

Pallai Katalin – Síklaki István

# Politológiai és pszichológiai elméletek a korrupció elemzéséhez

Dialóg Campus



POLITOLÓGIAI ÉS PSZICHOLÓGIAI  
ELMÉLETEK A KORRUPCIÓ  
ELEMZÉSÉHEZ

DIALÓG CAMPUS KIADÓ ❖ BUDAPEST

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében jelent meg.

Szerzők

Dr. Pallai Katalin

Dr. Síklaki István

Szakmai lektor

Dr. Hollán Miklós

© Dialóg Campus Kiadó, 2018

© Szerzők, 2018

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

# Tartalom

|  |    |
|--|----|
| Bevezetés  | 4  |
| 1. Korrupcióelméletek a különböző tudományágakban  | 7  |
| 2. A feszített gubanc – egy metafora   | 11 |
| 3. Racionális cselekvési modellek a korrupció és az integritássértés értelmezéséhez          | 17 |
| 3.1. A racionális cselekvő képzete   | 17 |
| 3.2. A racionális egyén mérlegelésére épülő modellek   | 18 |
| 3.3. A társadalmi, a szervezeti és a közösségi hatások modelljei                             | 23 |
| 3.4. A pozitivista elméletek összegzése  | 26 |
| 4. A jóhiszemű eltérülés pszichológiája  | 28 |
| 4.1. A társadalmi normák jelentősége az integráns magatartás kialakításában és megtartásában | 28 |
| 4.2. Viselkedésetika   | 33 |
| 4.3. A korlátozott etikusság tágabb kontextusa   | 45 |
| 4.4. Az önigazolás pszichológiája  | 48 |
| 4.5. Az integritás jóhiszemű megsértésének pszichológiája                                    | 50 |
| 4.6. Mi számít az etikusság megítélése szempontjából: az eljárás vagy a kimenetel?           | 52 |
| 4.7 A szituáció hatalma  | 54 |
| 5. A kultúra szerepe   | 57 |
| 5.1. A kulturális minták hatása  | 57 |
| 5.2. A szabályszegés és korrupció mint kulturális probléma                                   | 59 |
| 5.3. A korrupció és az integritássértés kontextuális elemzése                                | 61 |
| 6. Zárszó  | 63 |
| Hivatkozások   | 65 |

## Bevezetés

Ez a tankönyv integritás tanácsadók<sup>1</sup> számára készült azzal a céllal, hogy válogatást nyújtson különböző tudományágak korrupcióval és integritássértésekkel kapcsolatos kutatásai-ból, fontosabb gondolataiból és a jelenséget magyarázó elméleti modellekből. A kötetből hiányzik a jogi terület, mert azt egy másik, részletesebb tankönyv tárgyalja.

Az integritás tanácsadókat arra képezzük, hogy segítsék a közigazgatási szervezetek integritásfejlesztését. A közigazgatási szervezetek integritása alatt azt értjük, hogy a rájuk ruházott erőforrásokat a demokratikus értékeknek, elveknek és szabályoknak megfelelően és a demokratikus rendszerben meghozott döntésekhez híven hatékonyan és hatásosan használják. Mivel az integritás tanácsadókat a közigazgatási szervezetek számára képezzük, a tankönyvnek elsősorban a közigazgatási korrupció elemzésére és megelőzésére alkalmas elméletek összegzése a célja. Ennek ellenére a könyv tartalma természetesen más területek elemzéséhez is használható.

A kötetben szemelvényeket kínálunk a korrupció és az integritássérelmek természetének elemzéséhez és megértéséhez. A korrupció szót ebben a kötetben az integritássérelmet nagyban átfedő, széles értelmezésben használjuk minden olyan jelenségre, amely a demokratikus működés megrontását, a demokratikus értékek és a köz érdekét szolgáló folyamatok eltérítését jelenti. Korrupciónak értelmezzük minden olyan cselekedetet, amikor egy köztisztviselő a köz érdekeinek szolgálata helyett az egyéni érdekét vagy valamely csoport érdekét helyezi előtérbe. Az integritássérelm fogalmába beletartozik minden olyan jelenség, amely ütközik az integráns működés elveivel és szabályaival. Ezekből a definíciókból is látható, hogy az integritássérelmek halmaza ugyan átfedést mutat a korrupciós tevékenységekkel, de annál szélesebb. Integritássérelm például az is, amikor a köztisztviselő vagy a szervezet gyenge vagy hiányzó kompetenciái miatt rossz minőségű szolgáltatás nyújt. Ilyen esetben sérül a közcélok teljesítése, ugyanakkor senkinek nem származik ebből előnye.

Minden integritássérelm rontja a közigazgatás teljesítményét, ezért amennyire lehet, meg kell előzni. A korrupció eltéríti a tevékenységet a köz céljaitól. Az eltérítésnek súlyos ára van, amely messze túlmutat a korrupcióval közvetlenül elért előnyön. Megbicsaklik a demokratikus rendszer működése, olyan elemek épülnek a politikába és a közigazgatásba, amelyek már nem a köz érdekét, hanem egyének vagy csoportok kisajátító, extraktív tevékenységét, vagy annak biztosítását szolgálják. A korrupcióval terhelt demokratikus működés már nem tudja azt az eredményt fenntartani, amely a rendszerszerű működést 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 gazdasá-

---

<sup>1</sup> A kiadó megjegyzése: a kifejezést a helyesírásnak megfelelő *integritás-tanácsadó* forma helyett az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekvérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelettel való összhang érdekében közöljük a fenti írásmóddal.

gi intézmények működését olyan kizsákmányoló politikai intézmények támogatják, amelyek akadályozzák a gazdasági növekedést, bukásra vannak ítélve.” (ACEMOGLU–ROBINSON 2013)

A korrupció azonban nemcsak rendszerszintű 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.



1. ábra

Forrás: [www.roza-el-hassan.hu/1995.htm](http://www.roza-el-hassan.hu/1995.htm) (Utolsó letöltés: 2018. július 13.)

A jegyzetben nemcsak a korrupciófogalmakról és értelmezésekről lesz szó, hanem arról is, hogy ezek az értelmezések hova vezetnek. Az egyes értelmezések bemutatása után minden esetben utalunk arra is, 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 a korrupciós jelenségek értelmezéséről folyó kutatások, kísérletek és párbeszéd.

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 a 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 a tettük súlyát, és gyakran a környezet is eltompul ahhoz, hogy érzékelje a korrump gyakorlatokat.

Az integritásszemlélet szépsége abban rejlik, hogy a középpontjában nem a bűnösök keresése áll, hanem a szervezet működési rendszerének olyan fejlesztése, amely a szervezetet ellenállóvá teszi a kizsákmányoló erővel szemben, és megvédi a becsületes embert attól, hogy akarata ellenére belekényszerüljön az extraktív tevékenységekbe, vagy oly mértékben belesüllyedjen a helyzetbe, hogy már maga se lássa a cinrossága vagy a közreműködése problematikuságát. Az integritásmenedzsment célja, hogy emellett, hogy a szervezeti szabályokat és a folyamatok átláthatóságát és számonkérhetőségét úgy korrigálja, 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. (HOLLÁN 2018) 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, amelyek az embereket vagy a szervezeti egységeket a korrupció és a szervezet integritását sértő cselekedetek felé irányítanak. Az esetek nagy részében nemcsak egy kizárólagos okra vezethető vissza az eltérés. Általában komplex, összetett okai vannak a hibás szervezeti gyakorlatoknak. Az okok a társadalmi és szervezeti hatásokban, kultúrában, működésben és az elkövetőkben is kereshetők. 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” és 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, 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 úgynevezett racionális aktorra épülő magyarázatokról, amelyek az önző, önérvényesítő egyén koncepciójára épülnek, mert szükségesek ahhoz, hogy a szervezeti ösztönző rendszerek 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 a korlátozott etikusság jelenségét teszik érthetővé, vagyis azokat a helyzeteket, amelyekben egyébként becsületes emberek kiszámíthatóan etikátlanul viselkednek anélkül, hogy tudatában lennének. Végül olyan megközelítéseket mutatunk be, amelyek azt célozzák, hogy azonosítani tudjuk az adott közegben a releváns mozgatórugókat, és a beavatkozásokat a helyi valósághoz és a szereplők valós kiindulópontjaihoz tudjuk igazítani, és így a szereplők számára érthető, elfogadott és támogatható beavatkozásokat tudunk kezdeményezni.

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

# 1. Korrupcióelméletek a különböző tudományágakban

A korrupciónak nincs saját tudománya. Sokféle tudományág foglalkozik a jelenséggel, de mindegyik a 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 magánelőny szerzésére. A társadalomtudósok gyakran Huntington (1998) korai definícióját használják,<sup>2</sup> mely szerint a korrupció az, amikor „a köztisztviselő eltér a normáktól személyes előnyszerzésért”. A társadalmi konstruktivisták inkább Johnston (1996) definíciójából indulnak ki, mely szerint a korrupció „a közzszerep vagy a köz forrásainak magánelőny szerzésére irányuló 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, hanem a kidolgozott korrupcióelméletek, és az -elemző és -magyarázó modellek is nagyban eltérnek, és persze e komplex jelenség eltérő aspektusaira irányítják a figyelmet, és különböző igazságokra jutnak. Ennek következtében az egyes tudományágak modelljei alapján javasolható „gyógymód”/beavatkozási stratégiák is különbözik. A sokféle nézőpont, amelyek eltérő képeket rajzolnak a jelenségről, önmagukban nem jelentenének problémát, 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.

A korrupcióelméletek között uralkodó pozitivisták<sup>4</sup> megközelítések a korrupciós jelenségekben rejlő általános törvényszerűségek azonosítására törekcsenek. 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

<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).

<sup>4</sup> Az 1990-es évekig egyeduralkodó hagyományos, pozitivisták közpolitikai megközelítés alapvetése az, hogy lehetséges értéktelen, objektív, racionális és technikai jellegű elemzés, ami alapvetően transzkulturális, vagyis eredményei elválaszthatóak az elemző személyiségétől és kultúrájától. A pozitivisták korrupcióelméletek a jelenség empirikus mérésére, a jelenségekben rejlő törvényszerűségek keresésére és általánosan alkalmazható modellek és szabályok felállítására és igazolására törekcsenek. A közpolitikai folyamatban kulcsszereplő a szakember, akinek feladata az objektív valóság feltárása és annak a legjobb technikai megoldásnak a megalkotása, amelynek alkalmazása bevezethető és kikényszeríthető.



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 oda vezet, hogy amikor a 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 nagy a valószínűsége, hogy a beavatkozás nem lesz alkalmas a probléma kezelésére.

Megoldást az jelenthetne, ha a jelenségeket több szempontból, vagyis többféle modell alapján vizsgálnánk. Ez azonban a gyakorlatban kétféle akadályba ütközik. Az egyik a diszciplináris széttagoltság: az egyes korrupcióelméletek és diszkurzusok képviselői között nem alakult ki megfelelő párbeszéd. A másik 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 sem kap támogatást ahhoz, hogy milyen szakértőket alkalmazzon. Márpedig a szakértelem meghatározza az eredményt. Amíg valakinek a kezében csak egy kalapács van, addig szöveget keres. A szakértők nagy része se tesz mást, mint ráhúzza azt a modellt az általa vizsgált valóságra, amelyet alkalmazni tud, majd ez alapján kidolgozza javaslatát. Ennél sokkal jobb a helyzet, amikor az ritka szerencsés eset fordul elő, hogy több elemző több szempontból vizsgál egy jelenséget. Ilyenkor még mindig akadályt jelent, hogy ritkán alakul ki értelmes párbeszéd. Mivel a jelenségek egyes aspektusait megértő szereplők tudása – párbeszéd hiányában – nem tud integrálódni, az összefüggések egy része rejtve marad, csupán versengő értelmezések és javaslatok állnak egymás mellett. Párbeszéd nélkül pedig a hatalmi viszonyok döntenek. Általában a folyamatban domináns („hatalmi”) szerepre szert tevő nézőpont alapján redukálódik a probléma, és így a megoldási kísérlet is. Vagy a legnevesebb szakértő állítása győz, vagy a döntéshozó aszerint választ, hogy melyik módszerrel van már esetleg tapasztalata. Pedig komplex korrupciós jelenség esetén az eredményes antikorrupciós tevékenységhez az egész – az adott teljesség – átlátása és a teljes probléma kezelése szükséges.

E problémákat érzékelve az elmúlt években egyre több – a diszciplináris kereteket rendszerező – INTERDISZCIPLINÁRIS elméletet dolgoztak ki a kutatók. Az interdiszciplináris összegzések 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–PFEIFFER 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 az eltérő tudományos paradigmák bemutatására korlátozódott. Végül 2012-ben, az eredményeket bemutató *Was ist Korruption?* című kötet zárószavában a szerkesztők már fel is adták a közös koncepcionális keret megalkotásának a lehetőségét, és az értelmezési sokféleség fenntartásának szükségessége mellett érveltek. (GRAEFF–GRIEGER 2012, 229.)

2006-ban Gjalt de Graaf vezetésével is alakult egy hasonló projekt a korrupciókutatás neves nemzetközi képviselőinek meghívásával. A The Good Cause elnevezésű 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 diszciplínák alapvetéseit és korrupcióértelmezéseit, valamint felhívják a figyelmet a nézőpontok vakfoltjaira és az „interkonceptuális elemzés” szükségességére. (DE GRAAF et al. 2010, 16.) A többéves munka során 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 interkonceptuális elméleti megközelítés. (DE GRAAF ET AL. 2010, 166.)

A pozitivistá interkonceptuális elmélet alternatívájának is tekinthető – az általános törvényszerűségek helyett – a kontextuális elemzésre és kontextuális megoldások keresésére törekvő posztpozitivistá megközelítés. (TÄNZLER 2007; DE GRAAF 2007; SHORE–HALLER 2005; DE GRAAF–HUBERTS 2008) A posztpozitivistá módszerrel dolgozó szakemberek arra törekszenek, hogy egy-egy adott környezetben „rekonstruálják azokat a stratégiákat, amelyeken keresztül az emberek definiálják, legitimálják vagy kritizálják a korrupciót”. (TÄNZLER 2007, 10.) A posztpozitivistá szemlélet megkérdőjelezi azt, hogy a közpolitikai elemzés objektív, értékmentes, technikai jellegű vállalkozás lehet, így 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 diszkurzus folyamatosan alakítja. Értékeink, a korrupcióról alkotott fogalmaink és azok a megoldások, amelyeket látunk, csak a kontextusban értelmezhetők. Nincs általános igazság, hanem kontextuális, helyi értelmezések és igazságok léteznek, amelyek diszkurzív folyamatban az aktorok között formálódnak. Így a diszkurzív folyamat teremt meg az általunk érzékelt valóságot, és a valóság alakításában is kulcsszerepet játszik.

A posztpozitivistá elemző célja azt megérteni, hogy egy adott közegben a közösség szereplői hogyan értelmezik saját maguk számára a jelenségeket. Az első lépés a szereplők történeteinek és elbeszéléseinek elemzésén keresztül azt megérteni, hogy 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, amelyeken 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 dolgozhatson. Másrészt, mivel a kiindulópont a szereplők értelmezése, lehetőség nyílik arra, hogy a beavatkozás erről a pontról induljon, így ez a módszer azt az ígéretet 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.

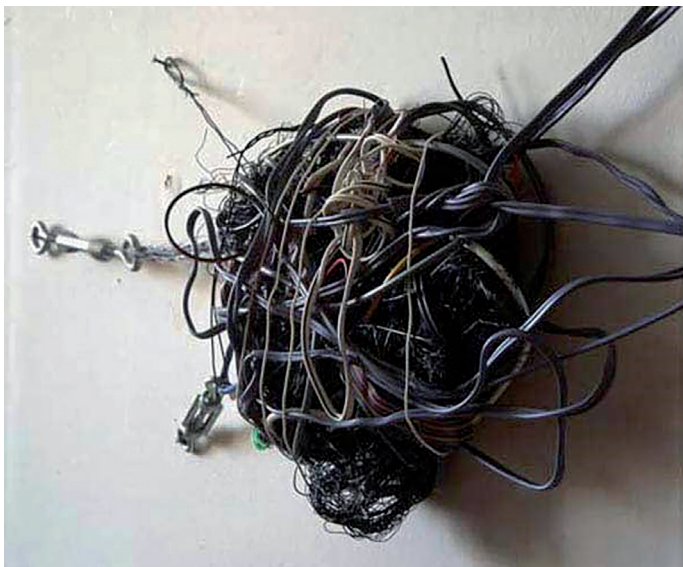
Az integritásszemlélet két ponton is kapcsolódik a posztpozitivistá helyzetértékeléshez. Egyrészt – hasonlóan a posztpozitivistá kontextuselemzéshez – az integritásszemléletnek is holisztikus és rendszerszerű a megközelítése. Pontosabban az az alapvetése, hogy az integritásfejlesztő folyamat csak az aktuális helyi rendszer működésének megértésére épülhet. E rendszernek pedig alkotórésze, hogy a szereplők hogyan értelmezik a környezetüket.

Másrésről az integritásszemlélet alapvetése, hogy a szervezetek korrupcióval szembeni ellenálló képességét akkor lehet eredményesen erősíteni, ha a kemény struktúrákat és szabályozókat (az úgynevezett szabályalapú elemeket) és a közegben formálódó úgynevezett puha értékalkotó és tudatosító folyamatokat (az úgynevezett értékalapú elemeket) egymást támogató rendszerré tudjuk alakítani. Ehhez a szabályozási megoldásoknak kapcsolódnuk kell a közeg kultúrájához, értékeihez és értelmezéseihez, és persze olyan mértékben alakítania is kell ezeket, hogy a szervezeti kultúra és a dolgozók személyes integritása a szabályok érvényesítését támogatni tudja.

Elfogadva a tényt, hogy sem konzisztens transzdiszciplináris elméletet, sem általánosan alkalmazható interkonceptuális modellt nem tudunk adni a korrupcióra, egy olyan metaforával – a feszített gubanccal – indítjuk a könyvben az összegzést, amely 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, önérdék vezérelte egyéni és szervezeti cselekvés képzetére épülnek, majd ezeknek a modelleknek a hozadékát és a 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 tárják fel, és példákat hoznak fel a jóhiszemű integritássértés 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 ennek tudatában lennének. Végül a zárófejezetben társadalmi és szervezeti kultúráról, nem tudatos faktorokról, tacit igazságokról írunk. Olyan folyamatokról, amelyek megalkotják azt az érzékelhető, sajátos szervezeti valóságot és a szervezeti ember által érzékelt személyes valóságot, amely eldönti, hogy egyes beavatkozások beépülnek vagy kiürülnek, valamint azokról az argumentatív folyamatokról, amelyekkel ez befolyásolható.

## 2. A feszített gubanc – egy metafora



2. ábra

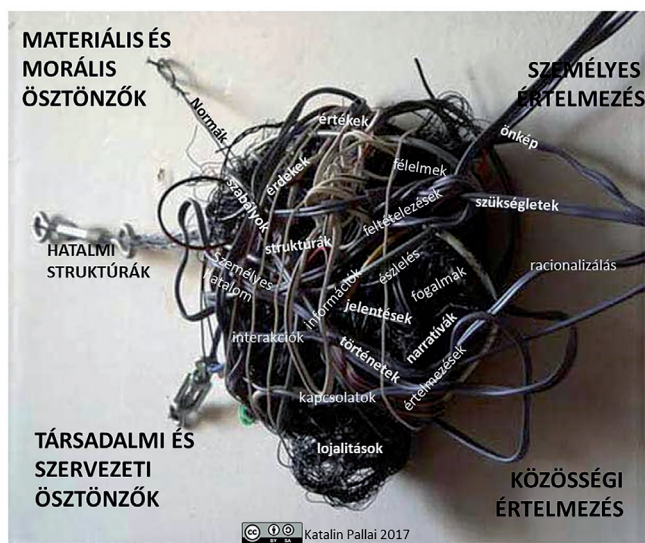
A feszített gubanc, Róza El-Hassan szobra (1995)

*Forrás: [www.roza-el-hassan.hu/1995.htm](http://www.roza-el-hassan.hu/1995.htm) (Utolsó letöltés: 2018. július 13.)*

A feszített gubanc eredetileg egy szobor, Róza El-Hassan 1995-ös alkotása (3. ábra). Reménytelenül összegubancolódott acélkábelekből és -sodronyokból áll, amelyeket horgonyok feszítenek négy oldalról: a szorongató összegabalyodás erőteljes ábrázolása. Metaforaként a szobor a korrupcióval toleráns közegben kialakuló korrupció lényegének megragadására is alkalmas.

Egy tankönyvet nem szokás metaforával indítani. A „feszített gubancot” mint vizuális képet most mégis jónak találjuk ehhez, 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 továbbgondolást indítson el. A metaforát azért is tettük be, mert akár eszköz is lehet az integritás tanácsadónak arra, hogy a 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 az első és legfontosabb lépés a komplex jelenségegyüttes megváltoztatásához szükséges közös cselekvés felé. Ehhez elegendő felvetíteni a gubanc képét, és arra kérni a jelenlevőket, hogy osszák meg, hogy számukra

mely tényezők, 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 formálódni kezd az a csoport/csoport, amely később tovább tud dolgozni ezeken a gondolatokon.



3. ábra

Integritáshoz és korrupcióhoz kapcsolható jelenségek a feszített gubancban

*Forrás:* Róza El-Hassan szobrának adaptációja, Pallai Katalin szerkesztése (2017)

A 2. ábrán olyan fogalmak láthatók a kábelekhöz illesztve, amelyek összefügghetnek a közigazgatási korrupcióval. A bal felső sarokban szerepelnek a racionális szabályozási megközelítés alapfogalmai, amelyeket a kötet 3. fejezetében tárgyalunk: érdekek, szabályok, strukturák, normák. Ezek a nyilvános, hivatalos elemei a működésnek. A normák, szabályok és strukturák 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. Lejjebb haladva a társadalmi és szervezeti tényezőket látjuk: a társadalom és a szervezet hatalmi strukturáit, az ezekből adódó személyes hatalmat, a mérlegelés lehetőségét, amely nemcsak a köz érdekében, hanem egyéni előnyökre is használható. Még lejjebb a szervezeti kapcsolatok, interakciók, információk, hálózatok és kapcsolatok foglalnak helyet. A bal alsó sarokban ábrázolt elemek – hálózatok, szövetségek, kapcsolatok és interakciók – lehetnek hivatalosak és informálisak is, és persze ettől függően köz-, csoport- vagy egyéni célokat is szolgálhatnak. Fontos elem alul középen a kapcsolat és lojalítás minősége. A közszolgálatban a lojalítás pozitív, amíg a köz szolgál-

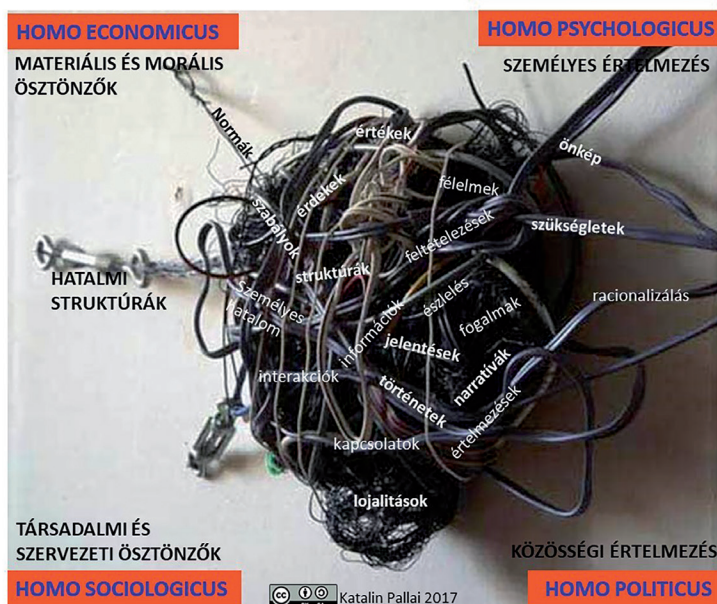


latához kapcsolódik, de komoly eltérést okozhat, ha a hatalmi szereplőkhöz, főnökökhöz fűződő személyes lojalitás felül tudja írni a köz érdekének érvényesítését. A személyes lojalítások, amelyek felülírják a szervezet és szervezeti célok iránti elköteleződést, át alakíthatják a hatalmi viszonyokat, és informális, extraktív hálózatok működéséhez vezethetnek. Ezeket az összefüggéseket is tárgyaljuk majd a 3. fejezetben.

Ahogy jobbra haladunk a képen a kapcsolatok mellett, az információk és értelmezések és a köztük levő történetek és jelentések kötnék át az ábra jobb oldalához, a személyes és a közösségi értelmezésekhez. Ezeket a jobb oldalon ábrázolt elemeket a kötet 4. és 5. fejezetében tárgyaljuk majd. A kapcsolat és az információ a racionális modellekben is kulcselem, de nemcsak az integráns, hanem a korrump működésben is. A korrumpálódo rendszerekben nyilvánvalóan a kapcsolat jellege és tartalma és az információmegosztás logikája változik. A jobb oldalon szereplő értelmezések azonban nemcsak a kapcsolaton és az információhoz jutáson múlnak, hanem azokon a történeteken, narratívákon is, amelyek közvetítik, értelmezik, és jelentőséggel ruházzák fel az egyes elemeket. A narratívák szó azért szerepel az ábrán annak ellenére, hogy nem a hétköznapi nyelv része, mert 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 miként jelenik meg a szervezeti működés abban a diszkurzív tartalomban, amely a szervezet céljait és működésmódját közvetíti a munkatársak felé. Fontos látni, hogy nemcsak a hivatalos dokumentumok közvetítenek ilyen tartalmakat, hanem a fogalmak, kifejezések, történetek, viccek és még sok más hétköznapi csatorna. Azt is észre kell venni, hogy a közösségi értelmezések alakítása hatalmat ad annak, aki a saját céljai irányába tudja terelni az értelmezéseket. A diszkurzív formálása hatalmi, politikai és közösségépítő eszköz. Az, hogy melyik tartalom kerül előtérbe, azon múlik, hogy hogyan használjuk. Erről írunk majd az 5. fejezetben.

Az információ, a kapcsolatok és az értelmezések kötik össze a bal oldal kézzelfoghatóbb világát a szervezet-, a csoport- és az önértelmezések mélyebb rétegeivel, ahol gyakran eldől, milyen stratégiával lép be a szervezeti életbe/játszmába a munkatárs. Mít észlel, hogyan értelmezi azt, vagy hogyan tudja saját szerepét, önképét alakítani, esetleg saját elcsúszását racionalizálni. Ezeket a pszichológiai folyamatokat mutatja majd be a 4. fejezet. 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, vagy akár formális hatásköri hatalom nélkül is erős hatást tud gyakorolni a szervezet működésére.

Azért fontos számunkra, hogy a bal oldalon megjelenő gazdasági elméletek okos és önző *homo economicus* képzete és a társadalomtudomány – a társaihoz és a közösségi miliőhöz kötődő – *homo sociologicus* képzete mellett megjelenjen az esendő, korlátolt, de emberi *homo psychologicus* és a közösséget befolyásoló *homo politicus* is, mert a szervezetekben mind a négy elem és motiváció állandóan jelen van.



4. ábra

Integritáshoz és korrupcióhoz kapcsolható jelenségek a feszített gubancon

*Forrás:* Róza El-Hassan szobrának adaptációja, Pallai Katalin szerkesztése (2017)

Azért fontos ezeket az elemeket szétválasztani és külön-külön is megmutatni az ábrán, mert a jobb oldalon ábrázolt elemek egyelőre nem szerepelnek elegendő súllyal a gyakorlatban, annak ellenére, hogy az elmúlt két évtizedben a diszkurzív elméletek és a korrupció pszichológiai elemzése nagyon sok fontos gondolattal járultak hozzá az antikorrupciós stratégiákhoz. Ezek nélkül az új gondolatok nélkül a feszített gubanccal ábrázolt komplexitás nem 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 a formálásukhoz gondolatokat. E mélyebb rétegek megértése nélkül pedig – amely érzékelésünk, gondolkodásunk és etikai mérlegelésünk korlátos természetét tárja fel – nem léphetünk túl azokon a technikai megoldásokon, amelyek eddig nem bizonyultak önmagukban elegendőnek. Ezeknek a tudományterületeknek az eredményei az emberi érzékelés és értelmezés korlátaira hívják fel a figyelmet. Arra, hogy bár a szemünk és a fülünk sok mindent érzékel, az impulzusoknak csak elenyésző része jut el a tudatos észlelésünkig. Az információszilánkokat azután az agyunk kiegészíti számunkra ismerős képekre, vagy ismerős fogalmakba, tudásokba illeszti, és így értelmezi. Az észlelés és a tapasztalat így messze nem olyan objektív, ahogy az alapvetően pozitivisták antikorrupciós modellekre épülő hagyományos szabályozási megközelítés feltételezi.

Pszichológiai kísérletek sora bizonyítja, hogy korrupt környezetben egyébként becsületes emberek úgy sodródnak bele a korrupcióba, hogy nem is érzékelik, hogy eltérülnek a saját normáiktól. (MAZAR et al. 2008) Ez azért történhet meg, mert korrupcióba nemcsak materiális szükségleteink miatt sodródhatunk, ahogy a racionális modellek mutatják, hanem pszichológiai szükségleteink miatt is, hiszen talán a legfontosabb szükségletünk az, hogy megtartsuk pozitív önértékelésünket. Szükségünk van mind az önbecsülésre, mind az elfogadottságra. Korrupt környezetben az ellenszegülés stressz, amely a korrupció racionalizálásával csökkenthető. (DE VRIES–SOBIS 2016) A fenntartott racionalizálás odáig vezethet, hogy az egyén és a csoport már öszintén nem is ismeri fel a gyakorlattá vált korrupt elemeket, nem tudatosul az eltérés. Ezt a jelenséget Bazerman „korlátos etikusságnak” nevezte. (COUGH–BAZERMAN–BANAJI 2005) Ez a fogalom alapvetően eltérő értelmezést ad sok normaszegő cselekedetnek, és a racionális modellekre alapozott szabályozási és szankcionálási logikától eltérő irányt kínál a beavatkozásoknak. A szabály, a képzés és a szankció mellett arra is felhívja a figyelmet, hogy a formatív tapasztalásoknak, amelyeket a szervezetbe lépéskor vagy más határvonalakon megélnék a dolgozók és a folyamatos helyreigazító ingereknek (*nudging*) mennyire fontos szerepe van a szabálykövetés biztosításában, vagy amikor szükséges, helyreigazításában.

A másik meghatározó elem a környezet: az események közösségben formálódó értelmezései és az érzékelt valóság közösségi alakítása. Az, hogy mit veszünk észre, és azt hogyan értelmezzük, hogy miből áll össze számunkra és társaink számára a valóság és az igazság, folyamatosan formálódik. Észlelésünk és fogalmaink, amelyekkel ezeket strukturáljuk és környezetünk narratívái – amelyek szintén strukturálják számunkra a valóságot – formálják meg azt, amit igaznak tekintünk. A fogalmak és narratívák hihetetlen hatalommal bírnak az emberek felett, 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 módon a szervezeti antikorrupciós gyakorlatban messze nem használják ki a diszkurzív eszközöket.

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, feltétlenül értenünk kell mindkét oldalt és mind a négy komponenst.

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 vágathatunk néhány kábelt, a csomó nem fog szétesni. Ez is lényeges ebben a jelképben. Ahogy az összegubancolódtott 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 átvágnánk egy-egy kábelt. A stabil rendszer nem sérülne, csak kicsit átalakulna a formája. 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 korrupt gyakorlat általunk érzékelt kiváltó okát megszünteti, és akár igazunk van, mert azt az okot tényleg megszünteti, a probléma nem okvetlenül oldódott



meg. A szabály gyakran vagy kiürül, vagy egy másik gyakorlat jelenik meg, amely más területre tolja a korrupciót. Ezért rendszerszerű, az egész rendszert kezelő beavatkozás szükségeltetik. Ehhez viszont az kell, hogy azok, akik rálátanak egy-egy aspektusra, ne a saját megoldásukat erőltessék rá a rendszerre, mert az egy sajátos nézőpontból alkotott, szükségszerűen rész megoldás. A szakembereknek és a rálátással rendelkező szereplőknek kölcsönösen meg kellene osztaniuk a véleményüket egymással. Az integritás tanácsadó fő feladata azt biztosítani, hogy ez a megosztás létrejöhessen. Kialakuljon a bizalom és a nézőpontok közötti párbeszédre alkalmas nyelv, 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, amely az integritásfejlesztés célja: amely folyamatosan és összehangolt módon javítja a szabályokat, struktúrákat és értékeket. Vagyis lassanként kibogozza a feszített gubancot.

A feszített gubanc által sugallt út teljes összhangban áll a rendszerszerű szervezet-és stratégiafejlesztés alapvetéseivel. Komplex problémák megoldásához az szükséges, 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 akkor alakul ki a szereplők közötti párbeszédben, ha a résztvevők nemcsak megosztják saját értelmezéseiket, de az értelmezések össze is tudnak kapcsolódni. A szereplők között kialakuló alkotó párbeszéd révén jutnak el 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 problémákat termelő rendszer egészéről. (HEIJDEN 2005, 104) Ilyen párbeszéd teremtheti meg a „valóság közös mentális térképét” (SENGE 1994), amely később a rendszer tudatos megváltoztatásának is alapfeltétele. A párbeszédben ugyanis nemcsak a gondolatok kapcsolódnak össze közös mentális térképpé, hanem a résztvevők közötti kapcsolat is formálódik. Ez a kapcsolat energiaforrás, amelyből közös gondolkodás és koordinált cselekvés fejlődhet. Ez a komplex problémák megoldásának másik, elengedhetetlen alapja. (HEIJDEN 2005, 77.) SENGE (2013) ezt úgy foglalta össze, hogy „[a] gondolkodás harmonizálása alapozza meg a cselekvésben való összekapcsolódást.” Ideális esetben ilyen alkotó párbeszéddé kellene válnia a szervezetben az integrált szervezeti kockázatelemzési munkacsoport munkájának, amely koordinálása 2016 óta az integritás tanácsadók legfontosabb munkája.

### **3. Racionális cselekvési modellek a korrupció és az 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 döntéelmélet alapjain dolgozták ki. Ezt az elméleti alapot gyakran a racionális döntések paradigmájának 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 hatást gyakorolt a közpolitika és a közigazgatás-tudomány fejlődésére, és ezeken belül a korrupcióelemzés 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 integritássértelmek elemzésére az anti-korrupciós szakemberek. Nemcsak a modelleket mutatjuk be, hanem a modellek ismertetése mellett gyakorlati alkalmazhatóságukról és alkalmazási korlátaikról is írunk.

#### **3.1. A racionális cselekvő képze**

A racionális paradigma középpontjában a racionális cselekvő áll. Az alapvetés szerint e racionális cselekvőt az 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) számíttással optimális döntéseket hoz. A feltételezés szerint korlátlan információ befogadására és elemzésére képes. Döntéseit alapvetően költség-haszon elemzés alapján, a saját számszerűsíthető érdekeinek az érvényesítése érdekében hozza meg. E racionális cselekvő egy ideálképzet, amelyet a tudomány azért hozott létre, hogy tudományos precizitással elemezhesse a racionális érdek vezérelte mozgatórugót. Máig meghatározó elméleti keret, és kétségkívül sok fontos tanulságot szolgáltat a korrupció elemzéséhez.

## 3.2. A racionális egyén mérlegelésére épülő modellek

### 3.2.1. Racionális költség-haszon elemzés

A korrupcióról az a leginkább elterjedt képzet, hogy akkor történik, amikor egy korrump egyén azért, hogy saját magának vagy a cégének, csoportjának, családjának előnyt szerezzen, kihasználja a szabályozási hézagokban vagy a hajlékony döntéshozókban rejlő lehetőségeket. Ebben a koncepcióban a korrump ember önző, de teljesen racionális, a szigorú cél-eszköz-racionalitás szellemében. A korrupció oka az intézményrendszer tökéletlensége. A korrump ember mindössze logikusan számol: elvégzi a megszerezhető előny és az esetleges lebukás és büntetés közötti költség-haszon elemzést, és a korrump cselekedet mellett dönt, ha ez számára előnyt jelent. (ROSE-ACKERMAN 1993) Ezért nevezte a racionális döntéseken alapuló korrupcióelméletek egyik meghatározó szaktekintélye Robert Klitgaard a korrupciót „számításon alapuló bűn”-nek.<sup>5</sup> (KLITGAARD et al. 2000) Klitgaard szerint a mérlegelés a megszerezhető 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, amely elrettent. Klitgaard egyszerű megfogalmazásában a cél az ösztönzők korrigálására („fixing incentives”). (KLITGAARD 1988)

### 3.2.2. A mérlegelési lehetőség szerepe

Klitgaard másik képlete szerint, amikor a korrump egyén a döntéshozó helyzetében van, akkor a pozíciójához kapcsolódó mérlegelési lehetőségét tudja a saját előnyére használni, amennyiben a döntési helyzet átláthatósága és az ő számonkérhetősége ebben nem akadályozza meg.<sup>6</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 megvédeni (lack of accountability), logikusan korrupcióhoz vezet. Amennyiben azt feltételezzük, hogy az ember célja a 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 megpróbálják a korrupció lehetőségét azzal csökkenteni, hogy az egyedi személyes döntés mozgásterét csökkentik, és növelik a kontrollt, a megfigyelést és a büntetést.

A logika kristálytisztta: a szabályszegést a szabály pontosításával és a szabálykövetés ellenőrzésével kell csökkenteni. E tiszta logika ellenére a tapasztalat azt mutatta, hogy a szabályozórendszer ez irányú 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.

<sup>5</sup> „Corruption is a crime of calculation” (KLITGAARD et al. 2000, 28.).

<sup>6</sup> „C = M + D - A. Corruption (C) equals monopoly (M) plus discretion by officials (D) minus accountability (A)” (KLITGAARD et al. 2000, 28.).

Nézzünk csak két ismert példát. Elvben logikus megoldásnak látszik például pénzügyi döntések esetén a „négy szem elve”<sup>7</sup> a saját hasznára dolgozó köztisztviselő kontrollálására. Végül is a módszert – hogy két kulcsnak két öre van, akiknek egyszerre kell jelen lenniük a beavatkozásokhoz – a nukleáris reaktorok rendkívül veszélyes területén dolgozták ki biztonsági szabályként, és ott jól is 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 például egy kiutalást, 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 önmagában nem elegendő a korrupció megelőzéséhez. Az okokat kereső kutatók arra jutottak egyrészt, 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. Másrészt, amikor több felelős aláírása szükséges, gyakorlatilag több felelős között oszlik meg a felelősség, ez pedig csökkenti az aláírók felelősségérzetét. Emellett még csoporthatás is kialakulhat, amelynek 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 magyarázatot, és a csoport hatására könnyebben elnyomják a lelkiismeretüket. Nagyszerű háritó mechanizmus, hogy „hiszen mások is ezt teszik”. Csoportban könnyebb csalni. Ezért történhet meg, hogy a szervezeten belül a négy szem elve nemhogy nem segít a korrump döntéseket megakadályozni, hanem azzal, hogy leveszi a felelősséget a döntéshozóról, olajozza a korrupciót. Így a látszólag racionális eszköz visszaüt.

Másik jól ismert terület a közbeszerzésben alkalmazott, előre meghatározott objektív kritériumok rendszere, amelynek az a célja, hogy megakadályozza, hogy korrump döntést hozzanak a bírálók. A szabályozási megközelítés célja érthető: olyan mértékben kellene korlátozni az eljárás végén a győztes kiválasztására vonatkozó döntés mozgásterét, hogy ne tudjon részrehajló döntést hozni a hivatalnok. A szabályozási logika útja a szabályok részletezése. Az irodalomban gyakran írják le példaként az amerikai hadsereg egyik kekszbeszerzését, amelynek az irataihoz hozzájutott néhány kutató. Az abszurdba hajló kiírás 26 oldalt csak a beszerzendő kekszhez használt gabonák specifikációjának 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 járt, 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 szemeloszlás egy adott vállalkozó alapanyagainak a specifikációja, ezért csak ez a beszállító tudja 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, amely lényeges kérdésekben korlátozza a választást. Így a versenyeztetés megoldást optimalizáló hatása elveszett. Könnyen előfordulhat, hogy

<sup>7</sup> Több aláíró kell az engedélyezéshez.

az aprólékos kritériumrendszerbe pont a legjobb megoldás nem fér bele. Az előre megadott aprólékos kritériumok nem szüntették meg az eljárás kijátszhatóságát, viszont rendkívül komplikálttá és költségessé tették a folyamatot.

Ez a két történet is jól mutatja, hogy ha kizárólag szabályozással operálunk, a stratégiánk hatalmas költséggel járhat. 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 gúzsba kötött folyamatban, miközben a korrupció virágzik. Emellett a gúzsba kötés 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 megfigyelés, kemény kivizsgálás és a büntetés, ami elrettent a büntől 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 önző érdekében dolgozott, komoly büntetés vár rá. Ezt a keményvonalas antikorrupciós irányzatot nevezik „panoptikus antikorrupciós stratégiának” (ANECHIARICO–JACOBS 1996) Jeremy Bentham Panoptikon nevű ideális börtönére utalva. (FOUCAULT 1990)

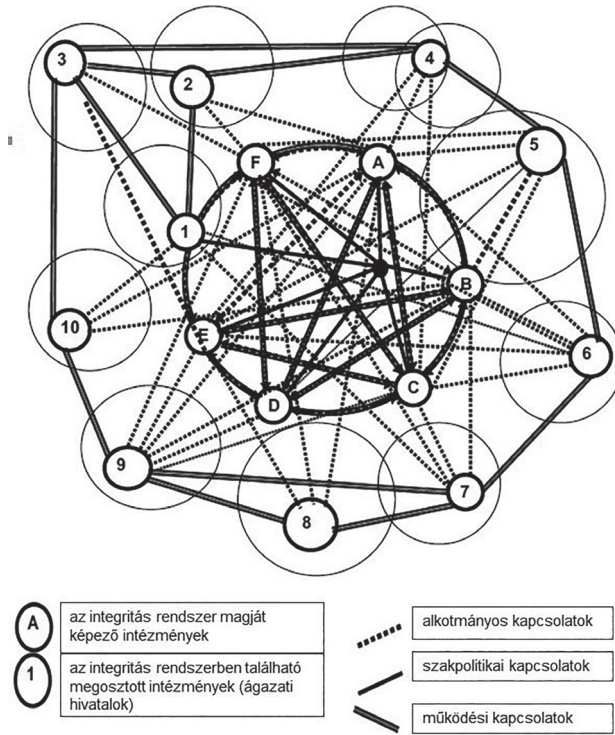
Bár a racionális modell és mérlegelés alapján a panoptikus antikorrupciós stratégia teljes mértékben védhető, egy integritás tanácsadóknak készült könyvben a modell ismertetése után annak korlátosságára is fel kell hívni a figyelmet. Amennyiben kilépünk a racionális modelltől, látnunk kell, hogy az emberek nagy része nem eredendően rossz vagy korrupt, és ha teheti, nem önző lényként mérlegel. Az önző, racionális számítás egyike a lehetséges motivációknak, de nem tekinthető általános magyarázó modellnek. Így komolyan mérlegelni érdemes, hogy mikor tanácsos a „panoptikus” útra térni. Hiszen 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 után vagy más modellekkel együtt próbáljuk alkalmazni őket.

### 3.2.3. A megbízó és ügynök modell

A megbízó-ügynök elmélet szintén a racionális döntések elméletének egyik alapvető modellje, amely bármely főnökbeosztott viszonyra kiválóan alkalmazható. Arra világít rá, hogy 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 a saját érdekét előtérbe helyezni (saját hasznára is dolgoznia), mert amennyiben erkölcsé nem tartja vissza, félrevezetve a megbízót, szövetkezhet az ügyfelekkel és ezzel ügynöki bére mellé további magánelőnyt is tud szerezni. Az elmélet három okra vezeti vissza az ügynök korrupciós lehetőségét: 1. az aszimmetrikus információra; 2. az ügynök önérékére; 3. az erkölcsi kockázatra.

Az elmélet népszerűségének egyik oka, hogy ugyanúgy alkalmas a vertikális szervezeti viszonyrendszerek modellezésére az üzleti, politikai és közigazgatási területen mivel az ügynök önérdeke, így az erkölcsi kockázat mindig jelen van és az aszimmetrikus információ nem zárható ki egyik rendszerből sem. Szabályozási eszközökkel lehet javítani az ösztönző rendszert, az átláthatóságot és a számonkérést, vagy erősíteni a kontroll érzetét, de az aszimmetrikus információ nem szűnik meg, így a vertikális számonkérési rendszer sebezhetősége megmarad. Elég egyetlen hibás láncszem a vertikális parancs- és számkérési láncban, és a korrumpált 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 politikai elvszerűsége? Vagy az állampolgárnak – aki a politikust felhatalmazza – kell őriznie a rendszert? Nyilvánvalóan az állampolgár esetében a legkisebb a veszélye annak, hogy ütközik az önérdek és a megbízás, de hogyan biztosíthatjuk az átláthatóságot és az információt ahhoz, hogy az állampolgár a rendszert őrizhesse?

A közigazgatásban és a szervezeteken belül a vertikális megbízási lánc gyengeségére ellen az egyes láncszemek erősítése – a szabályozás, a kontroll és a 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 hívta fel a figyelmet. A sebezhető vertikális parancsvonal pontjainak biztosítása helyett jobb eredményt hoz a vertikális lánc körre 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. Ausztrál kutatók jutottak erre a megoldásra hazánk regionális államigazgatásának átfogó korrupcióelemzése közben. 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 hálójával kölcsönös láthatóságot biztosított, és ezzel lehetővé tette a rendszer átláthatóságát, az ellenőrizhetőséget és a számonkérhetőséget.



5. ábra

Az államigazgatási szervezetek közötti kapcsolati háló sematikus ábrázolása

*Forrás:* SAMPFORD et al. 2005

E sűrű szövedékben ugyanis, ha fel is lép az „ügynök” önrédeke és az erkölcsi kockázat, nagyon nehéz az információt úgy torzítani, hogy több irányba egyszerre működjön. Sampford ezt a kölcsönös számonkérésre alapozott sűrű szövetet „fészeknek” nevezte el. A fészkek gyönyörű metafora, 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 madárfészkek sok kis gyenge ágacskából szőtt sűrű kapcsolati hálója biztonságot tud nyújtani az integritást szimbolizáló törekeny tojásnak. Ehhez hasonlóan az államigazgatási szervezetekben is a kölcsönösen átlátható és sűrűn szőtt kapcsolati hálók és viszonyok tudnak olyan közeget teremteni, amely megnehezíti az eltérülést. Ezt a kölcsönös számonkérhetőségi kapcsolatrendszer szimbolizálja a „madárfészkek”: „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>8</sup>

<sup>8</sup> SAMPFORD (2005) cikkének magyar fordítását a hallgatók számára elérhetővé tudjuk tenni, ha valaki a részletes magyarázatot is el akarja olvasni.



### 3.2.4. A rothadt alma elmélete

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

Az integritásszemlélet formálhatónak tekinti az erkölcsöt, ezért a megítélés helyett az erkölcsi hatásokra irányítja a figyelmet. A cél olyan körülményeket és képzést biztosítani a munkatársainknak, hogy ellen tudjanak állni bármilyen kísértésnek.

## 3.3. A társadalmi, a szervezeti és a közösségi hatások modelljei

Már a Sampford és társai által alkotott madárfészek-metaforával is átléptük az egyénről a szervezet, az intézményi és a 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 korrupt viselkedés az egyén racionális válasza lehet. Ilyen közegben gyakran a struktúrák, a felettesek és a 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 a szankciókra koncentrálnia, a szervezeti kultúra, a strukturális adottságok és a szabályok korrekciójára egyszerre és párhuzamosan van szükség.

### 3.3.1. A romlott hordó

A rothadt alma címke a korrupt egyén megjelölésére szolgál. Amennyiben a szervezetben korrupt tevékenységek kezdenek kialakulni, mindig megvan a veszélye annak, hogy egyre többen kapcsolódnak be az esetenként a fizetést nagyban meghaladó bevételt biztosító korrupt tevékenységekbe. Ilyenkor a romlott almák megmérgezik a szervezetet, kialakul az úgynevezett romlott hordó jelenség, amely már a szervezeti kultúra megromlását jelenti. Ilyenkor az integritássértés informálisan akár teljes mértékben elfogadható viselkedéssé is válhat. A romlott hordó kifejezés – 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 hozzáadéka a korrupciós jelenségek megértéséhez.



### 3.3.2. A kollektív cselekvési probléma

A korai korrupcióelméletek szinte kivétel nélkül alapvetően a korrupcióval szemben intoleráns és kevésbé fertőzött közegben születtek. Az elmúlt években a korrupcióval szemben 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 a közeg viszonyának vizsgálatához. Ezért nem hagyható ki ebből az összegzésből sem. Ahol ugyanis a korrupció nem egyedi kisiklás, hanem a szervezet integritását sértő gyakorlatok beépültek a mindennapi működésbe, 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 – az 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 önző lényre alapuló racionális modellben gondolkodunk, alig várható az egyéntől ilyen öngyilkos reakció. Több kutatás is hasonló megállapításra jutott (PRESSON 2011; ROTHSTEIN 2005; SHORE–HALLER 2005; TÄNZLER 2007): korrupcióval fertőzött környezetben az emberek nagy része belesodródik a korrump gyakorlatba. Még akkor is nagy eséllyel ez történik, amikor gyakorlatilag már minden kollektív 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. 2011, 463.) Ezt a megoldást azonban nem tudják a panoptikus anti-korrupciós módszerek létrehozni, mert ehhez nem elegendő a szabályozókon és a szankciókon változtatni. Olyan kapcsolatnak kell kialakulnia a szereplők között, amelyek alapján feltételezhetik társaik várható viselkedését, és kölcsönös bizalomnak, amely alapján tudnak egyszerre változtatni. A másokba vetett bizalom létrehozása túlmutat a racionális paradigmán alapuló eszköztáron. A megoldás azon múlik, hogy kialakulnak-e – és elég széles körben – a formális szabályok alkalmazását támogató közös normák, van-e olyan belső, személyközi kommunikáció, amely 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 hajlandók hasonló úton járni. Szubjektív, interperszonális várakozásokról, feltételezésekről, bizalomról van szó. Olyan dolgokról, amelyeket nem lehet se utasítani, se formálisan szabályozni, hanem fel kell építeni a szereplők között. Ezekről az eszközökről később, az ötödik fejezetben lesz részletesebben szó.

### 3.3.3. A strukturális és a morális ösztönzők

A strukturális elméletekben a fókusz az egyén helyett az intézményekre került. Ez az iskola a korrupciót olyan jelenségként 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 ütköznek, az ember folyamatos mérlegelésre kényszerül. Nagy a kockázata ilyenkor, hogy az egyént személyes mérlegelése a szabályszegés vagy a 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 korrump gyakorlat felé terelték.

E terület egyik újabb ága, gyenge közigazgatással és magas korrupcióval rendelkező környezetekben vizsgálva a korrupciót, arra a következtetésre jutott, hogy a strukturális tényezők azt is eredményezhetik, hogy az integritást sértő cselekedetet nemcsak azok követik el, akik magánhasznot szeretnének húzni a rendszerből, hanem azok a dolgozók is, akik nem látnak más, teljesen szabályszerű megoldást az adott környezetben. Marquette és Peiffer (2015) amellet 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 lehetőségének megteremtésére van szükség. Ehhez azonban a rendszer ösztönzőit kell átalakítani, amennyire lehet, párhuzamosan és komplex stratégiával. A strukturális megközelítés, hasonlóan a kollektív akció problémájához, olyan transzformatív beavatkozási stratégiákra irányítja a figyelmet, amelyek gyakran a materiális és morális szabályozók és ösztönzők összehangolt átalakítását célozzák. Olyan irányba mutatnak, mint az integritásszemlélet alapvetése, vagyis a szabály- és értékalapú eszközök összehangolt fejlesztésének szükségessége.

### 3.3.4. Az értékek ütközése

Értékütközésről akkor beszélünk, amikor a magán- és a közszerpeinkhez kapcsolódó értékeink ütköznek. Személyes értékeink és integritásunk közvetlen, személyes környezetünkben formálódik. Családunkkal, barátainkkal, közösségeinkkel történő interakciók során vésődnek be azok a normák, amelyeket magánemberként hordozunk. Annak ellenére, hogy ezek a normák informálisak, nagyon erősen hatnak ránk. Meghatározó norma ezekben a kapcsolatokban a reciprocitás, amelyről 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 közszerpeinkbe is elkísérhet. A latin-amerikai 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 közszerpekkel. Társadalmi szinten ugyanis formálisan szabályozott jogaink és kötelességeink alapján kötődünk közösségünkhöz. Közszerpeünkben 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 intézményekbe vetett bizalom egyrészt absztraktabb, mint a személyes bizalom, másrészt 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 magánelőnyyszerzés. Ezt a helyzetet ragadja meg nagyszerűen a régi afrikai mondás, amely szerint „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 vesztünk rajta, ha a köz érdekében áldozatot hozunk. Ez is egy kollektív problémahelyzet: csak közösen érdemes áttérni az általános bizalomra. Ez teszi nagyon nehezzé az általános – az intézmények működésébe vetett – bizalom kialakulását gyengén működő demokratikus intézmény- és közigazgatási rendszerrel élő országokban. 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 dilemmahelyzetet eredményez. Találkozunk ilyen ütközésekkel a hosszú demokráciára visszatekintő országokban is, mint például a családi kapcsolatok, Rotary Clubok vagy híres egyetemek körül kialakuló hálózatok tagjainak előnybe részesítése, az úgynevezett „old boys’ networks” preferálása. Különösen élesen tudnak azonban ilyen ütközések kialakulni olyan fejlődő országbeli környezetben, 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 ellentétes az új demokratikus normákkal. (GUPTA 2005) Mindaddig, amíg a demokratikus rendszer gyenge, és ténylegesen nem védi meg az állampolgárait, akár racionális reakciónak tekinthető az imént említett afrikai mondás is.

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 fennáll az elkerülés kockázata. Ezért került az elmúlt évtizedekben inkább előtérbe az etikai kódex és a tréningek módszere, amely a szabály, a szankció és az ellenőrzés erősítése helyett a hivatalos cselekvésre vonatkozó közös értéket kívánja megteremteni, amelyek a szabályok értelmének megértését, a szereplők közötti kölcsönös bizalom építését és az új szabályok elfogadását támogathatják. (KAPTEIN–WEMPE 2002) Ugyanakkor azt is látni kell, hogy olyan környezetben, ahol az ösztönzők a magánelőnyök irányába hatnak, és a szervezeti kultúra gyenge, az etikai képzés önmagában nem segít. Még ha a képzések alatt a dolgozók számára vonzóknak is tűnnek az etikus megoldások, a képzés etikai hatása a hétköznapok során nagyon gyorsan elhalványul.

### 3.4. A pozitivista elméletek összegzése

Talán ezek a szemelvények is érzékeltetik, hogy a pozitivista elméletek sokféle modellt alkotnak 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 törekszenek – csak a potenciálisan

kialakuló megfontolások és utak logikáját világítják meg. Nem adnak iránymutatást ahhoz, 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. A hibás problémaértelmezés 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 általában erősödik a korrupció. 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 lépünk a racionális modellből. A következő két fejezetben ezért a korrupciós gyakorlatok mögött rejlő pszichológiai és kulturális mintákat vizsgáljuk részletesebben.

## **4. A jóhiszemű eltérés pszichológiája**

Az alábbiakban összefoglaljuk azokat a legfontosabb pszichológiai mechanizmusokat, amelyeket figyelembe kell vennünk, amikor egy szervezetben az integritás megteremtésén, megszilárdításán és fenntartásán dolgozunk.

### **4.1. 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, például a reciprocitás, azaz a viszonzosság normája, a következetesség normája vagy az a norma, amely előírja, hogy a legitim tekintéllyel rendelkező embernek engedelmessé 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, így nem meglepő, ahogy alább látni fogjuk, hogy fontos szerepet játszanak egy szervezetben, annak csoportjaiban, az integráns magatartás érvényesülésében, vagy épp ellenkezőleg, az integritást sértő viselkedés kialakulásában. A normák kulturális termékeknek tekinthetők, 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 jellemzők, 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 mechanizmusaiban vannak általánosan érvényesülő hatások, amelyek a helyi normák működésében is megjelennek, ezért ezeket a jelenségeket is összefoglaljuk.

#### **4.1.1. A normák kialakulása és érvényesülése a csoportokban**

A normák követésének két fő társas motivációja van, ezeket információs és normatív motivációnak nevezzük. Mibenlétüket jól megvilágíthatjuk azzal, ahogyan a szociálpszichológia felfedezte őket. Kezdjük a normák és a normakövető magatartás kialakulásával. (SMITH–MACKIE 2001, 483–491.) 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 meg-

található normák nehezen megfoghatók, mindenki mást ért alattuk. A „Ne paráználkodj!” normája egészen mást jelenthet az egyik vagy a másik embernek. Ezért olyan érzékelési illúziót hívott segítségül, amely esetében nem kellett tartani előzetes elfogultságoktól, így tisztán vizsgálhatta a vele kapcsolatos normák kialakulását. Ez az érzékelési illúzió az úgynevezett autokinetikus effektus, amelynek 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 fókuszonkon. Ezt a látórendszerünk kompenzálja azzal, hogy a retinán a környezet elmozdulását is beszámítja, 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 fókuszt kell találnia, hogy a retinasejtek fáradása miatt ne tűnjön el a kép, de most nem áll rendelkezésre környezeti támpont, amelynek alapján az agyunk „kiszámíthatná”, hogy történt-e ténylegesen elmozdulás a pont helyzetében vagy sem. Ebben a helyzetben áll elő az autokinetikus illúzió, ami azt jelenti, 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, annyiféle 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 részvevőknél kialakult egy nagyon szilárd egyéni norma, amely emberenként erősen szórt, az átlagosan fél centitől a 17 cm-ig. Ezután hármásával ültette be az embereket a sötét fülkébe, és egymás után be kellett mondaniuk a becslésüket. Néhány próba után kialakult a közös csoportnorma, amely valahol a három érték között helyezkedett el. Ezután Sherif olyan hármásokat 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 észszerű magatartás az, hogy ha valaki nem biztos a saját ítéletében – hiszen egy furcsa, bizonytalan helyzetben voltak Sherif alanyai –, akkor a többségi véleményt követi. 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, amelyek eredménye a várakozásával ellentétben az volt, hogy 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 amögött, hogy valaki a többségi normát követi: ha bizonytalan a saját ítéletében, ekkor beszélünk információs motivációról, vagy akkor, ha szeretné, hogy elfogadott csoporttag legyen, és ezt a többségi vélemény nyilvános elfogadásával fejez ki – ez a normatív motiváció. A szervezeti életben mindkettő gyakran előfordul. Hiszen nemegyszer találkozik valaki olyan esettel a munkája során, amikor nehéz

eldöntenie, 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 ellenére kövessük a csoportnormát. Ha ez megtörtént, akkor pedig beindul az önigazolás jól ismert mechanizmusa, amelyre majd még visszatérünk, és ezzel elérjük, hogy most már meggyőződéssel helyeseljük is az eredetileg nem integránsnak vélt viselkedést.

Egy másik, a szervezeteket alkotó csoportokra jellemző általános jelenség, hogy fontos számunkra a konszenzus. (SMITH–MACKIE 2001, 492.) Amiben csak lehet, igyekezzenek konszenzust kialakítani, vagy amikor ez nem kerül nyíltan szóba, úgy éreznek és gondolkoznak, hogy feltételezik, hogy 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, amikről egyébként nem beszélgetünk, hallgatólagosak, 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.

#### 4.1.2. 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. Mindannyian számtalan személyes tapasztalattal rendelkezünk arról, hogy ha valakitől elfogadtunk valamilyen szívességet, kényszerítő erővel jelentkezik az igényünk arra, hogy ezt valamiképpen viszonzozzuk. A szakirodalomból két életszerű példával igyekszem megvilágítani azt, amit mindannyian saját magunk is rendszeresen átélünk.

A Krisna-tudatúak egyháza a múlt század közepe táján kezdte meg működését az Egyesült Államokban. Fontosnak tartották az adománygyűjtést. 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 kezdet-



ben csekély vagyonnal rendelkező kisegyház azt a gyakorlatot alakította ki, hogy a repülőtereken az adománygyűjtő tagjai, jobbra 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 *Bhagavad-gíta* 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 vált. A másik következménye az lett, hogy – mivel az egyének nem tudtak ellenállni a reciprocitás kényszerítő normájának – az Egyesült Államokban 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 százezen 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 felbukkant egy 5000 dolláros adomány az etióp kormánytól. Ez elég furcsa volt, hiszen a világ egyik legszegényebb országa maga is állandóan nemzetközi segélyekre szorult akkoriban, érthetetlen volt, miért érezték szükségét egy ilyen adománynak, s hogy miért pont 5000 dollár összegben. Némi nyomozás a következőket derítette ki: amikor Olaszország 1935-ben lerohanta Etiópiát, az akkori mexikói kormány átutalt 5000 dollár humanitárius segélyt az afrikai országnak. 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 belemennünk egy kérés teljesítésébe, ami bár nem volt teljesen összhangban az integritás elveivel, de olyan csekélységnek tűnt, amelyet egyszerűbb teljesíteni, mint vállalni a visszautasítás negatív személyes hatását, akkor egy következő alkalommal már sokkal nehezebb nemet mondani, akkor is, ha most már komolyabb integritásérelem forog kockán. A klasszikus szociálpszichológiai tankönyvi kísérlet a következő: egy amerikai kertvárosi területen a kutatók végigjárták a házakat, és arra kérték a lakókat, hogy támogassák a „Biztonságos közlekedésért” kampányukat azzal, hogy megengedik, hogy az utca felőli 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 bőhöm óriásplakátok voltak. A kutatók most azt kérték a lakóktól, hogy engedjék meg, hogy egy hónpra az előkert kis gyepekre 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 annyira erős ez a norma, hogy sokan – a kutatások szerint az emberek közel kétharmada – akkor is kényszerrel érez az engedelmeskedésre, 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 alanyok 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 naiv kísérleti alanyoknak. A kutató elmondja a vizsgálat lényegét és azt is, hogy a tanár, illetve a diák szerepét véletlenszerűen sorsolják ki. Ezután megtörténik a sorsolás, amit természetesen meghamisítanak úgy, hogy minden esetben a naiv kísérleti alany kapja 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 szívproblémát diagnosztizáltak nála. A kutató megnyugtatóan, hogy nem lesz a vizsgálatnak semmilyen káros következménye az egészségére. Miután a „diákot” beültették a „villamosságokba”, a tanárnak adnak egy tényleges, 45 voltos áramütést, hogy élménye legyen a büntetés karakteréről. Ez kellemetlen érzéssel jár. A tanárt egy másik helyiségben a büntetés 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 voltértéket. Az első 15 voltról indult, majd 15 voltosként növekedve az utolsó gomb alatt a 450 volt értéket olvashatták. Ha menet közben 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 szituációkban 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: [www.youtube.com/watch?v=Xxq4QtK3j0Y](http://www.youtube.com/watch?v=Xxq4QtK3j0Y) [A letöltés dátuma: 2018. július 14.]

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

## 4.2. Viselkedésetika

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 viselkedépszichológiai szempontjait is. Erre vállalkozott a viselkedés-gazdaságtan, amely ma az egyik legnépszerűbb társadalomtudományi irányzat, s az integritás szempontjából az 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 viselkedésetika (behavioral ethics). (BAZERMAN–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>9</sup>*

Az integritásra az egyik legnagyobb veszélyt az jelenti szervezeti keretek között, hogy társadalmi dilemmahelyzetek alakulnak ki, amelyek nehezen oldhatók meg az integritás fenntartása mellett. Ezek a játszmák szinte mindig a bizalom körül forognak, és nagy jelentőséggel bírnak abban, hogy egy szervezetben miként teremthető meg az integritáshoz szükséges kölcsönös bizalom, és persze abban, hogy milyen tényezők fenyegetik. A legalapvetőbb és valószínűleg a leginkább közismert játszma, a „fogoly dilemmája”. Egészen általánosan az 6. ábra segítségével írhatjuk le. Az ábrában a sorok és oszlopok reprezentálják a két játékos egyidejű választásait. Az egyes cellák a sor- és oszlopjátékosok eredményeit mutatják. A két értékből az első a sorjátékos, a második az oszlopjátékos eredménye.

<sup>9</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, amely szerint a játékosok választanak a stratégiák közül, az információt, amellyel rendelkeznek, amikor választanak, és a módot, ahogy értékelik az eredményül kapott kimenetek kívánatosságát („hasznosság”). A játékelméletet úgy tervezték meg, hogy elég rugalmas legyen ahhoz, hogy a részletesség sok szintjén lehessen használni a tudományok széles körében. (CAMERER–FEHR 2004)

Ha mindkét fél kölcsönösen együttműködik egymással, az a H (high = magas) eredményt hozza, ami a a fogoly dilemmája definíciója szerint jobb, mint az L (low = alacsony) eredmény, amely a kölcsönös 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 viszonozza az együttműködést, mert  $T > H$ . Az a játékos, aki együttműködik egy dezertálóval szemben, az S (sucker = balek) eredményt ér el, amely 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.

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

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

6. ábra

A „fogoly dilemmája” eredménymátrixa

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Ezek a játékok a bizalom mellett azt mutatták meg, hogy a szervezetekben az emberek miként és milyen mértékben önzők, azaz mekkora hatással van döntéseikre a tiszta önérdék. Az eredmények visszatérően azt mutatják, hogy az önérdék szerepe jelentős, de nem kizárólagos, mindig jelentkeznek olyan motivációk, amelyek módosítják annak érvényesülését. 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, amelynek 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 megbízhatok 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 magánosztalék, 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 egymenetes közös javak játékban a tagok átlagosan beadják a vagyonuk felét, de a megoszlás tipikusan bimodális, azaz a legtöbben vagy mindent beadnak a közösbe, vagy semmit, ebből jön ki a fele.

Módosul a helyzet, amikor a közös javak játék nem egymenetes, 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 addig hajlandók együttműködni, 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 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 feltételeken együttműködők számára, hogy koordinálják az együttműködő kimenetelt, és egyben a csoportidentitás 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 legszűkebb keresztmetszet. Például az egyfordulós fogoly dilemmája játéknál is fontos tényező, hogy a két fél nem kommunikál egymással.

Míg a fogoly dilemmája és a közös javak játék a társadalmi élet fontos összetevőit ragadja meg, tipikusan nem tudnak különbséget tenni az olyan játékosok között, akik önérdeküket követik és az olyanok között, akik szeretnének viszonzóságot, de pesszimisták azt illetően, 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 osztzkodnak az 1000 forintot. Ha méltánytalannak tartja, és visszautasítja, akkor egyikük sem kap semmit. Legyen például az ajánlat 100 forint, vagyis az ajánlattevő megtart magának 900 forintot. A tiszta racionális önérdek azt diktálja a fogadó számára, hogy fogadja el, mert ha visszautasítja, akkor még ennyit sem kap. Ezért ilyen ajánlatot várhatnánk az ajánlattevőtől.

A tapasztalat mégis azt mutatja, 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 önérdekre támaszkodik. Vajon altruista, vagy csupán fél, hogy a túlságosan alacsony ajánlatot visszautasítják, és pórus 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 megváltoztatjuk a játékosok ismereteit egymásról. Amikor teljes anonimitás mellett játsszák ezt a játékot, akkor az ajánlattevők valamivel kevesebbet ajánlanak: körülbelül 70 százalékuk tisztán az önérdékét követve semmit nem ad, a 30 százalékuk pedig 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 megmarad 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 illetve diktátor játékokban ez nem jellemző. Az ultimátum játék az önérdék 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 elküldi 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 2 S összeggel rendelkeznek, azaz 2000 forinttal, míg ha a befektető akár csak egy kicsit is bízik, és valamennyit befektet, akkor összesen 4 S, 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 önérdekét 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 kifizető. 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 irányítják, hanem implicit, informális meg egyezések. Sőt, ha vannak is explicit szerződések, azok gyakran egyáltalán nem teljesek, ami erősen arra késztet, hogy kibújjanak alóla. A pozitív reciprocitásra támaszkodva a felek jobb eséllyel képesek érvényesíteni az ilyen inkomplett szerződéseket.

Jó társadalmi példa erre a munkáltató és a dolgozó közötti bérmegállapodás. 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 munkavállalót nem ösztönzi semmi, 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 nagyvonalúbb 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 hetes szintű erőfeszítést kötnek ki a tízfokú skálán 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 alapjában véve becsületes, és annak is tartja magát. Ugyanakkor szeretünk jól járni, és ez gyakran kísértésbe visz bennünket. Az integritásra nézve a legfőbb veszélyt az alapjában véve becsületes emberek apró megkísértései jelentik. Lássunk néhány adatot és esetet, amelyek alátámasztják ezt az állítást, utána szemügyre vesszük Dan Ariely munkája nyomán (ARIELY 2008, 2012), hogy milyen pszichológiai motivációk rejlenek a jelenségek mélyén, s azt is, hogy a szervezetekben milyen lehetőségeink vannak ennek a veszélynek a csökkentésére.

### *Önérdék és csalás*

Ahogy eddig fogalmaztunk, a közfelfogás szerint az ember alapvetően az önérdékét követi, és megmutattuk, hogy ez távolról sem mindig történik így, fontos társadalmi normák fölülírhatják ezt a motivációt. Ha most konkrétan az integritás rombolásának explicit eseteire, a csalás eseteire gondolunk, akkor hasonló helyzettel szembesülünk. A közfelfogás egyébként jó társaságban van, mert a hagyományos közgazdaságtanban a csalás uralkodó felfogása a Chicagói 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 találkozóra rohant, és késésben volt. Nem talált szabályos parkolási lehetőséget, 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 merült fel a helyes vagy helytelen szempont; 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), amely szerint ha az integritás megsértésének lehetősége és az arra irányuló motiváció felbukkan, akkor három tényező számít:

Ezen költség-haszon elemzés alapján eldöntjük, megéri-e elkövetni a törvényteleniséget. A kérdés, hogy ez a modell mennyire jól írja le az emberek viselkedését, amikor kísértésbe esnek, hogy vétssenek a becsületes viselkedés ellen. Ha jól, akkor a társadalomnak világos a teendője: először növelni kell a lebukás kockázatát (például szigorúbb ellenőrzéssel), másodsor növelni kell a büntetés súlyosságát lebukás esetén. Vegyük észre, hogy a korrupció elleni küzdelem hagyományos felfogása éppen ezt a gondolatmenetet követi. De mi van akkor, ha ez a modell pontatlan vagy hiányos? Akkor ki kell derítenünk, hogy mi készíti ténylegesen az embereket arra, hogy áthágják a becsületes játék szabályait, és ennek alapján

ki kell dolgoznunk a megoldásokat a 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 pedig 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 tévéműsorban szerepelt egy fiatalember, Dan Weiss, aki a John F. Kennedy Előadó-művészeti Központnak dolgozott. Az volt a feladata, hogy leltárt vezessen a központ ajándékboltjáról, ahol 300 jó szándékú önkéntes, jobbra színház- és zenekedvelő nyugdíjas dolgozott, ők árulták a holmit a látogatóknak. A rendszer nagyon egyszerűen működött, pénztárgép nélkül, az önkéntesek úgynevezett készpénzdobozokba tették bele a pénzt, és onnan adták a visszajárót is. Ezek a boltok nagyon jól mentek, évente több mint 400 000 dollár értékű árut adtak el. Ám akadt egy kis bökkenő. Az összegből minden évben eltűnt körülbelül 150 000 dollár.

Amikor Dant előléptették vezetővé, elhatározta, hogy nyakon csípi a tolvajt. Egy fiatal alkalmazottat gyanúsított, akinek az volt a feladata, hogy zárás után a készpénzt elvigye a bankba. Megbízott egy detektívügynökséget. 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 hiya volt a pénznek. Ekkor Dan bevezetett egy leltári rendszert, amelyben 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 követett el rendszeresen 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, akikről 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 dollárt is kereshetnek. A résztvevők, mint egy vizsgán, különálló, írólapos székeken foglaltak helyet, majd kaptak egy papírlapot, amelyet lefordítva az írólapra tettek. A lapon 20 különböző mátrix volt olyanokból, mint az alábbi 4 × 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 |

7. ábra

*Mátrixminta*

Forrás: a szerző saját szerkesztése



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 el, akkor megfordítják a lapot, hozzálátnak a mátrixok megoldásához, az óra pedig elindul. Javasoljuk az olvasónak, hogy próbálja megoldani a fenti egy szem mátrixot, abból lesz némi benyomása arról, hogy mekkora feladat öt perc alatt minél többet megoldani.

Eddig a pontig minden résztvevő számára egyformán zajlott a dolog. Ami az öt perc leteltével következett, az változott a különböző feltételek mellett. Tegyük fel, hogy a kontrollhelyzetben az öt perc leteltével például 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 dollárt. Az illető végzett, elmehet.

Egy másik verzió az iratmegsemmisítő változat, amelyben lehetőség nyílik a csalásra. Hasonló a kontrollhelyzethez, de miután letelt az öt perc, a kísérletvezető ezt mondja: „Most, hogy végeztél, számold meg a helyes válaszokat, tedd a feladatlapodat a terem túlsó végében található iratmegsemmisítőbe, utána gyere vissza hozzám, és mond meg, hány mátrixot oldottál meg helyesen.” Amikor ezt a résztvevő végigcsinálja, megkapja a *bemondás szerint* járó összeget, és megy a dolgára.

Ha összehasonlítjuk az eredmények átlagát a kontrollhelyzetben, ahol nem lehetett csalni, és az iratmegsemmisítő helyzetben, ahol mód volt a csalásra, kiderül, éltek-e a résztvevők a lehetőséggel. Nos, az eredmények magukért beszélnek: a kontrollhelyzetben átlagosan négy mátrixot oldottak meg, az iratmegsemmisítő helyzetben átlagosan hatot. Tehát egyértelmű a következtetés: akiknek lehetőségük kínálkozott a csalásra, azok éltek is vele. Amire viszont már most fontos rámutatni, hogy a résztvevők nem annyit csaltak, amennyire módjuk nyílt, hanem lényegesen kevesebbet. 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 dollár honoráriummal? Ehhez képest beérték 3 dollárral, amelyből mindössze 1 dollárt szereztek csalással! Racionális? Nyilvánvalóan nem!

Ez tehát az alapmegfigyelés. Ha lehetőség adódik a csalásra, akkor az egyébként tisztességes emberek nagy része kihasználja az alkalmat, 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 engednek-e az emberek egy adódó lehetőség csábításának, 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. Arielyék a fenti, mátrixos alapkísérlet egyik 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 dollár, 2 dollár, 5 dollár, és végül a kiugróan magas jutalom a 10 dollár volt minden egyes helyes megoldás után. Ezzel párhuzamosan az egyik csoportot megkérték, becsüljék meg, hogyan fog alakulni a csalás mértéke az iratmegsemmisítő változatban a kapható összeg függvényében. Ezek a becslések a SMORC-kal és az intuíciónkkal teljes összhangban annál nagyobb arányú csalást jósoltak, minél többet lehetett általa nyerni. Kollégáinkkal ugyanerre kértünk egy körülbelül 70 fős integritás

tanácsadó társaságot 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 cáfolták: a jutalom mértékétől függetlenül ugyanúgy átlagosan kettővel többet jelentettek, mint a kontrollcsoport, sőt, a kiugró 10 dolláros változatban még valamennyire 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 az érték átlépte azt a szintet, amelyet „bocsánatos vétékként” 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 vizsgálандó 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 nemcsak hogy a teljes feladatlapot megsemmisítette, de utána egy nagy serlegből, amelyben 100 dollár 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 tanácsadónak szóló előadáson ezt a jóslást is megtették a kollégák, s ők is ugyannerre a következtetésre jutottak. Az eredmények itt sem igazolták a jóslatokat, ugyanúgy átlagosan két sikeres megoldással többet mondtak be, mint a kontrollcsoportban.

Fölmerült lehetséges magyarázatként, hogy a résztvevők úgy gondolkodtak, ha túl sokat jelentenek, az gyanús lehet, és azt kockáztatják, hogy netán 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 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 – amely történetesen egybeesett 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: melyik kategóriába esik a cselekedet, bűn vagy sem. Azt láttuk, hogy a mérték ennek megítélése szempontjából fontos, a nagyobb csalást már bűnnek kategorizáljuk (például amikor már 10 dollár lehet a nyereség), és ha rendes emberek vagyunk, nem követjük el. Ilyen szimbolikus tényező lehet az is, hogy mi az, amivel csalunk. Ariely egy informális terepkísérletet végzett, amelynek lényegéről mindannyian rendelkezhetünk tapasztalattal a munkahelyi közös hűtőszekrényekkel kapcsolatban. Az egyetemi campus 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 hevert. Egy marslakó számára teljesen illogikus viselkedés ez. Mégis, a pénz szimbolikusan mást jelent, mint egy doboz kóla. Ezt a jelenséget modellezték a mátrix kísérlet egyik változatával. Most az iratmegsemmisítés, tehát a csalás kísértésének kitett csoport nem közvetlenül

pénzt kapott a kísérletvezetőtől a bement eredmény után, hanem zsetonokat, amelyeket kifelé menet a terem bejáratánál átválthatott tényleges készpénzre. Ez a picit eltávolítás a pénztől úgy kategorizálta át a résztvevők számára a helyzetet, hogy jóval kevésbé álltak ellen a kísértésnek, és kétszer olyan mértékben csaltak, mint a kontrolllok.

Persze legalább ennyire 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 Arielyék. 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, amely 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 szolgált a keretül. Ebben 450 egyetemi hallgató vett részt a UCLA egyetemről. Ebben a vizsgálatban a mátrix feladat előtt arra kérték az egyik csoportot, hogy idézzék fel a Bibliából a tízparancsolatot. 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 kontrolllok által megoldott átlagosan négy mátrix helyett átlagosan hat mátrix megoldásáról jelentettek. Akik azonban a tízparancsolatot idézték fel, azok egyáltalán nem csaltak, pontosan a kontrolllokéval 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 tartották, és ez arra készítette őket, hogy ellenálljanak a kísértésnek. Ez annyira így volt, hogy egy másik kísérletben kimondottan ateistákkal dolgoztak, de a mátrix kísérlet előtt felekkették 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, ahogy ez szokás, van egy teakonyha, ahol teát és kávét lehet készíteni, és egy becsületkasszába kell bedobni az ellenértékét. Megfigyelték, hogy a hó végi elszámoláskor mindig kevesebb pénz van a becsületkasszában, mint amennyi kávé, illetve tea fogyott. A kutatók egy hónapig képeket raktak ki a becsületkassza fölé, és ezeket hetente váltogatták. Az egyik héten szép virágok fényképét tették ki, a másik héten szemekről készült fényképeket és így tovább, váltogatva. Amikor a virágokról készült fényképek szerepeltek, a hiány akkora volt, mint általában. Amikor a szemekről készült képek kerültek fel, akkor semmi hiány nem mutatkozott a becsületkasszában, sőt, ilyenkor háromszor akkora összeg gyűlt össze.

Talán nem meglepő, de nem is triviális, és szervezetszichológiai 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 Arielyék egy másik szellemes kísérlete. Egy fiatal színészt béreltek föl, nevezzük Daninak, aki kávézó vendégeket beszélt rá, hogy vegyenek részt egy ötperces feladatban 5 dollárért. 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 dollárja, 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 dollárt tett az asztalra, és a kérdés az volt, hány résztvevő adja vissza a többletet.

Így zajlott a bosszúság nélküli helyzetben. 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 magyarázását.

- A bosszúság nélküli helyzetben a résztvevők 45 százaléka adta vissza a többletet (elég lesújtó), de a bosszúantást követően a résztvevőknek csak a 14 százaléka tett így.
- A következő szociálpszichológiai összefüggés, amely egy szervezetben erősítheti az integritást sértő viselkedést, a felelősség megosztásával kapcsolatos. Így működik: Ariely felállított egy csokiautomatát a folyosón, és úgy állította be, hogy 0 pénzért kérjen, de a gépre 75 cent volt írva.
- Amikor az automatát használó bedobta a 3 darab negyeddollárost, a gép kiadta a csokit és a három negyeddollárost is. A jeleneteket a közelből figyelte egy munkatárs, és rögzítette mi történik. A legtöbbször 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 meghívta a potya csokizásra. Ariely szerint azért, mert elfogadhatóbbnak tűnt a saját szemükben, ha együtt lépnek át egy normahatárt.

A Cressey-féle korrupciómodell 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) a szokásos kontroll- és az iratmegsemmisítő változattal, de volt egy harmadik is. Ebben a verzióban szerepelt egy beépített ember, aki egy perc után fölállt, és azt mondta, hogy kész van, mindet megcsinálta, majd megkérdezte, mi a teendője. A kísérletvezető, mintha teljesen rendben lenne, azt mondta, hogy mehet isten hírével, és átadta neki a teljes összeget, 10 dollárt. 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 viselkedése azt üzenté, hogy a csalás társadalmilag elfogadott dolog.

Ezt az értelmezést megerősítette a kísérlet egy másik változata. Ebben a beépített ember, rögtön az instrukció megadása után, miközben a kísérletvezető hajtotta össze az instrukciót tartalmazó papírját, jelentkezett egy kérdéssel, amely így hangzott: „Elnézést, ha ezeket az instrukciókat nézem, megtehetem, hogy egyszerűen azt mondom, hogy mindegyiket megoldottam, és elsétálok az összes pénzzel?” A kísérletvezető kis gondolkodás után így válaszolt: „Tegyen, ahogy jónak látja.” Ebben az esetben átlagosan kétszer kevesebbet mondtak be, mint a sima iratmegsemmisítő helyzetben, és ötöt 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, amely 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, vagyis amikor azzal mentheti föl magát a csaló, hogy tulajdonképpen a másiknak segít vele. Ezt is a szokásos mátrix kísérlettel vizsgálták, itt is létezett kontrollcsoport, amelynek nem állt módjában csalni és iratmegsemmisítő csoport, amelyben ellenőrzés nélkül be lehetett mondani az eredményt. Ebben az esetben azonban, miután a mátrixos feladatlapokat már elnyelte az iratmegsemmisítő, a kísérletvezető elmondta a résztvevőknek, hogy egy kétfős csapat tagjai, és hogy a csapat összes nyereségének a felét fogják kapni. A kísérletvezető felhívta a figyelmet, hogy minden pontgyűjtő ív vagy kék, vagy zöld, és a jobb felső sarokban van egy szám. Arra kérte 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 gyűjtőívekre. 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 bementésre 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 dolgozik, hogy először az egyik csinálja végig a mátrixokat, és a másik figyel, majd a másik dolgozik, és az egyik figyel, közben nem beszélnek egymással, majd közösen számolják ki az eredményüket az iratmegsemmisítés után, akkor nincs csalás.

Így foglalhatjuk össze a kollaboratív csalások tanulságait:

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: az 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 részt vevő egyetemi hallgatók nem voltak rászorulva azokra a kis összegekre, amelyeket 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 ellenállhatatlan kísértés arra, hogy kihasználjunk egy helyzetet az előnyünkre, de ehhez normát kell szegnünk, akkor ösztönösen úgy oldjuk fel a dilemmát, hogy egy kicsit megszegjük a normát, és ezzel megszerezünk azt az örömet, amit a „potya” érzése jelent számunkra, de megállunk azon a ponton, ahol még nem kell becstelenségnek kategorizálnunk azt, amit elkövtünk. Erre mutatott rá erőteljesen az eredmény, hogy amikor egy szintnél többet lehetett csalással nyerni (tíz dollárt megoldott

mátrixonként, tehát összesen akár 200 dollárt), akkor éppen hogy csökkent a csalások mértéke. Ezt már nehéz lett volna csekélyke, bocsánatos véteknek kategorizálni. Vagy amikor a közbeiktatott zseton megnövelte a hajlamot a csalásra, mert segített átkategorizálni a cselekedetet. És általában az a tény, hogy a SMORC racionális érdekkövető szempontjainak nem volt hatása a csalás mértékére, hiszen nagy következetességgel álltak meg a csekély, egy dollár körüli „potya” szintjén, holott józan megfontolással minden további nélkül nyarthettek 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 nagyban hozzájárul az integritás apró, hétköznapi megsértéseéhez. Hallatlanul leleményesek vagyunk abban, hogy miként igazoljuk a helytelen, nem egészen morális, normaszegő cselekedeteinket.

### 4.3. A korlátozott etikusság tágabb kontextusa

Ha 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 módozatokra utal, amellyel az emberek nem etikus dolgokat tesznek anélkül, hogy ennek tudatában lennének.

A legtöbb ember rendszerint etikus, de nem teljesen az, ahogy Arielyék kísérletsozozata olyan meggyőzően demonstrálta. A korlátozó tényező származhat kívülről, például a konformitásból, amikor igyekszünk megfelelni a körülöttünk lévő többségnek. 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 személyiség tényezők 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 (például ROSS–NISETT 1991).

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

Vagy legtöbbünk számára fontos, hogy a kollégáink és a csapat elfogadjon. Így ha valami etikailag kétes dolog előreviszi 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 észrevegyük vakfoltjainkat, és közelítsünk az etikus magatartásnak ahhoz a szintjéhez, amiről egyébként meggyőződésünk, hogy jellemez bennünket. (BAZERMAN–TENBRUNSEL 2011)



Amikor megkérünk embereket, hogy ítéljék meg 0–100 skálán, hogy 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 aközött, amennyire etikusnak gondoljuk magunkat, és aközött, amennyire ténylegesen etikusak vagyunk. (BAZERMAN–TENBRUNSEL 2011)

Az elgondolás, hogy szakadékot tapasztalunk aközött, amit hiszünk magunkról és aközött, akik ténylegesen vagyunk, a *korlátozott tudatosság* problémájához kapcsolódik. A korlátozott tudatosság azt a közös hajlamunkat jelöli, hogy kizárunk fontos és releváns információt a döntéseinkből azért, hogy önkényes és diszfunkcionális korlátokat vonunk a problémáról alkotott definíciónk 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 ismertetett 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 campuson, hogy kipótolja a megélhetési költségeit. Meglát egy hirdetést, amelyben kutatási asszisztentst keresnek. A ledolgozandó órák és a megkereshető fizetség is teljesen az, amire gondolt, tehát nyomban jelentkezik az állásra. Behívják interjúra, és egy harmincas éveie elején járónak látszó férfival találkozik. Az interjú során a férfi feltesz egy sor szokásos interjúkérdést, valamint a következő három kérdést:

- Van barátja?
- Az emberek kíváncsiak találják?
- Mit gondolsz, helyénvaló, hogy a nők melltartót hordanak a munkahelyükön?

Amikor megkérdezték egy mintát arról, hogy miként viselkednének egy ilyen interjúhelyzetben, az egyetemi hallgatók 62 százaléka azt mondta, hogy megkérdezné, 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 interjúhelyzetbe hoztak. Egyetlenegy sem akadt köztük, aki megtagadta volna a választ ezekre a kérdésekre. Egy kisebbség megkérdezte, hogy miért teszi 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, ezeket is vizsgálja a viselkedésetika. Az egyik ilyen torzító tényező a kimenetel megítélést torzító hatása (outcome bias).

Egy szellemes játékelméleti kísérlet talán még szemléletesebben mutatja ezt a kognitív torzítást. (CUSHMAN 2009) Ez egy jó gyakorlat annak demonstrálására, hogy nem az eljárás minőségét vesszük számításba, hanem a következményt, anélkül, 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 anélkül, 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, hogy 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 szembemelve 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 jó szándékú eset, amikor 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 visszaüthet, sőt, hosszú távú, az integritást károsító hatása lehet.

Az eset eléggé banális, egy napközi óvodával kapcsolatos. Az óvoda rendjében, mint mindenütt, megszabták, hogy a szülőknek legkésőbb hány óráig kell a gyerekükért 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 szülőkkel szemben, pénzbüntetést helyeztek kilátásba, és ha úgy adódott, foganatosították is a szankciót. Megdöbbenésükre ettől kezdve nemhogy csökkent volna, de megszorodott a késések 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 tért vissza a késések száma az eredeti szintre.



#### 4.4. Az önigazolás pszichológiája

Már többször előkerült az a mozzanat, hogy amikor olyasmit teszünk, ami egyébként ütközik az értékeinkkel, akkor valahogy elérjük, hogy ezt a 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, késztetés 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 késztet, hogy valamiképpen csillapítsam, megszabaduljak tőle. Mivel a cselekedet már megtörtént, tehát nem tudom meg nem történtté 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 Tavris (2009), amelyet érdemes egy integritást sértő magatartás példáján bemutatni.

##### *A választás piramisa*

Elliot Aronson és Carol Tavris az alábbi szellemes gondolkísérlettel mutatja be, miként tud elbillenni egy ember morális felfogása egyik vagy másik irányba, s ezután hogyan halad végig egy önigazoló folyamaton, amely messzire eltávolítja a kiindulópontjától (37–38.).

„Képzelnék 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. Kudarc fenyeget, ám ezen a ponton mind a ketten könnyen tudnának csalni: ki-lehetnek egy felvételiző társuk választát. A két fiatalember 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 erkölcsstelenebb, mint eredetileg gondolta: »Aki csal, az igazából becsstelen. Aki csal, azt igazából ki kellene rúgni az iskolából. Példát kell statuálnunk.«

Mire a diákok az egyre magasabb szintű öngazolás 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, egymás közt milliméternyi távolságra; 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 sötét 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, amelyet 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 öngazolás jelensége kardinális kérdés, mert még a leginkább észszerűnek és kézenfekvőnek tűnő megoldásokat is félreveheti. 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” épp öngazolásként 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)

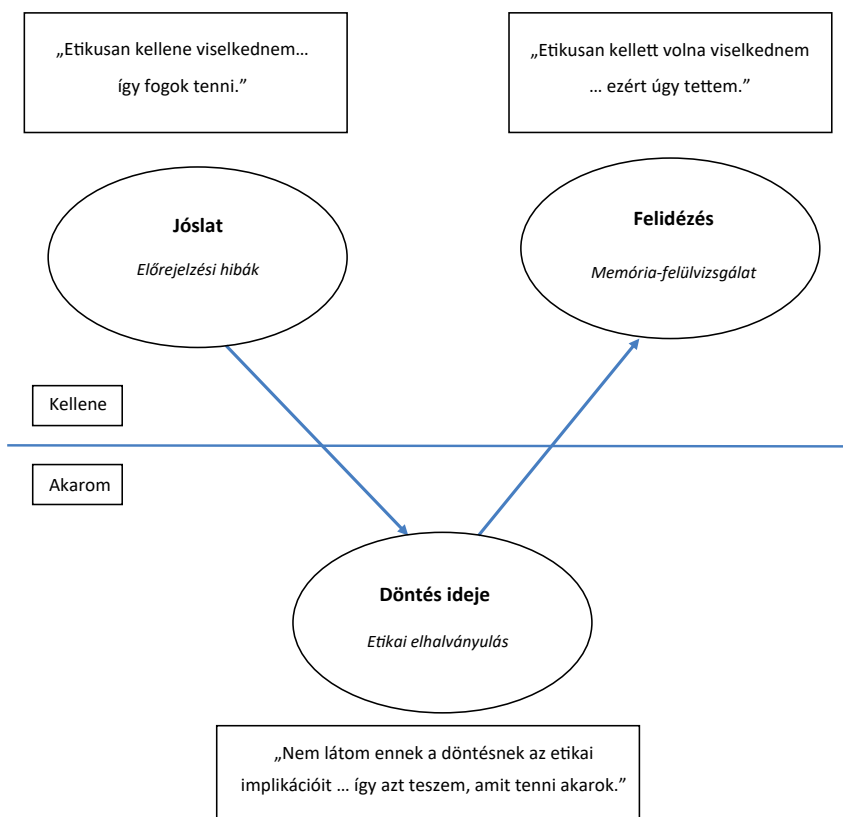
A résztvevők egyik csoportja a „becsüsköböl” állt, akiknek az volt a feladatuk, hogy becsüljék meg egy korszóban lévő érmék értékét; a másik csoport a „tanácsadóké” volt, akik a korszóban lévő érmék értékét illetően tanáccsal szolgáltak a becsüsök számára. A tanácsadók jobban megvizsgálhatták a korszót,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

#### 4.5. Az integritás jóhiszemű megsértésének pszichológiája

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

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



8. ábra

*Etikai dilemma és öngazolás*

Forrás: BAZERMAN – TENBRUNSEL (2011) alapján a szerző szerkesztése

Az első lépés, hogy – amint fentebb láttuk – erkölcsösebbnek tartjuk magunkat, mint amilyenek 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 – például 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 látókörünkben az integritás szempontja.

Amikor már megszületett a döntés, akkor úgy élem át, hogy megfelelek a saját etikai elvárásaimnak, és etikusan 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. Másrészt segítségünkre lehet az a mechanizmus is, hogy hajlamosak vagyunk módosítani a kiindulási szabványokat, normákat, követelményeket, s így utólag megteremteti az összhangot, ahogy a piramis-metafora ábrázolta.

Mindennek alapján idézzük Bazermen és Tenbrunsel összefoglaló javaslatait arra, hogy az integritás elősegítésére szolgáló hatékony rendszer tervezésekor mire célszerű ügyelnünk:

### 1. táblázat

Az integritás elősegítésére szolgáló hatékony rendszer tervezésekor felmerülő szempontok

| 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.<br>Vonzuk be azokat, akiket ténylegesen jutalmazunk, és derítsük ki, milyen tényleges viselkedésekhez vezetnek a kitűzött célok.  |
| Szankciók         | Az elfogadhatatlan viselkedés büntetése az etikusság elhalványulását erősítheti, és növeli annak valószínűségét, hogy a viselkedést költség-haszon elemzés alapján értékelik, és nem etikussága alapján. | Becsüljük fel az etikusságot, amikor személyi dolgokkal, stratégiával vagy működéssel kapcsolatos döntéseket hozunk.<br>Gondoskodjunk róla, hogy amikor különböző opciókat vesszünk fontolóra, feltegyük a kérdést: „Milyen etikai következményekkel járhat ez a döntés?” |

| Akadályok             | Felmerülő problémák  | Megfontolandó kérdések  |
|-----------------------|--|---|
| 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 fölülrhatja 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. |

*Forrás: BAZERMEN–TENBRUNSEL 2011, 127.*

#### 4.6. 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 következménye, például egy 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 megítélésére, 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 forgalomból, miután hat beteg meghalt miatta, és több száz más betegnek ártalmat okozott.
- B. Egy könyvvizsgáló megvizsgálja egy fontos ügyfél könyveit, egy olyan kliensét, aki nem a könyvvizsgálói jutalék miatt fontos, hanem azért, mert jól fizető tanácsadói megbízásokkal is ellátja a könyvvizsgáló cégét. A könyvvizsgáló észrevesz néhány olyan könyvelési gyakorlatot, amely valószínűleg törvénybe ütközik, de több bírósági esetre lenne szükség megbizonyosodnia arról, hogy legálisak vagy

sem. 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 belemelegy, 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 ügghöz, amelyet könyvvizsgáló szóvá tett, és 1400 ember elveszítette az állását és a nyugdíj-megtakarításait.

- C. Egy játékforgalmazó vállalat rájön, hogy azok a termékek, amelyeket árusít, és amelyeket egy másik cég gyárt egy másik országban, ólmot tartalmaznak, ami rendkívül veszélyes lehet a gyerekekre. A játékforgalmazó elmulasztotta, hogy ellenőrizze, nem tartalmaz-e ólmot a játék, mivel az ellenőrzés drága, és az Egyesült Államok törvényei nem írják elő. Az ólmot tartalmazó festék végül is hat gyerek halálát okozza, és több tucat gyereket fájdalmas kezelésnek kell alávetni a sürgősségi osztályon ólommérgezés miatt.

És a másik változat:

- A1. Egy gyógyszerész kutató világos protokollt határozott meg annak megítélésére, 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. Hisz benne, hogy a termék biztonságos és hatásos. Ahogy a határidő közeledik, észreveszi, hogy ha még további négy adatpontja lenne 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 évekkel később sem okoz komolyabb mellékhatásokat.
- B1. Egy könyvvizsgáló megvizsgálja egy fontos ügyfél könyveit, egy olyan kliensét, aki nem a könyvvizsgálói jutalék miatt fontos, hanem azért, 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 belemelegy, 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 játékforgalmazó vállalat olyan termékeket árusít, amelyeket egy másik cég gyárt egy másik országban. A játékforgalmazó tudja, hogy a játékok ólmot tartalmaznak, ami rendkívül veszélyes lehet a gyerekekre. A játékforgalmazó 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 játékforgalmazó az A1, B1, C1 változatok esetében.

## 4.7 A szituáció hatalma

A szociálpszichológia egyik alapvető felismerése, hogy az emberek mások viselkedésének okát alapértelmezésben az illető emberek személyiségében, tartós viselkedéses diszpozíciójában keresik. Ezt fejezi ki az alapvető attribúciós hiba (fundamental attribution error) terminus. Az attribúció kifejezés arra utal, hogy valamilyen okot tulajdonítunk egy cselekedetnek. Az integritástanácsadó-képzés során a hallgatók részéről újra és újra előbukkan a kérdés, hogy milyen személyiségvonások hajlamosítanak az integritást sértő magatartásra. Ez az alapvető attribúciós hiba jellegzetes megnyilvánulása. A szociálpszichológia ugyanakkor számtalanszor nagyon meggyőzően bizonyította, hogy a konkrét szituációnak hatalmas ereje van a viselkedés fölött, sokkal jelentősebb, mint akár a személyiségvonásoké, amelyeket személyiségtesztekkel szokás mérni, vagy a tartós diszpozícióké, mint például az attitűdök, amelyeket kérdőíves és más módokon mérünk. Ez igaz a szervezetekben tevékenykedő emberre is.

Hogy érzékeltessem az alapvető attribúciós hiba működését és társadalmi következményeit, bemutatok egy nagy nyilvánosságot kapott esetet, az 1985. május 25-én játszott BEK-döntőn történt tragédiát. A döntőt a Liverpool és a Juventus játszotta. Az UEFA a belgiumi Heysel stadiont jelölte ki a mérkőzés helyszínéül. Itt történt az emlékezetes tragédia, amikor a két csapat szurkolói összecsaptak egymással, ebben az összecsapásban a stadion hátsó falához szorított emberek nyomása alatt a fal ledőlt, az emberek pedig a törmeléssel együtt két emelet magasságából lezuhantak. A sok sebesült mellett 39 néző életét veszítette. A média első reakciójával a Liverpool futballhuligánjait tette felelőssé a tragédiáért, aminek következtében a saját miniszterelnökük, Margaret Thatcher öt évre eltiltotta az összes brit labdarúgó klubot a nemzetközi kupákban való részvételtől. Elképesztően szigorú szankció. Tehát magától értetődőnek vették, hogy a Liverpool-szurkolók személyiségében, attitűdjében kell keresni a tragédia okát.

Ha azonban alaposabban megnézzük a szituációt, eléggé más képet kapunk. Az egyik különösen fontos körülmény a szituációval kapcsolatban maga a stadion volt. Öreg, elavult, romos stadion volt, alkalmatlan egy ilyen mérkőzés lebonyolítására. A Liverpool edzője próbálta rábírnival a UEFA-t, hogy más stadiont jelöljön ki, de nem járt sikerrel. A stadion állapota vezetett a fal leomlásához, így ez volt a tragédia közvetlen oka.

Mindkét csapat kemény magja ismert volt arról, hogy hajlamos az erőszakra, előző évben Rómában a Juventus szurkolói például megtámadták a Liverpool buszát, és összeverték egy csomó szurkolót. Ennek megfelelően az akkori szokásokat követve a szervezők úgy adták ki a jegyeket, hogy a kemény magok el legyenek különítve. A gólvonal mögötti állóhelyes lelátókat három-három zónára osztották. A Juventus szurkolói a saját oldalukon lévő O, N és M szektorokba kaptak a jegyet, a szemben lévő X és Y szektorokat a liverpooli szurkolóknak tartották fenn, a közvetlenül mellettük lévő Z szektort pedig a semleges belgáknak. Csak éppen az volt a probléma, hogy nem semleges nézők, hanem az akkoriban Belgiumban dolgozó olaszok vették meg a Z szektor jegyeinek többségét, így közvetlenül egymás mellé kerültek az „ellenséges” táborok. A két szektort csak egy gyenge, alacsony drótkerítés választotta el, és csupán néhány rendőr vigyázott rá. Így alakult ki az összecsapás, amelynek a fal leomlása lett a következménye. Még számos részletet el lehetne mondani, de mindegyik azt a magyarázatot támasztotta alá, hogy a tragédiáért döntő módon a szervezők kicsinyessége és nem megfelelő munkája okolható, azaz a körülmények, a szituáció, és jóval kevésbé a szereplők személyisége.



Számtalan hasonló példával lehetne még szolgálni az ilyen tömegjelenségekből és az azokra adott magyarázatokból. Ám inkább egy olyan klasszikus vizsgálatot ismertetek, amelynek tanulsága közvetlenebbül alkalmazható a lelkiismeretes köztisztviselő helyzetére. Az egyik neves amerikai egyetem egyik karán a felvételi alkalmával kérdőívet töltettek ki a jelentkezőkkel arról, hogy milyen motiváció játszott szerepet abban a döntésben, hogy erre a szakra jelentkeznek. A félév során később önkénteseket toboroztak egy nyilvános szerepléssel kapcsolatos szociálpszichológiai kutatáshoz. A toborzás körének meghatározásakor felhasználták az év elején felvett kérdőív adatait. A résztvevőket a kutatók tájékoztatták arról, hogy egy adott témáról kell hallgatóság előtt előadást tartaniuk. Azt is elmondták, hogy az előadás helyszíne a campus egy másik épületében van, és adtak egy térképet, amely mutatta, milyen útvonalon juthatnak a helyszínre.

A résztvevők egyharmadát arról tájékoztatták, hogy az előadás meghirdetett kezdeteig kényelmesen odaérnek a helyszínre, bőségesen van idejük. A második harmadának azt mondták, hogy nagyon ki van számítva az idő a kezdésig, de ha kilépnek, akkor még éppen a meghirdetett időpontra oda tudnak érni. A harmadik részt arról tájékoztatták, hogy sajnálatos módon már késésben vannak, a hallgatóság már ott ül, és várja az előadót. A kutatók a térkép által jelzett útvonal egy pontján egy ajtóban keresztbe fekve egy látszólag eszméletlen, nyilvánvalóan segítségre szoruló embert helyeztek el, no meg egy rejtett kamerát, ami rögzítette, hogy a résztvevők mit tesznek, amikor odaérnek a segítségre szoruló emberhez. Azok a résztvevők, akiknek bőven volt idejük, többségében megálltak, és próbáltak valamilyen segítséget nyújtani. Akiknek ki volt számítva az idejük, már kevesebben, mindössze negyvenkét százalékuk állt meg. Akik pedig siettek, mert késésben voltak, túlnyomó többségben átlépték az ott heverő embert, mindössze tíz százalékuk állt meg segíteni.

Gyarló emberek vagyunk, olyan nagyon talán nem lep meg bennünket ez az eredmény. Az eredmény attól drámai, amilyen diszpozíciójú hallgatók voltak a résztvevők. Ugyanis ez a Princeton Egyetem teológia kara volt. A toborzás során azokból a hallgatókból választották ki a résztvevőket, akik az év eleji kérdőíven azzal indokolták a pályaválasztásukat, hogy életük céljaul az emberek segítségét tűzték maguk elé. Az előadás pedig valójában egy próbaprédikáció volt az egyetem kápolnájában, a megadott téma pedig az irgalmas szamaritanus bibliai parabolája.

Vajon azok a hallgatók, akik ebben a helyzetben siettükben megtagadták a segítséget a rászorulótól, álszentek lettek volna? Valójában nem is jellemzi őket az a diszpozíció, hogy embertársaik segítségét tűzték ki életük céljaul? Meggyőződésem, hogy nem, és a szociálpszichológia számtalan más kísérlete és vizsgálata is ezt támasztja alá. Ez a demonstráció a szituáció óriási hatalmát bizonyítja a tartós diszpozíciók és a személyiség fölött. Normális körülmények között minden bizonnyal a nagy többségük az értékei, meggyőződése alapján dönt és cselekszik. Ám legtöbbször esetében a konkrét szituáció, ha ezekkel összeütközik, győzedelmeskedik, és a helyzet követelményei, az abból fakadó nyomás nehezen kivédhető hatással van a magatartásunkra.

A szituáció kiemelkedő jelentőségű elemét egy szervezetben a tekintélyviszonyok jelentik. Az integritás megőrzése szempontjából, az integritással összhangban lévő magatartást szem előtt tartva, a legjobb szándékú emberekre is óriási hatást tud gyakorolni egy tekintélyszemély. Ennek talán legismertebb és leginkább drámai demonstrációja Stanley Milgram híres és hírhedt kísérlete. Résztvevőket toborzott némi honoráriumért egy kísérlethez, amely a tanulási teljesítményre ható tényezőket tervezte vizsgálni. Húsz és ötven év

közötti felnőtt, dolgozó férfiakat toboroztak, nagyon különböző foglalkozású és társadalmi státusú embereket. Amikor egy jelentkező megérkezett az egyeztetett időpontban a laborhoz, akkor vele egy időben egy másik résztvevő is érkezett. Ez a másik résztvevő titokban a kutatók szövetséges volt, minden esetben ugyanaz a férfi. A kutatást vezető ismét elmondta a vizsgálat célját, most már kicsit konkrétan: arra kíváncsiak, hogy a fizikai büntetés hogyan befolyásolja a tanulási teljesítményt. A fizikai büntetés formája kellemetlen áramütés. Ekkor a szövetséges jelentkezik, és elmondja, hogy nemrég járt a Veterán Kórházban, és ott egy kis szívrendellenességet állapítottak meg nála. Megkérdezte, hogy ebben az esetben nem lesz-e baj abból, ha áramütést kap. A kutatásvezető megnyugtatta, hogy nem, semmi tartós egészségi károsodástól nem kel tartania.

Elmondja, hogy a kísérlethez két szereplőre lesz szükség, egy tanulóra és egy tanárra. Ezeket a szerepet véletlenszerűen határozzák meg, sorsolással. Megkéri a két embert, hogy nyúljanak a fehérköpenyes zsebébe, és húzzanak cédulát. Mondanom sem kell, hogy csalás van a dologban, mindkét cédulára a tanár szerepe van írva, de a szövetséges természetesen azt mondja, hogy ő a tanuló szerepét húzta. Ezután a kutatásvezető megmutatja nekik a tanuló szobáját, és elmondja a feladatot, amely abból áll, hogy a tanuló kap bizonyos időt, hogy megtanuljon egy páros asszociációkat tartalmazó listát, például a csavarhúzóhoz a cseresznye fogalmát kell társítania és így tovább. A tanulót beleülteti egy karosszékebe, amelyhez elektród csatlakozik. Mielőtt rákötné az elektródot a tanuló karjára, a tanárnak ad egy viszonylag enyhe, de azért kellemetlen áramütést, hogy tisztában legyen a büntetéssel, amit hibás felelet esetén ad.

Ezután a kutatásvezető átmegy a tanárral egy másik helyiségbe, ahol a kikérdezéshez és szükség esetén a büntetéshez használandó berendezéssel ismerteti meg. A kikérdezés mikrofonon keresztül történik, a tanár elsorol négy szót, ezekből ki kell választania a diáknak a helyeset, és a megfelelő számot mutató gomb megnyomásával válaszolni. A berendezésen kapcsolók találhatók, amelyek elfordításával hibás válasz esetén áramütéssel kell a tanárnak büntetni a tanulót. A kapcsolók 15 V feszültségről indulnak, és a sorban következő kapcsoló mindig 15 voltal nagyobb feszültséget mutat, egészen 450 voltig. A tanuló egy előre rögzített forgatókönyv szerint válaszol és téveszt, arra kényszerítve a tanárt, hogy egyre nagyobb feszültségű áramütéssel büntesse. Egy idő után a tanuló elkezdi felszisszenni, feljajdulni, jajgatni, majd közli, hogy ki akar szállni a kísérletből, és aggasztja a szíve. Amikor a tanár szeretne ennek megfelelően leállni a kikérdezéssel, a kutatásvezető tekintélyszemély nyomatékosan arra utasítja, hogy folytassa. Az előzetes várakozások a megkérdezett pszichológus szakemberek részéről úgy szóltak, hogy 100 voltnál nagyobb feszültségig senki sem fog elmenni a résztvevők közül. Ehhez képest az alapkísérletben a résztvevők majdnem kétharmada, 62,3 százalék elment a 450 voltig. Ez a kísérlet 1963-ban zajlott, és etikai okokból sokáig nem engedélyeztek hasonlót az amerikai egyetemeken ezt követően és e miatt a kísérlet miatt létrehozott kutatásetikai bizottságok. Egy brit tévés, Darren Brown 2009-ben egy műsor számára pontosan megismételte az eredeti kísérletet, lényegében ugyanezzel az eredménnyel. Tanulságos, érdemes megnézni: <https://www.youtube.com/watch?v=y6GxIuljT3w> (A letöltés ideje: 2018. július 14.)

## 5. A kultúra szerepe

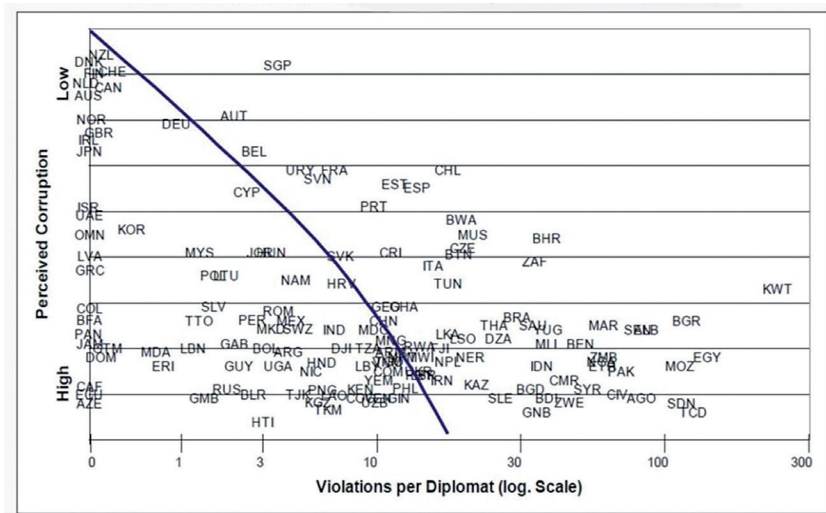
A 3. fejezetben a korrupciót magyarázó elméleti kereteket bemutatását az úgynevezett racionális döntéseken alapuló modellekkel kezdtük, amelyek az önző lény ideáltipikus képére épültek. A bemutatott modellek általános törvényszerűségeket próbáltak azonosítani, valamint azokat a racionális megfontolásokat, amelyek korrupcióhoz vezethetnek. Ezek a modellek, amelyek egyéni költség-haszon elemzésre vezetnek vissza a korrupció okait logikusan jutottak el az úgynevezett „panoptikus antikorrupció” szabályozó, felügyelő és szankcionáló megközelítéséhez. Az előző, negyedik fejezetben pszichológiai folyamatokról írtunk. Arról, hogy miként formálódnak egy szervezetben az egyének döntései, és melyek 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 az illető nem is érzékeli az eltérést. Emellett néhány olyan megfontolásról is szó volt, amely abban segíthet, hogy a szervezeti szituációkat úgy tudjuk alakítani, hogy csökkentsék az eltérést, illetve 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 korrupciónak látnak, érzékelnek, ítélik, neveznek. Az egyén eltérése 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 stratégiákról is, amelyekkel ezeket a folyamatokat befolyásolni lehet. Egyrészt 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 hatást gyakorol az egyén döntéseire. Másrészt az ad jelentőséget e kérdésnek, hogy tapasztalatok sora mutatja, hogy szabályok és szankciók – amelyek lehetnek akár részletes szabályok és drákói szankciók is – önmagukban 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 őket. Mint látni fogjuk, ez egy más stratégia, mint a hatalmi pozícióból szabályt diktálni.

### 5.1. A kulturális minták hatása

A kulturális hatások elemzését egy érdekes kutatás bemutatásával kezdjük. Két kutató, Raymond Fisman és Edward Miguel (2007) a 2000-es évek elején hozzájutott a New York-i

rendőrség parkolási bírságot rögzítő regiszteréhez. Számukra azért volt ez az adatbázis érdekes, mert 2002-ig az ENSZ-diplomaták mentességet élveztek a parkolási bírságok terén is. Amennyiben egy diplomata tiltott helyen parkolt, az autójára helyezhették a parkolási bírságot, de nem kellett kifizetnie. Ebben a helyzetben a közlekedési szabály megszegése nem járt következményekkel, így kizárólag etikai kérdés volt a diplomata részéről, hogy betartja-e. A kutatók kihasználták azt a helyzetet, hogy New Yorkban 149 ország több ezer diplomatája él, és így a minta elegendően nagy volt ahhoz, hogy a diplomaták szabályszegésre való hajlamát vizsgálják szankciómentes helyzetben. Érdekes tapasztalat, hogy a parkolási vétségek száma erősen együtt mozgott a származási országban a Transparency International által mért korrupciós érzékelési indexszel.



9. ábra

### Diplomaták parkolási vétségei

*Forrás: FISMAN–MIGUEL 2007*

Tehát akkor is, „amikor esetenként több ezer mérföldre éltek a 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 szabályokkal kapcsolatos normák mélyen beépültek a diplomaták viselkedési mintáiba. Statisztikai sokaságban elemezve a diplomaták személyes szabálykövetési viselkedés 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 különbözőképpen viszonyultak ehhez a szabályhoz. Mivel különböző kulturális mintákkal érkeztek, másként értelmezték a helyzetet. Feltételezhetően azok, akik diplomáciai védelemmel parkoltak a tilosban,

cseppet sem érezték magukat gazembernek. A 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.

## 5.2. 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 eltérő 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 nagyon különböző eredményeket érnek el a megvalósítás terén. Vannak eszközök, amelyek egyes országokban működnek, más országokban viszont a formális bevezetés ellenére az implementáció során kiürülnek. Gondoljunk csak sok közbeszerzési eljárásra: hivatalosan minden szabály szerint működik, de a gyakorlatban nemegyszer a szabály alkalmazása helyett „lepapírozzák” a szabályszegést.

Az ilyen kiürülési és elkerülési jelenség vizsgálatára a 2000-es évek elején létrejött egy nemzetközi konzorcium azzal a céllal, hogy összehasonlító kulturális kutatást végezzen az európai országokban a korrupcióval kapcsolatos nézetekről és értelmezésekről. A többéves, 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 abból a feltételezésből indult ki, hogy az adott ország „kulturális diszpozíciójának” 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. Ahogy már korábban is említettük, ebben a kutatásban a kutatók a korrupciódiszkurzus elemzésén keresztül azt akarták megérteni, hogy a szereplők mit észlelnek, hogyan értelmezik és hogyan „magyarazzák elfogadhatóvá” saját maguk számára a korrupciós jelenségeket, vagy azért, hogy aránylag biztonságosan folytathassák a korrupciós gyakorlatokat, vagy azért, hogy együtt tudjanak élni azzal, amit nem éreznek megváltoztathatónak. A kutatók azt tapasztalták, hogy a tagállamok nagyban különböznek abban, hogy mely társadalmi gyakorlatokat tekintenek korrupciónak, és melyeket nem. Az eltérés azonban nemcsak az egyes országok szintjén jelent meg, hanem az egyes társadalmi csoportok között is, és időben is változott. E különbségeket sem a csatlakozás, sem a későbbi egyeztetési folyamatok során nem veszik figyelembe. Az országokkal szemben egységes elvárásként jelenik meg, hogy vezessenek be bizonyos intézkedéseket, amelyek egységes érték- és célrendszert hivatottak közvetíteni. Bár ezeket az elveket és intézkedési javaslatokat nemes célok érdekében és a szakértők legjobb tudása alapján fogalmazták meg, az egyes országokban mégis külső

kényszerként jelentek meg. A kényszer érzete pedig gyakran elutasítást szül, így nem tud hatást gyakorolni a közeg azon rétegeire, amelyekben a korrupt viselkedések értelmezése és legitimálódása történik. Így megmarad a régi gyakorlat racionalizálása és legitimálása, az új intézkedések pedig kiürülnek.

Nézzünk erre egy példát. Még 2005-ben, amikor az antropológusok a Kelet-Európában elfogadott „informális” gyakorlatokat kutatták, komoly visszhangot váltott ki a paraszolvencia racionalizálása. A nyugati kutatók számára nehezen értelmezhető jelenséget az interjúalanyok orosz környezetben a következőképpen magyarázták: „Morális kötelezettség, az orvos által a betegnek szentelt figyelem és szaktudás elismerésének és tiszteletének jele.” (RIVKIN-FISH 2005, 47.) Az antropológusok ez alapján az értelmezés alapján a köz és magán-szféra határának átlépéseként értelmezték a jelenséget. Ugyanakkor, ha a gyakorlatot úgy értelmezzük, hogy az nagyobb figyelem, vagy más előny megszerzésére, vagy a várólistán való előrekerülésre irányul, akkor korruptnak kell minősítenünk, még akkor is, ha az adott ország törvényei szerint büntetőjogi értelemben nem bűncselekmény.<sup>10</sup>

Számunkra azonban ezen a ponton a koncepcionalizálási változatoknál fontosabb, hogy a hibás gyakorlat jogi és szabályozási intézkedésekkel 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, hogy a paraszolvenciát tiltó szabály elfogadhatóvá tehető legyen, a gyakorlathoz kapcsolódó képzeteket is meg kell változtatni.

Visszatérve a kutatáshoz, amikor a Dirk Tänzler (2007) vezette kutatás az egyes országokban és az azokon belüli mikrokultúrákban érvényes értelmezéseket és az elbeszélésekből kirajzolódó mindennapi gyakorlatokat összevetette a hivatalos antikorrupciós politikával és eszközökkel, a kutatók azt tapasztalták, hogy a korrupcióértelmezés erősen befolyásolta, hogy a szereplők hogyan értelmezték az intézményesített intézkedéseket, és ezen keresztül természetesen azt is, hogy alkalmazni vagy megkerülni próbálták-e ezeket. Ezek az értelmezések és szándékok pedig meghatározták, hogy a hasonló intézkedések mennyire hatottak a napi gyakorlatokra a különböző országokban. (TÄNZLER 2007, 4.) Ez az eredmény az olvasónak most nagyon logikusnak tűnhet, hiszen hogyan is várhatnánk el, 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 a hatásos korrupcióellenes politikákhoz változtatni kellene azon a gyakorlaton, hogy a politikákat szinte kizárólag hatalmi nyomással vezetik be, mintha az erő és a kontroll elég lenne. Ehelyett fel kellene tártani a közeg működését, kulturális mintáit, és ahhoz kapcsolni a változási stratégiát. Tänzler értelmezésében a kultúra „azt a logikát és nyelvtant jelenti, ahogy érzékeljük és konceptua-

<sup>10</sup> Magyarországon a Kúria elvi döntése (Bhar.III.6/2015.) szerint a hálapénz nem bűncselekmény. Így értelmezhető korrupciónak, de nem jogi értelemben, hanem a megbízó érdekeinek vagy a verseny sérelme alapján. Az alsóbb fokú bíróságok egyébként ilyen ügyekben azt vizsgálták, hogy volt-e olyan többlet, hogy a választott szülészorvos rendelkezésre állt a díjazásért a szabadidejében. Amennyiben volt ilyen, akkor nem ítélték bűncselekménynek, akkor sem, ha ezért a fizetséget az orvos előre kérte.



lizáljuk a jelenségeket”. (TÄNZLER 2007, 8.) Ahhoz, hogy elfogadhatóvá váljon egy változás, ebben a logikában is értelmezhetővé kell válnia. Ehhez fel kell tárni, hogy az adott befogadó közegben élő emberek hogyan értelmezik az őket körülvevő valóságot, és miként alakítják ki a válaszaikat és a 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 relativizáljuk a szabályszegést vagy korrupció jelentőségét, hanem azért, hogy a helyi jelentések és értelmezések alapján találhassunk olyan kiindulópontokat és stratégiákat, amelyek elfogadottá tehetnek új gyakorlatokat, és így ténylegesen megváltoztatják azt, ami történik.

### 5.3. A korrupció és az integritássértés kontextuális elemzése

Ez a posztpozitivisták 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>11</sup> során formálódik.

Posztpozitivisták kutatók ezért arra hívják fel a figyelmet, hogy a helyi jelenségek megértéséhez elengedhetetlen azokat a személyes és közösségi történeteket és magyarázatokat feltárni, amelyek megvilágítják az elemző számára, hogy miként gondolkodnak a korrupcióról a közegben élő emberek. Ez 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 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 pozitivisták 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 szereplő saját maguk számára értelmezni

<sup>11</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.)



tudják a beavatkozásokat, ráadásul olyan értelmet adva nekik, amelyet el tudnak fogadni. E logika szerint a diszkurzív folyamatnak meg kell előznie a szabályok megváltoztatását, elérve a szereplők reflexióit és azt a teret, ahol a beavatkozások legitimálódhatnak. Így szerezhető meg azok együttműködése a megvalósításhoz, akiknek alkalmaznia kell az új szabályokat. Ez a kontextuális megközelítés azért próbálja megérteni a közeg sokféle perspektíváját, hogy az antikorrupciós beavatkozás úgy rekonstruálhassa az értelmezéseket és ítéleteket, hogy 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 azokban az országokban történtek pozitív elmozdulások, amelyekben 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 a folyamatban, hogy az adott közegben kialakult egy aktív episztemikus közösség,<sup>12</sup> amely tudatosan és folyamatosan formálni tudta a társadalmi narratívákat, és azokon keresztül a normák alakulását. (MOROFF–SCHMIDT-PFISTER 2010, 94.)

<sup>12</sup> Olyan szakemberek közössége, akik egy adott területen a közpolitika alakításához releváns, elismert tudással, kompetenciákkal és tekintéllyel rendelkeznek

## 6. Zárszó

Mielőtt a kötetet lezárjuk érdemes arra is szólni pár szót, 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, amelyben élnek, és szocializálódnak. A diplomaták parkolási vétségeit összehasonlító kutatás eredménye eklatáns példa 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 eltérülésre 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” a saját értékeiről. Ez a jól ismert elhalványulási jelenség az oka annak, hogy az etikai menedzsmenttel foglalkozó szakemberek és integritásfejlesztők alapvetően azt javasolják, hogy valamilyen 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 tréningprogram 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 – hívják. Olyan emlékeztetők ezek, amelyek nem hagyják, hogy a dolgozó megfeleljen az etikai mérlegelésről. Talán most válnak igazán érthetővé az úgynevezett 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 szólt, amelyek messze túlmutatnak az egydimenziós, haszonmaximalizáló önző lény döntésein.

Másrészről 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 mér-

legelésről. Amikor a munkatárs azt érzi, hogy nincs mérlegelése, nincs felelőssége se. Csak „teszi a dolgát”, aminek így nem érzékeli etikai tartalmát se. Így azt se veszi észre, amikor nem etikus, amit tennie kell.

A legújabb etikai menedzsment irodalom a „nudge” mellett még a határvonalak fontosságára hívja fel a figyelmet. Amikor belépünk egy új környezetbe, 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, amely értelmezi a szervezetet az új dolgozó számára, és az első munkakör, amely során bevésszük a minták. Fontos, hogy ez ne csak rövid, tárgyyszerű eligazítás és dokumentumismertetés vagy átadás legyen, hanem „bevezetés” a szervezet szabály- és értékrend-szerébe, ami annak a bevéssését indítja el, amit megvalósítani szeretnénk. A szervezetpszichológusok szerint ugyanis az első év során alakul ki az a „pszichológiai szerződés”, amely alapján értelmezi a munkatárs a szervezet elvárásait és a 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 az értékrendje, amelyet később, amikor már megerősödött, akár tovább is tud vinni a 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 megoldásához. Ha mindez nyílt párbeszédés folyamatban történik, amely összeköti a munkatársak tapasztalatait, az etikai szabályok nem külső kényszerként, hanem közös kultúráként jelennek meg, amiktől lényegesen nehezebb eltérülni, és elhalványodásuk kockázata is csökken. Mindezen eszközök a szervezeti etikai menedzsment és az integritásszemléletű korrupciómegelőzési módszer kulcselemei.

Ez a rövid tankönyv betekintést adott az integritásfejlesztés szempontjából fontos korrupcióértelmezésekbe. Nem törekedtünk sem az elméletek alapvetéseinek bemutatására, sem tudományos pontosságra. Ehelyett a gyakorlat számára érthető és alkalmazható gondolatokat akarunk közvetíteni, mert az integritás tanácsadó nem elméleti szakember, másféle céllal és másféle stratégiával mozog a különböző konceptuális keretek között. 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 meghatározók, és az azok elemzésére alkalmas modelleket alkalmazza. Ehhez elegendő megismerni és megérteni a fontosabb magyarázó elveket és azokat a fontos üzeneteket, amelyeket a tankönyvben ismertetett 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.

## Hivatkozások

- ACEMOGLU–ROBINSON (2013): *Miért buknak el nemzetek?* Budapest, HVG Kiadó
- ANECIARICO, Frank – JACOBS, James (1996): *The Pursuit of Absolute Integrity. How Corruption Control Makes Government Ineffective.* Chicago, The University of Chicago Press.
- ARIELY, D. (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 – TAVRIS, Carol (2009): *Törtétek hibák (de nem én tehetek rólok). Az öngazolás lélektana.* Budapest, Ab Ovo.
- BAZERMAN, Max H. – TENBRUNSEL, Ann E. (2011): *Blind Spots. Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It.* Princeton, Princeton University Press.
- BROWN, Penelope – LEVINSON, Stephen C. (1987): *Politeness: Some Universals in Language Usage.* Cambridge, UK, Cambridge University Press. Magyarul BROWN, Penelope – LEVINSON, Stephen (2008): Univerzálisok a nyelvhasználatban: az udvariasság jelenségei. In Siklaki István szerk.: *Szóbeli befolyásolás II. Nyelv és szituáció.* Budapest, Typotex.
- CAMERER, Colin F. – FEHR, Ernst (2004) Measuring Social Norms and Preferences Using Experimental Games: A Guide for Social Scientists. In Joseph Henrich, Robert Boyd, Samuel Bowles, Colin Camerer, Ernst Fehr & Herbert Gintis (des.): *Foundations of Human Sociality.* Oxford, Oxford University Press. 55–95.
- CHUGH, Dolly – BAZERMAN, Max H. – BANAJI, Mahrazin R. (2005): Bounded Ethicality as a Psychological Barrier to Recognizing Conflicts of Interest. Harvard University. [http://pages.stern.nyu.edu/~dchugh/articles/2005\\_CMU.pdf](http://pages.stern.nyu.edu/~dchugh/articles/2005_CMU.pdf) (A letöltés dátuma: 2018. július 14.)
- CIALDINI, Robert B. (2009): *Hatás. A befolyásolás pszichológiája.* Budapest, HVG Könyvek.
- CUSHMAN, Fiery. E. – DREBER, Anna – COSTA, Jay (2009): Accidental Outcomes Guide Punishment in a 'Trembling Hand' Game. *PLoS One* 4, (8): e6699
- de GRAAF, Gjalt – HUBERTS, Leo (2008): Portraying the Nature of Corruption. Using an Explorative Case-Study Design. *Public Administration Review*, Vol. 68, Issue 4. 640–653.
- de GRAAF, Gjalt (2007): Causes of Corruption: Towards a Contextual Theory of Corruption. *Public Administration Quarterly*. Vol.31, Issue1. 39–86.
- de GRAAF, Gjalt – VON MARAVIC, PATRICK – WAGENAAR, PIETER (2010b): Constructing Corruption. In DE GRAAF, GJALT – VON MARAVIC, PATRICK – WAGENAAR, PIETER eds. (2010): *The Good Case – Theoretical Perspectives on Corruption.* Leverkusen, Barbara Bundrich Publishers. 98–115.
- DE GRAAF, GJALT – VON MARAVIC, PATRICK – WAGENAAR, PIETER eds. (2010a): *The Good Case – Theoretical Perspectives on Corruption.* Leverkusen, Barbara Bundrich Publishers.
- DE VRIES, Michiel – SOBIS, Iwona (2016): Increasing transparency is not always the panacea. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 29, Issue 3. 255–270. [www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJPSM-11-2015-0197](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJPSM-11-2015-0197) (A letöltés dátuma: 2018. július 14.)

- DENNING, Stephen (2005): *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco, Jossey Bass.
- DIAMOND, Larry (2007): A Quarter-Century of Promoting Democracy. *Journal of Democracy*, Vol. 18, Issue 4. 118–120.
- DUNNING, David – ANDERSON, Joanna E. – SCHLÖSSER, Thomas – EHLEBRACH, Daniel – FECHTENHAUER, Detlef (2014): Trust at Zero Acquaintance: More a Matter of Respect Than Expectation of Reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 107, No. 1. 122–141.
- FESTINGER, Leon (2000): *A kognitív diszonzancia elmélete*. Budapest: Osiris.
- FECHTENHAUER, Detlef – DUNNING, David (2009): Do people trust too much or too little? *Journal of Economic Psychology*, Vol. 30, Issue 3. 263–276.
- FECHTENHAUER, Detlef – DUNNING, David (2010): Why so cynical? Asymmetric feedback underlies misguided skepticism in the trustworthiness of others. *Psychological Science*, Vol. 21, Issue 2. 189–193.
- FECHTENHAUER, Detlef – DUNNING, David – SCHLÖSSER, Thomas Thomas Schlösser (2017): The mysteries of trust. Trusting too little and too much at the same time. In LANGE, Paul A. M. Van – ROCKENBACH, Bettina – YAMAGISHI, Toshio eds.: *Trust in Social Dilemmas*. Oxford, Oxford University Press. 139–153.
- FISCHER, Frank – GOTTSWEIS, Herbert eds. (2012): *The Argumentative Turn Revisited: Public Policy as Communicative Practice*. Durham-London, H. Duke UP.
- FISMAN, Raymond – MIGUEL, Edward (2007): Corruption, Norms and Legal Enforcement: Evidence from Diplomatic Parking Tickets. *Journal of Political Economy*, Vol. 115, Issue 6. 1020–1048.
- FOUCAULT, Michel (1990): *Felügyelet és büntetés. A börtön története*. Budapest, Gondolat.
- GÄCHTER, Simon – SCHULTZ, Jonathan F. (2016): Intrinsic Honesty and the Prevalence of Rule Violations across societies. *Nature*, Vol. 531, Issue 7595. 496–499.
- FRANCESCA, Gino – MOORE, Don A. – BAZERMAN, Max H. (2010): See No Evil: When We Overlook Other People's Unethical Behavior. In KRAMER, Roderick M. – TENBRUNSEL, Ann E. – BAZERMAN Max H. eds.: *Social Decision Making. Social Dilemmas, Social Values and Ethical Judgments*. London, Routledge. 241–264.
- GOFFMAN, Erving (1958): *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York, Random House.
- GRAEFF, Peter – GRIEGER, Jürgen Hrsg.(2012): *Was ist Korruption – Begriffe, Grundlagen und perspektiven gesellschaftswissenschaftlicher Korruptionsforschung*. Baden-Baden, Nomos.
- GUPTA, Akhil (2005): Narrating the state of corruption. In: SHORE, Cris – HALLER, Dieter eds. (2005): *Corruption: Anthropological Perspectives*. London, Pluto Press.
- HAJER, Maarten A. (1995): *The Politics of Environmental Discourse*. Oxford, Clarendon Press.
- HASELTON, Martie G. – BUSS, David M. (2000): Error Management Theory: A New Perspective on Biases in Cross-Sex Mind Reading. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 78, No. 1. 81–91.
- HEIJDEN, Kees van der (2005): *Scenarios: The Art of Strategic Conversations*. 2nd. ed. West Sussex, John Wiley & Sons.
- HOLLÁN Miklós (2018): *Korrupciós bűncselekmények alapvető kérdései – integritás tanácsadók számára*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó.
- HUBERTS, Leo (2010): A Multi Approach in Corruption Research: Towards a More Comprehensive Multi-Level Framework to Study Corruption and its Causes. In DE GRAAF, Gjal't – VON MARAVIC, Patrick – WAGENAAR, Pieter eds.: *The Good Case – Theoretical Perspectives on Corruption*. Leverkusen, Barbara Bundrich Publishers. 146–165.

- HUNTINGTON, Samuel P.(1989): Modernization and Corruption. In HEIDENHEIMER, Arnold J. – JOHNSTON, Michael – LEVINE, Victor T. eds.: *Political Corruption. A Handbook*. New Brunswick, Transaction Publishers. 377–388.
- JANCSICS, David (2014): Interdisciplinary Perspectives on Corruption. *Sociology Compass* Vol 8, Issue 4. 358–372. <https://doi:10.1111/soc4.12146> (A letöltés dátuma: 2018. július 16.)
- JOHNSTON, Michael (1996): The Search for Definitions: The Vitality of Politics and the Issue of Corruption. *International Science Journal*. Vol. 48, No. 3. 321–335.
- KAPTEIN, Muel – WEMPE, Johan (2002): *The Balanced Company: A Theory of Corporate Integrity*. Oxford, Oxford University Press.
- KLITGAARD, Robert (1988): *Controlling Corruption*. Berkeley, University of California Press.
- KLITGAARD, Robert – MACLEAN-ABAROA, Ronald – PARRIS, Lindsey H. (2000): *Corrupt Cities. A Practical Guide to Cure and Prevention*. Washington DC, The World Bank.
- MARQUETTE, Heather – PEIFFER, Caryn (2015): *Corruption and Collective Action*. Developmental Leadership Program, University of Birmingham. <http://r4d.dfid.gov.uk/Output/200622/> (A letöltés dátuma: 2018. július 16.)
- MAZAR, Nina – AMIR, On – ARIELY, Dan (2008): The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance. *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, Issue 6. 63–644. <https://doi:10.1509/jmkr.45.6.633> (A letöltés dátuma: 2018. július 16.)
- MILGRAM, Stanley (1974) *Obedience to Authority. An Experimental View*. New York, HarperCollins.
- MOROFF, Holger – SCHMIDT-PFISTER, Diana (2010): Anti-corruption movements, mechanisms, and machines – an introduction. *Global Crime*. Vol. 11, No. 2. 89–98.
- NAÍM, Moisés (1995): The Corruption Eruption. *Brown Journal of World Affairs*, No. II. 245–261.
- OLSON, Mancur (1997): *A kollektív cselekvés logikája*. Budapest, Osiris.
- PALLAI Katalin – SÍKLAKI István (2017): *Politológiai és pszichológiai elméletek a korrupció elemzéséhez*. Tankönyv. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- PERSSON, Anna – ROTHSTEIN, Bo – TEORELL, Jan (2012): Why Anticorruption Reforms Fail – Systemic Corruption as a Collective Action Problem. *Governance*, Vol. 26, Issue 3. 449–471. <https://doi:10.1111/j.1468-0491.2012.01604> (A letöltés dátuma: 2018. július 16.)
- RIVKIN-FISH, Michele (2005): Bribes, Gifts and Unofficial Payments: Rethinking Corruption in Post-Soviet Health Care. In SHORE, Cris – HALLER, Dieter eds.: *Corruption: Anthropological Perspectives*. London, Pluto Press.
- ROSE-ACKERMAN, Susan (1993): *Corruption: A Study in Political Economy*. New York, Academic Press.
- ROSS, Lee – NISBETT, Richard E. (1991): *The Person and the Situation. Perspectives of Social Psychology*. New York, McGraw-Hill.
- ROUSSEAU, Denise M. – SITKIN, Sim B. – BURT, Ronald S. – CAMERER, Colin Farrell (1998): Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3. 393–404.
- ROTHSTEIN, Bo (2011): Anti-Corruption: The Indirect “Big Bang” Approach. *Review of International Political Economy*, Vol. 18, Issue 2. 228–250.
- SAMPFORD, Charles – SMITH, Rodney – BROWN, A. J. (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*, Vol. 64, Issue 2. 96–108.
- SAMPSON, Steven (2010): The anti-corruption industry: from movement to institution. *Global Crime*, Vol. 11, No. 2. 261–278.

- 
- SENGE, Peter (1994): *The Fifth Discipline*. London, Century Business.
- SENGE, Peter (2013): *Presence*. Audiobook. [www.audible.de](http://www.audible.de)
- SENGE, Peter – SCHARMER, C. Otto – JAROWSKI, Joseph – FLOWERS, Betty Sue (2004): *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. New York, Random House.
- SHORE, Cris – HALLER, Dieter eds. (2005): *Corruption: Anthropological Perspectives*. London, Pluto Press.
- SIMON, Herbert (1982): *Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok*. Budapest, KJK.
- SMITH, Elliot R. – MACKIE, Diane M. (2001): *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris.
- TÄNZLER, Dirk (2007): *Cultures of Corruption. An Empirical Approach to Understanding of Crime*. Discussion Paper Series No.2. Konstanz, University of Konstanz.
- ULSANER, Eric M. (2002): *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge, Cambridge University Press.



A Dialóg Campus Kiadó a Nemzeti Közszolgálati Egyetem könyvkiadója.



Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó  
[www.dialogcampus.hu](http://www.dialogcampus.hu) [www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)  
1083 Budapest, Ludovika tér 2.  
Telefon: (30) 426 6116  
E-mail: [kiado@uni-nke.hu](mailto:kiado@uni-nke.hu)

A kiadásért felel: Petró Ildikó ügyvezető  
Felelős szerkesztő: Karácsony Fanni  
Tördelőszerkesztő: Gyapjas Anikó

ISBN 978-615-5920-39-4 (PDF)  
ISBN 978-615-5920-40-0 (EPUB)

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében jelent meg.

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**