

BARAKONYI Károly

# STRATÉGIAI DÖNTÉSEK ETIKAI FELELŐSSÉGE

## I. RÉSZ

A szerző dolgozatában az etikai döntések felelősségének egyre fokozódó jelentőségét mutatja be. Ma már nemcsak az üzleti élet döntéshozóinak van ebben szerepe, hanem az oktatásnak is fel kell készítenie a hallgatókat e helyzetekben való helytállásra.

A Harvard Business Review évtizedekkel ezelőtt elvégzett egy – azóta már klasszikusnak számító és közismert – felmérést a lap olvasói körében. 5000 olvasót arról kérdeztek meg, hogy mit tennének az alábbi szituációban.

*Adva van egy külföldi ország, ahol teljesen szokásos és elfogadott gyakorlat, hogy a döntési mechanizmus „olajozása” céljából a hivatalnokok bizonyos összegekre igényt tartanak. Ebben az országban az egyik miniszter bizalmasan közli velünk, mint a külföldi cég marketing igazgatójával, hogy a szóban forgó százmillió dolláros szerződés elnyeréséhez különleges segítséget képes nyújtani, de ezért 200 ezer dolláros konzultációs díjra tart igényt. Az üzlet a cég számára legalább ötmillió dolláros haszonnal kecsegtet.*

*Mit tenne ön ebben a helyzetben? Választhatunk az alábbi három cselekvési alternatíva között.*

- Kifizetjük a kért csúszópénzt, mivel úgy véljük, hogy ebben az országban az ilyen viselkedés etikailag elfogadott és szokásos.*
- Kifizetjük a kért csúszópénzt, de etikátlannak érezzük, ami azért mégis szükséges ahhoz, hogy egyáltalán létrejöjjön az üzlet.*
- Visszautasítjuk az ajánlatot, még akkor is, ha tudjuk, hogy ezzel az üzlet elvesztését kockáztatjuk.*

Az 5000 megkérdezettből 1227 válaszolt a megkeresésre: 36%, 22% és 42% volt az egyes válaszok aránya. Látható, hogy az a) és b) feleletet közel azonos arányban választották (1. ábra).

1. ábra

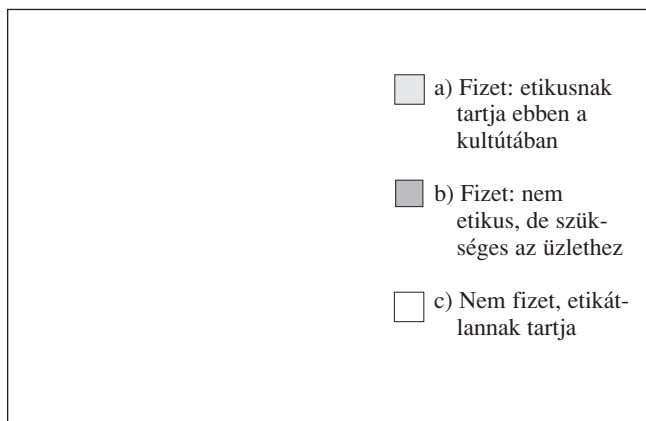
### Ön hogy döntene?

<input type="checkbox"/>	a) Fizet: etikusnak tartja ebben a kultúrában
<input type="checkbox"/>	b) Fizet: nem etikus, de szükséges az üzlethez
<input type="checkbox"/>	c) Nem fizet, etikátlannak tartja

Ezután feltették azt a kérdést, hogy vajon egy átlagos vezető miképpen döntene ebben a szituációban? A válaszok 45%-a a), 46%-a b), míg a c) alternatívára 9% esett (2. ábra). Az ábrákról is látható, hogy magunkat etikusabb viselkedésűeknek tartjuk, mint hasonló beosztású vezetőtársainkat. Úgy érezzük, hogy a helyes magatartás érdekében képesek vagyunk ilyen nehéz áldozatot is hozni, míg mások sajnos mindenféle gyanús üzletbe keverednek. A vezetők magukra úgy tekintenek, mint akik szembenéznek az etikai dilemmákkal, és képesek azokat helyesen kezelni, társaikat illetően viszont erről már egyáltalán nincsenek meggyőződve. Magukról etikusabb képet festenek, mint vezetőtársaikról (Ward, 1993). Erős a meggyőződés, hogy „Én etikusabb vagyok, mint ezek!”

2. ábra

Másokról alkotott vélemény



A bemutatott példából levonhatunk néhány következtetést.

- Az egyik ilyen megállapítás, hogy a döntések de különösen az *etikai döntések mögött mindig egyéneknek állnak* és a döntések következményei is egyéneket érintenek. A példában egy egyén és nem a kormány várja el a kenőpénzt, és ugyanígy egy egyén és nem a vállalata dönt annak megadásáról. Természetesen *létezik egy szervezeti környezet és társadalmi háttér is* – a vállalatnak valóban szüksége van adott szerződés megkötésére – és létezik egy társadalmi kontextus is (a vesztegetés része az adott kultúrának, ha mi nem tesszük meg, megteszik riválisaink).
- A másik megállapítás: különösen a stratégiai döntések esetében, valamint nemzetközi környezetben a szakmai szempontok mellett az *etikai aspektus érvényesítése elkerülhetetlen*.

Vezetői döntés és felelősség

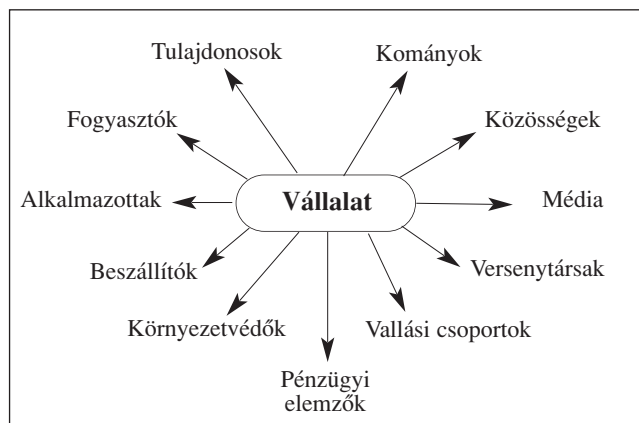
A vezetés, etika és vállalati felelősség<sup>1</sup> kérdése a 80-as évek végén került a menedzsmentoktatás látóterébe. Az USA-ban abban az időben egymást után derült fény olyan üzleti botrányokra, amelyek a kormányzati, vállalati, sőt egyházi vezetők, orvosok, jogászok *erkölcsi csődjét* tanúsították. A menedzsmentképzésben szükségessé vált egy addig mellőzött új dimenziónak a bevezetése: *az etikai kérdések hangsúlyozottabb oktatása*.<sup>2</sup> Ezúttal is (mint oly sokszor) a Harvard Business School járt az élen: „Az állandó mozgásnak, kihívásnak és gyengülő bizalomnak e légkörében kell a gazdasági ismereteket oktatóknak felkészíteniük valahogy diákjaikat arra, hogy felvállalják a társadalom és a vállalat iránti felelősséget. A vállalatok és a kormányok nagyon gyakran kudarcot vallanak

kötelességeik teljesítésében, nem az eszközök, a technikák vagy az elméletek alkalmatlansága miatt, hanem egyfajta látásmód hiánya, a vezetés kudarca, az értékek inkonzisztenciája vagy elégtelensége miatt, amely aláás mindenfajta személyes vagy szervezeti céltudatosságot és felelősségérzetet. Ez az a feladat – beleértve az egyéni és szervezeti céltudatosságunkat és elveinket – amit a menedzsment oktatásának meg kell oldania” (Piper, 1994: 27. o.).

A vállalati döntéshozáshoz nemcsak szakértelem szükséges, hanem a társadalom iránti felelősségvállalás is, amellel el kell sajátítani a megfelelő üzleti viselkedést is. Nem elegendő a törvények, a jogi szabályozások ismerete és betartása. Egy másik aspektus is létezik: azoknak a nem hivatalos, gyakran íratlan szabályoknak az összessége, amelyeket a szűkebb vagy tágabb közösség, a vállalat érdekhálója állít a döntéshozó elé (3. ábra). E tekintetben nem léteznek egyértelmű írott szabályok, amelyeket alkalmazhatnánk, de ezek a normák ennek ellenére tagadhatatlanul léteznek. Ilyenkor szoktak rajtakapott politikusaink úgy védekezni: törvényt, jogszabályt nem sértett, „csak” etikai szempontból vétett... Mintha ez felmentés lenne!

3. ábra

Vállalati érdekháló



A vállalati felelősségvállalásnak Caroll (1979) négy formáját különbözteti meg:

- *Gazdasági felelősség*: olyan termék és szolgáltatás előállítás, amely a társadalom számára értéket jelent, de amellel a cég számára is profitot termel, lehetővé teszi hiteleinek visszafizetését, a részvényesek igényeinek kielégítését.
- *Jogi felelősség*: a kormányok által jogszabályokban előírt kötelezettségek teljesítése (pl. munkatársak felvétele képességeik, képzettségük, tudásuk és gyakorlatuk szerint, faji, vallási és nemi megkülönböztetés nélkül).

- *Etikai felelősség*: a vállalat betartja az adott társadalomban elfogadott viselkedési szabályokat, olyan szabályokét, amelyek betartását – bár nem kötelező – de sokan elvárják.
- *Önként vállalt felelősség*: amikor semmilyen írott vagy íratlan szabály nem kötelezi a céget valamilyen (csak kevesek által elvárt) cselekedetre, viselkedésre, mégis felvállalja (pl. jótekonyság, vállalati szociális intézmények létrehozása, részvétel a munkanélküliek képzésében, átképzésében stb.).

A felsorolás egyben prioritási sorrendet is jelent: az első két alapvető felelősséget kötelező vállalni, de ezen túl is létezik felelősség. Az első két felelősség vállalása után a harmadik (társadalmi felelősség) vállalását *erkölcsi kényszer diktálja*: olyan cselekvések jöhetnek szóba, amelyeket a társadalom is helyesel, még ha nem is írta még elő jogszabályban. Ha már a harmadik felelősség is érvényesül a vállalat döntéseiben, akkor következhet a negyedik, amit legalább is *illik felvállalni*. Ami ma még önként vállalt felelősség, holnapra már etikai felelősséggé válhat (mind többen várják el az ilyen viselkedést), holnapután pedig már jogszabályi kötelezettséggé léphet elő (ld. a munkanap, a munkahét, a fizetett szabadság hosszának alakulása az elmúlt 1-2 évszázadban). Megfigyelhető, hogy amennyiben a vállalatok tartósan nem a társadalmi felelősségtől áthatva cselekednek, az állam előbb-utóbb jogszabályban írja elő a kötelező viselkedést – ezáltal az önkéntes és az etikus viselkedés kötelező, jogi úton számon kérhetővé válik. Hasonlóan, idővel az is bekövetkezhet, hogy az etikátlan vagy jogszerűtlen viselkedést a piac, a fogyasztók is büntetik.

*A felelősség tehát nem abszolút kategória*: tartalma tértől és időtől is függ. Ami egy időszakban vagy egy országban etikátlan viselkedésnek minősül, más országban, más években akár bűncselekménynek is tekinthető.

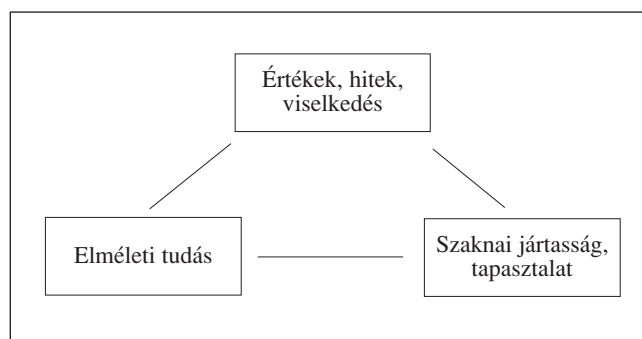
A vállalati döntések meghozatalánál az *elméleti tudást*, a szakmai felkészültség követelményét kevesen vitatják. Hasonlóan elfogadott a *tapasztalat*, a szakmai jártasság iránti igény – ez utóbbi történeti visszatekintésben meg is előzte az elméleti tudás követelményét. A menedzsment tudománya viszonylag rövid múltra tekint vissza: a modern üzleti formációk, elemzési és értékelési eljárások, valamint a *vezetési módszerek a gyakorlati tapasztalatok általánosításából nőttek ki* és öltöttek tanítható formát. Mindez érvényes a vállalati döntési szituációkra is: e téren igen jelentős szerepet játszott e területen a személyiség rátermettsége, az intuíció. A szabad versenyes kapitalizmus kialakítása idején – formalizált módszerek hiányában – a döntések

az egyén megérzésein alapultak, ennek következtében magukon viselték a döntéshozó személyiségjegyeit is. Ez a helyzet korántsem jelentette azt, hogy a döntéshozók minden esetben etikus döntéseket hoztak (az ún. vadkapitalizmusra ez korántsem volt általánosan jellemző), mindössze arról volt szó, hogy a döntéshozatalnál nagy szerepet kapott a szakmai tapasztalat mellett az egyén értékrendje.

Az üzleti tudományok kifejlődésével az *elméleti tudás fokozatosan hódított tért* az üzleti döntések meghozatalánál, de az *egyéni értékrendje* is még meghatározó módon érvényre jutott. Valamiféle egyensúly létezett a három döntési pillér között. Ez az egyensúly azonban az idők folyamán felbillent. Megjelentek a *kvantifikálásra törekvő modellek*, visszaszorítva a döntéshozatal „puhább” elemeit. A modellekbe vetett hit erősítette az elméleti szakmai tudás pozícióját, kevésbé lett fontos a másik két meghatározó elem szerepe. A 70-es évekre különösen az etika pozíciói gyengültek meg, de a szakmai jártasság, a tapasztalat tekintélye is gyengült. A felelőtlen, etikátlan vállalati viselkedésből származó botrányok elszaporodása felhívta a figyelmet e három tényező összhangjának jelentőségére (4. ábra).

4. ábra

#### Vállalati döntések meghatározó tényezői



„A beindult reformfolyamat zászlóvivői a Business School-ok voltak, amelyek az értékek, az elméleti tudás és a szakmai jártasság egyensúlyba hozását tűzték ki célul. Céljuk, hogy „olyan képzett nőket és férfiakat neveljünk, akik nem csupán az alapvető menedzseri ismeretek és jártasság birtokában vannak, hanem rendelkeznek a képzésük és a jövőbeli hatalmi pozíciójuk által megkívánt magas fokú erkölcsi érzékkel és társadalmi felelősségtudattal is” (Piper, 1994: 36. o.). Napjainkra a gazdasági etika kérdéseinek tárgyalása a vezető Business School-ok tantervéből nem hiányozhat.

Az *etika alapelveinek mellőzése* vagy megsértése az üzleti életben előbb vagy utóbb konfliktushoz vezet. Az etikai konfliktusok az üzleti etika kényes pon-

tjai. A döntési szituációban alternatívák között kell választani, amelyek korrektnek látszó elemei mellett olyanokat is találunk, amelyek *másokra nézve ártalmasak lehetnek*. Talán nem helyes, ha növeljük a profitot? Talán nem helyes, ha alkalmazkodunk a helyi törvényekhez, szokásokhoz, akkor is, ha azok élesen különböznek a hazaiaktól? Ha nem tartunk helyesnek és jónak egy törvényt, akkor is be kell tartani, ha az nyilvánvalóan egy rossz törvény?

Az etikai konfliktusokat csak alapos átgondolással, meggyőző etikai érveléssel lehet feloldani. A bevezetőben példaként felhozott vesztegetési szituációban az ilyen típusú kérdések megvitatása, átgondolása *segíthet az etikai konfliktus megoldásában*:

- Melyek számomra a szóba jöhető cselekvési változatok?
- Mik lehetnek ezek következményei?
- Mit tanítottak arról, hogy miként viselkedjünk hasonló szituációban?
- Miben hiszek, mi az érték számomra?
- Mit szólnának barátaim, családtagjaim, ha részt vennék ebben a kényes akcióban?
- Mit szólna a családom, ha visszautasítanám a vesztegetési ügyben való részvételt, és emiatt elveszíteném állásomat?

Mielőtt az etikai problémák részletesebb tárgyalásába kezdenénk, ejtsünk néhány szót az etikáról, az etikai elvekről.

### Etikai elvek

Viselkedésünket etikai elvek motiválják. Az etikai konfliktusok *társadalmi közegben játszódnak le*, ezért minden esetben interakcióról, kölcsönhatásokról van szó. A „jó” és „rossz” fogalma nem értelmezhető tárgyra, lakatlan szigetre vetődött Robinsonokra, hanem mindig másokkal kapcsolatban álló egyének viselkedésére használjuk. A vezető és az ő viselkedését megítélő (értékelő) személy interakcióját különös mértékben jellemzi és befolyásolja az *etikai alapelvek* használata. A helyzetet bonyolítja, hogy több vezető, több értékelő és több – írott és íratlan – vállalati szabály *kölcsönhatásáról* van szó. Az etika

- egyrészt azokkal az elvekkel foglalkozik, amelyek segítségével meghatározhatjuk, hogy *mi a jó és mi a rossz*;
- másrészt az etikai elvek alapján ítélni tudjuk meg a *viselkedés korrektségét*, minősíthetjük, értékelhetjük saját magunk és mások viselkedésének helyénvalóságát.

Magát az etikát röviden úgy határozhatjuk meg, hogy az etika a *cselekvés tudománya*, méghozzá olyan cselekvésé, amelynek hatása van másokra. Ezek a „mások” lehetnek emberek vagy azok csoportjai, szervezetek vagy azok együttese, de akár természeti lények vagy azok közösségei, az ökoszisztémák is. A lényeg az, hogy az etika szempontjai akkor merülnek fel, ha a cselekvésnek lényeges, a cselekvőn túlmutató hatásai vannak. Az etika mindig arra keresi a választ, hogy *mit tegyünk*, hogyan cselekedjünk ilyen helyzetekben. Innen az etika alapvetően *normatív* természete.

Az etikában két nagy irányzattal találkozhatunk.

- Az egyik irányzat az úgynevezett *deontológia* (pl. Kant), amely azt állítja, hogy az etikának olyan erkölcsi cselekedetekre kell összpontosítania figyelmét, melyek önmagukban helyesek, és amelyeket feladatunk vagy kötelességünk szem előtt tartani.
- Ezzel ellentétben a másik nagy irányzat hívei, a *konzekvencialisták*, vagyis a következmény-etika képviselői azt állítják, hogy értékelésünk egy cselekedet erkölcsi értékéről csakis a következmények vizsgálatából származhat. Ezért semmilyen cselekvés nem lehet önmagában helyes. Ami egy cselekedetet helyessé tesz, az nem az, hogy megfelel bizonyos elsődleges erkölcsi kötelezettségeknek, hanem az, hogy „jó” következménnyel jár, például a lehető legnagyobb boldogságot vagy élvezetet eredményezi.

Az etika a cselekvések *finanszírozását* biztosítja, nem lehetséges ugyanis minden egyes cselekvést, illetve egy cselekvés minden részletét szerződéssel vagy hatalmi eszközökkel szabályozni. Az etikus cselekvés jelentősége az a gazdaságban, hogy nagymértékben csökkenti a társadalmi költségeket, tehát mindazokat a hátrányokat, veszteségeket, amelyeket egy társadalomnak el kell viselnie” (Kindler, 1993: 8-9. o.).

A *kantiánus kapitalizmus* lényege, hogy „szigorúan rögzített értékelvek betartása mellett kell az összhasszonságot maximalizálni. A feltétel nélkül tisztelendő tartandó értékek között szerepelnek az *emberi jogok*, az *ökológiai normák* és a *társadalmi igazságosság* elvei. A kantiánus kapitalizmus fényében az ázsiai siker-országok bizony elbuknak, míg az európai kis versenyzárságok (például Hollandia) jelesre vizsgáznak” (Zsolnai, 1997: 5. o.).

„Etikus ez?” – tesszük fel gyakran a kérdést egy cselekvés, viselkedés megítélésénél. Ekkor hallgatólagosan *feltételezünk a háttérben* valamilyen elfogadott szabályt, elvet, de magának a kérdésnek a feltevésekor ritkán nevezzük meg ezeket. A *cselekvést végző és a cselekvést értékelő* rendszerint csak ezután kezd kutatni ilyen szabályok után. Szerencsés esetben mindketten

ugyanahhoz a szabályhoz jutnak el: *magas kultúrájú* közösségekben (vállalat, nemzet) a vallott értékek, az elfogadott szabályok nagyjából megegyeznek mindkét szereplőnél. *Gyenge kultúrájú* közösségekben kisebb az esély erre: hiányzik a közösen elfogadott értékrend.

Az egyes vállalatok is különböznek e tekintetben egymástól, de még nagyobb lehet az eltérés egy vállalat és a hatóság értékrendje, etikai normái között. Ami a vállalati szokásrend szerint elfogadott, bevett viselkedés, az pl. az adóhivatal etikai normái szerint már ügyeskedés, adóelkerülés, adócsalás, netán bűncselekmény. A cselekvés etikusságának megítélése normák felkutatását igényli, ezek explicitté tétele pedig gyakran *etikai konfliktusba* torkollik.

A nemzetközi szinten zajló *tevékenység* esetében még nagyobb az eltérés veszélye. Egy német tulajdonba került magyar cég esetében pl. nem igényel bővebb magyarázatot, milyen jelentős különbségek jellemzik a két nemzeti kultúrát, a közös elfogadott és vallott értékeket, az etikai normákat. Ezt a képet tovább árnyalja, hogy a nemzeti kultúrára, mint alapra ráarakódnak az *iparági eltérések*, de az adott *vállalatra jellemző speciális* vonások is. Ezt tetőzi adott esetben az *egyének személyiségjegyeinek* eltérése, belső értékrendjük sokszínűsége. A nemzetközi környezetben ezért válik különösen fontossá a vezető számára, hogy interakciói során *tisztában legyen az eltérő értékrendek, etikai normák meglétével* és képes legyen ezekhez alkalmazkodni. Ettől (is) függ választásainak helyessége, lépéseinek mások által történő megítélése. Gyakran találkozunk azzal a jelenséggel, hogy egy multinacionális cég külföldön az anyaországban elfogadott elvek szerint viselkedik, de ugyanez a viselkedés a másik országban felháborodást vált ki, nem elfogadott (ld. a Danone üzembeszárási akciói Magyarországon – a cég képtelen volt időben felmérni, hogy döntései milyen megítélést váltanak ki egy partnerországban). A sajtó szerepének soha nem látott mértékű megnövekedésével a *vállalatok hibás döntései* gyakran országos vagy kontinens méretű konfliktusokat gerjesztenek, ahol már régen nem a döntés gazdasági racionalitása áll a központban, sokkal inkább annak etikai megítélése.

### Etikai probléma, etikai konfliktus

Meg szokták különböztetni az *etikai problémát* az egyszerű *egyet nem értéstől*, valamint az *etikai konfliktustól*, mivel mindegyik más-más kezelést kíván.

- *Etikai probléma* az a szituáció, amely etikai vonatkozásokkal bír, és amely egyéni választást követel meg. Ekkor a *jó* és a *rossz* közötti választás előtt állunk. Az is lehet, hogy a döntés etikai dimenziói még nem világosak – mindenesetre a vezető meg

tudja hozni döntését. Ha a jó felismerhető, az emberek általában mellette döntenek. Természetesen, mint mindenki, a vezető is hozhat rossz döntést is, a *rosszat* választva (pl. kapzsiságtól, félelemtől, arroganciától stb. befolyásolva).

- Egy adott etikai kérdésben az *egyet nem értés* gyakran a végrehajtás gyakorlati részleteit illetően lép fel, nem pedig magának az elvnek a helyességét vitatja. A vita inkább tényekről, megoldási változatokról, mintsem elvekről folyik. Az egyet nem értés ritkán vezet etikai konfliktushoz. A jelenség mögött többnyire az egyéni preferenciákban, ízlésben és szokásokban megmutatókozó eltérés húzódik meg.
- *Etikai konfliktusról* viszont akkor beszélünk, ha *megbomlik az összhang a jóról és a rosszról vallott elveink között*. Az összecsapás az egyet nem értésnél sokkal súlyosabb. Ez akkor következik be, amikor több – egymással versengő – szempont merül fel és ezek más-más viselkedést sugallnak. Az etikai konfliktus sokkal bonyolultabb kihívást jelent a vezető számára, mint egy etikai probléma, különösen, ha nemzetközi környezetről van szó. Itt tehát már nem egyszerűen a jó és rossz közötti választásról van szó.

Hogy egy vállalatnál milyen etikai problémák merülhetnek fel, az nagy mértékben függ az adott ország nemzeti kultúrájától – a problémakör országonként változik. A gyakorlatban felmerülő etikai problémákról nincs pontos képünk, mivel ezeket általában nem dokumentálják. Egy-egy felmérés azonban felszínre hozhat tipikusnak mondható etikai problémákat. Egy 1994-ben Amerikában elvégzett felmérés szerint a megkérdezett munkások egyharmada érzékelt etikai problémákat. A leggyakrabban felmerülő etikai problémák (szabályszegések) az alábbiak voltak.

- Főnökeik nyomására hazudni kényszerültek az ellenőröknek.
- Meghamisították a jegyzőkönyveket.
- Lopások.
- Szexuális zaklatások.
- Munkahelyi alkohol és drogfogyasztás.

Látható, hogy ezek között olyan is akad (hazugság, hamisítás), amely kifejezetten ütközik a vállalati előírásokkal, mégis, gyakran az üzleti siker érdekében a munkásokat a vállalati belső szabályok megsértésére kényszerítették.

### Az etikai konfliktus intenzitása

Az etikai konfliktusokat *intenzitásukkal és inkonzisztenciájukkal* jellemezhetjük: ezek mértéke egyben a konfliktus lefolyását és kezelését is meghatározza.

Az etikai konfliktusok intenzitását Jones szerint öt fontosabb tényezővel jellemezhetjük.

- A pozitív vagy negatív *következmények kiterjedtsége*, nagyságrendje, súlya: a cselekvés mekkora előnyt (hasznot) hoz vagy mekkora hátrányt (kárt, fájdalmat, veszteséget) okoz az érintetteknek. Minél nagyobb a haszon vagy a kár, annál intenzívebb a konfliktus az egymással ütköző elvek között.
- A *társadalmi egyetértés foka*: a követett elv mellett milyen erős a társadalmi egyetértés. Ha az adott kérdés megítélésében csekély a társadalmi egyetértés, akkor a konfliktus intenzitása is kisebb.
- A *bekövetkezés valószínűsége*: a cselekedet mekkora valószínűséggel hozza a jelzett előnyöket vagy okoz hátrányokat. Minél valószínűbb az előnyök vagy hátrányok bekövetkezése, annál intenzívebb az etikai konfliktus.
- Az *időbeli bekövetkezés közelsége*: mekkora időintervallum választja el a jelent a következmények megjelenésétől. A rövidebb időtáv, a várható gyors bekövetkezés a konfliktus intenzitását növeli.
- Az *esemény társadalmi, kulturális és pszichológiai közelsége, aktualitása*: mennyire érzi magát közel a döntéshozó vagy az értékelő a döntés haszonélvezőihez vagy kárvallottjaihoz. A közeli érintettség intenzitásnövelő.

Az etikai konfliktus *egymással ütköző elvek* felbukkanásakor élesedik ki. Az elvek között mind a döntéshozó vállalati vezető, mind az értékelést végző személy inkonzisztenciát (következetlenséget, ellentmondást) érzékelhet akár a jó, akár a rossz megítélésére szolgáló elvek között. Amennyiben ez az ellentmondás elég intenzív, az a döntéshozóban vagy az értékelőben akár erős *disszonanciát* is gerjeszthet. Ha nincs inkonzisztencia az elvek között, vagy az ellentmondás nem elég intenzív, akkor a belső disszonancia sem jelentkezik: az etikai konfliktus nem alakulhat ki. Ha viszont fellép, akkor a döntéshozó gondolkodásában jelentkezhetett egy belső konfliktus az etikai elvek vagy a cselekvési változatok között. Másrészt, ez a probléma *külső konfliktussá is válhat* a vezető és egy másik személy (személyek), az érintett fél között annak megítélésében, hogy mi a jó, mi a rossz. Az *etikai konfliktus mögött tehát mindig versengő-ütköző elvek húzódnak meg.*

### Egy vállalati eset

Az alábbi példa jól illusztrálja az üzleti vezetői döntéseknél megjelenő különböző elvek ütközését és érvényesülését, az etikai probléma és az etikai konfliktus kialakulását, az egyes szereplők értékrendje közöt-

ti eltéréseket, a komponensek eltérő intenzitását. Példának egy friss szituációt választottunk.

*A Richter Gedeon Rt. megkereste a svájci Roche gyógyszercéget és kérte, hogy mihamarabb kezdődjenek tárgyalások a Roche oseltamivir hatóanyagú vírus ellenes készítményének magyarországi gyártásáról. A Richter Rt. a társadalom iránt érzett felelősségtudatának jegyében ezzel azt kívánja elérni, hogy az esetleges madárinfluenza járvány esetében a védekezés Magyarországon a lehető legteljesebb mértékben biztosított, minden lakos számára elérhető legyen – olvasható a cég közleményében.*

*A Roche influenzás megbetegedések kezelésére szolgáló gyógyszerét hatásosnak tartják a madárinfluenzával megfertőződött emberek gyógyításában is. Beke Zsuzsa, a Richter Rt. szóvivője az MTI-nek elmondta: amennyiben megkapnák a gyártás licencét, úgy a Richter nonprofit alapon, csak a költségeit fedezve állítaná elő a terméket. Hozzátette, hogy egyelőre konkrét tárgyalás nem volt a Roche és a Richter között.*

*A Roche-nál kedden közölték, hogy járványügyi felkészülés céljára szívesen adnak engedélyt kormányoknak és cégeknek a gyártásra, de mindjárt hozzátették, hogy – egyetlen kivételtől eltekintve – még nem kaptak ilyesféle új megkeresést. Sokan szívesebben gyártanák a hatóanyagot engedély nélkül, azaz nyilván kevesebb költséggel. A cégnél úgy vélik, bárki akarja újonnan kezdeni a gyártást, a felfutás legalább három évig fog tartani. Előzőleg az ENSZ és az Egészségügyi Világszervezet (WHO) is felszólította a Roche-t, hogy tekintsen el a szűk kereskedelmi és profitmegfontolásokról, a Tamiflu – pontosabban hatóanyaga, az oseltamivir – világméretű gyártása érdekében. A közegészségügy előbbre való, mint a kereskedelmi és a licencérdékek, ez a WHO álláspontja.*

*A Roche eddig vagy negyven országtól kapott megrendelést – az amerikai kormánytól 20 millió sorozatra –, és a kapacitása messze nem elegendő, jóllehet a gyártást ez év végére várhatóan megkészenítik a tavaly év végihez képest, és jövő év közepére a termelés újabb megkészenítését tervezik. Az első háromnegyed évben 859 millió svájci frankot hozott a Tamiflu értékesítése a Roche-nak világszerte. A Roche közlése szerint jelenleg 13 üzemben gyártják világszerte a Tamiflut, és ezek közül hét nem tartozik a céghez. A Roche azzal is igyekezett elébe menni a bírálóknak, hogy korábban 3 millió sorozatot adományozott a WHO-nak szabad felhasználásra, és hétfőn kisebb mennyiséget ajándékozott Romániának is (Internet, 2005. október 20.).*

A rövid sajtóközlemény egyéb információk ismerete nélkül is jól illusztrálja az etikai probléma és az etikai konfliktus lényegét. Az ügy három szereplője (Richter Rt, a svájci Roche cég és a WHO) más-más szerepet játszik a felvázolt szituációban.

a) *A Richter Rt. etikai problémája*

A Richter Rt. döntését (miszerint nonprofit alapon is hajlandó gyártani és értékesíteni az adott gyógyszert) minden bizonnyal *három fontosabb kritérium* motiválja. A közleményből kiolvashatóan ezek

- a rövid távú profitérdekeltség,
- a hosszabb távú profitérdekeltség, valamint,
- a hazai társadalom iránt érzett felelősségtudat.

Ezek nyilvánvalóan egymással ütköző elvek: az egyes kritériumok szerint értékelve a döntés előnyeit és hátrányait, pozitív és negatív hatások egyaránt felismerhetők. Ami a *rövid távú profitot* illeti, a Richter a hazai tőzsde négy nagy blue *chip*-jének egyike, sikeres, jól gazdálkodó cég, jelentős nyereséget mutat ki negyedéves jelentéseiben (a döntés időpontjában is). A madárinfluenza remélhetőleg egy átmenetileg fenyegető, nem tartósan jelenlévő járvány, a védekezésül kifejlesztett gyógyszer iránti igény alkalmi jellegű, lökésszerűen jelentkező igény. A pusztán a költségek felszámolásával történő értékesítés rövid távon profitot nem hoz. Ez a következmény azonban nem intenzív: a cég gazdálkodását vélhetően nem rendíti meg a nonprofit gyártás: e nélkül is jelentős eredménnyel működik, fix költségeinek fedezete amúgy is biztosított más termékek révén. Ha nem sikerül térítésmentesen hozzájutni a gyártási jogokhoz, a rendszer átvételéért fizetendő licenclíjak a cég számára már rövid távon is megtérülhetnek. A rövid távú profitsérelem tehát fennáll, emellett ez az elv ütközik a közjó szolgálatának elvével, de a hatás *gyenge intenzitású*, súlya az etikai problémában kicsi, konfliktust ezért nem gerjeszt. A bejelentésnek egy kedvező rövid távú hatása is megmutatkozott: az október 20-án délután 15:47-kor tett bejelentést követően a cég részvényeinek értéke a Budapesti Tőzsdén percekben belül közel 1000 pontot (3%-ot) emelkedett – a piac rendkívül kedvezően értékelte a döntést.

A *hosszabb távú profitkilátások* szempontjából a hatások egyértelműen kedvezőnek minősíthetők. A cég szinte azonnal hozzájuthat egy fontos, piacképes és a közeledő járvány miatt rendkívül keresett termék gyártási jogához (a saját fejlesztés három évet venne igénybe), termékpalettája bővül, gyártási tapasztalatai gazdagodnak. Nemzetközi ismertsége, piaci pozíciója javul, bekerülhet abba a szűkebb gyártói körbe, amely

meghatározó szerepet játszik a világ gyógyszergyártásában. Mivel a döntés és a következményei között hosszabb időintervallum helyezkedik el, ennek az elvnek a hatása inkább *közepes vagy gyenge intenzitású*, mint erős. Ez az elv nem generál etikai konfliktust, a Richter szempontjából a döntés továbbra is a nonprofit értékesítés mellett szól.

A *hazai társadalom iránt érzett felelősség*, a közjó szolgálata már gazdaságon kívüli, etikai természetű elv, amely nyilvánvalóan ellentmond a profitmaximálásra törekvésnek. Ennek az etikai elvnek az *intenzitása rendkívül erős*: a járványfenyegetés *időben közeli* veszélyt sugall, ami ezen etikai elv érvényesítését sürgeti – ha ez a fenyegetés csak évek múlva erősödne fel, az intenzitás kisebb lenne. Ugyancsak a közjó szolgálatának, mint alapelvnek az intenzitását erősíti a cég beágyazódása a magyar társadalomba: a Richter közel évszázados múltja, a hazai kutatásokban játszott innovatív szerepe, ismertsége és elismertsége morális kötelezettség érzetének kialakulásával is jár. A cég nem tartozik a világ nagy vezető gyógyszergyártói közé, de képes arra, hogy egy esetleges járvány okozta hazai védekezésben meghatározó szerepet játsszon. Kötődése a hazai társadalomhoz a közjó érvényesítési etikai elv intenzitását felerősíti: ez az elv ezért jelentős súllyal jelenik meg a döntési szituációban és erőteljesen a nonprofit értékesítést támogatja.

Mindezek eredményeként a Richter Rt döntése során nem került etikai konfliktushelyzetbe: két elv intenzív érvényesülése egyértelműen a nonprofit értékesítés mellett szól, míg ellene egy gyenge intenzitású, pozitív és negatív hatásokkal egyaránt jellemezhető elv (a rövid távú profit elve) szól. A jó és a rossz ebben a szituációban világosan felismerhető. A Richter esetében egy jól és egyértelműen kezelhető *etikai problémáról* beszélhetünk.

b) *A Roche döntési szituációja*

A Roche esetében is ugyanazt a három versengő elvet nézzük meg: milyen viselkedést kíván meg a rövid távú profitérdek, a hosszú távú eredményesség, valamint a közjó szolgálata. A Roche esetében a *rövid távú haszon maximálásának* elve kiemelt fontosságú: 40 országból érkező – köztük egy óriási amerikai – megrendelésről van szó, amelynek várható haszna is tekintélyes. A cég ezért mindent megtesz annak érdekében, hogy ezt a termelési feladatot saját maga számára biztosítsa: termelését évről évre megduplázza. A cég hat üzemében folyik a gyártás, emellett mindössze 7 (nem a Roche érdekeltségébe tartozó) olyan üzem működik szerte a világon, amelyek képesek az oltóanyag előállítására. Az óriási volumen miatt a *rövid*

távú haszon súlya felértékelődik, fejlesztési forrásait a Roche ezért a termelés bővítésére koncentrálja. A következmények óriási súlya és volumene miatt ez az elv nagy intenzitással szerepel a döntési szituációban.

A hosszabb távú nyereség kérdése kisebb intenzitással jelenik meg a képben. Az időbeli nagyobb távolság miatt eleve kisebb intenzitást jelent. A mai haszon fontosabb, mint a 10 év múlva realizálható nyereség. Emellett a licenszszerezések mások számára is elérhetővé teszik a gyártást, a Roche kezdeti abszolút piaci előnye lassan elolvad. A rövid távú profitmaximalizálás sokkal intenzívebben jelenik meg a döntéshozó értékrendjében, mint a hosszabb távú nyereség kérdése.

A közjó elvének érvényesítése a svájci cég esetében azt jelentené, hogy a potenciális veszélyt jelentő járvány leküzdésére minden segítséget meg kellene adnia más országok gyártóinak, hogy minél előbb készen álljanak a vakcina tömeges előállítására. A WHO becslései szerint a vész 3-50 millió ember halálát okozhatja. Az ellenlépések megtételére haladéktalanul szükség lenne. Ehhez haladéktalanul át kellene adni a gyártási jogokat, mégpedig térítésmentesen, hogy a termék elfogadható áron jusson el felhasználókhöz. Ebben az esetben etikai konfliktus alakul ki a Roche döntése során (a közjó érdeke ütközik a profit-elvvel), azonban a közjó elvének intenzitása gyenge: csak kis intenzitással van jelen. Svájc ugyanis nincs közvetlen veszélyben: a madárinfluenza miatti fenyegetettség érzése gyenge (ellentétben Magyarországgal, ahol a szomszédos országokban már észlelték e veszélyt, és az ország behozatali korlátozó intézkedéseket volt kénytelen foganatosítani, katasztrófa elhárítási terveket hagyott jóvá, megtette az előkészületeket a tömeges oltásokra). A svájci lakosság és kormány részéről a Roche nem áll erkölcsi nyomás alatt. Egyedül a WHO várja el tőle, hogy a közegészségügyet tekintse fontosabbnak a kereskedelmi és licencérdekekénél és önzetlenül viselkedjék ebben a helyzetben: az emberiség veszélyeztetett része érdekében mondjon le a profit egy részéről. Az etikai elv intenzitása azonban a fentiek miatt gyenge (a WHO messze van, szankcióval nem fenyeget). A Roche továbbra is tartani igyekszik monopol pozícióját: szinte lebeszéli a konkurenciát az önálló fejlesztésről (ami három évet igényel), nyilván azzal a hátsó gondolattal, hogy tőle vásárolják meg a licencet vagy a készterméket. Viselkedése azonban a világban ellenérzést, a cégen belül pedig disszonanciát válthat ki.

Mindezek következtében a Roche döntéseiben egy etikai konfliktus jelenik meg, ahol az egymással szembenálló elvek csatájában a tényezők eltérő intenzitása alakítja a végső döntést. Esetünkben a profitérdekeltség elve a legerősebb, ezért elnyomja a közegészség ügyé-

nek felkarolását: az elvek csatájából a rövid távú profitelv kerül ki győztesen. A cég viselkedése ezt tükrözi: nem jótékonyági intézmény, ezért nem szívesen adja át találmánya gyártási jogát másoknak, főként nem térítésmentesen – igyekszik a szituációból a legtöbb hasznot kipréselni. Mindez azonban bizonyára nem jár együtt jó lelkiismerettel.

### c) A WHO döntési szituációja

A WHO számára a szituáció lényegében nem jelent etikai konfliktust, de tulajdonképpen etikai problémát sem. Döntéseit és viselkedését egy elve határozza meg: a közegészségügy szempontjai dominálnak viselkedésében. Döntéshozatali folyamatában nincsenek egymással ütköző elvek: az optimális cselekvési változatot egy kritérium alapján lehet meghatározni. Eszerint a legjobb döntés, ha a madárinfluenza ellenszere minél hamarabb, minél gyorsabban eljut az érintett országokba, a fertőzött vagy fertőzésnek kitett egyénekhez, és a kevésbé tehetőrs országok, a szegényebb emberek számára sem jelent elviselhetetlen terhet (licenc térítésmentes átadása).

Ma még nem tudjuk, hogy valóban egy világméretű járvány fogja végigpusztítani a glóbuszunkat, vagy csupán olyan vaklárma lesz ez is, mint a 2000-ik év naptárátállítással kapcsolatban jelezett számítástechnikai katasztrófa (ami végül is szerencsére elmaradt). Jelen esetben a döntéshozóknak egy ilyen bizonytalan helyzetben is felelős döntéseket kell hozni, még hozzá úgy, hogy az etikai elvek se sérüljenek. Hogy a bizonytalanság fokát mérsékeljük, és a keletkező etikai konfliktusokat kezelni tudjuk, az üzleti etika mélyebb vizsgálatára is szükségünk van.

### Etika az üzleti életben: a játék metafora

Léteznek olyan nézetek, melyek szerint az üzleti életben a jóról és rosszról vallott felfogások eltérnek a társadalomban egyébként elfogadott etikai elvektől. Amíg pl. a civil életben elítélik a hazugságot, addig az üzleti életben ezt elfogadhatónak tartják, mindaddig, amíg nem sérti a törvényt. E nézet képviselői az üzleti élettel kapcsolatban a játék metaforát vallják. Ha valaki belép az üzleti vállalkozások világába, akkor az olyan, mintha egy futballcsapathoz csatlakozott volna, és mindent megtesz a győzelemért, a sikerért az adott játék keretei között. Pl. a labdarúgásban (a vállalkozásban) speciális szabályok uralkodnak, amelyek betartása felett a bíró és a labdarúgó-szövetség (a kormány, a hatóságok) őrködnek. Amennyiben a játékosok a szabályokat és az etikai elveket nem tartják be, a csapatot vagy a játékost megbüntetik (a vállalat bírsá-



got fizet, eladásai csökkennek, az egyén elveszti állását). A csapat versenyez az ellenfelekkel a bajnoki címért, a jó helyezéért (a vállalkozás a jobb értékesítési mutatókért, piaci részesedésért), amennyire azt a versenyszabályok (törvényi keretek, a tisztességes piaci verseny etikai viselkedési szabályai) megengedik. A cél a győzelem (a profit maximálása). A csapat edzője (a vállalat vezetője, vezérigazgatója) felkészülési tervet készít (üzleti terv, stratégiák a másik oldalon), felelősséget vállal a sikerért, értékeli a játékosok teljesítményét: büntet és jutalmaz (vállalati értékelő és ösztönző rendszerek).

A metafora azonban *csak eddig a pontig analóg* az üzleti szituációval. A sportban csak azt a szabálytalanságot büntetik, amit a bíró észrevesz – ha nem, a játék megy tovább. Ezek mintájára a vállalat is megtehet mindent, amit a kormány, a felügyelő hatóság, az adóhivatal nem vesz észre? A labdarúgásban a játékosnak maradéktalanul be kell tartani az edző utasításait. Vajon ugyanez áll a vállalatra is? Feltétlenül teljesíteni kell-e a főnök utasításait, akkor is, ha azok nyilvánvalóan szabálytalan, törvénytelen vagy etikátlan viselkedésre vonatkoznak? A „parancsra tettem” védekezés még a háborúban sem egy erős és meggyőző védekezési forma, a vállalati közegben pedig végképp nem az (nem lehet a vállalati működésért vállalt felelősséget kizárólag a hierarchia csúcsán lévőkre hárítani). Ha a csapat győz vagy veszít, a következményeket ők maguk élvezik vagy szenvedik el. A vállalat azonban egy komplex környezetben működik: sikere vagy kudarca számos stakeholdert érint, döntései, viselkedésének következményei széles körben gyűrűznek. A futballcsapat egy időben mindig csak egy ellenfél ellen lép pályára, és mindkét csapat ugyanazon (mindenki által elfogadott) szabályok szerint játszik. A mai globális környezetben a vállalatok viszont nagyszámú olyan ellenféllel (versenytárssal) találják magukat szemben, akik más gazdasági szabályok és eltérő etikai elvek alapján lépnek a küzdőtérre.

A játék-metafora alkalmazása az üzleti életben *meg nem engedhető módon leegyszerűsíti* az etika szerepét. Az egyént szinte kiiktatja az üzleti etika dilemmáiból, passzív szerepre kárhoztatja, holott a valóságban etikai kérdésekben mindig az egyén játssza a főszerepet. Elvárja az egyéntől, hogy *fenntartás nélkül fogadjon el* minden formális és informális etikai elvet, függetlenül attól, hogy azokkal egyetért vagy sem, vagy hogy azok között az inkonzisztencia fennáll-e vagy sem, vagy hogy ezek az elvek egyáltalán egybeesnek-e a társadalom által elfogadott normákkal? Elvárja az egyéntől, hogy *fenntartások nélkül tegyen meg* mindent a szervezetért, még ha az az egyén vagy a társadalom

elfogadott etikai elveivel ütközik is – csak ne kapják rajta... E felfogás szerint, ha egy új alkalmazott belép egy céghez, el kell felejtenie minden korábbi megítélését jóról és rosszról, és el kell fogadnia feltétel nélkül a vállalatnál uralkodó megítéléseket. Az az álláspont tehát, miszerint az üzleti etikában más elvek érvényesülnek, mint a társadalom egészében (pl. a játék metafora mintája), *nem tartható*. Ez a felfogás olyan egyének számára vonzó, akik kerülnek a „rázós” döntéseket, nem szívesen vállalnak felelősséget döntéseikért.

### Konklúzió

Az etikai problémáknak már ebből a rövid áttekintéséből is világosan kitűnik, hogy korunk gazdaságában, a globalizáció és az EU tagság viszonyai közepette a korábbinál lényegesen nagyobb a jelentősége a *stratégiai döntések etikai vetületének*. A fejlett országok vezető oktatási intézményei már napirendre tűzték a gazdasági ismeretek oktatása során az etikai kérdések tárgyalását, a tananyagba való beemelését.

Hazánkban a felsőoktatás radikális átalakítása napjainkban zajlik: ha több éves késéssel is, de megindult a gazdasági felsőoktatás struktúrájának átalakítása is. A Bologna folyamat célkitűzései között, a kimeneti követelmények megfogalmazásánál számos olyan elvárás jelenik meg, amely oktatási rendszerünkre eddig nem volt jellemző. Amíg korábban a szaktudás elsajátítása állt az oktatás központjában, addig mostanra új szempontok és hangsúlyok jelentek meg. A szaktudás elsajátítása mellett nagyobb szerep jut olyan *képességek fejlesztésének*, mint pl. a kommunikációs képesség, problémafelismerő és megoldó képesség, de megjelenik a *felelős európai polgár* képzésének igénye is. Ez olyan értelmiségiek kibocsátását jelenti, akik értik a társadalomban (most már európai szinten) zajló folyamatokat, felelősséget éreznek a társadalom iránt és ez döntéseikben ki is fejeződik, elsajátítják az üzleti viselkedés szabályait is. Ma már nem elegendő a magas szintű szaktudás, de még az írott jogi szabályok ismerete és betartása sem. Szükség van az íratlan szabályok, az etikai normák ismeretére és ezeknek a döntésekben való alkalmazásának képességére is.

A *mester képzés struktúrájának* jelenleg folyó kialakítása kiváló alkalom lenne arra, hogy szakítva az eddigi szakbarbárképzés hagyományával, megjelenjen az etika oktatása is a gazdálkodási mester szakok palettáján. Az Európai Unióban (és természetesen hazánkban is) olyan szakemberekre lenne szükség, akik képesek felelős döntéseik során az etikai kritériumoknak is megfelelni. Az ilyen típusú – etikailag is kifo-

gástalan viselkedésre – az etikával kapcsolatos ismereteknek *önálló tantárgyként* lenne létjogosultsága, de a legkevesebb az lenne, hogy legalább a vezetési tárgyú, stratégiai döntéssel vagy stratégiai menedzsmenttel foglalkozó diszciplínák keretében kerülne sor oktatására. Erre a most zajló oktatási reform kitűnő keretet kínál – élni kellene az alkalommal.

### Felhasznált Irodalom

- Andrássy György – Szabó Gábor (1999): Üzleti etika és közéleti etika. JPTE Kiadó, Pécs
- Barakonyi Károly (2004): Stratégiai döntések. Strategy-XL, Pécs
- Caroll, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, October pp. 497-505.
- Caroll, Archie B. (1987): In Search of the Moral Manager. *Business Horizons* March/April, p. 7-15.
- Cavanagh, Gerald F. – Manuel Velasquez – Dennis J. Moberg (1981): The Ethics of Organizational Politics. *Academy of Management Review* 6, 363-74.
- Ethics in the News (1994), *Business and Society Review* 91 (Fall): 5
- Jonas, H. (1979): Das Prinzip Verantwortung. Versuch ein Ethic für die Technologische Zivilization. Insel Verlag, Fankfurt am Main.
- Jones, Thomas M. (1991): Ethical Decision Making by Individuals in Organizations. – An Issue-contingent Model. *Academy of Management Review* 2, pp. 366-95.
- Kindler József – Zsolnai László (1993): Etika a gazdaságban. Keraban Könyvkiadó, Budapest
- Kohl, John – Paul Buller (1994): A Decision Tree for Strategy Selection in Cases of Cross-cultural Ethical Conflicts. In: Wartick – Collins (eds): *International Association for Business and Society: 1994 Proceedings*, pp. 38-43.
- Nash, Laura (1981): Ethics Without Sermon. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 70-90.
- Nierenberg, Gerard I. (1987): *Workable Ethics*. Nierenberg & Zeif Publ. New York

- Piper, Thomas R. – Mary C. Gentile – Sharon Daloz Parks (1994): *Tanítható-e az etika?* BKE Gazdaságetikai Központ, Budapest
- Velasquez, Manuel (1992): *Business Ethics – Concepts and Cases*. Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall
- Ward, Suzanne P. – Dan R. Ward – Allan B. Deck (1993): Certified Public Accountants. *Journal of Business Ethics* 12:8, pp. 601-10.
- Wartick, Steven L. – Donna J. Wood (1998): *International Business and Society*. Malden (Massachusetts, US), Oxford (UK), Blackwell Publ.
- Wheelen, Thomas L. (2004): *Strategic Management and Business Policy*. Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Zsolnai László (1997): *A versenyképesség etikája*. Műhelytanulmányok kutatási program Z2 kötet. BKE, Budapest.
- Zsolnai László (2000): *A döntéshozatal etikája*. Kossuth Kiadó, Budapest

### Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> „A felelősség elsősorban a döntéseink által érintett lényekkel való törődést jelenti. A felelősség alapvetően egyirányú, azaz nem viszonzóságon alapuló (non-reciprocal) kötelességet támaszt bennünk más lényekkel szemben, beleértve ebbe a természeti lényeket és jövőd embertársainkat is.” (Zsolnai, 2000: 14. o.) Egy árnyaltabb, robosztusabb döntéshozatali felelősségmodellről beszélhetünk, amikor a felelősség fogalmába belefoglaljuk a normakövetést, a célracionálitást, valamint az érintettek iránti respektust. Az etikai normák a társadalmi normák egy csoportjaként a döntéshozó kötelességeit fogalmazzák meg. A célracionálitáson a célok és az alternatívák kapcsolatát és kölcsönös egymásra hatását értjük, míg a respektus a másokra gyakorolt hatás figyelembevételét, mások szükségleteinek és érdekeinek szem előtt tartását jelenti. (u. o.)
- <sup>2</sup> „Nem érvekkel győznek meg bennünket, amelyeket elemezni tudunk, hanem hangnemmél és karakterrel, azzal a viselkedéssel, amely maga az ember” – idézi Samuel Butler találó kijelentését John H. McArthur, a Harvard Business School dékánja, rámutatva az analitikus elemzések mellett a viselkedés fontosságára (Piper, 1994: XV. o.).

### E számunk szerzői:

**Dr. BARAKONYI Károly**, DSC, a közgazdaságtudományok doktora, egyetemi tanár, PTE; **Dr. ADORJÁN Richárd**, tanácsos, Pénzügyminisztérium; **SCHWARTZ Kitti**, PhD hallgató, Szent István Egyetem; **Dr. BENCSIK Andrea**, egyetemi docens, Veszprémi Egyetem; **GEDAY Péter**, közgazdász, PricewaterhouseCoopers; **GRIM Tímea**, egyetemi hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. DOBOS Imre**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem.