

KOCSIS J. Ágnes-PÁLINKÁS Jenő

A VEZETŐI DÖNTÉSEKRŐL

A fejlett ipari államokban az üzleti etika az 1970-es évek óta nemcsak egyre népszerűbb, hanem immár megkerülhetetlen eleme a gazdasági életnek. A szerzők e kategória helyével és a vezetői döntések etikai tartalmával foglalkoznak rövid tanulmányukban.

A gazdaságfejlődés jelen hazai sajátosságai különösen indokolták a kívánatos üzleti magatartás jegyeinek, a munkaszervezetben belüli etikai viszonyoknak, a vezetői döntéshozatali folyamat kibővült elemeinek áttekintését. Az üzleti élet kiszélesedése, abba egyre több ember bekapcsolódása önmagában is indokoltá teszi az üzleti etika egyes kérdéseivel való foglalkozást. A kapcsolattérrendszer bővülése, összetettebbé válása és irányultsága is megkívánja a gazdasági élet szereplői ilyen irányú „erőfeszítését”. A szereplők nem hozzák, nem hozhatják magukkal ezt az adottságot, hiszen nálunk sem a családban, sem az üzleti életben ennek nincsenek hagyományai. Figyelemre méltó az a körülmény, hogy egyes vállalatok – gyakorlati ismereteket adó – kurzusai oktatási programjaiban is szerepelnek már az üzleti etikával kapcsolatos kérdések. Fontosnak tűnik, hogy az oktatás-képzés különböző szintjein (középiskola, a szakképzés területei, felsőoktatás stb.) váljék általánossá az üzleti etika ismereteinek átvétele. Szükséges, hogy az üzleti etika nem túl távoli időben differenciált nemzeti tananyagá váljék. Ezzel lehetővé válna, hogy az üzleti élet aktív szereplői üzleti etikai ismeretszinttel felvértezten kezdjék meg gyakorlati tevékenységüket. Különösen hangsúlyozottá válik a kérdés európai integrációs törekvéseink megvalósítási szakaszában. A parazita erkölcsi normák egyre kevésbé lehetnek dominánsak a vezetői magatartásban.

A fejlett ipari államokban a gazdasági folyamatok erkölcsi összetevői vizsgálatára irányult figyelem hori-

zontja az 1970-es évek óta kiszélesedett. Európa és az észak-amerikai kontinens felsőoktatási intézményei oktatási struktúrájában jelentős helyet foglalnak el az etikával, különösen az üzleti etikával foglalkozó kurzusok. Könyvtárnyi irodalom tárgyalja a vállalkozás és az erkölcs kapcsolatát. Önálló szakterületté vált az üzleti etika. A Business Ethics irodalma népszerűségét jelzi, hogy egyes alapvető munkák az elmúlt évtizedben két, sőt három kiadást is megéltek.

A hazai felsőoktatási intézményekben öröndetesen megindult, a gazdaság és az erkölcs kapcsolatát vizsgáló, bemutató tananyagfejlesztés jó és rossz jelzés is egyben. Jó abban az értelemben, hogy az oktatók és kutatók munkáikban a döntéshozatali motiváló tényezők körét bővítik. Finomodik a gyakorlat leképzése. A vezetők figyelme a műszaki-gazdasági tényezők vizsgálata mellett a vállalkozás és erkölcs összefüggéseire is kiterjed. Így bővíti ki fokozatosan az üzleti etika a vizsgálat komplex jellegét. Másrészt kedvezőtlen ez a nyitás, mivel a gazdaságban tapasztalt etikátlan magatartás gyakori jelzései is indokolták a problémakör elméleti és gyakorlati feldolgozását. Bár úgy tűnik – az üzleti világ etikus magatartása oldaláról közelítve – a hazai helyzet nem rosszabb, nem jobb, mint a nálunk iparilag fejlettebb országokban.

A felületes szemlélő számára sok hasonlóságot mutat két egymással szakmai kapcsolatban álló vállalkozás. Emberek dolgoznak, szükséglet-kielégítést lehetővé tevő értékeket állítanak elő, miközben számos elemet (anyag,

energia, eszköz stb.) használnak fel. Vannak vezetők és beosztottak, és az egész valaki(k) tulajdona. Minél inkább sikerül a vállalkozás belső életét és a külvilággal való kapcsolatát megismerni, annál inkább felismerhetők lesznek azok a viszonyok, amelyek között az emberek dolgoznak, azok a normák, amelyek az együttműködést szabályozzák. Feltárulnak az értékek és érdekstruktúrák. Megismerhetővé válik a vállalkozás és a külvilág kapcsolatrendszere, ebben a felelősség tudatos vállalása. Ilyen közelítésben és nagyításban már a domináns eltérő jegyek is érzékelhetők. Már nem a hasonlóság, hanem a különbözőség ragadja meg a vizsgálot.

Piacgazdaság és etika

A piacgazdaság és etika összeegyeztethetőségét elfogadó és tagadó álláspontok is megfogalmazódnak. Bizonyos vélemények az erkölcsöt a gazdálkodástól idegennek tekintik, állítva, hogy pl. az üzlettan semminemű erkölcsi megfontolást nem tartalmazhat. Nem csupán az autonómiára (ezen belül a gazdasági szervezet autonómiájára és a foglalkoztatottokról való gondoskodás kötelezettségére) hivatkoznak, de állítják, hogy az erkölcsös magatartás, az erkölcsi megfontolások gazdasági döntésekbe való bevonása altruizmushoz (másokról való önzetlen gondoskodás) vezet. Állítják, hogy az önzetlenség gazdasági hátrányhoz, az önzetlenség szellemének eluralkodása pedig gazdasági ellehetetlenüléshez vezethet. Ezek a nézetek tagadják a gazdaságetikának mint sajátos etikai tudományágnak a lehetőségét, elsősorban pedig a szükségességét. Mondván:

- ⇨ A piaci törvények kellő módon és mértékben szabályozzák a gazdasági szervezetek működési feltételeit.
- ⇨ Az egyes differenciált tevékenységek jól és kielégítő módon végezhetőek – vélik e nézetet vallók – anélkül, hogy külön etikai szabályokat állapítanának meg azokra.
- ⇨ Hangoztatják, hogy a becsületesség oszthatatlanul és azonosan jelenik meg a gazdasági, a kulturális, a tudományos életben, a politikában, az egyén magánéletében, és társadalmi, a közjóért végzett munkavállalásában.

A gazdaságetika, ezen belül az üzleti etika szükségességének tagadása nem csupán azért figyelemre méltó (veszélyes), mert szemet huny az erkölcstelen gyakorlat felett, de elveti az üzleti erkölcs javításának igényét is. Az álláspont nem védhető meg a reálszféra jellemzői, folyamatai és összefüggései analízise alapján sem. Tiszta versenyen alapuló piac ugyanis nem létezik.

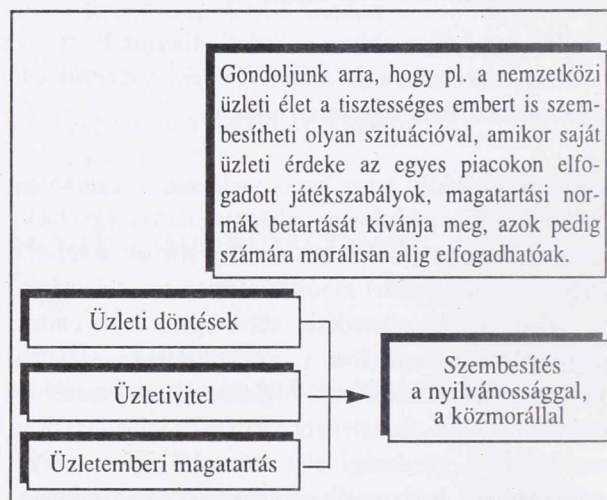
Számolni kell többek között

- ◆ a differenciált gazdasági hatalommal, az erőfölénnyel való visszaélés lehetőségével,
- ◆ a megvesztegetésekkel szerezhető előnyöket élvezőkkel,
- ◆ a közérdeket megsértőkkel,
- ◆ a rövid távú előnyökért mindent felrúgókkal.

Az üzleti etika létjogosultságát és szükségességét az is indokolja, hogy a gazdasági tevékenység folytatása során olyan specifikus konfliktushelyzetek adódhatnak (és adódnak), amelyek az élet más területein nem fordulnak elő.

1. ábra

A nyilvánossággal való szembesítés



A jogállam törvényekkel szabályozza a szerződők kötelezettségeit és jogait, a tisztességes piaci versenyre való készítetés azonban csupán jogi szankciókkal nem lehetséges. A jogi szabályozás ennek csupán szükséges, de nem elégséges feltétele.

A jogi szankcióktól, a leleplezéstől való félelmen túl szükséges, hogy

- ◆ a döntéshozó döntéseiben a lelkiismerete diktálta premisszákat jelen legyenek,
- ◆ a gazdasági élet szereplői gazdasági tevékenységüket a tisztesség határain belül kívánják folytatni,
- ◆ ezt várják el munkatársaiktól és
- ◆ ezt a magatartást tételezzék fel környezetükről is,
- ◆ a verseny (versengés) közben egyéni érdekeik mellett (amelyek az esetek túlnyomó többségében alapvetően ellentétesek versenytársaikkal) ismerjék fel közös érdekeiket, azokat az előnyöket, amelyek együttesen

érhető el, és így azok a partnerek együttműködésére és érdekeik kölcsönös figyelembevételére készítsék őket.

Az általunk vizsgált szervezetek pozitív üzleti gyakorlata (és ilyenrel bárki találkozhat és kellő figyelem esetén találkozhat is) és üzleti eredményei igazolni látszanak, hogy a korlátlan egoizmus elutasítása nem feltétlenül jár együtt az egyéni érdeket teljesen mellőző altruizmussal. Az üzleti élet számos kiváló képviselője – akiknek életpályája és üzleti eredményei hitelesítik a beszélgetések során elmondott üzleti magatartásukat és hitvallásukat – elveti az üzleti etika szükségességét tagadó nézeteket. Példáik is bizonyítják a tagadók álláspontjának tarthatatlanságát. Azt, hogy a morál az üzleti sikerek akadályozója lenne, hogy a gátlástalanság, a kíméletlenség, a partner félrevezetése, megtevesztése valós üzletemberi erény lehet. (1. ábra)

Etikai vákuum

A piac szereplőinek magatartásában érvényre jutó, általánosan elfogadott etikai normák hazánkban még nem alakultak ki. Az elmúlt évtizedek a gazdasági folyamatok szereplőiben a központi irányítás sajátos etikai normáit erősítették. A tulajdonviszonyok, a kapcsolati rendszer, a motiváltság változása az egyén és a szervezet magatartásának, etikai tartásának változását kívánja meg.

Az etika sajátossága, hogy csak részben intézményesülhet a jogrendben. Nem elhanyagolható részét a

2. ábra

Az etika kiterjedése az egyéni normáktól a normatív jogszabályokig

Etikai fokozat	Jellemzők, érvényesülési kör
Egyedi normák	Ez a minden egészséges emberre jellemző belső etikai kontroll
A kiscsoport normái	Ilyen pl. a család etikai magatartása
A szervezet szabályai	Pl. a vállalat belső munkatitkája; fegyelmi, kártérítési szabályzatai
Mezszervezeti normák	Pl. regionális vagy szakmai kamara becsületbíróóságának megítélési normái
A politikai folyamatokban megnyilvánuló etika	Pl. a társadalmi együttélés szabályai betartását támogató sajtó
Normatív jogszabályok	Általános jogrend

közelfogadottság, a szokások adják. Intervalluma az egyéni normáktól a jogrend normatív szabályáig terjed. (A norma általános értelemben szabály, előírás, követelményként felállított mérték.) A cél, hogy a konzisztens normatív jogszabályok mellett egyre erősödjék az ezen kívüli normák szerepe a gazdasági élet szereplői döntéseiben. (2. ábra)

Egy funkcionális modell

Az üzleti vállalkozás hosszú távú eredményes működését kívánjuk elérni, biztosítani. Figyelembe vesszük, hogy bár e folyamatban a fő cél a profit biztosítása, ez hosszú távon az ember (mint egyén, a csoport vagy a társadalom egésze és egyben annak része is) helyének, szerepének, feladatának kijelölése, valamint érdekeinek figyelembevétele nélkül nem biztosítható.

Egyes elméletek képviselői tagadják az emberközpontú modellvizsgálat korszerűségét. Mi (beleértve Önt is) azonban sohasem feledkezzünk meg, ha bármely elemét is vizsgáljuk a folyamatnak az ember jelenlétéről. (Jussanak eszünkbe Szophoklész sorai, amely a feladatait teljesítő embert élteti: Sok van, ami csodálatos,* de az embernél nincs semmi csodálatosabb.)

A cél elérését szolgáló tevékenységet segítheti a befolyásoló komponensek mint összefüggésrendszer funkcionális modellben való vizsgálata (3. ábra). Megítélésünk szerint is igaz Pascal megállapítása: „lehetetlen a részeket az egész nélkül megismerni, és nem ismerjük az egészet addig, amíg minden részt egyenként nem ismerünk“. Vizsgálati modellünk nem értékmentes. Középpontjába mindig az ember mint szociális lény által preferált értékeket törekszik állítani. Azokat, amelyek valamennyi pozitív értékrendnek közös alapjai lehetnek, és cselekvései céljaiként ezek elérését tűzi ki.

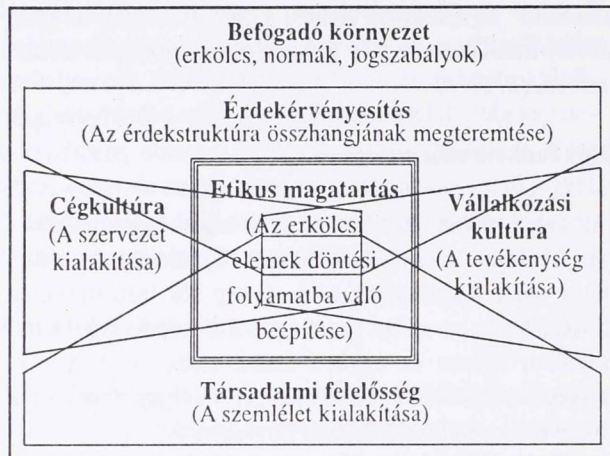
A modell az üzleti vállalkozásoknak a gazdasági etikához kapcsolódó hat komponensét, ezek összefüggéseit mutatja be. A vizsgált autonóm elemek, amelyek modulokként jelennek meg és együtt konzisztens rendszert alkotnak, a következők:

- befogadó környezet,
- cégkultúra, hatékony szervezet kialakítása,
- vállalkozási kultúra, a racionális tevékenység kialakítása,

* Újabb értelmezés szerint: „...rettenetes, (borzalmas) ...rettenetesebb (borzalmasabb) [Szerk.]

3. ábra

Az etikus magatartás helye az üzleti vállalkozások funkcionális modelljében



- érdekvényesítés, törekvés az érdektudat összehangjának megteremtésére,
- társadalmi felelősség, a felelősség érvényesülését segítő szemlélet kialakítása,
- etikus magatartás, az üzleti tevékenység erkölcsi elemeinek a döntési folyamatokba való beépülése.

A döntések etikai tartalma

A menedzseri etika messze túlmutat a sokak által leegyszerűsített sémán: nem lop, nem csal, nem veszteget meg, nem szereti el a titkárnőjét. Az etika az emberből indul ki, nem a cégből. A vezető mentalitása mindenkor domináns, az alkalmazottak megválasztásában és magatartásukban is ennek kell kifejeződnie. Erény az egyéni felelősségvállalás és a közösségekért végzett munka. Azt vizsgáljuk, milyen etikai kérdések merülnek fel a felelősség kapcsán. Továbbmenve azt is vizsgálni kell, hogy milyen tényezők erősíthetik vagy gyengíthetik az etikai transzformációt, figyelembe véve, hogy a menedzser szakértői felelőssége mellett további felelősségi sorkal is tartozik. Ugyanis a vezető szakértelme, információ birtoklása, illetékessége és nem utolsó sorban etikai elkötelezettsége határozzák meg egy közösség, egyes esetekben a társadalom érdekeit szolgáló döntéseit.

A menedzser alapvető feladata, erkölcsi kötelessége a vállalkozás működésére jelentős hatást gyakorló döntések előtt átfogó analízis készíttetése. Ez egyrészt értékeli a vállalkozás helyzetét, annak különböző (külső és belső) érintettjeit, a döntés következtében a jövőben beálló változások rájuk gyakorolt hatását. Másrészt tartal-

maznia kell a stratégiai elképzelés megvalósításának algoritmusát. Harmadrészt az elérhető eredményeket, az érdekükben hozandó áldozatokat, a kockázat mértékét, az esetleges konfliktusokat, és azok elhárításának módját.

A menedzser etikai vonatkozásai összetettek. Az esetek jelentős részében az etikai kérdések nem egyszerűsíthetők le az igen és a nem, a jó és a rossz megválaszolására.

➤ A legtöbb etikai döntésnek messze ható következményei vannak. A menedzseri döntések és intézkedések és az intézkedések eredményei gyakran nem érnek véget a közvetlen következményeknél.

➤ Az erkölcsi kérdések számos lehetőséget hordoznak magukban, amelyek megoldásai külön-külön értékelhető, eltérő gazdasági hasznot hoznak, ugyanakkor más és más szociális-társadalmi következményekkel járnak.

➤ A legtöbb menedzseri etikai döntésnek vegyes következményei lehetnek. Gyakran szemben állnak bennük a gazdasági és szociális-társadalmi követelmények. Ezt érzékelteti az alábbi példa is.

A Mátrában külszíni fejtéssel szén lehetne kitermelni. A bányüzem egy kis falu felszámolását igényli. Helyes-e likvidálni egy települést, lakóit, közöttük idős embereket elszakítani a megszokott környezettől, áttelepíteni máshová, családokat megbontani, sírokat „áthelyezni”? Vajon a többlet energia, amit a társadalom kap, a munkaalkalom teremtés stb. arányban áll-e a falu lakóinak áldozatával?

➤ A legtöbb menedzseri etikai döntésnek személyi vonatkozásai is vannak.

A just in time termelés-szervezési rendszer bevezetése például minden esetben hatékonyságnövelő, ugyanakkor bizonyos munkakörök automatikusan (pl. raktáros, belső anyagmozgató) feleslegessé válnak.

Fentiek miatt belátható, hogy a megfelelő döntés meghozatalához a vezető (vagy a vezetőtestület) magas szintű erkölcsi tudatosságára van szükség. Sorra kell venni az egyes felelősségi köröket. Milyen kötelezettségei vannak a beosztottakkal, a beszállítói partnerekkel, a pénzügyekkel, a forgalmazókkal, a nagy és a kisfogyasztók csoportjaival, a tulajdonosokkal, a társadalommal (a befoglaló környezettel, annak tagjaival) szemben. A üzleti etika a hasznossági szempontok mérlegelése alapján is a gazdasági döntések részévé válik. Ezt mutatják a gyakorlat pozitív példái. Ennek érvényesüléséhez azonban szilárd erkölcsi bázissal kell, hogy rendelkezzen az üzletember.

Az erkölcsi megfontolások figyelembevételének egyik módja az lehet, hogy kontrollként beépítjük azokat a döntési folyamatba. Így a döntéshozó csak az etikai szempontból elfogadható lehetőségeket tekintheti a választás tárgyának. A döntések előkészítése során az esetek többségében nem tudjuk az összes lényeges, meghatározó információt megszerezni számos, többek között gazdasági racionalitási korlátok miatt. Ha mégis rendelkezünk azokkal, nem volnánk képesek feldolgozni azokat (gyakran időkorlátok miatt), a helyes döntési alternatívát megtalálni és megvalósítani. Csupán törekedhetünk az optimális döntés meghozatalára. Így többek között az információhiány, az idő- és az átlátható időtáv korlátok vagy belső adottságaink miatt kielégítően jó döntések születnek. Ez a döntés mindig a döntéshozó felelősségtudatával kell, hogy létrejöjjön. Ebben mérlegelésre kerül többek között a hozott döntés önmagunkra, munkatársainkra, a szervezetre, az érintett embertársainkra, a természeti környezetre gyakorolt hatása. Az így hozott döntésbe már beépültek az erkölcsi megfontolások. A mérlegelendő alternatívák saját erkölcsi normáink első szűrőjén minősítésre kerültek. (4. ábra)

4. ábra

Az etikai felelősséggel hozott többlépcsős döntés

A rendelkezésre álló alternatívák összessége

Szűrők	A kiválasztás eredménye
Etikai	az erkölcsi szempontok alapján szóba jöhető változatok megjelölése
Hatékonysági	a cél hatékony elérésének megfelelő, megvalósítható műszaki változatok szelektálása
Realizálhatósági	megvalósítható változatok kijelölése, amelyek megfelelnek a műszaki, gazdasági, jövedelmezőségi, szervezeti, emberi feltételrendszer biztosítási követelményeknek

Az etikai tartalmú, az erkölcsi felelősséggel hozott döntés esetén is kérdés: mi a biztosíték arra, hogy a döntéshozó ne rugaszkodjék el a valóságtól. Nem vonatkoztathat el ugyanis a környezete domináns döntéseitől. Nem hagyhatja figyelmen kívül a hatékonysági, jövedelmezőségi követelményeket. Nem teheti meg, hogy a részletekre koncentrálna és nem veszi figyelembe a nagyobb összefüggéseket, a hosszabb távú, stratégiai érdekeket. Jelentős buktató lehet, hogy képes-e kirekeszteni értékrendjéből a napi politikai szempontokat stb.

Az erkölcsi felelősséggel hozott többlépcsős döntés során a rendelkezésre álló alternatívák összességének előbb az etikai, majd a hatékonysági, végül a realizálhatósági szűrők követelményeinek kell megfelelnie. Az etikai szűrőn a kiválasztás eredménye az erkölcsi szempontok alapján szóba jöhető alternatívák megjelölése. A hatékonysági szűrőn a kiválasztás eredménye a cél hatékony elérésének megfelelő, megvalósítható műszaki változatok szelektálása. A realizálhatósági szűrőn a kiválasztás eredménye azoknak a megvalósítandó változatoknak a kijelölése, amelyek megfelelnek a műszaki, gazdasági, jövedelmezőségi, szervezeti, emberi feltételrendszer biztosítási követelményeinek.

A piaci környezetben sorozatosan születnek olyan döntések, amelyek konzekvenciái rontják (ronthatják) az etikus döntéshozók piaci helyzetét. Példák erre az illegális csatornákon az országba kerülő áruk, amelyek a piaci árál alacsonyabb áron kerülnek forgalomba (pl. textil, cipő, dohányáru, videokazetta). Hasonló hatást vált ki az iparendély nélkül dolgozó „kontár”, aki nem fizet adót, ezért árelőnyvel dolgozik. Vagy a márkás terméket utánzó. Ugyanígy a veszélyes hulladékok logisztikai feladataira szakosodott nem szakvállalatok is. Ezért az etikai döntések mindig környezeti hatások közepette születnek. A piac írott és íratlan törvényei a cselekvéseket azok erkölcsi tartalma szerint differenciálják. A két szélsőséges csoportból az egyik az erkölcsi normákat megtartók köre. Ezekre többek között jellemző az adómorál, az empatikus ügyfélszolgálat, a minőségügy dominanciája, a garanciák nyújtása, szavahihetőség. A másik oldalon az erkölcsi normákat elvetők állnak. Jellemzőik közül néhány: súlycsökkentés, hibás vagy silány minőségű áru, szolgáltatás, határidők meg nem tartása, garanciális kötelezettségek helyett jogászkodás, szoftvermásolás, túlzó, megtévesztő reklámok. A két szélsőséges csoport között van az átmenet, ahol felismerhetők az erkölcsi normák jegyei, de egyes esetekben kihasználják a piaci szituáció erkölcsi normákon kívüli lehetőségeit.

Forrásmunkák

Chryssides, G.D.: An introduction to business ethics. Chapman & Hall. 1994
 Donaldson, J.: Business ethics: a European textbook. Academic Press. 1992
 Pálinkás Jenő: A vezetés és a technológiafejlesztés etikai kérdései. Eu.Phare HU 9305.sz. Kutatási jelentés
 Shaw, W.H.: Business Ethics. San Jose. State University. 1993