

SZAMOSI ÉVA – CSILLAG SÁRA

„VÉKONY JÉG VAN AZ ETIKUS SZABÁLYOK ÉS A SEGÍTENI AKARÁS KÖZÖTT...” MAGYAR VEZETŐK VÉLEMÉNYE AZ ETIKUS VEZETÉSRŐL

A 21. században a vezetéstudományban paradigmaváltás történt (Bakacsi, 2019; Ujhelyi, 2019). Míg korábban a vezetéstudomány csak magára a vezetőre koncentrált, napjainkban a munkatársak, a kultúra, a munkakörülmények és a követők egyaránt előtérbe kerülnek (Ujhelyi, 2019). Ez az új szemléletmód pedig etikai kérdéseket és dilemmákat vethet fel a menedzsment számára. A cikk az etikus vezetés témakörét járja körül, és arra keresi a választ, hogy mit jelent a vezetők számára az etikusság, és milyen etikai dilemmákkal találkozhatnak a női és a férfi vezetők. Tíz vezetővel készített interjú alapján a tanulmány bemutatja, hogy az interjúalanyok véleménye szerint egy etikus vezetőnek milyen jellemvonásokkal és magatartásmintákkal kellene rendelkeznie, illetve rávilágít arra is, hogy míg a női és a férfi vezetési stílus között azonosítható különbség (Eagly, & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly et al., 2003; Csehné Papp, 2015; Somlai, 2019), az etikus vezetéssel kapcsolatban ez az eltérés nem jelenik meg élesen. A vezetői etikai dilemmákat vizsgálva a munkavállalókkal kapcsolatos döntések jelentik a legnagyobb a nehézségeket, ahol leggyakrabban a méltányosság elve kerül ellentétbe más tényezővel. A kutatás egy feltáró vizsgálat, ami az interjúk kapcsán mintázatokat mutat be és ezekből von le következtetéseket.

A vezetés és az etika találkozása

A menedzsmentirodalomban gyakran találkozhattunk azzal a nézettel, hogy a vezetésnek nem kellene és nem is szabadna foglalkoznia az etikai kérdésekkel (Kocsis, & Pálinkás, 1998; England, & Lee, 1974; Rost, 1991; Thompson, 1956; Lemoine, 2019). Akkor miért is lehet fontos az üzletpolitika és a vezetés során az etikai kérdések szem előtt tartása? Bár régebben az uralkodó vélekedés valóban az volt, hogy a vezetésnek az etikával nem kell foglalkoznia, ma már egyre több forrás hangsúlyozza, hogy a vezetés etikussága pozitívan hathat a szervezet eredményességének több aspektusára (England, & Lee, 1974; Thompson, 1956; Rost, 1991; Lemoine, 2019). Számos empirikus bizonyíték utal a vállalati teljesítmény és az etikai elköteleződés közötti összefüggésre (Nafatali, 2004). Ráadásul a média is egyre gyakrabban mutat be vállalati visszaéléseket és korrupciót, amelyek negatív hatással lehetnek az azokat elkövető vállalkozások profitjára és megítélésére (Mihelič et al., 2010; Monahan, 2012).

Az etikus vállalati működés kialakításában a vezetés szerepe kikerülhetetlen, hiszen a vezető viselkedése sok esetben követendő példa a munkavállalók számára. Tehát ha a vezetés az etikus magatartást kiemelten kezeli, akkor hasonló hozzáállásra számíthat az alkalmazottjaitól is (Becker, & Fritzsche, 1987; Barizsné, 2020). Egyes szakértők még ennél is tovább mennek: szerintük ha a

Szamosi Éva HR Controlling Expert, Magyar Telekom

Csillag Sára akadémiai fejlesztési rektorhelyettes, Budapesti Gazdasági Egyetem,
Vezetés és Emberi Erőforrás Fejlesztés Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.2>

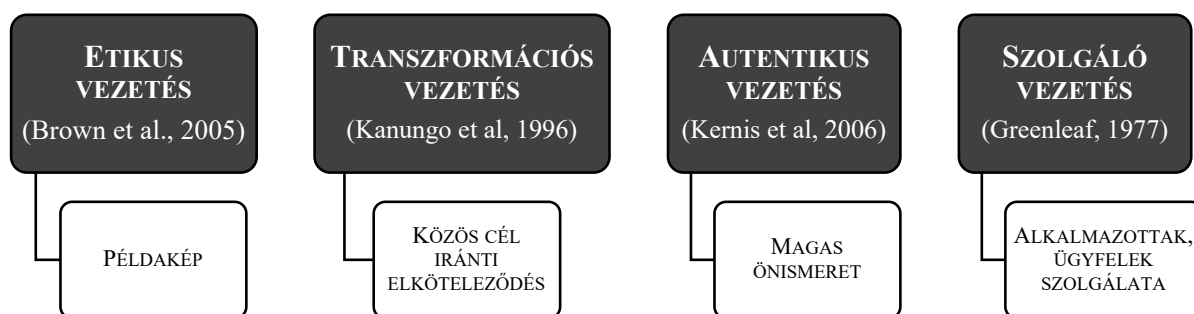
cégek rendszeresen és következetesen alkalmazzák az etikai elveket, akkor hosszabb ideig lesznek képesek a munkavállalók megtartására és a legjobb munkaerő bevonására (Nafatali, 2004), megszerezve ezzel a versenyelőnyt (Téglási, 2023).

Ezeket az eredményeket figyelembe véve a kutatók ma már egyre inkább azt az álláspontot képviselik, hogy a hatékony vezetés nem redukálható le morálisan semleges gondolkodásra és cselekedetre, vagyis nem lehet kizárólag a szervezeti célokra összpontosítani és az etikai kérdéseket figyelmen kívül hagyni (Nielsen, 2006; Huhtala et al., 2021). A vezetői szerepnek és a vezetésnek ma már egyre inkább része az etikai dimenzió (Ciulla, 1998; Csillag, 2019), így talán egyre több vállalat változtat a morálmentes stratégiai alapálláson (Moss, 2002; Monahan, 2012), és nagyobb figyelmet fordít az etikus magatartásra is (Neubert et al., 2013; Alshammari et al., 2015).

A modern vezetésmodellek etikai aspektusai

Bár egy vállalat sikerességéhez kétségkívül elengedhetetlen a profitabilitás, azonban a számok önmagukban nem elegendők (Mármárosi, 2020). A jó vállalati működéshez olyan tényezőket is figyelembe kell venni, mint a vezetés minősége, az etikus vezetés vagy a vezetés etikussága, ami egyre inkább sarkalatos pontjává válik és válhat a vállalati működésnek (Ujhelyi, 2019). A 21. századi vezetéselméletek közül számos olyan irányzattal találkozhatunk, amelyek valamilyen módon foglalkoznak az etikával. Az etikus vezetésben, a transzformációs vezetésben, az autentikus vezetésben és a szolgáló vezetésben is megjelenik az etikai elköteleződés direkt módon (1. ábra). A tanulmány csak ezekre az elméletekre összpontosít, általánosságban a vezetést nem vizsgálja.

1. ÁBRA: AZ ETIKUS MODERN VEZETÉSELMÉLETEK



Forrás: Saját szerkesztés

Az etikus vezetői szakirodalom feldolgozása során észrevehető volt, hogy bár négy önálló leadership irányzatot különböztetünk meg, mindegyiknek része az etikai dimenzió, így számos pontban ezek az elméletek metszik egymást. Mindegyik modellnek a központjában az etikusság áll, amit az etikus vezető alázattal és hiteles magatartással képvisel (Brown, & Treviño, 2006; Pawar, 2008; Yukl, 2010; Van Dierendonck, 2011; Ujhelyi, 2019). Az elméletek megkülönböztetése leginkább a normatív morálhoz való hozzáállásban érhető tetten, hiszen mindegyik elmélet másként válaszolja meg azt a kérdést, hogy mi számít etikusnak és mi nem, ezáltal az etikus vezetővel szembeni követelmények is eltérhetnek egymástól (Shafer, & Landau, 2015; Lemoine et al., 2019).

Az etikus vezetési elméletben az etikus vezetőnek egyszerre kell képviselnie a morális személyt és a morális menedzsert (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2000; Lemoine et al., 2019). Morális emberként viselkedve olyan tulajdonságok kerülnek előtérbe, mint az őszinteség (Yukl, 2006; Brown, & Treviño, 2006; Mármárosi 2020), a megbízhatóság, a feddhetetlenség és a következetesség, amik segítségével a vezető tisztességes döntést lesz képes hozni és becsületesen fog tudni bánni a munkavállalóival (Treviño et al., 2003; Mihelič 2010). Ugyanakkor az etikusság ösvényén való

maradáshoz az erkölcsös személyiségjegyek nem elegendőek, hiszen elengedhetetlen az is, hogy a vezető döntéseit mindenkor az etikusság tükrében hozza meg, és proaktívan tegyen azért, hogy a munkavállalók magatartását befolyásolni tudja (Donlevy, & Walker, 2011; Lasthuizen, 2008; Spangenberg, & Theron, 2005; Bencsik et al., 2018). Az etikus vezetőt ebben a vezetéselméletben egy hiteles példaképként azonosíthatunk, aki mindenkor törekszik az etikus cselekedetekre, és akinek a magatartása hatással van a beosztottakéra (Brown et al., 2005).

A szakirodalom az etikus vezetés egyik ágaként tartja számon a transzformációs vezetést (Vasvári et al., 2020), aminek ugyanúgy része az etika. Ebben a vezetési stílusban a vezető egy transzformációs folyamatot hajt végre kölcsönös érdekek és értékek mentén (Burns, 1978, 2003; Metz, 2018). A transzformációs folyamatnak köszönhetően az etikus magatartás a szervezetben egyre megszokottabbá válik, és ez mind a vezető, mind az alkalmazottak magatartására átalakító hatással van (Burns, 1978; Monahan, 2012). Az etikus és a transzformációs vezetés metszete, hogy a vezetők törődnek a követőkkel. Mind a két modellben a vezetők az erkölcsi elveik szerint járnak el, és a döntéseik során mérlegelik a cselekvések etikai következményeit. Ugyanakkor az etikus vezetés magába foglalja a transzformációs folyamat mellett egy tranzakciós folyamatot is, amit az etikai normák számonkérésével ér el. Ez a tranzakciós folyamat különbözteti meg az átalakító vezetéselmélettől az etikus vezetést (Brown, & Treviño, 2006).

Ahogy a transzformációs, úgy az autentikus vezetés is átfedésben van az etikus vezetéssel, ami főként a vezető tulajdonságaiban érhető tetten (Brown, & Treviño, 2006). Ez a vezetési stílus azt hangsúlyozza, hogy a vezető viselkedésének és a személyes értékeinek összhangban kell lennie. Ezt az összhangot semmilyen külső elvárás vagy társadalmi nyomás nem ingathatja meg (Lemoine et al., 2019). Ebből következik, hogy az autentikus vezető magas önismeret mellett saját erkölcsi iránytűvel is rendelkezik (Guignon, 2004; Lemoine, 2019), és minden cselekedetében az értékei és a hite tükröződik vissza (Judge, 2019; Ujhelyi, 2019). Az autentikus vezető számára az etika az önmagukhoz való hűséget és hitelességet jelenti (Plinio, 2009; Monahan, 2012).

Az etikusságra a szolgáló vezetési stílusban is nagy hangsúly kerül (Greenleaf, 1977; Ujhelyi, 2019), ahol a vezető mozgatórugója az alkalmazottak, az ügyfelek és a közösség szolgálata (Spears, 2002; Lemoine, 2019). Tehát a vezető erkölcsi felelőssége nemcsak a szervezeti sikerre, hanem a beosztottakra és az érintettekre egyaránt kiterjed (Ehrhart, 2004; Lemoine, 2019). A vezető ügyel az egyének szakmai és etikai fejlődésére (Monahan, 2012) és mások igényeit mindig a sajátja elé helyezi (Stone, 2003; Kae, 2016). Lényegében a szolgáló vezetés nem más, mint a transzformációs vezetés és a társadalmi felelősségvállalás együttvéve (Graham, 1991; Ujhelyi, 2019), ahol a beosztottak és a vezető kapcsolata sokkal szilárdabb (Kae, 2016).

A négy vezetési irányzat bár tartalmaz hasonlóságokat, de a különbségek rámutatnak arra, hogy az etikus vezetőt többféleképpen is lehet értelmezni. Ez a komplexitás utalhat arra is, hogy az etikus vezetés sokkal többet jelent annál, mint hogy a vezető nem korrump (Vasvári et al., 2020). Az etikus vezetők számára nem létezik egy univerzális kézikönyv, ami az etika határvonalait egyértelműen jelzi (Lashway, 1996), és ezért sem egyértelmű annak a meghatározása sokszor, hogy egy-egy döntés során pontosan melyik út számít helyesnek.

Nemi különbségek és a vezetés kapcsolata

Az etikusság mellett a nemek és a vezetés kapcsolata is régóta foglalkoztatja a kutatókat (Kázmér-Mayer, & Czibor, 2019), hiszen a nemi diszkrimináció hosszú évek óta jelent problémát (Csóré, 2022). Ha megfigyeljük a világ legnagyobb vállalatai vezetőségének nemi megoszlását, akkor nagy különbségeket tapasztalhatunk. Bár a 20. század utolsó évtizedétől kezdve egyre gyakoribbak a női vezetők (Kae, 2016), az arányuk még mindig jelentősen lemarad a férfiakéhoz képest. Egy 2020-ban végzett kutatás szerint az EU-ban a vezetőknek csak egyharmada nő (Eurostat, 2021),

ami azt az állítást erősíti meg, hogy a vezetői szerep még mindig erősen kapcsolódik a férfiakhoz, a férfiassághoz (Kae, 2016). Ez a kapcsolódás abban is tetten érhető, hogyha egy sikeres vezetőre gondolunk, akkor leggyakrabban dominánsként és asszertívként írjuk le, amit általában a férfias-sággal azonosítunk (Collins et al., 2014; Kázmér-Mayer, & Czibor, 2019).

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

A diszkrimináció feloldását az segítené, ha a vezetést és a vezetői magatartásokat nem nemi alapon, tehát nem feminin vagy maszkulin viselkedési minták alapján közelítenénk meg, függetlenül attól, hogy léteznek olyan minták, amik egy-egy nemnél erősebben a felszínre törnek (Apfelbaum et al., 1986; Goldberger et al., 1987; Eagly, 1990; Kae, 2016; Kázmér-Mayer, & Czibor, 2019).

A kutatási módszertan jellemzői

Maga az etika vagy az etikusság vizsgálata nem egyszerű. Nehézségét egyrészt az adja, hogy az etika és az etikusság eltérő módon értelmezhető, így egy mindenki által ismert, használt és elfogadott definíció nem létezik (Csillag, 2012). Ez a jelentésbeli különbség a vezetéselméleti irányzatokban is megfigyelhető, mivel nemcsak átfedéseket, de eltérő tulajdonságokat is tartalmaznak az egyes modellek. Másrészt nehézséget jelent az a kérdés is, hogy az interjúalanyok mennyire képesek vagy akarnak őszintén beszélni az etikusságról egy olyan országban, amely előkelő helyen áll a korrupciós listákon (Transparency International, 2023). Ezeket a szempontokat figyelembe véve a kutatási kérdések megválaszolásához a legmegfelelőbb módszernek az interjút választottuk. Úgy véljük, ez a módszertan lehetőséget biztosíthat a bizalom kiépítésére és erre a bizalomra alapozva az őszinteségre, ami elősegítheti a problémák, a vélemények és a jelenségek mélyebb megértését és elemzését (Boncz, 2015).

Összesen 10 vezetővel készült interjú, akik magyar nagy- vagy középvállalatoknál dolgoznak. Az interjúalanyok kiválasztása során két kritériumot határoztunk meg: minimum 4 éve töltsenek be vezetői pozíciót, és olyan csapatot vezessenek, ahol a létszám meghaladja az 5 főt. Ez a két kritérium segített minket abban, hogy olyan vezetőkkel tudjunk beszélni, akik nagyobb szervezeti egységért felelnek, mélyebb és átfogóbb ismeretekkel rendelkeznek a vezetésről és az emberek menedzseléséről, köszönhetően a több éves tapasztalataiknak. Demográfiai adatokat tekintve a 10 vezetőből 4 férfi és 6 nő (1. táblázat).

A félig strukturált interjúk körülbelül 30-40 perc hosszúak voltak. Az interjúkban többnyire nyitott kérdéseket tettünk fel, hogy még teljesebb képet kapjunk a vezetők által gondolt etikusságról, a megélt etikai dilemmákról és az etikus vezetésről alkotott képről. A kérdések összeállítása során Toffler (1991) korábbi interjúkérdései inspiráltak minket. Az interjúkat elsőként legépeztük, majd kódoltuk, és az egyes kérdésekre adott válaszokat különböző szempontok szerint csoportosítottuk.

tuk. A csoportosított válaszokat táblázatokban összesítettük és ez alapján kerestünk összefüggéseket és kapcsolatokat.

1. TÁBLÁZAT: INTERJÚALANYOK VEZETÉSSSEL KAPCSOLATOS ADATAI

Név	Vezetői évek száma (év)	Beosztottak száma (fő)	Terület
Interjúalany1	14	38	hr
Interjúalany2	8	32	jog
Interjúalany3	12	24	pénzügy
Interjúalany4	5	15	pénzügy
Interjúalany5	12	21	pénzügy
Interjúalany6	26	50	kereskedelem/jog
Interjúalany7	15	13	kommunikáció
Interjúalany8	6	17	pénzügy
Interjúalany9	4	11	pénzügy
Interjúalany10	4	6	pénzügy

Forrás: Saját szerkesztés

Eredmények

Az etikus vezetéssel kapcsolatban elsőként azt vizsgáltuk, hogy a több éves tapasztalattal rendelkező vezetők milyenek képzelnek el egy etikus vezetőt. Eredményeink visszatükrözték az etikusság komplexitását, ugyanis mindenki más-más szemszögből közelítette meg ezt a fogalmat. Az elmondottak alapján ahhoz, hogy egy vezető etikus vezetővé váljon, rendelkeznie kell olyan erényekkel mint a korrektség, a becsületesség, a szavahihetőség, „a hitelesség és a következetesség. Ezentúl pedig az emocionális együttérzés maradjon etikus keretek között...” (Interjúalany1). A tulajdonságok említésekor a szavahihető szó nem ösztönös, hanem tudatos döntés volt. Nehézséget az őszinte és a szavahihető szó közötti választás jelentette, mivel „...egy vezetőnél vannak helyzetek, amikor nem tud 100%-ig őszinte lenni, és ez a feladatköréből fakadhat” (Interjúalany7). Amikor nem magára a vezetőre, hanem a vezetői szerepre került a hangsúly, akkor az etikus vezetőt példaképként azonosították. Úgy gondolják, a vezető azért vezető, „mert vezeted a többieket. Gyertek utánam... ez az etikus út. Ehhez kell egyfajta nagyon jó önismeret. Az a jó vezető, akinek megvan az önismerete, és tudja magáról azt, hogy mindenben jó, és tudja magáról azt, hogy miben nem feltétlenül jó. És a legjobb vezetők még azt is tudják, hogy igazából a kollégáik még sokkal több mindent tudnak, mint ő. Pontosan ezért, szerintem a vezető inkább csak támogassa a csapatot” (Interjúalany5). Mind a példakép-szerepben és mind a csapat támogatásában a követőkkel való kapcsolat kerül a felszínre, aminek az egyik kulcsa a bizalom (Interjúalany2) lehet. A bizalom megteremtéséhez és fenntartásához számos út létezik, de részét képezheti az egyenlő bánásmód (Interjúalany3), a közös célok mentén építés (Interjúalany9) és a transzparens, nyílt kommunikáció (Interjúalany6) egyaránt.

Az általunk végzett felmérésből arra következtethetünk, hogy egy vezetőnek nem elegendő csak és kizárólag a megfelelő erényekkel rendelkeznie – mint a korrektség, a becsületesség, a hitelesség, az együttérzés, a következetesség és a magas önismeret – ahhoz, hogy etikus vezetővé váljon. Nagy hangsúlyt kell fektetnie a munkavállalókkal való bánásmódra és a vezetői szerep különböző aspektusaira is. Ilyen kritikus pontnak számíthat az egyenlő bánásmód, a visszajelzések adása megfelelő formában, a közös célok mentén építés, a csapat jólétének maximalizálása és a transzparencia. Ezáltal az etikus vezető jellemzőit az elmondottak alapján két csoportba tudtuk sorolni: elvárt külső viselkedési mintázatok és elvárt belső értékek (2.ábra).

2. ÁBRA: AZ ETIKUS VEZETŐ JELLEMZŐI

Belső értékek	Viselkedési minták
<ul style="list-style-type: none"> • korrekt • hiteles • szavahihető • együttérző • következetes • becsületes • magas önismerettel rendelkezik 	<ul style="list-style-type: none"> • egyenlő bánásmódban részesít • bizalmat épít • jólétet maximalizál • őszintén kommunikál • transzparens • visszajelzést ad • közös célok mentén épít • példakép • csapatát támogatja

Forrás: Saját szerkesztés

Vizsgálatunk során az etikusság és az etikus vezető egyik közös része a transzparencia volt. Mind a két fogalom körbejárásakor a vezetők felhívták a figyelmet a transzparencia fontosságára, amit elvárásaként fogalmaztak meg a működéssel és a kommunikációval szemben. Az általunk megkérdezett vezetők etikus vezetőknek tartják magukat és „*az etikus működésre alapként*” (Interjúalany1) tekintenek. Ugyanakkor amikor arról kérdeztük őket, hogy beszélnek-e az etikáról, az etikusságról a szervezetükben, akkor az legtöbb esetben csak „*működési szinten*” (Interjúalany2) jön szóba. Tehát „*explicit módon nem, de implicit módon szóba jön*”, vagyis „*retorikusan nem kerül szóba, csak részegységenként*” (Interjúalany3). Bár a legtöbb vezető hirdeti a transzparenciát, rendelkeznek etikai alapelvekkel, de az etikai témákat munkahelyi környezetben inkább nem feszegetik. Ezek alapján arra következtetünk, hogy a morális némaság még mindig erőteljesen jelen van a cégek működésében. Morális némaságról akkor beszélhetünk, ha egy vezető (vagy munkatárs) nem fogalmaz meg határozott véleményt a morális kérdésekkel kapcsolatban, inkább kikerüli azokat, miközben rendelkezhet etikai alapelvekkel (Waters et al., 1986; Bird et al., 1995; Csillag, 2019).

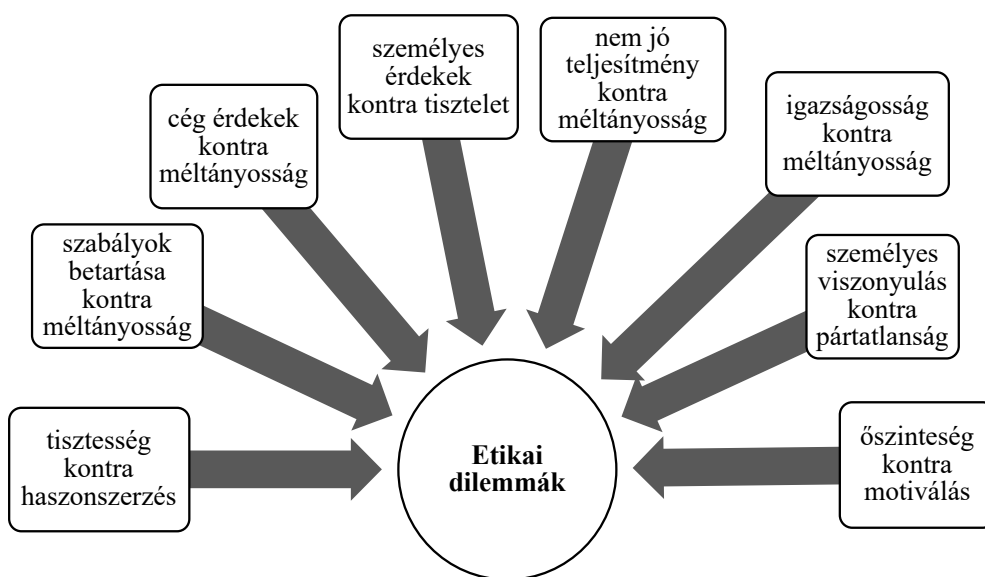
Arra is kerestük a választ, hogy a vezető neme befolyásolhatja-e az etikus vezetőről alkotott elképzelést. Az interjúalanyoknak először azt a kérdést kellett megválaszolniuk, hogy látnak-e különbséget egy férfi és egy női vezető között. Ezután azt kellett átgondolniuk, hogy szerintük lehet-e eltérés egy etikus férfi és egy etikus női vezető között. A szakirodalmi részben ismertettük, hogy a vezetést leginkább maszkulin tulajdonságokhoz kötik (Kae, 2016), továbbá a női és a férfi vezetőket legtöbbször gender-specifikus jellemvonásokkal illetik (Kázmér-Mayer, & Czibor, 2019). Így a vizsgálat előtt azt feltételeztük, hogy fogunk azonosítani különbségeket gender alapon. Mindent összegezve, a vezetők véleménye megoszlott a nemi különbségek tekintetében. Számos vezető azal érvelt, hogy nem szabadna különbséget tenni női és férfi vezető között, mert „*nem ez a lényeg, hogy valaki férfi vagy női vezető, hanem sokkal nagyobbak az egyéni különbségek, amiket ezer más dolog befolyásol. A szocializáció, az élettörténet, a saját egyéni tapasztalat sokkal nagyobb hatással vannak a vezetői viselkedésére, mint az, hogy férfi vagy nő*” (Interjúalany2). Ezáltal a vezetők egy része úgy véli, hogy a lényeg sokkal inkább a külső és a belső tulajdonságokra helyeződik, mintsem a velünk születettek. Ezt az állítást az is erősíti, hogy munkájuk során számos olyan ellenpéldával találkoztak már, akik nem követték a tőlük elvárt gender mintákat, ezért a sztereotíp megközelítés felszámolása mellett teszik le a voksukat. Azonban a legtöbbjük még mindig lát különbséget női és férfi vezetési stílus között. Állításukat azzal indokolták, hogy „*vannak olyan tulajdonságok, amik erősebbek szoktak lenni általában a nőkben vagy erősebbek szoktak lenni általában a férfiakban*” (Interjúalany9). A nőkhöz leginkább feminin, míg a férfiakhoz maszkulin tulajdonságokat társítottak. Megfigyelhető volt az is, hogy a megadott tulajdonságok (ami egyik sem jobb vagy rosszabb) a

férfiak és a nők esetében egymás ellentétei voltak. A vezetők által megadott leírások visszatükröztek a szakirodalomban található domináns női és domináns férfi tulajdonságokat (Apfelbaum et al., 1986; Goldberger et al., 1987; Eagly, 1990; Kae, 2016; Kázmér-Mayer, & Czibor, 2019). Továbbá kiemelték azt is, hogy a két nem közötti határvonal egyre kevésbé válik el egymástól.

A női és férfi vezetés különbségeit az etika szemszögéből is megvizsgáltuk. Míg a vezetési stílus tekintetében többen fogalmaztak meg nemek közötti különbséget, az etikus vezetésben ezt nem azonosították. Mindegyik vezető egyértett abban, hogy az etikusság nem köthető nemhez. Úgy vélik, hogy „mindenhol megvannak a kiskapuk. Ha valakinek a személyisége olyan, akkor az tud lenni etikátlan egyik-másik oldalon is” (Interjúalany4). Tehát a törésvonalat az etikus vezetés tekintetében nem a nem okozza (Interjúalany2), sokkal inkább ez egy elvi kérdés.

Kutatásunkban körbejártuk azt is, hogy milyen etikai dilemmákkal találkozhatnak leggyakrabban a menedzserek vezetői szerepben. Az etikai dilemmák esetében többnyire különböző elvek kerülhetnek szembe egymással, ahol a nehézséget annak a meghatározása okozhatja, hogy pontosan melyik út számít helyesnek. A vezetői pozícióban eltöltött évek során az interjúalanyok számos olyan helyzettel találkoztak, ahol a tisztesség, a vállalati értékek, a haszonszerzés és az önös érdekek keresztezték egymást. Valószínűsíthető, hogy ezek a szituációk legtöbbször olyan gazdasági helyzetben kerülhetnek felszínre, mint a válság vagy a recesszió (Interjúalany4). A szélsőséges időszakok mellett a menedzsereknek a mindennapi munkájuk során határozott álláspontot kell képviselniük akkor is, amikor a céges szabályok és a munkavállalói érdekek ütköznek. A döntés nehézségét leginkább a szabályok betartása és a méltányosság vagy az igazságosság közötti választás jelenti, hiszen „vékony jég van az etikus szabályok és a segíteni akarás között” (Interjúalany1). Vezetőként számos olyan nehéz döntési helyzetben kell a belső etikai iránytűkre támaszkodni, mint a „mennyire függetlenítem magam a szociális kérdésektől?” (Interjúalany6), „hogyan fűzd a szavakat, hogy ne bántsd meg valakit egy visszajelzésen?” (Interjúalany3), „valakinek a hozzáállása meghatározhatja-e a munkájának az értékelését vagy sem?” (Interjúalany8), vagy „amikor úgy érzed, hogy mindent megtettél..., akkor hol van az a szint, amikor be kell látnod, hogy meg kell válni a munkavállalótól?” (Interjúalany10). Érzékelhetjük, hogy a feltett kérdéseket nehéz megválaszolni, még akkor is, ha a vezető igyekszik döntései során minden etikai aspektust figyelembe venni. Az interjúalanyok azt is feltételezték, hogy a válaszokat a körülmények is sok esetben alakíthatják. A leggyakoribb etikai dilemmákat mutatja be a 3. ábra.

3. ÁBRA: LEGGYAKORIBB ETIKAI DILEMMÁK



Forrás: Saját szerkesztés

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

Konklúzió

A cikk céljaként azt tűztük ki, hogy képet kapjunk a vezetői etikusságról és a vezetők által tapasztalt etikai dilemmákról, és hogy kiderítsük, a vezető neme hatással lehet-e ezekre a kérdésekre. A tanulmány egy feltáró kutatás, ami azonban nem törekedett arra, hogy bemutassa általánosságban a magyar vezetők etikai dilemmáit és az etikusságról alkotott véleményét, hanem 10 interjú alapján azonosított mintázatokat. Ebben a témában a magyar empirikus kutatások leginkább kérdőíves felmérést alkalmaztak, így a kutatási kérdések megválaszolásához kvalitatív kutatási technikát választottunk, mivel szerettünk volna eltérő módszertant kipróbálni.

Eredményeink azt sugallják, hogy az etikus vezetőről alkotott kép – a modern vezetéselméletekhez hasonlóan – többféleképpen is értelmezhető. Az etikus vezetői működésben mind a belső tulajdonságoknak, mind a magatartásmintáknak nagy szerepük van. Bár a fogalom meghatározása során mindegyik vezetéselméletből említettek jegyeket a vezetők, mégis az általunk végzett felmérésben a legtöbb esetben az autentikus és a szolgáló vezetésirányzatok jegyei voltak a felfedezhetőek. Függetlenül attól, hogy ki milyen módon közelíti meg az etikus vezetést, meghatározásának fontosság vitathatatlan, mivel a tudatos etikus vezetés segítheti a vezetőket az etikai döntések meghozatalában.

Érdekes szempont lehet az is, hogy felmérésünk során a transzparencia megfogalmazódott mind az etikusság, mind az etikus vezetés kapcsán. Mindezen eredmények hangsúlyozzák a transzparencia és az etikusság kapcsolatát. Kutatásunk során egy ellentmondásba is ütköztünk, hiszen az általunk megkérdezett vezetők etikus vezetőnek tartják magukat, de mégsem feszegetik az etikai témákat a munkahelyi környezetben. Úgy tűnik, a morális némaság még mindig erőteljesen jelen van a cégek működésében.

A kutatás második részében a nemek közötti különbségre került a hangsúly. Elemzésünk szerint míg a vezetők többsége még mindig tapasztal különbséget női és férfi vezetési stílus között, addig ezt a különbséget etikus vezető tekintetében nem azonosították. Mindegyik vezető egyértelműen abban, hogy az etikusság nem köthető nemhez, így Brown és Treviño (2006) álláspontját erősíthetjük meg, miszerint nem feltétlenül adható válasz a nemi kérdések tekintetében etikusság szempontjából.

A tanulmány az etikai dilemmákra is kiterjedt, amiknél nem mindig egyértelmű, hogy melyik út számíthat helyesnek. Az általunk végzett kutatásban a méltányosság elve és egyéb tényezők közötti ellentét jelentette a legnagyobb nehézséget, ami a munkavállalókkal kapcsolatos döntésekben kerültek a felszínre. Az etikai dilemmák megfelelő kezelése azért is fontos, mert egy rosszul mérlegelt etikai döntés során bizalmi válság is kialakulhat (Monahan, 2012). Ez a bizalmi válság pedig hatással lehet a követőkre, ami az etikus vezetés egyik elengedhetetlen összetevője.

A kutatás utat nyithat az etikus vezetés és etikus vezetői dilemmák mélyebb megértésében és összefüggéseinek feltérképezésében a minta növelése és a reprezentativitás biztosítása által.

Irodalomjegyzék:

- Alshammari, A., Almutairi, N. N., & Thuwaini, S. F. (2015). Ethical leadership: The effect on employees. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 108-116. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p108>.
- Bakacsi Gy. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3) 50-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>.
- Barizsné Hadházi E. (2020). Etikus vezetés, egy kutatás kezdetén. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 5(1). <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.16>.
- Bencsik A., Machová R., Juhász T., & Csókás L. (2018). Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Budapest Management Review*, 49(10-11), 93-104.
- Boncz I. (2015). *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.09>.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Csillag S. (2012). *Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Csillag S. (2019). Fantázia vagy valóság? Néhány gondolat az etikus vezetésről. Leadership, kultúra, szervezetek. *Tanulmányok Bakacsi Gyula tiszteletére* (pp.27-36.), Budapest Corvinus Egyetem.
- Csóré K. T. (2022). A nők és férfiak közötti egyenlőtlenség a munka világában : női és férfi vezetők, a nemek motiválása és munkahelyi nehézségeik. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(4), 82-86. ISSN 2677-1306.
- Eurostat (2021. március 5.). Women remain outnumbered in management. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>.
- Huhtala, M., Fadjukoff, P., & Kroger, J. (2021). Managers as Moral Leaders: Moral Identity Processes in the Context of Work. *Journal of Business Ethics*, 172(6), 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04500-w>.
- Kae, R. (2016). Servant-leadership: A feminist perspective. *International Journal of Servant Leadership*, 10(1). <https://doi.org/10.33972/ijsl.110>.
- Kázmér-Mayer Sz., & Czibor A. (2019). Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra. Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében. *Replika*, 2019(111), 133-143. ISSN 0865-8188. DOI: <http://doi.org/10.32564/111.9>.
- Kocsis J. Á., & Pálinkás J. (1998). A vezetői döntésekről. *Vezetéstudomány*, 29(9), 1-5.
- Lashway, L. (1996). *Ethical Leadership*. ERIC Digest, Number 107.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals* 2019, 13(1), 148-187. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>.
- Mármárosi A. (2020). A vezetés sötét oldala (hübrisztikus vezetés) = The dark side of leadership–hubristic leadership. *Budapest Management Review*, 51(3), 30-42. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.03>.
- Metz R. T. (2020). *A politikai vezetés három arca: A vezetés értelmezési lehetőségei és gyakorlatai a demokráciában*. Gondolat Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-556-019-6. DOI: <https://doi.org/10.14267/phd.2018033>.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter 2010*, 14(5). DOI: <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>.
- Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 56-66.
- Nafatali, R. (2004). The challenge of ethical leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 307-317.
- Somlai R. (2019). Vezetői stílusok vizsgálata személyes készségek elemzésével. *Taylor*, 11(1), 84-96.
- Téglási L. (2023). A HR-tanácsadás szerepe az üzletfejlesztésben és a jövőállóság biztosítása a szervezeten belül. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(4), 102-111. ISSN 2677-1306.
- Toffler, B. (1991). *Managers Talk Ethics: Making Tough Choices in a Competitive Business World*. John Wiley & Sons, Inc.

Transparency International (2024. január 25.). *Corruption Perceptions index 2023*. <https://transparency.hu/adatok-a-korrupcirol/korrupcio-erzekelesi-index/cpi-2023/>.

Ujhelyi M. (2019). *Új leadership-megközelítések* (pp. 229-241). Budapest, BCE Közgáz Campus Nyomda. ISBN: 978-963-503-800-8.

Vasvári T., Vargha B., Martus B., & Németh E. (2020). Etikus vezetés és szervezeti struktúra. *Köz-Gazdaság – Review of Economic Theory and Policy*, 12(4), 29-55.