

A korrupcióellenes pszichológiai beavatkozás

Számos kutató egyetért abban, hogy a korrupció gyökeres kiirtásához szakértői beavatkozásra van szükség egy szervezetben, ami átfogó változtatásokat foglal magába, mind a munkacsoportok szerkezeti felépítését és a szervezeti folyamatokat, mind pedig az alkalmazottak mentális modelljeit illetően (például: Tushman és Romanelli, 1985; Anand, Ashforth és Joshi, 2005). Misangyi és szerzőtársai (2008) egyetértenek ezzel, hozzátéve, hogy az említett változtatások, valamint az etikai tudat növelése és az üzleti/üzgyviteli szabályzatokról, illetve rendeletekről kialakított tudat fejlesztése mellett még az alkalmazottak kollektív korrupcióellenes identitásának kialakítása és népszerűsítése is elengedhetetlenül fontos. Ezenfelül meg kell változtatni a formális és nem formális szervezeti kultúrát, mégpedig a javadalmazási rendszer megújításával, etikai bizottságok alakításával és az erkölcsi vezetés kiépítése révén. Mindezekre a változtatásokra pedig azért lenne szükség, hogy a szervezet tagjai felismerjék az új etikai szabályokat, azonosuljanak velük és a jövőben betartsák őket. Boeker (1997) azt is hozzáteszi, hogy az ilyen változtatásokat egyszerűen lehetetlen volna véghezvinni, ha nem bíznának meg olyan szervezeten kívüli személyeket, akik megfigyelői szemszögből javasolnának módosításokat, követnék azok véghezvitelét és értékelnék az eredményeket. Végül, ha egy szervezet már átesett egy korrupciós botrányon, felmerül a kérdés, van-e reménye egyáltalán, hogy visszanyerje etikai hitelét. Pfarrer és szerzőtársai (2008) felkínálnak egy rehabilitációs modellt, olyan irányelvekkel, amelyeket egy szervezetnek követnie kellene ahhoz, hogy visszanyerhesse a megbízók/hitelezők bizalmát. Ha a korrupcióellenes intézkedés általános vonatkozásairól van szó, Misangyi és szerzőtársai (2008) két megközelítési módot határoznak meg: a (köz)gazdasági-jogi és a pszichológiai megközelítést.

(Köz)gazdasági-jogi megközelítés

A (köz)gazdasági-jogi megközelítés abból a feltevésből indul ki, hogy a korrupció gondolkodás és viselkedés arra az alkalomra adott válaszként jelenik meg, amelyben lehetőség nyílik egy meghatározott egyéni érdeket a hatalommal való visszaélés útján megvalósítani. Ebből adódóan a korrupció eltávolításának módja abban rejlik, hogy a szabályzatok és előírások megváltoztatásával lecsökkentsék vagy szigorúbb ellenőrzés alá vonják az egyének hatalmát, valamint hogy a visszaélésekre adódó alkalmak valószínűségét is minimalizálják (például: Klitgaard, 1988). Úgy vélik, hogy a

korrupció elleni küzdelem legjobb módja a piac felszabadítása a szabályozások alól, mégpedig a vállalatok magánosítása révén, olyan kormányintézkedésekkel kombinálva, amelyek felelősséget és átláthatóságot irányoznak elő a gazdálkodásban, vagyis korrupcióellenes törvényekkel és büntetési rendszabályokkal. A definíció szerint a tömeges privatizáció kiveszi az állami hivatalnokok kezéből annak hatalmát, hogy beavatkozhasanak a vállalatok gazdálkodásába, de azt nem akadályozza meg, hogy a korrupció valamilyen új alakot öltjön. Például egy magánvállalat – a monopólium-ellenes rendszabályok meghozatala vagy meg nem hozatala érdekében – lobbizással vagy az állami hivatalnokokat lefizetve (s ezáltal a szabad piacgazdaság elvét korrumpálva) képes lehet kiváltságos helyzetet teremteni a maga számára a piacon. Manapság a korrupcióellenes intézkedések leggyakrabban a kormányok által kibocsátott átfogó programcsomagok (omnibusz programok) alakjában fogalmazódnak meg, amelyek általában a korrupcióellenes törvények meghozatalát, a nemzeti korrupcióellenes stratégia definiálását, szakosított kormányügynökségek megnyitását, valamint a program alkalmazását és ellenőrzését biztosító akcióterv meghozatalát feltételezik (Tisne és Smilov, 2004). A programcsomagok alkalmazására vonatkozó nemzetközi tapasztalatok azt sugallják, hogy az átalakulásban levő társadalmakban az ilyen intézkedések legfőbb hatása a külföldi befektetők bizalmának növekedésében mutatkozik meg, ám sajnos a korrupciót nem szüntetik meg ezekben a társadalmakban (Abed és Dawoodi, 2000). Amint ugyanis már elhangzott, a korrupció ilyenkor leggyakrabban más, hibrid formákat vesz fel.

A (köz)gazdasági-jogi megközelítés közel áll az egészséges észjáráshoz, és arra a feltevésre támaszkodik, hogy az emberek a gazdasági javakhoz saját legitim gazdasági érdekeiket képviselve jutnak hozzá. A korrupció megakadályozásához vagy megszüntetéséhez ezek szerint olyan környezetet kell teremteni, amelynek segítségével kívülről lehet ellenőrizni ezen érdekek megvalósításának módjait. A programcsomagok részsikerei és gyakori kudarcai viszont arra ösztönözték a kutatókat, hogy olyan megközelítés után nézzenek, amely jelentősebb eredményeket valósíthatna meg a korrupció felszámolásában. Ez vezette el őket a pszichológiai tényezőikig, amelyek bizonyosan részt vesznek a korrupatív gondolkodásban és viselkedésben.

Pszichológiai megközelítés

Ez a megközelítés azt hangsúlyozza, hogy a szervezetekben bizonyos pszichológiai tényezők működnek, amelyek etikátlan döntéshozatalhoz és viselkedéshez vezethetnek, és hogy a hatékony intézkedést az jelenthetné, ha ezekre a tényezőkre gyakorolnának megfelelő hatást, vagyis azokra a folyamatokra, amelyek a korrupatív gondolkodást és viselkedést igazolttá teszik a szervezetben. Ez a nézőpont tehát azt állítja, hogy a korrupció nem csupán a törvényes előírások megszegésének alakjában jelentkezik, hanem sokkal inkább a viselkedés etikai és társadalmi normáinak megszegéseként fordul elő. Misangyi és szerzőtársai (2008) szerint az intézkedések pszichológiai részének döntő hozzájárulását tulajdonképpen az alkalmazottak kollektív identitásának megváltoztatásában láthatnánk. A korrupcióellenes intézkedés célja viszont olyan feltételek megteremtése volna, amelyek közepette a korrupatív gondolkodás és viselkedés a vállalat piaci veszteségeihez, illetve a bírósági költségek vagy kártérítések kifizetéséből adódó veszteségekhez vezetne. Valójában egy ilyen intézkedés által a megerősítés (a nem megérdemelt haszon) és a korrupatív aktus szétválasztására kerülne sor.

Ezek a szerzők egy olyan modellt kínálnak fel, amely egységesítő (integratív) módon igyekszik leírni a korrupció összetevőit, bármelyik lehetséges társadalmi rendszer keretein belül. A modell az intézményes (institucionális) logikát, az erőforrásokat és a változás társadalmi szereplőit kombinálja, akik a rendelkezésükre álló erőforrások

kihasználásával az ilyen logikát részesítik előnyben. Az intézményes logikát (legyen az korruptív vagy korrupcióellenes) három elem alkotja: (1) az identitások és jelentések, (2) az elgondolások (sémák), szerepek és szabályok, valamint (3) a gyakorlat és a tevékenységek. Az erőforrásokat az intézmény számára hozzáférhető gazdasági javak, illetve kulturális, társadalmi és szimbolikus potenciálok alkotják. A társadalmi szereplők olyan egyének, csoportok vagy rendszerek, akik/amelyek támogatják a meglévő intézményes gyakorlatot (a védelmezők), vagy új logikát vezetnek be (intézményes vállalkozók – a változtatás ügynökei). A korruptív intézményes logikát csak úgy lehet megváltoztatni, ha egy új, korrupcióellenes kollektív identitást teremtenek, amely saját gyakorlatának és erőforrásainak segítségével az új, korrupcióellenes intézményes logikát fogja pártolni és elősegíteni. A társadalmi szereplők lesznek viszont azok, akik az új eszmék, értékek és az új értelem (keret) teremtésének folyamatával ('framing') alapozzák meg és igazolják az új identitást. Ez a folyamat igen összetett, és magába foglalja a problémát észlelő tudatszint emelését ('diagnostic framing'), a probléma megoldására alkalmas eljárások (akciók) megkeresését ('prognostic framing'), illetve az eljárások (akciók) beindítását ('motivational framing') (Hunt, Benford és Snow, 1994). A korrupcióellenes változtatások főszereplői ezt a három folyamatot arra használják, hogy megalakítsák a változások híveinek csoportját, azokkal szemben, akik a meglévő korruptív állapot fenntartása mellett foglalnak állást a szervezetben belül. Misangyi és szerzőtársai (2008) említik, hogy a korrupció hatékony felszámolásához nem elegendő a korrupció károságának tudatosítása, sem pedig a kormány által kibocsátott programcsomagok foganatosítása, mivel minden eljárást követően még mindig megmarad a korruptív identitás, amely továbbra is kihasználja a létező erőforrásokat és gyakorlatot, vagy részben megváltoztatja őket, s a meglévő rendszert egy új, hibrid rendszerre alakítja át, amely azonban alapjaiban továbbra is korruptív marad. Ezért helyeznek hangsúlyt ebben a modellben az új, korrupcióellenes kollektív identitás megalkotására és legitimálására, amely a saját, kezdeti erőforrásaiból merítve fogja kifejleszteni az új, korrupcióellenes intézményes logikát, és ezáltal megszerezni azokat az erőforrásokat is, amelyekből a korruptív identitás táplálkozik.

Hogyan kell kialakítani és igazolni (legitimálni) az új, korrupcióellenes identitást? Alvesson (1990) említi, hogy az új identitásnak mindenekelőtt idealisztikusnak, egyszerűnek és összefüggőnek (koherensnek) kell lennie. Az ilyen identitásnak a gazdálkodás kívánatos logikájára és gyakorlatára kell rámutatnia, a korruptív gazdálkodás logikájával és gyakorlatával pedig szembefordulnia. Kialakításához egy olyan szereplőre van szükség, aki képes kritikailag átgondolni a meglévő gyakorlatot, kifejleszteni az új intézményes logikát, legitimálni azt, s végül az anyagi és társadalmi erőforrások segítségével meg is valósítani. Ahhoz azonban, hogy mindez sikerrel járjon, elkerülhetetlen, hogy az ilyen szereplő (egyén vagy csoport) győztesként kerüljön ki az identitások összetűzéséből a korrupciós logika védelmezőivel szemben. Ennek egyik kulcsfeltétele pedig az, hogy hozzáférést nyerjen az erőforrásokhoz, amelyek segítségével támogathatja majd az újfajta viselkedést a szervezetben.¹ Az ilyen erőforrások a korrupcióellenes programok pénzügyi támogatásán kívül a társadalmi (szociális) erőforrásokat is felölelik, mint például a kényszer(ítés)t (a bírósággal és a törvények által előírt büntetésekkel történő fenyegetést), illetve a hozzáférés megnyitását a média számára és az ily módon általa nyert támogatást.² Az ilyen erőforrásokhoz való hozzáférés azonban még korántsem elegendő a sikeres intézkedés lebonyolításához. Az új kollektív identitásnak az egyének és a csoportok számára legitimnek kell lennie. A legitimálás felé vezető út pedig feltételezi az új identitás összekapcsolását a csoport felülvizsgált (revideált) múltjával, s részleges összehangolását a meglévő identitással, vagyis az uralkodó értékrenddel. Ez képezi ugyanis annak módját, hogy elkerülhetővé váljon az újítás által kiváltott legelső reakció, mely szerint mindez csak utópisztikus eszmét képezne, ami „nálunk (és) manapság használhatatlan”. Az ilyen szimbolikus változtatásokkal (új identitás) párhuzamosan azon-

ban elengedhetetlenül fontos a meglévő gyakorlat(ok)on is változtatni (szubsztanciális szint), mégpedig oly módon, hogy az egyik a másból következzen. Az új gyakorlatot a korábbi káros gyakorlatokkal kell magyarázni és ellenpontosítani (megkülönböztetni), ugyanakkor azonban a gazdálkodás új logikájával összefüggővé (konzisztenssé) tenni. Itt pedig három, korábban leírt folyamatot kell felismernünk: az egyének és csoportok tudatszintjének növelését, a változtatások meghatározását a konkrét gyakorlatban, illetve az új gyakorlat(ok) elfogadásának motiválását, az új kollektív identitással egybekötve. Misangyi és szerzőtársai (2008) nem tévesztik szem elől a tágabb környezet hatását sem, amely bizonyos kisebb rendszerek korrumpálásához nyújthat megfelelő kontextust (például az iparban uralkodó állapot, a kormány politikája az adott ágazattal szemben, a nemzetpolitika, a kultúra stb.). Amellett azonban, hogy a környezet megnehezítheti a korrupcióellenes változtatások bevezetését (mert önmaga is korrupt), tudnunk kell, hogy a tágabb környezetben is mindig léteznek olyan összetevők, amelyek nem teljesen konzisztensek a korrupatív gondolkodással és viselkedéssel, s amelyeket ezért hasznosítani lehet a szimbolikus és a szubsztanciális szinten történő újrafogalmazásokban (redefiniálásokban). Például minden kultúrában, bármilyen hagyományörző és konzervatív legyen is, léteznek olyan értékek, amelyek az univerzális jólétet támogatják, mint amilyen például az igazságszeretet, a tolerancia, a nyitottság stb. Fontos tehát ezeket felismerni, megérteni és értelmesen beépíteni a korrupcióellenes intézkedések által pártolt és fejlesztett új intézményes logikába.

Mint észrevehettük, a felkínált modell erősen támogatja a pszichológiai intézkedések alkalmazását mint a korrupcióellenes kampány sikerének döntő tényezőjét. Itt tehát egy új identitás bevezetéséről van szó, ez pedig valójában olyan egyének és csoportok rehabilitációját jelenti, akik egy időszakban egy korrupatív rendszer részét képezték. Ezen a helyen párhuzamot vonhatnánk a korrupció egyik kevésbé összetett formájával, a rablási viselkedéssel. Mert miképpen az effajta bűncselekmény esetében is létezik rehabilitációs eljárás, úgy a korrupcióellenes intézkedések során is elengedhetetlen a rehabilitáció, hogy ugyanazok az emberek visszatérhessenek a közösségbe, mégpedig olyan fokú integritással, amelyet a másokkal végzett munka igényel. Ha ugyanis valaki hosszú időn át ki van téve egy korrupatív rendszer hatásának és e rendszer nem előírásos, de jelentős megerősítéseinek, ez az állapot lényeges kihatással lehet a korrupatív viselkedés megjelenésére és berögződésére ennél a személynél. S bár a törvényes szankciókkal való fenyegetés lehet eredményes, akárcsak a nyilvánosságnak az a fajta nyomása is, amely a korrupatív viselkedéstől való elállást célozza meg, egyidejűleg azonban indítékul is szolgálhat ahhoz, hogy a korrupatív hálózat továbbterjesztésével megerősítsék a korrupatív pozíciót, vagy más szóval fokozhatják azokat a törekvéseket, amelyek a leleplezés és a szankciók elleni önvédelmi mechanizmusok megerősítésére irányulnak. A környezet ennyire progresszív jellegű korrumpálása viszont a gonosz győzelmét jelentené a jó fölött, s mint ilyen, egyes csoportok „munkaprogramjává” is átalakulhatna, függetlenül attól, hogy mennyibe fog mindez kerülni a helybéli közösségnek. Jól példázná a korrupatív csoportok reaktív önvédelmének erősödését, ha a korrupcióellenes harc kormányprogramjának egyik részfeladatként etikai bizottságokat kellene alakítani a vállalatokban. A korrupción és követői ez esetben szorgalmasan belevetnék magukat az ilyen bizottság kialakításába, hogy annak összetételébe kizárólag az általuk válogatott helyi emberek kerüljenek bele. Az így megalakított bizottság viszont hozhatna egy nem eléggé világos etikai kódexet, vagy a kifejlesztett etikai kódexet szelektív módon alkalmazhatná, hogy lehetővé tegye érdekeinek megvédését, illetve hogy megelőzhesse a klikk hűséges tagjai fölött fogantatosítandó szankciókat. Az ily módon alakított etikai bizottság tehát a helyi hatalom intézményévé alakulna át, ahelyett, hogy az egész közösség szempontjából lényeges problémákat megoldó intézmény szerepét töltené be. Így az egyetlen védekezést a jó eszmék korrumpálása ellen az etikai alapelvek aktív védelmezése jelentheti a szervezetben. A hatékony

védekezés és az etikusság előnyben részesítése viszont csak úgy lehetséges, ha helyreáll a szervezet tagjainak előzetes személyes és kollektív identitása.

Az iménti modellől eltérően, amely elméleti szempontból egyesíti az egyéni, szervezeti és intézményes tényezőket a korrupcióellenes küzdelem terén, Brass és szerzőtársai (1998) azt összegzik, hogy mire van gyakorlatilag szükség ebben a küzdelemben. Szerintük egy korrupcióellenes programnak a következő lépéseket kell tartalmaznia: az erkölcsös személyek előnyben részesítését a munkaviszony létesítése során, az alkalmazottak kötelező etikai képzésének bevezetését, az etikus viselkedés támogatása céljából eszközölt változtatásokat a javadalmazási rendszerben, a viselkedés etikai kódexének megalkotását, valamint a megfelelő etikai légkör és kultúra fejlesztését a szervezetben. Ashforth és Anand (2003) nem pontosítják, milyen lépéseket célszerű fogantatni, de kiemelik, hogy egy ilyen változtatás beindításához legalább két eseményre van szükség: arra a sokkra, amelyet a médiában közölt riportok váltanak ki a vállalatban történő visszaélésekről tudósítva, valamint a legfelső igazgatás határozottságára, hogy ezeket a változtatásokat véghez is vigye. Továbbá, Boekerhez (1997) hasonlóan, ők is hangsúlyozzák, hogy a változtatás ügynökének külső személynek kell lennie, és semmiképpen sem helybélinek.

Olsen (2010) egy olyan korrupcióellenes programot³ ír le, amely belföldi és nemzetközi piacon működő amerikai vállalatok szükségleteire készült. E program szerint a korrupcióellenes harc sikere meghatározott elemeken múlik, ezek pedig:

- a felsőbb igazgatás teljes fokú támogatásának biztosítása a vállalatban, hogy a program a szervezet minden szintjén megvalósítható legyen,
- olyan viselkedési kódex összeállítása, amely jogi és etikai útmutatót tartalmaz, és amelyet mindenkinek eljuttatnak, s folyamatosan hatályban tartanak,
- annak szükségessége, hogy a korrupcióellenes program véghezvitelét az etikai igazgató tartsa kézben,
- az etikai képzés ösztönzése, illetve a korrupcióellenes törvényekről szóló informál-(ód)ás igénye, amelyeket minden alkalmazott számára meg kellene szervezni, a vállalat legfelső igazgatását is beleértve,
- a korrupcióellenes program alkalmazásának követése és a lefolyásáról szóló részletes jelentések elkészítése ('due diligence reviews'),
- szigorú belső pénzügyi ellenőrzés bevezetése a kettős könyvelés elkerülése érdekében, amely általában lehetővé teszi, hogy a pénzügyi javak egy részét korrupatív célokra használják ki,
- annak feltétlen szükségessége, hogy az alkalmazottak megismerjék a tájékoztatás gépezetét, vagyis azt, hogy miképpen lehet biztonságosan kommunikálni az etikai igazgatóval, amikor egy etikai dilemma vagy más személyek nem etikus viselkedésének esetében tanácsra van szükség (a riasztó megóvása), és
- az, hogy az alkalmazottaknak tudniuk kell, milyen szankciók várhatók, ha a viselkedési kódexet nem tartják tiszteletben, a vállalatnak viszont az egyének megbüntetésén kívül azt is tudnia kell, hogy milyen intézkedésekkel előzheti meg a hasonló kisiklások újbóli előfordulását.

William P. Olsen (2010) hangsúlyozza, hogy ezek csak általános jellegű jelzések, s hogy a konkrét korrupcióellenes program sikere a specifikus etikai kockázatra adott választól függ, amely a konkrét vállalat gazdálkodásával függ össze (például hogy a termék minőségébe vetett hit elvesztésének kockázatáról van-e szó, vagy a különleges emberi jogok megsértéséről, esetleg egy nagyméretű pénzügyi csalásról, a vásárlók egészségének kockázatásáról, illetve környezetvédelmi kockázatról stb.).

A korrupció szívóssága a szervezetekben arra készíti a kutatókat, hogy megelőző eljárásokat javasoljanak a korrupció elleni küzdelem alkalmasabb módszereként. Cialdini (1996) szerint itt öt lépés véghezvitelére szokás gondolni:

1. az etikai problémák tudatosításának elősegítése az új alkalmazottak szocializációja, illetve az etikai értékeknek a mindennapi döntéshozatalba történő bevonása révén,
2. teljes fokú személyes felelősség bevezetése az üzleti célok megvalósítási módjából származó következményeket illetően, valamint büntetések bevezetése azok számára, akik tetteik révén károsítják a szervezet hírnevét,
3. etikai tanácsos alkalmazása, aki bármilyen etikai problémával történő szembesülés esetén mindenki számára elérhető,
4. a szervezeti irányvonalak és az üzleti gyakorlat teljes átláthatósága, valamint
5. a vállalati igazgatóság bizalmának fejlesztése az alkalmazottak iránt, hogy csökkenjen az alkalmazottak etikátlan viselkedésének valószínűsége a vállalattal szemben.

Habár gyakran úgy értelmezik, hogy az etikai kódex bevezetése jelenti a teljes intézkedést, a kutatások azt mutatják, hogy ez a korrupzív gondolkodás és viselkedés megelőzéséhez önmagában nem elegendő. A kutatók ugyanis felfedezték, hogy a vállalatok gyakran azért alkotják meg az etikai kódexet, hogy elsősorban a középső és alsó szinteken elhelyezett alkalmazottaktól védjék meg a vállalat érdekeit, nem pedig a korrupciótól, amely már korábban mély gyökereket eresztett a szervezetben, vagyis magának a legfelső igazgatásnak az üzleti viselkedésébe is beépült (Mathews, 1988).

Ha röviden foglalnánk össze, a korrupzív gondolkodás és viselkedés intézményesítése elsősorban a politikai irányvonalak és a gyakorlat közötti összhanggal (konzisztenciával), illetve az etikai kultúra olyan dimenziói által előzhető meg egy szervezetben, mint az etikus igazgatás, az alkalmazottak iránti igazságos bánásmód és az etikai kérdések nyílt megvitatása (Trevino, Weaver, Gibson és Toffler, 1999, 131–132.).

A szervezet rehabilitációja

De miért is állna egy szervezet érdekében, hogy hangsúlyt helyezzen az üzleti etikára, és befektessen alkalmazottainak etikai képzésébe? Egy vállalat abbéli érdeke, hogy gazdálkodása során etikai integritása ép maradjon, tulajdonképpen azon bizalmi viszony megőrzésének igényében rejlik, amelyet befektetői, részvényesei és ügyfelei irányában alapozott meg. Ez a viszony ugyanis súlyosan meginog, amint a vállalat visszaél a befektetők és a részvényesek bizalmával, és érdekeikkel nem törődve pénzüket saját érdekeinek megvalósítására használja ki. Ha azonban ez a viszony annyira fontos egy vállalat túlélésének és fejlődésének szempontjából, felmerül a kérdés, hogy vajon visszacserezheti-e a szervezet a bizalmi viszonyt, ha előzőleg egy korrupciós botránynak volt részese. Amennyiben igen, hogyan kellene kinéznie e szervezet rehabilitációs folyamatának, amely képessé (és hajlandóvá) tehetné arra, hogy újra kiépítse ezt a viszonyt a megbízókkal/hitelezőkkel szemben?

Pfarrer és szerzőtársai (2008) a szervezet etikai rehabilitációjának egy olyan modelljét kínálják fel, melynek segítségével a szervezet visszanyerheti befektetőinek, részvényeseinek és ügyfeleinek bizalmát. Azt az állapotot, amelybe a vállalat korrupciós ténykedéseit követően jutott, a szerzők transzgressziós állapotként definiálják. A transzgressziós állapot a befektetők, részvényesek és ügyfelek irányából érkező veszteség kockázatának megjelenését jelenti, ez pedig a szervezet korrupatív tevékenységeinek következményeként értelmezhető. A transzgressziós állapot túlhaladásának modellje szerint a vállalatnak négy eljárást kell véghezvinnie:

1. a transzgresszió teljes fokú feltárását,
2. a korrumpív tett részletes magyarázatát,
3. az ilyen tetre kirótt büntetés elfogadását és törlesztését/leszolgáltatását, valamint
4. belső és külső rehabilitációt, illetve a szervezet kulcsfolyamatainak újbóli kiépítését és legitimálását.

A transzgresszió teljes fokú feltárása azt feltételezi, hogy a vállalat információgyűjtést szervezzen arról, mi történt valójában a szervezetben (elvégezze az eset belső kivizsgálását), illetve vitát kezdeményezzen a megbízók/hitelezők ('stakeholders') és a vállalat képviselői között, mindaddig, amíg teljes egyetértésre nem jutnak a történeteket illetően. A kutatások azt mutatják, hogy azok a vállalatok, amelyeknek igazgatósága elvállalja a felelősséget, vagyis nyíltan áll hozzá a transzgresszióhoz, kevesebb kárt szenvednek hírnevük és gazdálkodásuk tekintetében, mint azok, amelyek a korrupciós esetet rejtegetik, és megvárják, hogy a botrányt a média leplezze le (Marcus és Goldman, 1991).

A szervezet által elkövetett tett magyarázatának arra a kérdésre kell választ adnia, miért történt az, ami megtörtént. A korrupció megfelelő magyarázata becsületes, nyílt és őszinte, s mentes attól a szándéktól, hogy valakit rászedjen. Ezzel a magyarázattal a szervezetnek meg kell mutatnia, hogy teljesen tudatában van, milyen hibát követett el tetteivel, s ki kell fejeznie a tett feletti megbánását, vállalnia kell a következményekből adódó felelősséget, változtatásokat kell javasolnia a munkájában, illetve felajánlania bocsánatkérését (Goffman, 1971; Pfarrer és mtsai, 2008, 737.). A megfelelő válasz legfőbb hatása pedig az, hogy a megbízók/hitelezők láthatják a szervezet készségét a saját hibáiból történő tanulásra, de az is, hogy esetleg enyhébb büntetést érdemel.

A szervezet által elkövetett tett magyarázatának arra a kérdésre kell választ adnia, miért történt az, ami megtörtént. A korrupció megfelelő magyarázata becsületes, nyílt és őszinte, s mentes attól a szándéktól, hogy valakit rászedjen. Ezzel a magyarázattal a szervezetnek meg kell mutatnia, hogy teljesen tudatában van, milyen hibát követett el tetteivel, s ki kell fejeznie a tett feletti megbánását, vállalnia kell a következményekből adódó felelősséget, változtatásokat kell javasolnia a munkájában, illetve felajánlania bocsánatkérését (Goffman, 1971; Pfarrer és mtsai, 2008, 737.). A megfelelő válasz legfőbb hatása pedig az, hogy a megbízók/hitelezők láthatják a szervezet készségét a saját hibáiból történő tanulásra, de az is, hogy esetleg enyhébb büntetést érdemel.

A szervezet megbüntetése annak a kérdésnek megválaszolását feltételezi, hogy milyen módon célszerű a szervezetet büntetni korrumpív tevékenységéért. A szervezetnek készen kell állnia arra, hogy elvállalja mind a felelősséget, mind pedig a büntetést. Ha erre nem kész, előzetes magyarázatát

puszta csalási szándék gyanánt ('cheap talk') értelmezhetik. Bottom és szerzőtársai (2002) azt vették észre, hogy a megbízók/hitelezők általában az igazságos büntetésben látják annak megfelelő módját, hogy a szervezet visszaszerezhesse legitimitását, és annak a lehetőségét, hogy az iránta táplált bizalmi viszony újra helyreálljon. Amennyiben a szervezet ellenállást fejt ki az igazságszolgáltatással szemben, negatív képet alkot magáról a megbízóknál/hitelezőknél, s arra a következtetésre készíti őket, hogy a

büntetést még inkább szigorítani kellene. A büntetés megítélhető bírósági úton, például kötbér fizetésével a megkárosított felek javára, de nem hivatalos úton is elintézhető, minek ügyében leginkább maguk a megbízók/hitelezők intézkednek. Itt elsősorban a lejáratosokra, illetve a vállalat igazgatóságának megszégyenítésére gondolunk, amit általában a közszolgálati média segítségével vagy a nyilvános összejöveteleken szoktak véghezvinni. Az efféle büntetőhadjáratot pedig a megbízók/hitelezők mindaddig folytatják, amíg véleményük szerint ki nem elégíti azt a mércét, amely a vállalat vétségének súlyával arányos.

A vállalat rehabilitációja a negyedik szakasz, amelyben a vállalatnak arra a kérdésre kell választ adnia, mit fog megváltoztatni gazdálkodásában annak biztosítása érdekében, hogy a korrupció ne fordulhasson újra elő. Pfarrer és szerzőtársai (2008) a rehabilitáció megközelítésének azt a módját művelik, amelyben a szervezet belső és külső tevékenységeinek összhangját támogatják. A belső rehabilitációs tevékenységek irányulhatnak a vezetésben, a javadalmazási rendszerben, illetve az etikai kódexben véghezvitt változtatásokra, és a szervezet abbéli hajlandóságát kell jelezniük, hogy készen áll kiküszöbölni mindazokat a belső tényezőket, amelyek korruptív tevékenységek megjelenését válthatják ki. A külső tevékenységek viszont a vállalat imázsának megteremtésére irányulnak, amelynek az előzőleg lezajlott belső változásokra célszerű alapoznia. Ilyen értelemben a szervezetnek lehetőségében áll, hogy PR-tevékenységeinek közvetítésével kommunikáljon, és megfelelő humanitárius adományokra (donációkra) tegyen szert, hogy nyilvánosan kiálljon a társadalmilag felelős gazdálkodás mellett, hogy anyagilag támogassa a lokális közösség számára fontos eseményeket stb. Megtörténhet, hogy a szervezetek nem tudják koordinálni belső és külső tevékenységeiket, s hogy emiatt egyes kitűzött változtatásaikat nem képesek véghezvinni a szervezeten belül, vagy hogy a véghezvitt belső változtatások nem eléggé észrevehetőek a szervezet külső tevékenységeinek vetületében. Amennyiben pedig a tevékenységeknek ez a két csoportja nincs kellőképpen összehangolva, bizalmatlanságot válthat ki a megbízók/hitelezők taborából, ez viszont megnehezítheti a vállalattal történő újbóli egységesülésüket.

Ha a szervezet sikeresen átvészeli ezt a négy szakaszt, jó úton halad, hogy visszanyerje hitelét a megbízóknál/hitelezőknél, és bizalmi viszonyát az összes többi féllel szemben. Ebből viszont az következik, hogy a megbízók/hitelezők viszonylatában csak akkor kerülhet sor az újbóli egységesülésre, ha a felépülési folyamat érdemessé teszi a szervezetet az új bizalmi viszony megalapozására.

Az etikai képzés mint intézkedés és megelőzés

A szervezet rehabilitációja során a belső változtatások részeként olyan tevékenységeket javasolnak, amelyek képesek felemelni az alkalmazottak etikai szintjét (mint például az előbbiek során említett etikai kódex bevezetése és népszerűsítése esetében). De vajon ténylegesen is lehetséges-e felemelni az alkalmazottak személyes erkölcsi szintjét és ezáltal megelőzni vagy eltávolítani a korruptív viselkedést a szervezetből? Kohlberg (1981) domináns kognitív-morális fejlődési modellje azt sugallja, hogy ez lehetséges. Kohlberg ugyanis azt hangsúlyozza, hogy a moralitás legfelső szakaszai (az ötödik és a hatodik) a felnőttéknél az oktatás és a munkahelyi tapasztalatok hatása alatt is fejlődhetnek. S ezt igazolják azok a kutatások is, amelyek korrelációt fedeztek fel az erkölcsi fejlődés szintje és a képzettség szintje között, mégpedig 0,39 és 0,59 közötti intervallumban (Colby, Kohlberg, Gibbs és Liebermann, 1983). A moralitás szintjének emeléséhez szükséges alapvető mechanizmus pedig egy olyan helyzet által előidézett etikai disszonanciában rejlik, amely mint etikai probléma egy szinttel a személy aktuális kognitív-morális fejlődési szakasza felett helyezkedik el. A disszonanciát az által oldják

fel, hogy a személy a helyzet megvitatása útján kétségbe vonja saját etikai gondolkodását, és megismerkedik annak módozataival, hogy más személyek, akik nála magasabb fejlődési szakaszban helyezkednek el, miképpen oldják meg ugyanezt az etikai dilemmát (Trevino, 1986).

Mit kell konkrétan tartalmaznia egy képzés etikai programjának? A világ fejlett országaiban létezik egy iparág, amely on-line vagy in-person szolgáltatásokat kínál az etikai képzés terén, olyan programok szerint, amelyek nagymértékben kereskedelmi (kommerciális) jellegűek. Alapjában véve az ilyen programok célja a munkavégzés etikai kérdéseinek magasabb szintű tudatosítása vagy az etikai döntéshozatal általános fejlesztése lehet. Az etikai tudatosság szintjének emelése oly módon érhető el, hogy tájékoztatják az alkalmazottakat a törvényekről, az etikai normákról, illetve arról, hogy milyen az elfogadható viselkedés a szervezetben, míg az etikai döntéshozatal fejlesztése problémafelvető esetek bemutatásával (prezentációjával) és azoknak vita útján történő megoldásával valósítható meg. Az ilyen képzés eredményességét viszont általában az e célra kidolgozott számos teszt valamelyikével szokták értékelni, mely tesztek az etikai érettség szintjét hivatottak mérni a képzés előtt és után.⁴

Az eddigi kutatások azt mutatják, hogy az etikai oktatóprogramok ténylegesen hatnak az etikai gondolkodásra (például *Delaney* és *Sockell*, 1992). Penn és Collier (1985) felfedezték, hogy a félév végén minden harmadik egyetemi hallgató (pontosabban 37 százaléuk) megemelte etikai gondolkodásának szintjét, miután etikai gyakorlatokkal kombinált etikai oktatásban volt részük. Arra vonatkozóan, hogy mennyi időre van szükség az etikai gondolkodás szintjének megemeléséhez, még nem született egyetértés a kutatók között. Kohlberg (1969) szerint ehhez három hónaptól egy évig tartó időre van szükség, ugyanakkor más kutatók azt állítják, hogy felnőttek esetében ahhoz, hogy jelentős eredményeket mutasson fel az etikai képzés, elegendő hetenként két alkalommal kétórás foglalkozáson részt venni 40 napon át (*Goldman* és *Arbuthnot*, 1979).

A munkahelyi etikáról szóló képzést felkínáló ágazat sikere pedig azokon a törvényes kötelezettségeken alapul, amelyeket a világ fejlett országaiban a vállalatokra rónak. A vállalatoktól ugyanis ilyen szempontból megkövetelik, hogy alkalmazottaik évente legalább egyszer átessenek egy etikai képzésen, mivel így felelősségteljesebben állhatnak hozzá az üzlethez. S itt nemcsak az alkalmazottak felelős viszonyára gondolunk, amelyet munkájuk és vállalatuk iránt táplálnak, de arra a viszonyra is, amelyet a vállalat táplál az ügyfelek, a közösség és a környezet iránt.

Ha szem előtt tartjuk, hogy az üzleti életben fellendülőben van a korporációs felelősség bevezetésének irányvonala, mondhatnánk, hogy az etikai képzés egyike azoknak a legnagyobb távlatlal rendelkező területeknek, ahol a pszichológiát a gazdaságban/iparban alkalmazni lehet. Hogy a szakma felkészülhessen erre a munkára, szükséges lenne a pszichológia egyetemi oktatásának tanulmányi tervezeteibe beiktatni a munkahelyi etika tárgyát, gyakorolni az etikai képzések (tréningek) alkalmazását a gazdaság/ipar számára nyújtott pszichológiai szolgáltatások programjának keretén belül és oktatni e tevékenységek értékelésének módszereit. Mindeközben pedig feltétlenül hangsúlyt kell fektetni a pszichológusok kompetenciájának marketingjére is, akiket mifelénk szinte soha sem említik azon erőforrások között, amelyek a korrupcióellenes intézkedések sikeres lebonyolításához szükségesek.

Fordította: Pásztor Kicsi Mária

Jegyzetek

¹ Szem előtt kell tartanunk, hogy a korrupatív rendszer ugyancsak élt az erőforrások adta lehetőségekkel, hogy megalapozhassa a korrupatív logikát és identitást.

² Nem lehet sikeres egy korrupcióellenes akció, ha a változtatás szereplői nem készek szembeszállni a korrupatív rendszer védelmezőivel.

³ A korrupcióellenes program általában egy szélesebb körű egyeztetési program ('compliance program') részét képezi, s olyan tevékenységek rendszerét jelenti, amelyek segítségével biztosítják, hogy a vállalat gazdálkodására vonatkozó törvényes szabályzatokat

és rendeleteket tiszteletben tartásák. A vállalatok nemritkán tartanak egy olyan hivatalnokot ('compliance officer'), aki kizárólag ennek a programnak az alkalmazásával foglalkozik a cég mindannapi tevékenységeire vonatkozóan, beleértve a legfelső igazgatóság döntéseinek értékelését is

⁴ Az etikai érettséget kimutató ismert tesztek közül leggyakrabban a Differential Issues Test (DIT; Rest, 1990) használatos, amely mellett még a The Socio-moral Reflection Measure (SRM; Gibbs és Widaman, 1982) és a Sociomoral Reflection Objective Measure (Basinger és Gibbs, 1987) is megemlíthetők.

Irodalomjegyzék

- Abed, G. T. és Davoodi, H. R. (2000): *Corruption, structural reforms, and economic performance in the transition economies*. IMF working paper No. 00/132. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=879906, letöltve: 2001. október 1.
- Alvesson, M. (1990): Organizations: From Substance to Image? *Organization Studies*, 11. 3. sz. 373–374.
- Anand, V., Ashforth, B. E. és Joshi, M. (2004): Business as usual: the acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 19. 4. sz. 9–13.
- Ashforth, B. E. és Anand, V. (2003): The normalization of corruption in organizations. In: Kramer, R. M. és Staw, B. M. (szerk.): *Research in organizational behavior*, 25. sz. 1–52. Elsevier, Amsterdam.
- Basinger, K. S. és Gibbs, J. C. (1987): Validation of the Socio-moral Reflection Objective Measure-Short Form. *Psychological Reports*, 61. sz. 139–146.
- Brass, D., Butterfield, K. és Skaggs, B. (1998): Relationships and unethical behavior: a social network perspective. *Academy of Management Review*, 23. 1. sz. 14–31.
- Cialdini, R. B. (1996): Social influence and the triple tumor structure of organizational dishonesty. In: Messick, D. M. és Tenbrunsel, A. E. (szerk.): *Codes of Conduct: Behavioral Research into Business Ethics*. Sage, New York. 44–58.
- Colby, A., Kohlberg, L., Gibbs, J. C. és Lieberman, M. (1983): A longitudinal study of moral judgment. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 48. 1–2. sz. 1–124.
- Delaney, J. T. és Sockell, D. (1992): Do company ethics training programs make a difference? An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 11. 9. sz. 719–727.
- Gibbs, J. és Widaman, K. (1982): *Social Intelligence: Measuring the Development of Sociomoral Reflections*. Prentice-Hall, NJ.
- Goldman, S. A. és Artbuthnot, J. (1979): Teaching medical ethics: The cognitive-development approach. *Journal of Medical Ethics*, 5. sz. 171–181.
- Hunt, S. A., Benford, R. D. és Snow, D. A. (1994): Identity fields: Framing processes and the social construction of movement identities. In: Larana, E., Johnston, H. és Gusfield, J. R. (szerk.): *New social movements: From ideology to identity*. Temple University Press, Philadelphia. 185–208.
- Klitgaard, R. E. (1988): *Controlling corruption*. University of California Press, Berkeley.
- Kohlberg, L. (1981): *Essays on Moral Development, Vol. 1: The Philosophy of Moral Development*. Harper & Row, San Francisco, CA.
- Marcus, A. A. és Goodman, R. S. (1991): Victims and shareholders: The dilemmas of presenting organization policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, 14. sz. 281–305.
- Matthews, M. C. (1988): *Strategic intervention in organizations: Resolving ethical dilemmas*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R. és Elms, H. (2008): Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33. 3. sz. 750–770.
- Olsen, M. (2010): *The anti-corruption handbook: How protect your business in the global market place*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, US.
- Penn, W. Y. és Collier, B. D. (1985): Current research in moral development as a decision support system. *Journal of Business Ethics*, 4. 131–136.

Rest, J. R. (1990): *DIT manual*. University of Minneapolis Press, Minneapolis, MN.

Tisne, M. és Smilov, D. (2004): *From the ground up: Assessing the record of anticorruption assistance in southeastern Europe*. Center for Policy Studies, Central European University, The Soros Foundation Network, Budapest.

Trevino, L. K. (1986): Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11. 3. sz. 601–617.

Trevino, L. G., Weaver, D., Gibson, D. és Toffler, B. (1999): Managing ethics and legal compliance. What works and what hurts. *California Management Review*, 41. sz. 131–151.

Tushman, M. L. és Romanelli, E. (1985): Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In: Cummings, L. L. és Staw, B. M. (szerk.): *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, Greenwich, CT. 171–222.