

**KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001**

**A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés**



Pallai Katalin és Síklaki István

Politológiai és pszichológiai elméletek a korrupció  
elemzéséhez

A tankönyv előzetes vázlata kizárólag csak az integritás tanácsadó hallgatók számára!

Kérjük, hogy ne terjeszd ebben a formában!

## Tartalom

Bevezetés .....	4
Korrupcióelméletek különböző tudományágakban .....	10
A feszített gubanc - egy metafora .....	16
Racionális cselekvési modellek a korrupció és integritássértés értelmezéséhez .....	22
A racionális cselekvő képzele .....	23
A racionális egyén mérlegelésére épülő modellek .....	24
Racionális költség-haszon elemzés .....	24
A mérlegelési lehetőség szerepe .....	24
A megbízó és ügynök modell .....	27
A rothadt alma elmélete .....	30
A társadalmi, szervezeti és közösségi hatások modelljei .....	31
A romlott hordó .....	31
Kollektív cselekvési probléma .....	32
A strukturális és morális ösztönzők .....	33
Az értékek ütközése .....	34
A racionális elméletek korlátai .....	36
A jóhiszemű eltérés pszichológiája .....	37
A társadalmi normák jelentősége az integráns magatartás kialakításában és megtartásában .....	37
Viselkedés etika .....	43
A korlátozott etikusság tágabb kontextusa .....	58
Az öngazolás pszichológiája .....	61
Az integritás jóhiszemű megsértésének pszichológiája .....	65
Mi számít az etikusság megítélése szempontjából: az eljárás vagy a kimenetel .....	67
A kultúra szerepe .....	69
Kulturális minták hatása .....	71
A szabályszegés és korrupció, mint kulturális probléma .....	72
A korrupció és integritássértés kontextuális elemzése .....	75
Eszközök az értékek erősítésére és helyreállítására .....	77
Zárszó .....	79
Hivatkozások .....	80

## Bevezetés

Ez a tankönyv integritás tanácsadók számára készült azzal a céllal, hogy válogatást adjon különböző tudományágak korrupcióval és integritássértésekkel kapcsolatos kutatásaiból, fontosabb gondolataiból és a jelenséget magyarázó elméleti modellekből. A kötetből a jogi terület hiányzik, mert azt egy másik, részletesebb tankönyv tárgyalja.

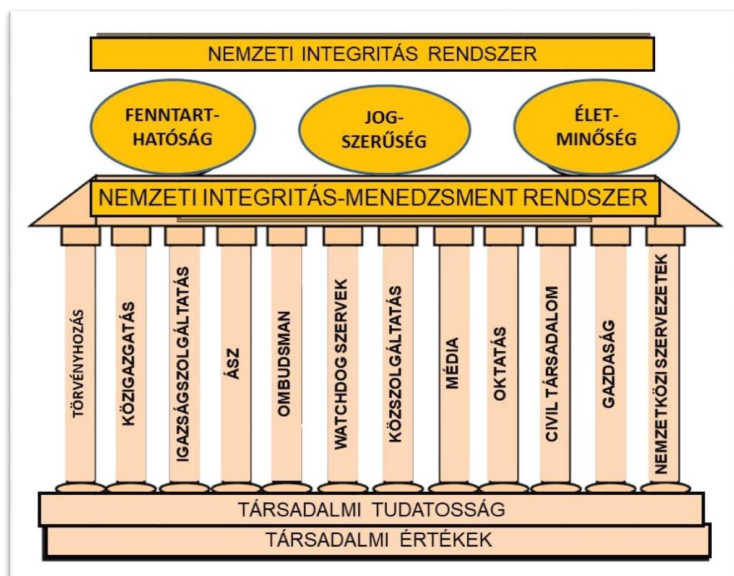
Az integritás tanácsadókat arra képezzük, hogy a közigazgatási szervezetek integritás fejlesztését segítsék. Integritást, a demokratikus, európai Magyarországon, a magyar közigazgatásban.

A demokratikus rendszer célja, hogy olyan folyamatban történjen a kormányzás, amely az országot fenntartható és fejlődő pályára állítja, az emberek – lehetőségekhez képesti – jóléért dolgozva. A rendszer alapja, hogy adott időszakra felhatalmazott vezetők a döntéseket az állampolgárok közösségének érdekei szerint hozzák és az intézményrendszert szintén e közösség érdekeinek megfelelően fejlesszék. Ebben a rendszerben 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. A közigazgatás integritása közvetlenül kötődik a demokratikus rendszer integráns működéséhez. A nemzeti integritás közös érdekünk, mert biztonsággal csak integráns kormányzás tudja a demokratikus alapértékeket megvédeni és a rendszer alapvető céljait – fenntarthatóságot, a jogszerűséget, életminőséget - szolgálni. (Pope 2000)

**[U1] megjegyzést írt:** Tisztában vagyok vele, hogy e bekezdés programadó jellegű, de egy tankönyvben idegenül „cseng”. Javaslom mellőzni.

**[U2] megjegyzést írt:** Az integritás korrupción túli részeinek bemutatása szerintem meghaladja e tankönyv kereteit. Ezt a bekezdést mellőzném vagy csak érintőleges szerepe lehetne a bevezetésben.

1 ábra: A Nemzeti Integritás Rendszer görög templom metaforája



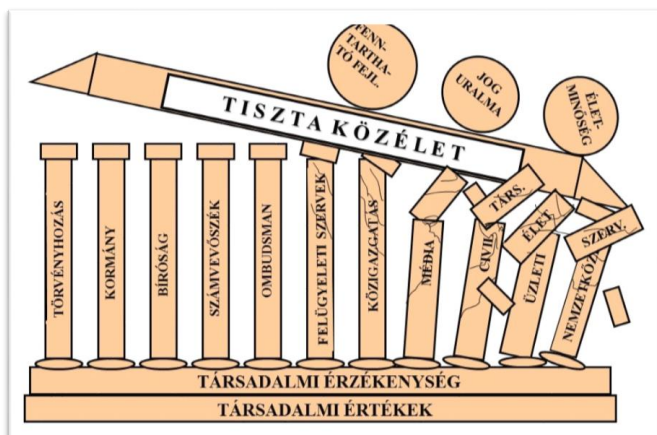
forrás: Jeremy Pope 1996

A kötetben szemelvényeket adunk a korrupció és integritássérelem természetének elemzéséhez és megértéséhez. A korrupció szót ebben a kötetben az integritásélelemmel nagyban átfedő, széles értelmezéssel használjuk minden olyan jelenségre, amely a demokratikus működés megromlását, a demokratikus értékek és a köz érdekét szolgáló folyamatok eltérítését jelenti. Korrupcióként értelmezünk minden olyan cselekedetet, amikor egy köztisztviselő a köz érdekeinek szolgálata helyett egyéni érdekét, vagy valamely csoport érdekét helyezi előtérbe. Az integritássérelem fogalom minden olyan jelenséget takar, amelyek az integráns működés elveivel és szabályaival ütköznek. Ezekből a definíciókból is látható, hogy az integritássérelem halmaza ugyan átfed a korrupciós tevékenységekkel, de annál szélesebb. Integritás sérelem például az is, amikor a köztisztviselő, vagy szervezet gyenge, vagy hiányzó kompetenciái miatt rossz minőségű szolgáltatás nyújt. Ilyen esetben a közcélok teljesítése sérül ugyanakkor senkinek nem származik előnye.

Minden integritássérelem rontja a közigazgatás teljesítményét ezért amennyire lehet meg kell előzni. A korrupció eltéríti a tevékenységet a köz céljaitól. Az eltérítésnek ugyanis súlyos ára

van, ami messze túlmutat a korrupcióval közvetlenül elsajátított előnyön. Megbicsaklik a demokratikus rendszerszerű működés, olyan elemek épülnek a politikába és közigazgatásba, amelyek már nem a köz érdekét, hanem egyének, vagy csoportok kizsájtító, extraktív tevékenységét, vagy annak biztosítását szolgálják. A korrupcióval terhelt demokratikus működés már nem tudja azt az eredményt fentartani, amit a rendszerszerű működés eredményezhetne. Összehasonlító elemzések sora mutatja, hogy a korrupció növekedésével az országok veszítenek a gazdaság és életminőség fejlesztéséért folytatott versenyben. Egyes elemzők még ennél az állításnál is tovább mennek: „Azok az országok, ahol kizsákmányoló gazdasági intézmények működését olyan kizsákmányoló politikai intézmények támogatják, amelyek akadályozzák a gazdasági növekedést, bukásra vannak ítélve” (Acemoglu-Robinson 2012)

2 ábra: A Nemzeti Integritás Rendszer összeomlása



Forrás: Dobos Csaba, 2016

A korrupció azonban nemcsak rendszer-szintű átok. Sokunk személyes élménye, hogy a korrupció a becsületes embert kiszolgáltatott helyzetbe juttatja. Egyrészt az eltérített rendszer megfosztja lehetőségeinek egy részétől, nem szolgálja és nem is védi olyan mértékben, ahogy lehetne. Másrészt előfordulhat, hogy a becsületes ember is arra kényszerül, hogy részt vegyen számára nem elfogadható gyakorlatokban.

3. ábra: A kiszolgáltatottság érzése



Forrás: Roza el Hassán, 1995

A jegyzetben nemcsak a korrupciófogalmakról és értelmezésekről lesz szó, hanem arról is, ahova az értelmezések vezetnek. Az egyes értelmezések bemutatása után minden esetben arra is utalunk, hogy az adott értelmezés milyen antikorrupciós stratégiához vezet. Antikorrupciós stratégiák alatt mindazokat a tudatos stratégiákat és tevékenységeket értjük, amelyek célja a korrupció felderítése, szankcionálása és a további korrump tevékenységek megelőzése. Mint látni fogjuk, az antikorrupció felfogásaira nagy hatással voltak azok a kutatások, kísérletek és az a párbeszéd, amely a korrupciós jelenségek értelmezéséről folyt.

A korrupció elleni küzdelem évtizedekig az elkövetett bűn felderítésére, a korrump személyek azonosítására és megbüntetésére koncentrált. Ezt a megközelítést fogjuk a jegyzetben hagyományos antikorrupciós megközelítésnek nevezni. Gyorsan kiderült azonban, hogy a kizárólag az elfojtásra koncentrált megközelítésnek komoly akadályai és korlátai vannak.

Egyrészt nehéz a korrupciót felderíteni, mert természetéhez tartozik a rejtőzködés és az, hogy olyan kölcsönös, függést fenntartó bizalmi kapcsolatokat épít, amelyekben a bevontaknak érdekük, hogy fedezzék egymást. Ráadásul az is kiderült, amiről a későbbiekben részletesen írunk, hogy a korrupciós gyakorlatokba belesodródó emberek egy idő után már nem is érzékelik pontosan tettük súlyát és gyakran a környezet képessége is eltompul a korrupciós gyakorlatok érzékelésére.

Az integritásszemlélet szépsége abban rejlik, hogy középpontjában nem a bűnösök keresése áll, hanem a szervezet működési rendszerének olyan fejlesztése, ami a szervezetet ellenállóvá teheti a kizsákmányoló erővel szemben, és megvédheti a becsületes embert attól, hogy akarata ellenére belekényszerüljön az extraktív tevékenységekbe, vagy oly mértékben belesüllyedjen, hogy már maga se lássa cinikossága, vagy közreműködése problematikuságát. Az integritásmenedzsment célja, hogy amellett, hogy a szervezeti szabályokat és a folyamatok átláthatóságát és számonkérhetőségét úgy korigálja, hogy csökkentsék a korrupció kockázatát, a szabályok tudatosítását és a szervezeti értékeket és értéktudatot is olyan irányba módosítsa, hogy a szervezet dolgozói elkötelezett partnerekké válhassanak a korrupció elleni küzdelemben. E rendszerszerű megközelítés miatt van szükség erre a kötetre a korrupció jogi értelmezését és kezelését tárgyaló másik kötet mellett. Itt tudjuk ugyanis azokat a tényezőket bemutatni, amelyek a szervezetet és benne az egyéneket a korrupciós gyakorlatok felé sodorhatják.

A megcélzott olvasó – az integritás tanácsadó - területe a szervezeti integritás fejlesztése. E munkához szükséges, hogy a szakemberek megértsék azokat a mozgatórugókat, amik embereket, vagy szervezeti egységeket a korrupció és a szervezet integritását sértő cselekedetek felé irányítanak. Az esetek nagy részében nem csak egy kizárólagos okra vezethető vissza az eltérülés. Általában komplex, összetett okai vannak a hibás szervezeti gyakorlatoknak. Az okok a társadalmi és szervezeti hatásokban, kultúrában, működésben és az elkövetőkben is kereshetőek. A jelenségek megértéséhez és megváltoztatásához arra van szükség, hogy meg tudjuk ragadni a jelenség komplexitását, a közegből eredő impulzusok és a személyes diszpozíciók együttesét. Az integritás holisztikus szemlélete messze túlmutat a „bűnösök keresésén”, a tisztán érdekalapon mérlegelt racionális, technikai szabályozási logikán. A jelenségeket személyes értékek, diszpozíciók, érdekek, szervezeti szabályok és értékek erőterében mérlegeli. Ezért szükséges, hogy áttekintsük a legfontosabb modelleket,

**[U3] megjegyzést írt:** Ezt javaslom a tankönyv első, bevezető bekezdésének. Ezt követően jöhetne a bevezetés többi része.



kísérleteket, gondolatokat, amelyek különböző tudományágakban születtek annak érdekében, hogy magyarázattal szolgáljanak a korrupciós és integritást sértő gyakorlatok kialakulására és mozgatórugóira. A kötetben röviden írunk azokról az ún. racionális aktorra épülő magyarázatokról, amely az önző, önérvényesítő egyén koncepciójára épülnek, mert szükségesek ahhoz, hogy a szervezeti ösztönzőrendszerek hatásait mérlegeljük, meg ahhoz is, hogy érthetővé váljanak, az általánosan alkalmazott szabályozási logika korlátai. E leginkább ismert racionális elméletek mellett azonban megismertetünk olyan pszichológiai és közösségi kísérletet is, amelyek a korlátozott racionalitás és korlátozott etikusság jelenségét teszik érthetővé, és azokat a helyzeteket, amikor egyébként becsületes emberek kiszámíthatóan etikátlanul viselkednek anélkül, hogy tudatában lennének. Végül olyan megközelítéseket mutatunk be, amelyek azt célozzák, hogy az adott közegben releváns mozgatórugókat tudjuk azonosítani, és a beavatkozásokat a helyi valósághoz és szereplők valós kiindulópontjaihoz tudjuk igazítani. Így a szereplők számára érthető, elfogadott és támogatható beavatkozásokat tudunk indítani.

Ezeket a gondolatokat azért gyűjtöttük össze, mert minél jobban ismerik az integritástanácsdók a korrupciót kiváltó lehetséges okokat, annál nagyobb eséllyel tudják megtalálni azokat az eszközöket, amelyekkel megakadályozhatják **érvényesülésüket**.

**[U4] megjegyzést írt:** Az előző bekezdéshez képest nincs önálló tartalma, javasolom mellőzni.

## Korrupcióelméletek különböző tudományágakban

A korrupciónak nincs saját tudománya. Sokféle tudományág foglalkozik a jelenséggel, de mind saját gondolkodásmódjába (paradigmájába) helyezve. A különböző tudományágak képviselői – annak ellenére, hogy többször kísérletet tettek rá – nem tudtak közös definícióban se megegyezni, mert mindenki azt az aspektust kívánja a definícióban kiemelni, amelyik az ő érdeklődése középpontjában áll. Teljesen logikus ez a szükséglet, mert a definíció határozza meg a jelenséget, amelyet az adott tudománynak elemeznie kell. A jogtudomány az aktuális törvények szerint definiálja a korrupciót. A közpolitikában használt legtömörebb definíció „a közhivatal kihasználása magán előnyszerzésre”.<sup>1</sup> (The World Bank 2002) A társadalom tudósok gyakran Huntington (1998) korai definícióját használják<sup>2</sup>, mely szerint a korrupció azt jelenti, amikor „a köztisztviselő eltér a normáktól személyes előnyszerzésért”. A társadalmi konstruktivisták inkább Johnston (1996) definíciójából indulnak ki, mely szerint a korrupció „a közszerep, vagy a köz forrásainak magán előnyszerzésre való olyan használata, amely beleütközik azokba a jogi vagy társadalmi normákba, amelyek az adott társadalomban a közrendet jelentik.”<sup>3</sup> Már a definíciók sokféleségéből is feltételezhető, hogy nemcsak a definíció, a kidolgozott korrupció elmélet, elemző és magyarázó modell is nagyban eltér, és persze e komplex jelenség különböző aspektusaira irányítja a figyelmet és különböző igazságokra jut. Ennek következtében az egyes tudományágak modelljei alapján javasolható „gyógymód”/beavatkozási stratégiái is különböznek. A sokféle nézőpont, amely eltérő képeket rajzol a jelenségről magában nem lenne probléma, mert nagy szükségünk van a komplex korrupciós jelenségek aspektusainak megértésére. A problémát az jelenti, hogy az eltérő elméletek „nincsenek beszélő viszonyban”. Egyes területek képviselői nem értik elegendő mélységben, vagy nem okvetlenül fogadják el a többi terület eredményeit. Így egymás mellett állnak az alternatív magyarázatok, ahelyett, hogy összekapcsolódnának.

[U5] megjegyzést írt: Itt javaslok új bekezdést kezdeni.

<sup>1</sup> „abuse of public office for private gain” (the World Bank 2002)

<sup>2</sup> “behavior of public officials which deviates from accepted norms in order to serve private ends” (Huntington 1989: 377).

<sup>3</sup> „the abuse, according to the legal and social standards constituting a society’s system of public order, of a public role or resource for private benefit” (Jonston (1996: 331-334)

A korrupcióelméletek között uralkodó pozitivistá<sup>4</sup> megközelítések a korrupciós jelenségekben rejlő általános törvényszerűségek azonosítására töreksenek. Azokat az okokat próbálják azonosítani, amelyek a korrupciót előidézik. Az eredmény elvben általános érvényű modellek sora, amelyek mindegyike a jelenségek egy-egy mozgatórugóját modellezi, így a komplex jelenség egy-egy aspektusának magyarázására alkalmas. Mivel ezek a modellek racionális megfontolásokra épülnek, akár megkérdőjelezhetetlenek és semlegesnek is tűnhetnek. Ugyanakkor azt a kockázatot hordozzák, hogy azzal, hogy a jelenség bizonyos aspektusára/aspektusaira irányítják a figyelmet, az adott aspektusra leegyszerűsített értelmezést adnak a jelenségnek, vagy jelenségegyütteseknek. Ez az egysíkú problémameghatározás azután oda vezet, hogy amikor probléma kezelésére irányul a figyelem, a vizsgált aspektus kerül előtérbe mind a korrupcióról, mind a lehetséges beavatkozási politikákról folyó diskurzusban annak ellenére, hogy a kiemelt aspektus kezelésére javasolt megoldás gyakran nem elegendő a jelenségegyüttes kezelésére. Így a beavatkozásra vonatkozó döntés eltérül, és a beavatkozás jó eséllyel nem lesz alkalmas a probléma kezelésére.

Megoldást az jelenthetne, ha a jelenségeket több szempontból, vagyis többféle modell alapján vizsgálnánk. Ennek azonban a gyakorlatban kétféle akadálya van. Az egyik a diszciplináris széttagoltság: az egyes korrupcióelméletek és diskurzusok képviselői között nem alakult ki megfelelő párbeszéd. A másik akadály az, hogy a tudományos modellek nem adnak útbaigazítást az alkalmazónak arra, hogy mely esetben mely keretek alkalmasak a jelenségek elemzésére és a beavatkozási javaslatok kidolgozására. Így a szakember se kap támogatást ahhoz, hogy milyen szakértőket alkalmazzon. Márpedig a szakértelem meghatározza az eredményt. Amíg az ember kezében csak egy kalapács van, addig szöveget keres. A szakértők nagy része se tesz mást, mint hogy ráhúzza azt a modellt az általa vizsgált valóságra, amelyet alkalmazni tud, majd ez alapján kidolgozza javaslatát. Ennél sokkal jobb a helyzet, amikor az

---

<sup>4</sup> Az 1990-es évekig egyeduralgoló hagyományos, pozitivisták közpolitikai megközelítés alapvetése az, hogy lehetséges értékmentes, objektív, racionális és technikai jellegű elemzés, ami alapvetően transzkulturális, vagyis eredményei elvlaszthatóak az elemző személyiségétől és kultúrájától. A pozitivisták korrupció elméletek a jelenség empirikus mérésére, a jelenségekben rejlő törvényszerűségek keresésére és általánosan alkalmazható modellek és szabályok felállítására és igazolására töreksenek. A közpolitikai folyamatban kulcsszereplő a szakember, akinek feladata az objektív valóság feltárása és a legjobb technikai megoldás megalkotása, aminek alkalmazása bevezethető és kikényszeríthető.

ritka szerencsés eset fordul elő, hogy több elemző, több szempontból vizsgál egy jelenséget. Ilyenkor még mindig akadályt jelent, hogy ritkán alakul értelmes párbeszéd. Mivel a jelenségek egyes aspektusait megértő szereplők tudása – párbeszéd hiányában - nem tud integrálódni, az összefüggések egy része rejtve marad. Ehelyett versengő értelmezések és javaslatok állnak egymás mellett. Párbeszéd nélkül pedig a hatalmi viszonyok döntenek. Általában a folyamatban domináns („hatalmi”) szerepre szert tett nézőpont alapján redukálódik a probléma, és így a megoldási próbálkozás is. Vagy a legnevesebb szakértő állítása győz, vagy a döntéshozó a szerint választ, hogy melyik módszerrel van esetleg már tapasztalata. Pedig eredményes antikorrupciós tevékenységhez komplex korrupciós jelenség esetén az egész – az ’adott teljesség’ - megpillantására és a teljes probléma kezelésére van szükség.

E problémákat érzékelve az elmúlt években egyre több - a diszciplináris kereteket rendszerező - interdiszciplináris elméletet dolgoztak ki kutatók. Az interdiszciplinális összefüggések egy része azért született, hogy rendszerbe foglalja a kutató eredményeit alátámasztó elméleteket (Jancsics 2014; Huberts 2010) vagy a kutatók által fontosnak tartott új kérdésre, vagy kutatási területre irányítsa a figyelmet. (de Graaf 2007; Marquette-Peiffer 2015; de Vries 2016) A korrupcióértelmezések teljes spektrumának feltárására is történtek kezdeményezések. 2007-ben a Transparency International berlini központja hozott létre egy – általuk transzdiszciplinárisnak nevezett - német munkacsoportot azzal a céllal, hogy közös, transzdiszciplináris korrupcióértelmezést és elemzési eszközöket alkossanak. 2011-re azonban a projekt célja már csak eltérő tudományos paradigmák bemutatására redukálódott. Végül 2012-ben az eredményeket bemutató „Was ist Korruption?” kötetben zárszavában a szerkesztők már fel is adták közös koncepcionális keret megalkotásának a lehetőségét és már az értelmezési sokféleség fenntartásának szükségessége mellett érveltek. (Graeff-Grieger 2012: 229)

2006-ban Gjalte de Graaf vezetésével is alakult egy hasonló projekt a korrupciókutatás neves nemzetközi képviselőinek meghívásával. A 'The Good Cause' projekt kevésbé bátor célkitűzéssel indult, mint a német kezdeményezés. Arra tett kísérletet, hogy a különböző tudományokban tevékenykedő kutatók egymás és az olvasók számára érthetővé tegyék az egyes diszciplinák alapvetéseit és korrupcióértelmezéseit, és, hogy felhívják a figyelmet a nézőpontok vakfoltjaira és az „interkonceptuális elemzés” szükségességére. (de Graaf et al 2010: 16) A többéves munka alapján ez a csoport is hasonló következtetésre jutott, mint a

korábban említett német nyelvű kutatócsoport: a korrupcióval foglalkozó kutatás annyira különböző területeket ölel fel, és annyira különböző tudományos alapvetéseken dolgozó szakemberek munkáját, hogy nem valószínű, hogy valaha is kialakulhat egy inter-konceptuális elméleti megközelítés. (de Graaf et al 2010: 166)

A pozitivista interkonceptuális elmélet alternatívájának is tekinthető – az általános törvényszerűségek helyett - a kontextuális elemzésre és kontextuális megoldások keresésére törekvő posztpozitivisták megközelítés<sup>5</sup>. (Tänzler 2007; Graaf 2007; Shore-Haller 2005; Graaf-Huberts 2008) A poszt-pozitivisták módszerrel dolgozó szakemberek arra törekkenek, hogy egy-egy adott környezetben „rekonstruálják azokat a stratégiákat, amiken keresztül az emberek definiálják, legitimálják vagy kritizálják a korrupciót” (Tänzler 2007: 10). A cél azt megérteni, hogy egy adott közegben a közösség szereplői hogyan értelmezik saját maguk számára a jelenségeket. Az első lépés a szereplők történetei és elbeszéléseinek elemzésén keresztül azt megérteni, hogy a szereplők mit érzékelnek, és mit vesznek észre abból ami körülöttük történik, hogyan értékelik, fogadják el, vagy utasítják el az egyes történéseket. A kiindulópont a szereplők elbeszélése, szóhasználata, történetei, ami keresztül a hozzáértő kutató képes lehet a jelenségegyüttes lényegét és komplexitását megragadni. Ezzel a megközelítéssel az elemző egyrészt képes lehet arra, hogy feltárja a sokféle perspektíva együttesét és a komplex jelenségegyüttes alkotóelemeinek összefüggéseit, és így az egész problémát kezelő megoldásokon/stratégiákon dolgozhasson. Másrészt, mivel a kiindulópont a szereplők értelmezése, lehetőség van arra, hogy a beavatkozás erről a pontról induljon, így ez a módszer azt az ígértet is hordozza, hogy a szereplők számára érthető és elfogadható megoldásokra vezethet. Így csökken a kiürülés és elkerülés kockázata, és nő az elkötelezett és koordinált megvalósítás esélye.

<sup>5</sup> A posztpozitivisták szemlélet megkérdőjelezi azt, hogy a közpolitikai elemzés objektív, értékmentes, technikai jellegű vállalkozás lehet, ami általánosan alkalmazható modelleket és egyértelmű válaszokat adhat. Ehelyett arra az alapvetésre épül, hogy az emberi érzékelés, értelmezés és mérlegelés társadalmi és kulturális kontextusba ágyazott. Fogalmainkat, érzékeléseinket, értelmezéseinket és válaszainkat a kontextus és a környezetünkben folyó diszkurzív folyamatosan alakítja. Értékeink, a korrupcióról alkotott fogalmaink és azok a megoldások, amiket látunk csak a kontextusban értelmezhetők. Nincs általános igazság, hanem kontextuális, helyi értelmezések és igazságok vannak, amik diszkurzív folyamatban az aktorok között formálódnak. Így a diszkurzív folyamat teremt az általunk érzékelt valóságot és a valóság alakításában is kulcsszerepe van.

**[U6] megjegyzést írt:** A lábjegyzet szöveget felhoznám a szövegbe és utána új bekezdést kezdenék.

Az integritásszemlélet két ponton is kapcsolódik a posztpozitívista helyzetértékeléshez. Egyrészt – hasonlóan a posztpozitívista kontextus elemzéshez – az integritás szemléletnek is holisztikus és rendszerszerű a megközelítése. Pontosabban az az alapvetése, hogy az integritásfejlesztő folyamat csak az aktuálisan működő helyi rendszer működésének megértésére épülhet. E rendszernek pedig alkotó része, hogy a szereplők hogyan értelmezik a környezetüket. Másrészt az integritásszemlélet alapvetése, hogy a szervezetek korrupcióval szembeni ellenállóképességét eredményesen akkor lehet erősíteni, ha a kemény struktúrákat és szabályozókat (un. szabályalapú elemeket), és a közegben formálódó un. puha értékalkotó és tudatosító folyamatokat (un. értékalapú elemeket) egymást támogató rendszerré tudjuk alakítani. Ehhez a szabályozási megoldásoknak kapcsolódnia kell a közeg kultúrájához, értékeihez és értelmezéseihez, és persze olyan mértékben alakítania is kell, hogy a szervezeti kultúra és a dolgozók személyes integritása a szabályok érvényesítését támogatni tudja.

Elfogadva a tényt, hogy nem tudunk egy konzisztens transzdiszciplináris elméletet adni a korrupcióra, se általánosan alkalmazható interkonceptuális modellt, egy metaforával – a feszített gubanccal - indítjuk az összegzést, ami arra alkalmas, hogy megragadja a jelenség komplexitását, de olyan formában, hogy mindenki a saját értelmezésével pontosíthassa.

A metafora után először azoknak az elméleteknek a leggyakrabban alkalmazott modelljeit mutatjuk be, amelyek a racionális, önérdek-vezérelt egyén és szervezeti cselekvés képzetére épülnek és ezeknek a modelleknek a hozadékát és korlátait tárgyaljuk. Ezután, a racionális elméletek egyik alapvető korlátjából – az egyén korlátos racionalitásából – indulva olyan pszichológiai elméleteket tárgyalunk, amelyek az egyéni és csoportos értelmezési és döntési folyamatok személyes rétegeit tárták fel és példákat mutatnak a jóhiszemű integritás sértés eseteire. Ez a gondolatmenet a korlátozott racionalitástól a korlátozott etikusság fogalmához vezet majd minket, vagyis ahhoz a helyzethez, amikor kiszámíthatóan nem etikus módon cselekszenek az emberek anélkül, hogy tudatában lennének. Végül a záró fejezetben társadalmi és szervezeti kultúráról, nem tudatos faktorokról, tacit igazságokról írunk. Olyan folyamatokról, amelyek megalkotják azt érzékelhető sajátos szervezeti valóságot és a szervezeti ember által érzékelt személyes valóságot, ami eldönti, hogy egyes beavatkozások

beépülnek, vagy kiürülnek, és azokról az argumentatív folyamatokról, amelyekkel ez befolyásolható.

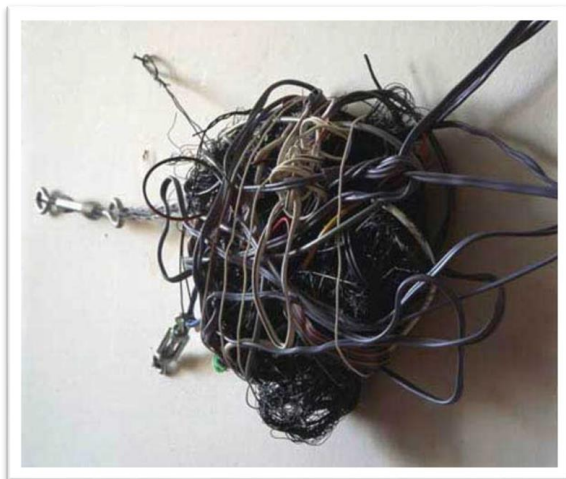
Nem szokásos egy tankönyvet egy metaforával indítani. A „feszített gubanc”-ot, mint vizuális képet, most mégis jónak találjuk, mert egyfajta térkép a könyv fejezeteihez, amely rendszerezi a sokféle gondolatot. Ugyanakkor a „feszített gubanc” a jelenségek komplexitását is jól szemlélteti. Tapasztalatunk szerint arra is alkalmas, hogy személyes tovább gondolást indítson. A metaforát azért is tettük be, mert akár is eszköz lehet az integritás tanácsadónak arra, hogy egy saját környezetében elindítsa és támogassa azt a párbeszédet, amelyben közös „interkonceptuális” értelmezés formálódhat az adott közeg problémáiról és létrejöhet a szereplők között egy közös problémaérzékelés, ami a legfontosabb első lépés a komplex jelenségegyüttes megváltoztatásához szükséges közös cselekvés felé. Ehhez elegendő felvetíteni a gubanc képét és a jelenlevőket arra kérni, hogy osszák meg azt, hogy nekik milyen tényezők, milyen a környezetükben tapasztalható jelenségek, a szereplők és folyamatok milyen jellemzői alkotják e gubanc szálait. Sokszor tapasztaltuk, hogy amikor elindul a közös gondolkodás, nemcsak a gondolatok, hanem a szereplők is összekapcsolódnak és elkezd formálódni az a csoport/csoport, aki később e gondolatokon tovább tud dolgozni.

**[U7] megjegyzést írt:** Ez a bekezdés sokkal jobb lenne a következő fejezetben (azon belül is második vagy harmadik bekezdésként). Értelmezéséhez látni kellene az ábrát a gubancról.

## A feszített gubanc - egy metafora

[U8] megjegyzést írt: A fejezeteket és az alfejezeteket javaslom számozni, szerintem sokkal áttekinthetőbb lenne.

### 4. Ábra – A feszített gubanc, Roza el Hassan szobra, 1995

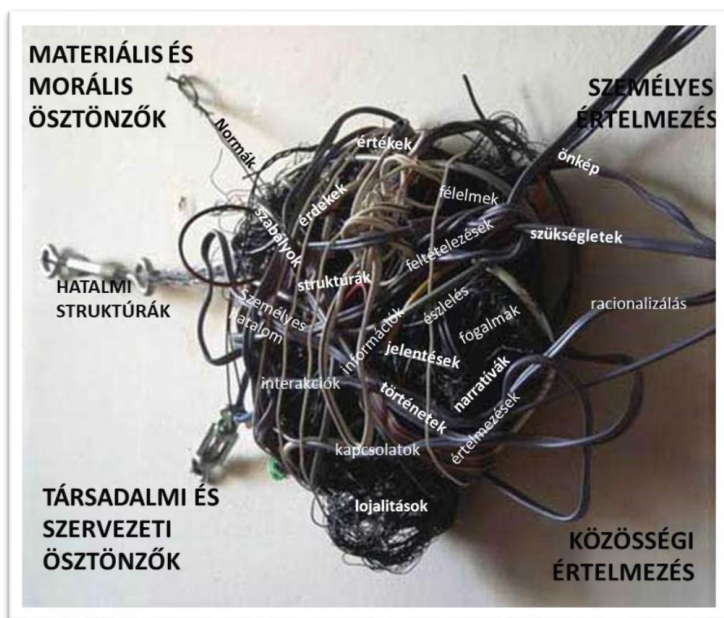


Forrás: <http://www.roza-el-hassan.hu/1995.htm>

A feszített gubanc eredetileg egy szobor. Roza el Hassan műve, amit 1995-ben alkotott. (4. ábra) A szobor reménytelenül összegubancolódott acél kábelekből és sodronyokból áll, amiket horgonyok feszítenek négy oldalról. A szorongató összegabalyodás erőteljes ábrázolása. Metaforaként a szobor a korrupcióval toleráns közegben kialakuló korrupció lényegének megragadására is alkalmas.

### 5. Ábra – Integritáshoz és korrupcióhoz kapcsolható jelenségek a feszített gubancon





Forrás: Rosa el Hassán szobrának adaptációja, Pallai 2017

A 5. ábrán olyan fogalmak láthatóak a kábelekhöz illesztve, amelyek a közigazgatási korrupcióval összefügghetnek. A bal felső sarokban a racionális szabályozási megközelítés alapfogalmai, amelyeket a kötet 3. fejezetében tárgyalunk: érdekek, szabályok, struktúrák, normák. Ezek a nyilvános, hivatalos elemei a működésnek. A normák, szabályok és struktúrák arra szolgálnak, hogy meghatározzák az integráns működés kereteit és koordinálják a szereplők cselekedeteit. A racionális korrupcióelemző modellek kiindulópontja, hogy amikor a munkatárs személyes érdeke ütközik a szervezeti keretekkel, racionálisan mérlegelni fogja a szabályok és normák megszegését. A szabályszegés, azon múlik, hogy az ebben a sarokban látható materiális és morális ösztönzők betartása, vagy az önző haszonszerzés jelent nagyobb hasznot. Lejebb haladva a társadalmi és szervezeti tényezőket látjuk. A társadalom és szervezet hatalmi struktúrái, az ezekből adódó személyes hatalom, a mérlegelés lehetősége, amely nemcsak a köz érdekében, hanem egyéni előnyökre is használható. Még lejebb a szervezeti kapcsolatok, interakciók, információk, hálózatok és kapcsolatok. Az ebben a bal alsó sarokban ábrázolt elemek - hálózatok, szövetségek, kapcsolatok és interakciók - hivatalosak és

**[U9] megjegyzést írt:** Javasolnám akkor a bevezetésben szűkítésként utalni arra, hogy a tankönyvnek elsősorban a közigazgatási korrupció megelőzése a célja, de persze máshol is használható.

**[U10] megjegyzést írt:** Ha van számozott hivatkozás mindenképpen kell fejezet számozás is.

informálisak is lehetnek, és persze ettől függően köz-, csoport- vagy egyéni célokat is szolgálhatnak. Fontos elem alul középen a kapcsolat és lojalitás minősége. A közszolgálatban a lojalitás pozitív, amíg a köz szolgálatához kapcsolódik, de komoly eltérés oka is lehet, ha hatalmi szereplőkhöz, főnökökhöz fűződő személyes lojalitás felül tudja írni a köz érdekének érvényesítését. A személyes lojalítások, amelyek felülírják a szervezeti célok és szervezeti iránti elköteleződést, átalakíthatják a hatalmi viszonyokat és megalapozhatják informális, extraktív hálózatok működését. Ezeket az összefüggéseket is fogjuk a 3. fejezetben tárgyalni.

Ahogy jobbra haladunk a képen a kapcsolatok mellett, az információk és értelmezések, és a köztük levő történetek és jelentések kötnék át a személyes értelmezés és közösségi értelmezések jobb oldala felé az ábrán. Ezeket a jobb oldalon ábrázolt elemeket a kötet 4. és 5. fejezetben tárgyalunk majd. A kapcsolat és információ a racionális modellekben is kulcselem, de nemcsak az integráns, hanem a korrupt működésben is. Nyilvánvalóan a kapcsolat jellege és tartalma és az információmegosztás logikája változik a korrumpálódó rendszerekben. A jobb oldalon szereplő értelmezések azonban nemcsak a kapcsolaton és az információhoz jutáson múlik, hanem azokon a történeteken, narratívákon is, amelyek közvetítik, értelmezik és jelentőséget adnak egyes elemeknek. A narratívák szó azért szerepel az ábrán annak ellenére, hogy nem köznapi kifejezés, mert egy összefoglaló kifejezés mindarra, ahogy egy szervezet történeteiben, dokumentumaiban, és a munkatársak közötti személyes beszélgetésekben megjelenik a működés és a korrupció. Azt emeli ki, hogy jelentősége van annak, hogy a szervezeti működés hogyan jelenik meg abban a diszkurzív tartalomban, ami a munkatársak felé közvetíti a szervezet céljait és működésmódját. Fontos látni, hogy nemcsak a hivatalos dokumentumok közvetítenek ilyen tartalmakat, hanem a fogalmak, kifejezések, történetek, viccek és sok más hétköznapi csatorna. Azt is látni kell, hogy a közösségi értelmezések alakítása hatalmat ad annak, aki saját céljai irányába tudja terelni az értelmezéseket. A diszkurzív formálása hatalmi, politikai és közösségépítő eszköz. Az, hogy melyik tartalom kerül előérbe azon múlik, hogy hogyan használjuk. Erről írunk majd az 5. fejezetben.

Az információ, a kapcsolatok és az értelmezések kötik össze a baloldal kézzelfoghatóbb világát a szervezet-, csoport- és önértelmezések mélyebb rétegeivel, ahol gyakran eldől, milyen stratégiával lép be a szervezeti életbe/játszmába a munkatárs. Mit észlel, azt hogyan értelmezi, vagy hogyan tudja saját szerepét, önképét alakítani. Hogyan tudja esetleg saját

elcsúsztatását racionalizálni. Ezeket a pszichológiai folyamatokat fogja a 4. fejezet bemutatni. A 4. és 5. fejezet célja, hogy rálátást adjunk azokra a pszichológiai és közösségi értelmezési és értékalkotó folyamatokra, amelyek nem részei a hagyományos közigazgatási oktatásnak. Azért szentelünk két fejezetet ezeknek a gondolatoknak, mert – ahogy később részletesen tárgyaljuk - egyrészt az értéképítés az integritásfejlesztés része, másrészt aki ezeket a pszichológiai és közösségi folyamatokat is kezelni tudja, annak a formális, pozícióból adódó hatalmán is túlmutató hatalma van. Akár formális hatásköri hatalom nélkül is erős hatást tud gyakorolni a szervezet működésére. Azért nagyon fontos e tényezők megismerése az integritás tanácsadók számára, mert ez az a terület, ahol az ő szerepükben is komoly hatást lehet gyakorolni.

Azért fontos számunkra, hogy a baloldalon megjelenő gazdasági elméletek okos és önző 'homo economicus' képzete és a társadalomtudomány - a társaihoz és a közösségi milióhoz kötődő - 'homo sociologicus' képzete mellett megjelenjen az esendő, korlátolt, de emberi 'homo psychologicus' és a közösséget befolyásoló 'homo politicus' is, mert mind a négy elem és motiváció állandóan jelen van a szervezetekben. Azért fontos ezeknek az elemeknek a szétválasztása és megmutatása külön-külön is az ábrán, mert a jobb oldalon ábrázolt elemek egyelőre nem jelennek meg elegendő súllyal a gyakorlatban annak ellenére, hogy az elmúlt két évtizedekben a diszkurzív elméletek, és a korrupció pszichológiai elemzése nagyon sok fontos gondolatot közvetítettek az antikorrupciós stratégiákhoz. Ezek nélkül az új gondolatok nélkül a feszített gubannal ábrázolt komplexitás nem is érthető meg és nem is kezelhető.

A 4. és 5. fejezet azért is fontos, mert a közelmúlt szakirodalmának egy, magyar nyelven még nagyrészt nem hozzáférhető részébe, a korrupcióval kapcsolatos személyes és közösségi értelmezések kialakulásába ad betekintést és az alakításához gondolatokat. E mélyebb rétegek megértése nélkül pedig – amely érzékelésünk, gondolkodásunk és etikai mérlegelésünk korlátos természetét tárja fel – nem lehet túllépni azokon a technikai megoldásokon, amik eddig nem bizonyultak magukban elegendőnek. Ezeknek a tudományterületeknek az eredményei az emberi érzékelés és értelmezés korlátaira hívják fel a figyelmet. Arra, hogy bár a szemünk és fülünk sok mindent érzékel, az impulzusoknak csak elenyésző része érkezik a tudatos észlelésünkbe. Az információszilánkokat azután az agyunk kiegészíti számunkra ismerős képekre, vagy ismerős fogalmakba, tudásokba illeszti és így értelmezi. Az észlelés és tapasztalat így messze nem olyan objektív, ahogy az alapvetően pozitivisták antikorrupciós modellekre épülő hagyományos szabályozási megközelítés feltételezi.

**[U11] megjegyzést írt:** E négy fogalom viszonyára is javasolnék egy külön ábrát, ha az a szerzők rendelkezésére áll vagy könnyen elkészíthető.

Pszichológiai kísérletek sora bizonyítja, hogy korrupciós környezetben egyébként becsületos emberek úgy tudnak belesodródni a korrupcióba, hogy érzékelni se tudják, hogy eltérülnek saját normáiktól. (Mazar et al 2008) Ez azért történhet meg, mert a korrupcióba nemcsak materiális szükségleteink miatt sodródhatunk, ahogy a racionális modellek mutatják, hanem pszichológiai szükségleteink miatt is. Ugyanis talán a legfontosabb szükségletünk az, hogy megtartsuk pozitív önértékelésünket. Szükségünk van mind az önbecsülésre, mind az elfogadottságra. Korrupciós környezetben az ellenszegülés stressz, ami a korrupció racionalizálásával csökkenthető. (de Vries-Sobis 2016) A fenntartott racionalizálás odáig vezethet, hogy egyén és csoport már őszintén nem is ismeri fel a gyakorlatokká vált korrupciós elemeket, nem tudatosul az eltérés. Ezt a jelenséget Bazerman „korlátos etikusságnak” nevezte. (Cough-Bazerman-Banjali 2005) Egy fogalom, ami alapvetően eltérő értelmezést ad sok normaszegő cselekedetnek, és eltérő irányt a beavatkozásoknak, mint a racionális modellekre alapozott szabályozási és szankcionálási logika. Szabály, képzés és szankció mellett arra is felhívva a figyelmet, hogy a formatív tapasztalásoknak, amiket a szervezetbe lépéskor, vagy más határvonalakon megélnék a dolgozók és a folyamatos helyreigazító ingereknek (‘nudging’) mennyire fontos szerepe van abban, hogy biztosítsa, vagy amikor szükséges helyreigazítsa a szabálykövetést.

A másik meghatározó elem a környezet: az események közösségben formálódó értelmezései és az érzékelt valóság közösségi alakítása. Azt, hogy mit veszünk észre és azt, hogy értelmezzük, hogy miből áll össze számunkra és társaink számára a valóság és az igazság folyamatosan formálódik. Észlelésünk, és fogalmaink, amikkel ezeket strukturáljuk és környezetünk narratívái, amik szintén strukturálják számunkra a valóságot formálják meg azt, amit igaznak tekintünk. A fogalmaknak és narratíváknak hihetetlen hatalma van az emberekre, így aki a narratívákra és ezeken keresztül az értelmezésekre hatással van, komoly befolyást gyakorolhat az emberekre. (Fischer-Gottweis, 2013) A politikában ez már mindenki számára nyilvánvaló, ugyanakkor furcsa mód a szervezeti antikorrupciós gyakorlatban a diszkurzív eszközök messze alulhasznosítottak.

Azért emeltük ki a két oldalt, és időztünk hosszabban a jobb oldalon, mert, ahhoz, hogy megértsük és meg tudjuk változtatni a korrupciós és az integritást sértő jelenségeket, mindenképpen mindkét oldalt és mind a négy komponenst értenünk kell.

[U12] megjegyzést írt: Ide valami irodalmi hivatkozás kellene pl. egy politológia tankönyvből.

Visszatérve a feszített gubancra. A szobor és a metafora azért is fontos, mert ez a gubanc nagyon erős és stabil. Egy-egy technikai beavatkozással nem lehet eredményesen szervezeti integritást építeni. Szimbolikusan, a metafora nyelvén fogalmazva, akár el is vághatunk néhány kábelt, a csomó nem fog szétesni. Ez is lényeges ebben a jelképben. Ahogy az összegubancolódott kábelek stabilan kapcsolódnak egymáshoz, ugyanúgy a korrupcióval toleráns közegben tapasztalható integritást sértő jelenségek is stabil mintává állnak össze. Amikor egy-egy elméleti modellen keresztül próbáljuk leegyszerűsíteni, majd egy új szabállyal, vagy technikai beavatkozással megszüntetni a hibás gyakorlatokat, szimbolikusan olyan, mintha egy-egy kábelt átvágnánk. A stabil rendszer nem sérül, csak kicsit átalakul a teherhordása. Elemzők is rámutattak, hogy „a rendszerbe ágyazott korrupció nem eseti hiba, amit technikai beavatkozásokkal korrigálni lehet, hanem a rendszer működéséhez tartozik, mert mélyen bevésődött a gyakorlatokba, normákba és elvárásokba”. (Diamond 2007: 119) Ha olyan szabályt alkotunk, vagy technikai beavatkozást találunk, amelyről azt gondoljuk, hogy egy korrump gyakorlat általunk érzékelt kiváltó okát megszünteti, és akár igazunk is van, mert azt az okot tényleg meg is szünteti, a probléma nem okvetlenül oldódott meg. A szabály gyakran vagy kiürül, vagy egy másik gyakorlat jelenik meg, amely más területre tolja a korrupciót. Ezért van szükség rendszerszerű beavatkozásra, ami a rendszert kezeli. Ehhez viszont arra van szükség, hogy azok, akiknek egy-egy aspektusra rálátásuk van, ne a saját megoldásukat erőltessék rá a rendszerre, mert az egy sajátos nézőpontból alkotott, szükségszerűen részmegoldás. A szakembereknek és rálátással rendelkező szereplőknek kölcsönösen meg kellene osztania meglátásaikat egymással. Az integritás tanácsadó fő feladata azt biztosítani, hogy ez a megosztás létrejöhesse. Kialakuljon a bizalom és a nyelv, amely a nézőpontok közötti párbeszédre alkalmas, és elinduljon a párbeszéd, a közös vizsgálódás. Ha ez megtörténik, akkor az komplex érzékeléshez és értelmezéshez vezethet. Ez lehet azután az alapja olyan transzformatív folyamatnak, ami az integritásfejlesztés célja: ami a szabályokat, struktúrákat és értékeket folyamatosan és összehangolt módon javítja. Vagyis a feszített gubancot lassanként kibogozza.

Ez az út, amit a feszített gubanc sugall, teljes összhangban áll a rendszerszerű szervezet- és stratégiafejlesztés alapvetéseivel. Komplex problémák megoldásához arra van szükség, hogy a jelenséget több nézőpontból fedezzük fel és ne csak az alkotóelemeket, hanem azokat az összefüggéseket is azonosítani tudjuk, amelyek a komplexitást okozzák. Ilyen elemzés csak a

szereplők közötti olyan párbeszédben tud formálódni, amelyben a résztvevők nem csak megosztják saját értelmezéseiket, de az értelmezések össze is tudnak kapcsolódni. A szereplők között kialakuló alkotó párbeszéd tudja eljuttatni a szereplőket oda, hogy megpillantsák és érzékelni tudják azt, ami a jelenségek mögött van, és aminek addig csak egyes részleteit látták. Közös, strukturált megértés formálódik a rendszer egészéről, amely a problémákat termeli. (Heiden 2005: 104) Ilyen párbeszéd teremtheti meg a „valóság közös mentális térképét” (Senge 1995), amely azután a rendszer tudatos változtatásának is alapfeltétele. A párbeszédben ugyanis nemcsak a gondolatok kapcsolódnak össze közös mentális térképpé, hanem a résztvevők közötti kapcsolat is formálódik. Ez a kapcsolat energiaforrás, amiből közös gondolkodás és koordinált cselekvés fejlődhet. Ez a komplex problémák megoldásának másik, elengedhetetlen alapja. (Heiden 2005: 77) Senge (2013) ezt úgy foglalta össze, hogy „A gondolkodás harmonizálása alapozza meg a cselekvésben való összekapcsolódást.” Ideális esetben ilyen alkotó párbeszédre kellene válnia a szervezetben az integrált szervezeti kockázatelemzési munkacsoport munkájának, amely koordinálása 2016 óta az integritás tanácsadók legfontosabb munkája.

### **Racionális cselekvési modellek a korrupció és integritássértés értelmezéséhez**

Ebben a fejezetben azokat a modelleket foglaljuk össze, amelyeket a racionális cselekvő modelljére alkottak meg a szervezeti korrupció elemzéséhez. E modellek arra a feltételezésre épülnek, hogy mind a cselekvő egyén, mind az őt elemző kutató, vagy döntéshozó „racionális” tud lenni, az instrumentális (cél-eszköz) racionalitás és a matematikai logikai értelmében. A modellek az egyént, mint „önző”, saját hasznát maximalizáló, stabil preferenciákkal rendelkező és racionálisan mérlegelő (érzelemmentes) aktort értelmezik, és mind az egyéni cselekvést, mind a társas interakciót, mind a nagyobb rendszerek (közösségek, szervezetek, állam) működését is az egyéni (individuális) mérlegelésre vezetik vissza. Így a szervezetek működését is, mint az egyéni döntések és cselekvések eredőjét vizsgálják. Ezeket a racionális cselekvési modelleket a racionális döntésmélet alapján dolgozták ki. Ezt az elméleti alapot gyakran racionális döntés paradigmának is nevezik, mert nem csupán egy elmélet a sok egymással versengő társadalomtudományi elmélet között,

hanem egy gondolkozási, elemzési és módszertani paradigma, amely az elmúlt évtizedekben meghatározó szerepet játszott a társadalomtudományok fejlődésében és komoly hatása volt közpolitika és közigazgatástudomány fejlődésére és azokon belül a korrupció elemzés koncepcionális kereteinek kialakítására és a hagyományos antikorrupciós stratégiákra.

E tankönyvnek nem célja e tudományterületek diszciplináris tárgyalása. A mi fókuszunkban a gyakorlati alkalmazhatóság áll. E gyakorlatias megközelítés miatt kizárólag azokat az alapmodelleket mutatjuk be, amelyeket leggyakrabban használnak a közigazgatási szervezetekben előforduló korrupciós jelenségek és integritás sérelmek elemzésére az antikorrupciós szakemberek. Nemcsak a modelleket mutatjuk be, hanem a modellek ismertetése mellett, gyakorlati alkalmazhatóságukról, és alkalmazási korlátaikról is írunk.

### A racionális cselekvő képzete

A racionális paradigma középpontjában a racionális cselekvő áll. Az alapvetés szerint a racionális cselekvőt érdeke mozgatja. Olyan „önző-lény”, akit érdeke vezérel, pontosan tudja, hogy mit akar (tudatos és stabil preferenciája van), ami alapján saját hasznát maximalizáló, racionális (érzelemmentes, matematikai logikai) számítással, optimális döntéseket hoz. A feltételezés szerint korlátlan információ befogadására és elemzésére képes. Döntéseit alapvetően költséghaszon elemzés alapján a saját számszerűsíthető érdekeinek érvényesítésének érdekében hozza meg. E racionális cselekvő egy ideálképzet, amit a tudomány azért hozott létre, hogy tudományos precizitással elemezhesse a racionális érdekek vezérelte mozgatórugót. Bár már a racionális elméletek kidolgozásának korai fázisában bebizonyította a Nobel díjas Herbert Simon, hogy az emberi döntés nem ilyen mértékben racionális, hanem csak korlátozottan (bounded rationality), a racionális modell ennek ellenére nem vesztett jelentőségéből. Mái meghatározó elméleti keret és kétségkívül sok fontos tanulságot szolgáltat a korrupció elemzéséhez.

[U13] megjegyzést írt: Sárga rész ide nem kell, mert később úgylis szerepel. Vö. 43. o. Oda jobban illik.

## A racionális egyén mérlegelésére épülő modellek

### Racionális költség-haszon elemzés

A korrupcióról leginkább elterjedt képzet az, hogy akkor történik korrupció, amikor egy korrump egyén azért, hogy saját magának, vagy cégének, csoportjának, családjának előnyt szerezzen kihasználja a szabályozási hézagokban, vagy hajlékony döntéshozókban rejlő lehetőségeket. Ebben a koncepcióban a korrump ember önző, de teljesen racionális, a szigorú cél-eszköz-racionalitás szellemében. A korrupció oka az intézmény rendszer tökéletlensége. A korrump ember mindössze logikusan számol: elvégzi a megszerzhető előny és az esetleges lebukás és büntetés közötti költség-haszon elemzést, és a korrump cselekedet mellett dönt, ha ez számára előnyt jelent. (Rose-Ackerman 1978) Ezért nevezte a racionális döntéseken alapuló korrupció elméletek egyik meghatározó szaktekintélye Robert Klitgaard a korrupciót „számításon alapuló bűn”-nek.<sup>6</sup> (Klitgaard et al 2000) Klitgaard szerint a mérlegelés a megszerzhető hasznot a büntetés mértéke és a lebukás kockázatának szorzatával veti össze. (Klitgaard 1988: 70) E feltételezés alapján a logikus közpolitikai cselekvés: pontos szabályok, hogy ne legyen „hézag”, komoly és folyamatos ellenőrzés és szigorú büntetés, ami leretent. Klitgaard egyszerű megfogalmazásában a cél az ösztönzők korrigálására („fixing incentives”). (Klitgaard 1988)

### A mérlegelési lehetőség szerepe

Klitgaard másik képlete szerint, amikor a korrump egyén a döntéshozó helyzetében van, akkor pozíciójához kapcsolódó mérlegelési lehetőségét tudja saját előnyére használni, amennyiben a döntési helyzet átláthatósága és az ő számonkérhetősége ebben nem akadályozza meg.<sup>7</sup> (Klitgaard et al 2000: 26) Klitgaard képletében a kizárólagos döntési jog (monopoly) és az a lehetőség, hogy a döntést nem kell sem másokkal egyeztetni (discretion), sem nyilvánosan

<sup>6</sup> „Corruption is a crime of calculation” (Klitgaard et al 2000:28)

<sup>7</sup> „C=M+D-A. Corruption (C) equals monopoly power (M) plus discretion by officials (D) minus accountability (A)” (Klitgaard et al 2000:28)



megvédeni (lack of accountability), logikusan korrupcióhoz vezet. Igen, ez pontosan érthető. Amennyiben azt feltételezzük, hogy az ember célja saját materiális előnyének érvényesítése, és hogy ezért a korrupciót racionálisan mérlegeli, ez a logikus képlet. És a racionális válasz a köz érdekét védelmezők részéről, hogy a megpróbálják a korrupció lehetőségét azzal csökkenteni, hogy az egyedi személyes döntés mozgásterét csökkentik, és a kontrollt, megfigyelést és büntetést növelik.

A logika kristálytiszta: a szabályszegést a szabály pontosításával és a szabálykövetés ellenőrzésével kell csökkenteni. E tiszta logika ellenére a tapasztalat azt mutatta, hogy a szabályozórendszer ezirányú részletezése és ellenőrzési eszközök beépítése ugyan csökkentette a korrupciót, de alapvetően nem szüntette meg. Mindig maradtak rések, vagy a részletesebb szabályok és ellenőrző pontok között kialakultak új, esetleg másféle lehetőségek a korrupcióra.

Nézzünk csak két ismert példát. Elvben logikus megoldásnak látszik például pénzügyi döntések esetén a „négy szem elv”<sup>8</sup> a saját hasznára dolgozó köztisztviselő kontrolálására. Végülis a módszer – hogy két kulcsnak két őre van, akiknek egyszerre kell jelen lenni a beavatkozásokhoz – a nukleáris reaktorok rendkívül veszélyes területén dolgozták ki biztonsági szabályként és jól működik. Miért ne működne a közigazgatásban, ahol például „csak” egy pénzügyi kiutalást kell engedélyezni? Az átültetés ötlete érthető. Logikus gondolat, hogy ha többen írnak alá egy kiutalást például, akkor nehezebb csalni. Nehezebb két embert megvesztegetni, mint egyet. Sőt, ha egy döntéshez három aláíró kell, akkor még nehezebb. Sajnos azonban a kutatások és a tapasztalat is, arra engednek következtetni, hogy az aláírók sokszorozása magában nem elegendő a korrupció megelőzéséhez. Az okokat kereső kutatók arra jutottak egyrésztől, hogy a túlszabályozásból adódó nehézkesség feszültséget szül, a bizalomhiány rombolja a kapcsolatot a dolgozó és a szervezet között. Mindkettő csökkenti a dolgozók belső motivációját, és lassanként kiöli az elkötelezettséget. Másrésztől, amikor több felelős aláírására van szükség, gyakorlatilag több felelős között oszlik meg a felelősség, ami csökkenti az aláírók felelősségérzetét. Emellett még egy csoportthatás is kialakulhat, aminek két negatív hatása van. Az egyik az, hogy amennyiben a csoport eltérül, önzőbben viselkedik, mint az egyén. A másik hatás az, hogy az emberek csoportban könnyebben építenek racionalizáló

**[U14] megjegyzést írt:** Itt a két mondatot jobb lenne összekapcsolni egy mondattá, így külön egy tankönyvben stílusztikailag furcsa.

<sup>8</sup> több aláíró kell az engedélyezéshez

magyarázatot és a csoport hatására könnyebben elnyomják lelkiismeretüket. Nagyszerű hártó mechanizmus, hogy „hiszen mások is ezt teszik”. Csoportban könnyebb csalni. Ezért történhet meg, hogy a szervezetben belül a négy szem elv nem, hogy nem segít a korrump döntéseket megakadályozni, hanem azzal, hogy leveszi a felelősséget a döntéshozóról, olajozta a korrupciót. Így a látszólag racionális eszköz **visszaló**.

Másik jól ismert terület a közbeszerzésben alkalmazott, előre meghatározott objektív kritériumok rendszere, aminek célja, hogy megakadályozza, hogy korrump döntést hozzanak a bírálók. A szabályozási megközelítés célja érthető: olyan mértékben korlátozni kellene az eljárás végén a győztes kiválasztására vonatkozó döntés mozgásterét, hogy ne tudjon részrehajló a döntést hozni a hivatalnok. A szabályozási logika útja a szabályok részletezése. Az irodalomban gyakran írják le példaként az amerikai hadsereg egyik kekszbeszerzését, aminek irataihoz hozzájutott néhány kutató. Az abszurdra hajló kiírás 26 oldalt csak a beszerzendő kekszhez használt gabonák specifikációjára szentelt. Ebben minden egyes felhasznált anyag esetén meghatározták az anyag minőségi paramétereit, de olyan részletességgel, hogy még a szemeloszlás százalékát és a mérésre használható szita lyukának alakját is kikötötték. Az eredmény persze ilyen esetben az, hogy a szemméret biztos az lesz, ami a kiíró fejében volt, de egyáltalán nem biztos, hogy a legjobb keksz beszerzésének kulcsa a szita lyukmérete és a lyukak alakja. Könnyen előfordulhat, hogy picit eltérő szemeloszlással egy másik vállalkozó összességében sokkal jobb ajánlatot adott volna. És még az is kiderülhet, hogy a kiírásba foglalt szemeloszlást, egy adott vállalkozó alapanyagainak specifikációja, amit csak ez a beszállító tud biztosítani. Vagyis amennyiben korrump a beszerzés, akkor mindössze annyi történt, hogy a korrupció átkerült a végső döntésről a kritériumok befolyásolására. Ha meg nincs korrupciós szándék, akkor született egy olyan aprólékos kritériumrendszer, ami lényeges kérdésekben korlátozza a választást. Így a versenyztetés megoldást optimalizáló hatása elveszett. Könnyen előfordulhat, hogy az aprólékos kritériumrendszerbe pont a legjobb megoldás nem fér bele. Az előre megadott aprólékos kritériumok nem szüntették meg az eljárás kijátszhatóságát, viszont a folyamatot rendkívül komplikálttá és költségessé **tették**.

A történetek is jól mutatják, hogy ha kizárólag szabályozással operálunk, a stratégiánknak hatalmas költsége lehet. A túlszabályozás komoly veszély a hatékony döntéshozásra. A közbeszerzési példa jól mutatja, hogy kialakulhat olyan helyzet is, ahol, pont a jó döntést nem lehet meghozni a gúzsbakötött folyamatban, miközben a korrupció virágzik. Emellett a

**[U15] megjegyzést írt:** Javasolom tipográfiailag elkülöníteni, pl. ún. dobozba vagy más betűtípussal szedni, ha ezt a kiadott könyv(sorozat) tipográfiája megengedi.

**[U16] megjegyzést írt:** Javasolom ezt is tipográfiailag elkülöníteni, pl. ún. dobozba vagy más betűtípussal szedni, ha ezt a kiadott könyv(sorozat) tipográfiája megengedi.

gúzsbakötés érzete gyengíti a szervezeti kultúrát, rombolva a munkatársak felelősségérzetét, motivációját és elkötelezettségét.

Mégis, az antikorrupciós stratégiák egy része a szorosabb ellenőrzés és a kemény szankció felé haladt. Mindaddig ugyanis, amíg a korrupciót logikus emberi viselkedésnek tartjuk és kizárólag az önző hajtóerőre és számításra koncentrálunk a logikus reakció a fokozott szabályozás, ellenőrzés és a folyamatokba épített belépett a megfigyelés, kemény kivizsgálás és a büntetés, ami elrettenti a bűntől az embereket. A logika 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)

Bár a racionális modell és mérlegelés alapján a panoptikus antikorrupciós stratégia teljes mértékben védhető, egy integritás tanácsadóknak készült könyvben a modell ismertetése után, korlátosságára is fel kell hívni a figyelmet. Amennyiben kilépünk a racionális modellből, látnunk kell, hogy az emberek nagy része nem eredendően rossz, vagy korrupció, és ha teheti nem önzőként mérlegel. Az önző, racionális számítás egy lehetséges motiváció, de nem tekinthető általános magyarázó modellnek. Így komolyan mérlegelni érdemes, hogy mikor érdemes a „panoptikus” útra térni. Hiszen még az is előfordulhat, hogy a panoptikus szervezetben még az eredetileg elkötelezett munkatárs is elveszti motivációját, kiábrándul és könnyebben sodródik ő is a rendszert kihasználók oldalára. Ez súlyos kockázat. Ezért bár a racionális modellek igazságtartalma megkérdőjelezhetetlen, azt javasoljuk, hogy komoly mérlegelés előzze meg az alkalmazásukat, vagy más modellekkel együtt próbáljuk alkalmazni őket. Minden szakembernek tudnia kell, hogy a racionális modellek vakfoltja, hogy semmiféle eligazítást nem adnak arra, hogy mely körülmények között alkalmazhatók.

### A megbízó és ügynök modell

A megbízó-ügynök elmélet szintén a racionális döntések elméletének egyik alapvető modellje, amely bármely főnök beosztott viszonyra kiválóan alkalmazható. Arra világít rá, hogy

**[U17] megjegyzést írt:** Ez a bekezdést jellegében eltér az előtte és utána következőktől, mivel nem a racionális modell kritikája, hanem leírása.

**[U18] megjegyzést írt:** Ezt a bekezdést nemcsak utalással, hanem szerkezetileg is (azaz áthelyezéssel) össze kellene kapcsolni a jelenleg a 25-26. oldalon szereplő esetekkel.

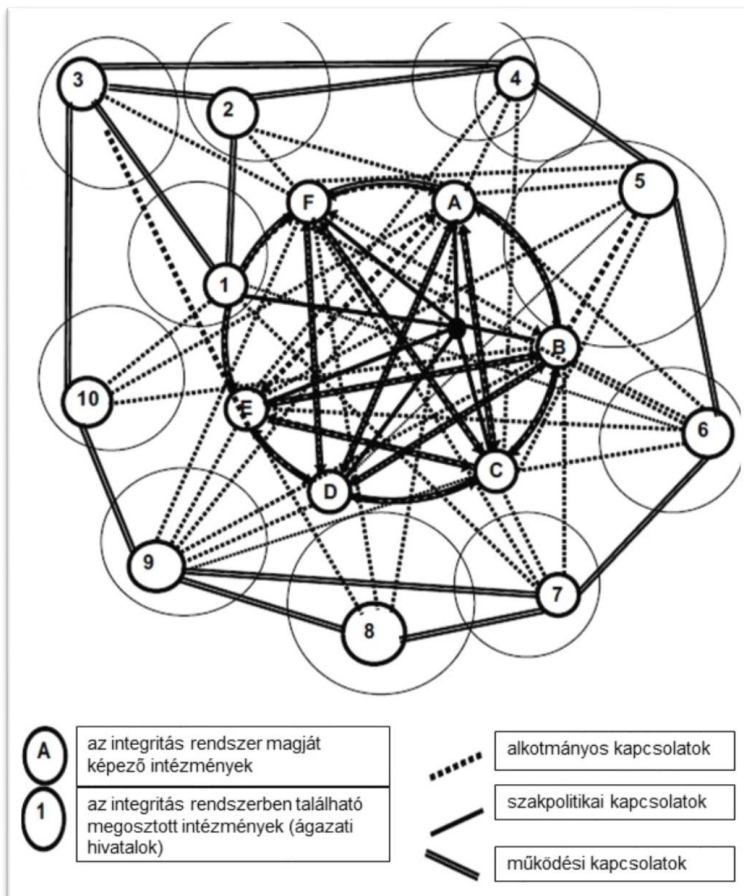
amennyiben egy megbízónak (főnök) egy ügynököt (beosztott) kell úgy dolgoztatni, hogy az ügynök a megbízó (vagyis a szervezet) érdekét képviselje, számos kockázati tényező jelentkezik, amelyeket nehéz megfelelő szerződéssel – vagyis a racionális kereten belül – kezelni. Az ügynöknek könnyű saját érdekét előtérbe helyezni (saját hasznára is dolgozni), mert amennyiben erkölce nem tartja vissza, félrevezetheti a megbízót, így ügynöki bére mellé további magán előnyt is tud szerezni magának. Az elmélet három okra vezeti vissza az ügynök korrupciós lehetőségét: (1) az aszimmetrikus információra; (2) az ügynök önérdékére; (3) az erkölcsi kockázatra.

Az elmélet népszerűségének egyik oka, hogy ugyanannyira alkalmas a vertikális szervezeti viszonyrendszerek modellezésére az üzleti, politikai és közigazgatási területen. Az ügynök önérdéke, így az erkölcsi kockázat és az aszimmetrikus információ nem zárható ki egyik rendszerből sem. A fentiekhez hasonló szabályozási eszközökkel csak javítani lehet az ösztönző rendszert, átláthatóságot és számonkérést, vagy erősíteni a kontroll érzetét. Ezekkel az eszközökkel azonban a vertikális számonkérési rendszer sebezhetősége megmarad. Elég egyetlen hibás láncszem a vertikális parancs- és számkérési láncban, a korrump láncszem alatti rész a köz szempontjából elveszhet. Egy demokratikus rendszerben alapkérdés, hogy a rendszerben ki képes a korrumpálhatatlan „megbízó” szerepét betölteni? A közigazgatási vezető elkötelezettsége és szakértelme? Vagy a politikus elvszerűsége? Vagy az állampolgárnak - aki a politikust felhatalmazza - kell őriznie a rendszert? Nyilvánvalóan az állampolgár esetében a legkisebb a veszély az önérdék és a megbízás ütközésére, de hogyan biztosítható az átláthatóság és információ ahhoz, hogy az állampolgár a rendszert őrizhesse?

A közigazgatásban és szervezeteken belül a vertikális megbízási lánc gyengeségére az egyes láncszemek erősítése a szabályozás, kontroll és büntetés keményítésével korlátozott eredményt hoz. Ahogy a korábbiakban is részletesen elemeztünk, a teljes kontroll - vagyis a teljes, kijátszhatatlan biztonság - hiú ábránd. A vertikális megbízási lánc mindig sebezhető marad. Egy érdekes kutatás egy paradigmaváltó gondolatra irányította a figyelmet. A sebezhető vertikális parancsvonal pontjainak biztosítása helyett, jobb eredményt hoz a vertikális lánc körré alakítása. A körben az egyes szereplők látják egymást. Amikor kialakul a kölcsönös láthatóság és számonkérhetőség, az erősebben tudja biztosítani a rendszert, mint a vertikális kontroll. Erre a megoldásra ausztrál kutatókat vezetett az ausztrál regionális államigazgatás átfogó korrupcióelemzése. Sampford és társai (2005) kiterjedt kutatások

alapján ugyanis azt tudták bizonyítani, hogy az ausztrál regionális államigazgatásban a korrupció azokban a régiókban volt határozottan alacsonyabb, ahol a szereplők közötti kapcsolatok sűrű hálója kölcsönös láthatóságot és ezzel a rendszer átláthatóságát, ellenőrizhetőséget és számonkérhetőséget eredményezett.

6. ábra: Az államigazgatási szervezetek közötti kapcsolati háló sematikus ábrázolása



Forrás: Sampford et al, 2005

E sűrű szövedékben ugyanis, ha fel is lép az „ügynök” önérdéke és az erkölcsi kockázat, nagyon nehéz az információt úgy torzítani, hogy több irányba egyszerre működjön. Sampford ezt a sűrű kölcsönös számonkérésre alapozott szövetet „fészeknek” nevezte el. A fészek gyönyörű metafora, ami arra utal, hogy nem okvetlenül a panoptikus antikorrupció vaskeze a megoldás. Millió példa mutatja, hogy a kontrolláló és büntető szigor gyakran nem eredményes. A metaforában szereplő madárfészek sok kis gyenge ágacsokból szőtt sűrű kapcsolati hálója biztosságot tud adni az integritást szimbolizáló törékeny tojásnak. Ehhez hasonlóan az államigazgatási szervezetekben is a kölcsönösen átlátható és sűrűn szót kapcsolati hálók és viszonyok tudnak olyan közeget teremteni, ami megnehezíti az eltérülést. Ezt a kölcsönös számonkérhetőségi kapcsolatrendszer szimbolizálja a „madárfészek”: „az önmagukban gyakorta gyenge intézmények és kapcsolatok, amelyek együttesen elég erősek lehetnek, egy sérülékeny érték, a közszféra integritásának a védelmezésére és előmozdítására.”(Sampford et al 2005: 96)<sup>9</sup>

#### A rothadt alma elmélete

Szintén az egyénre vonatkozó koncepcionális keretek közé tartozik a „romlott alma” elmélet, bár kicsit kilóg az előzőek közül. Mivel azonban nagyon elterjedt címke, nem lehet kihagyni. A „rothadt alma”, a becsstelen embert jelenti, aki keresi a csalás és korrupció lehetőségét. Ha azt feltételezzük, hogy a becsstelenység stabil jellemvonás, a korrupció megelőzése e koncepció alapján azzal lenne lehetséges, ha szilárd erkölcsű munkatársakat tudnánk választani. Vagyis kívül tartani a szervezeten a romlott almákat. Erre persze törekedni is kell, de magában nem megoldás. Így, mivel a „rothadt alma” koncepció alkalmazása nem vezet megoldáshoz, inkább egy megőrző címkéként működik, mint számunkra fontos korrupciós koncepcióként.

Az integritás szemlélet formálhatónak tekinti az erkölcsöt. Ezért megítélés helyett az erkölcsi hatásokra irányítja a figyelmet. Cél olyan körülményeket és képzést biztosítani a munkatársainknak, hogy ellen tudjanak állni bármely kísértésnek.

---

<sup>9</sup> Sampford (2005) cikkének magyar fordítását a hallgatók számára elérhetővé tudjuk tenni, ha valaki a részletes magyarázatot is el akarja olvasni.

## A társadalmi, szervezeti és közösségi hatások modelljei

Már Sampford és társai által alkotott madárfészek metaforával is átléptük az egyénről a szervezet, az intézményi- és társadalmi környezet vizsgálatára. Ezzel eljutottunk a korrupciós jelenségeket magyarázó racionális elméletek egy másik nagy csoportjához, amely nem az egyénből, hanem a közegből indul ki. Azzal magyarázza a korrupciót, hogy a társadalom és a szervezet kultúrája eredményez olyan mintákat, ahol a korrump viselkedés az egyén racionális válasza lehet. Ilyen közegben gyakran a struktúrák, felettesek, kollegák is támogatják az integritást sértő cselekedeteket, így az emberek belecsúsznak, vagy akár bele is kényszerülhetnek az integritást sértő gyakorlatokba. Ekkor az antikorrupciós stratégiának nem elegendő a szabályozókra és szankciókra koncentrálnia, a szervezeti kultúra, a strukturális adottságok és szabályok korrekciójára egyszerre és párhuzamosan van szükség.

### A romlott hordó

A rothadt alma címke a korrump egyén megjelölésére szolgál. Amennyiben a szervezetben korrump tevékenységek indulnak, mindig meg van a veszélye annak, hogy egyre többen bekapcsolódnak az esetenként a fizetést nagyban meghaladó bevételt biztosító korrump tevékenységekbe. Ilyenkor a romlott almák megmérgezik a szervezetet, kialakul az ún. romlott hordó jelenség, ami már a szervezeti kultúra megromlását jelenti. Ilyenkor az integritássértés akár informálisan teljes mértékben elfogadható viselkedéssé is válhat. A romlott hordó jelző – a romlott almához hasonlóan – is azért került be az összegzésbe, mert gyakran használja az antikorrupciós szakma. Mélyebben – a romlott almához hasonlóan – azért nem vizsgáljuk, mert a helyzet megcímkezésénél nincs komolyabb hozadéka a korrupciós jelenségek megértéséhez.

## Kollektív cselekvési probléma

A korai korrupció elméletek szinte kivétel nélkül alapvetően korrupcióval intoleráns és kevésbé fertőzött közegben születtek. Az elmúlt években korrupcióval toleráns és erősen fertőzött közegek vizsgálata kapcsán egyre többször merül fel Macur Olson (1997) kollektív cselekvési probléma elmélete, mert új nézőpontot ad az egyén és közeg viszonyának vizsgálatához. Ezért nem hagyható ki ebből az összegzésből sem. Ahol ugyanis a korrupció nem egyedi kisiklás, hanem a mindennapi működéskébe beépültek a szervezet integritását sértő gyakorlatok, átalakulhat a munkatárs racionális mérlegelése. Ilyenkor, amikor mindennapos gyakorlatok sértik a szervezet integritását, nemcsak a hivatalos szabály megszegésének lehet ára, hanem annak is, ha valaki – integritásához ragaszkodva - megpróbál kilépni a szokásos – a szervezeti integritást sértő - gyakorlatokból. Ilyenkor a többiek gyakorlatát elutasító munkatárs nehéz helyzetbe kerül. Saját közösségi elfogadottságát kockáztatja, a számára gyakorlatilag csak morális megnyugvást adó szervezeti haszonért. Mindaddig, amíg az önzőlényre alapuló racionális modellben gondolkodunk, alig várható az egyéntől ilyen öngyilkos reakció. Több kutatás is hasonló megállapításra jutott (Presson 2013; Rothstein 2005; Shore-Haller 2005; Täanzler 2007): korrupcióval fertőzött környezetben az emberek nagy része belesodródik a korrupciós gyakorlatba. Még akkor is nagy eséllyel ez történik, amikor gyakorlatilag már minden kollega érzékeli a normaszegést, és el is ítéli és károsnak is tartja a kialakult gyakorlatot. Még ilyen helyzetben sem képes a legtöbb munkatárs felvállalni a gyakorlat visszautasítását, mert fél a megtorlás kockázatától. (Rothstein 2005) Ezt a helyzetet azért nevezi az irodalom kollektív cselekvési problémának, 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. (Persson et al 2013: 463) Ezt a megoldást azonban nem tudják a panoptikus antikorrupciós módszerek létrehozni, mert ehhez nem elegendő a szabályozókon és szankciókon változtatni. Olyan kapcsolatnak kell kialakulnia a szereplők között, amely alapján feltételezhetik társaik várható viselkedését, és kölcsönös bizalomnak, ami alapján tudnak egyszerre változtatni. A másokba vetett bizalmon létrehozása túlmutat a racionális paradigmán alapuló eszköztáron. A megoldás azon múlik, hogy elég széles körben



kialakulnak-e a formális szabályok alkalmazását támogató közös normák, van-e olyan belső, személyközi kommunikáció, ami segít az egyéneknek megbizonyosodni a helyes cselekvés lehetőségéről, és arról, hogy ezt másokkal együttműködve tehetik. Mindaddig, amíg ezt nem érzékeli az egyén tehetetlennek érzi magát. A belső klíma és kommunikáció dönti el, hogy az érintettek mennyire hiszik el, hogy mások is hajlandóak hasonló úton járni. Szubjektív, interperszonális várakozásokról, feltételezésekről, bizalomról van szó. Olyan dolgokról, amelyeket nem lehet se utasítani, se formálisan szabályozni, hanem a szereplők között fel kell építeni. Ezek olyan eszközök, amelyekről később, az ötödik fejezetben lesz részletesebben szó.

### A strukturális és morális ösztönzők

A strukturális elméletekben a fókusz az egyén helyett az intézményekre került. Ez az iskola a korrupciót olyan jelenséggént elemzi, amely a szervezeti és társadalmi struktúrákba ágyazódott be. Ezért a formális és informális intézményi hatások összességében vizsgálja a korrupciós jelenségeket abban a reményben, hogy így rendszerszerű jelenségek oldására is alkalmas eszközöket alkothat. Kiindulópontja, hogy amikor a különböző materiális és morális kényszerek és szükségletek összeütközésbe kerülnek, az ember folyamatos mérlegelésre kényszerül. Nagy a kockázata ilyenkor, hogy az egyént személyes mérlegelése a szabályszegés, vagy korrupció felvállalása felé vezeti. A korrupció elkerülését ilyen esetben megint nem a hagyományos antikorrupció egyént felelősségre vonó megoldása jelenti, hanem azon struktúrák és szabályozók átalakítása, amelyek az egyént a korrupciós gyakorlat felé terelték.

E terület egy újabb ága gyenge közigazgatással és magas korrupcióval rendelkező környezetben vizsgálva a korrupciót, arra a következtetésre jutott, hogy a strukturális tényezők azt is eredményezhetik, hogy az integritást sértő cselekedetet nemcsak azok követik el, akik magán hasznot szeretnének kisajátítani a rendszerből, hanem azok a dolgozók is, akik nem látnak más, teljesen szabályszerű megoldást az adott környezetben. Marquette és Peiffer (2015) amellett érvel, hogy ilyen esetekben hiba a korrupciót, mint problémát vizsgálni. Ilyen esetekben a korrupció problémamegoldó mechanizmus. Így tiltani jó eséllyel hatástalan, ehelyett más legális problémamegoldó módszer megalkotására van szükség.

A strukturális megközelítés, hasonlóan a kollektív akció problémához, olyan transzformatív beavatkozási stratégiákra irányítja a figyelmet, amelyek gyakran a materiális és morális szabályozók és ösztönzők alakítását egyaránt **célozzák**.

### Az értékek **ütközése**

Értékütközésről akkor beszélünk, amikor a magán és közszerepeinkhez kapcsolódó értékeink ütköznek. Személyes értékeink és integritásunk közvetlen, személyes környezetünkben formálódik. Családunkkal, barátainkkal, közösségeinkkel történő interakciók során vésődnek be azok a normák, amiket magánemberként hordozunk. Annak ellenére, hogy ezek a normák informálisak, nagyon erősen hatnak ránk. Meghatározó norma ezekben a kapcsolatokban a reciprocitás, amiről a következő fejezetben majd részletesen írunk. A reciprocitás annyit jelent, hogy viszonzni akarjuk, amit társainktól kaptunk és mélyen bízunk abban is, hogy ők is viszonzják, amit tőlünk kapnak. A reciprocitás azonban akár közszerepünkbe is elkísérhet. Latinamerikai országokban szokás mondani, hogy „a los amigos todo, a los enemigos nada, al extraña la ley”, ami annyit jelent, hogy „mindent megteszünk a barátoknak, semmit az ellenségeknek, az idegeneknek meg azt, amit a törvény előír.” Pedig ez a megkülönböztetés ellentétes a közszerepekkel. Társadalmi szinten ugyanis formálisan szabályozott jogaink és kötelességeink alapján kötődünk közösségünkhöz. Közszerepünkben kötelességünk az azonos mérlegelés. Ahhoz azonban, hogy ez a társadalmi viszony működjön alapvetően szintén bizalomra van szükség, de nem személyes, hanem a rendszerbe vetett bizalomra. Ezt hívja Ulsaner (2002) általános bizalomnak. A társadalmi intézményekben vetett bizalom egyrésztől absztraktabb, mint a személyes bizalom, másrésztől alapvetően összefügg a szélesebb közösség normakövetésébe vetett bizalommal, hiszen csak akkor hoz eredményt, ha a közösségben általánosan alkalmazzák. Mindaddig viszont, amíg a rendszer extraktív, és az ember azt látja, hogy körülötte, aki tudja saját érdekére használja a köz erőforrásait, bár nem etikus, de racionális cselekvés a magán előnyszerzés. Ezt a helyzetet ragadja meg nagyszerűen a régi afrikai mondás, hogy „aki nem lop az államtól, az a csoportjától, vagy a családjától lop.”

E példából is jól látható, hogy az általános bizalom megerősödéséhez jól működő intézményrendszerre van szükség. Hiszen, ha nem működnek az intézmények, akkor

**[U19] megjegyzést írt:** Ez az alcím szerintem egy harmadik kérdést vet fel, itt a szabályozás és az etikai tréning is tehetetlen az integritás fejlesztésre, mert maga a rendszer (annak része a szakpolitika) rossz (pl. etikátlan). Ez szerintem valahova máshova kellene tenni vagy mellőzni a könyvből. Ez ugyanis nagyon messze vezet, lényegében ahhoz a régi vitához, hogy a korrupció lehet-e a kisebbik rossz.....

**[U20] megjegyzést írt:** Javasolom az egész alfejezet áthelyezését a következő fejezetbe (akár alcím nélküli „szöveggént” is). Ez ugyanis ugyanazt a játékelméleti alapkérdést veti fel, ami ott is szerepel, és amit pl. közös javak (Common Goods) játék is jól jellemez, amikor az önérdék követése nem segíti elő a közérdeket.

veszítünk rajta, ha a köz érdekében áldozatot hozunk. Ez is egy kollektív probléma helyzet: csak közösen érdemes az általános bizalomra áttérni. Ez teszi nagyon nehézé az általános – az intézmények működéskébe vetett - bizalom kialakulását gyengén működő demokratikus intézmény- és közigazgatási rendszerrel élő országokban. Az általános bizalom nélkül pedig nehéz elfogadni a közszerepekre vonatkozó hivatalos normákat, és prioritást adni nekik a közvetlen kapcsolatainkra vonatkozó normákkal szemben.

A személyes és társadalmi normák ütközése minden esetben dilemma helyzetet eredményeznek. Találkozunk ilyen ütközésekkel a hosszú demokráciára visszatekintő országokban is, mint pl. a családi kapcsolatok, vagy Rotary klubok, vagy híres egyetemek körül kialakuló hálózatok tagjainak előnybe részesítése, az un. „old boys’ networks” preferálása. Különösen élesen tudnak azonban ilyen ütközések olyan fejlődő országbeli környezetben kialakulni, ahol a kialakult társadalmi normákhoz képest új normákat hoz a demokratizálódási folyamat. Ázsiai és afrikai országokat tanulmányozó antropológusok gyakran írnak például a nepotizmusról, mint társadalmi kötelezettségről, ami az új demokratikus normákkal ütközik. (Gupta 2005) Mindaddig, amíg a demokratikus rendszer gyenge, és ténylegesen nem védi állampolgárait akár racionális reakciónak tekinthető a korábban említett afrikai mondás, hogy „aki nem lop az államtól, az a csoportjától, családjától lop.”

E helyzeteket – a racionális szabályozási modell alapján - természetesen pontos és keményen szankcionált viselkedési kódexekkel is meg lehet próbálni kezelni, de nagy az ilyen útnak a szabályozási költsége és mindig megmarad az elkerülés kockázata. Ezért került az elmúlt évtizedekben inkább előtérbe az etikai kódex és tréningek módszere, ami a szabály, szankció és ellenőrzés erősítése helyett a hivatalos cselekvésre vonatkozó közös értékeket céloz teremtani, amelyek a szabályok értelmének megértését, a szereplők közötti kölcsönös bizalom építését és az új szabályok elfogadását támogatják. (Kaptein and Wempe 2002) Ugyanakkor azt is látni kell, hogy olyan környezetben, ahol az ösztönzők a magán előnyök irányába hatnak és a szervezeti kultúra gyenge az etikai képzés magában nem tud segíteni. Még ha a dolgozók számára vonzóknak is tűnnek az etikus megoldások a képzések során, a képzés etikai hatása a hétköznapiak során nagyon gyorsan elhalványul.

**[U21] megjegyzést írt:** Ez megjelenik két bekezdéssel előbb szó szerint. Kétszer nem kell.

## A racionális elméletek **korlátai**

**[U22] megjegyzést írt:** Ez már korábban is volt, ez inkább egy részösszegzés, mint az amiről a cím szól, erre kellene valahogy utalni.

Talán ezek a szemelvények is érzékeltetik, hogy a pozitivista elméletek sokféle modellt alkottak a korrupciós jelenségek elemzéséhez és értelmezéséhez, amelyek központjában érdekek, információk, szabályok ösztönzők és szankciók állnak, és konkrét, a korrupciót csökkentő és megelőző racionális szakmai-technikai beavatkozások mérlegeléséhez vezetnek. Ezek a modellek rendkívül hasznosak. Ismeretük mindenképpen elvárható az antikorrupciós és integritásfejlesztő szakemberektől. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy a racionális modellek – bár általános törvényszerűségek megfogalmazására törekuszenek – csak potenciálisan kialakuló megfontolások és utak logikáját világítják meg. Nem adnak arra irányutatást, hogy mely helyzetben mely modellnek van magyarázó ereje, mert elemzés nélkül nem tudható, hogy az egyén mely logika mentén fog cselekedni, vagy az adott rendszer mely logika alapján működik. Amennyiben pedig inadekvát modellt választunk az elemzéshez, vagy olyat, amely a vizsgált jelenségnek csak egy részét értelmezi, a valóstól eltérő problémára keressük a választ. Hibás probléma értelmezés alapján kidolgozott stratégiától pedig nem várható, hogy hatásos legyen. Ha viszont ilyen stratégiát alkalmazunk, szükségtelen költséget vállalunk és szükségtelen beavatkozással terheljük a környezetet. Túlszabályozott folyamatok sora bizonyítja, hogy a részletes szabályozás nem volt elegendő a korrupció megelőzéséhez, ugyanakkor akadályokat teremtett hatékony döntések meghozásában. Emellett a túlszabályozás ahhoz is vezethet, hogy a munkatársak elvesztik motivációjukat. A cinikussá váló közegben pedig a korrupció általában erősödik. A minket e pontról továbbvezető következtetés az, hogy ahhoz, hogy hatásosan előzzük meg a korrupciót, a szabályozási válaszok mellett nagy szükség van a folyamatok mélyebb megértésére. Ehhez ki kell lépni a racionális modellből. A következő két fejezetben ezért a korrupciós gyakorlatok mögött rejlő pszichológiai és kulturális mintákat vizsgáljuk részletesebben.

## A jóhiszemű eltérés pszichológiája

Az alábbiakban összefoglaljuk azokat a legfontosabb pszichológiai mechanizmusokat, amelyekre figyelemmel kell lenni, amikor egy szervezetben az integritás megteremtésén, megszilárdításán és fenntartásán dolgozunk.

## A társadalmi normák jelentősége az integráns magatartás kialakításában és megtartásában

A társadalmi normák a társadalom tagjainak viselkedésére vonatkozó informális elvárások, előírások. Ezek között vannak egészen univerzálisak, nagyjából minden társadalomban általánosak, pl. a reciprocitás vagy viszonyosság normája, a következetesség normája, vagy az a norma, ami előírja, hogy a legitim tekintéllyel rendelkező embernek engedelmeskedni kell. Ezek a normák azért egyetemesek, mert az emberi evolúció során alakultak ki és szilárdultak meg, ezért rendkívül erősen hatnak a társas magatartásra. Az is jellemzőjük, hogy többnyire nincs szükség tudatos mérlegelésre az alkalmazásuk során, automatikusan működésbe lépnek, legfeljebb utólag tudatosíthatók. Mivel egyetemesek, minden konkrét társas helyzetben, csoportban érvényesülnek, s így nem meglepő, ahogy alább látni fogjuk, hogy egy szervezetben, annak csoportjaiban, az integráns magatartás érvényesülésében, vagy épp ellenkezőleg, az integritást sértő viselkedés kialakulásában fontos szerepük van. A normák kulturális termékeknek tekinthetők, s így fontos alkotóelemeik az értékek, a hagyományok, a szokások.

Ezek mellett az univerzális normák mellett az egyes konkrét szervezetek konkrét kollektíváiban is kialakulnak helyi normák. Ezek erősíthetik vagy gyengíthetik az integráns magatartás érvényesülését, de igen gyakran nincsenek szoros összefüggésben vele. Mivel ezek helyi, sajátos normák, leginkább az adott kollektívára jellemzőek, így velük itt nem tudunk foglalkozni. Az egyetemes normákat tekintjük át, és megvizsgáljuk lehetséges szerepüket az integritás érvényesülésében vagy sérülésében. Ugyanakkor a normák kialakulásának és követésének mechanizmusaiiban vannak általánosan érvényesülő hatások, amelyek a helyi normák működésében is megjelennek, ezért ezeket a jelenségeket is összefoglaljuk.

### A normák kialakulása és érvényesülése csoportokban

A normák követésének két fő társas motivációja van, amit információs és normatív motivációnak nevezünk. Ezek mibenlétét jól meg lehet világítani azzal, ahogyan a szociálpszichológia felfedezte őket. Kezdjük a normák és normakövető magatartás kialakulásával (Smith és Mackie 2001, 483-491 o.). Az amerikai szociálpszichológus, Muzafer Sherif az 1930-as években azt a célt tűzte ki maga elé,

hogy kísérleti úton, a laboratóriumban vizsgálja a normák működési mechanizmusait. Ez érthető volt, hiszen a társadalomban megtalálható normák nehezen megfoghatóak, mindenki mást ért rajtuk. A „Ne paráználkodj!” normája egészen mást jelenthet az egyik vagy a másik embernek. Ezért ő egy érzékelési illúziót hívott segítségül, amivel kapcsolatban nem kellett tartani előzetes elfogultságoktól, s így tisztán vizsgálhatta a vele kapcsolatos normák kialakulását. Ez az érzékelési illúzió az ún. autokinetikus effektus, aminek a lényege a következő. Amikor nézünk, és tekintetünket egy pontra függesztjük, akkor az élményünk szerint az a pont mozdulatlan. Ám a látásunk úgy működik, hogy a retina receptorainak kimerülését elkerülendő sűrűn módosítunk a fókuszunkon. Ezt a látórendszerünk kompenzálja azzal, hogy a retinán a környezet elmozdulását is beszámítja, és így a pontot is mozdulatlannak látjuk. No de mi történik akkor, ha nincs környezet, ha egy teljesen sötét fülkében vagyunk, ahol mindössze egyetlen fénypontot vetítenek nekünk, s arra kell függesztenünk a tekintetünket. A szemünknek ekkor is új és új fókuszot kell venni, hogy a retinasejtek fáradása miatt ne tűnjön el a kép, de most nem áll rendelkezésre környezeti támpont, aminek alapján az agyunk „kiszámíthatná”, hogy történt-e ténylegesen elmozdulás a pont helyzetében, vagy sem. Ebben a helyzetben áll elő az autokinetikus illúzió, ami arra utal, hogy úgy észleljük, mintha a pont magától elmozdulna, pedig csak a retinánkon került egy kicsit odébb.

Ebben az illúzióban az volt Sherif számára előnyös, hogy ahány ember, annyi féle mértékű elmozdulást vél látni. Ezt kiaknázva százszor villantott egy-egy embernek pontot, s az illetőnek minden egyes alkalommal meg kellett becsülnie, hogy mennyivel „mozdult el” a pont. Így elérte, hogy a résztvevőkénél kialakult a nagyon szilárd egyéni norma, s ez emberenként erősen szórt, az átlagosan fél centitől a 17 cm-ig. Ez után hármásával ültette be az embereket a sötét fülkébe, és egymás után be kellett mondaniuk a becslésüket. Néhány próba után kialakult a közös csoportnorma, ami valahol a három között helyezkedett el. Ez után Sherif olyan hármasokat alkotott, ahol ketten az ő beépített emberei voltak azzal az instrukcióval, hogy ne módosítsanak a kezdeti becslésükön. Ekkor néhány menet után a beavatatlan harmadik hozzáigazította a saját, 100 próbában megszilárdult személyes normáját a többségi normához. Ezt a többségnek behódoló magatartást nevezte el Sherif konformitásnak.

Egy jó évtizeddel később Solomon Ash megvizsgálva Sherif kísérleteit arra a következtetésre jutott, hogy nem helytálló a következtetése a **behódolásról**. Ő úgy vélte, hogy természetes és ésszerű magatartás, hogy ha valaki nem biztos a saját ítéletében – hiszen egy furcsa, bizonytalan helyzetben voltak Sherif alanyai –, akkor nagyon is ésszerű a többségi véleményt követni. Ebből következett, hogy ha teljesen egyértelmű ingereket kell megítélni, akkor az emberek a „szemüknek hisznek”, és nem fogadják el a többségi, nyilvánvalóan hibás véleményt. Ennek igazolására végezte el híres vonalhosszúság megítélési kísérleteit, aminek eredménye várakozásával ellentétben az volt, hogy

**[U23] megjegyzést írt:** Ez szerintem inkább Solomon Ash hipotézise volt, amit nem sikerült igazolnia. Lásd a bekezdés végét.

teljesen egyértelmű ingerek esetén is gyakori, hogy az alany nem azt az ítéletet mondja, amit lát, hanem követi a többség nyilvánvalóan téves ítéletét. Tehát a konformitás nagyon is erős hatással van a csoportos viselkedésre, az egyének sokszor engednek a többségi vélemény nyomásának saját jobb meggyőződésük ellenében is.

Egy csoportban tehát kétféle motiváció állhat a mögött, hogy valaki a többségi normát követi: ha bizonytalan a saját ítéletében, ekkor beszélünk információs motivációról, vagy akkor, ha szeretné, hogy elfogadott csoporttag legyen, amit a többségi vélemény nyilvános elfogadásával fejez ki – ez a normatív motiváció. A szervezeti életben mindkettő gyakran előfordul. Hiszen nem egyszer találkozunk valaki olyan esettel a munkája során, amikor nehéz eldönteni, hogy etikus-e vagy sem, elfogadható-e vagy sem az a viselkedés, amit éppen várnak tőle. Ilyen dilemmákkal rendre meg kell küzdeni, s ebben a bizonytalan helyzetben kézenfekvő, hogy valaki a többségi normára támaszkodik. Ugyanakkor az is természetes, hogy fontos számunkra a munkatársaink elfogadása, a kirekesztettség talán a legnagyobb büntetés számunkra, így ha azt érezzük, hogy egy adott viselkedésre vonatkozó csoportnorma eltér attól, amit mi etikusnak tartunk, ez a közösségi motiváció arra készíthet bennünket, hogy jobb meggyőződésünk ellenében kövessük a csoportnormát. Ha ez megtörtént, akkor pedig beindul az önigazolás jól ismert mechanizmusa, amire majd még visszatérünk, és ezzel elérjük, hogy most már meggyőződéssel helyeseljük is az eredetileg nem integránsnak vélt viselkedést.

Egy másik általános jelenség, ami a szervezeteket alkotó csoportokra jellemző, hogy fontos számunkra a konszenzus (Smith és Mackie 2001, 492. o.). Amiben csak lehet, igyekeznek konszenzust kialakítani, vagy amikor ez nem kerül nyíltan szóba, úgy éreznek és gondolkoznak, hogy feltételezik, a csoport tagjai az alapvető kérdésekben egyetértenek. Ez odáig terjed, hogy nem ritka a hamis konszenzus jelensége, amikor akár tévesen is abban a hitben vagyunk, hogy a többiek különböző dolgokról ugyanúgy gondolkodnak, mint mi. Ez nagyrészt abból fakad, hogy azonosulunk a csoportunkkal, s ennek révén önkéntelenül feltételezzük, hogy a legkülönbözőbb dolgokban egyetértünk, olyasmikben, amiről egyébként nem beszélgetünk, hallgatolagosak, s így ki sem derülhet, ha nézeteltérések vannak. Ez a fajta olykor valós, olykor hamis konszenzus a normák tekintetében is érvényesül, és a csoport tagjai az általuk feltételezett, ki nem mondott normákhoz tartják magukat. Ebbe a körbe tartoznak azok a normák is, amelyek arról szólnak, hogy mi etikus, és mi nem. Mi számít integráns viselkedésnek, és mi számít etikátlannak, vagy akár korruptnak. Mivel ezek a kérdések általában ritkán kerülnek explicit, nyílt vita körébe, a konszenzus iránti igény, és velejárója, a gyakori hamis konszenzus, képes fenntartani olyan gyakorlatokat, amelyek ütköznek az integritás alapértékeivel.

## Az univerzális normák

### A reciprocitás

Az emberi társadalmak legerősebb, valószínűleg evolúciósan legmélyebb gyökerekkel rendelkező normája a viszonyosság, a reciprocitás normája. Ennek azért van kitüntetett jelentősége az integritás szempontjából, mert a személyes szintű reciprocitás, a maga vak, automatikus erejével, könnyen fölébe tud kerekedni az integritás absztraktabb szervezeti eszméjének. Mindannyiunknak van számtalan személyes tapasztalatunk arról, hogy ha valakitől valami szívességet elfogadtunk, akkor kényszerítő erővel jelentkezik az igényünk arra, hogy ezt valamiképpen viszonzjuk. A szakirodalomból két életszerű példával igyekszem megvilágítani azt, amit mindannyian sajátmagunk is rendszeresen átélünk.

A Krisna tudatúak egyháza a múlt század közepe táján kezdett el működni az Egyesült Államokban. Fontos szerepe volt számukra az adományok gyűjtésének. Ennek egyik kidolgozott módszere és kitüntetett terepe a repülőterek voltak. Az Egyesült Államokban naponta sok millióan repülnek, tehát a számtalan repülőtér igen nagy forgalmat bonyolít le. Ez a kezdetben csekély vagyonnal rendelkező kis egyház azt a gyakorlatot alakította ki, hogy a repülőtereken az adománygyűjtő tagjai, jobbára a jellegzetes narancssárga ruhába öltözött fiatal nők, megszólították a csomagjaikkal az úti céljuk felé haladó utasokat, és az egyházuk nevében, ajándékként átadtak nekik egy szál virágot. Gondoljunk bele, egy ilyen kedves gesztust rendes ember nem utasít vissza, átveszi a virágot. Ám ebben a pillanatban olyan helyzetbe került, hogy kapott valamit, amit viszonznia kell. Az adománygyűjtő a segítségére siet. Például előhúzza a Baghavad Ghitá egy kötetét és felajánlja vásárlásra – nyilván olyan áron, ami szép nyereséget jelent az egyháznak. A tapasztalat azt mutatta, hogy ebben a szituációban a reciprocitás automatikus kényszere azt eredményezte, hogy az utazók többsége vásárolt, vagy más módon adományozott. Ennek egyik következménye az lett, hogy az 1980-as évek végére a Krisna tudatúak az Egyesült Államok egyik, vagy talán a legvagyonosabb egyházává lett. A másik következménye az lett, hogy – mivel az egyének nem tudtak ellenállni a reciprocitás kényszerítő normájának – az egyes államok hatósági úton megtiltották, hogy az egyház az amerikai repülőtereken ezt a tevékenységet folytassa (Cialdini 2009).

A másik tanulságos példa a közigazgatásból származik. Mexikóvárost 1985-ben súlyos földrengés sújtotta. Több száz ezren váltak hajléktalanná, és ahogy ilyenkor lenni szokott, érkeztek az állami segítségek a gazdagabb országoktól, valamint a nemzetközi szervezetektől. Az illetékes minisztérium egyik munkatársának feltűnt, hogy a segélyadományok között van egy \$5000-os adomány az etióp

[U24] megjegyzést írt: Nekem nem világos, hogy mi a kapcsolat az univerzális normák és a norma követési intenciók között (azaz ezen és a megelőző cím között). Az univerzális normákat is úgy követik, hogy annak alapja információs vagy normatív motiváció vagy ezek motivációi mélyebbek?



kormánytól. Ez elég furcsa volt, hiszen a világ egyik legszegényebb országa maga is állandóan nemzetközi segélyekre szorult akkoriban, érthetetlen volt, hogy miért érezték szükségét egy ilyen adománynak, s hogy miért pont \$5000 összegben. Némi nyomozás a következőkre bukkant. Amikor Olaszország 1935-ben lerohanta Etiópiát, az akkori mexikói kormány átutalt \$5000 humanitárius segélyt Etiópiának. A földrengés nyomán az akkori etióp kormányban eszébe jutott valakinek, hogy fennáll egy ilyen viszonzatlan gesztus a két ország között, és 50 év után fontosnak tartották, hogy ezt kiegyenlítsék.

#### *Az elköteleződés*

Az elköteleződés normája azért lehet fontos az integritás szempontjából, mert jól magyarázza a „belesodródás” mechanizmusát. A lényege, hogy ha valami kis apróságban belementünk egy kérés teljesítésébe, ami bár nem volt teljesen összhangban az integritás elveivel, de olyan csekélységnek tűnt, amit egyszerűbb teljesíteni, mint vállalni a visszautasítás negatív személyes hatását, akkor egy következő alkalommal már sokkal nehezebb nemet mondani, akkor is, ha most már komolyabb integritás sérelem forog kockán. A klasszikus szociálpszichológiai tankönyvi kísérlet a következő. Egy amerikai kertvárosi területen a kutatók végig járták a házakat, és arra kérték a lakókat, hogy támogassák a „Biztonságos közlekedésért” kampányukat azzal, hogy megengedik, hogy az utcafelőli egyik ablak alsó sarkába egy kisebb tenyérnyi matricát ragasszanak. A lakók túlnyomó többsége minden további nélkül beleegyezett a kérés teljesítésébe. Két hét múlva a kutatók egy nagy teherautóval járták végig részben ugyanezt a környéket, részben egy ugyanilyen karakterű, szomszédos környéket. A teherautón böhöm óriásplakátok voltak. A kutatók most azt kérték a lakóktól, hogy engedjék meg, hogy egy hónapra az előkert kis gyepükre kihelyezzenek egy ilyen otromba plakátot a „Biztonságos közlekedés” kampány keretében. Azon a területen, ahol két héttel korábban a csekély kéréssel nem keresték meg a lakókat, hanem mindjárt ezzel a nagy kéréssel jelentkeztek, mindössze az emberek 17%-a egyezett bele a kérés teljesítésébe. A másik területen, ahol két hete már ugyanebben a kampányban beleegyeztek a csekély kérés teljesítésébe és engedték kiragasztani a kis matricát, az emberek 56%-a belement a sokkal súlyosabb kérés teljesítésébe is (Cialdini 2009).

#### *Engedelmeskedés a legitim tekintélynek*

Az ember evolúciójában minden bizonnyal létfontosságú volt, hogy a csoport engedelmeskedjék a vezetőjének, s ehhez kellő tekintéllyel ruházta föl. A mai szervezetekben is alapvetően fontos, hogy ez a norma érvényesüljön. A problémát az jelenti, hogy olyan erős ez a norma, hogy sokan, a kutatások szerint az emberek közel kétharmada akkor is kényszerűen érez az engedelmesre, ha egyébként morális aggályai vannak a tekintélyszemély kérésével vagy utasításával szemben. Ennek a

jelenségnek a leghíresebb és közismert bizonyítása Stanley Milgram nevéhez fűződik. A vizsgálatában 50 felnőtt, kereső állásban lévő férfi vett részt, akik úgy tudták, hogy egy tanulási kísérletben vesznek részt önként, némi honorárium ellenében. A vizsgálat tudtukkal arra kíváncsi, hogy a büntetésnek milyen hatása van a tanulási teljesítményre. A laborba egyszerre érkeznek egy állítólagos másik résztvevővel, aki valójában a kutatók beépített embere, és minden esetben ő a párja a tényleges kísérleti alannak. A kutató elmondja a vizsgálat lényegét, és azt is, hogy a tanár, illetve a diák szerepét véletlenszerűen sorsolják ki. Ez után megtörténik a sorsolás, amit természetesen meghamisítanak úgy, hogy a tényleges kísérleti alany kapja minden esetben a tanár szerepét. Azt is elmondja, hogy a tanár szerepét játszó résztvevő áramütéssel fogja büntetni a „diák” hibás válaszait. Ezen a ponton a „diák” aggodalmának ad hangot, mondván, hogy nemrégiben egy orvosi vizsgálaton kisebb szív problémát diagnosztáltak nála. A kutató megnyugtatta, hogy nem lesz a vizsgálatnak semmilyen káros következménye az egészségére. Miután a „diákot” beültették a „villamosszékbe”, a tanárnak adnak egy tényleges, 45 voltos áramütést, hogy élménye legyen a büntetés karakteréről. Ez kellemetlen érzéssel jár. A tanárt egy másik helyiségben a büntetést adó ijesztő megjelenésű műszer elé ültetik azzal az instrukcióval, hogy miközben kikérdezi a diákot, a gépen látható kapcsoló elfordításával adjon áramütést a diáknak, mégpedig minden egyes hibázás után eggyel nagyobbat. A kapcsolók alatt számok jelezték a Volt értéket. Az első 15 Voltról indult, majd 15 Voltonként növekedve az utolsó gomb alatt a 450 Volt értéket olvashatták. Ha menetközben a tanár abba akarta hagyni és ki akart szállni a kísérletből a kutató szóban arra kérte, hogy folytassa. A „diák” 150 Volt körül jajgatni és tiltakozni kezdett, követelte, hogy hagyják abba a kísérletet, mert aggasztja a szíve, és mindenképpen ki akar szállni. Ilyen körülmények között az első vizsgálat során a teljesen normális felnőtt férfiak 62,3%-a engedelmesen elment a 450 Volt áramütésig. Az akkoriban elvégzett számtalan kutatás a legkülönbözőbb situációkban lényegében megerősítette ezt az eredményt, és az elmúlt években elvégzett ismétlések is azt mutatták, hogy a norma ereje lényegében azóta sem változott (Milgram 1974; Darren Brown a BBC Heist című műsora számára 2009-ben megismételte: <https://www.youtube.com/watch?v=Xxq4QtK3j0Y>).

Ennek a jelentősége úgy vélem magától értetődő az integritás szempontjából. A munkahelyeken a vezetők legitim tekintéllyel rendelkeznek, és ha nem is fenyegetik az etikátlan utasításuk megtagadásáért szankcióval a beosztottaikat, ennek a normának a hatása akkor is nagy erővel készíti őket az engedelmességre.

[U25] megjegyzést írt: Hiányzik irodalmi hivatkozás az eredetire és az utóvizsgálatokra is. Ez mindenképpen szükséges lenne.

## Viselkedés etika

A hagyományos közgazdaságtan racionális emberképe abból indult ki, hogy döntéseink során költség-haszon elemzés vezérel bennünket, s ennek eredménye a racionális döntés. Herbert Simon Nobel-díjat érő felismerése volt, hogy az ember, pszichológiai okokból csupán korlátozottan tekinthető racionálisnak, s ez a felismerés vezetett a korlátozott racionalitás (bounded rationality) fogalmához. Ha tehát arra vagyunk kíváncsiak, hogy valóságos emberek valóságos helyzetekben miként hoznak döntést, akkor be kell vonnunk az elemzésbe az emberi viselkedés pszichológiai szempontjait is. Erre vállalkozott a viselkedésgazdaságtan, ami ma az egyik legnépszerűbb társadalomtudományi irányzat, s az integritás szempontjából egyik nagyon releváns kutatását hamarosan részletesen tárgyalni is fogjuk. Ehhez a gondolkodáshoz az etikus viselkedés elemzése kapcsán természetesen adódott hozzá az elgondolás, hogy az ember viselkedését gyakran nem az vezérli, hogy tudatosan tisztában van a jó és rossz, az etikus és nem etikus fogalmaival, s ezeket konkrét helyzetekben racionálisan alkalmazza – vagy racionálisan figyelmen kívül hagyja, hanem az etikus viselkedést is számtalan pszichológiai korlátozó tényező befolyásolja. Így született meg a korlátozott etikusság (bounded ethicality) fogalma, s az irányzat is, amely ennek jelenségeit törekszik feltárni, a viselkedés etika (behavioral ethics) (Bazerman és Tenbrunsel 2011). Az alábbiakban ennek a mai irányzatnak a keretei között tárgyaljuk az etikus viselkedésre ható pszichológiai jelenségeket, mechanizmusokat.

### *A társadalmi normák működése játékelméleti keretek között<sup>10</sup>*

Az integritásra egyik legnagyobb veszélyt az jelenti szervezeti keretek között, hogy társadalmi dilemma helyzetek alakulnak ki, amelyek nehezen oldhatók meg az integritás fenntartása mellett. Ezek a játszmák szinte mindig a bizalom körül forognak, és nagy a jelentőségük abban, hogy egy szervezetben miként teremthető meg az integritáshoz szükséges kölcsönös bizalom, és persze, hogy milyen tényezők fenyegetik. A legalapvetőbb és valószínűleg a leginkább közismert játszma a „Fogoly Dilemmája”. Egészen általánosan a következőképpen írhatjuk le (ld. 1. ábra). Az ábrában a sorok és oszlopok reprezentálják a két játékos egyidejű választásait. Az egyes cellák a sor és oszlop játékosok eredményeit mutatja. A két értékből az első a sor játékos, a második az oszlop játékos eredménye. Ha mindkét fél kölcsönösen együttműködik egymással, az a H (high=magas) eredményt hozza, ami a Fogoly dilemmája definíciója szerint jobb, mint az L (low=alacsony) eredmény, ami a kölcsönös

<sup>10</sup> A Játékelmélet (game theory) matematikai nyelv a stratégiai interakciók és valószínű kimeneteleik leírására. A játszma egy stratégia készlet több játékos mindegyike számára, ahol pontos szabályok írják le a sorrendet, ami szerint a játékosok választanak a stratégiák közül, az információt, amellyel rendelkeznek, amikor választanak, és a módot, ahogy értékelik az eredményül kapott kimenetelek kívánatosságát („hasznosság”). A játékelméletet úgy tervezték meg, hogy elég rugalmas legyen ahhoz, hogy a részletesség sok szintjén lehessen használni tudományok széles körében. (Camerer & Fehr 2004)

dezertálást, az együttműködés felrúgását jelenti. Tehát a kölcsönös együttműködéssel mindketten jobban járnak, mint a kölcsönös dezertálással. Ám ha a másik játékos együttműködik, amikor az egyik dezertál, akkor az együttműködés felrúgója T (temptation=kísértés) értéket nyer, ami jobb, mint ha viszonyozza az együttműködést, mert  $T > H$ . Az a játékos, aki együttműködik egy dezertálóval szemben, az S (sucker=balek) eredményt ér el, ami kevesebb, mint a dezertálásért járó L. Mivel a  $T > H$ , és  $L > S$ , tipikusan mindkét játékos az együttműködés felrúgását preferálja. Ezért a kölcsönös bizalmatlanság, s így az együttműködés kölcsönös felrúgása az egyetlen kölcsönös legjobb válasz (Nash egyensúly). Éppen ezért ez a tipikus, annak ellenére, hogy nem hatékony, mert a kölcsönös együttműködésből mindkét játékos jobban jönne ki.

### 1. ábra A Fogoly Dilemmája eredménymátrixa

Megjegyzés: (Feltevés:  $T > H > L > S$ )

	Kooperál (C)	Dezertál (D)
Kooperál (C)	H,H	S,T
Dezertál (D)	T,S	L,L

Ezek a játékok a bizalom mellett azt mutatták meg, hogy a szervezetekben az emberek miként és milyen mértékben önzőek, azaz, mekkora hatása van döntéseikre a tiszta önérdeteknek. Az eredmények visszatérően azt mutatják, hogy az önérdék szerepe jelentős, de nem kizárólagos, mindig ott vannak olyan motivációk, amelyek annak érvényesülését módosítják. Nézzük a legfontosabb játékokat, amelyek a bizalom és az önérdék érvényesülésének mechanizmusaira és korlátjaira világítanak rá.

Az egyik ilyen játék a Közös Javak (Common Goods) játék, aminek az ösztönzőrendszere hasonló a Fogoly Dilemmájához. A lényege, hogy minden játékos akkor jár legjobban, ha nem ad be semmit a közösbe, de mindenkinek az a legjobb, ha mindenki hozzájárul. Itt tehát az önérdék ütközik azzal, hogy ha megbízhatók a többiekben, akkor összességében mindannyian jobban járunk, mint ha az önérdékünket követjük.

Illusztráljuk egy elvont példával. N ember van egy csoportban, és minden embernek van  $y$  forint vagyona. Minden egyes játékos hozzájárulhat nulla és  $y$  forint közötti összeggel egy közös projekthez. Minden beadott forint után minden csoporttag keres  $m < 1$  forintot (tehát azok is, akik semmivel nem járultak hozzá). Az  $m$  a hozzájárulások után járó osztalék, a magán osztalék, s így könnyű belátni, hogy mód van a potyázásra, hiszen, ha vannak, akik beadtak, akkor a nullával hozzájáruló „potyán” kap osztalékot. Minden megtartott forinton pontosan 1 forintot keres a játékos. Az önérdéküket

követő résztvevőknek nem szabad semmivel sem hozzájárulniuk a közöshöz, tekintet nélkül arra, hogy a többiek mennyivel járultak hozzá. Igen ám, de mivel az összes osztalék  $n \times m$ , és ez a csoport számára nagyobb egynél, a csoport egésze jól jár a hozzájárulásokkal. Ha minden csoporttag beadja a teljes  $y$  forint vagyonát, akkor minden csoporttag  $m \times n \times y$  forintot keres, s nem csupán  $y$ -t, mint a pusztá önérdek követése esetén. Ehhez azonban bízni kell abban, hogy a csoportban nincsenek potyázók vagy csak nagyon kevesen.

Nézzük a tipikus eredményeket. A Fogoly Dilemmájában az önérdek az együttműködés felrúgását diktálja, még ha nem is ez az optimális lehetséges kimenetel, a Közös Javak játékban pedig a tiszta önérdek követése nulla hozzájárulást jósol. A gyakorlatban azonban jobbra nem ez történik. A Fogoly Dilemmája játékban általában az esetek felénél kooperálnak a játékosok. Az egy menetes Közös Javak játékban a tagok átlagosan vagyonuk felét beadják, de a megosztás tipikusan bimodális, azaz, a legtöbben vagy mindent beadnak a közösbbe, vagy semmit, ebből jön ki a fele.

Módosul a helyzet, amikor a Közös Javak játék nem egy menetes, hanem véges számú menetet játszanak. Ekkor eleinte a résztvevők annyival járulnak hozzá, mint az egymenetes játékban, de idővel a hozzájárulások aránya csökken. Ennek a reciprocitás a magyarázata. Minden csoportban vannak, akik követik a reciprocitás normáját, és vannak önzők. A reciprocitás normáját követő résztvevők hajlandók együttműködni, addig, amíg a többiektől is erre számíthatnak. Ám ha azt tapasztalják, hogy önző tagok vannak a csoportban, akik sohasem járulnak hozzá, tehát potyáznak, akkor nem hagyják, hogy kihasználják őket, és ők is abbahagyják a hozzájárulást, amivel persze a kollektíva összességében rosszabbul jár.

Kérdés, hogy milyen mechanizmusokkal tudják a kollektívák elejét venni, hogy az ilyen helyzetek kialakuljanak. Az egyik bevett mechanizmus a potyázók kirekesztése. Például, ha a résztvevőknek módjukban áll megbüntetni a potyázókat, akkor ezt meg is teszik, sőt hajlandók áldozatot hozni azért, hogy megbüntethessék őket, azaz, feladják, hogy a tiszta racionális önérdeküket kövessék. Ebben az esetben nem következik be a menetek során a hozzájárulások csökkenése.

Egy másik mechanizmus, amely növeli a kooperációt, a kommunikáció. Ha a csoporttagok tudnak egymással kommunikálni, akkor gyakori, hogy elmarad az együttműködés lebomlása. A kommunikáció lehetővé teszi a feltételes együttműködők számára, hogy koordinálják az együttműködő kimenetelt, és egyben a csoport identitás érzését is megteremti. A szervezetekben sok egyéb mellett ez is aláhúzza a jól működő kommunikáció megteremtését és fenntartását, ami egyben az integritást is megalapozza. A tapasztalat mégis az, hogy a legtöbb szervezetben a kommunikáció az egyik, ha nem a leginkább szűk keresztmetszet. Például az egyfordulós Fogoly Dilemmája játéknál is fontos tényező, hogy a két fél nem kommunikál egymással.

[U26] megjegyzést írt: Ez a reciprocitás alapszabályából eredő társadalom iránti reciprocitás norma. Nincs erre egy külön fogalom? Itt ugyanis egyénre lebontva olyannak is fizetnek, aki nem reciprocitás alapján áll, hanem potyázik...

[U27] megjegyzést írt: Itt esetleg didaktikailag lehetne utalni rá, hogy a fogoly dilemmát az teszi lehetővé, hogy tilos a kommunikáció a szereplők között. Vannak aztán ismereteim szerint bonyolultabb játékelméleti dilemmák is, ahol a szereplők egymás korábbi viselkedéséhez is igazodnak, iterált fogolydilemma, talán ez is hasznos lenne a tankönyv következő kiadásában korrupciós kontextusban feldolgozni... Azonban ugyanezen hatást biztosítja a Bizalom és az Adománycsere játékok ismertetése is a 47. és következő oldalakon.

Míg a Fogoly Dilemma és a Közös Javak Játék a társadalmi élet fontos összetevőit ragadják meg, tipikusan nem tudnak különbséget tenni az olyan játékosok között, akik önérdüküket követik, és az olyanok között, akik szeretnék viszonosságot, de pesszimisták abban, hogy a többiek együttműködnének-e. Lássunk most néhány olyan játékot, amelyek segítenek különbséget tenni. Ezek az Ultimátum, a Diktátor és a Bizalom játékok.

Az Ultimátum játékban két szereplő van, egy ajánlattevő és egy ajánlatot fogadó. Mondjuk az ajánlattevő kap 1000 forintot, és ő döntheti el, hogy ezt milyen arányban osztja meg a partnerével. Tesz egy ajánlatot. Ha a másik elfogadja, akkor ebben az arányban osztozkodnak az 1000 forinton. Ha méltánytalanak tartja és visszautasítja, akkor egyikük sem kap semmit. Legyen mondjuk az ajánlat 100 forint, azaz, az ajánlattevő megtart magának 900 forintot. A tiszta racionális önérdék azt diktálja a fogadó számára, hogy fogadja el, mert, ha visszautasítja, akkor még ennyit sem kap. Ezért egy ilyen ajánlatot várhatnánk az ajánlattevőtől. A tapasztalatok mégis azt mutatják, hogy az ajánlattevők átlagosan 400 forintot ajánlanak fel, a fogadók pedig 200-300 forintnál kisebb ajánlatot általában visszautasítanak. Az ajánlat fogadója számára érdemes veszteséget vállalni azért, hogy büntesse a méltánytalan ajánlatot, tehát a tipikus viselkedés nem a tiszta, racionális önérdék. Az ajánlattevő részéről nem egyértelmű, hogy mi játszik szerepet abban, hogy nem a tisztán önérdékre támaszkodik. Vajon altruista, vagy csupán fél, hogy a túlságosan alacsony ajánlatot visszautasítják és pórul jár? Erre a kérdésre ad némi választ a Diktátor játék.

A Diktátor játékban az ajánlat fogadójának nincs beleszólása a felosztás mértékébe, tehát az ajánlattevő diktál. Ebben az esetben az ajánlattevőnek nyilvánvalóan az a legjobb megoldás, ha megtartja az összes pénzt, hiszen a fogadónak nincs módja büntetni, nem kell félni, hogy nem nyer semmit. Az önérdék tehát egyértelműen az 1000 forint megtartását diktálja. Ennek ellenére a tapasztalatok szerint az ajánlattevő 100-250 forint közötti összeget kínál általában, ami kevesebb, mint az Ultimátum játékban jellemző ajánlat, de egyértelműen több, mint amit az önérdék diktál. Tehát az ajánlattevők döntésében mindkét szempont, a méltányosság és az önérdék is, szerepet játszik.

Amit még nem tudunk, hogy milyen egyéb emberi tényezők játszanak szerepet ebben a viselkedésben. Némileg rávilágít a lehetséges szempontokra az, amikor változtatjuk a játékosok ismereteit egymásról. Amikor teljes anonimitás mellett játsszák ezt a játékot, akkor az ajánlattevők valamivel kevesebbet ajánlanak: kb. 70 százalékuk tisztán az önérdékét követve semmit nem ad, a 30százalékuk 100-200 forint között. Amikor úgy játsszák, hogy az ajánlatot elfogadó előzőleg ad magáról egy rövid jellemzést, bemutatkozást, amit az ajánlattevő hall, akkor az átlagos ajánlat az összeg felére, esetünkben 500 forintra nő, a stratégiák pedig változatosakká válnak. Sok ajánlattevő

marad önzőnek és nem ad semmit, mások a teljes összeget odaadják. Ez a két véglet azt illusztrálja, hogy a Diktátor játékban a viselkedést nagyban befolyásolják egyéb, emberi tényezők – szemben az Ultimátum játékkal, amelyben az ajánlattevők nem térnek el nagyon a 30-50 százalékos aránytól.

A Fogoly Dilemmája típusú játékokban a bizalomnak kulcsszerepe van, míg az Ultimátum ill. Diktátor játékokban ez nem jellemző. Az Ultimátum játék az önzőség és az altruizmus keverékét mutatja, a Diktátor játék pedig a tiszta altruizmust méri.

A Bizalom és Adománycsere játékoknál nagy szerepet kap a bizalom. A Bizalom játékban egy befektető és egy kedvezményezett (angol neve beszédes: trustee) kap egy-egy összeget a kísérletvezetőtől, legyen ez ismét 1000 forint. A befektető befektetheti a pénz egészét vagy egy részét olyan módon, hogy egy adott összeget az 1000 forintból elküld a kedvezményezettnek. A kísérletvezető ekkor megháromszorozza a küldött összeget, így a kedvezményezett most a befektető által küldött pénz háromszorosának birtokosa. A kedvezményezett ezen a ponton szabadon dönthet arról, hogy visszaad-e bármely összeget a befektetőnek az így kapott pénzből. Tehát ha a teljes kiinduló összeg  $S$ , a befektetett összeg  $y$ , akkor a játék végén a befektető eredménye  $S-y+z$ , ahol  $z$  a kedvezményezett által a befektetőnek visszajuttatott összeg. Például esetünkben az  $S$  1000 forint, és tegyük fel, hogy a befektető befektet 700 forintot és megtart magának 300 forintot. Ekkor a kedvezményezett számára a befektetett összeg megháromszorozódik, és 2100 forint birtokába kerül. Ha a kedvezményezett visszaad a befektetőnek 1000 forintot és megtart magának 1100 forintot, akkor a befektetőnek a végén lesz  $300+1000=1300$  forintja, a kedvezményezettnek pedig  $1000+1100=2100$  forintja. A kedvezményezett tehát kissé jobban jár, mint a befektető, de a befektető annál jobban jár, minél inkább bízhat abban, hogy a kedvezményezett visszaad a pénzből. Ha a befektető teljesen bizalmatlan, és megtartja magának az egész 1000 forintot, akkor ketten összesen csak  $2S$  összeggel rendelkeznek, azaz 2000 forinttal, míg, ha a befektető akár csak egy kicsit is bízik és valamennyit befektet, akkor összesen  $4S$ , azaz 4000 forint van játékban. Tehát kölcsönös nyereség származik a bizalomból. Az a kedvezményezettre van bízva, hogy mutat-e hálát a bizalomért, és visszaad egy – méltányos – összeget, vagy az önzőségét követve megtartja az összes pénzt. Tapasztalatok ezzel a játékkal főleg a fejlett országokból származnak, ahol a befektetők tipikusan maximum a kapott összeg felét fektetik be, de befektetnek, és emberenként jelentős a változatosság. A kedvezményezettek kevéssel kevesebbet fizetnek vissza tipikusan, mint a befektetett összeg, tehát a bizalom nem teljesen kifizetődő. Ugyanakkor a kedvezményezettek által visszafizetett összeg a befektetett összeggel párhuzamosan növekszik, tehát pozitív reciprocitásként értelmezhetjük ezt a magatartást, vagy úgy, hogy a kedvezményezett kötelességének érzi, hogy többet fizessen vissza annak a befektetőnek, aki nagyobb bizalmat tanúsított iránta.

Az ilyen pozitív reciprocitásnak fontos szerepe van a társadalmi életben. A legtöbb társas kapcsolatot nem explicit szerződések irányítanak, hanem implicit, informális megegyezések. Sőt, ha vannak is explicit szerződések, azok gyakran egyáltalán nem teljesek, ami erős késztetést von maga után, hogy kibújjanak alóla. A pozitív reciprocitásra támaszkodva a felek jobb eséllyel képesek érvényesíteni az ilyen inkomplett szerződéseket.

Jó társadalmi példa erre a bérmegállapodás munkáltató és dolgozó között. Tehát a fentiekből az következik, hogy a reciprocitás alkalmazható az inkomplett szerződések teljesítésében. Nézzük az Adománycsere játékok alábbi változatát. Legyenek a résztvevők munkáltatók és munkavállalók. Egy munkáltató ajánlhat egy munkaszerződést, ami adott w bér ellenében é erőfeszítési szintet ír elő. Ha a munkavállaló elfogadta ezt az ajánlatot, akkor onnan kezdve szabadon megválaszthatja a tényleges erőfeszítés szintjét egy minimum és egy maximum között (legyen a skála 1-10). A munkáltatónak mindig ki kell fizetnie a szerződésben meghatározott bért, tekintet nélkül a tényleges erőfeszítési szintre. Így a munkavállaló számára a legalacsonyabb erőfeszítési szint adja a legmagasabb anyagi eredményt, és képviseli a tisztán önérdek szerinti viselkedést. Értelemszerűen a munkáltató számára a legmagasabb anyagi eredményt a legmagasabb erőfeszítési szint teljesítése nyújtja. A döntő ebben a kísérletben az, hogy az önző munkavállalónak nincs ösztönzője arra, hogy a minimális erőfeszítési szint fölött teljesítsen, tekintet nélkül a bérszínvonalra. Ezért azok a munkáltatók, akik erre a magatartásra számítanak, a legalacsonyabb bért fogják kínálni, ami még elegendő ahhoz, hogy a munkavállaló aláírja a szerződést. A reciprocitásra hajlamos munkavállalók azonban honorálják az ennél nagyobb vonalú bérajánlatot azzal, hogy maguk nem a minimális, hanem nagyvonalúbb erőfeszítési szinten teljesítenek. A kérdés tehát az, hogy a munkáltatók milyen mértékben folyamodnak a dolgozók reciprocitásához nagyvonalú szerződési ajánlatokkal, és hogy a dolgozók milyen mértékben honorálják ezt a nagyvonalúságot.

Az ilyen kísérletekből az derült ki, hogy sok munkavállaló ténylegesen eléggé nagyvonalú erőfeszítési ajánlatokat tesz. A munkáltatók által kínált szerződések átlagosan a tíz fokú skálán hetes szintű erőfeszítést kötnek ki az ajánlott bérért, s ebben az foglaltatik benne, hogy a munkavállaló megkapja a teljes bevétel 44%-át akkor, ha valóban teljesíti a hetes erőfeszítési szintet. A tapasztalat az, hogy a munkavállalók többsége honorálja ezt a nagyvonalúságot. A legtöbbjük nem teljesíti a szerződésben megkövetelt erőfeszítési szintet, de az önző számítás szerinti minimális erőfeszítés fölötti szintet választ. Az átlagosan választott erőfeszítés 4,4, ami jócskán a minimális 1 fölött van. Sőt, erőteljes pozitív korreláció áll fenn az erőfeszítés és a bérek között, tehát működik a pozitív reciprocitás.

#### **A becsületes ember megkísértése**



Az emberek többsége alapján véve becsületes, és annak is tartja magát. Ugyanakkor szeretünk jól járni, és ez gyakran kísértésbe visz bennünket. Az integritásra nézve a legfőbb veszélyt az alapján véve becsületes emberek apró megkísértései jelentik. Lássunk néhány adatot és esetet, ami alátámasztja ezt az állítást, utána szemügyre vesszük Dan Ariely munkája nyomán (Ariely2008, 2012), hogy milyen pszichológiai motivációk rejlenek a jelenségek mélyén, s azt is, hogy a szervezetekben milyen lehetőségeink vannak ennek a veszélynek a csökkentésére.

### *Önérdek és csalás*

Ahogy eddig fogalmaztunk, a közfelfogás szerint az ember alapvetően az önérdekét követi, és megmutattuk, hogy ez távolról sem mindig van így, fontos társadalmi normák fölülírhatják ezt a motivációt. Ha most konkrétan az integritás rombolásának explicit eseteire, a csalás eseteire gondolunk, akkor hasonló helyzettel van dolgunk. A közfelfogás egyébként jó társaságban van, mert a hagyományos közgazdaságtanban a csalás uralkodó felfogása a Chicago-i Egyetem Nobel-díjas közgazdászától, Gary Beckertől származik, aki szerint az emberek a szituáció racionális elemzése alapján jutnak arra döntésre, hogy elkövetik a büntetendő cselekedetet. Felfogását az anekdota szerint a következő esete alapozta meg. Egy nap Becker rohant egy találkozóra és késésben volt. Nem volt szabályos parkolási lehetőség, ezért úgy döntött, hogy szabálytalanul parkol és megkockáztatja a büntetést. Becker fontolóra vette a saját gondolkodási műveleteit ebben a szituációban, és észrevette, hogy a döntését kizárólag az elképzelhető költség-haszon elemzés szabta meg – nyakon csípi, megbüntetik, esetleg elvontatják az autóját, viszont ezzel szemben áll az előny, hogy odaér időben a találkozóra. Azt is észrevette, hogy amikor felmérte a költségeket és az előnyöket, a megfontolásaiban nem volt helye a helyes vagy helytelen szempontnak; egyszerűen a lehetséges pozitív és negatív kimenetek összehasonlítása számított.

A fáma szerint így született meg a racionális bűn egyszerű modellje (SMORC=Simple Model of Rational Crime), mely szerint, ha az integritás megsértésének lehetősége és az arra irányuló motiváció felbukkan, akkor három tényező számít:

- mekkora nyereségem származik belőle
- mekkora a lebukás valószínűsége, és
- milyen súlyú büntetésre kell számítanom lebukás esetén.

Ezen költség-haszon elemzés alapján eldöntjük, megéri-e elkövetni a törvénytelenséget. A kérdés, hogy ez a modell mennyire jól írja le az emberek viselkedését, amikor kísértésbe jönnek, hogy vétsenek a becsületes viselkedés ellen. Ha jól, akkor a társadalomnak világos a teendője: először növelni kell a lebukás kockázatát (pl. szigorúbb ellenőrzéssel), másodsor növelni kell a büntetés súlyosságát lebukás esetén. Vegyük észre, hogy a korrupció elleni küzdelem hagyományos felfogása

éppen ezt a gondolatmenetet követi, ahogy azt a racionális modellek bemutatása során is láthattuk. De mi van akkor, ha ez a modell pontatlan vagy hiányos? Akkor ki kell derítenünk, hogy mi készteti ténylegesen az embereket, hogy áthágják a becsületes játék szabályait, és ennek alapján ki kell dolgoznunk a megoldásokat az ilyen kísértések kiküszöbölésére, és az ellenállás erősítésére. Dan Ariely (2012) éppen erre tett kísérletet, amikor egy sor különböző helyzetben vizsgálta, hogy miként reagálnak az emberek a kísértésre, és milyen tényezők befolyásolják annak valószínűségét, hogy engednek neki, vagy inkább ellenállnak.

Az első és talán legfontosabb megállapítás, hogy a világban nagyságrendekkel nagyobb veszteséget okoznak az alapján becsületes, tehát nem bűnöző emberek kisebb csalásai, mint a „hivatásos” bűnözők tettei. Hogy ezt a megállapítást kézzelfoghatóvá és „emberközelivé” tegyük, álljon itt egy konkrét eset, amelyet Ariely a fenti állítás érzékeltetésére ismertet (Ariely 2012).

Egy 2011-es TV műsorban szerepelt egy fiatalember, Dan Weiss, aki a John F. Kennedy Művészeti Központnak dolgozott. Az volt a feladata, hogy leltárt vezessen a Központ ajándékboltjáról, ahol 300 jó szándékú önkéntes, jobbára színész és zenekedvelő nyugdíjas dolgozott. Ők árulták a holmit a látogatóknak. A rendszer nagyon egyszerű volt, nem volt pénztárgép, csak készpénzdobozok, ahová az önkéntesek betették a pénzt, és ahonnan adták a visszajárót. Ezek a boltok nagyon jól mentek, évente több, mint \$400.000 értékű árut adtak el. Egy volt a bökkenő. Ebből minden évben eltűnt kb. \$150.000.

Amikor Dant előléptették vezetővé, neki látott, hogy nyakon csípje a tolvajt. Egy fiatal alkalmazottat gyanúsított, akinek az volt a feladata, hogy zárás után a készpénzt elvigye a bankba. Megbízott egy detektív ügynökséget. Egy este csapdát állítottak. Dan megjelölt bankjegyeket tett a készpénzes dobozba, majd távozott. Utána elrejtőzött a detektívvél és vártak. Amikor a gyanúsított távozott a Központból, lecsaptak rá, és megjelölt bankjegyeket találtak a zsebében. A dolog látszólag megoldódott. Igen ám, de miután kirúgták a fiatalembert, továbbra is híja volt a pénznek. Ez után Dan felállított egy leltári rendszert, ahol pontosan vezetni kellett az árakat és az eladásokat. A lopások ettől kezdve megszűntek. Tehát nem egy magányos tolvaj volt a háttérben, hanem egy csomó idős, jó szándékú, művészetpártoló önkéntes követte el a rendszeres kis lopásokat.

Ariely kutatásainak alapját egy szellemes kísérleti elrendezés jelenti, a „mátrix kísérlet”. Ezt első próbaként a Massachusetts Institute of Technology, a világ egyik legnagyobb presztízsű egyetemének hallgatói körében végezte el, akiről joggal feltételezhetjük, hogy nem szorulnak rá arra, hogy kis csalással némi zsebpénzhez jussanak. Önkénteseket toboroztak a kampuszon azzal az ígérettel, hogy 10 perc alatt akár \$10-t is kereshetnek. A résztvevők, mint egy vizsgán, különálló, írólapos székeken

[U28] megjegyzést írt: A sárgával kiemelt szöveg egy jóval korábbi fejezetbe illene a tankönyv logikája szerint. Ez ugyanis szintistán racionális modell. Akkor is ez az elhelyezés és vissza utalás javasolt, ha az ezt követő rész már ennek meghaladása.

[U29] megjegyzést írt: Ez a mondat az előzőhöz képest felesleges, ha a kirúgása után is volt lopás. Akkor mindegy, hogy aktuálisan mennyit sikkasztott egy nap. Jogilag ez egyébként nem lopás, hanem sikkasztás.

foglaltak helyet. Ez után minden résztvevő kapott egy lapot, amit lefordítva az írólapra tettek. A lapon 20 különböző mátrix volt, olyanból, mint az alábbi 4 x 5:

1,69	1,82	2,91
4,67	4,81	3,05
5,82	5,06	4,28
6,36	5,19	4,57

Az volt a feladat, hogy keressenek minden mátrixon két számot, amelyek összege pontosan 10. Öt percük van, hogy minél több mátrixot oldjanak meg. Minden helyes válaszáért 50 centet kapnak. Amikor a kísérletvezető azt mondja, hogy „kezdjék”, akkor megfordítják a lapot és neki látnak megoldani a mátrixokat, az óra pedig elindul. Javasoljuk az olvasónak, hogy próbálja megoldani a fenti egyszem mátrixot, abból lesz némi benyomása arról, hogy mekkora feladat öt perc alatt minél többet megoldani.

Ez idáig minden résztvevő számára egyforma volt. Ami az öt perc leteltével következett, az változott a különböző feltételek mellett. Tegyük fel, hogy a kontroll helyzetben az öt perc leteltével pl. 4 mátrixot sikerült megoldani. Az illető odamegy a kísérletvezető asztalához és átadja az ívet. A kísérletvezető ellenőrzi a megoldást, megállapítja, hogy 4 sikeres megoldás van és kiszámolja a \$2-t. Az illető végzett, elmehet.

Egy másik változat az iratmegsemmisítő változat, amiben lehetőség nyílik a csalásra. Ez hasonló a kontroll helyzethez, de amikor letelt az öt perc, a kísérletvezető ezt mondja: „Most, hogy végeztél, számold meg a helyes válaszokat, tedd a feladatlapodat az iratmegsemmisítőbe a terem túlsó végében, utána gyere vissza hozzám, és mond meg, hány mátrixot oldottál meg helyesen.” Amikor ezt a résztvevő végig csinálja, megkapja a **bemondás szerint** járó összeget és megy a dolgára.

Ha összehasonlítjuk az eredmények átlagát a kontroll helyzetben, ahol lehetetlen volt csalni, és az iratmegsemmisítő helyzetben, ahol mód volt a csalásra, akkor kiderül, éltek-e a résztvevők a lehetőséggel. Nos, az eredmények magukért beszélnek: a kontroll helyzetben átlagosan 4 mátrixot oldottak meg, az iratmegsemmisítő helyzetben átlagosan hatot. Hiszen „bemondásra” kapták a fizetséget, senki nem ellenőrizte őket, miért nem mondták azt, hogy mind a 20 mátrixot sikerült megoldaniuk, és távoztak a maximális \$10 honoráriummal. Ehhez képest beérték \$3-ral, amiből mindössze \$1 volt az, amit csalással szereztek! Racionális? Nyilvánvalóan nem!

Ez tehát az alapmegfigyelés. Ha lehetőség adódik a csalásra, akkor az egyébként tisztességes emberek nagy része kihasználja, de csak szerény mértékben. Azonban az integritás sérüléséből származó társadalmi károk a jelenség tömeges volta miatt éppen az ilyen kis csalások következtében kiemelkedően nagyok. Tehát érdemes szemügyre venni, mi befolyásolja, hogy egy adódó lehetőség csábításának engednek-e az emberek, vagy ellenállnak a kísértésnek. Ezzel egyúttal ahhoz kapunk támpontokat, hogy a szervezeti életben milyen módszerekkel csökkenthetjük az integritást sértő magatartások arányát.

A fentebb Becker nyomán bemutatott SMORC szerint fokozza a kísértést az elérhető nyereség mértéke. Ariely-ék a fenti, mátrixos alapkísérlet egy változatával ezt a feltevést igyekeztek ellenőrizni, megint csak nem hivatásos bűnözők, hanem egyszerű, alapjában véve tisztességes emberek körében. Ebben a változatban csoportonként változtatták az elérhető jutalmat: 25 cent, 50 cent \$1, \$2, \$5, és végül a kiugróan magas jutalom a \$10 volt minden egyes helyes megoldás után. Ezzel párhuzamosan egy csoportot megkérték, becsüeljék meg, hogyan fog alakulni a csalás mértéke az iratmegsemmisítő változatban a kapható összeg függvényében. Ezek a becslések a SMORC-kal és intuíciónkkal teljes összhangban annál nagyobb arányú csalást jósoltak, mennél többet lehetett általa nyerni. Kollégáinkkal egy kb. 70 fős integritás tanácsadó társaságot ugyanerre kértünk a kísérleti helyzet bemutatása után, s náluk is pontosan érvényesült a hatás, ők is jóval gyakoribb csalást jósoltak akkor, ha magasabb volt a jutalom.

A tényleges eredmények ezt a várakozást súlyosan megcáfolták: a jutalom mértékétől függetlenül ugyanúgy átlagosan kettővel többet jelentettek, mint a kontroll csoport, sőt, a kiugró \$10-os változatban enyhén még csökkent is a csalás mértéke! Ez először is azt bizonyítja, hogy a mindennapos csalást nem a költség-haszon elemzés vezérli. Az pedig, hogy a legnagyobb lehetséges nyereség éppen, hogy csökkentette a csalás mértékét, azzal függhet össze, hogy átlépett az érték egy olyan szintet, amit „bocsánatos vétekként” könyvelhet el az elkövető, és nem merül föl benne a kétely, hogy ő alapjában rendes, becsületes ember.

A SMORC következő tényezője a lebukás kockázata. Ezt vizsgálandó három változatot terveztek. Az első csoport a feladatlap felét semmisítette meg, a másik felét beadta. A második csoport a teljes feladatlapot megsemmisítette. A harmadik csoport nem csak hogy a teljes feladatlapot megsemmisítette, de utána egy nagy serlegből, amiben \$100 volt apróban, annyit vett ki elmenőben a laborból, amennyit jónak látott. Itt is megkértünk egy másik csoportot, hogy jósolja meg a várható viselkedést. A várakozásuk az volt, hogy minél kisebb a lebukás veszélye, annál nagyobb lesz a csalás gyakorisága és mértéke, tehát a legkisebb mértékű az első csoportban, következő a másodikban, és a legnagyobb fokú a harmadikban lesz. Az említett, integritás tanácsadóknak szóló előadáson ezt a

jóslást is megtették a kollégák, s ők is ugyanerre a következtetésre jutottak. Az eredmények itt sem igazolták a jóslatokat, ugyanúgy átlagosan két sikeres megoldással többet mondtak be, mint a kontroll csoportban.

Fölmerült lehetséges magyarázatként, hogy a résztvevők úgy gondolkoztak, ha túl sokat jelentenek, akkor az gyanús lehet, és esetleg azt kockáztatják, hogy rákérdeznek, és akkor esetleg lebuknak. Ezért egy következő változatban azt variálták a kutatók, hogy mi számíthat „túl soknak.” Az egyik csoportnak a más csoportok által elért valóságos átlagteljesítményt mondták el előre (4 mátrix), a másik csoportnak azt mondták, hogy a többiek átlagteljesítménye 8 mátrix. Ha a fenti gondolatmenet jellemezte a résztvevőket, és a lebukás veszélye miatt féltek az átlagnál sokkal nagyobb számot bemondani, akkor várhatóan magasabbra tették volna ezt a léceket akkor, amikor úgy tudták, hogy a „normális” teljesítmény a 8 mátrix. Ám ez a manipuláció sem volt semmilyen befolyással a csalás mértékére.

Eddig tehát azt láttuk, hogy azok a tényezők, amelyekről a racionális közgazdaságtani felfogás, ami történetesen egybe esett a közfelfogással, valójában nem, illetve messze nem olyan mértékben érvényesülnek, mint gondoljuk. Most nézzünk olyan tényezőket, amelyek viszont növelik annak esélyét, hogy engedünk a csalás kísértésének. Már eddig is ott lappangott a háttérben egy szimbolikus tényező: milyen kategóriába esik a cselekedet, bűn vagy sem. Azt láttuk, hogy a mérték ennek megítélése szempontjából fontos, a nagyobb csalást már bűnnek kategorizáljuk (pl. amikor már \$10 lehet a nyereség), és ha rendes emberek vagyunk, nem követjük el. Ilyen szimbolikus tényező lehet az is, mi az, amivel csalunk. Ariely egy informális terepkísérletet végzett, amiről mindannyiunknak lehet tapasztalatunk a munkahelyi közös hűtőszekrényekkel kapcsolatban. Az egyetemi kampusz egyik kollégiumában a közös hűtőbe betett egy karton Coca-colát. A másik kollégium ugyanilyen hűtőjébe egy kistányért, rajta egy karton Coca-colával egyenértékű pénzzel. A karton Coca-colának két nap alatt lába kelt. A tányéron a pénz még egy hét múlva is érintetlenül ott volt. Egy marslakó számára teljesen illogikus viselkedés ez. Mégis, a pénz szimbolikusán mást jelent, mint egy doboz kóla. Ezt a jelenséget modellezték a mátrix kísérlet egy változatával. Most az iratmegsemmisítő, tehát a csalás kísértésének kitett csoport nem közvetlenül pénzt kapott a kísérletvezetőtől a bement eredmény után, hanem zsetonokat, amiket azután kifelé ment a terem bejáratánál átválthatott tényleges készpénzre. Ez a kicsi eltávolítás a pénztől úgy kategorizálta át a résztvevők számára a helyzetet, hogy jóval kevésbé álltak ellen a kísértésnek, és kétszer olyan mértékben csalnak, mint a kontrollok.

Persze az legalább ilyen fontos, hogy milyen lépésekkel vehetjük elejét, vagy legalább csökkenthetjük érdemben az ilyen apró, de sok kicsi sokra megy csalásokat. Egy másik kísérletsorozatban ezeket a

lehetőségeket vizsgálták Ariely-ék. Fentebb taglaltuk a társadalmi normák jelentőségét az integritást követő vagy sértő viselkedésben. Az merült fel, hogy ha egy adott szituációban erősen szem előtt van egy olyan norma, ami az integráns magatartást írja elő, akkor az hatással lehet az aktuális viselkedésre, és segít ellenállni a csalás kísértésének. Az egyik ilyen vizsgálatban ugyancsak a mátrix kísérlet volt a keret. Ebben 450 egyetemi hallgató vett részt a UCLA egyetemről. Ebben a vizsgálatban a mátrix feladat előtt arra kérték az egyik csoportot, hogy idézze fel a Bibliából a tíz parancsolatot. A másik csoportnak azt a feladatot adták, hogy idézzék fel a középiskolai tanulmányaikból tíz kötelező olvasmány címét. Ezt követte a szokásos mátrix feladat. Azok, akik a könyvcímeket idézték fel az első feladat során, a szokásos mértékű csalást mutatták, tehát a kontrollok által megoldott átlagosan négy mátrix helyett átlagosan hat mátrix megoldásáról jelentettek. Akik azonban a tíz parancsolatot idézték fel, azok egyáltalán nem csaltak, pontosan a kontrollokéval megegyező átlagokat mondtak be. Nem volt jelentősége, hogy vallásosak-e, sőt, ez a csoport átlagosan mindössze hármat tudott felidézni a tíz parancsolatból. A hatás pusztán azon alapult, hogy a feladat ráhangolta őket a normák létezésére, s így ezeket önkéntelenül és tudattalanul fontosnak vették, és arra készítette őket, hogy ellenálljanak a kísértésnek. Ez annyira így volt, hogy egy másik kísérletben kimondottan ateistákkal dolgoztak, de a mátrix kísérlet előtt feleskették őket a Bibliára. Ők a kontrollokkal szemben egyáltalán nem csaltak.

Egy nagyon egyszerű gyakorlat jól mutatja ennek a mechanizmusnak a jelentőségét, ami egyébként régi hagyomány a katolikus egyházban, a „szem” szimbólum alkalmazásában. Egy egyetem (a New Castle-i Egyetem) pszichológia tanszékén, mint általános, van egy teakonyha. Teát és kávét lehet készíteni, és egy becsületkaszába kell bedobni az érte járó összeget. Megfigyelték, hogy amikor hó végén elszámolnak, mindig kevesebb pénz van a becsületkaszában, mint amennyi kávé, illetve tea fogyott. A kutatók egy hónapig a becsületkassza fölé képeket raktak ki, amiket hetente váltogattak. Az egyik héten szép virágok fényképei voltak, másik héten szemekről készült fényképek, váltogatva. Amikor a virágokról készült fényképek szerepeltek, a hiány akkora volt, mint általában. Amikor a szemekről készült képek voltak a kassza környékén láthatók, akkor semmi hiány nem mutatkozott a becsületkaszában. Egészen pontosan, ezeken a heteken háromszor akkora összeg gyűlt össze a becsületkaszában.

Talán nem meglepő, de nem is triviális, és szervezetpszichológiai szempontból nagy jelentőségű összefüggés, hogy az emberek az ilyen apró csalásokra sokkal inkább hajlamosak akkor, ha némi bosszúság, frusztráció éri őket. Tudattalanul a csalással vesznek revansot, állítják helyre a lelki egyensúlyukat. Ezt jól szemlélteti Ariely-ék egy másik szellemes kísérlete. Egy fiatal színészt béreltek föl, nevezzük Daninak, aki kávézó vendégeket beszélt rá, hogy vegyenek részt egy öt perces feladatban \$5-ért. Amikor beleegyeztek, átadott nekik 10 árkus papírt tele véletlenszerű betűkkel, és

arra kérte őket, találjanak annyi egymás mellett lévő azonos betűt, amennyit csak tudnak, és karikázzák be őket ceruzával. Amikor végeztek visszatért az asztalukhoz, összeszedte a lapokat, átadott nekik egy adag bankjegyet, és így szólt: „Tessék, az \$5-ja, kérem, számolja meg a pénzt, írja alá a nyugtát, és hagyja az asztalon. Később visszajövök érte. Ezzel otthagya, hogy egy másik alany után nézzen. A trükk az volt, hogy nem \$5, hanem \$9 volt az asztalon, és a kérdés az volt, hány résztvevő adja vissza a többletet.

Ez volt a bosszúság nélküli helyzet. A másik változatban Dani, miközben magyarázta a feladatot, úgy tett, mintha rezegne a mobilja, fölvette, és a következő 20 másodperces beszélgetést bonyolította le: „Szia Miki. Mi a helyzet?” Kis szünet után lelkesen mondta: „Tökéletes, pizza ma este 8.30-kor. Nálad vagy nálam?” Aztán befejezte a beszélgetést, visszatette a mobilt a zsebébe, és mintha mi sem történt volna, folytatta a feladat elmagyarázását.

A bosszúság nélküli helyzetben a résztvevők 45 százaléka adta vissza a többletet (elég lesújtó), de a bosszantást követően a résztvevőknek csak 14 százaléka tett így.

A következő szociálpszichológiai összefüggés, ami egy szervezetben erősítheti az integritást sértő viselkedést, a felelősség megosztásával kapcsolatos. Így működik. Ariely felállított egy csoki automatát a folyosón, és úgy állította be, hogy 0 pénzt kérjen, de a gépre 75 cent volt írva. Amikor az automatát használó bedobta a 3 darab negyed dollárost, a gép kiadta a csokit és a három negyed dollárost is. A jeleneteket a közelből figyelte egy munkatárs és rögzítette mi történik. A legtöbben háromszor „vettek”, de senki sem vett ennél többször. Azt is megfigyelte, hogy az illető körülnézett, és ha látott a közelben egy barátot vagy ismerőst, őt is meginvitálta a potya csokizásra. Ariely szerint e mögött az volt, hogy ha együtt lépnek át egy norma határt, akkor az elfogadhatóbb a saját szemükben.

A Cressey-féle korrupció modell három tényezőjének egyike a normaszegés társadalmi elfogadottsága. Ariely és munkatársai a mátrix kísérlet segítségével nagyon pontosan demonstrálták ennek a működését. A Carnegie-Mellon Egyetemen elvégezték a szokásos mátrix kísérletet (ezúttal könnyebb mátrixokkal). Volt tehát a kontroll és az iratmegsemmisítő változat, de volt egy harmadik is. Ebben a változatban volt egy beépített ember, aki 1 perc után fölállt, és azt mondta, hogy kész van, mindet megcsinálta, mi a teendője. A kísérletvezető, mintha teljesen rendben lenne, mondta, hogy mehet isten hírével és átadta neki a teljes összeget, \$10-t. Ebben az esetben a kontrollok átlagosan 7 mátrixot oldottak meg, amikor azonban azt látták, hogy valaki arcátlanul csalt, akkor átlagosan 15 helyes megoldást mondtak be az iratmegsemmisítő helyzetben. Nem meglepő, hogy a következmények nélküli látványos csalásnak ilyen romboló hatása van az integritás érvényesülésére.

Ebben az esetben a beépített ember viselkedésének az volt az üzenete, hogy a csalás társadalmilag elfogadott dolog.

Ezt az értelmezést megerősítette a kísérlet egy változata. Ebben az változatban a beépített ember, rögtön az instrukció megadása után, miközben a kísérletvezető hajtotta össze az instrukciót tartalmazó papírját, jelentkezett egy kérdéssel. A kérdés így hangzott: „Elnézést, ha ezeket az instrukciókat nézem, megtehetem, hogy egyszerűen azt mondom, hogy az összeset megoldottam, és elsétálok az összes pénzzel?” A kísérletvezető kis gondolkodás után így válaszol: „Tegyen, ahogy jónak látja.” Ebben az esetben átlagosan kettővel kevesebbet mondtak be, mint a sima iratmegsemmisítő helyzetben, és ötten kevesebbet, mint az arcátlanul csaló helyzetben. Tehát csakugyan a társadalmi elfogadottság volt a döntő tényező az arcátlan helyzetben, és nem a költség-haszon elemzés.

Még egy további mozzanat, ami a társadalmi elfogadottság jelentőségére utal. Pittsburg-ben két jelentős egyetem van, a University of Pittsburg, és a Carnegie-Mellon University, ahol a vizsgálatok folytak. Amikor az arcátlan beépített ember a rivális Pittsburg Egyetem pólóját viselte, akkor az előbbi 15 helyett, csupán 9 helyes megoldást mondtak be. A külső csoporttag viselkedése jóval kevésbé számított társadalmi megerősítésnek.

Az szervezeti integritásra nézve komoly veszélyt jelent az, amit Ariely altruista csalásnak nevez. Amikor azzal mentheti föl magát a csaló, hogy tulajdonképpen a másíknak segít vele. Ezt is a szokásos mátrix kísérlettel vizsgálták, itt is volt kontroll csoport, akiknek nem állt módjukban csalni, és iratmegsemmisítő csoport, akik ellenőrzés nélkül bemondhatták az eredményüket. Ebben az esetben azonban, miután a mátrixos feladatlapokat már elnyelte az iratmegsemmisítő, a kísérletvezető elmondja a résztvevőknek, hogy egy két fős csapat tagjai, és hogy a csapat összes nyeresiményének a felét fogják kapni. A kísérletvezető rámutat, hogy minden pontgyűjtő ív vagy kék vagy zöld, és a jobb felső sarokban van egy szám. Arra kéri a résztvevőt, hogy járjon körbe a teremben és keressen valakit, akinek a gyűjtőíve más színű, de azonos a száma. Ha megtalálta a partnerét, üljenek le, és mindketten írják rá, hány mátrixot oldottak meg helyesen. Utána írják rá a partnerük által megoldott mátrixok számát a saját gyűjtőívükre. Végül számítsák ki a közös teljesítményüket. Amikor ezzel megvannak, menjenek oda együtt a kísérletvezetőhöz, és adják át neki mindkét gyűjtőívet. Neki persze nincs módja ellenőrizni az eredményeket, így bemondásra kifizeti a járandóságot. Ebben a helyzetben átlagosan hárommal több helyes megoldásról számoltak be, mint amikor egyénileg csaltak. Ez az altruizmus sötét oldala. Ennek elejét lehet venni szervezéssel. Amikor a páros úgy zajlik, hogy először az egyik csinálja végig a mátrixokat és a másik



figyeli, majd a másik dolgozik, és az egyik figyeli, közben nem beszélnek egymással, majd közösen számolják ki az eredményüket iratmegsemmítés után, akkor nincs csalás.

Így foglalhatjuk össze a kollaboratív csalások tanulságait:

- Amikor távoli és ismeretlen partnerrel dolgozunk, akinek előnye származhat a csalásunkból, akkor nagyobb valószínűséggel csalunk, mint ha csak önmagunkért csalunk.
- Amikor egy olyan megfigyelővel dolgozunk, aki nem beszél velünk, akkor nem valószínű, hogy csalunk.
- Amikor olyan megfigyelővel dolgozunk, akivel összebarátkozunk, akkor nagyobb valószínűséggel csalunk, mint ha olyan ember számára csalunk, akit nem ismerünk jól.

Végül különösen érdekes a tisztán altruista csalás. Amikor úgy volt mód csálni, hogy abból csak a másik embernek származzon előnye, akkor még inkább csaltak. Miért? Amikor mindkettőnek előnye származik, akkor a motiváció vegyes: önző és altruista keveréke. Amikor csak a másiknak származik belőle előnye, akkor nagyon könnyen mentjük föl magunkat az alól, hogy nem vagyunk becsületesek. Erre majd még látunk alább példát fontos gyakorlati kontextusban.

Mindezek a kutatások úgy foglalhatók össze, hogy a nem kriminális emberek, tehát a normális túlnyomó többség igen nagy mértékben ki van téve annak, hogy megsértse az integritást akár lépten nyomon, mindennapi apró dolgokban. Pszichológiai szempontból ezt a helyzetet úgy írhatjuk le, hogy ilyenkor dilemmába kerülünk. Szeretünk jól járni, ez fontos örömforrás, nem is elsősorban azért, mert rá volnánk szorulva. Láttuk, hogy a kísérletekben résztvevő egyetemi hallgatók nem voltak rászorulva azokra a kis összegekre, amit a csalással megszereztek. Ugyanakkor minden ép lelkivilágú ember számára nagyon lényeges, hogy az önértékelése pozitív legyen, s ehhez erőteljesen hozzátartozik, hogy magára, mint becsületes, a társadalmi normákat betartó emberre tekinthessen. Amikor tehát olyan helyzetbe jutunk, hogy feltámad az ellenálthatatlan kísértés arra, hogy kihasználjunk egy helyzetet az előnyünkre, de ehhez normát kell szegnünk, akkor ösztönösen úgy oldjuk fel ezt a dilemmát, hogy egy kicsit megszegjük a normát, amivel megszerezjük azt az örömet, amit a „potya” érzése jelent számunkra, de megállunk azon a ponton, ahol még nem kell becsületesnek kategorizálnunk azt, amit elköveltünk. Erre mutatott rá erőteljesen az eredmény, hogy amikor egy szintnél többet lehetett csalással nyerni (tíz dollárt megoldott mátrixonként, tehát összesen akár \$200-t), akkor éppen, hogy csökkent a csalások mértéke. Ezt már nehéz lett volna csekélyke, bocsánatos véteknek kategorizálni. Vagy amikor a közbe iktatott zseton megnövelte a hajlamot a csalásra, mert segítette átkategorizálni a cselekedetet. És általában az a tény, hogy a SMORC racionális érdekkövető szempontjainak nem volt hatása a csalás mértékére, nagy következetességgel álltak meg a csekély, egy dollár körüli „potya” szintjén, holott józan megfontolással minden további nélkül

nyerhetek volna ugyanezzel az erővel tízszer annyit is, ezt az értelmezést támasztja alá. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az önértékelésünket némi önámítással mindig megvédelmeztük. S ez egy másik fontos pszichológiai mechanizmus, amely az integritás apró, hétköznapi megsértéseihez nagyban hozzájárul. Hallatlanul leleményesek vagyunk abban, hogy miként igazoljuk a helytelen, nem egészen morális, normaszegő cselekedeteinket.

### A korlátozott etikusság tágabb kontextusa

Ha mármost definiálni szeretnénk az imént részletesen taglalt jelenséget, akkor olyasmit mondhatunk, hogy a korlátozott etikusság azt jelenti, hogy az etikus döntésekre való képességünket gyakran korlátozzák belső vagy külső nyomások. Ez a fogalom azokra a szisztematikus és megjósolható módzatokra utal, amellyel az emberek nem etikus dolgokat tesznek a nélkül, hogy ennek tudatában lennének.

A legtöbb ember rendszerint etikus, de nem teljesen az, ahogy Ariely-ék kísérletsorozata olyan meggyőzően demonstrálta. Korlátozó tényező származhat kívülről, például a konformitásból, amikor igyekszünk megfelelni a körülöttünk lévő többség. Vagy jöhet belülről, mint az önkiszolgáló torzítás, amikor akár tudat alatt is magunknak kedvezünk mások rovására. Tehát Fontos megértenünk, hogy mindenkinek korlátozott az etikussága. Mindannyian ki vagyunk téve a kognitív torzító tényezőknek és a szervezeti és társadalmi nyomásoknak, amelyek korlátozzák a képességünket arra, hogy etikusan döntsünk.

A pszichológiai kutatások elmúlt fél évszázada, ha valamit bizonyított, azt feltétlenül, hogy a szituációs tényezők dominálnak a diszpozíciós, tartós személyiségtényezők fölött a viselkedésünk irányításában. Azaz, azt a hajlandóságunkat vagy vágyunkat, hogy jó emberek legyünk, maguk alá gyűrhetik pszichológiai vagy szervezeti tényezők, amelyeknek akár nem is vagyunk tudatában (pl. Ross & Nisbett 1991).

Például, noha legtöbbünk etikusan akar cselekedni, egyben arra is törekszünk, hogy a tekintély figurák meg legyenek velünk elégedve (ld. fentebb a legitim tekintélynek engedelmesség normáját). Ezért, ha a főnökünk valami olyasmit kér tőlünk, ami nem egészen etikus, akkor előfordul, hogy megteszük a nélkül, hogy akár csak észre vennénk a hibát, mivel arra összpontosítunk, hogy kedvére tegyünk a főnöknek, és átsiklunk a dolog etikai dimenziója fölött.

Vagy legtöbbünk számára fontos, hogy a kollégáink, a csapat elfogadjon. Így, ha valami etikailag kétes dolog előre viszi a csapat ügyét, és a többiek hajlanak is rá, akkor könnyen szem elől tévesztjük a dolog etikai oldalát.

A korlátozott etikusság megközelítésnek nem az a célja, hogy prédikáljon az embereknek a jó erkölcsről, hanem abban segít, hogy észre vegyünk vakfoltjainkat, és közelítsünk az etikus magatartásnak ahhoz a szintjéhez, amiről egyébként meggyőződésünk, hogy jellemez bennünket (Bazerman & Tenbrunsel 2011).

Amikor megkérünk embereket, hogy ítélik meg 0-100 skálán, az átlaghoz képest mennyire tartják magukat, illetve a szervezetüket etikusnak, akkor az eredmények rendre azt mutatják, hogy ez az önértékelés 50 és 100 pont közé esik, általában 75 körüli értéket mutat. Ez ugye statisztikai képtelenség, hiszen az átlag 50 körül van, ha tehát mindenki 75 körülre teszi önmagát és a saját szervezetét, akkor mindenki átlagon felüli lenne, ami képtelenség. A tanulság: nem vagyunk tudatában, hogy szakadék tátong a között, amennyire etikusnak gondoljuk magunkat, és a között, amennyire etikusak ténylegesen vagyunk (Bazerman & Tenbrunsel 2011).

Az elgondolás, hogy szakadékot tapasztalunk a között, amit hiszünk magunkról, és a között, akik ténylegesen vagyunk, a *korlátozott tudatosság* problémájához kapcsolódik. A korlátozott tudatosság azt a közös hajlamunkat jelöli, hogy kizárunk fontos és releváns információt a döntéseinkből az által, hogy önkényes és diszfunkcionális korlátokat vonunk a problémáról alkotott definíciók köré. A korlátozott tudatosság szisztematikus kudarchoz vezet annak az információnak a meglátásában, ami lényeges a személyes életünk és szakmai kötelezettségeink szempontjából. Erre a vakfoltra drámai példával szolgált a szociálpszichológia történetében a már ismertett Milgram kísérlet: több ezer emberrel elvégezve átlagosan 60-65 százalék közé esett azok aránya, akik engedelmesen elmentek a 450 Voltig. Mégis, valahányszor felteszik a kérdést, azóta is szinte alig akad ember, aki úgy vélné, hogy bármilyen valószínűsége van annak, hogy adott helyzetben vele is megtörténhetne.

Kevésbé drámai, de beszédes példával szolgál erre a vakfoltra Bazerman és Tenbrunsel (2011) vizsgálata. Képzeljünk el egy fiatal egyetemi hallgatót, aki valamilyen állást keres a kampuszon, hogy kipótolja a megélhetési költségeit. Meglát egy hirdetést, ami kutatási asszisztentst keres. A ledolgozandó órák és a megkereshető fizetség is teljesen az, amire gondolt, tehát nyomban jelentkezik is az állásra. Behívják interjúra és egy harmincas éveit elején járónak látszó férfival találkozik. Az interjú során a férfi feltesz egy sor szokásos interjú kérdést, valamint a következő három kérdést:

Van barátja?

[U30] megjegyzést írt: Ide kellene forrásként szakirodalmi hivatkozás.

Az emberek kíváncsiaknak találják?

Mit gondol, helyénvaló, hogy a nők melltartót hordanak a munkahelyükön?

Amikor megkérdeztek egy mintát arról, hogy miként viselkednének egy ilyen interjú helyzetben, az egyetemi hallgatók 62 százaléka azt mondta, hogy megkérdeznék, miért teszi föl ezeket a kérdéseket, és 68 százalékuk azt mondta, hogy megtagadná a választ ezekre a kérdésekre.

Ugyanebben a kutatásban egyetemi hallgatókat a fent leírt interjú helyzetbe hoztak. Egyetlen egy sem volt köztük, aki megtagadta volna a választ ezekre a kérdésekre. Egy kisebbség megkérdezte, hogy miért tette föl ezeket a kérdéseket, de nagyon udvariasan, és rendszerint az interjú végén.

Egy magatartás etikus vagy etikátlan voltának, illetve ennek mértékének megítélésekor sajátos kognitív torzulások jellemeznék bennünket, s ezeket is vizsgálja a viselkedés etika. Az egyik ilyen torzító tényező a kimenetel megítélés torzító hatása (outcome bias; ld. 67. o.). Egy szellemes játékelméleti kísérlet szemléletesen mutatja ezt a kognitív torzítást (Cushman és kollégái 2009). Ez egy jó gyakorlat annak demonstrálására, hogy nem az eljárás minőségét vesszük számításba, hanem a következményt, a nélkül, hogy mérlegelnénk a következmény esélyeit. Ennek hosszabb távú negatív következményei nyilvánvalóak.

A opció: eldobsz egy dobókockát. Ha 1, 2, 3, vagy 4 jön ki, akkor te kapsz 1000 forintot, a másik fél semmit. Ha 5 jön ki, mind a ketten kaptok 500-500 forintot. Ha 6 jön ki, te nem kapsz semmit, a másik kap 1000 forintot.

B opció: eldobsz egy dobókockát. Ha 1 jön ki, kapsz 1000 forintot, a másik nem kap semmit. Ha 2, 3, 4, vagy 5 jön ki, mindketten kaptok 500-500 forintot. Ha 6 jön ki, te nem kapsz semmit, a másik kap 1000 forintot.

Melyik opciót választod?

Nyilvánvalóan az A az önző, a B a méltányos. Miután lejátszottátok, a másik (nem választó) fél megkapja a jogot, hogy téged (választó felet) megbüntessen, csökkentheti a neked járó összeget a nélkül, hogy ezért neki áldozatot kellene hoznia. Ebben az esetben a büntetési jogot kapó fél a büntetést az alapján szabta ki, hogy milyen eredmény jött ki, s nem az alapján, hogy a választó az önző vagy a méltányos változatot választotta-e. Ha meggondoljuk, ha valaki a méltányos változatot választja, és szerencséje van, nem jogos a büntetés.

Fontos jelenség az etikus magatartás megítélésénél és az integritásra törekvő intézkedések kockázatainál az etikai elhalványulás (ethical fading) jelensége. Ennek az a lényege, hogy az etika

kikerül az előttünk álló döntés során a mérlegelés látóköréből. Erre utal a vakfolt hasonlat is. Amikor nem látom egy döntés etikai következményeit, akkor nem kerülnek be a döntési kritériumok közé. Ennek következtében etikátlanul viselkedek, és szemben az értékeimmel, mégsem vagyok tudatában ennek az ellentmondásnak. A társadalmi életben egyik leggyakoribb eset az, amikor egy üzleti döntési helyzetben figyelmünk a döntés üzleti körülményeinek mérlegelésére irányul, és a vakfoltba kerül az etikai dimenzió. Erre számtalan példát lehet felhozni az elmúlt évtizedekből, de talán különösen tanulságos egy jószándékú eset, ahol a döntéshozók nem vették figyelembe ezt a jelenséget. Azért is nagyon tanulságos, mert arra figyelmeztet, hogy ha integráns magatartásra próbálunk egy szervezetet ösztönözni, akkor ennek a tényezőnek a szem elől tévesztése visszalöhet, sőt, hosszú távú, az integritást károsító hatása lehet.

Az eset eléggé banális, egy napközi óvodával kapcsolatos. Az óvoda rendjében, mint mindenütt, meg volt szabva, hogy a szülőknek legkésőbb hány óráig kell a gyerekekért jönniük. Mégis, számos szülő elég nagy gyakorisággal késve jött a gyerekéért, ami nyilvánvalóan frusztrálta az óvoda dolgozóit. Ezért úgy határoztak, hogy szankciót vezetnek be a késve jövő szülőkre, pénzbüntetést helyeztek kilátásba, és ha úgy adódott, foganatosították is a szankciót. Megdöbbenésükre ettől kezdve nem, hogy csökkent volna, de megszorodott a késve érkezések száma. Az esetet az etikusság elhalványulásával magyarázhatjuk. Amíg nem volt szankció, addig a késés a szülők számára etikai kérdés volt, rossz volt a lelkiismeretük, hogy az óvónőknek nehézséget okoznak, ezért igyekeztek elkerülni az ilyen eseteket. Amikor a késéshez egy konkrét pénzbüntetés társult, akkor a lelkivilágukban a helyzet etikaiból üzletivé alakult. Most már költség-haszon elemzés kérdése lett, hogy megéri-e elintézni azt, amiért késnek, és kifizetni a büntetést, vagy sem. A következmények miatt az óvoda leállította a szankcionáló rendszert, de addigra már kialakult a norma, és nem csökkent vissza a késések száma az eredeti szintre.

## Az önigazolás pszichológiája

Már többször előkerült az a mozzanat, hogy amikor olyasmit teszünk, ami egyébként ütközik az értékeinkkel, akkor valahogy elérjük, hogy ezt az tettünket igazoljuk a magunk számára. A mögöttes pszichológiai mechanizmus a szociálpszichológia egyik legfontosabb elvére, a kognitív disszonanciára vezethető vissza.

### A kognitív disszonancia

Ezt a jelenséget a múlt század 50-es éveiben fedezte fel és írta le alaposan Leon Festinger (2000). Az elmélet eléggé közismert, de foglaljuk össze röviden. Ha bármilyen pillanatnyi külső ok, készítés hatására, direkt kényszerítés nélkül, a saját döntésem eredményeként olyasmit teszek, ami ellentétes az értékeimmel, erkölcsi normáimmal, akkor erős, kellemetlen feszültség keletkezik bennem, ez tartósan fennáll, és arra készítek, hogy valamiképpen csillapítsam, megszabaduljak tőle. Mivel a cselekedet már megtörtént, tehát nem tudom meg nem történné tenni; a feszültséget, kognitív disszonanciát az által tudom feloldani, hogy úgy módosítom az értékeimet, attitűdömet, hogy összhangba kerüljön a cselekedetemmel. Ennek a jelenségnek a kibontakozására kiváló metaforával él Aronson és Tavis (2009), amit érdemes egy integritást sértő magatartás példáján bemutatni.

#### *A választás piramisa*

Elliot Aronson és Carol Tavis az alábbi szellemes gondolkísérlettel mutatja be, hogy miként tud elbillenni egy ember morális felfogása egyik vagy másik irányba, s ez után hogyan halad végig egy önigazoló folyamaton, ami messzire eltávolítja a kiindulópontjától (2009, 37-38. o.).

„Képzeljünk el két fiatalembert, akik hozzáállásuk, képességeik és lelki egészségük tekintetében teljesen egyformák. Viszonylag becsületesek, és nem igazán ítélik el, mondjuk a csalást: nem helyeslik éppen, no de nagyobb bűnök is vannak a világon. Most éppen az egyetemi felvételi vizsgán vesznek részt. Egyikük sem tud válaszolni egy nagyon fontos kérdésre. Kudarcc fenyeget, ám ezen a ponton mind a ketten könnyen tudnának csalni: kiéshetik egy felvételiző társuk választát. A két fiatalembert küzd a kísértés ellen. Egy gyötrelmesen hosszú perc után az egyik megadja magát, a másik ellenáll. Elhatározásuk közt hajszálnyi a különbség; bármelyikük dönthetett volna épp ellenkező módon. Mindketten nyernek valami fontosat, de ennek ára van: az egyik feladja a feddhetetlenségét egy jó osztályzatért, a másik a jó osztályzatot, hogy megőrizze feddhetetlenségét.

Az a kérdés, hogy egy hét múlva hogyan vélekednek a csalásról. Mindkét diáknak bőségesen volt ideje igazolnia cselekedetét. Amelyikük engedett a kísértésnek, úgy határoz, hogy a csalás nem olyan nagy bűn. 'Hiszen mindenki csal – gondolja. – Nem nagy ügy. Ennyit igazán meg kellett tennem a jövőendő pályafutásom érdekében.' Aki azonban ellenállt a kísértésnek, úgy határoz, hogy a csalás sokkal erkölcstelenebb, mint eredetileg gondolta: 'Aki csal, az igazából becstelen. Aki csal, azt igazából ki kellene rúgni az iskolából. Példát kell statuálnunk.'

Mire a diákok az egyre magasabb szintű önigazolás végére érnek, két dolog történik. Egy: igencsak eltávolodnak egymástól; kettő: szervül a véleményük, és meg vannak róla győződve, hogy mindig is így vélekedtek. Mintha egy piramis tetejéről indultak volna, egymásközt milliméternyi távolságra;

[U31] megjegyzést írt: Itt a hivatkozási rendszer nem biztos, hogy egyezik a más művek esetén alkalmazottak, nem kellene ide is évszám?

mire azonban végeztek cselekedetük igazolásával, a piramis aljára csúsznak, és most az alap ellentétes sarkainál állnak....”

Ez a nagyszerű piramis hasonlat a legkülönbözőbb helyzetekre és döntésekre érvényes. Különösen azért fontos, mert amikor a piramis tetején állunk, akkor ritkán fogalmazódik meg a dilemma olyan tisztán, mint a példánkban. A választási alternatívák nem fekete-fehérek, hanem a szürke különböző árnyalataival tudjuk leírni őket magunknak. Tehát első döntésünk morálisan bizonytalan, még nem érezzük úgy, hogy bármi is eldőlt volna. Látszólag nincsenek igazán következményei a döntésünknek, amit azért igyekszünk igazolni, hogy csökkentsük a bizonytalanságérzetünket. Így észrevétlenül kezdünk el lefelé csúszni a piramis egyik oldalán, az igazolt cselekvést újabb követi, újabb igazolással, és a meggyőződésünk kezd megszilárdulni. A végén őszinte meggyőződéssel hisszük, hogy a döntésünk igazolható, morális. Ha sértünk is valamilyen szabályt, normát, az igazolható, tehát továbbra is becsületes emberek vagyunk.

Az integritás megteremtése szempontjából az önigazolás jelensége kardinális kérdés, mert még a leginkább észszerűnek és kézenfekvőnek tűnő megoldásokat is félre viheti. Az integritás szempontjából az egyik legfontosabb elv az átláthatóság, ezért szervezetekben gyakori, hogy megkövetelik az érdekeltségek nyílt feltárását. Például a vállalatok költségvetését auditáló cégekkel kapcsolatos botrányok – talán leghírhedtebb az Enron és az Arthur Andersen esete – rámutattak, hogy milyen kockázatokkal jár, ha az auditor nem független, hanem egyben üzleti tanácsadást is végez az auditált cégnek. Ezért – és ennek nyomán – törvény írja elő az Egyesült Államokban, hogy az auditornak nyilatkoznia kell arról, hogy milyen érdekeltsége van. Paradox módon azonban az ilyen „őszinte feltárás” éppen, hogy önigazolásként működik, felmentést ad a későbbi nem egészen integráns magatartásra. Erre a mechanizmusra számos kísérlet eredménye rámutatott. Íme az egyik leginkább releváns, szellemes vizsgálat (Ariely 2012).

A résztvevők egyik csoportja a „becsüsök” voltak, akiknek az volt a feladatuk, hogy becsüljék meg egy korszóban lévő érmék értékét; a másik csoport a „tanácsadók” voltak, akik a korszóban lévő érmék értékét illetően tanáccsal szolgáltak a becsüsök számára. A tanácsadók jobban megvizsgálhatták a korszót, mint a becsüsök. A becsüsöket a becsülésük pontossága szerint jutalmazták. A tanácsadók egy részét a szerint jutalmazták, hogy a becsüsek milyen pontosan becsültek az ő tanácsukat megismerve. Más tanácsadókat az alapján jutalmazták, hogy milyen magas becsülést adnak a becsüsek. Ebben a helyzetben a tanácsadók érdekonfliktusban voltak, mivel nem a pontosság alapján, hanem a becsülés növelése alapján jutalmazták őket – míg a becsüsöket, akiknek tanácsot adtak, a pontosság alapján jutalmazták. Nem meglepő módon az utóbbi tanácsadók magasabb értékeket tanácsoltak becsüseknek, mint azok, akiket a pontosság alapján jutalmazták.

[U32] megjegyzést írt: Erre kellene szakirodalmi forrás.

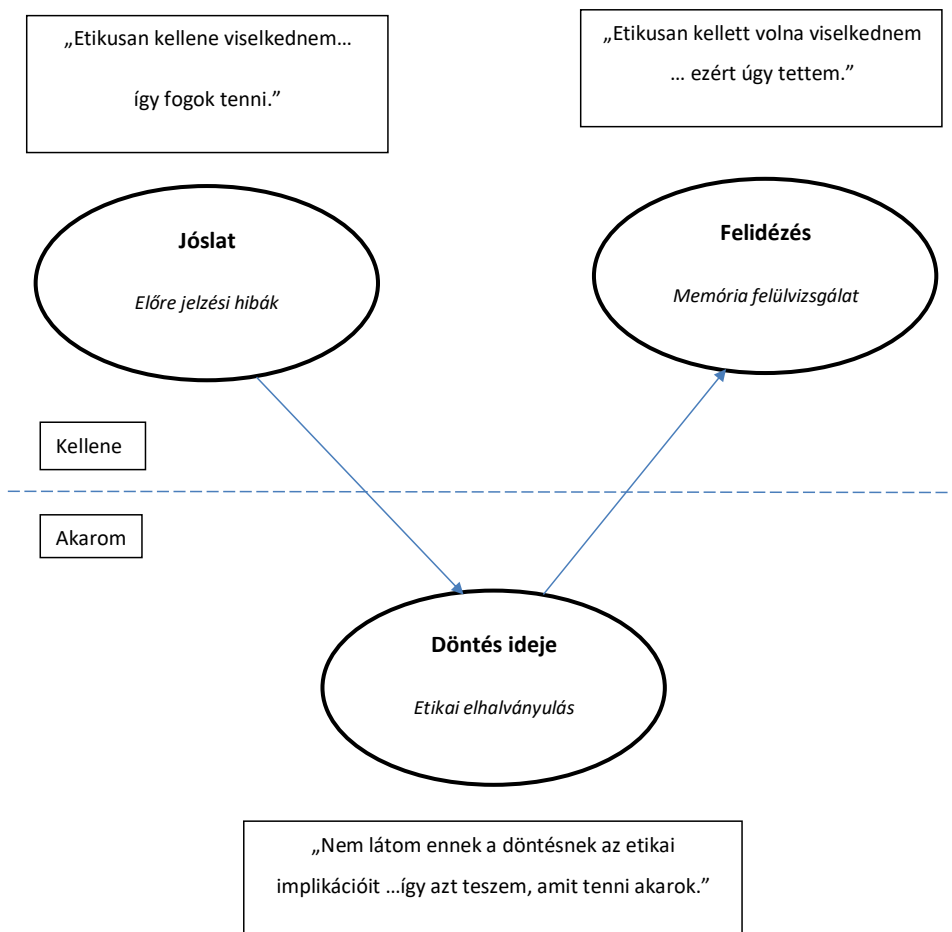
Szemponunktól azonban ennél érdekesebb, hogy mi történt, amikor a tanácsadók feltárták a becsüsöknek az érdekkonfliktusukat. Azok a tanácsadók, akik feltárták érdekkonfliktusukat, még magasabb értékeket tanácsoltak a becsüseknek, mint azok, akik nem tárták fel. Sőt, a becsüsök nem számították le ezt a körülményt a tanácsból. Ennek következtében azok a tanácsadók, akik feltárták az érdekkonfliktusukat, több pénzt kerestek, becsüsek pedig kevesebbet, mint akkor, amikor az érdekkonfliktus feltáratlan maradt. Más szóval, az érdekkonfliktus feltárása növelte a hátrányos következményeket. A feltárással pszichológiailag felmentették magukat az alól a morális kötelesség alól, hogy azoknak az érdekét tartsák szem előtt, akiknek tanácsot adnak. Ezzel a mechanizmussal korábban a mátrix kísérletek kapcsán is találkoztunk.



## Az integritás jóhiszemű megsértésének pszichológiája

Foglaljuk össze, hogy milyen általános pszichológiai mechanizmus vezethet oda, hogy alapjában becsületes emberek, akiknek szándékában áll az erkölcsi normák betartásával hozni döntéseiket, a döntés pillanatában hogyan kerülhetnek olyan helyzetbe, hogy a döntés sérti az integritást – és ha már megtörtént, akkor az önigazolás, mint láttuk, elvégzi utólag a maga dolgát.

Az összefüggést Bazerman és Tenbrunsel (2011) ábrája jól ragadja meg:



Az első lépés, hogy – amint fentebb láttuk – erkölcsösebbnek tartjuk magunkat, mint amilyennek a valóságos cselekedeteink alapján jogos volna. Láttuk, hogy mindenki az átlagnál becsületesebbnek tartja magát, ami nyilvánvaló torzítás. Tehát az énképem alapján arra számítok, hogy etikus módon fogok az adott dologban eljárni, és ez az elvárás nem mindig megalapozott, de kikapcsolhatja az óvatosságunkat.

Amikor eljön a döntés pillanata, figyelmünk fókusza gyakran olyasmire irányul, ami elfedi, háttérbe szorítja az etikai szempontokat – pl. égetően fontos üzleti érdekek, erős késztetés arra, hogy megfeleljünk a tekintély vagy a csoport elvárásainak. Ilyenkor érvényesülhet az etikai elhalványulás jelensége, a mérlegelésünk vakfoltjába esnek az etikai szempontok. Az akaratlan, tudattalan érzelmi reakcióink is hozzájárulhatnak, hogy átmenetileg eltűnik a látókörünkől az integritás szempontja.

Amikor már megszületett a döntés, akkor úgy élem át, hogy megfeleltem saját etikai elvárásaimnak, és etikusán is cselekedtem – függetlenül attól, hogy objektíve esetleg nem volt teljesen rendben a döntés. Ebben egyrészt segítségünkre van memóriánk működése, amely akaratlanul is úgy rekonstruálja a történeteket, hogy azok összhangban legyenek a jelen helyzettel és annak követelményeivel. Ebben segítségünkre lehet az a mechanizmus is, hogy hajlamosak vagyunk módosítani a kiindulási szabványokat, normákat, követelményeket, s így megteremtteni utólag az összhangot, ahogy a piramis metafora megragadta.

Mindennek alapján idézzük Bazermen és Tenbrunsel összefoglaló javaslatait arra, hogy az integritás elősegítésére szolgáló hatékony rendszer tervezésekor mire célszerű ügyelnünk (2011, 127. o.):

Akadályok	Felmerülő problémák	Megfontolandó kérdések
Jutalomrendszerek	A jutalomrendszerek nem veszik figyelembe, hogy az emberek milyen eszközökkel próbálhatják elérni a célokat, vagy más célok potenciális hatását	Amikor célokat tűzünk ki, tartsunk ötletrohamot a kitűzött cél elérésének mellékhatásairól. Vonjuk be azokat, akiket ténylegesen jutalmazunk, és derítsük ki, milyen tényleges viselkedésekhez vezetnek a kitűzött célok.
Szankciók	Az elfogadhatatlan viselkedés büntetése az etikusság	Becsüljük fel az etikusságot, amikor személyi dolgokkal,

	elhalványulását erősítheti, és növeli annak valószínűségét, hogy a viselkedést költség-haszon elemzés alapján értékelik, és nem etikussága alapján.	stratégiával vagy működéssel kapcsolatos döntéseket hozunk. Gondoskodjunk róla, hogy amikor különböző opciókat vesszünk fontolóra, feltegyük a kérdést, „Milyen etikai következményekkel járhat ez a döntés?”
Morális kompenzáció	Az etikus cselekedetek igazolásként használhatók fel más területeken elkövetett elfogadhatatlan tettekért.	Állítsunk fel külön szabványokat az etikus és a nem etikus magatartás számára. Állítsunk fel magas várakozásokat az etikus viselkedés számára, és hangsúlyozzuk az etikai szabványok folyamatos emelésének fontosságát.
Informális rendszerek	Az informális kultúra és a társak nyomása fölülíthatja a jó szándékú formális etikai rendszereket.	Vegyük leltárba az szervezet informális rendszereit, és dolgozzunk azon, hogy megértsük, milyen nyomás van e mögött az alkalmazottakra. Törekedjünk arra, hogy pozitív informális kultúrák alakuljanak ki, amelyek erősítik az etikus magatartást, és megakadályozzák az etikátlan viselkedést.

### Mi számít az etikusság megítélése szempontjából: az eljárás vagy a kimenetel

Az az általános tapasztalat, hogy hajlamosak vagyunk a kimenetel felől megítélni egy cselekedet etikusságát, ami nyilvánvalóan súlyos logikai hiba, mert attól, hogy egy etikátlan cselekedetnek nem lett negatív következmény, pl. véletlen szerencse folytán, attól még maga a cselekedet nem lesz etikusabb. Gino és munkatársai (2010) végeztek egy tanulságos kutatást. Három cselekedetet írtak le két változatban:

- A. Egy gyógyszerész kutató világos protokollt határozott meg annak meghatározására, hogy klinikai betegeket adatpontokként felvegyen-e vagy sem a kutatásába. Kezd kifutni az időből, hogy elegendő adatpontot vegyen föl, amikor fontos költségvetési ciklushoz kell alkalmazkodnia a cégénél. Ahogy közeledik a határidő, észreveszi, hogy négy alanyt kivett az elemzésből technikai okok miatt. Hisz benne, hogy az adatok valójában alkalmasak a felhasználásra, és ha ezeket az adatpontokat hozzáadja az elemzéshez, akkor az eredmények a nem teljesen szignifikánstól elmozdulnak a szignifikánshoz. Beleveszi az elemzésbe ezeket az adatpontokat, és a gyógyszer piacra kerül. Később ezt a gyógyszert kivonják a piacról, miután hat beteg meghalt miatta és többszáz más betegnek ártalmat okozott.
- B. Egy könyvvizsgáló megvizsgálja egy fontos ügyfél könyveit, egy olyan kliensét, aki nem a könyvvizsgálói jutalék miatt fontos, hanem azért is, mert jól fizető tanácsadói megbízásokkal is ellátja a könyvvizsgáló cégét. A könyvvizsgáló észrevesz néhány olyan könyvelési gyakorlatot, amelyek valószínűleg törvénybe ütköznek, de több bírósági esetre lenne szükség megbizonyosodni róla, hogy legálisak vagy sem. A könyvvizsgáló szóba hozza az ügyfélnek, aki állítja, hogy semmi baj nincs a könyvelésükkel. A kliens azzal is megfenyegeti, hogy visszavonja a megbízást, ha a könyvvizsgáló nem adja a jóváhagyását. A könyvvizsgáló belemegy, hogy így folytatódjék a könyvelés még egy évig, és arra biztatja az ügyfelét, hogy a következő évben változtasson a könyvelési gyakorlatán. Hat hónapra rá kiderül, hogy a kliens csalást követett el, a vállalata csődbe megy, a csőd kapcsolódik ahhoz az üggyhöz, amit könyvvizsgáló szóvá tett, és 1400 ember elveszítette az állását és a nyugdíjmegtakarításait.
- C. Egy játékforgalmazó vállalat rájön, hogy azok a termékek, amelyeket árusít, és amelyeket egy másik cég gyárt egy másik országban, ólmot tartalmaz, ami rendkívül veszélyes lehet a gyerekekre. A játékforgalmazó elmulasztotta, hogy ellenőrizze, nem tartalmaz-e ólmot a játék, mivel az ellenőrzés drága, és a Egyesült Állom törvényei nem írják elő. Az ólmot tartalmazó festék végül is hat gyerek halálát okozza, és több tucat gyereket sürgősségi osztályon fájdalmas kezelésnek kellett alávetni az ólommérgezés miatt.

És a másik változat:

- A1. Egy gyógyszerész kutató világos protokollt határozott meg annak meghatározására, hogy klinikai betegeket adatpontokként felvegyen-e vagy sem a kutatásába. Kezd kifutni az időből, hogy elegendő

[U33] megjegyzést írt: Ez a rész szerepel korábban is. V6, 60. o.-Célszerű lenne csak egy helyen szólni erről a példáról a tankönyvben, szerintem itt.

adatpontot vegyen föl, amikor fontos költségvetési ciklushoz kell alkalmazkodnia a cégénél. Hitt benne, hogy a termék biztonságos és hatásos. Ahogy a határidő közeledett, észrevette, hogy még további négy adatpontja volna arról, hogy a betegek valószínűleg miként viselkednének, akkor az elemzése szignifikánssá válna. Összefabrikálja ezt a négy adatpontot, és a gyógyszer hamarosan piacra kerül. Nyereséges és hatásos szer, és évekkal később sem mutat komolyabb mellékhatásokat.

B1. Egy könyvvizsgáló megvizsgálja egy fontos ügyfél könyveit, egy olyan kliensét, aki nem a könyvvizsgálói jutalék miatt fontos, hanem azért is, mert jól fizető tanácsadói megbízásokkal is ellátja a könyvvizsgáló cégét. A könyvvizsgáló egyértelműen csaló gyakorlatot vesz észre a kliensnél. A könyvvizsgáló szóba hozza az ügyet az ügyfélnek, aki állítja, hogy semmi baj nincs a könyvelésükkel. A kliens azzal is megfenyegeti, hogy visszavonja a megbízást, ha a könyvvizsgáló nem adja a jóváhagyását. A könyvvizsgáló belemegy, hogy így folytatódjék a könyvelés még egy évig, és arra biztatja az ügyfelét, hogy a következő évben változtasson a könyvelési gyakorlatán. Nem származik semmi probléma a könyvvizsgáló döntéséből.

C1. Egy játékgalmazó vállalat olyan termékeket árusít, amelyeket egy másik cég gyárt egy másik országban. A játékgalmazó tudja, hogy a játékok ólmot tartalmaznak, ami rendkívül veszélyes lehet a gyerekekre. A játékgalmazó vállalat sikeresen árusítja ezt a terméket, kiadós nyereségre tesz szert, és egyetlen gyerekeknek sem esik baja az ólmot tartalmazó festék miatt.

Azok a résztvevők, akik az A1, B1, C1 változatot olvasták, sokkal kevésbé ítélték a szereplőt és viselkedését etikátlannak, mint azok, akik az A, B, C változatot olvasták. Holott, ha jobban megnézzük, és eltekintünk a kimeneteltől, akkor éppen fordított a helyzet, súlyosabb etikai vétséget követ el a kutató, a könyvvizsgáló és a játékgalmazó az A1, B1, C1 változatok esetében.

## A kultúra szerepe

A 3. fejezetben a korrupciót magyarázó elméleti kereteket bemutatását az un. racionális döntéseken alapuló modellekkel kezdtük, amik az önzőlény ideáltipikus képére épültek. A bemutatott modellek általános törvényszerűségeket próbáltak azonosítani és azokat a racionális megfontolásokat, amelyek korrupcióhoz vezethetnek. Ezek a modellek, amelyek egyéni költség-hasznonelemzésre vezetnek vissza a korrupció okait logikusan vezettek az un. „panoptikus antikorrupció” szabályozó, felügyelő és szankcionáló megközelítéséhez. Az

előző, negyedik fejezetben pszichológiai folyamatokról írtunk. Arról, hogy hogyan formálódnak egy szervezetben az egyének döntései és mik azok a tényezők, amelyek erős hatással vannak az egyén viselkedésére. Olyan pszichológiai folyamatokat mutattunk be, amelyek eltéríthetik az egyént a helyes útról, ráadásul akár úgy is, hogy eltérülését nem is érzékeli. Emellett néhány olyan megfontolásról is szó volt, ami abban segíthet, hogy a szervezeti szituációkat úgy tudjuk alakítani, hogy csökkentsék az eltérülés, i.e. a korrupció kockázatait.

Ebben a fejezetben a társadalmi és szervezeti kultúra hatásait vizsgáljuk. Olyan kérdésekre keressük a választ, hogy mi történik a társadalmi és szervezeti közegben, milyen folyamatok és interakciók során dől el, hogy mi válik az adott közegben értéké, elfogadhatóvá, és mi az amit korruptnak látnak, érznek, ítélnak, neveznek. Az egyén eltérülése helyett most a közeg értékeire, kultúrájára és azokra a mechanizmusokra koncentrálunk, amelyek a kultúrát formálják és az egyén felé közvetítik. Röviden szót ejtünk majd emellett azokról a stratégiáktól is, amelyekkel ezeket a folyamatokat befolyásolni lehet. Egyrésztől azért fontos számunkra az értékek és a korrupció közösségi érzékelését és értelmezését mélyebben megérteni, mert már az előző fejezetből is kiderült, hogy a környezetnek nagyon erős hatása van az egyén döntéseire. Másrésztől az ad jelentőséget e kérdésnek, hogy tapasztalatok sora mutatja, hogy szabályok és szankciók – akár részletes szabályok és drákói szankciók is lehetnek - magukban mégsem okvetlenül elegendők arra, hogy eredményesen befolyásolják a folyamatokat. Az integritásmenedzsment alapvetése, hogy azok a szabályok válnak erőssé és eredményessé, amelyeket értékek is támogatnak, így az alkalmazók értik és elfogadják őket. Amikor a szabályt nem támogatják a közeg és az alkalmazók értékei, jó eséllyel kialakul a „kiskapuk” sora, vagyis olyan megkerülési stratégiák, amelyek kiüritik a szabály erejét. Ahhoz hogy ezt a helyzetet el tudjuk kerülni, először meg kell értenünk a szabályokat kiüritő képzeteket, érveléseket, racionalizálásokat vagy az elkerülést legitimáló technikákat, és a megértés után át kell alakítani. Mint látni fogjuk, ez egy más stratégia, mint a hatalmi pozícióból szabályt diktálni.



Vagyis akkor is, „amikor esetenként több ezer mérföldre éltek hazájuktól a diplomaták, nagyon hasonló módon viselkedtek, mint otthon élő köztisztviselő kollegáik.” (Fisman-Miguel 2007: 1045) Ebből a kutatók azt a következtetést vonták le, hogy a korrupcióval kapcsolatos normák mélyen beépültek a diplomaták viselkedési mintáiba. Statisztikai sokaságban elemezve, személyes szabálykövetési viselkedése erősen korrelált azokkal a szabálykövetési szokásokkal, amelyekben szocializálódtak. Mivel a kultúrának ilyen erős hatása van a szabálykövetésre és szabályszegésre, fontos megértenünk, hogy mi módon hat környezetünk kultúrája a viselkedésünkre.

A fenti esetben teljesen nyilvánvaló, hogy minden diplomata számára érthető volt a hivatalos szabály: tilosban nem szabad parkolni. Csak éppen viszonyuk volt különböző a szabályhoz. Mivel különböző kulturális mintákkal érkeztek, másként értelmezték a helyzetet. Feltételezhetően azok, akik diplomáciai védelemmel parkoltak a tilosban cseppet sem érezték magukat gazembernek. Különbség a szabálykövető és szabályszegő diplomaták között a szabályszegésre való nyitottságban lehetett. Se a mentesség, se a kultúra nem volt oka csak lehetővé tevője a szabályszegésnek. Ugyanakkor a kutatás szépen bizonyította, hogy azok a diplomaták, akik olyan országokból érkeztek, ahol a hasonló szabályszegés társadalmi gyakorlat könnyebben belecsúsztak a kihágásba és valószínűleg anélkül, hogy ezt komoly morális hibának értelmezték volna.

### **A szabályszegés és korrupció, mint kulturális probléma**

A diplomaták parkolási vétségeihez hasonlóan más területeken is tapasztalható a közeg kultúrájának meghatározó hatása arra, hogy egyes szabályoknak mennyire lehet érvényt szerezni. Általános tapasztalat az Európai Unióban is, hogy annak ellenére, hogy komoly törekvés a jogharmonizáció, különböző országokban nagyon különböző eredményt hoztak a közös irányelvek alapján bevezetett intézkedések. Így van ez az EU antikorrupciós stratégiáival is: a nemzetközi szintről érkező elvárásokra eltérően reagálnak az országok és a megvalósítás terén nagyon különböző az eredményeket érnek le. Vannak eszközök, amelyek egyes országokban működnek, más országokban meg a formális bevezetés ellenére az



implementáció során kiürülnek.<sup>[11]</sup> (Dimitrova 2010:137) Gondoljunk csak sok közbeszerzési eljárásra, hivatalosan minden szabály szerint működik, de a gyakorlatban nem egyszer a szabály alkalmazása helyett „lepapírozzák” a szabályszegést.

**[U35] megjegyzést írt:** A lábjegyzetes angol eredeti szerintem nem kell.

Az ilyen kiürülési és elkerülési jelenség kutatására 2000 évek elején létrejött egy nemzetközi konzorcium azzal a céllal, hogy összehasonlító kulturális kutatást végezzen az európai országokban a korrupcióval kapcsolatos nézetekről és értelmezésekről. A több éves, átfogó kutatás az akkori EU tagországok, a csatlakozó Románia és Bulgária, és a csatlakozási folyamat előtt álló Horvát- és Törökország korrupciós jelenségeit hasonlította össze. (Tänzler 2007) A kutatás kiinduló feltételezése az volt, hogy az adott ország „kulturális diszpozíció”-jának komoly hatása lehet a korrupció megítélésére, és azon keresztül a korrupciót megelőző intézkedések hatásosságára. (Tänzler 2007: 5) Ezért a kutatás nem a korrupciós jelenségek tanulmányozására fókuszált, mint annyi más korábbi kutatás, hanem arra, hogy 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 megváltoztathatóknak. A kutatók azt tapasztalták, hogy a tagállamok nagyban különböznek abban, hogy mely társadalmi gyakorlatokat tekintenek korrupciónak és melyeket nem tekintenek korrupciónak. A különbség azonban nemcsak az egyes országok szintjén jelent meg, hanem egyes társadalmi csoportok között is különböző volt és időben is változott. E különbségeket se a csatlakozás, se a későbbi egyeztetési folyamatok során nem veszik figyelembe. Az országokkal szemben egységes elvárás jelenik meg, hogy bizonyos intézkedéseket vezessenek be, amelyek egységes érték és célrendszert hivatottak közvetíteni. Bár ezek az elvek és intézkedési javaslatok nemes célok érdekében és a szakértők legjobb tudása alapján kerültek megfogalmazásra, az egyes országokban mégis külső kényszerként jelentek meg. A kényszer érzete pedig gyakran elutasítást szül, így nem tud hatást gyakorolni a közeg azon rétegeire, ahol a korrupciós viselkedések értelmezése és legitimálódása történik. Megmarad így a régi gyakorlat racionalizálása és legitimálása, az új intézkedések pedig kiürülnek. Nézzünk erre egy példát. Még 2005-ben, amikor

**[U36] megjegyzést írt:** Ez a rész már volt korábban.13. o. Itt javaslom, hogy a tankönyv csak visszautaljon arra, még akkor is, ha ezt nagyon hangsúlyozni kívánjuk.

**[U37] megjegyzést írt:** Itt lehetne egy új bekezdés, vagy a bekezdés ezt követő része lehetne a már korábban máshol is javasolt doboz is.

<sup>11</sup> „new European rule remain empty shells” (Dimitrova 2010)

antropológusok kutatták a Kelet-Európában elfogadott „informális” gyakorlatokat, komoly visszhangja volt a paraszolvencia racionalizálásának. Orosz környezetben a nyugati kutatók számára nehezen értelmezhető jelenséget az interjúalanyok a következőképpen magyarázták: „morális kötelezettség, ami az orvos által a betegre szentelt figyelem és szaktudás elismerésének és tiszteletének jele” (Rivkin-Fish 2005: 47) Az antropológusok ez alapján az értelmezés alapján jelenséget a köz és magánszféra határának átlépéseként értelmezték, jogi értelmezés azonban ugyanezt a jelenséget korruptnak tartja. Azonban azt is tudjuk, hogy a gyakorlat szabályozási intézkedésekkel ez a gyakorlat nem szüntethető meg. Valószínűleg az se lenne elég, ha az orvosok fizetését is rendeznék és a szigorú tiltást ezzel együtt vezetnék be, hiszen gyakran előfordul, hogy nem is az orvos kéri a borítékot, hanem a beteg érzi nagyobb biztonságban magát attól, hogy fizetett. Feltételezhető, hogy ahhoz a paraszolvenciát tiltó szabály elfogadhatóvá tehető legyen, a gyakorlathoz kapcsolódó képzeteket is meg kell változtatni.

Visszatérve a kutatáshoz, amikor a Drik Tänzler (2007) vezette kutatás az egyes országokban és azon belüli mikro-kultúrákban érvényes értelmezéseket és az elbeszélésekből kirajzolódó mindennapi gyakorlatokat összevetette a hivatalos antikorrupciós politikával és eszközökkel, a kutatók azt tapasztalták, hogy a korrupció értelmezés erősen befolyásolta, hogy a szereplők hogyan értelmezték az intézményesített intézkedéseket, és ezen keresztül természetesen arra is, hogy alkalmazni, vagy megkerülni próbálták. Ezek az értelmezések és szándékok pedig meghatározták, hogy a hasonló intézkedések mennyire voltak hatással a napi gyakorlatokra a különböző országokban. (Tänzler 2007: 4) Ez az eredmény az olvasónak most nagyon logikusnak tűnhet, hiszen hogyan is lehetne elvárható, hogy az alkalmazók által nem értett, vagy el nem fogadott beavatkozás hatásos legyen. 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 az új eszközökkel.

Tänzler kutatói arra a következtetésre jutottak, hogy hatásos korrupció ellenes politikákhoz változtatni kellene azon a gyakorlaton, hogy politikákat szinte kizárólag hatalmi nyomással vezetnek be, mintha az erő és kontrol elég lenne. Ehelyett arra lenne szükség, hogy feltárják a közeg működését, kulturális mintáit és ahhoz tudják kapcsolni a változási stratégiát. Tänzler értelmezésében a kultúra „azt a logikát és nyelvtant jelenti, ahogy érzékeljük és

**[U38] megjegyzést írt:** Ez mindenképpen hivatkozást igényel. A Kúria elvi döntése (Bhar.III.6/2015.) szerint a hálapénz nem bűncselekmény, ami ettől még lehet korrupció, de akkor ezt a tankönyvnek akkor indokolnia kellene egy nem büntetőjogi, de jogi korrupció fogalom alapján. A hálapénz szerintem is korrupció, de nem jogi értelemben, hanem a megbízó érdekeinek vagy a verseny sérelme alapján. Az alsóbb fokú bíróságok egyébként ezen ügy kapcsán azt is nézték, hogy van-e olyan többlet, hogy a választott szülész orvos rendelkezésre áll a díjazásért szabad idejében, szerintük akkor az akkor sem bűncselekmény, ha ezért az előnyt előre kéri.

**[U39] megjegyzést írt:** A gyakorlat szó kétszer szerepel.

**[U40] megjegyzést írt:** Két db. a betű.

konceptualizáljuk a jelenségeket” (Tänzler 2007: 8) Ahhoz, hogy elfogadhatóvá váljon egy változás ebben a logikában is értelmezhetővé kell válnia. Ehhez fel kell tártani, hogy az adott befogadó közegben élő emberek hogyan értelmezik az őket körülvevő valóságot, és hogy alakítják ki a válaszaikat és stratégiáikat. Félreértés ne essék, itt nem afféle kulturális relativizmust támogatunk, amely azt fogadja el jónak, ami létezik. Nem azért akarjuk megérteni a helyi értelmezést, hogy elfogadjuk, vagy a szabályszegést, vagy korrupció jelentőségét relativizáljuk, hanem hogy a helyi jelentések és értelmezések alapján találhassunk olyan kiindulópontokat és stratégiákat, amelyek elfogadottá tehetnek új gyakorlatokat és így ténylegesen megváltoztatják azt, ami történik.

## A korrupció és integritássértés kontextuális elemzése

**Ez a megközelítés** megkérdőjelezi a racionális elméletek azon alapvetését, hogy a közpolitikai elemzés értékmentes, technikai jellegű vállalkozás lehet. Ezért általános modellalkotás helyett az adott környezet megértését helyezi érdeklődése középpontjába. Az elmélet alapvetése, hogy fogalmaink, amelyek szerint a világot (és benne a korrupciót) érzékeljük és értelmezzük, kulturális hatások és diszkurzus<sup>12</sup> során formálódik. Ahogy korábban már idéztük „a kultúra nem a jelenségek együttese, hanem az a logika és nyelvtan, amit arra használunk, hogy érzékeljük és konceptualizáljuk a jelenségeket” (Tänzler 2007: 8)

Posztpozitivisták ezért arra hívják fel a figyelmet, hogy a helyi jelenségek megértéséhez elengedhetetlen azoknak a személyes és közösségi történeteket és magyarázatokat feltárni, amelyek megvilágítják az elemző számára, hogy hogyan gondolkodnak a korrupcióról a közegben élő emberek. Ez egy teljesen más út, mint a technikai elemzésen és megoldásokon alapuló pozitivisták antikorrupciós stratégia. Azért tanulmányozza a korrupciót a személyes történeteken és köznapi narratívákon keresztül, mert ezeknek a narratíváknak a megváltoztatását is fontosnak tartja. E megközelítés lényege, hogy amennyiben sikerül az emberek érzékelését, helyzetértelmezését, történeteit, vagyis egyéni és közösen használt

<sup>12</sup> A diszkurzus „gondolatok, fogalmak és kategorizálások sajátos összessége, amely olyan társadalmi gyakorlatok során formálódik és rekonstruálódik, amelyek jelentést adnak az anyagi és társadalmi valóságnak” (Hajer 1995: 44)

**[U41] megjegyzést írt:** Itt jobb lenne megnevezni, hogy „A posztpozitivisták megközelítés”.

**[U42] megjegyzést írt:** Nem szerencsés ugyanazon oldalon második alkalommal ugyanazt idézni. Ez még egy tankönyvben sem indokolt.

narratíváit megváltoztatni, megváltozik a helyi valóság. Ez a szemlélet a diskurzust alkotó folyamatnak tekinti, ami formálja azt, amit igaznak tekintünk, a társadalmi és szervezeti tudást, a gyakorlatokat és a lehetséges megoldásokat. (de Graaf 2010: 103)

Számunkra ez a kontextualista megközelítés semmiképpen sem a korábban említett elméletek elvetését, vagy hasznosságuk megkérdőjelezését jelenti, csupán annyit, hogy a modellek és fogalmak alkalmazhatóságát minden esetben a kontextus dönti el, és kizárólag a kontextuális tudásba illesztve tudnak az egyes beavatkozások hatásosak lenni. Ezért nem látszik a korrupció csökkentésében eredményesnek, ha kizárólag a technikai megközelítést alkalmazzuk, még akkor sem, ha elkötelezett és technikailag képzett szakértők alkalmazzák, de a közeghez képest külső definíciós hatalommal felruházva. (Ami a pozitivista szakértői munkának sajátja nemcsak a nemzetközi, hanem a nemzeti és szervezeti kontextusokban is.) Tänzler (2007) szerint az intézményesített beavatkozások csak akkor eredményesek, amikor a beavatkozási folyamat le tud érni olyan mélyre, ahol az értelmezések formálódnak. Ezen a szinten történhet meg a beavatkozásoknak a napi valóságba és gyakorlatokba illesztése azzal, hogy a potenciális alkalmazók és a többi szereplők saját maguk számára értelmezni tudják a beavatkozásokat, ráadásul olyan értelmet adva nekik, amelyeket el tudnak fogadni. E logika szerint a diskurzív folyamatnak meg kell előznie a szabályok megváltoztatását, elérve a szereplők reflexióit és azt a teret, ahol a beavatkozások legitimálódhatnak. Így szerezhető meg a **stakeholderek** együttműködése a megvalósításhoz. Ez a kontextuális megközelítés azért próbálja megérteni a közeg sokféle perspektíváját, hogy az antikorrupciós beavatkozás úgy rekonstruálhassa az értelmezéseket és ítéleteket, hogy az az új működésmód a szereplők számára elfogadható legyen. (Tänzler 2007: 10) Ezt a konklúziót látszik alátámasztani a Global Crime 2010-ben megjelent különszámában publikált, a posztkommunista régió antikorrupciós politikáiról szóló, másik részletes kutatás eredménye is, miszerint a pozitív elmozdulások azokban az országokban történtek, ahol a társadalmi párbeszédbe is be tudott épülni a korrupció elleni harc. Ezekben az országokban ki tudott alakulni az antikorrupciós törekvések társadalmi támogatottsága. (Moroff- Schmidt-Pfister 2010:97) Minden esetben meghatározó jelentősége volt annak e folyamatban, hogy az adott közegben kialakult egy aktív episztemikus közösség<sup>13</sup>, amely tudatosan és folyamatosan

**[U43] megjegyzést írt:** A tankönyvben magyar fordítást is igényel, még akkor is, ha a kifejezés sajnos a hazai szakirodalomban is meghonosodott.

<sup>13</sup> olyan szakemberek közössége, akik egy adott területen a közpolitika alakításához releváns, elismert tudással, kompetenciákkal és tekintéllyel rendelkeznek

formálni tudta a társadalmi narratívákat, és azokon keresztül a normák formálódását.  
(Moroff-Schmidt-Pfister 2010:94)

## Eszközök az értékek erősítésére és helyreállítására

**[U44] megjegyzést írt:** Ez a rész talán nem is az 5. fejezet része, hanem a zárszóval együtt egy külön fejezet.

Mielőtt a kötetet lezárjuk érdemes pár szót arra is szólni, hogy mindezen elméletek, kísérletek, tanulságok alapján milyen következtetéseket tudunk a szervezeti integritásfejlesztéssel és az integritás tanácsadói munkával kapcsolatban megfogalmazni.

Kiindulópontunk az lehet, hogy a szervezeti értékek fejlesztésének jól ismert és széles körben alkalmazott módszere az értékek megfogalmazása és stratégiai dokumentumokban és etikai kódexekben történő hivatalos közzététele, 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. A bemutatott esetek és gondolatok egyrészt azt mutatták, hogy a hivatalos dokumentumok és a köztisztviselők számára ismert és értett szabályok mellett nagyon komoly hatása van az integritásra annak a társadalmi kultúrának, amiben élnek, és szocializálódnak. A diplomaták parkolási vétségeit összehasonlító kutatás eredménye eklatáns példa volt arra, hogy az internalizált értékeket és helyzetértelmezéseket akkor is magunkban hordozzuk, amikor környezetet váltunk. Magasan képzett diplomaták esetében is, és teljesen új közegben és helyzetben is hatottak a szocializált értelmezések. Ariely kísérletei azt mutatták, 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 és a korlátozott etikusság fogalma egy másfajta eltéréslésre hívta fel a figyelmet. Arra, hogy a becsületes ember akkor is „megfelelkezhet” 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, „megfelelkezik” 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 válnak igazán érthetővé az ún. racionális modellek legfontosabb korlátai. Egyrészt az a korlát, hogy az egyén etikus voltát kihagyják a modellekből, miközben gyakorlatilag minden, amit a racionális elméletekre vonatkozó rész után írtunk olyan mérlegelési és döntési folyamatokról szól, ami messze túlmutat az egydimenziós haszonmaximalizáló önzólény döntésein. Másrészt ezek után a gondolatok után azt feltételezzük, hogy az olvasó számára világosabb, hogy miért kockázatos a túlszabályozás. A túlszabályozott rendszerben, gyakorlatilag csak szabálykövetésre van mód. A munkatárs lassanként leszokhat a mérlegelésről. 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.

**[U45] megjegyzést írt:** Itt javaslatom szerint nem a tankönyvre kellene visszautalni, hanem tételen leírni, hogy „a közzféra mindennapi működése” vagy valami hasonló.

**[U46] megjegyzést írt:** Ezt külön bekezdésbe javasolom elhelyezni, mert ez külön konklúzió. Lehetne a tankönyv logikája alapján az első is.

A legújabb etikai menedzsment irodalom a „nudge” mellett még a határvonalak fontosságára hívja fel a figyelmet. Amikor új környezetbe lépünk, akkor formálódnak meg az adott közegben alkalmazott fogalmak, értelmezések és akkor alakul ki, hogy abban a közegben mit látunk elfogadhatónak. 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 bevéssődnek 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 bevéssését 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

megeősödött, 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.

## Zárszó

A mi esetünkben az a szerencse, hogy az integritás tanácsadó nem elméleti szakember, a különböző konceptuális keretek között másféle céllal és másféle startégiával mozog. Nincs okvetlenül szüksége pontosan kidolgozott interkonceptuális elemző keretre, elegendő, ha az alapvetéseket érti és alkalmazza. Az integritás tanácsadó számára a legfontosabb, hogy a különböző konceptualizálásokat megértse, és amikor egy komplex jelenséggel kerül szembe, ki tudja választani, hogy mely aspektusok meghatározóak és azok elemzésére alkalmas modelleket alkalmazza. Ehhez elegendő megismerni és megérteni a fontosabb magyarázó elveket, és azokat a fontos üzeneteket, amelyeket a kutatások közvetítenek hasonló jelenségekről. És leginkább azt, hogy mire alkalmasak és mire nem alkalmasak a kidolgozott konceptualizálások és modellek, és milyen hibákat lehet elkövetni a modellek alkalmazásában.

A tankönyvvel ebben a tájékozódásban és megértésben kívánunk segíteni.

**[U47] megjegyzést írt:** Beszúrható lenne: a „tankönyvben ismertetett” szöveg

## Hivatkozások

Anechiarico, F., & Jacobs J. (1996). *The Pursuit of Absolute Integrity. How Corruption Control Makes Government Ineffective*, The University of Chicago Press: Chicago.

Ariely, Dan (2008) *Kiszámíthatóan irracionális. A racionálisnak vélt döntéseinket alakító rejtett erőkről*. Budapest: Gabo

Ariely, Dan (2012) *The (Honest) Truth about Dishonesty. How We Lie to Everyone – Especially Ourselves*. New York: HarperCollins

Aronson, Elliot & Carol Tavris (2009) *Törtétek hibák (de nem én tehetek rólok). Az öngazolás lélektana*. Budapest: Ab Ovo

Bazerman, Max, H. & Ann E. Tenbrunsel (2011) *Blind Spots. Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton University Press

Brown, P., & Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some universals in language usage*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. Magyarul Penelope Brown és Stephen Levinson (2008) *Univerzálák a nyelvhasználatban: az udvariasság jelenségei*. In Síklaki István (szerk.) *Szóbeli befolyásolás II. Nyelv és szituáció*. Budapest: Typotex

Camerer, Colin F. & Ernst Fehr (2004) *Measuring Social Norms and Preferences Using Experimental Games: A Guide for Social Scientists*. In Joseph Henricj, Robert Boyd, Samuel Bowles, Colin Camerer, Ernst Fehr, & Herbert Gintis (des.) *Foundations of Human Sociality*. Oxford University Press, 55-95 o.

Chugh, D., Bazerman, M. H., & Banjali, M. R. (2005): *Bounded Ethicality as a Psychological Barrier to Recognizing Conflicts of Interest*. Harvard University. (26.01.2016) Retrieved from [http://pages.stern.nyu.edu/~dchugh/articles/2005\\_CMU.pdf](http://pages.stern.nyu.edu/~dchugh/articles/2005_CMU.pdf)

Cialdini, Robert B. (2009) *Hatás. A befolyásolás pszichológiája*. Budapest: HVG Könyvek

Cushman, F.E., A. Dreber, & J. Costa (2009) *Accidental Outcomes Guide Punishment in a 'Trembling Hand' Game*. *PLOS One* 4, (8): e6699



de Graaf, G. – Huberts, L. (2008): Portraying the Nature of Corruption. Using an Explorative Case-Study Design. *Public Administration Review*, 68, 4: 640-653.

de Graaf, G. (2007): Causes of Corruption: Towards a Contextual Theory of Corruption. *Public Administration Quarterly*. 31.1: 39-86.

de Graaf, G. –von Maravic, P. – Wagenaar, P. (2010b): Constructing Corruption. in: de Graaf, Gjalte – Patrick von Maravic – Pieter Wagenaar eds. 2010: *The Good Case – Theoretical Perspectives on Corruption*. Leverkusen: Barbara Bundrich Publishers. 98-115.

de Graaf, Gjalte – Patrick von Maravic – Pieter Wagenaar eds. 2010a: *The Good Case – Theoretical Perspectives on Corruption*. Leverkusen: Barbara Bundrich Publishers.

de Vries, M. - Sobis, I. (2016). Increasing transparency is not always the panacea. *International Journal of Public Sector Management Intl Jnl Public Sec Management*, 29(3), 255-270. doi:10.1108/ijpsm-11-2015-0197

Denning, S. (2005): *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey Bass

Diamond, L. (2007): A Quarter-Century of Promoting Democracy. *Journal of Democracy*, 18 (4), 118-120.

Dunning, David, Anderson, J.E., Schlösser, T., Ehlebrach, D., & Fetchenhauer, D. (2014) Trust at zero acquaintance: More a matter of respect than expectation of reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107, 122-141.

Festinger, Leon (2000) *A kognitív disszonancia elmélete*. Budapest: Osiris

Fetchenhauer, D., & Dunning, D. (2009). Do people trust too much or too little? *Journal of Economic Psychology*, 30, 263– 276.

Fetchenhauer, D., & Dunning, D. (2010). Why so cynical? Asymmetric feedback underlies misguided skepticism in the trustworthiness of others. *Psychological Science*, 21, 189– 193.

Fetchenhauer, Detlef, David Dunning, & Thomas Schlösser (2017) The mysteries of trust. Trusting too little and too much at the same time. In Lange, Paul A.M. Van, Bettina

Rockenbach, & Toshio Yamagishi (eds.) *Trust in Social Dilemmas*. Oxford University Press, 139-153. b.

Fischer, F. - Gottweis, H. eds. (2012): *The Argumentative Turn Revisited: Public Policy as Communicative Practice*. Durham-London: H. Duke UP.

Fisman, R.-Miguel, E. (2007): Corruption, Norms and Legal Enforcement: Evidence from Diplomatic Parking Tickets. *Journal of Political Economy* 155 (6) 1020-148.

Foucault, M. (1990): *Felügyelet és büntetés. A börtön története*. Budapest: Gondolat Kiadó.

Gächter, S.-Schultz, J.F. (2016): Intrinsic honesty and the prevalence of rule violations across societies. *Nature* 531 (7595) 496-499.

Gino, Francesca, Don A. Moore, and Max. H. Bazerman (2010) See no evil: When we overlook other people's unethical behavior. In Roderick M. Kramer, Ann E. Tenbrunsel, and Max. H. Bazerman (eds.) *Social Decision Making. Social Dilemmas, Social Values and Ethical Judgments*. London: Routledge, 241-264.

Goffman, E. (1958). *The presentation of self in everyday life*. New York: Random House.

Graeff, P. – Grieger, J. eds. (2012): *Was ist Korruption – Begriffe, Grundlagen und Perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung*. Baden-Baden: Nomos.

Hajer, M. (1995): *The politics of Environmental Discourse*. Oxford: Claderon Press. 1995

Haselton, M., & Buss, D. (2000). Error management theory: A new perspective on biases in cross- sex mind reading. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 81– 91.

Heijden, van der, K. (2005): *Scenarios: The Art of Strategic Conversations*. 2nd. ed. West Sussex : John Wiley&Sons.

Huntington, S. (1989). Modernization and Corruption. In *Political Corruption. A Handbook*.

Heidenheimer, A.; Levine, V., (Eds.), New Brunswick: Transaction Publishers, 377-388.

Jancsics, D. (2014): Interdisciplinary Perspectives on Corruption. *Sociology Compass*, 8(4), 358-372. doi:10.1111/soc4.12146

[U48] megjegyzést írt: Ide szerintem nem kell „p” a többi múnél síncs.

Kaptein, M., & Wempe J. (2002). *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*. Oxford: Oxford University Press.

Klitgaard, R. (1988). *Controlling Corruption*. Berkeley: University of California Press.

Klitgaard, R.-Abaroa? ?????? 2000

[U49] megjegyzést írt: Az adatok hiányoznak, megjelenés előtt a pótlásuk szükséges.

Marquette, H., - Peiffer, C. (2015): *Corruption and Collective Action*. Developmental Leadership Program, University of Birmingham, Retrieved from <http://r4d.dfid.gov.uk/Output/200622/>

Mazar, N., -Amir, O., - Ariely, D. (2008). The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*, 45(6), 633-644.  
doi:10.1509/jmkr.45.6.633

Milgram, Stanley (1974) *Obedience to Authority. An Experimental View*. New York: HarperCollins

Moroff, H. - Schmidt-Pfister, D. (2010): Anti-corruption movements, mechanisms, and machines – an introduction. *Global Crime*. Vol. 11, No. 2, May 2010, 89–98.

Naim, M. (1995). The Corruption Eruption. *Brown Journal of World Affairs*, II, 245-261.

Olson, M. (1997): *A kollektív cselekvés logikája*. Budapest: Osiris Könyvtár

Pallai, K. – Siklaki, I. (2017) *Politológiai és pszichológiai elméletek a korrupció elemzéséhez*. tankönyv. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Persson, A., - Rothstein, B., - Teorell, J. (2012). Why Anticorruption Reforms Fail-Systemic Corruption as a Collective Action Problem. *Governance*, 26(3), 449-471. doi:10.1111/j.1468-0491.2012.01604.x

Rivkin-Fish, M. (2005): *Bribes, Gifts and Unofficial Payments: Rethinking Corruption in Post-Soviet Health Care*. In: Shore, C. - Haller, D. eds.: *Corruption: Anthropological Perspectives*. London: Pluto Press.

Rose-Ackerman, Susan (1993): *Corruption: A study in political economy*. New York: Academic Press

Ross, Lee, & Richard E. Nisbett (1991) *The Person and the Situation. Perspectives of Social Psychology*. New York: McGraw-Hill

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.

Rothstein, Bo. 2011. "Anti-Corruption: The Indirect 'Big Bang' Approach." *Review of International Political Economy* 18 (2): 228–250.

Sampford, Charles- Rodnes Smith – A.j. Brown. 2005: From Greek Temple to Bird's Nest: Towards A Theory of Coherence and Mutual Accountability for National Integrity Systems. *Australian Journal of Public Administration*. 64(2):96-108, June 2005

Sampson, S. (2010): The anti-corruption industry: from movement to institution. *Global Crime* Vol. 11, No. 2, May 2010, 261–278

Senge, P. (1994): *The Fifth Discipline*. London: Century Business.

Senge, P. (2013): *Presence*. audiobook. [www.audible.de](http://www.audible.de) (accessed 26.01.2016)

Senge, P., Scharmer, C.O., Jarowski, J. - Flowers, B.,S. (2004): *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. New York: Random House.

Shore, C. - Haller, D. eds. (2005): *Corruption: Anthropological Perspectives*. London: Pluto Press.

Simon, Herbert (1982) *Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok*. Budapest: KJK

Smith, Elliot R. & Diane M. Mackie (2001) *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris

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

Ulsaner E. 2002: *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge: Cambridge University Press

## NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM



**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**