

**Európai Minőségügyi Szervezet  
Magyar Nemzeti Bizottság**

**2014. április 30.**

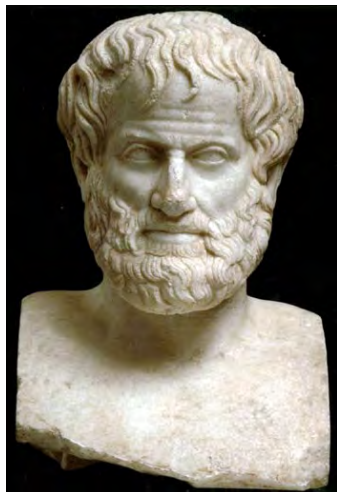
# **A (menedzsment)innováció akadályai – avagy 7 főbűn a menedzsmentben**

Dr. Tomka János

ügyvezető igazgató, **KPMG Akadémia**  
főiskolai tanár, **Károli Gáspár Református Egyetem**

# Egy újságíró kérdése: ... mi az üzleti élet 7 főbűne?

## A hét halálos bűn



### Arisztotelész

(I. e. 384 – I. e. 322)

1. Kevélység
2. Irigység
3. Harag
4. Restség
5. Kapzsiság
6. Torkosság
7. Bujaság

## Peter Kreeft értelmezése

1. Önzés
2. Mások boldogságát bántani
3. Mások bántására,  
tönkretételére törekedni
4. Közömbösnek lenni Isten, a  
jó, az eszményi iránt
5. A világi javak  
megszerzésére való görcsös  
törekvés
6. A világi javak mértéktelen  
fogyasztására való törekvés
7. Mértéktelen, szétszórt  
vágyakozás minden vonzó  
test után

## Gandhi verziója

- A. Politika elvek nélkül
- B. Jómód munka nélkül
- C. Kereskedés erkölcs nélkül
- D. Élvezet lelkiismeret nélkül
- E. Iskolázás jellem nélkül
- F. Tudomány emberség nélkül
- G. Istentisztelet áldozat nélkül



### Mahatma Gandhi

(1869 – 1948)

## The Case for Stealth Innovation

- When it's better to ask for forgiveness than seek permission

(HBR March 2013)

A korai felfedés veszélyei:

- Idő előtti ítélet
- Politikai játszmák áldozata
- Innovációtól idegen folyamatokba kényszerítés
- Mások általi kisajátítás és elferdítés
- Rövid távú eredményelvárás miatti összeomlás

## Why Organisations Are So Afraid to Simplify



**Ron Ashkenas**

- Elfoglaltnak lenni: státusszimbólum
- Alacsony értékű / fölösleges munka elismerése: mit csinálok, ha leállítom?
- Megszabadulni valamitől: megölni a saját csemetémet

*„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.”*



**Os Guinness**  
(1941 - )

## Mi rejtőzik az érdeklődés mögött?

- A figyelem divatos és múltékony
- A megújult érdeklődés sokkal inkább a megelőzés erkölcsse, mintsem az elveké
- A tanítás súlypontjában nem a személyes, hanem a társadalmi szempontok állnak
- Az etika tanítása az emberi természet és az emberi társadalom sekélyes felfogásán alapszik
- Az értelmiségi elitnek az erkölcsről való gondolkodása meglehetősen visszás

*„Mert aki mindenkire jó akar lenni,  
gonoszok okozzák a vesztét. Ezért  
szükséges, hogy a fejedelem hatalmának  
megóvása érdekében megtanuljon rossz  
lenni, és ezt a szükségnek megfelelően  
gyakorolja.”*



**Nicolló Machiavelli**  
(1469-1527)

*„... a vétkek elválaszthatatlanok a nagy és  
erőteljes társadalmaktól.”*



**Bernard Mandeville**  
(1670-1733)

*„A jó és a rossz közgazdaságtana:  
Kifizetődő-e a jóság? Ez valószínűleg  
a létező legnagyobb erkölcsi  
dilemma.”*



**Tomáš Sedláček**  
(1977 - )

### „A jó erkölcs jó üzlet” érvelés hibái

- Nem igaz az állítás
- Ha a jóhiszemű emberek rádöbbennek, hogy az etikus magatartás nem feltétlenül vezet profitmaximalizáláshoz: cinikussá válnak és megváltoztatják értékeiket
- Képmutatás: hitelesség elvesztése és a társadalmi felelősségvállalás eszméjének lerombolása

(Helen J. Alford, Michael J. Naughton)

*„Láttam, hogy minden hiábavaló. Az egész országban húsz állítólag értelmes felnőtt között egy sem akadt, aki vállalta volna, hogy nyíltan szembehelyezkedik az emberáldozattal.”*



**Kay Haugaard**  
(1930 - )

## A modern menedzsment-technikák demoralizáló hatásai

- Kvantifikáció és távolságtartás: az emberek mennyiségi fogalomként jelennek meg
- Kategorizálás: az emberekre objektumként tekint (pl. humán erőforrás)
- Kirekesztés: bizonyos csoportok kizárásával az erkölcsi megfontolásokból

(Handbook of Management,  
Financial Times)



*„Függetlenül attól, milyen mélyen hiszünk egy probléma helyes megközelítésében a fenyegetés első jelére a legtöbb ember visszatér viselkedésének mélyen gyökerező alapprogramjához”*



**Chris Argyris**  
(1923 - )

*„A kutatási eredmény: A hatalom érzése védelmet nyújt az embereknek a hazugság miatti stressz ellen, és növeli azt a képességüket, hogy becsapjanak másokat.”*



**Dana Carney**  
(Kb. 1972 - )



*„A menedzserek rutinszerűen és nem minden esetben tudatosan hárítják át az etikátlan viselkedést másokra.”*



**Ann E. Tenbrunsel**    **Max H. Bazerman**

Melyik a kedvezőbb főcím?

- „A Merck ezer százalékkal növelte a rákos megbetegedések kezelésére alkalmazott gyógyszerek árát.”
- „A Merck két terméket adott el az Ovationnek.”

A kiszervezés egyéb formái

- Nem pénzbeli fizetőeszközök alkalmazása
- Közvetlen lefizetés helyett alvállalkozók alkalmazása vagy tulajdonrész szerzése
- A kínos döntések delegálása

*„A szervezeti kultúra... „olyan közös alapvető feltételezések mintázata, amelyeket a csoport külső alkalmazkodási és belső integrációs problémáinak megoldása során tanult meg, és amelyek eléggé működőképesnek bizonyultak ahhoz, hogy helyesnek tartsák, ...”*



**Edgar Schein**  
(1928 - )

- A félelem kultúrájának kialakulása
  - Tapasztalat: a külső környezetből, a kollégák és a főnökök részéről állandóan különböző veszélyek leselkednek rájuk
  - Újak értetlenkedése (nem vettek részt a közös tanulásban)
  - Feltételezés: túlélés érdekében le kell mondaniuk a nyíltságról, őszinteségről, becsületességről, tisztességről, emberségről...
- Ha a vezető nem változtat
  - Az állandóan szorongó emberek jelleme és személyisége torzul
  - A félelem demotiválttá és rosszra-motiválttá tesz

*„A közösség olyan társadalmi ragasztó, amely egy nagyobb haszon érdekében összeköt bennünket”*



**Henry Mintzberg**  
(1939 - )

- A közösségépítés jellemzői
  - Összetett
  - Konfliktusokkal terhelt
  - Sok befektetést igénylő
  - Nem látványos
  - Nem kiszervezhető
- Hiányában
  - Munkatársak: versengők és frusztráltak
  - Szervezet: kaotikus és alulteljesítő

*„... a vezetői munka értékelésének az utolsó és valószínűleg a legfontosabb kérdése ez: Mennyire gazdagította a vezető azt a közösséget, amelyet szolgált?!”*

(Pulay Gyula)

*„Az igazságosság kérdése...a világunkat meghatározó, egyik legfontosabb témává vált újra.”*

*„Amint akartok azért, hogy az emberek ti veletek cselekedjenek, mindazt ti is úgy cselekedjétek azokkal.”*  
(Máté evangélium 7,12)



**Horst Afflerbach**  
(1953 - )

Mit szeretnének, hogyan bánjanak Önökkel mások?

*„Igazságosan (kiugróan), tisztelettel, türelmesen...”*  
(KRE végzős kommunikáció szakos hallgatói 2013.03.06.)

*„ Kifelé a jellem annak a bizalomnak a csatlakozási pontja, amellyel a követők a vezetőhöz kapcsolódnak. Befelé pedig a jellem az, ami a vezető lelke legmélyén egyrészt hajtóműként, másrészt fékként szolgál. Sok esetben a jó cselekedetre való első ösztönzés és a rossz cselekedet legvégső gátja egyaránt a jellemből fakad.”*

(Os Guinness)

## A jellemművelés eszközei

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

- Afflerbach, H.: Die Tugend Gerechtigkeit; in Perspektive (18-19. oldal), 2013.
- Akik a világot mozgatják – üzleti gondolkodók; Alinea Kiadó, 2009.
- Alford, Helen J.;Naughton, Michael J.: Menedzsment, ha számít a hit; Kairosz Kiadó, 2004.
- Ashkenas, R.: Why Organisations Are So Afraid to Simplify; blog post 1:00PM March 20, 2013.
- Bazerman, Max H.; Tenbrunsel, Ann E. : Etikátlan lépések; Harvard Business Review Magyar Kiadás 2011. május
- Carey, D.: A nagy hatalmú emberek jobban hazudnak; Harvard Business Review Magyar Kiadás, 2010. július-augusztus
- Crainer, S.; Derlove, D.: Handbook of Management, 10. fejezet: Ethics; Financial Times, 2004.
- Guinness, Os (szerk.): Amikor senki sem lát; The Trinity Forum – KEVE Társaság, 2005.

- Hallinger P.; Bridges E.M: A Problem-based Approach for Management Aducation; Springer, 2007.
- Haugaard, Kay : Az erkölcsi ítéletalkotás felfüggesztése (in: Eligazodni a zűrzavarban)
- Miller, P.; Wedell-Wedellsborg, T.: The Case for Stealth Innovation – When it’s better to ask for forgiveness than seek permission; Harvard Business Review, March 2013.
- Mintzberg, H.: Alakítsuk közösséggé a vállalatokat!; Harvard Business Review Magyar Kiadás, 2009. december-2010. január
- Pulay Gy.: Tekintély és szabadság a nevesélben és a vezetésben; Harmat Kiadó – KEVE Társaság, 2011.
- Sedláček, T.: A jó és a rossz közgazdaságtana – A Gilgames-eposztól a Wall streetig; HVG Könyvek, 2012.
- Tomka J.; Bögel Gy.: Vezetés egykor és most – A Biblia és a menedzsment;; Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010.
- Tomka J.: 7főbűn a menedzsmentben; in: Antalóczy P. (szerk): Hagyomány és érték; Károli Gáspár Református Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar (240-251. oldal), 2013.



# KPMG Akadémia

[www.kpmgakademia.hu](http://www.kpmgakademia.hu)

[academy@kpmg.hu](mailto:academy@kpmg.hu)

Nyilvántartási szám: 01-0469-04  
Akkreditációs lajstromszám: AL-1068  
EDU\_V/1\_v15