

**„A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-  
program és oktatás technológiai fejlesztése”**

**KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001**



# Pallai Katalin

## Antikorrupció és integritás előzetes kézirat<sup>1</sup>

### Tartalom

Alapfogalmak.....	3
A racionális szabályszegés és racionális megelőző stratégiák.....	4
Az önzőlény képzele és korrupció számítása.....	4
A hagyományos – szabályozó-szankcionáló - antikorrupció felfogása .....	5
Az értékek szerepe a korrupció megelőzésében .....	8
Kulturális minták hatása .....	8
A szabályok kikerülésének és elfogadásának folyamatai .....	9
A becsületes ember eltérülése .....	12
A kollektív cselekvési probléma .....	13
A személyes kísértés .....	14
A korlátozott etikusság.....	17
Eszközök az értékek erősítésére és helyreállítására .....	19
Az integritásszemlélet.....	21
Összefoglaló .....	22
Ellenőrző kérdések.....	23
Szakkifejezések .....	23
Hivatkozások.....	24

---

<sup>1</sup> Az írás egy megjelenés alatt álló tankönyv fejezete. Ebben a formában kérem ne terjessze, vagy hivatkozza. Végleges példányért keresse a szerzőt: [katalin@pallai.hu](mailto:katalin@pallai.hu)

Antikorrupciós stratégiákról és integritásról írni egy közszolgálati pszichológia kötetben mindenképpen hálás feladat, mert a korrupciós gyakorlatok során kialakuló, a szervezetekben tapasztalható egyéni és csoportos pszichológiai folyamatok megértésének kulcsszerepe volt az antikorrupciós módszerek fejlődésében és az integritás alapú megközelítés kialakulásában. A leglogikusabb vezérfonál így azokat a csomópontokat kiemelni az antikorrupciós megközelítések történetéből, amelyekben a korábbi eszközök elégtelensége fontos pszichológiai folyamatokra irányította a figyelmet, és bemutatni azokat a stratégiákat, amelyekkel a szakértők a közszolgálat korrupcióval szembeni ellenállóképességét növelni próbálták. A fejezet így „szemelvényeket” mutat be a korrupció elmélet és antikorrupció legfontosabb gondolataiból és a pszichológiai megalapozottságú elemeiből. Azért indulok minden esetben a korrupcióértelmezésekből, hogy megvilágítsam mire keres választ egy-egy antikorrupciós stratégia, és miért alakultak ki az egyes eszközök. Célom az antikorrupció és integritásszemlélet gondolkodásmódjának megértetése.

## **Alapfogalmak**

Ebben a tanulmányban a korrupció szót széles értelemben használom, olyan tevékenységekre, amelyek eltérnek a közszolgálathoz kötődő szabályoktól és normáktól, annak érdekében, hogy valamely személy vagy csoport számára előnyöket biztosítsanak. Ez a meghatározás a korrupciót olyan szabályszegésként határozza meg, amely során a közhivatalnok eltérül a köz szolgálatától. A közszolgálati integritást a demokratikus értékeknek és elveknek megfelelő működésként értelmezzük. A közigazgatási szervezetek integritása alatt azt értjük, hogy a szervezet a ráruházott erőforrásokat a demokratikus értékeknek, elveknek és szabályoknak megfelelően, és a demokratikus rendszerben meghozott döntéseknek megfelelően hatékonyan és

hatásosan használja. Már ebből is látható, hogy a korrupció az integritás sérelmét jelenti. E két fogalom korrupció és integritássérelem nagyban átfed egymással, bár léteznek olyan integritást sértő cselekedetek, amelyek kívül esnek a korrump cselekedetek halmazán. Az integritást például az olyan szakmaiatlan döntés is sértheti, ami senkinek nem biztosít előnyt.

Antikorrupciónak mindazokat a tudatos stratégiákat és tevékenységeket nevezzük, amelyek célja a korrupció felderítése, szankcionálása és a további korrump tevékenységek megelőzése. Az integritás erősítése/fejlesztése egy az antikorrupciós stratégiák közül. Jellemzője, hogy a hangsúlyt a megelőzésre helyezi, arra, hogy az intézményrendszer, vagy adott szervezet integritásának erősítésével a korrupciónak való ellenállóképességét növelje. Az integritásmegközelítés alapvetése, hogy a legeredményesebb stratégia az intézményrendszer vagy szervezet integritásának biztosítására olyan konzisztens érték- és szabályrendszer kialakítása, tudatosítása, elfogadtatása és működésének folyamatos nyomon követése, amelyben értékek és szabályok egymást támogatják, és így elkötelezett köztisztviselők a rendszer őrei.

A továbbiakban alapvetően a közigazgatási szervezetek integritásfejlesztéséről írok. Az antikorrupció kifejezést a hagyományos antikorrupció szabályozó-szankcionáló stratégiájának megjelölésére, és az integritás módszert a rendszerszerű és folyamatos ellenállóképességfejlesztésre fogom használni.

A korrupciós jelenségek értelmezéseiről, a csalásra, szabályszegésre és korrump viselkedésre vonatkozó kutatásokat és értelmezéseket fogok ismertetni és ezek alapján fogom megvilágítani az antikorrupciós stratégiákat. A fejezet végén, összegzésként pedig összehasonlítom a hagyományos – szabályozó-szankcionáló antikorrupció és integritás felfogás főbb elemeit.

## **A racionális szabályszegés és racionális megelőző stratégiák**

### **Az önzőlény képzete és korrump számítása**

A huszadik század meghatározó korrupcióelméletei a racionális cselekvő képzetére épülnek. Az elméletek alapja a saját hasznát maximalizáló „önző-lény”, akit kizárólag saját érdeke vezet, és érdeke alapján saját hasznát maximalizáló optimális döntéseket hoz. Ebben a felfogásban a korrupció oka, hogy ez az önző-lény annak érdekében, hogy magának, társainak, vagy családjának előnyt szerezzen, kihasználja a szabályozási hézagokban, vagy hajlékony döntéshozókban rejlő lehetőségeket. Vagy, amikor az önző-lény hivatalt tölt be, akkor mérlegelési lehetőségét nem a köz érdekének képviseletére, hanem magán előnyszerzésre használja. Ebben a koncepcionális keretben a korrump ember logikusan számol: elvégzi a megszerezhető magán előny és az esetleges lebukás és büntetés közötti költség-haszon elemzést, és a korrump cselekedet mellett dönt, ha ez számára előnyt jelent. Ezért mondják a racionális keretben gondolkodó szakértők, hogy a korrupció „számításon alapuló bűn”, ami azzal előzhető meg, hogy a számítás alapjait módosítjuk.

### **A hagyományos – szabályozó-szankcionáló - antikorrupció felfogása**

A racionális cselekvő a pozitivista racionális döntésemélet alapja. Az antikorrupció korai felfogása a szintén pozitivista közpolitika tudomány és az akkor uralkodó a tudományos management eszköztárhoz kapcsolódott, amelyek szerint szisztematikusan felépített racionális szabályozó rendszerekkel és ösztönzőkkel kell a működést befolyásolni. A racionális önző-lény képzelete így logikusan vezetett a hagyományos antikorrupció alapstratégiájához. Azzal lehet az önző-lény mozgásterét beszűkíteni, ha egyrésztől pontosabb szabályokat alkotunk, hogy ne legyen rés, se a külső személyek számára, se olyan mérlegelési lehetősége ne legyen a hivatalnoknak, vagy döntéshozónak, ami eltérítheti a köz szolgálatától, másrésztől kialakítjuk a nyomon követés és ellenőrzés rendszerét is, hogy jó eséllyel lebukjon a csaló. Ez gyakorlatilag a korszerű szervezeti kontrollrendszert jelenti.

A logika kristálytisztá: a szabályszegést a szabály pontosításával és a szabálykövetés ellenőrzésével kell csökkenteni. E tiszta logika ellenére a tapasztalat azt mutatta, hogy a szabályozórendszer fejlesztése ugyan csökkentette a korrupciót, de alapvetően nem

szüntette meg. Mindig maradtak rések, és az ellenőrzés a korrump eseményeknek csak egy részét tárta fel, így a szankciók is csak néhány korrump elkövetőt büntettek. (Ez egyébként máig így van.)

Mégis, mindaddig, amíg a korrupciót logikus emberi viselkedésnek tartjuk, az út, amin tovább haladhatunk az egyre szorosabb ellenőrzés és a kemény szankció. Az antikorrupciós stratégiák fejlődése ebbe a logikus irányba haladt: az ellenőrzés mellé belépett a megfigyelés, kemény kivizsgálás és büntetés azzal a céllal, hogy elrettentse a bűntől az embereket. A logika továbbra is érthető: éreznie kell a korrupcióra hajlamos önző-lénynek, hogy folyamatos megfigyelés és ellenőrzés alatt áll, így nagy a lebukás kockázata, és ha kiderül, hogy saját érdekében dolgozott, komoly büntetés vár rá. Ezt a kemény vonalas antikorrupciós irányzatot nevezik „panoptikus antikorrupciós stratégiának” (Anechiarico-Jacobs 1994) Jeremy Bentham panoptikon nevű ideális börtönére utalva. (Foucault 1990)

Nyilvánvalóvá vált azonban, hogy a panoptikus stratégiának komoly ára van. A szabályozási költségek<sup>2</sup> mellett, egyre nagyobb költségek merülnek fel az állandó ellenőrzés miatt, és a szankciók működtetésének is van költsége. További hátrány, hogy a panoptikus szervezetben rossz a klíma. Nem érzik biztonságban magukat az alkalmazottak, ami az elkötelezettség kiürüléséhez és hatékonyság csökkenéséhez vezet. Elemzők sora bizonyította, hogy a panoptikus antikorrupciós rendszer működtetésének költsége sok esetben magasabb, mint a szigorú intézkedések haszna, és a ráfordítás ellenére a korrupció sem tűnik el, sőt lényegesen nem is csökken, hanem csak formái alakulnak át.

Nézzünk csak két ismert példát. Elvben logikus megoldásnak látszik például pénzügyi döntések esetén a „négy szem elv”<sup>3</sup> a saját hasznára dolgozó köztisztviselő kontrolálására. A logika érthető. Nehezebb két embert megvesztegetni, mint egyet. Sőt, ha egy döntéshez három aláíró kell, akkor még nehezebb. Sajnos a tapasztalat, azt mutatja, hogy az aláírások sokszorozása magában ritkán segít a korrupció megelőzésben. Az okokat kereső kutatók arra jutottak, hogy az erős külső kontroll csökkenti a belső motivációt a helyes viselkedésre, és lassanként kiöli az elkötelezettséget. A több felelős, vagyis megosztott a felelősség, oldja a hivatalnok

---

<sup>2</sup> például komplikáltabbá váló eljárások, megnövekedett adminisztráció, beszűkült mérlegelés miatti szuboptimális döntések

<sup>3</sup> több aláíró kell az engedélyezéshez

felelősségérzetét. Ráadásul az is tudott, hogy a csoport gyakran önzőbben viselkedik az egyén és közösen könnyebben épít racionalizáló magyarázatot. Így többen könnyebb csálni. Nagyszerű háritó mechanizmus, hogy „hiszen mások is ezt teszik”. Így a szervezeten belül a négy szem elv – bár széles körben alkalmazzák - gyakran nehogy nem segít a korrump döntéseket megakadályozni, hanem azzal, hogy leveszi a felelősséget a döntéshozóról, olajozta a korrupciót. Így a látszólag racionális eszköz visszalő.

Másik jól ismert terület a közbeszerzésben alkalmazott, előre meghatározott objektív kritériumok rendszere, aminek célja, hogy megakadályozza, hogy korrump döntést hozzanak a bírálók. A cél megint logikus: annyira behatárolni a döntést, hogy ne tudjon korrump lenni a döntéshozó. Részletezés abszurditását megragadó híres alaptörténet az irodalomban az amerikai hadsereg egy kekszbeszerzése, amely tenderkiírásában 26 oldalon keresztül csak a kekszhez használt gabonák specifikációja szerepel, meghatározva minden egyes felhasznált anyag esetén még a szemeloszlás százalékát és a mérésre használható szita lyukának alakját is. Ez a megoldás biztosíthatja, hogy a szemméret stimmeljen, de ettől a keksz még szörnyű rossz lehet. Ráadásul az is kiderülhet, hogy pont ezt az eloszlást, pont ilyen szitákkal mérve csak egy beszállító tudja biztosítani. Ha ez igaz, akkor nem történt más, mint hogy átkerült a korrupció a győztes kiválasztásáról a kritériumok befolyásolására. De ha nincs is korrump szándék, az aprólékos kritériumrendszer akkor is korlátozza a versenyeztetés megoldást optimalizáló hatását, mert könnyen előfordulhat, hogy az aprólékos kritériumrendszerbe pont a legjobb megoldás nem fér bele. Így az előre megadott aprólékos kritériumok nem szüntették meg a kijátszhatóságot, viszont a folyamatot rendkívül komplikálttá és költségessé tették.

Ezek a rövid történetek azt érzékeltetik, hogy ha abból a feltételezésből indulunk ki, hogy az ember önző és célja a rendszert saját előnyére kijátszani, nagyon nehéz olyan tökéletes szabályozást alkotni, ami a köz érdekét megvédi. Ez volt a hagyományos, alapvetően szabályozásra és szankcionálásra épülő antikorrupciós felfogás korlátja. A tovább lépést az integritásszemlélet felé a problematizálás megváltoztatása jelentette. Az ember nem egydimenziós önérdek-vezérelt önzőlény, ahogy a racionális elméletek konceptualizálták, hanem etikus társas lény, akit anyagi hasznán túl értékei és érzelmei is vezetnek. Amikor a köztisztviselő a köz szolgálata, vagy korrump eltérülés között dönt nemcsak az érdek, hanem sok másféle motiváció is vezetheti. Ahhoz, hogy

jobb megoldást találjunk fontos pontosabban megérteni, hogy mi történik. A jó hír az, hogy amennyiben komplexebb folyamatokban gondolkodunk sok új eszközt találhatunk a korrupciós kockázatok csökkentésére. A következőkben az okokról és eszközökről írok.

## **Az értékek szerepe a korrupció megelőzésében**

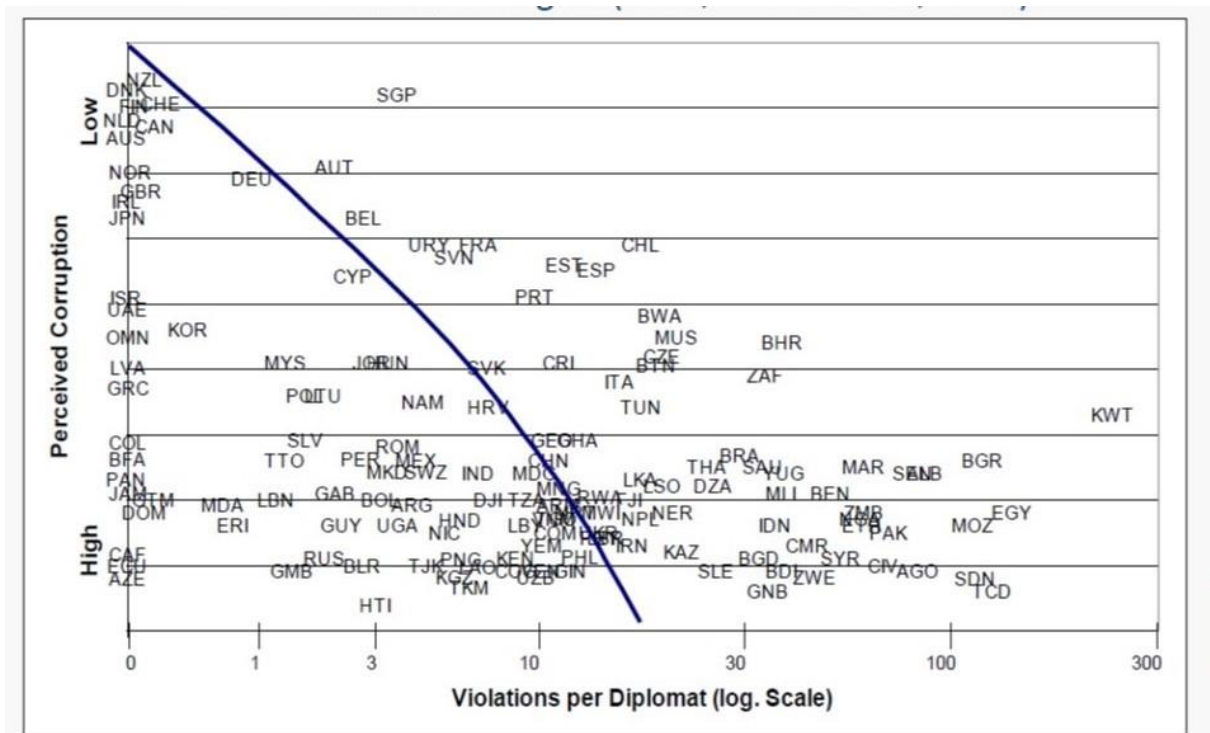
Mielőtt az értékek fejlesztését is magában foglaló korrupciómegelőzési módszer - az integritás szemlélet - alapjait bemutatom, nézzünk néhány érdekes példát és néhány kísérletet, amelyek olyan – a személyes érdeken túlmutató - tényezőket világítanak meg, amik befolyásolják a szabály-követésre vagy szabály-szegésre való hajlamot.

### **Kulturális minták hatása**

A kulturális hatások elemzését egy érdekes kutatás bemutatásával kezdem. Két kutató, Raymond Fisman és Edward Miguel (2007) a 2000-es évek elején hozzájutott a New York-i rendőrség parkolási bírság regiszteréhez. Tudni kell, hogy New Yorkban az ENSZ diplomaták mentessége parkolási vétségekre is kiterjedt. Ha egy autó diplomáciai rendszámmal parkol a tilosban, a büntetés ráhelyezhető, de nem hajtható be. A szabályszegés így kizárólag személyes etikai mérlegelés kérdése. Mivel New Yorkban 149 ország több ezer diplomatája él, a minta elegendően nagy volt ahhoz, hogy a kulturális minták hatására következtetni lehessen. Az érdekes tapasztalat az volt, hogy a parkolási vétségek száma erősen együttmozgott a származási országban tapasztalható korrupció mértékével.



1 ábra: Diplomáták parkolási vétségei



Forrás: Fisman-Miguel 2007

Ebből arra következtettek a kutatók, hogy a szabályszegésre vonatkozó otthoni normák olyan mélyen beépültek a diplomáták viselkedési mintáiba, hogy új környezetükben is azokat alkalmazták. Bár ismerték a szabályt, a szabálykövetést saját, személyes normáikon keresztül mérlegelték a helyzetet. Az eset jól szemlélteti, hogy a kulturális minták által közvetített internalizált normák milyen mértékben befolyásolják azt, hogy hogyan értelmezünk egyes helyzeteket, és azt is, hogy milyen erővel hatnak a szabályok egy adott közegben.

### A szabályok kikerülésének és elfogadásának folyamatai

Általános tapasztalat az Európai Unióban is, hogy a jogharmonizáció során a bevezetett intézkedések eltérő eredményt hoznak a tagországokban, így a tagállamok

különböző fejlődési pályákon mozognak. Pontosan ez a helyzet a korrupciót megelőzni hivatott eszközökkel is. Bizonyos eszközök néhány országban működnek, más országokban meg ugyan bevezetésre kerülnek, de az alkalmazás során kiürülnek. Gondoljunk csak végig, hogy hány olyan elemről hallottunk például egy-egy projekt megvalósítása során, amelyek értelmével a megvalósítók nem értettek egyet, így a megvalósítás során nem az eredeti célok szellemében alkalmazták, hanem nagyrészt csak „lepapíroztak”.

Az ilyen – elkerülési és kiürülési - jelenségek jobb megértésére indult a 2000 évek elején Dirk Tänzler (2007) vezetésével a korrupció nemzeti kultúráit összehasonlító kutatás. A kutatás az EU tagországok és az akkor csatlakozó Románia és Bulgária, és a csatlakozási folyamat előtt álló Horvát- és Törökország korrupcióval kapcsolatos fogalmait, korrupció értelmezéseit, korrupciós jelenségeit és antikorrupciós stratégiáit hasonlította össze. A kutatók hipotézise az volt, hogy az adott közegben kialakult korrupció fogalmaknak és a korrupció megítélésének komoly hatása van az antikorrupciós intézkedések hatásosságára. A kiindulópont az egyes országokban a korrupcióra vonatkozó diszkurzus elemzése volt. A kutatók azt tárták fel, hogy az adott országban a politikai és közigazgatási döntéshozók és az állampolgárok narratíváiban és a médiában hogyan jelenik meg a korrupció. A korrupció diszkurzus elemzésén keresztül azt akarták megérteni a kutatók, hogy a szereplők mit észlelnek, hogyan értelmezik és hogyan magyarázzák elfogadhatóvá saját számukra a korrupciós jelenségeket, vagy azért, hogy aránylag biztonságosan folytathassák a korrupciós gyakorlatokat, vagy azért, hogy együtt tudjanak élni azzal, amit nem éreznek megváltoztathatónak.<sup>4</sup>

A nem meglepő eredmény az volt, hogy komoly különbségek voltak a korrupciófogalmakban: abban, hogy az egyes országokban és csoportokban mely társadalmi gyakorlatokat tekintenek korrupciónak és melyeket nem tekintenek korrupciónak. Miközben például egy skandináv országban az orvosnak adott ajándék vagy boríték alapvetően érthetetlen és korrupciós cselekmény lenne, orosz kutatási alanyok morális kötelezettségként értelmezték, ami az orvos által a betegre szentelt figyelem és szaktudás elismerésének és tiszteletének jele. Nyilvánvaló, hogy a két

---

<sup>4</sup> Ebben a részben csak a kulturális minta és közösségi értelmezés síkján vizsgáljuk ezt a kérdést, de arra, hogy az ilyen racionalizálási és feszültségoldó technikák az egyén szintjén hogy működnek, a következő részben még visszatérünk.

értelmezés oly mértékben különbözik, hogy – amennyiben mindkét környezetben tapasztalható lenne a paraszolvencia probléma – a megszüntetéséhez alapvetően eltérő stratégia szükségeltetne. Míg az egyik országban a társadalmi normák szerint elfogadhatatlan hasznot szerezni próbáló néhány csalót kellene lebuktatni, a másik országban a felek között kulturálisan elfogadott és komoly strukturális tényezők miatt is általánosan működő, és az orvos megélhetését és a beteg biztonságérzetét egyszerre szolgáló, mélyen bevéődött gyakorlatot kellene átalakítani.

Ennek ellenére a legtöbbször a vertikálisan érkező normatív kényszerek (nemzetközi, EU, nemzeti, vagy akár szervezeti) a befogadó közeg sajátosságait nem veszik figyelembe. Ráadásul a vertikális kényszerben nemcsak az érték és célrendszer elfogadása az elvárás, hanem gyakran ugyan az az intézkedés és bevezetési folyamat is elvárásként jelenik meg. Így azután bár intézkedések nemes célok érdekében és a szakértők és döntéshozók legjobb tudása alapján kerülnek megfogalmazásra, az egyes országokban, vagy helyi közegben mégis külső kényszerként jelennek meg. A kényszer érzete pedig informális elutasítást szülhet, ami csökkenti a hatást. A szándék így nem tud hatást gyakorolni a közeg azon rétegeire, ahol a korrupció viselkedések értelmezése és legitimálódása történik. Megmarad így a régi gyakorlat racionalizálása és legitimálása, kialakul az elkerülés, ami során az új intézkedések kiürülnek. Ezt bizonyította a Tänzler féle kutatás is: a helyi korrupcióértelmezések erősen befolyásolták azt, hogy hogyan értelmezték az EU irányelveket és az elvárt új intézkedéseket, és ezen keresztül természetesen arra is hatással voltak, hogy alkalmazni, vagy megkerülni próbálták azokat. Így a korrupciófogalmak és értelmezések meghatározták, hogy az intézkedések mennyire voltak hatással a napi gyakorlatokra a különböző országokban. Ez az eredmény az olvasónak most nagyon logikusnak tűnhet, hiszen hogy is lehetne elvárható, hogy az alkalmazók által nem értett, vagy el nem fogadott beavatkozást elkötelezve implementálják. Ezen a ponton azonban érdemes elgondolkozni azon, hogy a mindennapi közigazgatási gyakorlatban mennyire vagyunk e logika tudatában, és mennyi erőforrást áldoznak a döntéshozók arra, hogy a leendő alkalmazók azonosulni tudjanak a bevezetésre kerülő új eszközökkel. Az első részben bemutatott racionális antikorrupciós modell például teljesen figyelmen kívül hagyja ezt a területet. Alapvetően a szabályozó hatalmában bízik. Pedig Tänzler kutatói arra a következtetésre jutottak, hogy „erőből”, vagyis szinte kizárólag hatalmi nyomással, nem lehet eredményes antikorrupciós politikát folytatni.

A hatásmechanizmusban az is fontos tényező, hogy hogyan keletkezik az új szabály és hogyan kapcsolódik az alkalmazó közeghez. Hatékony bevezetés azt is jelenti, hogy elfogadottá válik a beavatkozás, de ehhez arra van szükség, hogy az alkalmazók értelmezésébe beépüljön a cél és a módszer is. Jó példa erre – ahogy később látni fogjuk – az etikai kódex hatásmechanizmusa. Amennyiben csak a szabályozási logika alapján gondolkodunk, jó tartalomra és szövegezésre van szükség, ami irányt mutat az alkalmazóknak. Az integritásfejlesztők, akik az értékek internalizálásának és az elköteleződésnek is komoly jelentőséget tulajdonítanak, az etikai kódexekről azt gondolják, hogy a dokumentum szövege mellett a megalkotás folyamata is fontos, mert míg a szöveg magában külső kényszerként jelenik meg, a megfelelő folyamat az értékek internalizálását biztosíthatja. Amennyiben a kódex tartalma és szövege az alkalmazókkal párbeszédben formálódik, az értelmezéseikre is hatás gyakorol, magukénak érezhetik. A folyamat közös szervezeti kultúrát teremt. Vagyis belső motivációvá is válik az alkalmazás, csökken az elkerülési szándék és a vezetőnek nem kell csak a kontrollra és szankcióra támaszkodnia.

## **A becsületes ember eltérése**

A fenti kulturális elemzések jól mutatják, hogy nem eredendően rossz emberek csúsznak csak szabály-szegésbe, hanem a környezet értékei, normái, szokásai komoly hatással vannak arra, hogy ki, mikor, hogyan értelmezi a felé érkező elvárásokat és szabályokat. Ezek a tapasztalatok messze túlmutatnak a racionális önző-lény koncepcióján. Nem tagadható, hogy minden társadalomban és közegben vannak olyan korrupt szereplők, akik ténylegesen csak a hasznuk szerint mérlegelnek. Velük szemben szükséges is fenntartani a hagyományos antikorrupció eszközrendszerét, sőt akár a panoptikus eszközöket is. Vagyis olyan kemény külső kontrollt teremteni, ami csökkenti a korrupt ember belső motivációját a haszonszerzésre. De a közhivatalnokok túlnyomó többsége jószándékú becsületes ember, aki alapvetően a köz érdekében szeretne ténykedni, de időnként kísértésekkel kerül szembe, amelyeknek csak több-kevesebb sikerrel tud ellenállni, és belecsúszik

hibás gyakorlatokba. Ebben a részben háromféle utat mutatok az ilyen belecsúszásra. Az először arról írok, hogyan térülhet el a köztisztviselő környezeti nyomásra, vagyis a munkatársak hatására, utána egyéni reakciókról „megkísértett helyzetekben”, majd a korlátozott etikusság fogalmában foglalom össze ezeket a pszichológiai jelenségeket. A fejezet végén pedig azokról az eszközökről írok, amelyekkel csökkenteni lehet a becsületes emberek eltérülését a szervezetben.

### **A kollektív cselekvési probléma**

Korrupcióval toleráns és erősen fertőzött környezetben, ahol a mindennapi működésbe beépültek a szervezet integritását sértő gyakorlatok, hiba a korrupciót kizárólag materiális haszonszerző tevékenységként értelmezni. Hiszen olyan közegben, ahol mindennapos gyakorlatok sértik a szervezet integritását, az is előfordul, hogy az egyén számára a szabálykövetés válik kockázatosná. Bár a becsületes ember számára stresszt jelent belesimulni a közegbe és vállalni a közösséget a többiekkel, mégis kisebb stressz, mint nemet mondani. A legtöbb ember nem tudja vállalni az ellenszegülést.

Az is előfordulhat, hogy a korrump gyakorlat az adott közegben a belső szereplők számára akár már nyilvánossá is vált, és jelentősége fokozatosan elhalványult. Azonban mindaddig, amíg az új belépő számára nem következik be az elhalványulás, nehéz helyzetben van. Amennyiben érzékelve a környezetben zajló gyakorlatok korrump voltát az egyén – integritásához ragaszkodva – mégis ellenáll, vállalnia kell, hogy kapcsolatait és kollegái bizalmát elveszti, miközben jutalma kizárólag morális. Csodaszépen mutatja be ezt a folyamatot a *Serpico* című film. Bár régi film, mindenkinek érdemes megnézni, aki ezt a folyamatot mélyebben meg akarja érteni.

Az önzölényre épített racionális modellben, gyakorlatilag nem várható *Serpico*-éhoz hasonló önsorsrontó stratégia. Kutatások sora is bizonyítja, hogy korrupcióval fertőzött környezetben az emberek nagy része belesodródik a korrump gyakorlatba. Még akkor is belesimul az emberek nagy része a hibás gyakorlatba, ha tudja, hogy kollegái is érzékelik és elvben elítélik a kialakult gyakorlatot. A legtöbb ember még ilyen

helyzetben sem képes bevállalni, hogy kilép a gyakorlatból, mert fél a megtorlás kockázatától. Ezt a helyzetet az irodalom kollektív cselekvési problémának nevezi azért, mert mindaddig nincs lehetőség a hibás mintából kilépni, amíg a munkatársak nem tudnak abban bízni, hogy mindenki egyszerre fog viselkedést váltani. A kollektív cselekvési probléma oldása így csak közös és összehangolt cselekvés lehet. Ezt a megoldást azonban nem tudják a panoptikus antikorrupciós módszerek létrehozni, mert ehhez nem elegendő a szabályozókon és szankciókon változtatni, hiszen azok megszegése már normalizált gyakorlattá vált. Olyan kapcsolatnak kell kialakulnia a szereplők között, amely alapján feltételezhetik társaik várható viselkedését, és olyan kommunikáció, amiben közösen dönthetnek a kilépésről. Vagyis egyrészt az értékekről és döntésekről szóló párbeszédre van szükség, másrészt ennek a párbeszédnek a formális szabályok alkalmazását támogató közös normákat és kölcsönös bizalmat kell építenie. A megoldáshoz elengedhetetlen a kommunikáció és az érték-építő stratégia, ami – majd látni fogjuk – az integritás módszer fontos eleme.

## A személyes kísértés

Az ember azonban nemcsak a mások által adott példa alapján csúszhat bele a korrupcióba. Mindannyiunk tapasztalata és tudományos kísérletek sora is bizonyítja, hogy kisebb csalásokra egyébként alapvetően becsületes emberek is hajlamosak, amikor vonzó kísértésekkel kerülnek szembe és nem kell félniük a lebukástól. Az is tudható, hogy amikor egy szervezetben, vagy társadalomban az emberek elkezdnek belecsúszni „kicsit korrup” viselkedésekbe, nagy a kockázta, hogy a normák fokozatosan átalakulnak, és egyre komolyabb vétségek is normalizálódhatnak. Különböző társadalmakban és szervezetekben így nagyon különböző „ingerküszöbök” alakulhatnak ki a korrupciós gyakorlatokkal kapcsolatban. Amikor nagy az ingerküszöb, nagy a veszélye, hogy nagyon sok „aprónak minősülő” vétség fogyasztja a köz erőforrásait és deformálja a közszolgálat működését. Ezért is fontos cél a „kisebb jelentőségű”, „mindennapi” normaszegéseket is megérteni és megelőzni, hogy ne vezethessenek az értékek és szabályok gyengítéséhez. Ahhoz, hogy a belecsúszás

folyamatát megértsük, nézzünk néhány olyan kísérletet, amelyek ebbe a jelenségbe engednek bepillantást.

A 2000-es évek elején Mazar és kutatótársai (2008) érdekes kísérletsorozatot végeztek azt kutatva, ami túlmutat a racionális modellen: hogy hogyan tér le a becsületes útról a becsületes ember. Vagyis, mi történik, amikor kísértéssel állnak szemben alapvetően becsületes emberek? Mik azok a belső folyamatok amik csaláshoz vezetnek?

Amerika legjobb – és drága - egyetemerein (MIT és Yale) tanuló többszáz diákot vontak be nagyon egyszerű kísérletekbe, amelyeken keresztül azt vizsgálták, milyen tényezők befolyásolják a csalást. A kísérletben az egyetemistáknak nagyon egyszerű feladatokat kellett megoldaniuk: kaptak húsz lapot, mindegyiken egy-egy táblázat volt tizenkét két tizedesjegyű törtszámmal. A feladat annyi volt, hogy be kellett karikázniuk minden lapon azt a két számot, amelynek összege 10-et ad ki. A feladat megoldásával életmódjukhoz képest kis összegeket nyerhettek. Nem kérdés, hogy a feladatok teljesíthetőek voltak, de a résztvevők időkorláttal dolgoztak. Ellenőrzött kontrollcsoportban átlagban az adott idő alatt négy feladatot tudtak a hallgatók megoldani.

A kutatók az első kísérletben azt ígérték a résztvevőknek, hogy két véletlenszerűen kiválasztott diák 10 dollárt fog kapni minden jól megoldott mátrixért. A csoportot két részre osztották. A csoport egyik felének a gimnáziumi kötelező olvasmányokat kellett felidézni a feladat előtt, a másik felének a Tíz parancsolatot. Ezután oldotta meg mindkét csoport a feladatot, majd külső ellenőrzés nélkül, kizárólag saját bevallása alapján kellett bediktálnia eredményét. Az eredmény az volt, hogy azok, akik a Tíz parancsolatot idézték fel, vagyis erkölcsi parancsokon gondolkodtak, lényegesen kevesebbet csaltak. És ez attól független volt, hogy vallásos volt-e, vagy ateista a résztvevő, és attól is, hogy a tíz parancsolatközül hányat tudott felidézni. Vagyis az erkölcsi emlékeztető erkölcsösebbé tette a hallgatókat.

Egy másik kísérletben az egyik csoportnak 2 dollárt a másiknak 5 dollárt ajánlottak helyes megoldásokért. Az eredményt megint a hallgatónak kellett kiértékelnie, majd a lapokat iratmegsemmisítőbe helyezni, és utána – amikor a bizonyítékok már nem léteztek - bemondani az eredményt. Ez a helyzet biztosította, hogy senki nem tudta ellenőrizni, hogy csalt-e valaki. Az eredmény az volt, hogy az 5 dolláros csoport

átlagban majdnem kétszeresét jelentette a kontrolcsoport eredményének, a 2 dolláros pedig körülbelül másfél szeresét. Vagyis a kicsit nagyobb összeg növelte a kísértést. Amikor azonban ugyanezt a kísérletet úgy végezték, hogy a lapok tetejére fel volt írva, hogy elfogadom, hogy a kísérlet végzésére az egyetem etikai kódexe érvényes, és alá kellett írnia ezt a szövegrészt mielőtt kitölti a tesztet, gyakorlatilag megszűnt a csalás. Vagyis az erkölcsi emlékeztető megint működött, annak ellenére, hogy nyilvánvalóan nem volt lehetőség az ellenőrzésre, így nem volt kockázata a lebukásnak.

Talán még az erkölcsi emlékeztető hatásánál is érdekesebb volt, hogy a „csalók” is csak „kicsit csaltak”, vagyis nem azt mondták, hogy mind a 20 feladatot megoldották, hanem átlagban csak átlagban 2-4-el növelték eredményüket. Vagyis engedtek a kísértésnek, de messze használták ki a teljes mozgásteret. Nyilvánvalóan nem a racionális önző-lény modell szerint dolgoztak, hanem beérték aránylag kis nyereséggel. A kutatás arra a következtetésre jutott, hogy ilyen kis összegnél a „potyázás” öröme elnyomta az erkölcsi megfontolást. Önkéntelenül átértékelték – átkategorizálták a helyzetet – etikai helyett játékosra. „Nem használták ki a lehetőséget”, csak egy kicsit „kozmetikáztak”. Így úgy tudtak csalni, hogy közben megőrizhették önbecsülésüket. Amikor azonban megjelent az erkölcsi figyelmeztető, tudatosult az erkölcsi tartalom és már nem kategorizálták át önkéntelenül a helyzetet. Mielőtt bárki azt gondolná, hogy ez jó hír, hiszen csak apró csalásokról van így szó, érdemes végiggondolni, hogy ez olyan út, amibe sokan beleesnek és a sok kis csalás egyrésztől összeadódik, másrésztől folyamatosan rombolja az érték-tudatot.

Ezt szépen bizonyítja Mazarék harmadik kísérlete. Ekkor csak annyit változtattak a kísérleten, hogy a bemondás után nem pénzt hanem zsetonokat adtak a résztvevőknek, amiket egy későbbi időpontban lehetett pénzre váltani. A fizetség – vagyis következmény – eltávolítása tovább növelte a csalást. A zseton eltávolította a gondolatot, hogy alantas pénzszerzésért csálnak. Még könnyebben csúsztak bele a résztvevők a csalásba anélkül, hogy komoly büntudatot éreztek volna.

Azt pedig, hogy abban, hogy nem használták ki a teljes mozgásteret a csalásra, nem a bátorság hiányáról, hanem a büntudatról és az önkép védelméről van szó, legszemléletesebben Ariely kutatóinak (2012) kísérlete mutatta. Ők is a korábbi táblázatos számolási példát használták, de egyik csoportban 25 cent, másikban 50 cent, vagy 1, 2, 5, vagy 10 dollár volt a helyes válaszok jutalma. A meglepő tapasztalat



az volt, hogy a kisebb nyereségek mértéke nem befolyásolta a csalást. Átlagban kettővel több megoldást jeleztek a résztvevők. A 10 dolláros jutalomnál viszont megváltozott a helyzet. A nagyobb összeg nem növelte csalást – ahogy a racionális modell jósolná - hanem csökkentette. A nagyobb összeg ugyanis már tudatosította a kérdés etikai természetét. Kihasználni a lehetőséget, és 200 dollárt kérni, már nem lehetett volna úgy, hogy az egyén továbbra se lássa bűnnek a csalást és becsületes embernek érezze magát.

Ezek a kutatások – és persze sok más kutatás is – azt bizonyítják, hogy az ember nem „racionális”, haszonmaximalizáló önzőlényként működik. Szeret jól járni, mint ahogy a kísérletben résztvevő egyetemisták is, de legalább olyan fontos az önbecsülés is. A kísértés arra vezette őket, hogy valamennyit „szépítsenek” az eredményen, de csak annyit, hogy még ne kelljen becstelennek érezniük magukat. Ezt bizonyítja az a tény is, hogy amikor 10 dollárt kaptak minden jó eredményért, senki nem használta ki a 200 dolláros maximumot. Sőt csökkent a csalás mértéke, mert már nehezebb volt apró bocsánatos bűnnek tekinteni a kísérletvezetők ilyen mértékű átverését. Számunkra ez nagyon fontos, mert a kulturális példához hasonlóan megmutatja, hogy mekkora hatása van a helyzetértelmezésnek, vagyis a helyzet „átkategorizálás”-ának arra, hogy mit cselekszünk. Ezért volt jelentősége az összegnek és az erkölcsi emlékeztetőknek arra, hogy csökkenjen a potyázás. Azok ugyanis nem engedték elfelejteni az erkölcsi mérlegelést.

## **A korlátozott etikusság**

Max Bazerman nevéhez fűződik az eddig bemutatott jelenségeket összefoglaló fogalom a korlátozott etikusság definiálása. A korlátozott etikusság azt a jelenséget jelenti, amikor az emberek - belső vagy külső befolyásoló tényezők hatására - megjósolhatóan nem etikus módon cselekszenek a nélkül, hogy ennek tudatában lennének. Ez a korlátozott etikusság köti össze a fenti eseteket. Egyik jelenség szereplői se voltak eredendően korruptak, és az önzőlény képébe se illettek. Más úton tértek le a becsületes útról.

A pszichológusok a korrupció környezetbe történő beilleszkedést a következőképpen magyarázzák: A korrupció környezetben a legtöbb ember nem tudja vállalni az ellenszegülésből adódó stresszt. Jóval kisebb stressz beilleszkedni a közegbe és vállalni a közösséget a többiekkel. Ugyanakkor a beilleszkedés is stressz, mert rombolja az egészséges ember önértékelését, és az ember az önértékelését nem tudja feladni. Elindul az ösztönös önvédelem, ami arra vezeti az embert, hogy átkategorizálja az eseményt olyan jelentéktelennek tekintve, ami nem etikai kérdés, vagy elkezd elnyomni, elhalványítani az etikai mérlegelési szempontot. Valamely más mérlegelési szempont kerül előtérbe: a felülről érkező parancs, a hatékonysági kényszer, vagy akár a tehetetlenség érzete. Elindul az elhalványulás és az ember lassan megelégedik etikai mérlegelésről.

Mazar és Arely kísérletei azt bizonyították, hogy ilyen esetben az ösztönös önvédelem arra vezeti az embert, hogy ne tudatosítsa cselekedete etikai vonatkozását. A korrupció át lehetett kategorizálni megelégedve etikai értékekről. Ezért csaltak az egyetemisták jóval kevesebbet, mint amire módjuk volt, és ezért csaltak még kevesebbet, amikor jelentős volt a jutalom. A korábban említett paraszolvencia eset is átkategorizálás: nem előnyt szerző megvesztegetés, hanem az orvossal szemben érzett tisztelet kifejezése.

Ezek a kísérletek és az elmúlt évtizedek sok más kutatása is azt bizonyította, hogy a szituációs tényezők lényegesen nagyobb hatást gyakorolnak a viselkedésre, mint a tartós személyiségtényezők. Akár a nélkül, hogy érzékelnénk, a külső körülmények és hatások arra is vezethetnek minket, hogy elveinktől eltérő dolgokat csináljunk. A konformitás, a közösségbe tartozás és önértékelés mind belső igényünk. Akár kisebb potyázás kísértése, a főnök tisztelete, tekintélye, vagy hatalma, vagy tanult tehetetlenség érzetünk is arra vezethet minket, hogy meg akarjunk felelni az elvárásoknak, még akkor is, ha az elvárás elveinkkel ütközik. Mivel azonban amit teszünk ütközik azzal az önképpel, hogy becsületes emberek vagyunk, valahogy ezt a disszonanciát oldani kell. Át kell értelmeznünk a helyzetet, vagy elnyomni az etikai mérlegelést. Mindkét folyamat megtörténhet tudattalanul.

Ebben a fejezetben természetesen nem azért írtam a korlátozott etikusság jelenségéről, hogy bárkit az elfogadására buzdítsak. Célom az volt, hogy tudatosítsam

a jelenséget, és azoknak az antikorrupciós eszközöknek a jelentőségére irányítsam a figyelmet, amivel e jelenség kockázata mérsékelhető.

## **Eszközök az értékek erősítésére és helyreállítására**

A szervezeti értékek fejlesztésének jól ismert módszere az értékek megfogalmazása és stratégiai dokumentumokban és etikai kódexekben történő hivatalos közzététele, meg az eskü és az etikai tréning. Ezek az eszközök mind arra szolgálnak, hogy tisztázzák az elvárásokat és felhívják a figyelmet az etikus döntések és viselkedés fontosságára és erősítsék az alkalmazottak szabálykövetését. Mint korábban láttuk, az etikai kódexre való emlékeztetés Mazar kísérleteiben is csökkentette a csalást. Azt is láttuk a kísérletekből, hogy a döntés előtti emlékeztetők, különösen fontos szerepet játszottak a csalás megelőzésében. Ugyanakkor azt is tudjuk, hogy nem írhatunk minden falra, képernyőre és minden dokumentumra etikai emlékeztetőt. Ha meg is tennénk, egy idő után kiürülne a hatásuk. A kollektív cselekvési probléma egy másfajta eltérést hívta fel a figyelmet. Arra, hogy a becsületes ember akkor is „megfeledkezhet” az etikai mérlegelésről, ha környezeti hatásra belekényszerül a szabályszegésbe. Ilyenkor a személyes normák mérlegelése elé helyezi a felettes kérését, vagy a szervezet, vagy társak elvárását. És, hogy ne kelljen a disszonanciát éreznie, vagy önbecsülését feladnia, „megfeledkezik” saját értékeiről. Ez a jól ismert elhalványulási jelenség az oka annak, hogy az etikai menedzsmenttel foglalkozó szakemberek és integritásfejlesztők alapvetően azt javasolják, hogy valami módon folyamatosan a szervezeti párbeszéd része legyen az értékekre és az integritásra való hivatkozás. Az újabb kutatások azt bizonyítják, hogy nem okvetlenül az intenzív, de ritka tréning program az eredményes, mert a képzés hatása gyorsan elhalványul, ha nem kap folyamatos megerősítést. Jóval hatásosabb a sok apró emlékeztető. A legújabb szakirodalomban ezt „nudge”-nak – noszogatásnak – hívja. Olyan emlékeztetők ezek, amelyek nem hagyják, hogy a dolgozó az etikai mérlegelésről megfeledkezzen. Talán most válik igazán érthetővé, hogy miért kockázatos a túlszabályozás. Amikor a munkatárs azt érzi, hogy nincs mérlegelése, nincs

felelőssége se. Csak „teszi a dolgát”, aminek így nem érzékeli etikai tartalmát se. Így azt se veszi észre, amikor nem etikus, amit tennie kell.

A legújabb etikai menedzsment irodalom a „nudge” mellett még a határvonalak fontosságára hívja fel a figyelmet. Amikor új környezetbe lépünk, akkor alakul ki, hogy abban a közegben mit fogadunk el. Saját értékrendünket nem felejtjük, de kialakul a munkahelyre érvényes etikai minta. Ezért nagyon fontos a belépő tréning, ami értelmezi a szervezetet az új dolgozó számára, és az első munkakör, ami során bevésszük a minták. Fontos, hogy ez ne csak rövid, tárgyyszerű eligazítás, és dokumentumismertetés, vagy átadás legyen, hanem „bevezetés” a szervezet szabály és értékrendszerébe, ami annak a bevésszését indítja el, amit megvalósítani szeretnénk. A szervezetpszichológusok szerint ugyanis az első év során alakul ki az a „pszichológiai szerződés”, ami alapján értelmezi a munkatárs a szervezet elvárásait és saját szerepét. Ennek a formálódó „szerződésnek” a jelentőségét kevés magyar közszolgálati szervezet aknázza ki, pedig sok ellenőrzést kiválthatna a hatása. Mit lehetne egy mind jobb „pszichológiai szerződésért” tenni? Egyrészt a belépő tréningnek van komoly jelentősége és azon keresztül az etikai kódex elfogadtatásának. Az eskü már e formálódó szerződés megerősítése lehet. Másrészt annak van jelentősége, hogy a pályakezdő a szervezet „legtisztább” részeibe kerüljön. Ott formálódjon értékrendje, amit később, amikor már megerősödött, akár tovább is tud vinni korrupciónak inkább kitett munkakörökbe is. Végül az is fontos, hogy támogatott körülmények között kapjon módszereket az etikai dilemmák mérlegeléséhez. A támogatott alkalmazás modellt ad későbbi helyzetek megoldására. Ha mindez nyílt párbeszédés folyamatban történik, amely összeköti a munkatársak tapasztalatait, az etikai szabályok nem külső kényszerként, hanem közös kultúraként jelennek meg, amitől lényegesen nehezebb eltérülni és elhalványodásuk kockázata is csökken. Mindezen eszközök a szervezeti etikai menedzsment és az integritás szemléletű korrupció megelőzési módszer kulcselemei.

## Az integritásszemlélet

Az antikorrupcióban az integritás szemlélet a korszerű kontrollrendszer szabályozási elemeit és az etikai menedzsment értéképítő eszközeit építette egybe a korrupció megelőzését célzó módszertanná. Az integritásfejlesztés abból indul ki, hogy az ember morális társas lény, akit érdeke mellett értékei is irányítanak és azok a hatások és elvárások, amiket társai, környezete, vagy szervezete részéről érzékel. Vagyis az ember nem egydimenziós önzőlény, hanem belülről is vezérelt, elismerésre vágyó, társalény, aki önbecsüléséhez hozzá tartozik, hogy szeretne fontos és értékes tagja lenni környezetének.

A korszerű, hatásos és hatékony szabályrendszernek meghatározó szerepe van a szervezet irányításában. A megfelelő szabályok és kontrolok biztosítják a biztos koordinációt a szervezeti célok elérésének irányába. Amikor azonban a szervezet kultúrája is erős, és a munkatársak azonosulni tudnak a szervezet céljaival és értékeivel, a koordinált működés megerősödik, mert az értékek is biztosítják a szabálykövetést. A célok elfogadott közös célokká válhatnak és a szabályok nemcsak külső kényszerként jelennek meg, hanem elfogadott koordinációs elemekként. Ilyen szervezetben nemcsak kényszerek működnek, hanem a munkatársak belső motivációja is erőforrás. Az elkötelezett munka nagyobb teljesítményre teszi képessé a munkatársat, mint a külső kontroll magában. A szervezeti integritásfejlesztés az egész szervezet rendszerszerű fejlesztésére irányuló tevékenység. Célja a működés biztonságának és a szervezet és dolgozó egészségének biztosítása.

Ebből a magyarázatból is látható, hogy szabályok kulcsszerepet töltenek be az integritás-alapú megközelítésben is. De a fenyegető korlát és szankció helyett a szabályok koordinatív szerepére kerül a hangsúly és az egyensúlyra a szabályozó és értéképítő beavatkozások között. Az OECD integritásfejlesztésről írt alapidokumentuma ezt úgy fogalmazza meg, hogy az integritásfejlesztés a szabály- és érték-alapú eszközök közötti folyamatos egyensúlyozásra épül.

## Összefoglaló

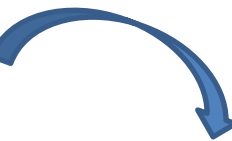
### SZABÁLY-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS

#### TIKÉNYSZERÍTŐ LOGIKA

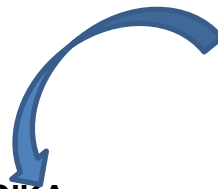
Bizalmatlanságra épülő rendszer.  
Az önzőlényt önérdéke vezeti, amit kordában kell tartani, megakadályozva a szabályszegést.  
Külső motiváció szükségessége: részletes szabály, szigorú ellenőrzés és szankció.  
Oktatás, hogy a munkatárs ismerje a szabályokat és szankciókat.

### ÉRTÉK-ALAPÚ MEGKÖZELÍTÉS

#### ÉRTÉKÉPÍTŐ LOGIKA



Bizalomra épülő rendszer.  
Az ember érték-vezérelt társas lény, aki biztonságra, önbecsülésre és elismerésre vágyik.  
Lehetővé kell tenni az etikus viselkedést.  
Belső motivációt és a munkatárs elköteleződését erősíteni kell párbeszéddel, tanácsadással, támogatással.



#### KOORDINATÍV LOGIKA

A szabályrendszer koordinálja a szereplők tevékenységeit  
Eligazítja a résztvevőket.  
Meghatározza a megbízható mozgásteret.

A közös értékek biztonságos környezetet teremtenek.  
Irányt mutatnak és készítenek, elköteleznek.  
Energiát adnak a szervezetnek, a folyamatoknak és a munkatársaknak.

## Ellenőrző kérdések

- Tud-e legalább egy olyan jelenséget a környezetében megnevezni, amelyben az integritást sértő társadalmi, vagy szervezeti gyakorlat megszüntetése kollektív cselekvési probléma miatt nehéz?
- Milyen okokat lát, amelyek jelenséget fenntartják?
- Hogyan próbálna Ön megoldást keresni?
- Milyen szabály-alapú és milyen az érték-alapú elemeket tudna egy lehetséges startégiában elképzelni?

## Szakkifejezések

Korrupció	Korrupcióként értelmezzük minden olyan cselekedetet, amikor egy köztisztviselő a köz érdekeknek szolgálata helyett egyéni érdekét, vagy valamely csoport érdekét helyezi előtérbe.
Integritás	A latin szó eredeti jelentése érintetlenség, teljesség, tisztaság.
Személyes integritás	Értékvezérelt magatartás. A személyes integritás a vallott és a követett értékek azonosságát jelenti, vagyis az, amikor azt tesszük, amit mások előtt is felvállaltan helyesnek tartunk.
Szervezeti integritás	A közigazgatási szervezetek integritása alatt azt értjük, hogy a ráruházott erőforrásokat a demokratikus értékeknek, elveknek és szabályoknak megfelelően, és a demokratikus rendszerben meghozott döntéseknek megfelelően hatékonyan és hatásosan használják.
Integritássérelem	Minden olyan jelenséget takar, amelyek az integráns működés elveivel és szabályaival ütköznek. (lehet az jogi, etikai, szakmai, vagy más szabály megszegése) A korrupcióval nagyban átfedő, de annál szélesebb fogalom.
Antikorrupció	A korrupció felderítésére, szankcionálására és megelőzésére szolgáló tevékenységek összessége.
Hagyományos antikorrupció	A korrupció elleni küzdelem korai szakasza, amikor az antikorrupciós tevékenység a szabályalkotásra és az elkövetett bűn felderítésére, a korrupt személyek azonosítására és megbüntetésére koncentrált.

Panoptikus antikorrupció	A korrupció elleni küzdelem a zon felfogása, amely a korrupciót a munkatársaktól várható, logikus emberi reakciónak tekinti, ezért fokozott mértékben használja a szoros ellenőrzés, megfigyelés, kivizsgálás, büntetés és elrettentés eszközeit.
Etikai menedzsment	A korrupció elleni küzdelemben a hangsúlyt a megelőzésre és ehhez a személyes és szervezeti etikai értékek és kultúra erősítésére helyezi, amelyet folyamatos tevékenységgel fejleszt.
Integritás menedzsment	A korrupciómegelőzés holisztikus és rendszerszerű megközelítése, amely folyamatos és komplex tevékenység, ami az integritás fejlesztését és a korrupció és integritássértések megelőzését szolgálja.
Racionális	A racionális jelzõt – a racionális döntések elméletének megfelelően – a pontos helyzetelemzés és érzelmentes számítás alapján meghozott, szigorú cél-eszköz racionalitás értelmében meghozott döntésre használom.
Korlátozott etikusság	az a jelenség, amikor az emberek megjósolhatóan nem etikus módon cselekszenek a nélkül, hogy ennek tudatában lennének

## Ajánlott további olvasmányok

OECD, 2009: Egy szilárd integritásrendszer felé. letölthető: [http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media\\_items/oced-egy-szilard-integritasrendszer-fele-1.original.pdf](http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/oced-egy-szilard-integritasrendszer-fele-1.original.pdf)

PALLAI, K. (2014). Bevezető gondolatok a közigazgatási integritás és integritásmenedzsment témájához. *Pro Publico Bono*. 5, 181-193.

PALLAI, K. (2017): A feszített gubanc - Interdiszciplináris összegzés korrupcióelméletek és antikorrupciós stratégiák összefüggéseiről. *Pro Publico Bono* (megjelenés alatt)

## Hivatkozások

ANECHIARICO, F., JACOBS J. (1996). Visions of Corruption Control and the Evolution of American Public Administration. *Public Administration Review*. 54 (5). 465-473

ARIELY, D. (2008) Kiszámíthatóan irracionális. A racionálisnak vélt döntéseinket alakító rejtett erőkről. Budapest: Gabo



ARIELY, DAN. 2012. THE (HONEST) *The Truth about Dishonesty. How We Lie to Everyone – Especially Ourselves*. New York: HarperCollins

BAZERMAN, M. H., TENBRUNSEL, A.E. (2011) *Blind Spots. Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton University Press

D'ADDA, G., DARAI, D., WEBER, R.A., 2014. Do Leaders Affect Ethical Conduct? University of Zurich, Department of Economics. Working Paper No. 167.

FISMAN, R.- MIGUEL, E. (2007): Corruption, Norms and Legal Enforcement: Evidence from Diplomatic Parking Tickets. *Journal of Political Economy* 115 (6) 1020-1048

LAMBSDORFF, J.G. (2015). *Preventing Corruption by Promoting Trust – Insights from Behavioraé Science*. Universität-Passau. Passauer Diskussionspapiere. V-69-15.

MAZAR, N. ET AL (2008). The Dishonesty of Honest People: A theory os Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*. 45. 633-644.

OECD, 2009: Egy szilárd integritásrendszer felé. letölthető: [http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media\\_items/oezd-egy-szilard-integritasrendszer-fele-1.original.pdf](http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/oezd-egy-szilard-integritasrendszer-fele-1.original.pdf)

PALLAI, K. - SÍKLAKY, I. (2017): *Politológiai és pszichológiai elméletek a korrupció elemzéséhez*. Tankönyv. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem. (Megírás őszi határidővel)

TÄNZLER, D. (2007): *Cultures of Corruption. An Empirical Approach to Understanding of Crime and Culture*. Working Paer No.3. Konstanz: University of Konstanz

# NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM



**SZÉCHENYI**  2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**