

# The Moral Capital of Leaders (A vezetők erkölcsi tőkéje)

*Why Virtue Matters  
(Miért számít az erkölcsi tisztaság)*

*Edward Elgar, 2003, angol nyelven*

**E**rősen filozófiai fogantatású munka. Címe ugyan a vezetők erkölcsi tőkéje, a kifejtés azonban ezt egyrészt leszűkíti, másrészt ki is tágítja. Szűkíti, mert főképpen az üzleti életben, a vállalatok élén működő vezetők erkölcsi tőkéjének mibenlétét vizsgálja, elkerülvén az egyéb területeket, így a köztük minden bizonnyal legkényesebb politikai életet és az abban játszott vezetői szerepeket. Másfelől bővíti, mert jelentős mértékben foglalkozik a cégek erkölcsi tőkéjének alakulásával is. A könyv erősségeként emeljük ki rögtön, hogy mondanivalójának bemutatásához az üzlet világából vett friss és nagy jelentőségű történésekből vonultat fel esettanulmányokat. Így elemzi egyebek közt az Arthur Andersen cég kétszeresen is végzetes szerepét a cégvilágot megrázó Enron botrányban, valamint azokat a viharokat, amelyek a Compaq Computer

cégnek a Hewlett-Packard által történt felvásárlását kísérték, és amelyek kiváltója két eltérő vezetési kultúra és stratégia ütközése, illetve harca volt.

Napjainkban a vezetők erkölcsi tőkéje a cég erejének egyik meghatározó tényezője. Az üzleti kapcsolatok terén ez nyilvánvaló. Másrészt, a cégek egyik legfőbb, mással nem pótolható erőforrása a dolgozók lojalitása, márpedig az ember csak akkor lojális a munkáltatójához, ha tiszteli és becsüli a vezetőit.

A könyv legfőbb tanítása és tanulsága, hogy a vezetők erkölcsi tőkéjét a tetteik, döntéseik, nem pedig a megnyilatkozásaik határozzák meg. Minden döntés elkerülhetetlenül bizonyos kompromisszumok érvényre juttatásával jár, és a vezető sohasem képes úgy cselekedni, hogy azzal ne sértsen érdekeket. Ez hozza előtérbe az erkölcsi felelősségét egy-

részt az általa vezetett közösség egésze, másrészt pedig azok iránt, akikre az adott döntés kedvezőtlen, vagy legalábbis a többiekhez képest kevésbé kedvező következményeket hoz.

Mindenki szemében, aki valamely cégnél, szervezetnél beosztottként dolgozik, a vezető erkölcsi felelősségének közvetlen, gyakorlati megnyilvánulását jelentik azok a döntései, amelyek meghatározzák, de legalábbis számottevően befolyásolják a cég képességét a túlélésre és dolgozóinak javadalmazására, vagyis azt, hogy lesz-e ott a jövőben is munkahelyük, és hogyan alakul, egyrészt az adott pillanatban, másrészt a jövőben az ott megkeresett jövedelmük. Karakteres, nagy súlyú vezetői döntések e tekintetben, hogy fektessünk-e be többet a jövőbeni fejlődés megalapozásába, és ezért vállaljunk fel megszorításokat, adjunk ma kevesebbet az emberek-

nek; valamint adjunk-e kiemelt jövedelmeket azoknak, akikről leginkább függ a cég jövedelemtermelő képességének alakulása, és ezért vállaljuk fel az erős differenciálás keltette belső feszültségeket?

A nyitó esettanulmány két olyan, egymással szervesen összekapcsolódó tanulással szolgál, amelyeket mindig, minden cégvezetőnek szem előtt kell tartania. Ezek egyike, hogy ha a vezetés bármely indíttatásból is lazulni engedi az alkalmazottak morálját, ez szükségképpen és elkerülhetetlenül visszaut a vállalatra: az utóbbiak között uralkodó legrosszabb szintre húzza le annak morálját. Lehet, hogy a vezetők ideig-óráig nem érzékelik e lezülést, vagy legalábbis el tudják leplezni azt, ám hatása óhatatlanul megmutatkozik a cég által nyújtott teljesítményben, az ügyfelekkel dolgozó alkalmazottainak a magatartásában – végső soron tehát mindabban, ahogyan és ami által a cég és morálja a kívüllág számára megjelenik. Nem kevésbé fontos további tanulság, hogy a cég morálja nem képes meghaladni az alkalmazottai moráljának átlagos színvonalát, és ezen a vezetés sem tud változtatni, bármilyen erőfeszítéseket tegyen is. Maga az esettanulmány meglepő és szinte alig elhíhető tényeket bemutató elemzés arról, milyen nagy szerepet játszott egy vállalatnak, a bizonyos USA repülőtereken az utasok biztonsági ellenőrzését végző cégnek a rossz munkamorálja abban, hogy megtörténhettek a szeptember 11-i tragédiához esz-közül szolgáló repülőgép-eltérítések.

Az erkölcsi tőkéről itt felvonultatott megfontolások két alapvető analógiára támaszkodnak (és filozófiai alapvetésül rendszeresen

visszautalnak Arisztotelész Nikomakoszi etika c. művére). Az egyikük párhuzamba állítja az embereket, valamint a cégeket és az egyéb szervezeteket. Az emberek „működését” tekintve Sison négy fő, egymásra épülő szintet különböztet meg: a cselekedetek, a szokások, az egyéni temperamentum, illetve jellem, valamint az életvitel szintjei. Fejtegetéseit arra alapozza, hogy a cégek és szervezetek ezeknek megfelelő szintjeit a termékeik és szolgáltatásaik, az eljárásrendjeik és a működésüket meghatározó belső szokásaik, a kultúrájuk, valamint a cég története, vagyis az addigi teljesítményeinek és magatartásának összessége alkotják.

A másik analógiát a szerző a tőke fogalmának pénzügyi jelentéséhez kapcsolja. Eszerint egy ember cselekedeteinek, illetve egy cég termékeinek jósága, pozitív tartalma úgy tekinthető, mint a tőke esetében az azt alkotó pénz. Az ember szokásaiban, illetve a

erőltetetteknek találják – Sison itt egy-egy fejezetet szentel a kifejtésüknek és megalapozásuknak. Az mindenesetre aligha vonható kétségbe, hogy a cég kultúrájának fejlesztése, tökéletesítése olyan befektetés, amely számottevően erősítheti annak versenyképességét, és ezzel a jövedelemtermelő képességét is. Azonban ennek bármilyen megtérülésére eleve csak akkor lehet számítani, ha a cég képes megállni a helyét a piacon. Emeljünk itt ki ugyanakkor egy döntő jelentőségű eltérést az erkölcsi és a materiális tőke létezése között. Az előbbi nem önmagában, objektíve létezik, hanem mindig csak mások véleményalkotása által. Ez pedig azt a következményt is maga után vonja, hogy ugyanazokat a cselekedeteket, ugyanazt a magatartást az egymástól különböző érdekeltségű személyek, csoportok, piaci szereplők esetenként eltérő módon ítélik meg, az ő szemükben e cselekedetek eltérő módon befo-

*„Az emberek „működését” tekintve Sison négy fő, egymásra épülő szintet különböztet meg: a cselekedetek, a szokások, az egyéni temperamentum, illetve jellem, valamint az életvitel szintjei.”*

cég eljárásrendjeiben lévő jó megfeleltethető a tőke esetében az annak hozadékát alkotó kamatos kamatnak. Az ember jellemében, illetve a cég kultúrájában lévő jónak a fejlesztése, magasabb szintre emelése olyan befektetés, amely a pénzügyekben a kötvénybe történő befektetéssel rokonítható. Végül pedig, az ember életmódja, illetve a cég története a teljes vagyoni állapottal állítható párhuzamba. Lehetnek, akik ez utóbbi megfeleltetéseket talán kissé

lyásolhatják az erkölcsi tőkénk alakulását.

A mű kulcsfontosságú megállapítása, hogy a vezetők erkölcsi tőkéjét a cselekedeteik építik, a nemes gondolatok és eszmék ehhez önmagukban nem elegendők, jóllehet a maguk helyén szintúgy nélkülözhetetlenek. A vezetés – ami a vezetők esetében mind a saját, mind az általuk vezetett cég – az erkölcsi tőke felhalmozásának eszköze, a gyakorlatban megnyilvánuló mesterség és művé-

szet, amelynek közege a cselekvés, és nem a pusztá hozzáértés. Ha belegondolunk, mindaz, amit mondanak, hirdetnek, legfeljebb csak az első, közelítő vélemény kialakításában játszhat szerepet, azt pedig a továbbiakban elkerülhetetlenül felülírja a cselekedeteik és az azok következményei nyomán

*„Az erkölcsi felelősséget a választás szabadsága teremti meg, amiből az is következik, hogy a tudatosan választott jó, illetve rossz cselekedetek gyarapítják, illetve lerontják az erkölcsi tőkét.”*

kialakuló vélemény. Maradéktalanul igaz ez a különféle szervezetekre, így a vállalatokra is. Sison mindezekkel kapcsolatosan kiemeli azt is, hogy az erkölcsi felelősséget a választás szabadsága teremti meg, amiből az is következik, hogy a tudatosan választott jó, illetve rossz cselekedetek gyarapítják, illetve lerontják az erkölcsi tőkét. Érdekes és tanulságos példaként ezt az elvet itt ráilleszti annak a hosszas harcnak a bemutatására, amelyet a Microsoft vívott az USA jogalkalmazásával annak érdekében, hogy megőrizhesse erőfölényét a maga szoftvereinek piacán. Ennek egyik fontos következtetéseként emeli ki, hogy mindenki csak annyira követelheti meg, hogy tiszteletben tartsák a jogait, amilyen mértékben maga is tiszteletben tartotta a másokét.

A szerző egész könyvében óvatossággal kerüli, hogy a vezetők erkölcsi tőkéjével kapcsolatos vizsgálódásait kiterjessze a makrogazdasági szintre is. Az olvasóban viszont óhatatlanul is munkál, hogy ezt megtegye, különösen, ha olyan időkben él, midőn a problémák és a döntések ezt újból és újból előhoznák. Mindannyiunkat

közvetlenül érintő megnyilvánulásai ennek egyebek közt azok a kormányzati döntések, amelyek meghatározzák az ország eltartó képességét és annak további alakulását, jelesül azt, hogyan képes megfelelő alapokat teremteni polgárai életéhez és boldogulásához, valamint hogyan ösztönzi a gaz-

daság erejét, növekedését. Mindez természetesen mindenekelőtt pénzkérdés, s a probléma csupán az, hogy a társadalom működtetésére, jelenének és jövőjének biztosítására fordítható költségvetési pénzek felosztása zéróértékű játszma: amit belőle az egyik célkitűzés „megnyer”, azt a másik „elveszíti”. Ez adja a döntéshozók erkölcsi felelősségét. Tagadhatatlan, hogy fontos szerepet játszik a politikai marketing is, ám annak is mindenkor az egyik legfőbb célkitűzésének kell lennie, hogy növelje a döntéshozók erkölcsi tőkéjét. E háttér előtti, viszonylag apró, ám nagyon is markáns gyakorlati példaként merülhet fel, vajon milyen hatással van a döntéshozók megítélésére, erkölcsi tőkéjére, ha igen erőteljes költségvetési megszorítások közepette évente milliárdokat adnak a honi filmgyártásra, vagy éppen milliárdot fektetnek be közpénzből egy autóversenyző pályafutásába? Alaposan gondoljuk meg a választ – nem olyan magától értetődő, mint amilyennek első ránézésre látszik. Ezen is megérezzük, milyen körültekintően kell eljárni, ha gyarapítani akarjuk erkölcsi tőkénket.

A könyv fontos üzenete, hogy igen nagy a vezetők erkölcsi felelőssége abban, milyen eszközökkel igyekeznek elérni a cég céljait. Ezt Sison kemény, gyakorlati példákkal is bemutatja. Láthatjuk például a Ford autógyár és a Firestone gumibroncs gyártó cégek küzdelmét, amelyet azért folytattak, hogy elhárítsák, leplezzék, illetve egymásra tolják a felelősséget baleseteket okozó hibás termékeikért. Ismét továbbgondolva: az autóbusszon, amelyen naponta utazom, sok éve nem láttam ellenőrt, a Héven is legfeljebb sokhavonta egyszer, tehát ebben a mintában a közlekedési vállalat nem igazán látszik törekedni arra, hogy utasai viteldíjat fizessenek. Erőteljesen igényli viszont, a közszolgálati feladatkörére és a működési veszteségeire hivatkozva, a támogatást. Tanulságos mérlegelni, vajon egyrészt milyen erkölcsi felelősséget hordoz a döntés, hogy közpénzből évente tízmilliárdokkal pótolják ki a veszteségeit, másrészt hogyan alakítja ez a stratégia a cég erkölcsi tőkéjét. Azok nézőpontjából, akik a támogatásról döntenek, a kulcskérdés nyilvánvalóan az, vajon megkockáztatható-e, hogy egy cég, amely százazreknek nyújt nélkülözhetetlen szolgáltatást, részben-egészen működésképtelenné váljék – még akkor is, ha netán maga is felelős helyzetének ezirányú alakulásáért. Az adófizetők nézőpontjából pedig a kulcskérdés, vajon a vezetők az ő érdekeiket legjobban szolgáló megoldást választották-e a szolgáltatás működőképességének megőrzésére, tehát olyat, amely a lehető legjobban kíméli az ő adóterheiket is meghatározó költségvetést.

Osman Péter