

ACSI – RPI
Vezetői konferencia
2016. február 18-19.

A vezetés etikája

Dr. Tomka János
főiskolai tanár, tanszékvezető
Károli Gáspár Református Egyetem

Tartalom

1. Etikai üzemzavar: etikátlan vezetői lépések és következményeik
2. Bibliai esettanulmány: Éli, Hofni és Fineás
3. Van remény? Van remény!

Ami kiszámítható

„Az etikátlan viselkedések kedvező eredmények miatti megjutalmazása a hosszú távú katasztrófa előidézésének biztos módszere.”

(Max. H. Bazerman, Ann E. Tenbrunsel:
Etikátlan lépések; HBRm 2011. május)

„A tanulság, hogy

- valóban nem éri meg jogkövető adózónak lenni...
- nem érdemes egy közepesen jó lehetőséget elfogadni, úgyis érkezik még egy...
- pusztán költségvetési érdekek továbbra is erősebbek egyes jogállami érdekek megőrzésénél...
- az adóamnesztia-jellegű intézkedések várhatóan nem fogják emelni... az adómorált.”

(Jalovszky Pál: Adóamnesztia újratöltve;
VG. 2014. március 11.)

Megkérdőjelezhető előfeltevések

- „...a menedzserek döntő többségének az a célja, hogy etikus módon vezesse a szervezeteket...”
- „...néhány vezető megrögzött csaló...”
- „...azért ... szegik meg az etikai szabályokat, mert feletteseik nem veszik észre...”

„Újabb botrány az ADAC-nál

Félmilliárd euró adó tartozást halmozott fel a napjainkig megbízhatónak tartott, 18 millió tagot számláló német autóklub, az ADAC a Spiegel hírmagazin szerint.”

(VG. 2014. március 11.)

Etikátlan lépések – etikai lábnyomok

A helyzet súlyossága

„Gyakran még a legjobb szándékú igazgatóknak sincs tudomásuk sem a saját etikátlan viselkedésükről, sem az alkalmazottaikéről.”

Az ökológiai lábnyomról

Térség	Ökológiai lábnyom (ha)	Biológiai kapacitás (ha)	Ökológiai hiány (ha)
Afrika	1,33	1,73	-0,4
Ázsia, Csendes - óceáni térség	1,78	1,11	0,67
Észak-Amerika	11,7	6,2	5,5
Kelet-Európa	4,9	3,1	1,7
Nyugat-Európa	6,3	2,9	3,4
Világ	2,85	2,18	0,67

(Wikipédia, 2014. szeptember 5.)

1. lépés: Rosszul megfogalmazott célok

„Célokat jelölünk ki, és különféle ösztönzőkkel támogatjuk az elérésüket a kívánt viselkedés elősegítése érdekében, de ezek negatív magatartást váltanak ki”

„Ha nem jön össze a minimumként előírt számú kérdőív-kitöltő, megduplázom a tényleges számot, az arányok maradnak...”

(Okos, szorgalmas, igazságosságra érzékeny egyetemi hallgatók)

1. lábnyom: Távolodunk a valódi céloktól

2. lépés: Érdekvezérelt vakság

„Szemet hunyunk mások etikátlan viselkedése felett, ha az érdekünk úgy kívánja, hogy ne tudjunk róla.”

A mi hasonló magatartásunkat szinte teljes vakság fedi.

„Szakmailag nem értek egyet, de vezetői döntés volt, végrehajtom. Másik választási lehetőség lett volna, hogy »hazamegyek«, de ezt nem venné észre senki.”

(Nagyvállalati HR-igazgató)

2. lábnyom: Belső meghasonlás

3. lépés: Közvetett vakság

„Kevésbé tartunk másokat felelősnek az etikátlan viselkedésért, ha azt egy harmadik fél által hajtották végre.”

„Mi soha nem adunk 10%-ot a potenciális megbízónak. Ha valamelyik alvállalkozónk mégis így tenne, arról nem tehetek...”

(„Etikus” cégvezetők)

3. lábnyom: A józan gondolkodásra való képesség elvesztése

4. lépés: A csúszós lejtő

„Kevésbé vesszük észre mások etikátlan viselkedését, ha fokozatosan alakul ki.”

Ugyanez vonatkozik a saját viselkedésünkre.

„Kilenc évig tökéletesen megbíztam benne... mégis 5 évbe és 25 millióba került a munkaügyi per.”

(Naiv ügyvezető igazgató)

4. lábnyom: A bizalom elporladása

5. lépés: Az eredmények túlértékelése

„Kedvező eredmények esetén hajlamosak vagyunk eltekinteni az azt elősegítő etikátlan viselkedéstől.”

„Igazad van, de ha őt kirúgnám, néhány héten belül a többi vezetővel is ezt kellene tennem...”

(Vezérigazgató a helyettesének)

5. lábnyom: Értékek helyett cinizmus

Tartalom

1. Etikai üzemzavar: etikátlan vezetői lépések és következményeik
2. Bibliai esettanulmány: Éli, Hofni és Fineás
3. Van remény? Van remény!

A történet

Sámuel 1. könyve 2,12-17.

- Kr.e. 1120 körül, a bírák kora
- „Mindenki azt csinálta, amit jónak látott.”
(Bírák 21,25) – még a vezetők is!

Az értékek megutáltatása

- Hofni és Fineás: jó származás, megbecsült foglalkozás, DE „elvetemült emberek”
- Nem véletlen hibák: „nem törődtek az Úrral”
- Az áldozat: „...az ember valamilyen céllal lemond értékeinek, pénzének, idejének egy részéről ... olyan szent cselekmény, amelyben az ember Istennek ad valamit, állatot, gabonát, tömjént, tiszteletének, hálájának kifejezéséül, vagy éppen engesztelésül elkövetett vétkei miatt.”
(Keresztyén bibliai lexikon)

Az értékek megutáltatása (folyt.)

- A hálaáldozat közösségteremtő örömnép volt
- Visszaélés a vezetői elhívással: az emberek megutálták tehát az önkéntes lemondást, a nemes cselekedeteket, a tiszteletet, a hálát, bűneik elismerését, felelősségüket

A felelősségre vonás paródiája

Samuel 1. könyve 2,22-25

- Éli főpap és 40 éven át az ország bírása volt – a legfőbb vallási és világi méltóság
- Döntés helyett: ejnye-bejnye
 - akkor, amikor már nem tudja becsukni a fülét
 - ne tegyétek
 - nem azért, mert ez gonosz
 - hanem, hogy milyen hírt terjesztenek rólatok
 - furcsa mentegetőzés – felelősség elhárítása
 - nem szabott ki semmi büntetést

Elég erkölcsösnek lenni?

Sámuel 1. könyve 2,27-30.

- Éli kivételes helyzetben: akadt egy bátor ember, aki a hatalom szemébe merte mondani az igazságot
- Miért? Miért? Miért? – Nem válaszol egyikre sem

Álkegyes háritás

- Fiatal Sámuel, Éli szolgája meghallotta az Úr üzenetét: sohasem lehet kiengesztelni Éli háza népének bűnét
- Nem meri elmondani, de Éli kiszedi belőle
- Bűnbánat helyett kegyes frázis: „Ő az Úr. Tegye amit jónak lát.” (1. Sámuel 3,18)

Veszedelemes próbálkozás

- Túl a bukás Collins-féle ötfázisú folyamatának felén
 - (1) A sikerből eredő önhittség és arrogancia
 - (2) A növekedés hajszolása
 - (3) A veszély és a kockázat tagadása
- A (4) fázis: mentőangyal keresése: Hofni és Fineás elviszi a szövetségládát a filiszteusok elleni háborúba

Veszedelemes próbálkozás (folyt.)

- Az (5) fázis: kapituláció és bukás
 - a filiszteusok borzalmasan megijedtek, de vezetőik lelket öntöttek a harcosokba
 - az izraeliek csúfos vereséget szenvedtek
 - meghalt a két korrump pap
 - a szövetségládát elrabolták
 - Éli a hírek hallatára lefordult a székéről és meghalt

Tartalom

1. Etikai üzemzavar: etikátlan vezetői lépések és következményeik
2. Bibliai esettanulmány: Éli, Hofni és Fineás
3. Van remény? Van remény!

Majd a fiatalok?

„Tekinthetünk úgy is a millenniumiakra, mint akik olyan változásokért küzdenek, amelyekre minden generáció vágyik.”

(Jeanne C. Meister, Karie Willyerd:
A milleneumi generáció mentorálása;
HBRm 2010. szeptember)

- Meddig lesz erejük a harchoz?
- Mit tesznek majd, ha rájönnek, hogy nincsenek tiszték és tábornokok velük?
- És mi lesz, ha rádöbbenek a verseny etikátlan aspektusaira?

Mit tehetnek a vezetők?

- Hallgatni a figyelmeztetésekre
- A saját hibák elismerése
- Küzdelem az etikai üzemzavar ellen
 - Reális célokat kitűzni
 - Nem végrehajtani az etikátlan követelményeket
 - Felvállalni a felelősséget minden döntésért
 - Beavatkozni a „kis” vétségek esetén is
 - Az igazsághoz való ragaszkodás – a következményektől függetlenül
- Bátorítani a beosztottakat, a vezetőtársakat, a főnököket, a gyerekeket, a fiatalokat és az időseket