

A korrumpív gondolkodás és viselkedés terjedése és törvényesítése

A korrumpív csoport létrejöttének és fennmaradásának előfeltétele a csoport által megvalósított eredményekben, illetve sikerekben rejlik. Ezek a sikerek ugyan nem okvetlenül etikátlanok már kezdetüktől fogva, de problematikussá válhatnak, amint egyes személyek a csoportból céljaik véghezvitele érdekében a megvalósított reális eredményeket a nem etikus tettek igazolására kezdik alkalmazni. A lélektani mechanizmus, amellyel általában a korrumpív csoportok szívóssága és sikere közötti kapcsolatot szokták magyarázni, abban rejlik, hogy a siker, amelyet az eszközök és erőforrások nem legális (vagy etikátlan) kisajátításával, illetve az ehhez elengedhetetlen pozíciók megszerzésével valósítanak meg, megerősítésként szokott hatni a korrumpív eljárásokra.¹ A nem etikus úton elért siker ugyanis képes pénzt, hatalmat és státust biztosítani, ezáltal viszont bevésni a korrumpív viselkedést egy olyan személynél, aki nagyra értékeli a sikeresség ilyen magas fokát. Emellett a korrumpív csoport a fennmaradás reflexeként folyamatos és erőteljes törekvést mutat annak irányában, hogy a korrumpív viselkedési mintát kiterjessze az egész szervezetre, illetve aziránt, hogy megvalósítsa eszményét – a szervezeti kultúra korrumpívúvá való átformálását.

A korrupció terjedése (expanziója)

Miért terjed a korrupció?

Létezik néhány tényező, amelyek egy csoporton vagy szervezeten kívül és belül fejtik ki hatásukat, de a korrumpív rendszer természete önmagában is odahat, hogy egyéb csoportokra és a környezetre is kiterjedjen. Zyglidopoulos, Fleming és Rothenberg (2009) megemlítik, hogy egy előzőleg eredményes szervezet a korrupció útjára sodródhat váratlanul, ha pénzügyi nehézségei támadnak, ha alkalmazottai teljes mértékben odaadók, ha a munkavállalás etikai szintje lehanyatlak, illetve ha átfogó korrumpív racionalizációk alakulnak ki soraiban. Hozzá kell tennünk azt is, hogy a korábbi sikerek fokozatosan az érinthetetlenség benyomását, illetve a túlméretezett önbizalom és hatalom érzését keltik a szervezet tagjaiban, mások szemében pedig mintegy indokoltá teszik az előbbi etikus munkaformával való felhagyás döntését. A lenyűgöző nagyság érzése olyan küldetések elképzeléséhez vezet, amelyek már kezdik túllépni a szervezet hatókörét, és

az ösztársadalmi egyensúly, illetve a rendszer megőrzésének fokozott jelentőségű tényezőjeként lépnek elő.² Az efféle „innovációkat” a gazdálkodásban racionalizációknak kell követniük, amelyek indokoltá tehetik az újabb kockázatvállalásokat, és rávehetik az odaadó alkalmazottakat, hogy kövessék az új üzleti irányvonalat. A korrupatív racionalizációknak azonban terjedelmüket illetően eléggé átfogóaknak kell lenniük ahhoz, hogy kiiktathassák a leleplezéstől és büntetéstől való félelem okozta bizonytalanságot, és/vagy hogy megszüntessék a korrupciós cselekedetekben részt vevő személyek lelkiismeret-furdalását. Az ilyen racionalizációk mindenkor egy bizonyos „ideológiai többlettel” lépnek fel az etikátlan tett súlyához viszonyítva, vagyis tágabb ideológiai keretet adnak annál, mint amennyi az aktuális korrupciós tett esetében épp elegendő volna. Például egy tipikus kijelentés, amely eléggé tág ideológiai keretet biztosítana, a következőképpen hangozhatna: „Az, amit tettem, mindenki javát szolgálta a vállalatban, és ezt az emberek meg is becsülték.” A korrupatív racionalizációk tágabb jelentésének következtében viszont egy ideológiai alap képződik a korrupativitás folytatásához, illetve azon hatókör kitágításához, amelyen belül a korrupciós tevékenységek folynak. Ezáltal pedig a korrupatív racionalizációk közvetlenül hozzájárulhatnak a korrupció terjedéséhez, illetve expanziójához, mégpedig az általa kitermelt nehézségek súlyának (vagy komolyságának) értelmében, továbbá a szervezethez tartozó egyének és csoportok bölcséleti rendszerében észlelhető dominanciája tekintetében, illetve annak függvényében, hogy mekkora kiterjedésben érinti a gazdálkodás különböző aspektusait.

A terjeszkedés magának a korrupciónak mint jelenségnek némely sajátossága következtében is megtörténhet. A korrupatív rendszer ugyanis már önmagában véve problematikus, a legtöbb ember etikája számára idegen, így megfelelő erőforrásokkal kell rendelkeznie ahhoz, hogy megvédhesse önmagát. A korrupatív csoportnak minél több olyan egyént kell toboroznia, akik védeni fogják a csoport érdekeit, függetlenül attól, hogy ezek etikátlan döntések és eljárások útján valósulnak meg. Tehát olyan eszmetársakra (azonos meggyőződésű személyekre) van szüksége, akiknek „nincs gondjuk” a munka „bejárdott” módszerével egy korrupatív csoportban. Ezek azok a személyek, akiket be lehet tanítani, vagy akiket már betanítottak arra, hogy eltekintsenek döntéseik etikai értékelésétől. És éppen ezért a csoport tagjainak toborzásánál és szocializálásánál a korrupatív „már kész fegyvertársakat” keresnek (olyanokat, akik máris rendelkeznek a megfelelő személyi tulajdonságokkal, vagy már korábban korrumpálták őket valahol máshol), illetve különféle taktikákat alkalmaznak, amelyek segítségével megkísérlik érzéketlenné tenni a személyeket az etikai kétségekkel szemben.

Ashfort és Anand (2003) négy olyan taktikát sorol fel, amelyeket a korrupatív alkalmaznak a korrupatív csoport új tagjainak toborzásánál és szocializálásánál:

1. az etikai elvek kitartó és szisztematikus leépítése (például a szakmai, polgári vagy személyes erkölcsi normák szigorú betartásának kigúnyolása),
2. a célok előnyben részesítése megvalósítási módjuk ellenében (a machiavellizmus népszerűsítése),
3. az eszmetársak kitermelése és előléptetése, illetve a másként gondolkodók személyes vagy szakmai degradálása, valamint
4. a csoportban folytatott korrupatív gondolkodás és viselkedés „törvényesítése” (normalizációja) a döntéshozatal rendszerébe történő beépítésük révén.

A korrupatív gondolkodás és cselekvés megjelenésében, fejlődésében, illetve terjedésében a szervezet kulcsfontosságú egyéneinek (a vezetőknek és más befolyásos személyeknek) a szerepe a döntő. Ők olyan példaképekként mutatják magukat be, akik célokat tűznek ki, meghatározzák a munkára és a személyzetre vonatkozó minőségi szabványokat, és mindenekelőtt mindenkor elvállalják a felelős munkákat, hogy közvetlen hozzáférésük lehessen az eszközökhöz és erőforrásokhoz. Ugyanezen szerzők azt is említik, hogy egy

ilyen befolyásos személynek még csak nem is kell közvetlenül csatlakoznia a korrupciós viselkedéshez, mindamellett tettei révén korrumpálhatja beosztottjait, illetve megkövetelheti tőlük, hogy komformizálódjanak az általa hangoztatott elvekkel. Így bizonyos bejáratódott eljárásokat tartalmazó gyakorlat világos jelzéseket közvetíthet a beosztottak irányában arról, hogy milyen gondolkodást és viselkedést vár el az ilyen személy. Ezen eljárások közé tartozik például a rövid távú eredmények jutalmazása, az engedetlenség és a függetlenség büntetése, az egységes gondolkodás és viselkedés ignorálása, az olyan személyek védelmezése, akik céljaik érdekében készek megszegni a normákat és törvényeket, s ugyanezen személyek büntetésének elengedése, illetve az eszmetársak előléptetése és az ellenzék lefokozása. A korrupciónak végső célja a korrupzív gondolkodás és viselkedés „törvényesítése” a csoportban és a szervezet egészében, vagyis a korrupzív gondolkodásnak standarddá tétele, amelyhez viszonyítva ezután értékelik az eredményességet, illetve az egyes személyek munkaképességét és szakmai előrehaladásának lehetőségeit. Rendkívül komoly gondot jelent, hogy a korrupzív rendszernek megvan az a képessége, hogy mintegy helyettesítőként (szurrogátumként) teljesen lecserélje a szervezet egészséges rendszerét, és hogy a hosszú távú egyensúlyt és perspektívát – nem ritkán a többség harsány egyetértése mellett – a pillanatnyi sikerekkel és egy rendkívül bizonytalan jövővel váltsa fel.³

A korrupció törvényesítése (normalizációja)

Ashfort és Anand (2003) a korrupzív gondolkodás és viselkedés „törvényesítésének” három kulcsfolyamatát írják le. Ezek:

1. az intézményesítés, amelynek során a szervezetben a kezdeti etikátlan döntéseket belefoglalják a döntéshozatal szerkezetébe és folyamatába,
2. olyan racionalizációk bevezetése, amelyek az etikátlan gondolkodást és viselkedést igazoló korrupzív ideológián alapulnak és
3. az új tagoknak olyan irányban történő szocializációja, hogy azok toleránssá válnak és elfogadják az etikátlan viselkedést.

A korrupció intézményesítése

A korrupció intézményesítése tulajdonképpen azt jelenti, hogy a szervezet/közösség tagjainak nagy része gondolkodás nélkül vesz részt a tevékenységekben, anélkül, hogy tisztában lennének e tevékenységek tartalmával, hasznával vagy természetével (*Greenwood és Hinings*, 1988). Az efféle korrupzív viselkedés a munkaközösség olyan sajátosságává válik, amelyet nemigen vizsgálnak felül. A folyamat, amelynek során a korruptivitás „beépül” a szervezetbe, a következő három szakaszban játszódik le:

1. egy engedékeny etikai légkör előnyben részesítése, minek közepette egy befolyásos személy etikátlan viselkedésre bátorít másokat, etikátlan döntéseket és eljárásokat kezdeményez,
2. a befolyásos személy mindent elkövet azért, hogy egy ilyen döntés eredményt hozzon, majd beépíti azt a szervezet struktúrájába és
3. a bejáratás (rutinizálás), melynek során a korrupzív magatartás viselkedési normává alakul át, amelyhez alkalmazkodnak, és amelyet, az előbbi eredményességből kifolyólag, gondolkodás nélkül gyakorolnak.

Az engedékeny légkör előnyben részesítése és az etikátlanság kezdeményezése a korrupció intézményessé tételének első fázisát képezi, amely azzal kezdődik, hogy a vezető a kimenetel irányába kezd összpontosítani (például a pénzügyi eredmények felé), s ekközben az eredmények megvalósításának erkölcsstelen módja mellett áll ki. Fő érve nyilván az lehet, hogy ez az út gyorsan meghozza a várt eredményt, hogy kevesebb erőt igényel, s jóllehet magában hordozza a leleplezés kockázatát, mégis kifizetődőbb, ha beleszámítjuk az ellenőrző gépezet lassúságát, vagy azt, hogy ez a gépezet helyi vonatkozású és jóindulatú (vagyis korrupció). Az a feszültség, amely általában együtt jár a cél elérésének módját illető dilemma megoldásával, egy ilyen érvelés hatására a hiszékenyeknél egy csapásra megenyhülhet, sőt ennek következtében az érvelőt, aki a „gyors megoldás” híve, még éles elméjű, találgató és ténylegesen vezetésre született személyként is érzékelhetik. E csomó kibontásának nehézsége viszont, amely az etikátlanság érvelés és a lomha többség reflexszerű válaszána összefüggésével keletkezett, abban rejlik, hogy az efféle etikai kalkulációk gyakran eredményesek, vagyis kifizetődőek, és a korrupció tekintetében megerősítésként hatnak. Nincs más lehetőség, mint hogy a csoport aktív legyen, és a szakma, illetve a polgári illem személytelen, de érvényes etikai alapelveire, illetve a törvényekre hivatkozzon, amelyek a célok megvalósítási módjának lefektetését illetően magukba foglalják ezeket az alapelveket. De még biztonságosabb, ha a vitát egy etikai tanácsos is végighallgatja, akinek szakmai indokú kötelessége, hogy reagáljon az etikátlanság érvelésekre, és hogy segítsen elkerülnie a csoportnak (vagy a szervezetnek, amelyhez a csoport tartozik) a felelőtlen (machiavellisztikus) viselkedést.

A korrupció döntéseinek a szervezeti struktúrába történő beépítése a törvényesítés második szakaszában azoknak a múltbeli korrupció döntéseknek a beépítését jelenti a majdani hasonló jellegű problémamegoldások menetébe, amelyek előzőleg mindenkor meghozták a tőlük várt eredményeket. A mechanizmus, amely a gyakorlat háttérében áll, lényegében a korábbi megoldások megőrzését jelenti az úgynevezett szervezeti memóriában, ahol a szervezet információi és ismeretei, valamint azok a folyamatok raktározódnak el, melyeknek során a szervezet tagjai elsajátítják, őrzik és felhasználják az ismereteket, de mindezeknek újbóli felhasználását is feltételezi (Anand, Manz és Glick, 1998, 796). A gond ezekkel a szervezeti emlékezetben elraktározott megoldásokkal viszont ott kezdődik, hogy valójában csak kevesen emlékeznek összes részletükre, de valahonnan mégis feltételezik, hogy racionálisak lehettek, lévén, hogy eredményesek voltak, s ezért a rutin jogán kell újra alkalmazni őket. A másik, még ennél is lényegesebb oka a korrupció gyakorlat újrahonosításának az, hogy a gyakorlat korábbról létező nyoma a szervezeti memóriában a pillanatnyilag „új” döntések és eljárások egyszerűbb igazolását is jelenti. Elegendő csak ugyanazt az eljárást alkalmazni, mint korábban, és nincs szükség az újbóli nehézkes egyeztetésekre, amelyek egy új megoldás igazolásának velejárói szoktak lenni. És éppen az ehhez hasonló heurisztika döntéshozatali felhasználása vezet oda, hogy a korrupció a szervezeti struktúra részévé váljon, s beleszövődjön a siker és a legitimitás szívós hálójába. Miután viszont a problémamegoldás módszereként megszilárdult a helyzete a szervezeti struktúrákban, a korrupció terjedni kezd, és létrehozza a korrupció kultúrát. Az így meghatározott üzleti gyakorlat pedig úgy alakul át kultúrává, hogy az eredmények és az ígéretes jövő motivációs hatására a korrupció az ezt igazoló racionalizációk segítségével igyekszik továbbfejleszteni ezt a gyakorlatot. A korrupció racionalizációk eközben viselkedési irányelvként is szolgálnak, hogy a korrumpált csoport tagjai egyforma érzékenységgel „védhessék egymás hátát”, akár a csoporton kívüli egyedek, akár a tágabb közösség irányából érkező fenyegetésekkel szemben. Ily módon viszont egy olyan állapot jön létre, amelyet hermetikus moralizmusnak nevezhetnénk, illetve a viselkedés helyi normarendszerének, amelyet a korrupció csoporton belüli kapcsolatokban szigorúan betartanak, mégpedig úgy, hogy az a csoport belső etikáját tükrözze, amit a melegség etikájának neveznék. Az ilyen etika sokak számára igen vonzó, de meglehe-

tősen elnéző is az iránt a szemmel látható etikátlan viszony iránt, amellyel mindazokhoz viszonyulnak, akik az ilyen csoporton kívül esnek, s akik iránt a kegyetlen etika az igazolt. Amennyiben azonban hosszabb ideig tart egy ilyen állapot a szervezetben, igen komoly következményei lehetnek a dolgozók szociális identitásának fejlődésére nézve (Ryan és Bogart, 1997). Az emberek ugyanis ilyen feltételek között elkezdnek lemondani az univerzálisról, és a partikuláris felé fordulnak, teljesen összeolvadva a domináns (korruptív) kultúrával. Végül, ha a korruptív kultúra szubkultúráként (klikk alakjában) jelentkezik a szervezetben, ami leggyakrabban meg is esik – éppen az előbbiek során említett 'in-group' és 'out-group' viszonyok következtében –, rendkívül megnehezíti a szervezetnek mint egésznek a működését, de megnehezíti a vállalat imázsteremtését is a tágabb közösségben.

A korrupció intézményesítésének harmadik szakasza, a bejáratás, azon szervezeti tevékenységek automatizálását jelenti, amelyek máskülönben megkövetelnék a helyzet megvitátását, mielőtt megkezdénék őket. Ashforth és Anand (2003) említik, hogy a korruptív tevékenységek rutinizálása négyféle módon takargathatja a korrupciót a szervezetben, mégpedig:

1. azáltal, hogy kikapcsolja a tudatos részvételt annak a helyzetnek átgondolásában és eldöntésében, amelyre az adott tevékenység vonatkozik,
2. azáltal, hogy magasabb hatékonyságra törekedvén, az adott tevékenységet részfeladatokra bontják, ezeket pedig különböző személyek között osztják szét, s ezáltal a tevékenység egészére vonatkozó felelősség diffúzióját teremtik meg,
3. azáltal, hogy az egyes feladatokat tekintve a végrehajtók tevékenységei nem tükrözik egy általános összeesküvés rendszerét a szervezetben és
4. azáltal, hogy az egyén, aki rutinszerűen végez egy feladatot, nem lehet tudatában a korruptív tevékenység végső céljának, s ebből következően nem is mutatja azt ki láthatóan.

Tehát az akciók bejáratása (rutinizálása) lényegében megszünteti a személy tudatos érdeklődését azon tevékenységek részletei iránt, amelyekben részt vállal. A hatékonyság növelése érdekében pedig nincs az a szervezet, amely ne törekedne eljárásainak bejáratására. A korruptív tevékenységek esetében a hatékonyság bizonyos részcélok nem legális vagy etikailag elfogadhatatlan módon történő megvalósításának hatékonyságára értendő. Így a korrupció bejáratása lényegében egy tevékenység tágabb kontextusban szemlélt hatása iránti érdektelenséget, továbbá az e tevékenységgel kapcsolatos etikai dilemma megkerülését, illetve az erre vonatkozó tudatosság hiányát, és végül e tevékenység következményeiért járó felelősség fel nem vállalását jelenti. Mindezekből láthatjuk, hogy a bejáratódott korrupció meglehetősen kényelmes státust nyújt annak a személynek, aki, miután úgy teljesítette a munkát, ahogyan azt tőle elvárták, még jutalmat is várhat érte. Természetesen az ilyen helyzet csak azok számára kényelmes, akik a kognitív-morális fejlődés alacsonyabb szintjén állnak (nem magasabban a Kohlberg [1959, 1981] szerinti negyedik stádiumnál), és akik ezenkívül még néhány specifikus személyi jellemzővel is rendelkeznek. Így annak esélyéről, hogy a korruptív tevékenységek bejáratódjanak a szervezetben, vagyis hogy viselkedési normává váljanak, a viselkedés olyan stílusává, amelyhez másoknak alkalmazkodniuk kell, vagy olyan tettekké, amelyeket gondolkodás nélkül végre kell hajtaniuk, olyan mértékben beszélhetünk, amekkora az ilyen személyek számának felel meg a csoportban.

Mondhatnánk, hogy a korrupció intézményesítésének lényege a személyeknek a morális dilemma irányában történő érzéketlenné tételében rejlik, melynek révén a morális döntéshozatal alapvető előfeltételét – a morális kérdés tudatosítását – sikkasztják el. Mint láhattuk, a gondolkodásban és a viselkedésben észlelhető etikátlanság terjeszkedésre törekszik, és arra, hogy standarddá váljon a szervezetben, mégpedig úgy, hogy

azok, akik magasabb fokú etikai tudatossággal és integritással cselekszenek, ne tudjanak többé alkalmazkodni, aminek következtében marginális helyzetbe juthatnak, sőt a többség megegyezésével még felmondást is kaphatnak, és eltávolíthatják őket a szervezetből. Például a korrupt szervezeti jutalmazási politika úgy is alkalmazható, hogy azokat ismerjék fel és részesítsék jutalomban, akik ügyesen használják ki a nem eléggé fejlett vagy korrupt rendszer nyújtotta lehetőségeket. Az ilyen díjak viszont megerősítésként hatnak, és a megfelelő munkahelyi viselkedés szokásainak megalapozásához vezetnek, de ugyanígy vezetnek az etikai dilemmák iránti érzéketlenséghez is. A kutatások azt mutatják, hogy az alacsonyfokú etikai tudat idővel a túlzott önbizalom megjelenését és az elővigyázatosság érthetetlen hiányát idézi elő, amelyek némely szervezeten kívüli szabályozó testület intézkedése után az egyéneket, csoportokat, sőt az egész szervezetet bíróság elé juttathatják, ez viszont magas kártérítések kifizetését vagy a közösségben élvezett tekintély pótolhatatlan károsodását vonja maga után (*Sethi és Steidlmeier, 1991*).

Korruptív racionalizációk

Az intézményesítés mellett a korruptió törvényesítése racionalizációt is igényel, vagyis olyan ideológia létrehozását, amely az ilyen gondolkodást és viselkedést támogatja. Miért jön létre az ilyen ideológia? Szem előtt kell tartanunk, hogy a korruptív viselkedés mindig magában hordozza annak kockázatát, hogy lelepleződjön, és hogy a tágabb közösség elvesse azt. Ennek a kockázatnak a tudata általában a korruptív cselekvéseikkel párhuzamosan él az egyéneken. Egyes személyeknél belső pszichikai konfliktus is létrejöhet, amely egyfelől az etikai vétség tudata, másfelől viszont az ilyen vétségből potenciálisan megszerezhető haszon reménye között feszül. Így a korruptív csoportnak éppen az a szerepe, hogy korruptív racionalizációkat fejlesszen ki, s hogy ezeket tagjai rendelkezésére bocsássa, akik védekezési mechanizmusként használhatják őket azon etikai diszsonancia következményeinek feloldására, amely a mások kárán szerzett haszon felé törekvés, illetve a mások vagy a saját lelkiismeret általi elítéltetés között jön létre. Az így keletkezett ideológiák pedig lehetővé teszik a korruptörök számára, hogy eltávolodjanak saját etikai vétségüktől (vagyis hogy a képzelgések világába távozva elkerüljék a társadalmi megbélyegzés és a lelkiismeret-furdalás veszélyét), és nem ritkán azt is, hogy erkölcsi inverziókat gyártsanak, amelyekkel valami rosszat jóként tüntetnek fel (például bizonyos konvenciók tiszteletben tartásával saját magukat mint hasznos és köztiszteletre méltó személyeket tüntetik fel, elrejtve azonban ezáltal, hogy más konvenciókat súlyosan megsértenek). Ashforth és Anand (2003) említik, hogy az ilyen racionalizációk azért nőnek ki magukat ideológiákká, mert olyan szociális konstrukcióvá alakulnak át, amelyet a korruptív csoport tagsága elfogad és állandóan „továbbfejleszt”, hogy igazolja és törvényesítse a korruptív viselkedés újabb formáit.

A korruptív ideológia megértéséhez fontos hangsúlyoznunk, hogy az létrejöhet mint a szervezet gazdálkodásának mellékterméke is. A szervezetekben ugyanis általában nem látják előre azt a szükséges időt, amelynek során az alkalmazottak kitérhetnének gazdálkodásuk etikai vetületére is, hanem inkább sürgetik és a munkálkodás rutinjának vetik alá őket. Az efféle rutinok pedig általában a gazdálkodás meglévő gyakorlatát az itt folyó munka módjaként definiálják. Fleming (*Fleming és Zyglidopoulos, 2009*) annak a lehetőségét vitatja meg, hogy a racionalizációk ilyen körülmények között ne jelenjenek meg, és hogy a szervezet, illetve annak irányzatai csak akkor legyenek kénytelenek alkalmazni őket, amikor szembesülnek a nyilvánosság nézeteivel (például a média tudósításaiból, felügyeleti leletekből, a megkárosított fél vádemeléséből). Enélkül a szervezetek évekig úgy gazdálkodhatnak, mint általában, nyomást gyakorolván a dolgozókra, hogy alkalmazkodjanak a korruptív eljárásokhoz. Mindamelllett tanúi lehetünk, hogy az egyedek

alacsony szintű etikai tudata a szervezetekben és az alkalmazkodást sürgető nyomás nem mentesítenek mindenkét a büntudat érzése alól. Tudunk olyan esetekről, hogy az emberek feljelentették saját szervezetüket a felügyeleti szerveknek („a síp szindrómája”, „riasztók”), vagy névtelenül hívták fel egyes médiaházak figyelmét szervezetük gazdálkodására („titkos riasztók”). Igen érdekes pszichológiai kérdés, hogy miért jelenik meg a büntudat az ilyen személyeknél, az alkalmazottak többségénél pedig miért nem. Miért olyan erős náluk az etikai dilemma, hogy a racionalizációk és az alkalmazkodásért járó jutalmak nem nyújtanak számukra elegendő kompenzációt? A riasztók azt példázzák, hogy a racionalizációk valamelyest más szerepben is megjelenhetnek. Esetükben ugyanis a racionalizációk először is a korruptív tettel szembeni bűnösségtől való védekezés során jelennek meg (a racionalizációk sikertelen alkalmazása), illetve, másodszor, a kettes számú morális dilemma feloldásakor: amikor is az anyaszervezettel és a közelmúltban még munkatársaknak számító személyekkel szembeni lojalitást a közjó érdekében feladják (a racionalizációk sikeres alkalmazása, ami a korruptív feljelentéséhez vezet).

Hogyan határozhatnánk meg a racionalizációkat a szervezeti korruptív viselkedés esetében? Fleming (*Fleming és Zyglidopoulos*, 2009, 41) hangsúlyozza, hogy a racionalizációk tulajdonképpen olyan kognitív stratégiák, amelyek a korrupt személy számára lehetővé teszik, hogy „lecsökkentsék vagy teljes mértékben semlegesítsék a büntudat vagy a szorongás érzését”. Anand és szerzőtársai (2004, 39) a racionalizációkról ugyancsak mint kognitív stratégiákról szólnak, amelyek az alkalmazottak számára lehetővé teszik, hogy „saját tetteiket és a környezetükben levő más személyek tetteit igazoltaknak lássák”. Tehát a racionalizációkat mint kognitív konstrukciókat foghatnánk fel, amelyeket a személy azért létesít, hogy saját elfogadhatatlan viselkedését igazolja, arra törekedvén ugyanakkor, hogy az ilyen viselkedést mások is elfogadják, vagy legalábbis ne lépjenek fel ellenében. A korruptív racionalizációkat azért vezetik be, hogy megakadályozzák a jelenlegi viselkedésből adódó büntudat kialakulását, de utólag is bevezethetik őket, ha valamely múltbéli tettel összefüggő vétkességet szeretnének kiiktatni.

Hányféle mentséget találhatnak a korruptív gondolkodásra és viselkedésre az alkalmazottak? Ashforth és Anand (2003) az ilyen racionalizációk nyolc típusát sorolják fel: a törvénytelenység tagadása, a felelősség tagadása, a kár meglétének tagadása, az áldozat meglétének tagadása, a társadalmi mérlegelés, a helyi javak iránti hűségre való hivatkozás, a jótékonykodás és a nyilvánosság figyelmének elterelése. Mivel az itt felsorolt racionalizációk a korruptív jelenségének megértése szempontjából igen lényegesek, a továbbiakban a szövegben röviden körülírjuk mindegyiket.⁴

A törvénytelenység tagadása a korruptív tett törvénytelenységének viszonylagossá tételére irányul. A korruptív a törvény hiányára, a benne található hiányosságokra, elavultságára, alkalmazásának mellőzésére, illetve szelektív (nem igazságos) alkalmazására hivatkozik. A közelmúltban az egyik televíziós interjúban hangzott el a magánosítás során alkalmazott eljárások magyarázata gyanánt, hogy az üzleti döntéseket a törvény figyelmes tanulmányozása után hozták meg, s az valójában lehetővé is teszi az ilyen (korruptív) viselkedést. A felelősség tagadását a korruptív olyankor használja, amikor megteremtí a távolságot egy tett irányában, amelyet főnöke parancsára, a munkatársak nyomására, illetve abban a hitben volt kénytelen végrehajtani, hogy mindenki ezt teszi, és hogy ez a „bejártott gyakorlat”. A kár meglétének tagadása az olyan magyarázatokban fogalmazódik meg, amelyekben az okozott kárt igyekeznek lekicsinyíteni (minimalizálni), mint például azzal, hogy a nagyvállalatokban vagy állami cégekben elkövetett kisebb értékű lopás valójában senkit sem zavar. Az efféle racionalizációt különösen olyankor alkalmazzzák, amikor a megkárosított fél valamilyen okból nem panaszkodik, vagy ha panaszától eláll, mivel az ilyen kárt nehéz bizonyítani. Az áldozat meglétének tagadása olyankor merül fel, amikor a korruptív a szervezettel vagy valamely személlyel szemben elkövetett tettet a „bosszúval” indokolja, az iránta elkövetett igazságtalan bánásmód

miatt. A korrupció a személy deperszonalizálása révén is tagadhatja az áldozat meglétét, miáltal igazolja az etikátlan viselkedést ezen személy iránt. Végül ez a racionalizáció a saját áldozat letagadásának alakjában is megjelenhet. Ez viszont arra az esetre vonatkozik, amikor egy személy saját tette által válik áldozattá, és saját akaratából vesz részt a korrupatív aktusban, mert hisz abban, hogy ezáltal elnyer valamit, amit szeretne (például megvesztegetéssel a rendőrségtől a védelmet, a hivatalnokoktól szívességet, az orvosoktól megfelelő figyelmet stb.). A társadalmi mérlegelés a korrupció helyzetét jelenti a törvénnyel, szerződésekkel, de a társadalmi normákkal szemben is, amelyek értékelése szerint jogtalanok, károsak, vagy bármilyen más oknál fogva elfogadhatatlanok. Az ilyen racionalizáció azonban nem csupán a viselkedési normák értékelését tartalmazhatja, hanem más egyénekét és csoportokét is, így olyanokét, akik erkölcselenebbek annál a személynél, akinek a korrupatív viselkedéséről van szó (például az olyan kijelentés, hogy: „Az, amit mondanak, hogy én tettem, semmi ahhoz képest, amit xy tett.”). A helyi javak iránti hűségére való hivatkozás a közjőval szembeni korrupatív viselkedést igazolja. A csoport helyi érdekeinek védelmében a korrupció világosan hangoztatja a közjavakkal (értékekkel) szemben táplált kétségeit, vagy pedig készen áll a rendszer kijátszására, hogy győzzön az „igazság”, amelyben a helyiek hisznek. A jótékonykodást tehát azért gyakorolják, hogy a közvélemény szemében érvénytelenítsék az elkövetett korrupatív tettek következményeit (például a szervezet nagyszabású publicitás közepette pénzelheti a Vöröskereszt bizonyos akcióit, hogy ezzel egyidejűleg a piacon élvezett monopóliuma révén az összes polgár kárára gazdagodjon). A nyilvánosság figyelmének elterelése a korrupatív viselkedésről a pozitívra azt a célt szolgálja, hogy a korrupció következményeiről idővel egyszerűen megfeledkezzenek, s hogy a vállalatnak a nyilvánosság részéről történő percepcióját visszaállítsák a botrány előtti szintre (például az olyan papot, aki kifosztotta az egyházi jótékonyági alapot, áthelyezik egy másik parókiára). A szerzők a korrupciós racionalizációk említett nyolc típusát a későbbiek során még eggyel megtoldják, amelyet metaforikus módon „a könyvek kiegyensúlyozásának” („balancing ledger”) neveznek, s általa azt a hajlamot jelölik, amelynek esetében az aktuális etikátlan viselkedést a korábbi érdemekkel és tekintéllyel igazolják (Anand, Ashforth és Joshi, 2005).

A korrupatív racionalizációk alapvető szerepét szem előtt tartva azt feltételezhetnénk, hogy a korrupatív racionalizációk jelenlétének foka egy szervezet alkalmazottai között egyike lehetne azoknak a pszichológiai indikátoroknak, amelyek a szemlélt szervezet korrupтивitásának reális szintjét tükrözik. Az ilyen racionalizációk ugyanis a pszichológiai rendszernek arra való felkészültségére utalnak, hogy feloldja a diszsonanciát, amely a munkahelyi korrupatív eljárások és a személyes, szakmai vagy polgári etikai normák között jön létre. Tudomásom szerint számos olyan elméleti vizsgálat létezik, amelynek tárgyát a korrupatív racionalizációk képezik (például Anand, Ashforth és Joshi, 2005), igen ritka azonban ennek a témának az empirikus kutatása.

Az egyik ilyen ritka kutatás során Rabl és Külmann (2009) német egyetemisták körében vizsgálták a korrupatív racionalizációk gyakoriságát, és arra jöttek rá, hogy ebben a körben leggyakrabban „a könyvek kiegyensúlyozása” és a helyi javak iránti hűségére való hivatkozás fordul elő. A szerzők megállapítása szerint a racionalizáció típusának kiválasztását annak felbecsülése határozza meg, hogy az adott esetben mekkora a korrupatív viselkedés következményei felett gyakorolt kontroll foka, emellett pedig valószínűbb, hogy egy személy az utólagos önigazolásra fog racionalizációkat alkalmazni, mint az, hogy újabb korrupatív cselekvések ösztönzésére vesse be azokat. A szerbiai előzetes kutatások alapján az derült ki, hogy a helyi javak iránti hűségére való hivatkozás és a társadalmi mérlegelés a leggyakrabban előforduló racionalizációk az alkalmazottaknál (Majstorović, Slijepčević és Popov, 2012; Matanović, Majstorović és Mitrić Acimović, 2011). Továbbá feltűnt, hogy a korrupatív racionalizációk iránti hajlam a mindennapi viselkedés szabályozásának (regulációjának) módjával korrelál. Ha ez a szabályozás kihelyezett

központú struktúrából ered, amelyet ego-befektető ének is szoktunk nevezni, a rendszer a hatféle vizsgált racionalizációból öt típusal korrelál. Ha viszont a belső központú struktúra a domináns (egységes én), akkor elmarad a korreláció a korruptív racionalizációk bármelyik mért adatsorával. Az eredmények azt is mutatják, hogy a férfiak és a nők nem különböznek egymástól ennek a hajlamnak a tekintetében, illetve hogy az alkalmazottak az adott munkahelyen töltött idő tartamának növekedésével általában gyakrabban irányulnak az olyan racionalizációk felé, amelyek felülvizsgálják a meglévő törvények legitimitását, vagy pedig tagadják a korruptív tett következtében érzett kellemetlenséget. A szervezeti kontextus hatásának elemzése viszont azt tárja fel, hogy a felelősség tagadása lényegesen gyakoribb azokban a szervezetekben, amelyekben az etikai légkör észlelése olyan, hogy az üzleti célok elérése érdekében bármilyen eszköz engedélyezett.

A meglévő kutatási eredmények megalapozzák a feltevést, miszerint léteznek kulturális eltérések a racionalizáció-fajták gyakoriságának, illetve azoknak a különböző mintáknak a szempontjából, amelyeket egy személy alkalmaz etikátlan tetteinek igazolására (például az egyéni érdek, vagy az elsődleges csoport helyi javainak megvédésére való támaszkodás és a közjó eszméjének elvetése). Az is kiderült, hogy léteznek a korruptív racionalizációkra való hajlamnak individuális meghatározói (determinánsai) is, amelyek az önszabályozásért felelős struktúrán belül helyezkednek el. S az a benyomás alakult ki, hogy egy személynek a pénz, a hatalom és a népszerűség iránti erőteljes irányultsága alkotja annak előfeltételét is, hogy a személy fogékony legyen a korruptív gondolkodásra és viselkedésre, míg az univerzális értékek felé történő irányultság és a közvetlen személyes érdekek meghaladásának készsége a korruptív racionalizációktól teljesen függetlenek. Végül a szervezeti tényezők összetételében megállapítottuk, hogy etikai disszonanciához vezet, ha a környezet észlelése az etikai határozatlanság vagy túlzott engedékenységgel mutat, illetve racionalizációk alkalmazásához, hogy ezt az állapotot feloldják. E kezdeti kutatási eredmények mellett azonban rendkívül fontos volna tovább tanulmányozni azokat a tényezőket is, amelyek hozzájárulhatnak, hogy egy személynél kialakuljon az ilyenfajta racionalizációk fejlesztésére vagy befogadására való hajlam, valamint azokat a szervezeti változókat, amelyek megkönnyítik vagy nehezítik e racionalizációk beépítését a szervezet döntéshozatalának rendszerébe.

A korruptív szocializáció

Az intézményesítés és az ideologizálás mellett a korruptív gondolkodás és viselkedés törvényesítése felöleli az újonnan érkezettek szocializációját is a korrupt csoportban. A kulcsfogalom tehát, amellyel az olyan személy megformálását magyarázzák, aki fogékonná válik a korruptív gondolkodásra és viselkedésre, a szocializáció, amely egy pszichológiailag elszigetelt csoporton (társadalmi báb, 'social cocoon'; Greil és Rudy, 1984) belül játszódik le. Egy ilyen csoportban pedig úgy történik a szocializáció, hogy egy veterán korruptőr modellálja a korruptív viselkedést, az újoncot pedig bátorítják, hogy azonosuljon a veteránnal, s arra ösztönzik, hogy szorosabb kapcsolatot létesítsen vele, és járjon a kedvébe. Ezen kívül az ilyen szocializáció során az etikai dilemmákat fekete-fehér eljárással oldják meg az újonc előtt, míg az újonc korruptív viselkedésében észlelhető összes „inkonzisztenciát” annak naivitásával és „a realitás nem kellő fokú megértésével” magyarázzák. E folyamat tartama alatt az iniciális korruptív tetteket és állásfoglalásokat rendszeresen jutalmazzzák az újonnan érkezetteknek, az „uralkodó” viselkedési formák iránti összes kételyt viszont elbátortalanítják és büntetik (például a jóindulat és a védelem megvonásával a korruptőr részéről).

A korruptív csoport társadalmi bábja valóságos erkölcsi mikrokozmoszt képvisel, amelyet a veterán korruptőrök szándékosan tartanak elszigetelve, mert tudják, hogy egy

ilyen csoport nem élné túl, ha megnyílna a külső hatások előtt. Igen gyakran a korrupción szándékosan összeütközésbe hozza a csoportot külső környezetével, hogy megőrizze a társadalmi báb elszigeteltségét, és hogy a „kedvezőtlen” külső hatást megakadályozza. Ez az oka annak, hogy egy ilyen csoport tagjai időnként úgy érzik, a csoport rabul ejtette őket, és hogy abban a pillanatban, amikor beléptek a csoportba, elvették tőlük a jogot, hogy önállóan döntsenek saját tetteikről, vagy hogy bármely kérdésről etikai ítéletet hozzanak. Egy ilyen csoporton kívül eső személyek általában könnyen észreveszik, hogy éppen az újonnan érkezettek korrumpálása van folyamatban, míg a korrupció csoport új tagjai csak „kisebb áldozatokat” látnak az egészben „azoknak a sikereknek a fejében, amelyek még csak ezután fognak következni”. Az újoncok úgy tekintenek minderre, mint a beilleszkedés szokásos folyamatára és a megfelelő státusz megteremtésének lehetőségére az új környezetben, hogy miután már egyszer megalapozták hitelüket, lehetőségük nyíljon majd hangot adni saját érdekeiknek is. Az alkalmazkodás hasonló folyamata természetesen tekinthető, és általában úgy végződik, hogy a személy megkapja a kvalitásai és igyekezete alapján őt megillető helyet, de csak abban az esetben, ha nem korrupció csoportban történik mindez. A baj ott kezdődik, hogy ez a folyamat azonos módon játszódik a korrupció csoportokban is, azzal a különbséggel, hogy a státust nem a minőség alapján ítélik oda, hanem a korrupción etikához történő idomulásra, illetve a minőség és az etikátlanság kombinációjára alapozva.

Asforth és Anand (2003) azt állítják, hogy maga a korrupción szocializáció, melynek során a csoport új tagjai beilleszkednek, lényegében három folyamatban játszódik le. Ezek a folyamatok: a betagoztatás, a megerősítés és a kompromisszum. Ezek képezik azt a szerkezetet, amelyről a szerzők úgy vélik, magyarázatot adhat arra a jelenségre, melynek során egy korábban egészséges erkölccsel rendelkező személy fokozatosan korrupción válik, vagy olyasvalakivé, aki készen áll elfogadni a viselkedés korrupción modelljeit. Az alapvető premissza, amelyből ennél a szerkezetnél kiindulnak, tulajdonképpen az újonnan érkezett személy azonosulása munkavégzési szerepével. Az újdonsült alkalmazottól ugyanis mindig elvárják, hogy hatékonyan mutakozzon a szerepében, s ebből következik vágya, hogy minél jobban megismerje munkavégzési szerepét, és úgy fogadja el azt, amilyennek bemutatják neki (ez pedig lehet korrupción munkahelyi viselkedést tartalmazó szerep is). Mindez viszont leggyakrabban a szereppel kapcsolatos viselkedés kogníciójának (a viselkedés értékeire és normáira irányuló megismerésnek), illetve magának a viselkedési tapasztalatnak a kombinációjából alakul ki, s általában azzal végződik, hogy a viselkedés értelmet nyer, még akkor is, ha korrupción. Ennek alapján viszont azt mondhatnánk, hogy a folyamat, melynek során az újoncok munkavégzési szerepüket elsajátítják, a potenciális korrumpálás szempontjából kulcstörténésnek tekinthető, különösen, ha szem előtt tartjuk azt az óriási hatalombeli különbséget, amely a szerepet előíró szervezet és az újonc között fennáll. Ez utóbbinak ugyanis egyszerűen nincs egyéb lehetősége, mint hogy a kezdetektől fogva bíráló magatartást építsen ki magában a ráosztott szereppel szemben.

A betagoztatás az újoncok korrumpálását jelenti különféle jutalmak adományozásával, miután megérkeztek a korrupción csoportba (például egy jó kezdőállás biztosításával, kiegészítő keresetek lehetővé tételével, bízik „bizalommal”, a rendszer kijátszásának első kísérletére adott elismeréssel stb.). Az efféle „isten hozta” pedig azt a célt szolgálja, hogy „lekötelezze” az egyént, hogy megpuhítsa ellenállását az ezután következő korrupción eljárásokkal szemben, valamint hogy egy sajátos magatartást alakítson ki benne, mely szerint lehetséges gazdálkodni, és közben jelentős egyéni haszonra is szert tenni. A jutalmazáson és a bízik „bizalmon” kívül azonban a korrupción személyes varázsa, sikere vagy intelligenciája is behálózhatja az újoncot. Alapjában véve tehát ily módon szokták beavatni az újoncot abba a kétes értékű folyamatba, amelynek során az egyéni anyagi érdekek csatlakoztatása történik a szervezet irányvonalaira. Kétes értékű pedig

ez a folyamat, mivel készséget ébreszt az újoncban, hogy csak abban az esetben tudja értékelni a szervezet együttes céljait, ha azok egyéni előrelépését is szolgálják, s így egy cinikus viszony kialakulásához vezet a közjó, illetve a szervezet egészének érdekei iránt. Így Bargh és Alvarez (2001) szerint egy ilyen folyamat oda vezethet, hogy az alkalmazottak még kívánatosnak is tekintsék az egyéni korruptív érdekek és a legitim szervezeti célok ilyenfajta összefonódását annak érdekében, hogy bármely szervezet eredményesen gazdálkodhasson általa.

Ily módon az újonc megvédi személyes integritását, a csoport racionalizációinak átvételével pedig megszilárdítja ideológiai közelségét a többiekkel, de különösen a veterán korruptőrökkel, ami ugyancsak megerősítésként hat.

A kompromisszum tulajdonképpen a „gonosszal kötött szerződést” jelenti. A fiatalok, amikor bekerülnek a szervezetbe, rendszerint sikerre és elismerésre vágnak, ez azonban, sajnos, a korruptőrrel történő együttműködésbe torkollhat. A korruptőr „rendelkezésére áll” az újoncoknak, mivel állandóan a toborzás folyamatának sodrában tartózkodik, hogy korruptív csoportja számára újabb tagokat szerezzen. Úgy állítja be magát, mint aki pontosan tudja, mit kell minden újoncnak tennie, hogy megvalósíthassa céljait a szervezetben. A siker iránti vágy mellett azonban a félelem is erős késztetésként hathat, hogy az újonc példát vegyen a domináns, sikeres, bár „olykor problematikus” kollégáról. Taktikai fegyvertárából a korruptőr kiválaszthatja például, hogy szándékosan gerjesszen félelmet a szakmai kudarc vagy a munkahely elvesztése tekintetében. De például úgy is félelmet kelthet, hogy visszaélve a szervezet foglalkoztatási irányvonalára gyakorolt befolyásával, tudatja, hogy az újoncok munkahelyi státusa leginkább az ő személyes felmérésétől és befolyásától függ. Egy másik módja az újonnan érkezett megfélemlítésének munkájának terjedelmes bírálata is lehet, hogy felébredjen benne a munkavégzési inkompetencia érzése. A nem megfelelő kompetencia vonatkozhat az újonc szociális jártasságára is, amelyre azért van szüksége, hogy fennmaradjon a szervezet Szkülái és Kharübdiszzei között, amelyek csak a korruptőr számára ismertek. Ez a taktika azonban extrém formát is ölthet, amennyiben a korruptőr elhatározza, hogy valakinek a boldogulását szándékosan megnehezítse, amíg ez a személy egy napon meg nem jelenik nála a segítségét kérni, vagy hogy egyszerűen elüldözze őt mint „értéktelent és hasznavehetetlent.” Az újonc félelme onnan ered, hogy összetűzésbe kerülhet a szervezet egyik lényegesen több hatalommal rendelkező alakjával, de társadalmi elszigeteltség és kudarc is fenyegeti, ha alkalmazkodása nem következik be (Hamilton és Sanders, 1992).

A megerősítés az a folyamat, melynek segítségével az újoncok korruptív beavatásának fokozatosságát szokták leírni. Kezdetben ugyanis az újoncokra kisebb jelentőségű korruptív feladatokat „bíznak”, később viszont, a sikeres beavatást követően, már „valódi” megbízásokat is kaphatnak. Az ilyen műveletek a kezdőkben kognitív disszonanciát válthatnak ki (vagyis a tett korruptivitása és az újonc még mindig változatlan etikai elvei közötti összeegyeztethetlenséget), amelyet hozzáállásának megváltoztatásával szoktak feloldani, azoknak a korruptív racionalizációknak a segítségével, amelyeket a csoport kifejlesztett (például a felelősség tagadása vagy az áldozat meglétének tagadása révén).

A korrupcióörök gyakran élnek az alkalommal, hogy kimutassák vagy kilátásba helyezték durva viselkedésüket, abbéli eltökéltségüket, hogy „végére járjanak a dolgoknak”, eközben pedig minden lehetséges eszközzel kifejezésre juttatják lebecsülésüket a másik fél iránt. Ez ugyancsak félelmet kelt az újoncokban, és olyan cselekvésekre készíteti őket, amelyekkel szeretnék megakadályozni, hogy maguk is az efféle durva támadások, megaláztatások és kiközösítések célpontjává váljanak. Ezáltal viszont a korrupció csoportokban egyfajta paradox helyzet alakul ki, amelyben a megfélemlített személyek a korrupcióörök rendkívüli figyelmet szentelnek, másfelől viszont érdektelenséget mutatnak azok iránt, akik részéről nem érkeznek ilyen fenyegetések.

Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy a fenyegetések súlya alatt nem csupán az újoncok hátrálnak meg, hanem a szervezet tapasztaltabb tagjai is. A korrupcióörök fenyegetései és erőszakos viselkedése, az alternatív megoldások hiánya s végül a személyéhez történő alkalmazkodás rendszerint beszűkülést eredményez, illetve a munkavégzés autonómiájának feladását. Az eddigi benyomások értelmében egyes személyek a fenyegetés fokának függvényében, az inger meghatározott küszöbét meghaladva, már önként kezdenek lemondani személyes autonómiájukról, és ezt a korrupcióörökkel szembeni lojalitás és az iránta táplált elkötelezettség formájaként nyilvánosan is kimutatják. A munkavégzési autonómia feladása viszont a saját szakértői én ('professional self') feladását jelenti. Az ilyen veszteséget a korrupcióörökkel kialakított sajátos szimbiózissal szokták kompenzálni, amelyen belül valaki már csak akkor számít saját szakmai sikerre, ha a korrupcióörök is részt vállal a munkájában. A legvalószínűbb ilyen szempontból az, hogy a megaláztatástól való félelem és a korrupcióörök durvaságai arra készítetik a személyt, hogy lemondjon a személyes szakmai kihívásról, az egyéni siker lehetőségéről, de valószínűleg a profeszszionális megalégedés érzéséről is. A munkában elért siker, amennyiben nem vesz részt benne a korrupcióörök, ennek a szimbiotikus viszonyoknak az elárulását jelentené, és a bosszú magas fokú kockázatát rejtene magában. A csoportban viszont a szimbiotikus viszonyok terjedésével degradálódik a kommunikáció, mivel az ilyen viszony fenntartásának eszközévé válik, vagy az interakció vulgáris alakját ölti, amely a korrupcióörök érdekeltségével egybehangzó célok megvalósítását szolgálja.

A korrupcióörök fenyegetése lehet nyílt, de sokkal kifinomultabb alakot is ölthet. Brief és szerzőtársai (2001) említik, hogy brutalitása következtében a nyílt fenyegetés kiválthatja egyes személyek korrupció-ellenes magatartását és távozását a csoportból. Ezzel ellentétben egy gyengébb intenzitású fenyegetés (mint például az, hogy az igazgató időnként felszólítja egy feladat teljesítőjét, hogy bizonyos információkat rejtse el) hatékonyabban szilárdítja meg a korrupciót, mert azt az érzést kelti a személyben, hogy „önállóan” oldotta fel a benne létrejött etikai disszonanciát.

A betagosítás, a megerősítés és a kompromisszum folyamatának következménye pedig az újoncok szocializációjának kimeneteleként a lojalitás és a csoport iránti kötelezettség érzésének megjelenése, amelyből a személy erőt merít a korrupcióörök gondolkodáshoz és viselkedéshez történő alkalmazkodásához. A szocializációnak ez a hatása kulcsfontosságú a korrupcióörök csoport fennmaradása és „eredményessége” szempontjából, mert az új tagok önként fektetik erőforrásaikat a csoport működésébe, sikerüket a csoport jövőjébe vetítik ki, és készek védelmezni a döntések és cselekvések „helytállóságát” a csoport összes tagjának viszonylatában.

A szervezeti korrupció törvényesítési folyamatának eddigi leírásából láthatjuk, hogy a korrumpálás a csoport („csapat”) megalkotásának teljes körű folyamatát képezi, amely olyan szokásos részfolyamatokat foglal magába, mint a kialakítás ('forming'), a terjeszkedés ('storming'), a viselkedés szabályozása ('norming') és a megvalósítás ('performing'). Amint Ashforth és Anand (2003, 38) hangsúlyozzák, a korrupció törvényesítésének folyamata akkor kerekedik ki, amikor a csoportstruktúra, a folyamatok és az

alkalmazottak mentális modelljei együttműködésbe kezdenek az etikátlan tevékenységek folytonos ismétlésének irányában.

Ha ezeknek a tényezőknek (struktúra, folyamatok és mentális modellek) szinergikus hármását fontossági szempontból vizsgálánk, azt mondanám, hogy egy ilyen csoport etikailag kétes viselkedésének bejáratódása és fenntartása szempontjából a mentális modellek létesítése a kulcstényező, amelyekre nézve a kezdeti és későbbi sikereknek igen erős megerősítő hatásuk van. A korruptív csoportok tehát a csoport szokásos pszichológiai infrastruktúráját alkalmazzák, egy különbséggel, s ez az, hogy egy ilyen csoport tevékenysége etikailag elfogadhatatlan (gyakran törvényellenes is). A korrupt és a nem korrupt csoport azonos pszichológiai infrastruktúrája, a megerősítések rendszere, valamint az az erőteljes terjedési potenciál, amellyel a korrupció járványszerűen képes átterjedni más csoportokra, sőt egész rendszerekre, megmagyarázzák az ilyen csoportok ellenállását a változásokkal szemben, illetve szívósságukat a felszámolásukra tett kísérletek során. Mindez azonban mégsem kell, hogy elbátortalanítsa azokat, akik azon gondolkodnak, hogy felvegyék a harcot ezzel a valójában civilizációs problémával szemben, inkább kihívást kellene jelentenie számukra, amely méltó a jelenséggel való foglalkozásra. A kérdés tehát: mit kellene tenni ahhoz, hogy a korrupciót gyökerestül kiirthassuk egy szervezetből, vagy mit ahhoz, hogy megakadályozzuk létrejöttét?

Jegyzetek

¹ Az *Inside jobs* című filmben (magyarul: *Bennfentesek* – a fordító megjegyzése) egy Wall Street-i pénzügyi szakértő elmagyarázza, hogy az értékpapírokkal végzett sikeres pénzügyi visszaélés útján megszerzett óriási jövedelem – mint egy semmiből történő pénzcsinálási lehetőség – a sikernek annyira erőteljes megélését képezi, hogy csak kevesen tudnak ellenállni az újrapróbálkozásnak.

² Manapság többször is lehet hallani az angol 'too big to fail' mondást (magyarul: „túl nagy ahhoz, hogy csődöt mondhasson” – a fordító megjegyzése), amikor azokról az amerikai óriásbankokról van szó, amelyek viselkedésükkel a jelenlegi pénzügyi válságot előidézték, ugyanakkor azonban igénylik a feltőkésítést, hogy csődjük magával ne rántsa az egész társadalmat.

³ Szem előtt kell tartanunk, hogy a többségnek az effajta megegyezésen alapuló döntése abban különbözik a demokratikus döntéshozattól, hogy ez esetben nem szabad személyek csoportjáról van szó, Arisztotelész szerint viszont ez csökkenti az ilyen döntéshozatal értékét ahhoz a döntéshez viszonyítva, amelyet egy szabadon gondolkodó személy hozott.

⁴ A korruptív racionalizációk a munkaügyi etikával kapcsolatos egyéb eszmefuttatásokban is felbukkannak. Például abban a modellben is megjelennek, amely az üzleti csalás jelenségét értelmezi: a csalásra való alkalom, a csalás elkövetését előhívó jutalom/nyomás és a csalás aktusának racionalizációja (*Olsen*, 2010).

Irodalomjegyzék

Anand, V., Manz, C. C. és Glick, W. H. (1998): An organizational memory approach to information management. *Academy of Management Review*, 23. sz. 796–810.

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*. Elsevier, Amsterdam. 1–52.

Bargh, J. A. és Alvarez, J. (2001): The road to hell: Good intentions in the face of nonconscious tendencies to misuse power. In: Lee-Chai, A. Y. és Bargh, J. A. (szerk.): *The use and abuse of Power: Multiple Perspectives on the Causes of Corruption*. Psychology Press, Philadelphia. 41–55.

Brief, A. P., Buttram, R. T. és Dukerich, J. M. (2001): Collective corruption in the corporate world: Toward a process model. In: Turner, M. E. (szerk.): *Groups at Work: Theory and Research*. Erlbaum, Mahwah, NJ. 471–499.

Fleming, P. és Zyglidopoulos, S. (2009): Rationalization, Overcompensation and the Escalation

- of Corruption in Organizations, *Journal of Business Ethics*, **84**. 1. sz. 65–73.
- Greenwood, R. és Hinings, C. R. (1988): Design archetypes, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9. sz. 293–316.
- Greil, A. L. és Rudy, D. R. (1984): Social cocoons: Encapsulation and identity transformation organizations. *Sociological Inquiry*, 54. sz. 260–278.
- Hamilton, V. L. és Sanders, J. (1992): Reasonability and risk in organizational crimes of obedience. In: Staw, B. M. és Cummings, L. L. (szerk.): *Research in Organizational Behavior*, 14. sz. JAI Press, Greenwich, CT. 49–90.
- Kohlberg, L. (1959): Stage and sequence: The cognitive-developmental approach of socialization. In: D. A. Goslin, D. A. (szerk.): *Handbook of socialization theory and research*. Rand McNally, Chicago.
- Kohlberg, L. (1981): *Essays on Moral Development. I. The Philosophy of Moral Development*. Harper & Row, San Francisco, CA.
- Matanović, J., Majstorović, N. és Mitrić-Aćimović, D. (2011): *Korruptívno mišljenje – racionalizacije, njihovo značenje, tipovi i prisustvo. Saopštenje na međunarodnom naučno-stručnom skupu „Savremeni trendovi u psihologiji”*. 14–16. 10. 2011. Univerzitet u Novom Sadu, Filozofski fakultet, Odsek za psihologiju. Knjiga rezimea. 287–288. [Korruptív gondolkodás – racionalizációk, jelentésük, típusaik és jelenlétük.
- Beszámoló a Korszerű irányzatok a pszichológiában című nemzetközi tudományos és szakkonferenciáról*. 2011. okt. 14–16. Újvidéki Egyetem, BTK, Pszichológiai Részleg. Rezümé kötet, 287–288. o.]
- Majstorović, N., Slijepčević, V. és Popov, B. (2012): *Relacije stilova self-regulacije i koruptivnih racionalizacija. Usmeno saopštenje na 18. Naučno skupu „Empirijska istraživanja u psihologiji”*. Beograd, 10–11. februara 2012. Knjiga rezimea: Društvo psihologa Srbije, str. 134. [Az önszabályozás stílusainak és a korruptív racionalizációknak relációi. Szóbeli beszámoló az *Empirikus Kutatások a Pszichológiában* című, 18. alkalommal megrendezett tudományos tanácskozásról. Belgrád, 2012. február 10–11. Rezümé kötet. Szerb Pszichológusok Társasága. 134. o.]
- Olsen, M. (2010): *The anti-corruption handbook: How protect your business in the global market place*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, US.
- Rabl, T. és Külmann, T. M. (2009): Why or why not? Rationalizing corruption in organizations. *Cross Cultural Management*, **16**. 3. sz. 268–286.
- Sethi, S. P. és Steidlmeiser, P. (1991): *Up Against the Corporate Wall: modern corporations and social issues of the nineties*. Prentice Hall, New Jersey.
- Zyglidopoulos, C. S., Fleming, P. és Rothenberg, S. (2009): Rationalization, Overcompensation and the Escalation of Corruption in Organizations. *Journal of Business Ethics*, **84**. 1. sz. 65–73.