

BARAKONYI Károly

A VEZETŐI DÖNTÉSHOZATAL ETIKAI KONFLIKTUSAI

II. RÉSZ

A stratégiai döntéshozó számára hasznos lehet, ha tisztában van az etikai konfliktusok természetével, veszélyességével, ha felkészül azok kezelésére és feloldására. A cikk az etika, ideológia, erkölcs fogalmainak áttekintése után az etikai konfliktusokkal, azok osztályozásával, majd a megoldás folyamataival foglalkozik.

„Az üzlethez a kulcsszó a becsületesség.
Ha képesek vagyunk erről megfélemlkezni,
minden könnyebben megy”
(Groucho Marx)

A vezetői döntések meghozatalánál egyre fontosabb az a követelmény, hogy azok ne csak az írott szabályoknak, hanem az etikai követelményeknek is feleljenek meg. E követelmény mellőzése egyre gyakrabban vezet konfliktusokhoz. Egy globalizált világban nagyobb a különböző kultúrák találkozásának és az eltérő értékrendek ütközésének az esélye: ez pedig már önmagában is megnöveli az etikai konfliktusok kialakulásának valószínűségét.

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 vállalkozás esetében 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 bírságot fizet, eladásai csökkennek, az egyén elveszti állását). A csapat versenyez az ellenfelekkel a bajnoki címért, a jó helyezéért (a vállalkozás a jobb értékesítési mutatókért, a 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 terveket, stratégiát 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 megtehetne 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 labdarúgó csapat győz vagy veszít, a következményeket ők maguk élvezik vagy szenvedik el. A vállalat azonban egy komplex környezetben működik: sikere

vagy kudarca számos stakeholder-t 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 (versenytárral) találják magukat szemben, akik más kulturális háttérrel, más gazdasági szabályok és eltérő etikai elvek alapján lépnek a küzdőterre.

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 kárhóztatja, 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 felejtene minden korábbi megítélését a 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.

Etika, ideológia, erkölcs

Egy másik iskola egy *fordított megközelítést* alkalmaz: hogyan alkalmazható az egyén etikája az üzleti életben? Eszerint a vállalati etikát az egyének formálják, ők járulnak hozzá kialakításához. A játék metaforával ellentétben a győzelemért nem megengedett minden, amit nem vesznek észre, nem követjük elvtelenül a főnök utasításait, tekintettel vagyunk a harmadik félre is. Az üzleti etika az egyéni etikai elvek és a szervezeti célok közötti interakció eredménye. *Az üzleti döntéseknek mindig van etikai dimenziója is!*

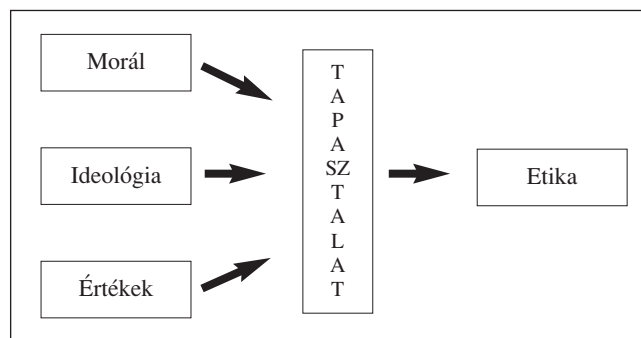
Az egyéni etika négy pilléren nyugszik (1. ábra). Egyik alapját az *értékek* képezik: miként ítéljük meg a jót és a rosszat, a másik pillér a *moralitás*: hogyan közelítünk az etikai konfliktusok megoldásához. A harmadik oszlopa az *ideológia* – azon értékek összessége, amelyek leírják ideáinkat, eszméinket, de ezek mellett az egyéni etika formálásában nagy szerepet játszik a *tapasztalat*.

- **Moralitás:** Az etikai konfliktus megoldásához használt általános megközelítés, a használt etikai elvek konglomerátuma.
- **Ideológia:** azon értékek összessége, amelyek a társadalom ideáit, eszméit írják le (pl. „a szabad vállalkozáshoz elengedhetetlen a magántulajdon, a verseny, a piac és az igazmondás”).
- **Értékek:** a jóról és a rosszról alkotott ítéletek, amelyek az etika alapjait képezik (pl. „a hazugság elítélendő”).
- **Etika:** a jóról és a rosszról vallott elvek, amelyek alkalmazása befolyásolja viselkedésünket, valamint mások viselkedésének megítélését.

Az egyén etikai normái *más egyénnel* (a család tagjaival, munkatársakkal, barátokkal stb.) való interakciókból, valamint *különböző értékformáló* intézményekkel való kölcsönhatásból származnak. Így hatnak ránk pl. a vallás, az oktatási rendszer, a kultúra stb. Valamennyi szegmens hozzájárul a jóról és a rosszról vallott elveink formálásához. Mindezek ellenére, hogy etikai elveink kialakításában ilyen sok tényező, egyén és szervezet vesz részt, az üzleti életben is *mindig az egyénnek* kell az etikai felelősséget vállalni.

1. ábra

Etika, értékek, ideológia és morál összefüggései



Forrás: (Wartick, 1998)

Eszerint a felfogás szerint, ha egy munkatárs belép egy céghez, akkor az illető etikai felfogása része annak az eszközrendszernek (tudás, tapasztalat, gyakorlat, készségek és képességek), amelyet a vállalat rendelkezésére bocsát. A belépés után természetesen az illető konfrontálódik a szervezetnek mind a *formális*, mind az *informális etikájával*. Az informális vállalati etika a főnökkel, a beosztottakkal és a munkatársakkal kapcsolatos érintkezések révén ismerhető meg, valamint annak megfigyeléséből, hogy a cégnél miként tartják be a szabályokat, az irányelveket és milyen következményekkel jár azok megszegése. *A retorika és a valóság összhangja* a belső normák konzisztenciáját teszteli, de egyben a személy egyéni normáit is próbára teszi. Ez a felfogás elvárja az egyéntől, hogy döntései

során kísérelje meg a *jóval* és a *rosszal* kapcsolatos személyes etikai normái alapján összhangba hozni a szervezeti, az üzleti és a társadalmi érdekeket. A valós üzleti életben, ahol a különböző egyének és eltérő etikai elveket valló csoportok közötti kölcsönhatás a jellemző, az üzleti döntéseknél ez a most tárgyalt fel fogás adekvátabb, realisabb.

A vállalati környezetben az egyén egy rendkívül összetett helyzetben hozza meg etikai aspektussal is terhelt döntéseit. A döntést nehezíti a különböző szintű etikák közötti összhang hiánya (2. ábra).

- Mindenekelőtt tisztázni szükséges, hogy egyéni etikai elvei összhangban vannak-e a cégnél érzékelt elvekkel.
- Ha a vállalati formális és informális etika ugyanazokat az értékeket vallja (a konzisztencia fennáll), akkor csak azt kell megítélnie, hogy ez a vállalati etika kompatibilis-e a saját egyéni etikájával.
- Ha itt is megvan az összhang, akkor az egyén vállalati döntéseit nem vagy alig kísérik etikai konfliktusok.
- Amennyiben a vállalati etika ütközik személyes elveivel, az egyik lehetőség számára az lehet, hogy elfogadja a cégnél uralkodó elveket és viselkedést, és azokhoz alkalmazkodik.

Nézzük azt az esetet, amikor a vállalati informális és formális etika ellentmond egymásnak („azt tedd, amit mondok, ne azt utánozd, amit teszek”). Ekkor ellentmondás jelentkezik a formális és informális vállalati etika, valamint az egyén etikai elvei között. Egy ilyen Janus-arcú szituáció könnyen válhat ki az egyénekből *cinikus magatartást* (ő szeretne etikailag helyes döntéseket hozni, de a munkahely a helytelen döntést várja el tőle).

Utalva egy korábbi cikkünkben ismertetett madárinfluenza-szérum esethez (Barakonyi, 2006), a WHO

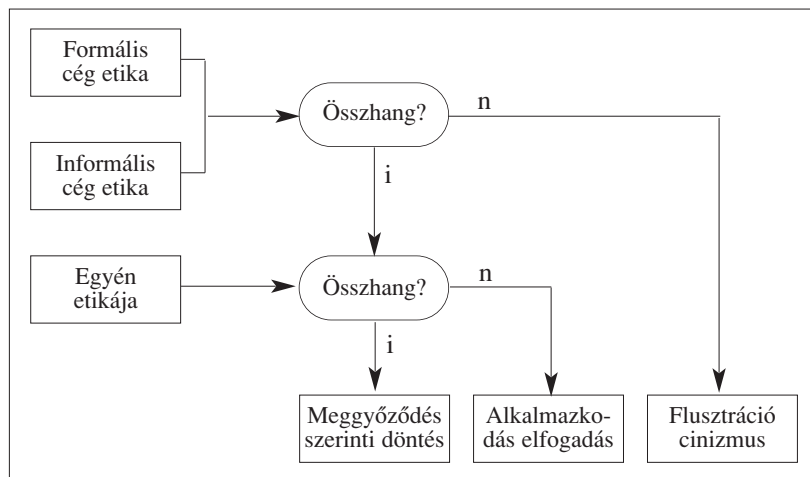
döntéshozójánál valóban nem áll fenn etikai probléma, hiszen elveit írásban is megerősítette, ezek összhangban vannak az informális nyilatkozatokkal: a döntéshozó számára a szituáció egyértelmű. A Richternél valószínűleg nem létezik olyan belső szabályzat, amely ilyen esetekben (pusztító járvány közeledésének veszélye) írásban is rögzítené azt az elvet, hogy ilyenkor az értékesítésnél a nonprofit elvet kellene követni. A döntéshozó ez esetben egy informális állásfoglaláshoz igazodott, azt elfogadva hozta meg döntését, elkerülve az etikai konfliktus kialakulását. Elképzelhető viszont, hogy a Roche-nál a döntéshozó ellentmondást érezhet a vállalati misszióban megfogalmazott elvek és a vállalat tényleges viselkedése között (vonakodnak gyorsan és térítésmentesen átadni másoknak a terméket, a gyártási jogot). A tényleges etikai konfliktus valóban előidézhet az alkalmazottakban frusztrációt, de elhúzódó konfliktus akár cinizmushoz is vezethet.

Etikai konfliktusok osztályozása

Az etikai konfliktusok egy része *belső ellentmondásokból* ered, mások külső eredetűek. Ilyen konfliktus például a vállalat etikai normái és a köz etikai fel fogása közötti különbségből származtatható ütközés. Ilyen eset következhet be például, amikor egy vállalat leányvállalatot működtet egy fundamentalista iszlám országban, vagy egy diktatórikus irányítás alatt álló országban, vagy egy német cég működik egy poszt-szocialista országban. Egy multinacionális cég globális etikai légköre és az adott országban tevékenykedő vállalatának etikai normái között is lehetségesek lehetnek olyan eltérések, amelyek etikai konfliktushoz vezethetnek. A 3. ábra az etikai konfliktusok osztályozását mutatja be.

2. ábra Etikai érvelés

Egyéni és vállalati etika ütközése



Az etikai konfliktusok megoldása egyszerűbb lenne, ha rendelkeznék egy mindenki által elfogadott rangsorral, amely az *értékek hierarchiáját, prioritásait* mutatná. Ekkor az egymással ütköző etikai állítások a rangsor alapján sorbarendeázhetők lennének. A valóságban ilyen hierarchia nem létezik, legfeljebb az értékek egy-egy csoportja előzi meg az értékek egy másik csoportját. Ilyen *érték-klaszter* lehet például egy egyénnél a becsületesség, önbecsülés, mások becsülése, a család biztonsága és a felelősség. A csoporton belül azonban már nem lehet előre eldön-

Etikai konfliktusok osztályozása

	FORMÁLIS SZERVEZET	INFORMÁLIS SZERVEZET	ÜZLETI KLÍMA	TÁRSADALMI KLÍMA
EGYÉN	Az egyén a vállalati szabályok ellen	Az egyén a gyakorlat ellen	Az egyén az iparág ellen	Az egyén a társadalom ellen
FORMÁLIS SZERVEZET		A szervezeti kultúra ütközése	A szervezet az iparági trend ellen	Renitens szervezet
INFORMÁLIS SZERVEZET			Szervezeti manipuláció	„Rosszcsont” szervezet
ÜZLETI KLÍMA				Kultúrák ütközése

tött prioritási sorrendet meghatározni: egyes szituációkban az egyik érték dominál, más szituációkban a másik.

Wartick és Wood egy extrém példát hoz ennek a változó prioritásnak az érzékeltetésére. Ha pl. valaki azt állítja, hogy a becsületesség, az igazmondás minden körülmények között a legfontosabb etikai elv, akkor tőle az alábbi kérdésre várunk feleletet. Tegyük fel, hogy az illető a náci Németországban él és egy bujkáló zsidót rejteget a padlásán. Beállít a Gestapo és felteszi a kérdést: „rejteget ön zsidót a házban?”. Vajon az igazmondás, a becsületes őszinte válasz most is a legfontosabb etikai elv, aminek érvényesülnie kell? (Wartick, 1998)

Az etikai döntések folyamata megegyezik általában a többi döntés meghozatalával. Talán az lehet egy lényeges különbség, hogy a *korlátozott racionalitás elve itt fokozottabban* érvényesül. Az etikai döntéshez ugyanis még kevésbé állnak rendelkezésre a szükséges információk, valamint a döntéshozó még az elérhető információkat sem képes teljes mértékben feldolgozni. Mindemellett a helyes viselkedés megválasztására szolgáló döntési kritériumok is eltérnek a szokásos gazdasági döntésektől.

Az etikai döntések nem egyszerűen a jó és a rossz közötti választásról szólnak. Ha a jó és a rossz világosan megkülönböztethető (dichotómia), akkor az emberek rendszerint a jót választják, ez még nem okoz etikai konfliktust. Konfliktus akkor lép fel, ha a jó és a rossz megkülönböztetése nem ilyen egyértelmű: a dolgok nem fekete-fehérek, az egyes akcióknak vannak jó és rossz oldalai is. Az etikai döntéseknél a dichotómiás (ellentétpárokban való) gondolkodás azért veszélyes, mert ez által hajlamosak vagyunk túlzottan leegyszerűsíteni az összefüggéseket, az egyes alternatívák következményeit. Mindezek hibás etikai érvelést eredményezhetnek, a döntést rossz irányba viszik.

3. ábra Caroll (1987) az *amorális vezető*t a következőképpen jellemzi.

- A problémákban csak a versengő gazdasági célokat, követelményeket látja, érzéketlen azokra a rejtett dimenziókra, amelyek az embereknél sérüléseket okozhatnak.
- A morális követelményeket cseppfolyósan tartja, amelyek nem alkalmazkodik arra, hogy beépüljenek döntési kritériumrendszerébe.
- Ha egyáltalán figyelembe veszi az etikai szempontokat, alkalmazásukkor következtelen, szeszélyes.

- Ahhoz, hogy kizárja az etikai szempontokat a vitából, érvelésében etikai ellentmondásokat, kétértelműségeket sorol fel.
- Az etikai döntéseket nem sorolja a vezetői döntések közé, ilyen kérdésekben nem tartja a vezetőt kompetensnek.
- Érzéketlen a morális kötelezettségek iránt, amennyiben azok már túlmutatnak a megszokott vezetői felülősségen.

Caroll szerint az üzleti etika fő problémája nem a morális-inmorális menedzserszemlélet szembeállítás, hanem az amorális viselkedés térhódítása. Az amorális vezető nem hajlandó más szempontokat mérlegelni döntésénél, mint a tisztán gazdasági kritériumokat: kizárólag a szóba jöhető akciók pénzügyi kihatásait számítja ki és mérlegeli.

Etikai konfliktusok feloldása

Az etikai konfliktusokat végső soron a szituáció részletes átgondolásával, érveléssel, majd megfelelő kritériumok választásával oldhatjuk fel. Laura Nash 12 kérdés végiggondolását és elemzését javasolja, amikor is a konfliktusos szituációt szisztematikusan áttekintjük, és érveket keresünk a megoldáshoz. *A kérdések átgondolása* többoldalú megközelítéssel a döntéshozatal valamennyi szokásos szakaszában *segíti a jó és a rossz meghatározását*.

a) *Adatgyűjtési szakasz*

- Pontosan határoztuk meg a problémát?
- Hogy keletkezett a szituáció?

b) *Alternatívák kidolgozásának szakasza*

- Hogyan fogalmaznánk meg a problémát, ha a másik oldalon állnánk?
- Mi a szándékunk a döntéshozatal során?
- Megbeszélhetjük-e a problémát az érintett felekkel, mielőtt meghoznánk a döntést?

c) A következmények előrejelzése

- Kinek árthat döntésünk?
- Ha jól értelmezzük a problémát, mi lehet annak szimbolikus jelentősége? És ha nem értelmezzük helyesen?

d) Kritériumok alkalmazása

- Mit mutat a kapott eredmény egybevetése eredeti szándékunkkal?
- Döntésünket, az eredményt lelkiismeret-furdalás nélkül mutathatjuk-e meg közvetlen főnökünknek, a vezérigazgatónak, az igazgatótanács tagjainak, a családunknak vagy a széles közvéleménynek?
- Kihez vagy mihez vagyunk lojálisak döntésünkkel mint egyén és mint a szervezet tagja?
- Milyen feltételek mellett engednénk álláspon-tunkból?
- Biztosak vagyunk abban, hogy álláspon-tunk ugyanígy védhető hosszabb idő elmúltával is, mint most?

Kohls és Buller (1994) elsősorban az eltérő kultúrák találkozása esetén fellépő etikai konfliktusok kezelésére dolgozta ki modelljét, de az általuk megfogalmazott stratégiák, valamint azok kiválasztására irányuló folyamat általánosítható más etikai konfliktusokra is (4. ábra). A hét szóba jöhető stratégia (a konfliktus elkerülése, akaratumk erővel való érvényesítése,

a döntési szituáció szereplőinek nevelése, a stratégia „beszivárgással” való megvalósítása, tárgyalásos megoldás, alkalmazkodás a szemben álló felek nézeteihez vagy együttműködés) közül a szerint választhatunk, hogy milyen választ kapunk az alábbi kérdésekre:

- Elég jelentős a szituáció morális szempontból?
- Képesek vagyunk jelentős mértékben befolyásolni a szituáció kimenetét?
- Nagyon sürgős a téma megoldása?

A folyamatára logikai sorrendjében végiggondolva és megválaszolva a kérdéseket, eljutunk az adott szituációban ajánlható legjobb stratégiai alternatívához.

Cavanagh, Velasquez és Moberg (1992) három kritériumot használ az etikai konfliktus megoldásához: a hasznosság, a jog és az igazságosság kritériumát. A folyamatra felvázolása előtt lássuk ezek értelmezését.

a) Hasznossági (utility) kritérium

E szempont alapján azt vizsgáljuk, hogy az adott alternatíva milyen etikai értéket képvisel a döntéshozó számára: a kérdéses cselekedet vagy viselkedés vajon optimalizálja-e a szituáció résztvevőinek elégedettségét? Létrehoz-e valamennyi fontos érdekelt számára elfogadható értéket?

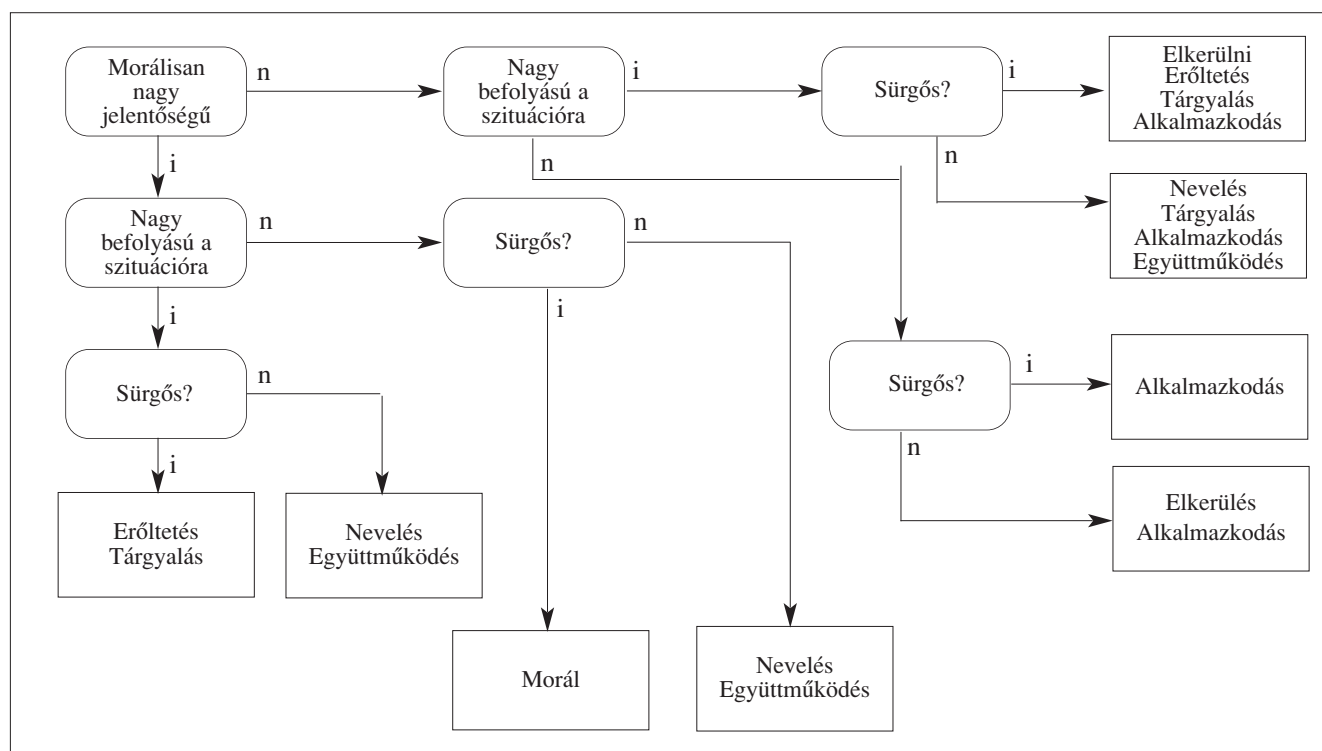
b) Jogossági (rights) kritérium

A jog esetünkben bizonyos feltételek létezését jelenti, amelyek az embereket megilletik pusztán amiatt, hogy emberi lények vagy egy nemzet polgá-

4. ábra

Etikai konfliktusok megoldásának folyamata

(Kohls és Buller 1994 átdolgozásával)



rai. A jogok létezése feltételezi kötelezettségek létezését is. E szempont alapján az etikai konfliktusban azt vizsgáljuk, hogy a kérdéses cselekedet vagy *viselkedés tiszteletben tartja-e* az érintett egyének törvények által garantált (pl. a magántulajdonhoz való jog, a választás és választhatóság joga) vagy morális alapú jogait (pl. jog a méltósághoz, a magánélethez, a szabad véleménynyilvánításhoz, a kínzás tilalma stb.).

c) *Igazságossági (justice) kritérium*

Az igazságosság szempontjából azt vizsgáljuk, hogy egy csoportban vagy a társadalomban *mennyire kezelik korrekt, becsületes módon* az egyéneket az előnyök és terhek elosztásánál, amikor szabályokat és törvényeket hoznak, amikor a csoport tagjai együttműködnek vagy versenyeznek egymással, amikor a rosszért megbüntetik vagy amikor a rossz elszenvedett következményeit kompenzálják (Velasquez, 1992). A kérdés látszólag könnyen eldönthető: az adott ország törvényeit, szokásait megtartják-e? A kérdés azonban különösen élesen vetődik fel idegen kultúrák találkozásánál: ekkor az etikai ítélet nem korlátozódhat kizárólag arra, hogy az adott ország kultúrájával összhangban vannak-e bizonyos viselkedések, megfelelnek-e a status quo-nak? Szükségessé válhat annak elemzése is, hogy *vajon az igazságosság alapvető elvei érvényesülnek-e az adott kultúrában?* Ilyen alapelvek lehetnek pl.:

- Minden egyén azonos eséllyel hozzájuthat az alapvető szabadságjogokhoz.
- A társadalmi és gazdasági egyenlőség úgy valósul meg, hogy a legkevésbé előnyös helyzetben levők számára is a legnagyobb előnnyel jár.
- A hivatalhoz, pozícióhoz jutás az esélyegyenlőség szellemében valósul meg.

A három alapelv érvényesülése esetén is előfordulhat, hogy nem világos, vajon etikus-e a választott cselekvés, viselkedés vagy sem. Egyik kritérium szerint pl. etikus, a másik szerint nem, a harmadikat illetően bizonytalan a megítélés. Ebben az esetben azt kell megnevezni, hogy a kritériumok között van-e olyan, amelyet fontossága kiemel a többiek közül. Ha van ilyen, akkor ennek érvényesülése dönti el a minősítést (5. ábra).

Magyarországi vállalatok etikalitása

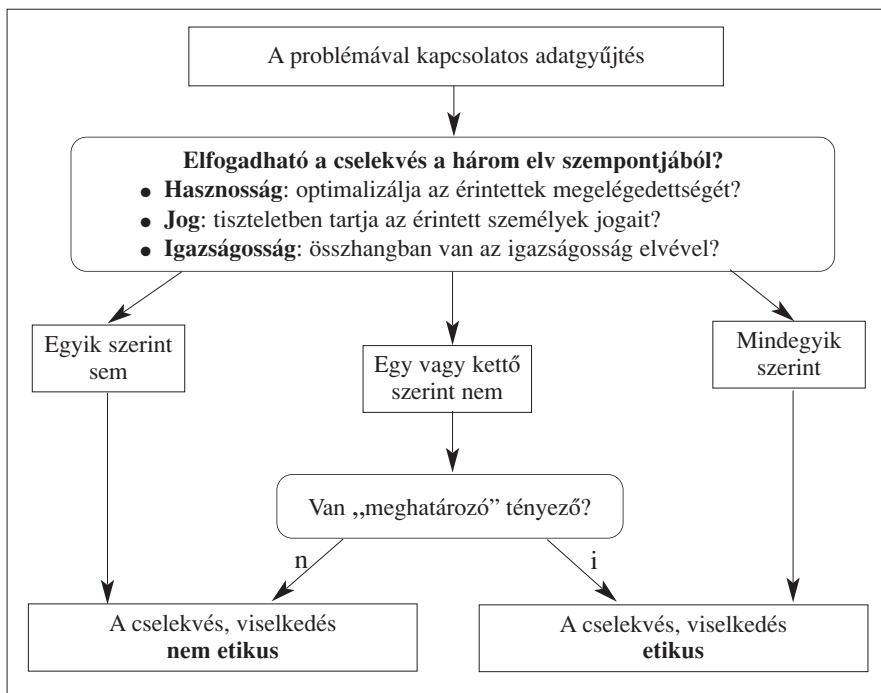
Egy 1997-ben lezárt felmérés a hazai vállalatok etikalitását intézményesült formákon (küldetésnyilatkozat, etikai kódex, etikai átvilágítás, etikai bizottság, etikai igazgató, etikai „forró drót”, etikai képzési programok) keresztül igyekezett megragadni. Az értékelésük azt mutatja, hogy pl. az *etikai kódex, a bizottság és az etikai képzés* megjelenése a vállalati életben általában *rendkívül alacsony*, inkább a nagyobb cégekre jellemző (formalizálásuk a koordináció szükséges eszköze). A szolgáltató tevékenységet végzők, a külföldi

5. ábra

többségi tulajdonban lévő vállalatok statisztikája kedvezőbb, Budapest és Nyugat-Dunántúl jobb helyzetben van e tekintetben. A vállalatok 4/5-e költ jótékonyossági célokra, melyek között az egészségügy, az oktatás, a szociális támogatás és a sport vezet. A kutatók által alkalmazott *etikai index* az etikai intézményültséget, a stakeholderekkel való kapcsolatot, a fogyasztókkal szembeni viselkedést és jótékonyossági kiadásokat összegezte. Ennek alapján megállapítható, hogy a szolgáltatók fogékonyabbak az etikai követelmények iránt, a mezőgazdasági, erdszeti cégek kevésbé). Érdekes megállapítás, hogy az etikai index nem függ össze a tulajdonosi szerkezettel: a külföldi többségű cégek sem mutatnak jobb képet a hazaiaknál. A kis- és középvállalatok etikalitása gyengébb az átlagnál (Zsolnai, 1997).

Etikai konfliktusok megoldása

(Cavanagh, 1981 alapján)



Felhasznált irodalom

- Andrássy György – Szabó Gábor* (1999): Üzleti etika és közéleti etika. JPTE Kiadó, Pécs
- Barakonyi Károly* (2004): Stratégiai döntések. Strategy-XL, Pécs
- Barakonyi Károly* (2006): Stratégiai döntések etikai felelőssége. Vezetéstudomány, 2006. 5. sz.
- Caroll, Archie B.* (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, October p. 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, Frankfurt am Main.
- Jones, Thomas M.* (1991): Ethical Decision Making by Individuals in Organizations. – An Issue-contingent Model. *Academy of Management Review* 2, p. 366-95.
- Kindler József – Zsolnai László* (1993): Etika a gazdaságban. Ke-raban 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*, p. 38-43.
- Nash, Laura* (1981): Ethics Without Sermon. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p. 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, p. 601-10.
- Wartick, Steven L. – Donna J. Wood* (1998): *International Business and Society*. Malden (Massachusetts, US), Oxford (UK), Blackwell Publ.
- Wheelen, Thoma L.* (2004): J. David Hunger: *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