

# **Baptista Szociális Vezetők Országos konferenciája**

## **Erkölcsei reziliencia szekció**

**2025. február 27-28. Inárcs, Flow Hotel**

# Névjegy

---

## **Dr. habil. Tomka János**

Villamosmérnök és mérnökstanár, gazdálkodás- és szervezéstudományokból szerzett PhD fokozatot, a teológia habilitált doktora. 1987-1993 között Németországban dolgozott szoftverfejlesztőként és projektmenedzserként, utána 2014-ig a KPMG-nél különböző felső vezetői munkaköröket töltött be. Professor emeritus, a Pütkösdi Teológiai Főiskolán a vezetéstudományi képzések vezetője; vezetői mentor és műhelymunkák moderátora. A Magyar Tudományos Akadémia Tudásmenedzsment Munkabizottsága és a Magyar Mérnökakadémia tagja, a Menedzserek Országos Szövetségének tiszteletbeli tagja. A Keresztyén Vezetők és Üzletemberek Társasága (a CBMC International és az Europartners tagszervezete) tagja, 1994-2004 között elnöke. Számos előadást tartott, cikkeket és könyveket írt többek között a Biblia és a vezetés kapcsolatáról. A Pesthidegkúti Református Gyülekezet tagja. Nős, felesége építészmérnök, három felnőtt gyermekük és négy unokájuk van.

# A könyv

---

Tomka János: *Erkölcsei reziliencia – Etikai bátorság a szervezetekben és a közösségekben*

Harmat Kiadó – Luther Kiadó, 2025

<https://www.harmat.hu/uzlet/erkolcsi-reziliencia/>

# Bevezetés

# Miért nehéz jót tenni?

---

- A kiégés okai: a túlzott mértékű stressz, a magánéleti és a munkahelyi konfliktusok sorozata, a sehova se tartozás érzése, a folyamatos bizonytalanság, a váratlan helyzetekkel megküzdés kilátástalansága
- Kiégés megelőzésének fontos eszköze a reziliencia: a meglepetésekkel, változásokkal és váratlan akadályokkal való megbírkózás képessége
- Összetevők, rezilienciafaktorok: megbékélés a múlttal és érzelmi stabilitás, realista optimizmus, problémamegoldó képesség, képességek kamatoztatása, önfegyelem, tudatosság és szenvedély, egészséges kapcsolatok
- A reziliencia szükséges, de nem elégséges a jó cselekvéséhez

# Az erkölcsi zűrzavar kora

---

- Az etikátlan viselkedés elterjedésének legfőbb okai: eltűnt a közösségtudat, vezetők negatív példája, az etika a XX. század elejétől elfelejtetett tudománnyá vált
- Egy megdöbbentő újságírói kérdés: mi az üzleti élet főbűne?
- Véleményed szerint a különböző szervezetek életében melyik etikátlan jelenség a legnyomasztóbb?

# A 7 főbűn és az erkölcsi reziliencia

---

- Szubjektív listám a menedzsment 7 főbűnéről
  - Az üzleti etika létjogosultságának tagadása
  - Azért lenni etikusnak, mert megéri
  - Lemondás az erkölcsi ítéletalkotásról
  - A becstelenség racionalizálása
  - Az etikátlan üzleti folyamatok kiszervezése
  - A félelem kultúrájának fenntartása
  - A közösségépítés elmulasztása
- Az erkölcsi reziliencia nélkülözhetetlensége: ha nem rendelkezünk erős lelki ellenállóképességgel, akkor könnyen kiéghetünk, ha pedig nincs erkölcsi ellenállóképességünk, akkor az önmagunkkal való meghasonlás réme fenyeget bennünket

# Mi az erkölcsi reziliencia legfontosabb részképesége?

---



# Az erkölcsi rezilienciafaktorok

---

- Egészséges gondolkodás
- Ragaszkodás az alapértékekhez
- Az etikai üzemzavar elhárítása
- Biblikus hivatásfelfogás
- Szilárd jellem
- Az aranyszabály megélése
- Jó közösséghez való tartozás

# A könyv felépítése

---

- 1-1 fejezet egy-egy erkölcsi rezilienciafaktor
  - Mottó
  - Az összetevő szükségessége mögött meghúzódó főbűn
  - Az erkölcsi ellenállóképességi komponens lényege és fejlesztési lehetőségei
  - Nehémiás 5,1-13 egy-egy részletével elmélyítés
  - Kérdések egyéni és csoportos feldolgozásra
- 8. fejezet: Az etikátlanságba belefáradtak bátorítása

# 3. Fejezet: Az etikai üzemzavar elhárítása

# 3. Főbűn: Lemondás az erkölcsi ítéletalkotásról

---

A probléma mélységét jól érzékelteti Kay Haugard *Az erkölcsi ítéletalkotás felfüggesztése* című, eredetileg 1997-ben publikált dolgozata. A szerző **szépírást** oktatott évtizedeken át Dél-Kaliforniában. Az írás megdöbbentő erővel mutatja be, hogy közel negyed század alatt milyen drámai mértékben változott meg a hallgatók érdeklődése, hozzáállása és véleménye a közösen tanulmányozott írásművekkel kapcsolatban. Haugard az évek során változtatta, a kor problémáihoz igazította a feldolgozandó és megvitatandó szemelvénygyűjteményt, de minden alkalommal elővette Shirley Jackson amerikai írónő először 1948-ban megjelent híres novelláját, a *Sorshúzást*. Ez a mű a hosszú évek során mindig sokkolta a hallgatókat. Az emberáldozatot a hallgatók habitusuktól függetlenül egyöntetűen elítélték.

# Közömbösség és fásultság

---

Történetünk idején, az 1990-es évek második felében azonban a hallgatók közömbösen, sőt fásultan viselkedtek a *Sorshúzás* megvitatása alatt, nem mertek véleményt formálni. A relativizmus, a cinizmus és a radikális multikulturalizmus lehetetlenné tette számukra, hogy ítéletet formáljanak egy kegyetlen rítusról.

# A szerző szomorúsága

---

„Láttam, hogy minden hiábavaló. Az egész osztályban, húsztól látszólag értelmes felnőtt között egy sem akadt, aki vállalta volna, hogy nyíltan szembehelyezkedik az emberáldozattal. »Szerintem egyszerű – zártam le a beszélgetést –, a szerző veszélyesnek tartotta, hogy az ember fenntartás nélkül kövesse a sokaságot, hogy ne merjen fellázadni a nyilvánvaló kegyetlenségek és igazságtalanságok ellen.« El voltam keseredve, és meg voltam győződve arról, hogy a szerző, akinek elbeszélése oly sok embert megrázott, maga is el lett volna keseredve a helyemben. A szeminárium véget ért. Meleg este volt, amikor az osztályteremből kiballagtam az autómhoz, mégis borzongtam. Csontig át voltam fagyva.”

Mi az oka, hogy az emberek többsége  
elvesztette erkölcsi ítéletalkotó képességét?

---

# Hogyan csalnak a becsületesek?

---

- Kérdez vagy állít?
- Mi(ke)t állít?
- Mi(ke)t kérdez?



# A kísérlet



**Dan Ariely**  
(1968 - )

- Harvard Business School, MIT, Princeton, UCLA és Yale egyetemeken több ezer „becsületes” hallgatóval
- 20 egyszerű számtanfeladatból álló kérdéssor
- A kísérleti csoportokban: kb. fél dollár minden helyes válaszáért
- A kontrollcsoportokban: osztályzat
- A kísérleti csoportokban a válaszlapokat megsemmisítették
- Az átlagos négy helyett hat helyes választ „vallottak be”

# Mit jelent ez?

---

- Adódó alkalommal az emberek többsége **50** százalékkal meghamisította az eredményt
- Más szemszögből nézve a csalás lehetőségét **12,5** százalékban használták ki
- Szomorú vagy öröndetes az eredmény?

# Milyen tényezők befolyásolták a csalás mértékét?

- A tettenérés veszélyének csökkentése (teljes anonimitás a felvett pénzösszeggel kapcsolatban) : nőtt-e a csalás mértéke?

- Igen

- Nem

Nem

- A jutalmat játékszetonban kapták meg

- Nőtt-e a csalás mértéke?

- Igen

- Nem

Igen

- Átlagosan hány százalékkal nőtt a csalás mértéke?

Több mint  
100%

# Minek a hatására csökkent a csalás mértéke?

---

*„Azt figyeltük meg, hogy ha rávettük a résztvevőket, hogy gondolják végig a becsületességgel kapcsolatos normáikat (a Tízparancsolat felidézésével, vagy becsületkódex aláíratásával), az teljes mértékben megszüntette a csalás jelenségét.”*

*(Dan Ariely)*

# Az etikai üzemzavar

„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, úgyszólván még egy...
- pusztán költségvetési érdekek továbbra is erősebbek egyes jogállami érdekek megőrzésénél...
- az adóamnesztia-jellegű intézkedések várhatóan nem fogják emelni... az adómorált.”

(Jaloszky 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 adótartozást 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

„Célokot 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.

2. lábnyom: Belső meghasonlás

„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)

# 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

# Gondolatok az erkölcsi érzék visszaszerzéséhez

---

- Elítélni (kárhoztatás, becsmérlés) mást jelent, mint a megítélni (pl. mi a helyes és helytelen, a szép és csúnya, értékes és értéktelen)
- „Ha rávettük a résztvevőket, hogy gondolják végig a becsületességgel kapcsolatos saját normáikat...”
- Szembenézni a jólét erkölcsi érzéket romboló hatásával (Jel 3,15-18)

# *„...és miután magamban meghánytam-vetettem a dolgot...”*

---

- Helyesen cselekedett Nehémiás, hogy nem kérte ki mások tanácsát?
- A tanácsadóknak több tucat érvük lett volna, hogy lebeszéljék a kormányzót a kockázatos lépésről
- Vannak néha döntési kényszerhelyzetek, amikor egyedül kell átgondolnunk, hogy mit tegyünk – Mondjatok példákat ilyen helyzetekre!