

TÖRÖK ATTILA

Racionalitás és etika a gazdasági döntésekben

Az alkalmazott üzleti etika néhány elméleti és módszertani kérdése

Fejleszthető-e az üzleti etika? Léteznek-e képzési módszerek, amelyek révén a gazdasági döntéshozók a napi üzleti döntések mögött rejlő etikai dilemmákat könnyebben felismerik? Úgy gondoljuk, hogy a gazdasági döntéshozók etikai normái hatásával vannak motivációjukra és döntéseikre, a közgazdaságtudomány ezért nem zárkozhatsz el az etikai paraméterek vizsgálata elől. A tudományág – hazai művelőinek erőfeszítései ellenére – viszonylag ismeretlen Magyarországon, bár az üzleti etikai intézményépítést – elsősorban külföldi példák hatására – több nagyvállalat is megkezdte. A magyar gazdaság gyors és értékváltságoktól sem mentes átalakulásának évtizedében ez a viszonylagos ismeretlenség aligha üdvözlhető. Ezért az üzleti etikával foglalkozó amerikai és nyugat-európai kutatások főbb eredményeinek ismertetését fontosnak tartjuk. Erre tesz kísérletet ez az írás.

Az etika és a közgazdasági elmélet

Az üzleti etika alapkérdései – ma is felismerhető formában – előbb fogalmazódtak meg, mint a közgazdaságtudomány alapkérdései. Cicero rodoszi példázata klasszikus üzleti etikai dilemmát ismertet: Rodoszon gabonahiány van, s egy kereskedő jó áron túl tud adni Alexandriából hozott gabonáján. Ám amikor ő Alexandriából elhajózott, látta, hogy még sok rodoszi hajó rakodik gabonát. Beszámoljon-e vajon erről a rodosziaknak, vagy ezt elhallgatva „maximalizálja” nyereségét?¹

A modern közgazdaságtudomány alapjait lerakó gondolkodók érvelésében azonban már csekélyebb szerepet kaptak az etikai kérdések. Adam Smith főművének² sokat idézett, a jó szándéknak és az önérdeknek gazdasági aktusokban viselt szerepét elemző gondolatmenete pedig mintha még inkább kiszorította volna az etikai dimenziót³ a közgazdaságtudományból. Ennek a tudománynak a világában a gazdaság szereplőit összefűző egyetlen meghatározó kötelék a szabad akaratból létrejövő szerződéses viszony. A közgazdasági darwinizmus pedig a szociáldarwinizmus közgazdasági megfelelőjeként szerzett híveket. A legerősebb túlélése (*survival of the fittest*) Herbert

¹ Ismerteti: Journal of Political Economy, 1988. 4. sz. Cicero felfogása szerint egyébként a kereskedőnek erkölcsi kötelessége a tényszerű tájékoztatás.

² The Wealth of Nations – említést kíván, hogy Smith korábbi, kevésbé ismert, Theory of Moral Sentiment című művében részletesen tárgyalja az emberi viselkedés etikai kérdéseit.

³ Az etika fogalmának pontos definíciója az üzleti etika esetében sem könnyű. Értelmezésünkben a fogalom elsősorban a gazdasági szereplők jogszabályi kényszer – tehát legalitási normák – által nem meghatározott magatartási normáinak összességét takarja. Esetenként a legalitási normák érvényesülése is etikai dimenzióként jelenik meg.

Spencertől származó gondolata⁴ megjelent a közgazdasági gondolkozásban is. Legmarkánsabb és közérthető megfogalmazása talán Andrew Carnegie-től, az emberbarát amerikai acélmágnástól származik.⁵

A modern közgazdaságtudományban Milton Friedman mutatott rá a legélesebben, hogy a gazdaságon kívüli megfontolásokat az üzleti döntésekből ki kell zárni. A döntéshozóknak egyedül a tulajdonosok érdekeit szabad szem előtt tartaniuk. Az így elért működési hatékonyság vezet majd ahhoz a jóléthez, amely lehetővé teszi a társadalom erkölcsi állapotának javulását. Friedman első ízben 1962-ben megjelent könyvének, a Kapitalizmus és szabadságnak a fogadtatása jelezte ennek a gondolatnak a széles körű hatását. (Friedman [1996]).

Az ellentábor sem volt azonban tétlen. A francia társadalompszichológus, Gabriel Tarde 1881-ben írt, Adam Smithszel polemizáló könyvétől (Tarde [1902]) kezdve egészen Amitai Etzioni 1988-as könyvéig (Etzioni [1988]), gondolkodók sokasága igyekezett bizonyítani, hogy az emberi viselkedés etikai oldalával a közgazdasági elemzésnek is foglalkoznia kell, hiszen az erkölcsi dimenzió jelentős szerepet játszik a gazdasági tranzakciókban.

„Paradigmák küzdelmének lehetünk a tanúi. A védekező pozíciójába beásott utilitarista, racionális-individualista paradigmának – amelyet nem csupán a gazdaságra, hanem a társadalmi viszonyok teljes körére, a családi életre és a bűnözésre is alkalmaznak – meg kell küzdenie kihívóival. Az egyik kihívója a szociális-konzervatív paradigma... A másik kihívó nézeteit ez a könyv tartalmazza. E nézet szerint az egyén képes önállóan az észszerű cselekvésre, ... de ezt a képességét alapvetően befolyásolja, ... , hogy személyisége milyen erkölcsi és érzelmi alapokra támaszkodik.” (Etzioni [1988] Előszó.)

Etzioni könyvét egyik méltatója „a közgazdaságtudomány kulturális alapjainak megreformálására tett legkomolyabb kísérletként” értékelte (Burk [1994] 323. o.). A gazdasági szereplők cselekedeteit e szerint nemcsak a piac és a jogszabályi környezet vezérli, hanem az etikai szocializáció eredményeképpen kifejlődött erkölcsi megfontolások is. Ezek hatására a gazdasági szereplő olykor a szűken és rövid távon értelmezett önérdek ellenében cselekszik.

A neoklasszikus közgazdasági elmélet, különösen vegytiszta formájában, nem képes az „önérdeke ellen forduló” gazdasági szereplő motivációjának magyarázatára. Miért adunk borralalót olyan vendéglőben is, ahova soha nem térünk vissza? – hangzik Etzioni nagyon egyszerű példája (Etzioni [1988] 51. o.). Ha elfogadjuk, hogy a gazdasági szereplők időnként saját közvetlen anyagi érdekeikkel ellentétes lépéseket tesznek, akkor a mikrogazdasági elméleteknek az alapfeltételezései nem állják meg a helyüket.

A gazdasági társaság társadalmi felelősségével kapcsolatos elméletek (Manne–Wallich [1972], Jones [1980], Bowen [1953]) térhódítása bizonyos mértékig ugyancsak a neoklasszikusok ellenében mozgósította a szakmai közvéleményt. Ezek az elméletek a társaságok növekvő társadalmi felelősségét a piacgazdaságra épülő társadalom természetes fejlődése eredményeként értelmezik. Ez a fejlődés vezet a korlátok nélküli szabad versenytől az érett piacgazdaságig, s a legfőbb hajtóereje a nagyobb társadalmi egyenlőség, valamint a fenntartható növekedés iránti igény. A folyamat során a gazdaságon kívüli értékek egyre nagyobb mértékben módosítják a neoklasszikus optimalizáció célfüggvényeit.

Jóllehet a társadalmi egyenlőség kollektív és a vállalkozás egyéni értékei közötti ellentét e módosulásokkal sem tűnik el, összehangolásuk a piacgazdaság hosszabb távú fenn-

⁴ „A tehetetlen szegénysége, az óvatlan nyakába zúduló szerencsétlenségek, a tétlen éhezése és az, ahogyan az erős félretasztatja a gyengét, tehát mindaz, ami oly sok embert taszít a legmélyebb nyomorúságba, egy hatalmas, távolba tekintő jóság megnyilvánulásai.” (Spencer [1851].)

⁵ „Jóllehet a verseny olykor nehéz az egyén számára, a lehető legelőnyösebb a fajnak. Ez teszi lehetővé ugyanis, hogy az élet minden területén a legkiválóbbak maradjanak talpon.” (Idézi Blom [1996].)

maradásának fontos érdeke. Az üzleti etika a két ellentétes értékrend összehangolásának egyik eszköze. A *stakeholderek*⁶ és *shareholderek* (részvényesek) közötti különbségtételre épülő elméletek ennek jegyében tesznek kísérletet – legtöbbször etikai indíttatásból – a menedzserek eredendően részvényérdekelt szempontjainak szélesítésére, arra, hogy a *stakeholderek* érdekeit is képesek legyenek befogadni.

Az üzleti etika és a modern nagyvállalat

A fejlett piacgazdaságok – elsősorban az amerikai gazdaság – mindennapi működését is érintő végleges „etikai” fordulat a nyolcvanas években következett be. Ennek a fordulatnak az előhírnökei a hatvanas évek – legtöbbször újbaldali – civil szerveződései voltak. Ezek üzletellenes, a *big business* káros voltát hangsúlyozó retorikájukkal tűntek ki. Ennek hagyományaira is építettek – az ideológiai folyamatosság vállalása nélkül – a nyolcvanas évek elejének üzleti etikai kezdeményezései. A hatvanas évekbeli mozgalmak kapitalizmuskritikától áthatott alapállását erősen pragmatikus megközelítés váltotta föl. Nem a piacgazdaság egésze, hanem csupán a *big business*, azaz egy-egy nagyvállalat működésében tapasztalható visszaállások kerültek a támadások keresztútjába: rendszerint nagyon is konkrét – pénzügyi, környezetszennyezési és a kormányzati kapcsolatokkal összefüggő – botrányok formájában.

A nyolcvanas évek elején Amerika „deregulálódó” gazdasági környezetében az üzleti világ egy része félresöpörte a korábbi időszak üzleti etikai normáit. Különösen a pénzpiaci dereguláció kínált óriási lehetőségeket, provokált óriási botrányokat.⁷ (Ekkoriban került sor az első nagyobb, 35 millió dolláros, üzleti etikai célokat szolgáló adományra. Az adományozó a Harvard Business School etikai tanszékének felállítását támogatta.⁸ Ez volt első, a tevékenységét ennek a témának szentelő tanszék az Egyesült Államokban.)

A legnagyobb amerikai és európai multinacionális cégek a nyolcvanas évektől igyekeznek „feltűnően” etikusaknak látszani. Az etikus üzletvitelnek a tengelyébe a környezetért, a közélet tisztaságáért és az emberi jogokért, illetve méltóságért viselt felelősséget állították. Ez az etikai kódexek, a *mission statementek*, az etikai ombudsmanok és forródrótok⁹ kora. Ennek a fordulatnak a fogyasztó számára legjobban érzékelhető jele a nagyvállalatok látványos „kizöldülése” – legalábbis az üzleti és a vállalati tömegkommunikációban.

⁶ Elsősorban a munkavállalók, a fogyasztók, a működés környezeti terheit viselők, lakószomszédok, hitelezők, szállítók.

⁷ Ivan Boesky ügye volt talán a legemlékezetesebb. Boesky a Drexel-Burnham nevű, New York-i befektetési bank értékpapír-kereskedőjeként vált jelképévé a nyolcvanas évek pénzügyi kilengéseinek, így a gátlástalan bennfentes kereskedelemnek és az ezzel elérhető csillagászati jövedelmeknek. Úgye arra is felhívta a figyelmet, hogy a Wall Street-i bankok mennyire képtelenek voltak akkor saját munkatársaik ellenőrzésére. A hatalmas érdeklődést kiváltó eset megrendítette a közvélemény bizalmát a Wall Street iránt, de hozzájárult a befektetési bankok szigorúbb ellenőrzését célzó szabályok kialakításához. Boeskyt 1987-ben három év börtönre és 100 millió dollár kártérítés megfizetésére ítélték.

⁸ Az adományozó John Shad, az Egyesült Államok Tőkepiaci Felügyeletének (*Securities and Exchange Commission*) elnöke volt.

⁹ *Etikai kódex*: a gazdasági társaság egészének és munkavállalóinak követendő magatartási normáit leíró, elsősorban belső használatra szánt dokumentum. *Mission statement*: a társaság működésének céljait rendszerint a gazdaságon kívüli célok hangsúlyozásával leíró, a társaság arculatát és társadalmi megítélését javítani hivatott, széles körben, nyilvánosan terjesztett dokumentum. *Etikai ombudsman*: a társaság működése során felmerülő etikai kérdések feltárásán, megválaszolásán munkálkodó, a működés „etikai dimenzióit” a társasági hierarchia alsóbb szintjein is megjelenítő munkatárs. *Etikai forródrót*: az etikai kérdésekkel szembeesülő munkavállalók anonimitását lehetővé tévő kommunikációs technika – általában az ombudsmanhoz bekötött telefonvonal.

Szemléletes példa erre, hogy a Shell ma már az alternatív energiaforrások kiaknázása, illetve a környezetkímélő energiatermelés terén tett erőfeszítéseit állítja reklámtevékenységének középpontjába. A televíziós reklám nem a füstöt okádó finomítókat, a fűrőtornyokat, a Shell üzemanyagával robogó autókat mutatja. Ehelyett a cégnek korábban környezetvédő munkatársa e filmeccskék főszereplője: ő az, aki elhagyott, érintetlen tájakra járva kutatja a geotermikus, szél- és napenergia kiaknázásának lehetőségeit. Ugyancsak tanulságos a korszerű személyautók – például a Peugeot – „kezelési útmutatója”. Ebben a teljesítménnyel kapcsolatos adatok háttérbe szorulnak, a jármű végsebességét a könyv nem is tartalmazza. Több oldalon ecsetelik viszont a gyártás és a felhasznált anyagok környezetbarát jellegét, az újrahasznosítható anyagok magas arányát. A környezetbarát üzemeltetéssel kapcsolatos javaslatok ugyancsak bő terjedelemben szerepelnek.

Az üzleti etika – a PR és az emberierőforrás-gazdálkodás nyomdokaiba lépve – elismert vezetési segéd tudománnyá és virágzó tanácsadói üzletté fejlődött. Ennek két feltétele volt: 1. az egyetemi oktatás és kutatás az üzleti etikával mint *elismert* diszciplínával foglalkozzék, 2. teret nyerjen a nagyvállalati vezetők gondolkodásában is a hagyományostól eltérő, etikai értékekre is figyelemmel lévő döntéshozatal. Ez a folyamat az Egyesült Államokban már több mint egy évtizede megkezdődött, később Nyugat-Európában is kibontakozott.

A multinacionális nagyvállalatok kelet-európai terjeszkedése nyomán az üzleti etika fogalmai és intézményei szűkebb térségünkben is megjelentek. Ezek befogadását elősegítették a keletebbre, elsősorban a volt Szovjetunió több utódállamában tapasztaltak: egyértelművé vált, hogy a gazdasági szereplők nagyobb része által átértett és követett etikai normák a versenygazdaság normális működéséhez nem nélkülözhetők. Ezek hiányában elhatalmasodik a korrupció és a bűnözés, ami már magának a rendszernek, az újszülött piacgazdaságnak a legitimitását és működőképességét is megkérdőjelezi.

Aligha lehetett vitatni, hogy az etikai normák szinte teljes hiányával jellemezhető piacgazdaságban nem a verseny jóvoltából kibontakozó hatékonyságnövekedés, hanem a gazdaságnak a politikai–titkosszolgálati–alvilági hatalmi pozíciók gátlástalan kihasználása nyomán végbemenő kriminalizációja és ennek hatására a példátlanul gyors tőkekoncentráció lesz a jellemző. A rendszer „végállapota” pedig a többség növekvő jóléte helyett kevesek kirívó gazdagsága és tömeges nyomor, egyfajta „demokráciának és piacgazdaságnak” álcázott oligarchikus rendszer lesz.¹⁰ Az etikai intézmények modelljei Közép-Európába elsősorban az Egyesült Államokból érkeztek, a szerepük fontosságát igazoló tapasztalatok viszont főleg a szovjet utódállamok némelyikéből.

A diszciplínát és különösen annak gyakorlati alkalmazását azonban mindig is körbelengte a tudományos megalapozatlanság gyanúja. A támadások és a kételyek több irányból vették és veszik célba az üzleti etika módszereit és művelőit. Az egyik irány a *filozófiai inkonzisztencia* vádját képviselőké, a másik a *módszertani kiérteletlenséget* hangoztatók táborá. Létezik egy harmadik ellentábor is, amelyik elismeri a módszertan elméleti megalapozottságát, csak éppen ennek a *gyakorlati alkalmazását* kérdőjelezi meg. Az üzleti etikával kapcsolatos három alapvető kifogás közül kettő „szekértábor-specifikus”. Az *öncélú* etika híveinek érvelése a filozófiai inkonzisztencia köré szerveződik, a *megtérről* etika hívei a gyakorlati alkalmazhatóság hiányát nehezményezik. Mindkét érvelés elsősorban az ellentábor munkásságában véli ezeket a hiányosságokat felfedezni.

¹⁰ Természetesen igaz, hogy például az ukrán jogi szabályozás minősége és kiterjedtsége, illetve a közhatalom jogérvényesítési képessége (*law enforcement*) elmarad a nyugat-európaiktól. Ám ezeknek a gazdaságoknak a működése közötti különbség nagyobb, mint amit a jogi szabályozás, illetve a jogalkalmazás hiányosságai indokolnak. Lehetséges, hogy a különbség az etikai dimenzióban, azaz a gazdasági szereplők által internalizált magatartási normák minőségében keresendő?

Az üzleti etika filozófiai inkonzisztenciái

Az üzleti etikát – a többi vezetési segédtudománnyal összevetve – alighanem céljainak és alapvető kategóriáinak bizonytalanságai teszik különösen sebezhetővé.¹¹ Már a legalapvetőbb célok felvázolása is beleütközik a *megtérülő*, illetve az *öncélú* etika problémájába. Két, egymást kizáró megközelítés ütközik.¹² Az öncélú etika elkötelezettségei a gazdasági társaság működésének etikai minőségét meghatározó követelményeket gazdaságon kívüli értékekből vezetik le. Ebben a megközelítésben egy-egy etikai premisszából levett üzleti döntés akár „árthat is” – azaz akár hosszabb távon is pénzügyi hátrányokkal járhat. A megtérülő etika pragmatikusabb, hívei az üzleti etika célját a pénzügyi és etikai költségek kiegyensúlyozásában látják – ez rendszerint rövidebb távú jövedelmezőségi hátrányok elszenvedését jelenti etikai előnyökért cserében. Ezek az előnyök természetesen később üzleti eredményekre transzformálhatók.

A két megközelítés különbségét hivatott megvilágítani a következő példa (ismerteti: *Donaldson–Gini* [1993]). A Pacific Lumber Company hagyományos, paternalisztikus amerikai erdészeti vállalat volt az 1970-es évek végéig. Tevékenységét az alkalmazottakkal való nagyfokú törődés, a tulajdonosokkal együttműködő szakszervezet erős jelenléte és ezzel összefüggésben munkaadók–munkavállalók közötti konfliktusok szinte teljes hiánya jellemezte. Így a munkavállalók például jelentős lakás- és oktatási támogatást élveztek, és a tulajdonosok igyekeztek az üzleti ciklusok hatásától a foglalkoztatást mentesíteni. A faállományt tervszerűen és a hosszú távú működés követelményeit szem előtt tartva aknázták ki. Ellenséges kivásárlást követően rövid időn belül rablógazdálkodás kezdődött. (Ezt részben a kivásárlásra fedezetet nyújtó *junk bond*¹³ pénzügyi terhei magyarázták.)

Az új tulajdonosok tömeges elbocsátást kezdeményeztek, a több évtizede a cégnél dolgozókat jórészt olcsó idénymunkások váltották föl. A kitermelt fa mennyiségére vetített üzemi balesetek száma jelentősen nőtt. A helyi közvélemény ellenségesse vált, ami jelentősen megnehezítette a cég működési feltételeit, a kártérítési perek sokasága pedig pénzügyi nehézségeket okozott.

A példa egyébként rávilágít a tulajdonosi és menedzserirányítás különbségére, valamint a tulajdonosi szerkezet, a pénzügyi háttér és a működési etikai összefüggéseire is. A korábbi vezetés – felismerve a természeti erőforrásokkal gazdálkodó vállalkozások különleges felelősségét – az *öncélú etika* szellemében tevékenykedett. Az új vezetés ugyan a jogszabályok által kijelölt keretek között, de még a *megtérülő etika követelményeit* is félresöpörve járt el. A hosszabb távú működés érdekei nyilván óvatosabb kitermelést és kevesebb elbocsátást kívántak volna. Igaz, az új tulajdonosok esetleg nem is gondolkoztak hosszabb távlatokban.

Az etikai színvonal növekedése nyomán a gazdaság egésze által viselt tranzakciós költségek csökkenése ugyancsak a megtérülő etika érvrendszerébe illeszkedik. Ez azonban már nem az egy-egy vállalkozás által elérhető előnyöket, hanem a gazdaság egészének aggregált hasznát hangsúlyozza. A pénzügyi költségek mibenlétéről a vállalati szervezeteiben világosak az elképzelések, nem így az etikai költségekről. (Etikai költségnek tekinthető többek között¹⁴ a közvélemény, ezen belül a jogalkotás meghatározó szereplői által a társaság erkölcsi színvonaláról, megbízhatóságáról, társadalmi felelősségé-

¹¹ A *public relations* célját például igazán nem nehéz világosan megfogalmazni: minél többen gondoljanak minél jobbat a társaságról. Korántsem ilyen egyszerű ez az üzleti etika esetében.

¹² A vitában természetesen felismerhetők a filozófiai etika vitái. Ezek az abszolút racionális/abszolút transzcendens, illetve a relatív funkcionális/relatív pluralisztikus etika kérdései körül folynak.

¹³ Bóvli kötvény: gyengébb hitelképességű adósoknak magas kamat mellett kibocsátott értékpapír.

¹⁴ Ugyancsak etikai költség a munkavállalók motivációs szintjének és lojalitásának etikai indítatású csökkenése; a társaság és munkavállalói jogkövető magatartásának kedvezőtlen változása miatt bekövetkező peres ügyek számának növekedése.

ről alkotott kép negatív változása. Ennek a következménye az etikus fogyasztók¹⁵ elvesztése, a társaság működését meghatározó jogszabályi feltételek szigorodása lehet.) A megtérülő etika elkötelezettjei sohasem az elvont erkölcsi eszmények érvényesítése érdekében lépnek föl, tevékenységük a pénzügyi és etikai költségek közötti szoros összefüggés felmutatására irányul. Az „angyal ügyvédjeként” próbálják „az etikailag érzéketlen” vezetést meggyőzni arról, hogy a ma pénzügyi nyeresége a holnap etikai vesztesége és a holnapután többszöröződött pénzügyi vesztesége.

Mindkét álláspont jelentős támadási felületet nyújt. Az „öncélúak” szerint a „megtérülők” tanításai nem etikai tanítások, egyszerűen az etikai megközelítés néhány elemét felhasználó, stratégiai vállalatmenedzselési csodareceptjeiket próbálják meg az etika álcájában „forgalomba hozni” (Solomon [1992], Macintyre [1984]). Legfőljebb annyit, ha megengednek, hogy a versenyképességi stratégiáknak egy újabb, érdekes változatáról van szó.

Az igazán etikus üzleti magatartást szerintük ugyanis nem motiválhatja az anyagi előny, az etika belülről fakad, és nincsen teljesen racionális magyarázata, ezért nem lehet egyszerűen „az etika: jó üzlet”, az „etika a nyereség kedvéért” alapjára helyezkedni. Felfogásukban élesen elkülönül az „igazi üzleti etika” és a stratégiai üzleti – azaz megtérülő – etika. Az általuk „stratégiai etikaként” meghatározott tudomány ebben a formában nem is létezik, a király meztelen.

Az „öncélú” üzleti etikának elkötelezett gondolkodók nézetei nem mentesek a szélsőséges megközelítésektől sem, s gondolkodásuk a napi üzleti tevékenység szempontjából irreleváns filozófiai elemekre épül. Az egyik ilyen nézet például a kényszerítő motiváció teljes elutasítását vallja. E szerint a munkáját csupán anyagi, tehát külső kényszerből elvégző munkavállaló foglalkoztatása etikátlan. Ha a gazdasági társaság nem tudja a tömeges foglalkoztatásnak ezt az „etikai deficitjét” megszüntetni, azaz a foglalkoztatottak belső motivációjára épülő munkaszervezetet kialakítani, maga az intézmény válik túlhaladottá. Olyan gazdasági társaságnak van csak létjogosultsága, amelyben teljesen korlátok nélküli emberi lények lehetünk, amelyik a felszabadulás és az önmegvalósítás intézménye, nem pedig az alávetettség és önmegtagadásé (Freeman [1995]).

A „megtérülők” sem szűkölködnek a kritikai észrevételekben. Szerintük az „öncélúak” elméleteit a vállalatirányítás tényleges kihívásaitól szakadék választja el. Az ilyen alapállású „üzleti etikusokból”¹⁶ áradó erkölcsi felsőbbrendűség pedig eleve elviselhetetlen a menedzserek számára, s ez minden érdemi együttműködést csirájában öl el. Javasataik rendszerint a társaságok működésének színteréül szolgáló piacgazdaság kereteit feszegetik, ahelyett, hogy az ezen keretek között sikerre törő menedzsereknek nyújtanának segítséget. Jellemző rájuk, hogy javaslataik következményeivel és megvalósíthatóságával a legkevésbé sem törődnek, s nem ismerik a menedzsereket foglalkoztató dilemmákat; azokat a helyzeteket, amikor nem a jó és rossz, hanem a jó és a jó, esetleg a rossz és a rossz között kell dönteni. Ez annál zavaróbb, mert az alkalmazott etika számos más területén – így az orvosi és ügyvédi, valamint a kormányzati etikában – jártas szakértők nehezen túlértékelhető segítséget nyújtanak e szakmák művelőinek.

Vajon segíti-e egy tudományág vagy akár segédtudomány elismertségét, ha művelői tudományuk egyik alapkérdésében – *ha nem az alapkérdésében* – ennnyire ellentétes felfogást vallanak?

¹⁵ Etikus fogyasztó: elkülöníthető fogyasztói szegmens. A fogyasztói preferenciákat egyre nagyobb mértékben alakítják a hagyományos marketing hatókörén kívüli, egy-egy társaság társadalmi felelősségével összefüggő tényezők. Nem jelentéktelen az a fogyasztói réteg, amelyik az „etikus” társaságokkal keresi, az „etikátlanokkal” viszont, ha teheti, kerüli a kapcsolatot.

¹⁶ A kifejezés főnévként nem nyert még polgárjogot. Mindazonáltal Nyíri Tamás is „az erkölcsfilozófus” szinonimájaként használta. Ezen és a „patika-patikus”, a „statisztika-statisztikus” vagy a „fizika-fizikus” analógiáján felbátorodva alkalmazzuk (Nyíri [1994] 15. o.).

Az üzleti etika módszertana

A filozófia közismerten az egyik legelvontabb, a gyakorlati alkalmazásnak a legjobban ellenálló tudomány, az etika ennek résztudománya, az üzleti etika pedig ennek a rész tudománynak a rész tudománya.¹⁷ A szaktudományok – így a közgazdaságtan – az emberi cselekvést redukciós gondolkodási módszerekkel sikerrel kutatják kiszámítható magatartásként. Ez azonban nem terjeszthető ki a filozófiára, s ez a probléma pedig könnyen beláthatóan „örökítődik át” az üzleti etikára (Nyíri [1994] 15. o.). A gyakorlati alkalmazás nehézségei nyilvánvalók.

Eltekintve most az „öncélú etika” fennkölt és magasztos követelményeitől, a „megtérülő etika” szempontjai szerinti üzleti etikai intézményfejlesztés is rendkívüli nehézségeket támaszt. Csak a legalapvetőbb kérdéseket sorakoztatjuk föl. Mérhető-e az egyén etikai színvonala, etikai teljesítménye? Felismerhető-e az etikus egyén? Az etikátlan? Etikusan cselekszik-e munkavállalóként vagy vezetőként a magasabb etikai értéket mutató egyén? Vajon garancia-e az etikus cselekvésre az etikus érvelésre és gondolkodásra való képesség? A mért eredmények relevánsak-e a gazdasági társaság működésének erkölcsössége szempontjából? Fejleszthető-e a munkavállaló erkölcsössége, avagy mindent meghatároz az etikai szocializáció legfontosabb terepe, a korai évek családi környezete? Ha fejleszthető, megmutatkoznak-e az egyén etikai színvonalában bekövetkezett változások a társaság működésének etikai színvonalában?

Az egyén erkölcsösségének az üzleti etika szempontjából is értékelhető mérésére a legjelentősebb kísérlet Lawrence Kohlberg munkásságában fedezhető föl (Kohlberg [1984]). Kohlberg elmélete az egyén erkölcsi fejlődésének jellemző szakaszait írja le.¹⁸ Megállapítja, hogy a fejlődés lineáris, az általa megkülönböztetett hat fejlődési fok mindegyikére csak a megelőzőn keresztül lehet eljutni. Az, hogy ki meddig jut el, erősen szóródik, az emberek többsége nem jut túl a hármas, illetve a négyes szakaszon. Az eredetileg az Egyesült Államokban végzett kérdőíves felmérést ázsiai és latin-amerikai országokban is megismételve, az is kiderült, hogy az erkölcsi fejlődés modellje nem kultúra- és vallásfüggő. Az, hogy nem társadalmi csoportfüggő, viszont összefügg az iskolázottsággal, már az egyesült államokbeli kutatás alkalmával is bebizonyosodott. (Az intelligenciahányados és az etikai ítélőképesség összefüggése viszont nem bizonyult különösebben szorosnak.)¹⁹ Az iskolai végzettség és az etikai érvelés között meglehetősen szoros a korreláció, tulajdonképpen az etikai érvelés fejlődése ott marad abba, ahol az iskolai tanulmányok. (Ennek a tapasztalatnak a relevanciáját mérsékli az etikus érvelés és cselekvés egybeesésével kapcsolatos bizonytalanság.) Kohlbergnek az eredetileg nem üzleti etikára kidolgozott, s az erkölcsösségre az erkölcsi érvelés minőségének elemzéséből következtető módszerét később megkísérelték erre a területre is alkalmazni, kidolgozva a hat fejlődési szakaszhoz hozzárendelhető munkavállalói, illetve menedzseri-társasági erkölcsösségi paramétereket (Guerrette [1994]).

Bár az üzleti etikai vizsgálatoknak a Kohlberg-skála csak a kiindulópontja, érdeklődésre tarthat számot a hat etikai fejlődési szakasznak – az etikai profil fő jellemzőinek leírásával operáló – bemutatása.

1. szakasz: *engedelmesség* – a magatartás vezérlő elve az engedelmesség az érvényesíthető és szankciókkal alátámasztott szabályoknak. Törekvés a büntetés elkerülésére; az engedelmesség öncélú, a megtorlás anyagi-fizikai következményeitől való félelem motiválja.

¹⁷ Az egyénnek a szervezetben mutatott viselkedése – s ez is az üzleti etika figyelmének a középpontjában áll – már a társadalompszichológiának is tárgya.

¹⁸ Az elmélet egyébként a gyermekpszichológia mellékterméke, a gyermekek erkölcsi fejlődésének nyomon követéséből általánosított tapasztalatokon nyugszik.

¹⁹ Kohlberg kutatásai szerint az intelligenciahányados és az etikai ítélőképesség korrelációs együtthatója amerikai felnőttek esetében 0,37 és 0,57 közötti érték.

2. szakasz: *haszonelvűség* – a közvetlen előnyökkel járó megegyezések betartása áll a középpontban. Az egyén fölismeri, hogy másoknak is vannak érdekei, és ezeket a saját érdekei érvényesítésekor nem hagyhatja figyelmen kívül; a „hoci-nesze” vezérelve mentén szerveződő emberi kapcsolatok.

3. szakasz: *megfelelés* – a magatartás vezérelve a szűkebb környezet követelményeinek való megfelelés. Fontos saját és mások szemében is jónak látszani, a különféle családi és társadalmi szerepekkel szemben támasztott igényeknek megfelelni. A közvetlen előnyökkel nem járó, hűség-, lojalitás-, bizalomalapú emberi kapcsolatokból eredő kötelezettségek megtartása.

4. szakasz: *társadalmi lelkiismeret* – a magatartás vezérelve a társadalmi együttélésből eredő kötelezettségek megtartása. A törvényes rend jogainak és kötelezettségeinek átérzése, együttműködés a társadalommal. Az egyéni és a társadalmi szempontok különbözőségének felismerése, a társadalmi rendszer egészének működésével kapcsolatos értékek tisztelése. Képesség a környezet értékítéletétől való függetlenségre. Rendpártiság mint az ebbe a szakaszba sorolható etikai színvonalú egyének gyakori jellemzője.

5. szakasz: *konszenzusos társadalmi lelkiismeret* – a 4. szakaszra jellemző vezérelvek, de hangsúlyt kap a törvényes rend keletkezésének mikéntje. A kötelezettségek megtartása elsősorban az igazságos és igazságosan létrehozott szabályok esetében imperatív. Az értékek relativitásának felismerése, képesség az univerzális és a partikuláris értékek közti különbségtételre. A kisebbségi értékek védelme iránti elkötelezettség, akár a többség ellenében is. Abszolút elkötelezettség az univerzális értékek védelme iránt.

6. szakasz: *individuális-univerzális etika* – saját, egyéni értékek követése. A társadalmi együttélés elveinek elfogadása, ha egybeesnek az univerzális és az egyéni értékekkel. Az univerzális és egyéni értékeket tagadó törvények elleni fellépés – a személyes érdektől függetlenül, olykor annak erős sérelmére. Az egyéni értékek egyetemes erkölcsi értékeket tükröznek: egyenlőség, az emberi méltóság tisztelése. Racionális meggyőződés az egyetemes erkölcsi értékek érvényességéről, személyes elkötelezettség ezek védelmére.

A hat fejlődési szakasz a munkavállalói, illetve munkaadói-vezetői nézőpontból is értelmezhető, a leírás finomításával bemutatathatók a hat szakasznak megfelelő munkavállalói, illetve munkaadói etikai fejlődési szakaszok. A teszt egy további etikai paramétert illetően is eligazít: utal arra, vajon az egyes fejlődési szakaszokban lévő egyén etikai érvelése mennyire mutat *autonóm*, illetve *heteronóm*²⁰ jegyeket.

Ilyen megközelítésű etikaiprofil-teszteket is kidolgoztak már, bár az ezekkel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatok jóval szerényebbek.²¹ Ezért a szigorúan üzleti etikai célú vizsgálatok azokra a nem specifikus tesztoszorozatokra támaszkodhatnak, melyek alkalmasság a Kohlberg-skálán történő pozicionálásra.²² A módszer jelentős érdeklődést váltott ki, és kiindulópontjául szolgált több, az üzleti etikai intézményfejlesztést megcélzó elméleti módszernek. Bár hiányosságait hamar és sokan észrevételezték – elsősorban a nemek

²⁰ Az autonóm etikai érvelés ismérve az alacsonyabb függés a külső véleményektől. A heteronóm erkölcsiségű egyén etikai érvelését nagymértékben határozza meg a környezete. A Kohlberg-skála magasabb fokain inkább autonóm, alacsonyabb fokain pedig heteronóm érveléssel lehet találkozni – az 5. szakasz erkölcsisége például aligha lehet heteronóm.

²¹ Rest *Defining Issues* tesztje (Rest [1986]), illetve Loevinger mondatkiegészítési (*Sentence Completion*) tesztje. Ez utóbbit ismerteti Carrol-Teal [1999].

²² A Kohlberg-módszer etikai dilemmákat ír le, majd ezzel kapcsolatos „levelező magyarázatokat” közöl. A vizsgált személy a felsorolt magyarázatok közül kiválasztja a számára legrelevánsabbat. A felsorolt magyarázatok etikai fejlődési szakaszokat tipizálnak, a választás így lehetővé teszi a hatos skálán történő pozicionálást.

közötti etikai érvelési különbségek elhanyagolása készítette a feminizmusra hajló tudományos tekintélyeket bírálatra²³ –, újszerűségét, és a választott terep nehézségét figyelembe véve, összességében rendkívüli elismerést vívott ki.

A Kohlberg-skála analízisre épülő, Vezetés az etika által²⁴ névvel meghatározott, az etikai szempontok konkrét vállalatvezetési alkalmazását megcélzó modell középpontjában a gazdasági társaság etikai szocializációja áll. A modell hat, szorosan egymásra épülő elemből álló etikai intézményfejlesztési cselekvéssorozat végrehajtását javasolja.

A sorozat *első eleme* a módszer bemutatása a döntéshozóknak – meg kell győzni őket arról, hogy munkavállalók etikai szintjének felmérése hasznos következtetések levonásának lehet a kiindulópontja. [Segíthet meggyőzni őket, hogy egy 1985-ös felmérés (Gordon-Higgins [1985] alapján) magasabbnak találta a menedzseri beosztásúak átlagos Kohlberg-skála szerinti értékét, mint beosztottjaikét...]

A *második elem* a társaság kollektív etikai normáinak, azaz magának a társaságnak mint etikai minősítés tárgyának a skálán történő elhelyezése. Ez elsősorban a vezetés „autoritási stílusáról” árul el sokat. Erre a normaállító, illetve az autoritási stílust meghatározó vezetőknek a teszteléséből vonhatók le következtetések.

A *harmadik elem* a vezetők felvilágosítása arról, hogy autoritási stílusuk miképpen befolyásolja beosztottjaik etikai teljesítményét. A magánéletükben magas szintű etikai érvelésre képes, etikailag érzékeny munkavállalók etikai teljesítménye gyakran jelentősen romlik a munkahelyi környezetben: a saját etika és a szervezet teljesítménykényszernek alárendelt etikája közötti konfliktusok magyarázzák a romlást (lásd Gellermann [1986]).

A *negyedik elem* olyan képzési program, melynek eredményeképpen a vezetők alkalmassá válnak beosztottjaik etikai teljesítményének javítására. Ennek kulcsa az alkalmazottak etikai érvelési képességének erősítése. Jóllehet az etikus érvelés képessége és az etikus cselekvés közötti összefüggés nem egyértelműen szoros, az érvelési képesség javulása mindenképpen kedvező irányú változások előidézője.

Az *ötödik elem* a társaság „etikai klímájának” javítása, részben az etikai intézményfejlesztés rutinfeladatának számító lépések sorozata. Ennek az emberi erőforrás-gazdálkodás szempontjából is fontos részfeladata a megfelelő „etikai együttállások” kialakítása, különös tekintettel az autonóm személyiségek körül a szervezetben kialakuló problémákra. Valószínű például, hogy nagyobb számú autonóm, a Kohlberg-skála szerint 5-ös menedzser megjelenése a szervezetben valóságos – bár pozitív – etikai „földcsuszamlást” idéz elő, s ennek a szervezetre gyakorolt hatásaival célszerű a vezetésnek előre számolnia.

A *hatodik elem* az etikai teljesítmény szisztematikus értékelése, ez a szélesebb körben ismert etikai auditálási módszerek valamelyikére épülhet.

A módszer mögött – jóllehet elemenként eltérő mértékű – nem lebecsülhető kutatási tapasztalat áll. A kutatások nagyobb része ugyan az üzleti etikával kapcsolatos menedzseri attitűdök felmérését célozta,²⁵ a társaságok, illetve munkavállalók etikai paramétereiről kevesebb adat áll rendelkezésünkre. Ennek megfelelően többet tudunk az egyébként sokkal könnyebben is mérhető attitűdökről, mint az etikai magatartásra vonatkozó paramétereikről.

Az üzleti etika a vállalatvezetés egyik legújabb segédtudománya. Létrejöttét a vállalatok társadalmi felelősségével kapcsolatos felismerés térhódítása és az etikus arculathoz adódó versenyelőnyök tudatos kihasználásának szándéka magyarázza.

²³ Carol Gilligan munkássága érdemel említést (Gilligan [1977]). Rámutatott, hogy a Kohlberg által összességében alacsonyabbnak talált női etikalitási/etikai érvelési szint a nők eltérő etikai prioritásaival magyarázható. (A nők etikai érvelése nem absztrakt elvekből, hanem a gondoskodás konkrét kötelezettségeiből táplálkozik.)

²⁴ *Management by Ethics* – a módszert kidolgozta és ismerteti Guarrette [1994].

²⁵ Az egyik legújabb, igen alapos kutatásról José-Thibodeaux [1999] számol be.

Már a harmincas-ötvenes évek amerikai jogi és közgazdasági irodalmában is találhatók meglepően korszerű megállapítások. Ezek az intézményes formában csak a hatvanas években megjelenő üzleti etika nyelvezetét és gondolatvilágát idézik. Egy 1932-ből származó gondolat szerint például „az etikus ember az idők szellemét megérezve, képes azt önkéntesen vállalt korlátokban kifejezni, anélkül, hogy megvárná, hogy a jogalkotás tegye ugyanazt”.²⁶ 1950-ből származik az a megállapítás, amely tökéletesen egybeesik a „megtérülő etika” mind a mai napig érvényes alapgondolatával: „A társadalmi felelősségtől áthatott menedzser döntése nem különbözik attól, amelyet a hosszú távú nyereségesség követelménye diktál.”²⁷

Az elméleteket támogató és megalapozó kutatások azonban lemaradni látszottak. Erre magyarázattal szolgálhat, hogy az etika közelebb áll a bölcsességhez, mint a tiszta, racionális észhez; az elvont jó megértése nagyobb szerepet játszik benne, mint a konkrét döntési helyzetek megítélése. Több etikai vonatkozású cselekedet beidegződött, „szubrutin”, mint amennyi a tudatos mérlegelésre épülő. A legalapvetőbb üzleti kommunikációnak is van etikai oldala, s ennek a kommunikációnak a minőségét – különösen a spontán reakciók esetében – nem a racionális mérlegelések alakítják.

Etika és versenyképesség

A kutatások legfontosabb iránya – a megtérülő etika gondolkörén belül maradván – annak igazolása, hogy a magasabb etikai teljesítmény, az etikai színvonal emelésére tett erőfeszítések, „az etikai befektetés” csakugyan növeli a versenyképességet. Ennek a bizonyítására azonban nem volt szükség jelentős kutatási előzményekre támaszkodó statisztikai módszerekre. Igaz, a negatív bizonyítás az etikai vétségek és a versenyképesség közötti kapcsolatra vonatkozik: gyakorlati példák sokasága utal arra, hogy egy-egy vállalatnak már a részleges „etikai” csődje is piacvesztést okoz.

Ilyen példákat külföldön és Magyarországon is könnyű találni. A külföldi példák közül a legtöbbet emlegetett esetek egyike a Nestlé harmadik világbeli csecsemőtápszer-marketingjével kapcsolatban kirobbant botrány. Ez a cég megítélésének az etikus fogyasztók körében tapasztalható romlásához, illetve a fogyasztói magatartást közvetlenül befolyásoló fogyasztói bojkotthoz vezetett.

Az úgy a hatvanas évek végéig nyúlik vissza. A Nestlé ekkor kezdte el csecsemőtápszereinek forgalmazását a fejlődő országokban. Ezt rendkívül agresszív, a csecsemőtáplálási szokásokat is befolyásolni kívánó marketingkampány kísérte. Több fogyasztóvédő szervezet rámutatott, hogy

- ezek a tápszerek nem megfelelő higiéniai feltételek mellett veszélyeztetik az újszülöttek egészségét és életét,
- a fejlődő országokra nagyon jellemző, hogy az anyák nem értik és ezért képtelenek követni a használati utasítást; ezekben az országokban általában nem tiszta az ivóvíz,
- a marketingkampány az anyákat a szoptatás elhagyására és a tápszer megvásárlására ösztönözte,
- a marketingkampány egyáltalán nem hangsúlyozta az anyatejjel történő táplálás fontosságát és előnyeit.

Mindezek nyomán egy sor fogyasztóvédő szervezet 1974-ben egyeztetett bojkottot hirdetett valamennyi Nestlé-termék ellen. A Nestlé ezt követően változtatott a tápszerekkel kapcsolatos marketinggyakorlatán, a bojkottot 1978-ban feloldották.

²⁶ Merrick Dodd a Harvard Law Review-ban (idézi: Stark [1993]).

²⁷ Wilbur Katz (idézi: Stark [1993]).

A magyarországi példák közül a Postabank esete a legfigyelemreméltóbb. A VIP-lista gyakorlata – bár hosszú ideig sikerült a nyilvánosság kizárásával folytatni – jelentéktelen pénzügyi kihatása ellenére is megbízható indikátora volt a pénzügyi élet 1998-at megelőző korszakára jellemző etikai állapotoknak. (Az ügyfelek megkülönböztetése – eltekintve a kockázatkezelési megfontolásoktól – az etikátlan banki üzletvitel egyik legkirívóbb ismertetőjele.) A pénzügyi csődtől csupán az állami beavatkozásnak köszönhetően megmenekült pénzügyi élet nem is csupán részleges, hanem totális etikai csődbe került, az atomenergia-ipartól kölcsönzött fogalommal élve „etikailag leolvadt”. Ennek a bank megítélésére gyakorolt hatását a bank vezető- és arculatváltás ellenére sem tudta mind a mai napig kiküszöbölni. A vétségeket a régi vezetés követte el, az etikai költségeket viszont az új vezetésnek kell fizetnie.²⁸

Ez a példa figyelmeztet arra, hogy milyen könnyen omolhat össze a tudatos pr- és reklámtevékenységgel évek során kialakított good-will. Az „etikailag károsodott” gazdasági szereplő további növekedését az is akadályozza, hogy a válság kirobbanásától kezdve a piacépítés helyett a válságkezelés és a károk enyhítése kerül a vezetés figyelmének a középpontjába.

Az alkalmazás problémái

Az üzleti etika alkalmazásában kételkedők álláspontja szerint az üzleti etika tudomány, a közgazdaságtan és a társadalompszichológia közös gyermeke – csak éppen igazi szobatudomány, semmiképpen sem alkalmazható, még inkább alkalmazott tudomány. Így megállapításai és ajánlásai nem sok, pontosabban semmi segítséget nem adnak a mindennapi üzleti tevékenység erkölcsi dilemmáinak feloldásához. Stark [1993] szemléletesen mutatott rá, hogy csakis az üzleti etika tudományának teljes „újraszerszámozását” követően nyílik arra esély, hogy az erkölcsfilozófia elvont eszmerendszerei a napi üzleti tevékenység számára is értelmezhető mondanivalót hordozzanak.

Az alkalmazott üzleti etika mindennapos gyakorlata néhány alapvető felismerésből táplálkozik. Az egyik ilyen felismerés: a gazdasági társaságok etikai színvonalát munkavállalóinak, különösen normaállító vezető tisztségviselőinek az etikai profilja, illetve etikai intézményeinek kiépítettsége és működési színvonala határozza meg. A másik: az egyén etikai színvonala – etikai profilja – két tényezőből tevődik össze, amelyek az etikussági magatartás gondolkodási folyamatának rekonstruálásából vezethetők le.

Ennek a folyamatnak az első eleme a döntési helyzetek etikai tartalmának felismerése – ez figyelmeztetés arra, hogy a szokásos, hétköznapi gondolkodási sémákon túlmutató, etikai megfontolásokra is szükség van. Ezt az etikai érvalkotás követi – ez a döntési helyzetre alkalmazható különféle érvek és érvrendszerek felsorakoztatása. Ennek nyomán kerül sor az etikai prioritások felállítására – ez a felsorakoztatott érvek közötti választás, az etikai ítéletalkotás. A magatartás etikusságát azonban végső soron az dönti el, vajon a követett cselekvés megfelel-e választott érvrendszernek?

Ezek szerint az etikai profilt meghatározó két tényező közül az egyik az *etikai érzékenység*: a munkavállaló mennyire képes arra, hogy az üzleti élet mindennapi helyzeteiből származó döntési kényszereknek az etikai jellemzőit érzékelje. Az etikailag érzékeny személyiség a hasonló döntési helyzetekkel szembesülő munkatársainál jobban felismeri, ha egy helyzet megkívánja a hétköznapi megközelítésen túlmutató etikai megközelítést.

²⁸ A bank új vezérigazgató-helyettese, Urbán László utal erre. „Az azóta ismertté vált történeteket nem Princz-ügyként, hanem Postabank-ügyként találta a média. A bank általános megítélése rosszabb, mint azé, aki felelős a történetekért.” (Urbán [1999].)

A másik tényező az *etikus döntéshozatal*, az etikai döntési helyzetet felismerve reagáló egyén cselekedeteinek erkölcsösségét, azaz normakövetését méri. Ez a tényező magában foglalja az érvalkotás, az érvválasztás és a megfelelő cselekvés minőségét. A döntéshozatal rendszerint kétféle etikai dilemmával szembesíti a társaságban tevékenykedőt. Az egyik ilyen dilemma a társasági érdek–közérdek konfrontációja. A másik a személyes érdek–társasági érdek összeütközése.

Próbáljuk meg a már hivatkozott VIP-lista ügyén nyomon követni ezt a gondolkodási folyamatot! A döntési folyamat első kérdése a következőképpen hangozhatott volna. Vane etikai vonatkozása a kedvezményes hitelezésnek? A *nemleges* válasz a döntéshozók alacsony etikai érzékenységet jelezte volna, az *igenlő* utalt volna arra, hogy felismerték a döntés etikai vonatkozásait. Ebben az esetben meg kellett volna fogalmazni az etikailag releváns érveket, azaz el kellett volna végezni az etikai érvalkotás feladatát. A megfogalmazható érveket két csoportba sorolhatjuk.

1. A gyakorlat etikai szempontból *nem kifogásolható*, hiszen
 - nem érinti közvetlenül a többi ügyfélnek felajánlott kondíciókat, tehát senkinek nem árt;
 - a bank érdekeit szolgálja befolyásos, illetve közvélemény-formáló emberek támogatásának megnyerése;
 - a banki kihelyezéseknek csak csekély hányadát érinti;
 - jogszabályi tiltás hiányában bármelyik egyéb bank is végezheti;
 - a kedvezményezett ügyfeleké minden etikai felelősség;
 - a banktitok védelmében történik.
2. A gyakorlat etikai szempontból *kifogásolható*, hiszen
 - nem kockázatkezelési szempontok alapján diszkriminál ügyfelek között;
 - politikai hovatartozás szerint is diszkriminál ügyfelek között;
 - a közélet és a sajtó korrupciós jellegű befolyásolásának kísérlete, a közélet tisztaságát kezdi ki;
 - már eleve veszteséggel lehet számolni;
 - ha csekély mértékben is, de beláthatóan rontja a bank eredményességét;
 - a nyilvánosság előtt nem vállalható.

Az érvalkotást az ítéletalkotás követi, ez a felsorakoztatott érvek igazságtartalmának és relevanciájának mérlegelésére épül.

Tudományos eredmények és etikai intézményfejlesztés

Az etikai intézményfejlesztés ezekre a felismerésekre építve tudományos értelemben szerény módszertani fegyverzettel is megkísérelhető. Ide tartozik a munkavállalók etikai érzékenységének és döntéshozatali képességének javítását célzó képzés. Ha emellett kiépítik a társaság etikai intézményrendszerét, a javuló etikai színvonal a társaság fizikai és szellemi tőkéjének változatlanul hagyása mellett is a tőkepiaci érték növekedését hozhatja. Ennek természetesen feltétele az etika hatásos külső kommunikációja: a magasabb etikai színvonalból fakadó etikus üzletvitel önmagában nem elegendő. (A belső kommunikáció a munkavállalókat a *követendő*, a külső pedig a társasággal üzleti, illetve hatósági-felügyeleti kapcsolatban lévő cégeket és intézményeket a társaságtól *megkövetelhető* normákról tájékoztatja.)

Ezeknek a próbálkozásoknak nem feltétele az etikai profil minden munkavállalóra érvényes megállapítása, ennek módszertana legalábbis erősen vitatott. Az etikai érzékenység és az etikus döntéshozatal nem személyre szabottan is fejleszthető, az ezzel kapcsolatos oktatási anyagokat a nyolcvanas évek végétől kibontakozó üzleti etikai konjunktúra elsősorban egyesült államokbeli konzultáns cégei nagy választékban „dobták piacra.” Sajátos helyzet: a gyakorlatban alkalmazott módszerek pszichológiai-szociológiai tudományos feldolgozása

elmarad a kívánatostól, a kutatás élvonalában lévő módszereket viszont a gyakorlatban csak kevésbé próbálták még ki. A vállalati szférában végrehajtandó „etikai intervenciókról” – azaz a gyakorlati alkalmazásról – pedig természetesen nem elsősorban az üzleti etika tudományos műhelyeinek eredményessége vagy eredménytelensége dönt. A közvélemény, különösen az amerikai közvélemény etikus üzleti életet és gazdasági társaságokat akar. Ezt az amerikai jogalkotás is osztja: az etikai intézményeknek a gazdasági társaságon belüli működését több állam is a jogkövetkezményeket enyhítő körülménynek fogadja el. Ez a társaságok ellen folyó polgári, illetve a vezetők ellen folyó büntetőperekre egyaránt érvényes, így különösen a versenyjogi szabályok megsértése miatt indított peres ügyekben. Nem meglepő ezért, hogy ma már mintegy két tucat üzleti etikai kutatóközpont működik az Egyesült Államokban; majd valamennyi egyetem indít ilyen témájú kurzusokat, a konzultáns cégek számát pedig megbecsülni sem lehet.

Mind többen fogadják el, hogy az úgynevezett gazdasági racionalitás szempontjai nem minden tekintetben igazítanak el az üzleti tevékenységgel járó döntésekben. Az etikus vállalkozás tehát felértékelődött. Ettől nem függetlenül az „etikai pótcselekvések” is megjelentek egyes nagyvállalatoknál. Ezekre a legszembetűnőbb példával a teljesítménykényszerrel nem szinkronizált etikai követelmények szolgálnak [Etzioni [1988]].²⁹

Mérhető-e az üzleti etika? Kísérletet tettünk annak bemutatására, hogy a mérés módszertana ma már többé-kevésbé kialakult. Igaz, az eredmények nem minden tekintetben meggyőzők. Figyelembe véve, hogy a nemzetgazdaság legalapvetőbb kategóriáinak – így a bruttó hazai terméknek – az összehasonlító mérése is mennyi módszertani nehézséget jelent, ez semmiképpen sem mutathatja az üzleti etikával kapcsolatos tudományos kísérletek sikertelenségét.

Kíváncsi-e az „etikai dimenzió” megjelenése a hazai közgazdasági gondolkodásban, illetve az üzleti etika intézményeinek kiépülése a gazdasági szereplőknél? Az elmondottak azt igyekeztek bizonyítani, hogy igen, kíváncsi. Az erőfeszítések fontosságához Amitai Etzioni idézett művének az egyik zárógondolata adhat biztatást: „Mihelyt valaki teljesen felismeri. ... az emberi tudás korlátait és az érzelmek és értékek alapvető szerepét, viszonyulása a világhoz, kiváltképpen a döntéshozatalhoz, jelentősen megváltozik. Legtöbbször nélkülözzük az értelmes döntéshez szükséges tudást. Ezért óvatosan kell haladnunk, készen az irányváltotatásra, ... egyszerűen: szerényen.” (Etzioni [1988] 244. o.) Ehhez az óvatosabb haladáshoz nyújthat segítséget a gazdasági-üzleti döntések etikai megközelítése.

Hivatkozások

- AGUILAS, F. J. [1994]: *Managing Corporate Ethics*. Oxford University Press, Oxford.
- BLOM, E. [1996]: *Ethics versus Economics*. The Portland Newspaper, április 30.
- BOWEN, H. R. [1953]: *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Bros, New York.
- BURK, M. [1994]: *Ideology & Morality in Economic Theory*. Megjelent: *Lewis, A. – Warneryd, K. – E. (szerk.): Ethics and Economic Affaires*. Routledge, London–New York.
- CARROL, A. B–TEAL, E. J. [1999]: *Moral Reasoning Skills. Are Enterprenuers Different?* Journal of Business Ethics, április, II.
- CRANE, A. [1999]: *Are you Ethical? Researching Ethics in Business Organisations*. Journal of Business Ethics, 7. sz.

²⁹ A „jó” menedzser például betartja az etikai kódexnek a megvesztegetés tilalmára vonatkozó előírását. A „jó” menedzser a bázisszemlélettel megállapított értékesítésnövelési követelményeknek eleget tesz. A két követelmény adott esetben ellentmond egymásnak. A gazdasági társaság etikai intézményeinek komolyságát minősíti, ha a teljesítmény-előírás megszegésének egyértelműbben fenyegetőbbek az egzisztenciális következményei.

- DONALDSON, T. – GINI, A. [1993]: Case Studies in Business Ethics. Prentice Hall, New Jersey.
- ETZIONI, A. [1988]: The Moral Dimension – Toward a New Economics. The Free Press, New York.
- FADIL, P. A.–ROBERTSON, C. [1999]: Ethical Decision Making in Multinational Organisations. Journal of Business Ethics, 5. sz.
- FREEMAN, R. E. [1984]: Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Massachusetts.
- FRIEDMAN, M. [1996]: Kapitalizmus és szabadság. Akadémiai Kiadó–Met Publishing Corp., Budapest–Bradenton.
- FRIEDMAN, M. [1970]: The Social Responsibility of Business is to Produce Profits. New York Times Magazine, szeptember 13.
- GELLERMANN, S. [1986]: Why good managers make bad ethical choices? Harvard Business Review, 7–8. sz.
- GILLIGAN, C. [1977]: In a different voice: Woman's conception of self and morality. Harvard Educational Review, 481–517. o.
- GORDON, F.–HIGGINS, A. [1985]: Work Climate and socio-moral development in two worker-owned companies. Lawrence Erlbaum, Hillsdale–New Jersey.
- GUERETTE, R. H. [1994]: Management by Ethics – A new paradigm and model for corporate ethics. Megjelent: Lewis, A. –Warneryd, K.-E. (szerk.): Ethics and Economic Affaires. Routledge, London–New York.
- HOPPE, H.-H. [1993]: The Economics and Ethics of Private Property. Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London.
- JONES, T. M. [1980]: Corporate social responsibility revisited, redefined. California Management Review, tavasz.
- JOSÉ, A.–THIBODAUX, M. [1999]: Manager's Perspective of Institutionalization of Ethics. Journal of Business Ethics, 11. sz.
- KINDLER JÓZSEF–ZSOLNAI LÁSZLÓ [1993]: Etika a gazdaságban (szövegválogatás). Keraban, Budapest.
- KOHLBERG, L. [1984]: Essays on Moral Development. Harper & Row, New York.
- MACINTYRE, A. [1984]: After Virtue. University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- MANNE, H. G.–WALLICH, H. C. [1972]: The Modern Corporation and Social Responsibility, American Enterprise Institute, Washington D. C.
- MCDONALD, G. [1999]: Business Ethics – Practical Proposals for Organisations. Journal of Business Ethics, 4. sz.
- NYÍRI TAMÁS [1994]: Alapvető etika. Szent István Társulat, Budapest.
- REST, J. R. [1986]: Moral Development: Advances in Research and Theory. Praeger, New York.
- ROTSCHILD, K. W. [1993]: Ethics and Economic Theory. Edward Elgar Publishing, Oxford.
- SEGLIN, J. L. [1998]: Would You Lie To Save Your Company? Incorporated, július.
- SOLOMON, R. C. [1992]: The New World of Business: Ethics in the Global 90's. Rowman and Littlefield Inc., Lanham–Maryland.
- SPENCER, H. [1851]: Social Statistics. MacMillan, London.
- STARK, A. [1993]: What is the matter with business ethics? Harvard Business Review, 5–6. o.
- TARDE, G. [1902]: La Psychologie Économique. Alcan, Párizs.
- URBÁN LÁSZLÓ [1999]: Beszélgetés U. L.-lel, Népszabadság, december 31.
- VARELA, F. J. [1999]: Ethical Know-how. Stanford University Press, California.
- ZSOLNAI LÁSZLÓ [1998]: A felelős gazdasági döntéshozó modellje. Közgazdasági Szemle, 2. sz.