek – Brown nyomán

Mint az üzleti etikával szemben is gyakran megfogalmazódik, hogy van-e létjogosultsága, ez sokakban az etikus vezetéssel kapcsolatban is felmerül. Természetesnek tekinthető ez minden újszerű paradigma megjelenésekor, nincs ez másként e kérdéskörben sem. A külföldi szakirodalom azonban nem csak abban jár előtünk, hogy megalkotta az etikus vezetés legfontosabb alapfogalmait és értelmezési kereteit, hanem megpróbálta (és továbbra is próbálkozik) a kétségeket elosztani a témában. Brown (2007) tanulmánya is az etikus vezetéssel kapcsolatos néhány félreértést próbálta tisztázni, a következőkben ezeket tekintjük át.

1. tévhit: az etikus vezetőnek nem kell aggódnia azon, hogyan látják őt mások. Ahogy Brown írja: az etikus vezetővel kapcsolatban mindannyian egyet kell értenünk abban, hogy helyesen kell cselekednie, még akkor is, ha ez népszerűtlen; a saját belső irányítóját kell, hogy irányítsa őt, és elég bátornak kell lennie ahhoz, hogy saját meggyőződése alapján lássa el feladatát (Brown 2007:141). Az egyik érv amellett, hogy mások ránk vonatkozó értékelését figyelembe kell vennünk, az az, hogy saját magunkat mindig pozitívabban értékeljük, mint amilyenek valójában vagyunk (ez az alapja például az önértékeléssel szemben az ún. 360 fokos teljesítményértékelési technikának is) (Brown 2007:142). Ezt a hibát még etikus vezetőként is elkövetjük. Ezt a jelenséget erősíti meg a jól ismert öngazoló torzító hatás is (míserint sikereinket magunknak köszönhetjük, míg kudarcainkat külső tényezőkre vezetjük vissza), illetve az a tulajdonságunk is, hogy a mások megítélésben

nagyobb súllyal esnek latba a negatív információk, míg saját magunk megítélésében ezeket megpróbáljuk figyelmen kívül hagyni, vagy hatásukat csökkenteni (Brown 2007:142). Szintén fontos lehet mások ránk vonatkozó ítéletére tekintettel lennünk amiatt is, mert mi magunkat általában etikusabbnak tartjuk, mint a társadalom más tagjait. Továbbmenve: a kapott kritikák közül sem hagyhatunk mindent figyelmen kívül, az építő kritika igenis fontos segítség lehet számunkra, hogy ne károsítsuk meg sem magunkat, sem pedig a követőinket. Ráadásul a követők vezetőről alkotott képe jelentős hatással van az egyéni és szervezeti teljesítményre egyaránt, ezért a vezetőnek mindenképp meg kell próbálnia megérteni, mit gondolnak, és hogyan éreznek vele kapcsolatban követői (Brown 2007:142).

2. tévhit: az alkalmazottnak nincs szükségük etikus irányításra vezetőjük részéről. Sok vezető azt feltételezi, hogy az alkalmazottai tudják, hogyan cselekedjenek megfelelően. Azt gondolják elegendő, ha formális szabályzatokat, kódexeket készítenek, és tréningek során ismertetik ezeket, helyettesítvén az etikus vezetői magatartást. Az egyik ok, amiért ez önmagában nem elegendő, mert a dolgozók magatartását az őket körülvevő emberek magatartása befolyásolja. Vezetői példamutatás hiányában a kollégák lesznek egymásra nagyobb hatással, ami nem feltétlenül vezet etikus viselkedéshez. Másrészt a vezetőknek nem szabad azt feltételezniük, hogy dolgozóik ösztönzés és támogatás nélkül helyesen cselekednek. Azaz magának a vezetőnek kell biztosítania egy olyan közeget, amelyben a munkavállalók etikusán végzik munkájukat (Brown 2007:144-145).

Brown meggyőződése szerint a szociális tanulás elmélete tovább erősíti a fenti tényező fontosságát. Mivel ezen elmélet szerint az egyének megfigyelik és követik azokat a magatartásformákat, amelyek vonzóak és hitelesek, ezért a vezető mintakép szerepe kiemelt hangsúlyt kap (Brown 2007:145).

A cikk végül kiemeli azt is, hogy a vezető felelősségvállalás terén mutatott példamutatása sem elhanyagolható: ha ő maga is mind sikerei, mind pedig kudarcai esetén vállalja tetteinek következményeit, akkor a dolgozók is hasonlóan fognak cselekedni (Brown 2007:145).

3. tévhit: felejtsd el az etikát – fókuszálj arra, hogy a dolgozók betartsák a törvényeket. Ez a félreértés abból a gondolatból gyökerezik, hogy ha a törvényeket nem szegjük meg, akkor etikusak vagyunk, pedig erről szó sincs! Ahogyan Caroll három menedzsertípusának ismertetéséből is láttuk (Caroll 1991), a jogkövető magatartás etikai vonatkozásban pusztán a semleges viselkedéssel azonosítható. Azok a vezetők, akik csak a törvények betartását várják el munkatársaiktól, arra hivatkoznak, hogy az etika túl bizonytalan, túl személyes és túl elvont terület, s bár a kutatók szerint ebben van igazság, pusztán emiatt mégsem hagyható figyelmen kívül az etika a vezetői viselkedés és döntés során. Brown véleménye szerint az oktatás szerepe sem elhanyagolható az etikus és a jogkövető magatartás kapcsolatának vizsgálatakor: tény, hogy az etikus viselkedés osztálytermi körülmények között nem sajátítható el, de a tanításra és a pozitív megfogalmazású etikai szabályzatokra, kódexekre együtt van szükség (Brown 2007:147-148).

4. tévhit: az etika és a hatékonyság összeegyeztethetetlen: sokak szerint már maga az „üzleti etika” kifejezés is oximoron, azaz az etikus és a hatékony vezetés egymást kizárja. Ennek mond ellen néhány empirikus kutatás is, amelyek szerint a kettő között pozitív kapcsolat áll fenn. Ha a vezető etikusan cselekszik, akkor a dolgozók, akik hozzá hasonlóak szeretnének lenni, megbíznak benne, ezáltal eredményesebb lesz maga a vezetői tevékenység is. Lényegében a vezetésben rejlő bizalom és igazságosság eredményezi a sikeres együttműködést a szervezetben. A cikk írója szerint rövid távon lehet valaki etikátlan, kérdéses viszont, hogy hosszú távon fenntartható-e az etikátlan magatartás a mai éles versenyfeltételek között (Brown 2007:149-150).

5. tévhit: a vezetők magánéletbeli cselekedetei nem számítanak: a vezető az alkalmazott teljesítményértékelése során pusztán munkahelyi eredményeit, tevékenységét veszi számba, vajon a dolgozók is így gondolkodnak főnökük értékelésekor? Egyáltalán nem! Erre Brown egy kis város menedzserének példájával mutat rá: egy kis városban mindenki ismer mindenkit, az itteni menedzser esetében például a főnöke, a kollégája, és a vásárlói is mind a szomszédjai. Azaz nem csak munkahelyi, de magánéleti tevékenységeit együtt ítélik meg, hiába tisztelik munkahelyén, ha felbőszült bikaként támadja le a sportrendezvényeken a bírót, akik a fiait esetleg helytelenül értékelik. Összességében azt mondhatjuk, hogy az egyén személyes tisztelete és megítélése követi őt a munkahelyére, legyen szó akár beosztottról vagy vezetőről (Brown 2007:151).

4. Zárszó

Jelen tanulmány célja az volt, hogy betekintést nyújtson az eddig hazánkban még kevésbé feltárt és kutatott etikus vezetés témakörébe. Áttekintést kapott az olvasó az etikus vezetés definiálási lehetőségeiről, láthattuk, hogy megközelíthetjük az etikus vezetést a menedzser tulajdonságai, magatartása, döntései, de még a spiritualizmus oldaláról is. Úgy gondolom, hogy érdemes lenne hazánkban is kutatásokat végezni ezen témakörben, melynek során feltárhatnánk a hazai vezetők etikus magatartással kapcsolatos attitűdjeit, s azt is, hogy mindennapjaikban, döntéseikben milyen mértékben tudják, illetve akarják figyelembe venni az etikus magatartás szempontjait. Egyetemi oktatóként kutatási céljaim között szerepel az is, hogy a hallgatók körében empirikus felmérést végezzek arra vonatkozóan, hogy ők mit gondolnak az etikus vezetésről, egyáltalán az etikus üzleti magatartásról.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Brown, M. E. - Treviño, L. K. (2006): Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 17. sz. pp. 595–616.
- Brown, M. E. (2007): Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*. 2 sz. pp. 140–155.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Caroll, A. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholders. *Business Horizons*. July-August pp. 46-47.
- Frank, D. G. (2002): Meeting the ethical challenges of leadership. *Journal of Academic Librarianship*. 28(1/2), pp.81.
- Greenleaf, R. K. (1977/2002): Essentials of servant leadership. In: Spears, L. C. - Lawrence, M. (Eds): *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century*. Hoboken. pp. 19-25.
- Heifetz, R. A. (2006): Anchoring leadership in the work of adaptive progress. In: Hesselbein, F. - Goldsmith, M. (Eds): *The leader of the future: Visions, strategies, and the new era*. San Francisco. Leader to Leader Institute. pp. 78-80.
- Moss, M. (2002): Spreading the ethical word. *Information Management Journal*. 36(4) sz. pp. 42.
- Pálinkás Jenő (2006): *Üzleti etika*. INOK Kft. Budapest
- Thornton, L. (2009): Leadership ethics training: Why is it so hard to get it right? *Training + Development*. pp.58-61.
- Treviño, L. K. - Brown, M. E. - Hartman, L. P. (2003): A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*. 55. sz. pp. 5-37.
- Treviño, L. K. – Hartman, L. P. – Brown, M. (2000): Moral person and moral manager: How executive develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*. 42 sz. pp. 128-142.
- Yukl, G. (2010): *Leadership in Organizations*. Seventh Edition. Pearson. New York