

8. óra

# **AZ ERKÖLCSI ÉRTÉKELÉSEK ÉS DÖNTÉSEK GYAKORLATA – A SZABÁ- LYOZÓ, A VEZETŐ FELELŐSSÉGE II.**

# Zimbardo és a Milgram kísérlet

## ■ Videók

- [https://www.ted.com/talks/philip\\_zimbardo\\_on\\_the\\_psychology\\_of\\_evil?language=hu](https://www.ted.com/talks/philip_zimbardo_on_the_psychology_of_evil?language=hu)

## ■ A legitim tekintély óriási hatalom és felelősség!

- Legitim tekintély a szakértő, a mérnök, a kinevezett vezető, a műszaki ellenőr stb., azaz ön.

## A rossz cselekedet pszichológiai feltételei

Milgram és Zimbardo alapján a **rossz**, gonosz **cselekedetet**, erkölcsileg **helytelen gyakorlatot elősegítik** az alábbi körülmények:

- Könnyebben elfogadható első kis lépések, amit el is fogadunk. („Nem nagy dolog!” „Ez nem számít!” „Ettől még nem vagyunk rosszak.”)
- A másik fél dehumanizációja (számot adunk neki), vagy csak kívülállóként, idegenként kezeljük. (*A többiek..., mások, azok...*)
- Bízunk saját anonimitásunkban. („Úgysem derül ki.”)
- A személyes számon kérhetőség, felelősség hiányzik. („Testületi döntés volt.” „A *menedzsment* hibája, a cég felelőssége.”)

## **A rossz cselekedet pszichológiai feltételei (folyt.)**

Milgram és Zimbardo alapján **a rossz, gonosz cselekedetet**, erkölcsileg **helytelen gyakorlatot elősegítik** az alábbi körülmények (folyt.):

- Túlzott engedelmesség a tekintélynek („Parancsra tettem.”)
- A csoport normák kritikátlan elfogadása („Mások is ezt csinálják.” „Ez a gyakorlat.”)
- A rossz iránti tolerancia közömbösség, vagy passzivitás formájában. („Nem az én dolgom.” „Most mit ugráljak!?” „Miért én, ha nem tesznek semmit azok, akiknek dolga lenne? (rendész, Kamara, főnök, vezető....stb.))

# A szabályok szerepe, ereje

- Videó:

## Az erkölcsi megítélés szintjei

- Az egyént, az egyéni cselekedetet szoktuk erkölcsileg megítélni, és felelőssé tenni. XY személy az oka, a felelős, a hibás stb.
- De általában a **nem** erkölcsi szabályok, a körülmények, szervezetek, gyakorlatok is felelősek, és azok is, akik kialakítják ezeket!
- A megítélés és a felelősség szintjei és alanyai tehát
  - Egyén, cselekvő (rossz cselekedet – az egyén felelőssége)
  - Szabály, gyakorlat, szervezet (rossz szabály, szervezet)
  - Szabályozó, szabályt alkotó, vezető (a felelős a szabályt alkotó, a vezető)
- **A szabályozó, a vezető felelőssége olyan játékszabályok, olyan gyakorlat kialakítása, ami minimalizálja az egyéni cselekedetek szakmai, etikai kockázatát!**

# A vezetői felelősség: a játékszabályok kialakítása I.

A szervezetre, szabályokra, eljárásra az alábbi következtetések adódnak:

- **Kevés, egyszerű, világos cselekvési szabály („kötelesség”)** meghatározása írásban (saját szakmai és etikai kódex) a 20/80 szabály alapján. **A többi egyedileg döntjük el.** Pl.: Nem térünk el a tervtől! Nem fogadunk el senkitől semmit.
- **Az alapértelmezés beállítása.** Pl.: A projektben minden héten van beszámoló a (rendkívüli) eseményekről. (Nem csak akkor, ha *van* jelenteni való.) A rendkívül események jelentése az alapértelmezett, és azt kell magyarázni, ha valaki nem jelent semmit.
- **A viselkedéses konformitási kényszer csökkentése.** Pl.: a beszámoló egyéni beszélgetés, írásos jelentés és nem csoportos beszélgetés.

## A vezetői felelősség: a játékszabályok kialakítása II.

A szervezetre, szabályokra, eljárásra az alábbi következtetések adódnak (folytatás):

- **A csoportban személyes felelősség nyilvános kiosztása.** Pl. mindenki egyénileg vállal valamit a brigádban, és beszámol róla.
- **A folyamatokban világos személyes felelősségi pontok kijelölése.** Pl. Ő ezért felelős, és ne vegye át addig a munkadarabot, amíg az átvettből ő nem tud megfelelőt csinálni.
- **Az ördög ügyvédjének kijelölése**
- **Rotáció, és vegyes csoportok,** különösen ott, ahol nagyobb a veszély, vagy az önérdek. (Beszerzés, ellenőrzés...stb.)



## **A vezetői felelősség: a játékszabályok kialakítása III.**

A szervezetre, szabályokra, eljárásra az alábbi következtetések adódnak (folytatás):

- **A feladatnak megfelelő értékelés és szervezet kialakítása.** Pl. egészségügy. A műhibáért van felelősségre vonás, a túlkezelésért nincs. A gyakorlat ezután nem a beteget védi, hanem az orvost magát. (E rossz gyakorlaton tovább ront még az orvos-beteg találkozón alapuló teljesítményalapú díjazás is.)
- **Külső és rendszeres ellenőrzés**

# Összefoglalás

## ■ **Rossz szabály rossz embert csinál!**

- Ez **nem** felmentés, hanem olyan összefüggés, amit a mérnöknek és a vezetőnek figyelembe kell vennie, amikor **utasítást ad, eljárást ír elő, gyakorlatot alakít ki, szabályokat hoz, előírásokat készít**, azaz
  - termék tervezése
  - technológia előírása
  - kivitelezés irányítása
  - projekt vezetése során,
  - munkahelyi vezetőként és a
  - szakigazgatásban.