

AZ ERKÖLCSI ÉRTÉKELÉSEK ÉS DÖNTÉSEK GYAKORLATA – A SZABÁ- LYOZÓ, A VEZETŐ FELELŐSSÉGE

Döntés és problémamegoldás: Leíró megközelítés

- Eddig az vizsgáltuk, hogyan **kell** helyes, racionális erkölcsi (és bármely más területen) ítéletet alkotni, döntést hozni, problémát ésszerűen megoldani.
Racionális döntéselmélet, normatív
- **Leíró:** döntépszichológia: hogyan szoktunk ítéletet alkotni, dönteni, problémákat megoldani (gyakran rosszul, néha pedig nagyon gyorsan és jól)
Ezzel foglalkozunk most.
- **A leíró elméletek megmutatják, hogy mikor, milyen körülmények között (miért) szoktunk hibázni!** A rossz cselekedetek megértése nélkülözhetetlen!

Döntépszichológia és vezetői felelősség

- A leíró döntésemleletek tehát megmutatják, hogy milyen körülmények között szoktunk hibázni!

Ha ilyen és ilyen körülmények fennállnak, akkor nagy valószínűséggel rossz (a lehetségesnél rosszabb) állásfoglalás, döntés születik.

- Ezeket az összefüggéseket mindig figyelembe kell venni, amikor (1) **döntünk**, és amikor (2) eljárásokat, szabályokat, **gyakorlatokat alakítunk ki**. Tehát a **mérnöki és a vezetői munka** minden területén. (tervezés, projektvezetés, szakigazgatási munka, szabványok kialakítása, szervezeti egységek vezetése stb.) Vagyis kettős szerep: a cselekvő és a szabályozó vezető szerepe!!

- **A szabályozó, a vezető felelőssége:**

Ha tudjuk milyen körülmények vezetnek rossz döntésre, akkor úgy kell a szabályokat és a gyakorlatot kialakítani, hogy ezek a körülmények lehetőleg ne álljanak fent, ne veszélyeztessék a döntést!!

Döntések a mindennapi gyakorlatban

- A racionális modell a norma, az elméleti viszonyítási alap, amelyhez képest értékeljük a döntéseket.
- A racionális döntés ritkán valósul meg.
- Néha a rac. döntés azért nem valósul meg, mert nem tudjuk definiálni a problémát, nincs idő, pénz a lépések pontos kidolgozására (vö. korlátozott racionalitás), nem súlyozzuk megfelelően a költségeket, vagy nem határozzuk meg jól a valószínűségeket.

Döntési mechanizmusaink: Heurisztikák

- De a döntések gyakran azért sikerülnek balul, azért térnek el a racionálistól, mert olyan döntési eljárásokkal rendelkezünk, amelyek bizonyos körülmények között rendszeres hibát eredményeznek.
- A heurisztikák olyan „automatikus” megismerési, döntési eszközök, amelyek
 - általában a döntés egyszerűsítésére és gyorsítására szolgálnak (ököl szabályok).
 - nem tudatosak, nem ismerjük fel őket.
 - „be vannak huzalozva” a gondolkodásunkban.
 - gyakran jó, gyors és erőfeszítés mentes döntést eredményeznek.
 - bizonyos helyzetekben, **bizonyos körülmények között** viszont **szisztematikusan** rossz döntést eredményeznek.

A két feldolgozási mód

■ Szisztematikus, kritikai (racionális)

- Tudatosság, figyelem
- Módszer szerint jár el
- Adatokat gyűjt, értékkel
- Elemez, részletez
- Mérlegel, dönt, ellenőriz, visszacsatol
- Lassú, sok erőfeszítést igényel
- Pl. racionális etikai döntés hasznossági alapon

■ Felületes, heurisztikus („intuitív”)

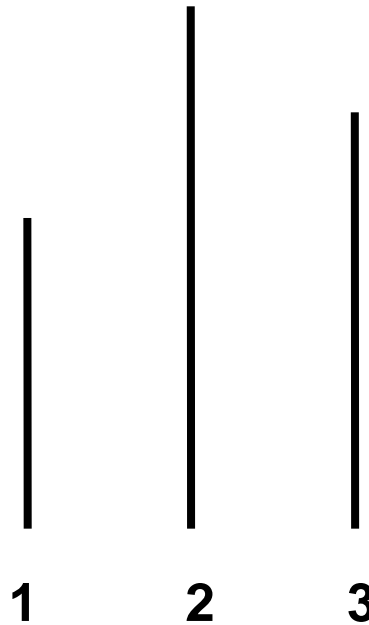
- Kevés figyelem
- Egyben látja, és oldja meg a problémát, holisztikus
- Csak az éppen rendelkezésre álló infóval
- Heurisztikákat (ököl szabályokat) használ
- Gyors, kevés erőfeszítéssel jár
- Pl. etikai döntés pusztán a kötelességek alapján

Heurisztikák

- Olyan egyszerű szabályokat (ökölszabályokat) alkalmazunk, mint
 - Hallgass a tekintélyes emberre, szakértőre!
 - Konszenzus-heurisztika: érts egyet a többiekkel!
 - Ami drága, az jó is.
 - Stb.

Példa

- A jobboldali vonalak közül melyik azonos hosszúságú a baloldalival?



Konformitási kísérlet

- Asch kísérlete (5-8 beavatott, 3 is elég!)
- A kísérleti személyek 75%-a legalább egyszer, 50%-a hatszor vagy többször (12-ből) ismételte a nyilvánvalóan rossz konszenzuális választ.
- Pedig nyilvánvalóan rossz volt a válasz, nem volt erős a csoportkohézió, és nem függött az előléptetésük, a fizetésük, a főnök véleménye attól, hogy mit mondanak!!
- Mennyivel erősebb konformitási hajlamra számíthatunk a szokásos csoportos döntési helyzetekben!!!
- Változat: 5-en azonosat mondanak, egy beépített viszont a jót mondja. **Harmadára** csökken a konformitás!!! 3 egybehangzó erősebb mint 7 egybehangzó és 1 eltérő!

A konformitás fajtái

- **Meggyőződéses**, (személyes, **valódi**): hisz abban, hogy a csoportnak igaza van, helyesen jár el. A többségnek valószínűleg igaza van döntési heurisztika működik.
- **Viselkedéses** (nyilvános, **látszólagos**): nem hisz benne, de nem akar hátrányos megkülönböztetést. A többséggel nem érdemes vitatkozni heurisztika működik.

Kisebbségi befolyás

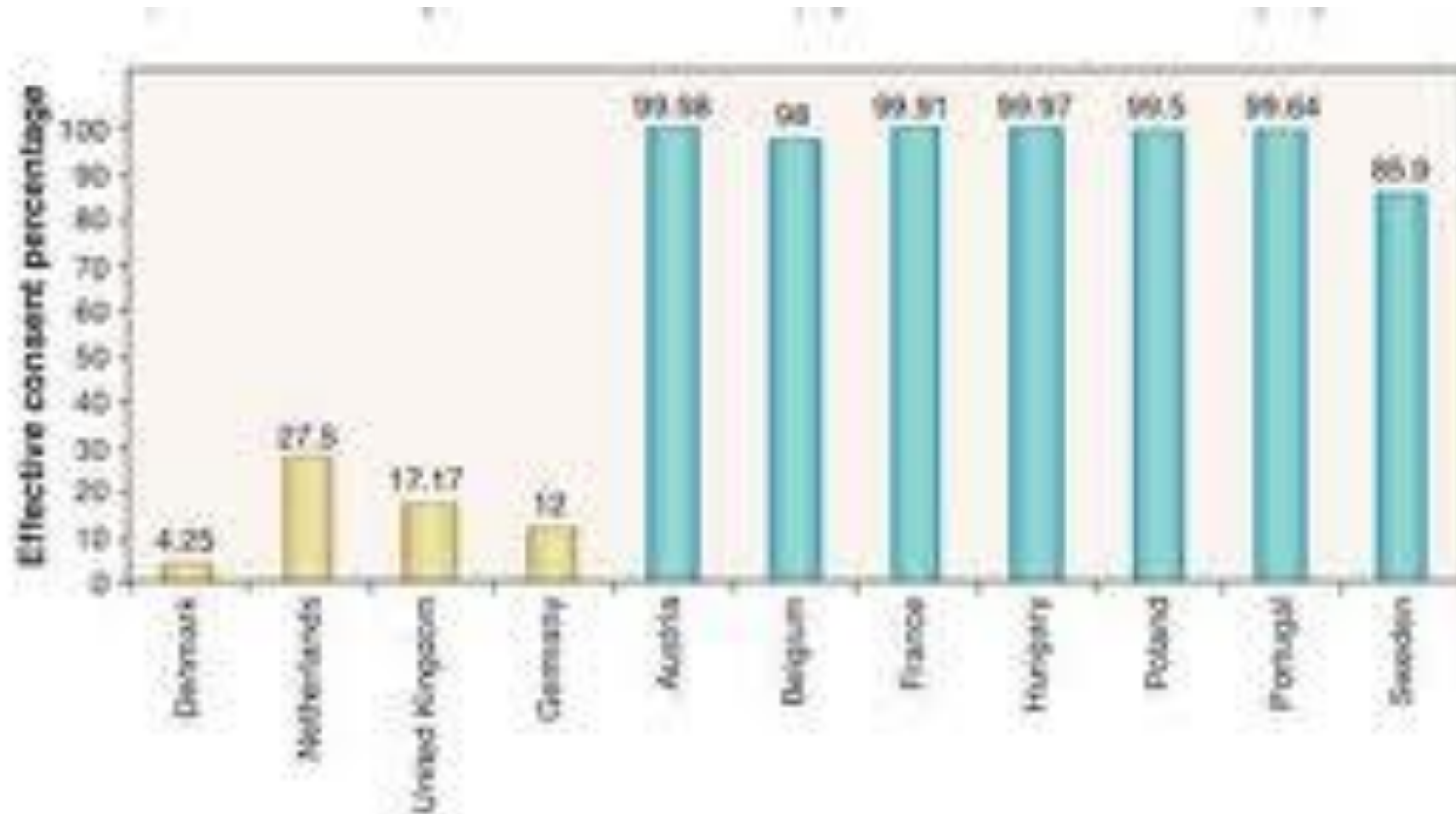
- A kisebbségi vélemény érvényre juthat a többséggel szemben, ha
 - Legalább ketten vannak.
 - A kisebbség konzisztens (határozott és egybehangzó).

Ördög ügyvédje

- A konformitási kísérlet tanulsága, hogy minden csoportos döntésnél kell egy **ördög ügyvédje**, aki mindent kritizál és megkérdőjelez. Nem feltétlenül azért, mert neki van igaza, hanem hogy tudjon koalíciót alkotni csoporttal szemben az, akinek igaza van.

Azért tehát, hogy az igazság, a helyes döntés/megoldás **felszínre kerülhessen**, és **érvényre juthasson** akkor is, ha többség téved.

Példa: Donori hozzájárulás aránya



Effective consent rates, by country. Explicit consent (opt-in, gold) and presumed consent (opt-out, blue).

Az alapértelmezés hatalma

- Ha nincs egyéb erős motiváció, és van alapértelmezett választás, akkor az alapértelmezettet tesszük. Ez a válasz az alapértelmezettet heurisztika.

Cselekvés – mulasztás torzítás

- Hasonló a **cselekvés – cselekvés elmulasztása torzítás**: ha egy cselekvés elmulasztása ugyanakkora kárt okoz, mint egy cselekedet, akkor a cselekedetet rosszabbnak ítéljük, mint a mulasztást. Azonos esetben valamit tenni rosszabb, mint nem tenni semmit. Pl. nem kihúzni valakit a Dunából, és hagyni megfulladni nem bűn, belelökni igen. Pl. nem kötelező oltás.

Példa: Átlagemberek

- A 101. Tartalékos Rendőrzászlóalj, és Wilhelm Trapp
- 1942. 07.13. Jozefow
- Az eset példa az alapértelmezésre és cselekvés-mulasztás torzításra



Tanulság

- A mérnök, a vezető feladata a munkarendben, a technológiában és a szervezeti működési rendben az alapértelmezés és a cselekvés-mulasztás olyan beállítása, ami a lehető legjobb döntéseket eredményezi. (Lásd a köv. óra végi diákat!)