

Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar

Doktori Iskola



DOKTORI ÉRTEKEZÉS

(PhD)

Chrenóczy-Nagy Judit

2026.

Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar
Doktori Iskola



**Az etikus vezetői döntéshozatal és a felelős társaságirányítás
szintézise a XXI. század kihívásainak tükrében - fejlesztési
lehetőségek a jobb gyakorlatok kialakításához**

Konzulens:

Dr. Bujtár Zsolt

Készítette:

Chrenóczy-Nagy Judit

Pécs,

2026.

Az etikus vezetői döntéshozatal és a felelős társaságirányítás szintézise a XXI. század kihívásainak tükrében - fejlesztési lehetőségek a jobb gyakorlatok kialakításához

Tartalom

| | | |
|--------|--|----|
| I. | Bevezetés | 6 |
| 1.1. | <i>A téma jelentősége</i> | 6 |
| 1.1.1. | <i>Az üzleti etika definíciója</i> | 7 |
| 1.1.2. | <i>A gazdasági társaságok társadalmi felelősségvállalása</i> | 14 |
| 1.1.3. | <i>Az üzleti etika szerepe a szervezeti kultúrában</i> | 18 |
| 1.2. | <i>Az értekezés célja</i> | 20 |
| 1.3. | <i>Kutatási kérdés és a kutatás tézisei</i> | 21 |
| 1.4. | <i>Kutatási módszertan</i> | 22 |
| 1.5. | <i>A szerző motivációja</i> | 24 |
| 1.6. | <i>A disszertáció felépítése</i> | 25 |
| II. | Elméleti háttér - Az etikus döntéshozatali modellek elméleti alapjai | 27 |
| 2.1 | <i>Az etikus döntéshozatali modellek filozófiai alapjai</i> | 27 |
| 2.1.1 | <i>Teleológiai etikák</i> | 28 |
| 2.1.2 | <i>Deontológiai etikák</i> | 35 |
| 2.1.3 | <i>Alternatív etikai elméletek</i> | 45 |
| 2.2 | <i>Az etikus döntéshozatali modellek pszichológiai alapjai</i> | 55 |
| 2.2.1 | <i>Kohlberg CMD (Cognitive Moral Development) modellje</i> | 57 |
| 2.2.2 | <i>Korlátozott racionalitás (Bounded rationality)</i> | 60 |
| 2.2.3 | <i>Kognitív torzítások (Cognitive bias)</i> | 62 |
| 2.2.4 | <i>Dual Process Theory (Daniel Kahneman és Amos Tversky)</i> | 65 |
| III. | Etikus döntéshozatali modellek | 68 |
| 2.3 | <i>Elméleti modellek</i> | 69 |
| 2.3.1 | <i>J. Rest "Négy komponensű modellje"</i> | 69 |
| 2.3.2 | <i>T.M. Jones Morális intenzitás modellje</i> | 72 |
| 2.3.3 | <i>L. Trevino személy-helyzet interakcionista modellje</i> | 77 |
| 2.3.4 | <i>J. Haidt intuicionista modellje</i> | 80 |
| 2.3.5 | <i>Petrick-Quinn integritáskapacitás modellje</i> | 83 |
| 2.3.6 | <i>Schwartz Integrált EDM modellje</i> | 87 |
| 2.3.7 | <i>Etikai vakság</i> | 89 |

| | | |
|-------------------------------------|--|-----|
| 2.3.8 | <i>A modellekben használt alapfogalmak</i> | 96 |
| 2.4 | <i>Gyakorlati modellek</i> | 107 |
| IV. | <i>Felelős társaságirányítási rendszerek alapelvei</i> | 112 |
| 4.1 | <i>A társaságirányítási modellek szerepe és hatása a vezetői döntéshozatalt korlátozó tényezőkre</i> | 112 |
| 4.2 | <i>Érintett felekkel (stakeholder) való együttműködés</i> | 117 |
| 4.3 | <i>Compliance rendszerek</i> | 124 |
| 4.4 | <i>Kockázatkezelés</i> | 128 |
| 4.5 | <i>Compliance rendszer versus compliant kultúra</i> | 133 |
| 4.6 | <i>A vezetői szerep, felelősségi körök megjelenése a felelős társaságirányítási modellekben</i> 135 | |
| 4.7 | <i>A meglévő társaságirányítási rendszerek korlátjai</i> | 143 |
| V. | <i>Empirikus kutatás az etikus döntéshozatalról</i> | 145 |
| 5.1 | <i>Szekunder kutatás</i> | 145 |
| 5.1.1 | <i>Az etikus döntéshozatali folyamat elemeinek empirikus mérése</i> | 146 |
| 5.1.2 | <i>Metaelemzések</i> | 147 |
| 5.1.3 | <i>Eredmények</i> | 149 |
| 5.1.4 | <i>Következtetések</i> | 164 |
| 5.2 | <i>Etikai dilemmák a szervezetekben – Primer kutatás bemutatása</i> | 165 |
| 5.2.1 | <i>Kutatási terv</i> | 165 |
| 5.2.2 | <i>A kutatás módszertana</i> | 167 |
| 5.2.3 | <i>Adatelemzés</i> | 168 |
| 5.2.3.2 | <i>Eredmények</i> | 169 |
| <i>A módszertan előnyei</i> | 174 | |
| <i>A módszertan korlátjai</i> | 174 | |
| 5.3 | <i>Következtetések</i> | 175 |
| VI. | <i>Reflektív etikus döntéshozatali modell vezetői döntéshozatal során</i> | 177 |
| 6.1 | <i>A modell bemutatása</i> | 178 |
| 6.1.1 | <i>A kérdés etikai aspektusának azonosítása</i> | 180 |
| 6.1.2 | <i>A kívánt eredmény meghatározása</i> | 183 |
| 6.1.3 | <i>Érintettek körének meghatározása</i> | 184 |
| 6.1.4 | <i>Lehetőségek feltárása és elemzése</i> | 185 |
| 6.1.5 | <i>Döntés, pontos cselekvési terv kidolgozása</i> | 187 |
| 6.1.6 | <i>Cselekvés</i> | 187 |
| 6.1.7 | <i>Eredmények értékelése, reflexió</i> | 188 |
| 6.1.8 | <i>Szupervízió, reflexió</i> | 189 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 6.2 | <i>A modell integrálása a felelős társaságirányítási modellekbe</i> | 190 |
| 6.3 | <i>A modell alkalmazásának gyakorlati tapasztalatai, korlátjai és továbbfejlesztési lehetőségei</i> 191 | |
| 7 | Összefoglalás és személyes reflexió | 192 |
| | Felhasznált irodalom jegyzéke..... | 205 |

I. Bevezetés

1.1. A téma jelentősége

A XXI. század alapvető strukturális változásokat eredményezett a gazdasági szereplők működési környezetében. A XX. század végén elinduló folyamatok – így a globalizáció, a klímaváltozás, a mélyreható társadalmi transzformációk, valamint a gyorsuló technológiai fejlődés – egy olyan komplex kihívásrendszert hoztak létre, amelyben a fenntarthatóság kérdése megkerülhetetlen globális elvárássá vált. Az etikus döntéshozatal az üzleti szféra és a társadalom fenntartható működésének az egyik alappillére, amely áthatja mindennapi életünket, a személyes választásoktól a szervezeti stratégiákig és a globális politikáig. A XXI. században tapasztalható rohamos változásoknak köszönhetően az etikai dilemmák természete is megváltozott, és sokszor váratlan, példa nélküli problémákkal szembesíti a döntéshozókat. A fenntarthatósági szempontok a mindennapi üzleti rutinszinten gyakran nem közvetlenül észlelhetők, azonban stratégiai jelentőségük a gazdasági társaságok hosszú távú legitimációja szempontjából vitathatatlan. Ebben a környezetben a gazdasági és politikai folyamatokat a VUCA-világ (volatilitás, bizonytalanság, komplexitás és ambiguitás) jellemzői dominálják. A kiszámíthatatlan kontextus a döntéshozókból gyakran kényszerű, azonnali reakciókat vált ki, ami jelentős proaktív és reaktív vezetői stresszel jár. A pszichológiai értelemben vett magas stresszszint és a gyors válasz kényszere azonban szignifikánsan csökkentik a racionális mérlegelés hatékonyságát és negatívan befolyásolják az etikai reflexiót igénylő döntéshozatali folyamatokat. Ezen evolúciós és kognitív korlátok miatt az üzleti etika szerepe felértékelődik: már nem csupán elméleti normagyűjteményként, hanem a vezetői döntéshozatalt támogató, a krízishelyzetekben is iránymutatást nyújtó operatív eszközként és szellemi keretrendszerként kell funkcionálnia.

Az elmúlt évtizedekben számos vállalati botrány rámutatott arra, hogy hova vezet, milyen társadalmi, környezeti, gazdasági károkat okoz a mértéktelen, gátlástalan profit hajszolás, az egyoldalú szempontok mentén történő döntéshozatal, a gazdasági hatalommal való kontroll nélküli visszaélés¹.

¹ Például, a Volkswagen Diesel-Gate botránya (2015-), ahol a VW meghamisította a kibocsátási adatokat, a valós kibocsátás 40-szerese volt a bevallottnál. A Boeing 737 Max botránya (2018-2019), ahol a repülőgép szerencsétlenséget egy hibás software okozta, amiről az ügyvezetés tudott. A Meta/Facebook Cambridge Analytica botránya (2019), amikor személyes hozzájárulás nélkül gyűjtötték a felhasználók adatait és ezt a választók befolyásolására használták. Purdue, opiátválsága (2010–2024), amikor a Purdue gyógyszergyár megtévesztő, nem etikus értékesítési és marketingeszközökkel több százezer ember halálát okozta, azzal, hogy eltitkolta, hogy a gyógyszere addikciót okoz.

Az egyre gyorsuló ütemű környezeti és társadalmi változások szükségessé teszik az üzleti etikai gondolkodás és gyakorlat folyamatos felülvizsgálatát és a valós igényekhez való igazítását. A szerző célja, hogy összekapcsolja a jogi, gazdasági és más társadalomtudományi területek kutatásait, és ezen eredményekre építve bemutassa az egyéni szinten alkalmazható Reflektív etikus döntéshozatali modelljét², és javaslatot tegyen arra, hogy az egyéni modell hogyan integrálható a felelős társaságirányítási rendszerekbe.

Az áttekintés a különböző tudományterületek klasszikus alapvetéseire épít, összekapcsolva azokat, rámutat a szinergia lehetőségeire.

1.1.1. Az üzleti etika definíciója

Az áttekintés előtt fontos az olyan alapfogalmak, mint üzleti etika, társadalmi felelősségvállalás, vállalati és társadalmi teljesítmény fogalmainak tisztázása, továbbá a jog helyének, szerepének, és kereteinek meghatározása az üzleti etika területén. A modernkori etika gyökere az arisztotelészi nikomakhoszi etikáig nyúlik vissza, amely számos klasszikus és modern filozófiai elmélet központi eleme, az üzleti etika alap forrása. Az üzleti etika a XX. század második felére érett önálló tudományterületté. Előtte az üzleti etikát nem tekintették önálló tudománynak. Az etikus viselkedés egyet jelentett az egyéni becsülettel, gazdasági területen azt várta el, hogy az általános erkölcsi normákat alkalmazzák az üzleti területen is.³ Az üzleti etikával, mint önálló területtel, az 1960-as évektől kezdett el foglalkozni a jog, a közgazdaságtan és a társadalomtudományok általában. Az üzleti etikai problémákat a tudományágak több nézőpontból és több szinten elemzik. Vizsgálják az egyéni döntések szerepét, a vállalati struktúrák, a kultúra hatását az etikus viselkedésre, az egyes iparágak specifikus etikai kihívásait, egy adott ország jogrendszere által biztosított kereteket, a multinacionális gazdasági társaságok etikai kihívásait, illetve a gazdasági tevékenység hatásának vizsgálatát a globális környezetre. Az interdiszciplináris jellegnek köszönhetően az üzleti etikának számos definíciója létezik, illetve különböző tudományterületek más-más szempont mentén határozzák meg az üzleti etika szerepét, kihívásait, értékelési szempontjait. Jelen értekezés a közgazdasági, filozófiai és jogi definíciók mentén vizsgálja a jelenkor üzleti

² A szerző Reflektív etikus döntéshozatali modelljének elnevezése a modell egyik kulcsgondolatát fogalmazza meg, nevezetesen a folyamat egészét átölelő külső és belső folyamatos reflektív gyakorlat alkalmazását. A modell más hangsúlyos elemeket is tartalmaz, többek között a kiterjesztett stakeholder-elmélet gyakorlati beépítését, valamint a negatív következmények mitigációs költségeinek is figyelembevételét. Az elemek a fejezetben részletes kifejtésre kerülnek.

³ De George, R. T. (2005, February). A history of business ethics. In Paper delivered at the third biennial global business ethics conference. Santa Clara, CA: Markkula Center for Applied Ethics (pp. 337-359). p. 337

etikai kihívásait és kísérletet tesz az egyéni és vállalati szintek szempontjainak vizsgálatára és összehangolására egy adott magánjogi környezetben.

Az üzleti etika definiálásakor a szerző Crane and Matten üzleti etika definícióját tekinti kiindulópontnak. “Az üzleti etika, olyan üzleti helyzetek, tevékenységek és döntések tanulmányozása, ahol a jó és rossz kérdései kerülnek előtérbe.”⁴ Értelmezésükben az üzleti etika nem csak a gazdasági társaságokra vonatkozik, hanem más nonprofit szervezetekre, kormányzati intézményekre és más egyéb szervezetekre is. A “jó és rossz” kérdésköre az üzleti tevékenység számos (minden) területét felöleli; ide tartozik a tisztességes számviteli gyakorlat mellett, a munkavállalókkal, beszállítókkal, és fogyasztókkal és a többi stakeholderrel (érintett)⁵ való helyes bánásmód és gyakorlatilag mindenféle olyan üzleti tevékenység, ahol különböző stakeholder csoportok vannak jelen. Bishop álláspontja, hogy az üzleti etika nem csak a helyes vagy helytelen irány kérdését vizsgálja, hanem olyan értelmezéseket, komplex elképzeléseket is magában foglal, hogy miért tekintünk valamit helyesnek vagy helytelennek.⁶ Bishop kiemeli Ciulla azon megállapítását, mely szerint az etika egy reflektív folyamat (“reflective process”) és közösségi gyakorlat (“communal exercise”).⁷

Zsolnai megközelítésében az üzleti etika nem instrumentális eszköze a vállalati működésnek. A felületes motivációjú, csak kirakatnak szánt üzleti etikai megközelítések kontraproduktívak. A magas etikai minőségű gazdasági tevékenység akkor jelenik meg, ha a motivációnk valóban etikai, azaz az etikai magatartást önmagáért akarjuk megvalósítani.⁸ Az etikának még számos definíciója található a szakirodalomban, ezek alapján elmondható, hogy az etika a “cselekvés tudománya, méghozzá az olyan cselekvéssé, amelynek hatása van másokra.”⁹ A “mások”

⁴ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. pp. 5

⁵ Freeman klasszikus stakeholder elmélete szerint a stakeholderek (“érintettek”) “minden olyan csoport vagy egyén, aki befolyásolhatja a szervezet célmegvalósítását vagy érintve van abban.” Ez a széles értelmezés olyan csoportokat is magában foglal, amelyeket a vállalatvezetés nem fogad el “legitimnek”. A stakeholder térkép megalkotása segíti a vállalatnak meghatározni a saját “érintettjeit”. Edward Freeman a következő vállalati stakeholdereket határozta meg: alkalmazottak, beszállítók, tulajdonosok, fogyasztók, szakszervezetek, fogyasztói érdekképviselők, versenytársak, kormányzat, politikai csoportok, bankok.

Forrás: Zsolnai, L., & Kindler, J. (1993). *Etika a gazdaságban*. Budapest: Keraban Kiadó

Edward Freeman: Stakeholder management cikkének fordítása pp.169-171

⁶ Bishop, W.H. (2013) The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *J Bus Ethics* 118, 635–637 <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1618-1>

⁷ Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT: Greenwood Publishing p.28

⁸ Zsolnai, L. (2008). Genuine business ethics. *Ethics Matters*, Forthcoming. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=983788> pp.1, pp. 3

⁹ Zsolnai, L., & Kindler, J. (1993). *Etika a gazdaságban*. Budapest: Keraban Kiadó p. 8

lehetnek természetes személyek, emberi közösségek vagy más természeti lények, akik az ökoszisztéma tagjai.¹⁰

A tradicionális filozófiai megközelítések mellett, miszerint az erkölcs a jó és rossz viselkedési szabályokat határozza meg, az etikai pedig ezen szabályok elméleti értékelése, Pruzan és Thyssen egy másik megközelítést fogalmaz meg. A hangsúlyt arra helyezik, hogy egy pluralista társadalomban a különböző csoportok más értékek mentén gondolkodnak a helyes és helytelen fogalmáról. Emiatt ezekben a helyzetekben egy terméketlen konfrontáció jelentkezik, ami nem oldható fel az értékek mérlegelése mentén. A feladat ez esetben, hogy “olyan közös értékhalmoz alakuljon ki, amelyet a szubkultúrák egyaránt magukénak vallanak”.¹¹ A közös értékhalmoz keresése miatt a hangsúly a szabályok tartalmáról áttevődik a különböző csoportok közti párbeszédre.¹²

A magyar szakirodalom párhuzamosan használja a gazdaságetika, üzleti etika és vállalati etika megnevezéseket, és ezek a megnevezések hol szinonimaként, hol egymást kiegészítve, egymás elemeként jelennek meg. Az üzleti etika kiterjed a belső működésre (pl. munkavállalókkal való bánásmód, méltányos bérezés, diszkriminációmentesség) és a külső kapcsolatokra is (pl. környezeti felelősség, beszállítói lánc etikai normái, marketing etika). E tekintetben az üzleti etika kiegészíti a gazdasági jogot, az üzleti jogot és a társasági jogot, irányítóként támogatja a gazdasági társaságok és vezetők döntéshozatalát. Az etikai normák betartása önkéntes, bár a különböző stakeholder-csoportok által egyre inkább elvárt. A vállalatok számára társadalmi nyomásként jelenik meg, be nem tartásuk reputációs kockázatot jelent a gazdasági társaság számára.¹³

¹⁰ A stakeholder elméletek közül jelen disszertáció az ún. “extended stakeholder model” mentén gondolkodik a stakeholder-ekről. Ennek részletesebb kifejtése az értekezés későbbi részében, a saját modell bemutatásakor történik.

¹¹ Zsolnai, L., & Kindler, J. (1993). Etika a gazdaságban. Budapest: Keraban Kiadó p. 136

¹² uo. p.137

¹³ A Deloitte 2014 Global Survey on Reputation Risk felmérésének eredménye azt mutatja, hogy a hitelesség és az etikus magatartás hiánya jelenti az egyik legjelentősebb reputációs kockázatot. Forrás:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk%20survey%20report_FINAL.pdf (2025.06.15)

A vállalat etikus működésének egyik keretrendszere az ESG. Az ESG egy mozaikszó (Environmental, Social, Governance), amely a vállalatok fenntarthatósági teljesítményét három fő területen értékeli: környezeti, társadalmi és irányítási szempontból. Az érintett felek közé tartoznak az ügyfelek, a beszállítók és a munkavállalók is, akik egyre inkább érdeklődnek egy szervezet működésének fenntarthatósága iránt.

Forrás: European Commission, https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en#esg-environmental-social-and-corporate-governance (2026.02.21)

A Global Reputational Risk Readiness Survey 2024/25 adatai azt mutatják, hogy az ESG-vel kapcsolatos aggodalmak 2024-ben tovább növekedtek: 64% szerint a környezeti kérdések jelentik a legnagyobb hírnévkockázatot, szemben a 2023-as 52%-kal. A hírnévkockázati tényezők között a kormányzás (56%) és a társadalmi hatások (47%) is növekedtek. Az ESG-programmal szembeni ellenállás ellenére számos joghatóságban tovább szigorodnak a szabályozások, ami fokozza a hírnévvel kapcsolatos aggodalmakat.

A vezetői munka esszenciáját a döntéshozatal képezi, amelynek következményei messzemenő hatással vannak a társadalomra, az egyénekre és a környezetre. A globalizáció és a kultúrák közötti interakciók erősödése jelentősen megnövelte az etikai konfliktusok valószínűségét a gazdasági szférában. Ezzel párhuzamosan a vállalatok működése már nem választható el a társadalom elvárásaitól, amely egyre inkább felelős és átlátható magatartást követel meg a cégektől. Az üzleti etika ezen a ponton lép túl a jogi követelmények pusztá betartásán és az értékvezérelt, önkéntes cselekvésről szól. A jogszabályoknak való megfelelés csupán a minimumot jelenti, az etikus viselkedés ennél jóval többet, a belső elköteleződést feltételez.

A szerző a fenti definíciók és értelmezések alapján az üzleti etikát a gazdasági területen megjelenő szereplők tekintetében értelmezi, és az etika normatív funkciója mellett a különböző érintetti csoportok közös értelmezési keretének, valamint reflektív folyamatnak tekinti. Az érintettek köre túlmutat a közvetlen érintetteken. Az üzleti etikai viselkedés értékközpontú, amely a társadalmi diskurzust támogatja. Fenti definíciók mentén tovább gondolva az üzleti etika szerepét, elmondható, hogy az etika, az etikus gondolkodás és döntéshozatal akkor hiteles és fenntartható, ha belülről fakad, emellett kívülről megtámasztott egy adott közösség és szabályozási kerete által. Emiatt a külső keretek vizsgálata mellett nem megkerülhető az emberi oldal vizsgálata, megértése és annak feltárása, hogy ezt hogyan tudja a szabályozási rendszer és a közösség erősíteni, támogatni. Jelen értekezés fókuszában a külső (jogi, szervezeti, társadalmi) keretek és a belső motiváció, értékrend, döntéshozatali folyamat elemzése áll, valamint a külső- és belső tényezők kapcsolatának vizsgálata, melynek eredményeképpen a szerző bemutat egy egyéni döntéshozatali modellt, amely erősíti a külső keretek és belső mechanizmusok organikus összekapcsolását, elősegíti a jelenkori kihívásokhoz illeszkedő etikus döntéshozatali folyamat megjelenését.

Míg a közgazdasági megközelítésben az üzleti etika a gazdálkodás erkölcsi alapelveit, normáit és értékeit vizsgálja, a jogban a fókusz a „jóhiszeműség és tisztesség”, valamint a „tisztességes piaci verseny” alapelvein van, és ezen elvek kikényszeríthetőségén. A jog funkciója, hogy azon társadalom által elfogadott alapvető normákat rögzítse, amelyeket elengedhetetlenül szükségesnek tart a békés együttéléshez. Ezeket a normákat az állam kényszerítő erővel kéri számon a társadalom tagjaitól és szereplőitől.

A jogalkotásnak két fő iránya van. A pozitivista jogbölcseleti irányzat a jogot társadalmi ténynek tekinti, ami társadalmi szerződésből származik, és nem függ az értékektől és erkölcsi

Forrás: <https://www.wtwco.com/en-ch/insights/2025/05/global-reputational-risk-readiness-survey-2024-25>
(2025.06.15)

megítéléstől. Herbert Hart, aki a jogpozitivisták irányzat egyik legmeghatározóbb képviselője, koncepciójában a jog szigorúan elválnak a moráltól, a morál területéről egyedül az igazságosságot tartja jogalkotásban fontos tényezőnek. Úgy érvel, hogy bár a morál és az igazságosság standardjai elkülönülnek a jogtól, a jogszabályok nyitott szövegei keretet adhatnak a bírói döntéseknek, gazdagíthatják az értelmezést.¹⁴ A természetjogbölcseleti irányzat ezzel szemben az univerzális, elvontabb alapértékekre épít, mint az emberi méltóság és igazságosság. John Locke és Lon Fuller az irányzat ismert alakjai.¹⁵ Fuller követi Simmel német szociológus koncepcióját, és amellet érvel, hogy a törvényesség elve és az erkölcsi értékek kapcsolódnak egymáshoz. Azt állítja, hogy jogalkotó és az állampolgár között egy hallgatólagos kapcsolat van, és ez a konszenzus felbomlik, ha a jogalkotó áthágja a törvényesség elveit.¹⁶ A jelenkori üzleti etikai kihívásokra a pozitivisták és természetjogbölcseleti irányzat egyfajta ötvözetére van szükség, ahol az igazságosság és méltányosság elve hangsúlyosan megjelenik a társadalmi szerződésekben is. A gazdasági területen a jogalkotásnak két fő áramlata van. Az Adam Smith–hez kapcsolódó, kifejezetten piaci tevékenységeket szabályozó joganyag a “gazdasági rendszert” szabályozza. A nem piaci viselkedést szabályozó joganyag, ami Jeremy Bentham munkásságához kapcsolódik, a bűncselekmények és a környezetszennyezést szabályozó joganyagok gazdasági elemzése, valamint a jogi folyamatok és politikai folyamatok elemzése is.¹⁷ A különböző jogi irányzatok a mai napig nem alkotnak egységes iskolát.

Jelen értekezés szempontjából az üzleti etika területéhez kapcsolva fontos és célszerű áttekinteni a magánjog, közjog és üzleti jog definícióját és ezek kapcsolatait. A definíciók áttekintése rávilágít a gazdasági területen jelentkező etikai kihívások különböző jogi megközelítéséből fakadó belső ellentmondásaira, amelyek feloldására jelen értekezés törekszik. Lábady megfogalmazásában a magánjog a “*jog egészének “legsikeresebb műformája” és mint olyan: átmenet filozófia, etika és jogrendszer között*”.¹⁸ Kiterjed a személy egész életére, társadalmi kapcsolataira és formalizálja az individuális és közösségi jogokat. A magánjog biztosítja és védi az egyén autonómiáját, hatalomtól független kapcsolatait, vagyoni és szervezeti viszonyait, és egyben kijelöli az autonómia határait is.¹⁹ A magánjog tehát az egyes

¹⁴ Visegrády, A. (2016). Jog-és állambölcselet. Menedzser Praxis Szakkiadó és Gazdasági Tanácsadó Kft. pp. 16-17

¹⁵ Fuller elméletét a dolgozat későbbi részében bővebben érintem.

¹⁶ Visegrády, A. (2016). Jog-és állambölcselet. Menedzser Praxis Szakkiadó és Gazdasági Tanácsadó Kft. p. 26

¹⁷ Visegrády, A. (2016). Jog-és állambölcselet. Menedzser Praxis Szakkiadó és Gazdasági Tanácsadó Kft. pp. 22-23

¹⁸ Lábady Tamás: A magánjog általános tana. Budapest, Szent István Társulat, Az Apostoli Szentszék Könyvkiadója 2017 p. 19

¹⁹ uo. p. 20

természetes személyek és vállalkozások horizontális magánautonómiáját szabályozza. A közjog az állam és az állampolgárok alá és fölérendeltségi viszonyait szabályozza. Jellinek megfogalmazásában közjognak tekinthető minden olyan jogviszony, amelyben megjelenik az alá- és fölérendeltségi viszony, “parancsolók és alattvalók” állnak egymással szemben.²⁰ A magánjog és közjog határai nem határolhatók el pontosan. A gazdasági fejlődés, a gazdasági kapcsolatok komplexebbé válása, valamint az állam nagyobb szerepvállalása a gazdasági folyamatokban szükségessé tették a nagyobb állami beavatkozást az egyéni autonómiába. A jelenséget Josserand a magánjog közjogiasodásának nevezte.²¹ A közjogiasodás következményeként alakultak ki az ún. szakjogágak, amelyek komplex módon kezelik az adott terület magánjogi és közjogi vonatkozásait. Ide tartozik a gazdasági jog is. A gazdasági jog azon jogszabályok összessége, amelyek a gazdasági tevékenységet, a gazdasági társaságok alapítását, működését, szerződéseit, a versenyt, a fogyasztóvédelmet és a munkaviszonyokat szabályozzák. Sárközy szerint a jog és a gazdaság két különálló, de egymásra ható rendszer. A jog elsődlegesen magatartásszabályozó eszköz. Míg a gazdaságban számos technikai és folyamatszabályozási norma is jelen van, amelyek kívül esnek a jog hatókörén, a jog sok nem gazdasági területet is szabályoz, például társadalmi és politikai viszonyokat.²² A piacgazdaságban nem a közjog, hanem a magánjog az elsődleges, amely a piaci partnerek egyenlőségére épül. A jog ebben a rendszerben támogató, szubszidiárius szerepet tölt be. A gazdasági jogi szabályozás formalizálja és stabilizálja a piacot, kiszámíthatóságot és kalkulálhatóságot biztosítva a vállalkozások számára.²³ Célja a gazdasági rend, a piaci szereplők közötti tisztességes verseny és a jogbiztonság megteremtése. Betartatása az állami apparátus (bíróóságok, hatóságok) révén történik, megszegése jogi szankciókat von maga után (bírság, szabadságvesztés, tevékenység felfüggesztése stb.). Számos ága van, többek között a cégjog, a szerződési jog, a munkajog, a versenyjog, a szellemi tulajdonjog és a fogyasztóvédelmi jog. A jog nemcsak a gazdaság működését segíti, hanem ki is egészíti, sőt, korrigálja is a piaci folyamatokat. A jogszabályoknak meg kell akadályozniuk a gazdasági élet vadhajtásait és szankcionálniuk kell a közérdeket sértő magatartásokat. A jog a méltányosság jegyében biztosítja a kisebbségvédelem és a hitelezővédelem eszközeit is. Ezen szerepei szorosan kapcsolódnak az etikai alapelvekhez és azok betartásának biztosításához.

²⁰ uo. p. 21

²¹ uo. p. 22

²² Sárközy, T. (2011). A jog szerepe a gazdaságban. Magyar Tudomány, 5, 535-540. p. 535

²³ uo. p.536

Az üzleti jog, más néven kereskedelmi jog, a gazdasági jognak egy szűkebb, magánjogi alapokra épülő szegmense. Fókuszában a gazdasági szereplők közötti magánjogi viszonyok állnak. Ide tartoznak a szerződések joga, a társasági jog, az értékpapírjog és az iparjogvédelem (szerzői jog, szabadalmi jog, védjegyjog). Lényegében az üzleti tranzakciók és a cégek mindennapi működésének jogi kereteit adja meg. Ez a jogág mikroszinten, a vállalkozások szintjén szabályozza a kereskedelmi tevékenységet. Az üzleti jog a piacgazdaság alapvető jogi kereteit biztosítja. Fő funkciója a gazdasági viszonyok formalizálása és stabilizálása, ami lehetővé teszi a vállalkozások számára az üzleti kockázatok felmérését és a kiszámíthatóságot. A jog nyilvános, így a gazdasági szereplőket egyenlően kezeli azonos szituációkban.²⁴ Fontos jellemzője, hogy a jogszabályok többsége diszpozitív, azaz a felek megegyezéssel eltérhetnek tőlük, a jog csupán magatartás mintákat állít fel. Másrészt a jog nemcsak segíti a gazdaságot, hanem kiegészíti és korrigálja is a piaci önszabályozást. Célja a közérdek és a közjó védelme a tisztességtelen piaci magatartásokkal szemben.²⁵ Míg az üzleti jog a törvényileg kötelező normákat rögzíti, addig az üzleti etika a morális elveket és értékeket vizsgálja, amelyek irányítják a vállalati döntéseket és a jogalanyok magatartását. Az üzleti jog normaalkotó, ezen keresztül rögzíthetők az adott társadalmon belül az üzleti tevékenység során felmerülő etikai szempontok, értékek.²⁶

²⁴ uo. p.536

²⁵ uitt. p.537

²⁶ A jogalkotásra és jogalkalmazásra az Enron és a Parmalat botrányai hatottak jelentősen. Az Enron-botrány az amerikai gazdaságtörténelem egyik legnagyobb vállalati botránya, amely 2001-ben robbant ki. Az Enron egy sikeres energetikai cég volt, amely a "kreatív könyvelés" és bonyolult, fedőcégeken keresztül bonyolított tranzakciók segítségével eltüntette adósságait és veszteséges üzleteit. A botrány eredményeként a cég hirtelen tönkrement, ami a részvényesek és a cég dolgozói számára hatalmas anyagi veszteséget okozott. Az Enron vezetői, élükön Kenneth Lay vezérigazgatóval, évekig manipulálták a pénzügyi kimutatásokat. Különleges célú jogalanyokat (Special Purpose Entity – SPE) hoztak létre és a cégeket arra használták fel, hogy a rosszul teljesítő üzleteket és a felhalmozott adósságokat elrejtse a nyilvánosság és a befektetők elől. A cég könyvvizsgálója, az Arthur Andersen, amely az akkori "Big Five" könyvvizsgáló cég egyike volt, szemet hunyt a csalások felett, sőt, aktívan – üzleti tanácsokkal - részt vett a hamisításokban. Amikor a botrány kirobbant, a cég részvényeinek értéke meredeken zuhant, 2001 végén pedig az Enron csődöt jelentett. A botrány miatt az Arthur Andersen is tönkrement, a céget feloszlatták. Az Enron-botrány és a hozzá hasonló vállalati botrányok hatalmas felháborodást váltottak ki az amerikai társadalomban, ami a jogalkotók gyors reagálását eredményezte. A legjelentősebb jogi következmény az volt, hogy 2002-ben elfogadták a Sarbanes-Oxley-törvényt (SOX). A Sarbanes-Oxley-törvény nemcsak az Egyesült Államokban, hanem világszerte is hatással volt a vállalati jogi szabályozásra és alapvetően átalakította a könyvvizsgálat és a vállalati átláthatóság normáit.

Forrás: Kecskés, A. (2011). Felelős társaságirányítás. *HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft.* pp. 94-114

Li, Y. (2010). The case analysis of the scandal of Enron. *International Journal of business and management*, 5(10), 37.

A Parmalat-botrány az európai pénzügyi csalások történetének egyik legnagyobb ügye, amely 2003 decemberében robbant ki. Az olasz tejipari óriásvállalat, a Parmalat évekig kozmetikázta a pénzügyi beszámolóit, hogy elrejtse a hatalmas adósságállományát és a csökkenő bevételeit. A család mértéke meghaladta a 14 milliárd eurót, ami a cég hirtelen összeomlásához vezetett, és több mint 135 ezer befektetőt tett tönkre. A botrányért elsősorban a cég alapítója és vezetője, Calisto Tanzi volt a felelős. Tanzi és a cég pénzügyi vezetői egy komplex hálózatot építettek ki, amely fiktív, offshore fedőcégeken keresztül manipulálta a könyvelést. A csalásban érintettek voltak továbbá az auditáló cégek (például a Grant Thornton), amelyek nem ellenőrizték megfelelően a Parmalat pénzügyi adatait, valamint számos bank, amelyek a cég hamis jelentései alapján bocsátottak ki kötvényeket. Calisto Tanzit pénzügyi

A társasági jog az üzleti jognak egy speciális területe, amely a társasági jogi formákra (például korlátolt felelősségű társaságra, zártkörűen és nyilvánosan működő részvénytársaságra) fókuszál. Fő feladata a gazdasági társaságok alapításának, működésének, belső szerkezetének és megszüntetésének szabályozása. Ide tartoznak a cégnyilvántartás, a tőkepiaci tranzakciók és a vállalatirányítás kérdései is. A társasági jog a vállalkozások közötti magánjogi viszonyokat szabályozza, szorosan kapcsolódva a kereskedelmi joghoz, amely egy tágabb fogalom. A gazdasági tevékenységekhez kapcsolódó szakjogágak, mint „etikai minimum” rögzítik a társadalom által elfogadott normákat.

A jog szabályozási funkciója mellett a gazdasági területen is egyre hangsúlyosabbá válik az ún. puha jog, ami nem kötelező erővel bíró magatartási szabályokat, iránymutatásokat rögzít. A felelős társaságirányítási rendszerek, ami jelen disszertáció egyik fő területe, is a döntő többségében a puha jog területe. Az önkéntesen vállalt szabályok, irányelvek lehetőséget adnak a gazdasági szereplőknek, hogy a kötelező erejű (törvénybe foglalt) minimumon túl is megfeleljenek a külső környezet által támasztott és belső készletéből eredő morális elvárásoknak, ezzel is erősítve az etikus gazdasági működést. A puha jog egyik nagy előnye, hogy a gazdasági szereplőket rugalmasabb eszközzel látja el. A nagyobb mozgástér lehetőséget ad a gazdaság szereplőinek, hogy a gyors technológiai, társadalmi változásokra rugalmasabb módon reagálhassanak, kitöltse a gyors változások üteméből adódó joghézagokat, olyan standardokat alkossanak, amelyek elősegítik a társadalmi összhangot és megfelelnek a nemzetközi elvárásoknak. Fentiekén túl a puha jog a kemény jog előszobája. Előkészíti az időben később megjelenő jogszabályokat.

1.1.2. A gazdasági társaságok társadalmi felelősségvállalása

A jog területéhez és az üzleti etika területéhez szorosan kapcsolódik a felelőség és felelőségvállalás kérdése. A gazdasági társaságok társadalmi felelőségvállalása (CSR)²⁷, a

csalás és bünszövetkezetben való részvétel miatt 8 év 1 hónap börtönbüntetésre ítélték. A Parmalat-botrány, amely az Enron-ügyhöz hasonlóan megkérdőjelezte a vállalatok átláthatóságát és a pénzügyi felügyelet hatékonyságát, jelentős hatással volt az európai jogalkotásra. Habár nem született olyan átfogó, kontinensre kiterjedő jogszabály, mint az Egyesült Államokban a Sarbanes-Oxley törvény, a botrány nyomán több tagállam is szigorította a felelős társaságirányítás (corporate governance) és könyvvizsgálat szabályait. A csalási ügyek rávilágítottak a transzparencia, a felelős társaságirányítás és a könyvvizsgálók függetlenségének fontosságára. A botrány eredményeként az Európai Unió is kiadott olyan irányelveket, amelyek célja a befektetők védelmének megerősítése és az üzleti csalások megelőzése.

Forrás: Kecskés, A. (2011). Felelős társaságirányítás. *HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft.* pp 151-160
Melis, A. (2005), Corporate Governance Failures: to what extent is Parmalat a particularly Italian Case?. *Corporate Governance: An International Review*, 13: 478-488. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00443.x>

²⁷ CSR: Corporate Social Responsibility

gazdasági társaságok kötelezettségein túlmutató felelősségvállalás keretrendszerét nyújtja. Garriga és Melé a CSR elméleteket négy fő csoportba sorolja. Az instrumentális elméletek a gazdasági társaságot csupán a vagyonteremtés eszközének tekintik, ahol a legfontosabb irányelv a profit és a részvényesi érték maximalizálása, a versenyelőny biztosítása.²⁸ A politikai elméletek a gazdasági társaságok hatalmára és e hatalom felelős használatára összpontosítanak, míg az integratív elméletek azt vizsgálják, hogyan integrálja a gazdasági társaság a társadalmi igényeket. Az etikai elméletek a gazdasági társaságok és társadalom közötti kapcsolatot átható etikai értékeket vizsgálják. Garriga és Melé e négy dimenzió integrálását javasolja.²⁹ Carroll modellje a vállalkozások gazdasági és jogi kötelezettségen túlmutató etikai felelőssége mellett érvel, ami a gazdasági, jogi és etikai felelősség mellett a filantróp tevékenységeket is magában foglalja.³⁰ Hoffmann kritikusan értékeli a "jó etika, jó üzlet" okfejtését. Azzal érvel, hogy a morálisan helyes cselekedet nem mindig áll a döntéshozó érdekében. Ilyen esetekben az érdek felülírhatja a moralitást.³¹

A jogosnak tartott kritikák ellenére a szerző úgy véli, hogy a társadalmi felelősségvállalás (CSR) a gazdasági társaságokat a pozitív változás motorjává teheti. Ezáltal a gazdasági társaságok erősíthetik a társadalmi működési engedélyüket ("social licence to operate") és biztosítják a társadalmak hosszú távú életképességét. Egy gazdasági társaság etikus működését sokáig a társadalmi felelősségvállalásának mértékével azonosították. A jelenkori gazdasági és társadalmi kihívások tükrében az etikus működés ezen túlmutat, és határozottan megjelenik egy komplexebb, többféle témát és szélesebb stakeholder-csoportokat érintő területek bevonása a rövid- és hosszútávú döntéshozatalba.

Több kutatás vizsgálta az etikus vállalati gyakorlat és a pénzügyi eredményesség kapcsolatát.³² Bár a közvetlen rövid távú összefüggés vitatható, egyre több bizonyíték utal arra, hogy az etikus

²⁸ Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71. pp. 53-54

²⁹ uo. p.66

³⁰ Carroll modellje alapján a társadalom elvárja, hogy a gazdasági társaság vezetői etikailag és erkölcsileg helyesen járjanak el, és biztosítsák, hogy döntéseik ne kizárólag a várható profit, az üzleti eredményesség és jogszabályi megfelelés mentén történjenek, hanem az érintettek szélesebb körének - köztük a betegeknek, a közösségeknek és a környezetnek - az érdekei is kellő súllyal megjelenjenek. Carroll modellje a vállalatok társadalmi felelősségéről a vállalatok társadalmi felelősségét többretegű koncepcióként mutatja be, amely négy egymással összefüggő rétegből áll: gazdasági, jogi, etikai és filantrópiái. A gazdasági és jogi aspektus a társadalom által megkövetelt, az etikai az elvárt és a filantrópiái a társadalom által kívánt felelőssége a gazdasági társaságnak. Lásd még Carroll, A.B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *Int J Corporate Soc Responsibility* 1, 3 (2016). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6> . (2025.04.24)

³¹ Boda, Zs., Radics, L. (1996). *Vállalati etika*. Budapest. BKE Vezetőképző Intézet p.70

³² Amba, S. M. (2014). Corporate governance and firms' financial performance. *Journal of Academic and Business Ethics*, 8(1), 1-11.

Whelan, T., Atz, U., Van Holt, T., & Clark, C. (2021). ESG and financial performance. *Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from*, 1(2015-2020), 10.

gyakorlatok hozzájárulnak a hosszú távú pénzügyi teljesítményhez és a fenntarthatósághoz.³³ Ez megnyilvánulhat a fokozott ügyfél lojalitásban, a tőkéhez való könnyebb hozzáférésben (mivel a befektetők egyre inkább kedvelik az etikus vállalkozásokat) és a működési hatékonyság javulásában. A vállalati társadalmi teljesítmény (Corporate Social Performance - CSP)³⁴ és annak a vállalati pénzügyi teljesítményhez (Corporate Financial Performance - CFP)³⁵ való kapcsolata területén történt kutatások pozitív, bár összetett kapcsolatra utalnak.³⁶ Wood hangsúlyozza, hogy a CSP fogalma nem egyetlen, egyszerű mutatóval írható le, hanem sokrétű, és magában foglalja a vállalat társadalmi felelősségét (egyéni és szervezeti szinten), a vállalat érzékenységét a rá nehezedő társadalmi nyomással szemben (proaktív vagy reaktív), valamint a vállalati programok mérhető hatásait.³⁷ A mérési nehézségek miatt a felelősség helyett egyszerűbb és kézenfekvőbb a "felelőtlenéget" vizsgálni. A "corporate social irresponsibility", azaz a vállalati társadalmi felelőtlenéget mérése és értékelése gyakran könnyebb, mint a pozitív teljesítményé. A negatív események (pl. botrányok, környezetszennyezés) gyakran nyilvánosan dokumentáltak, ami megkönnyíti a számszerűsítésüket.³⁸

Felelősség vonatkozásában jelen értekezés az egyéni és szervezeti felelősséget és a kettő kapcsolatát vizsgálja, az etikai döntések pénzügyi eredményekre való hatását nem méri és elemzi. A szerző úgy látja, hogy e két paraméter egyszerűsített összekapcsolása eleve torzítja az etikus döntéshozatalt, mert egy kizárólagos, materiális szűrőn keresztül vizsgálni nem materiális (közvetlenül számszerűsíthető) területeket.

³³ Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of environmental management*, 345, 118829.

³⁴ CSP-Corporate Social Performance: egy vállalat azon képessége, hogy a pénzügyi eredményességen túlmutatóan hozzájáruljon a társadalmi és környezeti jóléthez. A CSP jelentése többek között magába foglalja a vállalat társadalmi felelősségvállalását. Segít felmérni, hogyan kezeli a vállalat az olyan kérdéseket, mint az etikus üzleti gyakorlat, a munkavállalói jogok, a közösségi bevonódás, és az emberi jogok tiszteletben tartása. Beletartozik a környezeti fenntarthatóság, mivel méri a vállalat környezetre gyakorolt hatását, beleértve a széndioxid kibocsátást, az erőforrás-felhasználást, a hulladékkezelést és a fenntartható termelési folyamatokat. Továbbá idetartozik a stakeholder menedzsment. A CSP azt is vizsgálja, hogy a vállalat hogyan kezeli a különböző érdekcsoportok (mint a fogyasztók, befektetők, munkavállalók, és a helyi közösségek) elvárásait és igényeit. A CSP értékelése kulcsfontosságú a modern üzleti világban, mivel a fogyasztók és a befektetők egyre inkább elvárják a vállalatoktól a felelős magatartást. A magas CSP nemcsak a reputációt erősíti, de hosszú távon a pénzügyi teljesítményre is pozitív hatással lehet.

³⁵ CFP - Corporate Financial Performance:

³⁶ Margolis, Joshua D. and Elfenbein, Hillary Anger and Walsh, James P., Does it Pay to Be Good...And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance (March 1, 2009). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1866371> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371>

³⁷ Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International journal of management reviews*, 12(1), 50-84. p.54

³⁸ uo. p. 63

A gazdasági társaságok etikus működésére a belső stakeholderek érdekei mellett egyre nagyobb hatása van azon befektetőknek – különösen az intézményi befektetőknek –, akik tudatosan beépítik az etikai szempontokat befektetési döntéseikbe. A társadalmi felelősségvállaláson alapuló befektetési stratégia (SRI - Socially Responsible Investment)³⁹ és a környezeti, társadalmi és irányítási (ESG) kritériumok egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert. Az SRI befektetői stratégia a befektetők számára lehetőséget biztosít arra, hogy pénzüket olyan vállalatokba fektessék, amelyek összhangban vannak személyes értékeikkel és meggyőződéseikkel. Ezáltal elkerülhetik azokat a szektorokat (például a dohányipar, a fegyvergyártás vagy a fosszilis tüzelőanyagok), amelyeket etikailag problémásnak tartanak. Az SRI stratégia egy jó példája annak, ahol a rövid távú, pénzügyi érdekeket felülírja vagy kiegészíti a hosszú távú, morálisan érzékeny gondolkodás, ami hosszú távon kockázatcsökkentő hozzáállásként is értelmezhető. A vállalatok ESG-teljesítményének figyelembevételével a befektetők csökkenthetik a hosszú távú kockázatokat. A rossz környezeti vagy társadalmi gyakorlatok ugyanis pénzügyi, jogi és hírnévvel kapcsolatos problémákhoz vezethetnek. Az ESG-szempontokat jól kezelő vállalatok általában stabilabbnak és ellenállóbbnak bizonyulnak. Ez az állítás akkor igaz különösen, ha ezt az aktuális politikai narratíva és közgondolkodás is támogatja.

A befektetők a tőkeáramlással és a részvényesi aktivizmussal (pl. közgyűlési szavazatokkal) ösztönözhetik a vállalatokat arra, hogy felelősebben működjenek. Ez a fajta nyomásgyakorlás pozitív változásokat idézhet elő a vállalati kultúrában és gyakorlatban.

Az SRI filozófiája szerint a fenntartható és felelős üzleti modellel rendelkező vállalatok hosszú távon sikeresebbek lehetnek, mivel jobban reagálnak a társadalmi és környezeti kihívásokra, és képesek innovatív megoldásokat kínálni. A pénzügyek és befektetések terén végzett tanulmányok azt mutatják, hogy az erős ESG-teljesítményű vállalatok többnyire alacsonyabb tőkeköltségekkel és jobb hosszú távú részvényesi értékkel rendelkeznek.⁴⁰

³⁹ A társadalmilag felelős befektetés (SRI - Socially Responsible Investment) egy olyan befektetési stratégia, amely a pénzügyi hozam mellett etikai, társadalmi és környezeti szempontokat is figyelembe vesz. A hagyományos befektetési módszerektől eltérően az SRI célja nem csupán a profit maximalizálása, hanem az is, hogy a befektetések pozitív hatást gyakoroljanak a társadalomra és a környezetre. Az SRI kulcsa az ESG-kritériumok (Environmental, Social, Governance) alkalmazása. Ezek a kritériumok segítenek felmérni egy vállalat teljesítményét a pénzügyi szempontokon kívül.

⁴⁰ ESG and Financial Performance (2021), NYU Stern,

<https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/ESG%20Paper%20Aug%202021.pdf>
(2025.06.15)

A tanulmány a 2015-2020 közötti publikált, több, mint 1000 tanulmány eredményeit tekintette át, amelyek az ESG (környezeti, társadalmi és irányítási) teljesítmény és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolattal foglalkoztak. A vezetői összefoglaló egyik megállapítása, hogy a vizsgált tanulmányok 58%-ában pozitív kapcsolatot találtak az ESG és a pénzügyi teljesítmény között vállalati szinten. Mindössze 8%-ban találtak negatív kapcsolatot és 21%-ban semleges vagy vegyes eredményt. A tőkeáramlásra és az befektetési termékekre (pl. ESG alapok) fókuszáló

Az átláthatóság és az etikus magatartás kulcsfontosságú az SRI- típusú befektetők számára az adott befektetés vonzóvá tételéhez.

Az SRI nem csupán egy befektetési módszer, hanem egy szélesebb körű mozgalom, amely arra törekszik, hogy a pénzügyi piacokat a fenntarthatóság és a társadalmi felelősség szolgálatába állítsa, ezáltal hozzájárulva egy igazságosabb és élhetőbb jövő építéséhez.

Összességében elmondható, hogy az SRI koncepció az etikus üzleti magatartás egyfajta gyakorlati leképezése, ahol a profitorientáltság mellett megjelennek nem közvetlenül, és rövid távon érvényesülő nyereségek a stakeholder csoportok szélesebb körében is.

A különböző törekvések ellenére a gazdasági társaságok gyakran szembesülnek kihívásokkal az etikus döntések következetes meghozatalában. Az egyik legnyilvánvalóbb konfliktus a rövid távú nyereség nyomás szemben a hosszabb távú fenntarthatósági célokkal. A döntéshozatalnál előtérbe kerül az azonnali pénzügyi nyereség a hosszú távú etikai szempontokkal szemben. Nehézséget jelent az érintett felek egymással ütköző érdekei, és a kérdés, hogy azokat hogyan lehet egyensúlyba hozni. Az üzleti szituációk jellemzően összetett problémákat rejtenek, emiatt még morálisan érzékeny döntéshozatal esetén is nehéz a "helyes" és "helytelen" azonosítása, szétválasztása. A szervezeti kultúra milyensége szintén nagyban befolyásolja a gyakorlati döntéshozatalt. A vállalaton belül is versengő, autoriter vezetési kultúra kifejezetten nehezíti az etikus döntéshozatalt.

Fontos hangsúlyozni, hogy az etikus magatartás nemcsak a jogi buktatók vagy reputációs kihívások elkerüléséről szól, hanem egy olyan erős szervezeti kultúra kialakításáról, amely alkalmas arra, hogy a stakeholderek bizalmát felépítse, képessé váljon a komplex morális dilemmák kezelésére és tágabb perspektívából szemlélve egy igazságosabb és méltányosabb globális gazdaság kialakítására.

1.1.3. Az üzleti etika szerepe a szervezeti kultúrában

Az üzleti etika döntő szerepet játszik a belső szervezeti kultúra és a munkavállalói morál alakításában is. Az etikai elvek iránt elkötelezett gazdasági társaság olyan munkahelyet teremt, ahol a munkavállalók értékesnek, motiváltak és elfogadottnak érzik magukat. A világos etikai irányelvek a profiton túlmutató céltudatosságot biztosítanak, ösztönözve a nagyobb

tanulmányok még erősebb pozitív kapcsolatot mutattak. 88%-ban pozitív a kapcsolat a felelős befektetési gyakorlatok és az tőkepiaci pénzügyi teljesítmény között. 80%-ban pozitív kapcsolat a felelős befektetési gyakorlatok és a befektetői hozamok (pl. ESG alapok hozama) között. A tanulmány kiemeli, hogy a vállalati stratégia, amely a materiális (azaz az adott iparágra nézve releváns és jelentős) ESG kérdésekre fókuszál, magas minőségű vezetéssel és jobb hozamokkal párosul.

elkötelezettséget, termelékenységet és megtartást. Ezzel szemben az etikai normák hiányában bizalmatlanság és az elkötelezettség hiánya jelenik meg, ami megnövekedett fluktuációhoz, belső konfliktusokhoz és végső soron a működési hatékonyság csökkenéséhez vezet. Az etikus magatartás elősegíti a bizalom kialakulását az ügyfelek, a munkavállalók, a befektetők, a beszállítók és a tágabb közösség körében. A szervezeti magatartás és az üzleti etika területén végzett kutatások igazolják⁴¹, hogy a bizalom elengedhetetlen a vállalat hosszú távú túléléséhez és sikeréhez. Trevino és Nelson kutatásai⁴² azt mutatják, hogy az etikus vezetés és az erős etikai légkör csökkenti az alkalmazottak helytelen magatartását, növeli a munkával való elégedettséget és elősegíti a pozitívabb munkakörnyezet kialakulását. Ez alacsonyabb fluktuációs rátákhoz és magasabb általános teljesítményhez vezethet.

Az integritáson és a tisztességességen alapuló etikus vezetés alapot biztosít arra, hogy a szabályok betartása meggyőződésből történjen, és az etika a szervezet szerves részévé váljon. A fenntartható etikus működéshez ily módon szükséges a belső meggyőződés és a külső közvetlen és tágabb környezet összhangja.

Az etikus üzleti magatartás támogatja a hatékony kockázatkezelést is. A proaktív etikai magatartás segít előre látni és enyhíteni a potenciális jogi és szabályozási kockázatokat, csökkentve a költséges perek, bírságok és szankciók valószínűségét. Az etikai tudatossággal rendelkező szervezetek több eszközzel rendelkeznek arra, hogy felismerjék és kezeljék azokat a társadalmi, környezeti problémákat, amelyeket maguk saját tevékenységükkel okoztak. Ezzel nagymértékben hozzájárulhatnak a társadalmi jólét növeléséhez és a fenntartható fejlődéshez. A XXI. század gazdasági társaságainak és a társaságok vezetői tisztviselőinek a korábbinál jóval nagyobb a felelőssége. A folyamatosan növekedési nyomás alatt álló gazdasági tevékenységek a legtöbb stakeholder számára már látható és nehezen kezelhető károkat okoznak, bizonytalanná teszik a hosszú távú jövőt. A mai kor vezetőjének és a jelenleg regnáló kormányzatoknak nagy felelőssége van abban, hogy hogyan használják a jelen erőforrásait, döntéseikben mennyire marad elsődleges fontosságú a rövid távú előnyök biztosítása a hosszú távúval szemben, és mit tesznek azért, hogy a jelenlegi ökoszisztéma tagjainak és a jövő generációjának biztosítsák az élhető jövőt. Ebben a nyomásban a döntéshozók legjobb

⁴¹ Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379–403. <https://doi.org/10.2307/258851> (Hosmer (1995)) A cikk azt tárgyalja, hogy az etikus viselkedés hogyan járul hozzá a bizalom kialakulásához. Kijelenti, hogy a bizalom egy személy, csoport vagy vállalat elvárása, hogy a másik fél közös vállalkozásban vagy gazdasági csere során etikai alapelvekre épülő, erkölcsileg helyes döntéseket és cselekedeteket hajtson végre. Ez hangsúlyozza, hogy a bizalom mások jogainak és érdekeinek elismerésén és védelmén alapul, ami az etikus viselkedés egyik kulcsfontosságú eleme.

⁴² Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.

szándékuk ellenére is kerülhetnek olyan helyzetbe, amikor emberi mivoltukból fakadó kognitív torzítások és a külső, közvetlen és közvetett környezeti nyomás vakfoltokat idéz elő, és akár saját értékrendjükkel szembejövésével is morálisan megkérdőjelezhető döntéseket hoznak.

A bevezetés felvázolta a gazdasági terület jelenkori etikai szempontból relevánsnak tartott kihívásait, melyek közül kiemelte a gazdasági döntések hosszú távú következményeinek megfelelő szintű figyelembevételét a humán- és nem-humán stakeholderekre és a jövő generációjára, valamint a gyorsan és nem mindig előre jelezhetően változó környezeti és gazdasági tényezők negatív hatását az etikus döntéshozatalra. Bemutatta az üzleti etika fogalmát, annak közgazdasági és jogi értelmezését, a jogalkotás- és jogalkalmazás fő irányelveit, és az etikus működéshez való kapcsolódásukat. Áttekintette azokat a vállalati fenntarthatósági keretrendszereket (CSR, ESG, CSP, SRI), melyek gyakorlati támpontként támogatják a gazdasági társaságok etikus tevékenységét, döntéshozatalát, előkészítve az értekezés fő gondolatívének bemutatását.

1.2. Az értekezés célja

Az értekezés központi kutatási területe a vezetői döntéshozatal és a modern felelős társaságirányítási rendszerek kapcsolatának vizsgálata az etikus működés előmozdítása érdekében.

Az értekezés célja, hogy interdiszciplináris megközelítésen keresztül hidat képezzen a jog, a közgazdaságtan és a szociálpszichológia között, valamint bemutassa, hogyan alkalmazhatók az elméleti és gyakorlati kutatások eredményei a vezetői döntéshozatal támogató rendszerekben. A gazdasági szféra etikai kihívásaival és a gazdasági társaságok etikus döntéshozatali folyamataival a társadalomtudományok közül a közgazdaságtan foglalkozik. A szakirodalomban megjelent modellek az etikus döntéshozatalnál a humán és szervezeti tényezőket vizsgálják. A humán tényezők elemzésénél támaszkodnak a pszichológiai, szociálpszichológiai kutatások eredményeire, a szervezeti tényezők elemzésénél a szervezet- és vezetéstudomány területén végzett kutatások eredményeire. A modellek normatív elemei a filozófiai gyökerekhez nyúlnak vissza. E három tudományterület organikus kapcsolódása fellelhető a döntéshozatali modellekben. A szerző meglátása, hogy a jognak, különös tekintettel a puha jognak (soft law) meghatározó szerepe van az etikus vállalati működés biztosításában. A szakirodalom eddig kevesebb figyelmet fordított a felelős társaságirányítási rendszerek etikus vállalati működésre gyakorolt hatására, leginkább etikai minimumként utalt rá. A szerző

fontosnak tartja a kötelező erejű jogi szabályozás (hard law), a puha jog, a felelős társaságirányítási rendszerek és az etikus döntéshozatal összefüggéseinek mélyebb megértését mind egyéni, mind szervezeti szinten, mert úgy véli, a jognak az etikai minimumnál jóval nagyobb szerepe van e területen.

1.3. Kutatási kérdés és a kutatás tézisei

Az értekezés kutatási kérdése, hogy miként transzformálható a felelős társaságirányítási és jogi szabályozási környezet olyan támogató keretrendszeré, amely az egyéni szintű etikus döntéshozatali korlátokat felismerve és korrigálva elősegíti a fenntarthatósági szempontok szubsztanciális beépülését a szervezeti működésbe. Az értekezés vizsgálja, hogy hogyan hidalható át a jogi szabályozás segítségével a formális megfelelés és a szubsztanciális értékrend közötti diszkrépancia a gazdasági döntéshozatalban. A kutatási kérdés mentén a szerző az alábbi téziseket fogalmazta meg és vizsgálta:

1. A gazdasági döntéshozatal belső mechanizmusai és a fenntarthatósági szabályozás célkitűzései között normatív diszkrépancia feszül, mivel a felelős társaságirányítási keretek – a jogkövető formalizmus határvonalát átlépve – nem képesek a döntéshozatalt egyéni szinten kondicionáló szubjektív és környezeti tényezők integrálására, megakadályozva ezzel a fenntarthatósági szempontok érdemi, értékközponturnív érvényesülését.

A VUCA-környezet okozta döntéshozatali kényszer és a rövid távú profitmaximalizálás belső dinamikája olyan strukturális akadályt képez, amely a fenntarthatósági szempontokat nem autonóm morális értéként, hanem csupán externális szabályozási kényszerként integrálja a gazdasági folyamatokba. Emiatt a felelős társaságirányítási rendszerek megrekednek a jogkövető formalizmus szintjén, ahol az ESG-megfelelés elsősorban külső elvárásnak való megfelelés (compliance), és nem belső meggyőződésen alapuló stratégiai elköteleződés (commitment).

2. A fenntarthatósági szabályozás hatékonysága nem választható el az egyéni döntéshozatali folyamatok kognitív és szervezeti korlátaiktól. Az etikus vezetői döntéshozatalt hátráltató – a viselkedéstani közgazdaságtan és a pszichológia által azonosított – belső és külső tényezők (pl. kognitív torzítások, stressz, szervezeti nyomás) jelenleg kívül esnek a jogi szabályozás fókuszán. E tényezők normatív keretezése és a társaságirányítási modellekbe való integrálása elengedhetetlen ahhoz, hogy a szabályozás a formális megfelelésen túlmutatva érdemben támogassa a döntéshozói autonómiát és az etikus jogalkalmazást.

3. A fenntarthatósági célkitűzések elérése megköveteli a felelős társaságirányítási keretrendszer paradigmaváltását: a direktív és formális szabályozásról el kell mozdulni a reflexív és támogató puha jogi (soft law) megoldások felé. E továbbfejlesztett keretrendszereknek olyan eljárási garanciákat és döntéshozatali protokollokat kell tartalmazniuk, amelyek képesek a komplex üzleti szituációkban fellépő egyéni döntési vakfoltok szűrésére és a szervezeti etikai kockázatok proaktív kezelésére.
4. A vezetői szupervízió mint egy reflexív szervezeti kontrollmechanizmus intézményesítése döntő mértékben növeli a felelős társaságirányítási rendszerek funkcionális hatékonyságát. A szupervízió strukturált alkalmazása alkalmas a vezetői vakfoltokból és kognitív torzításokból adódó etikai kockázatok mérséklésére, mivel a kognitív és affektív feldolgozás révén módszertani keretet biztosít az egyéni és szervezeti értékütközések (etikai dilemmák) feloldására. A szupervízió társaságirányítási protokollokba való integrálása így a formális compliance-t érdemi, szubsztanciális jogkövetéssé transzformálja.

1.4. Kutatási módszertan

A kutatási kérdés megválaszolásához a szerző három kutatási módszertant választott: interdiszciplináris szakirodalmi szintézis, szekunder kutatások feldolgozása, primer kutatás.

Az értekezés első része egy átfogó, interdiszciplináris szakirodalmi szintézis, amely szisztematikusan áttekinti a meghatározó etikus döntéshozatali (EDM) modelleket, feltárva azok ontológiai, morálfilozófiai és kognitív pszichológiai alapvetéseit. A szakirodalom áttekintésének célja, hogy bemutassa azokat az egyéni és szervezeti tényezőket, amelyek a döntéshozatali folyamatot befolyásolják. A szakirodalmi szintézis nem csupán leíró jellegű, hanem a funkcionális jogösszehasonlítás és a viselkedéstani jogelmélet eszközeivel veti össze az angolszász és a hazai szabályozási modelleket.

Az etikus vezetői döntéshozatali folyamatot a döntéshozatal filozófiai és pszichológiai alapjainak bemutatása mellett az etikai vakság jelenségének megértésén keresztül közelíti meg, és arra keresi a választ, hogy milyen egyéni és szervezeti eszközök (felelős társaságirányítási rendszerek) segíthetik e természetes jelenség elkerülését az üzleti döntéshozatalban. A kutatás kritikai elemzés alá veti a meghatározó elméleti és gyakorlati elméleteket és modelleket, definiálja és kontextusba helyezi a döntéshozatali folyamat egyéni szintű alapfogalmait – úgymint a morális szenzitivitást, az integritás-kapacitást, a morális érettséget és a morális némaság jelenségét.

Az EDM-modellek áttekintése után feltárja a felelős társaságirányítás normatív és dogmatikai alapvetéseit. Ezen elemzési egység célja annak az intézményi környezetnek a definiálása, amelyben az egyéni döntéshozatali folyamatok realizálódnak és amelyek a szabályozáson keresztül alakíthatók. A vizsgálat kiterjed a hatályos jogszabályi környezet – különös tekintettel a vezetői felelősség magánjogi vetületeire –, valamint a “puha jog” típusú szabályozók, így a nemzetközi és hazai vállalatirányítási ajánlások és etikai kódexek komparatív elemzésére. Az elemzés kiemelt figyelmet szentel a kiterjesztett stakeholder-elmélet társaságirányítási relevanciájának, a compliance-mechanizmusok etikai kontrollfunkcióinak, valamint a vezetői jogállásból fakadó fiduciárius kötelezettségek elemzésének. Az értekezés vizsgálja, hogy milyen további releváns szempontok vehetők figyelembe a jogalkotás és jogalkalmazás eddigi gyakorlatai mellett, és ezek hogyan integrálhatók a felelős társaságirányítási rendszerekbe.

Az elméleti áttekintést egy szekunder és egy primer kutatás bemutatása követi. A szekunder kutatás az elméleti modellek validálására irányuló korábbi empirikus vizsgálatok metaelemzése. A szekunder kutatás célja, hogy az empirikus kutatások eredményein keresztül validálja a szakirodalomban megjelenő elméletek relevanciáját.

A szekunder források feldolgozását követően a szerző bemutatja a primer kutatásának releváns kvantitatív és kvalitatív adatait. A primer kutatás célja az üzleti szférában dolgozók etikai dilemmáinak vizsgálata indirekt módon, szupervizorokon és coachokon keresztül. A primer kutatás vegyes módszertan alapú, amely szekvenciális felépítésben ötvözi a kvalitatív és kvantitatív elemeket. A kutatás egyedi karakterét az indirekt megfigyelői pozíció adja: a célcsoportot nem a közvetlen döntéshozók, hanem a szupervizorok és coachok alkotják. Ez a módszertani választás tudatos reflexió a vezetői döntéshozatal során fellépő morális némaságra; a szakértő segítők tapasztalati anyaga validabb forrásként szolgál a rejtett etikai dilemmák és döntési vakfoltok azonosításához. A mélyinterjúk során nyert adatok (kvalitatív fázis) képezték az alapját a globális elérésű online kérdőívnek (kvantitatív fázis), biztosítva az eredmények reprezentativitását és skálázhatóságát a társaságirányítási javaslatok kidolgozásához. A kvalitatív kutatási rész 60–90 perces mélyinterjúkat jelentett gyakorlott szupervizorokkal, coachokkal egy előre összeállított kérdéslista mentén. A kvantitatív kutatás módszertana egy online formában kitölthető angol nyelvű kérdőív, többválasztós, skálázott (5-fokozatú Likert-skála, rangsoroló) és szabad szavas válaszok kombinációja. A mintavétel módja önkéntes részvétel, szakmai csatornákon keresztül meghirdetve, globális eléréssel.

A kutatás újszerűsége a módszertani innováció, amely a többféle kutatási módszer komplex használatában, az interdiszciplináris megközelítésben, valamint a szakirodalomban megfogalmazott innovatív kutatási igény gyakorlati megvalósításában rejlik.

Az értekezés jelentős részben az angolszász szakirodalom anyagaira épít. Ennek oka, hogy magyar nyelven relatíve kevés publikáció érhető el, a bemutatott nemzetközi tudományterületen használt terminológiának nem is létezik mindig megfelelő magyar fordítása. Jelen értekezés célja, hogy ezeket a fogalmakat magyar nyelven is bevezesse, összekapcsolja a tartalmilag azonos, de különböző szókészlettel bemutatott, leírt jelenségeket, ezzel is erősítve a párbeszédet a különböző tudományterületek között.

1.5. A szerző motivációja

A szerző több mint harminc év üzleti területen szerzett tapasztalattal rendelkezik. Multinacionális környezetben eltöltött vezetői tapasztalattal, a fogyasztási cikk részlegén és gyógyszeripari területen szerzett vállalati compliance vezetői tapasztalattal a háta mögött “testközelből” szembesült a korábban felsorolt kihívásokkal. Az elmúlt több, mint 15 évben a saját tapasztalata mellett üzleti coachként többször dolgozott közép- és felső vezetőkkel hasonló dilemmákon. Egyetemen üzleti etika oktatóként tapasztalta az új generáció készültségét, nyitottságát, félelmeit és igényeit egy, a mostaninál holisztikusabb gondolkodásmódra az üzleti szférában is. Látott, tapasztalt több jó példát és tanúja volt rossz döntések negatív következményeinek is. Ezeken a területeken szerzett tapasztalata azt mutatja, hogy a legjobb rendszerek sem tudnak jól működni “rossz” emberi hozzáállással és versengő társas kapcsolatokkal, illetve a legjobb emberi hozzáállás sem elég, ha nem támogatja egy jó rendszer. A döntéshozatal emberi oldalának alaposabb ismerete és a természetesen megjelenő vakfoltok megértése, a környezeti tényezők hatásának ismerete mellett a szerző véleménye szerint a jog szerepe és a szabályozásban rejlő lehetőségek eddig az indokoltnál kevesebb figyelmet kaptak. Ennek feltárása segít a gazdasági társaságok felelős társaságirányítási rendszereinek eredményesebb használatában.

A meglévő rendszerek és technológiák alaposabb megértése, az emberi viselkedés mozgatórugóinak mélyebb megismerése és kezelése, az együttműködésre épülő társas kapcsolatok kialakítása az üzleti területen is hozzájárul a fenntarthatóbb gazdálkodáshoz és a hosszú távú negatív következmények jelentős mértékű csökkentéséhez.

A szerző jelen értekezésében elsősorban kutatói szerepben jelenik meg, kutatási érdeklődésének mozgatórugója a szakmai kíváncsiság, a több szakmai területen szerzett saját tapasztalatainak integrálása, jelen állapotban történő összegzése.

1.6. A disszertáció felépítése

Az értekezés 6 fő részből áll.

1. Bevezetés: A bevezetés felvázolja a gazdasági terület jelenkori etikai szempontból relevánsnak tartott kihívásait, bemutatja az üzleti etika fogalmát, annak közgazdasági és jogi értelmezését, a jogalkotás- és jogalkalmazás fő irányelveit és az etikus működéshez való kapcsolódásukat. Áttekinti azokat a vállalati fenntarthatósági keretrendszereket (CSR, ESG, CSP, SRI), melyek gyakorlati támpontként támogatják a gazdasági társaságok etikus tevékenységét, döntéshozatalát, előkészítve az értekezés fő gondolatívének bemutatását.
2. Az etikus döntéshozatali modellek elméleti háttere, filozófiai és pszichológiai alapjai: A fejezet bemutatja a döntéseméleti modellek filozófiai és pszichológiai alapjait, kiemelve azok hatását az etikus vezetői gondolkodásra. A filozófiai alapoknál röviden ismerteti a vezetői döntéshozatalra ható filozófiai irányokat. A pszichológiai alapoknál bemutatja a Kohlberg kognitív morális fejlődéseméletét, a korlátozott racionalitás jelenségét (Simon), ismerteti a kognitív torzítások fontosságát, valamint bemutatja a kettős folyamatemléletet (Kahneman, Tversky).
3. Az etikus döntéshozatal elméleti és gyakorlati modelljeinek és az egyéni döntéshozatalhoz kapcsolódó alapfogalmak bemutatása: A fejezet bemutatja a szakirodalomban kidolgozott, a mai tudományos kutatások irányát meghatározó elméleti és gyakorlati modelleket és bevezeti azokat a kulcsfogalmakat, amelyek az etikus döntéshozatal humán részéhez kapcsolódnak és a tudományos kutatások referencia pontjai.
4. A felelős társaságirányítási rendszerek alapelvei: Az értekezés ezen része áttekinti a felelős társaságirányítás történetét és szerepét az etikus vállalati működésben. Részletesen foglalkozik a stakeholder menedzsment etikai kérdéseivel és a gazdasági társaságok compliance rendszereinek elemeivel, a vezetői szerep és vezetői felelősség kérdéseivel. Összegzésként feltárja a jelenlegi ajánlásokban és szabályozásban fellelhető potenciális hiányosságokat.
5. Empirikus kutatás bemutatása:
 - a. Szekunder kutatás eredményeinek összegzése: A fejezet bemutatja a szakirodalomban publikált empirikus kutatások metaelemzéseit, azok eredményeit, végül összegzi, hogy a

különböző tudományterületek kutatásai és eredményei hol és hogyan kapcsolódnak, illetve melyek azok a hézagok, ahol nincs még meg a találkozási pont.

- b. Primer kutatás eredményeinek bemutatása: A szerző ebben a szakaszban ismerteti saját kutatásának ide vonatkozó részét és eredményét és elhelyezi a konklúziókat a korábbi empirikus kutatások térképén.

A kutatási eredmények szintetizálásával az értekezés azonosított olyan belső, pszichés gátaakat és kognitív torzításokat, amelyek akadályozzák a XXI. századi globális kihívásokra adott adekvát etikai válaszreakciók kialakulását. Az elemzés eredményei alapot biztosítottak a döntéshozatali folyamat fejlesztését célzó módszertani javaslatok számára.

6. Reflektív döntéshozatali modell bemutatása:

Az eredmények alapján a szerző deduktív módon vezeti le integratív reflektív döntéshozatali modelljét. Célja, hogy gyakorlati opciót kínáljon a felelős társaságirányítási rendszerek eszköztárának bővítéséhez, integrálva a döntéshozatal filozófiai, pszichológiai szempontjait a vezetői döntéshozatalba, csökkentve az "emberi tényező" által okozott hibákat, illetve metaszinten fejlessze a felelős társaságirányítási rendszereket a rendszerszintű hiányosságok felismerésében és kiküszöbölésében. A bemutatott modell egy gyakorlati döntéshozatali eszköz, amely a konkrét lépésein keresztül szisztematikusan tágítja a döntéshozó látókörét, beemeli a nem közvetlen stakeholder-csoportok szempontjainak figyelembevételét, lassítja a döntéshozói folyamatot, annak érdekében, hogy elkerülhetővé váljanak a kognitív torzítások, és etikai vakság által okozott negatív hatások, és támogatja a döntéshozó morális fejlődését. A modell „intézményesíthető”, mivel jól beilleszthető a felelős társaságirányítási rendszerekbe, ezzel támogatva a szervezeti etikus döntéshozatalt.

- a. A modell bemutatása: Az etikus döntéshozatali elméletek és a felelős társaságirányítási keretek és a kutatások eredményeinek bemutatását követően a szerző bemutatja döntéshozatali modelljét.
- b. A modell integrálása a felelős társaságirányítási rendszerekbe: A modell bemutatása után a szerző konkrét javaslatokat fogalmaz meg arra vonatkozóan, hogy hogyan illeszthető az egyéni döntéshozatali modell, illetve a modell egyes elemei a gazdasági társaságok felelős társaságirányítási rendszerébe.
- c. A modell bemutatását követően az értekezés javaslatokat fogalmaz meg a modell elemeinek – különösen a szupervíziós és reflexiós szakaszoknak – a felelős társaságirányítási irányelvekbe történő strukturális beépítésére. A javaslattétel fókuszában a normatív

megfelelőség és a formatív vezetőfejlesztés szinergiájának megteremtése áll, elősegítve a szervezeti integritás rendszerszintű fejlődését.

7. Összefoglalás, reflexió

II. Elméleti háttér - Az etikus döntéshozatali modellek elméleti alapjai

A fejezet célja, hogy áttekintse az etikus döntéshozatali modellek (EDM) filozófiai és pszichológiai alapjait. A filozófiai alapok megismerése hozzájárul az etikus döntéshozatal normatív elemeinek jobb megértéséhez, a pszichológiai alapok pedig a motiváció és az emberi döntési reakciók jobb megértését segítik. A későbbiekben láthatóvá válik, hogy a bemutatott konkrét EDM-modellek és a szerző saját modellje mennyiben támaszkodik a filozófiai alapokra, és hogyan hatnak a különböző filozófiai irányzatok az egyén gondolkodására. A pszichológiai alapok rámutatnak arra, hogy a sokszor racionalizált, logikai érvrendszereket milyen pszichológiai tényezők "térítik el".

2.1 Az etikus döntéshozatali modellek filozófiai alapjai

Az etikai döntéshozatali modellek gyökerei egyrészt a morál filozófiában rejlenek, ahol a morálfilozófiai gyökerek adják a modellek normatív jellegét.

Az üzleti etikában mindhárom fő filozófiai irány megjelenik. A teleológiai etikák a célra, következményekre fókuszálnak. Ezen etikai irányzatok közül jelen értekezés az etikai egoizmust és az utilitarizmust mutatja be. A deontológiai filozófiai irányok az értékek, alapelvek, belső motivációk mentén gondolkodnak a helyes és helytelen fogalmáról. A deontológiai filozófiai irányok közül a kanti kötelességetika, a jogok etikája és az igazságosság etikai kérdésköre kerül bemutatásra. Ez a két filozófiai irányzat az ún. nyugati modern filozófiai irányzatokhoz tartozik. Az elnevezés a XVIII. századi felvilágosodás korára utal, ami a nyugati világ történelmében a szigorú vallási eszméktől történő elmozdulást jelentette. Az etikát és ezen belül az üzleti etikát meghatározó harmadik filozófiai irányzat az ún. alternatív etikai elméleteket gyűjti össze. Ezek közül jelen értekezés az erényetikát (virtue ethics), a gondoskodás etikáját (ethics of care), a diskurzus etikáját és a posztmodern etikát mutatja be. Az egyes filozófiai elméletek bemutatásakor a szerző röviden kitér arra is, hogy az adott elmélet hogyan kapcsolódik a jogalkotáshoz és hogyan jelenik meg az üzleti, vállalati döntéshozatalban.

2.1.1 Teleológiai etikák

A teológiai filozófiák, más néven következmény etikai megközelítések, a viselkedés erkölcsi értékét teljes mértékben a cselekedet következményei alapján határozzák meg. Azt tartják, hogy egy cselekedet morális értékét a cselekedet következményei határozzák meg. A teleológiai etikai elméletek közül jelen disszertáció az etikai egoizmust és az utilitarizmus mutatja be részletesebben. Az etikai egoizmus sem közvetlen, sem közvetett módon nem jelenik meg egyik bemutatott modellben sem. A szerző mégis fontosnak tartja röviden tárgyalni, mert filozófiája, illetve narratívái nagyon ismerősen csenghetnek a vállalati, gazdasági környezetben és izgalmas ellentétet nyújtanak az EDM-modellekben megjelenő filozófiai szempontokkal szemben.

Etikai egoizmus

Az etikai egoizmus egy normatív etikai elmélet, amely azt állítja, hogy a morálisan helyes cselekedet az, amelyik a cselekvő saját érdekeit a legnagyobb mértékben szolgálja.⁴³ Az etikai egoizmus szerint a személyes boldogság és jólét elérése nem csupán megengedett állapot, hanem erkölcsi kötelesség. Az "érdek" fogalma az etikai egoizmusban árnyaltabban jelenik meg, nem feltétlenül egyenértékű a rövid távú, öncélú élvezetek hajszolásával. Ez utóbbi nem szükségszerűen jelenti a mások kárára való cselekvést, sőt, paradox módon gyakran vezethet olyan viselkedéshez, amely a társadalom egészére nézve is előnyös. Az elmélet azon az alapfeltevésen nyugszik, hogy az egyén a saját érdekeit ismeri a legjobban, és azokat tudja a legjobban megvédeni. Ha mindenki a saját érdekeit követi, az végső soron egy hatékonyabb és prosperálóbb társadalomhoz vezethet. Ez az elmélet nem csupán leírja az emberi viselkedést (mint a pszichológiai egoizmus, amely szerint az emberek csak a saját önérdekük szerint képesek cselekedni), és nem is csak a racionalitás kérdését vizsgálja (mint a racionális egoizmus, amely szerint racionális a saját önérdekünk szerint cselekedni), hanem egy előíró elmélet (prescriptive theory), amely bizonyos cselekedeteket vagy motivációkat ajánl, dicsér, míg másokat elítél.⁴⁴

Az etikai egoizmus gyökerei egészen az ókori görög filozófiáig nyúlnak vissza, ahol Epikurosz (i.e. 341–270) az egyik legfontosabb előfutárnak tekinthető. Epikurosz filozófiája, az

⁴³ Rachels, J. (2012). Ethical egoism. *Ethical theory: an anthology*, 14, 193. pp. 194 (2025.06.09)

⁴⁴

https://www.qcc.cuny.edu/socialSciences/ppecorino/ETHICS_TEXT/Chapter_5_Teleological_Theories_Egoism/Ethical_Egoism.htm (2025.06.09)

epikureizmus, az ataraxia (zavartalanság, lelki nyugalom) és az aponia (testi fájdalom hiánya) elérésére összpontosít.⁴⁵

Az etikai egoizmus legismertebb protagonistája Thomas Hobbes (1588–1679), angol politikai filozófus volt, aki úgy vélte, hogy a természeti állapotban – egy olyan társadalomban, ahol nincsenek szabályok, keretek – anarchia és káosz uralkodik.⁴⁶ Hobbes amellet érvel, hogy az a leghelyesebb, ha mindenki a saját érdekét képviseli, és az állam, kormányzat feladata, hogy ezt szabályozza. Az egyének a saját biztonságuk érdekében hajlandóak lemondani teljes szabadságuk egy részéről, és ehhez társadalmi szerződést kötnek. Hobbes úgy véli, hogy a felvilágosult önérdék szellemében mindenki akkor jár a legjobban, ha együttműködik a közjó érdekében.⁴⁷

Az etikai egoizmus kapcsán fontos megemlíteni Ayn Rand "racionális önzés" fogalmát.⁴⁸ A "racionális önzés" a saját életünk racionális lényként való követése, vagyis a saját boldogságunk keresése. Ez azt jelenti, hogy azt kell értékelnünk, ami az emberi túléléshez "emberként" szükséges, nem pedig az irracionális vágyak által vezérelt dolgokat. Azt mondja, hogy az élet a legfőbb érték. Ami az életet megőrzi, az jó; ami fenyegeti vagy tönkreteszi, az rossz. Az értelem "az ember alapvető túlélési eszköze", így a racionalitás a legmagasabb emberi erény. Rand ragaszkodott ahhoz, hogy az értelem az egyetlen tudásszerzési eszköz, elutasítva a vallást.⁴⁹

Az etikai egoizmus a gazdasági gondolkodásban leginkább Adam Smith (1723-90) és Milton Friedman (1912-2006) elméletében tetten érhető. Adam Smith, skót közgazdász nevéhez fűződik a "láthatatlan kéz" metaforája, amely azt sugallja, hogy a szabadpiacokon az önérdékű egyének akaratlanul is a közérdeket szolgálhatják. Smith számára a láthatatlan kéz bizonyos erkölcsi és intézményi feltételek mellett működik, nem pedig az önzés általános jóváhagyásaként. Elmondható, hogy az August Oncken⁵⁰ által elnevezett ún. Smith-probléma,

⁴⁵ Epikurosz az okos és mértékletes élvezetek preferálását javasolta, amelyek tartós boldogságot eredményeznek. Az epikureizmus egyfajta racionális egoizmusnak tekinthető, ahol a saját jólétünk maximalizálása a cél, de ezt ésszerűen, a hosszú távú következmények figyelembevételével tesszük. Forrás: <https://plato.stanford.edu/entries/epicurus/> (2025.06.09)

⁴⁶ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. p. 93.

⁴⁷ Plamenatz, J. (2012). *Machiavelli, Hobbes, and Rousseau*. Oxford University Press, USA. p. XXIV.

⁴⁸ Ayn Randt: (1905-82) oroszországi zsidó származású Amerikába emigrált regényíró és filozófus, nevéhez az objektivistá filozófia kapcsolódik. Ez egy átfogó rendszer, amely vitatott etikai álláspontot képvisel: az önzés erény, az altruizmus pedig bűn.

Forrás: Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. pp. 94-95.

⁴⁹ <https://www.britannica.com/topic/objectivism-philosophy> (2025.05.09)

⁵⁰ August Oncken (1844-1911) német közgazdász, történész

Forrás: Niehans, J. (2018). Oncken, August (1844–1911). In: *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/978-1-349-95189-5_10

amely szerint Smith szimpátiára alapozott erkölcstana és önérdekre alapozott gazdaságelmélete között ellentmondás van, nem létezik.⁵¹

Milton Friedman (1912-2006) magyar származású amerikai közgazdász munkássága megkerülhetetlen az etikai egoizmus tárgyalása során. Részvényesi elmélete szerint a vállalatok egyetlen társadalmi felelőssége a részvényesek profitjának maximalizálása. Ezt a "játékszabályok" keretein belül kell megtenni: nyílt és szabad versenyben, megtévesztés vagy csalás nélkül, a törvények és az etikai szokások betartásával. A vezetők a részvényesek ügynökei, akiknek kötelességük a tőke felhasználása a profit növelésére. A pénzeszközök "társadalmi felelősségre" fordítása a fiduciárius kötelezettség⁵² megszegése, "lopáshoz" hasonló.⁵³ Friedman profitmaximalizálási elmélete, bár látszólag a gazdasági egoizmus tiszta formája, kulcsfontosságú "etikai kikötéseket" tartalmaz, amelyek feszültséget teremtenek a szigorú önérdék és a társadalmi normák között, felfedve egy implicit elismerést, miszerint még a vállalati egoizmusnak is szüksége van erkölcsi keretre az életképességéhez.⁵⁴

Az etikai egoizmust számos kutató, gondolkodó nem is sorolja a morálfilozófiához, mert úgy vélik, hogy az önérdék elsődleges képviselője önzés, emiatt nem egyeztethető össze a morállal.⁵⁵ A fentiekben bemutatott megközelítések és értelmezések rávilágítanak arra, hogy az etikai egoizmus sokféle értelmezést foglal magába. Az etikai egoizmus számos képviselője elfogadja és elismeri a külső és/vagy belső korlátok szükségességét a társadalmi béke érdekében. Az etikai egoizmusról való szakmai vita aktualitását a kapitalista gazdasági modellben megjelenő piaci verseny szempontjai, a vállalati felelősségvállalás, valamint az egyéni önérdék és kollektív jólét összeegyeztetésének kérdései adják. A "hosszú távú" vagy "racionális" önérdék megközelítés több ponton érintkezik az utilitáriánus megközelítéssel.

Az etikai egoizmus többféle értelmezése és narrációja kiváló példája annak, hogy egy részleiben igaznak értékelt állítás halmazok hogyan vezethetnek összességében megkérdőjelezhető eredményre.

⁵¹ Zeller, G. (2022). Létezik-e a Smith probléma, avagy mennyire egységesek Adam Smith nézetei?. PTE KTK Műhelytanulmányok, 2009(1-7)

⁵² <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (2025.06.10)

⁵³ Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: Zimmerli, W.C., Holzinger, M., Richter, K. (eds) Corporate Ethics and Corporate Governance. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14

⁵⁴ Wight, Jonathan, and Martin Calkins. "The Ethical Lacunae in Friedman's Concept of the Manager." *Journal of Markets and Morality* 11, no. 2 (2008): 221-38.

⁵⁵ Id. Shaw, W. H., & Berry, V. (1992). Moral issues In Business Ethics.

Végül az önérdek és önszeretet kérdéséhez kapcsolódva, mintegy ellenpontként, érdekes megemlíteni Eric Fromm (1900-1980) nézőpontját az önzésről és önszeretetről. A köznapi szóhasználatban e két fogalom sokszor összemosódik, szinonimaként jelenik meg. Fromm különbséget tesz az önzés és az önszeretet között, azt mondja, hogy ezek nemcsak nem azonosak, hanem éppen ellentétjei egymásnak. Az önszeretet az egészséges kapcsolatok előfeltétele, az önzés az elmagányosodás tünete.⁵⁶

Az önérdek fogalmát úgy értelmezi, hogy az embernek egyetlen igazi érdeke van, az, hogy minél jobban megismerje önmagát, megérthesse saját érdekeit.⁵⁷ Ez azt jelenti, hogy a valódi önérdek vagy "egészséges önzés" nem mások kihasználásáról szól, hanem az önmagához való kapcsolatról, az önelfogadásról és az öngondoskodásról, amelyek alapvetőek a pszichológiai jóléthez. Ez a perspektíva átkeretezi az egoizmusról szóló vitát: nem az a kérdés, hogy önérdekűnek kell-e lenniük, hanem az, hogy milyen típusú önérdeket követünk. Azt sugallja, hogy egy egészséges egyén, aki szereti önmagát, nagyobb valószínűséggel lép pozitívan kapcsolatba a világgal. Ezzel szemben az önző ember túl sok belső konfliktussal küzd ahhoz, hogy ezt hatékonyan tegye.

Az etikai egoizmus különböző nézőpontjainak megértése, a különböző narratívái segíthetik a vezetői döntéshozatali folyamatok megértését a piacgazdaságban, a stakeholder-elemzés során beemelt és vizsgált szempontokat és érdekeket.

Fontos kérdés, hogy az etikai egoizmus elmélete hogyan kapcsolódik a joghoz. A Hobbes-i filozófia a jog kötelező (kényszerítő) erején keresztül jelenik meg a jogban. Hobbes elkötelezett az eredeti szerződés fenntartása iránt, és úgy véli, hogy az ember természete nem javul meg, emiatt az állam feladata és a jog "kényszerítő" ereje szükséges ahhoz, hogy igazságosság megmaradjon.⁵⁸ A Hobbes-i filozófia a gazdasági társaságok compliance rendszerének egyik alapelve. A kötelező érvényű jogszabályokat kiegészíthetik olyan vállalati rendszerek (kockázatkezelés, compliance, belső ellenőrzés), melyek segítik a társadalmi szerződés betartását és képesek megelőzni vagy korrigálni az „emberi gyarlóság” által előidézett káros hatásokat.

⁵⁶ Zsolnai, L., & Kindler, J. (1993). *Etika a gazdaságban. Budapest: Keraban Kiadó p.18.*

⁵⁷ Zsolnai, L., & Kindler, J. (1993). *Etika a gazdaságban. Budapest: Keraban Kiadó p.20*

⁵⁸ Frivaldszky János, *Jogi kényszer és jogi szankció jogelméleti szempontból, Versenyjogi Kutatóközpont, Versenyjogi tanulmányok 2012/1. p. 9.*

Utilitarianizmus

Az utilitarizmus a következmény etikai irányzatok egyik legalapvetőbb elmélete, gazdasági területen a leggyakrabban használt érvelési mód.⁵⁹ Központi tétele, hogy a leginkább etikus választás az, amely a legnagyobb jót vagy boldogságot eredményezi a lehető legtöbb ember számára. Ez a „legnagyobb boldogság elve” a teljes boldogság maximalizálását és a szenvedés minimalizálását hangsúlyozza minden érintett fél számára. Gyökerei a hedonizmusban keresendők, amely szerint az erkölcsi jóság az emberi érzésekben, az örömben és az elégedettségben rejlik.⁶⁰

Az elmélet jelentős gyakorlati relevanciával is bír. Az utilitarizmus olyan keretrendszer is, amit az üzleti életben is erkölcsi érvelésként alkalmaznak, mivel képes figyelembe venni a költségeket és az előnyöket. Elvei jól illeszkednek a mai kor üzleti gyakorlatához (kapitalista gazdasági modell). Az utilitarizmus egy meglehetősen rugalmas keretrendszer. A vállalati döntéshozók előszeretettel alkalmazzák, mivel jól összehangolható a stratégiával.

Az utilitarista döntéshozatal egyik jellemzője a döntéshozók számára előírt szigorú semlegesség (agent-neutral - cselekvő semleges). Ez azt jelenti, hogy az egyéneknek minden érintett fél jólétét előítélet és részrehajlás nélkül kell figyelembe venniük - beleértve önmagunkat is. A „legnagyobb jó a legtöbb ember számára” elve, párosulva a szigorú pártatlanság explicit

⁵⁹ Az utilitarizmus fogalmi alapjait Jeremy Bentham (1748-1832) fektette le. Meghatározta a “hasznosság mérőpalcáját” azáltal, hogy kizárólag azt vizsgálta, egy cselekedet növeli-e az örömet vagy csökkenti-e a fájdalmat. John Stuart Mill (1806-1873) angol filozófus Bentham munkásságra épített, finomítva és fejlesztve az utilitarizmust a ma ismert kifinomult filozófiai rendszerré. Mill elsődleges célja az volt, hogy megvédje és a lehető legmeggyőzőbb formában megfogalmazza a hasznosság elvét, kezelve a korábbi értelmezésekből fakadó kritikákat. Mill az örömekek közötti döntő minőségi különbség bevezetésével válaszolt a kritikákra, azzal érvelt, hogy a magasabb intellektuális és erkölcsi örömekek nagyobb értékkel bírnak, mint az egyszerűbb, érzéki örömekek. (Forrás: Forrás: Birher, Nándor. (2022). Etika, mint normarend Szerkesztette: Birher Nándor.) Ez gondolat megteremtette a hasznosság szerinti prioritizálás lehetőségét egy adott kérdés értékelése kapcsán. Millt a „liberális utilitarizmus” kulcsfigurájaként tartják számon, aki az egyéni szabadság megteremtését szorgalmazta, miközben a hasznosság elvét „minden etikai kérdés végső alapjaként” tartotta fenn. Az ő alapvető „szabadság elve” kimondja, hogy „az egyetlen cél, amelyre egy civilizált közösség bármely tagja felett jogosan lehet hatalmat gyakorolni akarata ellenére, az az, hogy megakadályozzuk másoknak okozott kárt”. (Forrás: <https://blogs.lse.ac.uk/lseupr/2022/03/11/is-mills-principle-of-liberty-compatible-with-his-utilitarianism/> (2025.06.11) Munkássága eredményeképpen az utilitarizmusnak két fő irányzata alakult ki. Az egyik az ún. tett-utilitarizmus (act utilitarianism), a másik az ún. szabály-utilitarizmus (rule utilitarianism). A tett utilitarizmus az egyes cselekvésekre fókuszál, és azt mondja, hogy az értékelésnél mindig a konkrét cselekedet kell nézni. Ennél az érvelésnél a megítélés erősen kontextusfüggő. Tehát például a hazugság megítélése az adott kontextustól függ, lehetnek olyan helyzetek, amikor a hazugság nagyobb előnnyel jár, és akkor helyesnek ítéltető. A szabály utilitarizmus ezzel szemben az általános szabályok mellett érvelnek. Ezzel tartják biztosíthatónak a társadalmi rend fenntartását, és úgy érvelnek, hogy így teremthető meg a hosszú távú boldogság.

⁶⁰ <https://www.ebsco.com/research-starters/literature-and-writing/utilitarianism-john-stuart-mill> (2025.06.10)

követelményével, alapvető és jelentős feszültséget teremt az egyéni jogok és a kisebbségi érdekek védelme és a többség igénye között.⁶¹

Az utilitarizmus konzekvencialista jellege alapvetően megváltoztatja az erkölcsi értékelés hagyományos helyét. Egy cselekedet mögötti szándék vagy kötelesség másodlagossá, sőt irrelevánssá válik annak erkölcsi megítélésében; csak az eredmények számítanak. Ez mélyreható következményekkel jár az erkölcsi felelősség és elszámoltathatóság tekintetében. Egy jó szándékú, de negatív következményekkel járó cselekedetet erkölcsileg helytelennek ítélnének, míg egy rosszul motivált, de pozitív kimenetelű cselekedetet erkölcsileg helyesnek tekinthetnék. Ez az következményközpontú megközelítés teszi az utilitarizmust különösen vonzóvá a gyakorlati döntéshozatalban olyan területeken, mint az üzlet, ahol a mérhető eredmények (mint következmény) és a hatékonyság gyakran prioritást élveznek.⁶² Az üzleti életben egyes stakeholderok érdeksérelme esetén a döntéshozók, sokszor érveltek e logika mentén.

Az utilitarizmust széles körben elterjedt és hatékony megközelítésnek tekintik az üzleti szektorban, mivel képes figyelembe venni a költségeket és az előnyöket. Az utilitarista etika irányadó keretrendszer biztosít a társadalmi haszonban gyökerező döntéshozatalhoz, ezáltal etikusabb magatartás felé tereli a vállalkozásokat. Az utilitarizmus alkalmazásának jelentős gyakorlati akadály a döntés összes lehetséges következményének azonosításának és mérlegelésének időigényes, nem számszerűsíthető és gyakran kivitelezhetetlen jellege.

Morális szempontból az egyik legjelentősebb kritika, hogy az utilitarizmus nehezen tudja megfelelően figyelembe venni az olyan alapvető értékeket, mint az igazságosság és az egyéni jogok. A legnagyobb jóra való összpontosítása a lehető legtöbb ember számára bizonyos forgatókönyvekben igazolhatja az egyén emberi jogainak közvetlen megsértését, de messze nem általánosan és minden esetben. Az üzleti etika szempontjából másik hátránya, hogy az utilitarizmus nehezen méri fel a hosszú távú következményeket, mivel nem ad egyértelmű választ arra, hogy milyen messzire kell tekinteni a jövőbe. Végül, a profit maximalizálás elve nem veszi figyelembe a nem emberi élőlények érdekeit, mivel azoknak nincs „fizetési hajlandóságuk”, azaz nem fizetőképesek a piacon.⁶³

⁶¹ Ez alapján egy kisebb csoport vagy egy egyén érdekei, sőt alapvető jogai elméletileg felülírhatók és feláldozhatók, ha egy ilyen cselekedet igazolhatóan egy nagyobb közösség javát szolgálja. Ha a végső erkölcsi parancs a boldogság “összegének” maximalizálása, és minden ember boldogsága egyenlően számít, akkor egy olyan forgatókönyv, ahol egy személy (vagy néhány személy) bántása sokkal nagyobb előnyhöz vezet a többség számára, erkölcsileg kötelező lenne az utilitarizmus filozófiája szerint.

⁶² <https://viva.pressbooks.pub/phi220ethics/chapter/utilitarianism-pros-and-cons/> (2025.06.10)

⁶³ <https://utilitarianism.net/guest-essays/utilitarianism-and-business-ethics/> (2025.06.11)

Az utilitarizmus szerepe a jogban

Az utilitarizmus a jogi cselekvést és döntéshozatalt a következmények alapján értékeli. Ennek értelmében egy jogi norma vagy döntés akkor minősül helyesnek, ha az a lehető legnagyobb jólétet eredményezi a társadalom számára. A jogi intézmények hasznossága nem az erkölcsi alapelvekkel való megegyezésükben, hanem az általuk előidézett társadalmi haszonban rejlik. A jogpolitika, amely a jogalkotás alapvető kereteit adja, az utilitarista gondolkodásban a köz- és a magánérdek összehangolásának legfőbb eszköze. Mivel a közösség egy fiktív "test", amely az egyes egyénekből tevődik össze, a közösség érdeke az azt alkotó tagok érdekeinek összege. Ennek megfelelően a törvényhozás elsődleges célja az egyének boldogságának, hasznának (biztonság, élvezet) maximalizálása, amely végül a közösség boldogságának összegében nyilvánul meg. A jogalkotás így egy olyan tevékenységnek tekinthető, ami a norma alkotáson keresztül a társadalmi hasznosság maximalizálására törekszik.

A társadalmi normák egyidősek az emberi társadalommal, ahol a kezdeti meghatározó típusai a szokás, az erkölcs és a vallási norma volt.⁶⁴ A normák az emberi motiváció két típusa alapján is osztályozhatók, lehetnek elvi (érdektelen) és célszerűségi (érdektartalmú) normák is. A jogi norma a társadalmi norma egyik fajtája, amelynek fő jellemzője, hogy általános, mindenkire érvényes magatartási szabályt jelent, amit az állam alkot és érvényesít.⁶⁵ Az utilitarista szemlélet, amely a következmények alapján minősíti egy adott cselekedet helyességét leginkább a büntetőjogban jelenik meg.

A jogalkotás mellett az utilitarista szemlélet a jogalkalmazásban is megjelenhet, különösen a bírói döntéshozatal során. A jog és közgazdaságtan metszéspontjában lévő megközelítések szerint a bírói döntések, főként a kártérítési jog és a gazdasági jog területén, a haszon-költség számítás mentén hozhatók meg.

A magánjog normarendszere is a következmények optimalizálására törekszik, ahol a cél a legmagasabb szintű társadalmi haszon elérése, ami a hatékonysági utilitarizmus egy formájának tekinthető.

⁶⁴ Visegrády, A. (2016). Jog-és állambölcsélet. Menedzser Praxis Szakkiadó és Gazdasági Tanácsadó Kft. p.46

⁶⁵ uo. p. 47

Az utilitarizmus legnagyobb etikai és jogfilozófiai problémája az egyéni jogokkal és az igazságossággal szembeni feszültsége. Az utilitarista elv nem zárja ki a kisebbség szenvedését, feltéve, hogy a többség boldogsága növekszik.⁶⁶

Az utilitarista megközelítéssel a jogpozitivista irányzat is szembehelyezkedik. A jogpozitivizmus egyik fő alakja, Hans Kelsen, a *Reine Rechtslehre* (Tiszta Jogtan) című művében számos érvet hoz fel a jog természettől eredő (természetjogi) legitimációjának elutasítására.⁶⁷ Kelsen elmélete szerint a jognak nem szükséges külső, erkölcsi alapokon nyugvó legitimáció, mivel a jog egy önmagát igazoló, autonóm normarendszer. Ez az álláspont gyökeresen eltér a konzekvencialista megközelítéstől, amely a jogot egy erkölcsi (utilitarista) cél elérésének eszközeként tekinti. A jog és az erkölcs elválasztása a modern jogfilozófiai diskurzus központi eleme.

A jogi döntéshozatalban alkalmazott utilitarista mérlegelésnek számos gyakorlati korlátja van. Az emberi döntéshozatal általános kognitív és strukturális korlátokkal rendelkezik: az idő, a rendelkezésre álló információ gátolja az utilitarista értékelés hibátlan elvégzését. A tökéletes információs környezet hiánya azt jelenti, hogy az utilitarista ideál a jogi gyakorlatban sem valósítható meg maradéktalanul. Ez a vélemény nem az utilitarizmus elméleti alapjait, hanem annak gyakorlati alkalmazhatóságát kérdőjelezi meg.

Az etikus döntéshozatali folyamatban megkerülhetetlen az utilitarista szempont vizsgálata és mérlegelése, a kulcskérdés az, hogy az érintettek körének meghatározásakor és a különböző érintetti körök súlyának meghatározásakor mennyiben jelenik meg az igazságosság és méltányosság kérdése, továbbá a következmények mérlegelésének időtávja mennyiben veszi figyelembe a nem közvetlen érintettek esetén jelentkező negatív következményeket. A későbbiekben bemutatandó modell egyik központi eleme a következmények igazságos mérlegelése a döntéshozatal során.

2.1.2 Deontológiai etikák

A deontológiai filozófiák az alapelveket vagy szándékokat hangsúlyozzák egy adott viselkedésben, nem pedig a cselekedet következményeit. A személyes etika normái gyakran ezekből a filozófiákból erednek. A deontológiai etika fő jellemzője, hogy bizonyos

⁶⁶ Ez a megközelítés a téma szempontjából olyan releváns kérdéseket vet fel, mint például, hogy egy közösség a saját jólétéért feláldozhat-e akár egyetlen tagját is. A kritikusok szerint az utilitarizmus nem tartja tiszteletben az alapvető emberi jogokat, mivel egy Bentham-i gondolkodó akár egy embertelen cselekedetet (pl. törvénytelen fogva tartás, kínzás) is igazoltnak találhat, ha az sok embernek nagy örömet okoz, vagy sok életet ment meg.

⁶⁷ Ádám, A. (2008). Hans Kelsen tiszta jogtanáról. *Jura*, 1, 7-21. cikke alapján.

cselekedeteket eredendően helyesnek vagy helytelenek tart, függetlenül azok következményeitől. Ez a megközelítés alapvetően a jogosság és az igazságosság elveire épül. A jogosság az egyetemességen és a felcserélhetőségen alapul, ami azt jelenti, hogy minden cselekedetnek olyannak kell lennie, amelyet mások is megtehetnek, és úgy kell vizsgálni, mintha azt mások tennék meg a cselekvővel szemben. Minden egyénnek joga van ahhoz, hogy méltóságát és önrendelkezését tiszteletben tartsák.⁶⁸ A deontológiai elméletek kulcsfontosságú alakja Immanuel Kant (1724-1804), aki a haszonelvűséget ingatag és bizonytalan mércének tartotta. Kant munkássága alapvetően befolyásolta a modern etikai gondolkodást, és az ő nevéhez fűződik a kötelességetika legkidolgozottabb rendszere.⁶⁹

Immanuel Kant kötelességetikája

Immanuel Kant filozófiája a felvilágosodás eszméire épül, és az ész szerepét hangsúlyozza az erkölcsi cselekvés meghatározásában. Kant nem konkrét cselekedeteket írt elő, hanem az ész használatára ösztönöz a helyes viselkedés megállapításában. Kant megfogalmazásában az 'általános jogi törvény' alapelve az, hogy „cselekedj úgy, hogy önkényed szabad használata bárki szabadságával általános törvény szerint férhessen össze”⁷⁰ Kant etikai elméletének kiindulópontja az, hogy az egyetlen feltétel nélküli jó dolog a "jó akarat". Ez az akarat nem attól jó, amit elér vagy véghezvisz, hanem önmagában jó, függetlenül attól, hogy eléri-e erkölcsi szándékait. A kanti etikában a cselekedet akkor tekinthető erkölcsösnek, ha azt kötelességtudatból hajtják végre, nem pedig hajlam vagy részvét miatt. Kant kategorikus imperatívusza (legfőbb morális törvény) egy abszolút mérce, mellyel minden cselekedet és kötelesség ellenőrizhető. Az univerzalitás maximája azt mondja, hogy egy cselekedet akkor helyes, ha a mögöttes mozgatója ellentmondás nélkül általános törvénné válhat. Az emberi méltóság tiszteletéről szóló maxima azt mondja, hogy a másik embert soha nem lehet eszközként kezelni. Ehhez kapcsolódik az autonómia és szabad akarat fontossága a saját cselekedet meghatározásában. Az egyetemesség maximája arra utal, hogy a közösség

⁶⁸ <https://blog.utc.edu/business/2024/05/01/top-10-ethical-dilemmas-in-the-workplace/> (2025.06.11)

⁶⁹ <https://plato.stanford.edu/entries/kant-moral/> (2025.06.11)

⁷⁰ Immanuel Kant: Az erkölcsök metafizikája (1797). I. A jogtan metafizikai alapelemei. In Immanuel Kant: Az erkölcsök metafizikájának alapvetése. A gyakorlati ész kritikája. Az erkölcsök metafizikája. ford. Berényi Gábor. Budapest: Gondolat, 1991. Frivaldszky János, Jogi kényszer és jogi szankció jogelméleti szempontból, Versenyjogi Kutatóközpont, Versenyjogi tanulmányok 2012/1 tanulmányából átemelve https://www.gvh.hu/data/cms1000782/62_2010_PPKE_versenyfel%C3%BCgy.%20b%C3%ADrs%C3%A1g_Tl_m%C3%B3d.pdf (2025.06.11)

minden tagjára egyformán és kölcsönösen vonatkoznak a szabályok, mintha mindenki egyszerre lenne törvényhozó és "alattvaló".⁷¹

A kanti filozófia számos eleme beépült a gazdaságfilozófiai gondolkodásba. Bowie szerint a valódi vezetés középpontjában a követők autonómiájának tisztelete és fejlesztése áll. A kanti vezető elsődleges feladata, hogy a követőkből vezetőket faragjon, ahol a vezető nem döntéseket hoz, hanem döntési javaslattevőként konszenzusra és participatív vezetésre törekszik.⁷² A kantiánus vezető nem a követők tetszését keresi, hanem az etikai elvek és a kötelesség vezérli. A vezetőnek érvekkel, logikával kell meggyőznie a követőket, nem pedig érzelmi manipulációval vagy kényszerrel. A kantiánus vezető célja, hogy a követők is képessé váljanak önálló, racionális döntések meghozatalára és végső soron ők maguk is vezetőkké válhassanak. Ez egyfajta "vezetőket nevelő vezető" ír le. A vezető döntéseinek és cselekedeteinek olyan elvekkel kell összhangban lenniük, amelyeket mindenki elfogadhatna egy egyenlő és racionális társadalomban.⁷³ Az univerzalitás elve alapvetően elősegíti a méltányosságot és a következetességet, amelyek elengedhetetlenek a gazdasági interakciókban meglévő bizalomhoz. Ha egy üzleti gyakorlatot nem lehet ellentmondásmentesen általánosítani, akkor az etikátlan minősül. Ez a jogi megfelelésen túlmutató, mélyebb morális vizsgálatot tesz lehetővé az üzleti szabályok tekintetében. A gazdasági társaságoknak olyan gyakorlatokat kell elfogadni, amelyek nemcsak jogkövetők, hanem belülről fakadóan is etikusak és hosszú távon fenntarthatóak. Ez az elv erős filozófiai érvet szolgáltat a rövid távú nyereségre fókuszáló, etikátlan viselkedés ellen és a hosszú távú legitimitáció és társadalmi értékteremtés felé tereli a vállalatokat. Az emberi méltóság tisztelete alapvető kötelesség, a vállalatoknak biztosítaniuk kell a tisztességes munka gyakorlatokat, a biztonságos munkahelyet és a gyermekmunka kizárását.⁷⁴ A legalitás és moralitás közötti kanti megkülönböztetés alapvető fontosságú a vállalati etika szempontjából. Míg a jogkövetés alapkövetelmény, a kanti etika moralitást követel meg – azaz a valódi etikai meggyőződésből (autonómia) fakadó cselekvést, nem csupán a jogi következményektől való félelemből vagy a profitszerzés céljából. Egy vállalat nem rendelkezik "akarattal" emberi értelemben, azonban a morális cselekvés elvei

⁷¹ <https://dailypitch.news/the-categorical-imperative-in-business-from-an-ethical-theory-point-of-view/> (2025.06.11)

⁷² Bowie, N. (2000), "A Kantian theory of leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 185-193. <https://doi.org/10.1108/01437730010335427> p. 189

⁷³ Bowie, N. (2000), "A Kantian theory of leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 4, p. 190 <https://doi.org/10.1108/01437730010335427> p. 189

⁷⁴ Fülöp, G., Hisrich, R. D., Solymossy, E., & Szegedi, K. (1997). Üzleti etika a magyar kisvállalatok gyakorlatában. *Vezetéstudomány*, 28(2), 3-14.

intézményesíthetők és megtestesülhetnek a vállalati kultúrában és a társaságirányításban. A "kötelességből fakadó cselekvés" vállalati kontextusban azt jelenti, hogy az etikai értékeket beépítik a vállalati kultúrába, az operatív irányításba és a döntéshozatali keretekbe. Ez azt feltételezi, hogy az etikai kódexek nem csupán külső előírások vagy PR-eszközök, hanem a morális elvek iránti valódi, internalizált elkötelezettséget tükrözik, még akkor is, ha ez nem vezet közvetlenül profitra.⁷⁵ A kanti etika elvei, bár eredetileg egyéni cselekvésre vonatkoztak, széles körben alkalmazhatók a vállalati környezetben, különösen a német "Wirtschaftsethik" modelljén keresztül, valamint az etikai kódexek és a fenntarthatósági gyakorlatok kialakításában. Az angolszász "business ethics" az utilitarizmusra, valamint a magánkezdemenyezés fontosságára épülő, önkéntességen alapuló, egyéni lelkiismeretre építő társadalom filozófiára jellemző. Ezzel szemben a német "Wirtschaftsethik" alapját jórészt a kanti etika adja, amely eltérő filozófiát képvisel. A német modellben sokkal jelentősebb szerepet játszik a társadalmi partnerség, a politikai érdekközvetítés és a gazdasági társaságok társadalmi intézményként való kezelése. Ez a megközelítés a vállalatot nem csupán gazdasági entitásként, hanem a társadalom szerves részeként, szélesebb körű felelősséggel rendelkező szereplőként értelmezi.⁷⁶ A német modell a hangsúlyt a "társadalmi partnerségre, a politikai érdekközvetítésre és a vállalatok társadalmi intézményként való kezelésére" helyezi, ami közvetlenül tükrözi Kant univerzalizmusát és az emberek tiszteletét és nem-eszközként kezelésének elvét. Ez azt sugallja, hogy a gazdasági társaság nem csupán egy magánprofitot termelő entitás, hanem szélesebb körű társadalmi kötelességei vannak és a társadalmi szövet szerves része. Ez elősegíti az érintett felekkel való együttműködőbb és integráltabb megközelítést, túllépve az üzleti tevékenység pusztán szerződéses vagy individualista szemléletén.⁷⁷ A vállalati etikai kódexek rögzítik a normákat és szabályokat; céljuk, hogy a vállalatok a saját érdekükben alkalmazzák ezt az eszközt. Azonban a kódexek csak akkor hitelesek, ha legalább az iparági előírásoknak és szabványoknak megfelelnek, és a tartalmi követelmények beivódnak az üzleti rutinba.

A következményetikai és kötelességetikai irányok között feszülő ellentmondás látszólag feloldhatatlan. A döntéseméleti modellek a plurális elemzést támogatják, ami azt javasolja, hogy a döntéshozó ne csak egy morálfilozófiai elmélet mentén gondolkodjon, hanem minél több szűrőn keresztül vizsgálja meg az adott kérdést, és azok alapján alakítsa ki az álláspontját.

⁷⁵ https://www.csr-kompetenz.de/fileadmin/dokumente/CSR_TRAINING_HU.pdf (2025.06.11)

⁷⁶ Fülöp, G., Hisrich, R. D., & Szegedi, K. (1998). Vállalati etika és társadalmi felelősség: Nézetek és intézményesülés I. rész. *Vezetéstudomány*, 29(4), 1-20.

⁷⁷ u.o.

Kötelességetika a jogban

A jog eszköztárában szerepel a kanti filozófia központi eleme, az autonómia és a szabadság kényszerítése. A joghoz ezért fogalmilag kapcsolódik a megsértőivel szembeni kényszer alkalmazására való felhatalmazás. Frivaldszky János erről a következőképp gondolkodik. “A jog fogalmát Kant az „általános kölcsönös kényszer” és bárki, azaz mindenki szabadsága közötti kapcsolat lehetőségében ragadja meg. Mivel a jognak a külső cselekedetek lehetnek tárgyai, ezért az etikai mozzanatoktól mentes szigorú értelemben vett jog az emberi döntés és cselekvés (‘önként’) külső meghatározási alapjait szabja meg. A szigorú, vagyis a szűk értelemben vett jog a teljesen külső jog, ami a külső kényszer lehetőségének elvére támaszkodik, amely összhangban van a bárki (mindenki) általános (külső) törvények szerinti szabadságának elvével. A szigorú értelemben vett jog tehát az erkölctől elválasztásra kerül, a racionális kötelező erő, mint motiváló erkölcsi tudat az ember belső szférájára korlátozódván, nem része az így vett jognak, míg ez utóbbi a külső cselekedetekre vonatkozó kényszer alkalmazásának lehetőségében kerül megfogalmazásra a mindenki általános törvények szerinti szabadságának biztosítása érdekében. Míg az erkölcs belső motiváló erő, ami a kötelezettség-tudatra apellál, addig a jog a kényszer alkalmazásának lehetőségével külső törvény”⁷⁸

A kemény jog (hard law) az a jogterület, aminek kényszerítő hatása van az érintettekre, míg a puha jog (soft law) eszköztára az együttműködésre, megértésre és a saját elhatározásból történő cselekvésre ösztönöz. Az egyéni döntéshozatal során az utóbbinak kiemelt jelentősége van.

A jog etikája

A jog filozófiai gondolkodásban való megjelenése az ókori görögökre vezethető vissza. Már Platón és Arisztotelész is foglalkozott az igazságosság, a törvények és az ideális állam viszonyával. Ők vetették fel először a kérdést, hogy a törvényeknek vajon önmagukban van-e erejük, vagy az erkölcsi alapokon nyugvó igazságosság adja-e meg nekik legitimitációjukat.

⁷⁸ Frivaldszky János, Jogi kényszer és jogi szankció jogelméleti szempontból, Versenyjogi Kutatóközpont, Versenyjogi tanulmányok 2012/1. p.13.
https://www.gvh.hu/data/cms1000782/62_2010_PPKE_versenyfel%C3%BCgy.%20b%C3%ADrs%C3%A1g_T1_m%C3%B3d.pdf (2025.06.11)

John Locke (1632-1704), az angol felvilágosodás kiemelkedő filozófusa meghatározó szerepet játszott a jog etikájáról való gondolkodás formálásában.⁷⁹ Gazdasági szempontból kiemelendő, hogy a tulajdonjogot nem csupán gazdasági, hanem morális kategóriaként is kezelte. Locke filozófiája közvetlen és közvetett módon is nagy hatással volt a jogalkotásra. Az alapjogok beépítése az alkotmányba rögzítik ezek érvényesülését, korlátozzák az állam hatalmát és biztosítják az egyén autonómiáját.

Jogbölcseleti oldalról kiemelendő Fuller munkássága és elmélete.⁸⁰ Fuller véleménye szerint a jog és az erkölcs között szükségszerű kapcsolat áll fenn. Elmélete középpontjába a jogalkotó erkölcsi hitelét állítja. Amennyiben a jogalkotó tételei egybeesnek a társadalom többségének erkölcsi értékeivel, az nagymértékben fokozhatja az előírások hatékonyságát.

Fuller a moralitást két részre osztja, hogy pontosítsa a jog és erkölcs viszonyát:

A kötelesség moralitása (Morality of Duty) a minimális erkölcsi követelményeket jelenti, a legalapvetőbb társadalmi együttéléshez szükséges szabályokat és normákat. Fuller szerint a jog belső erkölcsének nyolc elve⁸¹ is ehhez a kategóriához áll a legközelebb, mert a jogrendszer létehez szükséges minimális feltételeket írja le.

A törekvés moralitása (Morality of Aspiration) a legmagasabb erkölcsi célok megvalósítására vonatkozik, az emberi kiválóságra, a lehető legjobb életre való törekvésre. Ezt a jog nem

⁷⁹ A "Értekezés a polgári kormányzat igazi eredetéről hatóköréről és céljáról" című műve, a természetjogi gondolkodás és a társadalmi szerződés elméletének egyik sarokkövét képezi.

Locke szerint az emberek eredendően természetes jogokkal (élet, szabadság, tulajdon) rendelkeznek, amelyek megelőzik a polgári jogot. Ezek a jogok nem az államtól származnak, hanem az emberi természetből fakadnak, és az államnak az a feladata, hogy ezeket a jogokat megvédje. A kormányzat legitimitációja abból ered, hogy az emberek önkéntesen, egy társadalmi szerződés keretében ruházzák át rá bizonyos jogaikat a közjó érdekében, de cserébe elvárják, hogy a kormányzat megvédje alapvető szabadságát. Locke rámutatott arra, hogy a jogalkotásnak tiszteletben kell tartania az egyén alapvető, elidegeníthetetlen jogait. A kormányzatnak korlátozott hatalommal kell rendelkeznie, és elszámoltathatónak kell lennie a polgárok felé. A természeti törvényhez annak érdekében, hogy hatékony legyen, szankcióknak kell társulni. Amennyiben a kormányzat megszegi a társadalmi szerződést és elnyomja a polgárokat, az embereknek joguk van ellenállni és új kormányzatot választani.

<https://plato.stanford.edu/entries/locke-political/> (2025.06.14)

⁸⁰ Lon Fuller (1902-1978), amerikai jogfilozófus, a természetjogot képviselte a pozitív joggal szemben. Fuller véleménye szerint a jogi normának a jogrend valamely értékének megvalósításához kell kapcsolódnia. A célt szoros kapcsolatba állítja az értékekkel, és - bár a természetjog képviselője -, elutasítja azt a természetjogi gondolatot, hogy létezik egy "magasabb rendű jog". Úgy véli, hogy a jogalkotás egy célra irányuló vállalkozás ("the enterprise of subjecting human conduct to the governance of rules"), és ennek a célnak a sikeres megvalósításához elengedhetetlen egy bizonyos fajta erkölcsi integritás, amit eljárási természetjognak vagy a jog belső erkölcsének nevez. A jog belső erkölcsének nem a jogszabályok tartalmára vonatkozik (mint a hagyományos természetjogi elméletek), hanem a formájára és a működésére. Forrás: Visegrády, A. (2016). Jog-és állambölcselet. Menedzser Praxis Szakkiadó és Gazdasági Tanácsadó Kft. pp. 25-26

⁸¹ A nyolc elv a következő: A jognak a) általánosnak kell lennie; b) a szabályait ismeri kell a közönségnek; c) szabályainak jövőre irányulónak kell lennie; d) világosnak és könnyen érthetőnek kell lennie; e) nem lehet inkonzisztens; f) nem kívánhat lehetetlent; g) az ésszerűség határán belül szilárdnak kell lennie; h) a kihirdetett szabályok és a tényleges alkalmazásuk között megfelelésnek kell lennie.

Forrás: Visegrády, A. (2016). Jog-és állambölcselet. Menedzser Praxis Szakkiadó és Gazdasági Tanácsadó Kft. p. 26

kényszerítheti ki, hanem csak inspirálhatja.⁸² A felelős társaságirányítási rendszerek és az etikus döntéshozatal is az utóbbi kategóriába tartoznak, és elméletből a jogalkotó morális felelősségének hangsúlyozása kapcsolódik legszorosabban az értekezés témájához.

Ruggie⁸³ munkássága kiterjeszti a jog etikájának hatókörét a hagyományos államközpontú megközelítésen túlra, hangsúlyozva a nem állami szereplők, különösen a multinacionális vállalatok morális és jogi felelősségét a globális gazdaságban. A “UN Guiding Principles on Business and Human Rights” keretrendszer az emberi jogok tekintetében egyértelműen meghatározza az államok és a vállalatok szerepét és felelősségét. Ruggie állásfoglalásában három fő területet említ: védelem, tisztelet, jogorvoslat (Protect, Respect, Remedy). Hangsúlyozza, hogy

1. Az államnak a feladata megvédeni az állampolgárait egy harmadik fél (pl. vállalatok) által elkövetett emberi jogi visszaélésektől.
2. A vállalatoknak, függetlenül méretüktől, ágazattól vagy működési környezetétől, tiszteletben kell tartaniuk az emberi jogokat. Ez azt jelenti, hogy nem okozhatnak és nem járulhatnak hozzá emberi jogi visszaélésekhez, valamint kezelniük kell azokat a hátrányos hatásokat, amelyeket a működésük okozhat.
3. Az államnak az igazságszolgáltatáson keresztül hatékony jogorvoslati mechanizmusokat kell biztosítani azok számára, akiknek emberi jogi sérelmeik keletkeztek a vállalati tevékenységek következtében.⁸⁴

Ez a megközelítés alapvetően befolyásolja a jogalkotást is, mivel ösztönzi az államokat olyan jogszabályok megalkotására, amelyek kötelezik a vállalatokat az emberi jogok tiszteletben tartására és lehetővé teszik a sértettek számára a jogorvoslatot.

A jog etikája megköveteli az igazságos eljárási szabályokat, alkalmazza az arányosság elvét és rávilágít a gazdasági tevékenységek társadalmi és környezeti hatásaira. Ezen keresztül ösztönzi a jogalkotókat arra, hogy olyan jogszabályokat alkossanak, amelyek előírják a vállalatok számára a környezetvédelem, munkavállalói jogok és emberi jogok tiszteletben tartását. A közvetlen jogszabályokon túl a különféle iparági, szakmai, vállalati etikai kódexek kiegészítik

⁸² Hart, H. L. A. (1965). The morality of the law. Harvard Law Review 78(6), 1281-1295. pp.1282-1283

⁸³ John Gerard Ruggie (1944-2021) amerikai politológus és nemzetközi kapcsolatok szakértője, a Harvard University Faculty of Law professzora dolgozta ki azt az elméleti keretrendszert, amit az ENSZ Jogi Tanácsa jóváhagyott és ajánlásként fogalmaz meg a vállalatok számára. (UN Guiding Principles on Business and Human Rights).

⁸⁴ <https://digitallibrary.un.org/record/720245?v=pdf> (2025.06.12)

a kötelező jogszabályokat, támpontot nyújtanak azokban az esetekben, ahol a jogszabályok nem adnak egyértelmű útmutatást.

Az igazságosság kérdése

Az igazságosság etikája a politikai és morálfilozófia egyik központi területe, amely alapvető kérdéseket vizsgál azzal kapcsolatban, hogyan rendezzük be egy társadalom alapvető intézményeit úgy, hogy azok méltányosak és legitim alapokon nyugodjanak. E diszciplína középpontjában azon elvek azonosítása áll, amelyek a társadalmi együttélés normáit, a jogok és kötelezettségek elosztását, valamint a javak és terhek méltányos elosztását hivatottak biztosítani. Míg az igazságosság fogalma az antik görög filozófiától kezdve a modern diskurzusokig folyamatosan foglalkoztatta a gondolkodókat, a 20. században John Rawls "Az igazságosság elmélete" (A Theory of Justice) című műve új paradigmát teremtett, megalapozva a kortárs viták jelentős részét és ösztönözve az elméleti kutatások széles spektrumát ezen a területen. Munkásságának központi eleme az igazságosság, mint méltányosság fogalma, amely a hagyományos társadalmi szerződés elméletét egy magasabb szintre helyezi.

Rawls elméletének kiindulópontja egy hipotetikus állapot, az eredeti helyzet, ahol a társadalom tagjai arról döntenek, milyen elvek szerint rendezzék be jövőbeli társadalmukat. Igazság koncepciója az ún. kvalifikált egalitarizmust képviseli. A fő problémát abban látja, hogy olyan személyek választják meg az igazságosságelveket, akik nincsenek tisztában társadalmi pozíciójukkal, partikuláris értékeikkel. Döntéshozatalukat a racionális önérdék vezérli. Emiatt olyan társadalmi elveket rögzítenek, amelyek nem az egyén saját, speciális érdekeit veszi figyelembe, így objektíve igazságosnak tekinthető.⁸⁵ Ebben az állapotban a döntéshozók a "tudatlanság fátyla" mögött vannak: nem ismerik saját társadalmi helyzetüket, képességeiket, nemi, faji, vallási hovatartozásukat, sőt még a saját jóllétükről alkotott elképzelésüket sem. Ez a "fátyol" biztosítja, hogy a döntések pártatlanok legyenek, és ne a személyes érdekek vezéreljék azokat.⁸⁶

Rawls szerint a tudatlanság fátyla mögött lévő racionális szereplők a maximin szabály alapján döntenek: azt a társadalmi berendezkedést választanák, amelyben a legrosszabb helyzetbe

⁸⁵ Visegrády, A. (2016). Jog-és állambölcsélet. Menedzser Praxis Szakkiadó és Gazdasági Tanácsadó Kft. p.33

⁸⁶ Szabó Gábor (2010): Rawls igazságosság-elmélete és kritikái. JURA, (1): 184–187. <https://szakcikkadatbazis.hu/doc/8680334> (2025.06.14)

került egyének is a lehető legjobb helyzetben vannak. Ez a stratégia minimalizálja a kockázatot, hogy valaki rendkívül hátrányos helyzetbe kerüljön a jövőbeni társadalomban.⁸⁷

Rawls igazságosság koncepcióját instrumentális (politikai) jellegűnek vallja. A politikai igazságosság független más igazságossági doktrínától, de létrejöhet az átfedéseken alapuló konszenzus, melynek lényege az igazságosság pártatlan, politikai-jogi természetű alapelveiben való megegyezés. Egy szabad és egyenlő polgárokból álló társadalom stabil marad, még ha egyes vonatkozásaiban egymással összebékíthetetlen vallási, erkölcsi nézeteket valló személyek alkotják is azt.⁸⁸

Rawls szerint a racionális szereplők két alapelvet választanak az igazságos társadalom felépítéséhez, méghozzá szigorú, hierarchikus sorrendben:

1. Az egyenlő alapvető szabadságjogok elve: Minden személynek egyenlő joga van a lehető legkiterjedtebb alapvető szabadságjogok teljes rendszeréhez, amely összeegyeztethető mindenki más hasonló szabadságjogainak rendszerével. Ez magában foglalja például a politikai szabadságjogokat (választójog), a gondolkodás és szólás szabadságát, a tulajdonhoz való jogot (bár ez utóbbi értelmezése vitatott Rawls munkásságában). Fontos, hogy az első elvben garantált szabadságjogokat nem lehet feláldozni gazdasági vagy szociális előnyökért.
2. A társadalmi és gazdasági egyenlőtlenségek elve (különbözeti elv és méltányos esélyegyenlőség): A társadalmi és gazdasági egyenlőtlenségeket úgy kell elrendezni, hogy azok: a) a legkevésbé előnyös helyzetben lévők legnagyobb hasznát szolgálják (ez a különözeti elv). Ez azt jelenti, hogy az egyenlőtlenségek csak akkor elfogadhatók, ha végső soron javítják a legrosszabb helyzetben lévők helyzetét. Például, ha egy gazdasági rendszerben bizonyos egyenlőtlenségek ösztönzik az innovációt és a termelékenységet, és ezáltal a szegények is jobban élnek, mint egy teljesen egyenlő, de stagnáló rendszerben, akkor azok elfogadhatók. b) méltányos esélyegyenlőség mellett mindenki számára nyitva álló pozíciókhoz és hivatalokhoz kapcsolódjanak. Ez azt jelenti, hogy a társadalmi és gazdasági pozícióknak nem szabad a születés, a társadalmi háttér vagy a szerencse függvényeinek lenniük. Mindenkinek egyenlő eséllyel kell rendelkeznie a tehetsége kibontakoztatására és a társadalmi előrejutásra.⁸⁹

⁸⁷ Harsanyi, J. C. (1975). Can the Maximin Principle Serve as a Basis for Morality? A Critique of John Rawls's Theory [Review of A Theory of Justice, by J. Rawls]. *The American Political Science Review*, 69(2), 594–606. <https://doi.org/10.2307/1959090> (2025.06.14)

⁸⁸ Szabó Gábor (2010): Rawls igazságosság-elmélete és kritikái. *JURA*, (1): 184–187. <https://szacikkadatbazis.hu/doc/8680334> (2025.06.14)

⁸⁹ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. pp. 108.

Az igazságosság Rawls szerint egyenlő a becsületességgel (fairness).⁹⁰

Az igazságossághoz szorosan kapcsolódik a méltányosság kérdése (equity). Mind az igazságosság, mind a méltányosság Arisztotelész filozófiájáig nyúlik vissza, aki a „legfőbb jó” elérésének útját kereste. Az erkölcsös tevékenység középpontjába az erényt helyezi. Az igazságosságot és a méltányosságot is olyan erénynek tekinti, ami a középút keresésében segíti az embert. A méltányosságot az igazságosság fölé helyezi, úgy tekint rá, mint a törvényszerű igazságosság kiigazítása.⁹¹

Az igazságosság etikája alapvetően befolyásolja az üzleti élet működését és a felelős társaságirányítási modelleket, hiszen a profitmaximalizálás mellett egyre inkább előtérbe kerülnek a méltányosság, az átláthatóság és az elszámoltathatóság elvei. John Rawls igazságosság, mint méltányosság elmélete inspirációt adhat a vállalatoknak abban, hogyan hozzanak olyan döntéseket, amelyek nemcsak a tulajdonosok, hanem az összes érintett fél – mint például az alkalmazottak, a fogyasztók, a beszállítók és a tágabb közösség – javát is szolgálják.

Az egyenlő alapvető szabadságjogok elve az üzleti kontextusban megnyilvánulhat a munkavállalók alapvető jogainak tiszteletben tartásában, beleértve a szabad véleménynyilvánítást, a diszkriminációmentességet, a tisztességes munkakörülményeket és a szakszervezeti jogokat. Ez alapvető a tisztességes munkáltatói gyakorlat kialakításában. A társadalmi és gazdasági egyenlőtlenségek elve, különösen a különbözeti elv, arra ösztönözheti a vállalatokat, hogy olyan stratégiákat alkalmazzanak, amelyek nemcsak a felsővezetők vagy a részvényesek jövedelmét növelik, hanem a legkevésbé előnyös helyzetben lévő alkalmazottak vagy a vállalat működése által érintett hátrányos helyzetű közösségek helyzetét is javítják. Ez jelentheti a tisztességes bérpolitikát, a képzési lehetőségek biztosítását vagy éppen a társadalmi felelősségvállalási programokat.⁹² A méltányos esélyegyenlőség elve kulcsfontosságú a belső munkaerő-politikában és a vezetői pozíciók betöltésénél: biztosítani kell, hogy a tehetség és a rátermettség, és ne a nem, az etnikai hovatartozás vagy a társadalmi háttér döntsön a karrierlehetőségekről. A vállalati szabályozásban mindez az átlátható és etikus döntéshozatali mechanizmusok kialakítását, a független igazgatósági tagok szerepének erősítését, az érintett

⁹⁰ Visegrády, A. (2016). Jog-és állambölcsélet. Menedzser Praxis Szakkiadó és Gazdasági Tanácsadó Kft. p.34

⁹¹ uo. pp.48-49

⁹² <https://library.fiveable.me/business-ethics/unit-2/6-theory-justice/study-guide/j8WxPxXiZLwanS7M>
(2025.06.14)

felek érdekeinek figyelembevételét és a fenntarthatósági szempontok integrálását jelenti. Az igazságosság etikája tehát nem csupán elvont filozófia, hanem konkrét útmutatót nyújt a felelős és hosszú távon is sikeres vállalati működéshez egy egyre összetettebb és egymástól kölcsönösen függő, interdependensebb gazdasági környezetben.⁹³

2.1.3 *Alternatív etikai elméletek*

Az üzleti etika a társadalmi normákkal együtt alakul, és ahogy a társadalom egyre összetettebbé és összekapcsoltabbá válik, úgy bővülnek a vállalatok etikai megfontolásai a pusztán profit orientáltságon vagy jogi megfelelésen túl. A folyamatos változás termékeny talajt biztosít az "alternatív" etikai elméletek számára, mivel a hagyományos, szabály- vagy eredményalapú megközelítések nem feltétlenül elegendők a modern üzleti élet árnyalt, kapcsolati és kontextuális igényeinek kezelésére. A hagyományos etikai elméletek beemelése mellett előremutató irány az alternatív elméletek elemeinek a beemelése és alkalmazása az üzleti etika területén. Ezek az alternatív etikai elméletek, mint az erényetika, a gondoskodás etikája, a diskurzus etika és a posztmodern etika, eltérő megközelítéseket kínálnak, a hangsúlyt az absztrakt szabályokról vagy eredményekről a karakterre, a kapcsolatokra, a kommunikációra és a kontextusra helyezve. Ezek az elméletek alapvető elmozdulást jelentenek a hagyományos etikától. Ahelyett, hogy a szabályok pártatlan alkalmazására koncentrálnak, inkább az emberi kapcsolatok fenntartására és harmonizálására törekszenek, vagy az egyén erkölcsi karakterének fejlesztését hangsúlyozzák. Az alternatív elméletek elterjedése azt jelzi, hogy az üzleti etika nem csupán univerzális törvények alkalmazásáról vagy a maximális hasznosság kiszámítását foglalja magában. Sokkal inkább megköveteli az erkölcsi cselekvő, a kapcsolatok hálójának, a kommunikációs folyamatoknak és a specifikus társadalmi-kulturális kontextusoknak a megértését, amelyekben a döntések születnek. Ez egy holisztikusabb és emberibb megközelítéshez vezet az etikai döntéshozatalban a szervezetekben. Jelen disszertáció négy alternatív elméletet mutat be röviden a továbbiakban.

Erényetika (virtue ethics)

⁹³ Şahin, Ayşe. (2018). How Principles of Business Ethics Relates to Corporate Governance and Directors?. European Journal of Economics and Business Studies. 4. 22-27. 10.2478/ejes-2018-0056.

Az erényetika gyökerei az ókori görög filozófiába nyúlnak vissza, különösen Arisztotelész munkásságához. Arisztotelész szerint az emberi boldogság (eudaimónia, vagyis "virágzó élet", "jó élet") az erények gyakorlásával érhető el.⁹⁴ Az erényetika elsősorban az erkölcsi karakter fejlesztésére összpontosít, nem pedig szigorú szabályok követésére vagy az eredmények maximalizálására. Ahelyett, hogy azt kérdeznék, "Mit tegyünk?", azt firtatja: "Milyen embernek kellene lennem?". Ez a megközelítés a jó karakterjegyek, vagyis az erények – mint a bátorság, az igazságosság, a mértékletesség, a becsületesség és az együttérzés – kiművelését hangsúlyozza.⁹⁵ Az erényetika végső célja az eudaimonia, az emberi virágzás állapota, amelyet az erények és a gyakorlati bölcsesség (phronesis) szokássá váló gyakorlásával érünk el. Az erényeket a túlzás és a hiányosság szélsőségei közötti középútnak tekinti (például a bátorság a gyávaság és a meggondolatlanság között helyezkedik el). Az erények nemcsak a cselekedeteket, hanem a motivációkat is irányítják, lehetővé téve a következetes etikai viselkedést.⁹⁶

Az erényetika az etikai felelősség helyét az külső szabályokról vagy következményekről az egyén belső karakterére helyezi át. Az erények belső tulajdonságok, amelyeket fejleszteni kell⁹⁷, és amelyek nemcsak a tetteket, hanem a motivációkat is befolyásolják. Ez azt jelenti, hogy a jellemfejlődésre való fókuszálás következetesebb, ellenállóbb és belsőleg motivált etikai viselkedéshez vezet. Ennek az az oka, hogy az egyének inkább a belső erkölcsi irányítójuk alapján cselekszenek, nem pedig külső nyomásra.

A gazdasági társaság tevékenységében az erényetikai hozzáállás arra ösztönzi a szervezetet, hogy lépjen túl a megfelelőségi programokon és olyan kultúrát alakítson ki, ahol az etikai viselkedés az alkalmazottak és a vezetők karakteréből fakadó természetes megnyilvánulás. Ezáltal a szervezet valódi etikai ereje belülről épül fel, ami rugalmasabbá teszi az előre nem látható etikai kihívások kezelését.⁹⁸ A gazdasági társaságok etikus vezetői döntéshozatalához, a puha jogi eszközök megvalósításához és alkalmazásához elengedhetetlen a vezető tisztségviselők szilárd, erős jelleme.

⁹⁴ <https://www.britannica.com/topic/moral-virtue> (2025.06.15)

⁹⁵ Gentry L, Fleshman JW. Leadership and Ethics: Virtue Ethics as a Model for Leadership Development. Clin Colon Rectal Surg. 2020 Jul;33(4):217-220. doi: 10.1055/s-0040-1709437. Epub 2020 Jun 3. PMID: 32624717; PMCID: PMC7329376.

⁹⁶ Mixon, Katy. (2024). The Role of Virtue Ethics in Modern Moral Dilemmas. International Journal of Philosophy. 3. 14-28. 10.47941/ijp.2094.

⁹⁷ Gentry L, Fleshman JW. Leadership and Ethics: Virtue Ethics as a Model for Leadership Development. Clin Colon Rectal Surg. 2020 Jul;33(4):217-220. doi: 10.1055/s-0040-1709437. Epub 2020 Jun 3. PMID: 32624717; PMCID: PMC7329376.

⁹⁸ Mixon, Katy. (2024). The Role of Virtue Ethics in Modern Moral Dilemmas. International Journal of Philosophy. 3. 14-28. 10.47941/ijp.2094.

Az erényetika elvei a gazdasági tevékenységek esetében is számos területen alkalmazhatók, s ezek megerősíthetik a gazdasági társaságok működésének etikai alapjait. Az erényes vezetők példaként szolgálnak olyan jellemvonások tekintetében, mint az integritás, bátorság, igazságosság, alázat és körültekintés. Ezekkel a viselkedési mintázatokkal képesek az egész szervezet és az ott dolgozó egyének működését befolyásolni. Az erényetikai elveket is felölelő szervezeti képzés segít a vezetőknek az etikai álláspontok megformálásában, valamint abban, hogy képesek legyen következetesen etikus magatartást tanúsítani.

Az erényetika oktatása arra ösztönzi a vezetőket, hogy döntéseik hosszú távú hatásait vegyék figyelembe, előtérbe helyezve az alkalmazottak, a közösségek és a környezet jólétét a pénzügyi eredményesség mellett. Ez elősegíti az etikai ellenállóképességet és alkalmazkodóképességet.⁹⁹ A vállalati kultúrába beépülő tisztelet nagyobb bizalmat, együttműködést és lojalitást eredményez az alkalmazottak körében.

A gondoskodás etikája (Ethics of care)

A gondoskodás etikája (Ethics of Care vagy Feminist Ethics) szerint az etikai döntéshozatalban a morális cselekvés középpontjában az interperszonális kapcsolatok, az empátia és az együttérzés állnak. Ez az elmélet elmozdul a hagyományos etikai megközelítésektől, melyek a szabályok pártatlan alkalmazására vagy az egyéni jogokra összpontosítanak. A gondoskodás etikája a független szereplők helyett egymással összefüggő egyének hálójában gondolkodik és az emberi kapcsolatok fenntartását és harmonizálását hangsúlyozza az absztrakt elvek pártatlan alkalmazása helyett. A központi kérdés nem az, hogy "Mit tegyék?", hanem az, hogy "Mit kell tenni, hogy ápoljuk a legközelebbi kapcsolatainkat egymással?" Ez az elmélet azt vallja, hogy a morális cselekvés középpontjában a gondoskodás vagy a jóindulat, mint erény áll, és hogy az egyének az absztrakt elvek vagy szabályok helyett másokról való gondoskodást és a kapcsolatok fenntartását helyezik előtérbe.¹⁰⁰ Ez az alapvető ontológiai elmozdulás – a független cselekvőkről az egymással összefüggő egyénekre való áttérés – újradefiniálja az etikai megfontolás természetét, a kapcsolatiságot és az interdependenciát helyezi a középpontba.

⁹⁹ Mixon, Katy. (2024). The Role of Virtue Ethics in Modern Moral Dilemmas. *International Journal of Philosophy*. 3. 14-28. 10.47941/ijp.2094.

¹⁰⁰ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. pp. 120.

Carol Gilligan (1936-) amerikai pszichológus, a gondoskodás etikájának megalkotója. Gilligan jelentős kritikát fogalmazott meg az általánosított normák alkalmazásával szemben a morális érvelésben. Azzal érvelt, hogy azok "erkölcsileg problematikus" lehetnek. Gilligan perspektívája az "egyenre való reagálás" fontosságát hangsúlyozza az univerzális normákkal szemben, kiemelve a különbséget a "Mi az igazságos?" és a "Hogyan reagáljunk?" kérdések között. Gilligan munkája azt sugallja, hogy az etikának magában kell foglalnia a sokféle erkölcsi hangot és perspektívát, elismerve, hogy a különböző társadalmi tapasztalatok eltérő, de egyformán érvényes etikai prioritásokhoz vezethetnek. Ez megköveteli a "racionális" vagy "objektív" etikai döntéshozatal újragondolását az üzleti életben.¹⁰¹

A "feminista etika" a kritikai jogelméletnek¹⁰² az egyik szárnya. A feminista jogelmélet azt hangoztatja, hogy a domináns jogi és erkölcsi kultúra doktrínái férfiközpontúak. Catherine A. MacKinnon szerint az "állam feminista értelemben hímnemű", ahol az állam kényszer eszközökkel és hatalmi módon alkotja meg a társadalmi rendet a férfiak, mint nem érdekeinek megfelelően.¹⁰³

A vállalati szférában a gondoskodás etikája úgy jelenik meg a vezetői döntéshozatalban, hogy a döntéshozó figyelmét nem a merev szabályok követésére, hanem a döntések emberekre gyakorolt hatásának vizsgálatára irányítja. Ezzel mintegy "humanizálják" az erkölcsi döntéseket. A gondoskodás etikája előtérbe helyezi a legközelebbi és legközvetlenebb érintetteket, és ez összhangban van azzal a természetes ösztönrel, hogy megvédjük azokat, akik a gondoskodásunkra vannak bízva.

Joan Tronto munkássága szintén nagy hatással van a gondoskodás etikai elméletére. Tronto négy etikai minőséget azonosított a gondoskodásban:

- A figyelmisség (attentiveness) kulcsfontosságú a gondoskodás etikájához, mivel a gondoskodás megköveteli mások szükségleteinek felismerését ahhoz, hogy reagálni tudjunk rájuk. A kérdés, amely felmerül, a tudatlanság és a figyelmetlenség közötti különbség.

¹⁰¹ Gilligan, Carol. (1982). In *A Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*.

¹⁰² Kritikai jogelmélet: Critical Legal Studies (CLS) az 1970-es években az Amerikai Egyesült Államokban megjelenő jogi irányzat, amely szembe helyezkedett a hagyományos jogelmélettel. A CLS hívei amellet érvelnek, hogy a jogi és erkölcsi doktrínák egy alapvető és rejtett társadalmi realitás utólagos racionalizálásai. Ezen elméletek alapvető funkciója, hogy megvédjék a hatalmon lévők érdekeit azokkal a hatalmon nem lévőkkel szemben, akiket a hatalmi egyenlőtlenség legitímációjának illúziója éltet.

Forrás: Visegrády, A. (2016). *Jog-és állambölcelet*. Menedzser Praxis Szakkiadó és Gazdasági Tanácsadó Kft. pp.28-29

¹⁰³ Visegrády, A. (2016). *Jog-és állambölcelet*. Menedzser Praxis Szakkiadó és Gazdasági Tanácsadó Kft. p.30

- A felelősség (Responsibility), felelősségvállalás szükséges ahhoz, hogy gondoskodjunk. Tronto megkülönbözteti a "felelősség" és a "kötelezettség" fogalmait, utalva arra, hogy a felelősség homályosabb, míg a kötelezettség a cselekvés vagy reakció esedékességére utal, mint például egy szerződés esetében.
- A gondoskodás nyújtásához kompetencia (Competence) is szükséges. Ha valaki felismeri a gondoskodás szükségességét és vállalja a felelősséget, de nem rendelkezik a megfelelő készségekkel, kompetenciákkal, a gondoskodási igények nem teljesülnek.
- A válasz készség (Responsiveness) a "gondoskodás fogadójának válasz készségére" utal. Tronto szerint a válasz készség a sebezhető helyzetben lévők megértését mutatja, a gondoskodás tényének megértését az eredménytől függetlenül.¹⁰⁴

A gondoskodás etikája a gazdasági tevékenységekben úgy jelenik meg, hogy hangsúlyt fektet az etikai megfontolások szerves beépítésére a döntéshozatalba. A gondoskodás etikáját is "használó" gazdasági társaságok törekednek arra, hogy ne szigeteljék el az etikai megfontolásokat az alkalmazottak, ügyfelek, beszállítók és közösségek emberi kontextusától. A döntéseket annak alapján kell értékelni, hogy hogyan befolyásolják ezeket a kapcsolatokat és hogyan mozdítják elő a kölcsönös jólétet, megkérdőjelezve a tisztán tranzakciós vagy profitorientált modelleket. A gondoskodás etikája (feminista etika) jelentős előnyöket kínál azáltal, hogy humanizálja az etikát és az azonnali kapcsolatokra összpontosít. Az elmélettel kapcsolatban negatívumként említik, hogy bár a szoros kapcsolatok előtérbe helyezése elősegíti az empátiát és az azonnali válasz készséget, a "saját csoportra" való kizárólagos fókuszálás az azonnali körön kívüliek elhanyagolásához vagy igazságtalanságához vezethet.¹⁰⁵ Ez nehezíti a komplex és igazságos stakeholder-elemzést a döntéshozatal során.

A gazdasági tevékenység során emiatt létfontosságú nem csak a szervezeten belüli erős kapcsolatok és az érintett felek bevonása, hanem a gondoskodás alapú megközelítést körültekintően egyensúlyozni kell a szélesebb körű igazságosság és méltányosság elveivel, hogy elkerülhetők legyenek az elszigetelt gyakorlatok, amelyek károsíthatják a szélesebb társadalmat vagy a marginalizált csoportokat. A gondoskodás etikája lehet az egyik biztosítéka annak, hogy a gazdasági társaságok döntéshozói a közvetlen érintetteken túlmutatóan is figyelembe veszik a nem közvetlen érintettek szempontjait ezzel is jelentős lépést tesznek az

¹⁰⁴ Tronto, J. C. (1998). An Ethic of Care. *Generations: Journal of the American Society on Aging*, 22(3), 15-20 pp.16–17. <http://www.jstor.org/stable/44875693>

¹⁰⁵ Tronto, J. C. (1998). An Ethic of Care. *Generations: Journal of the American Society on Aging*, 22(3), 15–20. p. 19 <http://www.jstor.org/stable/44875693>

etikusabb döntések meghozatal felé. A gondoskodás etikáját szükséges más etikai keretekkel integrálni.

Diskurzusetika (discourse ethics)

A diskurzus etika azon az elképzelésen alapul, hogy az etikus döntéshozatalnak együttműködésen alapuló folyamatnak kell lennie, amely nyílt és inkluzív kommunikációt foglal magában. Fő elvei közé tartozik a racionális megfontolás fontossága és a részvételen alapuló kommunikáció szükségessége. A kölcsönös megértésre irányuló cselekvés az érvelés.¹⁰⁶ Hangsúlyozza, hogy az erkölcsi normák érvényességét nem egy elszigetelt egyén igazolhatja, hanem azoknak a személyek közötti (interszubjektív) kommunikációs folyamatokból kell fakadnia. A diskurzus etika szerint az inkluzív, racionális diskurzus folyamata az, ami legitimitációt és érvényességet ad az etikai normáknak. Nem előre létező igazságokról van szó, hanem arról, hogy az igazságokat hogyan hozzák létre kollektíven.

A diskurzusetikai paradigma kialakítása Karl-Otto Apel¹⁰⁷ és Jürgen Habermas nevéhez fűződik.¹⁰⁸ A habermasi kommunikációelmélet célja, hogy azonosítsa és utólag megkonstruálja a lehetséges kölcsönös megértés univerzális feltételeit.¹⁰⁹ Habermas szerint a cselekvő személyeknek a kölcsönös megértésre irányuló beszélgetés során egyetemes érvényességi igényeket kell bejelenteniük, amelynek a racionális nézetegyeztetés a célja. Ezek az érvényességi igények bizonyos kötelezettségek felvállalásával járnak együtt. Az érthetőségre vagy értelemre vonatkozó igény a jólinformáltságra, az igazságosságra való igény megfelelő indoklására, a hitelesség iránti igény a beváltásra (megvalósításra), a normatív helyesség iránti igény az igazolásra való kötelezettség felvállalásával jár együtt.¹¹⁰

A gyakorlati vita akkor kezdődik, amikor a normák tekintetében nézetkülönbség alakul ki, és a cselekvő személyek meg tudnak állapodni abban, hogy a fennálló különbségek ellenére megpróbálják összehangolni a cselekvéseiket.¹¹¹ A cél, hogy a vita során megegyezésre

¹⁰⁶ Habermas, J. (2001). A kommunikatív etika. Budapest: Új Mandátum Kiadó. Felkai Gábor: Előszó p.13

¹⁰⁷ Karl Otto Apel Jürgen Habermas barátja és kollégája, aki már a hetvenes évekre elkészült az argumentatív etikájának vázlatával. Jürgen Habermas erre is épített későbbi munkáiban.

Forrás: Habermas, J. (2001). A kommunikatív etika. Budapest: Új Mandátum Kiadó. Felkai Gábor: Előszó pp.7-8

¹⁰⁸ Habermas (1929-) német filozófus, a diskurzusetika egyik kulcsfontosságú megalkotója. Elmélete kísérlet arra, hogy Kant deontológiai etikájának alapvető felismeréseit a kommunikatív struktúrák elemzése alapján újra megfogalmazza, áthidalva a "van" és a "kell" közötti szakadékot.

¹⁰⁹ Habermas, J. (2001). A kommunikatív etika. Budapest: Új Mandátum Kiadó., Felkai Gábor előszó p. 23.

¹¹⁰ Habermas, J. (2001). A kommunikatív etika. Budapest: Új Mandátum Kiadó., Felkai Gábor előszó p. 25

¹¹¹ uitt. p.27

jussanak, hogy milyen normák mentén cselekszenek. Habermas úgy értelmezi a gyakorlati vita folyamatát, mely során a felek egyre radikálisabban reflektálnak önmagukra.

Habermas diskurzus etikája egy kognitivistá morális elmélet, amely szerint az erkölcsi normák érvényességének igazolása analóg módon történhet a tények igazolásával. Habermas ragaszkodik ahhoz, hogy "semmilyen gondolat kísérlet nem helyettesítheti a kommunikatív cserét másokkal az őket érintő morális normákról". Ez azt mutatja, hogy az erkölcsi tekintély (hatás) az egyéni racionális cselekvőről a kollektív, személyek közötti érvelési folyamat(ok)ra tevődik át.

Habermas részletesen foglalkozik a kölcsönös megértés versus sikerre való orientáció kérdésével. Úgy véli, hogy amennyiben a cselekvők kizárólag a sikerre, azaz cselekvéseik eredményére orientálódnak, a cselekvés céljait úgy próbálják elérni, hogy ellenfelük döntéseire, motívumaira külsődleges eszközökkel gyakorolnak hatást (pl. fenyegetés vagy ígéret). Emiatt cselekvésük összehangolása attól függ, hogy az egyéni haszonkalkulációk hogyan találkoznak. Az együttműködés tartóssága attól függ, meddig kapcsolódnak az érdekeik. A kommunikatív cselekvés során - ezzel szemben - a cselekvők hajlandók cselekvésterveik belső egyeztetésére, valamint arra, hogy céljait az adott szituációhoz kapcsolódó - már létező, vagy későbbiekben kialakításra váró - kölcsönös egyetértésben kövessék.¹¹² A nézetek egyeztetésének mechanizmusát úgy alakította ki, hogy az ne legyen visszavezethető teleológiai cselekvésre. Olyan együttműködést céloz meg, amely nem tukmálható rá a másik félre, nem manipuláció vagy bármilyen külső ráhatás eredményeképpen jön létre.¹¹³ A habermasi etikának mélyreható következményei vannak az üzleti etika szempontjából. Ahelyett, hogy kizárólag az egyéni vezetők erkölcsi iránytűjére vagy szakértői etikai bizottságokra támaszkodnánk, Habermas elmélete azt sugallja, hogy az üzleti életben a valódi etikai legitimitás olyan folyamatokból fakad, amelyek lehetővé teszik az összes érintett fél (alkalmazottak, ügyfelek, közösségek, részvényesek) számára, hogy részt vegyenek az interakciókat szabályozó normák érvényesítésében. Ez támogatja a vállalati társadalmi párbeszéd és a több érintett felet bevonó kezdeményezések modelljeit.

A gazdasági területen ez úgy jelenik meg, hogy az etikai döntések nem csupán felülről jövő kényszerítéssel vagy szakértői véleményből nyernek legitimitációt, hanem az összes érintett fél – alkalmazottak, ügyfelek, közösségek, részvényesek – tisztességes és nyílt párbeszédbe való bevonásáról. Ez a folyamat látszólag nehezen kivitelezhető, de még az olyan összetett és magas

¹¹² uitt. p.180

¹¹³ uitt. p.181

szakmai hozzáértést feltételező folyamatban is, mint a kodifikáció, is megvalósulhat a szakmai egyeztetés intézménye, ahol az érintett személyek kifejthetik véleményüket, amit aztán a jogalkotó figyelembe tud venni, növelve a jogalkotás hatékonyságát és jogkövetés magasabb szintjét.

Ez a vállalati irányítás paradigmáját demokratikusabb és részvételen alapuló modellek felé mozdítja el, ami potenciálisan nagyobb elkötelezettséghez és robusztusabb etikai eredményekhez vezethet.

A diskurzus etikának számos előnye jelenik meg a vezetői döntéshozatal során. Elősegíti az inkluzív és részvételen alapuló folyamatokat, amelyek figyelembe veszik az összes érintett fél perspektíváját és érdekeit, ami megalapozottabb, árnyaltabb és legitim döntésekhez vezet. Támogatja a kulturális különbségek áthidalását és elősegíti az erőforrások és előnyök méltányosabb elosztását.

Posztmodern etika

A posztmodern etika elutasítja az univerzális erkölcsi normák vagy "nagy narratívák" gondolatát, hangsúlyozva, hogy az etika a kulturális és történelmi kontextustól függ.¹¹⁴ Az értelem és az értelmezés szubjektív. Megkérdőjelezi a hagyományos etikai elméleteket és elismeri, hogy az etikai ítéleteket különböző társadalmi tényezők befolyásolják. Előmozdítja azt a nézetet, hogy az értékek kontextus függőek, és megkérdőjelezi a profitmaximalizálás elsődlegességét.

A posztmodern etika egyik legjelentősebb képviselője Zygmund Bauman.¹¹⁵

Bauman elvetette azokat a modern etikai rendszereket, amelyek univerzális, mindenkire érvényes erkölcsi kódexeket próbáltak létrehozni. Szerinte ezek a szabályrendszerek elfojtják az egyén erkölcsi felelősségét. Ezzel szemben a posztmodern etikát a következőképpen képzelte el: Az erkölcs alapja nem egy szabálykönyv, hanem a másik ember iránti feltétel nélküli, személyes felelősségvállalás.¹¹⁶

Ez az „erkölcsi impulzus” megelőz minden törvényt. Az erkölcsi döntések helyzethez kötöttek, és az egyén lelkiismeretére vannak bízva egy olyan világban, ahol nincsenek többé egyértelmű útmutatók.

¹¹⁴ <https://www.britannica.com/topic/postmodernism-philosophy> (2025.06.15)

¹¹⁵ Zygmunt Bauman (1925–2017) lengyel szociológus és filozófus volt, akinek munkássága a 20. század végének és a 21. század elejének egyik legjelentősebb társadalomkritikája. Gondolkodásának középpontjában a modernitás, a posztmodernitás, a globalizáció és a fogyasztói társadalom elemzése áll. Legismertebb fogalma a „folyékony modernitás”.

¹¹⁶ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. pp.123-124

Bauman a posztmodern etikáról írt könyvében¹¹⁷ a viszonyosság (reciprocitás) különböző formáit vizsgálja, és azt, hogy ezek milyen kapcsolatban állnak az erkölcsi cselekvéssel. Három fő típust különböztet meg:

1. Az üzleti tranzakciók viszonyossága azonnali és konkrét. Egy üzleti megállapodás egy önmagában lezárt esemény, amely a múltbeli vagy jövőbeli ügyletektől függetlenül jön létre és zárul le. A felek által kicserélt szolgáltatásoknak egyensúlyban kell lenniük, és a teljesítésnek egy meghatározott időpontig meg kell történnie. Bauman szerint itt az erkölcsi megfontolásoknak csekély szerepük van, mivel a betartást leginkább a jogi szabályozások és a szankciók kényszerítő ereje biztosítja, nem pedig a partnerek erkölcsi tartása.¹¹⁸
2. Az ajándékozás viszonyossága egy nem azonnali viszonyosságon alapul. Bár a cselekvés pillanatában nincs azonnali ellenszolgáltatás, hosszú távon elvárás, hogy az ajándékot viszonyozzák. Az ajándékozás motivációja nem a profit, hanem a jóindulat, és célja stabil, békés kapcsolatok kiépítése. Ebben az esetben az erkölcsi kötelesség az ajándékot fogadó félnél jelenik meg, akinek viszonyoznia kell a gesztust.
3. Az általánosított viszonyosság sem nem azonnali, sem nem konkrét. Arra az elképzelésre épül, hogy a jó cselekedeteket végül valaki, valamilyen formában viszonyozni fogja, nem feltétlenül az, akivel jót tettünk. Ezt a típust nehéz nyomon követni, ezért sokáig fennmaradhat anélkül is, hogy a viszonyzás ténylegesen megtörténne. Éppen emiatt azonban ez a forma sebezhető a csalással és a tettetéssel szemben.

Bauman végkövetkeztetése az, hogy amíg egy cselekedetet a viszonyosság elvárása (legyen az bármilyen késleltetett vagy bizonytalan) motivál, addig az nem tisztán erkölcsi indíttatásból fakad, még ha egy külső szemlélő számára önzetlen nagylelkűségnek is tűnhet.¹¹⁹

A posztmodern etika az üzleti életben arra ösztönzi a szervezeteket, hogy holisztikus szemlélettel, több perspektívát vegyenek figyelembe, támogassák a sokféleséget és vegyenek részt a kritikus gondolkodásban. Vizsgálja, hogy egy vállalat hogyan befolyásolja a különböző érintett feleket, mint például az alkalmazottakat, az ügyfeleket és a környezetet. Alternatív modelleket is feltár, amelyek a hagyományos profitmaximalizálási elképzelések helyett a társadalmi és környezeti fenntarthatóságot helyezik előtérbe.

¹¹⁷ Bauman, Z., & Bauman, Z. (1993). Postmodern ethics (Vol. 34). Oxford: Blackwell.

¹¹⁸ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. pp.123-124

¹¹⁹ Bauman, Z., & Bauman, Z. (1993). Postmodern ethics (Vol. 34). Oxford: Blackwell.

A posztmodern etika, különösen az "etika, mint gyakorlat" megközelítésében, hangsúlyozza, hogy az üzleti etikai kérdések "a gyakorlatban merülnek fel, és a gyakorlatban kell kezelni őket".¹²⁰ Az etikát nem egy rögzített szabályrendszernek tekinti, amelyet alkalmazni kell, hanem a "morális döntések folyamatos vitájának és versengésének" tekinti.

Ez a perspektíva megkérdőjelezi az etika statikus megfelelőségi funkcióként való hagyományos nézetét. Azt sugallja, hogy a posztmodern kontextusban a hatékony etikai menedzsment folyamatos párbeszédet, a kétértelműség elfogadását, valamint az erkölcsi döntéshozatalban rejlő feszültségek és paradoxonok elismerését igényli.

Az etikus döntéshozatal filozófiai alapelveinek áttekintése alapvető jelentőségű a döntéshozatali folyamat normatív jellegének alaposabb megértéséhez.

Mindenki rendelkezik egy alap "beállítódással", értékszemléletében, egyéni döntési folyamatában egyes filozófiai alapok erőteljesebben jelennek meg. Ezek sokszor tudat alatt határozzák meg a döntéshozatali folyamat irányát, célját, eredményességének megítélését. A gazdasági szférában, gazdasági társaságoknál történő döntéshozatalnak van egy szervezeti kerete és a szervezetben dolgozó vezetők és alkalmazottak egyéni etikai beállítódása. A szervezeti kereteket a gazdasági társaság tulajdonosainak értékszemlélete határozza meg. A morálfilozófiai irányzatok megjelennek a gazdasági társaságok által megfogalmazott narratívákban. Az etikai egoizmus kapcsolható a tulajdonosok rövid távú pénzügyi nyereségességéhez, az utilitarista szemlélet a költség/haszon elemzésekhez, a kötelességetika a felelősségvállaláshoz és a többi érintett tiszteletéhez, a jog etikája a többi érintett jogainak figyelembevételéhez, az igazságosság kérdésköre a méltányossághoz való viszonyhoz, az erényetika a nem külső nyomásból, hanem belső morális megfontolásból eredő, hosszú távú etikai szempontok figyelembevételéhez, a feminista etika a többi érintett szempontjainak körültekintőbb figyelembevételéhez, a másokkal való törődéshez, a kapcsolat értékéhez, a diskurzus etikai a párbeszéd ösztönzéséhez, a posztmodern etika pedig a holisztikus, gyakorlati hozzáállást, a másik fél iránti felelősségvállalást tekinti fontos iránytűnek. Az egyéni, vezetői gondolkodásban ugyanígy felfedezhetők az etikai irányultság által meghatározott érvelési stratégia. A modern üzleti etika nem egyik vagy másik morálfilozófiai irányzat mellett érvel, azt javasolja, hogy minden a szervezetek, mind az egyének egy plurális megközelítést alkalmazzanak. A plurális megközelítés lehetővé teszi, hogy több nézőpontból vizsgálják meg ugyanazt a kérdést. Az eredmény így sokrétűbb, néhol akár egymásnak ellentmondó is lehet,

¹²⁰ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. p. 124

de a tágabb perspektíva biztosítja, hogy alapvetően fontosnak tartott szempontok ne maradjanak figyelmen kívül. Az ezek mentén történő döntéshozatal egy tisztább felelősségvállalást igényel és tesz lehetővé egyszerre.

Fontos kiemelni az egyéni és szervezeti értékrend közötti hasonlóság vagy különbség viszonyát. Ha az egyéni értékrend nagyrészt összhangban van a szervezeti értékrenddel, akkor a vezetői döntéseket a szervezet közege jobban elfogadja, függetlenül attól, hogy az egy tágabb nézőpontból helyes vagy helytelen. Ha az egyéni és szervezeti értékrend nagyon különböző, akkor az a kérdés, hogy a különbözőségekből építhető-e szinergia, vagy éppen ellenkezőleg a különbözőség olyan nyomásként jelenik meg, ami etikai szempontból negatív irányba mozdítja a döntéshozatalt.

Az etikai elméletek fenti áttekintéséből látható, hogy az önmagukban koherens rendszert alkotó irányzatok egyike sem ad kielégítő iránymutatást a jelenkori etikai kihívások kezelésére. A ma döntéshozójának tisztában kell lennie a konzekvencionális, értékalapú, kapcsolatfókuszú és diszkurzusra építő szempontok összességével, hogy a szélesebb érintetti kör számára elfogadható és hosszú távon fenntartható következményekkel járó döntéseket hozzon. Jelen értekezés is ezt a plurális nézőpontot alkalmazást támogatja. A bemutatásra kerülő döntéshozatali modell is erre a koncepcióra épül.

2.2 Az etikus döntéshozatali modellek pszichológiai alapjai

Az etikus döntéshozatali modellek nagymértékben merítenek és építenek a pszichológia kognitív és morális ítéletalkotást vizsgáló elméleteire. Céljuk, hogy segítsenek megérteni az egyének helyesről és helytelenről való gondolkodásukat, és azt, hogy ezt hogyan ültetik át a gyakorlatba tetteiken keresztül.

Jelen fejezetben a szerző két pszichológiai elméletet mutat be, amelyeket a szakirodalom meghatározónak tart az etikus döntéshozatali folyamat megértésénél.

A Kohlberg-féle Cognitive Moral development elmélet az etikus döntéshozatali elméletek egyik központi eleme. Az egyén morális fejlődését írja le, szakaszokra bontva, egy adott szakaszhoz különböző motivációkat rendel, mint fő mozgatóerő, ami meghatározza az egyéni gondolkodást és döntéshozatalt.

A Nobel-díjas Herbert Simon¹²¹ korlátozott racionalitás teóriája a klasszikus közgazdasági döntésemélet kiindulópontjával szemben arra világít rá, hogy a döntéshozó választási

¹²¹ Herbert Simon (1916-2001) Nobel-díjas amerikai politológus, közgazdász, pszichológus

preferenciái nem mindig és nem kizárólag racionálisak. A klasszikus közgazdasági döntélmélet a racionális ember (a homo economicus) idealizált képére épült, aki mindig az optimalizálásra, azaz a legnagyobb haszon elérésére törekszik. Simon megközelítése szerint a döntéshozó választásai más szempontból következetesek és egyéb preferenciákra épülnek. Simon munkásságának hatására a leíró döntélméleti irányzatok rávilágítottak, hogy a valós életben, főként nagy bizonytalanság mellett, a klasszikus közgazdasági elmélettel ellentétben a tiszta racionalitás csak ritkán érvényesül. A valós döntéshozatal során a vezetők inkább "kielégítő" (satisfying) megoldásokra törekszenek, amelyek ugyan nem optimálisak, de elégségesek a probléma kezelésére.

A döntélmélet emellett foglalkozik a kognitív torzításokkal és az etikai vakság jelenségével is. Ezek azok a pszichológiai tényezők, melyeket a döntélméleti kutatások kiemelnek és modelljeikbe beemelnek.

A pszichológiai tényezők ilyen részletes bemutatása és elemzése azért szükséges, mert rávilágítanak a döntéshozatal nem racionális elemeire. Míg a felelős társaságirányítási rendszerek elsősorban kognitív gondolkodásra és döntéshozatalra építenek, ezek az emberi tényezők nagymértékben eltéríthetik a döntéshozót a tisztán racionális gondolkodástól és érveléstől.

Az EDM modellek többsége elismeri és elfogadja azt, hogy az egyének etikai választásai nem kizárólag racionális alapúak, inkább kognitív, érzelmi és szociális tényezők bonyolult kölcsönhatása befolyásolja azokat.¹²²

Az etikus döntéshozatal egyénhez, az adott személyiséghez kapcsolódó tényezőit többek között Jones morális intenzitásmodellje, Petrick-Quinn integritáskapacitásmodellje írják le.

¹²² Fontos kiemelni David Hume (1711-1776) munkásságát a témával kapcsolatban. Hume erkölcsfilozófiája az érzelmekre alapozott, élesen szemben állva azokkal a racionális megközelítésekkel, amelyek az erkölcsöt az értelemről vagy isteni parancsokból vezetik le. Szerinte az értelem önmagában nem képes cselekvésre ösztönözni, sem erkölcsi különbségeket tenni. Az erkölcsi ítéleteink alapja az érzelem vagy érzés. Amikor erkölcsileg helyesnek vagy helytelennek ítélünk valamit, valójában egy belső érzést fejeztünk ki: A jóváhagyás érzése (sentiment of approbation) azt jelzi, hogy az adott cselekedet vagy jellem kellemes érzéseket kelt bennünk, és társadalmilag hasznos. A helytelenítés érzése (sentiment of disapprobation) kellemetlen érzéseket vált ki, és károsnak ítéljük.

Kulcsfontosságú fogalom az empátia vagy szimpátia (sympathy), amelyet Hume az emberi természet alapvető jellemzőjének tartott. Az empátia az a képességünk, hogy átérezzük mások érzéseit és élményeit. Ez teszi lehetővé számunkra, hogy osztozzunk mások örömeiben és szenvedésében, és ezáltal a közösségi érzések és a kölcsönös segítségnyújtás révén kialakuljanak az erkölcsi normák. Az erények azok a tulajdonságok, amelyek hasznosak vagy kellemesek az egyéneknek vagy a társadalomnak. Forrás: Hume, D. (1751). *An Enquiry Concerning the Principles of Morals*. Másodlagos forrás: <https://plato.stanford.edu/entries/hume-moral/> (2025.06.17) Magyar nyelven: Ludassy, M. (2003). Az emberiség pártja. Hume tanulmánya az erkölcs alapelveiről. *Holmi*, (01), 75-89.

A kognitív folyamatok magukban foglalják, hogyan érzékelik és értelmezik az egyének az etikai dilemmával kapcsolatos információkat, és hogyan dolgozzák fel azokat. Az értekezésben ez a folyamat Rest 4-lépcsős modelljén keresztül kerül bemutatásra.

Az elméleti modellek vizsgálják és az empirikus kutatások igazolják, hogy az érzelmi hatások jelentős szerepet játszanak az etikai döntéshozatalban. Az empátia, a büntudat, a szégyen és a harag érzései mind elősegíthetik, mind gátolhatják az etikus viselkedést. Az értekezésben Haidt intuicionista-elmélete mentén mutatja be a szerző az érzelmi hatások fontosságát az etikus döntéshozatalban.¹²³

A szociális és kontextuális tényezők tovább formálják az egyének etikai döntéseit. Ide tartoznak a szociális környezetük, kulturális normáik, szervezeti kultúrájuk és a dilemma specifikus kontextusa. Az értekezés Trevino személy-helyzet interakcionista modelljén keresztül vizsgálja a döntéshozatali folyamatra ható szociális és kontextuális tényezőket.¹²⁴

A fejlődési perspektíva azt a nézetet építi be bizonyos modellekbe, hogy az egyén erkölcsi érvelési képessége idővel fejlődik, komplexebbé és elvszerűbbé válik.¹²⁵

2.2.1 Kohlberg CMD (Cognitive Moral Development) modellje

Lawrence Kohlberg (1937–1987) Piaget munkásságára építve dolgozta ki az erkölcsi érvelés kognitív fejlődési elméletét.¹²⁶ Azt állította, hogy az erkölcsi dilemmákról való gondolkodás

¹²³A hivatkozott modellek az értekezés 3.1 pontjában kerülnek bemutatásra.

¹²⁴ A szituációs, kontextuális hatás vizsgálata többek között Trevino modelljében jelenik meg. Ezt a modellt az értekezés 3.1.3 pontjában fejti ki részletesen a szerző. A szituációs kontextus fontosságára az alábbi hivatkozás egy másik nézőpontból világít rá. <https://leb.fbi.gov/articles/focus/focus-on-ethics-rethinking-ethics-in-law-enforcement> (2025.06.17)

A publikáció azt vizsgálja, hogy hogyan fejleszthetik a bűnüldöző szervek az etikus magatartást a rendőrtisztek, valamint a nyomozati szakaszban résztvevő személyek körében. A cikk a helyzeti és szervezeti tényezők fontosságát hangsúlyozza az etikus viselkedés előmozdításában. A rendőri visszaélésekhez hozzájárulhatnak a helyzetből adódó tényezők, mint például a rendkívüli hatalom, a függetlenség hiánya, az alacsony láthatóság (a nyilvánosság figyelmének hiánya), valamint a fizikai és pszichológiai stressz. A szervezeti tényezők, mint a vezetői nyomás, a küldetésorientált kultúra, a gyenge felügyelet, a rossz szelekciós folyamatok, a jutalmazási rendszer hiányosságai és az etikai képzés hiánya szintén szerepet játszhatnak.

Ezek a megállapítások összecsengenek más tudományos területen megfogalmazott elméletekkel, amikről a továbbiakban esik szó.

¹²⁵ Kohlberg Cognitive Moral development modellje és Petrick-Quinn integritás kapacitás modellje foglalkozik ezzel az aspektussal. Ld. részletesebben 2.2.1 és 3.1. pont

¹²⁶ Jean Piaget (1896-1980) svájci fejlődépszichológus a 20. század egyik legbefolyásosabb gondolkodója volt, aki radikálisan megváltoztatta a gyermekek gondolkodásáról és intelligenciájáról alkotott képet. Elmélete, a kognitív fejlődés szakaszelmélete szerint a gyermekek nem csupán "kis felnőttek", akik kevesebbet tudnak, hanem minőségileg eltérő módon gondolkodnak, és intellektuális fejlődésük specifikus szakaszokon keresztül történik. Piaget munkásságát konstruktivistának nevezzük, mert úgy vélte, hogy a gyermekek aktívan konstruálják (építik fel) tudásukat a világról a tapasztalatokon keresztül, nem csupán passzívan befogadják az információt. Piaget különböző korú gyerek megfigyelése alapján arra a következtetésre jutott, hogy a szabályok megértése négy szakaszra osztható. Az első szakaszban a gyerekek még csak egymás mellett játszanak. A második szinten (kb. 5 éves kor) elkezdik kényszeresen követni a szabályokat, és a cselekedeteket a következmények alapján ítélik meg.

képességében az egyének hat invariáns szakaszon keresztül három szintbe csoportosítva fejlődnek. Kohlberg nem azzal foglalkozott, mit döntenek az emberek, hanem hogyan indokolják döntéseiket. Kutatásai során erkölcsi dilemmákat mutatott be az alanyoknak, és a dilemmára adott válaszokat elemezte. Ezek közül a "Heinz-dilemma" vált a legismertebbé.¹²⁷ A történetekre adott válaszok nyomán Kohlberg hat (három átfogó szinten összefoglalt) szakaszt írt le. Az erkölcsi gondolkodás szakaszait az alábbi összefoglaló táblázat mutatja be.

1. számú táblázat Kohlberg kognitív morális fejlődés modelljének szintjei

| | |
|------------|--|
| I. szint | Prekonvencionális szint (általában 9 éves korig) Az erkölcsi döntéseket a külső következmények (büntetés/jutalom) és az önérdek határozza meg. |
| szakasz | Büntetésorientáció (szabályok követése a büntetés elkerülése érdekében) |
| szakasz | Jutalomorientáció (alkalmazkodás a jutalom és a jóindulat elnyerése érdekében) |
| II. szint | Konvencionális szint (kora serdülőkortól felnőttkorig) Ezen a szinten az egyének alkalmazkodnak a társadalmi normákhoz és elvárásokhoz. A moralitás a társadalmi rend fenntartásáról és az elismerés megszerzéséről szól. |
| 3. szakasz | Derékgyerek-orientáció (alkalmazkodás mások helytelenítésének elkerülése érdekében) |
| 4. szakasz | Tekintélyorientáció (a törvények és a társas szabályok betartása annak érdekében, hogy elkerülje a tekintélyek helytelenítését, valamint az abból eredő büntudatot, hogy "nem teljesíti a kötelességét") |
| III. szint | Posztkonvencionális szint (felnőtt kor, nem mindenki éri el) |

Az erkölcsi fejlődés harmadik szintjén felismerik, hogy a szabályok egyetértésen alapuló konvenciók, így megegyezés alapján bármikor megváltoztathatók. A negyedik szinten már nem követik, hanem keresik azokat a lehetőségeket, ahol új szabályokat alkothatnak.

Forrás: Atkinson, R. C., & Pszichológia, H. E. (2005). Oziris Kiadó. pp. 108-109

¹²⁷ A Heinz-dilemma Lawrence Kohlberg morális fejlődéseméletének legismertebb és leggyakrabban használt eszköze, amellyel az egyének morális érvelésének szintjét vizsgálta. A dilemma lényege: Egy asszony haldoklik egy különleges rákbetegségben. Az orvosok szerint csak egyetlen gyógyszer mentheti meg az életét, amit egy gyógyszerész nemrég fedezett fel. A gyógyszer előállítására olcsó, de a gyógyszerész tízszeres árat kér érte: 200 dollárért állítja elő, és 2000 dollárért adja el. Az asszony férje, Heinz, mindenkitől pénzt kért kölcsön, akit ismert, de csak 1000 dollárt tudott összegyűjteni. Elment a gyógyszerészhez, elmondta neki, hogy a felesége haldoklik, és kérte, hogy adja el neki olcsóbban a gyógyszert, vagy engedje meg, hogy később fizesse ki a többi. A gyógyszerész azonban elutasította, mondván: "Nem, én fedeztem fel a gyógyszert, és pénzt fogok keresni vele."

Heinz kétségbeesésében betört a gyógyszerész boltjába, hogy elloppja a gyógyszert a feleségének.

A kérdés, amelyet Kohlberg feltett: Helyesen cselekedett-e Heinz? Vajon el kellett volna-e lopnia a gyógyszert? Kohlberg számára nem az volt a fontos, hogy a válaszadók igennel vagy nemmel feleltek-e, hanem az, hogy hogyan indokolták a döntésüket. A válasz mögöttes morális érvelési struktúra fedte fel az egyén erkölcsi fejlődésének szintjét. Például, valaki a büntetés elkerülésével (prekonvencionális szint) vagy az emberi élet megmentésének univerzális elvével (posztkonvencionális szint) indokolhatja a választását.

Forrás: Atkinson, R. C., & Pszichológia, H. E. (2005). Oziris Kiadó. pp. 109-110

| | |
|------------|--|
| | Az erkölcsi döntéseket absztrakt etikai elvek és egyetemes emberi jogok vezérik, amelyek meghaladják a társadalmi törvényeket és normákat. |
| 5. szakasz | Társadalmi Szerződés-orientáció (az általánosan elfogadott, a köz jóléte szempontjából lényeges elvek által vezérelt cselekvés és ezen elvek követése, hogy megőrizze a társak tiszteletét és ezáltal az önbecsülését) |
| 6.szakasz | Etikai Elv-orientáció (saját választású etikai elvek - általában az igazságosság, méltóság és egyenlőség értékei - által vezérelt cselekvés és ezen elvek követése az önvád elkerülése érdekében) |

Forrás: Atkinson, R. C., & Pszichológia, H. E. (2005). Osiris Kiadó. p. 109 alapján

Kohlberg beszámolója alapján a felnőttek kevesebb mint 10%-a éri el a 6. szakaszra jellemző „tisztá elvű” gondolkodásmódot. Kohlberg több kultúrában is elvégezte a vizsgálatot. Az eredmények arra utaltak, hogy az emberek különböző szabályokat alkalmaznak különböző helyzetekben, és a szakaszok sorrendje nem egyértelmű.¹²⁸

Kohlberg hat fokozatú skáláján az átmenetet tanulásként értelmezi. Az erkölcsfejlődés Kohlbergnél azt jelenti, hogy az egyén úgy fejleszti a kognitív struktúráit, hogy a korábbiánál jobban meg tudja oldani ugyanazokat a problémákat, nevezetesen az erkölcsileg releváns cselekvési konfliktusok konszenzuális elsimítását. Kohlberg szerint az “erkölcsi ítélőképesség alapjául szolgáló kognitív struktúrák kialakítása a makacsul visszatérő problémák megoldása miatt épülnek tovább, nem pedig a velünk született programoknak vagy környezeti kihívásoknak köszönhetően”.¹²⁹

Kohlberg elméletét számos kritika érte, amelyek a morálpszichológia további fejlődésének katalizátorai lettek. Az egyik legfontosabb bíráló Carol Gilligan nevéhez fűződik, aki azt állította, hogy az elmélet elfogult a nőkkel szemben, mivel a morális ítélkezést az igazságosságra és méltányosságra összpontosítva pontozza, miközben figyelmen kívül hagyja a gondoskodás és a személyes kapcsolatok szempontjait, amelyek gyakran dominánsabbak a nők morális gondolkodásában.¹³⁰ A kritika központi eleme, hogy az értékek és elvek között a méltányosság és az igazságosság magasabb rendű Kohlberg elméletében, mint a többi erény.

A másik, általános kritika az interjúalanyok morális érvelése teoretikus a megfelelő életpasztorálók hiányában.¹³¹ A későbbiekben bemutatandó empirikus kutatások is azt

¹²⁸ Atkinson, R. C., & Pszichológia, H. E. (2005). Osiris Kiadó. pp. 110 Elsődleges forrás: Kurtines, W., & Greif, E. B. (1974). The development of moral thought: Review and evaluation of Kohlberg's approach. *Psychological Bulletin*, 81(8), 453–470. <https://doi.org/10.1037/h0036879>

¹²⁹ Habermas, J. (2001). A kommunikatív etika. *Budapest: Új Mandátum Kiadó*. p.175

¹³⁰ Gilligan, Carol. (1982). In *A Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*.

¹³¹ Murphy, J. M., & Gilligan, C. (1980). Moral development in late adolescence and adulthood: A critique and reconstruction of Kohlberg's theory. *Human development*, 23(2), 77-104.

mutatták, hogy egy dilemma kapcsán az alanyok nem feltétlenül úgy cselekednek, mint amit elméletben állítanak.

Végül, a neokohlbergiánus teoretikusok, többek között James Rest¹³² is a Kohlbergi hierarchikus sorrendtől egy valószínűségi „sémaelméleti” modell irányában mozdultak el, és amellet érveltek, hogy a morális ítélkezés képessége a magasabb szintű gondolkodás valószínűségének növekedésével fejlődik. A Kohlbergi modell racionalizmusával szembeni kérdések egy új, empirikus irányzatot indítottak el, amely a morális ítélkezésben az intuíció és az érzelmek elsődlegességére összpontosít.

Kohlberg CMD-modellje a későbbiekben tárgyalandó egyéni etikai érési folyamat szempontjából minden kritikai érv elfogadása mellett is fontos, hiszen számos kutató használta referenciapontként a morális kapacitás és morális integritás meghatározásánál és ezek mérésénél.¹³³ Kohlberg modellje az értekezés szempontjából amiatt fontos, mert a döntés konkrét eredményéről ráirányítja a figyelmet az érvelés minőségére, kiemeli a döntéshozó érettségének szerepét a döntéshozatali folyamatban.

2.2.2 Korlátozott racionalitás (*Bounded rationality*)

A korlátozott racionalitás fogalma és elmélete Herbert A. Simon (1901-2001), Nobel-díjas közgazdász nevéhez fűződik. Simon a modern közgazdaságtudomány és szervezetelmélet egyik megalapozója. "Korlátozott racionalitás" (*Bounded rationality*) elmélete forradalmasította a döntéshozatalról alkotott képet, eltávolodva a klasszikus közgazdaságtan „gazdasági ember” (*Homo Oeconomicus*) ideáljától. A klasszikus, hagyományos modell azt feltételezte, hogy a döntéshozók tökéletes információval, korlátlan számítási kapacitással és stabil preferenciákkal rendelkeznek, amelyek lehetővé teszik számukra az összes lehetséges alternatíva elemzését és a legoptimálisabb választás megtételét. Simon ma már alapműnek számító publikációja "A behavioral model of rational choice"¹³⁴ bemutatja a racionális választás "klasszikus" koncepcióit, mint például a Max-min szabályt (*Max-min Rule*)¹³⁵, a valószínűségi szabályt

¹³² James Rest Négy komponensű modellje a 3.1.1 pontban kerül bemutatásra.

¹³³ A morális kapacitás és a morális érettség az értekezés 3.1.10 pontjában kerül részletesebb bemutatásra.

¹³⁴ Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118 <https://doi.org/10.2307/1884852>

¹³⁵ Max-Min rule: Tegyük fel, hogy több alternatíva létezik és ezeket azonosítjuk. Ezen alternatívák bármelyike is kerül kiválasztásra után azonosítsuk, az ahhoz tartozó legrosszabb eredményt, a "legkisebb" minimális hasznot. Végül a legnagyobb minimális hasznot választjuk.

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 103 <https://doi.org/10.2307/1884852>

(Probabilistic Rule)¹³⁶ és a bizonyosság szabályt (Certainty rule)¹³⁷. Simon hangsúlyozza, hogy ezek a klasszikus modellek komoly követelményeket támasztanak a döntéshozó szervezettel szemben, feltételezve a pontos kimenetek és a kifizetések teljes ismeretét, valamint azok teljes rendezhetőségét. Simon emellett érvel, hogy nincs bizonyíték arra, hogy az emberek ténylegesen képesek lennének ezeket a számításokat elvégezni komplex döntési helyzetekben. Simon rámutatott arra, hogy az emberek kognitív korlátjai – mint az információfeldolgozási kapacitás, az idő és a memória – miatt a „globális racionalitás” (global rationality) nem tartható. Bevezette az „egyszerűsített kifizetési függvények” (Simple Pay-off Functions)¹³⁸ fogalmát. Eszerint a komplex, folytonos kifizetési skála helyett a döntéshozók gyakran egyszerűbb, diszkrét kategóriákat használnak (pl. „elégedett” vagy „elégedetlen”, „nyer”, „veszít”, „döntetlen”)¹³⁹. „Kielégítő” (satisfactory)¹⁴⁰ döntésekre törekednek, ami azt jelenti, hogy nem a legjobb, hanem egy „elég jó” (good enough)¹⁴¹ alternatívát választanak, amely megfelel az előre meghatározott elégedettségi szintjüknek vagy aspirációs szintjüknek. Ez a folyamat jellemzően szekvenciális: a döntéshozó egymás után vizsgálja az alternatívákat, és az első olyat választja, amely eléri az elfogadható szintet, ahelyett, hogy minden lehetséges opciót összehasonlítana. Ez az egyszerűsítés jelentősen csökkenti a szükséges számítási kapacitást. Az információgyűjtés is racionalizálódik: a döntéshozó csak annyi információt gyűjt, amennyi egy kielégítő megoldás megtalálásához szükséges, nem pedig a teljes és abszolút optimumhoz. Simon az *Administrative Behavior* című művében a szervezeteket, mint döntéshozatali rendszereket elemezte. Álláspontja szerint a szervezetek hatékonyságának kulcsa a döntési folyamatok formalizálásában és a szervezeti tagok korlátozott racionalitásának kezelésében rejlik. Elmélete szerint a szervezeti hierarchia és a munkamegosztás valójában a döntéshozatali folyamat felaprózását és egyszerűsítését szolgálják. Az egyének így a szervezet által meghatározott kereteken belül, korlátozott információk és előre definiált célok alapján hozhatják meg döntéseiket, ami csökkenti a kognitív terhelést és növeli a koordinációt. Simon érvelése egyik oldalról racionális és alátámasztható, másrésztől a szerző szerint a probléma

¹³⁶Probabilistic rule: A várható valószínűség mentén számított maximális hozam

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 103
<https://doi.org/10.2307/1884852>

¹³⁷ Certainty rule: A meglévő információk alapján, annak a viselkedésnek a választása, amely a legnagyobb nyereséget ígéri.

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 103
<https://doi.org/10.2307/1884852>

¹³⁸ uo. p.104

¹³⁹ uo. p.104

¹⁴⁰ uo. p. 106

¹⁴¹ uo. p.118

túlzott feldarabolása olyan mértékben szűkíti a felelősségvállalást, ami a mérlegelés minőségének rovására mehet.

Simon munkássága alapvetően befolyásolta a szervezeti struktúrákról, a hatalomról és a kommunikációról szóló későbbi elméleteket. Elmélete rámutat az etikus vezetői döntéshozatal korábban nem látott vakfoltjaira. A vezetők korlátozott figyelme és információfeldolgozó kapacitása oda vezethet, hogy nem ismernek fel minden etikai vonatkozást egy adott helyzetben vagy elhanyagolják azokat. Ezt a jelenséget gyakran "etikai vakságnak" (ethical blindness)¹⁴² nevezik. A vezetők a problémákat elsősorban üzleti, jogi vagy technikai keretekben értelmezik, és ezáltal az etikai réteg könnyen figyelmen kívül marad. Simon elmélete szerint a vezetők "kielégítő" döntésekre törekednek, nem feltétlenül az optimálisra. Ez az etikai döntéshozatalban azt jelentheti, hogy a vezetők olyan alternatívát választanak, amely "elég jó" etikai szempontból, de nem feltétlenül a leginkább etikus. Ez az "elég jó" megközelítés különösen veszélyes lehet, ha az etikai aspirációs szint (aspirational level)¹⁴³ alacsony vagy ha a nyomás hatására kompromisszumokat kell kötni.

A korlátozott racionalitás az etikai döntéshozatal egyik sarkalatos "Achilles-pontja", ami a döntéshozó személyéhez kapcsolódik, teljes mértékben sohasem kiküszöbölhető és elkerülhető, emiatt egy "beépített csapda" a döntéshozatali folyamatban. A kérdés, hogy a különböző társaságirányítási rendszerek mennyiben tudják észlelni, keretezni ezt a humán, természetes jelenséget, és milyen eszközökkel csökkenthetik a hibázási lehetőségeket.

2.2.3 Kognitív torzítások (Cognitive bias)

A korlátozott racionalitás koncepciójának alapja, hogy egy eleve szűkebb gondolkodási teret tulajdonít a döntéshozónak, mint a teljes (ami nem is érhető el). A döntéshozatalt a szűkebb tér mellett tovább szűkíti a kognitív torzítások jelenléte. Kahneman és Tversky definíciója szerint a kognitív torzítás egy szisztematikus eltérés a racionalitástól a döntéshozatalban. Ez egy mintázatban jelentkező, gyakran tudattalan hiba a gondolkodásban, amely torzított valóság észleléshez, irracionális döntésekhez és pontatlan következtetéshez vezet. Nem egy

¹⁴² Az etikai vakság elmélete a 3.1.8 pontban kerül bemutatásra.

¹⁴³ Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. The Quarterly Journal of Economics, 69(1), pp. 104 <https://doi.org/10.2307/1884852>

véletlenszerű hiba, hanem egy előre jelezhető, konzisztens módja annak, ahogy az emberi elme tévedéseket követ el a komplex információk feldolgozása során.¹⁴⁴

Három kulcsfontosságú heurisztikát (leegyszerűsítő mechanizmust) mutatnak be, amelyeket az emberek használnak. A reprezentativitás egy sztereotípiához vagy kategóriához való hasonlóság alapján ítéli meg egy dolog valószínűségét. Ez a heurisztika az alapértékek (előzetes valószínűségek) figyelmen kívül hagyásához vezethet.¹⁴⁵

A hozzáférhetőség heurisztikája az események valószínűségét annak alapján becsüli meg, hogy milyen könnyen jutnak eszünkbe példák. Ezt befolyásolhatják a tényleges gyakoriságon kívüli tényezők is, például az, hogy egy esemény mennyire friss vagy élénk.¹⁴⁶

A horgonyzás és kiigazítás heurisztikája egy kezdeti, kiinduló érték (horgony) mentén kezd gondolkodni és ezt korrigálja a későbbiekben. A kezdeti horgony nagymértékben torzíthat, amit még a kiigazítások sem tudnak megfelelően kompenzálni.¹⁴⁷

Kahneman és Tversky szerint ezen torzítások miatt a vezetők hajlamosak azokat az információkat keresni és előnyben részesíteni, amelyek alátámasztják előzetes (nem feltétlenül etikus) meggyőződéseiket, miközben figyelmen kívül hagyják az ellentmondásos adatokat.¹⁴⁸

A döntési problémák megfogalmazása jelentősen befolyásolja az emberek választásait, ami előre jelezhető preferencia eltolódásokhoz vezet. Ez ellentmond a döntéshozatal racionális feltevésének, amely szerint a preferenciáknak konzisztensnek kell maradniuk, függetlenül attól, hogy a probléma hogyan kerül bemutatásra. A kilátások értékelésére a szerzők egy leíró modellt javasolnak, amely jobban magyarázza a kockázat mellett megfigyelt választási mintákat.

A javasolt modelljük az alábbi feltételezésekre épül:

- Az emberek az eredményeket nyereségként vagy veszteségként értékelik egy semleges referencia ponthoz viszonyítva. Az értékfüggvény S alakú, konkáv a nyereség esetében (kockázatkerülés) és konvex a veszteség esetében (kockázatvállalás), és a veszteség esetében meredekebb, mint a nyereség esetében.¹⁴⁹
- Az emberek nem súlyozzák a valószínűségeket lineárisan. Az alacsony valószínűségeket túlzottan súlyozzák, a közepes és magas valószínűségeket pedig alul súlyozzák.¹⁵⁰

¹⁴⁴ Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *science*, 185(4157), 1124-1131. p.1124

¹⁴⁵ uo. p.1124

¹⁴⁶ uo. p.1127

¹⁴⁷ uo. p.1128

¹⁴⁸ Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *science*, 211(4481), 453-458. p. 453

¹⁴⁹ Például a szubjektív érték-nyereség nagyobb 20\$ és 10\$ között, mint 110\$ és 120\$ között.

Forrás: uo. pp. 453-454

¹⁵⁰ uo. p. 454

- Ugyanazon eredmény nyereségként vagy veszteségként való bemutatása megfordíthatja a preferenciákat.¹⁵¹
- Az emberek túlértékelik a biztos eredményeket a csupán valószínű eredményekhez képest.¹⁵²
- Az emberek a feltételes eseményeket úgy kezelik, mintha azok biztosak lennének, ami preferenciáikban következtlenésekhez vezet.¹⁵³
- Az eredmények megjelölésének módja (keretezése) eltolhatja a referenciapontot és befolyásolhatja a választásokat.¹⁵⁴
- Az, hogy az emberek hogyan kategorizálják és számolják el mentálisan a kiadásokat, befolyásolhatja a későbbi döntéseket. Általánosságban elmondható, hogy a már elszenvedett költségek hatása akkor jelentkezik, amikor egy döntést egy olyan meglévő elszámolásra vonatkoztatnak, amelynek jelenlegi egyenlege negatív. Az értékelési folyamat nem-lineáris jellege miatt a minimális veszteség elszámolása és a komplexebb elszámolási mód gyakran eltérő döntésekhez vezet.¹⁵⁵

Fentieknek az a következménye, hogy a preferenciák keretezéstől való függése kihívást jelent a racionális döntéselmélet számára, amely a koherenciát tekinti a racionalitás egyetlen kritériumának. A szerzők szerint a „prediktív” orientáció, amely a jövőbeli tapasztalatokra és a nyereséges eredményre összpontosít, hasznosabb útmutató lehet a döntéshozatalban. Ez akadályozhatja az etikai problémák objektív felismerését és felmérését.¹⁵⁶

A kognitív torzítások vizsgálata jelentős mértékben fejlődött Daniel Kahneman és Amos Tversky úttörő munkája óta, bővítve az azonosított torzítások körét és elmélyítve a mögöttes mechanizmusok megértését.

Az etikai döntéshozatalhoz a következő kognitív torzítások kapcsolhatók.

¹⁵¹ uo. p.454

¹⁵² Például a válaszadók többsége a biztos 75 emberéletet követelő veszteséget negatívabban értékeli, mint a 80%-os esélyt arra, hogy 100 emberélet követelő veszteséget szenvednek el.

Forrás: uo. p. 455

¹⁵³ uo. pp.455-456

¹⁵⁴ uo. p. 456

¹⁵⁵ Például egy személy, aki egy délután már 140 dollárt veszített a lóversenyen azt fontolgatja, hogy 10 dollárt tegyen egy 15:1-es esélyű lóra az utolsó futamban. Az adott dilemma kétféleképpen fogalmazható meg. Ha a referenciapont a kiinduló helyzet, akkor a fogadás kimenetele 140 dollár nyereség és 10 dollár veszteség. Más oldalról lehet a jelenlegi állapotot 140 dollár veszteségnek tekinteni a fogadási napra vonatkozóan, és az utolsó fogadást a referenciapontra való visszatérés vagy a veszteség 150 dollárra történő növelésének lehetőségeként értelmezni. Az utóbbi keret nagyobb kockázatvállalást eredményez, mint az előbbi. Ezért azok az emberek, akik veszteség esetén nem módosítják a referenciapontot, várhatóan olyan fogadásokat kötnek, amelyeket normális esetben elfogadhatatlannak tartanának.

Forrás: uo. p. 457

¹⁵⁶ Tversky és Kahnemann részletesebben foglalkozik

- A megerősítési torzítás (Confirmation bias) az információfeldolgozásnak az a tendenciája, amikor az egyén szelektíven keresi, értelmezi és idézi fel azokat az információkat, amelyek alátámasztják, megerősítik a meglévő hiedelmeit, hipotéziseit vagy elvárásait, miközben elkerüli vagy kevésbé figyel azokra az információkra, amelyek ellentmondanak azoknak.¹⁵⁷
- A keretezési hatás (Framing Effect), azt vizsgálja, hogy egy etikai dilemmát hogyan mutatnak be vagy "kereteznek", jelentősen befolyásolhatja a vezető döntését.¹⁵⁸
- A láthatósági torzítás (Salience Bias/Attentional Bias) azt a jelenséget írja le, hogy a figyelem hajlamos azokra a dolgokra irányulni, amelyek feltűnőbbek, élénkebbek vagy frissebbek a memóriában.¹⁵⁹
- A "halványuló etikusság" (Ethical fading) azt a jelenséget írja le, hogy az etikai hibák vagy problémák fokozatosan "normalizálódnak" egy szervezetben, ha az apróbb, kezdeti kihágásokat nem kezelik. Ez a "csúszós lejtő" (Slippery slope) hatás azt jelenti, hogy az egyre súlyosabb etikai vétések elfogadhatóvá válnak az idő múlásával, mivel az emberek alkalmazkodnak a megváltozott normákhoz.¹⁶⁰

A kognitív torzítások rávilágítanak arra, hogy a racionálisan, akár elvek mentén történő gondolkodás mellett is számos olyan jelenség létezik, ami vakfoltra "teheti" az etikai megfontolásokat, és a jó szándék mellett is etikailag megkérdőjelezhető döntésekhez vezethet. A kognitív torzítás a korlátozott racionalitás mellett egy természetes pszichológiai jelenség, amit szervezeti szinten, a társaságirányítási rendszerek kialakításakor célszerű figyelembe venni.

2.2.4 Dual Process Theory (Daniel Kahneman és Amos Tversky)

A kettős folyamat elmélete (Dual Process Theory) a pszichológiában egy széles körben elfogadott modell, amely azt magyarázza, hogy az emberi gondolkodás és döntéshozatal két alapvetően különböző módon történik.

¹⁵⁷ Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of general psychology*, 2(2), 175-220. p.175

¹⁵⁸ Amos Tversky, Daniel Kahneman, The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science* 211, 453-458 (1981). DOI:10.1126/science.7455683.

¹⁵⁹ Mathews, A., & MacLeod, C. (1994). Cognitive approaches to emotion and emotional disorders. *Annual Review of Psychology*, 45, 25. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.45.020194.000325>
vagy

Taylor, S. E., & Fiske, S. T. (1975). Point of view and perceptions of causality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(3), 439-445. <https://doi.org/10.1037/h0077095>

¹⁶⁰ Tenbrunsel, A.E., Messick, D.M. Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. *Social Justice Research* 17, 223-236 (2004) p. 233 . <https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000027411.35832.53>

Az elmélet Daniel Kahneman és Amos Tversky nevéhez kötődik. Az elmélet két rendszert különböztet meg. Az 1. rendszer (System 1) az intuíció és az automatikus gondolkodás rendszere. Ez a rendszer ösztönös, érzelmek által befolyásolt és nagyrészt tudattalan. Kevés kognitív erőfeszítést igényel. Ez a rendszer felelős a gyors válaszokért, az előítéletekért és a minták felismeréséért. Hatékony, energiatakarékos, és lehetővé teszi, hogy gyorsan reagáljunk a környezeti ingerekre.¹⁶¹ Hátránya, hogy az 1. rendszer hajlamos a kognitív torzításokra, ha a helyzet komplexebb vagy félrevezető.¹⁶²

A 2. rendszer (System 2) a racionális és tudatos gondolkodás folyamata. Jellemzői, hogy lassú, szándékos, elemző, tudatos és jelentős kognitív erőfeszítést igényel.¹⁶³

Ez a rendszer felelős a logikus érvelésért, a problémamegoldásért, a tervezésért és a komplex döntéshozatalért. Ez a rendszer aktiválódik, amikor egy bonyolult vagy fontos döntést kell meghozni, ami több tényező mérlegelését igényli. Komplex helyzeteknél pontosabb, megbízhatóbb eredményre vezet. Hátránya, hogy lassú és nehezebben aktivizálható, könnyen fárad.

A két rendszer nem elkülönülten működik, hanem kölcsönhatásban állnak egymással. Az 1. rendszer gyakran előzetes válaszokat vagy intuíciókat generál, amelyeket aztán a 2. rendszer felülvizsgálhat vagy korrigálhat, ha szükséges. Azonban sokszor előfordul, hogy az 1. rendszer által generált "gyors" válaszokat elfogadjuk anélkül, hogy a 2. rendszer bekapcsolódna, ami hibákhoz vezethet.

A kettős folyamat elmélet arra mutat rá, hogy az etikus döntéshozatal gyakran nem kizárólag racionális mérlegelés eredménye, hanem jelentős mértékben befolyásolják intuitív reakciók és érzelmek is.¹⁶⁴

Az 1. rendszert nagymértékben befolyásolják az érzelmek. A pozitív érzések tompítják a morális értékítéletet, a negatív érzések szigorítanak rajta. Kahneman és Haidt is hangsúlyozza, hogy sokszor az első, gyors rendszer hozza meg a morális ítéletet és utána a 2. rendszer aktiválásával próbálunk hozzá racionális magyarázatot találni.¹⁶⁵

¹⁶¹ Kahneman, D. (2019). Gyors és lassú gondolkodás. HVG Kiadó Zrt. pp.28-29

¹⁶² uo. pp. 76-77

¹⁶³ uo. pp.29

¹⁶⁴ Az 1. rendszer szerepe gyorsasága többféleképpen segítheti a döntéshozatalt. A rendszer gyorsasága a vészhelyzetekben hasznos (pl. amikor egy ösztönösen beavatkozunk egy adott helyzetbe, hogy egy nagyobb rosszat elkerüljünk. Például, amikor elkapják egy gyerek karját, hogy ne szaladjon ki az autó elé, az 1. rendszer aktív.

¹⁶⁵ Érdemes megemlíteni Helion és Ochsner cikkét, amelyben leírják, hogy a hagyományos nézet szerint a morális ítélezést jellemzően az érzelem és az ész közötti konfliktusként írták le. A klasszikus morális elméletek azt állították, hogy a morális értékelések tudatosan kontrollált kognitív folyamatokból erednek. A cikk egy új gondolkodásmódot javasol, amely szerint az érzelmeket mind automatikus, mind kontrollált folyamatok generálják és alakítják, és ezeknek megfelelően változnak a morális értékelések is. A szerzők amellet érvelnek, hogy az

A 2. rendszer támogatja a komplexebb etikai dilemmák feloldását, amikor az 1. rendszer nem ad egyértelmű választ, vagy az 1. rendszer intuitív válaszai ellentmondásosak. Ez a rendszer biztosítja a morális elvek, értékek, következmények tudatos mérlegelését. A 2. rendszer képes felülvizsgálni és korrigálni az 1. rendszer által generált, esetlegesen torzított vagy előítéletes morális ítéleteket. Ehhez azonban szándékos erőfeszítésre van szükség.

A normatív etikai elméletek (deontológia, utilitarizmus, erényetika) alkalmazása a 2. rendszer működését igényli. Ez a rendszer teszi lehetővé a következetes morális érvelést és az elvek mentén történő döntéshozatalt. A 2. rendszer felelős a hosszú távú morális célok kitűzéséért és az ezek eléréséhez szükséges tervek kidolgozásáért.

Greene és tsai. fMRI vizsgálattal mérték, hogy különböző típusú dilemmák esetén a résztvevőknél mely agyi területek aktiválódnak.¹⁶⁶ Az eredmények azt mutatták, hogy a személyes morális dilemmák mérlegelésekor jelentősen megnőtt az aktivitás az érzelmekhez köthető agyterületeken, míg a munkamemóriáért felelős területek aktivitása csökkent. A viselkedési adatok megerősítették az érzelmi interferencia jelenlétét. Azok a résztvevők, akik a személyes dilemmákra „elfogadható” választ adtak, szignifikánsan lassabban döntöttek, mint azok, akik „elfogadhatatlan” választ adtak. Ez arra utal, hogy a pozitív válaszhoz le kellett küzdeniük egy automatikus érzelmi választ. Green et al. kutatása igazolja, hogy a morális ítéletalkotás nem kizárólag racionális folyamat. A morális dilemmák közötti különbségtételt szisztematikusan befolyásolja az, hogy az adott helyzet mennyire aktiválja az érzelmi feldolgozásért felelős agyi hálózatokat. Ez magyarázatot adhat arra a pszichológiai rejtélyre, hogy miért ítélünk meg hasonló kimenetelű helyzeteket etikailag gyökeresen eltérő módon.¹⁶⁷ A Dual Process Theory-val szemben kérdésként merült fel, hogy van-e az elmének kognitív rendszere az egymással ütköző erkölcsi értékek közötti kompromisszumok kialakítására. Guzman et al. egy saját tervezésű kísérletük alapján arra az eredményre jutottak, hogy a

affektív (érzelmi) folyamatok is hajtóerői lehetnek a morális viselkedésnek, nem csupán a tudatos gondolkodás. A cikk azt vizsgálja, hogy az érzelemszabályozási stratégiák hogyan befolyásolhatják a morális ítéleteket. Az érzelemszabályozás az a képesség, amellyel befolyásolni tudjuk, mikor és hogyan tapasztalunk és fejezünk ki érzelmeket. A kutatások azt mutatják, hogy az érzelmek felidézése (pl. empátia kiváltása) jelentősen befolyásolhatja a morális ítéleteket, és ez a hatás az érzelemszabályozással modulálható. Az érzelemszabályozási stratégiák alkalmazásának időzítése is fontos: az érzelmek korai szakaszában történő szabályozás (pl. újraértékelés) hatékonyabb lehet a morális ítéletek befolyásolásában.

Forrás: Helion, C., Ochsner, K.N. The Role of Emotion Regulation in Moral Judgment. *Neuroethics* 11, 297–308 (2018). <https://doi.org/10.1007/s12152-016-9261-z>

¹⁶⁶ A kutatók két fMRI vizsgálatot végeztek, amelyek során a résztvevőknek 60 különböző dilemmára (morális-személyes (pl. közvetlen testi sértéssel járó helyzetek), morális-személytelen (közvetettebb morális döntések) és nem-morális (hétköznapi dilemmák)) kellett válaszolniuk.

Forrás: Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D. (2001). An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment. *Science*, 293(5537), 2105-2108.

¹⁶⁷ Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D. (2001). An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment. *Science*, 293(5537), 2105-2108. p.4

résztevők jelentős többsége kompromisszumos ítéletet hozott. Az ítéletek szisztematikusan változtak az ösztönzőkkel.¹⁶⁸

A viselkedésalapú etika kutatásainak eredményei segíthetnek hatékonyabb stratégiákat kidolgozni az etikusabb döntéshozatal elősegítésére a szervezetekben és a társadalomban. Ebben nagyban segít, ha a morális normák tanítása mellett nagyobb hangsúlyt fektet az oktatás a belső kognitív folyamatok és a szituációs tényezők hatásának megértésére.¹⁶⁹

Az etikus vezetői döntéshozatal során is hasonló belső folyamat zajlik. Egy vezetői döntési helyzetben az emóció és a racionális, haszonelvű megfontolások ütközhetnek és a versengő szempontok kimenetele egyáltalán nem egyértelmű. Az egyének hozhatnak kompromisszumos döntéseket, de az, hogy a kompromisszum az érzelem vagy az értelem irányába billen, nem jelezhető előre. A felelős társaságirányítási rendszereknek itt is szerepe lehet, hogy a kiegyensúlyozottabb eredmény irányába "tereljék" a döntéshozót.

A szerző gyakorlati modelljének lépései elősegítik a 2. rendszer aktiválását, a "lassításon" és támogatják a kognitív gondolkodás ösztönzésén keresztül egy plurális nézőpont kialakítását.

III. Etikus döntéshozatali modellek

Az etikus döntéshozatal az üzleti szféra és a társadalom fenntartható működésének az egyik alappillére, amely áthatja mindennapi életünket, a személyes választásoktól a szervezeti stratégiáig és a globális politikáig. A XXI. században tapasztalható rohamos változásoknak a tudomány, technológia, a társadalmi és természeti környezet területén köszönhetően az etikai dilemmák természete is megváltozott, és sokszor váratlan, példa nélküli problémákkal szembesít bennünket. Ezen kihívások kezelésére és a morálisan megalapozott döntések elősegítésére az elmúlt évtizedekben számos etikus döntéshozatali modell született meg.

¹⁶⁸ A résztvevők ítéleteikben nagyfokú koherenciát mutattak, tiszteletben tartva a racionális választás axiómáit. Ezt a feltárt preferenciák általános axiómájával (GARP - Generalized axiom of revealed preferences) mérték. A szerzők eredményeiket közvetlenül Greene kettős folyamat modelljével állítják szembe, azzal érvelve, hogy a kettős folyamat modell, amely a nem megkérdőjelezhető intuíciókat és érzelmi reakciókat hangsúlyozza, nem tudja megmagyarázni a racionális kompromisszumos ítéletek elterjedtségét.

Forrás: Guzmán, R. A., Barbato, M. T., Sznycer, D., & Cosmides, L. (2022). A moral trade-off system produces intuitive judgments that are rational and coherent and strike a balance between conflicting moral values. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(42), e2214005119.

J.D. Greene válaszában azzal érvel, hogy Guzmán és társai kutatása nem mond ellent a morális ítéletek kettős folyamat elméletének (DPT). Úgy érvel, hogy a DPT nem állítja, hogy az emberek nem hozhatnak kompromisszumos ítéleteket, amikor a deontológiai és a haszonelvű megfontolások ütköznek egymással. A DPT keretében végzett korábbi kutatások azt vizsgálták, hogy az emberek hogyan integrálják ezeket a megfontolásokat. Forrás: J.D. Greene, The dual-process theory of moral judgment does not deny that people can make compromise judgments, *Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A.* 120 (6) e2220396120, <https://doi.org/10.1073/pnas.2220396120> (2023).

¹⁶⁹ Bazerman, Max, and Francesca Gino. "Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty." *Annual Review of Law and Social Science* 8 (2012): 85–104. pp.32

Jelen fejezet az etikus döntéshozatali modellek sokszínű világába nyújt betekintést, tudományos igényű áttekintve azok főbb típusait és kategorizálási lehetőségeit.

A fejezet célja, hogy strukturált és átfogó áttekintést adjon az akadémiai szakirodalomban megjelent etikus döntéshozatali modellekről (EDM). A fejezet bemutatja azokat az elméleti EDM-modelleket, amelyek a mai napig meghatározó elemei az etikus döntéshozatali kutatásoknak, továbbá ad egy áttekintést a gyakorlati modellekről.

A bemutatott etikai modellek határozzák meg azt a keretrendszert, amelybe a szerző a saját kutatását és modelljét helyezi. A modellek áttekintést nyújtanak az etikus döntéshozatalra ható egyéni és környezeti tényezőkről, ezek kölcsönhatásáról. A bemutatott gyakorlati modellek kontextusba helyezik a szerző gyakorlati modelljét. A fejezet végén a szerző kiemeli és összefoglalja azokat a kulcsfogalmakat, amelyeket az egyéni döntéshozatal területén meghatározónak tart és saját kutatásában és gyakorlati modelljében is vizsgálja.

Az etikus döntéshozatal jelentősége nem korlátozódik az egyéni szintre; kiterjed a szervezeti integritásra és a jogi megfelelésre is. Az etikai normák megsértése jogi eljárásokhoz vezethet. Ez rávilágít arra, hogy az etikai döntéshozatali keretrendszerek nem csupán filozófiai eszközök, hanem a kockázatkezelés és a felelős vezetés alapvető elemei.

A fejezet a modellek bemutatása mellett felvázolja az egyes modellek erőnyeit, esetleges hiányosságait, és előkészíti saját modelljének bemutatását.

2.3 Elméleti modellek

2.3.1 J. Rest "Négy komponensű modellje"¹⁷⁰

James Rest (1986) négy komponensű modellje az etikai döntéshozatal és viselkedés egyik leggyakrabban idézett és kutatott keretrendszere az alkalmazott etikában. A modell nem egy preskriptív útmutató a "helyes" döntéshez, hanem egy leíró (deskriptív) elmélet, amely a morális cselekvéshez vezető kognitív és affektív folyamatokat bontja négy egymásra épülő komponensre. Rest modellje egy pszichológiai keretrendszer, amely a morális viselkedés létrejöttét négy alapvető belső pszichológiai folyamaton keresztül magyarázza. A modell szerint a morális cselekvés nem egyetlen tényező eredménye, hanem több, egymással kölcsönhatásban lévő folyamat sikeres lezajlásának következménye.¹⁷¹ Rest hangsúlyozta,

¹⁷⁰ Rest, J. R. (1987). *Moral development: advances in research and theory*. Praeger.

¹⁷¹ Narvaez, D., & Rest, J. (1995). The four components of acting morally. *Moral behavior and moral development: An introduction*, 1(1), 385-400. p. 390

hogy bár a lépések lineárisan jelennek meg, a valóságban dinamikus kölcsönhatásban állnak egymással, és az egyén oda-vissza mozoghat közöttük. A modell hangsúlyozza, hogy a kognitív (gondolkodási) és affektív (érzelmi) folyamatok minden komponensben szorosan összefonódnak. Bármelyik komponens hiányossága a morális cselekvés kudarcához vezethet.¹⁷²

Rest modelljének négy fő összetevője:

Morális érzékenység (Moral Sensitivity): Ez a folyamat magában foglalja a szociális helyzetek érzékelését és értelmezését. Lényege, hogy az egyén képes legyen felismerni, hogy egy adott szituációnak erkölcsi vonatkozásai vannak, és hogy cselekedetei hogyan hatnak mások jólétére.

A morális érzékenység az alábbi aspektusokon keresztül ragadható meg:

- *Helyzetértelmezés*: Az egyénnek fel kell ismernie a környezeti jelzéseket, és meg kell értenie a helyzetet.
- *Empátia*: Az empátia, vagyis a másik személy szorongásának átérése, kritikus szerepet játszik ebben a komponensben. Ez a képesség a gyerekkor során fejlődik: a csecsemő először csak a másik sírására reagál, később megkülönbözteti magát másoktól és szimpátiát érez, végül pedig képes lesz komplexebb helyzetek (pl. szegénység) által kiváltott szomorúságot is átérzeni.
- *"Zsigeri reakciók"*: Azonnali, ösztönös érzelmek, mint az empátia vagy az ellenszenv, szintén befolyásolják a helyzetértelmezést, még a tudatos mérlegelés előtt.¹⁷³

Morális ítélet (Moral judgement): Miután az egyén felismerte a helyzet erkölcsi természetét, ítéletet alkot, hogy a lehetséges cselekvési módok közül melyik a morálisan helyes. A pszichológia két fő megközelítést alkalmaz:

- *Társadalmi normák felőli megközelítés*: Ez az irány az emberek tanult társadalmi normák alapján történő döntéseit hangsúlyozza. Ilyen norma a társadalmi felelősségvállalás, amely előírja, hogy segítsünk a tőlünk függő, rászoruló személyen. Ebben a megközelítésben az egyén gondolkodásában meghatározó szerepet játszó normatív etikai elméletek (deontológia, konzekvencializmus, erényetika) támasztják alá a helyesnek ítélt választást.
- *Kognitív-fejlődési irányból történő megközelítés* (Piaget és Kohlberg munkássága alapján): Ez a megközelítés úgy véli, hogy az emberek a társas tapasztalataik alapján alakítanak ki fogalmi sémákat az együttműködésről és az igazságosságról és az alapján hozzák meg saját ítéleteiket.¹⁷⁴

¹⁷² uo. p. 387

¹⁷³ uo. p. 389

¹⁷⁴ uo. p. 391

Ez a szakasz előíró érvelést foglal magában, ahol az egyén etikai fogalmakra, magatartási kódexekre és morális elvekre vonatkozó ismereteit alkalmazza annak megítélésére, hogy melyik a morálisan leginkább igazolható alternatív cselekvés. Bár a morális érvelést gyakran logikai folyamatként fogják fel, fontos elismerni, hogy kognitív torzítások, például a szembetűnőség vagy a megerősítési torzítás befolyásolhatják. Ezen torzítások tudatosítása kulcsfontosságú az etikai dilemmák hatékony kezeléséhez és a helyes morális ítélet meghozatalához.

Morális motiváció (Moral motivation): Ez a folyamat arról szól, hogy az egyén az erkölcsi értéket más értékek (pl. személyes haszon, kényelem) elé helyezi, és szándékában áll a morálisan helyes cselekedetet végrehajtani, még akkor is, ha az kihívásokat jelent vagy személyes áldozatot igényel. A morális motiváció önmagában nem garantálja a morális cselekvést. Az erkölcsi motivációnak több forrása lehet:

- Az önazonosság fenntartásának vágya ("olyan ember akarok lenni, aki morálisan cselekszik").
- Kötelességtudat vagy egy felsőbb hatalom iránti engedelmesség, félelem, szégyen.
- A közösséghez tartozás érzése, konformitás¹⁷⁵ is befolyásolhatják az egyén etikus cselekvési hajlandóságát.¹⁷⁶

Morális cselekvés (Implementation): Az utolsó komponens a tényleges cselekvés végrehajtását jelenti. Ez magában foglalja az "én-erőt" (ego strength), a kitartást, valamint azokat a szociális és pszichológiai készségeket, amelyek szükségesek az elhatározott cselekvés véghezviteléhez, még az esetleges nehézségek és ellenállás dacára is.¹⁷⁷

Ebben a szakaszban jelennek meg azok a belső és külső nyomások, amelyek eltántoríthatják az egyént a szándékától. Az olyan tényezők, mint a megtorlástól való félelem, a cselekvés észlelt nehézsége, a fáradtság vagy a szervezetben belüli jutalmazási rendszerek jelentősen akadályozhatják az etikai viselkedés megvalósítását.

Bár a folyamat minden eleme foglalmilag elkülönül, az egyik szakaszban elért siker nem jelenti a többi szakaszban való sikert.¹⁷⁸ Egy személy lehet rendkívül képzett a morális érvelésben (ítélet), de hiányozhat belőle az elszántság (szándék) a morális cselekvésre, vagy fordítva.

¹⁷⁵ Konformitás: A konformitás egy személy viselkedésének vagy véleményének olyan változása, amely egy egyéntől vagy egy csoporttól származó, valódi vagy vélt nyomás következtében alakul ki.

Forrás: Aronson, E. (2008). A társas lény. Akadémiai Kiadó, Budapest pp.52-53

¹⁷⁶ Narvaez, D., & Rest, J. (1995). The four components of acting morally. *Moral behavior and moral development: An introduction*, 1(1), 385-400. pp. 395-396

¹⁷⁷ uo. p. 396

¹⁷⁸ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. pp. 142-143 Figure 4.1

Ezenkívül, valaki lehet morálisan érzékeny, képes jó morális ítéleteket hozni, és magas morális értékekkel rendelkezik, de engedhet a csoportnyomásnak.

Rest modellje komplex „visszacsatolási” és „előreccsatolási” hurkokat foglal magában, jelezve, hogy a komponensek dinamikusan kölcsönhatnak és befolyásolják egymást. Azt sugallja, hogy az etikai kudarcok bármelyik specifikus szakaszban bekövetkező hibából eredhetnek, nem csupán a „jóság” általános hiányából. Egy egyén rendelkezhet magas morális érzékenységgel, de hiányozhat belőle a cselekvési motiváció, vagy hozhat helyes morális ítéleteket, de nyomás alatt meginoghat a morális jelleme.

Rest modellje a mai napig az egyik sarokköve az etikai döntéshozatali modelleknek, hiszen egy jól alkalmazható keretrendszert ad a döntési folyamat megértéséhez. Az elméleti modellek jelentős része Rest modelljére épít, ezáltal biztos keretet ad az egyes lépések további, mélyebb elemzéséhez. Az egyes szakaszokhoz jól kapcsolhatók a különböző modellekben vizsgált elemek. Az empirikus kutatások jelentős része vizsgálja a Rest modell négy lépését, az azokra ható tényezőket, valamint a szakirodalomban használt egyéni jellemzőként definiált gyűjtőfogalmak is jól illeszthetők Rest modelljéhez.

Az értekezésben bemutatott modell is épít Rest modelljére, az észleléstől kezdve az ítéletalkotás, motiváció és cselekvés szakaszai megjelennek a modellben.

2.3.2 *T.M. Jones Morális intenzitás modellje*¹⁷⁹

Thomas M. Jones eseményfüggő etikai döntéshozatali modellje (Issue-Contingent Model) áttörést jelentett az etikai döntéshozatal elméletében. A korábbi modellekkel ellentétben, amelyek jellemzően az egyéni jellemzőkre vagy a tágabb szituációs tényezőkre összpontosítottak, Jones modellje az etikai probléma saját, lényegi jellemzőire helyezte a hangsúlyt. A modell "eseményfüggő" jellege azt jelenti, hogy az etikai döntéshozatal nagymértékben függ az adott morális probléma jellegzetességeitől, a kontextustól. Jones modellje James Rest négykomponensű etikai döntéshozatali elméletére épül, kiegészítve azt a morális intenzitás fogalmával. Jones hangsúlyozza, hogy az etikai döntéshozatal nem egy egyszerű, automatikus láncreakció, hanem egy komplex, több ponton is befolyásolható folyamat, ahol előfordulhat az egyes lépések közötti "átugrás" vagy "elakadás".¹⁸⁰ Emiatt nem

¹⁷⁹ Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making By Individuals In Organizations: An Issue-Contingent Model. *The Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.

¹⁸⁰ Id.uitt. p 371

elég csak a morális ítélőképességet fejleszteni (Rest 2. lépése), hanem a szándék és a cselekvés közötti szakadékot is át kell hidalni, figyelembe véve az egyénre és a szervezetre nyomásként ható tényezőket. Jones a morális intenzitást, mint "az adott szituációban rejlő, a témához kapcsolódó morális imperatívusz mértékét"¹⁸¹ definiálta. Ez ad magyarázatot arra, hogy bizonyos etikai problémák miért fontosabbak egyes emberek számára, mint másoknak, és miért kapnak nagyobb figyelmet.

A morális intenzitás az adott téma jellegétől és az egyén érzékenységétől függően jelentősen eltérhet. Egyes témákhoz nagyobb intenzitás társul, míg más kérdés lényegesen kisebb intenzitású. A morális intenzitás mértékének meghatározása leginkább empirikus módon lehetséges, és az intenzitás - a normatív elméleteket követve - kapcsolódik az arányossághoz, amely meghatározza az erkölcsi felelősség szintjeit.¹⁸²

Az arányosság elve az etikában azt jelenti, hogy a morális erőfeszítésnek és a válaszlépésnek arányban kell állnia a probléma súlyával. Jones modellje gyakorlatilag egy mérce az arányosság meghatározásához. Minél magasabb egy ügy morális intenzitása (pl. életveszély vs. kisebb anyagi kár), annál több erőforrást, időt és kognitív energiát arányos ráfordítani a döntésre. Ha a "hatás valószínűsége" és a "következmények nagysága" magas, az arányosság elve megköveteli a szigorúbb ellenőrzési mechanizmusok bevezetését.

A felelősség kérdése Jones modelljében ott merül fel, hogy az intenzitás mértéke befolyásolja a döntéshozó felelősségérzetét és a környezet által rárótt felelősségre vonhatóságát. Jones szerint a morális intenzitás növekedésével nő az esélye, hogy a döntéshozó egyáltalán felismeri, hogy morálisan kérdéses helyzetben van. Alacsony intenzitás mellett (pl. távoli, bizonytalan hatás) a felelősség gyakran "elillan" (etikai vakság). A "közelség" (proximity) dimenziója mutatja meg legjobban a felelősség pszichológiai természetét. Gyakran nagyobb felelősséget érzünk azokért, akik közel állnak hozzánk (munkatársak, helyi közösség), mint a távoli kontinenseken élőkért. A "társadalmi konszenzus" meghatározza, hogy a környezet mennyire tartja felelősnek az egyént. Ha erős a konszenzus abban, hogy egy tett helytelen, a döntéshozó felelőssége nemcsak egyéni, hanem társadalmi szinten is felerősödik.

Jones a morális intenzitást hat kategóriába sorolja, melyek együttesen befolyásolják az etikai döntéshozatalt.

¹⁸¹ Id. uitt p. 372

¹⁸² Id. uitt. p.373

1. *A következmények nagysága (Magnitude of Consequences)*: Az a mérték, amely egy adott döntés vagy cselekedet következményeinek súlyosságát mutatja. Minél súlyosabb a következmény, annál nagyobb a morális intenzitás.¹⁸³

2. *Társadalmi konszenzus (Social Consensus)*: Az egyetértés mértéke egy társadalmi csoporton belül arról, hogy egy cselekedet jó vagy rossz. Erős konszenzus növeli a morális intenzitást. Jones szerint a társadalmi konszenzus megszünteti a találgatásokat egy döntés etikusságával kapcsolatban, és külső támogatást nyújt a morális szereplőnek.¹⁸⁴

3. *A hatás valószínűsége (Probability of Effect)*: Annak valószínűsége, hogy a cselekedet ténylegesen megtörténik, és a megjósolt következmények (kár/haszon) be is következnek. Magasabb valószínűség növeli a morális intenzitást.¹⁸⁵

4. *Időbeli azonnaliság (Temporal Immediacy)*: Az időbeli távolság a cselekedet és annak következményei között. Az azonnali negatív következményekkel járó cselekedet nagyobb morális intenzitást vált ki, mivel az emberek hajlamosak nagyobb súlyt fektetni a közeli eseményekre.¹⁸⁶

5. *Közelség (Proximity)*: A döntéshozó közelsége (fizikai, kulturális, társadalmi, pszichológiai) a következmények által potenciálisan érintett egyénekhez. A nagyobb közelség növeli a morális intenzitást és az adott probléma etikai rétegének tudatosítását.¹⁸⁷

6. *A hatás koncentrációja (Concentration of Effect)*: A hatás mértéke és az érintett emberek száma közötti fordított kapcsolat. Ha a hatás koncentrációja nagy (pl. nagy kár kevés embernek), a morális intenzitás is nagyobb.¹⁸⁸

Jones azt feltételezte, hogy a morális intenzitás befolyásolja Rest négy komponensének mindegyikét: az etikai probléma felismerését (morális érzékenység), az etikai ítéletet (morális ítélet), az etikai motivációt (moral motivation) és az etikai viselkedést (implemenetation). Magasabb morális intenzitású ügyek nagyobb valószínűséggel kerülnek felismerésre etikai problémaként, kifinomultabb morális érvelést váltanak ki és nagyobb valószínűséggel vezetnek morális szándékhoz és etikai cselekedetekhez.

Jones eredeti modellje elismerte, hogy a szervezeti környezet különleges kihívásokat jelent a morális szereplők számára, és hogy a szervezeti tényezők két ponton befolyásolják a morális

¹⁸³ ld uitt. pp.374-375

¹⁸⁴ ld. uitt p. 375

¹⁸⁵ ld. uitt. pp.375-376

¹⁸⁶ ld. uitt. p 376

¹⁸⁷ ld. uitt. pp. 376-377

¹⁸⁸ ld.uitt pp.377-378

döntéshozatalt és viselkedést: a morális szándék kialakításában és a morális viselkedésben.¹⁸⁹ Ez a megközelítés azt sugallta, hogy a folyamat elejét inkább az egyéni tényezők befolyásolják, és a szervezeti tényezők inkább a döntéshozatali folyamat későbbi szakaszaira hatnak, nem az etikai probléma kezdeti felismerésére vagy morális intenzitásának meghatározására.

Későbbi kutatások rávilágítottak a szervezeti kontextus morális intenzításra gyakorolt közvetlen, sőt kritikus hatására. Kelley és tsai. által végzett kutatás azt mutatta, hogy bizonyos körülmények között a környezet alapvető fontosságú és jelentősen növelheti egy etikai probléma morális intenzitását.¹⁹⁰

Jones eredetileg hat dimenziót javasolt a morális intenzitás leírására, feltételezve, hogy mindegyik önállóan és pozitívan befolyásolja az etikai döntéshozatali folyamat minden szakaszát. Azonban több mint három évtizednyi empirikus kutatás nem támasztotta alá következetesen mind a hat dimenzió egyenlő hatását vagy egymástól való függetlenségét.¹⁹¹ Kish-Gephart és tsai. kutatása is hasonló következtetésre jutott. A Jones által meghatározott hat tényező helyett inkább négy (a következmények nagysága, a következmények koncentráltága, valószínűsége és földrajzi távolsága), amelyek között egyértelműen pozitív kapcsolat mutatható ki.¹⁹² Kusyk és tsai. kutatása is azt az eredményt mutatta, hogy a következmények nagysága és a társadalmi konszenzus tényezők jelentek meg legkonzisztensebben szignifikánsnak, míg az időbeli azonnaliság, a hatás koncentrációja és a hatás valószínűsége vegyes vagy gyenge támogatást kaptak.¹⁹³

A gyakorlati alkalmazás szempontjából ez azt jelenti, hogy a vezetőknek talán nem kell mind a hat dimenziót egyenlő súllyal figyelembe venniük, hanem a leginkább relevánsokra kell összpontosítaniuk, vagy a modell további finomítására van szükség, hogy jobban tükrözze az empirikus valóságot. Kelley és tsai. munkássága a Jones-modell kiegészítésével, a szervezeti szempontok beemelésével jelentős lépés volt afelé, hogy az etikus döntéshozatalt megfelelő módon támogassák a szervezeti struktúrák és a társaságirányítási rendszerek.

¹⁸⁹ uitt. p. 391

¹⁹⁰ Kelley, Patricia & Elm, Dawn. (2003). The Effect of Context on Moral Intensity of Ethical Issues: Revising Jones's Issue-Contingent Model. *Journal of Business Ethics*, 48. p. 152 DOI: <http://dx.doi.org/10.1023/B:BUSI.0000004594.61954.73>

¹⁹¹ Kelley, Patricia & Elm, Dawn. (2003). The Effect of Context on Moral Intensity of Ethical Issues: Revising Jones's Issue-Contingent Model. *Journal of Business Ethics*, 48. p. 152 DOI: <http://dx.doi.org/10.1023/B:BUSI.0000004594.61954.73>

¹⁹² Többek között Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1 p. 20

¹⁹³ Kusyk, S., Schwartz, M.S. Moral Intensity: It Is What Is, But What Is It? A Critical Review of the Literature. *J Bus Ethics* (2024). pp. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05869-8>

Az arányosság elve a jogban is megjelenik, amikor a szankciók mértékét a jog is "súlyosság" szerint arányosítja. A következmények nagysága (Magnitude of Consequences) a jogi szankciók alapja. A büntetőjogban a büntetési tételek (pl. pénzbírság vs. szabadságvesztés) egyenes arányban állnak az okozott kár nagyságával. A társadalmi konszenzus a jogalkotás másik zsinórmértéke. A jogalkotó általában akkor alkot törvényt, ha a társadalmi konszenzus eléri azt a szintet, ahol az egyéni morál már nem elegendő a rend fenntartásához. Minél nagyobb az egyetértés egy tett elítélendőségében (pl. lopás vs. bonyolult adóoptimalizálás), annál egyértelműbb a jogi szabályozás. A hatás koncentrációjának szempontja mindkét irányban megjelenik a jogban. Egyrészt a szankcionálás mértéke függhet az érintettek számától, másrészt kisszámú érintett esetén is kiszabhatók súlyosabb szankciók azokban az esetekben, amikor a jogalkotó szándéka az "elrettetés".

A felelősség megállapítása során a bíróságok gyakran ezeket a dimenziókat használják a bűnösség vagy a mulasztás mértékének meghatározásához. A polgári jogban a felelősség kulcsa a "hatás valószínűsége". Ha egy cég tudta, hogy a terméke nagy valószínűséggel kárt okozhat, de nem tett semmit, a felelőssége "súlyos gondatlansággá" vagy "szándékossággá" minősül. A közelség (proximity) a jogban a károkozás és a kár közötti okozati összefüggés. A jog csak addig a pontig tesz felelőssé, amíg a kapcsolat "közeli" (proximate cause). Ha a következmény túl távoli vagy előreláthatatlan, a felelősség megszűnik, még ha morálisan érezhetünk is némi feszültséget. Az időbeli közelség az elévüléshez köthető. A jog elismeri, hogy az idő múlásával a tett morális és társadalmi intenzitása csökken, ezért egy ponton túl már nem tartja fenn a felelősségre vonhatóságot (kivéve a legsúlyosabb bűncselekményeket, ahol a "következmény nagysága" felülírja az időt).

Jones modellje rávilágít a potenciális döntési vakfoltokra is. Az intenzitás érzékelését csökkentő tényezők "eltakarhatják" a következmények valódi súlyát.¹⁹⁴ A fenntarthatóságról való felelős gondolkodás igényli, hogy a döntéshozó kellő intenzitásúként értékelje azokat a következményeket, amelyek időben és térben távol következnek be. Jones modellje felhívja a figyelmet arra, hogy az emberi elme ezeket a hosszú távú következményeket nem érzékeli kellő mértékben fontosnak, emiatt itt különösen fontos a döntéshozó tudatossága, hogy a

¹⁹⁴ A Rana-plaza története erre egy megrázó példa. A Rana Plaza egy nyolcszintes kereskedelmi épület volt Savarban, Banglades egyik városában. Az épületben többek között exportra termelő ruhagyár működött. Ezek a gyárak olyan világmárkáknak szállítottak, mint a Benetton, a Primark, a Walmart vagy a Mango. 2013. április 23-án az épület falaiban hatalmas repedések jelentek meg. Az alsóbb szinteken lévő üzleteket és egy bankot azonnal bezártak, de a gyárvezetők közölték a munkásokkal, hogy ha másnap nem veszik fel a munkát, levonják a havi bérüket. A munkások a fenyegetések hatására bementek az épületbe. Kilenc óra körül az épület kevesebb mint 90 másodperc alatt összeomlott, ami 1134 ember halálát okozta, a sérültek száma meghaladta a 2500 főt. A vizsgálat a műszaki hiányosságok mellett rávilágított a globális márkák felelőtlenségére, amit az elemzők később a "tudatos tudatlanság" (willful ignorance) kategóriájába soroltak.

fenntarthatósági kérdéseket idő- és térbeli távolságuk ellenére kellő súllyal vegye figyelembe. A bemutatandó modellben ez a szempont explicit módon megjelenik. A társaságirányítási rendszereknek biztosítani kell azt a keretrendszert, amely megfelelő súllyal priorizálja a fenntarthatóságot érintő következményeket.

2.3.3 *L. Trevino személy-helyzet interakcionista modellje*

Linda Klebe Trevino amerikai üzleti etika professzor, akinek kutatásai jelentősen hozzájárultak az egyének etikus döntéshozatalának és viselkedésének megértéséhez a szervezetekben. Modellje az etikus döntéshozatal interakcionista megközelítése, amely hangsúlyozza mind az egyéni, mind a szervezeti tényezők szerepét.

Ez azért különösen fontos, mert a gazdasági társaságok döntéshozatalában a vezető tisztségviselő és más döntéshozók az egyéni szempontjaik mellett a gazdasági társaság és stakeholdereiknek az érdekeit is figyelembe kell venni a döntéshozataluk során. A döntéshozók nem kizárólag csak a saját nevükben járnak el, hanem másokat is képviselnek, egy adott szervezeti rendszer tagjai, vezetőként formálói.

Trevino modelljében megjelenő szervezeti tényezők egy része jól kapcsolható a társaságirányítási rendszerek egyes elemeihez, ami rávilágít arra, hogy az egyéni döntéshozatalt hogyan befolyásolja egy adott környezet szabályrendszere.

Trevino modellje rámutat arra, hogy milyen szoros kapcsolat van az egyéni döntéshozatal és a szervezet keretei, kultúrája, társaságirányítási rendszere között. Modelljében azt vizsgálja, hogy miként változnak az egyéni tényezők, amikor az illető bekerül egy szervezetbe.

Trevino modellje szervezeti kontextusban az egyéni tényezők kapcsán megkülönbözteti a morális tudatosságot, a morális ítéletet, a morális motivációt és a morális viselkedést.¹⁹⁵ Ez a megközelítés Rest modelljét illeszti be a saját modellbe. Bár Trevino egyéni szinten vizsgálta az ego erősséget, a kontrollhelyet és a mezőfüggőséget¹⁹⁶, egy adott szervezetben dolgozó egyén esetében az etikus döntéshozatal azon tényezőire helyezi a hangsúlyt, amelyekre a környezet leginkább hatással van.

A morális tudatosság (moral awareness) jelenti a morális probléma vagy egy morális norma felismerését egy adott helyzetben. A nyelvhasználat szintén befolyásolja a morális tudatosságot.

¹⁹⁵ Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), p. 953

¹⁹⁶ Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.

Míg a morális szempontokat szervesen beemelő nyelvhasználat segíti a tudatosságot, az eufémizmus csökkentheti a morális tudatosságot¹⁹⁷

A morális ítélet (moral judgment), amelynek kiindulópontja Kohlberg kognitív morális fejlődésemélete (CMD), amit Trevino tovább finomít. Azt állítja, hogy minél magasabb szinten áll az egyén az erkölcsi fejlettségi "létrán", annál kifinomultabban tud érvelni. Egy magasabb morális fejlettségi szinttel rendelkező egyén is hozhat etikátlan döntést, ha a szervezeti környezet nem támogatja az etikus viselkedést vagy éppen ellenkezőleg, nyomást gyakorol rá az etikátlan cselekvésre. A menedzserek morális érvelése üzleti helyzetekben jól tükrözi az adott helyzetben megjelenő egyéni morális fejlettségi szintet. Trevino kutatásai alapján a menedzserek morális érvelési szintje alacsonyabb lehet a valós, munkával kapcsolatos döntési helyzetekben, mint hipotetikus, nem munkával kapcsolatos dilemmákban.¹⁹⁸ Ez a tény rávilágít a szabályozási keretek fontosságára.

A morális motiváció szintén fontos eleme annak, hogy hogyan viselkedik az egyén a szervezetben. Egy személy morális értékítélete és a cselekvésre való elkötelezettsége függetlennek tűnik egymástól.¹⁹⁹ Előfordul, hogy az egyének tudják, mi a helyes, de valamilyen oknál fogva mégsem cselekszenek aszerint. Ezt a jelenséget nevezik "elmélet-cselekvés szakadéknak" (thought-action problem)²⁰⁰. Az morális motiváció a hiányzó láncszem, amely ezt a szakadékot áthidalja. A motiváció nem feltétlenül egy tudatos, racionális folyamat eredménye. Az egyén belső értékei, normái és az ezekhez való ragaszkodás mértéke jelentős szerepet játszik.²⁰¹

Trevino foglalkozik a morális identitás kérdésével (a morális énkép fontossága) és az érzelmek (pl. büntudat, szégyen, empátia) szerepével az etikus viselkedésben.²⁰²

Modelljében megjelenik és hangsúlyos a kognitív torzítások hatása az etikus döntéshozatalra. Ezen a területen leginkább azt a torzítást emeli ki, amely a következmények számának csökkentését eredményezi, ami egy utilitarista szemléletben jelentős korlátokat okozhat. Szervezeti, vezetői szinten nem megkerülhető a túlzott magabiztosság (overconfidence), mint

¹⁹⁷ Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), pp.954-955, 958

¹⁹⁸ Trevino, L. K. (1992). Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education, and Management. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 445–459. <http://www.jstor.org/stable/25072293> p. 450

¹⁹⁹ Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), p. 960

²⁰⁰ uo. p.960

Bergman, R. 2004. Identity as motivation: Toward a theory of the moral self. In D. K. Lapsley & D. Narvaez, (Eds.), *Moral development, self and identity*: 21-46. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. cikkére hivatkozva.

²⁰¹ uo. p.960

²⁰² uo. p. 964

kognitív torzítás említése. A vezetők túlzott magabiztosságuk miatt nem látják saját etikai korlátaikat.²⁰³

Trevino interakcionista modelljében a szituációs tényezők (moderátorok) azok a környezeti vagy szervezeti tényezők, amelyek azt befolyásolják, hogy az egyén morális fejlődési szintje hogyan alakul át tényleges etikus viselkedéssé. Az egyén egy bizonyos szintű kognitív erkölcsi fejlettségi szinttel és egyéb egyéni jellemzőkkel érkezik a szervezetbe. A morális cselekvés azonban társadalmi kontextusban zajlik, és a helyzetfüggő változók jelentősen befolyásolhatják. Ezért a gyakorlati helyzetekben megnyilvánuló etikus/etikátlan viselkedés nem egyszerűen az adott egyéni jellemzők eredménye, hanem az egyén és a helyzet közötti interakció eredménye.²⁰⁴

A környezeti hatások közül fontos megemlíteni a vezetőt, a vezetés szerepét. Az etikus vezetés erősen befolyásolja a dolgozók etikus viselkedését. A komplexebb morális érvelési készséggel rendelkező vezetőknek erősebb lehet a transzformációs hatásuk.²⁰⁵ A szervezeti kultúra és a szervezeti légkör magában foglalják a szervezet etikai normáit, értékeit, elvárásait és azt, hogy mennyire támogatják az etikus viselkedést. Egy erős etikai kultúra ösztönzi az etikus döntéshozatalt. A felelős társaságirányítási rendszerek, illetve azok elemei, mint az etikai kódexek és képzések, folyamatszabályozások (processek) formális iránymutatásokat adnak, melyek befolyásolhatják az egyén etikai tudatosságát és döntéseit.

Trevino és tsai. kutatásai vegyes eredményeket mutatnak ezen formai elemek használatára vonatkozóan. Egyrészt korlátokat, kereteket adnak, de az, hogy ezeket a kereteket hogyan “használják”, sokkal inkább függ a felsővezetői elkötelezettségtől.²⁰⁶

A szervezeti tényezők közül fontos kiemelni a jutalmazási és “büntetési” rendszereket. Ezek a rendszerek egyrészt a társaságirányítási rendszerek elemei, másrészt az, hogy a szervezet milyen viselkedést jutalmaz vagy büntet, jelentősen befolyásolja az etikus döntéshozatalt. A kizárólag materiális, pénzügyi eredményekhez kapcsolódó jutalmak aláássák az etikus viselkedés belső értékét, de az egyének elvárják, hogy az etikus viselkedés miatt ne szenvedjenek kárt. A tisztességtelen viselkedés szankcionálásának elmulasztása negatív következményekkel járhat a döntéshozatalra.²⁰⁷

²⁰³ uo. p. 959

²⁰⁴ Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.

²⁰⁵ uo. p. 967

²⁰⁶ uo. p. 970

²⁰⁷ uo. pp. 965-966

A szervezeti tényezők mellett a konkrét téma minősége és jellege is hat az egyén morális tudatosságára. Trevino modelljében két tényezőt, a következmények súlyossága és az adott kérdéshez kapcsolódó társadalmi konszenzus tényezőjét emeli ki. Véleménye szerint e kettő befolyásolja a morális tudatosságot.²⁰⁸

Fontos megemlíteni a munka jellegét is. Bizonyos munkakörök vagy iparágak gyakrabban vetnek fel etikai dilemmákat, így különböző munkák különböző morális tudatosságot igényelnek. Trevino modelljének vizsgálatakor fontos kitérni a szervezeti igazságosság kérdéseire is. Kutatásaik azt mutatják, hogy ha az alkalmazottak igazságtalannak érzik a szervezeti szabályokat és kultúrát, akkor saját morális tudatosságuk is csökken, lazábban viszonyulnak az etikai normákhoz.²⁰⁹

Trevino vizsgálta a morális érvelés készségének kultúrához való kapcsolódását is. A CMD-elmélet szerint a morális érvelés fejlődése univerzális és az emberek hasonló fejlődési utat követnek a morális dilemmákban a helyes és helytelen megítélésében.

A kultúrák közötti kutatások, köztük Snarey kutatásai²¹⁰ és DIT-alapú kísérletek (Defining Issue Test), alátámasztják ezt az univerzalitási állítást.²¹¹

Trevino modellje úttörő és meghatározó az etikai döntéshozatal kutatásának, hiszen komplex módon vizsgálja a folyamatot és a folyamatra ható különböző tényezők hatását. Trevino modellje jelen értekezés szempontjából különösen releváns, mert rávilágít arra a tényre, hogy az egyén (vezető) és a szervezet egy organikus egységet alkot, ahol a szervezeti keret jelentős hatással bír az egyéni döntéshozatali folyamatra. A puha jog, és a felelős társaságirányítási rendszerek hatása meghatározó, hiszen az egyén morális fejlődése és a szervezeti környezet dinamikus kölcsönhatásban áll egymással. A szervezeteknek nem csak az egyéni szinten helyes értékrenddel rendelkező embereket kell felvenniük, hanem olyan etikai infrastruktúrát is ki kell építeniük, amely támogatja az etikus viselkedést és csökkenti az etikátlan cselekedetek lehetőségét.

2.3.4 J. Haidt intuicionista modellje

²⁰⁸ uo. p. 954

²⁰⁹ uo. p. 952

²¹⁰ Snarey, J. R. (1994). Cross-Cultural Universality of Social-Moral Development. *Moral development: New research in moral development*, 5(2), 268.

²¹¹Trevino, L. K. (1992). Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education, and Management. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 445–459. <http://www.jstor.org/stable/25072293> pp. 451–452

Jonathan Haidt (1963-) intuicionista megközelítése teljesen új megvilágításból vizsgálta a döntéshozatal folyamatát és az arra ható egyéni, egyéni tényezőket. Elméletének középpontjában nem a ráció, a gazdaságossági megfontolások, hanem az érzelem, az ösztönös, érzelmi alapú, tudatalatti döntések meghatározó szerepe áll. Ez a nézőpont egy jelentős, korábban mélységében nem ilyen mértékben vizsgált terület szerepére világított rá, színesítve, teljesebbé téve a tudományos diskurzust az etikus döntéshozatal területén.

Haidt morálpszichológus radikálisan eltérő nézeteket vall a morális érvelésről, mint a korábbi "racionalista" modellek. Szerinte ezek a modellek túlbecsülik az emberi értelem szerepét az erkölcsben. Állítása szerint az ember nem olyan racionális lény, mint ahogyan azt sokan gondolják (beleértve a filozófusokat Platóntól Kantig). Sokkal inkább az intuíciók és ösztönök vezérelnek minket, mint a tiszta ész. Elmélete, a Social Intuitionist Model, azzal érvel, hogy a morális ítéletek elsősorban gyors, automatikus, érzelmileg telített intuíciókból fakadnak, és a morális érvelés (moral reasoning) többnyire utólagos racionalizálás, ami a már meghozott ítéletek igazolására szolgál.

Haidt szerint a morális érvelésnél is az intuíciók jönnek először, az érvelés másodlagos.²¹²

Az érvelés elsősorban utólagos igazolás (Post-hoc reasoning link). Miután az intuíciónk alapján meghoztunk egy morális ítéletet, az érvelésünk feladata az, hogy okokat és érveket találjon, amelyek alátámasztják ezt az előre eldöntött álláspontot.²¹³ Ez a folyamat inkább egy védőügyvéd munkájához hasonlít, amikor a védőügyvéd érvel az ügyfél érdekében, nem pedig egy tudóséhoz, aki az igazságot kutatja. Haidt "morális döbbenet" (moral dumbfounding) jelenséggel támasztotta alá ezt a nézetét. Például, amikor valaki erkölcsileg helytelennek tart egy helyzetet, de képtelen racionális érveket felhozni a tiltakozására, csak azt tudja mondani, hogy "ez egyszerűen rossz". Ez arra utal, hogy az intuíció megelőzte az érvelést. Haidt szerint a morális érvelés fő célja nem az egyéni döntéshozatal, hanem a szociális interakció (The social persuasion link). Az érvelést arra használjuk, hogy meggyőzzünk, befolyásoljunk másokat. Haidt bírálta a morálpszichológia korábbi, elsősorban racionális megközelítését, de úgy véli,

²¹² Haidt híres metaforája szerint "az érzelmi kutya csóválja a racionális farkát". Ez azt jelenti, hogy a morális döntéseinket alapvetően "zsigeri érzések" vagy "gyors intuíciók" vezérlik, nem pedig hideg, logikus érvelés. Az ítélet egy pillanat alatt, tudatos gondolkodás nélkül születik meg. Az intuíciókat Haidt a "tudatban hirtelen megjelenő morális ítéletként" írja le, amelyhez affektív érték (jó-rossz, tetszik-nem tetszik) társul, anélkül, hogy tudatosan tudnánk, milyen lépéseken mentünk keresztül az információk keresése, mérlegelése vagy egy következtetés levonása során.

Forrás: Haidt J. The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. *Psychol Rev.* 2001 Oct;108(4):814-34. doi: <https://doi.org/10.1037/0033-295x.108.4.814> PMID: 11699120. p. 819, p. 821

²¹³ uitt. p.821

hogy ritkán előfordulhat, hogy a logikai érvelés felülbírálja az eredeti intuíciót. (The reasoned judgement link).²¹⁴

Haidt “Moral Foundation Theory” (Morális alapok elmélete) az intuicionista modell továbbfejlesztése. Az elmélet azt sugallja, hogy az emberek veleszületett, evolúciósan kialakult morális alapokkal rendelkeznek, amelyekre a kultúrák különböző morális rendszereket építenek.²¹⁵ Az alapok gyors, intuitív reakciókat váltanak ki, amelyek aztán a morális ítéletek alapjául szolgálnak. Az érvelés ezeket az intuitív alapsémákat igyekszik alátámasztani vagy magyarázni. A morális alapértékek számos kombinációban jelennek meg különböző egyéneknél. Ezek az egyedi kombinációk más-más eredményhez vezethetnek.²¹⁶

A gazdasági szférában megjelenő kérdések esetén is más alapérték kombinációval rendelkező egyén más következtetésre juthat. Az elméletet azóta számos empirikus vizsgálat támasztotta alá, és kiterjesztették a kultúrák közötti erkölcsi különbségek megértésére is.

Haidt elméletét több irányból érte kritika. Több kutató, köztük Joseph Henrich, bírálta, hogy az elméletet alátámasztó kutatások jelentős része WEIRD (Western, Educated, Industrialized, Rich, and Democratic – Nyugati, Képzett, Ipari, Gazdag és Demokratikus) társadalmakban zajlott. Emiatt kérdéses, hogy az öt morális alap valóban univerzális-e, vagy csupán a nyugati kultúrákban értelmezhető ilyen formában.²¹⁷ Haidt “Moral Foundation Theory” elmélete a kritikák mellett továbbra is a szociálpszichológia egyik legbefolyásosabb keretrendszere az emberi morál természetének megértésében. A kritikák is elismerik az intuíció fontosságát, de igyekeznek árnyalni a morális érvelés szerepét. Paxton, Ungar & Greene a reflexió és az érvelés morális ítéletalkotásban betöltött szerepét vizsgálta. A tanulmány megállapítása, hogy a reflexió és az érvelés képes befolyásolni a morális ítéleteket, és nem csupán utólagos racionalizációként szolgál. Az eredmények alátámasztják a morális ítéletalkotás kettős folyamat elméletét, amely

²¹⁴ uitt. p.821

²¹⁵ Az elmélet öt alapvető morális alapot azonosított, melyek párokba rendezve írják le a morális érzékenység különböző dimenzióit: A Gondoskodás/Ártás (Care/Harm) az evolúciósan belénk kódolt együttérzésre utal. Az Igazságosság/Csalás (Fairness/Cheating) a kölcsönös altruizmus és az együttműködésből származó előnyök területe. A Hűség/Árulás (Loyalty/Betrayal) a csoporthoz való tartozás és a közösség iránti elkötelezettség ősi igényéhez kapcsolódik. A Tekintély/Felforgatás (Authority/Subversion) a hierarchikus társadalmi struktúrákban való eligazodást segíti. A Szentség/Leértékelés (Sanctity/Degradation) a spirituális és erkölcsi tisztaság morális alapja. Forrás: Haidt, J., & Graham, J. (2007). When morality opposes justice: Conservatives have moral intuitions that liberals may not recognize. *Social justice research*, 20(1), 98-116.

²¹⁶ A Moral Foundation Theory egyik legjelentősebb felismerése, hogy a különböző politikai ideológiák követői eltérő mértékben támaszkodnak ezekre az alapokra. Ez a különbség magyarázatot adhat arra, hogy a politikai spektrum két oldalán álló emberek miért jutnak gyakran gyökeresen eltérő következtetésekre olyan kérdésekben, mint a bevándorlás, a szexuális erkölcs vagy a honvédelem. Az elmélet segít megérteni, hogy a másik oldal álláspontja nem feltétlenül az erkölcsi érzék hiányából, hanem egy eltérő erkölcsi mátrixból fakad.

Forrás: Graham, J., Haidt, J., & Nosek, B. A. (2009). Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations. *Journal of personality and social psychology*, 96(5), 1029.

²¹⁷ Henrich, J., Heine, S. & Norenzayan, A. Most people are not WEIRD. *Nature* 466, 29 (2010). <https://doi.org/10.1038/466029a>

a gyors, automatikus érzelmi válaszok és a lassabb, tudatos érvelési folyamatok közötti interakciót hangsúlyozza. Ezzel árnyalják Haidt "Social Intuitionist Model"-jét, kimutatva, hogy az érvelés valóban megváltoztathatja az emberek morális nézeteit bizonyos körülmények között.²¹⁸

Míg Kohlberg a morális érvelés fejlődését, mint racionális, szakaszos folyamatot írta le, Haidt munkássága más nézőpontot emelt ki. E két megközelítés eltérő hangsúlyai vezettek a morál pszichológiában a kettős folyamat modellek (Dual Process Theory)²¹⁹ megjelenéséhez, amelyek megpróbálják integrálni az intuíció és a gondolkodás szerepét az etikus döntéshozatalban.

Haidt elmélete és a kettős folyamat-modellek ráirányítják a figyelmet arra, hogy a vezetői döntéshozatalnál a racionális és adatokra épülő elemzések mellett mekkora szerepe van az intuíciónak és az érzelmeknek. A szerző az etikus döntéshozatalt korlátozó tényezők közül az azonnali választ sürgető környezet által előidézett stresszt jelölte meg, ami egy erőteljes érzelmi reakciót vált ki a döntéshozónál. Az azonnaliság az 1. rendszert aktiválja, ami nem a morális kérdések végiggondolásának helye. A felelős társaságirányítási rendszerek jellegükből fakadóan inkább a racionális oldal támogatását biztosítják, és ezzel keretet adnak a lassabb, körültekintőbb döntéshozatalnak, a megalapozottabb morális érvelésnek. A döntéshozatali folyamat jobb megértése olyan továbbfejlesztési irányokat nyithat, ami egyrészt engedi az intuíció, érzelmek megjelenését és egyben lassítja - ezáltal racionalizálja - a gondolkodási folyamatot, így biztosítva a plurális, komplex elemzést. A szerző modellje nagymértékben épít a folyamatos reflexióra és szupervízióra. Ezek a lépések is a "lassítást" támogatják, teret engedve a morális érvelésnek, ami nem utólagos racionalizálás. A felelős társaságirányításba beépítendő szupervízió pedig a szervezeti keretet adja a komplexebb elemzési és érvelési térnek.

2.3.5 Petrick-Quinn integritáskapacitás modellje

A Petrick-Quinn-integritás kapacitásmodellje az egyik olyan jelentős modell, amely közvetlenül összekapcsolja a jogot az üzleti etika komplex területével. Egy keretrendszer,

²¹⁸ Paxton, J. M., Ungar, L., & Greene, J. D. (2012). Reflection and reasoning in moral judgment. *Cognitive science*, 36(1), 163-177.

²¹⁹ A kettős folyamat elmélete (Dual Process Theory) a pszichológiában egy széles körben elfogadott modell, amely azt magyarázza, hogy az emberi gondolkodás és döntéshozatal két alapvetően különböző módon történik. Gyakran Kahneman és Tversky nevéhez kötik, különösen Daniel Kahneman "Gyors és lassú gondolkodás" című könyve tette széles körben ismertté. Erről bővebben az értekezés 3.1.7 pontjában esik szó.

amely segít megérteni és felmérni egy szervezet képességét az integritás fenntartására és fejlesztésére. Nem pusztán az etikát vizsgálja, hanem azt, hogy egy szervezet milyen mértékben képes folyamatosan a helyes dolgot tenni, még akkor is, ha az nehéznek vagy hátrányosnak tűnik. A modell célja, hogy egy olyan keretrendszert adjon, amely alkalmas az üzleti etikai kérdések viselkedési, morális és jogi szempontjainak komplex elemzésére és a köztük feszülő ellentétek feloldására.²²⁰

Petrick és Quinn az integritáskapacitás fogalmán keresztül vizsgálják egy adott szervezet etikus működését. Az integritást az egyéni és kollektív szintű erkölcsi önszabályozás minőségéként definiálják.²²¹ Az integritáskapacitás képességét úgy határozzák meg, mint “az egyén és/vagy a közösség azon képességét, hogy erkölcsi tudatosságát, mérlegelését, jellemét és magatartását ismétlődő folyamatok során képes összehangolni, ami kiegyensúlyozott ítélőképességet mutat, elősegíti a tartós morális fejlődést és támogatja a morális döntéshozatal támogató rendszereket”. Magas integritáskapacitással rendelkező egyének és kollektívák képesek egységes cél mentén működni és egységesen cselekedni a morális komplexitás ellenére, anélkül, hogy bürokratikus tehetetlenségbe kerülnének vagy leegyszerűsített, felelőtlen döntést hoznának.²²²

Az integritás kapacitás négy dimenziója:

A *Folyamat dimenzió (Process Integrity Capacity)* az egyéni és kollektív morális tudatosság, mérlegelés, jellem és magatartás folyamatos összehangolásának folyamatát írja le, ezáltal a reputáció jelentős immateriális eszközzé válik, amelyet gondosan ápolni és védeni kell. Ez a kognitív oldal, ami azt nézi, hogyan és mikor észlelhetjük a szervezetben megjelenő etikai dilemmákat.²²³

Az *Ítélnőképesség dimenzió (Judgment Integrity Capacity)* az etikai elméletek és a kapcsolódó elméleti erőforrások kiegyensúlyozott használatát írja le az egyéni és/vagy kollektív erkölcsi kérdések elemzésében és megoldásában. Az ítélőképesség integritása azt jelenti, hogy a vezetők képesek kiegyensúlyozottan alkalmazni a menedzsment-, etikai- és jogelméleteket, annak érdekében, hogy megfelelően kezeljék a viselkedési, morális és jogi összetettséget. Ez a képesség kulcsfontosságú az üzleti döntéshozatalban, mivel segít elkerülni a torzított ítéleteket

²²⁰ Petrick, J.A., Quinn, J.F. The Integrity Capacity Construct and Moral Progress in Business. *Journal of Business Ethics* 23, 3–18 (2000). p.3 <https://doi.org/10.1023/A:1006214726062>

²²¹ Petrick, J.A., Quinn, J.F. The Integrity Capacity Construct and Moral Progress in Business. *Journal of Business Ethics* 23, 3–18 (2000). p.4 <https://doi.org/10.1023/A:1006214726062> . A publikáció definícióként Werhane, P. and Freeman, R. (eds.): 1997, *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics* (Blackwell, Cambridge, MA) hivatkozik.

²²² Id. uo. p. 4

²²³ Id uo. p. 5

és elősegíti a morális fejlődést. Petrick és Quinn modelljében három terület (vezetéselmélet, etika és jog) négy-négy típusát határozza meg és kapcsolja össze. A racionális cél elméletét (Taylor) a teleológiai etikával és pozitív joggal, a belső folyamat elméletét (Weber, Fayol) a deontológiai elméletekkel és természetjoggal, az emberi kapcsolatok elméletét (Mayo, Hawthorne) az erényetikai elméletekkel és az állampolgári felelősség jogelméletével, a nyitott rendszerek elméletét pedig a rendszerfejlesztési etikai elméletekkel (Trevino, Cohen) és a társadalmi reform jogelméletével kapcsolják össze.²²⁴

A törvények segíthetik a vezetőknek abban, hogy erkölcsi normákat állítsanak fel a gazdasági tranzakciókhoz, kijelöljék az elfogadható üzleti gyakorlat határait. A jog fontos eleme az üzleti ítélőképesség integritáskapacitásának, mert konkrét, mindenki számára elérhető módot kínál a megvalósítható morális eszmék elérésére és megelőzi a kollektív morális hibákat, mint például a politikai és gazdasági korrupciót. A jog és etika dinamikus kölcsönhatása olyan, hogy ami ma jog által megengedett, de etikai szempontból kérdéses, az holnap már jog által tiltott lehet. Az üzleti ítélőképesség integritáskapacitása tehát megköveteli, hogy az üzleti vezetők ne csak a menedzsment- és etikai elméletekkel legyenek tisztában, hanem a jogelméleti szempontokkal is. Azok a vezetők, akik csak egy jogi nézőpontot alkalmaznak, „jogi vakfoltokat” alakítanak ki és úgy hoznak ítéletet, hogy nem értékelik megfelelően a döntési helyzet morális és jogi összetettségét.²²⁵

A vezetés, az etikai és a jogi elméletek típusainak kiegyensúlyozott alkalmazása segíti a komplex jogi és erkölcsi kérdések megoldását.

A Fejlődési dimenzió (Developmental Integrity Capacity) – Kohlberg morális fejlődési modelljét követve – “az egyéni és kollektív morális érvelési képességek kognitív fejlődése, amely a prekonvencionális önérdékű szemléletmódtól a konvencionális normáknak való megfelelés szakaszán át az univerzális etikai elvek iránti posztkonvencionális elkötelezettség szakaszáig vezet.”²²⁶ A posztkonvencionális egyéni és kollektív morális érvelési képességek fejlődése kölcsönösen támogatja mind az egyén, mind a közösség folyamat- és ítélőképességének integritását azáltal, hogy normákat teremt az etikus munkakultúra kialakításához.

A Rendszer dimenzió (System Integrity Capacity) “a vállalati politikák összehangolt végrehajtása, amely intézményesíti a folyamatos morális fejlődést a szervezeteken belül és szervezetek között, valamint lehetővé teszi, hogy a szervezeten kívüli tényezők morális

²²⁴ uo. pp.6-9

²²⁵ uo. p.8

²²⁶ uo. p.11

támogató keretet biztosítsanak az integritásépítő környezetekhez, statisztikailag mérhető teljesítménynövelők révén” (Lindsay, Petrick).²²⁷ Két megközelítést vizsgálnak. Az ún. “megfelelés-központú rendszer” (compliance-directed system) a külső szabályozások betartására fókuszál, míg az “integritás-központú rendszer” (integrity-directed system) túlmegy ezen a külső megfelelésen a kollektív elkötelezettség és az intézményesített fejlesztés felé. Az integritás-központú szervezet a döntési folyamatait a saját értékei mentén szervezi, az eredményeit azok tükrében is vizsgálja, és ha szükséges, korrigálja.²²⁸

A gazdasági szervezet morális fejlődése akkor valósul meg, ha az érintett felek (stakeholderek) egyre nagyobb számban képesek kezelni a morális komplexitást az integritáskapacitás négy dimenziójának mindegyikében.

A Petrick-Quinn modell több szempontból is jelentős az etikus döntéshozatali modellek között. Egyrészt holisztikus szemléletű, az integritást nem egy elszigetelt jelenségként, hanem egy komplex, több fázisú és több rétegű képességként írja le. Segít a szervezeteknek azonosítani, hol tartanak az integritás fejlődésében, és milyen lépéseket tehetnek a magasabb szintek eléréséhez. Rávilágít arra, hogy az integritás nem csupán a szabályok betartásáról szól, hanem egy mélyen gyökerező szervezeti kultúra kialakításáról. A Petrick-Quinn modell egy értékes eszköz a szervezetek számára, hogy ne csupán "elkerüljék a bajt", hanem proaktívan építsék és erősítsék integritásukat, ezzel hozzájárulva hosszú távú sikerükhöz és jó hírnevükhöz. A proaktív magatartás a nagyobb mozgási és döntési teret biztosít a gazdasági szervezeteknek, ezáltal döntéseikkel nem csak kezelni lesznek képesek különböző helyzeteket, hanem formálni, alakítani is.

A Petrick-Quinn-modellben megjelenő holisztikus szemléletmód, a folyamat, ítélőképesség, fejlődési és rendszerdimenzió lehetővé teszi az egyén és szervezet egymásra hatásának vizsgálatát, a vezetélmélet, etika és jog összekapcsolását a komplexebb értékelést és teret ad a folyamatos fejlődésnek. A szerző koncepciója jelentős mértékben építkezik a Petrick-Quinn modell szellemiségére. A bemutatandó modell egyéni szinten hat a döntéshozó morális fejlődésére, míg a javasolt felelős társaságirányítási elemek a kollektív szervezeti fejlődést támogatják.

²²⁷ uo.p.12

²²⁸ uo. pp.12-13

2.3.6 Schwartz Integrált EDM modellje

Az eddigi modellek mindegyike különböző nézőpontjából közelítve vizsgálta és írta le az etikus döntéshozatalt. A modellek az emberi, egyéni és szervezeti tényezőket vizsgálva, más-más hangsúllyal kiemelve egyes tényezők szerepét. Mark S. Schwartz "Integrált Etikai Döntéshozatal (I-EDM)" modellje a korábbi modellek elemeit beépítve egy átfogó elméleti keretrendszer alkott, amely az etikai döntéshozatal (EDM) racionális és nem racionális megközelítései közötti szakadék áthidalására törekszik. A modell célja, hogy konszolidálja a különböző, néha egymásnak ellentmondó állításokat és perspektívákat az EDM elméletében. A modell egyesíti a racionalista (Kohlberg, Rest), a személy-szituáció interakcionista (Treviño), az eseményfüggő (Jones) és az intuicionista/szentalista (Haidt) EDM-megközelítéseket és Petrick-Quinn integritáskapacitás-konceptióját. Nem feltétlenül új felismeréseket kínál, hanem egy koherensebb és egyszerűsített elméleti platformot biztosít a kutatók számára. A modell szakaszait tekintve Rest modelljét veszi alapul, a morális ítéletalkotás szakaszában együttesen építi be az érzelem, intuíció, érvelés, és racionalizálás hatását az ítéletalkotásra. Az I-EDM modellben Schwartz törekedett a korábban használt hasonló tartalmú fogalmak egységesítésére. Az egyéni tényezők tekintetében Schwartz bevezeti a "morális kapacitás" fogalmát, ami egyetlen átfogó fogalomba sűríti a jellem (Moral Character Disposition)²²⁹ és integritáskapacitás (Integrity Capacity)²³⁰ fogalmát.

A szituációs kontextus tekintetében a modell három komponenst határoz meg. A probléma etikai jellegét Jones morális intenzitása mellett a probléma fontossága és a probléma komplexitása határozzák meg. A szervezeti környezet, avagy "etikai infrastruktúra", magában foglalja a szervezet összes olyan formális és informális elemét, amely hozzájárul az etikai hatékonysághoz, például etikai kódexek, képzések, szankcionálási rendszerek (jutalmak és büntetések), valamint a vezetők és a munkatársak befolyása. A személyes helyzet az egyén aktuális helyzete, amely "etikai sebezhetőséghez" vezethet, mint például a személyes haszonszerzés iránti igény (pl. pénzügyi nehézségek miatt) vagy egyéb korlátok (pl. időnyomás).

Az I-EDM modell Rest négy szakaszára épül, de több fontos elemmel kiegészíti azt. A "tudatosság" (Awareness) az a pont, amikor az egyén felismeri, hogy egy erkölcsi dimenzióval

²²⁹ Jellem: Az egyén morális érettségének szintje, amely az etikai értékrendszerén, erkölcsi fejlettségi szintjén és erkölcsi identitásán alapul.

²³⁰ Integritás kapacitás: Az a képesség és elköteleződés, hogy az egyén a nyomásgyakorlás ellenére is következetesen az erkölcsi jellemének megfelelően cselekedjen. Ide tartozik az erkölcsi bátorság és a felelősségvállalás.

rendelkező helyzettel áll szemben. Új elemként jelenik meg a *“morális tudatosság hiánya”* (Lack of Moral Awareness). A modell egy külön utat ábrázol arra az esetre, amikor az egyén nem ismeri fel a helyzet etikai vonatkozásait. Ezt olyan pszichológiai folyamatok magyarázhatják, mint a morális elköteleződés hiánya (moral disengagement), az etikai elhalványulás (ethical fading) vagy az etikai vakság (ethical blindness). Ez az út megkerüli a Rest-modell közbelső szakaszait és gyakran nem szándékoltan, de közvetlenül a (nem etikus) viselkedéshez vezet.

A modell központi eleme az *“ítéletalkotás”*, ahol több mentális folyamat hat egymásra, hogy kialakuljon a döntés. Az érzelem és az intuíció gyors, gyakran zsigeri reakciók, ami egy kezdeti ítéletet eredményez. Az érvelés egy tudatos, megfontolt folyamat, amely során a döntéshozó mérlegeli a különböző erkölcsi normákat. A racionalizáció az a kognitív folyamat, amellyel az egyén meggyőzi magát, hogy tervezett vagy megtett viselkedése elfogadható, még ha az sérti is saját normáit. Ez segít elkerülni a büntudatot vagy a szégyenérzetet. A modell egy explicit lépésként tartalmazza a konzultációt (Confirm), azt az aktív folyamatot, amikor a döntéshozó útmutatást kér másoktól (pl. kollégák, vezetők) vagy etikai dokumentumokból (pl. kódex).

A *“szándék”* az elköteleződés vagy motiváció a meghozott ítélet szerinti cselekvésre.

A negyedik szakasz a *“viselkedés”*, a ténylegesen megvalósuló etikus vagy etikátlan tett.

Schwartz modelljében újdonság a beépített *“visszacsatolási hurkok”* (Feedback Loops). A visszacsatolási hurkok a cselekvés következményeinek reflektív vizsgálatát jelentik, amelyek egyrészt visszahatnak az egyéni és szituációs tényezők visszamenőleges értékelésére, elemzésére, és teret engednek a levont tanulságokon keresztül történő tanulásra. A tanulási folyamat eredményeképpen változhat az egyén morális kapacitása, amely befolyásolhatja a jövőbeli döntéseket.

A modellnek számos szakmai erénye van. Az egyik erőssége, hogy átfogó gyűjtőfogalmakat vezet be. A "morális kapacitás" magában foglalja az egyén erkölcsi jellemét és integritási képességét, így egyetlen fogalom alá vonja a korábbi modellekben szétszórtan kezelt egyéni változókat (pl. ego-erő, kognitív morális fejlettség stb.). Az "etikai infrastruktúra" hasonlóképpen rendszerezi a szerteágazó szervezeti tényezőket (pl. kódexek, szankciók, vezetői példamutatás). Az I-EDM modell vizuálisan is szemléletesen ábrázolja azokat a kulcsfontosságú pszichológiai folyamatokat, amelyeket korábban implicit módon kezeltek.

A modell külön teret enged annak a jelenségnek, amikor az egyén nem ismeri fel a helyzet etikai dimenzióját, ezt a *“morális tudatosság hiányának”* nevezi. Beépít a keretrendszerbe fontos koncepciókat, mint az "etikai elhalványulás" (ethical fading) és az "etikai vakság" (ethical blindness). A modell az ítéletalkotás központi elemeként kezeli a racionalizációt, azt a

kognitív folyamatot, amellyel az egyén igazolja saját, potenciálisan etikátlan viselkedését, hogy fenntartsa pozitív önképét. Schwartz egy explicit, aktív cselekvési lépésként ábrázolja a konzultációt, elismerve, hogy a döntéshozatal gyakran társas folyamat, ahol az egyén másoktól vagy dokumentumokból kér megerősítést.

A modell átfogó jellege és komplexitása egyben a legnagyobb kihívást és potenciális gyengeségét is jelenti. A sok kölcsönhatást leíró modell egy olyan bonyolult rendszert vázol fel, amelynek egészét egyetlen kutatásban szinte lehetetlen vizsgálni. A modell feltűnteti az ítéletalkotásban szerepet játszó folyamatokat, de a közöttük lévő pontos kapcsolatok, a sorrendiség és a kölcsönhatások természete nagyrészt kidolgozatlan marad. A modell nem ad egyértelmű választ arra, hogy milyen feltételek mellett dominál az egyik folyamat a másikkal szemben.

A modell kapcsán bevezetett gyűjtőfogalmak, mint az "erkölcsi kapacitás" vagy az „etikai infrastruktúra” mérése módszertani kihívásokat vet fel és nehezíti az empirikus ellenőrzést.

Minden kritikai észrevétel mellett Schwartz modellje komplexen írja le az egyéni döntéshozatal releváns tényezőit, és az elméleti modell jó alapot biztosít a szervezeti tényezőkön belül a felelős társaságirányítási rendszerek szerepének és funkciójának további vizsgálatához és keretezéséhez. Schwartz elméleti modelljének elemei megjelennek a bemutatott döntéshozatali modell elemzési, értékelési és reflektív szakaszaiban.

2.3.7 Etikai vakság

Az etikus döntéshozatal kapcsán szükségszerű érdeklődni az etikai vakság, angolul "ethical blindness" vagy "ethical fading" elméletével. Az etikai vakság jelenségének, modellezésének vizsgálata és az erre adható egyéni és szervezeti (felelős társaságirányítási) válaszok keresése jelen értekezés fő célkitűzése.

Az "ethical fading" kifejezés azt jelenti, hogy az egyén erkölcsi döntéshozatali képessége pillanatnyilag vagy tartósan sérül anélkül, hogy ennek tudatában lenne. Ez gyakran egyfajta „morális rövidlátásként” írható le, ahol a döntéshozók figyelme torzul, és képtelenek felismerni az adott helyzetben rejlő etikai csapdákat. Tenbrunsel és Messick úgy vélik, hogy az etikátlan viselkedés gyökere gyakran az "önámítás" (self-deception) pszichológiai folyamatában

rejlik.²³¹ Az "önámítás" lehetővé teszi, hogy az egyén önérdékből cselekedjen, miközben fenntartja azt a hamis meggyőződést, hogy morális elveihez hű maradt.²³²

Ennek a folyamatnak a végeredménye az "etikai elhalványulás" (ethical fading). Ez az a jelenség, amikor egy döntés etikai aspektusai háttérbe szorulnak, a morális következmények elhomályosulnak, és a döntést más, például kizárólag üzleti vagy jogi keretben értelmezik.

A kutatók négy olyan mechanizmust azonosítanak, amelyek elősegítik az önámítást és hozzájárulnak az etikai elhalványuláshoz. A *nyelvi eufémizmusok* azok a metaforák, szépítő kifejezések, amelyek elrejtik a döntések morális vagy etikai vonatkozásait, és idővel akár igazolássá is válhatnak, hiszen az emberek hajlamosak átnevezni vagy "kiszínezni" a tetteiket, hogy azok elfogadhatóbbnak tűnjenek.²³³ Az etikátlan viselkedés gyakran nem egyetlen nagy, rossz döntéssel kezdődik, hanem apró, szinte észrevehetetlen lépések sorozatával, amit "*csúszós lejtőnek*" (Slippery Slope) neveztek el a kutatók. A "*csúszós lejtő*" jelenségnek két pszichológiai háttere van. A "*pszichés zsibbadás*" (ethical numbing), ami arra utal, hogy az etikai dilemmáknak való ismételt kitettség csökkenti az egyén erkölcsi érzékenységét, és az "*indukciós mechanizmus*", ami azt jelenséget írja le, hogy az egyén a múltbeli gyakorlatot használja viszonyítási pontként. Ha egy jelenlegi gyakorlat csak egy kicsit tér el egy korábbi, elfogadott gyakorlattól, azt is rendben lévőnek ítéli.²³⁴ Azok a tényezők, melyek nem "estek ki" a nyelvi eufémizmusok és a "csúszós lejtő" szűrőjén, az ember téves ítéletének áldozatul eshetnek. Az egyén nem tudja teljes komplexitásában megérteni és értékelni egy adott helyzetet, emiatt tévesen ítéli meg egy helyzetben a morális felelősséget. Az "*ok-okozati összefüggések téves észlelésének*" okai a) a rendszerek téves hibabiztos értékelése, ami miatt inkább az egyént hibáztatják, mint a rendszert, b) az önérdék torzíthatja a felelősség megítélését, és más tényezőket kritikusabbnak láttathat, mint amilyenek valójában, hogy elterelje magáról a felelősséget, c) a „mulasztásos” hazugságok (információ visszatartása) kevésbé tűnnek elítélendőnek, mint a ténylegesen elkövetett hazugságok (direkt valótlanságok). Emiatt az információ tudatos visszatartása („mulasztásos” hazugságok) elhomályosítja a felelősséget és lehetővé teszi, hogy az egyén másokra hárítsa azt.²³⁵ A negyedik tényező az a tény, hogy a világot az egyén kizárólag a saját szubjektív szemszögéből képes megtapasztalni. Az a hit, hogy képesek vagyunk objektív igazság megismerésére, önmagában az önámítás egy formája. Ez a

²³¹ Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. *Social justice research*, 17, 223-236. cikke foglalkozik ezzel a témával.

²³² uo. p.223

²³³ uo. pp. 226-227

²³⁴ uo. p.228

²³⁵ uo. pp. 230-231

korlát megnehezíti annak pontos felmérését, hogy cselekedeteink milyen hatással vannak másokra, ami pedig számos etikai elmélet központi eleme. Az önámítás végső hatása az, hogy megváltoztatja a döntési keretet. Az egyén nem etikai dilemmaként, hanem például "üzleti döntésként" fogja fel, keretezi a helyzetet. Utóbbi gondolat erősen kapcsolódik Simon korlátozott racionalitás elméletéhez.

Tenbrunsel és Messick úgy érvelnek, hogy az etikátlan viselkedés csökkentésére irányuló erőfeszítéseknek a fenti folyamat elemeire kell irányulniuk. Az első és legnehezebb lépés az önámítás átható természetének felismerése és elfogadása. Kritikusan kell vizsgálni saját ítéleteinket és azokat az indokokat, amelyekkel tetteinket igazoljuk. Ez az egyéni reflektív folyamat fontosságára hívja fel a figyelmet, illetve a "szembesítés" történhet külső segítséggel, például szupervízióval megtámogatva. A szervezet oldaláról az egyik konkrét lépés a környezeti jelek időbeni észlelése és kezelése. A szervezeteknek azonosítaniuk kell azokat a strukturális és intézményi tényezőket, amelyek elősegítik az etikátlan viselkedést. Egy következetes "etikai infrastruktúrát" kell kiépíteni, ahol a formális és informális rendszerek (kommunikáció, felügyelet, szankciók) összhangban vannak egymással. Erre a felelős társaságirányítási rendszerek kiváló kereteket biztosíthatnak. A szervezeteknek továbbá fel kell ismerniük azokat a finom jeleket (pl. nyelvezet), amelyek befolyásolják, hogy a munkavállalók hogyan keretezik a döntési helyzeteket.

Az etikai vakság kialakulásához szorosan kapcsolódó "*csúszós lejtő*" (slippery slope) hatást Gino és Bazerman kísérlete támasztotta empirikusan alá. Kísérletük rámutatott arra, hogy az emberek sokkal nagyobb valószínűséggel fogadják el mások etikátlan cselekedeteit, ha az etikai normák romlása fokozatosan, kis lépésekben történik, nem pedig egyetlen, hirtelen változás következtében.²³⁶

²³⁶ Gino és Bazerman négy kísérletet végeztek.

1. kísérlet: Két csoportot hoztak létre. A "csúszós lejtő" csoportban a becslések kezdetben pontosak voltak, majd körről körre egyre túlzóbbá váltak. A "hirtelen változás" csoportban a becslések sokáig pontosak maradtak, majd hirtelen ugrottak egy irreálisan magas szintre. Az eredmények igazolták az első hipotézist: a "csúszós lejtő" csoport tagjai szignifikánsan gyakrabban hagyták jóvá a túlzó becsléseket (az utolsó körökben 52%-os arányban), mint a "hirtelen változás" csoport tagjai (24%-os arányban).

2. kísérlet: Ez a vizsgálat azt tesztelte, hogy a fokozatos erózió megváltoztatja-e a résztvevők saját értékítéletét. Miután a résztvevők szembesültek a fokozatosan vagy hirtelen romló becslésekkel, nekik maguknak kellett megbecsülniük az üveg tartalmát. A "csúszós lejtő" csoport tagjai szignifikánsan magasabb becsléseket adtak, ami arra utal, hogy a fokozatos torzítás eltorzította a valóságról alkotott képüket is.

3. kísérlet: Ebben a kísérletben vizsgálták az anyagi ösztönzők szerepét és az implicit torzításokat. Az eredmények azt mutatták, hogy a "csúszós lejtő-hatás" akkor is fennállt, amikor a résztvevőknek nem volt anyagi érdekük a túlzó becslések jóváhagyása. A rejtett torzításokat egy szó-kiegészítési teszttel és a reakcióidő mérésével vizsgálták. A "hirtelen változás" csoport tagjai gyakrabban egészítették ki a szótöredékeket etikával kapcsolatos szavakkal (pl. "csalás"), és tovább gondolkodtak a döntésükön, ami tudatos etikai mérlegelésre utal. Ezzel szemben a "csúszós lejtő" csoport tagjai gyorsabban döntöttek, és kevésbé aktiválódtak náluk az etikai fogalmak, ami a folyamat tudattalan jellegét támasztja alá.

Amikor személyes vagy szervezeti érdekek ütköznek az etikai normákkal, az egyén hajlamos lehet az előbbieket előtérbe helyezni, figyelmen kívül hagyva az utóbbiakat. Ez gyakran vezet összeférhetlenséghez, amely elhomályosítja az etikai ítélőképességet.

A vezetőknek kulcsszerepük van az etikai kultúra kialakításában és fenntartásában, nem csak szavakkal, hanem tettekkel is. A kognitív torzítások és szervezeti, környezeti tényezők mellett az egyén pillanatnyi "szellemi fittsége" is nagy hatással van az etikai "belátóképességére". Fáradtság, stressz vagy túlhajszoltság esetén az egyén nehezebben hoz morálisan megalapozott döntéseket, mivel a kognitív erőforrásai korlátozottabbak.²³⁷

Az etikai vakság (ethical blindness) szervezeti és intézményi gyökereit Tenbrunsel és tsai. kutatásai mellett többek között Guido Palazzo és tsai. részleteiben vizsgálták. Onnan indulnak ki, hogy a modern vállalatok működési logikája, a globalizáció és a komplex ellátási láncok gyakran láthatatlanná teszik az etikai problémákat. Kutatásaik összekapcsolják a pszichológiát a politikai filozófiával és a vállalati felelősségvállalás elméleteivel. A kutatók úgy definiálják az etikai vakság fogalmát, mint a döntéshozó ideiglenes képtelensége arra, hogy észrevegye egy adott döntés etikai dimenzióját. Úgy vélik, hogy az emberek gyakran anélkül cselekednek etikátlanul, hogy ennek tudatában lennének. Ez a jelenség ellentmond a hagyományos etikai modelleknek, amelyek racionális szereplőket feltételeznek, akik tudatosan mérlegelik a helyes és helytelen közötti választást.²³⁸ Arra világít rá, hogy egy más helyzetben jól gondolkodó, morálisan helyesen viselkedő egyén is (azaz bárki) kerülhet ideiglenesen olyan helyzetbe, amikor nem veszi észre, hogy már nem a saját elvei mentén viselkedik.²³⁹ Az etikai vakság Palazzo és tsai. elméletében nem egy szándékos döntés, nem egy állandó személyiségjegy,

4. kísérlet: Itt megfordították az ösztönzőket: a résztvevőket a csalás leleplezéséért jutalmazták. A "csúszós lejtő-hatás" még ilyen körülmények között is megfigyelhető volt; a fokozatosan romló becsléseket még ekkor is gyakrabban fogadták el, mint a hirtelen megváltozókat.

A kutatás rávilágít, hogy az etikátlan viselkedés elfogadása nem csupán néhány "rossz alma" szándékos döntéseinek eredménye. A körülmények, különösen az etikai normák lassú és fokozatos romlása, oda vezethetnek, hogy hétköznapi emberek is elfogadják a súlyos vétségeket, gyakran anélkül, hogy tudatosan észlelnék a probléma súlyát. A szerzők a "forrásban lévő béka" szindrómájához hasonlítják a jelenséget: ha a változás elég lassú, a megfigyelő nem észleli a veszélyt, és nem cselekszik időben. A cikk szerint ez a hatás nagyrészt a tudattalan, implicit folyamatoknak köszönhető, amelyek megakadályozzák, hogy az egyének felismerjék az etikai határok átlépését, amikor az apró lépésekben történik.

Forrás: Gino, F., & Bazerman, M. H. (2009). When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others' unethical behavior. *Journal of experimental Social psychology*, 45(4), 708-719.

²³⁷ Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D. (2001). An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment. *Science*, 293(5537), 2105-2108.

²³⁸ A publikációban a szerzők foglalkoznak a "bounded awareness", "bounded ethicality" fogalmával is, ezen keresztül vezetik le saját definíciójukat.

Forrás: Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of business ethics*, 109(3), 323-338.

²³⁹ Erre az üzleti gyakorlatból számos példa sorolható. Amikor egy évek óta kiválóan dolgozó kolléga egy konkrét helyzetben időnyomás alatt és vélt vagy valós elvárásoknak megfelelni vágyásból morálisan megkérdőjelezhető döntést hoz.

hanem egy nem tudatos reakció, viselkedés, ahol az egyén szembe megy saját értékeivel, elveivel anélkül, hogy ennek tudatában lenne. Ez egy átmeneti pszichológiai állapot, amely a helyzettől függően alakul ki. A kontextus megváltozásával az egyén visszatérhet eredeti értékeihez, és akár meg is döbbenhet korábbi viselkedésén.²⁴⁰

Palazzo és tsai. modellje az etikai vakság elméletéhez illeszt egy folyamatmodellt. Nem az etikai vakság elemeit vizsgálja, hanem a folyamatot, egy döntési fa jellegű konstrukcióban mutatja be az etikai vakság kialakulásának körülményeit és az egyén, a kontextus és a környezet komplex kölcsönhatásának lehetséges eredményeit.

Az etikai vakság gyökerét a merev keretezéshez (rigid framing) kapcsolják. A merev keretek olyan mentális struktúrák, amely leegyszerűsítik a komplex valóság megértését. Bár a keretek nélkülözhetetlenek, "vakfoltokkal" rendelkeznek, mivel egy adott perspektívára korlátozzák a figyelmünket. A "*merev keretezés*" az a jelenség, amikor valaki "beleragad" egyetlen értelmezési keretbe és képtelen más perspektívára váltani. Ennek következtében az egyén egy szűk, partikuláris valóságot hoz létre, amelyben egy kívülről etikátlannak tűnő cselekedet teljesen normálisnak és racionálisnak tűnhet. Például egy mereven alkalmazott gazdasági keret azt sugallhatja, hogy a profitmaximalizálás önmagában erkölcsös és a törvények jelentik az egyetlen morális korlátot.²⁴¹ Palazzo és tsai. modelljében az etikai vakság kockázata attól függ, hogy a kontextuális nyomás hogyan hat az egyén keretezésére. A "*Proximális kontextus*" (Szervezeti és helyzeti nyomás) a szervezet és a közvetlen döntési helyzet tényezőit foglalja magában. Ide tartoznak a szervezeti rutinok és kultúra, valamint a helyzeti tényezők. A sikeres szervezetekre inkább a nézőpontok homogenizálására való törekvés jellemző ("architecture of simplicity"). A versengő "mi kontra ők" kultúra, az objektivitás eltúlzott hangsúlyozása vagy az erős megfelelési kényszer mind megerősíthetik az egyén merev keretezését. Az olyan erős helyzetek, mint a tekintélynek való engedelmesség, a csoportnyomás és az időnyomás szintén korlátozzák a kognitív erőforrásokat és a rugalmas gondolkodást.²⁴²

A proximális kontextus mellett létezik a "*disztális kontextus*" (Intézményi nyomás) mint meghatározó tényező. Ez a tágabb társadalmi és intézményi környezetet jelenti, amelyben a szervezet működik. A disztális kontextusban a hegemon ideológiák (ilyen lehet az erős intézményi logika) megkérdőjelezhetetlen diskurzust hozhat létre. A hegemon ideológia a

²⁴⁰ Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of business ethics*, 109(3), 323-338. p.325

²⁴¹ Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of business ethics*, 109(3), 323-338. pp.325-327

²⁴² uo. pp. 329-330

gazdasági kereteket erősíti, és elnyomja az alternatív (pl. etikai) szempontokat. Az intézményesült normák és gyakorlatok "normalizálhatják" az etikátlan viselkedést, ahogy azt a korrupció is mutatja.²⁴³ Az időben és térben távoli hatások (pl. fenntarthatóság kérdésköre, klímaváltozás) alacsony morális intenzitásuknak köszönhetően könnyen kerülnek a döntéshozatali vakfolt területére.

A modell szerint a legnagyobb a kockázata az etikai vakságnak, amikor az egyéni keret, a proximális (szervezeti) és a disztális (intézményi) nyomás mind összhangban vannak és egy irányba hatnak. Más szóval, e három tényező ugyanabba az irányba torzít a döntési folyamat során. Minden elem abban erősíti a döntéshozót, hogy helyes az irány, így egyéni szinten jóval hamarabb jelenik meg a korlátozott racionalitás, a gondolkodási tér szűkül, és a döntéshozó az első jónak tűnő megoldásnál megáll, amit a szűkebb és tágabb környezet is "jóváhagy".

Palazzo és tsai. szerint az etikai vakság egy időben kibontakozó folyamat, amelynek bemutatására négy pszichológiai koncepciót használnak.

Az *"időbeli értelmezés"* (Temporal Construal) arra utal, hogy az időben távoli következményeket nehezebb elképzelni és érzelmileg átélni, ami csökkenti a morális érzékenységet.²⁴⁴ Ez azonos Jones morális intenzitás modelljének egyik elemével. Az *"éppen észrevehető különbségek"* (Just-Noticeable-Differences) jelensége arra utal, hogy az etikai normáktól való eltérés kis, szinte észrevehetetlen lépésekben történik. Mivel minden lépést csak az előzőhöz viszonyítanak, a teljes elmozdulás észrevétlen marad.²⁴⁵ A *"visszatekintő torzítás"* (Hindsight Bias), az kognitív torzítás, amikor az emberek hajlamosak a múltbeli eseményekre és döntéseikre vonatkozó emlékeiket a jelenlegi helyzethez igazítani, ami szintén elfedi a fokozatos változást.²⁴⁶ Tehát, ha egy jelenben levő helyzet emlékezteti a döntéshozót egy múltbeli, korábban már helyesnek talált gondolattal vagy cselekedettel, akkor azt hajlamos a jelenlegi helyzetre is igaznak találni (még akkor is, ha a jelenlegi helyzet kisebb, nagyobb mértékben eltér a korábbtól). Az *"elköteleződés eskalációja"* (Escalation of Commitment) annak a pszichológiai jelenségnek a leírása, amikor az egyének időt és energiát fektetnek egy döntési irányba, utána nehezen változtatnak rajta, még akkor is, ha az rossznak bizonyul. Ez a dinamika nemcsak az egyént, hanem a kontextust is átalakítja. A mai döntések megteremtik a holnapi helyzeti nyomást, ami egy önmagát erősítő "bezáródó" folyamathoz (path dependence) vezet.²⁴⁷

²⁴³ uo. pp.330-331

²⁴⁴ uo. p.331

²⁴⁵ uo. p.332

²⁴⁶ uo. p.332

²⁴⁷ uo. p.332

A kutatók a rugalmas keretezést (flexible framing) javasolják megoldásként, amely csökkenti az etikai vakság kockázatát. Ezt a "morális képzelőerő" (moral imagination) gyakorlásával lehet elérni, ami a különböző cselekvési lehetőségek és azok lehetséges következményeinek elképzelését jelenti.²⁴⁸ A rugalmas keretezést elősegíti, ha a vezetők nyíltan ösztönzik az ellenvéleményeket és a kritikus gondolkodást. Szervezeti szinten előremutató lépés, ha a független döntési pontokat hoznak létre, amely segíthet megtörni a rutinokat.²⁴⁹

A szervezetek közti és távolabbi stakeholderekkel kapcsolatban a kutatók a "határátlépő" (boundary spanning) tevékenységeket javasolják. Ide tartozik például a különböző érintett felekkel való kommunikáció, amelyen keresztül gazdagabb képet adnak a társadalmi kontextusról. Ez megakadályozza a szervezet egy saját "mikrokozmoszba" történő beszorulását.²⁵⁰

Palazzo és tsai. modellje számos ajánlást tartogat a felelős társaságirányítási rendszerek fejlesztéséhez, amelyek segíthetik az etikai vakság kialakulásának megelőzését.

Az egyéni szinten jelentkező merev keretezés, mint etikai vakságot okozó tényező, felelős társaságirányítási szinten csökkenthető a megfelelő súlyok és fékek beépítésével. Ilyen például az eltérő vélemények kinyilvánításának és fogadásának támogatása; a múltbéli gyakorlatok folyamatos és konstruktív megkérdőjelezése, mely egy transzparens, széles bázisú csatornán történik; az ellenvélemény, működésre vonatkozó visszajelzések adásának biztosítása egy biztonságos, akár anonim csatornán keresztül; a folyamatos, nyitott párbeszéd biztosítása a külső és belső stakeholderekkel; az időtáv és fizikai távolság tekintetében tudatosan nagyobb súlyozása az időben és térben távolabbi következményeknek.

Az etikai vakság témakörén belül a szervezeti kontextus miatt két szociálpszichológiai jelenséget is fontos megemlíteni. Az egyik a csoportnyomás²⁵¹ jelensége, ami azt írja le, hogy az egyének hajlamosak alkalmazkodni a csoport normáihoz és elvárásaihoz, még akkor is, ha azok etikai szempontból megkérdőjelezhetők. Ez különösen erős lehet zárt szervezeti kultúrákban, ahol a „hallgatás kultúrája” uralkodik.²⁵²

²⁴⁸ uo. p.333-334

²⁴⁹ uo. p.334

²⁵⁰ uo. p.334

²⁵¹ "A csoportnyomás vagy csoportgondolkodás Janis szerint egy "olyan gondolkodásmód, amelyet akkor tesznek magukévá az emberek, amikor az egyetértés igénye egy összetartó csoportban olyan erőssé válik, hogy az megakadályozza az alternatív cselekvési lehetőségek valódi mérlegelését. ... A konformitást úgy határozhatjuk meg, mint egy személy viselkedésének vagy véleményének olyan változását, amely egy egyéntől vagy csoporttól származó, valódi vagy vélt nyomástól alakul ki."

Forrás: Aronson, E. (2008). A társas lény. Akadémiai Kiadó, Budapest pp.37-38

²⁵² A témáról "morális némaság" címen részletesebben szó lesz a 3.1.9.4 fejezetben

Az etikai vakság jelensége és annak kezelése az egyik ok, ami miatt jelen értekezés íródott. A jelenség természetes és észrevétlenül okoz jelentős károkat a döntéshozatal során. Az etikai vakság elkerülésére tett javaslatok elemei nagyfokú önfegyellemmel, önismerettel valósíthatók meg egyidejűleg. A szabályok rögzítése egyrészt támpont a döntéshozatal során, másrészt a merev keretezéshez is vezethet. A morális képzelőerő és rugalmas keretezés nagyfokú önismeretet és magas szintű integritáskapacitást igényel az egyén részéről. Ez is azt mutatja, hogy nincs egyértelműen helyes és helytelen irány, az etikus döntéshozatalt a szabályozás segítheti és nehezítheti is. A szabályozást célszerű úgy kialakítani, hogy teret adjon az egyéni mérlegelésnek és ezzel együtt irányt is mutasson.

A korábban bemutatott etikus döntéshozatali modellek elméleti alapkövei a szerző modelljének. A modellek rávilágítanak arra, hogy az etikus döntéshozatal egy komplex folyamat, amelyben az egyéni, szűkebb és tágabb környezeti tényezők, a téma jellege és az időtáv folyamatosan és kölcsönösen hatnak egymásra. Az egyéni döntéshozatal érzékeny pontjainak megértése, az egyéni és szervezeti kölcsönhatások dinamikájának pontosabb ismerete támpontul szolgál azon javaslatok kidolgozásához, melyek csökkenthetik egy döntés negatív következményeit, illetve azok kockázatát.

2.3.8 *A modellekben használt alapfogalmak*

Jelen fejezet célja, hogy áttekintse azokat az etikus döntéshozatalnál fontos, az egyén “morális fejlettségét” leíró fogalmakat, melyeket meghatározónak tart a saját modellje és koncepciója kapcsán, és a különböző definíciókból kialakítsa saját definícióját, amelyet a továbbiakban a kutatása és a modellje bemutatása során használ.

A korábban bemutatott etikus döntéshozatali modelleknél az egyéni morális képességeit tekintve a kutatók több fogalom mentén gondolkodnak. Az emberi oldalról leggyakrabban használt fogalmak a *morális tudatosság*, *morális vagy etikai érzékenység* és a *morális éberség* (moral attentiveness). Ez a három tényező együttesen biztosítja, hogy az egyén képes felismerni és azonosítani különböző helyzetekben megjelenő etikai dilemmákat (moral recognition).

A “*morális tudatosság*” az egyén meggyőződése, hogy egy adott helyzet erkölcsi tartalommal bír, és erkölcsi szempontból jogosan mérlegelhető. A morális tudatosság az egyén által átélt

konkrét eseményre utal.²⁵³ A “*morális/etikai érzékenység*” az egyén azon képességére utal, hogy rendszeresen elérje a morális tudatosságot, a “*morális éberség*” pedig az a velünk született hajlam, hogy a kérdéseket erkölcsi kérdéseknek érzékeljük.²⁵⁴

A morális kérdések felismerésének biológiai, pszichológiai és szociokulturális gyökereit vizsgálta többek között Reynolds és Miller. Kutatásuk azt támasztotta alá, hogy az etikai érzékenységnek biológiai alapja is van. Az MRI vizsgálatok alátámasztották, hogy az etikai érzékenység egy neurológiai esemény, amely „az érzelmek és a kognitív funkciók komplex integrációját” foglalja magában, amelynek során az agy „megjelöli” a hétköznapi eseményeket erkölcsi tartalommal.²⁵⁵ A pszichológiai tényezők azokhoz az elemekhez kapcsolódnak, amelyek az egyén információérzékelésével és feldolgozásával kapcsolatosak. A társadalmi-kulturális tényezők a döntés kontextusát alkotó elemek, és lehetnek könnyen felismerhetők és közvetlenek vagy háttérben maradók és beágyazottak. Ide sorolható Jones morális intenzitás elméletének elemei, vagy a közvetlen környezet egyéb elemei. A morális éberség, amelyet jellemvonásként határoztak meg és így is mérik, nagy figyelmet kapott független változóként. A kutatások azt mutatják, hogy a morális éberség előre jelzi az erkölcsi tudatosságot.²⁵⁶

Az etikus egyéni és szervezeti döntéshozatal során bevezetett és használt fogalmak értelmezési skálája és definiálása egy tudományterületen belül és különböző tudományterületek között is eltérő lehet. Ez az inkonzisztencia nehezíti az egzakt mérőszámok meghatározását, alkalmazását, emiatt a különböző kutatások adatai nehezen összehasonlíthatók.

Jelen disszertációban azok az alapfogalmak kerülnek részletesebb kifejtésre, amelyek a szerző empirikus kutatásában és a döntéshozatali modelljében is megjelennek.

Morális tudatosság (Moral awareness)

²⁵³ Reynolds, S. J., & Miller, J. A. (2015). The recognition of moral issues: Moral awareness, moral sensitivity and moral attentiveness. *Current Opinion in Psychology*, 6, 114-117. p.114
<https://doi.org/10.1016/j.copsy.2015.07.007>

²⁵⁴ uo. p.114

²⁵⁵ uo. p.114

A hivatkozott cikk forrásai: Jean Decety, Kalina J. Michalska, Katherine D. Kinzler, The Contribution of Emotion and Cognition to Moral Sensitivity: A Neurodevelopmental Study, *Cerebral Cortex*, Volume 22, Issue 1, January 2012, Pages 209–220, <https://doi.org/10.1093/cercor/bhr111> és The Neural Correlates of Moral Sensitivity: A Functional Magnetic Resonance Imaging Investigation of Basic and Moral Emotions; Jorge Moll, Ricardo de Oliveira-Souza, Paul J. Eslinger, Ivanei E. Bramati, Janaina Mourão-Miranda, Pedro Angelo Andreiuolo, Luiz Pessoa *Journal of Neuroscience* 1 April 2002, 22 (7) 2730-2736; DOI: <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.22-07-02730.2002>

²⁵⁶ uo. p 116

Az etikai döntéshozatal első és alapvető lépése annak felismerése, hogy egy adott témának van morális rétege. Ezt a készséget nevezzük *morális tudatosságnak*. A *morális tudatosság* az a mentális folyamat, amelynek során egy személy észleli, hogy egy helyzet vagy cselekedet morális dimenziót hordoz, és hatással lehet mások jólétére, érdekeire vagy jogaira.²⁵⁷

A morális tudatosság minőségét több tudományterületen is vizsgálták (pl. üzleti etika, szervezetpszichológia, orvosi etika). A vizsgálatok arra irányultak, hogy milyen tényezők befolyásolják azt, hogy az egyén képes-e felismerni egy morális problémát. Reynolds kutatása rávilágított arra, hogy a személyes értékrend többféleképpen kapcsolódik a morális tudatossághoz. Az etikai predispozíciók befolyásolják a morális tudatosságot. A vezetők etikai gondolkodásmódja attól függően is változik, hogy utilitarista vagy elveken alapuló normák mentén gondolkodik az adott vezető. Azok a menedzserek, akik utilitarista elvekhez vonzódnak, főként a kár jelenlétére reagálnak, és ez fokozza a morális tudatosságukat. A szabályok, normák és elvek követésének fontosságát valló menedzserek viszont mind a kárra, mind pedig a viselkedési norma megsértésére érzékenyek. A vezető, akinek a gondolkodása elveken alapul nagyobb morális kapacitással rendelkezik, mint az utilitarista szemléletű. Ennek az a magyarázata, hogy az elv mentén gondolkodó vezetők jobban képesek a kár oldalról megjelenő szempontokat is értékelni, míg az utilitarista szemléletű vezetők jóval nehezebben emelik be az érvelésükbe a morális szempontokat, az elveket, értékeket.²⁵⁸

Ruedy és Schweitzer kutatása azt vizsgálta, hogyan befolyásolja a morális tudatosság (moral awareness) a mindennapi munkahelyi döntéseket, különös tekintettel az etikus viselkedésre. A kutatás fő megállapítása, hogy a morális tudatosság nem pusztán egy passzív folyamat, hanem aktívan befolyásolja a viselkedést. A másik fő megállapítás, hogy a morális tudatosság egyfajta "fékként" működik, amely megakadályozza az egyéneket abban, hogy a normális, automatikus döntéshozatali folyamataikat követve helytelen döntéseket hozzanak. Amikor a morális tudatosság aktiválódik, az egyének kétszer is meggondolják a cselekedeteiket, és nagyobb valószínűséggel hoznak etikus döntéseket.²⁵⁹

Krebs és Denton szerint a morális fejlődés nem pusztán kognitív érés kérdése, hanem a mentális struktúrák és a társadalmi környezet közötti interakció eredménye. A javasolt pragmatikus megközelítés jobban magyarázza a valós életben megjelenő morális viselkedést, amely gyakran eltér az elvont morális ítéletektől. Emiatt a morális viselkedés vizsgálata sokkal fontosabb, mint

²⁵⁷ Ez a definíció Rest definíciója, amit a későbbi kutatások alapként használnak.

²⁵⁸ Reynolds, S. J. (2006). Moral Awareness and Ethical Predispositions: Investigating the Role of Individual Differences in the Recognition of Moral Issues. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 233-243. pp.240-241

²⁵⁹ Ruedy, N.E., Schweitzer, M.E. In the Moment: The Effect of Mindfulness on Ethical Decision Making. *J Bus Ethics* 95 (Suppl 1), 73–87 (2010). pp.78-79 <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0796-y>

a morális ítéletek elemzése, és a morális oktatásnak arra kellene fókuszálnia, hogy segítse az embereket abban, hogy felismerjék, miként tudják a céljaikat együttműködő módon elérni.²⁶⁰

Összefoglalva elmondható, hogy a morális tudatosság nem egy elszigetelt jellemvonás, hanem összetett és mélyen beágyazott az egyén személyiségében és értékrendszerében. A beágyazottság ellenére a morális tudatosság képzésen keresztül, illetve külső környezeti hatásokra változhat, fejlődhet.

Tenbrunsel és tsai. a meglévő kutatások adatainak elemzése után arra a következtetésre jutottak, hogy az etikus döntéshozatali folyamatnak két fő útvonala van. Ha a döntéshozó morális tudatossága magas, akkor felismeri az etikai réteget és szándékosan foglalkozik vele. Ha hiányzik a morális tudatossága, akkor más (pl. profit) szempontok alapján értékeli a helyzetet. A döntési folyamat eredménye is nem csak a morális tudatosságtól függ, hanem a szándéktól is. Morális tudatosság mellett is születethet nem etikus döntés, illetve a morális tudatosság nélkül is juthat a döntéshozó etikus eredményre.²⁶¹

A fenti értelmezéseket figyelembevéve a *“morális tudatosság”* a szerző definíciója szerint:

„Egy mentális folyamat, amely során az egyén képes felismerni egy adott helyzet morális rétegét, és ami képes aktívan befolyásolni az egyén viselkedését és aktívan reagál a külső ingerekre. A morális tudatosság minősége az egyén értékrendjéhez kapcsolódik, míg intenzitása az egyén morális érzékenységtől függ.” A szerző a továbbiakban e saját definíciója mentén értelmezi a morális tudatosság fogalmát.

A morális tudatosság fejlesztése történhet szervezeti kereteken belül, a felelős társaságirányítási rendszerek alkalmas keretet biztosíthatnak az ezirányú fejlesztési programoknak is.

Morális érettség és morális akaratérő (Moral maturity and Moral Conation)

Az etikai érettség fogalmával és a morális érés folyamatával Hannah és tsai. foglalkoztak mélyebben. A szerzők a korábbi, főként a morális folyamatokra (pl. Rest négykomponensű modellje) vagy a morális ítéletre (pl. Kohlberg szakaszai) fókuszáló modellek hiányosságait kívánták pótolni azáltal, hogy a megközelítésük középpontjába a morális cselekvés végrehajtásához szükséges fejleszhető egyéni képességeket állították.

²⁶⁰ Krebs, D. L., & Denton, K. (2005). Toward a more pragmatic approach to morality: a critical evaluation of Kohlberg's model. *Psychological review*, 112(3), 629–649. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.112.3.629> p.633

²⁶¹ Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). 13 ethical decision making: Where we've been and where we're going. *Academy of management Annals*, 2(1), 545-607. p.554 <https://doi.org/10.5465/19416520802211677>

Míg a morális érzékenység és morális tudatosság a morális problémák felismerésének kulcsfontosságú kezdeti lépéseként szolgál, az érzékenység, és ítéletalkotás mellé hozzáteszik a „*cselekvőképességet*”, amit morális akaraterőnek neveznek. A morális érettség mélységét a morális komplexitás, a metaszintű kognitív képesség és a morális identitás határozzák meg.²⁶² A morális akaraterő (Moral Conation) az a képesség, amely felelősségérzetet és motivációt generál a cselekvéshez, segítve az egyént az akadályok leküzdésében; ez hajtja a morális cselekvést. A morális akaraterő felelős a megvalósításért. Bár sokszor tudjuk, mi a helyes, mégsem tesszük meg.²⁶³ Ha az etikai érzékenységet az „első lépcsőfoknak” tekintjük, akkor az etikai érettség az azon túli utat és célt képviseli, ami az etika mélyebb, integráltabb és kapcsolati szempontból tudatosabb megértését jelzi. Ez a perspektíva az etikai érettséget egy életen át tartó tanulási folyamatként emeli ki, nem csupán elsajátítandó készségek halmazaként. Hannah és tsai. úgy vélik, hogy minden egyes képesség szükséges, de nem elégséges a morális döntéshozatalhoz és viselkedéshez.

A modell egyike erőssége, hogy a morális érettség és morális akaraterő fejlesztéséhez hozzárendeli a tapasztalatot, reflexiót és visszacsatolást, ezzel azt jelzi, hogy az morális érettség és cselekvési akarat képessége ezeken keresztül fejleszhető.

A tapasztalatokra való folytonos reflexió és a visszajelzés a saját döntéshozatali modellnél is kulcsfontosságú elem, ami átöleli a teljes döntési folyamatot. A felelős társaságirányítási rendszerek egyik fejlesztési lehetősége, hogy ezekre megfelelő keretet biztosítson.

Carroll és Shaw modellje²⁶⁴ elmozdul a főként kognitív-viselkedési perspektívától egy olyan felé, amely kapcsolati, érzelmi és folyamatos tanulási dimenziókat is magában foglal.

²⁶² A morális érettség elemei:

Morális komplexitás: Az egyén mentális reprezentációinak gazdagsága. A komplexebb egyén több szempontot képes mérlegelni és felismerni a dilemmák összefüggéseit.

Metakognitív képesség: Ez a „motor”, amely a morális tudást működteti; lehetővé teszi saját morális gondolkodásunk felügyeletét és szabályozását.

Morális identitás: Meghatározza, hogy a moralitás mennyire központi része az énképünknek. Ez az egyetlen elem, amely mind a kogníciót, mind a cselekvési szándékot közvetlenül befolyásolja.

Forrás: Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management review*, 36(4), 663-685. pp.668-670

²⁶³ A morális akaraterő elemei:

Morális felelősségvállalás (Moral Ownership): Az az érzés, hogy az egyén felelős a morális helyzet kimeneteléért, és nem háríthatja azt másra vagy a körülményekre.

Morális énhatékonyság (Moral Efficacy): Az egyén hite abban, hogy rendelkezik a szükséges képességekkel és erőforrásokkal az etikus cselekvés végrehajtásához, még ellenszélben is.

Morális bátorság (Moral Courage): Az erő, amely lehetővé teszi a cselekvést a fenyegetésekkel, félelemmel vagy társadalmi nyomással szemben. A morális akaraterőhöz kapcsolódó képességek a morális motivációs folyamatokat mozdítják elő.

Forrás: Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management review*, 36(4), 663-685. pp.674-676

²⁶⁴ A Ethical Maturity in the Helping Professions: Making Difficult Life and Work Decisions című könyv, amelyet Michael Carroll és Elisabeth Shaw írt, és 2013. január 15-én jelent meg, mérföldkőnek számító publikáció az

Modelljük az etikus magatartást tekinti az etikai (morális) érettség sarokkövének, amely a pusztá szabálykövetéstől a mélyen gyökerező, felelősségteljes, kapcsolat-központú viselkedés felé mozdul el. Ez azt sugallja, hogy az etikai érettség nem csupán egyetlen „helyes” döntés meghozataláról szól, hanem arról, hogy az egyén hogyan integrálja az etikát a lényébe, hogyan kommunikálja etikai álláspontját, hogyan birkózik meg az etikus élet követelményeivel, és hogyan tanul folyamatosan az egész folyamatból. Ez az alkalmazott etika kifinomultabb és holisztikusabb megértését képviseli, különösen releváns a komplex emberi interakciókat magában foglaló szakmák számára.

A területen végzett kiterjedt kutatások főbb megállapításai kiemelik az etikai képességek dinamikus és fejleszhető természetét. Rest keretrendszere megmutatja, hogy az etikus cselekvés nem egységes folyamat, hanem pszichológiai komponensek komplex kölcsönhatása, amelyek oktatással és képzéssel egyénileg fejleszhetőek. Carroll és Shaw modellje továbbá illusztrálja, hogy az igazi morális bölcsesség túlmutat a pusztá megfelelésen, folyamatos személyes és szakmai fejlődést igényel. Összességében ezek az elméleti előre lépések és az ezekhez kapcsolódó empirikus kutatások is aláhúzzák, hogy az etikus viselkedés nem veleszületett tulajdonság, hanem kifinomult készségek és hajlamok összessége, amelyek idővel fejleszhetőek és finomíthatók, ami robusztusabb etikai cselekvéshez vezet a különböző szakmai és társadalmi szférákban.²⁶⁵

A morális érettség körüli akadémiai diskurzus élénk és folyamatosan fejlődik. A morális érettség fogalma egyre inkább központi szerepet kap a szakmai etika területén is, a szakmai fejlődési utak vizsgálata során. A jobb szakemberré válás és a jobb emberré válás közötti alapvető kapcsolatot hangsúlyozza, kiemelve, hogy a morális és jellemfejlődés a szakmai növekedés középpontjában áll. Ez a gondolkodási irány egyre hangsúlyosabb a vezetőfejlesztés esetében is. E nézőpont elmozdulást jelent az etika tisztán utilitarista vagy deontológiai nézetétől, amely jellemzően a szabályokra vagy következményekre összpontosít, és ajtót nyit egy erényalapúbb megközelítés felé. Felhívja a figyelmet arra, hogy az etikus viselkedés nem

alkalmazott etika területén. Ez az átfogó mű kiterjedt áttekintést nyújt az etikai gondolkodásról különböző történelmi időszakokban, filozófiai hagyományokban és tudományos betekintésekben, kifejezetten interdiszciplináris megközelítést alkalmazva. Kihívja a szakembereket, hogy lépjenek túl az alapvető etikai kódexek egyszerű betartásán, ehelyett egy „magasabb etikát” szorgalmaz, amely a kapcsolati elszámoltathatóságon alapul.

²⁶⁵ Az empirikus kutatások vonatkozásában fontos kiemelni Szegedi Krisztina és társai munkásságát, aki a magyarországi vállalatok körében számos kutatást végzett a szervezetek etikai érzékenységről és a szervezetek etikai kódexének szövegezéséről. Fülöp, G., Hisrich, R. D., & Szegedi, K. (1998). Vállalati etika és társadalmi felelősség: Nézetek és intézményesülés I. rész. *Vezetéstudomány*, 29(4), 1-20.

Szegedi, K. (2012). Hazai nagyvállalati etikai kódexek tartalmi elemzése. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 43(1. ksz), 47-55.

csupán a külső szabályok betartásáról szól, hanem a belső morális jellem és a gyakorlati bölcsesség ápolásáról is, ami tökéletesen illeszkedik az etikai érettség átfogó fogalmához.

Az etikai tudatosság és az érett döntéshozatal alapvető fontosságú a vállalatirányításnál, biztosítva az integritást, az átláthatóságot és a legmagasabb etikai normák betartását a szervezetekben. A különböző társaságirányítási elemek, mint például az etikai kódexek és az átfogó képzési programok elmozdulást hoznak a „proaktív” etika irányába, ahol a morális szempontokat, az etikai érzékenységet, tudatosságot és morális kapacitást stratégiai elemként kezelik, és nem csak megfelelési tehernek tekintik.

Az etika proaktív megközelítése a szervezetekben támogathatja az egyén morális érési folyamatát, ami visszahat a szervezet etikus működésére és egy egymást kölcsönösen segítő pozitív folyamatot indíthat el. E szempontok tudatosabb és célzottabb beépítése a felelős társaságirányítási modellekbe elősegítheti a fejlődési folyamatot.

Morális kapacitás (Moral capacity)

A morális kapacitás fogalma több neves fejlődépszichológus és filozófus nevéhez köthető. Jean Piaget és Lawrence Kohlberg munkásságáról már volt szó a 2.2.1 pontban. Mindketten hangsúlyozzák a kognitív fejlődés szerepét a morális ítéletalkotásban. Carol Gilligan, Kohlberg kritikusa, bevezette a "gondoskodás erkölcsét", azzal érvelve, hogy Kohlberg modellje figyelmen kívül hagyta a kapcsolatokat, a felelősség és az együttérzés fontosságát a morális érvelésben. Munkája a morális kapacitás affektív és kapcsolati dimenzióit emeli ki. James Rest "Négy komponens modelljét" a 3.1.1 pontban már tárgyaltuk. Ez a modell közvetlenül foglalkozik a morális kapacitás különböző aspektusaival. Jonathan Haidt szociális intuicionista modellje (ld. 3.1.4 pont) megkérdőjelezi a morális kapacitás tisztán kognitív nézetét és kiemeli az érzelmek és az intuíció szerepét. Dan Ariely, (ld. 3.1.7 pont) bebizonyította, hogy a helyzeti tényezők, az apró racionalizációk miként vezethetik még az egyébként erkölcsös embereket is etikátlan cselekedetekre. Kutatása hangsúlyozza a morális kapacitás törekenységét a kísértésekkel és a külső hatásokkal szemben, realisabb és kevésbé idealizált képet adva az ember etikus viselkedéséről.

A morális kapacitás az egyén veleszületett vagy kifejlesztett képessége az etikai elvek megértésére, megfontolására és ezek alapján történő cselekvésre. Magában foglalja azokat a kognitív és affektív folyamatokat, amelyek lehetővé teszik az egyének számára, hogy különbséget tegyenek a jó és a rossz között, megalapozott morális ítéleteket hozzanak, és következetesen a morálisan helyes cselekvési utat válasszák.

Schwartz I-EDM modelljében a *morális kapacitás* az egyéni tényezők gyűjtőfogalmaként jelenik meg. Schwartz a morális kapacitást két egymással összefüggő, de egymástól elkülönülő komponensként határozza meg. Az egyik a jellem, a másik az integritáskapacitás. A morális kapacitást az egyén azon képességeként definiálja, hogy az illető képes elkerülni az erkölcsi kísértéseket, részt vesz az etikai dilemmák megfelelő megoldásában, és végső soron etikus magatartást tanúsít. Más szavakkal, az egyén morális képessége nemcsak a morális érettségének szintjén és az általa vallott alapvető etikai értékeken alapul, hanem azon is, hogy milyen mértékben ragaszkodik ezekhez az értékekhez akkor is, ha nyomás nehezedik rá, hogy másképp cselekedjen.²⁶⁶

A morális kapacitás azonban egy másik fogalmat is magában foglal, amely nem csak az egyén morális jellemvonásaira vonatkozik, hanem arra is, hogy az egyén elkötelezett-e és motivált-e arra, hogy önszabályozó képességének köszönhetően morális jellemvonásainak megfelelően cselekedjen.²⁶⁷ Erre a képességre utalt Petrick-Quinn a modelljükben, ahol az integritáskapacitás fogalmát úgy definiálják, mint az egyén „...képességét a morális tudatosság, a mérlegelés, a jellem és a magatartás ismételt folyamatainak összehangolására...”²⁶⁸. Ezt vette át Schwartz az I-EDM modelljében. Az *integritás kapacitás* fogalma szorosan átfedésben van Rest „morális jellem” (moral character) fogalmával, illetve Hannah és tsai. „morális akarat” (moral conation)²⁶⁹ fogalmával, azaz az ösztönzéssel vagy erkölcsi akaraterővel, hogy az egyén etikai értékeinek vagy elveinek megfelelően cselekedjen. Az integritás kapacitás olyan fogalmakat foglal magában, mint az „erkölcsi felelősségvállalás” (azaz az a mérték, amelyben az egyén felelősnek érzi magát saját cselekedetei vagy mások cselekedetei etikai jellegéért), az „erkölcsi hatékonyság” (azaz „erkölcsi hatékonyság” (azaz az a meggyőződés, hogy az ember képes etikus módon cselekedni) és „erkölcsi bátorság” (azaz az az erő és elkötelezettség, amellyel az ember ellenáll az etikátlan cselekvésre irányuló nyomásnak).²⁷⁰

Az egyén morális kapacitása az I-EDM modell szerint nem közvetlenül befolyásolja a tudatosságot, az ítélőképességet, a szándékot vagy a viselkedést, hanem áttételesen. A különböző egyéni változók (demográfiai, pszichológiai és tapasztalati) potenciálisan

²⁶⁶ Schwartz, M.S. Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach. *J Bus Ethics* 139, 755–776 (2016). pp. 761-762 <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2886-8>

²⁶⁷ Jackson, R. W., Wood, C. M., & Zboja, J. J. (2013). The dissolution of ethical decision-making in organizations: A comprehensive review and model. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 233-250.

²⁶⁸ Petrick, J.A., Quinn, J.F. The Integrity Capacity Construct and Moral Progress in Business. *Journal of Business Ethics* 23, 3–18 (2000). p.4 <https://doi.org/10.1023/A:1006214726062>

²⁶⁹ Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management review*, 36(4), 663-685. p.667

²⁷⁰ Id. Hannah és al modelljét. Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management review*, 36(4), 663-685. p.666

befolyásolják az egyén „morális kapacitását”, ami potenciálisan befolyásolja a különböző EDM-szakaszokat.²⁷¹ A nagyobb morális kapacitás vélhetően etikailag megalapozottabb döntéshozatali folyamatot tesz lehetővé.

Jelen értekezésben a morális kapacitás fogalmát a szerző az alábbiak szerint értelmezi: *A morális kapacitás azon képessége, hogy egyrészt képes felismerni egy kérdés morális rétegét, másrészt kellő belső erőforrással rendelkezik ahhoz, hogy külső nyomás ellenére is a morális elvei mentén viselkedjen, és felelősséget vállaljon tettei következményeiért.*

A morális kapacitás nehezen mérhető a kutatások során, és bár több kutatás is mérte a morális kapacitást, az eredmények nem hasonlíthatók össze egzakt módon.

Mindezek ellenére a morális kapacitás az egyéni döntéshozatali folyamat egyik kulcseleme, mert átíveli a teljes döntési szakaszokat. A morális kapacitást a szerző egy olyan konténernek tartja, ami egy adott “térfogattal” születik, de a térfogat és a tartalom is változhat a tapasztalatok által. Ez a morális érés folyamata, mely elvezett az egyéni érettségéhez.

Morális némaság (Moral muteness)

A "morális némaság" (moral muteness) egy olyan pszichológiai és szervezeti jelenség, amikor az egyének felismerik az erkölcsi dilemmákat, de szándékosan vagy akaratlanul elkerülik azok megvitatását, kifejezését vagy kezelését. Arról van szó, hogy az emberek "elhallgatják" az erkölcsi aggályokat, ahelyett, hogy nyíltan beszélnek róluk. A morális némaság egy jó példa arra, amikor a tudatosság megvan, de a cselekvési hajlandóság, képesség hiányzik. (ld. 3.1.9.2 pont) A "moral muteness" kifejezést és az ehhez kapcsolódó korai kutatásokat Frederick B. Bird és James A. Waters amerikai kutatók vezették be az 1980-as években. Az 1989-ben megjelent cikkükben ("The Moral Muteness of Managers") írtak részletesen erről a jelenségről, amelyben a menedzserek viselkedését vizsgálták üzleti környezetben.²⁷²

A vezetők “morális némasága” kifejezés arra a megfigyelésre utal, hogy a menedzserek gyakran vonakodnak erkölcsi kifejezéseket használni döntéseik és tetteik leírására, még akkor is, ha azok morális indíttatásúak. Ehelyett inkább a pragmatizmus, a szervezeti érdek és a gazdasági racionalitás nyelvezetét részesítik előnyben. Az erkölcsi megfontolásokat gyakran "józan észnek" vagy "a siker receptjének" álcázzák. A menedzserek azért kerülnek az erkölcsi témájú

²⁷¹ Forrás: Schwartz, M.S. Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach. J Bus Ethics 139, 755–776 (2016). pp. 762-763

²⁷² Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. California management review, 32(1), 73-88.

beszélgetéseket, mert úgy érzékelik, hogy azok több szempontból is károsak lehetnek a szervezetre és saját magukra nézve.²⁷³ Bár a némaság rövid távon kényelmesnek tűnhet, hosszú távon komoly károkat okoz a szervezetnek és az egyéneknek is. Kutatások vizsgálják a morális amnézia jelenségét. A morális amnézia megerősíti azt a téves képet, hogy az üzlet amorális tevékenység.²⁷⁴

A morális némaság jelenségének kezelése és ennek megelőzése a felelős társaságirányítási rendszerek egyik feladata. Ennek eredményeképpen az elmúlt években a fókusz eltolódott a jelenség vizsgálatáról a megoldási stratégiák kutatásának irányába. Ennek egyik területe a "speak up" kultúra felépítése a vállalatoknál. A hangsúly egyre inkább azon van, hogy miként lehet olyan szervezeti kultúrát teremteni, amely ösztönzi az embereket, hogy "szóljanak fel" (speak up) az etikai aggályokkal kapcsolatban.

A szakirodalom különbséget tesz a véleménynyilvánítás és a hallgatás különböző formái között. A *promotív véleménynyilvánítás* (promotive voice) új ötletek és fejlesztési javaslatok kifejezését jelenti, míg a *prohibitív véleménynyilvánítás* (prohibitive voice) a lehetséges problémákkal vagy káros gyakorlatokkal kapcsolatos aggodalmak felvetésére összpontosít.²⁷⁵

A pszichológiai biztonság a felszólalási kultúra fejlődését támogató legkritikusabb elem. Az a közös meggyőződés, hogy a csapat biztonságos terület a kockázatvállalásra. Edmondson

²⁷³ A kutatók három fő okot azonosítottak:

1. A harmónia veszélyeztetése: Az erkölcsi kérdések felvetése gyakran konfrontációval jár. A menedzserek attól tartanak, hogy ez a munkatársi viszonyok megromlásához, kölcsönös vádaskodáshoz és a szervezeti harmónia megbomlásához vezet. Mivel a kisebb-nagyobb szabályszegések gyakoriak a szervezetekben, sokan nem merik "az első követ eldobni".

2. A hatékonyság veszélyeztetése: Sok menedzser szerint az erkölcsi témájú beszélgetések elvonják a figyelmet a hatékony problémamegoldásról. Úgy vélik, az erkölcsi diskurzus túl leegyszerűsítő, nem veszi figyelembe a helyzetek komplexitását; rugalmatlan, így merev szabályokhoz és kööttségekhez vezet, ami csökkenti a vezetői mozgásteret; elvont és öncélú, mivel gyakran ideológiai állásfoglalásokba vagy a felelősség hártásába torkollik, ahelyett, hogy gyakorlati megoldásokat kínálna.

3. A hatalom és hatékonyság látszatának veszélyeztetése: A menedzserek erősnek, pragmatikusnak és hatékonyak akarnak tűnni. Az erkölcsi érvelést gyakran idealistának, utópisztikusnak és "puhának" tartják, ami nem illik ebbe a képbe. Emellett sokan kényelmetlenül érzik magukat, mert nem ismerik az etikai fogalmakat és a filozófiai érvelés logikáját, ezért tartanak attól, hogy "erkölcsileg írástudatlannak" tűnnek.

Forrás: Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California management review*, 32(1), 73-88. pp.73-79

²⁷⁴ Ennek következtében a menedzserek és a kritikusok is hajlamosak megfelekedezni arról, hogy az üzleti életet valójában számtalan írott és íratlan erkölcsi norma szabályozza. Az erkölcsi kérdések kizárólag a nyilvánvaló és illegális cselekedetekre korlátozódnak, miközben az etikai dilemmák és a magasabb szintű erkölcsi célok háttérbe szorulnak. Azok a menedzserek, akik nem tudják megbeszélni erkölcsi dilemmáikat, magukra maradnak a stresszel és a bizonytalansággal.

Ha egy szervezetben tabu az erkölcsi kérdésekről beszélni, sok probléma és visszaélés észrevétlen és kezeletlen marad, ami a "elhanyagolás kultúrájához" vezet. A morális elvek elveszítik hitelüket és irányító erejüket, ha nem válnak a szervezeti párbeszéd és a közösségi megerősítés részévé.

Forrás: Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California management review*, 32(1), 73-88. pp.80-83

²⁷⁵ Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92. pp.74-75

koncepciója szerint az egyének nagyobb valószínűséggel szólalnak fel, ha nem félnek a megszegyenüléstől, elutasítástól vagy büntetéstől. Az empirikus kutatások következetesen erős pozitív korrelációt mutatnak a pszichológiai biztonság és az alkalmazotti véleménynyilvánítás között. Amikor az alkalmazottak úgy érzik, hogy a szervezetük értékeli és támogatja őket (pl. méltányos bánásmód és támogató vezetés révén), kötelességüknek érzik, hogy ezt pozitív viselkedéssel, többek között a szervezet javát szolgáló felszólalással viszonyozzák.²⁷⁶ A szervezeten belüli méltányosság észlelése jelentősen befolyásolja az alkalmazottak hajlandóságát arra, hogy olyan diszkrecionális viselkedésformákban vegyenek részt, mint a véleménynyilvánítás. Ha az alkalmazottak úgy vélik, hogy az eljárások tisztességesek (eljárási igazságosság), az eredmények méltányosak (elosztási igazságosság), és tisztelettel bánnak velük (interakcionális igazságosság), nagyobb valószínűséggel bíznak a szervezetben és annak vezetőiben. Ez a szervezeti igazságosság alapelve, ami elősegíti a felszólalásra ösztönző légkört.²⁷⁷

Hirschman "Exit, Voice, Loyalty" keretrendszere azt állítja, hogy elégedetlenség esetén az egyéneknek három elsődleges válaszuk van: kivonulás (elhagyják a szervezetet), felszólalás (megpróbálják javítani a körülményeket), vagy lojalitás (csendben szenvednek). A felszólalási kultúra fejlesztése lényegében a „felszólalás” opciójának ösztönzése a „kivonulás” vagy a csendes „lojalitás” helyett.²⁷⁸ A kutatások számos olyan döntő tényezőt azonosítottak, amelyek hozzájárulnak a felszólalási kultúra kialakulásához. Az egyik a vezetői magatartás fontossága. A vezetők szerepe kiemelkedő. A csapat, szervezet vezetői adják a pszichológiai biztonságot, amelyben csapatuk, szervezetük tagjai megélik azt, hogy kockázatmentesen nyilváníthatnak véleményt, adhatnak visszajelzést. A transzformációs és etikus vezetési stílusok, amelyeket a nyílt kommunikáció, az aktív meghallgatás és a visszajelzésekre adott nem védekező válasz jellemez, erősen összefüggenek a megnövekedett alkalmazotti véleménynyilvánítással. Azok a vezetők, akik sebezhetőséget mutatnak és aktívan kéri ki a beosztottak véleményét, pszichológiailag biztonságos környezetet teremtenek.²⁷⁹ Az olyan vezetők jellemzők, mint a befogadás, a támogatás, a nyitottság, a megbízhatóság és az etikus vezetés, bizonyítottan növelik a pszichológiai biztonságot. A szociális tanulás elmélete szerint a vezetők példát

²⁷⁶ uo. p.73

²⁷⁷ Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *International Journal of Organizational Analysis* (1993 - 2002), 8(1), 68. <https://doi.org/10.1108/eb028911> p. 74

²⁷⁸ Saunders, D. M. (1992). Introduction to Research on Hirschman's Exit, Voice, and Loyalty Model. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 5(3), 187–190. <https://doi.org/10.1007/BF01385046>

²⁷⁹ Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. p.375

mutatnak, jelezve, hogy biztonságos kockázatot vállalni és őszintén kommunikálni.²⁸⁰ A másik tényező az átlátható, a hibákból való tanulást és a folyamatos fejlődést értékelő szervezeti kultúra és légkör. A szervezeti támogatás, a mentorálási programok és a sokszínűséget támogató gyakorlatok szintén hozzájárulnak a pszichológiai biztonság érzéséhez.²⁸¹ Elengedhetetlenek a problémák felvetésére szolgáló világos és hozzáférhető csatornák, formális irányelvek, valamint a megtorlást tiltó, szilárd szabályzatok és eljárások. Ezek a formális rendszerek jelzik a szervezet elkötelezettségét az alkalmazotti hozzájárulások komolyan vétele iránt.²⁸² A formális csatornák kiépítése a visszajelzések adására, valamint a retorzióktól való védelem a felelős társaságirányítási rendszerek hatókörébe tartozik. Az ún. whistle-blowing rendszer (visszaélés-bejelentő rendszer) a prohibítív véleménynyilvánítás egyik formája, amely ma már szerves része a felelős társaságirányítási rendszereknek.

Ahogy a véleménynyilvánításnak, úgy a hallgatásnak is vannak különböző formái. A hallgatás lehet *beletörődő* (acquiescent silence), amely a hiábavalóság érzéséből fakad, vagy *védekező* (defensive), amelyet a negatív következményektől való félelem vezérel.²⁸³ Egy erős felszólalási kultúra célja, hogy mindkét típusú véleménynyilvánítást ösztönözze, miközben minimalizálja mindkét fajta hallgatást.

A felszólalási kultúra fejlesztése stratégiai fontosságú a modern szervezetek számára. Az elméleti alapok megértésével és a pszichológiai biztonság, a vezetés és a támogató szervezeti kontextus kulcsfontosságú mozgatórugóira való összpontosítással a vállalatok olyan környezetet teremthetnek, ahol minden alkalmazott felhatalmazva érzi magát arra, hogy hangot adjon véleményének, ami elkötelezettebb munkaerőhöz és egy ellenállóbb, sikeresebb szervezethez vezet.

2.4 Gyakorlati modellek

A korábbi pontokban azon etikai elvekre épülő normatív, leíró (deskriptív) és integrált modellek kerültek bemutatásra, amelyeket a szerző a saját modelljében is használ, amire a koncepciója épít. Jelen fejezet célja azon gyakorlati modellek bemutatása, melyek a tényleges döntéshozatali

²⁸⁰ A tudományos publikáció 83 publikált cikket elemzett és azok eredményeit tekinti át.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535. p. 526

²⁸¹ uo. p. 526

²⁸² <https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/OSHA3905.pdf> (2025.10.18)

²⁸³ Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited. pp. 348-350

folyamatok lépéseit írják le és iránymutatást nyújtanak a helyes döntések meghozatalához. Ezek a modellek előíró (preskriptív) jellegűek, olyan szisztematikus, lépésről lépésre haladó keretrendszerek, instrumentális eszközök, amelyek a hétköznapi vezetői döntéshozatalhoz adnak támpontokat.

A gyakorlati etikus döntéshozatali modellek strukturált kereteket biztosítanak a komplex dilemmák elemzéséhez, a lehetséges megoldások azonosításához és az egyéneket, valamint a szervezeteket olyan döntések felé terelik, amelyek összhangban vannak értékeikkel és minimalizálják a károkat az érintettek számára. Céljuk egy olyan folyamat formalizálása, amely egyébként intuitív vagy inkonzisztens lehet. Az etika ilyen formában történő formalizálása a növekvő komplexitásra és elszámoltathatóságra adott válaszként értelmezhető. Az igazán nehéz etikai dilemmák gyakran nem „jó vs. rossz” helyzetekként jelentkeznek, hanem inkább “ez így jó/rossz vs. az úgy jó/rossz” helyzetként, ami azt jelzi, hogy nincs egyszerűen elérhető és mindenki által feltétlenül elfogadott megoldás. Az etikai szabálysértések jogi és szervezeti következményekkel is járhatnak, ami közvetlenül összekapcsolja az etikát a kockázatokkal és az elszámoltathatósággal. Emiatt a pusztán „megérzésekre” vagy informális folyamatokra való támaszkodás nem elegendő egy összetett, több stakeholderrel átszőtt környezetben, ahol a felelősség és az elszámoltathatóság kulcsfontosságú.

Jelen pont nem tartalmaz teljes áttekintést az eddig publikált összes gyakorlati döntéshozatali modellről. A terjedelmi korlátok mellett ennek az az oka, hogy a szerző egy rövid betekintést kíván nyújtani a gyakorlati modellek koncepcionális világába, ezzel kívánja kontextusba helyezni saját modelljét.

A gyakorlati etikus döntéshozatali modellek jellemzően az alábbi fő lépéseket tartalmazzák.²⁸⁴

1. számú táblázat: Gyakorlati döntéshozatali modellek

| Corey, Corey, & Callanan (1998) | Keith-Spiegel & Koocher (1985) | Forester-Miller & Davis (1996) | Rae, Fournier, & Roberts (sajtó alatt) | Stadler (1986) | Steinman, Richardson, & McEnroe (1998) | Tymchuk (1986) | Tarvydas (1998) | Welfel (1998) |
|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|--|------------------------------------|--------------------------|--|
| 1. Azonosítsa a problémát | 1. Azonosítsa a problémát | 1. Írja le a paramétereket | 1. Értelmezze a helyzetet | 1. Határozza meg az érdekelt feleket | 1. Fejlessze az etikai érzékenységet | 1. Azonosítsa a problémát/dilemmát | 1. Azonosítsa a dilemmát | 1. Készüljön fel az etikai problémák azonosítására |

²⁸⁴ Cottone, R.R. and Claus, R.E. (2000), Ethical Decision-Making Models: A Review of the Literature. Journal of Counseling & Development, 78: 275-283. p.279 A táblázat az eredeti publikációban megjelent táblázat saját fordítása. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2000.tb01908.x>

| | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|---|--|---|--|
| 2. Azonosítsa a potenciális problémákat | 2. Gyűjtsön további információt | 2. Határozza meg a releváns etikai kódexeket | 2. Azonosítsa a potenciális problémákat | 2. Tekintse át a problémát vagy dilemmát és az opciókat | 2. Ellenőrizze a jogi és etikai iránymutatókat | 2. Határozza meg a releváns etikai szabványt | 2. Vonatkozóan a szakmai szabványokra | 2. Gyűjtsön információkat |
| 3. Tekintse át az ACA Etikai Kódexet | 3. Konzultáljon kollégákkal | 3. Konzultáljon jogi és etikai iránymutatókkal | 3. Konzultáljon | 3. Határozza meg a remélt kimeneteket | 3. Határozza meg az etikai csapdák természetét | 3. Keressen etikai szakirodalmat | 3. Határozza meg a dilemma alkalmazandó szabványait | 3. Kérjen konzultációt |
| 4. Értékelje az ügyfelek, a jelentős mások, a szakember és a társadalom jogait, felelősségeit és jólétét | 4. Fontolja meg a lehetséges és alternatív cselekvési irányokat | 4. Azonosítsa a lehetséges lehetséges irányait | 4. Azonosítsa az összes lehetséges alternatív cselekvési irányt | 4. Készítsen lehetséges és valószínű cselekvési irányokat | 4. Vizsgálja meg az egyes döntések következményeit | 4. Vegye figyelembe az etikai alapelvek alkalmazását a helyzetre | 4. Vegye figyelembe az egyes alternatívák következményeit | 4. Gondoljon végig lehetséges és alternatív cselekvési módokat |
| 5. Agyaljon lehetséges cselekvési irányokon | 5. Fontolja meg a lehetséges következményeket, az adott kontextusban | 5. Értékelje a kiválasztott cselekvési irány hatásait | 5. Brainstorming: Vázolja fel a lehetséges cselekvési irányokat | 5. Fontolja meg a következményeket | 5. Fontolja meg a válasz következményeit | 5. Határozza meg a döntéshez a kockázatok és előnyök egyensúlyát | 5. Készítsen előzetes döntéseket | 5. Alkalmazza az etikai alapelveket a helyzetre |
| 6. Határozza meg a különböző döntések kimenetelének valószínűségét | 6. Konzultáljon felettesével és kollégáival | 6. Készítsen etikai határozatot | 6. Konzultáljon felügyelőjével és kollégákkal | 6. Azonosítsa a versengő nem-morális értékeket | 6. Készítsen etikai megoldást | 6. Értékelje a cselekvési irányt | 6. Határozza meg az áttekintés szintjét | |
| 7. Válasszon cselekvési irányt | 7. Döntson | 7. Döntés a legjobb cselekvési irányról | 7. Válasszon egy cselekvést a versengő értékek mérlegelésével, az adott kontextusban | 7. Tervezze meg és hajtsa végre a kiválasztott akciót | 7. Konzultáljon felettesével és kollégáival | 7. Hajtsa végre a cselekvési irányt | 7. Keressen visszajelzést kollégáktól és felügyelőtől | |
| 8. Tesztelje a kiválasztott cselekvési irányt | 8. Hajtsa végre a cselekvési irányt | 8. Hajtsa végre az akciót | 8. Tervezze meg a lépéseket, hajtsa végre az akciót, és értékelje az eredményt | 8. Értékelje | 8. Tájékoztassa a felügyelőt és hajtsa végre akciót | | 8. Tervezze meg és hajtsa végre a kiválasztott akciót | |
| 9. Hajtsa végre a cselekvési irányt | 9. Értékelje az akciót és az eredményt | | | | | | 9. Értékelje a tapasztalatot | |
| 10. Azonosítsa a legjobb választást | | | | | | | | |
| 11. Módosítsa a gyakorlatokat a jövőbeli problémák elkerülése érdekében | | | | | | | | |

Forrás: Cottone, R.R. and Claus, R.E. (2000), Ethical Decision-Making Models: A Review of the Literature. Journal of Counseling & Development, 78: 275-283. p.279 A táblázat az eredeti publikációban megjelent táblázat saját fordítása.

A modellek többsége a következő kulcsfontosságú lépéseket vagy fázisokat foglalja magában, ami az etikai döntéshozatali folyamat általános logikáját tükrözi:

Probléma azonosítása/értelmezése: Szinte minden modell az etikai dilemma vagy probléma felismerésével és világos megfogalmazásával kezdődik. Ez magában foglalja a helyzet megértését, a főbb szereplők és az érintett felek azonosítását.

Információgyűjtés és iránymutatások áttekintése: A modellek hangsúlyozzák a releváns információk (tények, kontextus) gyűjtésének, valamint az etikai kódexek, jogi és szakmai iránymutatások áttekintésének fontosságát. Ez biztosítja, hogy a döntés megalapozott legyen, és megfeleljen a bevett szakmai normáknak.

Alternatív megoldások azonosítása: A problémák azonosítása után a modellek arra ösztönöznek, hogy több lehetséges cselekvési irányt vagy megoldást gyűjtsünk össze, ahelyett, hogy azonnal az első, nyilvánvalónak tűnő úton indulnánk el. Ez a "brainstorming" fázis kulcsfontosságú a kreatív és átfogó megoldások megtalálásához.

A következmények értékelése: Az egyes alternatívákhoz kapcsolódó lehetséges következmények (pozitív és negatív) mérlegelése alapvető lépés. Ez magában foglalja az ügyfelekre, a szakemberre, a kollégákra, a szervezetre és a társadalomra gyakorolt hatások figyelembevételét.

Konzultáció: Számos modell kiemeli a konzultáció fontosságát kollégákkal, felügyelőkkel vagy etikai szakértőkkel. Ez a lépés külső perspektívát biztosít, segít az elfogultságok leküzdésében és a dilemma mélyebb megértésében.

Döntéshozatal és végrehajtás: Az előző lépések után a modellek egy döntés meghozatalához és annak végrehajtásához vezetnek. Ez az a pont, ahol a megfontolások cselekvéssé válnak.

Értékelés és reflexió: A folyamat gyakran egy utólagos értékeléssel zárul, ahol a szakember visszatekint a meghozott döntésre és annak eredményeire. Ez a lépés elengedhetetlen a tapasztalati tanuláshoz és a jövőbeli etikai kihívásokra való felkészüléshez.

Bár a modellek számos hasonlóságot mutatnak, a hangsúlyok, a lépések részletezettsége és a specifikus elemek eltérést mutatnak. A modellek különböző számú lépést tartalmaznak, és bár a logika hasonló, a sorrend némileg eltérhet. Egyes modellek részletesebben bontják le az egyes fázisokat, míg mások tömörebben fogalmazzák. A modellek máshova teszik a kezdeti lépések hangsúlyait. Például, Steinman, Richardson és McEnroe kiemeli az "etikai érzékenység fejlesztését", mint első lépést, ami a probléma felismerésének egy mélyebb, proaktívabb

megközelítését jelenti. Welfel a "felkészülésre az etikai problémák azonosítására" hívja fel a figyelmet, ami egy proaktív, preventív megközelítést sugall.

A modellek általában említik a jogi és etikai iránymutatások mérlegelésének fontosságát, de explicit módon, külön lépésként Keith-Spiegel és Koocher vagy Forester-Miller és Davis modelljében jelenik meg. A konzultáció fontossága széles körben elismert, de a modellek eltérő mértékben hangsúlyozzák. Néhány modell (pl. Keith-Spiegel és Koocher, Forester-Miller és Davis, Rae, Fournier és Roberts, Steinman, Richardson és McEnroe) önálló lépésként kezeli a konzultációt, ezzel is kiemelve annak kritikus szerepét. A tesztelés és reflexió tekintetében három modell foglalkozik vele önálló lépésként. Corey, Corey és Callanan bevezet egy "tesztelje a kiválasztott cselekvési irányt" lépést, ami egyfajta előzetes ellenőrzést vagy "próbaútat" jelenthet, mielőtt a végleges döntést meghoznák. Rae, Fournier és Roberts és Welfel részletesen foglalkozik az értékelés és reflexió fázisával az eredmények figyelemmel kísérése és a jövőbeli fejlődés érdekében. Tarvydas az "értékelje a tapasztalatot" lépéssel zárja a folyamatot, amely a folyamatos tanulásra és önreflexióra fókuszál. Stadler egyedülállóan megemlíti a "versengő nem-morális értékek azonosítását", ami szélesebb perspektívát nyit az etikai döntéshozatal során figyelembe veendő szempontokra, elismerve, hogy a döntések során nem csak etikai, hanem egyéb értékek is ütközhetnek. Bár a legtöbb modell érinti a döntésben érintetteket, Stadler kifejezetten "az érintett felek meghatározását" emeli ki, míg Corey, Corey és Callanan részletesen felsorolja az ügyfelek, a jelentős mások, a szakember és a társadalom jogait, felelősségeit és jólétét.

A modellek mindegyike egy strukturált megközelítést kínál az etikai dilemmák kezelésére, hangsúlyozva a tudatosságot, az informált döntéshozatalt és az elszámoltathatóságot. A különbségek a gyakorlati alkalmazásra, a hangsúlyokra és a lépések részletezettségére vonatkoznak, tükrözve a különböző szerzők eltérő hangsúlyait és a modellek eredeti kontextusát.

A modellek előnyei és hátrányai

A korábban bemutatott elméleti modellek egy átfogó keretrendszert biztosítanak a kutatók, elemzők számára, melyek segítségével a döntéshozatal folyamata, annak etikai minősége egy adott szempontrendszeren keresztül elemezhetővé, mérhetővé válik. Az elméleti modelleknek emiatt inkább formatív és normatív szerepe van.

A gyakorlati döntéshozatali modellek konkrét lépéseket mutatnak be, és ezeken keresztül adnak útmutatást arra vonatkozóan, hogy egy döntéshozó egy konkrét helyzetben milyen

szempontokat mérlegeljen. A vizsgált modellek közül egy modell említi a stakeholderek elemzésének fontosságát, néhány modell hangsúlyozza a vezetővel vagy kollegával való konzultációt és a folyamat végén a reflexiót.

IV. Felelős társaságirányítási rendszerek alapelvei

4.1 A társaságirányítási modellek szerepe és hatása a vezetői döntéshozatalt korlátozó tényezőkre

A felelős társaságirányítás az angol "corporate governance" magyar fordítása. A társaságirányítási rendszerek kiépítése először jórészt a gazdasági társaságok és vezetésük reaktív válasza volt az utóbbi évtizedek pénzügyi válságaira és a vállalati botrányokra. Ezek a negatív események rávilágítottak az addig létező rendszerek sebezhetőségére és katalizátorként szolgáltak a reformokhoz, megjelenítették a társadalmi elvárásokat. Korábban a magyar környezetben a felelős vállalatirányítás kifejezést használták, innen módosult felelős társaságirányítássá.²⁸⁵ Jelenleg ezt a kifejezést használják a Budapesti Értéktőzsde (Felelős Vállalatirányítási Ajánlások) és az Amerikai Kereskedelmi Kamara²⁸⁶, valamint a hazai jogi és közgazdasági szakirodalom is. A felelős társaságirányítás fogalmi meghatározása komoly kihívást jelent, aminek elsősorban az az oka, hogy a különböző szakterületek máshova helyezik a hangsúlyt. Gazdasági szempontból elsősorban a jövedelmezőség, hatékonyság, fenntartható gazdasági növekedés, számviteli szempontból a beszámolási kötelezettséggel, könyvvizsgálattal kapcsolatos kérdések, jogi oldalról a jogszabályoknak való megfelelés van a középpontban.²⁸⁷ A társaságirányítási rendszer leírása és definíciója nem pusztán deskriptív jellegűek, hanem bemutatják a meglévő gyakorlatokat ("szabályok, gyakorlatok és folyamatok rendszere") és erős normatív elemeket is tartalmaznak, hangsúlyozva a "jó társaságirányítást". Olyan alapelveket jelenít meg, mint az elszámoltathatóság, az átláthatóság és a méltányosság. A társaságirányítási rendszerek normatív, ösztönző keretrendszerek arra vonatkozóan, hogyan kellene működniük a gazdasági társaságnak a kívánt etikai és gazdasági eredmények elérése érdekében. Ez a normatív dimenzió két irányban hat. Egyrészt folyamatos társadalmi elvárásokat generál és ösztönzi a gazdasági társaságokat a társaságirányítási rendszerük folyamatos fejlesztésére, másrészt folyamatosan alkalmazkodik, reagál a belső és külső

²⁸⁵ Kecskés, A., & Halász, V., & Bujtár, Zs. (2019), Felelős társaságirányítás. In Tőzsdeuniverzum p.593

²⁸⁶ https://www.amcham.hu/sites/default/files/publications/2020-03/Glossary_magyar.pdf (2025.08.05)

²⁸⁷ Kecskés, A., & Halász, V., & Bujtár, Zs. (2019), Felelős társaságirányítás. In Tőzsdeuniverzum p.594

nyomásra, figyelembe veszi és követi a technológiai fejlődést, a globalizációt és a társadalmi elvárások változásait és leképezi ezeket a rendszerben. A felelős társaságirányítás tehát alapvetően a szabályok, gyakorlatok és folyamatok rendszere, amelyeken keresztül egy vállalatot irányítanak és ellenőriznek. Ez az átfogó keret magában foglalja a menedzsment szinte minden területét, az ügyvezetés és a menedzsment szerkezetét, javadalmazási struktúráját, a vállalati teljesítmény mérését, a hatékonyság elemzését, kockázatbecslést, a belső ellenőrzési protokollt, valamint a vállalati közzétételi kötelezettségek teljesítését. Fő célja, hogy olyan gyakorlatokat hozzon létre és valósítson meg, amelyek hatékonyan egyensúlyoznak a vállalat számos érintettjének gyakran eltérő érdekei között. Az érintettek között szerepelnek az alkalmazottak, részvényesek, felső vezetés, az ügyfelek, beszállítók, hitelezők, a helyi önkormányzatok, az államigazgatási szervek, valamint a közösségi tagok és csoportok. Az etika és az etikus döntéshozatal nem közvetlen, hanem közvetett módon jelennek meg a felelős társaságirányítási modellekben. Az átláthatóság, a felelősségvállalás, a különböző stakeholderek (érintettek) szempontjainak igazságos és méltányos figyelembevétele, az érdekütközések etikus kezelése, az igazságosság elvének megjelenése a vezetői döntések és a vállalati működés során, mind az etika megnyilvánulási formái.

A felelős társaságirányítási rendszerek többféleképpen alakíthatják a különböző érintettekkel való együttműködést. Rendelkezhetnek strukturális, intézményi keretekről, ide tartoznak a külső intézményi keretek (pl. bíróságok, hatóságok, pénzügyi felügyelet), és ajánlásokat fogalmazhatnak meg a belső együttműködési keretekről (pl. ügyvezető testületek felépítése, működése, javadalmazása; ellenőrzés külső-, belső szervei stb.)²⁸⁸ A felelős társaságirányítási rendszerek kereteit a törvényi szabályozások (Magyarországon a Ptk.)²⁸⁹ és az ajánlások (un.”soft law”)²⁹⁰ együttese határozza. A “soft law” ajánlások központi eleme, hogy az ajánlások, önszabályozó kódexek nem bírnak törvényileg kötelező erővel, de alkalmazásuk, betartásuk nagymértékben hozzájárul a társadalmi elvárásoknak való jobb megfeleléshez és hosszú távon legitimitációt biztosít egy iparágnak, vagy gazdasági társaságnak. A felelős társaságirányítás, mint modell, eredetileg a nyilvánosan működő részvénytársaságok számára készült, aminek elsődleges oka az volt, hogy ezek a vállalatok jellemzően nagy vállalatok, sok munkavállalóval, jelentős adóalanyként jelennek meg a gazdasági életben, döntéseiknek,

²⁸⁸ uo. p.597

²⁸⁹ Magyarországon a Ptk 3: XIV. Cím XXXIV-XL. Fejezet Ptk. 3: 268 - 281 § szabályozza.

²⁹⁰ A disszertáció a BÉT ajánlását és az OECD Principles of Governance 2023 ajánlását használja referenciaként. <https://bet.hu/Kibocsatok/Ajanlasok-kibocsatoknak/Felelos-tarsasagiranyitas> (2025.08.08) <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.

működésüknek nagy a társadalmi és környezeti hatása. Felelősségük és érintettségük miatt jóval szélesebb körben jelennek meg. A jelenleg érvényben lévő kötelező jogi keretek, a Polgári Törvénykönyv és ajánlások (BÉT ajánlások és az OECD 2021-es ajánlásai) számos területet érintenek és lefednek. A felelős társaságirányítási jogszabályok és ajánlások szorosan kapcsolódnak az üzleti etika területén megfogalmazott irányelvekkel is.

A részvényesek jogai és a közgyűlés hatáskörébe tartoznak a részvényesek jogaival kapcsolatos általános elvek, a közgyűlés összehívása, lebonyolítása, valamint az ehhez kapcsolódó egyéb kérdések. A magyar jogszabály alapján a közgyűlésnek kötelező véleménynyilvánító döntést hoznia a javadalmazási politikáról,²⁹¹ és köteles az igazgatóság a felügyelő bizottság jóváhagyását követően éves rendes közgyűlés elé terjeszteni felelős társaságirányítási jelentést, amelyet a közgyűlésnek el kell fogadnia és a társaságnak a honlapján közzé kell tennie.²⁹² Ennek célja a részvényesek egyenlő információs jogának érvényesítése és a joggyakorlás megkönnyítése, beleértve a kisebbségi és külföldi részvényeseket is. A részvényeseknek joguk van a részvények tulajdonjogának regisztrációjához, a releváns információk időben történő megismeréséhez, a közgyűléseken való részvételhez és szavazáshoz, az igazgatósági tagok megválasztásához és leváltásához, valamint a vállalat nyereségéből való részesedéshez.²⁹³ A részvényesek jogainak elismerése a piacgazdaságban jellemzően nem jelenik meg etikai kérdésként; a tulajdonjog elismerésének több évszázados hagyománya van a nyugati kultúrában. Etikai oldalról a felelősség és kötelezettség kérdése hangsúlyosabb ennél az érintetti körnél, amire a felelős társaságirányítási modellek további figyelmet fordíthatnak.

Az irányítás, ellenőrzés, kockázatkezelés területe magába foglalja a feladat- és hatáskörmegosztást a társaságon belül, az igazgatóság/igazgatótanács és a felügyelőbizottság működését, tagjainak függetlenségét és összeférhetetlenségét. Ezen kívül kitér a belső kontrollrendszerekre, a kockázatkezelésre, valamint a külső tanácsadó és könyvvizsgáló szerepére is.²⁹⁴ Az igazgatóságnak biztosítania kell a vállalat stratégiai irányítását, hatékonyan ellenőriznie kell a vezetést és elszámoltathatónak kell lennie a vállalat és a részvényesek felé. Fontos feladatuk a kockázatkezelési politikák felügyelete is, beleértve a digitális biztonságot, a fenntarthatósági és adózási kockázatokat.²⁹⁵ Etikai nézőpontból a kockázatkezelés a

²⁹¹ Ptk 3:268 §

²⁹² Ptk.3:298 §

²⁹³ OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>, pp.15-16

²⁹⁴ Ptk 3: 282 - 293 §

²⁹⁵ OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>, pp.36-38

Budapesti Értéktőzsde Zrt., Felelős Társaságirányítási Ajánlások, 2021.01.01, pp.15-16

fenntartható etikus gazdasági működés egyik sarkalatos pontja. A kockázatfelmérés során lehet azonosítani és súlyozni azokat a hatásokat, amelyek meghatározzák az egyéni gondolkodásban az adott téma morális intenzitását. A fenntarthatóság kérdése - jellegéből adódóan - alacsony intenzitású témaként jelenik meg az egyén gondolkodásában. Az esetleges negatív következmények időben és térben is távoli események, nehezen megbecsülhető egy “kisebb” esemény negatív következményének hosszútávú kockázata, és nehezen materializálható. Ez az a helyzet, ahol egy társaságirányítási rendszer feladata lehet “kitölteni a rést”, szabályozáson keresztül biztosítani, hogy ezek a szempontok kellő intenzitással jelenjenek meg a döntéshozatali folyamat során.

Az ajánlások kiemelik az átláthatóság és nyilvánosságra hozatal fontosságát. Az ajánlások hangsúlyozzák az információk lehető legrövidebb időn belüli közzétételét, beleértve az elektronikus és internetes eljárásokat is. A társaságnak meghatározott irányelveket kell alkalmaznia a fontos eseményekről és ügyletekről szóló folyamatos tájékoztatásra és évente fel kell mérnie a nyilvánosságra hozatali folyamatok hatékonyságát. A közzétételnek ki kell terjednie a társaság célkitűzéseire, gazdálkodási eredményeire, a kockázati tényezőkre, a vállalatirányítási gyakorlatra és a tulajdonosi struktúrára.²⁹⁶ Az átláthatóság biztosítása az üzleti etika “örökzöld” területe. A transzparens időbeni információátadást nem csak a részvényesek felé, hanem az összes érintett felé biztosítani kell.

Az OECD ajánlás egyik fő eleme egy új fejezet bevezetése, amely a gazdasági társaság és a gazdaság fenntarthatósággal és rugalmasságával (resilience) kapcsolatos kérdéseket tárgyalja, és a vállalatok környezeti és társadalmi kockázatok kezelésére vonatkozó kihívásaira fókuszál. Ez a fejezet ajánlást fogalmaz meg a gazdasági társaságban az ellenőrzési jogok gyakorlásával, a részvények mennyiségétől független felső szavazati limit meghatározásával, ami lehetőséget ad a kisebbségi részvényesek érdekérvényesítési jogának megfelelő gyakorlására.²⁹⁷ Az OECD-ajánlás egy kiváló mutatója annak, hogy a puha jog hogyan jelölhet ki új irányokat. Az ajánlás az első lépés afelé, hogy a fenntarthatóság kérdése a szándék, törekvés kinyilvánításán túl a későbbiekben konkrét eszközöket is kidolgozzanak és használjanak a megvalósítás érdekében. A vállalatirányítási keretrendszernek figyelembe kell vennie a részvényeseken kívüli érintettek (például a munkavállalók, a hitelezők, a beszállítók és a közösségek) jogait, szerepét és érdekeit.

²⁹⁶ OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>, pp.28-29

Budapesti Értéktőzsde Zrt., Felelős Társaságirányítási Ajánlások, 2021.01.01, pp.12-13

²⁹⁷ uo. pp.45-49

A jó társaságirányítási modell elismeri az érintettek értékes hozzájárulását a versenyképes és nyereséges üzlet építéséhez.²⁹⁸

A fenti ajánlások döntő többségében beépültek és kötő erejű jogi normává váltak az egyes joghatóságok joganyagában, ahol azok általános módon előírhatók és kikényszeríthetőek. A felelős társaságirányítási szabályozás és az ajánlások egy jól strukturált keretet adnak a gazdasági társaságoknak, hogy jogi, gazdasági és “állampolgári” kötelezettségeinek megfelelő módon eleget tegyenek. A “jó” felelős társaságirányítási rendszer előmozdítja a hosszú távú pénzügyi eredményességet, megkönnyíti a tőkebevonást, hozzájárul a részvényárfolyamok tartós és fenntartható emelkedéséhez, erősíti a gazdasági társaság hírnevét, reputációját, javítja az ügyfélelégedettséget és ügyfélmegtartást, valamint csökkenti a pénzügyi veszteségek, pazarlás, korrupció lehetőségének kockázatát. Mindemellett az ajánlások nem terjednek ki (nem is terjedhetnek ki) teljes körűen azokra az operatív működés során felmerülő etikai dilemmákra, amelyek megfelelő támogató keretrendszer, külső referenciapont nélkül a gazdasági társaság és annak stakeholderei számára káros döntésekhez vezetnek.

A felelős társaságirányítási modellek szélesebb körű használata utat nyitott a “jó vállalati állampolgárság” (corporate citizenship) szerepének megjelenésének. Ide tartozik a környezettudatosság, az etikus magatartás és a társadalmi és környezeti fenntarthatóság biztosítása a gazdasági társaság tevékenysége során. Ez a megközelítés elmozdulást jelent a kizárólag magánjellegű, profitorientált gazdasági fókuszról egy olyan irányba, ahol a gazdasági társaságnak a saját céljain túlmutatóan is megjelenik a közösségi felelőssége, ahol a gazdasági társaságok legitimitása és hosszú távú életképessége egyre inkább a társadalmi jóléthez való hozzájárulásukhoz is kötődik, ahol az értékteremtés értelmezése elmozdul a pénzügyi nyereségtől a társadalmi érték irányába. Mind a felelős társaságirányítás, mind a jó vállalati állampolgárság mentén megfogalmazott irányelvek jelzik a puha jog törekvését arra, hogy szélesebb körben aktuális és releváns üzleti etikai kihívásokra javasoljon jó gyakorlatokat.

Jelen értekezés a felelős társaságirányítási rendszer elemei közül a stakeholder-ekkel való etikus kapcsolatot, a kockázatelemzést vizsgálja részletesebben és áttekintést ad a hatékony vállalati compliance rendszerek elemeiről. Ez a három terület, ahol az etikus működés szürke zónái és az emberi döntéshozatal pozitív/negatív hatásai egyértelműbben megragadhatók, valamint ez a három terület, ahol a jelenkori fenntartható gazdasági működéshez kapcsolódó üzleti dilemmák leginkább megjelennek.

²⁹⁸ OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>. pp.34-35

4.2 Érintett felekkel (stakeholder) való együttműködés

A modern felelős társaságirányítás egyik legfontosabb elméleti vitáját a részvényesi elmélet (shareholder theory) és az érintett felek elmélete (stakeholder theory) közötti ellentét adja.²⁹⁹ Míg Friedman a vállalat elsődleges célját a részvényesi érték maximalizálásában látta, addig Freeman nevéhez fűződő stakeholder-elmélet szélesebb körű felelősséget tulajdonít a vállalatoknak. Freeman álláspontja szerint a vállalatnak értéket kell teremtenie minden érintett fél számára, nem csak a részvényeseknek. Ez a megközelítés azt sugallja, hogy a vállalat sikere hosszú távon a különböző érintett felekkel való kapcsolatok minőségétől függ.³⁰⁰ Utóbbi megközelítés rávilágít arra, hogy a stakeholder-elmélet a normatív dimenzió mellett egy instrumentális dimenzióval is rendelkezik. Míg a normatív dimenzió azt hangsúlyozza, hogy a gazdasági társaságnak erkölcsi kötelessége figyelembe venni az összes érintett fél érdekeit. Az instrumentális dimenzió arra mutat rá, hogy az érintett felekkel való jó kapcsolat hosszú távon gazdaságilag is kifizetődő, mivel hozzájárul a vállalat hírnevéhez, innovációjához és általános

²⁹⁹ Friedman a *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits* című cikkében fejtette ki azon álláspontját, miszerint egy vállalat egyetlen társadalmi felelőssége a profit maximalizálása a részvényesek számára, a törvények és az etikai normák keretein belül. Friedman szerint a vállalatvezetők feladata az, hogy a részvényesek, mint a vállalat tulajdonosainak érdekeit képviseljék, és a befektetett tőke megtérülését biztosítsák. Bármilyen más cél, mint például a társadalmi felelősségvállalás, szerinte a menedzsment helytelen felhasználása a részvényesek pénzének.

A Friedman-féle megközelítés a klasszikus ügynökelméletre (agency theory) épül, ahol a menedzsment az ügynök, aki a részvényesek, mint megbízók nevében jár el. Ebben a modellben a vállalatirányítás elsősorban a részvényesek érdekeinek védelmét és a menedzsment elszámoltathatóságát hangsúlyozza a részvényesek felé.

Freeman elmélete szerint a vállalatoknak nem csupán a részvényesek, hanem egy sokkal szélesebb körű érintett fél csoport iránt is felelősséggel tartoznak, akik befolyásolhatják vagy akikre hatással lehet a gazdasági társaság működése. Az érintett feleket két nagy csoportra osztják. A közvetlen (direct) vagy elsődleges érintettek azon csoportok vagy egyének, amelyek folyamatos részvételük nélkül a vállalat mint működő egység nem képes túlélni. Ezek a csoportok közvetlen, szerződéses jellegű, kölcsönös függőségi viszonyban állnak a vállalattal. A másodlagos, közvetett (non-direct) érintettek azon csoportok vagy egyének, akik befolyásolhatják vagy érintettek lehetnek a vállalat céljainak elérésében, de nincsenek közvetlen tranzakciós kapcsolatban a vállalattal. A gazdasági társaságoknak általában nincs direkt erkölcsi kötelezettsége velük szemben, de hatással vannak a hírnévre és a közösségi elfogadottságra

Források: Friedman, M. (2007). *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. In: Zimmerli, W.C., Holzinger, M., Richter, K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14 pp.173-178

Az eredeti publikáció forrása: *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. Copyright © 1970 by The New York Times Company

Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press. (Eredeti kiadás éve 1984)

³⁰⁰ Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press. (Eredeti kiadás éve 1984) p.5.

fenntarthatóságához, tehát értéket teremt.³⁰¹ A vállalati értékteremtés folyamatát több oldalról vizsgálták. A hagyományos menedzsment-gondolkodás a teljesítményt főként a részvényesi vagyon maximalizálásához (Shareholder Value Maximization) kötötte, így az érték fogalmát szűken, gazdasági értelemben definiálja (pl. EVA³⁰², ROA³⁰³, részvény tőzsdei ára). A stakeholder-elmélet támogatói – többek között Harrison és Wick – amellet érvelnek, hogy a gazdasági társaság értékteremtése további területeken is történik. Ezek az elvek – szervezeti igazságosság, tisztesség, méltányosság, becsület és bizalom – az érintettekkel való kapcsolatokban alkalmazandók. A kapcsolatból származó érték az a mérték, amennyire a vállalat hozzájárul az érintettek kapcsolataihoz, önértékeléséhez és identitásához. Az érintetteknek meg kell tapasztalniuk, hogy részesei valami nagyobbak és fontosabbnak.³⁰⁴ Az instrumentális vetület esetén az egyik fontos szempont az, hogy egy adott kérdés kapcsán kik a legfontosabb érintett felek. Ehhez az ún. “lényegességi mátrixot” (Basic Materiality Matrix) használják a vállalatok eszközként.³⁰⁵ A mátrix használata folyamatos párbeszédet és elemzést igényel, nem csupán egyszeri felmérést. A vállalatnak rendszeresen felül kell vizsgálnia a lényeges témákat, hiszen a külső környezeti elvárások (pl. új jogszabályok, fogyasztói trendek) folyamatosan változnak. A “*lényegességi mátrix*” kulcsfontosságú szerepet játszik a stakeholder managementben, mivel prioritásokat állít fel, transzparenciát teremt, támogatja a kockázatkezelést, elősegíti a párbeszédet.³⁰⁶ A normatív és az instrumentális nézőpontok összefésülését szorgalmazta Freeman is. Egy későbbi publikációjában azt javasolta, hogy a vállalat erőforrás alapú nézetét (Resource Based View of the Firm: RBV) egészítsék ki a

³⁰¹ Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206–221. <https://doi.org/10.2307/259075> pp.209-210

³⁰² EVA (Economic Value Added): Gazdasági hozzáadott érték azt méri, hogy a vállalat mennyire képes értéket teremteni a részvényesei számára.

³⁰³ ROA (Return on Assets): Eszközarányos megtérülés, azt mutatja, hogy a vállalat mekkora adózott eredményt képes elérni az eszközeibe fektetett tőke arányában.

³⁰⁴ Harrison JS, Wicks AC. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*. 2013;23(1):97-124. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq20132314> p.105

³⁰⁵ A “lényegességi mátrix” egy stratégiai eszköz, amelyet a vállalatok használnak a fenntarthatósági és üzleti kérdések rangsorolására, figyelembe véve azok fontosságát mind a stakeholderek (érintettek), mind a vállalat számára. Célja, hogy egyértelmű vizuális képet adjon arról, mely témák a legfontosabbak, és melyekkel kell a vállalatnak a legnagyobb mértékben foglalkoznia a felelős működés érdekében.

A lényegességi mátrix egy kétdimenziós diagram: Az X-tengely (vízszintes), a témák vállalatra gyakorolt hatása. Ez a dimenzió azt méri, hogy egy adott kérdés (pl. klímaváltozás, adatvédelem) milyen mértékben befolyásolja a vállalat pénzügyi teljesítményét, reputációját, vagy a működését. Az Y-tengely (függőleges), a témák stakeholderekre gyakorolt hatása. Ez a dimenzió azt méri, hogy az érintett felek (pl. vevők, munkavállalók, befektetők) mennyire tartják fontosnak az adott témát. A diagramon a vállalat minden lényeges kérdést (pl. energiafogyasztás, munkahelyi biztonság, etikus beszerzés) egy pontként helyez el.

Forrás: Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. p. 206

³⁰⁶ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. pp. 206-207

normatív funkcióval, az érintetti kapcsolatok jó minőségű fenntartásával, a versenyelőny helyett a fenntartható kooperatív előny kiépítésével.³⁰⁷

Stakeholder elemzésnél gyakran használt eszköz az érintett felek fontosságának meghatározásához az ún. “Salience Model” (“Kiemelkedő fontosság modell”), amelyet Mitchell, Agle és Wood fejlesztettek ki. A modell a hatalom, legitimitás és sürgősség attribútumai alapján rangsorolja a stakeholdereket.³⁰⁸ Ez a megközelítés dinamikusabban, adaptívabban súlyozza a stakeholderek fontosságát, mint egy statikus lista, és segíthet a döntéshozónak felismerni, hogy mikor kell gyorsan reagálnia egy sürgős, de esetleg alacsony hatalmú csoportra.³⁰⁹ Bár a Salience-modell hasznos eszköz azon közvetlen stakeholderek elemzésére, akik közvetlenül érintettek a gazdasági társaság tevékenységének következményeiben, de teljesen elfedi a fenntarthatósági szempontból fontos, időben és térben távoli érintettek szükségletének megfelelő prioritizálást. Emiatt ennek az eszköznek a használata csak korlátozott feltételek mellett javasolható.

A XX. század második felében és a XXI. század elején jelentkező gazdasági, környezeti kihívások rávilágítottak a stakeholder-elmélet további kiegészítésének szükségességére. Az “extended stakeholder theory” Zsolnai László közgazdász professzor nevéhez fűződik. Az elmélet a hagyományos stakeholder-elmélet normatív újra fogalmazását javasolja. Az érintettek körébe a morális szempontból figyelembe veendő stakeholdereket sorolja, és csak azokat sorolja ebbe a csoportba, amelyek a morális megfontolás tárgyai lehetnek.³¹⁰ Hans Jonas német-amerikai filozófus felelősségelméletét alkalmazza az üzleti élet társadalmi felelősségének újra

³⁰⁷ Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757-1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576> (Original work published 2021) p. 1759, p.1761, p.1763, p.1766

³⁰⁸ A három attribútum mentén a stakeholder csoportokat összesen hét kategóriába lehet sorolni: az “egy attribútumú” csoportok (3 db), a “két attribútumú” csoportok (3 db), és a “három attribútumú” csoport (1db). Az “egy attribútumú stakeholderek”, azok a látens stakeholderek, amelyek csak egy attribútummal rendelkeznek a három közül, emiatt sokszor kívül esnek a döntéshozó látókörén. A “két attribútumú stakeholderek”, azok az elvárásokkal rendelkező stakeholderek, amelyek mérsékelten kiemelkedő fontosságúak a vállalat szempontjából. Az alábbi három kombinációban jelenhetnek meg:

A Domináns stakeholderek (Hatalom + Legitimitás), azok, akik a legtöbb figyelmet kapják a menedzserektől (pl. részvényesek, nagy ügyfelek). A Függő stakeholderek (Legitimitás + Sürgősség), akiknek jogos és sürgős igényeik vannak, de hiányzik a hatalmuk a végrehajtáshoz, más (pl. domináns) stakeholderek vagy a menedzsment hatalmi pozíciójától függenek. A Veszélyes stakeholderek (Hatalom + Sürgősség), azon stakeholder csoportok, melyeknek az ügye sürgős és hatalommal is rendelkeznek, de legitimitás híján “kényszerítő eszközökön”, nem feltétlenül legális módon érvényesítik az akarataikat. A “három attribútumú stakeholder” mindhárom attribútummal rendelkezik (Hatalom + Legitimitás + Sürgősség), ők a Meghatározó stakeholder csoportok (Definitive). Ők azok, akik a legkritikusabbak a vállalat szempontjából és legnagyobb figyelmet kapják.

Forrás: Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247> pp.865-877

³⁰⁹ uo. 867

³¹⁰ Zsolnai, L. (2006). Extended stakeholder theory. *Society and Business Review*, 1(1), 37-44. p.1

definiálására. Jonas felelősségi imperatívusza abból a tapasztalatból indul ki, hogy az emberi cselekvés megváltozott természete (irreverzibilis és kumulatív hatás az élővilágra) új etikát követel. Az imperatívusz: "Úgy cselekedj, hogy cselekedeted hatásai összeegyeztethetők legyenek a valódi emberi élet fennmaradásával." Jonas imperatívusza magában foglalja, hogy a vállalatnak egyirányú, nem kölcsönös kötelessége van, hogy gondoskodjon azokról a lényekről, amelyek a működése hatásai alá esnek. Míg a hagyományos érintett felekkel (alkalmazottak, tulajdonosok, vevők, beszállítók) szemben egy gazdasági társaságnak szerződéses felelőssége van, a természettel, a társadalommal és a jövő generációkkal szemben természetes felelőssége van.³¹¹ A kiterjesztett stakeholder-elmélet az üzleti élet gyökeres átalakítását sürgeti. Az üzleti tevékenységeknek három alapvető elvnek kell megfelelniük. A fenntartható működés hozzájárul a természeti világ megőrzéséhez és helyreállításához. A *fenntartható* üzlet nem sérti meg a természet integritását. A *proszociális* (Pro-social) működés hozzájárul a társadalom tagjainak emberi képességeinek fejlesztéséhez. A képesség a személy szabadságát tükrözi az értékes működés eléréséhez. A *jövőt tisztelő* (future-respecting) működés hozzájárul a jövő generációk szabadságának növeléséhez. Ez azt jelenti, hogy az aggregált hatás a jövő generációkra nézve nem lehet negatív, biztosítva az opciók, a minőség és a hozzáférés megőrzését.³¹² Az "extended stakeholder" elmélet progresszív módon vetíti előre a morális szempontok tudatosabb beépítését a gazdasági társaságok társaságirányítási rendszerébe és a döntéshozatali folyamatokba, rávilágít a "néma" stakeholderek nem elhanyagolható szempontjainak figyelembevételére.

A kiterjesztett stakeholder-szemlélet beépítése a felelős társaságirányítási rendszerbe több ponton is megvalósítható. A gazdasági társaságok kiterjeszthetik a vezetőség felelősségi körét a társadalmi és környezeti hatások területére. A Igazgatótanács tagjai közé beválaszthatnak olyan tagokat, akik a környezet és a jövő generációjának szempontjait képviselik.³¹³ A

³¹¹ uo. p.8

³¹² uo. p.11

³¹³ A Patagonia vállalat erre egy jó példa. 2022 szeptemberében Yvon Chouinard, a Patagonia vállalatcsoport CEO-ja, buddhista szemléletű vállalkozó úgy döntött, hogy a 3 MD dollár értékű cégének szavazati joggal bíró részvényeit (2%) átruházta egy nonprofit alapítványnak (Patagonia Purpose Trust), amely a vállalatot továbbra is profitorientált szemléletben működteti, de a nyereséget teljes egészében visszaforgatja a társadalmi és környezetvédelmi programok finanszírozására.

A nem-szavazati joggal bíró részvényeket (98%) a Holdfast Collective nonprofit szervezetnek ajándékozta, az alapítvány a nyereség teljes egészét a klímaváltozás elleni harcra köteles fordítani.

Forrás: Chouinard, Y. (2022). Earth is now our only shareholder. patagonia. com. (2026.01.27)

Ims, K.J., Zsolnai, L. (2023). Self-Realization in Business. In: Thate, M., Zsolnai, L. (eds) Humanities as a Resource and Inspiration for Humanizing Business. Virtues and Economics, vol 7. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33525-9_6

A másik érdekes példa az új-zélandi Északi-szigeten található Whanganui folyó "története" A maori őslakosok által hivatkozott Te Awa Tupua néven 2017-ben nyert önálló jogalanyiságot egy, az új-zélandi parlament által elfogadott törvényen keresztül (ATA). Az ATA Whanganui folyó jogalanyiságát biztosító rendelkezései egyfajta

stratégiaalkotás és kockázatelemzés során tudatosan beépíthetik az időben és térben távoli stakeholderek szempontjait is. A stakeholderek felé megnyilvánuló transzparencia biztosításával fenntarthatják a folyamatos párbeszédet.

A stakeholder modell gyakorlati megvalósítása számos kihívást rejt magában. Nehéz egyértelműen meghatározni, és rangsorolni a többféle, sokszor ellentétes érdekekkel bíró csoportokat. Míg a részvényesi érték könnyen mérhető pénzügyi mutatókkal, addig a stakeholderekre gyakorolt pozitív hatásokat (pl. jó munkakörülmények, tiszta környezet) nehéz számszerűsíteni, ami megnehezíti a teljesítményértékelést és a felelősségre vonást. Ha a menedzsment minden stakeholdernek felelősséggel tartozik, akkor végső soron senkinek sem. A felelősség diffúzzá és ellenőrizhetetlenné válhat. A társasági jog több ország jogi szabályozásában továbbra is a részvényesek elsődlegességén alapul, ami korlátozza a menedzsment mozgásterét más stakeholderek érdekeinek védelmében.³¹⁴

A felelős társaságirányítási rendszerek a tágabban definiált stakeholder-csoportok felé vállalt felelősséggel, elszámoltathatósággal, a sokszor ellentétes érdekek megfelelő prioritizálásával sokat tehetnek a gazdasági társaságok etikusabb működésének érdekében.

Trenbunsel és tsai. a gazdasági társaságok etikai infrastruktúráját három területre osztják, amelyek alrészei egymásnak.³¹⁵ A formális rendszerek közé tartoznak a társaságirányítási rendszer, a vállalati hivatalos, dokumentált és szabványosított rendszerek, a formális kommunikációs rendszerek, a formális felügyeleti és szankcionálási rendszerek. Ezek képezik a gazdasági társaságok ún. compliance rendszerét, amelyről a következő pontban lesz részletesebben szó. Az informális rendszerek a nem dokumentált, finomabb jelzések, amelyek a szervezeti tagok számára közvetítik az etikai normákat, és belülről érzékelhetők. Ide sorolhatók az informális beszélgetések, a "folyosói" pletykák, a vezetők cselekedetei és a történetek, amelyek azt kommunikálják, hogy mi az, ami valójában fontos a szervezet számára. Az informális felügyeleti és szankcionálási rendszerek a nem hivatalos csatornákon keresztül

megoldást kínálnak a modern jogrendszer azon kihívására, amely a jogrendszer által biztosított védelem határai és a környezet megőrzésének, illetve fejlesztésének a 21. századra igencsak felértékelődött igénye közötti feszültségből ered.

A kihívás megoldásának egyik előfeltétele a politikai döntéshozó akarata lenne, a másik feltétele, jogintézményi újítások bevezetése, amellyel hatékonyabb védelmet garantálni a környezeti érdekek hathatósabb érvényre juttatása érdekében.

Forrás:

Szilágyi, J. E. (2018). A víz jogalanyisága új-zélandi példájának alkalmazhatósága a Balaton és a magyar jog viszonyrendszerében. *Pro Futuro*, 8(2), 9-23.

³¹⁴ Jellemzően az angolszász területeken.

³¹⁵ Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. E. (2003). Building houses on rocks: The role of the ethical infrastructure in organizations. *Social justice research*, 16(3), 285-307. pp.288-289

történő megfigyeléseket és szankciókat tesznek lehetővé. Például a munkatársak részéről érkező nyomás, a kiközösítés, ha valaki megszegi az iratlan etikai normákat. A szervezeti légkör az etikai infrastruktúra legszélesebb köre, amelybe a formális és informális rendszerek beágyazódnak. Az etikai klíma a munkatársak elvárt viselkedéséről alkotott közös észlelés. Ennek része az egymás iránti tisztelet, a munkatársak közös érzete, hogy tisztelettel, méltósággal bánnak velük. Az eljárási igazságosság klímája a munkatársaknak az a közös észlelése, hogy a döntéshozatali eljárások mennyire tisztességesek a szervezetben. Mindhárom klíma pozitív hatással van az etikus viselkedésre, és a tisztelet klímája például növeli a mások jólétének fontosságát a saját érdekekkel szemben.³¹⁶ A gyenge etikai infrastruktúra többet árt, mint a teljes hiánya, mivel a munkatársak a szervezetre támaszkodnak a helyes viselkedés meghatározásában, de nem kapnak egyértelmű útmutatást. Ezzel szemben a "sziklára épült ház", mint az erős etikai infrastruktúra analógiája, egyértelműen jelzi az etikus viselkedés fontosságát.³¹⁷

Az elméletek bemutatása mellett a témához szorosan kapcsolódik a fenntarthatóság és stakeholder menedzsment jelenkori szabályozási környezetének bemutatása is. Az ESG-szabályozás az a szabályozási keretrendszer, amely méri a gazdasági társaságok fenntartható és etikus működését. Míg régebben az ESG szempontok figyelembevétele egy önkéntes vállalás volt, ma már jogszabályok kötelező jelleggel írják elő az ESG szabályok betartását. Az Európai Unióban több direktíva rendelkezik arról, hogy a gazdasági társaságoknak milyen adatokat kell összegyűjteni és transzparens módon jelenteni.³¹⁸ Az uniós irányelvek hazai jogba ültetésének

³¹⁶ uo. pp. 291-292, 294-295

³¹⁷ uo. pp. 297

³¹⁸ A SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation – Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2019/2088 rendelete (2019. november 27.)) a pénzügyi szolgáltatási ágazatban a fenntarthatósággal kapcsolatos közzétételekről elsősorban a pénzügyi piac szereplőinek ír elő közzétételi szabályokat befektetési termékeik fenntarthatósági jellemzőiről. Kötelező jelleggel előírja a pénzügyi szektor gazdasági társaságainak a fenntarthatósági szempontok figyelembevételét működésük során és a pénzügyi termékek fenntarthatósági jellemzőiről kötelező tájékoztatást ír elő számukra. módon ösztönzi a vállalatokat is ESG-adatok szolgáltatására. Forrás: Regulation (EU) 2019/2088 <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj/eng> (2025.11.26)

A Taxonómia Rendelet (2020) keretrendszer biztosít annak meghatározására, hogy egy gazdasági tevékenység mikor minősül környezeti szempontból fenntarthatónak. Célja az átláthatóság növelése a „zöldnek” címkézett befektetések terén. Ezek a szabályozások a pénzügyi befektetők széles körét és így a teljes tőkepiacot érintik.

Forrás: Regulation (EU) 2020/852 <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng> (2025.11.26)

A CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive – Vállalati Fenntarthatósági Jelentéstételi Irányelv, 2022) a gazdasági társaságoknak ad pontosabb útmutatást. Ez az irányelv kötelezővé teszi a kettős lényegesség elve alapján történő fenntarthatósági jelentéstételt, méghozzá az egységes ESRS (European Sustainability Reporting Standards) szabványok szerint. A pénzügyi beszámolóval azonos hitelességű és auditált jelentést követel meg összehasonlítható módon, digitális formában.

Forrás: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#legislation (2025.11.26)

Directive 2022/2464 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (2025.11.26)

és adaptálásának legfontosabb eszköze a 2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól (röviden az ún. ESG törvény)³¹⁹ és az ahhoz kapcsolódó végrehajtási rendeletek, valamint MNB ajánlások. Az előbb felsorolt szabályozási környezet változása rámutat arra, hogy a jogalkotók is egyre konkrétabb rendelkezésekkel és mérhető mutatók meghatározásával törekednek a szélesebb stakeholder körök érdekeinek megfelelőbb képviselésére. Ezek az irányelvek, szabályozások a gazdasági szféra szereplőit arra ösztönzik, hogy a társaságirányítási rendszereiket továbbfejlesszék egy környezet- és társadalomtudatosabb üzleti magatartást támogató irányba. A szabályozásnak létezik egy ellentétes iránya is. Az ún. “Stop the clock” irányelv, - az Omnibus csomag részeként-, melyet 2025. április 3-án fogadtak el 2027. július 26-ig további haladékot biztosított az 5000 főnél és/vagy 1,5 MD EUR árbevételnél kisebb méretű gazdasági társaságok számára³²⁰, ami az eredeti célok elérésének valódi szándékát is megkérdőjelezi. Jelen értekezésnek nem célja e terület részletes elemzése, inkább jelzésként kívánja használni, amelyen keresztül látható, hogy a gazdasági és politikai lobbierdekek hogyan puhíthatják a szabályozási környezetet. A Vállalati Fenntarthatósági Jelentéstételi Irányelv (CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive)³²¹ és az ahhoz kapcsolódó Európai Fenntarthatósági Jelentési Szabványok (ESRS - European Sustainability Reporting Standards) bevezették a kettős lényegesség koncepcióját. Ezek a szabályok megkövetelik a vállalatoktól, hogy két szempontból is értékeljék a témákat. A *“hatás-alapú lényegesség”* (Inside-out) a vállalatnak az emberekre és a környezetre gyakorolt tényleges és potenciális hatása (pl. CO2 kibocsátás). A *“pénzügyi lényegesség”* (Outside-in): A fenntarthatósági kérdéseknek a vállalat pénzügyi teljesítményére gyakorolt kockázatai és lehetőségei (pl. az éghajlatváltozás hatása az ellátási láncra). A CSRD/ESRS keretében a lényegességi mátrixnak (vagy a lényegességi elemzés eredményének) mindkét dimenziót figyelembe kell vennie. A fenntarthatósági jelentéskészítés kulcsfontosságú – és az uniós sztenderdek elvárásai szerint kötelező – eleme a kettős lényegességi vizsgálat, amely alapot nyújt a fenntarthatósági irányok és -stratégia kialakításához is. Az ESRS-standard elvárja a kettős lényegességi felmérés alkalmazását, azonban ehhez nem tartozik részletes eljárási rend, hiszen a vállalatok annyira eltérő üzleti

³¹⁹ 2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról

³²⁰ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_25_2981 (2025.11.26)

³²¹ Az Európai Parlament és a Tanács (Eu) 2022/2464 irányelve (2022. december 14.) a 537/2014/EU rendeletnek, a 2004/109/EK irányelvnek, a 2006/43/EK irányelvnek és 2013/34/EU irányelvnek a fenntarthatósággal kapcsolatos vállalati beszámolás tekintetében történő módosításáról

tevékenységeket folytathatnak, hogy ehhez biztosítani kell a kellő rugalmasságot és testre szabhatóságot.³²²

A szerző kiemelten fontosnak tartja a kiterjesztett stakeholder-elemzés alkalmazását és a “*kettős lényegesség*” mentén történő elemzést az egyéni, vezetői döntéshozatali szinten és felelős társaságirányítási szinten egyaránt. Ez a nézőpont tükröződik saját döntéshozatali modelljében is.

4.3 Compliance rendszerek

A vállalati compliance rendszer egy olyan átfogó keretrendszer, amely a formális etikai infrastruktúra része és amelyet a vállalatok arra használnak, hogy biztosítsák a törvényi, szabályozási, etikai és belső szabályoknak való megfelelést. A fő célja a jogi és pénzügyi kockázatok csökkentése, a vállalati hírnév védelme és a felelős üzleti magatartás elősegítése, a gazdasági társulás etikai értékeinek és elveinek közvetítése. A jó compliance rendszer keretet biztosít az etikus döntéshozatalnak, de nem ír mindent elő. Túlmutat a jogszabályi megfelelésen, tükrözi a gazdasági társaság értékrendjét. A hatékony compliance rendszer több alapvető elemből épül fel, amelyek együttesen biztosítják a megfelelő működést. A küldetési nyilatkozat³²³ elősegíti az értékalapú döntéshozatalt. A küldetési nyilatkozatban gyakran megfogalmazzák a vállalat elkötelezettségét a különböző stakeholderek iránt. Ez segít a stakeholder-elmélet gyakorlati megvalósításában. Míg a célok és a vízió változhatnak, a küldetés alapvető marad. Ez a fajta stabilitás az egyik alapja a hosszú távú, fenntartható értékteremtésnek, amely elengedhetetlen a felelős vállalatirányításhoz. Az etikai kódex meghatározza a vállalat tagjainak elvárt magatartását, értékeit és normáit. A küldetési nyilatkozatra építve tisztázza a döntési kereteket, világosan leírja, hogy a vállalat milyen értékek mentén hoz döntéseket, oly módon, hogy a menedzsment és az alkalmazottak cselekedetei összhangban legyenek a szervezet alapvető filozófiájával. Ez különösen fontos a stakeholder-orientált governance modellekben, ahol a részvényeseken túl más érintettek érdekeit is figyelembe veszik. Az etikai kódex nem teljeskörűen adja meg a gazdasági társaság

³²² <https://kpmg.com/hu/hu/home/tanulmanyok/2024/09/kettos-lenyegegesseg-meghatarozasa.html> (2025.11.24)

³²³ A vállalat küldetési nyilatkozata egy rövid, tömör kijelentés, amely meghatározza a vállalat alapvető célját, tevékenységi körét, értékeit és az általa kiszolgált ügyfélkört. Ez a dokumentum nem csupán marketingeszköz, hanem stratégiai iránytű, amely a cég valamennyi döntését és tevékenységét orientálja.

Forrás: Pearce, John & David, Fred. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. Academy of Management Executive. 1. 109-115. 10.5465/AME.1987.4275821. p. 111

működésének etikai kereteit. Jellegénél fogva sokszor túl általánosan megfogalmazottak, és egy gyorsan változó környezetben nem adnak az újonnan felmerülő kérdésekre megfelelő válaszokat.³²⁴ Az empirikus kutatások azt mutatják, hogy az etikai kódex megléte összefügg az etikus magatartással. Az etikai kódex segíti a tudatosságot, de önmagában nem elegendő ahhoz, hogy befolyásolja az etikus viselkedést.³²⁵ Az etikai kódex egyrészt egy puha jogi eszköz, amely segíti a felelős vállalati irányítást, de nem helyettesíti a jogi szabályozást; másrészt egy stratégiai eszköz, amely a vállalat küldetésének és értékeinek kommunikálására szolgál, és amelynek hatékonysága a belső elfogadástól és a gyakorlati megvalósítástól függ. E két dokumentum iránytű a külső és belső stakeholderek felé, ami erősíti a gazdasági társaság hitelességét és reputációját, de csak akkor, ha a kinyilatkoztatott szándék mögött valódi cselekedetek és eredmények vannak. Ha ez nem egyértelmű, akkor felmerül, hogy ezek a dokumentumok “csak” PR-eszközök, amiket a gazdasági társaság a „greenwashing”, a “woke-washing” vagy a kettő ötvözeteként a „purpose-washing” tevékenységének eszközeként használ.³²⁶

A vállalati eljárások és belső szabályok azon folyamatok leírásai, amelyek a gazdasági társaság folyamatos működését biztosítják. Ezek a szabályok lefektetik az üzleti tevékenységhez kapcsolódó eljárásrendet, rögzítik a viselkedési normákat, biztosítják a “fékeket és ellensúlyokat”, ellenőrzési pontokat a gazdasági társaság hatókörébe tartozó ökoszisztémában. A gazdasági társaság külső- és belső irányelveknek való megfelelési szabályok eljárásrendje, amely sokkal többet elárul az adott társaság etika iránti elkötelezettségéről, mint a küldetési nyilatkozat vagy akár az etikai kódex. Az eljárások köre és részletezettsége mutatja egy adott társaság rugalmasságát, kontrolligényét és a deklarált értékek melletti valódi elköteleződését is és átláthatóságot biztosít a stakeholderek számára. Az eljárásoknak a normaalkotó funkciója mellett van egy szervezeti kultúra formáló hatása is. A túlzottan bürokratikusán működő szervezetekben, a túlkontrollált szabályozási környezetben csökken az egyéni felelősségvállalás, az egyéni morális megfontolásokat elnyomja az intézményi morál, kialakul

³²⁴ Pearce, John & David, Fred. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. Academy of Management Executive. 1. 109-115. 10.5465/AME.1987.4275821. p.113

³²⁵ ld. 3.3 pont

³²⁶ A “greenwashing” arra utal, hogy a gazdasági társaságok környezet tudatosnak ábrázolják magukat, annak ellenére, hogy tevékenységük nem áll összhangban állításaikkal.

A “woke-washing” olyan vád, amely akkor merül fel, amikor a gazdasági társaságok azt állítják, hogy törődnek a társadalmi-politikai kérdésekkel, de az érintett felek úgy vélik, hogy ez nem igaz.

A “purpose-washing”, amikor a gazdasági társaság kommunikált célja és a valódi szándéka között nem észlelhető összhang, ami megkérdőjelezi a szervezet hitelességét.

Forrás: <https://www.kcl.ac.uk/business/assets/research/literature-review-purpose-washing.pdf> (2025.11.28)

egy egyéni távolságtartás, eltávolodás.³²⁷ A szabályok egyértelmű hierarchiát és eljárásrendet hoznak létre a döntések meghozatalára, megakadályozva a kulisszák mögötti ad hoc döntéseket. A jól dokumentált eljárások révén a vállalat működése nyomon követhetővé válik, lehetővé téve a külső és belső ellenőrzéseket. Az etikus döntéshozatal szempontjából a kockázatkezelési folyamat és a visszaélésbejelentési csatorna működtetésének van meghatározó szerepe. Ezek később kerülnek részletesebb kifejtésre.

A compliance-rendszer sikere nagymértékben függ a felsővezetéstől. Fontos, hogy a cégvezetők példát mutassanak és aktívan támogassák a compliance kultúrát. Ebbe beletartozik egy etikai kódex létrehozása és kommunikálása, valamint a compliance funkció megfelelő erőforrásokkal való ellátása. Az empirikus kutatások is alátámasztják, hogy a felsővezetés cselekedetei mintaként vagy referenciaként szolgálhatnak a kívánt viselkedéshez. A vezetők a feletteseik viselkedését tartották a legfontosabbnak.³²⁸

A vezetők tiszta, átlátható, egyéni szabályokat alkotnak, amelyek támpontot jelentenek a többi alkalmazottnak is a helyes cselekvési irány megtalálásában, különösen kétértelmű vagy morális dilemmát okozó helyzetekben. Az etikus vezetők folyamatosan felülvizsgálják a belső szabályzatokat, hogy azok megfeleljenek a változó jogi és társadalmi normáknak. A vezetők személyes integritása és a szabályokhoz való ragaszkodása "hitelesíti" a normákat a munkavállalók szemében. Ha a vezető nem tartja be a szabályokat, az gyengíti az etikai kultúrát. A korábban bemutatott empirikus kutatások is alátámasztják, hogy a formális vállalati kultúra támogatja az etikus döntéshozatalt.³²⁹

A compliance rendszer folyamatos felügyelete kulcsfontosságú. A vállalatnak belső ellenőrzéseket kell végeznie, hogy megbizonyosodjon a szabályok betartásáról. Ide tartozik a tranzakciók ellenőrzése, a belső auditok, valamint a riportok készítése. A monitoring segít az esetleges hiányosságok azonosításában, mielőtt azok komoly problémát okoznának.

A felelős társaságirányítás egy olyan keretrendszer, amely meghatározza a vállalatok irányításának és ellenőrzésének módját. Ez a keretrendszer magában foglalja a jogokat, kötelezettségeket, eljárásokat, és a felelősség elosztását a vállalaton belül. A monitoring és az audit funkciója, hogy folyamatosan és függetlenül értékeljék, a vállalat megfelelően működik-e és betartja-e a szabályokat. A monitoring rendszerek segítenek a menedzsmentnek a

³²⁷ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. p.168. Többek között Bauman, Rhodes és Pullen foglalkozott az intézményi moralitás témájával, a bürokratikus rendszerek által kialakított morális eltávolodással.

³²⁸ Id. 3.3. pont

³²⁹ Id. 3.3. pont

problémák korai felismerésében és a proaktív intézkedések megtételében. Például egy vállalat belső ellenőrzési rendszere folyamatosan monitorozhatja a pénzügyi tranzakciókat, hogy kiszűrje a potenciális csalásokat vagy hibákat.

Az audit a vállalat működésének és pénzügyi eredményeinek rendszeres, független felülvizsgálata. A külső audit során egy független könyvvizsgáló cég vizsgálja a vállalat pénzügyi kimutatásait, hogy meggyőződjön azok pontosságáról és a jogszabályoknak való megfeleléséről. Ez a folyamat növeli a befektetők és a nagyközönség bizalmát. A belső audit során a vállalaton belüli független auditorok vizsgálják a belső ellenőrzési rendszereket, a folyamatokat és a kockázatkezelést. Céljuk, hogy a menedzsmentnek és az igazgatótanácsnak visszajelzést adjanak a hatékonyságról és a fejlesztendő területekről. A belső audit segít a vállalatnak a belső szabályozások betartásában és a működési hatékonyság javításában. Az audit és a monitoring segít azonosítani a potenciális etikai és jogi kockázatokat, mielőtt azok súlyos problémákká válnának. Például, egy belső audit feltárhatja a korrupcióra vagy a munkavállalói jogok megsértésére utaló jeleket. Az ilyen rendszerek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy proaktívan kezelje ezeket a kockázatokat és megelőzze a hírnév- vagy pénzügyi veszteségeket. A monitoring és az audit szilárd alapokat biztosít egy etikus vállalati kultúra kiépítéséhez. Ha a munkavállalók tudják, hogy a vállalat belső ellenőrzési rendszereket működtet és rendszeresen auditálja a folyamatokat, az ösztönzi őket a szabályok betartására és a becsületes magatartásra. Ez a bizalom és a feddhetetlenség kultúrája megerősíti a szervezet belső értékrendjét, ami hosszú távon hozzájárul a fenntartható sikerhez. A szabályzatok önmagukban nem elegendőek. A munkavállalóknak meg kell érteniük a compliance fontosságát és a vonatkozó szabályokat. Ezért elengedhetetlen a rendszeres képzés, amely naprakész információkat nyújt a munkavállalóknak. Emellett a hatékony kommunikáció biztosítja, hogy a munkatársak tisztában legyenek a belső irányelvekkel és az esetleges változásokkal.³³⁰

A felelős társaságirányítási modellek hatékonyságának kulcsfontosságú eleme a képzés és kommunikáció, amelyek révén a jogi és etikai normák nem csupán elvont szabályok, hanem a mindennapi működés szerves részévé válnak. Ezek a programok segítenek abban, hogy a vállalat elméletben és gyakorlatban is megfeleljen a legmagasabb etikai elvárásoknak.

A képzési programok rámutatnak azokra a szürke zónákra és etikai dilemmákra, amelyekkel a dolgozók és a vezetők napi szinten szembesülhetnek. Ezzel segítenek felismerni azokat a helyzeteket, ahol a "jogilag még megengedett" magatartás nem feltétlenül "etikailag helyes".

³³⁰ Chrenóczy-Nagy, J., Az etikus vezetői döntéshozatal kihívásai napjainkban és ezek kezelési lehetőségei, In: Szilovics Csaba; Bujtár Zsolt; Ferencz Barnabás; Szívós Alexander Roland; Breszkovics Botond; Gáspár Zsolt; Gazdasági kihívások a XXI. században : Konferenciakötet (2021) p. 8

Trevino és tsai. kutatásai azt mutatják, hogy az etikai kódexek és képzések, folyamatszabályozások formális iránymutatásokat adnak, melyek befolyásolhatják az egyén etikai tudatosságát és döntéseit. Felhívják a figyelmet arra, hogy pusztán a formai elemek használata csak a keretet adja, az, hogy ezeket a kereteket hogyan “használják”, sokkal inkább függ a felsővezetői elkötelezettségtől.³³¹ A képzések növelhetik a morális érzékenységet, azaz azt a képességet, hogy felismerjük egy adott helyzet etikai dimenzióját, és katalizálhatják a morális tudatosság növelését és ezáltal segíthetik az egyének morális érési folyamatát. A tréningek továbbá segítenek elsajátítani az etikai érvelés módszertanát, amely a döntések meghozatalakor nem pusztán a következményekre fókuszál (utilitarizmus), hanem az elvekre és a kötelezettségekre (deontológia) is, valamint figyelembe veszi az alternatív filozófiai irányzatok releváns szempontjait is (pl. diskurzus etika, feminista etika stb.). A képzés részeként ismertetik az etikai forródrótot (visszaélés bejelentő rendszere – whistleblowing channel) és a panaszkezelési mechanizmusok működését, és megerősítik a dolgozókat abban, hogy egy biztonságos térben jelezzék a potenciális etikai problémákat.

4.4 Kockázatkezelés

A kockázatelemzés és -értékelés a modern üzleti élet egyik alapvető funkciója, amely a gazdasági társaságok stratégiai és operatív döntéshozatali folyamatainak szerves részét képezi. Célja, hogy rendszerezetten azonosítsa, elemezze és értékelje azokat a bizonytalansági tényezőket, amelyek hatással lehetnek a szervezet céljainak elérésére. A folyamat nem csupán a potenciális veszteségek mérsékléséről szól, hanem a kockázatokban rejlő lehetőségek kiaknázásáról is, hozzájárulva a hosszú távú fenntarthatósághoz és értékteremtéshez. A kockázatelemzés és -értékelés szervesen illeszkedik a felelős társaságirányítási rendszerekbe. A kockázatkezelés nem csupán egy menedzsment eszköz, hanem egy jogi és etikai kötelezettség is. A szervezeteknek (különösen a nyilvánosan működő cégeknek) kötelezően gondoskodniuk kell a kockázatok megfelelő kezeléséről, hogy megóvják az érintettek érdekeit és fenntartsák a piac bizalmát.

A modern társaságirányításban a kockázatmenedzsment nem pusztán egy opcionális menedzsmentfunkció, hanem a vezető tisztségviselők jogi kötelezettségeinek alapvető részét képezi. A jogi és megfeleléségi kockázatok ma a legfontosabb külső veszélyforrások közé

³³¹ Trevino, L. K. (1992). Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education, and Management. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 445–459. p. 454
<http://www.jstor.org/stable/25072293>

tartoznak az európai cégek számára, megelőzve még a természeti katasztrófák kockázatát is.³³² A kockázatok szisztematikus azonosítása, elemzése és kezelése a jogi felelősség szempontjából is kiemelt jelentőséggel bír. A polgári jog és társasági jogi szabályozások, mint például hazánkban a Ptk. szigorú felelősségi szabályai, egyértelműen meghatározzák az elvárható gondos eljárást a kockázatos döntések meghozatala során. A kockázatmenedzsment, mint a prudens döntéshozatal bizonyításának alapvető eszköze jelenik meg, különös tekintettel a vezető tisztségviselőket érintő kártérítési kötelezettségekre. A kockázatértékelés egy strukturált megközelítés a bizonytalanságok felmérésére, amely lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy adatokra és tényekre alapozott döntéseket hozzanak, optimalizálva a forrásallokációt és minimalizálva a potenciális pénzügyi veszteségeket. Ez a folyamat a robusztus kockázatkezelési stratégiák alapját képezi. A kockázatelemzést a közös nyelv kialakítása és a stakeholder-kapcsolat erősítése érdekében szabványosították. Az ISO 31000 iránymutatást ad a kockázatok kezelésére vonatkozó elvekhez, keretrendszerhez és folyamatokhoz. Ez a szabvány nem ír elő specifikus módszereket, hanem egy rugalmas, adaptálható keretet biztosít, amely bármely szervezet, iparág és tevékenység esetében alkalmazható. Hangsúlyozza a kockázatkezelés vezetői felelősségét és a folyamatos fejlesztés fontosságát.³³³ Az ISO 31000 a kockázatkezelést három fő lépésre bontja. Az első lépés az *azonosítás*³³⁴, a potenciális kockázatok és veszélyek feltárása, amelyek negatív hatással lehetnek a szervezetre. Ez magában foglalja a fizikai, pénzügyi, működési és reputációs kockázatokat. A hatékony azonosítás a múltbeli adatok, az érintettek visszajelzései és a környezeti tényezők elemzésén alapul. A második lépés az *elemzés*, ami az azonosított kockázatok után azok valószínűségének és lehetséges hatásának részletes értékelése. A kockázatelemzés elmélyül a kockázatok megértésében, segítve a stratégiai tervezést és a megalapozott döntéshozatalt. A harmadik lépés az *értékelés*, ami a kockázatok tolerálhatóságának és elfogadhatóságának megítélését foglalja magában a kockázatelemzés eredményei alapján. Itt történik a kockázatok prioritizálása, gyakran egy kockázati mátrix vagy hasonló eszköz segítségével.

A vállalatok számos modellt és keretrendszert használnak a kockázatok kezelésére.

A gazdasági szférában a COSMO ERM-rendszerét használják a leggyakrabban. Ezen területen belül a banki és pénzügyi szektorban a Basel III szabályozási keretrendszer játszik kiemelkedő

³³² Allianz Commercial: Allianz Risk Barometer 2025

³³³ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (2025.11.28)

³³⁴ Hazard Identification

szerepet.³³⁵ Ezek mellett még számos kvalitatív és kvantitatív módszer létezik a kockázatok becslésére.³³⁶

A kockázatkezelés és az etikus döntéshozatal kapcsán jogi nézőpontból fontos megemlíteni a "business judgment rule" (bjr) szabályt. Ez elsősorban az amerikai jogi doktrína része, a magyar jogi kontextusban is releváns megfontolásokat kínál.³³⁷ A bjr védelmet nyújt a vezetői döntések bírósági felülvizsgálatával szemben, amennyiben a döntés a kellő gondossággal, jóhiszeműen és a vállalat érdekeit szem előtt tartva született. A bjr indoklása, miszerint a bírói felülvizsgálatnál hiányzik az üzleti szakértelem, ami alááshatja a menedzsment kockázatvállalási hajlandóságát.³³⁸ A doktrína jól illeszkedik a Ptk. által megkövetelt felelősség koncepciójához. A kulcsfontosságú felismerés az, hogy a kockázatok formális,

³³⁵ A COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management) keretrendszer. A COSO által kifejlesztett modell a legelterjedtebb kockázatkezelési keretrendszer világszerte. A COSO ERM nem csupán a pénzügyi kockázatokra fókuszál, hanem integráltan kezeli a stratégiai, működési, beszámolási és megfelelési kockázatokat. A modell öt kulcsfontosságú elemet azonosít. A *kockázatirányítási kultúra és szervezeti felépítés*, a komponens a szervezet alaphangját adja meg. Megteremt a kockázatfelügyeletért felelős struktúrát, meghatározza a kívánt etikai kultúrát és a fő értékek iránti elkötelezettséget. A *stratégia és célkitűzések* során a vállalat meghatározza kockázatvállalási hajlandóságát, és alternatív stratégiákat értékeli, figyelembe véve azok kockázati profilra gyakorolt lehetséges hatását. A *működési komponensek* magában foglalja a kockázatok azonosítását, súlyosságuk felmérését, prioritásaik meghatározását és a megfelelő válaszhelyettesítések kiválasztását. Az *információ és kommunikáció* a hatékony kockázatkezeléshez elengedhetetlen a releváns információk gyűjtése és kommunikálása a szervezet minden szintjén. A *monitoring és felülvizsgálat* a teljesítmény folyamatos felülvizsgálata és a kockázatmenedzsment-folyamatok fejlesztése, különösen a jelentős változások esetén.

Forrás: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_5f9c50e005034badb07f94e9712d9a56.pdf (2025.11.28)

A Bázeli Bizottság (Basel Committee on Banking Supervision) által kidolgozott keretrendszer a banki rendszerek stabilitását hivatott erősíteni, különös tekintettel a tőke megfelelésre, a likviditásra és a hitelkockázatokra. A Basel III szigorú tőkekövetelményeket ír elő a bankok számára, amelyeknek tükrözniük kell az általuk vállalt kockázatok mértékét.

Forrás: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/basel-iii/> (2025.11.28)

³³⁶ A kvalitatív módszerek közé tartozik a kockázattérkép (Risk Matrix), ami a kockázatok valószínűségének és hatásának vizuális ábrázolása. Ez a módszer segít a menedzsmentnek a legkritikusabb kockázatok rangsorolásában és a prioritások meghatározásában. A SWOT-analízis a szervezet belső erősségeinek, gyengeségeinek és a külső környezetben rejlő lehetőségek és fenyegetések feltérképezése. A kvantitatív módszerek közé tartozik a Value-at-Risk, VaR módszer, ami a pénzügyi kockázatok mérésére használt statisztikai modell a potenciális veszteség becslésére fókuszál egy adott időhorizonton és valószínűségi szinten belül. A Monte Carlo-szimuláció segítségével a bizonytalan változók sokaságát szimulálják, hogy kiszámítsák a lehetséges kimenetek eloszlását. Ez segít a kockázatok szélesebb skálájának felmérésében, különösen összetett projektek és beruházások esetén. A kvalitatív és kvantitatív módszerek nem egymást kizáró, hanem egymást kiegészítő eszközök. A modern, kifinomult kockázatmenedzsment rendszerek hibrid megközelítést alkalmaznak, amelyek zökkenőmentesen integrálják a szubjektív tapasztalatokat és a numerikus adatokon alapuló elemzéseket. Ez a hibrid stratégia biztosítja a leghatékonyabb eredményeket azáltal, hogy a gyors, magas szintű kockázatazonosításra alkalmas kvalitatív technikákat (pl. SWOT) követi egy részletesebb, adatokon alapuló kvantitatív elemzés, amely pontos becsléseket ad a valószínűségekre és a hatásra vonatkozóan.

Források: <https://www.garp.org/risk-intelligence/technology/risk-matrix-approach-221007> (2025.11.28)

<https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/value-at-risk#definition> (2025.11.28)

<https://www.sciencedirect.com/topics/economics-econometrics-and-finance/monte-carlo-simulation> (2025.11.28)

³³⁷ Schwarcz, S. L. (2024). Corporate Governance and Risk-taking: A Statistical Approach. The University of Chicago Business Law Review, 3(1), 4.

³³⁸ https://www.law.cornell.edu/wex/business_judgment_rule (2025.11.28)

dokumentált értékelése, amely a pénzügyi vagy statisztikai adatokra támaszkodik, a Ptk. alapján is a prudens eljárás bizonyítékaként szolgálhat, függetlenül a döntés végső kimenetelétől. Egy vállalati kudarc önmagában nem keletkeztet kártérítési felelősséget, amennyiben a vezető bizonyítani tudja, hogy a döntéshozatali eljárás megfelel a gondossági standardoknak. A menedzsment felelőssége a megfelelő kockázatkezelési rendszer kialakítása és működtetése, és ennek elmulasztása jogi következményekkel járhat. Az átlátható és megbízható kockázatkezelési gyakorlatok a befektetők bizalmát is növelik, ami hozzájárul a vállalat piaci értékének növeléséhez és stabilitásához.

A kockázatmenedzsment legújabb paradigmája az ESG (Environmental, Social, Governance) szempontok integrálása a vállalati kockázatkezelési stratégiákba. Ezek a kockázatok túlmutatnak a hagyományos pénzügyi és működési tényezőkön és egyre nagyobb hatással vannak a vállalat értékére és fenntarthatóságára. Az ESG-kockázatok kezelése különösen nagy kihívást jelent azok komplex és gyakran szubjektív természete miatt. A stratégiai fontosságú felismerés az, hogy ezen kockázatok integrálása a vállalati kockázatmenedzsmentbe elengedhetetlen a hosszú távú értékvédelemhez és fenntarthatósághoz. Az ESG-szempontok stratégiai irányításba való beépítése nem csupán a vállalat érettségét mutatja a befektetők és az érintettek felé, hanem új üzleti lehetőségeket és piaci értéket is teremthet. A vállalat etikus működése, amely az ESG-kockázatok kezelésének szerves része, növeli a befektetői és vásárlói bizalmat, javítja a piaci megítélést, és csökkenti a jogi és reputációs kockázatokat. Az ESG-kockázatok hatékony kezelése így a versenyelőny forrása lehet és megerősíti a vállalat pozícióját a piacon. Ez megerősíti azt az irányt, hogy a modern kockázatmenedzsment nem pusztán reaktív védekezés, hanem egy proaktív, stratégiai funkció, amely aktívan hozzájárul a vállalati fenntarthatósághoz és a hosszú távú sikerhez. A gazdasági társaságnak folyamatosan fel kell mérnie a potenciális compliance kockázatokat. Ez magában foglalja a jogi, szabályozási és etikai kihívások azonosítását, amelyekkel a cég szembesülhet. A kockázatok értékelése alapján a vállalat priorizálja a teendőket és erőforrásokat allokál a legsúlyosabb kockázatok kezelésére. Ez az egyébként nagyon racionálisnak látszó gyakorlat ellentétes a jelenkor kihívásainak és következményeinek reális felmérésével. Mivel a hosszú távú környezeti és társadalmi következmények morális intenzitása alacsony, emiatt ezen szempontok megfelelő súlyozására külön figyelmet célszerű fordítani.

Egy hatékony compliance-rendszernek biztosítania kell egy biztonságos és anonim visszaélésbejelentési csatornát (whistleblowing)³³⁹, ahol a munkavállalók bejelenthetik az

³³⁹ A whistleblowing jelenség gyökerei a középkori Angliáig nyúlnak vissza, ahol a „qui tam” jogi elv (a „ki mindkét fél nevében” elvének rövidítése) lehetővé tette a magánszemélyek számára, hogy a király nevében pert

esetleges szabálysértéseket. Céljuk, hogy a szervezeten belüli szabálytalanságok, bűncselekmények és etikai vétségek felszínre kerülését lehetővé tegyék, miközben védelmet biztosítanak a bejelentő számára. Ezen felül a szabálysértések esetén konzekvens és egyértelmű szankciókat kell alkalmazni, amelyek elrettentő hatással bírnak. E rendszerek megfelelő működése hozzájárul a transzparencia növeléséhez, a jogszabályi megfeleléshez (compliance) és egy etikusabb vállalati kultúra kialakításához.

A visszaélésbejelentési rendszer fontosságára a 20. században olyan neves esetek, mint a Pentagon Papers és a Watergate-botrány³⁴⁰ irányították rá a figyelmet. Ezek az esetek a közérdekű információk feltárásának fontosságát hangsúlyozták.

A 21. században, a technológiai fejlődéssel és a vállalati botrányok (pl. Enron) hatására, a whistleblowing jogi szabályozása világszerte szigorodott.

Az EU is aktívan szabályozta a területet a 2019/1937 számú, a *visszaélést bejelentő személyek védelméről szóló irányelvvel*, amelyet Magyarországon a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról szóló 2023. évi XXV. törvény ültetett át a jogrendbe.³⁴¹

A jogszabályoknak megfelelő whistleblowing rendszernek több kulcsfontosságú eleme van.

A szervezeteknek lehetőséget kell biztosítaniuk a bejelentések megtételére szóbeli vagy írásbeli formában. Ez lehet egy erre a célra létrehozott online felület, telefonos hotline, vagy egy dedikált e-mail cím. A csatornának bizalmasnak és biztonságosnak és pártatlannak kell lennie.³⁴² A rendszer alapvető feltétele, hogy megvédje a bejelentő identitását. A bejelentések tehetők névtelenség fenntartásával is. Ez kritikus a megtorlástól való félelem leküzdésében.³⁴³

A beérkezett bejelentéseket egy kijelölt, független szerv (pl. compliance tisztviselő, belső audit osztály vagy külső jogi tanácsadó) vizsgálja ki. A vizsgálat során megfelelő határidőket kell

indítsanak egy másik korrupt tisztviselő ellen, és az ebből származó bírság egy részét megkapják. A modern whistleblowing jogi keretei az Egyesült Államokban a False Claims Act (1863) elfogadásával kezdtek kialakulni. Ezt a polgárháború idején azért hozták létre, hogy fellépjenek azok ellen a vállalkozók ellen, akik hibás termékeket adtak el a hadseregnek. Ez a törvény biztosított jogi védelmet és pénzügyi juttatást a bejelentőknek.

Forrás: <https://whistleblowersinternational.com/what-is-whistleblowing/history/> (2025.11.29)

³⁴⁰ 1971-ben Daniel Ellsberg kiszivárogtatta a sajtónak a szigorúan titkos Pentagon-iratok tartalmát, amelyek részletesen bemutatták az Egyesült Államok politikai és katonai részvételét Vietnámban 1945 és 1967 között. A The New York Times által közzétett iratok mérföldkőnek számító legfelsőbb bírósági ügyhöz vezetett, amely megerősítette a sajtó jogát az információk közzétételére. A kiszivárogtatás és az azt követő jogi csatározás jelentősen befolyásolta a kormány átláthatóságát, a sajtószabadságot és a közbizalmat, és összefüggésben állt a Watergate-botrányhoz. A kiszivárogtatás egy eseménysorozatot indított el, amely végül a Watergate-botrányhoz és Richard Nixon elnök lemondásához vezetett. <https://www.opensocietyfoundations.org/voices/daniel-ellsberg-and-john-dean-on-whistleblowing-and-the-perils-of-abusing-power?playvideo=1> (2025.11.29)

³⁴¹ 2023. évi XXV. törvény a a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról

³⁴² 2023. évi XXV. tv. 19 §, 21 §

³⁴³ 2023. évi XXV. tv. 11 §

betartani, és a bejelentőt visszajelzéssel kell tájékoztatni az eljárás állásáról.³⁴⁴ A jogi keretek tiltják a bejelentővel szembeni megtorló intézkedéseket (pl. elbocsátás, lefokozás, zaklatás). A bejelentő védelme érdekében a jogszabályok szankciókat írnak elő a megtorló magatartást tanúsító munkáltatókkal szemben.³⁴⁵

Fenti szempont mellett üzleti etikai nézőpontból, az igazságosság és az egyenlő bánásmód elve mentén fontos hozzátenni, hogy a visszaélésbejelentő rendszereknek nem csak a bejelentőt kell védenie, hanem a “bepanaszoltat” is.

A bejelentő rendszerek a munkavállalók, ügyfelek és a nyilvánosság számára is jelzik, hogy a szervezet komolyan veszi az integritást, ezáltal növelve a bizalmat és a transzparenciát.

A bejelentőrendszerek hatékony működtetésével a szervezetek elkerülhetik a külső hatósági eljárásokat és lehetőséget kapnak a problémák belső, kontrollált kezelésére.

4.5 Compliance rendszer versus compliant kultúra

Az imént felsorolt elemek biztosítják egy gazdasági társaság rendszerszintű “compliant” működését. A fenti elemek hangsúlyossága és jelentősége eltérhet az iparágak között és az iparágon belüli vállalatok esetén is. Az elemek fontosságát és súlyát dinamikusan célszerű vizsgálni, és engedni valamennyi rugalmasságot a rendszerben, ami növeli a szervezet adaptációs képességét. A klasszikus compliance rendszerek elsősorban a jogi megfelelésen alapuló stratégiát követik. A kizárólag jogi megközelítésnek azonban vannak korlátjai. A törvények, szabályozások sokszor nem adnak kielégítő irányt az etikai kérdésekben. A jogszerű magatartás etikailag még lehet problémás. Az "etikailag is helyes, ha jogilag helyes" szemlélet a "morális közepszerűség" kódexét jelenti.³⁴⁶ A compliance stratégia sokszor a büntetésre helyezi a hangsúlyt. Ez cinizmust válthat ki az alkalmazottakból, akik a compliance programot emiatt csupán egyfajta “felelősségbiztosításnak” tekintik.³⁴⁷

Az integritáson alapuló stratégia a szankciók elkerülése helyett egy robusztusabb normát állít a gazdasági társaságok elé. Ez az önkormányzáson alapul, melynek célja, hogy meghatározza és életet vigyen a szervezet irányító értékeibe, támogassa az etikailag helyes magatartást, és a közös felelősség érzését ültesse el az alkalmazottakban.³⁴⁸

³⁴⁴ 2023. évi XXV. tv. 22 § -25 §

³⁴⁵ 2023. évi XXV. tv. 41§

³⁴⁶ Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. Harvard business review, 72(2), 106-117. p.111

³⁴⁷ Id.uo. p.111

³⁴⁸ Id.uo. p.111

Az integritáson alapuló stratégia elmozdulást jelent a compliance rendszertől a compliant kultúra irányába. Ez a kultúra nem a szankcióktól való félelemre épül, hanem olyan közös értékrenden alapul, amit a vállalat alapító, vezetői és dolgozói is maguknak érznek, önként vállalnak és könnyen azonosulnak vele. Ebben a folyamatban kiemelkedő szerepe van a gazdasági társaság felső vezetésének és az első számú vezetőnek.

A *kultúrát változtató* (ún. cultural change) magatartás azt jelenti, hogy a vezető a változások élére áll és vezeti, irányítja, koordinálja azokat. Ez a hozzáállás akkor játszik fontos szerepet, amikor gyorsan, következetesen, egy előre pontosan meghatározott irányba kell elmozdítani a szervezetet. Ebben a helyzetben a vezető “megszemélyesíti” a vállalat értékeit, a folyamat élére áll, motiválja és vezeti a szervezetet a változás útján.³⁴⁹

A másik irány a *szervezeti tanulás* (cultural learning) támogatása. Ez esetben a vezetés a szervezet többi szintjével együtt, mint egy szereplő a többi között, vesz részt a változás folyamatában. Ez egy lassabb folyamat, és akkor hasznos, amikor a van idő arra, hogy a szervezet minden szintjén lévő dolgozók aktívan hozzájáruljanak a változáshoz. A tapasztalatok alapján ez a hozzáállás egy mélyebb dolgozói elkötelezettséget épít ki, és a szervezet ennek köszönhetően egységesebb, homogénebb lesz.³⁵⁰ Az első számú vezető szerepe, hogy bevonja minden szinten és funkcióban a többi vezetőt, világosan kommunikálja a szervezet értékeit, és ezeket az értékeket integrálja a normál döntéshozatali csatornába.³⁵¹ A vállalati kultúra egy lassan épülő, formálódó környezet, amelyben a vezetők és a vezetési kultúránk meghatározó szerepet játszik.

A modern compliance rendszerek egyre inkább a proaktív megközelítésre fókuszálnak a reaktív helyett. A technológia fejlődésével (pl. mesterséges intelligencia, big data analízis) a vállalatok egyre hatékonyabban képesek azonosítani és kezelni a compliance kockázatokat, még mielőtt azok felmerülnének. A compliance mára nem csupán egy jogi elvárás, hanem a felelős és fenntartható üzleti működés alapvető pillére.

A compliance rendszerek elemeinek folyamatos fejlesztése és javítása elengedhetetlen része a gazdasági társaságok adaptív igazodásának a folyamatosan változó körülményekhez. A felelős társaságirányítás, mint kemény- és puha jogi eszköz egy átlátható, stabil, de adaptív keretet tud biztosítani a gazdasági társaság etikus működésének. A rendszer mellett legalább annyira fontos

³⁴⁹ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. p. 223

³⁵⁰ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. p. 223

³⁵¹ Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. Harvard business review, 72(2), 106-117 p.112

a vezető szerepe, valamint az, hogy számára is legyenek biztosítva megfelelő keretek és eszközök, amiben személyes szinten és vezetőként is fejlődhet, vezethet, értéket képviseljen. A szerző által bemutatandó egyéni döntéshozatali modell erre mutat egy alternatívát.

4.6 A vezetői szerep, felelősségi körök megjelenése a felelős társaságirányítási modellekben

A modern társaságirányítás egyik legaktuálisabb iránya az, hogy a cégek egyre inkább a fenntarthatóság, a társadalmi felelősség és a jó kormányzás (ESG) szempontjait is beépítik működésükbe. Ez a váltás jelentősen átalakítja a vezetői szerepeket és a vezetők felelősségi körét. A vállalatok ma egyre inkább a stakeholder elmélet felé mozdulnak el, amely szerint a vezetőknek nemcsak a tulajdonosok, hanem az alkalmazottak, a beszállítók, az ügyfelek, a helyi közösségek és a természeti környezet érdekeit is figyelembe kell venniük. Ennek a paradigmaváltásnak a jogi megalapozása abban rejlik, hogy a vezetőknek kötelességük a gondos gazdálkodás (duty of care) elvének megfelelően eljárni. Míg korábban ez a kötelezettség a rövid távú pénzügyi teljesítményre korlátozódott, ma már magában foglalja a vállalat hosszú távú fenntarthatóságának biztosítását is. Ez a megközelítés a felelős vállalatirányítás ESG dimenzióit, mint például a környezeti hatások csökkentését (E), a munkajogi és emberi jogi kérdések kezelését (S), valamint az etikus üzleti gyakorlatok (G) bevezetését, a gondos gazdálkodás szerves részévé teszi. A vezetőknek feladatuk azonosítani és kezelni azokat a kockázatokat, amelyek ezeken a területeken merülnek fel. Az elvárható gondosság zsinórmértékének alkalmazásánál a vezető tisztségviselő felelősségének mértékét az eset összes körülményeinek figyelembevételével kell megállapítani. Ide tartoznak az objektív körülmények, mint a vállalati környezet, szervezeti struktúra, konkrét gazdasági szituáció, és a szubjektív környezet, ami a rátermettség, szakértelem, képességek. Ezen a területen a méltányosságnak is teret kell kapnia.³⁵² A vezető tisztségviselővel szembeni elvárhatóságnak két egymással összefüggő szintje van. Az egyik a konkrét ügyvezetői kötelezettségek. Ide tartoznak a legfőbb szerv határozatainak végrehajtása, jogszabályi és létesítő okiratban foglalt kötelezettségek teljesítése. A másik az általános társadalmi elvárás. Igen erős morális tartalommal bíró felelősségi emberkép, amelyet a bírói döntések építenek és tükröznek. A vezető felelőssége a gazdasági társasággal és tagokkal szemben kontraktuális, míg a harmadik

³⁵² Nochta, T. (2013). A vezető tisztségviselők magánjogi felelősségének mércéjéről és irányairól az új Ptk. alapján. *Gazdaság és Jog*, 6, 3-8. p.3

személyek irányába deliktuális felelősség.³⁵³ A kibővült vezetői feladatkör egyúttal a vezetői felelősség kiterjesztését is jelenti. A vezetők felelőssége nem korlátozódik csupán a pénzügyi veszteségekre. A felelős vállalatirányítási elvek megsértése számos jogi következménnyel járhat, amelyek nem csak polgári jogi, hanem büntetőjogi szankciókat is vonhatnak maguk után. A felelős vállalatirányítási kötelezettségek megszegésének lehetséges jogi következményei a következők lehetnek. A polgári jogi felelősség azt jelenti a vezetők esetében, hogy a vezetők felelősségre vonhatók, ha a felelős vállalatirányítási szempontok elhanyagolása kárt okoz a vállalatnak. Ebbe beletartozhat a jóhírnév elvesztése, a piaci érték csökkenése, vagy a szabályozói bírságok, amelyek mind a vezetői felelősség körébe tartoznak. A fiduciárius kötelezettségek megszegése³⁵⁴ – azaz a jóhiszemű és gondos eljárási kötelezettség megszegése – alapján indított perek kezdenek szélesebb nyilvánosságot kapni. Az elmúlt években több olyan per indult például a vezetés ellen, amelyben a felperesek azt állították, hogy a vállalatvezetés nem tett meg mindent az éghajlatváltozás okozta kockázatok kezelésére, ezzel megsértve a gondos gazdálkodás elvét.³⁵⁵

A vállalati felelősségvállalás és a kockázatkezelés metszéspontjában napjainkban a stratégiai pereskedés (strategic litigation) jelensége vált az egyik legmeghatározóbb jogfejlődési irányá. Ezen eljárások lényege, hogy a környezetvédő és jogvédő szervezetek a jogi eszközöket már nem csupán reaktív kártérítési igénnyel, hanem rendszerszintű változtatások kikényszerítésére használják, közvetlenül a döntéshozók fiduciárius kötelezettségeit és a gondos gazdálkodás elvét helyezve a fókuszba. A perbeli keresetek érvelése szerint az éghajlatváltozásból fakadó fizikai és átállási kockázatok negligálása nem csupán etikai mulasztás, hanem olyan súlyos vezetői kötelezettségszegés, amely közvetlenül veszélyezteti a részvényesi értéket és a szervezet hosszú távú fizetőképességét. Ezáltal a stratégiai pereskedés, de facto kiemeli a klíma kockázatokat az önkéntes vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) köréből és a jogi

³⁵³ Nochta, T. (2013). A vezető tisztségviselők magánjogi felelősségének mércéjéről és irányairól az új Ptk. alapján. *Gazdaság és Jog*, 6, 3-8. p.4.

³⁵⁴ breach of fiduciary duty

³⁵⁵ A ClientEarth kontra Shell Igazgatótanácsa per volt az első alkalom, hogy egy civil szervezet (a ClientEarth, amely maga is részesedést szerzett a cégben) személyesen a Shell 11 igazgatója ellen indított keresetet. Azzal vádolták az Igazgatótanácsot, hogy az igazgatók megsértették a brit társasági törvény szerinti kötelezettségeiket, mert a Shell energia átmeneti stratégiája nem volt összhangban a Párizsi Megállapodással. A felperesek szerint ez „elfogadhatatlan kockázatot” jelent a cég jövőbeli pénzügyi stabilitására nézve. A bíróság 2023-ban végül elutasította a keresetet (azzal az indokkal, hogy a bíróság nem hivatott felülbírálni a komplex üzleti döntéseket), a per világos jelzés volt: az igazgatók személyes felelőssége mostantól a reflektorfényben van.

Forrás: https://www.climatecasechart.com/document/clientearth-v-shells-board-of-directors_9377 (2026.01.29)
<https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/breaching-fiduciary-duty-and-its-consequences/> (2025.11.29)

megfelelési (compliance) és személyes vezetői felelősségvállalási kategóriába emeli át azokat, alapvetően átírva a modern vállalatvezetési paradigmákat.³⁵⁶

A felelős társaságirányítási területek egyre szigorúbb szabályozás alá esnek. A pénzügyi jelentéstételi kötelezettségek már nem csak a pénzügyi mutatókat, hanem a fenntarthatósági teljesítményt is magukban foglalják. Az Európai Unióban a korábban már említett Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) irányelv például részletes jelentéstételi kötelezettségeket ír elő, amelyek elmulasztása komoly bírságokat vonhat maga után. A vezetők személyesen is felelősségre vonhatók a nem megfelelő adatszolgáltatásért vagy a jelentési kötelezettségek megszegéséért. Bizonyos esetekben, különösen a súlyos környezeti károkozás vagy az emberi jogok megsértése esetén, a vezetők büntetőjogi felelősségre is vonhatók. A jogszabályok egyre inkább lehetővé teszik a jogi személyek felelősségre vonását, ami a vezetőkre is közvetlen hatással van, amennyiben a bűncselekményt a vezetői döntéshozatal eredményeként követték el.³⁵⁷ A büntetőjogi felelősség szintjén jelenleg a legnagyobb globális változás az *ökocídium* önálló bűncselekményként való elismerése. Az ökcídium (környezetirtás) fogalmának jogi integrációja fordulópontot jelent a vállalati felelősségvállalás rendszerében, elmozdítva azt a pusztá közigazgatási bírságoktól a legsúlyosabb büntetőjogi szankciók irányába. Európai uniós szinten a 2024/1203/EU irányelv³⁵⁸ mérföldkőnek számít, mivel bevezeti a „minősített bűncselekmények” kategóriáját azokra az esetekre, amelyek az ökoszisztémák kiterjedt és jelentős pusztulását okozzák, ezzel de facto elismerve az ökcídium súlyosságát a közösségi jogban. Magyarország számára ez a jogharmonizációs feladat

³⁵⁶ A *Milieudefensie et al. v. Royal Dutch Shell* (2021) per egy jó példa erre. Ez volt az első olyan eset volt a történelemben, ahol a bíróság egy magánvállalatot kötelezett emissziócsökkentésre. A per tárgya az volt, hogy egy magánvállalat (Shell) jogilag kötelezhető-e a globális klímacélok (Párizsi Megállapodás) betartására a holland polgári jogban rögzített „gondos gazdálkodás elve” (duty of care) és az emberi jogok alapján. Első fokon 2021. májusában a hágai bíróság helyt adott a *Milieudefensie* és társfelperesei keresetének. Kötelezték a Shellt, hogy 2030-ig nettó 45%-kal csökkentse a teljes értékláncára vonatkozó (Scope 1, 2 és 3) CO₂-kibocsátását a 2019-es szinthez képest. A Shell fellebbezése után 2024. novemberében a fellebbviteli bíróság árnyalta az elsőfokú döntést. Megerősítették, hogy a Shellt valóban terheli a „gondos gazdálkodásból” fakadó jogi kötelezettség a klímavédelem terén. A bíróság azonban hatályon kívül helyezte a 45%-os számszerű kötelezettséget. 2025 februárjában a felperesek bejelentették, hogy a holland Legfelsőbb Bírósághoz fordulnak, ragaszkodva a konkrét kibocsátáscsökkentési ráta kikényszerítéséhez.

Forrás: https://www.climatecasechart.com/document/milieudefensie-et-al-v-royal-dutch-shell-plc_c3e4 (2026.03.17)

³⁵⁷ Erre a magyarországi vörösiszap katasztrófa egy példa. A 2010-es gátszakadás után, amely tíz ember halálát okozta és felbecsülhetetlen környezeti kárt idézett elő, a MAL Zrt. vezetői ellen büntetőeljárás indult. Hosszú jogi procedúra után a Győri Ítéltábla 2019-ben jogerősen is bűnösnek mondta ki a cég első számú vezetőit. A vezérigazgatót és a műszaki igazgatót letöltendő szabadságvesztésre ítélték gondatlanságból elkövetett közveszélyközítés és a hulladékgyártás rendjének megsértése miatt.

Forrás: Győri Ítéltábla Sajtóosztály, <https://birosag.hu/aktualis-kozlemenyek/gyori-itelotabla-az-un-vorosiszap-ugy-itelete> (2026.01.28)

³⁵⁸ Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2024/1203 irányelve (2024. április 11.) a környezet büntetőjog általi védelméről, valamint a 2008/99/EK és a 2009/123/EK irányelv felváltásáról

keretében a hazai Büntető Törvénykönyv (Btk.) környezetkárosításra vonatkozó tényállásait 2026 tavaszáig szigorítani kell, hogy azok alkalmasak legyenek a rendszerszintű, profitérdekből elkövetett ökológiai rombolás szankcionálására. A magyar relációban ez azt jelenti, hogy a jövőben a döntéshozók nem csupán a vállalat vagyonával, hanem saját személyes szabadságukkal is felelhetnek a súlyos környezeti hatással járó mulasztásokért, végérvényesen felszámolva azt a korábbi gyakorlatot, ahol a környezeti kár csupán egy bekalkulálható, „beárazható” üzleti költségként jelent meg.

A felelős vállalatirányítási modellek sikeréhez a megfelelő belső struktúrák kialakítása is elengedhetetlen. A vezetői tanácsadó testületek, az igazgatóságok és a felügyelőbizottságok szerepe alapvetően változik. Egyre több nagyvállalat hoz létre fenntarthatósági bizottságokat, vagy nevezi ki az igazgatóságon belül egy felelős vállalatirányítási ügyekért felelős tagot. Ezek a struktúrák biztosítják, hogy a felelős vállalatirányítási szempontok ne csak a kommunikáció szintjén, hanem a stratégiai döntéshozatalban is megjelenjenek. A vezetőknek biztosítaniuk kell, hogy a belső ellenőrzési és kockázatkezelési rendszerek megfelelően felkészültek legyenek az ESG-kockázatok azonosítására és kezelésére. Ezen felül, a vezetői javadalmazási rendszerek is egyre inkább tartalmazznak felelős vállalatirányítási célkitűzéseket, ezzel ösztönözve a vezetőket a fenntartható működésre. A magyar Polgári Törvénykönyv (2013. évi V. törvény)³⁵⁹ szigorú felelősségi szabályokat állapít meg a vezető tisztségviselőkre, ami a korábbi szabályozáshoz képest jelentős változást jelent. A vezető tisztségviselőnek üzleti kockázatokat kell vállalnia a vállalat érdekében, azonban a jogszabályok egyértelműen meghatározzák a gondos eljárás kereteit. A Ptk. hatálybalépésével a vezető tisztségviselők belső (a társasággal szembeni) és külső (harmadik személyekkel szembeni) felelőssége is átalakult. A legfontosabb változás a mentesülés, kimentési feltételeinek szigorodása. Korábban a vezető tisztségviselő akkor mentesült a kártérítési felelősség alól, ha bizonyította, hogy a "tőle elvárható" gondossággal járt el. A jelenlegi Ptk. ezzel szemben egy hármas, kumulatív követelményrendszert állapít meg, amelynek együttes megvalósulása esetén biztosít csak mentesülést a szerződésszegésért való felelősség alól. Ilyen körülmény, ha a kárt ellenőrzési körén kívül eső körülmény okozta és ez a körülmény a szerződéskötés időpontjában nem volt előre látható. A kárt nem volt elvárható, hogy elhárítsa.³⁶⁰ Bár a törvény direkt módon nem nevesíti a BJR-t, a Ptk. 3:24. § (2) bekezdésének harmadik mondata ("Nem állapítható meg a kötelezettségszegés, ha a vezető tisztségviselő a társaság érdekeinek elsődlegessége alapján, a

³⁵⁹ <https://njt.hu/jogszabaly/2013-5-00-00> (2026.01.28)

³⁶⁰ <https://gmtlegal.hu/cikkek/a-vezeto-tisztsegviselok-felelossege-az-uj-polgari-torvenykonyvben.php?kid=3&did=244> (2025.11.29)

jogszabályoknak, a létesítő okiratnak, illetve a társaság legfőbb szerve határozatainak megfelelően, a döntéshez szükséges információk birtokában és azok mérlegelésével, az adott helyzetben általában elvárható módon hozta meg a társaság működésével összefüggő vállalkozói döntést.") egyértelmű mentesülési okot (safe harbour) biztosít a formatív döntéshozatal számára.³⁶¹ A Ptk. a kártérítés nagyságát is pontosabban határozza meg. A károkozó csak akkora kár megtérítésére kötelezhető, amely a szerződéskötés időpontjában már előrelátható volt.³⁶² A Ptk. szerint a vezető tisztségviselő felelőssége több irányú: a jogi személlyel (társasággal), a hitelezőkkel és harmadik személyekkel szemben is fennállhat. A vezető köteles a társaság érdekében eljárni, és ha e kötelezettségét megszegve kárt okoz, azért a szerződésszegésre vonatkozó szabályok szerint köteles helytállni. A Ptk. számos ponton fokozta a vezetői felelősséget, különösen a fizetésképtelenséggel fenyegető helyzetben tanúsított magatartás vonatkozásában. Ha a vezető nem hívja össze a legfőbb szervet a szükséges intézkedések megtételére, és ez a hitelezői követelések kielégítetlenségéhez vezet, felelősségre vonható. Az egyik legfontosabb hatása a változtatásnak, hogy a hitelezők kártérítési igénnyel fordulhatnak a vezető tisztségviselő(k)vel szemben, ha a fizetésképtelenséggel fenyegető helyzet beállta után a vezető tisztségviselő nem a hitelezők érdekei szerint járt el.³⁶³ Ez a szigorúbb szabályozás jelentősen megnehezíti a felelősség alóli mentesülést és növeli a vezető tisztségviselők személyes kockázatát. A Ptk. által támasztott szigorú kimentési feltételek miatt a kockázatok szisztematikus és dokumentált elemzése jogi szükségszerűséggé válik. A vezető tisztségviselőnek bizonyítania kell, hogy a károkozó esemény "előre nem volt látható". Ennek a bizonyítási tehernek a teljesítése az esetek többségében kizárólag egy formális, szakmai módszereket alkalmazó kockázatelemzési folyamat bemutatásával lehetséges. A döntések meghozatala során alkalmazott statisztikai elemzések, mint például a várható érték elemzés, bizonyítják a prudens és megalapozott eljárást. Egy jól dokumentált kockázatelemzési jelentés, amely feltárja a feltételezéseket és a bizonytalanságokat, a vezető legfőbb védelmi vonalává válik. A körültekintőbb felelősségvállalást és kockázatelemzést a statisztikai eszközök mellett egyéb döntéshozatali eszközök tudatosabb használata is segítheti.

A modern társaságirányítás egyik legnagyobb paradoxona, hogy miközben a piactól elvárt vezetői magatartás a kockázatvállalást és az innovációt igényli, ami a vezető *"formatív szerepe"*. A jogi felelősségi rendszer hagyományosan a kárkövetkezmények szankcionálására

³⁶¹ Ptk. 3:24. § (2)

³⁶² Ptk. 6:143. § és 6:521. §

³⁶³ Ptk. 3:118 §

épül, ami a vezető *“normatív szerepe”*. A vállalatvezetés normatív funkciója a szervezet integritásának és jogszerű működésének fundamentuma, amely a compliance-rendszerek implementálása, a proaktív kockázatkezelés és a stratégiai felelősségvállalás egységében manifesztálódik. E szerepkör dogmatikai pilléreit a hazai magánjogban elsődlegesen a Ptk. ügyvezetésre vonatkozó kötelezettségei, valamint a Cstv. hitelezővédelmi előírásai rögzítik, kijelölve a vezetői felelősség objektív mércéjét. A tisztségviselő fiduciárius kötelezettsége kiterjed a szervezeti hierarchiában megjelenő közvetett felelősségre (vicarious liability) is, különös tekintettel a munkajogi és munkabiztonsági normatívák betartására. Míg a jogi „kemény kontrollok” az etikai minimumot definiálják, a teljesség igényével fellépő normatív funkció a szigorú jogszabályi megfelelésen túlmutató, értékközpontú vállalatirányítást követel meg, kizárva a jogszerű, de morálisan diszfunkcionális vezetői gyakorlatokat. A vezető normatív funkciójának kulcseleme az etikai dilemmák felismerésének és a felelősségteljes döntéshozatalnak a képessége. A modern vezetésben az etikus magatartás kialakításában a *“lágy kontrollok”* is kulcsszerepet játszanak. A transzparens kommunikáció, a bizalomépítés és az elszámoltathatóság kultúrájának megteremtése a vezetői feladatkör szerves részét képezi, és hozzájárul a normatív funkció hatékony gyakorlásához. E két dimenzió (*“kemény”* és *“lágy”* kontrollok) együttesen biztosítja a szervezet és az alkalmazottak védelmét, ami a vezetői normatív funkció végső célja. A vállalati környezetben ez a vezető jogi és etikai felelősségévé transzformálódik. A Ptk. és a Cstv. által előírt kötelezettségek alkotják a normatív funkció jogi gerincét, amelyek megsértése konkrét jogi következményekkel jár.

A *“formatív vezetői szerep”* elemei a stratégiaalkotás és megvalósítás, amelyek célja a társaság vagyonának gyarapítása, ami egy aktív kötelezettség. A vezető felelőssége a társaság *“jövőállóságának”* biztosítása az innováció segítségével. Ide kapcsolódik a fenntarthatóság és az ESG-szemponatok integrálása a társaság működésébe. A formatív funkció a vezetői szerep egyik legfontosabb fejlesztési aspektusa. A vezetőnek a formatív funkciót gyakorolva oktatnia és képeznie kell a beosztottakat, ami magában foglalja a célok és elvárások tisztázását, a technikai készségek átadását, valamint a konstruktív visszajelzés nyújtását. A modern menedzsment felismerte, hogy a technikai készségeken túl a *“soft skills”* is kritikus a teljesítmény, a motiváció és a munkavállalói elégedettség szempontjából. A vezető formatív funkciója azt a felelősségét írja le, hogy a vezető ne csak a szakismereteket adja át, hanem fejlessze azokat a készségeket is, amelyek a dolgozót képessé teszik a proaktív problémamegoldásra, a kreatív gondolkodásra és az együttműködésre. A Gallup kutatása szerint az olyan vezetői *“soft skills-ek”*, mint a bizalom, az együttérzés, a stabilitás és a remény,

jelentősen növelik a munkavállalói elköteleződést és a teljesítményt.³⁶⁴ A vezetői szerep evolúciója a „soft skills-ek” fókuszában a vezetéselméleti kutatások legújabb eredményeit tükrözi. A vezető polgárjogi és büntetőjogi felelőssége egy erősebb normakövető vezetési stílust igényel, míg a versenyképesség, innováció a formatív vezetői szerepre helyezi a hangsúlyt. E feszültség feloldására a magyar jogalkotó a 2013. évi V. törvény (Ptk.) megalkotásakor – a nemzetközi tendenciákat követve – beemelte a vezető tisztségviselői felelősség rendszerébe az angolszász eredetű *“Business Judgment Rule”* (üzleti döntés szabadsága) elvének logikáját. Ez a *“folyamat-alapú mentesülés”* koncepciója a következőképpen jelenik meg a bírói gyakorlatban. A bírói eljárás során a bírót az ellenőrzi, hogy a vezető a formatív döntés meghozatalakor betartotta-e a normatív elvárásokat (informáltság, észszerűség, jóhiszeműség, érdekellentét hiánya). A Ptk. szabályozása alapján így a bírósági felülvizsgálat során a vezetői döntés értékelésekor az eredmény vizsgálatáról (Jó döntés volt-e gazdaságilag?) a folyamat vizsgálatára (Hogyan született a döntés?) helyeződik át.

Ez a szabályozás elválasztja a vezető normatív és formatív felelősségét. A vezető formatív szabadsága nem korlátlan. A hűtlen kezelés, súlyos gondatlanság miatti negatív következmények ellen nem véd a BJR. A BJR jogi mechanizmusa biztosítja a „kockázatvállalási teret” a vezető számára. Enélkül a vezetői magatartás szükségszerűen a defenzív működés (kockázatkerülés) felé tolná el, ami a normatív szerep túlhangsúlyozását és a formatív szerep – azaz az innováció és értékteremtés – háttérbe szorítását eredményezné, végső soron a részvényesi érték rovására. Ez a szabályozási technika alapvető jelentőségű a modern vállalatirányításban. Azt az elvet rögzíti, hogy a bíróságok utólag (ex post) nem bírálhatják felül a vezetők szakmai, üzleti mérlegelését (ex ante helyzetben), feltéve, hogy az eljárás tisztességes és gondos volt. Ahhoz, hogy a vezető mentesüljön a formatív szerepéből fakadó üzleti kudarc felelőssége alól, négy együttes feltételnek kell megfelelnie. A vezetőnek a döntés meghozatala előtt be kell szereznie minden ésszerűen elérhető információt. Ez a gondossági kötelezettség magja. A formatív szerep nem alapulhat intuíción vagy szerencsén; a "vakrepülés" jogilag nem védhető. A jogszerűség és alapszabály-konformitás a vezető normatív szerepének minimuma. Bármilyen gazdaságilag racionálisnak tűnő döntés, amely jogszabályba vagy a társaság belső szabályzataiba ütközik, automatikusan kizárja a BJR védelmét. A döntés során a társasági érdekeknek kell elsőbbséget élveznie, mentesnek kell lennie a vezető magánérdekétől (érdekellentét hiánya). A formatív döntés kizárólag a társaság vagyonának

³⁶⁴ <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/251003/strengths-based-leadership-things-followers-need.aspx> (2025.12.02)

gyarapítását vagy piaci pozíciójának javítását szolgálhatja. A jogszabály a "vállalkozói döntés" fogalmát használja, ami impliciten elismeri a kockázatot, és a racionális kockázatvállalást. A védelem addig terjed, amíg a kockázatvállalás nem minősül észszerűtlennek vagy felelőtlennek. A gazdasági társaság vezető tisztségviselőjének a normatív és formatív funkciója mellett egyre nagyobb figyelem kerül a vezető resztoratív készségére. A Gallup Clifton StrengthsFinder 2.0 személyiségtesztjében a resztoratív személyiségjeggyel rendelkező egyének képesek egy adott probléma esetén a kijavítás, megoldás felé fordulni, illetve türelemmel, együttérzéssel fordulni azok felé, akik valamilyen problémával szembesülnek.³⁶⁵

A vezetői szerepben ez a funkció a munkavállalói jóllét biztosításának felelősségében nyilvánul meg. A problémamegoldó képesség és az alkalmazkodóképesség szintén kulcsfontosságú vezetői „soft skills”, amelyek a vezetőt felkészítik a nyomás alatti munkavégzésre és lehetővé tesznek számára, hogy a legmegfelelőbb megoldásokat találja meg a felmerülő kihívásokra.

A különböző szerepek mellett nem lehet figyelmen kívül hagyni a vezető személyiségét. Az etikus vezető egyaránt "erkölcsös személyiség" és "erkölcsös vezető". Ez azt jelenti, hogy személyes integritással, becsületességgel és megbízhatósággal kell rendelkeznie, és döntéseiben figyelembe kell vennie azok etikai tartalmát és a különböző érintett felekre (munkavállalók, ügyfelek, hitelezők) gyakorolt hatásait.³⁶⁶

A globális gazdasági trendekkel összhangban a menedzsment felelősségi rendszere jelentős átalakuláson megy keresztül, melyet a fiduciárius kötelezettségek egyre szélesebb körű értelmezése és a szankcionálhatósági küszöb fokozatos alacsonyabbra kerülése jellemez. A szigorodó felelősségi mérce és a növekvő személyes egzisztenciális kitettség azonban belső feszültséget generálhat a vezetői formatív funkciók gyakorlása során, potenciálisan akadályozva a stratégiai kockázatvállalást. E dogmatikai dichotómia feloldása érdekében a jogalkotó a 2013. évi V. törvényben (Ptk.) kodifikálta a Business Judgment Rule (BJR) doktrínáját, amely az elszámoltathatóság mellett garantálja az ügyvezetés döntési autonómiáját. Az etikus vállalatirányítás aspektusából e jogintézmény a procedurális igazságosság és a méltányos eljárás elveit érvényesítve teremti meg a racionális, szakmailag megalapozott társasági döntéshozatal jogbiztonsági kereteit.

³⁶⁵ <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/695513/restorative-solving-problems-core.aspx>
(2025.12.02)

³⁶⁶ Vasvári, Tamás & Vargha, Bálint & Martus, Bettina & Németh, Erzsébet. (2017). Etikus vezetés és szervezeti struktúra. Köz-Gazdaság. XII. 29-53.

4.7 A meglévő társaságirányítási rendszerek korlátjai

A modern társaságirányítási rendszerek elemeinek áttekintése és a jelenlegi jogszabályozási környezet vizsgálata rámutatott arra, hogy a gazdasági társaságok hogyan törekednek megfelelni a társadalmi és környezeti elvárásoknak. A felelős társaságirányítási rendszerekben jól láthatóan elkülönülnek a normatív és a formatív elemek. A normatív elemek biztosítják, hogy a gazdasági társaság a jogszabályoknak megfelelően működjön, és emellett a társaság fontos értékei megjelenjenek a mindennapi működésben. A normatív elemek érvényesítése jellemzően a szankcionálással történik. A vezető tisztségviselők felelősségi körének kiterjesztése szintén a gazdasági társaság normatív funkcióját biztosítja. A formatív elemek feladata, hogy a gazdasági társaság olyan működési mintázatot alakítson ki, amely képzi, fejleszti, alakítja a gazdasági társaság különböző stakeholdereit. A társaságirányítási modellekben ez elsősorban a munkahelyi állomány képzését, fejlesztését jelenti. Az alkalmazottak képzése, a vezetők folyamatos képzése egy eszköz, lehetőség a morális érzékenység növelésére, a morális, etikai tudatosság erősítésére és végső soron hozzájárulhat az egyén morális fejlődéséhez, érésehez is. A külső stakeholderekkel szemben a tudatosság növelése a folyamatos párbeszéd fenntartásával történik. A folyamatos párbeszéd fenntartása Habermas diskurzusetikájának gyakorlati leképezése. A felelős társaságirányítási rendszereknél és a compliance rendszernél is egyre hangsúlyosabbá válik a transzparens működés igénye, a panaszbejelentő rendszerek működtetése, a véleményszabadság biztosítása és a bejelentő védelme, mind az azon elméletek gyakorlati eszközei, amelyek a szervezeti kontextus szerepét modellezik az etikus vezetői döntéshozatalban. Szervezetszociológiai aspektusból ide kapcsolódik Trevino személy-helyzet interakcionista modellje, amely az egyéni döntéshozatalt befolyásoló tényezők komplex kölcsönhatására fókuszál. A Petrick–Quinn-féle integritás-kapacitás elméleti alapjainak tudatos integrálása a kormányzati modellekbe releváns fejlesztési irányt jelöl ki, ugyanakkor megállapítható, hogy a hatályos rendszerek az egyéni szubjektív tényezők szisztematikus kezelése terén még hiányosak. Az egyéni tényezők szerepét és hatását a társaságirányítási rendszerek kevéssé fedik le. Az egyéni döntési mechanizmusok alaposabb ismerete, a rendszerszintű monitorozás és a reflexív gyakorlatok alkalmazása szignifikánsan növelhetik a morális tudatosságot a szervezet minden hierarchikus szintjén. A vezetői resztoratív készségek célzott fejlesztése és társaságirányítási rendszerekbe való beépítése olyan addicionális kockázatkezelési védőhálót hozhat létre, amely a növekvő felelősségi teher viselése mellett is képes minimalizálni az etikai anomáliák kockázatát.

A jogszociológia területén számos kutatás indult annak feltárására, hogy hogyan válik a “*papíron létező jog*” (law on the books) “*gyakorlatban alkalmazott joggá*” (law in action). Az egyik legfontosabb kutatási irány John Meyer és Brian Rowan neoinstitucionalista elméletére épül. A jogszociológusok azt vizsgálták, hogy a vállalatok gyakran csak formálisan (szimbolikusan) vezetik be a felelős irányítási elemeket (pl. etikai kódex, compliance osztály), hogy megfeleljenek a külső társadalmi és jogi elvárásoknak (legitimitás), miközben a belső, tényleges üzleti folyamataik változatlanok maradnak. Ezt a folyamatot “*lekapcsolódásnak*” (Decoupling) nevezték.³⁶⁷ William Laufer ezt a jelenséget „*kozmetikai compliance-nek*” (cosmetic compliance) írja le, ami egyfajta védekező mechanizmus és rávilágít a gazdasági társaság compliance rendszerének paradoxonára. A gazdasági társaság felépít egy bonyolult szabályrendszert, hogy jogi pajzsot hozzon létre, de ez a rendszer valójában nem érinti a döntéshozatali kultúrát.³⁶⁸ A jogalkotó által generált növekvő normatív komplexitás nem a szubsztanciális etikai elköteleződést mélyíti, hanem a döntéshozókat a legalista formalizmus irányába tereli. Ez a folyamat kognitív értelemben a morális érzékenység csökkenéséhez vezet: a döntéshozatali folyamatban az etikai dimenziók adminisztratív kategóriákká redukálódnak. Ennek következtében a felelős társaságirányítási rendszerek nem korrigálják, hanem konzerválják az egyéni szintű etikai vakságot, fenntartva a de jure jogkövetés és a de facto etikai tartalom közötti strukturális szakadékot. Lauren Edelman úttörő kutatásai rámutattak, hogy a vállalatok nem csupán elszenvedői a jognak, hanem aktívan alakítják is azt. A „*jogi endogenitás*” lényege, hogy a bíróságok gyakran elfogadják a vállalatok által kidolgozott belső compliance-eljárásokat a jogszerűség bizonyítékaként. A jogszociológia azt vizsgálja, hogyan szivároog át a menedzsment-logika a joggyakorlatba, és ez miként gyengíti vagy éppen erősíti a jog tényleges érvényesülését.³⁶⁹

A felelős társaságirányítási rendszerek etikus döntéshozatalára való hatása tekintetében az alábbi konklúziók vonhatók le.

1. A kemény és puhajogi szabályozások és társaságirányítási rendszerek korlátozottan veszik figyelembe azokat az egyéni személyes és pszichológiai tényezőket, melyek jelentős hatással vannak az etikus döntéshozatalra.

³⁶⁷ Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

³⁶⁸ Laufer, W. S. (1999). Corporate liability, risk shifting, and the paradox of compliance. *Vanderbilt Law Review*, 52(5), 1341-1420. pp.1405-1406

³⁶⁹ Edelman, L. B., Uggan, C., & Erlanger, H. S. (1999). The endogeneity of legal regulation: Grievance procedures as rational myth. *American journal of Sociology*, 105(2), 406-454.

2. A gyakorlatban általában jellemző, hogy a jelenlegi stakeholder menedzsment nem elegendő a jelenlegi társadalmi és környezeti kihívások megfelelő kezelésére.
3. A felelős társaságirányítási rendszerek kihívása a formatív és normatív szerep etikus összehangolása, a morális tudatosság fejlesztése.

Az értekezés következő fejezete az etikus döntéshozatalra ható tényezők empirikus kutatásainak eredményeit mutatja be.

V. Empirikus kutatás az etikus döntéshozatalról

A disszertáció alapjául szolgáló empirikus vizsgálat módszertanilag két egymásra épülő szakaszra tagolódik.

A kutatás első szakaszát egy szisztematikus szekunder elemzés képezi, amely a releváns nemzetközi és hazai szakirodalomban fellelhető metaanalízisek kritikai szintézisére irányul. E szakasz célkitűzése azon taxonómiai, rendszerszintű szempontrendszerek feltárása, amelyek mentén a jogtudomány és a társtudományok az etikus döntéshozatalt befolyásoló tényezők relevanciáját mérlegelik. A szekunder kutatás funkciója ebből adódóan a vizsgált terület elméleti kereteinek kijelölése és a korábbi kutatási eredmények konszolidálása.

A kutatás második szakaszát a szerző által lefolytatott primer kutatás alkotja, amely a korábbi vizsgálati irányoktól tudatosan eltérő, specifikus metodológiát alkalmaz az üzleti szféra etikai dilemmáinak elemzése során. A primer adatfelvétel célja, hogy reflexiót nyújtson a metaelemzésekben azonosított módszertani hiátusokra és alternatív vizsgálati irányokra.

A szekunder forráskritika és a saját empirikus adatsorok szinergiájára épül az értekezésben prezentált etikus döntéshozatali modell, melynek koherenciáját a két kutatási fázis eredményeinek integratív szemléletű feldolgozása biztosítja.

5.1 Szekunder kutatás

Az etikus döntéshozatal komplex területe hagyományosan a normatív etikai elméletek (pl. utilitarizmus, deontológia, erényetika), a deskriptív döntéshozatali modellek (pl. Rest négykomponensű modellje) és az előíró (preskriptív) modellek keretein belül került vizsgálatra. Ezen elméleti és gyakorlati megközelítések nélkülözhetetlen alapot biztosítanak a „Mi a helyes?” és „Hogyan kellene döntenünk?” kérdéseinek megválaszolásához.

Az empirikus kutatások elsődleges jelentősége abban rejlik, hogy áthidalják a szakadékot a normatív etika elvárásai és a tényleges emberi magatartás között ("is-ought" dilemma³⁷⁰). Az elméleti modellek gyakran feltételezik a racionális, tudatos morális mérlegelést, míg a valóságban a döntéseket számos kognitív torzítás, érzelmi tényező és kontextuális hatás befolyásolja.³⁷¹ Az empirikus vizsgálatokon keresztül pontosabb adatok gyűjthetők a jelenségekről, amelyek segítik az elemzést, magyarázatot és bizonyos szinten előrejelzést is adnak a gyakorlatban. Az empirikus kutatások segítik az akadémiai munkát a normatív modellek korlátjainak felismerésében és a deskriptív modellek pontosításában és javításában. Az empirikus kutatás összekapcsolja a morális gondolkodást a valós világ cselekvéseivel. Ezek a kutatások segítenek azonosítani azokat a kontextuális tényezőket (pl. szervezeti kultúra, vezetői viselkedés), amelyek befolyásolják az etikus viselkedést.

A normatív és deskriptív klasszikus etikai elméletek nagy része a morális ítéletre (gondolkodásra) fókuszál. Az empirikus kutatások azonban rávilágítanak arra, hogy az, hogy mit gondolunk helyesnek, nem feltétlenül jelzi előre azt, hogy mit teszünk.

Az empirikus mérések eredményei támogatják a szervezeteket abban, hogy hatékonyabb képzéseket, fejlesztési programokat tervezzenek, rálássanak a társaságirányítási modellek fejlesztési pontjaira és az alapján módosítsák, igazítsák saját kereteiket.

5.1.1 Az etikus döntéshozatali folyamat elemeinek empirikus mérése

A kutatók különböző módszereket alkalmaznak, gyakran a pszichometriából és a fejlődépszichológiából merítve. Az etika területén végzett empirikus kutatások a morális érzékenységet, a morális ítéletalkotást és a morális viselkedést mérik. A morális érzékenység mérésének célja az egyén képességének felmérése, hogy felismerje és értelmezze egy helyzetben lévő erkölcsi kérdéseket. Gyakran forgatókönyveket mutatnak be, és megkérik a résztvevőket, hogy azonosítsák az etikai konfliktusokat vagy a különböző érintettek

³⁷⁰ Az „is-ought” dilemma (vagy „tény-érték szakadék”) az etika és a metaetika egyik alapvető filozófiai problémája. Ez a dilemma azt a kérdést veti fel, hogy lehet-e a pusztán tényekből (is, azaz „van”, „tény”) logikailag levezetni az erkölcsi normákat és értékeket (ought, azaz „kell”, „kellene”). A problémát David Hume skót filozófus fogalmazta meg először 1739-ben, a *Értekezés az emberi természetről* című művében. Hume megfigyelte, hogy a filozófusok gyakran kezdenek egy kijelentéshalmazzal, amely leírja, hogy mi van (tények, természeti jelenségek, a világ állapota), majd hirtelen áttérnek olyan kijelentésekre, amelyek azt fejezik ki, hogy mi kellene, hogy legyen (erkölcsi kötelezettségek, elvárások, normák). Álláspontja szerint a tudományos leírás nem egyenlő az erkölcsi előírással. Tudhatjuk, hogy mi van, de ez nem mondja meg nekünk, hogy mit kell tennünk.

³⁷¹ Id. korábban a Dual Process Theory és a kognitív torzítások fejezetben leírtakat.

nézőpontját.³⁷² A morális ítéletalkotás mérésére a Kohlberg által kidolgozott “*Moral Judgement Interview*” módszert vagy a Rest által kidolgozott “*Defining Issue Test*” módszert használják.³⁷³ A morális viselkedés mérésére a kutatók különböző megfigyeléseket végeznek arra vonatkozóan, hogy az alanyok ellenőrzött vagy szimulált környezetben hogyan reagálnak különböző etikai dilemmákra. Újabb vizsgálati módszer a neuroimaging-technikák (pl. fMRI) alkalmazása a kísérletek során, amikor a döntéshozatalban résztvevő agyi régiókat és idegi folyamatokat vizsgálják egy eszköz segítségével. Ez a megközelítés a morális kapacitás biológiai alapjainak megértésére törekszik.

Jelen fejezet öt átfogó kutatás (metaanalízis) eredményeit vizsgálva mutatja be, hogy a gyakorlat hogyan, milyen mértékben támasztja alá az elméleteket. Az empirikus kutatások keretrendszerét egyrészt J. Rest négylépéses modellje (morális tudatosság, morális ítélet, morális szándék, morális viselkedés), másrészt az egyéni demográfiai és pszichológiai tényezők, Jones a konkrét témához kapcsolódó morális intenzitás koncepciója és a szervezeti, környezeti tényezők együttese adja. A modellek elemzése egyrészt alátámasztja az elméleti modellek alapvetéseit, másrészt láthatóvá teszi, hogy melyek azok a területek, amelyek további mélyebb vizsgálatot igényelnek.

5.1.2 Metaelemzések

Ford és Richardson 1972-1992 között publikált empirikus kutatásokat elemezte. Fő céljuk az volt, hogy feltárják, melyik modell leíró és melyik előrejelző az etikus döntéshozatal során. A publikáció fő megállapítása, hogy a legtöbb vizsgált egyéni és szituációs tényező esetében az eredmények vegyesek, ellentmondásosak vagy nem szignifikánsak. A tanulmány célja a

³⁷² A morális érzékenységet jellemzően két módon mérik. A Moral Foundations Questionnaire (MFQ) Haidt Moral Foundations Theory (MFT) elméletén alapul, azt, hogy az egyének mennyire támaszkodnak a különböző veleszületett erkölcsi alapokra. Bár ez nem közvetlenül a "kapacitást" méri, betekintést nyújt az egyénekben meglévő intuitív erkölcsi "nyelvtani szabályokba". A Kérdőíveket és skálákat lehet tervezni az észlelt erkölcsi kompetencia, az etikus vezetői viselkedés vagy az erkölcsi bátorság felmérésére. Az önbevallásos mérések a társadalmi elfogadhatóság irányában torzítanak

Forrás: Dong, M., Kupfer, T. R., Yuan, S., & van Prooijen, J. W. (2023). Being good to look good: Self-reported moral character predicts moral double standards among reputation-seeking individuals. *British journal of psychology* (London, England : 1953), 114(1), 244–261. p. 258 <https://doi.org/10.1111/bjop.12608>

³⁷³ Defining Issues Test (DIT): James Rest által kifejlesztett DIT a legelterjedtebb eszköz Kohlberg kognitív erkölcsi fejlődés mérésére. Morális dilemmákat (pl. a Heinz-dilemma) mutat be a teszt kitöltőknek, és megkéri őket, hogy döntsenek arról, mit tennének, majd rangsorolják a forgatókönyvhöz kapcsolódó különböző érvelési szempontok fontosságát.

Moral Judgment Interview (MJI): Kohlberg által kidolgozott, félig strukturált interjú, amelyben a résztvevők erkölcsi dilemmák sorozatára reagálnak (pl. a Heinz-dilemma). Az érvelésüket ezután Kohlberg fejlődési szakaszai szerint kódolják.

szakirodalom rendszerezése volt annak érdekében, hogy a jövőbeli kutatások azonosítani tudják azokat a tényezőket, amelyek további tanulmányozást érdemelnek.³⁷⁴

Ez az áttekintés a mai napig alpműnek számít az üzleti etika és az etikus döntéshozatal empirikus kutatásában. Segített a terület tagolásában, rávilágított a hiányosságokra, és keretet biztosított a későbbi empirikus modellek (pl. a Trevino-féle Interakcionista modell továbbfejlesztéséhez) és kutatások számára.

Loe, Ferrell és Mansfield³⁷⁵ munkája, amely az 1992-1996 közötti empirikus tanulmányokat vizsgálta, Ford és Richardson kutatását kiegészítve. A tanulmány 91 olyan tanulmányt elemzett, amely az egyéni és szervezeti tényezők, a tudatosság, a szándék és a morális intenzitás szerepére fókuszált. Loe, Ferrell és Mansfield munkája kulcsfontosságú annak megértésében, hogy az etikus döntéshozatal nem egy egyszerű, lineáris folyamat, hanem az egyéni jellemzők és a szervezeti környezet komplex interakciójának eredménye. A cikk rámutatott a korábbi kutatások hiányosságaira, különösen az etikai viselkedés közvetlen mérésére vonatkozóan, és megerősítette a szervezeti kultúra döntő szerepét az etikai normák kialakításában. O'Fallon és Butterfield a korábbi kutatásokra (különösen a Ford és Richardson, valamint a Loe, Ferrell és Mansfield áttekintéseire) építve összehasonlított 174 empirikus kutatást, amely az etikus döntéshozatali modelleket befolyásoló tényezőket vizsgálta az 1996-2003 időszakban. A metaanalízis a Rest-féle négy komponensű modell dimenziói mentén rendszerezte az eredményeket.³⁷⁶ Craft tanulmánya a 2004-2011 közötti időszakban publikált 84 empirikus cikk eredményeit szintetizálta, tovább építve az O'Fallon és Butterfield által végzett áttekintésre. Craft elemzése Rest modelljének függő változói (tudatosság, ítélet, szándék, viselkedés) mentén kategorizálta a 357 megállapítást.³⁷⁷ Kish-Gephart, Harrison és Trevino metaanalitikus tanulmánya több, mint 30 év kutatási eredményeit összegzi, amelyek azt vizsgálták, hogy milyen tényezők állnak a szervezeti nem etikus döntések háttérében. A kutatók három fő kategóriába sorolták az etikátlan döntések okait: az egyéni jellemzők ("rossz almák"), az etikai kérdés maga ("rossz esetek/kosarak"), és a szervezeti környezet ("rossz hordók"). A nem etikus szervezeti döntéseket két fő komponensre bontják; a nem etikus szándéokra, ami a személy

³⁷⁴ Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. p. 205

³⁷⁵ Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. <http://www.jstor.org/stable/25074310>

³⁷⁶ O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2012). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Citation classics from the Journal of Business Ethics: Celebrating the first thirty years of publication*, 213-263.

³⁷⁷ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

hajlandósága egy etikátlan cselekedet elkövetésére, és a nem etikus viselkedésre, ami maga a társadalmilag elfogadott erkölcsi normákat sértő tett.

A kutatók ezt a két tényező együttesét kezelik "etikátlan döntésként", és vizsgálták azt is, hogy a szándék mennyire lehet megbízható előre jelzője a tényleges viselkedésnek.³⁷⁸

5.1.3 *Eredmények*

Mind az öt metaanalízis három fő kategória mentén, az egyéni, a szituációs és a szervezeti tényezők mentén elemezte és összegezte a korábbi kutatások eredményeit.

Egyéni tényezők:

Az egyéni tényezők lehetnek veleszületett és szerzett adottságok.

Kor: Mindhárom metaanalízis vegyes eredményeket mutatott az életkor vonatkozásában. A három metaanalízis összesen 37 tanulmányt vizsgált. Ford & Richardson és Loe és tsai. elemzése alapján a kor és az etikai döntéshozatal közötti összefüggés eredményei vegyesek, de általában pozitív korrelációt mutatnak, különösen azoknál a kutatásoknál, ahol a résztvevők az üzleti szférából érkező vezetők voltak. Ezen tanulmányok szerint az idősebb egyének, a karrierjük későbbi szakaszában lévők és a több munkatapasztalattal rendelkezők általában etikusabbak.³⁷⁹ Craft elemzése is hasonló eredményt hozott. A döntési folyamat ítéletalkotási szakaszában a kor (és a tapasztalat) kedvezett az etikusabb döntéshozatalnak. Más kutatásoknál nem volt szignifikáns eltérés a szándék tekintetében, egy további kutatás pedig azt mutatta, hogy a fiatalabb vezetőkre nagyobb hatással van a szervezet etikai irányelvei, mint a tapasztaltabb vezetők esetében.³⁸⁰

Nem: Ford és Richardson 14 tanulmányt elemzett. Ebből hét esetben találták azt, hogy a nők kis mértékben etikusabban viselkednek, mint a férfiak. Az üzleti területről érkezett résztvevők esetén nem volt szignifikáns különbség a nemek alapján.³⁸¹ Loe és tsai. elemzése alapján a nem a leggyakrabban vizsgált egyéni tényező volt. Az eredmények vegyesek maradtak. Egyes tanulmányok szerint a nők etikusabbak voltak, míg mások nem találtak szignifikáns

³⁷⁸ Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1 pp.1-2

³⁷⁹ Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. p. 191 <http://www.jstor.org/stable/25074310>

³⁸⁰ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 239 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

³⁸¹ Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. p. 206

különbséget. A 26 kutatásból 11 esetben diákok voltak a résztvevők, ami felveti azt a kérdést, hogy a szervezeti etikai kérdésekben mennyiben releváns az ő válaszaik.³⁸² Craft elemzése is azt mutatta, hogy a nem továbbra is a leggyakrabban vizsgált demográfiai tényező maradt, vegyes eredményekkel. A Rest modell első eleme esetén (morális tudatosság) az 5 vizsgált tanulmányból 3 esetben nők nagyobb tudatosságot mutattak, erősebb morális érvelési készséggel rendelkeztek. A második elemnél (ítélet) ez az előny eltűnt, és a kutatások azt mutatták, hogy a harmadik elem (szándék) esetén is a nők reakciója kontextusfüggő. Az etika döntések során a nők mind az igazságosság mind az utilitarista álláspontot is figyelembe vették, míg a férfiak esetében az igazságosság játszotta a meghatározó szerepet, döntéseik inkább univerzálisak voltak, mint kontextus függőek.³⁸³

Nemzetiség: Ford és Richardson kutatása vegyes eredményt mutatott a nemzetiség és az etikus döntéshozatal összefüggésében. Az 5 kutatásból 3 esetben találtak összefüggést, 2 esetben nem volt szignifikáns különbség.³⁸⁴ Loe és tsai. 10 kutatás eredményét összegezte, ebből 6 kutatás vizsgálta a vállalati vezetőket. A kutatások átfedést mutatnak Ford és Richardson kutatásaival. A Craft által vizsgált kutatások többsége (35-ből 24) a szándéokra fókuszált. Az eredmények azt mutatták, hogy a kulturális értékek nagyban formálták az etikus döntéshozatalt. Weserman és tsai. kutatásának következtetése, hogy a társak erősebb hatást gyakoroltak az egyén etikai döntéseire, mint a nemzeti kultúra. Oumil és Balloun kutatásának eredménye azt mutatta, hogy a kollektivistákban a vezetők várhatóan lojálisabbak a szervezetükhöz a nagyobb egymásrataltságot miatt, ezért általában jobban törődnek a szervezetükkel. Sims eredménye azt mutatta, hogy a kollektív kultúrában élő alkalmazottak nagyobb valószínűséggel jelezték, hogy etikátlan üzleti döntést hoznának, amely a szervezetnek előnyös. Ezzel szemben az individualista kultúrában élő alkalmazottak nagyobb valószínűséggel kérdőjelezték meg nyíltan a szervezet etikátlan üzleti gyakorlatát³⁸⁵. Westerman és tsai kutatási eredménye alátámasztja, hogy a nagy hatalmi távolság és a magas individualizmus kombinációja erősebb hatást gyakorolt a társakra az etikus döntéshozatalban. A korábbi kutatások is vegyes eredményeket

³⁸² Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. p. 186-187
<http://www.jstor.org/stable/25074310>

³⁸³ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 230-231 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

³⁸⁴ Fontos megjegyezni, hogy a kutatások 3 különféle módszerrel készültek és földrajzilag az USA-t, Ausztráliát, Dél-Afrikát, Egyesült Királyságot, Németországot, Franciaországot és Taiwan-t vizsgálták.

³⁸⁵ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 231 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

mutattak ezen a területen.³⁸⁶ A vizsgált kutatások alapján az látszik, hogy a kulturális, nemzetiségi különbségek láthatóbbak a diákok körében végzett felméréseknél, mint a vállalati vezetők esetén.

Képzettség és foglalkozás: Ford és Richardson vizsgálta a képzettség jellegét és fokát is, valamint a foglalkoztatottság minőségét és a munkaviszonyban eltöltött időt. 24 tanulmány áttekintése alapján azt a következtetést vonták le, hogy egyik tényező sem játszik szignifikánsan nagyobb szerepet az etikus döntéshozatalban. Az eredmények azt mutatták, hogy bizonyos esetekben és bizonyos típusú munkakörök esetén vannak különbségek, de a kutatások alapján nem vonható le általánosítható következtetés.³⁸⁷ Loe és tsai. tanulmánya is hasonlóan vegyes képet mutatott ezen változók kapcsán. 18 kutatást vizsgáltak, ebből 9 tanulmány azt mutatta, hogy a végzettségnek és a foglalkozás jellegének nincs hatása az etikus döntéshozatalra, 9 tanulmány vegyes eredményeket hozott. Egyes esetekben az idősebb, magasabb végzettségű vagy tapasztaltabb és magasabb pozícióban lévő egyének etikusabb döntéseket hoztak, de ez nem volt konzisztens minta.³⁸⁸ Craft kutatása, ami 27 tanulmányt tekintett át, is vegyes eredményt mutat. Egyes kutatások pozitív, mások negatív hatást hoztak ki az etikus döntéshozatalra vonatkozóan. Az oktatás szintje és az etikus döntéshozatal között nem mutattak ki összefüggést. A foglalkozás típusa és az etikai döntéshozatal között találtak kapcsolatot. Az auditorok például nagyfokú morális érzékenységet mutattak az ítéletalkotás szakaszában a nem auditorok csoportjával szemben, de ez a különbség a szándék esetén már nem volt szignifikáns. A munkatapasztalat és többféleképpen hatott a döntéshozatalra. A nagyobb munkatapasztalat és az etikusság közötti kapcsolatot több kutatás is alátámasztotta.³⁸⁹ Az eredmények áttekintése után felmerülhet a kérdés, hogy a diákokkal való kutatás eredményeit mennyiben lehet üzleti területen relevánsnak tekinteni.

Személyiség, értékrend, hiedelmek: Ford és Richardson a személyiségjegyek közül a machiavellizmus, értékek és a kontrollhely tényezőket vizsgálták. A machiavellizmus a vizsgált tanulmányokban jelentős eltéréseket magyarázott az etikai magatartásban. Az értékorientáció tekintetében a gazdasági értékorientáció és néhány esetben a politikai értékorientáció esetében

³⁸⁶ uo. p. 231

³⁸⁷ Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. p. 211

³⁸⁸ Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. p.187 <http://www.jstor.org/stable/25074310>

³⁸⁹ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 238 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

mutattak a kutatások jelentős különbségeket. A belső és külső kontrollfókusz mérésében az eredmények vegyesek voltak. Zahra tanulmánya megállapítja, hogy a külső kontrollfókuszú vezetők a szervezeti politikát etikus magatartásnak tekintik. A kutatás következtetése, hogy a döntéshozó egyes személyiségvonásai összefüggésben állnak etikai meggyőződéseivel és viselkedésével, és a machiavellizmus az a jellemvonás, ami esetében az elméleti összefüggés empirikus kutatások során is igazolódott.³⁹⁰

Loe és tsai. kutatása az egyéni személyiségvonások közül a kontrollhelyre és a szándéokra fókuszált. A kontrollhely tekintetében és a szándék vonatkozásában is vegyes eredmények születtek.³⁹¹ Craft metaanalízisében 43 kutatás vizsgálta a személyiség hatását az etikus döntéshozatalra. A kutatások azt mutatták, hogy a személyiségjegyek nagy hatással vannak a Rest-modell minden szakaszára és komplex módon befolyásolják az etikus döntéshozatalt. Számos tényező egyidejűleg játszik szerepet ebben a folyamatban: nagyobb belső kontrollal (locus of control) rendelkező egyének és az implicit attitűdök (tudatalatti értékelések) jelentősen hozzájárulnak az etikus döntéshozatallal kapcsolatos előrejelzésekhez, annak ellenére, hogy a morális ítéletre nincs közvetlen hatásuk. Ezzel szemben az explicit attitűdök tudatosabb szinten működnek. A hedonizmus (örömmre való törekvés) és a hatalom nagyobbra értékelése fokozhatják az etikátlan viselkedés valószínűségét, különösen, ha magas jutalmakat kínálnak. A jóindulat, az univerzalizmus, a hedonizmus és a hatalom értékei egyidejűleg befolyásolják az etikus döntéshozatalt. A tradicionalizmus, a konformitás és az ösztönzés értékeinek kombinációja is jelentősen hozzájárulhat az etikátlan döntésekben való "együtműködéshez" vagy cinkossághoz.³⁹² Kish-Gephart és tsai. az egyén filozófiai beállítódását vizsgálta. Úgy találták, hogy az idealista beállítódású egyének döntései negatívan kapcsolódnak a nem etikus döntésekhez, mivel az idealisták kerülnek a másoknak való ártást. A realista beállítódású egyének döntései (ami ebben az esetben a morális elvek helyzetfüggő értelmezését jelenti) pozitívan korrelálnak az etikátlan döntésekkel, mert a relativisták könnyebben találnak racionalizációt a cselekedeteikre. A több machiavellista vonásokkal rendelkező egyének, akik hajlamosak másokat manipulatívén, személyes haszonszerzés céljából kihasználni, szintén gyakrabban hoznak etikátlan döntéseket. A kontrollhelyének (Locus of Control) vizsgálata alapján arra a következtetésre jutottak, hogy azok az egyének,

³⁹⁰ Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. p. 211

³⁹¹ Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. pp.193-194
<http://www.jstor.org/stable/25074310>

³⁹² Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 230 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

akik külső kontrollhellyel rendelkeznek (az eseményeket külső erőknek, pl. sorsnak vagy szerencsének tulajdonítják), hajlamosabbak az etikátlan viselkedésre, mert könnyebben hártják a felelősséget. A metaanalízis azt az eredményt mutatta, hogy a vizsgált pszichológiai tényezők mindegyike hatással van az etikus döntéshozatalra. Az idealista vs. realista hozzáállást tudták a legkevésbé értékelni (az alacsony mintaszám miatt). A legerősebb korrelációt az etikátlan döntések tekintetében a machiavellista beállítódás és a külső kontrollhely eredményezte.³⁹³

Vallás és spiritualitás: Ford, Richardson, Loe és tsai. kutatásában relatíve kevés számú tanulmány (6) foglalkozott a vallásosság szerepével az etikus döntéshozatalban. Ezek a tanulmányok nem mutattak szignifikáns különbséget. Craft tanulmánya a vallásosság mellé hozzátette a spiritualitást. Megállapította, hogy az újabb kutatások árnyaltabb képet mutatnak a vallásosság szerepéről. Egyes tanulmányok megerősítik e kapcsolat létét, mások viszont az erkölcsi önfejlesztés vagy más tényezők nagyobb súlyát hangsúlyozzák.³⁹⁴

Kognitív Morális Fejlettség (CMD): Loe és tsai. tanulmánya azt találta, hogy a CMD vizsgálata üzleti döntéseknél nehézkes és a következtetésekhez nehezen kapcsolható konkrét cselekvési tervhez (actionable conclusions).³⁹⁵ Craft kutatásánál a CMD vizsgálatok több nézőpontból vizsgálták e tényező hatását, emiatt többféle következtetésre jutottak. A CMD-t a morális érveléssel kötötték össze. A kutatások rávilágítottak arra, hogy az egyéni CMD és a konkrét szituáció együttesen jelentősen befolyásolják az etikus döntéshozatalt. Az egyik kutatás azt mutatta, hogy a nők morális érvelési képessége összességében magasabb szintű, ami nemi tényezőként is besorolható. Egy másik kutatás azt az eredményt mutatta, hogy a prekonvencionális és konvencionális szinten lévő döntéshozóknál a következmények (büntetés valószínűsége – “lebukás” veszélye) hatással voltak a döntéshozókra, míg posztkonvencionális szinten lévő döntéshozóknál a döntésre nem volt hatással az, hogy a (nem etikus) döntést észreveszik-e vagy sem.³⁹⁶ Kish-Gephart és tsai. elemzése azt találta, hogy a magasabb szintű

³⁹³ Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1 p. 15

³⁹⁴ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 246 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

³⁹⁵ Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. p.199 <http://www.jstor.org/stable/25074310>

³⁹⁶ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). pp. 247-248 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

erkölcsi érveléssel rendelkező egyének (akik az igazságosság és a jogok elvei alapján döntenek) kevésbé valószínű, hogy etikátlanul cselekednek.³⁹⁷

Érzelmeik, hangulat: Az érzelmeik és a hangulat etikus döntéshozatalra gyakorolt hatásáról szóló kutatások viszonylag újak, Craft metaanalízisében jelennek meg először. Connelly és tsai. kimutatták, hogy az érzelmeik és a választások között van összefüggés. Curtis kutatása kimutatta, hogy a negatív hangulat összefüggésbe hozható az alacsonyabb jelentési hajlandósággal. Emellett megállapította, hogy a komolyság és a felelősségvállalás pozitív hatással volt az etikátlan cselekedetek bejelentésére, kivéve, ha a válaszadó rossz hangulatban volt.³⁹⁸

Tudatosság: 15 kutatást elemzett Loe és tsai., amelyek az etikai kérdések tudatosságával foglalkozott. Ezeknek a tanulmányoknak a többsége (9) hallgatói mintákat használt. Az eredmények a tanulmányok célkitűzései alapján nagyon eltérőek voltak. Több tanulmány értékeli a magatartási kódexek szerepét az etikai kérdések tudatosságának kialakításában, míg mások az egyének saját etikai viselkedésének másokhoz viszonyított tudatosságát vizsgálják, és néhány tanulmány az etikai tudatosságot érintő egyedi kérdéseket értékel. A kutatók nem kapcsolják össze a tudatosságot a szervezetekben tapasztalható etikai viselkedéssel, ami jelentős kutatási lehetőséget jelent.³⁹⁹ Craft tanulmánya alapján a vizsgált időszakban a morális tudatosság kutatása nagyobb figyelmet kapott, azonban a tudatosságot megelőző tényezők nem kaptak még elegendő figyelmet. A magas tudatosság és a magas erkölcsi normák betartásának fontossága között találtak összefüggést. A nagyobb tudatosság azzal jár, hogy az egyén inkább azzal törődik, hogy az emberek valójában mennyire etikusak, mint azzal, hogy mennyire etikusnak tartják őket. Ruedy és Schweitzer következtetése, hogy akiknek magas a tudatosságuk, inkább a döntés elvével törődnek, mint az eredménnyel.⁴⁰⁰

Szituációs tényezők

³⁹⁷ Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), pp. 2-3

³⁹⁸ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 247 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

³⁹⁹ Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. p.194, 198 <http://www.jstor.org/stable/25074310>

⁴⁰⁰ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 247 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

Morális intenzitás: Loe és tsai. kutatása alapján kevés tanulmány foglalkozott vele. Az eredmények arra utalnak, hogy a morális intenzitás hatással van az etikus döntéshozatalra.⁴⁰¹ Craft későbbi elemzésekor már az látszott, hogy a Jones által bevezetett morális intenzitás koncepciójával kapcsolatos kutatások száma jelentősen megnőtt. Jones modelljének hat komponense közül (következmények nagysága, társadalmi konszenzus, hatás valószínűsége, időbeli közelség, közelség, hatás koncentrációja) a következmények nagysága és a társadalmi konszenzus mutatott a legkonzisztensebb kapcsolatot az etikai döntéshozatallal.⁴⁰² Kish-Gephart és tsai. is vizsgálta az etikai kérdés jellegét és a hozzá kapcsolódó körülményeket. Ezt a kategóriát a kutatók "rossz eseteknek" (kosarak) nevezték, és Jones eseményfüggő modelljében meghatározott hat tényezőt vizsgálták, amelyek meghatározzák az adott kérdés morális intenzitását. A metaanalízis eredménye azt mutatta, hogy a hat dimenzió közül négy: a következmények nagysága, a hatás koncentrációja, a hatás valószínűsége és az időbeli közvetlenség mind vitathatatlanul összefüggenek az érintett számára potenciálisan kockázatos következmények aspektusaival. Ezzel szemben a társadalmi konszenzus és a közelség nem közvetlenül a kárhoz kapcsolódik, hanem a megállapodáshoz vagy a pszichológiai hasonlósághoz.⁴⁰³

Szervezeti tényezők

Etikai kódex: Ford és Richardson metaanalízise 9 tanulmányt vizsgált a magatartási kódex szerepével kapcsolatban. Ezek jelentős része azt találta, hogy a magatartási kódex vagy a vállalati etikai magatartásra vonatkozó nyilatkozat megléte következetesen és szignifikánsan összefügg az etikus magatartással. A magatartási kódex megléte vagy hiánya a felső vezetés etikus magatartás iránti támogatásának egyik jele. Lacznia és Inderrieden kutatása azt mutatta, hogy a magatartási kódexekkel párosuló szankciók etikusabb magatartást eredményeztek. Arra is felhívja a figyelmet az egyik kutatás, hogy a vállalati kódex lehet csak egy helyettesítő eleme a felsővezetés etikus magatartás iránti elkötelezettségének. A kódexek hatékonyságát egy szervezetben azonban a felsővezetés hajlandósága határozza meg, hogy ezeket a kódexeket érvényesítse. Konklúzióként azt vonták le, hogy a vállalati kódexek megléte és a felső vezetés által a kódex betartásáért és megsértéséért alkalmazott jutalmak és szankciók az etikai

⁴⁰¹ Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. p.194 <http://www.jstor.org/stable/25074310>

⁴⁰² Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 253 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

⁴⁰³ Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1 p. 15

meggyőződést és a döntéshozatalt jobban befolyásolják, mint a kódexek.⁴⁰⁴ Loe és tsai. kutatása arra a megállapításra jutott, hogy az etikai kódexek és a szervezeti etikai kultúra/klíma váltak a leggyakrabban vizsgált szervezeti tényezőkké. A kutatások azt mutatták, hogy az etikai kódexnek van hatása az etikus döntéshozatalra és segíti a tudatosságot.⁴⁰⁵ Craft metaanalízise során az etikai kódex hatását a szervezeti etikus döntéshozatalra a korábbinál kevesebb tanulmány vizsgálta. Az eredmények vegyesek. Néhány esetben arra a következtetésre jutottak, hogy az etikai kódex-szel rendelkező szervezeteknél kevésbé elfogadottak az etikailag megkérdőjelezhető helyzetek. Más tanulmányok eredményei azt mutatták, hogy az etikai kódex önmagában nem elegendő ahhoz, hogy befolyásolja a morális tudatosságot és az etikus viselkedést.⁴⁰⁶

A szervezet etikai kultúrája: Ford és Richardson 5 tanulmány kapcsán vizsgálta az etikai döntésekkel kapcsolatos különböző szervezeti hatásokat. A vizsgált tanulmányok eredményei alapján arra a megállapításra jutottak, hogy minél etikusabb a szervezet klímája és kultúrája, annál etikusabb lesz az egyén etikai meggyőződése és döntéshozatali viselkedése. A vizsgált tanulmányok közül az értekezéshez kapcsolódóan kiemelendő Ferrell és Skinner kutatása, amely három különböző típusú szervezet piackutatóit vizsgálta (adatalvállalkozók, piackutató cégek és vállalati kutatási osztályok). A kutatók a formalizáltságot, centralizációt és kontrollt elemezték. Eredményeik azt mutatták, hogy a magasabb formalizáltság minden három típusú cég esetében nagyobb észlelt etikus viselkedéssel áll kapcsolatban. A centralizáció csak a kutatócégeknél kapcsolódik magasabb észlelt etikus viselkedéssel. Az autoritás elfogadása és a kontrollmérések nem mutattak kapcsolatot az etikai viselkedéssel.⁴⁰⁷ Loe és tsai. elemzésében azt találták, hogy a szervezet kultúrája és klímája széles körben befolyásolja a szervezeti etika kialakítását. Ezen a területen végzett kutatások megerősítették azt az elméleti és menedzsment-elméleti nézetet, hogy a szervezeti kultúra hozzájárul a szervezet etikai színvonalához.⁴⁰⁸ Craft tanulmánya rámutat arra, hogy az etikai kódexek hatásának vizsgálata az etikus döntéshozatalt csökkentette a korábbi időszakhoz képest. A vizsgált kutatások eredményei vegyesek. Az etikai

⁴⁰⁴ Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. p. 216

⁴⁰⁵ Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. p.194 <http://www.jstor.org/stable/25074310>

⁴⁰⁶ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 249 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

⁴⁰⁷ Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. p. 217

⁴⁰⁸ Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. p.187, p.194 <http://www.jstor.org/stable/25074310>

kódexeknek lehet pozitív hatása a döntéshozatalra. Pusztán létezésük nem garantálja az etikus viselkedést.⁴⁰⁹ Kish-Gephart és tsai. a szervezeti környezetet vizsgálták, amit “rossz hordónak” (Bad Barrel) neveztek. Ez a kategória a tágabb szervezeti kontextus hatásait elemezte. Ide tartozott az etikai klíma, az etikai kultúra és a szervezeti környezet. Az etikai klíma a munkavállalók közös észlelése arról, hogy mi számít helyes viselkedésnek a szervezetben. Az egoista klíma, amely az önérdeket helyezi előtérbe, pozitívan kapcsolódik az etikátlan döntésekhez. A jóindulatú (benevolent) klíma, amely mások (pl. ügyfelek, közösség) érdekeit tartja szem előtt, negatívan korrelál az etikátlan viselkedéssel. Az elvi alapú (principled) klíma, amely a szabályok és eljárások betartását hangsúlyozza, szintén csökkenti az etikátlan döntések számát.⁴¹⁰ Az etikai kultúra a szervezet formális és informális rendszereinek összessége, amelyek az etikus viselkedést irányítják és támogatják (pl. vezetői példamutatás, jutalmazási és fegyelmi rendszerek). Egy erős etikai kultúra negatívan kapcsolódik az etikátlan döntésekhez. Ide tartozik az etikai kódex, amelynek megléte önmagában is csökkentheti az etikátlan döntések előfordulását, bár az eredmények nem mindig egyértelműek. A kódex betartatása (enforcement), vagyis a szabályszegők látható megbüntetése, szintén erős negatív kapcsolatban áll az etikátlan döntésekkel. Az egyén munkahelyi környezetének előre jelzett előzményei közül a hat változó közül ötnek volt egyidejű és jelentős egyedi hatása az etikátlan szándékokra vagy az etikátlan viselkedésre. A metaanalízis eredményei azt mutatták, hogy azok a cégek, amelyek „mindenki magáért” légkört (egoista légkört) teremtenek, nagyobb valószínűséggel ösztönzik az etikátlan döntéseket. Ugyanakkor fordított összefüggés volt megfigyelhető olyan légkörben, amely a munkavállalók figyelmét több érintett fél, például a munkavállalók, az ügyfelek és a közösség jólétére (jóindulatú légkör) vagy a vállalatot és másokat védő szabályok betartására (elvszerű légkör) összpontosítja. Hasonlóképpen, az erős etikai kultúra, amely egyértelműen kommunikálja az elfogadható és elfogadhatatlan viselkedés határait (pl. a vezetők példamutatásán, jutalmazási rendszereken és informális normákon keresztül), kevesebb etikátlan döntéssel jár a munkahelyen.⁴¹¹

Jutalmak, szankciók: Ford és Richardson kutatásában szereplő összes tanulmány kapcsolatot talált a jutalmak és az egyéni döntéshozók etikai viselkedése között. Az egyén etikai meggyőződése és döntéshozatali magatartása egyre inkább összhangba kerül a felső vezetés

⁴⁰⁹ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 249, p.251 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

⁴¹⁰ Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1 p. 7

⁴¹¹ uo. p.21

meggyőződéseivel, amelyeket szavakban és cselekedetekben, valamint a szabályok betartásáért nyújtott jutalmakban fejeznek ki.⁴¹² Loe és tsai. elemzésében a jutalmak és szankciók szerepe tizenöt tanulmányban kerül vizsgálatra. A legtöbb kutatás eredményeként kapcsolat derült ki az etikus viselkedés jutalmazása és ilyen magatartás folytatása között. Általában a jutalmazott és támogatott viselkedések gyakoribbak.⁴¹³ Craft azt állapította meg, hogy a kutatások száma nőtt 2004 és 2011 között ebben a témában, és az eredmények azt mutatják, hogy ha az etikátlan döntéshozatal következményei ismertek és megfelelnek az elfogadott társadalmi normáknak, akkor a jutalmak és a szankciók jelentős hatással vannak az etikus döntéshozatalra.⁴¹⁴

Vezetői hatás (Top management influence): Ford és Richardson a felsővezetés hatását vizsgálták a döntéshozásra. A vizsgált kutatások azt mutatták, hogy a felsővezetés cselekedetei mintaként vagy referenciaként szolgálhatnak a kívánt viselkedéshez, valamint a felsővezetés által jutalmazott és büntetett cselekedetek is befolyásolhatják a viselkedést. Brenner és Molander Harvard Business Review-ban publikált kutatása alapján a vezetők a felettesek viselkedését tartották a legfontosabbnak. A hivatalos vállalati politika, az iparág etikai klímája és a vállalaton belüli azonos vezetői szinten lévő kollegák hatása csak ezután következett. Fordék hangsúlyozzák azt, hogy a szigorúbb módszereket alkalmazó tanulmányok csak vegyesen támasztják alá ezt a következtetést. Murphy és tsai. kutatása azt mutatta, hogy a vezetés minimális hatással van az etikai magatartásra.⁴¹⁵

Csoporthatás (peer group influence): Ford és Richardson metaanalízisében Zey-Ferrell és tsai. kutatására hivatkozva megállapították, hogy az egyszinten lévő vezetői csoportokkal kapcsolatos tanulmányok azt mutatták, hogy a válaszadó etikai viselkedésének legjobb előre jelzője az, hogy a válaszadó hogyan érzékeli társai meggyőződéseit. Egy későbbi tanulmány alapján viszont ez az előre jelző kapcsolat nem érvényesült azoknál a vezetőknél, akik kevésbé intenzív vagy ritkább kapcsolatot ápolnak társaikkal. Összefoglalva, ez arra a következtetésre vezet, hogy a személy társainak hatása összefüggésben áll mind a társával való kapcsolat intenzitásával, mind annak gyakoriságával. A döntéshozó „peer” csoportjának fontosságát más

⁴¹² Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. pp. 215-216

⁴¹³ Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. p.198 <http://www.jstor.org/stable/25074310>

⁴¹⁴ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 248 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

⁴¹⁵ Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. p. 212, p.215

tanulmányok is alátámasztották. Ford és Richardson kutatásának másik jelentős megállapítása, hogy egyes vezetők etikusabbnak tartják magukat társaiknál vagy kollégáiknál, vagy ismerőseiknél.⁴¹⁶ Loe és tsai. "significant others" (jelentős mások) csoportként vizsgálta más személyek hatását a döntéshozóra. 11 kutatást tanulmányoztak és azt találták, hogy a szervezeten belüli jelentős mások nagyban befolyásolják munkatársaik és „peer-jeik” etikai döntéseit. A tanulmányok támogatják azt a hipotézist, hogy a kapcsolatok kezelése a munkacsoporton belül rendkívül fontos, valamint, hogy a „peer-ek” mindennapi etikus döntéshozatalban játszott szerepe jelentős. Az etikai kérdéseknél érdekes vizsgálni a csoportnyomás hatásának megértéséből és a „peer-nyomás” szerepének feltárásából származhatnak az etikai döntésekben.⁴¹⁷

Szervezeti hierarchiában betöltött pozíció: Ford és Richardson által vizsgált, a szervezeti szintet elemző tanulmányok vegyes eredményeket hoztak. Egyrészt Chonko és Hunt kutatása alapján megállapították, hogy a magasabb szintű vezetők kevésbé valószínű, hogy etikai problémákat észlelnek. Delaney és Sockell valamint Posner és Schmidt tanulmányai a szervezet másik végéről nézték a kérdést és arra a megállapításra jutottak, hogy az alacsonyabb szintű vezetők pesszimistábban viszonyultak a szervezet etikai karakteréhez. Mitchell és tsai. azt találták, hogy a magasabb szintű banki alkalmazottak jobban tisztában voltak az etikai problémákkal, mint az alacsonyabb szintűek. Akaah és Riordan valamint Izraeli tanulmánya nem talált kapcsolatot a szervezeti szint és az etikai viselkedés között. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy ahogy egy alkalmazott beosztása a szervezetben növekszik, úgy csökken az egyén etikai meggyőződése és döntéshozatali viselkedése.⁴¹⁸

Az ágazat jellege: Ford és Richardson három tanulmányt vizsgáltak, amelyek az ágazat típusával kapcsolatos tényezőket vizsgáltak. Ezek közül egyik sem talált különbséget a válaszokban az egyes iparágak között. Választóvonal egyedül a nyilvános vagy magán szervezetek között jelent meg. Végül következtetésként azt fogalmazták meg, hogy az iparági etikai normák nem kapcsolódnak az egyéni etikai meggyőzésekhez és döntéshozatali

⁴¹⁶ Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. p. 212

⁴¹⁷ Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. p.199 <http://www.jstor.org/stable/25074310>

⁴¹⁸ Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. p. 217

magatartáshoz.⁴¹⁹ Craft egy tanulmány kapcsán vizsgálta az ágazat hatását az etikus döntéshozatalra. Ez a tanulmány egyértelmű összefüggést mutatott az ágazat és az etikus döntéshozatal között.⁴²⁰

Szervezet mérete: Ford és Richardson tanulmánya érdekes összefüggést tár fel az etikus magatartás és a szervezet méretének viszonylatában. Három tanulmány vizsgálta a szervezet méretét, és megállapította, hogy a cég mérete befolyásolja az etikai percepciót és az erkölcsi ítélezést. Browning és Zabriskie eredményei alapján a nagyobb cégek válaszadói jobban elfogadták az ajándékokat és szívésségeket korábbi beszállítóktól, a kisebb cégek hajlamosak elkerülni az etikátlan magatartást marketing kérdésekben, a nagyobb cégek pedig hajlamosak elkerülni az etikátlan magatartást az operatív területeken. Weber kutatása arra utal, hogy a nagy bürokratikus szervezetek tagjai inkább gépezet részeként tekinthetnek magukra és döntéshozataluk során alacsonyabb szintű erkölcsi gondolkodást alkalmazhatnak. A korlátozott empirikus bizonyítékok azt sugallják, hogy ahogy a szervezet mérete növekszik, úgy csökken az egyéni etikai meggyőződés és döntéshozatali viselkedés közti kapcsolat.⁴²¹ Craft elemzése során azt találta, hogy a szervezeti méret és az etikai döntéshozatal vizsgálatainak eredményei ellentmondásosak, és az előfordulások gyakorisága alacsony, így mindössze négy megállapítást eredményeztek. Marta és társai kutatása azt találta, hogy a nagyobb szervezetben dolgozó vezetők általában etikusabb szándékkal rendelkeznek, Armstrong és társai kutatása ellentétes bizonyítékokat talált, nevezetesen, hogy az etikai magatartás gyakoribb megjelenése összefügg a felsővezetői csapat méretével és hivatalban eltöltött idejével. A vizsgált kutatások közül a leghosszabb ideig (17 évig) Longenecker és társai kutatása tartott. Több mint 5000 üzleti szakembert és vállalkozót kérdeztek meg, és nem találtak szignifikáns különbséget a nagy- és kisvállalkozások etikai normái között.⁴²² Loe és tsai. nem közöltek ilyen eredményt.

Kompetitív piaci környezet: Ford és Richardson vizsgálatát azon feltevésre alapozta, hogy a növekvő piaci verseny valószínűleg nagyobb nyomást gyakorol arra, hogy az egyén feláldozza az etikai eszméket a túlélés érdekében. A vizsgált két tanulmány vegyes eredményeket mutatott.

⁴¹⁹ Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. p. 218

⁴²⁰ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 252 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

⁴²¹ Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. p. 217

⁴²² Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 252 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

Arra a következtetésre jutottak, hogy az általános üzleti kompetitív környezet befolyásolhatja egy egyén etikai meggyőződéseit és döntéshozatali magatartását.⁴²³ Craft elemzésében az üzleti versenyképességet magában foglaló szervezeti tényező ugyanazt az eredményt hozta, mint a korábbi összefoglalók. Guidice és társai három jelentős eredményt találtak, amelyek a kompetitív környezettel kapcsolatosak. Először is, a férfiak sokkal inkább hajlamosak félrevezetni a versenytársaikat, mint a nők. Másodsor, a résztvevők inkább voltak hajlandóak félrevezetni a versenytársaikat, mint saját vállalataikat, beszállítóikat vagy ügyfeleiket. Harmadsor, a stratégiai döntéshozók által alkalmazott kétes gyakorlatok, például blöffölés esetén, a versenytársak sokkal valószínűbben félre lesznek vezetve, mint a szervezet érintettjei.⁴²⁴

Folyamatok: Craft elemző tanulmánya foglalkozott egyedül azzal a kérdéssel, hogy a korábbi kutatásokban mennyire jelent meg a vállalati folyamatok szerepe az etikus döntéshozatalban. Az eredmények vegyesek. Rottig és társai valamint Két kutatás arra jutott, hogy a formális etikai infrastruktúra jelentős hatással van a morális tudatosságra (, 2011) (Deshpande, 2009). A harmadik vizsgált tanulmány azt mutatta, hogy sem a vállalati irányítási mechanizmusok létezése, sem pedig egy hatékony auditbizottság nem javította a belső ellenőrök etikus magatartását (O’Leary és Stewart, 2007).

3. számú tábla: A vizsgált empirikus kutatások eredményeinek összefoglalása

| Tényezők | Vizsgált kutatások száma | Eredmények |
|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| Egyéni tényezők | | |
| Kor | 37 | Vegyes eredmények, vagy nem mutatható ki szignifikáns különbség. |
| Nem | 77 | Vegyes eredmények. |
| Nemzetiség | 50 | A nemzetiség formálja a kulturális értékrendet, de nem közvetlenül az etikai minőségét. |
| Képzettség, foglalkozás | 69 | Vegyes eredmények. |
| Személyiség, értékrend, hiedelmek | 118 | Vegyes eredmények. Egyes személyiségvonások összefüggésben állnak az egyén etikai meggyőződéseivel és viselkedésével. A machiavellizmus az a jellemvonás, ami esetében az |

⁴²³ Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221. p. 218

⁴²⁴ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 252 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

| | | |
|--|----|--|
| | | elméleti összefüggés empirikus kutatások során is igazolódott. A kontrollhelyre és a szándékra fókuszáló kutatások vegyes eredményt mutattak. A különbségek valószínűleg nem a vizsgált szempontok mentén mutatkoznak meg. |
| Vallás és spiritualitás | 16 | Vegyes eredmények. |
| Kognitív Morális Fejlettség (CMD) | 13 | Az egyéni CMD és a konkrét szituáció együttesen befolyásolja az etikus döntéshozatalt. |
| Érzelmek, hangulat | 7 | A kutatások mutattak összefüggést az érzelmi állapot és az etikus döntéshozatal között. |
| Tudatosság | 18 | Vegyes eredmények. A kutatók nem kapcsolják össze a tudatosságot a szervezetekben tapasztalható etikai viselkedéssel, ami jelentős kutatási lehetőséget jelent. A magas tudatosság és a magas erkölcsi normák betartásának fontossága között találtak összefüggést. |
| Szituációs tényezők | | |
| Morális intenzitás | 24 | Az eredmények azt mutatják, hogy a morális intenzitás hatással van az etikus döntéshozatalra. Jones modelljének hat komponense közül a következmények nagysága és a társadalmi konszenzus mutatott a legkonzisztensebb kapcsolatot az etikai döntéshozatallal. |
| Szervezeti tényezők | | |
| Etikai kódex | 31 | A magatartási kódex vagy a vállalati etikus magatartásra vonatkozó nyilatkozat megléte következetesen és szignifikánsan összefügg az etikus magatartással. Az etikai kódex segíti a tudatosságot, de önmagában nem elegendő ahhoz, hogy befolyásolja az etikus viselkedést. |
| A szervezet etikai kultúrája | 38 | A kutatások alapján a nagyobb mértékű formalizáltság támogatja az etikus viselkedést. A szervezet kultúrája és klímája befolyásolja a szervezeti etika kialakítását. |
| Jutalmak, szankciók | 36 | Egyértelműen kimutatható összefüggés. A jutalmazott és támogatott viselkedések gyakoribbak. Ha az etikátlan döntéshozatal következményei ismertek és megfelelnek az elfogadott társadalmi normáknak, akkor a jutalmak és a szankciók jelentős hatással vannak az etikus döntéshozatalra. |
| Vezetői hatás (Top management influence) | 4 | Inkább igazolható a pozitív kapcsolat. A felsővezetés cselekedetei mintaként vagy referenciaként szolgálhatnak a kívánt viselkedéshez. A vezetők a feletteseik viselkedését tartották a legfontosabbnak. |
| Csoporthatás (peer group influence) | 27 | A kutatások alátámasztják, hogy a peer kapcsolatok, és minták jelentős szerepet játszanak a mindennapi etikus döntéshozatalban. |

| | | |
|--|---|---|
| Szervezeti hierarchiában betöltött pozíció | 7 | Vegyes eredmények. |
| Az ágazat jellege | 4 | Vegyes eredmények, inkább az állítható, hogy az ágazat nem jelentősen hat az egyéni döntéshozatalra. |
| Szervezet mérete | 7 | Vegyes eredmények. |
| Kompetitív piaci környezet | 6 | Vegyes eredmények, de a következtetés az, hogy az üzleti kompetitív környezet befolyásolhatja egy egyén etikai meggyőződéseit és döntéshozatali magatartását. |

Forrás: Szerző saját szerkesztése

A metaanalízisek alapján látható, hogy az eddigi elemzések leginkább az egyéni tényezőket vizsgálták kiemelten: a személyiséget, értékrendet, nemet, képzettséget és foglalkozást. Ezek a kutatások vegyes eredményeket hoztak.

A szervezeti tényezők közül az etikai kódex és a szervezeti kultúra vizsgálata, valamint a jutalmazás/büntetés hatásának kutatása volt a leggyakoribb. Az eredmények alapján az etikai kódex, mint alap, a szervezeti kultúra része, de önmagában nem elegendő. A szervezeti kultúra támogatja az etikus döntéshozatalt, a jutalmak/szankciók összekapcsolása az etikus működéssel pedig jelentős hatással van a döntéshozatalra.

A morális intenzitás kérdését egyre többen vizsgálják, a kutatások itt egyértelműen növekvő tendenciát mutatnak. Az empirikus kutatások arra utalnak, hogy a Jones-féle hat tényezőből leginkább a következmények nagysága és a társadalmi konszenzus volt meghatározó.

A fentiek alapján a kutatók az integratívabb megközelítést javasolják a jövőbeni empirikus kutatások tekintetében, amelyek az egyes tényezők mellett az egyéni és a szituációs tényezők közötti kölcsönhatásokat vizsgálják.

Az eredményekből levonható az a következtetés is, hogy azok a teljesítménymenedzsment rendszerek, amelyek az egyéni eredményeket jutalmazzák (függetlenül attól, hogy azok hogyan születtek), és nem szankcionálják az önző magatartást, valószínűleg egy nagyon egoista szervezeti légkör fennmaradását támogatják. A metaelemzés kimutatta, hogy a magatartási kódex pusztán léte nem gyakorol kimutatható hatást az etikátlan döntésekre. A kutatók egyik lehetséges magyarázata erre a tényre, hogy a magatartási kódexek annyira elterjedtek, hogy elvesztették hatékonyságukat. Inkább alapelvvé váltak, mint konkrét szabályokká. Egy másik lehetőség, hogy a kódexek gyakran nem többek, mint látszat. A következtetés felveti a felelős társaságirányítási rendszerek hatékonyságát is. A kutatók az eredmények mellett is azzal érvelnek, hogy a magatartási kódexek nem feleslegesek a szervezetekben. Sőt, a megfelelően érvényesített magatartási kódexek jelentős befolyással lehetnek az etikátlan döntésekre. Kish-

Gephart és tsai. azt javasolják, hogy a viselkedés alakítására meg kell keresni a kódexek hatékony érvényesítési módját.⁴²⁵

5.1.4 Következtetések

Az empirikus kutatások a morális tudatosság további kutatását javasolják. Úgy vélik, még nem tudunk eleget arról, hogy hogyan épül fel a morális tudatosság, milyen tényezők erősítik, akadályozzák, és hogyan ismerik fel az egyének, ha egy adott helyzetnek van etikai rétege is. A folyamat pontosabb megértéséhez kulcsfontosságú a "tudás előtti" fázis mechanizmusainak feltárása is, amely mélyítheti a megértést. Ide tartozik a mindfulness hatása az egyén külső és belső tudatosságára és döntéshozói gyakorlatára. Moberg és Caldwell kutatása azt mutatta, hogy a jobb etikai kultúrával rendelkező szervezetekben az egyén morális képzelőereje (moral imagination) nagyobb teret kap, ami segíti az etikus döntéshozatalt. A kiépített vállalati folyamatok, társaságirányítási rendszerek hatása az etikus döntéshozatalra továbbra is homályos. O-Fallon és Butterfield felhívja a figyelmet, hogy az eddigi empirikus kutatások a már meglévő elméleti alapokra épülnek, mint a Rest-féle négydimenziós elmélet, Jones morális intenzitás koncepciója és a Kohlberg-féle kognitív morális fejlődés (CMD) elmélete. Craft és tsai. felvetik a lehetőséget, hogy a klasszikus elméleti kereteket mellé hasznos lehet más innovatív szempontok, elemek beemelése és a már létezők más perspektívából történő vizsgálata.⁴²⁶ A meglévő mérési eszközök és módszerek (pl. Multidimensional Ethics Scale, Rest's Defining Issue Test, Forsyth's Ethical Position Questionnaire) hasznosak és fontosak, de "bebetonozzák" az általuk vizsgált szempontokat és nem nyitnak teret más, innovatív eszközök használatára. Loe és tsai. rávilágítanak arra, hogy különbség van az egyének személyes életében vizsgált etika és a szervezetekben hozott etikai döntések között. A szervezetekben dolgozókat befolyásolják a vállalati kultúra és a szerepkapcsolatok. Az empirikus tanulmányok segíthetnek a vezetőknek abban, hogy megfelelő képzési programokat biztosítsanak a vállalat dolgozói számára. A vezetői integritás, az etikus vezetői viselkedés és a különböző hierarchikus szinteken lévő vezetők etikai döntéshozatalra gyakorolt hatása további empirikus vizsgálatot igényel, különösen a modellekbe való integrálás szempontjából.⁴²⁷ Az empirikus kutatások bár vizsgálták a szervezet tagjainak egymásra gyakorolt hatását, de közvetlen módon nem

⁴²⁵ Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1 p.21

⁴²⁶ Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). p. 254 <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

⁴²⁷ Loe, T. W., Ferrell, L., & Mansfield, P. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204. p.200 <http://www.jstor.org/stable/25074310>

vizsgálták a konzultáció, a reflexió és a szupervízió szerepét és hatását a döntéshozatalra. Az értekezés szerzője ezt az elemet kulcsfontosságúnak látja és hiánypótló aspektusként tekint rá az etikus döntéshozatali folyamatban.

A fenti elemek további vizsgálata és beépítése a döntéshozatali modellbe teljesebbé teheti azt a keretrendszert, amiben a döntéshozók működnek, és kedvező irányba formálhatja egy adott szervezet etikai kultúráját.

5.2 Etikai dilemmák a szervezetekben – Primer kutatás bemutatása

Az előző fejezetben bemutatott összesen 593 kutatást feldolgozó metaanalízisek eredményei rávilágítottak arra, hogy érdemes tovább és mélyebben kutatni a morális tudatosság fejlődését, valamint azt, hogy ezt hogyan támogatja az etikus szervezeti kultúra. A kutatók továbbá rámutattak arra, hogy célszerű lehet más, innovatív kutatási módszerek alkalmazása is, amely más nézőpontok mentén elemzi az etikus döntéshozatalt. A bemutatott modellek és az empirikus kutatások is érintőlegesen foglalkoztak azzal a területtel, hogy a döntéshozatali folyamatban hogyan jelennek meg a konzultáció és a szupervízió.

Az értekezés szerzője készített egy szélesebb körű primer kutatást arról, hogy milyen etikai témákat visznek az ügyfelek üzleti coachingba⁴²⁸, szupervízióba⁴²⁹. A kutatás egyrészt a segítő szakemberek etikai dilemmáit célozta felmérni, másrészt a coachingba és/vagy szupervízióba vitt etikai dilemmák jellegét kívánta feltárni. A primer kutatás harmadik része kutatási kérdésként azt vizsgálta, hogy a vezetői szupervízió milyen szerepet játszik az üzleti területről érkező ügyfelek etikai dilemmáinak feloldásában. Továbbá arra kereste a választ, hogy ezeket a dilemmákat milyen eszközök és szempontok mentén oldják fel a szupervizorok és/vagy coachok.

5.2.1 Kutatási terv

⁴²⁸ A coaching az ügyféllel való partneri együttműködés, olyan gondolatébresztő és kreatív folyamat, amely arra inspirálja az ügyfelet, hogy a legtöbbet hozza ki önmagából személyes és szakmai szempontból is.
Forrás: <https://coachingfederation.hu/ugyfeleknek/mi-a-coaching/> (2026.01.30)

⁴²⁹ A szupervízió olyan partnerségre épülő, szerződésen alapuló tanulási folyamat, melynek elsődleges célja a tapasztalatokból való tanulás és a szakmai tevékenység reflexiója, ami tudatosabb, egyre professzionálisabb munkavégzést tesz lehetővé. A szupervízió biztonságos, szabad, minősítés-mentes reflexiós teret létrehozva rálátást biztosít szakmai életünkre, helyzeteinkre és segít saját működésünk tudatosításában, a munkavégzéssel kapcsolatos stressz-helyzetek, munkahelyi problémák, konfliktusok, érzelmi elakadások feldolgozásában. A résztvevők már meglévő, munkájukban használt kompetenciáira épít, azokat tudatosítja és fejleszti.
Forrás: <https://szupervizorok.hu/szupervizio/> (2026.01.30)

A kutatás elsődleges célja az volt, hogy nemzetközi szinten empirikus adatokat gyűjtsön a segítő szakemberek (coachok, szupervizorok) és ügyfelek etikai dilemmáiról és azokról az eszközökről, módszerekről, amelyekkel ezen dilemmák feloldását kezelik.

A kutatás első fázisa kvalitatív megközelítést alkalmazott, amely során a szerző mélyinterjúkat készített olyan szupervizorokkal, akik legalább egy évtizedes tapasztalattal rendelkeznek a területen. A mélyinterjúkat követően a kutatás egy kvantitatív szakasszal folytatódott, amely során online elérhető kérdőív formájában gyűjtött adatokat a résztvevők etikai dilemmáiról. A kvantitatív kutatás három fő részre osztható.

- Az első rész az etikai dilemmák megjelenését és megoldási lehetőségeit vizsgálta a segítő szakemberek tevékenységében.
- A második rész az ügyfélként megjelenő más segítő szakemberek által felvetett etikai kérdésekkel és azok megoldási lehetőségeivel foglalkozott.
- A harmadik rész a gazdasági és nonprofit szervezetekből érkező ügyfelek etikai dilemmáit és a lehetséges megoldásokat kutatta. Egy online elérhető kérdőív formájában gyűjtött információkat a résztvevők etikai dilemmáiról.

Jelen értekezés az említett komplex kutatás azon szeletének bemutatása, amely kifejezetten a üzleti és nonprofit szférából szupervízióba vagy coachingba érkező ügyfelek etikai kérdéseit elemzi. A harmadik rész különösen releváns az értekezés szempontjából, hiszen közvetett módon bepillantást nyújt az üzleti szféra szereplőinek etikai dilemmáiba. A szerző módszertani választása az indirekt interjúztatás alkalmazására abból a feltételezésből fakad, hogy az interjúalanyok és kitöltők – mint szupervizorok és coachok – a szakmai tapasztalatuk révén mélyebb önreflexióval rendelkeznek, és így pontosabban képesek megfogalmazni ügyfelek etikai dilemmáit anélkül, hogy “felfelé torzítás” révén befolyásolnák azokat, ahogyan azt Dong és tsai. is megjegyezték.⁴³⁰

⁴³⁰ Dong et al. kutatásának kiindulópontja az volt, hogy azt feltételezték, hogy az önbevalláson alapuló erkölcsi jellem (pl. ha valaki nagylelkűnek vagy igazságosnak vallja magát) részben azt a vágyat tükrözi, hogy az illető jónak tűnjön mások szemében. Emiatt azok, akik erős erkölcsi jellemről számolnak be, de közben erősen motiváltak a hírnevük menedzselésében, hajlamosabbak a kettős erkölcsi mércére (erkölcsi hipokráciára): mások kihágásait szigorúan elítélik, miközben a sajátjaikat bagatellizálják. A hipotézist négy tanulmányon keresztül vizsgálták, összesen több mint 35 000 résztvevő bevonásával. A kutatás főbb eredményei azt mutatták, hogy a kettős mérce különösen azoknál jelentkezett, akiknek erős a hírnévmenedzselési motivációja. Ők mások hibáit szigorúbban ítélték meg, mint a sajátjaikat. Azok, akik magas pontszámot értek el az erkölcsi jellem mutatóiban (pl. segítőkészség, igazságosság), szigorúbb ítéleteket alkottak másokról, ha közben fontos volt számukra a társadalmi státuszuk. Ugyanezek az egyének hajlamosak voltak alulértékelni vagy elnézőbben kezelni saját morális botlátsaikat, hogy fenntartsák a „jó ember” látszatát, miközben elkerülik az erkölcsös viselkedéssel járó személyes költségeket (pl. idő vagy pénz feláldozása). A tanulmány rávilágít arra, hogy az önbevalláson alapuló erkölcsi jellem nem mindig jó előre jelzője a tényleges erkölcsi tartásnak. Sokszor inkább egy stratégiai eszköz a hírnév

A kutatás jellegéből, valamint a mintavételi források sajátosságaiból fakadóan a vizsgálati minta – az előzetes várakozásokkal összhangban – nem tekinthető reprezentatívnak a teljes szakmai populációra nézve. Ennek ellenére értékes információkkal szolgált arra vonatkozóan, hogy a coach- és szupervíziós szakmában mely szakmai profilú szereplők mutatnak nyitottságot az etika témakörének kutatási kontextusban való vizsgálatára. A kérdőív kitöltése megközelítőleg 30 percet vett igénybe, amely időtartam a szokásosnál hosszabbnak bizonyult, és a válaszadók türelmét is próbára tehetette. A kérdőív kizárólag angol nyelven készült, így az elemzés alapjául szolgáló adatok is angol nyelvűek.

5.2.2 A kutatás módszertana

Résztvevők

A kvalitatív mélyinterjúkon összesen 7 fő (3 fő Magyarországról, 1 fő Kanadából, 1 fő az Egyesült Királyságból, 1 fő Dél-Afrikából, 1 fő Spanyolországból (de német születésű)) vett részt. A kiválasztás szempontja az volt, hogy aktívan dolgozó, legalább 10 év szupervizori tapasztalattal és nemzetközi ügyfélkörrel rendelkező szakember legyen. A kérdőív kérdéseit egy nemzetközi nagyvállalatnál dolgozó felsővezetővel készített 1,5 órás mélyinterjú egészítette ki.

A kvantitatív kérdőívet aktívan dolgozó coachok, mentor coachok és szupervizorok töltötték ki, akik nyitottak etikai témában a kérdőív kitöltésére. A teljes kitöltők száma összesen 175 fő volt.

Módszertan

A kvalitatív kutatás módszertana egy 60–90 perces mélyinterjú gyakorlott szupervizorokkal, coachokkal egy előre összeállított kérdéslista mentén.

A kvantitatív kutatás módszertana egy online formában kitölthető angol nyelvű kérdőív, többválasztós, skálázott (5-fokozatú Likert-skála, rangsoroló) és szabad szavas válaszok kombinációja. A mintavétel módja önkéntes részvétel, szakmai csatornákon keresztül meghirdetve, globális eléréssel.⁴³¹ A linket egy URL címről egyszer lehetett megnyitni. A kérdőívben a kérdések sorrendje előre meghatározott, minden kitöltő esetén ugyanaz.

építésére: a mások feletti szigorú ítékezés azt a jelzést küldi a környezetnek, hogy az ítélező maga is erényes és megbízható.

Forrás: Dong, M., Kupfer, T. R., Yuan, S., & van Prooijen, J. W. (2023). Being good to look good: Self-reported moral character predicts moral double standards among reputation-seeking individuals. *British Journal of Psychology*, 114(1), 244-261.

⁴³¹ Kérdőív elérhetőségének időtartama: 2022.01.28-2022.03.31

5.2.3 Adatelemzés

5.2.3.1 A kitöltők profilja

A kitöltők 72,6%-a nő, 24%-a férfi, átlagéletkoruk 55,7 év, 75%-a 50–65 év közötti, 56,5%-a 10+ éves szakmai tapasztalattal, 91,8%-a valamilyen szakmai minősítéssel⁴³².

A kitöltők földrajzi megoszlása: 38,8% Európa, 39,4% Észak-Amerika (USA, Kanada), 9,7% Ázsia, 12,1% Afrika, Dél-Amerika, Ausztrália. Az ügyfelek 41,98%-a vállalati szférából érkező egyének és csapatok, akiknek 50,2%-a európai, 20,4%-a észak-amerikai, 13,4%-a ázsiai.⁴³³

Az összes elkezdett kitöltések száma 355 db, aminek a 175 teljesen kitöltött kérdőív a 49,9%-a.

A kitöltői profiladatok több dologra is utalnak. A 49,9%-os teljes kitöltési arány két fő tényezőnek tudható be:

1. Technikai elakadás, technikai hiba miatt, ha félbeszakadt a kitöltés, nem tudott visszamenni és folytatni.
2. A kitöltési idő sok időt, reflexiót igényelt, amihez a kitöltőnek nem volt ideje, türelme.

Ezzel együtt is ez az arány piackutatók visszajelzése alapján benne van a “normál” tartományban. A kitöltői profil arra utal, hogy a nemzetközi csatornákon keresztül meghirdetett kutatás iránt leginkább az európai és európai régióban mutatkozott nyitottság. A kitöltők nagy része érett szakmaisággal, nagy gyakorlattal rendelkezik, amely az adatok “minőségének” egyik biztosítéka lehet. A kitöltők jelentős részben nemzetközileg akkreditált szakemberek, több éves tapasztalattal, akik nagyrészt globálisan dolgoznak, globális és sokszínű (több területről érkező) ügyfelekkel.⁴³⁴

A kutatás ezen részének kérdései az alábbi hipotézisekre kerestek válaszokat:

Kérdőív elérhetősége: ICF (International Coaching Federation) kutatásra nyitott tagjainak e-mail-en történő kiküldése, EMCC Magyarország (European Mentoring and Coaching Council) tagjainak e-mailen kiküldése, Magyar Szupervizorok Egyesülete tagjainak e-mailen kiküldése, Magyarországi Coachszervezetek Szövetsége tagoknak e-mailen kiküldése, Social media felületeken megjelenés (LinkedIn, Facebook)

⁴³² A coach és szupervizori szakma jelenleg egy országban sincs jogszabály által szabályozva, a képzéseket és az egyéni akkreditációkat különböző nemzetközi szakmai szervezetek adják. Jelenleg a két legnagyobb szakmai szervezet az ICF (International Coaching Federation) több mint 60 000 taggal és az EMCC (European Mentoring and Coaching Council) több mint 15 000 taggal. A tagságra vonatkozó információk a szervezetek honlapján érhetők el. <https://coachingfederation.org/> , https://www.emccglobal.org/about_emcc/

⁴³³ Részletes bontás az 1.számú. Mellékletben található.

⁴³⁴ Id. 2. számú Melléklet

Hipotézisek:

H1: A vezetői döntésekhez kapcsolódó etikai dilemmák hangsúlyosabbak a közvetlen, direkt érintettekkel kapcsolatban, mint a távolabbi, nem direkt érintetteknél.

H2: A túlzott, nem reális elvárások és a vélt kompetenciahiány okozta szorongás etikai dilemmaként jelenik meg a szupervíziós, coaching-folyamatban.

H3: Az üzleti életből érkező ügyfelek a személyes kapcsolati nehézségeiket és munkahelyi kapcsolati konfliktusaikat egyaránt viszik szupervíziós és coaching témaként.

H4: Az üzleti életből érkező ügyfelek elsősorban az értékkonfliktusaikat viszik etikai dilemmaként, szupervíziós és coaching témaként.

H5: A gazdasági tevékenységhez kapcsolódó nagyobb léptékű, környezeti és társadalmi negatív hatások kis mértékben jelennek meg az egyéni szupervíziós, coaching folyamatokban.

A kutatásban a hipotéziseket egy-egy kérdés vizsgálta.

5.2.3.2 Eredmények

A kutatás első kérdése arra kereste a választ, hogy milyen gyakran érkeznek az üzleti ügyfelek etikai dilemmákkal coachingba, szupervízióba. A válaszok alapján az etikai kérdések nagyon ritkán (31%) vagy egyáltalán nem (25,2%) jelennek meg coaching vagy szupervíziós témaként. A kapott válaszok arra utalnak, hogy a kutatásban résztvevő szakemberek azt tapasztalták, hogy az etikai kérdések nem a leggyakoribb témák az ügyfelek körében. A mélyinterjú alanyok is azt támasztották alá, hogy a munkájuk egy kisebb részében dolgoznak az ügyfelek etikai kérdéseivel. Az elsődleges válaszok és a gyakorlati eredmények ezzel szemben arra utalnak, hogy többször úgy foglalkoznak a szakemberek etikai kérdésekkel, hogy ez nem tudatosul bennük.

A kérdőív további kérdései az etikai dilemmák jellegét vizsgálta. Az etikai jellegre vonatkozó kérdések 5 területet vizsgáltak:

1. Vezetői döntésekhez kapcsolódó etikai dilemmák
2. Szakmai kompetenciákhoz és túlzó elvárásokhoz kapcsolódó etikai dilemmák
3. Munkahelyi kapcsolatokhoz, vezetőkkel és kollegákkal kapcsolatos etikai dilemmák
4. Érték konfliktusok, egyéni és vállalati értékrend közötti konfliktus
5. Egyéb, nem közvetlenül munkahelyi témák, szűkebb, tágabb környezettel kapcsolatos etikai dilemmák.

Az öt terület közül a különböző területek az alábbi gyakorisággal lettek megemlítve:

1. Munkahelyi kapcsolatokhoz tartozó etikai dilemmák: összesen 265 válasz
2. Egyéb, nem közvetlenül munkahelyi témák csoportja: összesen 227 válasz
3. Értékek közötti konfliktus: összesen 193 válasz
4. Szakmai kompetenciákhoz kapcsolódó etikai dilemmák: összesen 179 válasz
5. Vezetői döntésekhez kapcsolódó etikai dilemmák: összesen 167 válasz.

Az elemzésnél feltüntetett százalékok az adott kérdésre adott válaszok összes kitöltőhöz (175 fő) viszonyított aránya. Az előre megfogalmazott hipotézisekre a kérdések alapján az alábbi eredmények születtek:

HI: A vezetői döntésekhez kapcsolódó etikai dilemmák hangsúlyosabbak a közvetlen, direkt érintettekkel kapcsolatban, mint a távolabbi, nem direkt érintetteknel.

Vezetői döntésekhez kapcsolódó etikai dilemmák: 85 válaszadó (48,5%) a belső közvetlen stakeholdereket (pl. alkalmazottak) érintő vezetői döntéseket jelölte meg ügyfél témaként. Ezt követte 48 válasszal (27,4%) a külső közvetlen stakeholdereket (pl. ügyfelek, fogyasztók, beszállítók, helyi közösség, közvetlen környezet) érintő vezetői döntések miatti etikai dilemma. A közvetett, nem közvetlen stakeholdereket (pl. tágabb környezet, tágabb környezeti, társadalmi hatás) érintő vezetői döntéseket 34 válaszadó (19,4%) jelölte meg. 56 fő (32%) adta azt a visszajelzést, hogy ilyen típusú etikai kérdésekkel nem találkozott coachingban, szupervízióban.⁴³⁵

Diskusszió: Az adatok alátámasztják Jones morális intenzitás elméletét, miszerint a közelség pozitívan korrelál a morális intenzitással. A közelség keltette intenzitás viszont eltakarhatja a hosszabb távon és távolabbi stakeholdereket érintő következmények vizsgálatát, ami egy szűkített spektrumú vizsgálódást eredményez és ennek köszönhetően figyelmen kívül hagy hosszabb távon jelentős negatív hatásokat. Ez a pont különösen releváns a jelenkori etikus üzleti működés kihívásai miatt. A fenntartható gazdasági működést nem támogatja az egyén természetes dystopia-ja. A felelős társaságirányítási rendszereknek itt van az egyik legnagyobb felelőssége, az emberi természetes rövidlátást kompenzálni egy szélesebb, tágabb spektrumú látásmóddal.

⁴³⁵ Id. 4. számú Melléklet

H2: A túlzott, nem reális elvárások és a vélt kompetencia-hiány okozta szorongás etikai dilemmaként jelenik meg a szupervíziós, coaching folyamatban.

Szakmai kompetenciákhoz kapcsolódó etikai dilemmák: A válaszok azt mutatják, hogy a szakmai kompetencia területén két kérdéskör kapta a legnagyobb hangsúlyt a szupervíziós és coaching folyamatokban. 91 fő (52%) jelölte meg a túlzott elvárásokhoz kapcsolódó etikai dilemmákat, és 78 válaszadó (44,5%) választotta a saját kompetenciahatára miatt megjelenő etikai dilemmát (t.i. hogy alkalmas-e egy adott pozíció betöltésére), mint ügyfél témát. A szabad szavas válaszokban megjelent a kiégés miatti kompetencia szűkülés, a munkatársak nem kompetens magatartásának jelentése, az egyén számára nem hiteles stratégia kidolgozása és képviselése, mint ügyfél téma. 45 válaszadó (25,7%) jelölte azt, hogy nem találkozott kompetenciahatárokat érintő etikai dilemmával a munkája során.⁴³⁶

Diskusszió: A túlzott (irreális) elvárások miatti külső nyomás szűkíti a döntéshozó gondolkodási terét, szinte észrevétlenül kerül a “csúszós lejtőre” (slippery slope), amely hozzájárulhat az etikai vakság kialakulásához. A belső feszültség feloldásának és az etikai vakság oldásának egyik eszköze lehet a külső szupervízió, coaching.

H3: Az üzleti életből érkező ügyfelek a személyes kapcsolataik nehézségeiket és munkahelyi kapcsolati konfliktusait egyaránt viszik szupervíziós és coaching témaként.

Munkahelyi kapcsolatokhoz tartozó etikai dilemmák: A munkahelyi kapcsolatokhoz kapcsolódó etikai dilemmák közül szinte ugyanannyian jelölték meg a vezető működéséhez kapcsolódó etikai dilemmát (85 válasz, összes kitöltő 48,6%-a), mint a munkatárs működéséhez kapcsolódó etikai dilemmát (84 válasz, összes kitöltő 48%-a). A beosztottakkal kapcsolatos etikai dilemmákat 62 válaszadó (35,4%), a munkahelyi romantikus kapcsolatok miatti etikai kérdéseket 34 válaszadó (19,4%) szakember jelölte meg, mint ügyfele témája. 44 válaszadó (25,1%) jelezte, hogy nem találkozott ilyen típusú témával.⁴³⁷

Diskusszió: A kérdőív eredménye azt mutatja, hogy a munkahelyi kapcsolatok területe a leggyakrabban megjelenő ügyfél téma a szupervízióban és a coachingban. Arra vonatkozóan nincs adat, hogy az üzleti területről érkező ügyfelek etikai dilemmái között ez a terület mennyire hangsúlyos. Ebből a kutatásból az látszik, hogy szupervízióban és coachingban leginkább ezzel a témával foglalkoznak. Ez a terület kapta a második legkevesebb választ arra, hogy nem találkozott ezekkel a kérdésekkel a munkája során. Ez arra utalhat, hogy ez a téma az ügyfelek széles körét érinti, továbbá ez az a téma, ami nehezen szabályozható egy társaságirányítási

⁴³⁶ Id. 5. számú Melléklet

⁴³⁷ Id. 6. számú Melléklet

modellben. Ilyen esetekben a coaching vagy szupervízió hasznos kiegészítője lehet a vállalatirányítási modelleknek.

H4: Az üzleti életből érkező ügyfelek elsősorban az értékkonfliktusaikat viszik etikai dilemmaként, szupervíziós és coaching témaként.

Értékek közötti konfliktus: Bár az összes visszajelzés száma alapján az értékek közötti konfliktus, mint etikai dilemma, csak a harmadik helyezett lett, a saját értékrend és vállalati értékrend közti konfliktus, mint etikai dilemma, a legnagyobb számban került említésre a kérdőívben (98 válasz, 56%). A munkahelyi kollégák közötti értékkonfliktust 81 fő (46,2%) jelölte meg. A szabadszavas válaszokban leginkább a kultúrák eltérő értékrendjei miatt megjelenő értékkonfliktust említették a válaszadók. Erre a kérdéskörre 32 fő (18,2%) válaszolta, hogy nem találkozott ezzel a témakörrel a praxisában.⁴³⁸

Diskusszió: Az empirikus kutatások elsősorban az egyéni értékrend hatását vizsgálták az etikus döntéshozatalra. Ez az empirikus kutatás arra mutat rá, hogy a személyes és vállalati értékrend közti ellentét komoly etikai dilemmaként jelenik meg, amit az ügyfelek egy külső, független és semleges környezetben törekednek ennek a feloldására. Ezen a területen jelezték a legkevesebben, hogy nem találtak ilyen típusú kérdéssel a munkájuk során, ami arra utal, hogy ez egy széles kört érintő probléma lehet. Az egyéni és vállalati értékrend közötti konfliktus hatása az etikus döntéshozatalra további kutatási irány is lehet.

H5: A gazdasági tevékenységhez kapcsolódó nagyobb léptékű, környezeti és társadalmi negatív hatások kis mértékben jelennek meg az egyéni szupervíziós, coaching folyamatokban.

Egyéb, nem közvetlenül munkahelyi témák: A legtöbb coach és szupervízor azt jelölte meg, hogy az üzleti életből érkező ügyfelek a saját, nem közvetlenül munkához kapcsolódó témáikat, nem munkahelyi kapcsolatokhoz fűződő etikai dilemmáikat viszik coaching, szupervíziós folyamatba (97 válasz, 55,4%). 86 válaszadó (49,1%) jelezte, hogy a szűkebb környezetükhöz kapcsolódó etikai kérdésekkel is foglalkoznak a szupervíziós, coaching munkájuk során. A válaszadók kisebb része (40 fő, 22,8%) dolgozott az ügyfelek tágabb környezetükhöz kapcsolódó etikai dilemmáival. Erre a kérdéskörre 54 fő (30,8%) adta azt a választ, hogy nem találkozott vele a munkája során. 40 fő, a válaszadók 15,3%-a jelezte, hogy munkája során dolgozott olyan esettel, mely a tágabb környezethez kapcsolódó etikai kérdésekhez kapcsolódott (pl. klímaváltozás, szocio-társadalmi helyzet (háború, járvány stb.).⁴³⁹

⁴³⁸ Id. 7. számú Melléklet

⁴³⁹ Id. 8. számú Melléklet

Diskusszió: A munkahellyel nem közvetlenül összefüggő, személyes térben megjelenő etikai dilemmák jól mutatják azt, hogy az egyén különböző szerepei nem választhatók el élesen egymástól. A nem közvetlenül munkához kapcsolódó kérdések feloldása segítheti a munkahelyi problémák megoldását is. A szupervízió és coaching alkalmas platform ezen kérdések megoldására. A tágabb környezettel kapcsolatos etikai kérdések relatíve kisebb arányban jelennek meg ezen a felületen. A jövőbeni empirikus kutatások fókuszába indokolt a gazdasági szektor döntéshozóinak a disztális (térben és időben távoli) ökoszisztémákhoz fűződő morális érzékenységük vizsgálatát helyezni. A kutatás feltárhatja azokat a tereket és szervezeti platformokat, amelyek alkalmasak a távoli hatásokkal kapcsolatos aggályok megfogalmazására, áttörve a vállalati kultúrában esetlegesen jelen lévő morális némaság gátjait.

Az összes teljes kitöltő válaszait figyelembe véve az alábbi kérdések jelennek meg leggyakrabban a coaching és szupervíziós folyamatokban:

- Egyéni és vállalati értékrend közti konfliktus (98 fő, 56%)
- Munkahellyel nem közvetlenül összefüggő, személyes kapcsolatokat érintő dilemmák (97 fő, 55,4%)
- A túlzott elvárások miatti etikai dilemmák (91 fő, 52%)
- Munkahellyel nem közvetlenül összefüggő, közeli környezettel kapcsolatos etikai dilemmák (86 fő, 49,1%)
- A vezetői döntések hatása a belső stakeholderekre valamint a vezetők működésével kapcsolatos etikai dilemmák (mindkettő 85 fő, 48,5%).⁴⁴⁰

Diskusszió: Az eredmények azt mutatják, hogy az üzleti és nonprofit szektorból érkező ügyfelek a saját és közvetlen környezetüket érintő, nem szabályozott, de a mindennapi működésükre ható témákat viszik szupervízióba, coachingba. Ez összességében alátámasztja Jones morális intenzitáselméletét, hogy a személyes és a közvetlen környezetre vonatkozó etikai kérdések erősebben jelennek meg dilemmaként a döntéshozatali folyamatban is.

A területek rangsorolásánál gyakoriság szerint a következő sorrend született:

1. Vezetői döntések
2. Érték konfliktus
3. Munkahelyi kapcsolatok
4. Szakmai kompetenciák

⁴⁴⁰ Id. 9. számú Melléklet

5. Nem közvetlenül munkahelyhez kapcsolódó etikai dilemmák

A kérdés a kérdőívben úgy került megfogalmazásra, hogy állítsa sorrendbe az első három legfontosabb témát, amit az üzleti és nonprofit szférából érkező ügyfelek szupervízióba, coachingba visznek. A spontán, más irányból feltett kérdések alapján a válaszadók eredménye más sorrendet mutatott.

Diskusszió: Ez a nem konzisztens eredmény több kérdést is felvet, illetve több értelmezési lehetőséget is mutat. További kutatási irány lehet, hogy ezeket a válaszokat mennyiben befolyásolják a kognitív torzítások, hogy a megfogalmazás módja torzítja-e a válaszokat, ha igen, milyen mértékben és irányban, valamint a válaszok mennyiben igazodnak a vélt vagy valós társadalmi elvárásokhoz.

A módszertan előnyei

A kutatási módszertan legfőbb előnyének a szerző az újszerű, indirekt megközelítés alkalmazását tekinti. Ez a módszertan eltér a korábbi általános gyakorlatoktól, és új perspektívából vizsgálja az üzleti és nonprofit szférából érkező ügyfelek etikai dilemmáit. A szerző feltételezése szerint a válaszadók egy tudatosabb, morális témák iránt érzékenyebb szakmai közösséget alkotnak, akik nemcsak az érzékenyséjükkel, hanem a reflexiós készségük érettségével, tapasztaltságukkal és fejlettségükkel is kiemelkednek.

Az indirekt megközelítés lehetővé teszi, hogy a válaszadók külső, semleges perspektívából tekintsenek az etikai kérdésekre. Ennek következtében a válaszadók objektívebben képesek értelmezni az etikai dilemmákat, anélkül, hogy saját viselkedésük pozitív színben való feltüntetése befolyásolná őket. Így ők csupán a folyamat kísérői, segítői az ügyfél reflektív gondolkodásának, amely elősegíti az etikai kérdések mélyebb megértését és feldolgozását.

A módszertan korlátjai

A használt módszertannak számos korlátja van. Az újszerű megközelítésnek köszönhetően, az adatok nem közvetlenül hasonlíthatók össze a korábbi empirikus kutatások eredményeivel. Az egynyelvű (angol) elérhetőség korlátozza és torzíthatja a válaszokat a nem angol anyanyelvi kitöltők esetén különösen. A kitöltők homogén profilja, egy szűkebb, de hatásában jelentős réteg nézőpontját tükrözi. A kvantitatív kutatást jól kiegészíthetné a kvantitatív eredmények alapján pontosított szélesebb rétegű, nagyobb számú kvalitatív kutatás mind az eredeti célcsoport, mind az üzleti és nonprofit szféra tagjainak körében.

5.3 Következtetések

A kutatás kérdései áttételes módon a morális érzékenység és morális tudatosság kérdéskörét is vizsgálták. Szembetűnő különbséget mutatott az első általános kérdésre adott válaszok száma (Milyen gyakran találkozik etikai dilemmával?) a konkrét esetek, szituációk kapcsán adott válaszok számához képest. Míg az általános kérdésre a jelentős többség a “Nagyon ritkán” (31%) illetve az “Egyáltalán nem” (25,2%) választ adta, a konkrét kérdések esetén jóval több pozitív válasz született. Az eredmény rávilágít arra, hogy még nagy tapasztalattal rendelkező, érettebb személyiségű szakemberek sem feltétlenül etikai kérdésként azonosítanak morális rétegeket tartalmazó helyzeteket. A kutatás ezen része is megerősítette Jones morális intenzitás elméletének távolságdimenzióját, amely alapján megállapítható, hogy minél közvetlenebb a döntés hatása a döntéshozóra vagy közeli környezetére, annál intenzívebb etikai dilemmaként jelenik meg számára. Ezen kívül alátámasztotta azt a feltételezést, hogy a saját és a szervezeti értékrend közötti konfliktus egy olyan egyénileg nehezen feloldható dilemma, melynek kezelésében a coaching és a szupervízió hasznos támogató eszközökké válhatnak. A kutatás hangsúlyozta a munkahelyi és nem munkahelyi kapcsolatokhoz fűződő problémák jelentőségét, továbbá megerősítette a szakirodalomban is megerősített álláspontot, miszerint az irreális célok torzítják a döntéshozó etikai érzékenységét, és e dilemma feloldására a szervezeten belül nem áll rendelkezésre megfelelő fórum.

Megállapítható, hogy a fenti kutatás több ponton alátámasztja a korábban bemutatott elméleteket és összhangban van a korábbi empirikus kutatások eredményeivel. Addicionális eredményként ráirányítja a figyelmet a szupervízió és coaching pozitív szerepére az üzleti és nonprofit szektorban, amely témát eddigi szakirodalom mindössze marginalizáltan vizsgálta és elemezte.

A II-IV. fejezetben az etikus döntéshozatal filozófiai és pszichológiai alapjainak rövid bemutatása után a szerző áttekintette, hogyan jelennek meg ezek az alapok az etikus döntéshozatali modellekben. A modellek normatív jellegét a filozófiai gyökerek határozzák meg, a pszichológiai tényezők, valamint a közeli és távolabbi környezet az egyéni döntéseket befolyásolják. A kutatások alátámasztják, hogy a közeli környezetnek, a gazdasági szervezeteknek jelentős hatása van a döntéshozatali folyamatra. Az is látható, hogy az üzleti etika területe, mely leginkább a közgazdaságtanhoz kapcsolt tudományterület, nagymértékben építkezik a filozófia és a pszichológia tudományterületeinek kutatási eredményeiből. Az etikus döntéshozatali modellek és az etikus döntéshozatali folyamat empirikus kutatásainak

bemutatása több dologra világít rá. A döntéshozói oldalról láthatóvá teszi, hogy a döntéshozatali folyamat egy komplex, több rétegű rendszer, ahol az egyéni karakterjegyek, a konkrét helyzet és a környezeti hatások összetett kombinációja mentén történik a döntéshozatal, a racionális, kognitív folyamatok mellett az érzelmi hatások is jelentősek, valamint hangsúlyozza a környezeti (szervezeti) tényezők szerepét ebben a folyamatban. Az áttekintés során körvonalazódott, hogy az elméleti modellekben, és az empirikus kutatásokban is a döntések következményeinek távoli környezetre gyakorolt hatásának elemzése marginális, ezen témák morális intenzitása alacsony. Ez a tény csökkenti a hosszútávú negatív következmények hangsúlyos megjelenését a döntéshozatali folyamat során. Ezzel szemben a korábban tárgyalt morális érzékenység, morális tudatosság és morális érés, mint jellemvonások, a kutatások alapján tapasztalatok, külső visszajelzések és reflexió segítségével növelhetők. A fenntartható gazdasági működés szempontjából e tényeknek nagy jelentősége van. Egyrészt jelzi, hogy egyéni szinten két ellentétes hatás közé szorul a döntéshozó, másrészt ráirányítja a figyelmet annak vizsgálatára, hogy fenti jelenségeket hogyan kezelheti egy felelős társaságirányítási rendszer. A gazdasági társaságnak a fenntarthatóság két szempontból is fontos: a fenntartható gazdasági tevékenység kizárólag fenntartható környezeti és társadalmi közegben őrizhető meg. A felelős társaságirányítási rendszernek pontosan ez az egyik feladata, hogy ehhez megfelelő kereteket biztosítson. Az empirikus kutatások metaanalízise mellett a szerző bemutatta saját kutatását, ami mintegy új színfoltként, más módszertannal vizsgálta az üzleti területen az etikus döntéshozatallal kapcsolatos dilemmákat. A saját kutatás eredményei több területre is rámutattak. A morális intenzitás, mint egyéni "torzítás" itt is megjelent, láthatóvá vált, hogy a hosszabb távú, távoli következmények mennyire nem jelennek meg a mindennapi gondolkodásban, a fenntarthatósággal kapcsolatos etikai kérdések jelenleg még nem jelennek meg egyéni szinten. Igazolódott a korábbi kutatásokban is jelentkező belső konfliktus a különböző értékrendekben jelentkező különbségek kapcsán. Megmutatkozott, hogy a szervezeten belül nehezen megbeszélhető dilemmákon hogyan tud segíteni egy külső, független fórum. A szakirodalom hangsúlyozza a szervezeti kultúra mellett, a szervezet formalizált kereteinek a jelentőségét, ezen keresztül rávilágít a felelős társaságirányítási rendszerek kiemelkedő szerepére. A rövid- vs. hosszú táv, a közelség vs. távolság etikai konfliktusának feloldására a jól felépített felelős társaságirányítási rendszerek jelenthetnek megoldást. A természetes kapcsolódás a többihez képest kevésbé kidolgozottan jelenik meg, teret hagyva a további, konkrét elemzésnek és kutatásnak.

A kérdés mélyebb vizsgálatához az értekezés második felében a szerző bemutatja az érvényben lévő felelős társaságirányítási rendszerek szabályozását és a szervezeti compliance rendszereket

és értékeli ezek hatékonyságát, célzottan a gazdasági működés etikai következményei vonatkozásában, a vezetői dilemmák tükrében. Végül bemutatja saját döntéshozatali modelljét és javaslatot tesz arra, hogy a modell hogyan integrálható a felelős társaságirányítási rendszerekbe.

VI. Reflektív etikus döntéshozatali modell⁴⁴¹ vezetői döntéshozatal során

Az etikus döntéshozatal kétségtelenül a modern társadalmak és szervezetek feladata, felelőssége és működésének alappillére, ami messze túlmutat az egyszerű „jó” és „rossz” dichotómián. A döntéshozók gyakran „jobb vs. még jobb” dilemmákkal találkoznak, ahol egymással versengő erkölcsi elvek vagy értékek ütköznek, például az igazságosság és a méltányosság, az egyéni érdekek és a közérdek, valamint az átláthatóság és a titoktartás között. E helyzetek alapos vizsgálatot, elemzést és komplex megoldások kidolgozását igénylik, amelyek túlmutatnak a pusztán erkölcsi ítéleteken.

A vezetői döntéshozatali folyamatban megjelenő etikai dilemmák kapcsolódhatnak konkrét gazdasági-üzleti folyamatokhoz és lehetnek interperszonális jellegűek vagy a szervezeti működéshez kapcsolódóak. A bemutatandó reflektív döntéshozatali modell egy pragmatikus heurisztikus eszköz, amely lehetővé teszi a gazdasági és az interperszonális terület etikai rétegeinek integrált, többdimenziós vizsgálatát, szisztematikusan támogatva a morálisan megalapozottabb döntéshozatalt.

A modell eredetileg egy szakmai etikai döntéshozatali eszköznek készült coachok és szupervizorok számára 2020-ban, majd számos nemzetközi platformon került bemutatásra és validálásra.⁴⁴² A modell elméleti keretrendszerének előzetes publikálására is sor került.⁴⁴³ A modell megalkotásánál a szerző szintetizálta több mint két évtizedes vállalati vezetői tapasztalatát, a több mint egy évtizedes „healthcare compliance” területen szerzett gyakorlati szakmai tudását, akadémiai kutatói tapasztalatait, valamint a több éves üzleti és executive

⁴⁴¹ A szerző Reflektív etikus döntéshozatali modelljének elnevezése a modell egyik kulcsgondolatát fogalmazza meg, nevezetesen a folyamat egészét átölelő külső és belső folyamatos reflektív gyakorlat alkalmazását. A modell más hangsúlyos elemeket is tartalmaz, többek között a kiterjesztett stakeholder-elmélet gyakorlati beépítését, valamint a negatív következmények mitigációs költségeinek is figyelembevételét. Az elemek a fejezetben részletes kifejtésre kerülnek.

⁴⁴² A modell alapszintű, elsődleges változatát Chrenóczy-Nagy Judit dolgozta ki és mutatta be angol nyelven 2020. április 14-én az ICF (International Coach Federation) Új-Mexikói tagozatának webináriumán, majd 2020. november 4-én a CoachCollab zárt szakmai csoport webináriumán. 2021-ben Magyarországon és az ICF Converge globális konferenciáján, és 2024-ben az EMCC China 100 Webinar sorozat egyik előadójaként, és emellett számos nemzetközi szakmai rendezvényen.

⁴⁴³ Chrenóczy-Nagy, J.: Az etikus vezetői döntéshozatal kihívásai napjainkban és ezek kezelési lehetőségei, In: Szilovics Csaba; Bujtár Zsolt; Ferencz Barnabás; Szívós Alexander Roland; Breszkovics Botond; Gáspár Zsolt; Gazdasági kihívások a XXI. században : Konferenciakötet (2021)

coachként szerzett tapasztalatait és személyes felismeréseit. Ez az interdiszciplináris háttér biztosítja a modell elméleti stabilitását és gyakorlati relevanciáját a modern társaságirányítási környezetben.

A modell a gyakorlati etikus döntéshozatali modellek közé sorolandó, mint egy praktikus eszköz, amely támogatja a döntéshozó szakember munkáját. Segíti a döntéshozót abban, hogy az ismert torzító tényezőkkel is számot vetve körültekintőbben mérlegeljen, valamint hosszú távon is elfogadható döntéseket hozzon. A modell bővített változata teljes mértékben releváns a gazdasági szférában dolgozó vezetők számára, különös tekintettel a nem kifejezetten üzleti jellegű, de munkavégzéshez és más emberekhez kapcsolódó etikai dilemmák kezelésére is, amelyre a jelenlegi társaságirányítási rendszerek kevesebb figyelmet fordítanak. A modell eszközt biztosít azoknak az etikai kérdéseknek a kezelésére, amelyek nem csupán szakmai vagy üzleti jellegűek, hanem érinthetik a szűkebb és tágabb emberi kapcsolatokat is.

6.1 A modell bemutatása

Morálfilozófiai szempontból a modell (és a szerző is) Habermas diskurzusetikáját és Rawls igazságosságelméletét (justice as fairness) tekinti alapnak. A habermasi elmélet a diszkurzív akaratképzést (más szóval érvelést) a “kommunikatív cselekvés reflexiós formájaként fogja fel, amikor a cselekvésről a diskurzusra való átmenet során megváltozik a beállítódás”. Ez a változás átépíti és fejleszti a kognitív struktúrákat, hogy az egyén jobban meg tudja oldani a korábbi problémákat.⁴⁴⁴ A modellben a habermasi gondolat a folyamatos párbeszédén keresztül fejlődés ösztönzésén keresztül jelenik meg. Rawls igazságosságelmélete, a korrektség és méltányosság körültekintő egyensúlya átöleli a teljes folyamatot. Legerőteljesebben a fair és körültekintő stakeholder-elemzés szakaszában és a döntés által okozott károk kompenzálásának “beárazása” szakaszában jelenik meg.

A modell illeszkedik és követi Rest négy lépcsős modelljét, amely a döntési folyamatot négy szakaszra bontja: a morális tudatosság, az ítéletalkotás, a döntés és a cselekvés mind megjelennek a döntéshozatali folyamat során. A modell egy folytonos döntési idővonalon jelöl ki konkrét pontokat. A kijelölt pontok jelölik a szerző által kiemelten fontosnak tartott lépéseket és vizsgálódási pontokat.

A mérlegelési szempontok között aktívan épít a morális intenzitás jelenségének tudatosítására (Jones morális intenzitás modellje), valamint figyelembe veszi az egyéni és szituációs tényezőket és azok egymásra való hatását (Trevino személy-helyzet interakcionista modellje).

⁴⁴⁴ Habermas, J. (2001). A kommunikatív etika. Budapest: Új Mandátum Kiadó. p.175

Teret ad az érzelmek vizsgálatának, reflektív gyakorlatként tudatosítja az érzelmeket (Haidt intuicionista modellje) és az érzelmi állapotból eredő döntést eltávolítja. Ez a reflexiós gyakorlat ad teret a Kahneman által 2. rendszerként leírt agyi működés aktiválásának. A döntési modell célja egy olyan gyakorlati döntéshozatali modell kialakítása, amely elősegíti az etikai érzékenység és az etikai tudatosság növelését, fejlesztését, valamint integrálja a kiterjesztett stakeholder-elméletet a gondolkodás folyamatába.

A modell egy kognitív modell, amely hangsúlyt fektet az egyéni vakfoltok felismerésére és kezelésére a döntéshozatali folyamat különböző elemeinek tudatosításán keresztül. A döntés előtt a modell azonosítja a szituációhoz és a szervezethez kapcsolódó jellemzőket, amelyek torzíthatják a döntéshozó gondolkodási keretét, illetve lehetőséget teremtenek arra, hogy a döntéshozó a döntés meghozatalával egyidejűleg lépéseket tegyen a potenciális negatív következmények kiküszöbölésére. Az elemek tudatosítása hozzájárul az etikai vakság kialakulási valószínűségének csökkentéséhez, ugyanakkor rálátást ad a konkrét eset kapcsán megjelenő kognitív torzításokra. A folyamatos reflexió és szupervízió beemelésével a modell támogatja a hosszú távú tanulást és a személyes fejlődést.

A modell alkalmazása nem egy konkrét eredményhez vezet. Az eredményt befolyásoló tényezők közé tartozik az egyén önreflexiós készsége, morális érzékenysége, morális érettsége, valamint végső soron morális kapacitása. A modell alaptézise, hogy egy helyzetre adott etikus válaszreakció nem csupán a helyzettől függ, hanem az egyéntől is, aki a döntést hozza. Minden egyén más megoldásra juthat ugyanazon helyzet kapcsán.

A modell célja a tudatosság növelése mellett a nagyobb felelősségvállalás támogatása a döntések során. A modellben kiemelt szerepet kap a folyamatos, teljes folyamatot átölelő önreflexió, valamint hangsúlyos szerepet játszanak a szupervízió és konzultáció, amelyek szélesítik az etikai képzelőerőt (moral imagination) és csökkentik a merev keretezési attitűdöt (rigid framing), amely gyakran egy rögzült megközelítést tükröz. Ezáltal nagyobb tér nyílik a morális képzelőerő használatának.

A javasolt modell hét lépésből áll:

1. Etikai kérdés felismerése, a dilemma etikai aspektusának pontos azonosítása
2. Kívánt eredmény meghatározása
3. Érintettek körének meghatározása
4. Elemzés:
5. Lehetőségek feltárása;
6. Lehetőségek elemzése;
7. Negatív hatások csökkentésére vonatkozó lépések meghatározása;

8. Döntés, Pontos cselekvési terv kidolgozása;
9. Cselekvés;
10. Eredmények értékelése, reflexió, lezárás.

| | | |
|----------|---|-------------------------|
| 1. lépés | Etikai kérdés felismerése, a dilemma etikai aspektusának pontos azonosítása | Szupervízió, önreflexió |
| 2. lépés | Kívánt eredmény meghatározása | |
| 3. lépés | Érintettek körének meghatározása | |
| 4. lépés | Elemzés: 4.1 Lehetőségek feltárása; 4.2 Lehetőségek elemzése; 4.3 Negatív hatások csökkentésére vonatkozó lépések meghatározása; | |
| 5. lépés | Döntés, pontos cselekvési terv kidolgozása; | |
| 6. lépés | Cselekvés; | |
| 7. lépés | Eredmények értékelése, reflexió, lezárás. | |

Forrás: saját ábra

6.1.1 A kérdés etikai aspektusának azonosítása

A folyamat első lépése a kérdés etikai aspektusának azonosítása. A lépésnek két szakasza van: először a döntéshozó érzékeli, felismeri az adott téma etikai aspektusát, majd ezt követően pontosan megfogalmazza az etikai kérdését. A két szakasz mélyebb vizsgálata előtt érdemes tisztázni, hogy mely tényezők határozzák meg, egy kérdés etikai relevanciáját. Crane és Matten definíciója alapján három fő tényező mutatja meg, hogy egy kérdést etikailag relevánsnak

tekinthető-e.⁴⁴⁵ Az első tényező, hogy a döntés jelentős hatással lesz-e másokra; a második, hogy léteznek-e választási lehetőségek; a harmadik, hogy az érintett felek közül bárki úgy véli-e, hogy a döntés etikai szempontokat is tartalmaz. E három tényező együttes jelenléte esetén a kérdést nem csupán üzleti, hanem etikai problémaként is szükséges kezelni. Az etikai réteg érzékelése és felismerése szoros összefüggésben áll az egyén etikai érzékenységgel. Az etikai érzékenység az egyén azon készsége, amely láthatóvá teszi önmaga számára az adott helyzet morális rétegeit. Ez a készség, amely révén az egyén képes észlelni, azonosítani egy etikai probléma jelenlétét, és megérteni annak potenciális hatását másokra. A morális érzékenység egy szimultán affektív és kognitív kompetencia, amely képessé teszi az egyént a szituációk morális relevanciájának intuitív felismerésére, valamint az érintettek szempontjainak és a döntések potenciális következményeinek szisztematikus azonosítására. A morális érzékenység, mint kompetencia intuitív alapokon nyugvó, de tanulható, fejleszhető készség, amely strukturált megértést és tudatos gyakorlást igényel. Az adott kérdés etikai rétegének felismerése Rest négykomponensű modelljének első lépése.

Egy adott kérdés etikai rétegének felismerése nagymértékben függ a téma morális intenzitásától. Jones koncepciója magyarázatot ad arra, hogy miért érzékelik az emberek eltérően az etikai dilemmákat, és hogyan befolyásolja ez a döntéshozatalt. Az elmélet szerint az etikai érzékenység nem egy állandó, belső tulajdonság, hanem egy szituációtól függő tényező, amelyet az adott helyzet erkölcsi intenzitása határoz meg. Jones azt állítja, hogy minél nagyobb az intenzitás, annál valószínűbb, hogy egy személy felismeri az etikai problémát és etikus döntést hoz. Jones hat dimenziót azonosított, amelyek együttesen határozzák meg egy helyzet erkölcsi intenzitását.⁴⁴⁶ A dimenziók együttesen alakítják ki a helyzet erkölcsi intenzitását, és ezáltal az egyén etikai érzékenységét. Egy magas intenzitású helyzet arra ösztönzi a döntéshozót, hogy jobban odafigyeljen az etikai szempontokra, növelve az etikus döntés valószínűségét. A morális intenzitás modell alkalmazása lehetőséget biztosít a döntéshozók számára, hogy objektívebb keretben mérjék fel, mennyire súlyos egy probléma etikai szempontból, ezzel megerősítve a modell első lépésének validitását. A modell egyik lehetséges alkalmazása, hogy a döntéshozó az aktuális kérdést a hat dimenzió mentén vizsgálja; ahol alacsony intenzitású eredmények születnek, érdemes feltenni a kérdést, hogy hogyan változna az álláspontja, ha az adott következmény egy magasabb intenzitású helyzetben jelenne meg. Az értekezés témája szempontjából kiemelendő, hogy a jelenkori gazdaságetikai kihívások

⁴⁴⁵ Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford. pp. 138-139

⁴⁴⁶ Id. 3.1.2 pont

környezeti és társadalmi elemei a következmények idő- és térbeli távolsága miatt alacsony intenzitású tényezőként jelennek meg egyéni szinten. E szempontok kellő súllyal történő mérlegeléshez tudatos erőfeszítés szükséges. Emiatt itt kiemelkedő szerepe lehet a jól kialakított felelős társaságirányítási modellnek, amely rendszerszinten biztosítja ezen szempontok kellő prioritizálását.

A morális érzékenység egy affektív komponenssel rendelkező kognitív kompetencia, amely meghatározza az egyén képességét az etikai dilemmák felismerésére. A Kahneman-féle kettős folyamatmodell kontextusában a váratlan környezeti impulzusok és a technológiai újítások okozta stressz elsődlegesen az 1-es típusú folyamatokat (System 1) aktiválják. Ez az intuitív, heurisztikus alapú működésmód gyors, érzelmileg telített válaszreakciókat generál, amit a jelenkori VUCA (volatilis, bizonytalan, komplex és ambivalens) gazdasági-társadalmi környezet tovább katalizál. Ebben a feszített környezetben a döntéshozatali folyamat kritikus pontja az érzelmi válasz transzformációja: az affektív reakció intenzitásának nem a cselekvést kell közvetlenül vezérelnie, hanem a szituáció morális intenzitásának indikátoraként kell funkcionálnia. A modell célja e tekintetben egy olyan kognitív fék beépítése, amely az affektív impulzust jelzőrendszerként használva lassítja a válaszreakciót, és elősegíti a reflektív, analitikus 2-es típusú folyamatok (System 2) aktiválását. Ez a tudatos kognitív eltolódás teszi lehetővé, hogy az érzelmi éberség ne impulzív reaktivitásba, hanem megalapozott, etikai szempontú mérlegelésbe torkolljon.

A saját kutatás eredményei rámutatnak arra, hogy még érett szakmai személyiséggel sem könnyen azonosítható egy téma etikai aspektusa.⁴⁴⁷

Az etikai aspektus azonosításának második fázisát az etikai dimenziók pontos megfogalmazása alkotja. Ez a szakasz kijelöli az elemzés normatív keretrendszerét és irányát. Az adott helyzet, szituatív komplexitásából adódóan több, egymással versengő etikai narratíva mentén is keretezhető. A kérdés megfogalmazásának mélysége és pontossága nagymértékben függ az egyén karakterétől, önismeretétől és morális érettségétől. Vállalati kontextusban a döntési mechanizmusokat jellemzően az elszámoltathatósági kényszer strukturálja.⁴⁴⁸ Az elszámoltathatóság a gazdasági szférában leginkább a rövid távú következmények mérlegelésére és prioritizálására fókuszál. Ezekben a helyzetekben a döntéshozó morális

⁴⁴⁷ A saját kutatásban a válaszadók 56%-a állította, hogy nagyon ritkán vagy egyáltalán nem dolgozik az ügyfelével etikai dilemmáin. Ezek után az összes válaszadó 81%-a jelölt meg valamilyen konkrét etikai dilemmát.

⁴⁴⁸ Chrenóczy-Nagy, J.: Az etikus vezetői döntéshozatal kihívásai napjainkban és ezek kezelési lehetőségei. In: Szilovics Csaba; Bujtár Zsolt; Ferencz Barnabás; Szívós Alexander Roland; Breszkovics Botond; Gáspár Zsolt; Gazdasági kihívások a XXI. században: Konferenciakötet (2021) p. 6

érettsége kulcsszerepet játszik a hosszú távú szempontok kellő súlyozásában és reprezentálásában.

A piaci racionalitás keretei között az elszámoltathatóság gyakran redukálódik a rövid távú, konzekvencialista kimenetek és kvantifikálható eredmények prioritizálására. Ezen determinisztikus környezetben a vezető morális érettsége válik a hosszú távú, fenntarthatósági szempontok érvényesítésének legfőbb garanciájává, érdemben ellensúlyozva a neoklasszikus gazdasági érdekek rövid távú nyomását. A vezető morális érettsége ilyen értelemben az “etikai érzékenység” fejlettebb, integráltabb állapotát jelenti.

Az etikai dimenzió pontos megfogalmazása válik az elemzés origójává. A tapasztalat azt mutatja, hogy ugyanazon helyzet etikai dimenzióját különböző egyének többféleképpen értelmezik, emiatt a vizsgálatuk iránya és fókusza is eltérőek.

6.1.2 A kívánt eredmény meghatározása

A következő lépés annak meghatározása, hogy mit kíván a döntéshozó elérni. A pontos célmeghatározás már iránykijelölést is tartalmazhat, ami jelzi, hogy az egymás mellett megjelenő, esetenként egymásnak ellentmondó szempontok közül, melyiket választja ki, és a különböző szempontok között hogyan prioritizál. Ennél a szakasznál megjelenik a normatív elméletekhez való egyéni viszonyulás, a személyes értékrend. A következményetikai megközelítés fő szempontja, az adott etikai kérdéshez kapcsolódó döntés kívánt következményeinek definiálása. Ez a megközelítés a lehető legpontosabban mérhető eredmények meghatározását igényli, illetve a nem mérhető eredmények valamilyen módon történő mérhetővé tételét. A deontológia megközelítés esetén a fő szempont, hogy az adott döntés, cselekvés mennyiben felel meg a döntéshozó által fontosnak tartott, kitűzött alapelveknek. A célmeghatározásnál a “klasszikus” etikai elméletek mellett megjelenhetnek a modern etikai irányzatok szempontjai is⁴⁴⁹, mint például az Arisztotelészi megközelítésre építő erényetika (“Mit tenne egy erényes ember ebben a helyzetben?”) vagy a feminista etika (“Melyik döntés biztosítja, hogy a kapcsolat ne sérüljön?”) vagy a diszkurzus etika (“Melyek azok a közös normák, amelyek biztosítják, hogy minden érintett szempontjából megfelelő döntés szülessen?”). A célmeghatározásnál megjelenik az időfaktor is, milyen időtávban gondolkodik a döntéshozó az eredmény tekintetében. A rövid távú célok inkább a belső stakeholder csoportokat prioritizálják, míg a hosszabb távú céloknál megjelennek a külső,

⁴⁴⁹ Az erényetika vezetői döntéshozatalba való beépítése mellett érvel többek között Robert C. Solomon. Ld. Solomon, R. C. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317–339. <https://doi.org/10.2307/3857536> p.323, p.330

közvetett stakeholderek érdekei is (pl. környezeti hatások, szélesebb körű társadalmi hatások stb.)⁴⁵⁰

A célmeghatározásnál fontos megvizsgálni az egyéni és a szervezeti célokat is, illetve azok kapcsolatát.

6.1.3 Érintettek körének meghatározása

A modell harmadik lépése a körültekintő és pontos stakeholder analízis. Ennek a szakasznak négy fő eleme van: 1) A stakeholderek meghatározása; 2) A stakeholder csoportok érdekeinek azonosítása; 3) Azon érdekek azonosítása, melyeket a döntés mérhetően érinteni fog; 4) Egyes stake-ek súlyozása az adott kérdés tekintetében, azaz mekkora súlyt rendelünk egy-egy érdekhez (stake-hez)⁴⁵¹.

A stakeholderek meghatározásakor a döntéshozónak értékelnie kell, hogy az adott kérdés kapcsán kik/mik minősülnek stakeholdereknek. A konkrét érintetti kör minden esetben kontextusfüggő. Gazdasági társaságok esetén a közvetlen stakeholderek szinte mindig érintettek, míg a nem közvetlen stakeholderek tekintetében előfordulhatnak eltérések. Az értekezés fő témáját tekintve, az időben és térben távoli indirekt stakeholderek szempontjait a gazdasági kérdések esetén mindenképp célszerű figyelembe venni. A kiterjesztett stakeholder elmélet gyakorlati alkalmazása javasolt ezekben az esetekben.⁴⁵² A környezet és a jövő generáció, mint stakeholder csoport szempontjait célszerű minden esetben első körben megvizsgálni, ezáltal szélesítve a döntéshozatali tér perspektíváját.

A stakeholder csoportok meghatározása utáni lépés az egyes stakeholder csoport konkrét érdekeinek, szempontjainak feltárása. A stakeholder elemzéshez a társaságirányítási rendszerek többféle eszközt használhatnak. A jelen értekezés szempontjából a „*Lényegességi mátrix*” és az ESG területen használt „*Kettős lényegességi mátrix*” hatékony eszköz lehet.⁴⁵³ A stakeholderek prioritizálása és a stakeholder csoportok szempontjainak súlyozása előre vetíti a döntéshozatali folyamat vezérfonalát, hogy mekkora súllyal jelennek meg a szélesebb körben vett stakeholderek szempontjai és a hosszabb távú hatások a rövid távú, pénzügyi szempontok, és azonnali, közvetlen következmények mellett. A pluralisztikus megközelítés alkalmazása egy

⁴⁵⁰ Chrenóczy-Nagy, J.: Az etikus vezetői döntéshozatal kihívásai napjainkban és ezek kezelési lehetőségei, In: Szilovics Csaba; Bujtár Zsolt; Ferencz Barnabás; Szívós Alexander Roland; Breszkovics Botond; Gáspár Zsolt; Gazdasági kihívások a XXI. században : Konferenciakötet (2021) p. 7

⁴⁵¹ Chrenóczy-Nagy Judit, 2020: Pitfalls in business decisions – ethics or profitability? Gazdaság és pénzügyek a 21. Században ii. – konferenciakötet <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23754/gazdasag-es-penzugyek-a-21-szazadban-II.pdf?sequence=1&isAllowed=y> , pp 158, 167, (2025.08.13)

⁴⁵² Ld. 5.2 pont

⁴⁵³ Ld. 5.3 pont

egyedi mintázatot ad, ami az adott személy, adott kontextusára és az adott pillanatban igaz, és mint egy “etikai DNS” azonosítja a döntéshozó értékrendjét, morális gondolkodását.

6.1.4 Lehetőségek feltárása és elemzése

Lehetőségek feltárása

Az etikai dimenzió pontos meghatározása, a kívánt cél megfogalmazása, az érintetti kör definiálása (stakeholder mapping) és érdekeiknek meghatározását követő fázis az adott kontextusban releváns cselekvési alternatívák feltárása. Az opciók spektrumát a jogszabályi környezet, a releváns puha jogi irányelvek, valamint a döntéshozó egyéni értékrendje, illetve preferenciái határolják be, kijelölve a mozgástér legális és etikai kereteit. Az alternatívák feltárása duális folyamat. Az első, feltáró szakaszban a döntéshozó a morális képzelőerő (moral imagination) eszköztárát alkalmazva tudatosan tágítja észlelési kereteit, meghaladva a heurisztikusan „kézenfekvő” megoldási javaslatokat. Ez a pluralista módszertani perspektíva biztosítja a válaszlehetőségek sokszínűségét, felszámolva a kognitív sémák okozta korlátokat.

Lehetőségek elemzése

A feltárás során a döntéshozó több szempont mentén vizsgálódhat. Ennek a kreatív szakasznak vannak tudatos és intuitív szakaszai. A tudatos szakasz szisztematikusan vizsgálja a különböző normatív etikai paradigmákat - pl. az utilitarista, a deontológiai, az erényetikai vagy a habermasi diskurzus-etikai megközelítéseket, illetve mérlegel kritikus értékpárokat, mint procedurális igazságosság és méltányosság, transzparencia és titoktartás vagy együttműködés és az egyéni haszonmaximalizálás. E módszertan szavatolja az alternatívák többdimenziós értékelését, szisztematikusan kiküszöbölve az egyoldalú döntéshozatali torzításokat. Az intuitív szakasz a morális képzelőerő használatával tágítja a perspektívát és szélesebb körben vizsgálja az adott kérdést. Az alternatívakeresést követi az elemzési fázis, amely során a korábban részletezett (5.3 pont) kockázatértékelési eszközök alkalmazásával – vagy azok szinergikus kombinációjával – megtörténik az egyes opciók pozitív és negatív következményeinek kritikai vizsgálata és súlyozása.

Negatív hatások csökkentésére vonatkozó lépések meghatározása

A bemutatott döntéshozatali modell önálló elemzési fázisként jelöli azt a szakaszt, amelyben a döntéshozó a korábban azonosított előnyök és opciók mentén a nettó eredmény-maximalizálási számítást végzi el. Ezen fázis lényege, hogy a modell túllép a bináris (pozitív és negatív)

hatások egyszerű összegzésén: a módszertan szerves részévé teszi a prognosztizálható negatív következmények kiküszöbölésének, vagy mérséklésének előzetes számszerűsítését (mitigációs költségek). Ezen integratív megközelítés eredményeképpen a modell egyfajta „korrigált nettó eredményt” származtat.

A klasszikus költség-haszon elemzés (Cost-Benefit Analysis – CBA) módszertani kiterjesztéseként a modell szisztematikusan beemeli a kockázatértékelési szempontokat, rögzítve a negatív hatások bekövetkezési valószínűségét és súlyossági együtthatóit. Ezáltal a döntéshozó nem csupán a potenciális veszteségértékekkel kalkulál, hanem azok valószínűségi eloszlásával is, ami az adott helyzet komplexebb megértését teszi lehetővé. A mitigációs költségek internalizálása realisabb értékelési keretet biztosít a másodlagos érintettek érdekei és a hosszú távú következmények számára.

A negatív következmények mérlegelése során az időhorizont meghatározása az egyik legkritikusabb módszertani csomópont. Jones morális intenzitás modellje elméletileg is igazolja, hogy az időbeli közelség alapvetően meghatározza az egyén morális érzékenységét, a döntéshozó szubjektív etikai felelősségérzete egyenes arányban nő a várható negatív esemény időbeli és érintettségi közelségével.

Ezzel szemben a hosszú távú fenntarthatósági szempontok érvényesítése éppen ezen ösztönös kognitív torzítás feloldását teszi szükségessé. Az időhorizont kiterjesztéséhez a felelős társaságirányítási rendszerek nyújtanak normatív támpontot, amelyek a rövid távú profitérdekekkel szemben a távolabbi időtávú, stratégiai elemzési kereteket preferálják és erősítik meg.

A negatív következmények mitigációs költségének kötelezővé tétele a kockázatelemzési szakaszban a gyakorlatban az externáliák belsővé tételét (internalizációját) jelenti, közvetlen kapcsolódási pontot kínálva a CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) szerinti jelentéstételi kötelezettségekhez.

A stratégiai súllyal bíró eseteknél kulcsfontosságú validációs szakasz a leginkább releváns cselekvési alternatívák bemutatása az Igazgatótanács vagy a felsővezetés számára. A diskurzus-alapú egyeztetés alkalmas a döntési perspektíva további tágítására, az egyéni gondolkodási kör kiterjesztésére, valamint a kijelölt stratégiai irányok és etikai prioritások finomhangolására. A testületi szintű egyeztetés ezáltal nem csupán a felelősség megosztásának eszköze, hanem a kollektív bölcsesség és a többdimenziós kritikai elemzés révén a döntés optimalizálásának záloga is.

6.1.5 Döntés, pontos cselekvési terv kidolgozása

A releváns cselekvési alternatívák feltárását követően a folyamat a döntési szakaszba lép. Ebben a fázisban a döntéshozónak, - vagy a döntéshozó testületnek –, kritikai elemzés alá kell vetnie az egyes opciókat, mérlegelve azok illeszkedését a jogszabályi környezethez, a társadalmi etikai elvárásokhoz, valamint a szervezeti és egyéni értékrendhez. A társaságirányítási rendszerek e ponton támogató eszközként funkcionálnak: olyan strukturális kereteket biztosítanak, amelyek megakadályozzák az érintetti kör indokolatlan szűkítését, és támogatják a döntéshozó affektív és kognitív folyamatainak egyensúlyát.

A döntési szakasz ezen pontján különösen fontos Rawls igazságosságelméletének, konkrétan a „tudatlanság fátyla” (veil of ignorance) módszertanának alkalmazása. A döntéshozónak úgy kell értékelnie az alternatívákat, mintha nem ismerné saját pozícióját a szervezeti vagy társadalmi hierarchiában. Ez a procedurális igazságossági megközelítés garantálja, hogy a kiválasztott megoldás ne csupán a szűk tulajdonosi érdekeket szolgálja, hanem megfeleljen a méltányosság (fairness) kritériumának, különös tekintettel a legkevésbé előnyös helyzetű érintettek védelmére. A kijelölt megoldási irány ugyanakkor szubjektív elemeket is tartalmaz: az egyéni karakterjegyek, a morális érettség és a szakmai kompetenciák összesége révén a döntési kimenet egyénfüggő. Ez a morális pluralizmus megjelenése és érvényesülése a gyakorlati döntéshozatal során: azonos külső paraméterek és normatív környezet mellett is születhetnek eltérő, de etikailag egyaránt validálható megoldások. A döntés legitimációját az adja, hogy a választott irány elfogadható-e a kiterjesztett stakeholder-elmélet morális követelményei mentén.

A folyamat záróakkordja a konkrét cselekvési terv kidolgozása. Ebben a szakaszban az elméleti etikai döntés operatív lépésekké transzformálódik. A terv kidolgozása során a vezetőknek figyelembe kell vennie a szervezet erőforrásait, mérlegelni a potenciális szervezeti ellenállást, biztosítani a megvalósíthatóság feltételeit.

6.1.6 Cselekvés

Eddig a szakaszig a folyamatot leginkább az egyén morális tudatossága és érzékenysége határozta meg. A hatodik lépéstől a döntéshozatali folyamatban megjelenik az egyén morális érettsége és morális kapacitása is. Ez a szakasz igényli azt a belső tartást, amely támogatja az egyént, hogy elköteleződjön az adott cselekvés irányába. A döntést követő cselekvési fázisban az egyén morális érettsége és morális integritása kerül előtérbe. A morális integritás olyan belső erőt és tartást jelent, amely biztosítja azt a „lelki erőt”, amely lehetővé teszi a döntéshozó

számára, hogy a különböző ellenérdekeltségekkel szemben is érvényesítse a morálisan helyesnek ítélt döntést.

A döntéshozatali folyamat ezen pontján strukturális váltás következik be: míg a megelőző szakaszokat dominánsan a morális tudatosság és a szenzitivitás – mint kognitív és affektív felismerő funkciók – határozták meg, a hatodik lépéstől az egyéni morális érettség és az integritás-kapacitás válik a folyamat motorjává. Ez a fázis jelöli ki az átmenetet a teoretikus mérlegelésből a gyakorlati elköteleződésbe, amelyhez elengedhetetlen az egyén morális tudatossága és belső értékrendjének szilárdsága. A döntést követő megvalósítási szakaszban a morális integritás és a morális bátorság kerül a fókuszba. Az integritás e kontextusban nem csupán statikus állapot, hanem olyan dinamikus belső erőforrás, amely biztosítja az egyén választott értékei és tényleges cselekvése közötti összhangot. Ez ruhazza fel a döntéshozót azzal a rezilienciával, amely lehetővé teszi a morálisan érzékeny döntések érvényesítését a szervezeti ellenállással, a rövid távú profitérdekekkel vagy az egyéb ellenérdekeltségekkel szemben. Ezen a szinten a vezető már nem csupán elemzi a szituációt, hanem morális cselekvő személyként jelenik meg, akinek szilárd karaktere garanciát jelent a döntés gyakorlati megvalósítására. Az integritás-kapacitás tehát a döntéshozatali modell azon tartóoszlopa, amely az elméleti etikát a felelős társaságirányítás operatív valóságává transzformálja.

6.1.7 Eredmények értékelése, reflexió

A döntéshozatali modell utolsó szakasza a megvalósítást követő ex-post értékelés alkotja. Ebben a szakaszban a döntéshozó értékeli a döntés adott időpontban már látható eredményeit, összeveti az eredetileg kitűzött célokkal, és a tervezett vagy eredményekkel. Ennek a szakasznak fontos eleme az önreflexió és/vagy a fennmaradó kérdések szupervízióban⁴⁵⁴ vagy coaching során történő feldolgozása. Ez a folyamat tudatosítja az eseményeket és segíti a döntéshozót abban, hogy jobban megértse a háttérben működő mozgatórugóit, valamint rálásson saját vakfoltjaira. A döntéshozó biztosítja az eredmények transzparens kommunikációját, megteremti a szisztematikus visszacsatolás kereteit. A modell ezen a ponton a vezetői diskurzus és a transzparencia eszközeként szolgál, elősegítve a döntés eredményének értékelését az érintettek felé. A tapasztalatok integrálása a szervezeti tudásbázisba, valamint a

⁴⁵⁴ A szupervízió olyan partnerségre épülő, szerződésen alapuló tanulási folyamat, melynek elsődleges célja a tapasztalatokból való tanulás és a szakmai tevékenység reflexiója, ami tudatosabb, egyre professzionálisabb munkavégzést tesz lehetővé. A szupervízió biztonságos, szabad, minősítés-mentes reflexiós teret létrehozva rálátást biztosít szakmai életünkre, helyzeteinkre és segít saját működésünk tudatosításában, a munkavégzéssel kapcsolatos stressz-helyzetek, munkahelyi problémák, konfliktusok, érzelmi elakadások feldolgozásában. A résztvevők már meglévő, munkájukban használt kompetenciáira épít, azokat tudatosítja és fejleszti.
Forrás: <https://szupervizorok.hu/szupervizio/> (2026.01.30)

mélyreható vezetői reflexió a későbbi, hasonló döntési szituációkban a morális válaszkészség pontosságát és a folyamat hatékonyságát hivatott fokozni. Ez a reflexív gyakorlat teszi lehetővé a szervezeti tanulás megvalósulását, ahol az egyéni döntési tapasztalatok intézményi szintű tudássá transzformálódnak.

A modell iteratív jellege révén egy dinamikus tanulási hurkot (learning loop) hoz létre: a visszacsatolási mechanizmusok nem csupán lezárják az adott esetet, hanem folyamatosan finomítják a döntéshozatali architektúrát. Ez a rendszerszintű megközelítés biztosítja, hogy a modell ne statikus szabálygyűjteményként, hanem a környezeti változásokra és a korábbi döntések kimeneteleire érzékeny, önreflexív rendszerként funkcionáljon.

A jelen értekezésben bemutatott döntéshozatali modell egy olyan eszköz, amely egyéni azaz mikroszinten fejleszti a morális tudatosságot, a szisztematikus önreflexió és a szupervíziós támogatás révén pedig elősegíti az egyén morális érési folyamatát.

A modell felépítésének sarokpontjai az érintetti kör kiterjesztése, a konzekvencialista elemzés időhorizontjának tágítása, valamint a negatív következmények kompenzációs költségeinek beépítése. A folyamatot átíveli a szisztematikus reflexió és - ha szükséges - a szupervíziós kontroll, biztosítva a döntéshozatali folyamat etikai koherenciáját.

A módszertan tudományos újdonsága a komplex kognitív sémák aktiválásában, a morális képzelőerő fokozásában, valamint a külső, érveken alapuló párbeszédén keresztül validáció révén megnyíló tágabb stratégiai mozgástérben rejlik. Ezen elemek együttesen teszik lehetővé a döntéshozó számára, hogy a hagyományos, szűkített perspektívájú modelleken túlmutató, felelős döntéseket hozzon.

Ugyanakkor kritikai aspektusként és módszertani korlátként azonosítható a folyamat jelentős erőforrás- és időigénye, ami behatárolja a modell univerzális, minden szituációra kiterjedő alkalmazhatóságát. Ebből adódóan a döntéshozatali hatékonyság záloga a szelektív alkalmazás: a döntéshozónak tudatosan kell különbséget tennie a nagy horderejű, magas kockázatú stratégiai dilemmák – ahol a modell alkalmazása etikai imperatívusz – és a rutinszerű, alacsonyabb morális intenzitású operatív döntéshozatali mechanizmusok között.

6.1.8 Szupervízió, reflexió

A bemutatott modell egyik alapvető sajátossága, hogy a reflexió és a szupervízió nem csupán a döntési folyamat lezárásaként, hanem annak teljes tartama alatt, szerves és folyamatos komponensként van jelen. Ezen állandó jelenlét elengedhetetlen a kognitív torzítások és a döntési elakadások azonosítása, valamint semlegesítése érdekében. A döntési modell szisztematikus módon növeli az egyén morális érzékenységét, és a strukturált reflexió révén

katalizálja a döntéshozó morális érési folyamatát. Míg az önreflexió a belső kognitív tudatosítást és az egyéni tanulási folyamatot támogatja, addig a szupervízió egy külső, objektív meta-perspektívát kínál e fejlődési ívhez.

A modell elméleti keretrendszerében a reflexió és szupervízió egyik legkritikusabb funkciója a kognitív lassítás. Daniel Kahneman kettős folyamatmodelljének kontextusában az etikai dilemmák gyakran váltanak ki azonnali, impulzív válaszreakciókat az 1-es rendszer (System 1) révén. Mivel azonban a morális érvelés szubsztanciálisan lassú és komplex kognitív művelet, a reflexió és szupervízió biztosítja azt a reflexív teret, amely gátolja az automatikus válaszokat, és elősegíti a tudatos, analitikus 2-es rendszer (System 2) aktiválását. Ez a módszertani „fékezés” elengedhetetlen ahhoz, hogy a döntéshozó képes legyen a morális intenzitás mélyebb rétegeinek feltárására.

A szerző tudatosan tesz különbséget a szupervízió, valamint a tanácsadás vagy mentorálás között. Míg utóbbiak elsősorban tudásátadásra vagy közvetlen megoldási javaslatokra fókuszálnak, a szupervízió speciális funkciója az etikai döntéshozatal során fellépő affektív (érzelmi) megterhelés feldolgozása. Ez a megközelítés lehetővé teszi a döntéshozó számára a morális stressz kezelését és a felelősségvállalás integrációját. A szupervízió mint speciális szakmai személyiségfejlesztő módszer, a vezetői hatékonyság és a szakmai integritás növelésének eszköze. A „felülről látás” (super-vision) képessége révén a szupervizált egy horizontális, szimmetrikus interakcióban, szakember segítségével reflektálhat saját működési mechanizmusaira. A feladatok rendszerezésére a Proctor-féle funkcionális modell kínál egy egységes keretrendszert.⁴⁵⁵

A „*Normatív funkció*” a szakmai-etikai standardok és a jogi megfelelés fenntartására irányul. Biztosítja a transzparenciát, a kompetenciahatárok tiszteletben tartását és a szakmai kódexeknek való megfelelést. A „*Formatív funkció*” a professzionális készségek és a morális kompetenciák fejlesztésére fókuszál. Elősegíti az elméleti etikai konstrukciók és a gyakorlati döntéshozatal szintézisét, növelve a vezetői hatékonyságot. A „*Resztoratív funkció*” az érzelmi és pszichológiai tehermentesítést célozza. A szituatív feszültségek oldása és a kiégés megelőzése révén fenntartja a döntéshozó mentális stabilitását és morális integritását.

6.2 A modell integrálása a felelős társaságirányítási modellekbe

A bemutatott döntéshozatali modell olyan mikroszintű vezetői döntéshozatali eszköz, amely a teljes folyamat során támogatja az egyént, és tudatosan alkalmazott pluralista normatív

⁴⁵⁵ Proctor, B. (1994). Supervision—competence, confidence, accountability. *British Journal of Guidance & Counselling*, 22(3), 309–318. <https://doi.org/10.1080/03069889408253676>

szemléletmódja révén kiterjeszti a morális képzelőerő alkalmazási tartományát. Az eszköz szervezen integrálódik a modern, felelős társaságirányítási rendszerekbe, mintegy kiegészítve azok strukturális kereteit. A modell egyik legfőbb újdonsága, hogy a folyamat korai szakaszában láthatóvá teszi az értékütközéseket, és a proaktív felismerés révén elősegíti a belső és külső normatív ellentmondások szisztematikus azonosítását, valamint azok feloldását.

A modell egyes fázisai közvetlen kapcsolatban állnak a gazdasági társaság működésének stratégiai elemeivel: A 2. lépésnél, a kívánt eredmények meghatározásakor a modell összeveti az egyéni célokat a gazdasági társaság deklarált alapértékeivel és szervezeti kultúrájával. A 3. lépésnél a modell lehetőséget biztosít a társaságirányítási rendszerekben alkalmazott elemzési eszközök (pl. stakeholder mátrix) implementálására. Ez szavatolja, hogy a releváns stakeholderek a morális intenzitásuknak megfelelő súllyal jelenjenek meg az értékelési folyamatban. A 4. és 5. lépésnél, az opciók feltárása és a negatív következmények mitigációs költségeinek kalkulációja során a modell a szervezet kockázatkezelési eszköztárára támaszkodik. Ez lehetővé teszi a különböző scenáriók egzakt, többdimenziós mérlegelését. A folyamat záró, egyben horizontálisan átívelő eleme a reflexió és/vagy szakmai szupervízió. Ez a komponens egyedülálló módon támogatja a döntéshozatal kognitív és affektív aspektusait, növelve a vezetői rezilienciát, valamint hozzájárulva a mentális és érzelmi integritás megőrzéséhez.

Bár a szupervízió jelenleg nem része a klasszikus társaságirányítási kódexeknek, a modell rávilágít arra, hogy a humán tőke fejlesztése és az oktatási programok révén a szupervíziós funkció a felelős vállalatirányítás rejtett, de nélkülözhetetlen pillérévé válhat.

6.3 A modell alkalmazásának gyakorlati tapasztalatai, korlátjai és továbbfejlesztési lehetőségei

A bemutatott döntéshozatali modell alkalmazási köre eddig elsősorban a szupervíziós és coaching folyamatok támogatására korlátozódott. A vezetői döntéshozatallal, valamint a felelős társaságirányítási rendszerekkel való szisztematikus elméleti és gyakorlati integrációja e kutatás keretei között valósult meg. A jövőre nézve elengedhetetlen a modell hatékonyságának empirikus validálása, amely reprezentatív mintán vizsgálhatja a módszertan hatását a vezetői morális érzékenységére és a szervezeti integritásra.

Jelen értekezés eltekint a mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásának elemzésétől, mivel e technológia etikai implikációi és döntéstámogató szerepe olyan komplex kérdéskört alkotnak, amely meghaladja e dolgozat terjedelmi kereteit. Ugyanakkor a szerző hangsúlyozza, hogy a

modell jövőbeni változatai során indokolt az MI által kínált fejlett adatfeldolgozási és scenárió-elemzési algoritmusok szerves integrációja, különösen az alternatívakeresés és a kockázatelemzés fázisaiban.

A bemutatott konstrukció egy absztrakt keretrendszerként definiálható, amelynek legfőbb erénye a rugalmasság. A modell az egyedi vállalati kontextusokhoz, az iparági sajátosságokhoz és a specifikus szervezeti struktúrákhoz igazítva testre szabható. Ez a típusú adaptivitás teszi lehetővé, hogy a modell ne csupán elvi iránymutatás maradjon, hanem a gazdasági társaságok meglévő folyamataiba épülve a mélyreható etikai elemzés és a felelős üzleti magatartás operatív eszközévé váljon.

7 Összefoglalás és személyes reflexió

Az értekezés interdiszciplináris megközelítésben vizsgálta a gazdasági szféra döntéshozatali mechanizmusainak etikai dimenzióit. Központi témája a vezetői döntéshozatal és a modern felelős társaságirányítási rendszerek kapcsolatának vizsgálata az etikus működés előmozdítása érdekében a XXI. századi kihívások tükrében. Az ezredforduló utáni exponenciálisan gyorsuló gazdasági, politikai, környezeti és társadalmi változások jelentős kihívások elé állítják az üzleti élet szereplőit és az üzleti környezetet támogató felelős társaságirányítási rendszereket. A gazdasági területen történő döntéshozatal során kiemelten fontos a fenntartható gazdasági működés szabályozási kereteinek biztosítása. A gazdasági tevékenység fenntartható és hosszútávú következményeinek megfelelő értékeléséhez elengedhetetlen a gazdasági döntések hatásának vizsgálata és mérése – a humán stakeholderek mellett – a nem-humán stakeholderekre és a jövő generációjára. A fenntarthatósági szempontok figyelembevétele emiatt egyszerre morális és gazdasági kérdés. Az értekezés két olyan tényezőt emelt ki, amelyek egyéni szinten hátráltatják a gazdasági szférában az etikus döntéshozatalt. Az egyik a gazdasági döntések fenntarthatóságot érintő negatív következményeinek időbeni és térbeli távolsága, a másik a gyorsan és előre nem kiszámíthatóan változó környezet, és emiatt egyes döntésekhez kapcsolódó időnyomás okozta pszichológiai stressz. Ezen tényezők a döntéshozókat olyan gondolkodási pályára terelik, mely nehezíti a hosszútávon is etikusnak tekinthető gazdasági döntések meghozatalát. Az értekezésben a szerző arra kereste a választ, hogy a jog, különös tekintettel a puha jog és ezen belül is a felelős társaságirányítási rendszerek milyen módon támogathatják az etikus vezetői döntéshozatalt főként azokon a területeken, ahol egyéni szinten a folyamat több okból eredően nehezített. Az eddigi puha jogi ajánlásokat, ideértve a

társaságirányítási rendszereket, célszerű tovább fejleszteni, hogy alkalmasak legyenek a rohamosan változó, korábbinál jóval sokrétűbb, komplexebb üzleti helyzetek kezelésére és biztosítani tudják a gazdasági társaságok etikus működési kereteit.

Az értekezés célja, hogy interdiszciplináris megközelítésen keresztül hidat képezzen a jog, a közgazdaságtan és a szociálpszichológia között, valamint bemutassa, hogyan alkalmazhatók az elméleti és gyakorlati kutatások eredményei a vezetői döntéshozatalt támogató rendszerekben. Az értekezés központi kutatási kérdése mentén a szerző az alábbi téziseket fogalmazta meg és vizsgálta:

1. A gazdasági döntéshozatal belső mechanizmusai és a fenntarthatósági szabályozás célkitűzései között normatív diszkrepancia feszül, mivel a felelős társaságirányítási keretek – a jogkövető formalizmus határvonalát átlépve – nem képesek a döntéshozatalt egyéni szinten kondicionáló szubjektív és környezeti tényezők integrálására, megakadályozva ezzel a fenntarthatósági szempontok érdemi, értékközpontú érvényesülését.

A tézis vizsgálata:

A szerző holisztikus megközelítése abból a felismerésből indul ki, hogy a modern gazdasági döntéshozatal nem értelmezhető elszigetelten a társadalmi és pszichológiai kontextusoktól. Az etikus döntéshozatali folyamat adaptálási lehetőségeinek vizsgálatát az értekezés egy átfogó, interdiszciplináris szakirodalmi szintézissel kezdte, használva a funkcionális jogösszehasonlítás és a viselkedéstani jogelmélet eszközeit. Az elemzés szisztematikusan áttekintette és elemezte a meghatározó etikus döntéshozatal elméleti és gyakorlati modelljeit. Bemutatta az etikus döntéshozatali modellekre (EDM) ható klasszikus és alternatív morálfilozófiai iskolák etikai elméleteit (teleológiai elméletek, deontológiai elméletek, alternatív etikai elméletek), rávilágítva arra, hogy gazdasági döntések során megjelenő morálfilozófiai elméletek gyakran egymásnak ellentmondó következtetésekhez vezetnek. A szerző rávilágított arra, hogy a döntések során a fenntarthatósági szempontok figyelembevétele pluralista megközelítést igényel. A döntések során nem megkerülhető a nem-humán stakeholderek és a jövő generációjának bevonása az érintettek körébe.

A tézis helytállósága:

Az értekezés bizonyítja, hogy a fenntarthatósági szabályozás hatékonyságvesztése a „compliance paradoxon”, illetve a „kozmetikai compliance” jelenségében gyökerezik. A jogalkotó által generált növekvő normatív komplexitás nem a szubsztanciális etikai elköteleződést mélyíti, hanem a döntéshozókat a legalista formalizmus irányába tereli. Ez a

folyamat kognitív értelemben a morális érzékenység csökkenéséhez vezet: a döntéshozatali folyamatban az etikai dimenziók adminisztratív kategóriákká redukálódnak. Ennek következtében a felelős társaságirányítási rendszerek nem korrigálják, hanem konzerválják az egyéni szintű etikai vakságot, fenntartva a de jure jogkövetés és a de facto etikai tartalom közötti strukturális szakadékot.

A VUCA-környezet kognitív terhelése döntési heurisztikák alkalmazására kényszeríti a vezetőket. Ezt a pszichológiai mechanizmust Simon korlátozott racionalitás elmélete (Bounded rationality), valamint a Kahneman és Tversky-féle kettős folyamat modell (Dual Process Theory) szemszögéből azonosítható kognitív mechanizmusok támasztják alá. A jelenlegi jogi keretek ezt figyelmen kívül hagyják, és olyan racionális mérlegelést várnak el, amely a gyakorlatban a stressz okozta affektív reakciók miatt nem valósul meg. Ez teremti meg a szakadékot a de jure szabályozás és a de facto döntéshozatal között.

Ennek következményeként a fenntarthatósági szabályozás hatékonysága nem a normák további szigorításán, hanem a döntéshozatali folyamat átalakításán keresztül történhet, amely képes a formális compliance-t érdemi etikai elköteleződésé transzformálni.

2. A fenntarthatósági szabályozás hatékonysága nem választható el az egyéni döntéshozatali folyamatok kognitív és szervezeti korlátaitól. Az etikus vezetői döntéshozatalt hátráltató – a viselkedéstani közgazdaságtan és a pszichológia által azonosított – belső és külső tényezők (pl. kognitív torzítások, stressz, szervezeti nyomás) jelenleg kívül esnek a jogi szabályozás fókuszán. E tényezők normatív keretezése és a társaságirányítási modellekbe való integrálása elengedhetetlen ahhoz, hogy a szabályozás a formális megfelelésen túlmutatva érdemben támogassa a döntéshozói autonómiát és az etikus jogalkalmazást.

A tézis vizsgálata:

Az értekezés vizsgálta az elméleti etikus döntéshozatali modelleket, a döntéshozatali folyamat szakaszait, a döntéshozatalt befolyásoló egyéni és szervezeti tényezőket. Többek között bemutatta a morális intenzitás fogalmát. A morális intenzitás jelensége rávilágít az időben és térben távol bekövetkező események morális intenzitásának alacsony voltára. Jones morális intenzitáselmélete megerősítette azt a hipotézist, hogy a fenntarthatósági szempontok - a következmények idő- és térbeli távolságának köszönhetően - szinte automatikusan háttérbe szorulnak a közeli és azonnali hatások fontosságához képest. Trevino interakcionista modellje leírja, hogy az egyén és a szervezet kölcsönösen hat egymásra, és ez a kölcsönös hatás pozitívan és negatívan is hathat a döntéshozatali folyamatra. Haidt intuicionista elmélete hangsúlyozza

az érzelmek jelentőségét a döntéshozatal során. Az intuicionista elméletek tükrében a szerző rávilágított arra, hogy a váratlan krízishelyzetekben az érzelmi alapú 1-es rendszer dominál. Az etikus döntéshozatalhoz elengedhetetlen a folyamat „lassítása” és a 2-es rendszer (tudatos morális érvelés) aktiválása. Ez a természetes jelenség rávilágít a jelenkor kihívásának és az etikus döntéshozatal másik alapkonfliktusára, nevezetesen az időnyomás és egyéb érzelmi nyomás alatti döntéshozatal kockázatára. Az etikai vaklás elmélete – Simon korlátozott racionalitás elméletére építve – mutatja be, hogy a morális szempontok hogyan kerülnek vakfoltra a döntéshozatal során. A szerző ezt a természetes reakciót a jelenkori kihívások egyik alapkonfliktusaként jelöli meg. A szakirodalom elemzése során a szerző definiálta és kontextusba helyezte az egyén morális érettségéhez kapcsolódó alapfogalmakat, a morális tudatosságot, az integritás-kapacitást, a morális érettséget és a morális némaság jelenségét. Hangsúlyozta, hogy a morális tudatosság, a morális kapacitás, valamint a morális érettség nem statikus adottságok, hanem fejleszthető készségek, amelyekhez a reflexió és a szupervízió módszertana nyújt szilárd alapot.

A tézis helytállósága:

Az értekezés bizonyítja, hogy az egyéni döntéshozatali mechanizmusok, de jure függetlensége és racionalitása a gyakorlatban kognitív és pszichológiai korlátokba ütközik. Kohlberg kognitív morális fejlődéseméletére alapozva megállapítható, hogy a vezetői moralitás nem statikus eredmény, hanem a morális érvelési képesség érettségének függvénye, melynek szintje (integritás, szenzitivitás) közvetlenül meghatározza a vállalati norma-internalizáció sikerét.

Simon korlátozott racionalitás elmélete és a Kahneman–Tversky-féle kettős folyamat modell szintézise rávilágít a jelenkori gazdasági környezet és az etikus döntéshozatal közötti strukturális feszültségre: a volatilis piaci körülmények dominánsan az affektív alapú „1-es rendszert” aktiválják. Ez az állapot szisztematikusan háttérbe szorítja a morális reflexióhoz szükséges, lassabb „2-es rendszert”, amit a Jones-féle morális intenzitás elmélet tovább árnyal: a fenntarthatósági szempontok tér- és időbeli távolsága miatt azok morális ingerküszöbe alacsony marad az azonnali gazdasági kényszerekkel szemben.

Az értekezés rávilágít, hogy a Trevino-féle interakcionista modell és a Haidt-féle intuicionizmus tükrében a szervezeti nyomás és az érzelmi alapú döntéshozatal etikai vaklásához (ethical blindness) vezet. Ez a jelenség nem egyedi mulasztás, hanem a korlátozott racionalitásból fakadó kognitív vakfolt. Ezen alapvetésből következik a szerző kulcsállítása: mivel a morális tudatosság és integritás-kapacitás nem statikus adottságok, hanem dinamikus készségek, a felelős társaságirányítási rendszereknek olyan reflexív kereteket (pl. szupervízió,

strukturált döntési protokollok) kell biztosítaniuk, amelyek mesterségesen lassítják a folyamatot, lehetővé téve a tudatos morális érvelés aktiválását és a szabályozási célkitűzések szubsztanciális érvényesülését.

Összegezve megállapítható, hogy a fenntarthatósági szabályozás (különösen az uniós ESG-direktívák) lehetőséget teremtenek arra, hogy ne csupán új adminisztratív terheket, hanem a Jones-féle morális intenzitás mechanizmusára ható, tudatos szabályozási környezetet alakítsanak ki a gazdasági szereplők számára. Jelenleg még azonosítható egy kritikus rés a jogalkotói szándék és a vezetői észlelés között: a fenntarthatósági szempontok absztrakt jellege továbbra is a döntéshozatali vakfoltok irányába tolja a hosszú távú külső gazdasági hatásokat. Ahhoz, hogy a jog valóban képes legyen ellensúlyozni az egyéni szintű etikai vakságot, a társaságirányítási modelleknek radikálisan nyitnia kell a viselkedéstani alapú megoldások felé. Csak a távoli következmények tudatos jogi 'közelségbe' hozásával és a döntéshozatali folyamat reflexív támogatásával érhető el, hogy a környezeti és társadalmi felelősségvállalás a vezetői pszichológia szintjén is a jelen gazdasági racionalitásának szerves részévé váljon.

3. A fenntarthatósági célkitűzések elérése megköveteli a felelős társaságirányítási keretrendszer paradigmaváltását: a direktív és formális szabályozásról el kell mozdulni a reflexív és támogató puha jogi (soft law) megoldások felé. E továbbfejlesztett keretrendszereknek olyan eljárási garanciákat és döntéshozatali protokollokat kell tartalmazniuk, amelyek képesek a komplex üzleti szituációkban fellépő egyéni döntési vakfoltok szűrésére és a szervezeti etikai kockázatok proaktív kezelésére.

A tézis vizsgálata:

A szerző feltárta a felelős társaságirányítás normatív és dogmatikai alapvetéseit. Röviden bemutatta a felelős társaságirányítás történetét és szerepét az etikus vállalati működésben, valamint a felelős társaságirányítási rendszerek elemeit. Az értekezés a felelős társaságirányítás fejlődéstörténeti elemzésén keresztül rávilágított arra a tendenciára, amely a merev, hierarchikus kontrolltól a komplex, hálózatos felelősségi rendszerek irányába mutat. Az értekezés kiemelt figyelmet szentelt a kiterjesztett stakeholder-elmélet társaságirányítási relevanciájának, vizsgálta ennek jelenlegi értelmezési körét és javasolta az időben és térben távoli stakeholderek szervezesebb integrálását a stakeholder-elemzésbe és a kockázatkezelési rendszerekbe. A compliance rendszerek etikai kontrollfunkciónak bemutatásán keresztül kiemelte a kockázatelemzés jelentőségét az etikus döntéshozatalban. Elemzése kiterjedt a hatályos jogszabályi környezet – különös tekintettel a vezetői felelősség magánjogi vetületeire

–, valamint a puha jog típusú szabályozók, így a nemzetközi és hazai vállalatirányítási ajánlások bemutatására. Az értekezés részletesen foglalkozott a vezetői felelősség kérdésével, valamint a vezetői jogállásból fakadó fiduciárius kötelezettségek elemzésével. A kiterjesztett polgárjogi és büntetőjogi felelősség beépülése a joggyakorlatba támogatja a nagyobb felelősségvállalást, ám túlzott jelenléte korlátozhatja az egészséges kockázatvállalást. A business judgment rule (a továbbiakban: bjr) alkalmazása a racionális vezetői kockázatvállalást kívánja ösztönözni. A bjr alkalmazása során a vezető formatív és normatív szerepe közötti egyensúlyozás kulcsfontosságú. A szerző érvelése szerint a vezetőnek nem csupán a szabályokat kell betartania (normatív funkció), hanem példamutatással és fejlesztéssel is hatnia kell a szervezet etikai kultúrájára (formatív funkció).

A tézis helytállósága:

Az értekezés bizonyítja, hogy a fenntarthatósági fordulat a társasági jog dogmatikájában a reflexív szabályozás irányába mutat. A hagyományos, kényszerítő jellegű szabályozás korlátait felismerve a szerző a puha jog eszköztárának felértékelődése mellett érvel, amely a formális megfelelési kötelezettséget egy érdemi, értékalapú transzformációt támogató mechanizmussá alakítja át. Ez a paradigmaváltás lehetővé teszi, hogy a szabályozás ne csupán statikus elvárásokat támasszon, hanem olyan eljárási garanciákat integráljon, amelyek a döntéshozatali folyamat belső minőségét javítják.

Az értekezés rámutat a kiterjesztett stakeholder-elmélet gyakorlati implementációjának hiányosságaira. A szerző javaslata szerint az „időben és térben távoli érintettek” képvisellete nem csupán etikai elvárás, hanem a kockázatkezelési rendszerek szerves része kell, hogy legyen. Ezen érdekek integrálása szükségessé teszi a vezetői fiduciárius kötelezettségek (gondosság és hűség) újraértelmezését. A vezetőnek nem csupán a szabályoknak kell megfelelnie (normatív funkció), hanem aktívan alakítania kell a szervezet etikai kultúráját (formatív funkció).

Az értekezés kiemeli, hogy a business judgment rule (bjr) alkalmazása során a bíróságok egyre inkább elvárják a döntéshozatali folyamat átláthatóságát és alaposságát. A szupervízió alkalmazása a bjr kontextusában eljárási biztosítékként funkcionál, amely igazolja, hogy a vezető a fiduciárius gondosság körében megtette a tőle elvárható lépéseket a döntést torzító vakfoltok azonosítására. Ebben a kontextusban a szupervízió nem csupán egy támogató eszköz, hanem egy olyan reflexív protokoll, amely képes áthidalni a társaságirányítási modellek és az egyéni vezetői gyakorlat közötti rést. A szupervízió mint reflexív protokoll a jogi norma és a vezetői praxis közötti diskurzushiányt hidalja át, operacionalizálva az absztrakt felelősségi

elveket a konkrét döntési szituációk szintjén. A puha jogi megoldások – így a vállalatirányítási ajánlásokba beépített szupervíziós elemek – biztosíthatják azt az operatív keretet, amelyben a kiterjesztett felelősség elve a napi döntéshozatal szintjén is realizálódhat, mentesítve a vezetőt a morális elszigetelődés és morális némaság kockázataitól.

Az elemzés során a szerző arra a következtetésre jutott, hogy egyrészt a jelenlegi szabályozáson túl a kiterjesztett stakeholder-elmélet szervezesebb módon integrálható a felelős társaságirányítási rendszerekbe, másrészt a szupervízió és annak resztoratív funkciója beemelhető a felelős társaságirányítási rendszerekbe. A szupervízió resztoratív funkciója képessé teszi a vezetőt a morális stressz feldolgozására, megakadályozva a kiégést és a morális némaság krónikussá válását, ezáltal fenntartva a szervezeti etikai kultúra stabilitását. Az értekezés rávilágított arra, hogy a jelenlegi felelős társaságirányítási-modellek keretrendszere és az egyéni vezetői döntéshozatal gyakorlata között gyakran diskurzushiány mutatkozik. A kiterjesztett felelősség elve elméletben létezik, de a konkrét operatív lépések szintjén az egyéni döntéshozó gyakran magára marad ezen elvárások implementálásával.

4. A vezetői szupervízió mint egy reflexív szervezeti kontrollmechanizmus intézményesítése döntő mértékben növeli a felelős társaságirányítási rendszerek funkcionális hatékonyságát. A szupervízió strukturált alkalmazása alkalmas a vezetői vakfoltokból és kognitív torzításokból adódó etikai kockázatok mérséklésére, mivel a kognitív és affektív feldolgozás révén módszertani keretet biztosít az egyéni és szervezeti értékütközések (etikai dilemmák) feloldására. A szupervízió társaságirányítási protokollokba való integrálása így a formális compliance-t érdemi, szubsztanciális jogkövetéssé transzformálja.

A tézis vizsgálata:

A tézis igazolása egy szekunder metaelemzésre és egy többirányú primer kutatásra épül. A szekunder kutatás az elméleti modellek validálására irányuló korábbi empirikus vizsgálatok metaelemzése volt. A szekunder kutatás alátámasztotta, hogy egyéni szinten a kognitív morális fejlettség, az érzelmek jelenléte és a tudatosság összefüggenek az etikus döntéshozatallal. A morális intenzitás hatása kimutatható a döntéshozatal során. Szervezeti szinten a kutatások alátámasztották az etikai kódex fontos, de nem kizárólagos szerepét az etikus vállalati kultúra kialakításában. Igazolta, hogy azon döntések esetén, ahol a következmények megítélésében társadalmi konszenzus van, a jutalmazott és támogatott viselkedés jelentős hatással van a döntéshozatalra. A nagyobb mértékű, de nem túlzott formalizáltság szintén pozitív hatást

gyakorol a szervezet etikai kultúrájára és az etikus döntéshozatalra. A csoportthatás és a vezetői viselkedési minta hatása is korrelációt mutat az etikus döntéshozattal.

Az empirikus kutatások a morális tudatosság további kutatását javasolják. A folyamat pontosabb megértéséhez kulcsfontosságúnak tartják a "tudás előtti" fázis mechanizmusainak feltárását is. Hangsúlyozzák a mindfulness hatásának pontosabb megértését az egyén külső és belső tudatosságára és döntéshozói gyakorlatára. A kutatások kimutatták, hogy a jobb etikai kultúrával rendelkező szervezetekben az egyén morális képzelőereje nagyobb teret kap, ami segíti az etikus döntéshozatalt. A kiépített vállalati folyamatok és társaságirányítási rendszerek hatása az etikus döntéshozatalra továbbra sem egyértelmű. A kutatók felhívták a figyelmet arra, hogy az eddigi empirikus kutatások a már meglévő elméleti alapokra épülnek, emiatt a következtetések is egy irányba mutatnak. Felvetik a lehetőséget, hogy a klasszikus elméleti kereteket mellé hasznos lehet más innovatív szempontok beemelése és a már létező elemek más perspektívából történő vizsgálata. A vezetői integritás és az etikus vezetői viselkedés hatása a különböző hierarchikus szinteken lévő vezetők etikai döntéshozatalára további empirikus vizsgálatot igényel. Az empirikus kutatások közvetlen módon nem vizsgálták a konzultáció, a reflexió és a szupervízió szerepét és hatását a döntéshozatalra.

A primer kutatás célja az üzleti szférában dolgozók etikai dilemmáinak vizsgálata indirekt módon, szupervizorokon és coachokon keresztül. Módszertani megközelítése eltért a szakirodalomban korábban publikált empirikus kutatások módszertanától; a szupervizor vagy coach nézőpontjából vizsgálta a vezetők etikai dilemmáit.

H1: A vezetői döntésekhez kapcsolódó etikai dilemmák hangsúlyosabbak a közvetlen, direkt érintettekkel kapcsolatban, mint a távolabbi, nem direkt érintetteknel.

Az adatok alátámasztották Jones morális intenzitás elméletét, mely szerint a közelség pozitívan korrelál a morális intenzitással, ami egy szűkített spektrumú vizsgálódást eredményez. Ennek köszönhetően figyelmen kívül hagy hosszabb távon jelentős, a fenntarthatóságot érintő negatív hatásokat. A fenntartható gazdasági működést nem támogatja az egyén természetes dystopiaja. A felelős társaságirányítási rendszereknek itt van az egyik legnagyobb felelőssége, az emberi természetes rövidlátást kompenzálni egy szélesebb, tágabb spektrumú látásmóddal.

H2: A túlzott, nem reális elvárások és a vélt kompetenciahiány okozta szorongás etikai dilemmaként jelenik meg a szupervíziós, coaching folyamatban.

Az irreális elvárások miatti külső nyomás szűkíti a döntéshozó gondolkodási terét, amely hozzájárulhat az etikai vakság kialakulásához. A belső feszültség és az etikai vakság oldásának egyik eszköze lehet a külső szupervízió és coaching.

H3: Az üzleti életből érkező ügyfelek a személyes kapcsolati nehézségeiket és munkahelyi kapcsolati konfliktusaikat egyaránt viszik szupervíziós és coaching témaként.

A kutatás eredménye alapján a munkahelyi kapcsolatok témája az egyik leggyakoribb szupervízióban és coachingban. Ez a terület nehezen szabályozható a felelős társaságirányítási modellben, de a coaching vagy szupervízió hasznos eszköz a dilemmák megértéséhez, feldolgozásához.

H4: Az üzleti életből érkező ügyfelek elsősorban az értékkonfliktusaikat viszik etikai dilemmaként, szupervíziós és coaching témaként.

A kutatás rámutatott, hogy a személyes és vállalati értékrend közti ellentét komoly etikai dilemmaként jelenik meg, és az ügyfelek egy külső, független és semleges környezetben törekednek ennek a feloldására. Az egyéni és vállalati értékrend közötti konfliktus hatása az etikus döntéshozatalra további kutatási irány is lehet.

H5: A gazdasági tevékenységhez kapcsolódó nagyobb léptékű, környezeti és társadalmi negatív hatások kis mértékben jelennek meg az egyéni szupervíziós és coaching folyamatokban. A tágabb környezettel kapcsolatos etikai kérdések kisebb arányban jelennek meg ezen a felületen. A jövőbeli empirikus kutatások fókuszába indokolt a gazdasági szektor döntéshozóinak a disztális (térben és időben távoli) ökoszisztémákhoz fűződő morális érzékenységük vizsgálatát helyezni, valamint tovább kutatni a vállalati kultúrában jelen lévő morális némaság gátjait.

A primer kutatás rávilágított a morális érzékenység és morális tudatosság kérdéskörének relevanciájára. Míg az első általános kérdésre (Milyen gyakran találkozik etikai dilemmával?) a jelentős többség a “Nagyon ritkán”, illetve az “Egyáltalán nem” választ adta, a konkrét esetek, szituációk kapcsán jóval több pozitív válasz született. Az eredmény rávilágít arra, hogy még nagy tapasztalattal rendelkező, érettebb személyiségű szakemberek sem feltétlenül etikai kérdésként azonosítanak morális rétegeket tartalmazó helyzeteket. A kutatás ezen része megerősítette Jones morális intenzitás elméletének távolságdimenzióját, amely alapján megállapítható, hogy minél közvetlenebb a döntés hatása a döntéshozóra vagy közeli környezetére, annál intenzívebb etikai dilemmaként jelenik meg számára. Ezen kívül alátámasztotta azt a feltételezést, hogy a saját és a szervezeti értékrend közötti konfliktus egy olyan egyénileg nehezen feloldható dilemma, melynek kezelésében a coaching és a szupervízió hasznos támogató eszközökké válhatnak. A kutatás hangsúlyozta a munkahelyi és nem munkahelyi kapcsolatokhoz fűződő dilemmák gyakoriságát és jelentőségét, továbbá megerősítette a szakirodalomban is megjelenő álláspontot, miszerint az irreális célok torzítják

a döntéshozó etikai érzékenységét, és e dilemma feloldására a szervezeten belül nem áll rendelkezésre megfelelő fórum.

A primer kutatás ráirányította a figyelmet a szupervízió és coaching pozitív szerepére az üzleti és nonprofit szektorban.

A tézis helytállósága:

A szekunder metaelemzés és a primer kutatás eredményeinek szintézise igazolta, hogy a formális társaságirányítási eszközök és az egyéni döntéshozatali praxis között strukturális diskurzushiány feszül. A kutatás alátámasztotta, hogy a Jones-féle morális intenzitás távolság-dimenziója a gyakorlatban szisztematikus torzítást eredményez: a döntéshozók a proximo-disztális (közeli-távoli) tengelyen a közvetlen érintettek érdekeit priorizálják, ami a fenntarthatósági szempontok (távoli externáliák) kognitív kirekesztéséhez vezet (H1, H5).

A primer adatok rávilágítottak a morális tudatosság deficitjére: az alanyok a komplex etikai dilemmákat gyakran technikai vagy kapcsolati konfliktusként azonosítják, ami igazolja az etikai vakság rendszerszintű jelenlétét. Az irreális szervezeti elvárások és a kompetenciahiány okozta szorongás (H2) olyan kognitív szűkületet hoz létre, amely a morális reflexiót gátolja.

A kutatás bizonyította, hogy a szupervízió képes a morális képzelőerő tágítására, ellensúlyozva a természetes kognitív miópiát; a morális némaság feloldására azáltal, hogy semleges, a hierarchián kívüli reflexív teret biztosít (H4); az affektív terhek (szorongás, nyomás) redukálására, felszabadítva a tudatos, „2-es rendszerű” döntéshozatali kapacitást.

Ezáltal a szupervízió puha jogi intézményesítése – a vállalatirányítási ajánlásokba való integrálása révén – de facto eljárási biztosítékként szolgál az etikai kockázatok proaktív kezelésében, transzformálva a statikus compliance-t egy dinamikus, integritás-alapú irányítási modellé.

Az értekezés és a kutatás nívója abban rejlik, hogy egyrészt a szupervíziót nem csupán HR-eszközként, és egyéni támogató módszernek tekinti, hanem a társaságirányítási compliance-rendszer immanens, a business judgment rule elvárásait támogató, a döntési minőséget garantáló reflexív kontrollmechanizmusaként definiálja újra.

A kutatási eredmények szintetizálásával az értekezés azonosított olyan belső, pszichés gátakat és kognitív torzításokat, amelyek akadályozzák a XXI. századi globális kihívásokra adott adekvát etikus válaszreakciók kialakulását. Az elemzés eredményei a döntéshozatali folyamat fejlesztését célzó módszertani javaslatok számára biztosították az alapokat.

Az értekezés zárószakaszában a szerző bemutatta Reflektív etikus döntéshozatali modelljét. Az elméleti alapvetések, a szervezeti keretrendszerek, valamint a szekunder és primer kutatás eredményeinek szintézisére építve a szerző deduktív módon vezette le integratív döntéshozatali modelljét. A modell a gyakorlati etikus döntéshozatali modellek közé sorolandó, mint egy praktikus eszköz, amely támogatja a döntéshozó szakember munkáját. Segíti a döntéshozót abban, hogy az ismert torzító tényezőkkel is számot vetve körültekintőbben mérlegeljen, valamint hosszú távon is elfogadható döntéseket hozzon. A Reflektív etikus döntéshozatali modell eszközt biztosít azoknak az etikai kérdéseknek a kezelésére, amelyek nem csupán szakmai vagy üzleti jellegűek, hanem érinthetik a szűkebb és tágabb emberi kapcsolatokat is. A modell támogatja a döntéshozatal filozófiai, pszichológiai szempontjainak integrálását egyéni szinten a vezetői döntéshozatalba, metaszínten pedig a felelős társaságirányítási rendszerekbe. A javasolt modell a döntéshozatalt nem csupán egyéni kompetenciaként értelmezi, hanem szervezeti innovációként és strukturális kockázatkezelési protokollként pozicionálja azt. Ennek megfelelően a modell alkalmazása túlmutat az egyéni döntéstámogatáson: olyan rendszerszintű biztosítékot jelent, amely a fiduciárius felelősség érvényesítésével közvetlenül növeli a szervezet etikai rezilienciáját és a társaságirányítás funkcionális hatékonyságát. A döntéshozatali folyamat mélyebb megértése, valamint a folyamatot befolyásoló elemek tudatosítása elősegítik a döntéshozatali kockázatok időben történő felismerését, lehetőséget nyújtanak a kockázatsökkentő intézkedések meghozatalára és hosszabb távon egy fenntarthatóbb világhoz vezetnek. A Reflektív etikus döntéshozatali modell funkcionális célkitűzése a felelős társaságirányítási rendszer kiegészítése egy olyan módszertani elemmel, amely szisztematikusan képes redukálni a kognitív torzításokból és az egyéni vakfoltokból adódó szervezeti kockázatokat. A modell nem csupán egyéni döntéstámogató eszköz, hanem a szervezeti integritás-menedzsment szerves része, amely a bjr eljárási garanciáját nyújtja. A bemutatott modell a konkrét lépésein keresztül szisztematikusan tágítja a döntéshozó látókörét, beemeli a nem közvetlen stakeholder-csoportok szempontjainak figyelembevételét, lassítja a döntéshozói folyamatot, annak érdekében, hogy elkerülhetővé váljanak a kognitív torzítások, és etikai vakság által okozott negatív hatások, és támogatja a döntéshozó morális fejlődését. A modell intézményesíthető, mivel jól beilleszthető a felelős társaságirányítási rendszerekbe, ezzel támogatva a szervezeti etikus döntéshozatalt.

Morálfilozófiai szempontból a modell (és a szerző is) Habermas diskurzusetikáját és Rawls igazságosságelméletét (justice as fairness) tekinti alapnak. A habermasi elmélet a diszkurzív akaratképzést (más szóval érvelést) a “kommunikatív cselekvés reflexiós formájaként fogja fel, amikor a cselekvésről a diskurzusra való átmenet során megváltozik a beállítódás”. Ez a

változás átépíti és fejleszti a kognitív struktúrákat, hogy az egyén jobban meg tudja oldani a korábbi problémákat. A modellben a habermasi diskurzus nem csupán elméleti hivatkozás, hanem a szupervíziós pillér által operacionalizált folyamat, amely biztosítja az érdekmentes, racionális kommunikáció terét a szervezeti hierarchia kötöttségei közepette. Ez a reflexív attitűd a folyamatos párbeszédén keresztül fejlődés motorjává válik. Ez a változás átépíti és fejleszti a kognitív struktúrákat, hogy az egyén jobban meg tudja oldani a korábbi problémákat. Rawls igazságosságelmélete, a korrektség és méltányosság körültekintő egyensúlya átöleli a teljes folyamatot. Legerőteljesebben a fair és körültekintő stakeholder-elemzés szakaszában és a döntés által okozott károk kompenzálásának beárazása szakaszában jelenik meg.

A modell illeszkedik és követi Rest négy lépcsős modelljét, amely a döntési folyamatot négy szakaszra bontja: a morális tudatosság, az ítéletalkotás, a döntés és a cselekvés mind megjelennek a döntéshozatali folyamat során. Folytonos döntési idővonalon jelöl ki azokat a konkrét pontokat, amelyeket a szerző kiemelten fontosnak tartott.

A mérlegelési szempontok között aktívan épít a morális intenzitás jelenségének tudatosítására (Jones morális intenzitás modellje), valamint figyelembe veszi az egyéni és szituációs tényezőket és azok egymásra való hatását (Trevino személy-helyzet interakcionista modellje). Teret ad az érzelmek vizsgálatának, reflektív gyakorlatként tudatosítja az érzelmeket (Haidt intuicionista modellje) és az érzelmi állapotból eredő döntést eltávolítja. Ez a reflexiós gyakorlat ad teret a Kahneman által 2. rendszerként leírt agyi működés aktiválásának. A modell szisztematikus lépései 'kognitív fékrendszerként' funkcionálnak, amelyek meggátolják a szervezeti nyomás hatására kialakuló etikai vaktságot, és kényszerített reflexióval aktiválják a lassabb, de analitikusabb 2. rendszert. Erre építve a döntési modell elősegíti az etikai érzékenység és az etikai tudatosság növelését, fejlesztését, valamint integrálja a kiterjesztett stakeholder-elméletet a gondolkodás folyamatába.

A modell egy kognitív modell, amely hangsúlyt fektet az egyéni vakfoltok felismerésére és kezelésére a döntéshozatali folyamat különböző elemeinek tudatosításán keresztül. A döntés előtt a modell azonosítja a szituációhoz és a szervezethez kapcsolódó jellemzőket, amelyek torzíthatják a döntéshozó gondolkodási keretét, illetve lehetőséget teremtenek arra, hogy a döntéshozó a döntés meghozatalával egyidejűleg lépéseket tegyen a potenciális negatív következmények kiküszöbölésére. Az elemek tudatosítása hozzájárul az etikai vaktság kialakulási valószínűségének csökkentéséhez, ugyanakkor rálátást ad a konkrét eset kapcsán megjelenő kognitív torzításokra. A folyamatos reflexió és szupervízió beemelésével a modell támogatja a hosszú távú tanulást és a személyes fejlődést.

A modell alkalmazása nem egy konkrét eredményhez vezet. Az eredményt befolyásoló tényezők közé tartozik az egyén önreflexiós készsége, morális érzékenysége, morális érettsége, valamint végső soron morális kapacitása. A modell alaptézise, hogy egy helyzetre adott etikus válaszreakció nem csupán a helyzettől függ, hanem az egyéntől is, aki a döntést hozza. Minden egyén más megoldásra juthat ugyanazon helyzet kapcsán.

A modell a tudatosság növelése mellett a nagyobb felelősségvállalást is támogatja a döntések során. A modellben kiemelt szerepet kap a folyamatos, teljes folyamatot átölelő önreflexió, valamint hangsúlyos szerepet játszanak a szupervízió és konzultáció, amelyek szélesítik az etikai képzelőerőt (moral imagination) és csökkentik a merev keretelési attitűdöt (rigid framing), amely gyakran egy rögzült megközelítést tükröz. Ezáltal nagyobb tér nyílik a morális képzelőerő használatának.

A modell bemutatását követően az értekezés konkrét szakmai javaslatokat fogalmazott meg a modell elemeinek – különösen a szupervíziós és reflexiós szakaszoknak – a felelős társaságirányítási irányelvekbe történő strukturális beépítésére. A javaslattétel fókuszában a normatív megfelelés és a formatív vezetőfejlesztés szinergiájának megteremtése áll, ami a resztoratív funkció beépítésével együtt elősegíti a szervezeti integritás rendszerszintű fejlődését.

Az értekezés fő konklúziója szerint az etikus gazdasági döntéshozatal jövője a felelős társaságirányítási rendszerek és az egyéni döntéshozatali folyamat szimbiotikus kapcsolódásában rejlik. A kiterjesztett stakeholder-modell alkalmazása révén a fenntarthatóság nem csupán absztrakt norma, hanem operacionalizálható kockázatkezelési szemponttá válik. A szupervízió, mint stratégiai innováció, képes feloldani a vezetői izolációt és a morális némaságot, biztosítva az etikus döntéshozatalhoz szükséges kognitív lassítást és érzelmi stabilitást.

A modell így nem csupán egyéni döntési vezérfonal, hanem egy új típusú szervezeti kontrollmechanizmus, amely a plurális nézőpontok tudatosításával a rövid távú profitmaximalizálás helyett a hosszú távú értékteremtést szolgálja. A szerző jövőbeli kutatási irányként a transzgenerációs etikai felelősségvállalás empirikus vizsgálatát javasolja: annak feltárását, hogy milyen reflexív mechanizmusok segíthetik elő a távoli ökoszisztémák és jövő generációk érdekeinek érzelmi és kognitív re-integrációját a jelenkori gazdasági döntéshozatalba.

Reflexió

A szerző számára az értekezés elkészítése egy hosszú és izgalmas, sokszor nehézségekkel átszótt szakmai utazás volt. A különböző tudományterületek az évszázadok során egyre inkább elkülönültek és egymás mellett párhuzamosan vannak jelen a tudományos gondolkodásban. Az interdiszciplináris megközelítés ezzel a “mainstream” irányzattal ellentétben arra törekedett, hogy összekapcsolja, valamilyen szinten hidat építsen ezek között a területek között. Alapvetése az, hogy mindegyik terület az embert, a gazdasági szervezetet vizsgálja és nagyon hasonló kérdésekre keresi a saját tudományos válaszát. Az átjárás lehetőségének bemutatása egy lehetőség arra, hogy a már meglévő tudást hatékonyabban, konstruktívan kapcsolják össze a kutatók, és ezek szintetizálva kerülhessenek át a gyakorlatba. Ez a törekvés egy magasabb szintű együttműködés elérését célozza.

Fontos egyéni tapasztalatot hozott a különböző tudományterületek eltérő nyelvezete és terminológiája. A különböző nyelvhasználat és terminológia összefésülése, néhol egyszerűsítése a kölcsönös megértést segíti és párbeszéd kezdeményezésére bátorít.

Felhasznált irodalom jegyzéke

Könyv:

Aronson, E. (2008). *A társas lény*. Akadémiai Kiadó, Budapest

Atkinson, R. C., & Pszichológia, H. E. (2005). *Oziris Kiadó*. pp. 108-109

Boda Zsolt & Radácsi László. (1996). *Vállalati etika*. BKE Vezetőképző Intézet.

Crane, A., Matten, D., Glozer, S. and Spence, L. (2019) *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Fifth Edition, Oxford University Press, Oxford.

Habermas, J. (2001). *A kommunikatív etika*. Budapest: Új Mandátum Kiadó.

Kahneman, D. (2019). *Gyors és lassú gondolkodás*. HVG Kiadó Zrt

Kecskés, A., & Halász, V., & Bujtár, Zs. (2019), *Felelős társaságirányítás*. In *Tőzsdeuniverzum* (pp.593-800)

Kecskés, A. (2011). *Felelős társaságirányítás*. HVG Orac Lap- és Könyvkiadó Kft.

Lábady T. (2017). *A magánjog általános tana*. Budapest, Szent István Társulat, Az Apostoli Szentszék Könyvkiadója 2017

Rest, J. R. (1987). *Moral development: advances in research and theory*. Praeger.

Sárköy, T. (2011). A jog szerepe a gazdaságban. *Magyar Tudomány*, 5, 535-540.

Visegrády, A. (2016). *Jog-és állambölcselet*. Menedzser Praxis Szakkiadó és Gazdasági Tanácsadó Kft.

Folyóiratcikk

Ádám, A. (2008). Hans Kelsen tiszta jogtanáról. *Jura*, 1, 7-21.

Amba, S. M. (2014). Corporate governance and firms' financial performance. *Journal of Academic and Business Ethics*, 8(1), 1-11.

Andrew L. Friedman – Samantha Miles, 2002: Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies* p. 39.

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetuation of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3: 193–209.

Bartlett, D. (2003), Management and Business Ethics: A Critique and Integration of Ethical Decision-making Models. *British Journal of Management*, 14: 223-235. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00376>

Bauman, Z., & Bauman, Z. (1993). *Postmodern ethics* (Vol. 34). Oxford: Blackwell.

Bazerman, Max, and Francesca Gino. "Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty." *Annual Review of Law and Social Science* 8 (2012): 85–104.

Bergman, R. (2004). Identity as motivation: Toward a theory of the moral self. *Moral development, self, and identity*, 2, 21-46.

Bird, F. B., & Waters, J. A. (1989). The moral muteness of managers. *California management review*, 32(1), 73-88.

Birher, Nándor. (2022). *Etika mint normarend Szerkesztette: Birher Nándor*.

Bishop, W.H. The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *J Bus Ethics* 118, 635–637 (2013). <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1618-1>

Boatright, J.: 1997, *Ethics and the Conduct of Business* (Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ).

Bowie, N. (2000), "A Kantian theory of leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 185-193. <https://doi.org/10.1108/01437730010335427>

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.

Carroll, A.B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *Int J Corporate Soc Responsibility* 1, 3 (2016). <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6> . (2025.04.24)

Carroll, M., & Shaw, E. (2013). *Ethical maturity in the helping professions: Making difficult life and work decisions*. Jessica Kingsley Publishers.

Chan, M. (2000). Organizational Justice Theories and Landmark Cases. *International Journal of Organizational Analysis* (1993 - 2002), 8(1), 68. <https://doi.org/10.1108/eb028911>

Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of environmental management*, 345, 118829.

Chouinard, Y. (2022). Earth is now our only shareholder. patagonia. com. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://brand-news.it/wp-content/uploads/2022/09/Yvon-Chouinard-Letter.pdf> (2026.01.27)

Chrenóczy-Nagy Judit, 2020: Pitfalls in business decisions – ethics or profitability? *Gazdaság és pénzügyek a 21. Században* ii. – konferenciakötet <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23754/gazdasag-es-penzugyek-a-21-szazadban-II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, pp 158, 167, (2025.08.13)

Chrenóczy-Nagy Judit, J.: Az etikus vezetői döntéshozatal kihívásai napjainkban és ezek kezelési lehetőségei, In: Szilovics Csaba; Bujtár Zsolt; Ferencz Barnabás; Szívós Alexander Roland; Breszkovics Botond; Gáspár Zsolt; *Gazdasági kihívások a XXI. században* : Konferenciakötet (2021) pp.1-12

Chrenóczy-Nagy, J., Etikai kérdések a gyógyszeripari governance modellek kapcsán, In: Bujtár, Zsolt; Gáspár, Zsolt; Szilovics, Csaba; Breszkovics, Botond; Ázsoth, Szilvia; Szívós, Alexander Roland (szerk.) *Fenntartható növekedés (ESG) jogi és gazdasági aspektusai*, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar (PTE ÁJK) (2022) 62 p. pp. 14-30. p.

Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT: Greenwood Publishing

Cottone, R.R. and Claus, R.E. (2000), *Ethical Decision-Making Models: A Review of the Literature*. *Journal of Counseling & Development*, 78: 275-283. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2000.tb01908.x>

Craft, J.L. A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 2004–2011. *J Bus Ethics* 117, 221–259 (2013). <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1518-9>

De George, R. T. (2005, February). A history of business ethics. In Paper delivered at the third biennial global business ethics conference. Santa Clara, CA: Markkula Center for Applied Ethics (pp. 337-359).

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.

Dodd Jr, E. M. (1931). For whom are corporate managers trustees. *Harv. L. Rev.*, 45, 1145.

doi:10.1177/0007650307299224.

Dong, M., Kupfer, T. R., Yuan, S., & van Prooijen, J. W. (2023). Being good to look good: Self-reported moral character predicts moral double standards among reputation-seeking individuals. *British Journal of Psychology*, 114(1), 244-261.

Edelman, L. B., Uggan, C., & Erlanger, H. S. (1999). The endogeneity of legal regulation: Grievance procedures as rational myth. *American journal of Sociology*, 105(2), 406-454.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Ford, R. C., & Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(3), 205-221.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 183-201.

Freeman, R. E., Dmytriyev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757-1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>

Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: Zimmerli, W.C., Holzinger, M., Richter, K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14

Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: Zimmerli, W.C., Holzinger, M., Richter, K. (eds) *Corporate Ethics and Corporate Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14 pp.173-178

Frivaldszky János, *Jogi kényszer és jogi szankció jogelméleti szempontból*, Versenyjogi Kutatóközpont, Versenyjogi tanulmányok 2012/1. https://www.gvh.hu/data/cms1000782/62_2010_PPKE_versenyfel%C3%BCgy.%20b%C3%ADrs%C3%A1g_T1_m%C3%B3d.pdf (2025.06.11)

FULLER, L. L. (1969). *The Morality of Law: Revised Edition*. Yale University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1cc2mds>

Fülöp, G., Hisrich, R. D., & Szegedi, K. (1998). Vállalati etika és társadalmi felelősség: Nézetek és intézményesülés I. rész. *Vezetéstudomány*, 29(4), 1-20.

Fülöp, G., Hisrich, R. D., Solymossy, E., & Szegedi, K. (1997). Üzleti etika a magyar kisvállalatok gyakorlatában. *Vezetéstudomány*, 28(2), 3-14.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71.

Gentry L, Fleshman JW. Leadership and Ethics: Virtue Ethics as a Model for Leadership Development. *Clin Colon Rectal Surg.* 2020 Jul;33(4):217-220. doi: 10.1055/s-0040-1709437. Epub 2020 Jun 3. PMID: 32624717; PMCID: PMC7329376.

Gilligan, Carol. (1982). In *A Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*.

Gino, F., & Bazerman, M. H. (2009). When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others' unethical behavior. *Journal of experimental Social psychology*, 45(4), 708-719.

Graham, J., Haidt, J., & Nosek, B. A. (2009). Liberals and conservatives rely on different sets of moral foundations. *Journal of personality and social psychology*, 96(5), 1029.

Greene, J. D. (2023). The dual-process theory of moral judgment does not deny that people can make compromise judgments. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(6), e2220396120.

Greene, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D. (2001). An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment. *Science*, 293(5537), 2105-2108.

Gupta Seema & Bhandari Shilpa, 2022. "Dual Process Ethical Decision-Making Models: Need for Empirical Examination," *Business Ethics and Leadership*, Sciendo, vol. 6(3), pages 47-56, September.

Guzmán, R. A., Barbato, M. T., Sznycer, D., & Cosmides, L. (2022). A moral trade-off system produces intuitive judgments that are rational and coherent and strike a balance between conflicting moral values. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(42), e2214005119.

Haidt J. The emotional dog and its rational tail: a social intuitionist approach to moral judgment. *Psychol Rev.* 2001 Oct;108(4):814-34. doi: <https://doi.org/10.1037/0033-295x.108.4.814> PMID: 11699120.

Haidt, J., & Graham, J. (2007). When morality opposes justice: Conservatives have moral intuitions that liberals may not recognize. *Social justice research*, 20(1), 98-116.

Haidt, J., & Joseph, C. (2004). Intuitive Ethics: How Innately Prepared Intuitions Generate Culturally Variable Virtues. *Daedalus*, 133(4), 55–66. <http://www.jstor.org/stable/20027945>

Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management review*, 36(4), 663-685.

Harrison JS, Wicks AC. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly.* 2013;23(1):97-124. DOI: <https://doi.org/10.5840/beq20132314>

- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Journal*, 42(5), 479–485. <https://doi.org/10.2307/256971>
- Harsanyi, J. C. (1975). Can the Maximin Principle Serve as a Basis for Morality? A Critique of John Rawls's Theory [Review of *A Theory of Justice*, by J. Rawls]. *The American Political Science Review*, 69(2), 594–606. <https://doi.org/10.2307/1959090>
- Hart, H. L. A. (1965). The morality of the law. *Harvard Law Review* 78(6), 1281-1295.
- Hébert, P., Meslin, E. M., Dunn, E. V., Byrne, N., & Reid, S. R. (1990). Evaluating ethical sensitivity in medical students: using vignettes as an instrument. *Journal of medical ethics*, 16(3), 141-145. <https://doi.org/10.1136/jme.16.3.141>
- Helion, C., Ochsner, K.N. The Role of Emotion Regulation in Moral Judgment. *Neuroethics* 11, 297–308 (2018). <https://doi.org/10.1007/s12152-016-9261-z>
- Henrich, J., Heine, S. & Norenzayan, A. Most people are not WEIRD. *Nature* 466, 29 (2010). <https://doi.org/10.1038/466029a>
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379–403. <https://doi.org/10.2307/258851>
- J.D. Greene, The dual-process theory of moral judgment does not deny that people can make compromise judgments, *Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A.* 120 (6) e2220396120, <https://doi.org/10.1073/pnas.2220396120> (2023).
- Jackson, R. W., Wood, C. M., & Zboja, J. J. (2013). The dissolution of ethical decision-making in organizations: A comprehensive review and model. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 233-250.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206–221. <https://doi.org/10.2307/259075>
- Jost, J. T. (2019). A quarter century of system justification theory: Questions, answers, criticisms, and societal applications. *British Journal of Social Psychology*, 58(2), 263-314.
- Kecskés, A. (2008). Az Enron botrány és az üzleti jog rohadt almái. *Magyar Jog*, 55, 429-440.
- Kelley, Patricia & Elm, Dawn. (2003). The Effect of Context on Moral Intensity of Ethical Issues: Revising Jones's Issue-Contingent Model. *Journal of Business Ethics*. 48. 139-154. DOI: <http://dx.doi.org/10.1023/B:BUSI.0000004594.61954.73>

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, 95(1), 1.

Kleiser, Helen & Cox, Diane. (2008). The Integration of Clinical and Managerial Supervision: A Critical Literature Review. *British Journal of Occupational Therapy*. 71. 2-12. <http://dx.doi.org/10.1177/030802260807100102>

Krebs, D. L., & Denton, K. (2005). Toward a more pragmatic approach to morality: a critical evaluation of Kohlberg's model. *Psychological review*, 112(3), 629–649. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.112.3.629>

Kugler, M., Jost, J. T., & Noorbaloochi, S. (2014). Another look at moral foundations theory: Do authoritarianism and social dominance orientation explain liberal-conservative differences in “moral” intuitions?. *Social Justice Research*, 27(4), 413-431.

Kurtines, W., & Greif, E. B. (1974). The development of moral thought: Review and evaluation of Kohlberg's approach. *Psychological Bulletin*, 81(8), 453–470. <https://doi.org/10.1037/h0036879>

Kusyk, S., Schwartz, M.S. Moral Intensity: It Is What Is, But What Is It? A Critical Review of the Literature. *J Bus Ethics* (2024). <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05869-8>

Laufer, W. S. (1999). Corporate liability, risk shifting, and the paradox of compliance. *Vanderbilt Law Review*, 52(5), 1341-1420.

Li, Y. (2010). The case analysis of the scandal of Enron. *International Journal of business and management*, 5(10), 37.

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.

Loe, T.W., Ferrell, L. & Mansfield, P. A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics* 25, 185–204 (2000). <https://doi.org/10.1023/A:1006083612239>

Ludassy, M. (2003). Az emberiség pártja. Hume tanulmánya az erkölcs alapelveiről. *Holmi*, (01), 75-89.

Málik, J. Z. (2013). Az utilitarizmus négy különböző paradigmájáról. *Jog-Állam-Politika* 2013/03, p. 3-17

Margolis, Joshua D. and Elfenbein, Hillary Anger and Walsh, James P., Does it Pay to Be Good...And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance (March 1, 2009). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1866371> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371>

- McDevitt, R., Giapponi, C., & Tromley, C. (2007). A Model of Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 219–229. <http://www.jstor.org/stable/25075414>
- Melis, A. (2005), Corporate Governance Failures: to what extent is Parmalat a particularly Italian Case?. *Corporate Governance: An International Review*, 13: 478-488. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00443.x>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Mixon, Katy. (2024). The Role of Virtue Ethics in Modern Moral Dilemmas. *International Journal of Philosophy*. 3. 14-28. 10.47941/ijp.2094.
- Murphy, J. M., & Gilligan, C. (1980). Moral development in late adolescence and adulthood: A critique and reconstruction of Kohlberg's theory. *Human development*, 23(2), 77-104.
- Narvaez, D., & Rest, J. (1995). The four components of acting morally. *Moral behavior and moral development: An introduction*, 1(1), 385-400.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of general psychology*, 2(2), 175-220.
- Nochta, T. (2013). A vezető tisztségviselők magánjogi felelősségének mércéjéről és irányairól az új Ptk. alapján. *Gazdaság és Jog*, 6, 3-8.
- O'Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. (2012). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996–2003. *Citation classics from the Journal of Business Ethics: Celebrating the first thirty years of publication*, 213-263.
- OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard business review*, 72(2), 106-117.
- Painter, Mollie. (2008). *Business Ethics as Practice*.
- Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of business ethics*, 109(3), 323-338.

- Park M, Kjervik D, Crandell J, Oermann MH. The relationship of ethics education to moral sensitivity and moral reasoning skills of nursing students. *Nursing Ethics*. 2012;19(4):568-580. doi:<https://doi.org/10.1177/0969733011433922>
- Paxton, J. M., Ungar, L., & Greene, J. D. (2012). Reflection and reasoning in moral judgment. *Cognitive science*, 36(1), 163-177.
- Pearce, John & David, Fred. (1987). *Corporate Mission Statements: The Bottom Line*. Academy of Management Executive. 1. 109-115. 10.5465/AME.1987.4275821.
- Petrick, J.A., Quinn, J.F. The Integrity Capacity Construct and Moral Progress in Business. *Journal of Business Ethics* 23, 3–18 (2000). <https://doi.org/10.1023/A:1006214726062>
- Petrick, Joseph & Quinn, John. (2001). The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset. *Journal of Business Ethics*. 34. 331-343. 10.1023/A:1012597201948.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Plamenatz, J. (2012). *Machiavelli, Hobbes, and Rousseau*. Oxford University Press, USA. pp. XXIV.
- Proctor, B. (1994). Supervision—competence, confidence, accountability. *British Journal of Guidance & Counselling*, 22(3), 309–318. <https://doi.org/10.1080/03069889408253676>
- Pullen, A., & Rhodes, C. (2013). Corporeal ethics and the politics of resistance in organizations. *Organization*, 21(6), 782-796. <https://doi.org/10.1177/1350508413484819>
- Rachels, J. (2012). Ethical egoism. *Ethical theory: an anthology*, 14, 193
- Rest, J. R. (1984). The major components of morality. *Morality, moral behavior, and moral development*, 24, 24-36.
- Reynolds, S. J. (2006). Moral Awareness and Ethical Predispositions: Investigating the Role of Individual Differences in the Recognition of Moral Issues. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 233-243.
- Reynolds, S. J., & Miller, J. A. (2015). The recognition of moral issues: Moral awareness, moral sensitivity and moral attentiveness. *Current Opinion in Psychology*, 6, 114-117. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.07.007>
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.

Ruedy, N. E., & Schweitzer, M. E. (2010). In the Moment: The Effect of Mindfulness on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 95, 73–87. <http://www.jstor.org/stable/29789714>

Şahin, Ayşe. (2018). How Principles of Business Ethics Relates to Corporate Governance and Directors?. *European Journal of Economics and Business Studies*. 4. 22-27. 10.2478/ejes-2018-0056.

Saunders, D. M. (1992). Introduction to Research on Hirschman's Exit, Voice, and Loyalty Model. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 5(3), 187–190. <https://doi.org/10.1007/BF01385046>

Schwarcz, S. L. (2024). Corporate Governance and Risk-taking: A Statistical Approach. *The University of Chicago Business Law Review*, 3(1), 4. <https://businesslawreview.uchicago.edu/print-archive/corporate-governance-and-risk-taking-statistical-approach> (2025.08.30)

Schwartz, M.S. Ethical Decision-Making Theory: An Integrated Approach. *J Bus Ethics* 139, 755–776 (2016). <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2886-8>

Scott J Reynolds, Jared A Miller, The recognition of moral issues: moral awareness, moral sensitivity and moral attentiveness, *Current Opinion in Psychology*, Volume 6, 2015, Pages 114-117, ISSN 2352-250X, <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.07.007>.

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>

Sims, R. L. (2009). Collective versus individualist national cultures: Comparing Taiwan and U.S. employee attitudes toward unethical business practices. *Business & Society*, 48, 39–59.

Snarey, J. R. (1994). Cross-Cultural Universality of Social-Moral Development. *Moral development: New research in moral development*, 5(2), 268.

Solomon, R. C. (1992). Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelean Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2(3), 317–339. <https://doi.org/10.2307/3857536>

Szabó Gábor (2010): Rawls igazságosság-elmélete és kritikái. *JURA*, (1): 184–187. <https://szakcikkadatbazis.hu/doc/8680334>

Szilágyi, J. E. (2018). A víz jogalanyisága új-zélandi példájának alkalmazhatósága a Balaton és a magyar jog viszonyrendszerében. *Pro Futuro*, 8(2), 9-23. <https://doi.org/10.26521/Profuturo/2018/2/4715>

Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). 13 ethical decision making: Where we've been and where we're going. *Academy of management Annals*, 2(1), 545-607. <https://doi.org/10.5465/19416520802211677>

Tenbrunsel, A.E., Messick, D.M. Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. *Social Justice Research* 17, 223–236 (2004). <https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000027411.35832.53>

- Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601–617. <https://doi.org/10.2307/258313>
- Trevino, L. K. (1992). Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education, and Management. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 445–459. <http://www.jstor.org/stable/25072293>
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
- Tronto, J. C. (1998). An Ethic of Care. *Generations: Journal of the American Society on Aging*, 22(3), 15–20. <http://www.jstor.org/stable/44875693>
- Turner, J., & Hill, A. (2011). Implementing clinical supervision (part 1): a review of the literature. *Mental Health Nursing (Online)*, 31(3), 8.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *science*, 211(4481), 453-458.
- Vasvári, Tamás & Vargha, Bálint & Martus, Bettina & Németh, Erzsébet. (2017). Etikus vezetés és szervezeti struktúra. *Köz-Gazdaság*. XII. 29-53.
- Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., & Meyer, M. J. (2015). Thinking ethically. *Issues in Ethics*,(August), 2-5.
- Velasquez, M.: 1998, *Business Ethics*. Fourth Edition (Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ).
- Werhane, P. H., & Freeman, R. E. (1999). Business ethics: the state of the art. *International Journal of Management Reviews*, 1(1), 1-16.
- Whittier, N.C., Williams, S. and Dewett, T.C. (2006), "Evaluating ethical decision-making models: a review and application", *Society and Business Review*, Vol. 1 No. 3, pp. 235-247. <https://doi.org/10.1108/17465680610706319>
- Wicks, A. C. (1996). The Practice of Business Ethics: Deconstructing the Debate. *Journal of Business Ethics*, 15(1), 1-13.
- Wight, Jonathan, and Martin Calkins. "The Ethical Lacunae in Friedman's Concept of the Manager." *Journal of Markets and Morality* 11, no. 2 (2008): 221-38.
- Witkin, H.A. and Goodenough, D.R. (1977), FIELD DEPENDENCE REVISITED. *ETS Research Bulletin Series*, 1977: i-53. <https://doi.org/10.1002/j.2333-8504.1977.tb01141.x>
- Wood, D. J. (2010). Measuring corporate social performance: A review. *International journal of management reviews*, 12(1), 50-84.
- Zeller, G. (2022). Létezik-e a Smith probléma, avagy mennyire egységesek Adam Smith nézetei?. *PTE KTK Műhelytanulmányok*, 2009(1-7)

Zhuang, J., Thomas, S., & Miller, D. L. (2005). Examining culture's effect on whistle-blowing and peer reporting. *Business & Society*, 44, 462–486. doi:10.1177/0007650305281848.

Zsolnai, L. (2006). Extended stakeholder theory. *Society and business Review*, 1(1), 37-44.

Zsolnai, L. (2008). Genuine business ethics. *Ethics Matters*, Forthcoming. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=983788>

Zsolnai, L., & Kindler, J. (1993). *Etika a gazdaságban*. Budapest: Keraban Kiadó

Jogszabály hivatkozások:

Ptk 3: 282 - 293 §

Regulation (EU) 2019/2088 <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj/eng> (2025.11.26)

Directive 2022/2464
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (2025.11.26)

Regulation (EU) 2020/852 <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng> (2025.11.26)

2023. évi XXV. törvény a a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről, valamint a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról

Online források:

<https://www.ibe.org.uk/> (2025.06.02)

<https://plato.stanford.edu/entries/epicurus/> (2025.06.09)

https://www.qcc.cuny.edu/socialSciences/ppecorino/ETHICS_TEXT/Chapter_5_Teleological_Theories_Egoism/Ethical_Egoism.htm (2025.06.09)

<https://www.britannica.com/topic/objectivism-philosophy> (2025.05.09)

<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (2025.06.10)

<https://www.ebsco.com/research-starters/literature-and-writing/utilitarianism-john-stuart-mill> (2025.06.10)

<https://viva.pressbooks.pub/phi220ethics/chapter/utilitarianism-pros-and-cons/> (2025.06.10)

<https://plato.stanford.edu/entries/bentham/> (2025.06.10)

<https://blogs.lse.ac.uk/lseupr/2022/03/11/is-mills-principle-of-liberty-compatible-with-his-utilitarianism/> (2025.06.11)

<https://utilitarianism.net/guest-essays/utilitarianism-and-business-ethics/> (2025.06.11)

<https://blog.utc.edu/business/2024/05/01/top-10-ethical-dilemmas-in-the-workplace/>
(2025.06.11)

<https://plato.stanford.edu/entries/kant-moral/> (2025.06.11)

<https://mmi.elte.hu/szababolcseszeti/mmi.elte.hu/szababolcseszeti/index1fa8.html>
(2025.05.11)

<https://dailypitch.news/the-categorical-imperative-in-business-from-an-ethical-theory-point-of-view/> (2025.06.11)

https://www.gvh.hu/data/cms1000782/62_2010_PPKE_versenyfel%C3%BCgy.%20b%C3%ADrs%C3%A1g_T1_m%C3%B3d.pdf (2025.06.11)

https://www.csr-kompetenz.de/fileadmin/dokumente/CSR_TRAINING_HU.pdf (2025.06.11)

<https://digitallibrary.un.org/record/720245?v=pdf> (2025.06.12)

<https://www.ebsco.com/research-starters/history/two-treatises-government-john-locke>
(2025.06.14)

<https://plato.stanford.edu/entries/locke-political/> (2025.06.14)

<https://blog.udallas.edu/tower-thoughts/unpacking-the-importance-of-virtue-ethics-in-business-education> (2025.06.14)

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/gx_grc_Reputation@Risk%20survey%20report_FINAL.pdf (2025.06.15)

<https://www.wtwco.com/en-ch/insights/2025/05/global-reputational-risk-readiness-survey-2024-25> (2025.06.15)

<https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/ESG%20Paper%20Aug%202021.pdf> (2025.06.15)

<https://www.britannica.com/topic/moral-virtue> (2025.06.15)

<https://www.britannica.com/topic/postmodernism-philosophy> (2025.06.15)

<https://plato.stanford.edu/entries/hume-moral/> (2025.06.17)

<https://plato.stanford.edu/Entries/reasoning-moral/> (2026.06.17)

<https://ymblog.jonathanhaidt.org/2010/08/if-you-are-going-to-criticize-the-social-intuitionist-model-please-dont-repeat-paul-blooms-mistake/> (2025.06.17)

<https://leb.fbi.gov/articles/focus/focus-on-ethics-rethinking-ethics-in-law-enforcement>
(2025.06.17)

http://www.mateh.hu/tehetsegkonyvtar/Dr_Toht_tanulmanyok/Kognitiv_stilusok.pdf
(2025.07.06)

<https://bet.hu/Kibocsatok/Ajanlasok-kibocsatoknak/Felelos-tarsasagiranyitas> (2025.08.05.)

https://www.amcham.hu/sites/default/files/publications/2020-03/Glossary_magyar.pdf
(2025.08.05)

<https://opened.tesu.edu/ethicalleadership/chapter/3-3/> (2025.08.31)

<https://jogaszegylet.hu/jogelet/vezeto-tisztsegviselo-felelossege-a-tarsasaggal-szemben-2/>
(2025.08.31)

<https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/OSHA3905.pdf>
(2025.10.18)

<https://kpmg.com/hu/hu/home/tanulmanyok/2024/09/kettos-lenyegesseg-meghatározasa.html>
(2025.11.24)

<https://www.kcl.ac.uk/business/assets/research/literature-review-purpose-washing.pdf>
(2025.11.28)

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (2025.11.28)

https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_5f9c50e005034badb07f94e9712d9a56.pdf
(2025.11.28)

<https://www.consilium.europa.eu/en/policies/basel-iii/> (2025.11.28)

<https://www.garp.org/risk-intelligence/technology/risk-matrix-approach-221007> (2025.11.28)

<https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/value-at-risk#definition> (2025.11.28)

<https://www.sciencedirect.com/topics/economics-econometrics-and-finance/monte-carlo-simulation> (2025.11.28)

https://www.law.cornell.edu/wex/business_judgment_rule (2025.11.28)

<https://arsboni.hu/a-whistleblowing-intezmenyenek-kialakulasa-es-magyar-szabalyozasa/>
(2025.11.28)

<https://whistleblowersinternational.com/what-is-whistleblowing/history/> (2025.11.29)

<https://www.opensocietyfoundations.org/voices/daniel-ellsberg-and-john-dean-on-whistleblowing-and-the-perils-of-abusing-power?playvideo=1> (2025.11.29)

<https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/breaching-fiduciary-duty-and-its-consequences/> (2025.11.29)

<https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/251003/strengths-based-leadership-things-followers-need.aspx> (2025.12.02)

<https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/695513/restorative-solving-problems-core.aspx> (2025.12.02)

<https://www.archerirm.community/s/> (2025.12.13)

https://www.climatecasechart.com/document/clientearth-v-shells-board-of-directors_9377 (2026.01.29)

<https://birosag.hu/aktualis-kozlemenyek/gyori-itelotabla-az-un-vorosiszap-ugy-itelete> (2026.01.28)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/ALL/?uri=CELEX:32024L1203> (2026.01.28)

<https://njt.hu/jogszabaly/2013-5-00-00> (2026.01.28)

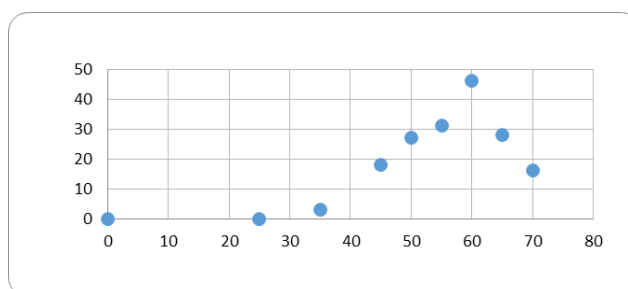
<https://szupervizorok.hu/szupervizio/> (2026.01.30)

https://www.climatecasechart.com/document/milieudedefensie-et-al-v-royal-dutch-shell-plc_c3e4 (2026.03.17)

<https://coachingfederation.hu/ugyfeleknek/mi-a-coaching/> (2026.01.30)

1. számú Melléklet

A kitöltők demográfiai eloszlása



A kitöltők neme

| | Teljes kitöltők (db) | Teljes kitöltők (%) |
|----------------------|----------------------|---------------------|
| Férfi | 42 | 24,0% |
| Nő | 127 | 72,6% |
| Nem szeretné megadni | 6 | 3,4% |

A kitöltők tartózkodási helye

| Ország | Kitöltők száma | Régió |
|---------------|----------------|---------------|
| Ausztrália | 6 | Ausztrália |
| Brazília | 3 | Dél-Amerika |
| Kanada | 10 | Észak-Amerika |
| Chile | 1 | Dél-Amerika |
| Kína | 1 | Ázsia |
| Egyiptom | 1 | Afrika |
| Franciaország | 3 | Európa |
| Németország | 7 | Európa |
| Görögország | 2 | Európa |
| Magyarország | 20 | Európa |
| India | 2 | Ázsia |
| Indonézia | 1 | Ázsia |
| Irán | 1 | Afrika |
| Írország | 3 | Európa |
| Izrael | 2 | Európa |
| Olaszország | 6 | Európa |
| Japán | 1 | Ázsia |
| Litvánia | 1 | Európa |
| Malajzia | 3 | Ázsia |
| Mongólia | 1 | Ázsia |
| Hollandia | 2 | Európa |
| Pakisztán | 1 | Ázsia |

| | | |
|---------------------------|----|---------------|
| Peru | 1 | Dél-Amerika |
| Lengyelország | 1 | Európa |
| Románia | 1 | Európa |
| Szingapúr | 3 | Ázsia |
| Szlovákia | 1 | Európa |
| Dél-Afrika | 9 | Afrika |
| Dél-Korea | 1 | Ázsia |
| Spanyolország | 2 | Európa |
| Svédország | 2 | Európa |
| Svájc | 4 | Európa |
| Thaiföld | 1 | Ázsia |
| Törökország | 1 | Ázsia |
| Egyesült Királyság | 11 | Európa |
| Amerikai Egyesült Államok | 54 | Észak-Amerika |

2. számú Melléklet

A kitöltők szakmai tapasztalata, minősítése, ügyfélprofil

| Mekkora szakmai tapasztalattal rendelkeznek? | Teljes kiöltők | Teljes kitöltők %-a |
|--|----------------|---------------------|
| 1. <5 év | 33 | 19,4% |
| 2. 6-10 év | 41 | 24,1% |
| 3. 11-20 év | 76 | 44,7% |
| 4. 21+ év | 20 | 11,8% |

| Milyen szakmai minősítéssel rendelkeznek, mint coach? | Teljes kiöltők | Teljes kitöltők %-a |
|---|----------------|---------------------|
| 1. ICF - ACC | 42 | 19,9% |
| 2. ICF - PCC | 84 | 39,8% |
| 3. ICF - MCC | 20 | 9,5% |
| 4. ICF - ACTC | 5 | 2,4% |
| 5. EMCC - Professional Practitioner | 13 | 6,2% |
| 6. EMCC - Master Practitioner | 3 | 1,4% |
| 7. Egyéb, kérjük pontosítsa | 40 | 19,0% |
| 8. Nem rendelkezem szakmai minősítéssel | 4 | 1,9% |

| Milyen régióból érkeznek az ügyfelei? | Teljes kiöltők | Teljes kitöltők %-a |
|---------------------------------------|----------------|---------------------|
| 1. Kelet-Európa | 33 | 8,1% |
| 2. Közép-Európa | 41 | 16,4% |
| 3. Nyugat- Európa | 76 | 18,8% |
| 4. Kanada és USA | 20 | 24,0% |
| 5. Dél- és Közép-Amerika | 33 | 5,5% |
| 6. Ázsia | 41 | 10,7% |
| 7. Közel-Kelet | 76 | 5,7% |
| 8. Afrika | 20 | 5,7% |
| 9. Ausztrália, New Zéland | 19 | 5,0% |

3. számú Melléklet

Etikai téma gyakorisága coachingban, szupervízióban

| Milyen gyakran fordulnak Önhöz etikai kérdésekkel az üzleti szférában vagy civil szervezeteknél dolgozó ügyfelei? | Teljes kiöltők | Teljes kitöltők %-a |
|---|----------------|---------------------|
| 1. Nagyon gyakran | 1 | 0,6% |
| 2. Gyakran | 20 | 12,9% |

| | | |
|-------------------|----|-------|
| 3. Ritkán | 37 | 23,9% |
| 4. Nagyon ritkán | 48 | 31,0% |
| 5. Egyáltalán nem | 39 | 25,2% |
| 6. Nem tudom | 10 | 6,5% |

4. számú Melléklet

| A vezetői döntések gyakran dilemmákat vetnek fel. Fordult már Önhöz olyan ügyfél, aki üzleti környezetben vagy civil szervezetnél dolgozik, és vezetői döntéseivel kapcsolatos etikai dilemmákról beszélt? | Teljes kiöltők száma | Teljes kitöltők %-a |
|---|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Igen, dilemmájuk volt azzal kapcsolatban, hogy vezetői döntésük milyen hatással lesz a többi belső érdekelt félre (pl. a munkavállalókra, az ügyfelekre stb.) | 85 | 38,1% |
| 2. Igen, dilemmájuk volt a vezetői döntésük más külső, közvetlen érdekelt felekre (pl. ügyfelek, beszállítók, helyi közösség, helyi környezet stb.) gyakorolt hatásával kapcsolatban. | 48 | 21,5% |
| 3. Igen, dilemmájukat a vezetői döntésük más külső, nem közvetlen érdekelt felekre (pl. tágabb közösség, tágabb környezet, tágabb társadalmi hatások) gyakorolt hatása okozta. | 34 | 15,2% |
| 4. Egyéb, kérjük, részletezze: NYITOTT KÉRDÉS | 0 | 0,0% |
| 5. Egyik sem a fentiek közül | 56 | 25,1% |

5. számú Melléklet

| A szakmai kompetenciákat és készségeket néha megkérdőjelezzik és vitatják. Fordultak már Önhöz üzleti szférában vagy civil szervezeteknél dolgozó ügyfelek a szakmai kompetenciáikkal kapcsolatos etikai dilemmákkal kapcsolatban? | Teljes kiöltők száma | Teljes kitöltők %-a |
|---|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Igen, kétségbe vonták, hogy készen állnak-e a pozícióra/feladatra (pl. jogosultak-e betölteni a pozíciót)? | 78 | 34,8% |
| 2. Igen, aggódtak amiatt, hogyan tudnak megfelelni a túlzott vagy irreális elvárásoknak | 91 | 40,6% |
| 3. Egyéb kompetenciával kapcsolatos kérdések esetén kérjük, fejtse ki – NYITOTT VÁLASZ | 10 | 4,5% |
| Egyik sem a fentiek közül | 45 | 20,1% |

6. számú Melléklet

| A munkahelyi kapcsolatok néha problémákat okozhatnak. Volt-e már olyan eset, amikor üzleti szférában vagy civil szervezetnél dolgozó ügyfelei munkahelyi kapcsolatokkal kapcsolatos etikai | Teljes kiöltők száma | Teljes kitöltők %-a |
|---|-----------------------------|----------------------------|
|---|-----------------------------|----------------------------|

| dilemmákkal szembesültek, és erről Önt is tájékoztatták? | | |
|--|----|-------|
| 1. Igen, vezetőikkel való együttműködés során felmerült etikai kérdések | 85 | 27,5% |
| 2. Igen, kollégákkal való együttműködés során felmerült etikai kérdések | 84 | 27,2% |
| 3. Igen, beosztottakkal való együttműködés során felmerült etikai kérdések | 62 | 20,1% |
| 4. A munkahelyi romantikus érzelmekkel kapcsolatos etikai kérdések | 34 | 11,0% |
| 5. Egyik sem a fentiek közül | 44 | 14,2% |

7. számú Melléklet

| A különböző értékrendek találkozása nem mindig zajlik problémák nélkül. Találkoztak-e már az Ön ügyfelei – akár az üzleti szférában, akár civil szervezeteknél dolgoznak – etikai dilemmákkal az eltérő értékrendek miatt? | Teljes kiöltők száma | Teljes kitöltők %-a |
|---|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Igen, mert értékeik eltértek a kollégáikétól | 81 | 36,0% |
| 2. Igen, mert értékeik eltértek a szervezet értékeitől | 98 | 43,6% |
| 3. Igen, egyéb, eltérő értékrendeket érintő esetekben – kérjük, részletezze: NYITOTT KÉRDÉS | 14 | 6,2% |
| 4. A fenti válaszok egyike sem | 32 | 14,2% |

8. számú Melléklet

| A beszélgetés során felmerülhetnek más, személyes vagy a munkával nem közvetlenül összefüggő dilemmák is. Történt már meg, hogy üzleti szférában vagy civil szervezetnél dolgozó kliensei más, személyes etikai dilemmákat hoztak fel a foglalkozáson? | Teljes kiöltők száma | Teljes kitöltők %-a |
|---|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Igen, felvetettek más, személyes vagy a munkával nem közvetlenül összefüggő kérdéseket a magánéletükből és kapcsolataikból | 97 | 37,2% |
| 2. Igen, megbeszélték a közvetlen környezetükhöz kapcsolódó etikai kérdéseket (pl. a munkahely elvesztésétől való félelem, a társadalmi környezettel kapcsolatos kihívások) | 86 | 33,0% |
| 3. Igen, megbeszélték a tágabb környezethez kapcsolódó etikai kérdéseket (pl. az éghajlatváltozás hatásai, globális társadalmi-politikai helyzet (háború, járvány stb.)) | 40 | 15,3% |
| 4. Egyéb, kérjük, részletezze: NYITOTT KÉRDÉS | 4 | 1,5% |
| 5. A fenti válaszok közül egyik sem | 34 | 13,0% |

9. számú Melléklet

| Kérjük, jelölje meg, hogy az üzleti szférában vagy civil szervezeteknél dolgozó ügyfelei munkája során a fent felsorolt három típusú etikai dilemmák közül melyikkel szembesülnek leggyakrabban? | Teljes kiöltők száma | Teljes kitöltők %-a |
|---|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Vezetői döntések | 107 | 28,2% |
| 2. Szakmai kompetenciák | 58 | 15,3% |

| | | |
|--|----|-------|
| 3. Munkahelyi kapcsolatok | 81 | 21,3% |
| 4. Értékkonfliktusok | 91 | 23,9% |
| 5. Egyéb, személyes vagy a munkával közvetlenül nem kapcsolatos dilemmák | 35 | 9,2% |
| 6. Egyéb | 8 | 2,1% |