

DUNKELBERG, John-ROBIN, Donald P.

## A TISZTESSÉGTELEN ÜZLETI MAGATARTÁS JELLEMZŐI

**Belső kereskedelem, takaré- és kölcsönözvetkezeti sikkasztások, kötvénybotrányok... Kik ezek a fehérgaléros gazdasági bűnözők, és miért gondolják, hogy minden törvény felett állnak?**

Néhány évvel ezelőtt több cikk jelent meg egy országos lapban egy művészettörténet szakos diákról, akinek minden jel szerint különleges érzéke volt ahhoz, hogy alulértékelt műalkotásokra találjon, azokat megvásárolja, és később sokkal magasabb áron értékesítse őket. Hamarosan többen is rábízta pénzüket, hogy vásároljon rajtuk műalkotásokat. Az eredmény kiváló volt, s nem sokkal ezután az illető még más befektetőket is bevont a dologba.

Sajnálatos módon ebben a történetben, amely olyan régi mint az életelixír kutatása, ennek a fiatalembernek az ügyleteiről kiderült, hogy merő szélhámosságról van szó. Azoknak a műalkotásoknak a többségét, amelyekről azt állította, hogy a birtokában vannak, meg nem vásárolta, sem nem léteztek. „Művészettörténet szakosunk” a rábízott pénz nagy részét valójában kiválóan berendezett New York-i lakására és jómódú személyhez illő életmódjára költötte. A csalás folytán elúszott milliókról ezután megjelent cikkekben a művészettörténész szakost hamarosan az üzletember, ill. vállalkozó megnevezés váltotta föl. A művészetbarát egyszerre és teljes egészében üzletemberré alakult át.

Az 1980-as évek közepétől a 90-es évek közepéig tartó évtizedben az amerikai közönséget a bennfentes kereskedelem, a takaré- és kölcsön hűtlen kezelése tartotta félelemben. Az e botrányokról szóló cikkek egybehangzóan azt állították, hogy hiányzik az elfogadható etikus magatartás az Egyesült Államokban az üzleti életben, és nem alakult ki egységes vélemény az etikus viselkedés hiányának okairól. A menedzserképző intézeteket különösen elmarasztalják és kritizálják emiatt.

Egy sor anekdotikus jellegű példa világít rá, hogyan javíthatnának a tananyagon e téren.

Ugyanakkor azonban szinte alig volt egyértelműsíthető az elfogadott etikai normákat megsértő személyek családi háttere és környezete. Az sem volt nagyon bizonyítható, hogy az iskolai végzettség javítaná-e magatartásukat. Kutatásra volt szükség, hogy ezekről többet lehessen megtudni abban a reményben, hogy meg lehessen érteni: ezek az etikátlan tevékenységek miért következnek be, mit tud tenni, és tud-e egyáltalán valamit tenni az iskola és a vállalat az etikai normák javítása érdekében?

Ha végigfutunk a cikkeken, amelyek egyrészt a műalkotásokkal való csalásról, másrészt ismert vállalatok egyes munkatársainak vétke magatartásáról és pénzügyi visszaéléseiről szólnak, szembe találjuk magunkat az üzlet és az etikus magatartás témájával. Úgy tűnik, ez azt jelzi, hogy az etikátlan magatartás a cégek többségében általános, és egyrészt a menedzserképző iskolák hiányos etikai képzéséből, másrészt abból fakad, hogy az üzleti verseny ezt a magatartást nem kifogásolja. Számptalan könyv, TV-show és film foglalkozik ezzel, s mind azt sugallja, hogy valahogyan általánosan elfogadott az a nézet, hogy az előrejutás egyetlen módja a szabályok áthágása. A fő kérdés: kik azok, akik megszegik a törvényt, milyen a családi hátterük és az iskolai végzettségük, s miért teszik ezt? Úgy gondolják-e, hogy magatartásuk az üzleti életben elfogadott? Vagy egyszerűen csak a kapzsiság és a tehetetlenség vezérli őket?

## Az etikai dilemma

Annak ellenére, hogy már sok cikk született a vállalati menedzserek dilemmájáról, amikor súlyozni kell a teljesítménycélok és erkölcsi kötelezettségek között, az üzleti döntések többsége vagy jogszerű vagy illegális. A tanulmányunkban szereplő szinte valamennyi személy tisztában van azzal, hogy törvénytelen séget követ el. Szinte mindenki, akit bennfentes kereskedelmen való profitszerzésen kaptak rajta tudta, hogy megszegi a törvényt. Semmiféle óriási etikai dilemmáról nem volt szó; a bennfentes ismereteikkel, információikkal kapcsolatos nyereszkesedés esélye egyszerűen nagyobb volt, mint az elkapás érzékelt kockázata. Miben különböznek ezek a jogsértők a jogot tisztelőktől?

Abból a célból, hogy az üzlettel kapcsolatos bűncselekményekről szóló vizsgálatunkra tudjunk koncentrálni, a *Wall Street Journal*-ból merítettük információinkat a tanulmányunkban szereplő személyek vonatkozásában. Életrajzi adatokat gyűjtöttünk mindazokról, akik vagy bűnösnek vallották magukat, vagy akik bűnösnek találtak valamelyik 1990. január 1-e és 1997. december 31. közötti *Wall Street Journal*-ban tárgyalt bűncselekményben. Ez alatt a nyolc éves időszak alatt 167 név fordult elő, s e csoporton belül 129 személyről találtunk kimerítő életrajzi adatokat. Ez azt jelenti, hogy a tíz változó – kor, nem, faj, munkahely, munkahely a bűncselekmény elkövetésekor, az elkövetett cselekmény típusa, ítélet, iskolai végzettség, munkában töltött idő, szakképzettség – közül legalább nyolcat megtaláltunk. Ezenkívül a családra és a munkahelyre vonatkozó megjegyzéseket is lejegyeztük, hogy felfedjünk minden olyan tényezőt, ill. tényezőket, amelyek a bűnös magatartásban közrejátszhattak.

Mielőtt megvizsgálánk a tanulmányban szereplő személyek demográfiai adatait, az olvasónak tudnia kell, hogy ez nem találomra kiválasztott bűnözői csoport. Ezek olyan személyek, akik valamilyen bűncselekményt – többnyire gazdasági bűncselekményt – követtek el, ami a nemzeti, üzletorientált közönséget érdekli. Bűnözési területük négy tágabb kategóriába sorolható: a bennfentes kereskedelemre, a takaré- és kölcsönösikkasztásra, a kormányserződés-szegésre, valamint az általános csalásokra.

## Demográfiai jellemzők

Több vizsgálat is tanulmányozta a csalást elkövető személyek jellemvonásait. A vizsgálatok alapvető célja, hogy meghatározza az etikátlan cselekmény elkövetésére

hajlamos személyek jellegzetes vonásait, s hogy megállapítsa, vajon különböznek-e azokétól, akikre ez jellemző. E vizsgálatok főbb jellemzői tartalmazzák az életkort, az iskolai végzettséget, a nemet, a származást, a szakképzettséget, valamint a szolgálati időt.

*Életkor.* Kelly, Ferrell és Skinner (1990) megállapította, hogy az 50 év fölötti marketingkutatóknak általában magasabb volt az etikai normájuk, mint a fiatalabb kutatóké. Több tanulmány is rámutatott arra, hogy a kor előrehaladtával az érintett személy jobban kedveli a már bevált rutinmódszereket (Carlson and Karlsson 1970), elfogadja a formális szabályrendszereket (Child 1974), s megfontoltabban viszonyul a döntéshozatalhoz (Taylor 1975). Daboud, Rasheed, Priem és Gray (1995) úgy véli, hogy ezek a vonások mindenképpen csökkentik az illegális üzleti cselekmények valószínűségét.

Ezek a tanulmányok tehát arra utalnak, hogy az idősebbek kevésbé hajlamosak a szabályok megszegésére. Érdekes azonban, hogy csoportunkban az átlagéletkor 48 volt, s a 40 éven felüliek tették ki az összpótláció majdnem 73 százalékát. Úgy tűnik, hogy a bölcsesség nem jár együtt az életkorral ezen a csoporton belül.

A nagy pénz megszerzése érdekében csalásra hajlamos fiatal szakemberek imázsa jól megfigyelhető Dennis Levine (34 éves) esetében, aki egy jól ismert befektetési bankár a Drexel Burnhamnál, Mark Whitacre-nél (38 éves), aki elnökhelyettes az Archer-Daniels-Mildlandnál, illetve Michael Milken esetében (42 éves), aki a Drexel Burnham nagyhozamú kötvénydivíziójának az élén állt. De mivel magyarázhatjuk Martin Revensonnak (83 éves), a Revlon igazgatójának bűncselekményét? Vagy Charles Keatingét (71 éves), a Lincoln Takaré- és Kölcsönpénztár volt csúcsigazgatóját?

*Iskolai végzettség.* Az iskolai végzettség szerepére is gyakran utalnak, mert a iskolázottság szilárd erkölcsi alapot biztosít, s ezzel hozzájárul az adott személy döntéséhez. Az oktatásnak tulajdonképpen az a legfőbb értelme, hogy a hallgatókat képessé teszi az okfejtésre és a logikus gondolkodásra, s ezzel arra, hogy szakszerű és tisztességes döntést tudjanak hozni. Frank, Gilovich és Regan (1993) megállapította, hogy azoknak a hallgatóknak az aránya, akik mikroökonómiát tanultak, s akik a becsületességi teszt alkalmával etikátlan megoldást választottak, ugrásszerűen megnőtt a szemeszter folyamán azokhoz a hallgatókhoz képest, akik csillagászatot tanultak. Jones, Thomas, Agle és Ehrert (1990) azt állítja, hogy pozitív korreláció állott fenn az iskolai végzettség és az erkölcsi fejlődés között, de azt is, hogy az MBA-

képzés folytán visszaesik az erkölcsi fejlődés. Ezzel szemben McCabe, Dukerich és Dutton (1991) megállapítja, hogy nem is annyira az MBA-képzés okozza az erkölcsi hanyatlást, hanem inkább arról van szó, hogy az MBA-tanfolyamra beiratkozó hallgatók döntenek etikátlanabban, mint a jogi tanulmányaikat megkezdők.

Ugyanakkor a felsőoktatásra vonatkozó adatok nem bizonyítják, hogy az szilárd erkölcsi alapot biztosítana mindenkinek. Csoportmintánk 46 főből állt – az összállománynak több mint 47 %-ából –, akik olyan foglalkozási ágba tartoznak (mérnökség, könyvelés és jog), amelynek van etikai kódexe. Ez azt mutatja, hogy ezek a személyek mindenképpen ismerték ezeket a szabályokat, mégsem törődtek velük.

Amennyiben a felsőoktatásnak az a célja, hogy szilárd erkölcsi alapot nyújtson, akkor csoportunk megbukott a tanulmányokból. William Aramony (68 éves) a United Way of America volt elnöke a nagy tekintélyű Clark Egyetemen végzett szociális munka szakon. Gary Fairchild (51 éves), aki 784.000 \$-al károsította meg cégét, a Wheaton College-ban, ebben a kiváló keresztény iskolában szerezte diplomáját. Maureen Walsh (39 éves) kitűnő magániskolai képzésben részesült, és a Notre Dame és a Northwestern Jogi Egyetemen kapta diplomáit. E háttér ellenére ügyfeleitől 1,5 millió \$-t salt ki, hogy dőzsölő életmódot folytathasson.

*Nem.* Befolyásolja-e a nemek közötti különbség az etikai magatartást? A tanulmányok véleménye megoszlik ebben a kérdésben. Gilligan (1982) azt állítja, hogy a nők és a férfiak kifejezetten eltérő erkölcsi orientációjúak, ami a férfiak és a nők szocializációs különbségeivel magyarázható. Felfogása szerint a nők úgy gondolják, hogy ők egy olyan személyközi hálózatba tartoznak, amelyben az erkölcsi kérdéseket nagy odafigyeléssel, empátiával és együttérzéssel kell kezelni. A férfiak viszont az erkölcsi kérdéseket a joggal összefüggő kérdésnek tekintik. Betz, O'Connell és Shepard (1989), akik 213 menedzserképző intézeti hallgató válaszait használják föl megállapítják, hogy a férfiak sokkal inkább versenyorientáltak, s jobban érdekli őket a pénz, mint a nőket, s talán éppen ezért hajlamosabbak céljaik elérése érdekében az etikátlan magatartást elfogadni. Érdekes módon Mason és Mudrack nemrégiben (1996) megjelent tanulmánya 308 személyt kérdezett meg tantermi körülmények között, amiből megállapította, hogy a nők magasabb pontszámot értek el (több etikus választ adtak), mint a férfiak a teljes munkaidőben foglalkoztatottak csoportjában, míg az állástalan hallgatók körében nem mutatkozott különbség az etikai pontszámot illetően.

Több tanulmány is azzal érvel, hogy az etikai magatartást illetően a nemek között alig van vagy egyáltalán nincs különbség. A menedzsereket és a hallgatókat is vizsgáló kutatás során Hegarty és Sims (1979), Derry (1989), Harris (1990), valamint White és Dooley (1993) megállapította, hogy a nem és az erkölcsi indoklás közötti különbségek vagy nem függenek össze a nemmel, vagy triviálisak. Robin és Babin (1997) azt állítja, hogy csak kevés vagy egyáltalán semmi különbség nincs a férfi és a női szakemberek közötti viselkedési szándékban.

Csoportunkban majdnem 94 százalék a férfi az elmélettől függetlenül, s csupán nyolc nő van benne. Viszont olyan tényezők mint az „üvegfal” is bizonyára kihatott ezekre az eredményekre. Más szóval a nőknek egyszerűen nem volt annyi lehetőségük a helytelen viselkedésre, hogy azzal magukra vonják a Wall Street Journal figyelmét.

*Faj.* Gilligannak a női szocializációról szóló érveléséhez hasonlóan nem indokolt annak a kijelentése, hogy a különböző kultúrák valószínűleg különböző értékekre szocializálják tagjaikat, s ezért arra lehet számítani, hogy az etikus és etikátlan magatartás közötti választást ezek az értékek befolyásolják. McCuddy és Peery (1996) azt állítja, hogy az egyes fajok az etikai hiedelmek tekintetében különböznek; egyetemi hallgatók körében végzett felmérésük jelentős korrelációt mutatott ki ezen érv mellett. Tsalikis és Nwachukuru (1988) fekete és fehér hallgatókat tanulmányozott, amelynek során megállapította, hogy mindkét hallgatói csoportnak hasonló hiedelmei voltak bizonyos üzleti helyzeteket illetően, viszont eltérő etikai hiedelmeik voltak más helyzeteket illetően. Érdekes módon Stead, Worrell, Spalding és Stead (1987) úgy látja, hogy a fajnak nincs köze az etikátlan döntéshez.

Akárcsak a nem kérdésében, a faj is lényeges tényező a szóban forgó bűnösök esetében. Az egész csoport szinte csak fehérekkel áll, csupán hárman vannak a feketék. Viszont akárcsak a nők esetében, az eredmények részben itt is azzal magyarázhatóak, hogy a feketéknek nincs lehetőségük a bűnözésre.

*A szakterület szerepe.* Valakinek a szakterülete fontos tényező lehet az etikai szituáció észlelésében. A mérnök és a könyvelő olyan szakember, aki képzése során komoly etikai kódot sajátított el, s őket tekintik a leg-etikusabb szakembereknek. Másrészt, mondja Clinard (1983), a pénzügyi képzettségű menedzserről azt tartják, hogy neki a legnagyobb a hajlama az etikátlan magatartásra. A tanulmányunkban azonban csak öt pénzügyi végzettségű személy szerepelt, míg 46-nak mérnöki, könyvelői, ill. jogi végzettsége volt.

*Szolgálati idő.* Vajon kifejlődik-e munkahelyükön az emberekben az etikus viselkedési érzék? Tyson (1990) megállapítja, hogy a kezdő menedzser – akinek tíz évnél rövidebb a munkaviszonya – nagyobb szükségét érezte az etikai értékek átmeneti felfüggesztésének, mint akik hosszabb ideje töltenek be menedzseri tisztséget. Posner és Schmidt (1987) több mint 1.500 menedzsert kérdezett meg, és megállapította, hogy az alacsonyabb beosztású menedzserek erősebb késztetést éreztek arra, hogy a személyes elvekből engedjenek a cég céljainak elérésére, mint azok a menedzserek, akik már hosszabb ideje állnak szolgálatban. Ezenkívül Kelley et al. 1990-es tanulmányának eredményei azt jelzik, hogy a tíz vagy több éves, ugyanazon a munkahelyen letöltött szolgálati idővel rendelkező marketingkutatóknak magasabb volt az etikai normájuk, mint azoknak, akik tíz évnél rövidebb ideje töltik be jelenlegi pozíciójukat.

Csoportunkból azonban 72 % több, mint tíz éve dolgozik jelenlegi posztján, azonban láthatóan ez a szolgálati idő sem segítette őket abban, hogy megfelelő etikai és jogi döntéseket hozzanak. Így tehát ez a feltételezés, hogy a fiatalabbak hajlamosabbak az etikai normák megsértésére, nem igazolódik be ebben a tanulmányban.

*Egyéb jellemzők.* Ebben a mintacsoportban igyekeztünk adatokat gyűjteni az egyének vallásosságáról, de a meglehetősen kiterjedt vizsgálatok során is csak alig 30 százalékuktól tudtunk adatokat szerezni. Ebből a csekély adatmennyiségből csak nagyon keveset tudtunk megállapítani. Sokuk mindazonáltal kiváló vallásos nevelést kapott szüleitől, egyházi iskoláktól, vallásos irányultságú kisebb bölcsészettudományi főiskoláktól. Másokra mély vallásosság volt jellemző, viszont úgy tűnik, hogy külön tudták választani vallásosságukat az üzleti élettől. Charles Keating dollármilliókat adott katolikus szeretetszolgálatoknak, de a pénzt a vállalatától vette, nem pedig saját zsebéből fizette. Érdekes, hogy a világ főbb vallásai szinte mind szerepelnek ebben a csoportban.

Hasonlóképpen megkíséreltük meghatározni e személyek családi állapotát is, de nem találtunk elegendő adatot ahhoz, hogy érdemi megállapítást tehesünk. Kétségtelenül több elvált férfi is volt közöttük fiatalabb második feleséggel, de sokan voltak, akik egész életpályájuk alatt nősek voltak, s kiegyensúlyozott családi életet éltek.

### **Miért hoznak az emberek etikátlan/jogsértő döntéseket?**

Tanulmányunk alapján a legnyilvánvalóbb tény az, hogy ezeknek a személyeknek messze a túlnyomó többsége

pozíció és jövedelem szempontjából sikeres karriert futott be. És bár a verseny nem kényszerítette őket még nagyobb teljesítményre, mégis hajlamosak voltak arra, hogy egész karrierjüket kockára tegyék egy kis többlet-nyereségért. Mivel magyarázható, hogy egy befektetési bankár, akinek évi több mint egymillió dollár a jövedelme, bennfentes kereskedelemről származó plusz néhány százezerért kockára teszi állását? Miért számít föl évi átlagban 10.000 \$-al nagyobb költséget a klienseinek egy ügyvéd, aki több mint 800.000 \$-t keres?

Ludwig és Longenecker (1993) ezt a jelenséget „Bathseba-szindrómának” nevezi. Azt állítják, a siker mellékterméke, hogy a vezető akadálytalanul rendelkezik a cég forrásaival, aminek folytán e forrásokat esetleg megcsapolja, s úgy érzi, hogy korlátlan hatalma van a pénzügyi eredmények fölött. Ennek folytán viszont abban a hitben ringatja magát, hogy az eseményeket manipulálhatja anélkül, hogy bűnös machinációira fény derülne.

Eredményeink csak nagyon kevés fogódzót tudnak nyújtani ahhoz, hogy az egyes személyek miért hoznak helytelen és jogtalan döntéseket. A közvélemény sztereotípiái minden bizonnyal nem helytállóak. De akkor mégis miért hoz sok üzletember a józan észnek ellentmondó és gyakran a személyre nézve is romboló hatású etikátlan és jogsértő döntést?

A szervezet akkor tudja befolyásolni ezeknek a személyeknek a döntéseit, ha illetményüket és büntetésüket is kézben tartja. Ebben a szervezeti értékek és kultúra is fontos szerepet játszik. A cég akkor nem tud kellő hatást gyakorolni a bűnös magatartásra, ha: 1. az alkalmazott voltaképpen független dolgozó, akit jóformán csak a nyereségcélok (profit goals) vezérelnek; 2. az alkalmazott a szervezet élén áll, s személy szerint nagymértékben hozzájárulhat az értékek alakításában; s végül 3. az alkalmazott esetleges visszaéléseit hosszabb időn keresztül senki sem gátolja, senki sem ellenőrzi. Az itt vizsgált esetek többsége a három forgatókönyv valamelyikébe illik bele.

Az egyéni erkölcsi értékek mindig is fontos szerepet játszottak az etikátlan/jogsértő döntésben. Az az egyszerű tény, hogy megvan az alkalom az ilyen magatartásra, nem jelenti azt, hogy minden vagy hogy adott esetben sok ember helytelenül viselkedne. Sokan azonban kétségkívül kihasználják a kínálkozó lehetőséget. Az ő számukra az egoizmus felülkerekedik szociális értékeiken, s a klasszikus „bűn és bűnhődés” szindróma nyomja rá bélyegét döntéseikre.

Saul Gellerman (1986) érdekes vitát folytat arról, hogy a „jó” menedzserek miért döntenek rosszul. Ezeknél

az embereknél a pénz, hatalom, előremenetel, ill. elismerés utáni vágy, ugyanakkor annak a vélt valószínűsége, hogy egy adott művelettel ezeket a kívánatos célokat el lehet érni, szemben áll a leleplezés vélt valószínűségével és árával. A bűnmegelőzés szempontjából a cél elérésének vélt valószínűsége már régóta erősebben hat, mint a lebukás ára.

A hagyományos bűn és bűnhődés képlet mellett még valami jelen van a tanulmányban elemzett esetek nagy részénél. Egy bizonyos kór támadja meg azokat, akik munkájukban a leghatékonyabbak és a sikeresebbek. A betegség neve „arrogancia”, amely különösen veszélyes arra, aki nagyon ambíciózus és nagyon sikeres ambícióinak elérésében. Clemons (1987) megállapítja, hogy ez a betegség a drámaírók számára Szophoklésztól Shakespeare-ig, s még azóta is sokak számára mindig is nagyon népszerű téma volt. Az arrogáns viselkedés nem kifejezetten a több pénzre, a nagyobb hatalomra, az előremenetelre, sőt még nem is a nagyobb elismerésre nyilvánul. Inkább az egyénnek a hatalom gyakorlására irányuló vágya nyilvánul meg benne, amikor arra lehetőséget lát. E hatalom elérésének közelsége hatalmi mámort vált ki benne a folyamatos siker hatására, s végül úgy érzi, hogy a mindenkire érvényes szabályok órá nem vonatkoznak. Ezen a ponton megérett az idő az etikátlan cselekvésre, s a bukásra is, amennyiben rajta kapják. Érdekes módon nem szokatlan, hogy bukásáért az ő megítélése szerint csekély árat kell fizetnie, bár nyilvánvalóan nem ez az egyetlen lehetséges forgatókönyv.

Tanulmányunk megírására abbeli igyekezetünk adta az okot, hogy feltárjuk: sok ember miért követ el üzleti bűncselekményt, és hogy vajon van-e valamilyen közös vonás ezekben az embereknél, főképpen az iskolai végzettséget illetően? Megállapítottuk, hogy ebben a bűnelkövetői csoportban a leggyakoribb embertípus fehér, férfi, főiskolai végzettségű, csúcsmenedzseri beosztásban van, s a vállalatnál 15 évnél hosszabb szolgálati idővel rendelkezik. Meglepő volt, hogy sokan olyan szakmák képviselői, amelyeknek megvan a maguk etikai kódexe. Márcsak iskolai végzettségükönél fogva is tudniuk kellett, mi a különbség a jogszerű és a jogtalan között, mégis az illegális utat választották. Akik a törvényt megszegték, tudták, mit tesznek, de úgy tűnik, nagyon ügyesek voltak vagy nagyon nagy volt a hatalmuk, s ezért nem kapták el őket. A szóban forgó csoport és a becsületesekek között – úgy tűnik – ez a fő különbség.

Tekintettel arra, hogy a médiák általában csak a rendkívüli eseteket jelentik, a nagyközönség sztereotípiákat alakított ki az üzleti visszaéléseket elkövető szemé-

lyekről. A nyilvánosság előtt szereplő személyekről – többek között Ivan Boeskyről és Mike Milkenről – szóló cikkek pusztá tömege is már eltorzítja a vezető beosztású személyek túlnyomó többségéről kialakult közvéleményt. Még a mi tanulmányunk is csak 167 személyről talált cikket nyolc év alatt. Ez kevesebb, mint havonta kettő, de mégis sok; ámbar mégsem olyan sok, mint amennyinek a közönség gondolja, amikor cikkek százaai jelennek meg egyetlen nagy feltűnést keltő botrányról.

Mit lehet tenni? A vállalatoknak etikus helyzetet kell teremteniük, márcsak azért is, mert a vállalaton belül egyetlen alkalmazott helytelen viselkedése is nagyon költséges lehet. Egy illető, Nick Leeson, okozta a Narings Bank – egy régi és nagy tekintélynek örvendő angol bank – összeomlását, amely az Egyesült Államoknak a „Louisiana-vásárlást” finanszírozta. A szervezet alapvető értékeinek ellent kell mondaniuk az etikátlan, illetve jogtalan módszereknek. Még a csúcson levőket is ellenőrizni kell, esetleg külső szervek bevonásával.

Minél előbb meg kell szüntetni annak a menedzsernek a munkaviszonyát a vállalatnál, aki késztetést érez az etikátlan módszerek alkalmazására. S bár bizalommal kell viseltetni azok iránt a menedzserek iránt, akik megfelelnek az erkölcsi vizsgán, világosan kell látni, hogy ez a bizalom nem abszolút. Az egyik legfontosabb elővigyázatossági elv, amelyet a cégnek alkalmaznia kell, hogy kultúrájában az alapvető etikai értékeket ugyanolyan eréllyel kell menedzselnie, mint a nyereségre irányuló törekvést. Az erkölcsnek és a nyereségnek nem szabad egymással szembenállnia, hanem egymást ki kell egészítenie.

Az egyetemi tantervben végig szerepelnie kell az etikának, és nemcsak a menedzserképző iskolákéban. Az arroganciának az egyénre és a szervezetre gyakorolt hatásáról szóló elítélő cikkek jól szemléltetik ennek a magatartásnak a negatív következményeit. A felsőoktatásnak mindenképpen fel kell készítenie a hallgatókat az olyan élethelyzetekre, amikor az etikus és az etikátlan, a jogszerű és a törvénytelen döntés közül kell választaniuk. S bár a programjaik hatása talán nem jut el mindenkihez, a törekvés megéri a fáradságot. Tanulmányunk e program kudarcaira koncentrálna, s nem arra a sok sikerre, amelyre a *Wall Street Journal* nem figyelhetett föl. A felsőoktatási intézményeknek a néhány látványos kudarc ellenére is töretlenül ki kell tartaniuk az etikai értékek tanítása mellett.

Fordította: Bihari Gábor

Eredeti cím: **The Anatomy of Fraudulent Behavior**  
*Business Horizons*. 98. nov.–dec. pp. 77–82.