

VEZETŐ/LEADER VERSUS ETIKA AVAGY AZ ETIKUS LEADERI MAGATARTÁS JELLEMZŐI

A tanulmányban bemutatott kutatás a jó vezetői tulajdonságokat keresi, összefüggésbe hozva a leaderrel szembeni elvárásokkal és az etikus vezetői viselkedéssel. A kvantitatív és kvalitatív elemeket is tartalmazó kutatás 3 nemzet vizsgálatát célozta (Magyarország, Csehország, Szlovákia). A tanulmányban bemutatott kérdőíves kutatás kérdései között a jó vezetők tulajdonságai és a leaderi jellemzők közötti különbség és az etikus vezetői viselkedéssel való kapcsolatuk kapott helyet. Az egyszerű és komplex statisztikai elemzés eredményei azt igazolták, hogy a három ország megkérdezettjeinek véleménye a legtöbb esetben szignifikáns módon különbözik a leaderrel szembeni elvárásokban, tulajdonságokban és az etikus magatartásban.

Kulcsszavak: etika, leader, leadership, manager, vezetési stílus, vezetői tulajdonságok

A változó munkaerőpiac új típusú vezetést igényel. Jogos a kérdés ebben a helyzetben, milyen a jó vezető, aki ezen elvárásoknak megfelel? Boyatzis (1983) a magas intelligenciaszintet és a szakmai hozzáértést tekintette a vezetői siker zálogának, míg ma az emberi tényező felértékelődésének következtében egyre inkább az érzelmek jelentősége kerül a középpontba (Jamali et al., 2008).

A vezetői feladatkörrel kapcsolatban egészen az 1980-as évekig az volt az álláspont, hogy a racionalitás az elvárás. A vezetőktől racionális viselkedést vártak el, és az érzelmeket irracionális tényezőnek tekintették. Ekkor jelentek meg az új leadership elméletek, melyhez nagyban hozzájárult Robert House 1976-os karizmatikus vezetés elméletével (House, 1977). Ma már elfogadott, hogy gondolkodásunk, kommunikációnk, döntéseink egyaránt érzelmi befolyásolás alatt állnak, így az érzelmek szerepe a munka világában sem hagyható figyelmen kívül. Maak és Pless (2006) szerint a vezetők egyenlők beosztottjaikkal, csupán abban különböznek, hogy engedélyt kapnak követőiktől a vezetésre.

A hatékony működés és dolgozói elégedettség eléréséhez – melyek a sikeres szervezeti működés kritériumai – olyan vezetőkre van szükség, akik hatalmuk helyett tekintélyükkel vezetnek, a szervezeti kemény tényezők mellett az emberi érzelmekre is odafigyelnek. A változó piaci feltételek, a szervezeti változások a vezetőkkel szembeni elvárásokban is megnyilvánulnak, és a vezetői szerepeknél új igények kerültek a középpontba. Ezekhez az új elvárásokhoz igazodnak az új modellek, melyek évtizedek óta népszerűek és folyamatos fejlődést indikálnak a területen (Quinn, 1988; Pfeffer – Salancik, 1978). A fenti jellemzők kimondatlanul is magukban foglalják az erkölcsi értékek érvényesülését, az etikai elvárásoknak való megfelelést is, mely az üzleti környezetben egyre hangsúlyosabb szerepet játszik. A kutatás célja az említett tényezők közötti kapcsolat és a gyakorlati életben történő érvényesülésük feltárása.

ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

Leadership

A vezetéstudomány – ezzel összefüggésben a leadership, mint a tudományág jelentős részét képező terület alapjai – a civilizáció kezdetétől eredeztethető. A történelem nagy alakjai, neves vezetők, politikai szereplők mindegyike a maga vezetési stílusával érte el sikereit. Bár e stílusjegyek olykor nagyon különbözőek voltak, mégis mindegyik megtalálta korának és vezetettjei igényeinek való megfelelő viselkedést, irányítást, befolyásolási eszközeit és döntési modelljeit.

Számos definíció és elmélet született a vezetés és a leadership fogalmáról és tartalmáról (Bakacsi, 2004; Day – Antonakis, 2017; Stone – Patterson, 2005) és gyakori vita tárgya, hogy lehet-e különbséget tenni a két fogalom tartalma között. A tanulmány e vita napjainkban jellemző vetületét igyekszik feltárni. A vezetői viselkedés, stílus szakszerű megítélése kapcsán azzal foglalkozik, hogy kiderítse, miképp hatnak a felettes tulajdonságai és a viselkedés jellemzői az olyan vállalati folyamatokra, melyben a felettesek azon célok megvalósítására szeretnék rávenni a munkatársakat, melyek mindkettőjük céljait, igényeit, értékeit és elvárásait kielégíti.

A vezetővel szembeni elvárásokat, mint a jó vezető minősítő jellemzőket, már az ókori görög gondolkodó, Platon (1984) „Az állam” című könyvében is definiálja. Szerinte négy tulajdonság fontos: bölcsesség, bátorság, mértékletesség és igazságosság.

A vezetés elméletével és gyakorlatával azóta is számos kutató, gondolkodó és gyakorlati szakember foglalkozott, sőt napjainkban is a megjelenő publikációkban örök visszatérő kérdés, milyen a jó vezető (Sedlák, 2009; Szűcs et al., 2013; Tureckiová, 2007)?

Számos korábbi modell, definíció után Kurt Lewin (1939) vizsgálata több aspektusból is úttörőnek számított. A vezetői stílusokra vonatkozó következtetéseit 1938-ban fogalmazta meg. Három jellegzetesnek tekinthető irányítási stílust értelmezett, mely kategóriák ma a leggyakrabban emlegetettek közé sorolhatók (Bakacsi, 2004; Heidrich, 2011):

- tekintélyelvű (autokratikus) vezetési stílus,
- demokratikus vezetési stílus,
- a megengedő (laissez-faire) vezetési stílus.

Lewin kutatása azt bizonyítja, hogy a munkatársak a megengedő és demokratikus stílust találták megfelelőnek, azonban a feladatmegoldás oldaláról az autokratikus vezető bizonyult jobbnak (Dobák – Antal, 2013; Dobák – Antal, 2010).

Az 1980-as években új elméletek láttak napvilágot a vezetésstudomány területén, melynek kialakításában Conger és Kanungo (1998) munkája nagy jelentőségű, a karizmatikus vezetés magatartástudományi alapokra helyezett vezetésének koncepciójával (Karácsonyi, 2006). A karizmatikus vezetés elmélete alapján a vezető magatartási jegyei az érzékenység, az érzelmi intelligencia jellemzőivel közelíthetők. Az elmélet megszületése óta további vezetői stílusokat, a változó körülményekhez igazodó vezetői szerepeket lehet felsorakoztatni, melyek bizonyos értelemben eltérő elvárásokat fogalmaznak meg (Quinn, 1988). Az emberi magatartás, az elvárt munkatársi közeledés, együttműködés és érzelmi kifejeződés, a változásokra történő gyors reakciók és agilitás, a vezetés irányából a leadership felé történő elmozdulást igényli.

House (1976) karizmatikus vezetés elmélete, valamint Conger és Kanungo (1987) a karizmatikus vezetés magatartástudományi alapokra épülő elmélete alapján megfogalmazható, hogy leader az, aki sikert kovácsol abból, hogy támogatja munkatársait, erősíti önbizalmukat, képességeikbe és tapasztalatukba vetett hitüket. Képes arra, hogy minden helyzetben motiválja a keze alatt dolgozó csapatot, és magas fokú interperszonális képességek birtokosa. Rendszerszemlélettel bír, látja az összefüggéseket, és képes kezelni az előre nem várt helyzeteket. Tekintélye van beosztottai előtt, nem él és nem él vissza hatalmával, kölcsönös tiszteletet képes elérni. Hangsúlyt fordít az együttműködésre, amelyben maga is buzgón részt vesz. Képes az adott helyzetekhez alkalmazkodni és annak megfelelően viselkedni. Elfogadja a vélemények és nézőpontok különbözőségét, ezáltal képessé teszi munkatársait is arra, hogy elfogadják a szervezet jövőképét, a közös célokat, és folyamatosan ezek elérésén dolgozzanak.

A legutóbbi kutatások (hrpwr, 2018) a nemzetközi szakirodalomban ismeretes kifejezések helyett a magyar szóhasználatban honos főnök és vezető kifejezésekkel helyettesítik a fent bemutatott viselkedésbeli elvárások közötti különbségeket. Kilenc pontban összegezve lehet megfogalmazni az észlelhető különbségeket, melyek nagyon hasonlóan minősítik a fent bemutatott vezető/leader közötti viselkedésbeli különbségeket (*1. táblázat*).

A kutatás gyakorlati vizsgálataiban annak is utánajártunk, hogy mennyire értenek egyet a megkérdezettek a jó vezető ismérvei mellett követelményként megjelenő leaderi tulajdonságok létezésével, mely az etikás viselkedés elemeit is érintette.

Bár a nemzetközi szakirodalom újabb és újabb megközelítésben tárgyalja fenti kérdéseket melynek egyik leginkább széles körű áttekintése Lord és Emrich (2000) nevéhez köthető, akik a kognitív tudományt alapul véve

végeztek leadership kutatásokat, de letisztult irányvonal az ő munkájuk alapján sem fogalmazható meg.

1. táblázat

A főnök és vezető jellemzői

Vezető (főnök)	Vezető (leader)
Személytelen	Megértő
Begyűjti az elismerést	Megadja az elismerést
Mikromenedzser	Delegálja a feladatokat
Azt mondja: csináld!	Azt mondja: csináljuk együtt!
Rövid távban gondolkodik	Hosszú távon gondolkodik
Mindig főnök	Lehet a kollégád
A folyamatra koncentrál	Az emberekre koncentrál
Azt mondja: én	Azt mondja: mi
Félelmet kelt	Tiszteletet ébreszt

Forrás: saját szerkesztés, hrpwr (2018) alapján

A 2. táblázat összefoglalja több kutató Laloux – Wilber (2014), Northouse (2016), Early (2018) által képviselt koncepció és csoportosítás eredményeit, ahol megjelöltük azokat az elméleteket, melyekben az általunk fókuszba helyezett kérdések, (mint vezetővel szembeni elvárások, leadership jellemzői és etikás viselkedés), megjelennek.

Ahogy látható, a szakirodalom kellően sokszínű véleményt képvisel, és valójában nincs egyetértés sem a definíciókban, sem a pontosan elhatárolható fejlődési időszakokban és paradigmákban. Olvashatunk azonos alapokra épülő nézeteket, de a nagy gondolkodók által képviselt elméletek nincsenek összhangban. Egy legutóbbi ausztrál felmérés alapján (Perton, 2018), mely 2016-18 között zajlott és több, mint ezer interjú kiértékelésén alapul, a leadership jellemzői az alábbi jellemzőkkel írható le: egyenlőségre törekvő, hiteles, egyedi (különös, szokatlan), bizakodó (derülátó). A szakirodalmi sokszínűség és a tisztázatlan állásfoglalások miatt kutatásunkban visszanyúltunk a „Platon”-i alapokhoz, mely nagyrészt összecseng a napjainkban folytatott ausztrál vizsgálat eredményeivel.

Így a kutatás során végzett felmérésekben és az elemzés sarokpontjainak meghatározása során a továbbiakban a klasszikus elméletekre támaszkodunk. A vizsgálat fókuszában lévő összefüggések kimutatása érdekében az etika alapjait és legfontosabb fogalmait a következő részben mutatjuk be röviden.

Üzleti etika

Az etika az erkölcsökkel foglalkozó tudomány. Alkalmazásának célja feltárni a sajátos szabályokat és elveket, amelyek meghatározzák, hogy egy adott helyzetben mi a helyes és mi a helytelen. E szabályok és elvek összességét nevezzük etikai elméletnek (Crane – Matten, 2007).

Üzleti etikával mintegy ötven évvel ezelőtt kezdtek foglalkozni az Egyesült Államokban. Áttörésnek tekinthető a téma kutatásában és gyakorlati alkalmazásában a Harvard Egyetem egyik professzorának, John Rawlsnak 1971-ben megjelent könyve, „A Theory of Justice”. A 90-es években Kindler és Zsolnai (1993) átfogó tanulmányt közölt az etika gazdaságban betöltött hatásáról. Később Boda és

Vezetési stílus – leadership elméletek fejlődése

Elméletek	Időszak	Koncepció	Képviselők
„Great Man“ (Nagy ember) elméletek	1840-1900	Vezető, mint „hős“, vezetőnek születni kell	Thomas Carlyle, Herbert Spencer, alapozva Platon, Laotzu, Arisztotelész, Machiavelli elméleteire
Klasszikus elméletek	1900-1930	Vezető kijelöli a feladatokat, utasítás, hatalom	Taylor, Fayol, Weber, etc.
Vezetői tulajdonságokon alapuló elméletek	1910-1948	Személyiség jellemzők (belső tulajdonságok) meghatározó szerepe	Emerson, Galton, Stogdill, Cowley, Wiggam, etc.
Magatartástudományi elméletek (döntésközpontú és személyiség-központú)	1950-1970	Vezetői viselkedés (külsőleg látható magatartási jellemzők) determinációja. Feladat és/vagy kapcsolatorientáció	Lewin, Likert, Tannenbaum, Schmidt, Katz, Blake, Mouton, Maccoby, Gurin, Floor, Coons, Berne, etc.
Kontingencialista elmélet	1967-1990	Szituáció függő vezetés	Fiedler, Hershey, Blanchard, Vrom, Yetton, etc.
Karizmatikus vezetés	1975-2000	Vezetői érzékenység magatartástudományi alapokon	House, Conger, Kanungo, etc.
Követő vezetés	1990-2010	Szolgálat, bizalom és tisztelet vezető és munkatárs között	Graen, Uhl-Bien, Gerstner, Day, Ilies, Nahrgang, Morgeson, Maak, Pless, Van Dierendonck, etc.
Üzletkötő és átalakító vezetés	1985-2010	Kölcsönös motiváció és felemelkedés, követőkől vezetővé válás, vezetőből erkölcsös személy, hosszú távú nyereség	MacGregor Burns, Bass, Collins, Heifetz, Kramer, Mintzberg, Drucker, etc.
Új leadership elméletek (Authentic leadership, Implicit Leadership, etc.)	2010-	Kontextuális iskola (kultúra, hierarchia hatása), vezetői szerepek, etika és erkölcsi fejlődés befolyásoló hatása, biológiai fejlődés	Kotter, Day, Antonakis, Quinn, Avolio, Luthens, etc.
Rendszerszemléletű vezetés	2015-	A jelen rendszerszintű elfogadása	Senge, Hamilton, Kania,
ET (Evolutionary Teal) model	A jövő	Szervezeti szabadság, jelentőség, önállóság és környezet tudatosság	Frederic Laloux (Wilber, Graves, Beck és Cowan alapján)
„Alfa-leadership”	A jövő	Célorientáltság, rendszerszemlélet, bátorság, ambíció, aktivitás, kíváncsiság, szervezethez	Robert Dilts

Forrás: Laloux – Wilber (2014), Northouse (2016), Early (2018) alapján saját szerkesztés

Radácsi (2002) hangsúlyozta a mind erősebb társadalmi elvárások funkcióját az üzleti etika kialakulásában, rávilágítva arra, hogy már nemcsak a környezet, hanem a vállalati vezetők maguk igényelték az etikai normák rögzítését a morális belső ellentétek kezeléséhez (Varsányi, 2006).

Az 1980-as évek során az üzleti etika gondolatainak megjelenése forradalmi paradigmaváltás volt. A nyereség maximalizálása mellett az etikus üzleti magatartás vált fontossá. Ehhez az időszakhoz köthető a 'The Body Shop társadalmi auditja, a Shell ún. 'People, Planet and Profit' stratégiája, a CSR-programok elterjedése, melyek megannyi lehetőséget nyújtanak a döntéshozóknak ahhoz, hogy elérjék az érintettek elégedettségét. Ez az időszak az üzleti etika virágzásának a kora (Benedek – Takácsné György, 2016; Crane – Matten, 2010; Zsolnai, 2015).

Már a kezdetektől helyet kapnak a gazdaságetikai párbeszédekben az emberek vezetésével, a munkavállalókhöz való viszonyulással, valamint a munkavállalói jogokkal és kötelezettségekkel foglalkozó kérdéskörök (Csillag, 2015). Az üzleti etika napjainkban kiemelkedő jelentőségű. A média is folyamatos reflektorfényben tartja a vállalati visszaélésekkel és törvénytörésekkel kapcsolatos esete-

ket. Maguk a szervezetek is ráébredtek, hogy etikusnak lenni (vagy etikusnak látszani) kiváló üzletpolitikát jelent. Ugyanis:

- az üzlet hatalma és befolyásolása a társadalomra minden eddiginél erősebb,
- az üzleti törvénytörések óriási kárt képesek okozni az egyéneknek, a közösségnek és a környezetnek egyaránt,
- az üzleti etika segít az etikus döntéshozatalban azáltal, hogy a vezetők a megfelelő tudást és eszközöket birtokolják,
- az üzleti etika rendkívül értékes, olyan tudást nyújt, mely túlmutat a gazdasági tanulmányok hagyományos keretrendszerén, valamint szembeesít a társadalom lényeges kérdéseivel (Crane – Matten, 2007).

Az etikai elveket, a szervezet valamennyi tagja számára kötelezően betartandó magatartási szabályokat a szervezetek általában etikai kódexben foglalják össze (Crane – Matten, 2016; Schwartz, 2005). Az 1970-es évek végén és az 1980-as évek elején a vállalatok többségében

feltámadt a saját etikai iránymutatás szükségességére irányuló igény, annak ellenére, hogy a vállalatok sokféle külső etikai vagy magatartási elvárásnak voltak kitéve. L'Etang (1992) szerint a vállalatoknak önzetlenül ki kell alakítaniuk saját etikai szabályaikat kódexben rögzítve, mivel ez a helyes lépés (Szegeci, 2012). A jó etikai kódex a vállalatra jellemző és specifikus. Fogalmazás módja egyszerű és mindenki számára érthető, a konkrét viselkedésről ad információt és nyújt segítséget. Fontos, hogy a vállalat etikai kódexe széles körben ismert legyen, folyamatosan újraértékeljék, és szükség esetén korrigálják azt (Szegeci, 2001).

Az etikus leadership fogalmát Brown és munkatársai (2005) fogalmazták meg, miszerint az etikus leadership két pillérré épül: az erkölcsös személyre és erkölcsös vezetőre. Ez azt jelenti, hogy az etikus leadernek többnek kell lennie, mint egyszerűen erkölcsös személynek. Az etikus döntéshozatal viszont nem elegendő ahhoz, hogy a leadeerek etikus személyek legyenek. (Donlevy – Walker, 2011; Lasthuizen, 2008; Spangenberg – Theron, 2005).

Howell és Avolio (1992) kutatásuk eredményeként definiálták azokat a faktorokat, melyek meghatározzák az etikus és nem etikus vezető tulajdonságait. A 3. táblázat ezeket a faktorokat foglalja össze.

3. táblázat

Az etikus és nem etikus vezetők jellemvonásai

Etikus vezető	Nem etikus vezető
A hatalmat mások érdekeltségé miatt veszi igénybe.	A hatalmat csak egyéni céljai érdekében használja fel.
A jövőképet a követők szükségletei és vágyai figyelembe vételével alkotja meg.	Saját, személyes jövőképet vállal, amit csak közöl.
Mérlegeli a kritikát és okul belőle.	Cenzúrázza a neki ellentmondó kritikás véleményeket.
Buzdítja követőit az önálló gondolkodásra.	Megköveteli, hogy a saját döntéseivel megkérdőjelezés nélkül egyetértsenek.
Kétirányú kommunikációt folytat.	Egyirányú kommunikációt folytat.
Fejleszti és támogatja követőit.	Nem veszi figyelembe a követők szükségleteit.
Belső erkölcsi szabályokat respektálva, a szervezet érdekeit képviseli.	A számára optimális külső erkölcsi szabályokat veszi figyelembe saját érdekének érvényesítése céljából.

Forrás: saját szerkesztés Howell és Avolio (1992, p. 45.) alapján

A fentiekben bemutatott vezetés – leader – etika hármasszögének összefüggéseit és érvényesülését egy gyakorlati kutatás keretei között teszteltük három nemzet válaszadóinak segítségével. A különböző nemzeti kulturális jellemzők megélése, mint személyes tapasztalatok motiválták a kutatás alap gondolatát. A kutatási kérdések, melyekre épülve fogalmaztuk meg a vizsgálat tárgyát képező hipotézist:

Van-e különbség a szomszédos, hasonló történelmi háttérrel és gazdasági feltételek között tevékenykedő országok munkavállalóinak és vezetőinek gondolkodásában a vezetés, vezetői magatartás, leadership megítélésében? Milyen dimenziókban lehet azonosítani a leadership és az etika összefüggéseit és milyen tényezők befolyásolják ezeket a kapcsolat erősségét?

A KUTATÁS MÓDSZERE

A minta és mintavétel

A kutatás (kvalitatív és kvantitatív formában) 2017-ben zajlott három országban Magyarországon, Csehországban és Szlovákiában. Mindhárom állam hasonló politikai, történelmi múlttal rendelkezik, ami napjaink gazdasági életére is kihat. A határok megnyitásakor a külföldi tőke beáramlása elindult, így eltérő ütemben, de fejlődés következett be mindhárom országban. Kutatásunkban a közös múlt és a hasonló gazdasági helyzet indokolta a három ország vizsgálatát és a hipotézis megfogalmazását. A kutatás célja az volt, hogy megvizsgáljuk, hogyan értelmezik a vezetés és leadership fogalmakat, valamint ezek és az etika kapcsolatát a vizsgált országokban. Mivel a téma igen széles körű kutatási lehetőséget nyújt, terjedelmi korlátok miatt a teljesség igénye nélkül mutatjuk be a kvantitatív kutatási eredmények egy hányadát.

A kutatás e fázisában az elektronikus kérdőíveket azonos arányban küldtük ki a három országban, ahol a munkatársak szemszögéből vizsgáltuk a témát. Összesen 5000 munkatárshoz értek el, melyből 486-an töltötték ki. A válaszadási hajlandóság több mint 9% volt, azonban a visszaérkezett válaszok alapján a minta nem reprezentatív, így az eredmények a vizsgált sokaságra igazak. A kérdőív felmérés eredményeinek visszaigazolására vezetői interjúkat folytattunk, melyek eredményéről egy következő tanulmányban adunk számot.

A kérdőív három nagy részre tagolva, zárt kérdésekből állt: nominális és metrikus skálákra épülve. Jellemzően ötfokozatú Likert-skálán kellett a megkérdezetteknek véleményt nyilvánítani, ahol az 1-es a legkevésbé, az 5-ös a leginkább egyetértést jelentette. (A skála ilyen mértékű tagolása – a jelen vizsgálat céljához illeszkedve – elegendő pontosságú statisztikai elemzést tesz lehetővé.) Az első részben a vezetés – leadership témakörét járták körül a kérdések. A második nagy kérdéscsoportban az etika témáját, végezetül ezek kapcsolatát és összefüggéseit kutatták a szerzők.

Elemzés módszertana

Az elemzés egy- és többváltozós statisztikai módszerek segítségével történt, (gyakoriság, szórás-, átlagelemzések, keresztábra-értelmezések, non-parametrikus vizsgálatok, klaszter- és faktorelemzések) SPSS-program használatával. A továbbiakban az alábbi hipotézis mentén mutatja be a tanulmány a kutatási eredményeket.

Hipotézis:

A vizsgálatban szereplő országokban a megkérdezettek eltérően vélekednek a leadership és az etika kapcsolatáról.

KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A minta specifikálását a 4. táblázat tartalmazza.

4. táblázat

A minta jellemzői számszerűen

	Magyarország	Szlovákia	Csehország
Nem			
Férfi	62	80	54
Nő	94	118	78
összesen	156	198	132
Életkor			
18-25	22	32	24
26-35	85	70	49
36-45	41	60	35
> 45	8	36	24
Vállalat típusa			
Mikrovállalkozás	2	34	18
Kisvállalkozás	20	58	28
Középvállalkozás	20	66	26
Nagyvállalkozás	114	40	60

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív első részében a vezetői tulajdonságokról kellett véleményt formálni a megkérdezetteknek (öt fokozatú Likert-skálán), alapul véve Plátón kategóriáit (bölcsség, bátorság, mértékletesség és igazságosság). A meghatározással a válaszadók 82,1%-a értett egyet, az átlag 4,2 volt, míg a szórásérték alacsony, 838, ami azt jelenti, hogy a válaszadók viszonylag egyöntetű véleményen voltak a kérdést tekintve. Megvizsgáltuk, hogy a különböző országokban eltérően vélekednek-e a kérdéstről a válaszadók. Miután a metrikus változó nem volt normál eloszlású, így Kruskal-Wallis-tesztet kellett végezni. Az eredmények azt mutatták, hogy nincs szignifikáns véleményeltérés országok szerint (Khi-négyzet: 4,418 df: 2 szign.: ,110 $p > 0,05$). Leginkább a szlovák válaszadók tudták elfogadni a meghatározást (átlag: 4,24), míg a legkevésbé a magyarországi megkérdezettek (átlag: 4,13).

A vezetővel szembeni elvárások továbbgondolása céljából Conger és Kanungo (1998) által definiált tulajdonságokat kellett minősíteni öt fokozatú Likert-skálán. Az 5. táblázat a tulajdonságokra adott válaszok átlagát és szórását mutatja be.

A válaszadók szerint a vezetőnek leginkább a jövőképet kell képviselnie a szervezetben belül, miközben nyitottnak kell lennie az alkalmazottai felé. A jövőkép prezentálása és szimbolizálása azonban nem vonja maga után azt, hogy a megszokottól eltérő magatartást is képviseljen. A Kruskal-Wallis-teszt alapján a fent felsorolt tulajdonságok megítélésében *egy esetben nem volt szig-*

nifikánsan eltérő a vélemény a különböző országokban, a jövőkép és annak illusztrációja (Khi-négyzet: 4,078 df: 2 szig: ,130 $p > 0,05$). A megállapítással leginkább a magyar válaszadók értettek egyet (átlag: 4,29), míg legkevésbé a szlovák megkérdezettek (átlag: 4,09).

5. táblázat

A jó vezetővel szembeni elvárások (átlag, szórás)

Tulajdonságok	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Jövőkép és annak illusztrációja.	486	0	4,15	,880
Személyes kockázatvállalás.	486	0	3,80	,941
Környezet felé irányuló érzékenység.	486	0	3,84	1,010
A követők szükségletei felé irányuló érzékenység.	486	0	3,94	1,005
A megszokottól eltérő magatartás.	486	0	3,08	1,082

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat következő fókuszja a válaszadók értékítéletét célozta a tekintetben, hogy vezetőnek vagy leadernek tartják-e saját felettesüket. Ehhez egy, a szerzők által adott definíció szolgálta az alapot. Ennek megfelelően „A vezetőre úgy gondolunk, mint leader, aki több-letértéket produkál abból, hogy erősíti a munkatársak önbizalmát, az önmagukba, képességeikbe és tapasztalatukba vetett hitét. Képes arra, hogy minden helyzetben lelkesítse a csapatot. Magas fokú interperszonális képességek birtokosa. Meglátja az összefüggéseket, és tudja kezelni a bizonytalan helyzeteket. Inkább tekintélyével vezet, mintsem hatalmával. Tiszteli munkatársait, és nagy hangsúlyt fordít a csapatjátékra, melyben maga is buzgón részt vesz. Képes az adott szituációhoz alkalmazkodni és annak megfelelően viselkedni. Elfogadja a kollégák különbözőségét, ezáltal képes arra, hogy a kollégák elfogadják a szervezet jövőképét, céljait, és nap, mint nap ezek elérésén dolgozzanak”.

A definíció alapján a válaszadók 70%-a leadernek tartotta a saját felettesét (340 fő volt ilyen). Akik így választottak, ötös skálán értékelték, hogy a tulajdonságok milyen mértékben jellemzőek (6. táblázat).

A válaszadók feletteseikről alkotott véleménye szerint a leader tiszteli munkatársait, nem diszkriminál és képes feltalálni magát a különböző helyzetekben. E tekintetben a válaszadók viszonylag azonos nézőpontot képviseltek.

A fenti tulajdonságokat a szerzők a további elemzések érdekében faktorokba redukálták. Valamennyi változó megfelelt a faktorképzésnek (KMO érték: ,916, Barlett-teszt: megközelítő Khi-négyzet: 1652,878 df: 36 szign.: ,000). A magyarított hányad: 66,552% volt, a faktorok képzésére a Varimax-rotálást használták a szerzők. A két faktor:

A leadernek tartott vezető tulajdonságai
(átlag, szórás)

Jellemzők	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Erősíti a munkatársak önbizalmát.	340	0	3,83	,955
Minden helyzetben lelkesíti a csapatot.	340	0	3,85	,914
Magas fokú interperszonális készségekkel rendelkezik.	340	0	3,90	,893
Képes kezelni a bizonytalan helyzeteket.	340	0	4,11	,794
Hatalma helyett tekintélyével vezet.	340	0	4,00	,910
Tiszteli munkatársait.	340	0	4,16	,911
Nagy figyelmet fordít a csapatjátékra.	340	0	3,99	1,006
Elfogadja a munkatársak különbözőségét.	340	0	4,10	,914
Eléri azt, hogy a munkatársak elfogadják a szervezet jövőképét és céljait, s azt, hogy nap, mint nap ezek elérésén dolgozzanak.	340	0	3,92	,851

Forrás: saját szerkesztés

1. az első faktor a leader érzelmi intelligenciájához kapcsolódó jellemzőit takarja (*Elfogadja a munkatársak különbözőségét, Tiszteli munkatársait, Nagy figyelmet fordít a csapatjátékra, Eléri azt, hogy a munkatársak elfogadják a szervezet jövőképét és céljait, s azt, hogy nap, mint nap ezek elérésén dolgozzanak, Hatalma helyett tekintélyével vezet*),
2. a második faktor a szervezet vezetéssel kapcsolatos jellemzőit fedi le (*Magas fokú interperszonális készségekkel rendelkezik, Képes kezelni a bizonytalan helyzeteket, Minden helyzetben lelkesíti a csapatot, Erősíti a munkatársak önbizalmát*).

A két faktoral a válaszadók véleményének finomítására a szerzők további elemzéseket végeztek. A faktorokat felhasználták homogén csoportok létrehozására, azaz klaszterezési eljárással (K-közép) három klasztert alakítottak ki, amelyek klaszterközpontjait a 7. táblázat mutatja be.

7. táblázat

A klaszterközpontok

	Klaszter		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 1	,47997	-1,41107	,38284
REGR factor score 2 for analysis 1	-1,22804	-,06517	,58408

Forrás: saját szerkesztés

Klaszterközpontok alapján a következő klasztereket alakították ki:

1. klaszterben igen gyengék a vezetőnek a szervezet vezetésével kapcsolatos jellemzői,
2. klaszterben mindkét faktor gyenge, de különösen az első faktor (érzelmi intelligencia) erősen negatív értékű,

3. klaszterben a leaderek érzelmi intelligenciája és szervezet vezetési adottságai is erősek.

A válaszadók szerint 82 vezető tartozott az első, 77 a második és 181 a harmadik klaszterhez.

A vizsgálatok során az is az elemzés tárgya volt, hogy országonként van-e különbség a vezetők klaszterbe sorolása között. A Khi-négyzet próba *szignifikáns különbséget igazolt*: Khi-négyzet: 11,206 df: 1 szign.: ,024 p<0,05. Az eredmények azt mutatták, hogy a magyar válaszadók több, mint fele a harmadik klaszterbe sorolta felettesét, míg majdnem minden hatodik a második klaszterbe. A szlovák megkérdezettek 46,5%-a szerint van vezetőjük a harmadik csoportban, és minden harmadik a második klaszterben helyezte el felettesét. A csehországi válaszadók viszont 60%-ban a harmadik csoportba tartozónak ítélték meg a felettesüket, míg minden ötödik vélte a második klaszterbe sorolhatónak. Mindez azt jelenti, hogy a válaszadók szerint vezetőik valójában inkább leaderek, de az érzelmi intelligenciájuk sok esetben fejlesztésre szorul.

A következő kérdések a vezetővel való elégedettség firtatták. A válaszadók (ötös skálán értékelve) közel 65%-a elégedett volt a főnökével. A szerzők megvizsgálták, hogy van-e eltérés a felettesel való elégedettségben azoknál, akik leadernek, illetve nem leadernek ítélik meg felettesüket. A non-parametrikus Mann-Whitney U teszt 8068,00 szign.: ,000 *szignifikáns különbséget igazolt*. Akik leadernek vallották felettesüket, azok elégedettebbek voltak, az elégedettségátlaguk 4,11 volt, igen alacsony szórás értékkel: ,844, míg azok, akik nem így gondoltak vezetőjükre, ott igen alacsony volt az elégedettség átlaga 2,77, magasabb szórással (szórás: 1,033).

A válaszadóknak minősíteniük kellett a Lewin-féle vezetési stílus mentén a felettesüket. A válaszadók 32,7%-a autokrata stílusba, 52,9%-a demokratikus vezetési stílusba, míg 14,4% Laissez-faire stílusba sorolta felettesét. A vezetési stílus besorolására nem volt szignifikáns

hatással a kitöltők nemzetisége (Pearson-féle Khi-négyzet: 5,365 df: 4 szign.: ,252 p>0,05).

A szerzők elemezték, hogy van-e az adott mintában összefüggés a vezetővel való elégedettség, és vezetési stílus között. A Kurskal-Wallis teszt azt igazolta, hogy van *szignifikáns kapcsolat* (Khi-négyzet: 123,592 df: 2 szign.: ,000 p<0,05). A demokratikus stílust képviselőkkel voltak leginkább elégedettek a válaszadók (átlag: 4,18), majd a Laissez-faire stílust alkalmazókkal (átlag: 3,73) és végül az autokratikus stílust gyakorlókkal (átlag: 2,93).

A kérdőív következő része az etikával kapcsolatos véleményeket tárta fel.

Első kérdésként itt a szerzők azt vizsgálták, hogy előfordul-e etikai vétség, probléma a munkahelyeken, a vállalatok rendelkeznek-e etikai kódexszel. Az elemzés kitért arra is, hogy az alkalmazottak ismerik-e, és mennyire tartják be a kódexben megfogalmazott irányelveket.

A válaszadók harmada már találkozott etikai szabálysértéssel a munkahelyén. A magyar válaszolók 33,3%-ának, a szlovák megkérdezettek 22,2%-ának, és a cseh 33,3%-ának már volt tapasztalata szabálysértéssel kapcsolatban. E szabálysértések megismerése céljából szakirodalmi forrásokból (Freeman – Stewart, 2006; Bello, 2012; Hassan et al., 2014; Van Buren, é.n.) a szerzők összegyűjtöttek számos lehetőséget, amelyekről a válaszadóknak el kellett dönteniük, hogy mennyire jellemző a saját cégüknél. Ezeket a korábbiakhoz hasonlóan, egy ötfokozatú Likert-skálán kellett megtenniük. A válaszok átlagát és szórását a 8. táblázat foglalja össze.

jellemzőségét tekintve. Az alábbi esetekben (9. táblázat) mutatott ki a vizsgálat *szignifikáns különbséget*.

9. táblázat

Kruskal-Wallis-teszt (p<0,05)

	Khi-négyzet	df	Asymp. Sig.
Megtévesztés	8,036	2	,018
Blöffölés	7,094	2	,029
Hatalom kihasználása	6,232	2	,044
Megvesztegetés	9,873	2	,007

Forrás: saját szerkesztés

A megtévesztésben a legmagasabb átlag a magyar megkérdezettek esetében volt (átlag: 2,5), a legalacsonyabb a csehekénél (átlag: 2,24). A blöffölést vizsgálva a magyarok szerint volt leginkább jellemző (átlag: 2,56), míg a csehekénél a legkevésbé (átlag: 2,29). A hatalom kihasználása szintén a magyaroknál mutatta a legmagasabb átlagot (átlag: 2,71), és a szlovákoknál a legalacsonyabbat (átlag: 2,40). A megvesztegetés esetében a csehek adták a legmagasabb jellemzőségi átlagot (átlag: 1,79), míg a magyarok a legkisebbet (átlag: 1,51).

A kutatásban résztvevők véleménye alapján 36,6%-nál dolgoznak etikai kódex alapján, amelyet az alkalmazot-

8. táblázat

Nem etikus magatartásformák

Nem etikus jellemzők	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Hazugság	486	0	2,37	1,106
Megtévesztés	486	0	2,33	1,035
Blöffölés	486	0	2,44	1,084
Hatalom kihasználása	486	0	2,54	1,236
A törvények be nem tartása	486	0	1,97	1,019
Kulcsfontosságú információk elhallgatása	486	0	2,28	1,077
Agresszió	486	0	1,72	,958
Megvesztegetés	486	0	1,69	,903
A munkatársak diszkriminációja másságuk miatt	486	0	1,66	,936
A vállalatok figyelmen kívül hagyják a külső környezetükre mért káros hatásukat	486	0	1,83	,987

Forrás: saját szerkesztés

Az alacsony átlagértékek azt mutatják, hogy a felsorolt nem etikus magatartások és eljárások viszonylag nem gyakoriak a megkérdezettek munkahelyén. A felsoroltak közül a legmagasabb átlagot a hatalom kihasználása kapta. Bár a szórásérték is itt a legmagasabb, ami azt jelenti, hogy e tekintetben nem voltak egyöntetű véleményen a válaszadók. Legkevésbé jellemzőnek ítélték meg a másság miatti diszkriminációt.

Elemezték a szerzők, hogy országonként van-e különbség a fent felsorolt nem etikus magatartásformák

takkal megismertetnek és megkövetelik annak betartását. 9,1%-nál bár ismerik az etikai kódexet a munkavállalók, de nem ellenőrzik annak betartását. 13,2%-nál van etikai kódex, de nem is ismerik azt a dolgozók, és 41%-nál egyáltalán nincs etikai kódex. A nemzetiségnél kimutatható volt a *szignifikáns különbség* (Pearson-féle Khi-négyzet próba: 62,280 df: 6 szign.: ,000 p<0,05). A magyar szervezetek esetében a leggyakoribb volt (48,7%), hogy ismerik és be is tartják a dolgozók az etikai kódexet. Ezzel

szemben a cseh és a szlovák válaszadók arról vallottak leggyakrabban, hogy nincs náluk etikai kódex (szlovákok esetében ez az arány 57,0% volt, a cseheket vizsgálva 43,9%).

A válaszadókat megkérdeztük, hogy mit tesznek akkor, ha észreveszik, hogy kollégájuk, vagy felettesük megsérti az etikai kódexet. A legtöbben (40,6%) figyelmeztetik az elkövetőt, hogy az etikai kódex szabályaiba ütköző a cselekedete, 24,4% nem tesz semmit, 20,6% bejelenti a felelős személynek a szabályellenes cselekedetet, míg 14,4% csak figyelmezteti az elkövetőt a helytelen viselkedésére. A kérdés országokénti vizsgálata során *szignifikáns különbséget* tudtak a szerzők azonosítani (Pearson-féle Khi-négyzet: 20,743 df: 6 szign.: ,002 $p < 0,05$). A magyarok többsége (30,8%) nem csinál ilyenkor semmit, míg a szlovák (58%) és a cseh (50%) válaszadók nagyobb hányada figyelmezteti az elkövetőt.

Kérdés volt továbbá, hogy a jó vezető minden esetben betartja-e az etikai kódex előírásait (öt fokozatú Likert-skálán kellett választ adni). Az egyes az egyáltalán

nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A válaszok átlaga 4,35 volt, a szórás 709, ami alapján a megkérdezettek szerint ez igen jellemző, és az alacsony átlag érték azt mutatta, hogy a válaszadók alapvetően hasonlóan vélekednek a kérdést illetően. A Kruskal-Wallis-teszt alapján az is kimutatható volt, hogy országonként *szignifikánsan eltérőek* a vélemények (Khi-négyzet: 11,226 df: 2 szign.: ,004 $p < 0,05$). A csehek esetében volt legjellemzőbb az állítás (4,49-es átlaggal), míg legkevésbé a szlovákoknál (átlag: 4,17). A válaszadók 68,7%-val a vezetőjük etikusan viselkedik, míg 13,6%-kal nem.

Végezetül számos etikátlan magatartásforma közül kellett a kutatásban résztvevőknek kiválasztani, hogy melyik és milyen mértékben jellemző a saját vezetőjükre. A magatartásformákra adott válaszok átlagát és szórását a 10. táblázat mutatja be.

Valamennyi magatartásforma esetében alacsony átlagok jelentek meg, amik szerint nem igazán jellemző az etikátlan viselkedés. A szórások magas értéke viszont azt igazolja, hogy igen eltérő véleményen voltak az adott for-

10. táblázat

Etikátlan magatartásformák

Magatartásformák	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Eltérő bánásmód a munkatársakkal	486	0	2,32	1,189
Nem megfelelő hangnem használata	486	0	2,27	1,173
Hatalom kihasználása	486	0	2,23	1,222
Igazságtalan értékelés	486	0	2,23	1,187
Információ visszatartása	486	0	2,25	1,118
Bizalmatlanság	486	0	2,24	1,154

Forrás: saját szerkesztés

11. táblázat

Szignifikáns különbségek a leadership és az etika kapcsolatában a vizsgált három országban

Vizsgálati területek	Szignifikáns különbségek
Vezetővel szembeni elvárások	Személyes kockázatvállalás Környezet felé irányuló érzékenység A követők szükségletei felé irányuló érzékenység Megszokottól eltérő magatartás
Leadernek tartott vezető tulajdonságai	A leader érzelmi intelligenciájához kapcsolódó jellemzők A szervezeti vezetéssel kapcsolatos jellemzők
Vezetővel való elégedettség	Leadernek, illetve nem leadernek tartott vezető esetében Elégedettség és vezetési stílus kapcsolata
Nem etikus magatartásformák a szervezeteknél	Megtévesztés Blöffölés Hatalom kihasználása Megvesztegetés
Etikai kódex a szervezetekben	Az etikai kódex betartásának gyakorlata a szervezetekben Az etikai kódex megsértésének következményei A vezetői magatartás és az etikai kódex
A vezetők etikátlan magatartásai	Információ visszatartása Nem megfelelő hangnem a kollegákkal

Forrás: saját szerkesztés

mákat illetően a válaszadók. Az országoknál két etikátlan viselkedés esetén lehetett kimutatni *szignifikáns véleménykülönbséget*. A „Nem megfelelő hangnem használata” és az „Információ visszatartása esetében”. Az előbbi esetében a szlovák válaszadók (átlag: 2,39) az utóbbit vizsgálva a magyar megkérdezettek esetében volt legmagasabb az átlag érték (átlag: 2,41).

A fenti eredményeket összegezve az alábbi területeken (11. táblázat) szignifikáns különbség volt kimutatható a három ország válaszadóinak véleménye alapján.

Az eredményeket összegezve a hipotézist elfogadtuk.

ÖSSZEGZÉS

Jelen tanulmány egy 2017. évi vizsgálat néhány eredményét mutatta be. A kutatás a vezetés – leadership és az etika kapcsolatát elemezte három ország válaszadóinak véleménye alapján. Tekintettel a kérdőív kitöltőire, a szakirodalom sokszínű állásfoglalására, a vezetés/leadership klasszikus megközelítését tekintettük alapnak.

A vizsgálati eredmények alapján elmondható, hogy a kutatásban szereplő minta esetében a magyar, szlovák, cseh válaszadók számos tényezőt elemezve eltérően vélekedtek a leadership és az etika kapcsolatáról. A különbségek a nemzeti kultúra eltérő jellemzőire vezethetők vissza. Hasonló eredményeket találhatunk Den Hartog és munkatársai (1999) által végzett kutatásokban, valamint Resick és munkatársai (2006) által végzett felmérésben. Szintén megerősíti ezt a megállapítást az utóbbi évek egyik legnagyobb nemzetközi felmérése, a GLOBE-kutatás (1997) is.

Megkérdezettjeink egyetértettek Platón által megfogalmazott négy tulajdonsággal (bölcsség, bátorság, mértékletesség és igazságosság), mely a jó vezetőt jellemzi. Ezen felül a jó vezető legfontosabb tulajdonsága, hogy képviselje a szervezet jövőképét, nyitottnak kell lennie alkalmazottai irányába, figyelembe kell vennie szükségleteiket. Ezek az eredmények összhangban vannak a legutóbbi, több, mint ezer interjú alapján, nemzetközi felmérés megállapításaival, melyet egy, kifejezetten erre a célra fókuszáló ausztrál projekt keretében végeztek el (Perton, 2018).

A jó vezető tulajdonságainak meghatározását követően megvizsgáltuk, hogy a három országban milyen mértékben tartják leadernek vezetőiket a beosztottaik. A jó vezető tulajdonságai a vizsgálat szerint azonosíthatók a leader viselkedési jegyeivel. Az eredmények szerint az alkalmazottak relatív magas aránya (70%) gondolja úgy, hogy vezetője leader. Ez rendkívül pozitív eredménynek tekinthető, még akkor is, ha a maradék 30% véleménye ellenkező értelemben minősítette vezetőjét. A 70%-t képező válaszadók szerint vezetőik valójában inkább leaderek, de az érzelmi intelligenciánál nem volt egyértelműen pozitív a kép. Ez az eredmény összhangban van a szervezeti bizalommal kapcsolatban folytatott korábbi kutatási eredményekkel, melyek szerint a vezetők-beosztottak közötti bizalom nagyon alacsony szintű (Bencsik – Juhász, 2018). A bizalom léte vagy hiánya ugyanis szintén kapcsolatban van az érzelmi intelligencia szintjével. További komoly elvárások és kihívások fogalmazhatók meg a kisebbséggel

szemben, mely magában foglalja az érzelmi intelligencia fejlesztésén túl a vezetőképzést, oktatást, tréningeket, coachingot. Az eredmények ugyanakkor azt is mutatják, hogy térségünkben a vizsgált minta esetében az olyan vezetői stílus domináns, akik nem diszkriminálnak és képesek feltalálni magukat különböző helyzetekben. A kutatás azt igazolta, hogy azok az alkalmazottak, akik leadernek vallották vezetőjüket, elégedettebbek voltak felettesükkel. Hasonló kutatási eredményeket kaptak Heres és Lasthuizen (2012) az elvárható leaderi jellemzőkben, de vizsgálatuk a különböző szektorspecifikus jellemzőkre, valamint a nemi (gender) jellemzők különbözőségére is kitér. Lasthuizen (2008), De Hoogh és Den Hartog (2008) hangsúlyozták, hogy az elvárások annak függvényében is változnak, hogy a beosztott munkatársak mit várnak el vezetőjüktől. Jelen kutatás e kritériumokat nem vizsgálta.

A vezetők több, mint fele demokratikus stílusban vezet. Ezt követi az autokrata stílus, melyet a vezetők közel egyharmada képvisel. Legkisebb hányadot a laissez-faire stílusban vezetők érték el. Az elégedettség ott volt legmagasabb, ahol a demokratikus stílus volt jellemző. Ezt követi a laissez-faire stílus és legkevésbé az autokrata stílusú vezetővel elégedettek beosztottjaik. Ez az eredmény összecseng Lewin és munkatársai (1939) kutatási eredményeivel is. Igaz, ők az alkalmazottak hatékonyságát vizsgálták egyes vezetési stílusok hatása alatt. Azonban a kapcsolat igazolt korábbi kutatásokban a beosztottak elégedettsége és hatékonysága között. Ezt az eredményt korábbi kutatások eredményei is alátámasztják (Vlaseková – Mura, 2017).

A kutatás második részében a vállalati etika helyzetét vizsgáltuk. A magyar és cseh munkavállalók egyforma arányban (33,3%) tapasztaltak meg etikai szabálysértést munkahelyükön. A szlovák vállalatoknál dolgozók találtak a legkisebb arányban etikai szabálysértéssel (22,2%). A magyar megkérdezettek számos szabálysértéssel találkoznak a munkahelyükön, de a többség nem csinál semmit ennek felismerését követően, igaz a vezetők részéről tanúsított etikátlan magatartásformák igen alacsony átlagértékűek voltak, hasonlóan a többi országhoz. A szlovák válaszadók viszonylag alacsony gyakorisággal találkoznak etikai szabálysértéssel munkahelyükön, de igen alacsony azon cégek aránya, ahol van etikai kódex. Az eredmények nyilvánvalóan ennek tükrében értékelendők. A cseh megkérdezetteket vizsgálva a válaszadók többsége figyelmezteti az elkövetőket bármilyen etikai szabálysértést észlel. Ez a viselkedés a másik két nemzet esetében kevésbé jellemző. Doszpod (2017) a Piac és Profit folyóirat egyik tanulmányában hasonló tapasztalatok alapján leírta, hogy „A hazai vállalatok csekély része kezeli rendszerszinten a visszaélésekből fakadó kockázatok elleni védekezést. Pedig a tisztázatlan elvárások vagy épp a beszerzési folyamatok átláthatatlansága révén jelentős pénz folyik el a cégeknél.” A kutatás eredményei felhívhatják a figyelmet erre, a szervezeti sikert komolyan befolyásoló tényre.

Az alacsony átlagértékből arra következtetünk, hogy a megkérdezettek szerint nem gyakoriak az etikai szabálysértések a vizsgált országokban. A válaszadók közel

60%-ának munkahelye rendelkezik etikai kódexszel, de a nemzeteknél eltérő ez az érték (lásd fent szlovákok). Az arány relatív magas, azonban mindez hiába, ha csupán 36,6% követeli meg az etikai kódex betartását. Az alacsony szabálysértési arány ennek is tudható be, hiszen ha nincs viszonyítási alap, mindenki saját értékítélete szerint nyilatkozik a kérdéstről. A magyar szervezetekre volt a három ország közül a legjellemzőbb, hogy ismerik és be is tartják a dolgozók az etikai kódexben leírtakat, ugyanakkor nem teszik szóvá kollégáik tisztességtelen viselkedését. Érdekes szem előtt tartani több empirikus kutatás eredményét ezzel kapcsolatban, mely szerint az etikus vezetés pozitív hatással van a munkatársak etikus vagy etikátlan megnyilvánulásaira is. Hassan és szerzőtársai (2014; 2016) rámutattak arra, hogy az etikus vezetés ösztönzőleg hat az etikai normák megszegésének bejelentésére és a munkatársak szervezeti elkötelezettségének megerősítésében. Erre az eredményre kifejezetten érdemes a vezetőknek odafigyelniük.

A vizsgálatban részt vevő három országban kimutatható volt, hogy a válaszadók szerint a vezetők kis százalékára jellemző az etikátlan magatartás. Ebből arra következtettünk, hogy a vezetők tisztában vannak példamutató szerepük hatásával. Érdekes azonban szem előtt tartani a fent említett etikai kódex hiányát és a válaszadók erre történő fókuszálását, tehát a pozitív képet ez a tény kissé árnyalja. Az eredmények a vizsgált minta egészére érvényesek, de mivel a minta a reprezentativitás követelményeit nem elégíti ki, a nemzetekre vonatkozó következtetéseket fenntartásokkal kell kezelni. Így, bár két esetben volt szignifikáns eltérés igazolható a vezetői etikátlan viselkedés jellemzői tekintetében a nemzetek között, a „Nem megfelelő hangnem használata” és az „Információ visszatartása” esetében, további etikátlan viselkedési jellemzők is hasonló megítélés alá estek (a válaszok átlag értékei alapján). A szignifikancia ezen esetekben is (nagyobb mintaszám esetén) feltehetően igazolható lenne.

A kutatásban kapott eredményeinkkel összefüggésben felhívjuk a figyelmet arra a vizsgálatra, mely az ún. „kemény” kontrollok mellett (pl. etikai kódex) a „lágý” oldalt hangsúlyozza az etikus viselkedés elvárásainál, mely a kutató szerint a szervezeti kultúrával összhangban a szervezet tagjainak meggyőződésére, attitűdjére, a munkaköri légkörre koncentrálna hangsúlyozza az etikus vezetés eszköztárának bővítési lehetőségét (Pulay, 2014).

A kutatási eredmények a leaderi elvárásokon túl egyúttal a válaszadók által elvárt viselkedést is tükrözik, melyre különösen érdemes figyelmet fordítani a feletteseknek. A tanulmány eredményei hasznosíthatók számukra, hiszen különösen komoly kihívást jelent az utóbbi időkben a beosztottak motiválása, a megfelelő eszközök kiválasztása és helyes alkalmazása. Ha hangsúlyozott figyelemmel lesznek saját viselkedésükre, olykor felülvizsgálják saját értékrendjüket, feltehetően a példamutató ereje eredményeket hozhat a szervezeti kultúra és munkatársi együttműködés, elkötelezettség területén is. Ez a kihívás kapcsolatba hozható az etikus leaderi viselkedés, eljárás jellemzőivel.

A kutatás utat nyithat további vizsgálatok felé azon kutatók számára, akik a téma elkötelezettjei és mélyebb

összefüggéseket szeretnének látni az etikus leaderi magatartás és a szervezeti teljesítmény között. A kapott eredmények tovább finomíthatók a minta méretének növelésével és/vagy a reprezentativitás biztosításával.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gy.* (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés.* Budapest: Aula Kiadó
- Bello, S. M.* (2012): Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3. No. 11., pp.228-236.
- Bencsik A. – Juhász T.* (2018): Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Vezetéstudomány*, Vol. 49. No. 01., pp. 30-39. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04>
- Benedek A. – Takácsné György K.* (2016): A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalkozások körében. *Vezetéstudomány*, Vol. 47, No. 1, pp. 58-67.
- Boda Zs. – Radácsi L.* (2002): *Vállalati etika.* Budapest: BKE Vezetőképző
- Boyatzis, R. E.* (1983): The Competent Manager: A Model for Effective Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 4, No. 4, pp. 385–387. DOI <https://doi.org/10.1002/smj.4250040413>
- Brown – Treviño – Harrison* (2005): Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, Vol. 97, No. 2, pp. 117. DOI <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Conger, J.A. – Kanungo, R.N.* (1987): Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership on Organizational Settings. *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 637-647. DOI: 10.2307/258069
- Conger, J.A. – Kanungo, R.N.* (1998): *Charismatic Leadership in Organizations.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Crane, A. – Matten, D.* (2007): *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization.* 2. Kiadás. Oxford: Oxford University Press
- Crane, A. – Matten, D.* (2010): *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization.* 3. Kiadás. Oxford: Oxford University Press
- Crane, A. – Matten, D.* (2016): *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization.* 4. Kiadás. Oxford: Oxford University Press
- Csillag S.* (2015): Veszélyes vizeken? Az etikus viselkedés elméletének és gyakorlatának összekapcsolása kooperatív kutatás keretei között. *Vezetéstudomány*, Vol. 46, No. 1, pp. 20-32.
- Day, J.V. – Antonakis J.* (2017): *Leadership: Past, Present, and Future.* Forrás: http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/41161_1.pdf. 2017.11.03.

- De Hoogh, A. H. B. – Den Hartog, D. N.* (2008): Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinate's optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly* Vol. 19. pp. 297-311.
- Den Hartog, D. N. – House, R. J. – Hanges, P. J. – Ruiz-Quintanilla, S. A. – Dorfman, P. W.* (1999): Culture specific and cross-culturally generalized implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, Vol. 10. No.2., pp. 219–256.
- Dobák M. – Antal, Zs.* (2010): *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése.* Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Dobák M. – Antal Zs.* (2013): *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakulása és működtetése.* Budapest: Akadémia Kiadó, 483 p.
- Donlevy, J.K. – Walker, K. D.* (2011): *Working Through Ethics in Education and Leadership.* Rotterdam: Sense Publishers
- Doszpod D.* (2017). *Etikus vállalati kultúra: tenni is kell érte.* Forrás: https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/kkv_velemany/etikus-vallalati-kultura-tenni-is-kell-erte/2017.11.12.
- Early, G.* (2018): A short history of leadership theories. Forrás: https://leadersquest.org/content/documents/A_short_history_of_leadership_theories.pdf 2018.05.12.
- Freeman, R. E. – Stewart, L.* (2006): *Developing Ethical Leadership.* Business Roundtable. Institute for Corporate Ethics, Charlottesville. Forrás: http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf Letöltve: 2017.05.20.
- GLOBE (Project GLOBE)* (1997): Forrás: <http://www.thunderbird.edu/sites/globe/> 2017.05.12.
- Hassan, S. – Yukl, G. – Wright, E. B.* (2014): Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, Vol. 74. No.3., pp. 333–343.
- Hassan, L.M. – Shiu, E. – Shaw, D.* (2016): Who says there is an intention–behaviour gap? Assessing the empirical evidence of an intention–behaviour gap in ethical consumption. *Journal of Business Ethics*, Vol. 136. No. 2., pp. 219–236.
- Heidrich B.* (2011): *Alkalmazottak vezetése* Forrás: http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezetes_scorm/lewin_kiserlete_aD6dEhuZiAH3zK03.html 2017.09.23.
- Heres, L. – Lasthuizen, K.* (2012): What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid and privat sector organizations. *Journal of Change Management*, Vol. 12. No. 4., pp. 441–446. DOI <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.728768>
- House, R. J.* (1977): A 1976 theory of charismatic leadership. In: J. G. Hunt – L. L. Larson (Eds.): *Leadership: The Cutting Edge.* Carbondale: Southern Illinois University Press, p. 189-207.
- Howell, J. M. – Avolio, B. J.* (1992): The ethics of charismatic leadership: Submission or Liberation? *Academy of Management Perspectives*, Vol.6, No. 2, pp. 43–54. DOI <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>
- Hrpwr* (2018): 9 különbség: főnök vagy vezető? Forrás: http://hrpwr.hu/leadership/cikk/9_kulonbseg_fonok_vagy_vezeto?utm_source=newsletter&utm_medium=hrpwr_hirlevel&utm_campaign=21936 2017.04.02.
- Jamali, D. – Sidani, Y. – Abu-Zaki, D.* (2008): Emotional intelligence and management development implications. Insights from the Lebanese context. *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 3, pp. 348–360. DOI <https://doi.org/10.1108/02621710810858641>
- Karácsonyi, A.* (2006): *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében.* PhD-értekezés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Laloux, F. – Wilber, K.* (2014): *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness.* Millis MA, Nelson Parker
- Lasthuizen, K.* (2008): *Leading to Integrity, Empirical Research into the Effects of Leadership on Ethics and Integrity.* Forrás: <http://dare.uvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/12872/8385.pdf>. 2017.10.11. 2018.01.12.
- L'Etang, J.* (1992): A Kantian Approach to Codes of Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, No. 10, pp. 737–744. DOI: 10.1007/BF00872305
- Lewin, K. – Lippit, R. – White, R.K.* (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, No.10., pp. 271-301.
- Lord, R.G. – Emrich, C.G.* (2001): Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research. *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, pp. 551-579. DOI [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00060-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00060-6)
- Maak, T. – Pless, N.M.* (2006): Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, No. 1, pp. 99-115. DOI 10.1007/s10551-006-9047-z
- Northouse, P.* (2016): *The History of Leadership Studies and Evolution of Leadership Theories.* Forrás: <https://toughnickel.com/business/The-History-of-Leadership-Studies-and-Evolution-of-Leadership-Theories> 2018.04.12.
- Perton, V.* (2018): *The Australian Leadership Project.* Forrás: <http://www.victorperton.com/aussie-leadership.html> 2018.02.03.
- Pfeffer, J. – Salancik, P.G.* (1978): *The external control of organizations – A resource dependence perspective.* New York: Harper & Row Publisher
- Platón* (1984): *Állam.* In: *Platón összes művei.* Budapest: Európa Kiadó
- Pulay Gy.* (2014): *A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által.* *Pénzügyi Szemle*, No.2., pp. 151-166.
- Quinn, R.E.* (1988): *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance.* San Francisco: Jossey-Bass
- Rawls, J.* (1971): *A Theory of Justice.* Cambridge: Mass: Harvard University Press

- Resick, C.J. – Hanges, P.J. – Dickson, M.W. (2006): A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. Journal of Business Ethics, Vol. 63. No. 4., pp. 345-359. DOI <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>*
- Schwartz, M.S. (2005): Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics. Journal of Business Ethics, Vol.59, No. 1-2, pp. 27 – 44. DOI <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3403-2>*
- Sedlák, M. (2009): Manažment. 4. Kiadás. Bratislava: Iura Edition*
- Spangenberg, H. – Theron, C. C. (2005): Promoting ethical follower behaviour through leadership of ethics: the development of the ethical leadership inventory. South African Journal of Business Management, Vol.36, No 2, pp. 1–18. DOI: 10.4102/sajhrm.v15.781*
- Stone, A.G. – Patterson, K. (2005): The History of Leadership Focus. Servant Leadership Research Roundtable. Forrás: https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf. 2017.10.19.*
- Szegedi K. (2001): A magyar vállalatok etikai érzékenysége. PhD-értekezés. Miskolc: Miskolci Egyetem*
- Szegedi K. (2012): Hazai nagyvállalati etikai kódexek tartalmi elemzése. Vezetéstudomány, Vol. 43, No. 1 (ksz.), pp. 47-55.*
- Szücs, E. – Rády, E. – Matkó, A. (2013): Menedzsmentismeretek. Budapest: Terc Kft.*
- Tureckiová, M. (2007): Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing*
- Varsányi J. (2017): Vállalati menedzsment. Győr: Széchényi István Egyetem. Forrás: http://sozediva.atw.hu/alt_man2006_jegyzet.pdf. 2017.10.11.*
- Vlacseková, D. – Mura, L. (2017): Effect of motivational tools on employee satisfaction in small and medium enterprises. Oeconomia Copernicana, 8. évf., 1. sz., pp. 111–130. DOI <https://doi.org/10.24136/oc.v8i1.8>*
- Zsolnai, L. (2015): The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management. Cham: Springer International Publishing, 218 p.*
- Zsolnai L. – Kindler J. (1993): Etika a gazdaságban. Budapest: Keraban Kiadó*