

Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar

Doktori Iskola



Doktori (PhD) értekezés tézisei

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.

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés a kutatott területbe.....	3
II. Kutatási célok és kutatási kérdések	4
III. Kutatásmódszertan.....	6
IV. A kitűzött kutatási célok elérésének vizsgálata	8
V. A kutatási eredmények gyakorlati alkalmazhatóságának vizsgálata	17
VI. Zárógondolatok	21
VII. A dolgozat összegzése magyarul és angolul.....	21
VIII. Publikációs jegyzék	Hiba! A könyvjelző nem létezik.

I. Bevezetés a kutatott területbe

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 okoznak a mértéktelen, gátlástalan profithajszolás, az egyoldalú szempontok mentén történő döntéshozatal, a gazdasági hatalommal való kontroll nélküli visszaélés¹.

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 értekezés a különböző tudományterületek klasszikus alapvetéseire épít, összekapcsolva azokat, rámutatva a szinergia lehetőségeire.

II. Kutatási célok és kutatási kérdések

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.

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 megtevesztő, nem etikus értékesítési és marketingeszközökkel több százezer ember halálát okozta, azzal, hogy eltitkolta, hogy a gyógyszer addikciót okoz.

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.

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 (soft law), a felelős társaságirányítási rendszerek és az etikus döntéshozatal összefüggéseinek mélyebb megértését mind egyéni, mind szervezeti szinten, mert úgy véli, a jognak az etikai minimum biztosításánál jóval nagyobb szerepe van e területen.

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 diszkrepancia 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 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 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 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.
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.

III. Kutatásmódszertan

A kutatási kérdés megválaszolásához, és a tézisek igazolásához 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 kutatás újszerűsége a módszertani innováció, amely többféle kutatási módszer komplex használatában, az interdiszciplináris megközelítésben, valamint 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.

IV. A kitűzött kutatási célok elérésének vizsgálata

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 központi kutatási kérdése mentén a szerző az alábbi téziseket fogalmazta meg és vizsgálta:

1. Tézis

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”³ illetve a „kozmetikai compliance”⁴ 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 elköteleződéssé transzformálni.

2. Tézis

³ Laufer, W. S. (1999). Corporate liability, risk shifting, and the paradox of compliance. *Vanderbilt Law Review*, 52(5), 1341-1420. pp.1405-1406

⁴ Laufer, W. S. (1999). Corporate liability, risk shifting, and the paradox of compliance. *Vanderbilt Law Review*, 52(5), 1341-1420. pp.1405-1406 p. 1405

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 vakság 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 vakvághoz (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 vakvághoz, 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. Tézis

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 szervezettebb 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” képviselete 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 vezetőknek 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. Tézis

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 döntéshozatallal.

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.

A primer kutatás öt hipotézist fogalmazott meg.

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 és coaching folyamatokban.

A primer kutatás eredménye rávilágít arra, hogy még nagy tapasztalattal rendelkező, érettebb személyiségű szakemberek sem feltétlenül etikai kérdésként azonosítanak morális rétegeket tartalmazó helyzeteket.

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 prioritizálják, 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.

V. A kutatási eredmények gyakorlati alkalmazhatóságának vizsgálata

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, metaszinten 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.⁵ A modellben a habermasi diskurzusz nem csupán elméleti hivatkozás,

⁵ Habermas, J. (2001). A kommunikatív etika. *Budapest: Új Mandátum Kiadó*. p.175

hanem a szupervíziós pillér által operacionalizált folyamat, amely biztosítja az érdektelen, 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 érzékenységet 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 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. 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.	

A kidolgozott integratív modell választ ad a XXI. századi kihívásokra azáltal, hogy beemeli a kiterjesztett stakeholder-elméletet a napi döntési rutinba; a kockázatelemzési szakaszban kötelezővé teszi a negatív következmények hatásának mitigációs költségét; szupervíziós pillért épít be, amely horizontálisan kíséri végig a folyamatot, biztosítva a kognitív lassítást, a pszichológiai biztonságot és a mentális egészségvédelmet.

VI. Zárógondolatok

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.

VII. A dolgozat összegzése magyarul és angolul

7.1 Magyar nyelvű összefoglaló

A doktori értekezés az etikus vezetői döntéshozatal és a felelős társaságirányítás szintézisét vizsgálja a XXI. század komplex gazdasági és társadalmi kihívásai közepette. A kutatás központi problémája az a normatív diszkrepancia, amely a fenntarthatósági szabályozás (pl.

ESG-direktívák) elvárt célkitűzései és a vezetők tényleges, egyéni szintű döntéshozatali mechanizmusai között feszül. A szerző rávilágít, hogy a jelenlegi társaságirányítási keretrendszerek gyakran megrekednek a „jogkövető formalizmus” szintjén, ahol a megfelelés csupán adminisztratív kényszer (compliance), nem pedig belső meggyőződésen alapuló stratégiai elköteleződés (commitment). Az értekezés elméleti alapjait interdiszciplináris szakirodalmi szintézis adja, amely ötvözi a jogtudományt, a viselkedéstani közgazdaságtant és a pszichológiát. A kutatás épít Simon korlátozott racionalitás elméletére és a Kahneman–Tversky-féle kettős folyamat modellre, bizonyítva, hogy a volatilis (VUCA) üzleti környezetben a vezetők gyakran az érzelmi alapú, gyors „1-es rendszerre” támaszkodnak. Ez a mechanizmus szisztematikusan háttérbe szorítja a morális reflexióhoz szükséges, lassabb „2-es rendszert”, ami etikai vaksághoz (ethical blindness) és döntési vakfoltokhoz vezet. A szerző hangsúlyozza Jones morális intenzitás elméletének relevanciáját is: a fenntarthatósági szempontok térbeli és időbeli távolsága miatt azok ingerküszöbe alacsony marad az azonnali profitérdekekkel szemben. A kutatás módszertani újdonsága a primer kutatásban rejlik, amely indirekt módon, szupervizorokon és coachokon keresztül vizsgálta a döntéshozók etikai dilemmáit. Ez a megközelítés lehetővé tette a morális némaság (moral muteness) legyőzését és a rejtett döntési vakfoltok azonosítását. Az értekezés legfontosabb tudományos nívója a „Reflektív etikus döntéshozatali modell” kidolgozása, amely nem csupán egyéni eszköz, hanem szervezeti innovációként és kockázatkezelési protokollként is funkcionál. A szerző javaslatot tesz a vezetői szupervízió intézményesítésére, mint reflexív szervezeti kontrollmechanizmusra, amely képes mesterségesen „lassítani” a döntési folyamatot, aktiválva a tudatos morális érvelést. Az értekezés konklúziója szerint a fenntarthatósági fordulat megköveteli a társaságirányítás paradigmaváltását: a direktív és formális szabályozástól el kell mozdulni a reflexív, puha jogi megoldások felé. A modell kiterjesztett stakeholder-szemlélete beemeli a nem-humán érintettek és a jövő generációinak szempontjait, biztosítva a fiduciárius kötelezettségek modern, etikai alapú értelmezését. Az értekezés így hidat képez a de jure szabályozás és a de facto döntéshozatal között, elősegítve a szervezeti integritás rendszerszintű fejlődését.

Summary in English

The dissertation examines the synthesis of ethical managerial decision-making and corporate governance in light of the complex challenges of the 21st century. The central problem addressed is the normative discrepancy between the intended goals of sustainability regulations (e.g., ESG directives) and the actual, individual-level decision-making mechanisms of executives. The

author highlights that current corporate governance frameworks often stall at the level of "legalistic formalism," where compliance remains a mere administrative burden rather than a strategic commitment based on internal conviction. The theoretical foundation of the thesis is an interdisciplinary literature synthesis that integrates legal studies, behavioral economics, and psychology. The research draws on Simon's theory of bounded rationality and the Kahneman–Tversky Dual Process Theory, proving that in a volatile (VUCA) business environment, leaders frequently rely on the fast, emotion-based "System 1". This mechanism systematically sidelines the slower "System 2" required for moral reflection, leading to ethical blindness and decision-making blind spots. The author also emphasizes the relevance of Jones's Moral Intensity Theory: due to the temporal and spatial distance of sustainability considerations, their moral stimulus threshold remains low compared to immediate profit interests. The methodological innovation of the study lies in its primary research, which investigated the ethical dilemmas of decision-makers indirectly through supervisors and coaches. This approach allowed for bypassing the wall of "moral muteness" and identifying hidden decision-making blind spots. The most significant scientific novelty of the dissertation is the development of the "Reflective Ethical Decision-Making Model," which functions not only as an individual tool but also as an organizational innovation and risk management protocol. The author proposes the institutionalization of managerial supervision as a reflective organizational control mechanism capable of artificially "slowing down" the decision process to activate conscious moral reasoning. The dissertation concludes that the sustainability transition requires a paradigm shift in corporate governance: moving away from directive and formal regulation toward reflective, "soft law" solutions. The model's extended stakeholder perspective incorporates the interests of non-human stakeholders and future generations, ensuring a modern, ethically grounded interpretation of fiduciary duties. Thus, the thesis builds a bridge between de jure regulation and de facto decision-making, facilitating the system-level development of organizational integrity.