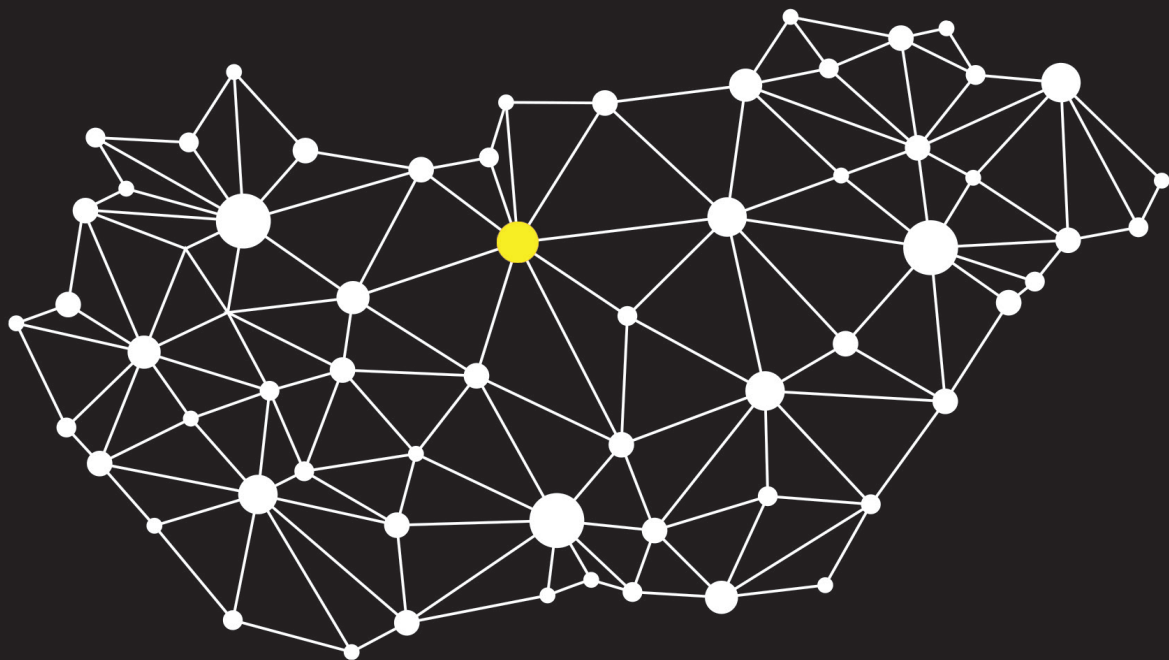


KORKÉP

XXI. SZÁZADI KIHÍVÁSOK



Szerkesztette: Fenyvesi Éva – Vágány Judit

Borítóterv: FLOW PR

A fejezetek illusztrációi: Fenyvesi Éva

Lektorok: Salamonné Huszty Anna, Török Hilda

ISBN: 978-615-5607-20-2

Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem

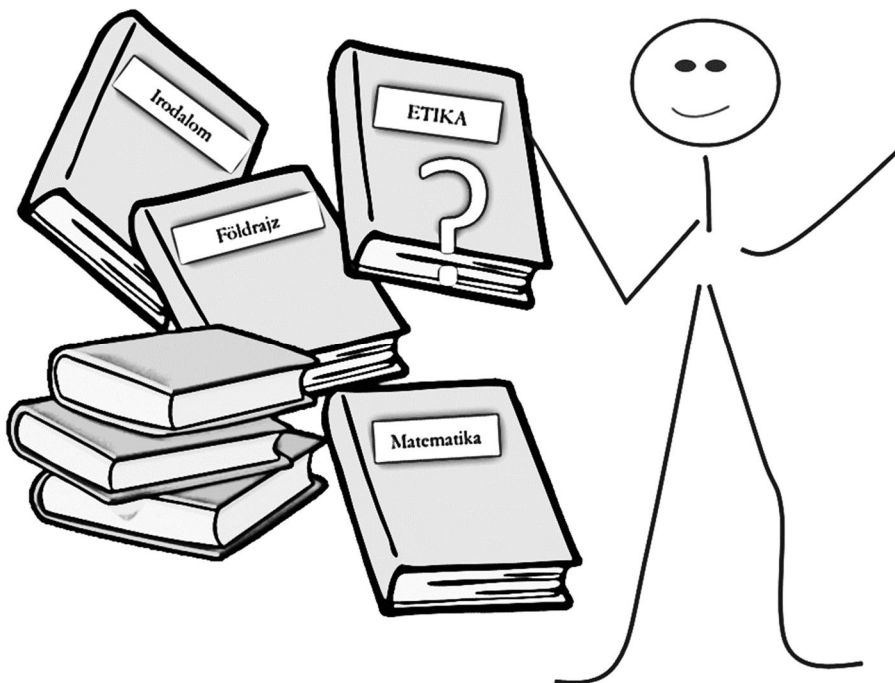


BGE

Budapest, 2016.

KELL-E ETIKÁT TANÍTANI?

TOMKA János



Sokféle módon térünk ki a címben feltett kérdés megválaszolására. Vannak, akik azt képviselik, hogy a magánéletben fontos az erkölcsös életre való tanítás, de a munka világában nincs erre sem szükség, sem lehetőség. Egyesek a másik végletbe esve a „jó erkölcs egyenlő a jó üzlettel” csalóka illúziójában élnek.

Sok panaszt is hallunk: nagyon intelligensek a mai fiatalok, kreatívak, vannak elvárásaik a munkahelyükkel szemben, fontos számukra az értelmes tevékenység, szeretnek társaságban lenni, de sajnos kiszámíthatatlanok, nem érzik szavaik és tetteik súlyát, mások szellemi tulajdonát egyszerűen ellopják, fogalmuk sincs az erkölcsi alapkövetelményekről. Az idősebb korosztály őszinte tagjai hozzáteszik: a mi generációnk is felelőssége van ebben, hiszen mi neveltük őket. Persze sokan nem használják többes számban sem az első személyű formát, a kialakult helyzetért a társadalmat, a technológiát, a korszellemet vagy a divatot teszik felelőssé. Esetleg konkrétan panaszkodnak: a munkaadók az egyetemeket, az egyetemeket az iskolákat, az iskolákat a családokat, a családokat az államot, az állami intézmények az embereket hibáztatják. Viszonylag egyszerűen találunk bűnbakot, de könnyen lehetséges, hogy minket is annak tartanak.

Megint mások eljutottak a „valamit kellene csinálni valakinek” állapothoz. De mit kellene csinálni? Etikát tanítani az óvodától kezdve az iskolákon át egészen a munkaadókig és a szakmai szervezetekig? És ha igen, milyen etikát tanítsunk? Etikái egoizmust vagy utilitarizmust? Ha az utilitarizmus mellett döntenénk, akkor tett-utilitarizmust vagy szabály-utilitarizmust? Lehet, hogy valamilyen deontológiai etika segítene a kialakult kaotikus helyzetben? És milyen erkölcsi alapelveken nyugvó rendszert alkalmazunk? Netalán válasszuk az etikai racionalizmust, annak ellenére, hogy sok problémára ez sem ad választ? Esetleg valamelyik modernebb etikai irányzathoz, például az emotívizmushoz vagy a relativizmus egyik formájához forduljunk segítségért? Lehet, hogy jó lenne visszatérni a több ezer éves erényetikához?

Ha sikerül egy releváns erkölcsi rendszert találnunk, akkor hogyan tanítsuk meg a diákokat és a fiatal munkavállalókat az etikai érvelés módszereire, illetve az ítéletalkotás képességére?

Ha az eddigi kérdések mindegyikére meg is találnánk a választ, akkor hogyan oktassuk az etikát? Külön tantárgyak keretében, vagy egyetemi tanulmányok és munkahelyi továbbképzési programok egyes témaköreibe olvasztva?

És kik tanítanának? Hol vannak azok a tanárok, egyetemi oktatók, munkahelyi vezetők akiknek idejük, elegendő ismeretük, megfelelő tapasztalatuk és képességeik, illetve erkölcsi bátorságuk lenne az egyre jobban felismert és mindinkább sürgető feladat ellátásához?

A kérdések további sorolása helyett térjünk rá röviden a tanulmány felépítésére. A Megdöbbenő adatok és élmények fejezet néhány kutatásra illetve saját élményre hivatkozva villant fel tipikusnak mondható jelenségeket. A második fejezet címe: Egy elfelejtett tudomány és kísérletek az újjáélesztésére. Itt arra keressük a választ, hogy miként jutottunk ide és milyen – sokszor eredménytelen – lépéseket teszünk a

baj orvoslására. Végül megkíséreljük felvázolni egy lehetséges megoldás legsürgetőbb feladatait az Első lépések az etikai bátorság útján című fejezetben.

Megdöbbenő adatok és élmények

A tipikus csaló

Egy 69 országra kiterjedő és 348 súlyos gazdasági csalásfelderítési vizsgálat alapján készült tanulmány azt is elemzi, hogy kik követték el a bűncselekményeket. „A felmérésből kirajzolódó tipikus elkövetői profil a 36 és 45 év közötti, öt-tíz éve a vállalat alkalmazásában levő, vezető beosztású, pénzügyi, értékesítési vagy ehhez kapcsolódó területen dolgozó munkatárs, aki nagyobb eséllyel férfi, mint nő, és jellemzően másokkal összejátszva ténykedik.”¹

Mielőtt szkeptikusan legyintenénk, mondván: nincs, vagy csak véletlenül fordul elő a statisztikai átlagnak megfelelő ember, érdemes elgondolkodnunk a megállapítás fő elemein, vagyis a tipikus csaló fő jellemzőin:

- 36-45 év közötti: 13-22 év munkatapasztalattal rendelkező; nem pályakezdő és nem a nyugdíjas időszak beköszöntésétől félő idős.
- Öt-tíz éve a vállalat alkalmazásában lévő: ismeri a vállalatát, a vezetőket, a munkatársakat, a kultúrát, a szabályokat és a lehetőségeket; nem kívülről jött, még be nem fogadott.
- Vezető beosztású: felelősséggel bír a cége/részlege hírnevéért, eredményességért, a rábízott emberekért; nem frontvonalban dolgozó, egzisztenciájának elején álló munkatárs.
- Pénzügyi, értékesítési vagy ehhez kapcsolódó területen dolgozó: közel van a vállalati pénzmozgáshoz. Fontos megjegyezni, hogy más kutatások rávilágítanak arra a szomorú és szinte leleplezhetetlen tényre, hogy a nem pénzbeli fizetőeszközök nagyobb pszichológiai mozgásteret hagynak a csalásra.² Ilyen esetek ismertetésére és tanulságainak levonására egy másik tanulmányban került sor.
- Nagyobb eséllyel férfi, mint nő: a tanulmány azt is írja, hogy a nők a vizsgált csalások csupán 13%-ért felelősek. Elgondolkodtató adat! Érdemes lenne ennek okairól is kutatásokat végezni. Bár azt hiszem, hogy a feminista etika képviselői már ennek a ténynek is örülnek.
- Jellemzően másokkal összejátszva ténykedik: nem magányos, elferdült pszichéjű bűnöző. Ez a megállapítás két szempontból is nagyon súlyos. Egyrészt az erkölcs formálásában az ember egész életében kiemelkedő szerepe van a különböző közösségeknek. Az elveszett közösség lényegét egyesek a közös bűnözésben találnák meg? Másrészt, korunk egyik legnagyobb kihívásának, a tudásmegosztás ösztönzésének leginkább a szakmai közösségeknek az alapstruktúrákba való integrálásával lehet megfelelni.³ Nagyon sokat tudunk már a szakmai közösségek lényegéről, működéséről és értéktelenségéről, de vajmi keveset ezek etikai dimenzióiról.

A tanulmány írása közben jelent meg a hír, hogy a KPMG 2015-ben az említetthez hasonló felmérést végzett. A kutatás sokkoló megállapítása, hogy minden küzdelem ellenére az Amerikai Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban 50 százalékkal emelkedett azon cégek száma, amelyeknek nagy kihívást jelentenek a vesztegetés- és a korrupcióellenes harccal kapcsolatos problémák és feladatok.⁴

Hányan csálnak az egyetemre való bekerülés érdekében?

Mielőtt azt gondolnánk, hogy az emberek harmincöt éves koruk táján vesztenék el etikai tisztaságukat, idézzük fel egy másik érdekes kutatás néhány eredményét. A nemzetközi felmérésben azt is vizsgálták, hogy a diákok hány százaléka ismerte be, hogy csalt annak érdekében, hogy javítsa bejutási esélyét a felsőoktatásba: „Bölcsészkar – 43%; Tanárképző – 52%; Orvosi egyetem – 63%; Jogi kar – 63%; Üzleti iskolák – 75%”⁵ Ilyen mértékben ismerték el a hallgatójelöltek a csalást. Azt gondolom, hogy a valóságban nem volt kevesebb azok aránya, akik ténylegesen csaltak is, bár ezt nem bizonyítja a kutatás. Amikor egyetemi hallgatóknak bemutattam az eredményt, megkérdeztem tőlük, hogyan értékeli ezeket a számokat. A bölcsész- és tanárjelöltek gyávábbak, mint a többiek – hangzott a számomra lesújtó egyik válasz.

Érdekes felidézni a szerzőnek az eredménnyel kapcsolatos töprengését: „Milyen érzés belegondolni, hogy az orvos, aki meg fog műteni, több mint 50%-os biztonsággal puskázott a felvételijén? Vagy, hogy több mint 75% annak a valószínűsége, hogy a céget, ahol dolgozni fogunk, olyan valaki vezeti, aki nem tartotta fontosnak az őszinteséget? Nem régen bemutattam ezeket az adatokat ügyvédek egy csoportjának – örömmel látták, hogy nem ők állnak az utolsó helyen. Engem pedig megdorgáltak, hiszen vállalatirányítás szakon végeztem...”

Milyen örömről beszél itt M.R.S. Covey? Kárörömről, relatív örömről, pótörömről, vagy az öröm valamilyen új, általam nem ismert fajtájáról? „A nem vagyok annyira rossz, mint a többiek” öröme vezetné az embereket megelégedéshez, motivációhoz és flow-élményhez? Ha erre a kérdésre igen a válasz, akkor nagy baj van. Ha az a válasz, hogy nem, de nincsenek más örömeink a munkával és a tanulással kapcsolatban, akkor talán még nagyobb a probléma.

Magyarországon jobb a helyzet?

Nem ismerek hasonló felméréseket a magyar hallgató-jelöltek gyakorlatáról. Mielőtt azonban megnyugodva hátradőlne a kedves olvasó azzal a gondolattal, hogy bizonyára nálunk nem ennyire rossz a helyzet, engedje meg, hogy megosszam egy néhány hónappal ezelőtti tapasztalatomat. Az egyetemi és főiskolai oktatóknak tipikus feladata, hogy az átjelentkező hallgatók tantárgy-elismerési kérelmét több-tucatszámra elbírálja. Egyetemünkön a szabály viszonylag egyszerű, azokat a kérelmeket lehet elfogadni, ahol az eredeti egyetemen teljesített tárgy tematikája legalább 75%-ban megfelel egyetemünk tematikájának. Egy idő után az oktató nem bosszankodik a különböző próbálkozásokon, és örül, ha talál a nyomtatványáradatban elfo-

gadható kérelmet. Azon még kicsit csodálkozik, hogy egy hallgató 20-30 kérelmet is benyújt, annak ellenére, hogy szakmailag rendkívül kicsi a pozitív elbírálás esélye, sőt nem olcsó mulatságról van szó. Nem gondolom, hogy saját keresetükből fordítanának egyesek 50-60.000 forintot a kísérletre, azt meg nem értem, hogy az apuka – vagy valaki más – miért megy bele ilyen játékokba.

De fenti füstölgésemet feledteti a szóban forgó eset. Nézem a kérelmet. Az állítólag tanult tárgy leírásának első része a szokásos általános szöveg. Az egyes órák előadás-címeinek felsorolásánál nem hiszek a szememnek: sorról-sorra, szóról-szóra megegyezik az általam oktatott tárgy aktuális témafelsorolásával. A biztonság kedvéért megnéztem, hogy jól emlékszem-e. Jól emlékeztem, az első félévben egy kicsit más volt az előadássor, a kérelmező biztosra akart menni, a legutóbbit másolta be a kérelembe. Az esetet továbbítottam a karunk vezetésének. Az első megdöbbenés után kérdéssel fordultak az előző egyetemhez, hiszen szerepelt pecsétjük és aláírásuk a kérelmen. A válasz talán még az előzőnél is lesújtóbb volt: mivel több mint tíz éve volt náluk valamilyen hasonló nevű tantárgy, melynek tematikájáról már (?) nincs kimutatásuk, ezért a hallgató által eléjük tett papírokat aláírják. Kinek nagyobb a jogi és erkölcsi felelőssége a hallgatóé vagy a volt egyetemé? Nem tudom, de az biztos, súlyos fegyelmi lett az ügyből...

Csak megbecsülni lehet, hogy a felsőoktatásba bekerülés érdekében elkövetett csalások hány százalékban kerülnek felderítésre. A becslésekben nagy eltérések lehetnek, de az biztos, hogy az esetek túlnyomó hányadára nem derül fény! És a csalás folytatódik az egyetemen, főiskolán való bennmaradás érdekében. Nem akarom untatni az olvasót a bér-szakedolgozat írására kialakult iparág, a plágiumok nagyarányú elterjedése, vagy a vizsgáknál alkalmazott, olykor titkosszolgálatinak minősülő eszközök használatának leírásával.

Egy személyes élményemet kénytelen vagyok ebben a témában is megosztani. Évekkel ezelőtt az egyik főiskolán egy magyarul frissen megjelent vezetési módszertan könyvet használtunk segédletként. A nappali tanrendű hallgatóknak csoportos prezentációt kellett készíteniük a könyv felhasználásával, a levelezősöknek – a kontaktórák minimális száma miatt – rövid ismertetőt kellett írniuk a szóban forgó műről. Több okból nem szeretem ezt a megoldást: nincs lehetőség ilyen feladtnál visszajelzésre, párbeszédre a hallgatókkal; nem derül ki, hogy valójában ki írta a házidolgozatot; unalmas és időrabló az írásművek javítása – hogy csak néhányat említsek.

Egymás után olvastam a dolgozatokat, volt köztük néhány jónak nevezhető írás, de általában középszerűnek voltak mondhatók. A sokadik papír első bekezdésénél az volt a benyomásom, hogy azt olvastam már valahol, a másodiknál már biztos voltam ebben. A harmadik bekezdésnél felsejlett bennem, hogy azt én írtam. A negyedik után elővettem a kézikönyv ajánlását, mely szóról-szóra egyezett a dolgozattal. Betűről-betűre csak ezért nem volt egyezés, mert az utóbbit elírások és hibák színesítették. Arra vigyázott a hallgató, hogy az ajánló nevét nem írta rá. Azt azonban nem vette észre, hogy a tárgy előadójának neve – mely minden előadás címlapján szerepelt – teljesen megegyezett az ajánlóéval...

Különböző hallgatóságnak szóló előadásokban használtam illusztrációként a felidézett történetet. Minden esetben megdöbbenek a résztvevők, de csak azon lepődtek meg, hogy valaki ennyire bután csal. Elszomorít, hogy a mélyebb tanulságok – legálábbis úgy láttam – senkit nem érdekeltek.

Ráció kontra verseny

Jó másfél évtizede különböző egyetemi órákon, továbbképzéseken és műhelymunkák alkalmával szívesen vezetem az „Agresszív társaság” elnevezésű szituációs játékot. Azt hittem, hogy már nem érhet meglepetés a résztvevők és a belőlük alkotott csoportok viselkedését illetően. A legutóbbi alkalommal azonban sikerült a diákoknak alaposan rációfolniuk meggyőződésemre.

Szervezetszociológia órán 34 hallgató 4 csoportban egyszerű szabályok mentén játszott. Egy üzleti évet szimulálva 10 fordulóban arról kellett dönteni – természetesen minden csoportnak titkosan, írásban –, hogy eladnak vagy befektetnek. A győztes csapat a társaság eredményéből bónuszt kap. A pontozásra vonatkozó szabály: ha minden csoport elad, mindegyiknek veszteséget kell elkönyvelni; ha mindegyik befektet, akkor mindegyik nyereségre tesz szert; vegyes döntés esetén az eladó csoportok nyereségre tesznek szert, a befektetőket veszteség éri, a csoportok összeredménye – azaz a cég eredménye – nulla.

Az ötödik forduló előtt a csoportvezetők tanácskozhatnak egymással és megegyezhetnek, hogy melyik csoport milyen döntést fog hozni. A szokásos nyereség, illetve veszteség háromszorosát kapják most a csoportok. A 8. forduló előtt is van hasonló csoportvezetői tanácskozás, most azonban a megszokott ötszörösét kapják a csapatok. Az utolsó forduló előtt összdolgozói értekezletet lehet tartani és tízszeres szorzó jár a döntéséért.

Néhány héttel később egy nagyobb résztvevői létszámú interaktív előadást tartottam az ígérek betartásáról. A hallgatóságnak különböző kérdésekre kellett válaszolnia az előadás során.

A szituációs játékokra vonatkozóan az alábbi állítások hangzottak el „igen” vagy „nem” válaszlehetőséggel:

- Megtennék mindent annak érdekében, hogy a csoportom betartsa az ígéretét – a hallgatók túlnyomó többségének válasza „igen”.
- Elvárnám, hogy a többi csoport betartsa a megállapodást – a résztvevők kb. háromnegyede „igen”-nel válaszolt.
- Megbíznék a többi csoportban, hogy betartja a megállapodást – száz százalékban „nem” volt a válasz.

Ez a mini-felmérés is jól tükrözi napjaink etikai zűrzavarát. A nagy többség azt állítja, hogy becsületesen viselkedne egy ilyen szituációban, a többiektől is ilyen magatartást vár el, ugyanakkor senki nem bízik a többiek becsületességében. Ebből az is kiderül, hogy a válaszadók nagy része fontosnak tartja az etikus viselkedést, ugya-

nakkor elképzelhetetlennek tartja, hogy ez megtörténhet. Elképesztő szakadék tántog a becületességre vonatkozó elvárás és bizalom szintje között.

De térjünk vissza a szituációs játék tapasztalataihoz, ez alkalommal a következők voltak a legfontosabb megfigyeléseim:

- A cég szintjén komoly veszteség keletkezett, hiába volt győztes csoport, egyik sem kapott egyetlen fillér bónuszt sem
- Az 5. forduló előtt a csoportvezetők megállapodtak abban, hogy mindennyik csoport befektetni fog. A megállapodást csak egy csoport tartotta be, a többi három megszegte! Az irracionális magatartást firtatva ilyen válaszokat kaptam: nem bízunk abban, hogy a többiek betartják ígéretüket; az érdekünk úgy diktálta, hogy ignoráljuk ígéretünket; nem tudatosult bennünk, hogy csak a cég nyereségéből lesz jutalom. Ugyan mire gondoltak a hallgatók, ki nyúl majd a zsebébe, amikor a cég tekintélyes veszteséget ért el?
- A nyolcadik forduló előtti tanácskozás még megdöbbenőbb volt számomra: a csoportvezetők csak vitatkoztak, de nem állapodtak meg semmiben. Talán úgy gondolták, hogy fölösleges? Mindenesetre ilyesmivel korábban nem találkoztam a számos játék során.
- A 10. döntési forduló előtti összdolgozói beszélgetés még jobban meglepett, ugyanis gyakorlatilag nem történt semmi. Három csoportvezető hallgatta negyedik társukat, aki nagyon vehemensen igyekezett védeni magát korábbi gyászos szereplése miatt, illetve homályos taktikát javasolt az egyértelmű döntés helyett – amellyel még nyereségesre fordíthatták volna céget. A többiek egyáltalán nem kapcsolódtak be a vitába, jó esetben rezignáltan hallgatták a csoportvezetők diskurzusát, vagy böszén nyomogatták okostelefonjukat.
- A játék utáni kiértékeléskor a hallgatók többsége mélyen el volt keseredve. A beszélgetést mentegetőzés, öngazolás és a többiek hibáztatása uralta. Elhangzott azonban őszinte és önkritikus vélemény is: a versenyláz elhomályosította a józan gondolkodásunkat.

Milyen példát mutatunk?

A példamutatás jelentőségéről sokan, sokféleképpen értekeztek. Általában mindenki elfogadja, hogy az etikus viselkedés területén különösen fontos szerepe van a jó példának – bár ezek egyre ritkábbak – ugyanakkor gyakran megfeledkezünk arról, hogy egyetlen rossz példa több éves erkölcsi nevelés eredményét romba döntheti.

Az esetet, amelyet ismertetni szeretnék, nem a munka világából vettem, de a történet segít érzékeltetni a fiatalok gondolkodását és viselkedését érintő mély támadásokat. Közel két évtizede a februári családi sielést terveztük. A legnagyobb gyermekünk más iskolába járt, mint a két kisebbik, és sajnos nem estek egybe a téli szünetek időpontjai. Azért, hogy csak egy gyereknek kelljen távol maradnia a tanítástól, kérvényt írtunk a legnagyobb gyerek gimnáziumi igazgatójának, melyet az osztályfőnökön keresztül kellett eljuttatni a részére. Lányunk majdnem sírva jött haza az iskolából, mivel osztályfőnöke nem továbbította a felmentési kérést, mondván:

nincs semmi értelme, az igazgató olvasatlanul visszaküld minden kérelmet. Gyermekünk súlyosan kifakadt: nem érdemes becsületesen intézni a dolgokat, hiszen a szabályos kérelmeket elutasítják, ellenben köztudott gyakorlat a gimnáziumban, hogy sokan elmennek síelni a szüneten kívüli időpontban. Mivel nekik sincs engedélyük, utólag – csokoládébarnára sülve – benyújtanak egy orvosi igazolást.

Mit lehet ilyenkor tenni, töprengtem. Az eset nagyon felháborított. Apaként szabályos kérelmet írtam, amely mindenben megfelelt a valóságnak. Hogy teheti egy osztályfőnök, hogy nem tartja be az iskola szabályait? Elfelejtettem mondani, lányunk tanulmányi eredménye kiváló, szorgalma pedig közismert volt, az osztályfőnök tudta, hogy bepótolná a hiányzás miatt kiesett tanulnivalót. Miért nem próbálja meg a tanár érvényesíteni az iskolai rendet? Miért vállal magára olyan döntést, amely nem az ő kompetenciájába tartozik? Valóban nem értettem a helyzetet, hiszen egy általunk is nagyon tisztelt, szakmailag és emberileg kiváló pedagógusról van szó történetünkben. Az akkor még nem jutott eszembe, hogy az igazgató valószínűleg többször elkövette a menedzsment 7 főbűne közül a hatodikat: a félelem kultúráját tartotta fenn a tanárok és a diákok között.⁶

Nem bíztattam üres szólammal a lányomat: te csak légy becsületes, hiszen az erkölcsös viselkedés valamikor elnyeri méltó jutalmát. Meg voltam győződve róla, hogy most sorsdöntő pillanat előtt áll, könnyen elvesztheti hitét a tisztességes élet fontosságára vonatkozóan, azt mondtam neki, hogy bemegyek az igazgatóhoz, de ha így se engedne el, akkor is eljössz a családdal.

Kaptam időpontot az igazgatóhoz. Megkérdeztem: szabályosan jártam-e el. Igen volt a válasz. Akkor miért alakított ki az igazgató úr a hivatalos szabályzatnak elmentmondó gyakorlatot? Ha elfogadnám a kérelmeket, mindenkit el kellene engednem. Tudomásom szerint mérlegelési joga van az igazgató úrnak, és ismeri lányunk hozzáállását és teljesítményét – érveltem. Igaza van, de nem akarok belebonyolódni parttalan vitákba a szülőkkel. Azt tudja bizonyára az igazgató úr, hogy hamis igazolások tömkelegét elfogadja a gimnázium vezetése? Sajnos igen, de azokat el kell fogadnunk. Akkor is, ha a tanárok tudják, hogy semmi bajuk nem volt az igazolást benyújtó gyerekeknek, hanem makkegészségesen síeltek? Sajnos nincs kapacitásunk az ilyen ügyek kivizsgálására. És mit gondol az igazgató úr, hogy mekkora erkölcsi traumát okoznak az ilyen praktikák a becsületesen gondolkodó és eljárni akaró diákoknak és szülőknek?

A jónevű egyházi iskola igazgatója egyre szomorúbb lett. Meg tudják oldani a lányok felügyeletét amíg távol lesznek? Az egész család elutazik. Az nem lehet, hogy egy kiskorú egyedül maradjon otthon, elengedem – volt az igazgató megkönnyebbült válasza.

Igencsak vegyes érzelmekkel távoztam. Egyrészt mégiscsak érdemes volt konfrontálódni és nem belemenni valamilyen hamis megoldásba. Másrészt szomorú voltam. Egyáltalán nem érzetem különösebb erkölcsi teljesítménynek, hogy elmondtam a véleményemet az igazgatónak, hiszen nem volt semmi veszteni valóm. De miért alakulhatott ki az ismertetett becstelen gyakorlat, mitől lett etikátlan a rendszer? A jó szándékú és komoly értékrendszert képviselő igazgató erkölcsi erejét megtörte a

szülők elvtelen magatartása? A tanárok féltették egyre nehezedő, de nagyon alulfizetett állásukat? Az erkölcsös szülőket és diákokat beszipantotta az etikátlan rendszer? ... stb. És felvetődik a kérdés: Mit várhatunk azoktól a diákoktól, akik ebből a rendszerből jönnek ki?

Egy elfelejtett tudomány és kísérletek az újjáélesztésére

Az etika oktatásának mellőzése

Az utóbbi évtizedekben jónéhányan megkongatták a vészharangot, mert nagyon nagyra érzik a bajt. Nem csak etikaprofesszorok, teológusok, filantrópok, szociológusok vagy társadalmi aktivisták, hanem a legkiválóbb menedzsmentgondolkodók is.

Joel M. Podolny menedzsmentprofesszor, keresett előadó és szerző, aki többek között a Harvard Business Schoolon is tanított azt írja a világ szerintem legrangosabb menedzsment-szaklapjában: „...az üzleti iskolák jórészt mellőzték az értékek és az etika oktatását, mivel ezek nem részei az ilyen intézményekben hagyományosan oktatott akadémiai tárgyak körének. A következmények katasztrofálisak. Amikor például Scott Snook, a HBS professzora nemrég kutatást végzett az MBA-hallgatók körében, arra a megállapításra jutott, hogy egyharmaduk úgy gondolja, a jót és a rosszat a kialakult normák határozzák meg. Vagyis, ha többen egy bizonyos módon cselekedtek, akkor a hallgatók úgy érezték, hogy rendben van, ha ők is azt teszik.”⁷⁷

A fenti idézet több lényeges szempontra hívja fel a figyelmünket. Először is sejteti, nem minden korban mellőzték az etika oktatását. Os Guinness világosan kifejti: „Egészen a tizenkilencedik század végéig az egyetemi hallgatók tanulmányainak legfontosabb tárgya volt az erkölcsfilozófia, mai szóval etika, melyet az utolsó évben, az egyetemi tanulmányok megkoronázásaként vettek föl, és a kurzust általában maga a rektor tartotta.”⁷⁸

Miért hagyták szinte minden területen abba a XX. században az etika oktatását? Egyik fő oka az lehetett, hogy a különböző neves egyetemek professzorai eltérő erkölcsi alapelveket képviseltek, más és más etikai rendszer szabályai szerint érveltek és ezért nem tudtak megegyezni abban, hogy milyen etikát oktassanak. Lelkiismeretüket azzal nyugtatták, hogy a különböző gazdasági és menedzsment témákat lehet értékmentesen, technokrata módon oktatni.

Podolny másodszer rávilágít a következményekre. Higgadt, szakírótól szokatlan módon katasztrofálisnak nevezi a helyzetet. A világ legrangosabb egyetemének MBA-hallgatóinak, vagyis az üzleti képzésben résztvevők legelitebb körében nem tanították meg az alapvető etikai fogalmakat. Ennek következtében a kiváló képességű és eredményű hallgatók etikai szempontból analfabéták maradtak, nem váltak képessé az erkölcsi ítéletalkotásra és az etikai szempontokat figyelembe vevő döntéshozatalra.

Harmadszor megállapítja, hogy alapok, elvek és etikai döntéshozatali módszerek nélkül a hallgatók jelentős része úgy „érezte” – tehát nem is volt meggyőződve arról, hogy a többi hallgató magatartásához igazodhatnak. Jól tudjuk a történelemből, hogy hová vezet az „én csak azt tettem, amit mindenki” típusú gondolkodás és viselkedés. Ma is számos jól képzett, jó állásban lévő, jó szakember tisztában van cége vagy saját magatartása etikusságának megkérdőjelezhetőségével, azzal hártja el magát a felelősséget, hogy nem az ő kompetenciája a szervezeti ügyek etikai dimenziójának megítélése.

Negyedszer Podolny arra is utal, hogy az üzleti képzésben az ENRON bukása után egyes intézmények újra elindították az etikai képzést, de ezek vákuumban folynak. Az oktatóknak hiányzik a megfelelő tapasztalatuk, a hallgatók pedig nem tudnak igazán kapcsolódni az erkölcsi kérdésekhez.

Megjegyezzük, hogy Jeffrey Skilling, a súlyos botrányba keveredett ENRON egykori vezérigazgatója – aki jelenleg sokéves börtönbüntetését tölti – is a Harvardon szerzett MBA diplomát és évfolyamában az egyik legtehetségesebb hallgatónak számított. Ezt a szomorú történetet részletesen elemzi Bógel György a *Megéri jónak lenni?* című könyvünkben.⁹

Az etikaoktatás mellőzésének ténye különösen elgondolkodtató Peter Drucker – akiről a Harvard Business School Publishing azt állítja, hogy nem volt nála termékenyebb és alaposabb gondolkodó a menedzsment területén – megállapításának fényében: „Mivel a menedzsment tevékenysége a munka köteleke által, egy közös cél érdekében összetartott emberi közösségre irányul, folyamatosan az emberi természettel, és – ahogy azt a gyakorlati tapasztalatokból tudjuk – a jóval és a gonosszal foglalkozik.”¹⁰

Miként lehet helyesen menedzselni, ha korunk vezetőjének a jóval és a gonosszal kell foglalkoznia, de senki nem készíti fel erre?

A kettős erkölcs rendszere

Az előzőekben vázolt mulasztás következményeit fokozza az a jelenség, hogy a legtöbb ember két egymástól elkülönített világot alakít ki magának, egy munkahelyit és egy magánéletit. Ezekben a világokban különböző erkölcsi normák uralkodnak. Ami jónak számít a munkahelyen, azt gyakran elítéljük a magánéletben. Ezt a hatalmas ellentmondást csak úgy tudjuk feldolgozni, hogy elhítetjük magunkkal: így van rendjén, más normák uralkodnak életünk e két fontos területén.

Rendkívül hitelesen fogalmazza meg ezt a problémát Barbara Ley Toffler, az Arthur Andersen Felelős Üzleti Gyakorlat nevű tanácsadó részlegének egykori vezetője: „Az Etika és Felelős Üzleti Gyakorlat csoportvezetőjeként az volt a feladatom, hogy olyan szolgáltatásokat értékesítsek más vállalatoknak, amelyek elősegítik azok felelősségteljesebb gyakorlatát. Egy egyszerű tény azonban folyamatosan hátráltatott: miközben mi az Arthur Andersennél fontosnak tartottuk, hogy az ön, vagyis az erkölcsi kihívásokkal küszködő vállalati ügyfél háza táján rendet tegyünk, mi nem

érettünk ugyanilyen késztetést arra, hogy magunkba nézzünk. Hogyan értékesítene olyan „nélkülözhetetlen programokat és szolgáltatásokat”, amelyeket a saját cége nem hajlandó alkalmazni? Mit válaszolna arra a kérdésre, hogy „ha ezek a dolog annyira nélkülözhetetlenek, hogyhogy az ön cége egyiket sem használja?”¹¹

A fenti idézet rávilágít arra, hogy nem is csak egyszerű kettős erkölcsről van szó, hanem a munkahelyi erkölcsöt is kettősség jellemzi. Sőt, mint látni fogjuk, többszörös kettősséggel szembesülünk!

Toffler esete arról is szól, hogy más erkölcsöt akarnak eladni a cégek az ügyfeleknek, mint amelyet magukra alkalmaznak. A munkahelyi erkölcs egy másfajta kettősségére utal az a tény, hogy gyakran nem egyezik meg a meghirdetett szervezeti etika a vezetők által képviselt erkölccsel. Másfél évtizede egy nemzetközi cégcsoport magyar vállalatának vezérigazgatója nagy lelkesedéssel és elkötelezettséggel hirdette meg a csoport új értékrendszerét. Néhány héttel ezután a vállalat egyik felső vezetője egy súlyos etikai vétséget követet el, egyértelműen vétett a meghirdetett és felvállalt új etikai kódex ellen. Az operatív vezérigazgató-helyettes időpontot kért a vezérigazgatótól. A beszélgetésen a helyettes elmondta a főnökének, hogy maximálisan egyetért az új kódexben foglaltakkal és minden tőle telhetőt meg fog tenni a magyar cégcsoportnál történő sikeres bevezetése érdekében. Meglehetősen félve arra is felhívta a vezérigazgató figyelmét, hogy az említett vezetői vétségéről széltebenhosszában beszélnek a cégnél az emberek és epés megjegyzéseket tesznek az új etikai kódex gyakorlatban való átültetésére vonatkozóan. A helyettes véleménye szerint, amennyiben a vezérigazgató nem bünteti meg a vétkes vezetőt, akkor teljesen hiábavalónak fog bizonyulni az új értékrendszer népszerűsítésére vonatkozó fáradozása, hiszen az emberek világosan látják a helyzet ellentmondásosságát és szkeptikussá fognak válni azt gondolva, hogy olyan szabályokat akarnak rájuk kényszeríteni, melyeket a vezetők sem tartanak be.

A vezérhelyettes meglepődött főnöke reakcióján. Nem hordta le a sárga földig a kellemetlenkedő vezetőtársat és nem is bagatelizálta el az ügyet. Nagyon szomorúan ennyit mondott: igazad van, de ha elküldeném az illető vezetőt, akkor néhány hét alatt a teljes vezetői kartól meg kellene válnom, és azt nem tehetem a cég érdekében.

Az is óriási ellentmondás, hogy a „legjobb munkáltató” versenyeken komoly sikereket elért vállalatok vezetői irdatlan követelményeket állítanak munkatársaik elé. A dolgozók – féltve állásukat – nem mernek szembeszállni a kizsákmányolással. Számos kitűnő hírnévnek örvendő cégnél dolgozó fiattaltól hallom az utóbbi években: jó cég, magas a fizetésem, de semmire nem marad időm a munka mellett, a családalapításra gondolni sem merek. Sőt arra kényszerítenek, hogy a valóságnál kevesebb órát számoljak el a különböző munkákra, hogy szebb legyen a statisztika... Csodálkozunk azon, hogy ezek a jól képzett, tehetséges fiatalok néhány év alatt elvesztik a lelkesedésüket, fásulttá, életunttá, céltalanná, sőt sok esetben cinikussá válnak?

A legjobb cégeknél számos programot indítanak el a dolgozók elégedettségének és elkötelezettségének javítása érdekében. Ezeknek a fáradozásoknak meglehetősen magas a költsége, és a vállalatvezetők vagy feladják a küzdelmet, vagy újabb és újabb divatos – ugyanakkor igen csak drága – kezdeményezéssel próbálkoznak. Minde-

közben nagyon kevesen veszik észre, hogy a megtűrt, többszörösen kettős erkölcs akadályozza meg az előrehaladást.

Henry Mintzberg, a kiváló menedzsment-gondolkodó találóan állapítja meg: „A jelenlegi gazdasági krízis háttérében egy másik, sokkal jelentősebb válság húzódik meg: eltűnt a közösségi tudat – az emberek már nem érzik, hogy valami olyanhoz tartoznak és valami olyanról gondoskodnak, ami nem csak róluk szól. ... Az eredmény: gondatlan, nemtörődöm magatartás, amely térdre kényszerítette a globális gazdaságot.”¹²

A szerző meggyőződése, hogy a közösségi tudat eltűréséhez a kettős erkölcs – azaz a szavak és a tettek, a vallott és megélt értékek, a magunk által gyakorolt és a másoktól elvárt magatartás között tátongó szakadék – jelentős mértékben felelős.

Tudásmunkások kontra tudásszervezetek

A tudásmenedzsment számos kezdeményezése komoly, etikusnak mondható kísérletet tett/tesz a szervezetek és a menedzsment különböző bajainak orvoslására. Ugyanakkor ezek a próbálkozások paradox módon általában nem számolnak azzal a ténnyel, hogy a tudásmunkásoknak és az őket foglalkoztató szervezeteknek eltérő érdekei vannak – a látszólagosan közös érdekekkel szemben. Armstrong négy síkon határozza meg az eltérő érdekeket.¹³

Először is a szervezetek szeretnék megtartani a legjobb tudásmunkásaikat, annak érdekében, hogy tudásukat addig házon belül tartsák, ameddig szükségük van rá. Ezzel szemben a tudásmunkások alapvető érdeke, hogy saját alkalmazhatóságukat, még pedig minél szélesebb területen, lehetőleg tág piacon való „eladhatóságukat” növeljék.

Másodszor, a munkaadók arra törekszenek, hogy munkatársaik a cégspecifikus tudásukat növeljék, annak érdekében, hogy minél hatékonyabban legyenek képesek dolgozni, és így minél gyorsabban járuljanak hozzá a profit növeléséhez. Az előzőekben írtak értelmében azonban a tudásmunkások abban érdekeltek egy adott cégnél eltöltött időszak alatt is, hogy minél inkább transzferálható tudásra tegyenek szert, de legalább olyan fejlesztési lehetőségeket igyekeznek megragadni, amelyek véleményük szerint segítenek nekik szükség esetén egy más típusú szervezetnél való elhelyezkedésre.

A tudásmegosztás talán legnagyobb akadálya, hogy a szervezetek érdeke a tudásérték kisajátítása, míg a dolgozók saját tudásuk birtoklására törekednek.

Az Armstrong által említett negyedik érdekellentét a lojalitás problémájához kapcsolódik. A cégek, intézmények elvárják dolgozóiktól, hogy amíg a szervezetnek szüksége van rájuk, addig ahhoz legyenek lojálisak. Arra nemigen gondolnak a tipikus cégek, hogy szinte lehetetlen lojálisnak lenni az embereknek, ha nem garantálnak ezért hosszútávú kiszámíthatóságot. A tudásmunkások egyébként elsősorban a szakmájukhoz lojálisak.

Nagy szó, ha egy cégvezető vagy egy HR igazgató tisztában van az említett érdekkonfliktusokkal és ezek tudatában igyekeznek megoldásokat keresni. Általában a vezetők csak a felszínen jelentkező problémákat látják, mint például, hogy roppant nehéz megfelelő tudású és ugyanakkor elkötelezett munkatársakat találni, és talán még nehezebb megtartani őket. Megfigyelhető, hogy a nagy cégek teljesen új megoldásokat keresnek a fenti problémák megoldására – általában tanácsadóktól várják a csodaszer feltalálását.

Figyelve a különböző típusú szervezeteket – amelyek ráadásul különböző kultúrákban tevékenykednek –, meg kell állapítanunk, hogy az alapvető érdekkellentétek kultúrafüggetlenek. Ezt a hipotézist erősítik egy 1,5-2 éve szervezeti tudásmegosztás kérdéskörében Magyarországon végzett kutatás eredményei is.¹⁴ Jelen tanulmány szerzője irányította a felmérést és a következőképpen foglalta össze főbb megállapításait: „Számomra a felmérés legelgondolkodhatóbb tanulsága: úgy tűnik, hogy eddig nem foglalkoztunk a tudásmegosztás etikai aspektusaival. Elvárjuk például a munkatársaktól, hogy minden információt vigyenek be a különböző szofisztikált rendszerekbe, miközben nem garantáljuk számukra a cégnél a hosszú távú lehetőségeket és nem biztosítjuk, hogy ne más arassa le a megosztott tudásból kinövő babérokat. Egy másik példa. Elvileg javasoljuk, hogy az emberek vegyenek részt különböző szakmai közösségek munkájában és talán észre sem vesszük, hogy nem biztosítunk erre nekik sem időt, sem lehetőséget. A számos etikai dilemmából említsünk még egyet. Követelményeket állítunk az emberek felé a tudásmegosztásra vonatkozóan, de nagyon kevés időt fordítunk a személyes példaadásra vagy a kérdéseik, kételyeik átbeszélésére. Meggyőződésem, hogy az ilyen és hasonló kérdések őszinte megválaszolására kell a legtöbb energiát fordítanunk a közeljövőben.”¹⁵

A KKK és az etika

A magyarországi felsőoktatásban e sorok írása közben is folyik egy nagyjelentőségű kísérlet. A főiskolák, egyetemek képviselői 2015. június 14-én kaptak részletes tájékoztatást a Magyar Rektori Konferencia szervezésében arról, hogy néhány hónap alatt a különböző felsőoktatási szintekhez tartozó összes szak képzési és kimeneti követelményeit (KKK) újra kell írni.¹⁶ Tanulmányunknak nem témája az új rendszer kialakításával kapcsolatos különböző nehézségek bemutatása, csupán az etikai szempontoknak az oktatásban megjelenő teljesen új szerepével kíván foglalkozni.

Míg a korábbi rendszer a képzési folyamat különböző elemeire helyezte a hangsúlyt, az új rendszernek kulcsfogalma a „tanulmányi eredmény”. Az elképzelés szerint a főiskolák, egyetemek csak annak a hallgatónak adhatnak képesítést, aki rendelkezik a (1) tudás, (2) képességek, (3) attitűdök és (4) az autonómia és felelősség kategóriákban előírt számos követelménnyel.

Az mindenképpen fontos felismerés, hogy a tudás és a képességek mellett az új rendszer nagy hangsúlyt helyez az attitűdökre is (ez a három összetevő együttese jelenti a kompetenciát) és külön kategóriaként megjelenik az autonómia és felelősség. Az említett ajánlás számos követelményt határoz meg a különböző képzési

területre. A gazdaságtudományhoz tartozó alapképzésre (BA/BSC) például összesen 52 követelmény került előírásra a négy kategóriában.

A fenti követelmények számos kérdést vetnek fel, mint például: belefér-e egy 3-3,5 éves képzésbe ilyen mennyiségű tudás, képesség- és attitűdhalmaz, illetve ilyen mértékű önállóság és felelősségvállalás? Miként lesz felkészítve a főiskolai, egyetemi oktatói gárda a teljesen új szemléletre, módszerekre és eszközökre? Ki fogja az oktatókat tanítani és vizsgáztatni, és milyen pénzügyi, illetve időbeni keretek fognak rendelkezésre állni ennek megvalósítására? Hogyan lehet mérni, hogy a hallgatók valóban teljesítették a követelményeket?

Ráadásul a követelmények túlnyomó többségének teljesítését nem várhatjuk el a hallgatóktól. Emeljünk ki példaként egyet a gazdaságtudományi alapképzés 52 követelményéből: „Önállóan vezet, szervez, irányít gazdálkodó szervezetben szervezeti egységet, munkacsoportot, illetve saját vállalkozást, felelősséget vállalva a szervezetről és a munkatársakért.” A nagyvállalati vezetői gyakorlat tisztában van azzal, hogy ezt a követelményt a felsőoktatásból kikerülő munkavállalók mentori segítség mellett minimum öt év alatt érhetik el – alapszinten. Utána egész életük során tovább kell fejlődniük a felsorolt elvárásoknak való megfelelésben. És csak egyetlen példát ragadtunk ki...

A teljesíthetetlen irreális követelményeket előíró szabályok nem tekinthetők etikusnak. Sajnálatos, hogy a szakértői csoport ignorálta ezt a szempontot annak ellenére, hogy számos etikai elvárást fogalmaztak meg mind a négy kategóriában a követelmények között. Természetesen csak örülhetünk, hogy több évtizedes kihagyás után megjelennek az etikai szempontok, de miből gondolják a szerzők, hogy egy-két év alatt a légüres térben egységes, reális és megvalósítható etika fog születni? Ragadjunk ki egy példát ebből a kérdéskörből is: „Kritikával fogadja el és követi a munkahely munka- és szervezeti kultúráját, etikai elveit.” Egy végzős hallgató melyik munkahely szervezeti kultúráját és etikáját fogadja el? Mit jelent elfogadni valamit kritikával? Hogyan tud a hallgató kritikával viszonyulni etikai elvekhez – ráadásul gyakorlatokhoz – amikor ha tanult is valamit az etikáról, akkor csak kulturális relativizmusról van némi fogalma, az erkölcsi ítéletalkotást megtiltották neki, az erkölcsi érvelési módokat és döntésalkotási folyamatokat nem ismeri.

A sok hiányosság és kérdőjel mellett az ajánlásnak van egy nagyon pozitív vonása: egyértelműen állást foglal amellett, hogy erkölcsi képességeket is el kell sajátítani a hallgatóknak tanulmányuk során. Hálás vagyok, hogy nem csupán nekem kell megválaszolni a címben feltett kérdést. Igen, minden probléma ellenére kell etikát tanítani.

Első lépések az etikai bátorság útján

Beismerés és felismerés

Ha beláttuk, hogy szükség van etikát tanítani, akkor felmerül a következő kérdés: lehetséges-e etikát tanítani? A helyzet ezen a területen szinte reménytelennek tűnik.

Óriás bátorságra van szükség ahhoz, hogy a számos tévedés és kudarc ellenére elindulhassunk a változás útján.

Először is be kell ismernünk, hogy minden divatos és hangzatos kezdeményezés ellenére csődöt mondtunk az etikus cselekvésre való nevelés és a morális karakter fejlesztése témaköreiben. Fel kell hagynunk azzal, hogy az üzleti élet hihetetlen keménységére, az eszeveszett versenyre, a hatalmas szervezeti gépezetekre, a fiatalok erkölcsi analfabétizmusára, a főnöki kényszerre, a megélhetési nehézségekre, az idő- és energiahiányra és a különböző etikai iskolák ellentmondásos tanítására – egyszóval másokra hárítsuk a kudarcokért a felelősséget.

Bazerman és Tenbrunsel kiváló tanulmánya rámutat arra, hogy gyakran még a legjobb szándékú vezetőknek sincs tudomásuk saját és alkalmazottaik etikátlan viselkedéséről.¹⁷ Őt ilyen etikátlan lépést írnak le a szerzők:

- Rosszul megfogalmazott célok: a negatív magatartást kiváltó célok megjutalmazása
- Érdekvezérelt vakság: szemet hunyni az etikátlan viselkedés felett, ha érdekünk úgy kívánja, hogy ne tudjunk róla
- Közvetett vakság: az etikátlan lépések kiszervezése
- Csúsós lejtő: a „kis” vétségek tolerálása
- Az eredmények túlértékelése: eltekintés a kedvező eredményt elősegítő etikátlan viselkedéstől.

Meg kell állapítanunk, hogy általában nem csak az etikátlan viselkedésünkről nincs tudomásunk, hanem ezek következményeiről sem.¹⁸ Az etikátlan lépések következményeit elneveztem etikai lábnyomoknak – az ökológiai lábnyomok analógiájára. A fenti lépések lábnyomai:

- Távolodás a valódi céloktól
- Belső meghasonulás
- A józan gondolkodásra való képesség elvesztése
- A bizalom elporladása
- Értékek helyett cinizmus

Be kell látnunk, hogy fogalmunk sincs arról, hogy mi lenne az etikai lábnyom megfelelő mértékegysége, lehet-e egyáltalán kalkulálni, és mekkora az emberiség etikai kapacitása – a biológiai kapacitás analógiájára.

Ezek a bizonytalanságok ugyanakkor nem akadályozhatnak meg a cselekvésben, hiszen az etikai lábnyomok hatalmasnak tűnnek és valószínűleg elértük az emberiség etikai kapacitásának felső határát.

Az őszinte beismerés nem csak ahhoz a felismeréshez vezet, hogy el kell indulnunk az etikai bátorság rögzös útján, hanem rávilágít a hatásos cselekvés lehetőségére is. Mára a kutatók és a gyakorló erkölcsi konszenzust tanúi lehetünk. Ezt támasztja alá, hogy a nagy vállalatok, intézmények, szervezetek etikai kódexei nagymértékben hasonlítanak egymásra. Abban is nagyfokú egyetértést figyelhetünk meg, hogy milyen gazdaságetikai dilemmák nehezednek a vezetőkre és a dolgozókra. A londoni szék-

helyű üzleti etikai intézet kutatásai alapján feltárt 50 etikai probléma relevanciáját szintén nem kérdőjelezi meg senki.¹⁹

Egyetértés figyelhető meg abban a megállapításban is, hogy két tényezőtől függ döntéseink etikusságának mértéke. Először az egyén morális karakterétől, azaz jellemének gyengeségétől vagy erősségétől, másodsor pedig az etikus cselekvés relatív költségétől, azaz attól, hogy adott szituációban mekkora áldozattal jár az etikus cselekvés a nem etikushoz képest.

Biztatást jelent, hogy egyre több konferencia valódi etikai dilemmákra keres tényleges válaszokat a megszokott panelek és a látszatproblémákon való kedélyes csevegések helyett.

A szerző egyetemi oktatóként is azt tapasztalja, hogy a látszólag közömbös hallgatóknak megdöbbenően komoly kérdéseik, őszinte önkritikájuk és jogos elvárásaik vannak – sajnos általában csak másokkal szemben. Mégis lehet és kell építeni erkölcsi kiábrándultságukra és etikai éhségükre. Nem engedhetjük meg, hogy elszalasszuk a jelenleg kínálkozó lehetőséget.

NEM a felületességre

Az etika tanításhoz való hozzáállás terén több tipikus magatartást figyelhetünk meg. A felületesség első megnyilvánulása a „legyünk túl rajta” típusú megközelítés. Komoly coach-képző kurzuson szembesültem egy egyébként kiváló, nagytapasztalatú oktató részéről, hogy úgy tekintett erre a részre, mint szükséges rosszra, pedig a kurzus vizsgával zárult, melynek szerves részét képezte egy nemzetközi coach-szövetség etikai kódexében foglaltak értelmében tett fogadalom. A gyors és felületes áttekintés legfeljebb arra jó, hogy a hallgatók teljesítsék a vizsgát, de arra már nem, hogy a résztvevők elgondolkozzanak a munkájuk során várható etikai dilemmákon, őszintén megvitassák tapasztalataikat, véleményüket és aggodalmaikat. Ilyen jellegű problémával számos vállalati/intézményi etikai szabályzatból kötelezően leteendő vizsgával kapcsolatban is találkozunk. A munkatársak legtöbb esetben próbaszerencse alapon csinálják – vagy csináltatják meg mással – az e-learninges tananyag zárótesztjét. Véleményem szerint az elektronikus módszer egyébként is teljesen alkalmatlan az etikai oktatásra.

A bizonyos körökben tapasztalható hurrá-optimizmus a felületesség második fajtája. Komolynak tűnő, az etikus vállalatokkal vagy közgazdasági gondolkodással foglalkozó konferenciákon időnként elképesztően felszínesen, hamis optimizmussal és megalapozatlanul beszélnek az etikus viselkedés pénzben mérhető hasznosságáról. Ennek oka lehet a teljes naivitás is. A konferenciaszervezőknek nem szabadna felületes embereket szóhoz engedni. Rosszabb ok az előadó manipulatív üzenetüket. Korunk nagy problémája, hogy nem kevesen üzletet látnak az etikában, mint viszonylag új tanácsadási vagy minőségbiztosítási lehetőségben. De sok üzleti és társadalmi vállalkozó cég üzletet lát a fejlődő világ problémáinak megoldásában is. Nagy kérdés, hogy az ilyenfajta „segítség” milyen hordalékot fog maga után hagyni.

Harmadszor, nemet kell mondanunk az erénycsőszök tevékenységére is. Ők általában a saját erkölcsi elképzelésüket, rosszabb esetben divatosnak számító nézeteket próbálnak megfellebbezhetetlen igazsággként az emberekbe sulykolni. Közben nem veszik észre, hogy nem segítenek vele senkinek, sőt sok esetben taszítják az embereket a felszínességükkel és szavaiknak ellentmondó életvitelükkel.

A „legyünk túl rajta”, a hurrá-optimizmus és erénycsőszködés képviselői nagyban felelősek a felületesség negyedik fajtájának, azaz a cinizmusnak kialakulásában. Számos korábban becsületesen gondolkodó ember egyszerűen kiábrándul a fent említettek miatt a társadalom, vagy egy-egy szervezet erkölcsösségének javítási lehetőségéből.

Ötödször, ellentmondásosnak tűnhet a megállapítás, de még a morálfilozófusok mélyre ható kutatásai és komoly eszme-futtatásai ellenére is sok esetben a felszínen maradnak. Ez történik minden olyan esetben, amikor csupán önmaguk előmenetelért, publikációik számának gyarapításáért dolgoznak, és megállapításaikat nem kötik össze a gyakorlattal, nem adnak használható támpontokat a felsőoktatás hallgatóinak és oktatóinak, a munkavállalóknak és a különböző szintű vezetőknél.

Gondolatok a tananyaghoz

A tanulmány szerzője nem vállalkozhat arra, hogy részletesen kidolgozza és bemutassa a felsőoktatásban, a munkahelyi továbbképzésben és a vezetők fejlesztésében használható curriculumokat. Az alábbiakban csupán a Szervezeti etika tantárgy több éves oktatása során szerzett tapasztalatai alapján foglaljuk össze egy féléves egyetemi tárgy legfontosabb témaköreit.²⁰

A bevezetésben célszerű röviden bemutatni, hogy egészen a XIX. század végéig az egyetemi hallgatók tanulmányainak legfontosabb tárgya volt az erkölcsfilozófia, mai nevén az etika. A XX. században több okból mellőzték az etika oktatását, bízva abban, hogy a technokratikus megközelítés minden területen jó eredményekhez fog vezetni. Nem szabad elhallgatni azt sem, hogy ennek a megközelítésnek milyen tragikus következményei lettek és az ennek ellensúlyozására létrejött etikai programok sokasága miért nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Célszerű már az első alkalommal megkérdezni a hallgatók véleményét. Az interaktivitáson és a bevonáson túl így valódi bepillantást kaphatunk arról, hogy milyen problémák szorításában élnek a mai fiatalok, hogyan gondolkodnak etikai kérdésekről, és milyen segítségre van szükségük. A bevezető foglalkozás során célszerű megkérni a hallgatókat, hogy írjanak példákat saját tapasztalatukból etikai konfliktusokra. Ha hajlandók vagyunk kilépni a komfortzónánkból, akkor célszerű ezeket őszintén feldolgozni és a következő alkalommal visszajelezni. A hallgatók örömmel fogják fogadni, hogy hallhatják a saját véleményeiket. Ha a visszajelzést alkalomról alkalomra megkapják, ha az oktató jól reflektál a diákok gondolataira, ha őszintén beszélgethetnek egy-egy meglepő véleményről, akkor a bizalom nem csak a tárgy és az oktató iránt, hanem egymás felé is növekedni fog.

Másodszor érdemes beszélni az etikához kapcsolódó alapvető fogalmakról és azok jelentőségéről, mint például: erkölcs, morál, etika, etikett, illem, milyen az ember, erény, az üzleti etikához való viszonyulások, a gazdasági etika szintjei, értékek, alapértékek, az értékek és az erkölcs viszonya. Ez alkalommal érdemes kikérni a hallgatók véleményét az eszközök és a célok viszonyáról, szerintük szentesíti-e a cél az eszközt.

Harmadik témakörben ismertetni kell a legfontosabb ma használt erkölcsi érvelési módokat és a mögöttük meghúzódó etikai rendszereket, hiszen számos mai erkölcsi vita megoldhatatlanságának egyik fő oka az, hogy a résztvevők eltérő erkölcsi érvelést alkalmaznak. Célszerű módszernek mutatkozik, hogy bemutatunk a hallgatóknak egy aktuális erkölcsi kérdésről szóló közösségi vitafórum különböző résztvevőinek vitaindító véleményét, és megkérjük a hallgatókat, hogy válasszák ki azt a szereplőt, amelyiknek érvelése legközelebb áll hozzájuk. Véleményem szerint az alábbi rendszerek jórészt lefedik a különböző érvelési módokat:

- Etikai egoizmus
- Utilitarizmus
- Deontológiai etika
- Emotivizmus
- Relativizmus
- Erényelmélet

Célszerű bemutatni az egyes rendszerek fő jellemzőit, fontosabb alaptípusait, a képviselőik által hangoztatott legfőbb kedvező vonásait és a kritikusaik által megfogalmazott hiányosságait. Erre a témakörre célszerű legalább három foglalkozást szánni.

A negyedik témának lehet a címe: Az Aranyszabály és ellenségei. Ez a kérdéskör komoly lehetőséget kínál a hallgatóság bevonására és erkölcsi gondolkodásának elmélyítésére. A következő kérdéseket célszerű megvitatni: mennyiben tér el az Aranyszabály a különböző etikai alapelvektől, illetve szokásos viselkedésmódoktól? Milyen bánásmódot kívánunk magunknak? Mi akadályoz meg abban, hogy úgy cselekedjünk másokkal, ahogyan mi elvárjuk? Milyen tényezők teszik szinte elviselhetetlenül nehézé az Aranyszabály érvényesítését a gyakorlatban? Milyen fajtái vannak a „rossznak”?

Ötödször az erkölcsi döntéshozatal lépéseivel célszerű foglalkozni. Egy jól használható folyamat elemei:

- A tények összegyűjtése
- Az etikai problémák meghatározása
- Az esettel összefüggő erények és/vagy elvek meghatározása
- A lehetséges megoldások felsorolása
- A megoldási lehetőségek összevetése az erényekkel/elvekkkel
- A következmények mérlegelése
- Döntéshozatal

A döntéshozatali folyamatra legalább két foglalkozást érdemes szánni és megoldandó esetek segítségével közel vinni a hallgatókhoz az egyszerűnek látszó, de a gyakorlatban számos dilemmával nehezített eljárást.

Hatodik témaként a szervezetek és az egyének etikai szempontú egymásra hatásának bemutatását és megvitatását javasoljuk.

Hetedszer feltétlenül foglalkozni kell a jellem és az erkölcsös döntések kapcsolatával, hiszen a személyiségetika teljesen háttérbe szorította a jellemetikát. A jellem lényegének és szerepének meghatározása után a jellemformázás elemeit célszerű a hallgatókkal közösen feldolgozni:

- Egy végső normához mérjük magunkat
- Mély és maradandó változásra való képesség
- Erkölcsi felelősségre vonhatóság
- „Nem” a rossz szokásokra
- Megbocsátás
- Diszkréció

Nyolcadszor – a rendelkezésre álló alkalmak számától függően – szervezetetikai esettanulmányokat érdemes feldolgozni, mint például az őszinteség kultúrájának kialakítása, a korrupció csapdái, a bizalom szerepe a szervezetekben és az üzleti életben, vagy a munkavállalók magánélethez való jogának kérdései.

Csodavárás helyett küzdelem

Végül néhány gondolat az etikára, illetve az etika oktatására irányuló hozzáállásról.

Óvakodjunk a divatos módszerektől. Az etika tanításába csak úgy érdemes belevágni, ha készek vagyunk szembenézni az eddigi kudarcokkal, készek vagyunk áldozni a sokszor reménytelennek tűnő és nagy kitartást igénylő munkának.

Ne másoktól várjuk a megoldást. Komoly szerzők javasolják például, hogy úgy tekintsünk az Y és a Z generáció tagjaira, mint akik olyan erkölcsi változásokért küzdenek, amelyekre tulajdonképpen mindnyájan vágyunk. Nagy veszély azonban, hogy mire a fiatalok elvégzik az egyetemet, illetve túljutnak a munka világának kezdő évein komformistákká, alkalmazkodókká, erkölcsi túlélőkké válnak.

Ne nyugodjunk bele, hogy óriási erkölcsi zűrzavar uralkodik korunkban! Vigyázzunk arra, hogy az erkölcsi és a radikális rosszra ne úgy tekintsünk, mint a természetes rosszra, mint például a betegségre, elemi csapásokra vagy katasztrófákra. A természetes rosszon nem tudunk változtatni, de sohase adjuk fel az erkölcsi rosszal és annak gátlástalanul eluralkodott megjelenéseivel szemben a küzdelmet!

Etikát eredményesen csak felkészült, hiteles emberek tudnak oktatni. A hiteles nem hibátlant jelent, hanem jellemest. Tartsuk szem előtt, hogy a jellem annak a bizalomnak a csatlakozási pontja, amellyel a munkatársak a vezetőkhöz, a hallgatók az oktatókhoz kapcsolódni tudnak!

Jegyzetek és hivatkozások

- ¹ KPMG (2011): Who is the typical fraudster? – Analysis of Global Patterns of Fraud
- ² ARIELY, D. (2008): Hogyan csálnak a becsületesek?; Harvard Business Review Magyar kiadás, 2008. április, Budapest, p10-11
- ³ TOMKA, J. (2009): A megosztott tudás hatalom; Harmat Kiadó, Budapest
- ⁴ Hrportal.hu; 2015.11.09.
- ⁵ COVEY, M.R. Stephen, Rebecca R Merrill (2011): A bizalom sebessége; HVG Könyvek, Budapest, p31-32
- ⁶ TOMKA, J. (2013): 7 főbűn a menedzsmentben; in Antalóczy P. (szerk.): Hagyomány és érték; Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Budapest, p240-251
- ⁷ PODOLNY, J. M.: A végső felelősség az üzleti iskoláké; Harvard Business Review Magyar kiadás, 2009. október
- ⁸ GUINNESS, O. (szerk)(2006): Eligazodni a zűrzavarban – Bűn és erény az erkölcsi zűrzavar korában; The Trinity Forum – KEVE Társaság, p7
- ⁹ TOMKA, J. – BÖGEL, Gy. (2014): Megéri jónak lenni? – A Biblia és a menedzsment II.; Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, X. fejezet
- ¹⁰ DRUCKER, P. (2008): Drucker minden napra; Manager könyvkiadó, p29.
- ¹¹ REA, B. S. (2015?): Etikai döntések – Bevezetés az etikába; Harmat Kiadó; p255-256
- ¹² MINTZBERG, H. (2010): Alakítsuk közösséggé a vállalatokat; Harvard Business Review Magyar Kiadás, 2009. december – 2010. január
- ¹³ AMSTORNG, M. (2001): A Handbook of Human Resource Management Practice; 10th Edition, Kogan Page, London
- ¹⁴ TOMKA, et al. (2013-2014): Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon; kutatási jelentés KPMG Akadémia
- ¹⁵ i.m. p21
- ¹⁶ Oktatási Hivatal (2015): A felsőoktatás képzési területeinek kimeneti leírása – Egy kísérleti fejlesztés eredményei és ajánlások
- ¹⁷ BAZERMAN, M.H. - TENBRUNSEL, A .E. (2011): Etikátlan lépések; Harvard Business Review Magyar Kiadás, 2011. május
- ¹⁸ TOMKA, J. (2014): Etikai üzemzavar; XXVIII. Vezérigazgató Találkozó, Röjtökmuzsaj, 2014. szeptember 11.; Tomka János (2015): Mi az, hogy jó vállalat?; Etikus közgazdasági gondolkodás és versenyképesség Konferencia, Károli Gáspár Református egyetem, 2015. október 15.
- ¹⁹ ZSOLNAI, L. (2004): Gazdasági etika; in: Fekete L. (szerk.): Kortárs etika, Nemzeti Tankönyvkiadó p42-71.
- ²⁰ TOMKA, J. (2015): Szervezeti etika; kézirat/jegyzet, KRE

ISBN: 978-615-5607-20-2