

## MIÉRT (LEHET) EREDMÉNYES ESZKÖZ A SZERVEZETI INTEGRITÁS A KORRUPCIÓ MEGELŐZÉSÉRE?

PULAY GYULA

*Mottó: „Az etikus kultúra olyan környezet, amely megkönnyíti, hogy jót cselekedjünk, és megnehezíti, hogy rosszat tegyünk.”  
(Michael C Hyter)*

*A cikk az új institucionalizmus és a szervezeti szociológia, valamint Ouchi kontroll-elméletének eredményeit felhasználva mutatja be, hogy az integritást a közép-pontba állító szervezeti kultúra milyen módon járul hozzá a korrupció megelőzéséhez az adott szervezetnél. Rámutat, hogy az integritási stratégia akkor lehet eredményes, ha a dolgozók a szervezet értékrendjével azonosulnak és azt, valamint a szervezet szabályrendszerét beleélő alkalmazkodással fogadják el. Ennek azonban az a feltétele, hogy ezek elősegítsék a dolgozók olyan alapvető személyes szükségleteinek kielégítését, mint az értékesség tudata, az önmegvalósítás és a közösséghez tartozás érzése.*

A hagyományos szemlélet szerint azért van korrupció, mert vannak korrupcióra hajló emberek, akik hivatali hatalmukat nem a közösség, hanem a maguk érdekében gyakorolják. Következésképpen a korrupció elleni küzdelem lényege a korrump emberek leleplezése, súlyos megbüntetése, ezáltal olyan példa statuálása, hogy mindenkinek elmenjen a kedve a korrupciótól. E szemléletben a korrupció elleni harc a rendőrség, az ügyészség, a bíróság dolga. A küzdelemben a hatóság áll szemben a magánszeméllyel, a „pandúr” a „rablóval”. E gondolatmenetben sok igazság van, de a rabló-pandúr modell még sosem hozott megnyugtató eredményeket a korrupció elleni harcban.

### 1. A KORRUPCIÓ, MINT VEZETÉSI PROBLÉMA

Logikus, hogy ha a korrupció leleplezésében csekélyek az eredmények, akkor a hangsúlyt a korrupció megelőzésére kell helyezni. A megelőzésnek több terepe létezik. Ilyen a jogalkotás, az oktatás, a nyilvánosság, de ide tartozik az a szervezet is, amelynek a keretei között a korrupciót elkövetik. E cikkben azt elemzem, hogy a szervezetek mit tehetnek a korrupció megelőzése érdekében. A korrupció alatt minden olyan cselekedetet értek, amikor a szervezet erőforrásainak elosztására befolyással rendelkező személy hatalmát nem a szervezet érdekében gyakorolja, hanem az erőforrások egy részét jogtalanul másoknak juttatja saját helyzetének javítása érdekében.

Miről is van itt szó? Közintézmények, köztulajdonban álló vállalkozások esetében arról, hogy az állam létrehoz egy szervezetet, ellátja erőforrásokkal, felhatalmazza jog-

körökkel annak érdekében, hogy ezekkel a közösséget szolgálja. A szervezet dolgozói azonban az erőforrások egy részét jogtalanul magáncélokra használják fel. Ez bűncselekmény, vezetőjüknek pedig feljelentési kötelezettsége van. A korrupciót mégsem a büntetőügy, hanem a vezetéstudomány szempontjából közelítem meg. A korrupció azt eredményezi, hogy a szervezet nem olyan mértékben valósítja meg a kitűzött célokat, mint amennyire a kapott erőforrásokkal ez lehetséges lenne. Ez vezetési hiányosság, hiszen a vezető feladata a kitűzött célok eredményes teljesítése.

A korrupció súlyos működési zavar, amely ellen a vezető köteles fellépni. Miért vonakodik ettől sok vezető, miért nem hajlandó tudomást venni a korrupció létezéséről? Többek között azért, mert a korrupciós ügyek felszínre kerülése olykor súlyosabb presztízsvesztést – és ezen keresztül anyagi veszteséget – okoz a szervezet részére, mint maga a korrupció. Erre a felelős reakció nem a korrupció szőnyeg alá söprése, hanem a korrupció megelőzésére való törekvés, azaz a szervezet ellenállóvá tétele a korrupcióval szemben. Ennek egyik módja: még több szabály és ellenőrzés révén csökkenteni a visszaélések lehetőségét. Az integritásközpontú megközelítés nem a mindenre kiterjedő szabályozásban hisz, hanem egy olyan szervezeti kultúra megteremtésében, amelyben a szervezet dolgozói azonosulnak a szervezet céljaival, alapelveivel, értékeivel és magától értetődően utasítják el az ezzel ellentétes magatartást, így a korrupciót is. Miért lehetséges ez? A választ a szervezeti kultúra itt következő definíciója adja meg: a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. A szervezeti kultúra részét képező értékeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáját és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot [Schein(1984)]. Következésképpen az integritásközpontú szervezeti kultúrában a dolgozók magától értetődően utasítják el a korrupciót, a csalást és az egyéb helytelen magatartásokat.

Az Állami Számvevőszék (a továbbiakban ÁSZ) 2009-ben indított, európai uniós forrásból megvalósított projektjének címébe is bekerült az integritás alapú kultúra kifejezés: „Korrupciós kockázatok feltérképezése – integritás alapú közigazgatási kultúra fejlesztése”. A projekt megvalósulása túlnyúlt a közigazgatáson és arra törekedett, hogy a teljes közsférában meghonosodjon az integritás szervezeti kultúrája, és ezáltal eredményesebbé váljon a korrupció megelőzése. A 2011-ben elindított évenkénti integritás felmérés az összes költségvetési szervre kiterjedt. 2016-ban pedig az ÁSZ a többségi állami tulajdonú, majd a többségi önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok körében is végzett integritás felmérést.

Miért köteleződött el az ÁSZ a korrupció elleni fellépés integritásközpontú megközelítése mellett, miért vállalt katalizátor szerepet az integritás kultúrájának hazai megteremtésében? Azért, mert ezzel a megközelítéssel a korrupció elleni küzdelem új harcteret lehet megnyitni. A szervezeti integritásra törekvés által a korrupció megelőzésének a színtere a szervezet lesz, főszereplője pedig a szervezet vezetője. Következésképpen a közsféra valamennyi szervezete minden egyes vezetőjének tennie kell a korrupció megelőzése érdekében. Belátható, hogy az így mozgósítható erőforrások révén a korrupció elleni küzdelem több eredménnyel kecsegtet, mint a hagyományos rabló-pandúr modell.

A korrupció elleni küzdelem integritásközpontú megközelítése kifejezetten vezetési-szervezési feladat, amelynek eredményes megvalósítása a gazdaságtudományok mellett más tudományok, például a politológia, a szervezetszociológia eredményeinek a hasznosítását is feltételezi. A továbbiakban e társtudományok eredményeit is felhasználva előbb azt mutatom be, hogy az intézmények miként próbálják szabálykövetővé tenni tagjaik magatartását, majd azt elemzem, mitől függ, hogy a tag követi-e a szabályt vagy sem. Erre alapozva fejtem ki a különböző kontrollrendszerek jelentőségét, kiemelve a szervezeti kultúra megteremtésére törekvő értékalapú kontrollrendszer szerepét.

## 2. AZ EGYÉNEK CSELEKVÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ INTÉZMÉNYEK

A cikk mottójául választott idézet frappánsan mutat rá, hogy a szervezeti kultúra jelentősen hat a szervezet tagjainak magatartására. A közgazdaságtan is felismerte, hogy a gazdasági döntések többségét nem az egyén ésszerű választása határozza (csak) meg, hanem jelentősen befolyásolják azt azok az intézmények, amelyeknek tagja, illetve amelyek az életfeltételeit meghatározzák. Ennek nyomán alakult ki a múlt század elejétől az ún. intézményi közgazdaságtan. Az intézményi közgazdaságtan a II. világháborút követő gazdasági fellendülés alatt háttérbe szorult, az 1970-es évek válságjelenségei és az egyenlőtlen fejlődés problémája azonban ismét előtérbe állították annak vizsgálatát, hogy mi az intézmények szerepe a gazdaságban.

Az új institucionalizmus kifejezés először James G. March és Johan P. Olsen 1984-ben, a *The American Political Science Review* című folyóiratban publikált cikkének címében jelent meg: „The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life”. 20 évvel később „Elaborating the New Institutionalism” című közös tanulmányukban [March–Olsen, 2005] foglalták össze az új intézményi tanok két évtizedes kibontakozásának fontosabb tanulságait. E tanulmány alapján ismertetem az új institucionalizmusnak azon megállapításait, következtetéseit, amelyek alátámasztják a szervezeti integritás jelentőségét a korrupció elleni küzdelemben.

A két szerző az intézményt szabályoknak és szokásoknak viszonylag tartós együttesként határozta meg, amely beágyazódik egy közös értelmezési rendszerbe és a közös erőforrások alkotta struktúrába, a tagjai cserélődése ellenére alig változik, és viszonylag rugalmasan alkalmazkodik tagjai egyéni elvárásaihoz és preferenciáihoz, valamint a külső környezete változásaihoz. Az intézmény rendelkezik alapvető szabályokkal és szokásokkal, amelyek előírják, hogy az egyes szereplők adott helyzetekben miként viselkedjenek. Az intézmény kialakít egy közös értelmezési rendszert, amely az azonosságtudatnak és az együvé tartozásnak az alapja, meghatároz célokat és narratívákat, amelyek irányt és értelmet adnak a viselkedésnek, valamint megindokolják, igazolják és legitimálják a magatartási kódexeket.

Az új institucionalizmus az egyén döntéseinek indítékát másként ítéli meg, mint a klasszikus közgazdaságtan. Az utóbbi azt feltételezi (legalábbis egyszerű modelljeiben), hogy az egyes emberek gazdasági jellegű döntéseit az egyéni hasznosságra törekvés és a racionalitás jellemzi. Ezzel szemben az új institucionalizmus szerint az intézmények által kialakított szabályok és szokások, az intézményi elvárásoknak való megfelelés szán-

déka határozza meg az emberek cselekedeteit. Az új institucionalizmus azt hangsúlyozza, hogy az intézmények által kialakított szabályok és szokások teszik következtessé és kiszámíthatóvá az emberek cselekedeteit.

Az új institucionalizmus fontos feltételezése, hogy az emberi cselekvések alapvető logikája a szabálykövetés. Az emberek olyan előírásokat követnek, amelyeket megfelelően és legitimnek tartanak, vagy amelyek teljesítése identitásukból és a közösséghez tartozásukból fakadó köteleességük. Szabályokat követnek, mivel ezt tartják természetesnek, igazságosnak, elvártnak és legitimnek. Miért van ez így? Azért, mert az egyének különböző intézmények tagjai, és az intézmény elvárja az engedelmességet, az általa lefektetett alapelvek védelmezését.

A megfelelni akarás az emberi viselkedés fontos indítéka. Megfelelően viselkedni azt jelenti, hogy valaki követi a közösség által intézményesített gyakorlatot, a kölcsönösen elfogadott értékrendet arról, mi igazságos, ésszerű, természetes, jogos és jó. A szereplők megpróbálnak eleget tenni kötelezettségeiknek, amelyek a közösséghez tartozásukból, a szerepükből és a közösségben megtapasztalt, elfogadott identitásukból adódnak. A szabályokat azért követik, mert azokat alkalmasnak tartják az előttük álló feladat megoldására.

Az új institucionalizmus profétái is szembesültek azzal, hogy a gyakorlatban az egyén nem mindig követi az intézmény által meghatározott szabályokat, az intézményesített szokásokat, hanem olykor inkább mérlegeli az egyes tettei következményeit, és ennek alapján a számára előnyösebbnek látszó cselekedet mellett dönt. Felmerült a kérdés, hogy egyes intézmények miért érik el az intézményi szabályok megbízható követését, mások pedig miért nem? Mi dönti el, hogy az egyén automatikusan az intézmény által elvárt normát követi vagy adott helyzetekben egyedileg mérlegeli, célszerű-e azt követnie?

Az új institucionalizmus képviselői rámutattak arra, hogy a személy azonosulását az intézményi normákkal számos tényező befolyásolja. Például az, hogy a tevékenységeket miként osztják el a szervezet tagjai között, milyen pozíciója van a tagnak a szervezetben és ahhoz milyen felelősség társul. Sokat számít, hogy a tagok közötti együttműködés miként alakul, a figyelem, a tapasztalat és a tudás miként osztódik meg, mennyire elégíti ki az intézmény a tagok igényeit, és mennyire vonja be őket a célok meghatározásába. Az azonosulásra hatással vannak a tulajdonviszonyok, a régóta ott dolgozók és az új belépők aránya, az előléptetés lehetősége, a külső kapcsolatok és a különböző intézmények presztízse.

Az intézményeknek komoly lehetőségük van tagjaik magatartásának formálására. Ebben kulcsszerep jut az intézménnyel való azonosulásnak, az intézményi kötelezettségek és köteleességek bensővé tételének (internalizálásának). A szabályok internalizálása a tapasztalatokból való tanulásnak a következménye. Az emberek saját tapasztalataikból vonják le a következtetést, hogy érdemes-e azonosulni a szabályokkal. Az azonosulás lehet erős vagy gyenge, ami függ attól is, hogy vannak-e olyan külső intézmények, amelyeknek a szabályaival versenyezni kell.

### 3. A KULTÚRA MINT A SZABÁLYOK MEGHATÁROZÓJA

A tapasztalat, miszerint az intézményi szabályok és az intézményesített szokások jelentősen befolyásolják, de nem determinálják az intézmények tagjainak a magatartását, ráirányította a figyelmet arra a kérdésre, hogy vajon nincs-e egy közös meghatározója a szabályoknak és a magatartásoknak. Az intézményi szociológia a közös gyökeret a kultúrában találta meg. E tudományág szerteágazó, egymással is vitatkozó tételei közül a témánk szempontjából leginkább releváns nézeteit Farkas Zoltán könyve [2015] alapján ismertetem.

A kultúra fogalma alatt a szociológiai irodalomban széles körben az ún. jelképi kultúrát értik. E nézet szerint a kultúra leglényegesebb vonatkozása az egységesen értelmezett szimbólumrendszer. Egyrészt az e szimbólumrendszer fényében értelmezett tapasztalat eredményeként válhat az adott tudattartalom általánossá az egyének adott körében, másrészt e tapasztalat eredményeként ismerik fel az egyes egyének, hogy mások is osztoznak az adott tudattartalomban.

A kultúra legfőbb funkciója az egymás környezetében élő egyének cselekvéseinek szabályozása. Ez három síkon megy végbe: kognitív, érzelmi és értékkelő síkon. A kultúra kognitív összetevői többé vagy kevésbé megbízható ismeretek, amelyek a cselekvő egyénekre, körülményeikre és általában a világra vonatkoznak. A kultúra személyes kifejező összetevői az egyének személyes motívumainak, pontosabban lelki szükségleteinek és érzelmeinek a tudati-kulturális tükröződései. A kultúra értékkelő összetevői arra vonatkozó minták, hogy az egyének adott körében mi tekinthető megfelelőnek vagy nem megfelelőnek, helyesnek vagy helytelennek, szépnek vagy csúnyának, tehát általában véve pozitívnak vagy negatívnak.

Térjünk át arra a kérdésre, hogy az egyén miért követi a szabályokat? Farkas Zoltán a szabályokhoz való alkalmazkodásnak két típusát különbözteti meg: a beleélő alkalmazkodást és a racionális alkalmazkodást. Megfogalmazása szerint „beleélő alkalmazkodás esetében az egyén közvetlen szükséglete, illetve személyes motívuma irányul arra, hogy cselekvései megfeleljenek a szabályokban foglalt elvárásoknak.” [Farkas, 2015: 41]. E definíciót meg lehet fordítani, vagyis beleélő alkalmazkodásra csak akkor számíthatunk, ha a szabály teljesítése az egyén közvetlen szükségletét elégíti ki, illetve személyes motívuma irányul arra. Például, ha az egyénnek személyes szükséglete az, hogy egy klub tagja legyen, akkor általában beleélő módon fogadja el és tartja meg a klub szabályait.

A személyes motivációnak megfelel az is, ha a szabály egy személyes értéket fejez ki. Például, ha valaki az elesettek segítségét értéknek tartja, akkor beleélő módon követi egy olyan civil szervezet szabályait, amely a rászorulókat étkeztetését tekinti feladatának.

A fentiekből az következik, hogy egy intézmény az általa alkotott szabályok beleélő követésére csak akkor számíthat, ha a szabályokat tagjai személyes szükségleteinek és motivációinak ismeretében, ezekre tekintettel alkotta meg. A beleélő alkalmazkodást elősegítheti a szabályalkotó féllel való azonosulás is, amikor a szabályalkotó fél személyének szeretete képezi a szükséglet tárgyát, és így az elvárásainak való megfelelés is a

szükséglet tárgyává válhat. Ennek tipikus közege a szülő-gyermek kapcsolat, de a karizmatikus vezetők elvárásainak követése esetében is érvényesül ez a motiváció.

A beleélő alkalmazkodás előnye, hogy nagy valószínűséggel a szabály követését eredményezi akkor is, ha betartását folyamatosan nem ellenőrzik, és be nem tartását szigorúan nem szankcionálják. Beleélő alkalmazkodás esetében ugyanis a személy én-ideálja erősítésével önmagát jutalmazza, ha követi a szabályt, illetve lelkiismeret-furdalás révén önmagát bünteti, ha elmulasztotta a szabály betartását. Az intézmény erre ráerősíthet azáltal, hogy maga is jutalmazza a szabálykövetést és szankcionálja annak elmulasztását. A jutalmaknak és szankcióknak nem kell anyagi természetűeknek lenniük. A beleélő alkalmazkodás sem jelenti azt, hogy az egyén minden esetben a követendő szabálynak megfelelően viselkedik. Más szerepeinek szintén beleélő alkalmazkodással követett szabályai felülírhatják az adott szerepe szerinti szabályok betartását.

„A szabályokhoz való racionális alkalmazkodás esetében a cselekvő egyén mérlegeli, hogy a cselekvési lehetőségekre és képességekre, mint a szükséglet-kielégítés összetevőire milyen hatással vannak az adott szabályok és a hozzájuk kapcsolódó ellenőrzés, és a várható következmények optimalizálását szemmel tartva cselekszik, többé vagy kevésbé a szabályoknak megfelelően vagy nem megfelelően.” [Farkas, 2015: 46]. Az egyén nemcsak racionális érveket latolgat, hanem a döntés etikai vonatkozásait is mérlegeli. A racionális alkalmazkodás első lépése az, hogy a szabályt az egyén ésszerűnek és helyesnek tartsa, és így azt általában mintának tekintse a saját cselekedetei számára. Ha nem tekinti mintának, akkor a szabály követését rendszeres ellenőrzéssel és szankciókkal kell kikényszeríteni.

A szabálynak mintaként történő elfogadása még nem jelenti azt, hogy a személy minden esetben a minta szerint cselekszik. Kérdés, mikor fog mérlegeléssel a szabály követésével szemben dönteni. Ennek megválaszolásakor figyelembe kell venni, hogy a racionális alkalmazkodásra adott definíció is megfordítható: ha az egyén a szükséglete kielégítésének eszközeit jelentő magatartási alternatívák közül választ, akkor annak a racionális alkalmazkodás felel meg. Ebből az következik, hogy az egyén azt fogja mérlegelni, hogy a személyes szükségleteinek kielégítését jobban szolgálja-e, ha a szabályt követi, vagy éppen a szabály megszegése révén tudja személyes szükségleteit jobban kielégíteni. Például az egyén azt latolgatja, hogy a munkahelyi előmenetele révén tudja-e a jólétét növelni vagy akkor, ha munkahelyi hatalmával visszaélve különböző kedvezményeket fogad el. Az egyén mérlegeli a lehetséges cselekvések költségeit és hasznait. A helyzettől és az egyén preferenciáitól függ, hogy ezek a döntésénél milyen súllyal esnek latba.

A racionális alkalmazkodás esetén is jellemző, hogy az egyén általában (megszokásból, konfliktuskerülésből, megfelelni akarásból) követi a szabályokat, és csak egyes kritikus helyzetekben mérlegeli a szabálytól való eltérés előnyeit és hátrányait. Azonban már ez is azt eredményezi, hogy bizonytalanná válik, vajon betartja-e a szabályokat. Következésképpen az intézménynek rendszeresen ellenőrizni kell azt.

Ellenőrzésre a beleélő alkalmazkodás esetén is szükség van, mivel nem biztos, hogy az egyén minden helyzetben jól követi a szabályt. Gyakran előfordul, hogy a személy a közösség által meghatározott szabályt akarja követni, de rosszul értelmezte a szabályt vagy nem a helyzetnek megfelelő szabályt alkalmazta. Beleélő alkalmazkodás esetén

az ellenőrzés elsődleges célja a tanácsadás és a szükséges korrekció elősegítése. Ehhez azonban nincsen szükség folyamatos ellenőrzésre, elegendő, ha arra esetleg, rendszer-telenül kerül sor.

#### 4. KONTROLL AZ INTÉZMÉNYEKBE

A szabályok ellenőrzésének kérdésköre átvezet az intézményi kontrollok kérdéséhez. Mi módon éri el az intézmény, hogy a tagok az intézmény céljait megvalósítsák, szabályait betartsák, értékeit kövessék? E kérdés megválaszolását William G. Ouchi 1980-ban publikált, ma már klasszikusnak számító cikke [Ouchi, 1980] főbb gondolatainak ismertetésével kezdem. Ouchi kiindulópontja az, hogy a modern társadalmakban a (gazdasági) szervezeteket nehéz irányítani, mivel tagjaik – szemben a középkori céhek tagjaival – általában nem osztoznak egy olyan közös célban, amelyet mindannyian hajlandók önzetlenül követni. Ezért együttműködésüket koordinálni kell. Korábban a piacot és a bürokráciát tartották lehetséges kontrollmechanizmusnak. A piaci kontroll – jogi értelemben – egyenlő felek egyenértékű cserére törekvő kapcsolatait szabályozza. E kapcsolatok azonban időnként annyira összetettek, és a jövőre vonatkoztatva annyi eshetőséget tartalmaznak, hogy az összes kimenetet lehetetlen szerződésbe rögzíteni. Ezért az ún. tranzakciós költségek annyira megnövekednek, hogy a piaci kontroll már nem lesz hatékony. Ouchi ezt piaci kudarcnak nevezi.

Piaci kudarc esetén fordulnak a bürokratikus kontrollhoz. A bürokratikus szervezetnek ugyanis két alapvető előnye van a piaci viszonyhoz képest. Az egyik, hogy a foglalkoztatási viszonyon keresztül történik a kontroll. A foglalkoztatási viszony pedig egy „beféjezetlen szerződés”, amelynek a megkötésével a munkavállaló elfogadja, hogy a bérért cserébe a munkáltatójának joga feletttest rendelni fölője, aki a munkaideje alatt utasíthatja őt és ellenőrizheti a teljesítményét. Ez – bizonyos korlátok között – lehetővé teszi a szervezet számára, hogy a munkaszerződés megkötése után jelentkező, előre nem látható problémákat kezelje.

A másik alapvető előny az, hogy a bürokratikus szervezet a munkavállalóival a bizalomnak egy olyan légkörét tudja megteremteni, ami piaci cserekapcsolatban lévő partnerek között nem lehetséges. Ily módon a szervezet tagjaiban kialakulhat a közös céloknak a tudata, mivel megtanulják, hogy hosszú távon jutalmazza a jó teljesítményt és bünteti a rosszat. A közös cél mérsékli a teljesítmény-visszatartást és annak szükségességét, hogy a dolgozók teljesítményét állandóan figyeljék. A bürokratikus szervezet hangsúlyt fektet a tevékenységéhez szükséges szaktudásra, a szakmai sztetenderdek tiszteletben tartására, ezáltal a dolgozók azonosulására a szakmai közösséggel. A munkáltató által biztosított szakmai előmeneteli lehetőség tovább erősíti azt a tudatot, hogy a munkáltató és a dolgozó céljai közösek.

A bürokratikus szervezetekben is megtapasztalható közösségtudat jelentőségének felismerésétől már csak egy lépés egy harmadik kontrollmechanizmusnak az azonosítása, amelyet Ouchi klán kontrollnak nevez. A klán fogalmát Emile Durkheimtől [1933] veszi át, aki a klánt olyan közösségként írja le, amelyet a tagok közötti organikus szolidaritás jellemez. A klán eredetileg nemzetséget, azaz családok vérségi alapú szoros kö-

telékét jelenti. Durkheim azonban azt hangsúlyozza, hogy egy közösség tagjai között nemcsak vérségi alapon jöhet létre szoros, szolidáris kapcsolat. Az ő értelmezésében klán minden olyan közösség, amelyet a tagok közötti szoros kötelék kapcsol egybe. Ezt állítja szembe a szerződéses kapcsolatokkal, amelyek csak a szerződés időtartama alatt és a szerződésben szabályozott kérdésekben hoznak létre kapcsolatot a felek között.

Ouchi – a japán vállalatok példáját említve – rámutat, hogy gazdasági szervezetek is törekszenek arra, hogy munkavállalóik elköteleződjenek a cég mellett, és a klánokra emlékeztető szoros kötelék alakuljon ki a szervezet és tagjai között. Ouchi – empirikus kutatásokra hivatkozva – kiemeli, hogy ez a megoldás a munkáltató és a munkavállaló céljai összehangolása szempontjából nagyon eredményesnek bizonyulhat. A kötődés révén ugyanis a dolgozók nem azért teljesítenek jól, mert pillanatnyi teljesítményüket a munkáltató ellenőrzi és jutalmazza, hanem azért, mert belátták és átértékelték, hogy saját boldogulásuk a vállalatuk sikerességétől függ. Erre tekintettel Ouchi a klánt a kontroll harmadik mechanizmusaként definiálja. A klán kontrollból elsősorban a követendő célok és értékek nagyfokú hasonlóságát emeli ki.

Ouchi gondolatmenetét a szervezetszociológia nyelvén megfogalmazva azt mondhatjuk, hogy klán kontroll esetén az adott szervezetenél végzett sikeres munka a dolgozók számára nemcsak a személyes szükségletük kielégítésének eszköze, hanem személyes szükségletük (pl. az önmegvalósításuk) kielégítésének a terepe. Következésképpen a munkáltatójuk által meghatározott szabályokhoz nem racionális mérlegeléssel, hanem beleélő módon alkalmazkodnak, amely folyamatos ellenőrzés nélkül is a szabályok betartását eredményezi. Miért fontos ez? Azért, mert nem lehet minden helyzetre szabályt alkotni, és képtelenség minden szabály betartását folyamatosan ellenőrizni. Ebben az értelemben beszélhetünk a bürokratikus kontroll kudarcáról is.

Milyen feltételek esetén célszerű az egyes kontrollmechanizmusokat alkalmazni? Ouchi rámutat arra, hogy két fél kapcsolatát akkor lehet jól koordinálni, ha a teljesítmény jól mérhető, és/vagy ha a céljaik közösek. Ha a teljesítmény jól mérhető, akkor a felek között a célok azonossága nélkül is létrejöhet az egyezség, mivel mindenki annyit kap, amennyit teljesít. Ha azonban a teljesítmény mérése problematikus, akkor felértékelődik a célok azonossága, az, hogy mindkét fél ugyanarra törekedjen akkor is, ha (pillanatnyi) teljesítményét a másik fél nem tudja értékarányosan honorálni. Itt lép be a klán kontroll, amelynek révén közelíteni lehet a felek céljait. Ouchi cikkében a három kontrollmechanizmus fő jellemzőit egy táblázatban foglalja össze (1. táblázat).

1. táblázat  
A szervezeti kudarcok keretrendszere

A kontroll típusa	Normatív követelmények	Információs követelmények
<b>Piac</b>	Kölcsönösség	Árak
<b>Bürokrácia</b>	Kölcsönösség Legitim hatalom	Szabályok
<b>Klán</b>	Kölcsönösség Legitim hatalom Közös értékek és hiedelmek	Hagyományok

Forrás: Ouchi [1980: 137]



Normatív követelmény alatt Ouchi olyan társadalmi megegyezést ért, amellyel a tranzakciós hálózat minden tagja egyetért. Információs követelményen pedig azt, hogy a kontroll tényleges gyakorlásához milyen információkra van szükség. A táblázat jól szemlélteti, hogy a három kontroll mechanizmus a normatív követelmények tekintetében egymásra épül, azaz mindhárom kontroll mechanizmus esetén megjelenik a kölcsönösség követelménye, és a klán kontroll is feltételezi a legitim hatalmat, hasonlóan a bürokratikus kontrollhoz.

Ha a felek között nincs legitim hatalmi helyzetben lévő fél, akkor a piaci kontrollt lehet csak alkalmazni. Ehhez árakra van szükség. Az árak a döntéshozatal kifinomult információs forrásai, mivel az árakban számos tényező tükröződik, de nagyon nehéz korrekt árakat elérni. Ezzel szemben a szabályok viszonylag nyers információs eszközök, egy konkrét probléma megoldásához adnak útmutatást, ezért nagyszámú szabályra van szükség ahhoz, hogy a dolgozók cselekvéseit kontrollálni lehessen.

A hagyományok inkább implicit, semmint külső szabályok, amelyek irányítják a viselkedést. A tradíciókat nem specifikálják, ezért nehezen hozzáférhetőek azok számára, akik nem töltöttek el hosszú éveket az adott szervezetnél. A teljesítményértékelés pontossága szempontjából a tradíció a legnyersebb információs követelmény, mivel ezeket rendszerint nagyon általánosan fogalmazzák meg, így az adott helyzetekre értelmezni kell azokat. Ugyanakkor a hagyományoknak a halmaza a formális szervezetekben is egy belső filozófiát teremt, egy látásmódot arról, hogy miként kell a szervezetnek működnie. Következésképpen a szervezet e világlátást magukéva tevő tagjai minden konkrét helyzetben el tudják dönteni, hogy milyen, a szervezet filozófiájából eredő szabályt alkalmazzanak. Ez a kontrollnak egy nagyon elegáns és komplett formáját eredményezi.

## 5. A KLÁN KONTROLLTÓL AZ ÉRTÉKALAPÚ SZERVEZETI KULTÚRÁIG

Tradíciói a hosszú ideje működő szervezeteknek vannak. A gyorsan változó világban alacsony a komoly hagyományokkal rendelkező szervezetek aránya. Ebből arra következtethetnénk, hogy a klán kontrollnak nincs nagy jelentősége, mivel azt csak egy szűk területen, az évtizedek óta működő családi vállalkozások körében lehet alkalmazni. Felmerül a kérdés, hogy a klán kontrollnak tényleg csak a régi hagyományokkal rendelkező szervezetekben lehet helye.

A kérdés megválaszolásánál Ouchi azon megállapításából indulok ki, miszerint a klán kontroll lényegét az a belső szervezeti filozófia, egységes látásmód adja, amelynek alapján a szervezet régi tagjai el tudják dönteni, hogy konkrét helyzetekben milyen értékeket kövessenek. Következésképpen a kontroll szempontjából nem az egyes hagyományoknak, hanem a hagyományok összessége (vagy egy adott készlete) alapján kikristályozódott, és a szervezet régi tagjai által követendőnek tartott szervezeti filozófiának van meghatározó jelentősége. Innen már csak egy lépés az a következtetés, hogy szervezeti filozófia nemcsak évszázados hagyományok kikristályosodásának eredményként jöhet létre, hanem azt valódi hagyományok nélkül, tudatosan (mesterségesen) is elő lehet állítani. Ez esetben a szervezet tagjai nem azért azonosulnak a szervezeti filozófiával, mert régóta tagjai a szervezetnek, hanem azért, mert a filozófia megalkotásában maguk is részt vettek, azt magukénak érzik. Kicsit cinikusan a szervezeti filozófia kialakításának

e tudatos folyamatát a gyorsérlelésű húsételek előállításához hasonlíthatnánk, ahol a hosszú érlelési folyamat helyett mesterségesen érik el a hagyományos termékhez hasonló ízhatást. A hasonlatot – cinikussága ellenére – kifejezőnek tartom, mivel a mesterségesen előállított szervezeti filozófia sosem lesz olyan stabil, mint a mély tradícióban gyökerező.

A tudatosan kialakított szervezeti filozófia esetében klánról sem beszélhetünk, hiszen a szervezet tagjait nem egy organikus kötelék fűzi egybe és készíti a közös célok követésére, hanem a közösen meghatározott célok, értékek és alapelvek formálják közösséggé a szervezet tagjait. Következésképpen klán kontroll helyett helyesebb értékalapú kontrollról beszélni. A két kontroll különbségeit a 2. táblázatban foglaltam össze.

2. táblázat

A klán kontroll és az értékalapú kontroll összevetése

A kontroll típusa	Normatív követelmények	Információs követelmények	Személyi követelmény
<b>Klán</b>	Kölcsönösség Legitim hatalom Közös értékek és hiedelmek	Hagyományok	A régi tagok egy hosszú szocializációs folyamat révén magukévá teszik a szervezet világlátását
<b>Értékalapú</b>	Kölcsönösség Legitim hatalom Közös értékek és hiedelmek (szervezeti kultúra)	Közösen kialakított értékrend	A tagok internalizációs folyamat révén magukéknak fogadják el a szervezet értékrendjét

Forrás: saját szerkesztés

A klán kontroll normatív és információs követelményeit Ouchi táblázatából vettem át és kiegészítettem még egy követelménnyel, amelyet személyi követelménynek nevezek. A táblázatból kiolvasható, hogy a normatív követelmények a klán kontroll és az értékalapú kontroll esetében azonosak, az utóbbi esetben azonban az értékek és a hiedelmek egy tudatosan kialakított szervezeti kultúra részei. Különbség jelentkezik az információs követelmény esetében, mivel hagyományok híján a szervezetnek magának kell – tagjai bevonásával – egy szilárd és széles körben elfogadott értékrendet kialakítani.

Fontos a második különbség is, amely a személyi követelmény esetében jelentkezik. Ouchi a klán kontroll kialakulását egy hosszú szocializációs folyamatként írja le, amelynek során a tagok részben saját pozitív és negatív tapasztalataik, részben a régebbi tagok mintaadása alapján ráéreznek arra, mitől működik jól a szervezet, mi az a magatartás, ami megfelel a szervezeti hagyományoknak. Az értékalapú kontroll esetében azonban erre nincs idő, következképpen az öntanuló jellegű szocializációs folyamatot fel kell gyorsítani. Ennek tipikus eszközei az etikai kódexek és magatartási szabályok megalkotása, a képzés, a tréning, a vezetői példamutatás. Szocializációs folyamat helyett internalizációs folyamatról beszélhetünk, amelynek során a szervezet vezetése tudatosan törekszik arra, hogy a szervezet tagjai azonosuljanak a szervezet értékrendjével, azokat

beépítsék a saját értékrendjükbe. Ha a tagok meggyőződtek a szervezet által kialakított értékrend hasznosságáról, akkor kibontakozhat egy szocializációs folyamat is, amelynek során a régi tagok az értékrendszernek megfelelő magatartást, mint követendő mintát adják tovább az új tagoknak.

A leírtakból következik, hogy a közös célokra (értékekre, alapelvekre) építő klán kontroll módosult formában alkalmazható azoknál a szervezeteknél is, amelyek nem rendelkeznek sok évtizedes hagyományokkal, és tagjait vérségi vagy egyéb szoros kötelék sem kapcsolja össze. Az értékalapú kontroll tudatosan kiépíthető, és hasznos kiegészítője lehet a piaci és a bürokratikus kontrollnak egyaránt. Ennek egy lehetséges és a gyakorlatban is széles körben alkalmazott változata az integritásközpontú szervezeti kultúra kialakítása.

## **6. AZ INTEGRITÁSKÖZPONTÚ SZERVEZETI KULTÚRA HELYE A SZERVEZETI KONTROLLRENDSZEREK KÖZÖTT**

Ouchi 1980-ban írt cikkét azzal a megállapítással fejezte be, hogy a technológia és társadalmi változások következtében egyre több olyan összetett szervezet jön létre, amelynek az esetében nem adottak sem a piaci, sem a bürokratikus, sem a klán kontroll feltételei, de még ezek kombinációja sem kecsegtet sikerrel. A szervezéstudomány elméleti és gyakorlati szakemberei azonban reagáltak erre a kihívásra és mindhárom kontrollrendszert továbbfejlesztették, alkalmassá téve azokat összetett szervezetek hatékony irányítására.

A piaci kontrollt a többdimenziós teljesítménymenedzsment váltotta fel, amely a rövid távú árjelzések mellett a stratégiai célok megközelítését méri teljesítményindikátorok segítségével. A kölcsönösen előnyös tranzakciók elérése e kontrollrendszerben is alapkövetelmény. Az egyes üzleti partnerekkel kialakítandó egyezség mellett azonban a potenciális vevők (és beszállítók) közössége is megjelenik, mint stakeholder, akiknek az érdekeire a kontroll során tekintettel kell lenni. A stakeholderek köre tovább bővül a helyi közösségtől a jövő generációkig.

A bürokratikus kontroll továbbfejlesztéseként létrejött a compliance, amely a „mindent szabályozni kell” csapdájából a kockázatelemzés révén próbál meg kitörni, azáltal, hogy nem öncélúan szabályoz, hanem a feltárt (súlyos) kockázatok kezeléséhez rendel szabályokat. Az információs követelmények közé bekerülnek a kockázatok is, mivel ezek ismerete nélkül e kontroll nem működtethető. A normatív követelmények között erős hangsúlyt kap a jogszabályoknak való megfelelés, mivel ezek megsértése súlyos szankciókat von maga után.

A klán kontroll elemei az integritásközpontú szervezeti kultúra kiépítésében jelentek meg a legmarkánsabban. Ez egy értékalapú kontrollrendszer, következésképpen információs követelményei közül a közösen kialakított értékrend a legfontosabb. Az integritásközpontú kontroll esetén is normatív követelmény a szabálykövetés, azonban a szabályok betartása helyett az értékek követése kap hangsúlyt. Az Ouchi cikke óta bekövetkezett alapvető, az összetett szervezetek kontrollrendszereit érintő változásokat a 3. táblázatban foglaltam össze.

3. táblázat  
Az összetett szervezetek lehetséges kontrollrendszerei

A kontroll típusa	Normatív követelmények	Információs követelmények
<b>Többdimenziós teljesítménymenedzsment</b>	Kölcsönösség, Stakeholder érdekek figyelembevétele	Árak, Stratégiai célok, Teljesítményindikátorok
<b>Compliance</b>	Kölcsönösség Legitim hatalom Megfelelés a jogszabályoknak	Szabályok, Kockázatok
<b>Integritásközpontú szervezeti kultúra kialakítása</b>	Kölcsönösség Legitim hatalom Megfelelés a jogszabályokban tükröződő értékeknek Közös értékek és hiedelmek	Közösen kialakított értékrend Az értékkövetést fenyegető kockázatok

Forrás: saját szerkesztés

A kontrollrendszerek fejlesztése során a három kontrollrendszer kombinációjára való törekvés is megfigyelhető. A többdimenziós teljesítménymenedzsment céljai között megjelenik az értékkövetés, például a minőség, a szervezettel szembeni bizalom fokozása. A compliance eszköztára is tartalmazza az etikai szabályok megfogalmazását és betartatását. Az integritásközpontú szervezeti kultúra céljai között megjelennek olyan célok – például az ügyfelek méltóságának tisztelete, a verseny tisztasága –, amelyek közvetlenül szolgálják a szervezet stratégiájának megvalósítását. A szervezeti integritás megerősítésének eszköztára számos, a compliance esetében is alkalmazott eszközt tartalmaz. Ilyen például a kockázatelemzés, amely elsősorban nem a szabályok megszegésének kockázatára, hanem az értékkövetést fenyegető kockázatok azonosítására irányul.

Az integritásközpontú szervezeti kultúra kialakítása az 1980-as évek végétől jelenik meg markánsan a nagyvállalatok körében. Lynn Sharp Paine [1994] számos példát említ arra, amikor az Egyesült Államok nagyvállalatai az integritás szervezeti kultúrájának megteremtésével váltak úrrá a szervezetnél elharapódzó szabálysértéseken és etikai vétéseken.

A világ fejlett államaiban napjainkra az integritásközpontú szervezeti kultúra kialakítására való törekvés az üzleti szféra és a közsféra számos szervezetét jellemzi, és valóban harmadik kontrollrendszerre vált. Janine O'Flynn cikkében [2007] arról számol be, hogy Új-Zélandon és Ausztráliában, ahol korábban a közsféra irányításának megújítását a New Public Management piacosítási megközelítése jellemezte, fordulat következett be. Ennek lényege a public value megközelítés, amely a hangsúlyt az egyes ügyfelek szintjén mérhető eredményekről a közösségek, illetve a társadalom egésze részére nyújtott értékteremtésre helyezi át. Az értékek közé sorolják az ügyfelek preferenciáinak figyelembevételén túl a közbizalom megteremtését és a tisztességes elosztást is. A közintézmények alapvető kontrollrendszere a bürokratikus kontroll maradt, de az elmúlt tíz évben a bürokratikus kontrollt az értékalapú kontroll alkalmazásával is próbálják meghaladni.

## 7. INTEGRITÁS ÉS/VAGY COMPLIANCE

Az integritás szervezeti kultúrája kialakításának fő célja, hogy a szervezet dolgozói ne kövessenek el jogszabálysértéseket és etikai vétségeket. Lényegében ezt a célt tűzi ki a compliance is. A két új kontrollrendszer megjelenésétől kezdve megválaszolendő kérdés, hogy miben különbözik a szervezeti integritásra törekvés és a compliance. Erre a kérdésre részletes és meggyőző választ ad Paine idézett cikke. Ennek a legfontosabb megállapításait emelem ki.

A compliance a felderítés (lelepleződés) esélyének növelésére és a büntetés fokozására épít. Kiindulási pontja az, hogy a munkavállalókat racionálisan mérlegelik az önérdeküket, és saját előnyeik és költségeik alapján hozzák meg a döntést, anélkül, hogy ennek erkölcsi vonatkozásait figyelembe vennék. Ez leegyszerűsítés, mivel számos tanulmány azt mutatja, hogy a szabályok betartásának mérlegeléskor az emberek döntéseit befolyásolja az, amit a szabály jogszerűségéről és erkölcsi megfelelőségéről gondolnak.

A fegyelmezés minden etikai rendszer szükséges része. A szabályok megsértése esetén az arányos büntetés jogos és tisztességes. Sok embert a szankcióktól való félelem készíti a helyes cselekvésre. A lehetséges szankciók túlhangsúlyozása azonban felesleges, sőt kontraproduktív lehet. A munkavállalók lázonghatnak olyan programokkal szemben, amelyek a büntetést hangsúlyozzák, különösen akkor, ha a programok kialakításába nem vonták be őket, vagy ha a standardok irreálisak. Még a jól kialakított compliance programok is csak ritkán hatolnak le a normasértések gyökeréig. Az etikus magatartás kikényszerítése ugyanis nem változtatja meg az emberek erkölcsi tartását. A törvény nem ösztönöz a rendelkezéseit meghaladó kiváló magatartásra, nem ad útmutatást a példamutató vagy akár a jó gyakorlat megvalósítására.

A szervezeti integritás koncepciója a vezérlő elvek szerinti önkéntes normakövetésre épít. Az integritás nézőpontjából az etikai vezetés lényege a szervezet által követendő értékek meghatározása, majd érvényre juttatása a szervezet életében azáltal, hogy olyan környezetet teremtenek, amely támogatja az etikus magatartást, és a közös felelősség érzését alakítja ki a munkavállalók körében. E légkörben a törvény előírásainak való engedelmesség sokkal inkább a szervezeti élet egy pozitív aspektusának minősül, semmint korlátozásnak.

Az integritási stratégiában az etikusság a vállalat egyik mozgató ereje. Az etikai értékek közös értelmezési keretet nyújtanak, és egységesítő erőt jelentenek a szervezet különböző funkciói, részlegei, dolgozói csoportja között. Az etikusság segít meghatározni, hogy mi is az a szervezet, amelynél dolgozunk, mi a küldetése. Paine táblázatos formában is összehasonlítja az etikus vezetés compliance szemléletű és integritásközpontú stratégiáját (4. táblázat).

4. táblázat  
A compliance stratégia és az integritás stratégia jellemzői

Jellemzők	Compliance stratégia	Integritás stratégia
ethosz	a kívülről támasztott standardoknak való megfelelés	a kiválasztott standardok szerinti önvezérlés
cél	a helytelen magatartás megakadályozása	képessé tenni a felelős magatartásra
vezetés	jogászok által irányított	a vezetők által irányított, jogászok, HR és egyéb szakértők segítségével
módszerek	képzés, a diszkrecionális döntések visszaszorítása, ellenőrzés és kontrollok, szankciók	képzés, vezetés, elszámoltathatóság, szervezeti rendszerek és döntési folyamatok, szankciók
feltételezett magatartás	az emberek autonóm lények, akiket anyagi önértékek irányítanak	az emberek társadalmi lények, akiket az anyagi önérték mellett értékek, ideák, társak elismerése is irányít

Forrás: Paine [1994: 113] alapján saját fordítás és szerkesztés

A táblázatban felsorolt jellemzők is azt erősítik meg, hogy a compliance alapvetően a bürokratikus kontroll, míg a szervezeti integritásra törekvés alapvetően a klán kontroll továbbfejlesztett változatának tekinthető. Ugyanakkor az integritási stratégia alkalmazza a bürokratikus kontroll számos elemét. Szabálykövetést kikényszerítő eszközök nélkül ugyanis nincs értékkövetés sem, ha ugyanis a szabályok be nem tartását a vezetés nem szankcionálja, akkor hitelteleníti az értékek iránti elköteleződését.

A szabálykövetés előmozdítása a szervezeti integritás szükséges, de nem elégséges feltétele. Erre rá kell épülnie az értékkövetést előmozdító kezdeményezéseknek, amelyek képessé teszik a dolgozókat a felelős magatartásra, a szervezeti standardoknak megfelelő önvezérlésre.

Mély okai vannak annak, hogy egy szervezet kontrollrendszere nem hagyatkozhat csak a tagjai önvezérlésére. A szervezetszociológia – korábban ismertetett – álláspontja szerint nem az egyes emberek különböznek aszerint, hogy a szabályokhoz racionális mérlegeléssel vagy beleélő módon alkalmazkodnak; ez nagymértékben a döntési helyzet függvénye. Inkább racionális mérlegelésre számíthatunk, ha a döntés tárgya a szükséglet kielégítésének eszköze, és beleélő mérlegelésre, ha a döntés tárgya maga a szükséglet. Az integritásközpontú megközelítés – gyakran nem is tudatosan – nagymértékben épít a beleélő alkalmazkodásra. Erre azonban csak akkor számíthat, ha a dolgozók szükségleteinek kielégítését állítja integritási stratégiájának a középpontjába. Ilyen szükséglet lehet az önmegvalósítás, az értékesség tudata, a közösséghez tartozás érzése. Ezekre épített integritási stratégia esetén a vezetők valóban számíthatnak arra, hogy a dolgozók jelentős része esetében jellemzővé válik a szabályokhoz történő beleélő alkalmazkodás, ami nagyon hasonló ahhoz, amit Paine önvezérlésnek nevez.

## 8. ÖSSZEFOGLALÓ KÖVETKEZTETÉSEK

Egy szervezet munkavállalóinak magatartását nagymértékben befolyásolja maga a szervezet. Ez igaz a dolgozónak arra vonatkozó döntésére is, hogy egy kísértés esetén elutasítja-e a korrupciót vagy sem. A szervezet befolyását dolgozói döntéseire egyfelől az által gyakorolja, hogy szabályokat alakít ki, a szabályok betartását ellenőrzi, a betartást jutalmazza, a be nem tartást pedig bünteti. Másfelől viszont nagy a jelentősége annak, hogy tagjai a szabályokhoz racionális mérlegeléssel vagy beleélő módon alkalmazkodnak. Mérlegelő alkalmazkodás esetén a szabályok betartását csak folyamatos ellenőrzéssel lehet elérni, és a szervezetnek célszerű növelnie a szabály be nem tartása leleplezésének valószínűségét és a szabálysértés szankciójának mértékét (egy még méltányosnak tekinthető szintig). Beleélő alkalmazkodás esetén folyamatos ellenőrzés nélkül is számíthatunk a szabályok betartására.

A szervezet sokat tehet annak érdekében, hogy az általa alkotott szabályokhoz dolgozói beleélő módon alkalmazkodjanak. Ez mindenekelőtt olyan értékrendszer meghatározásával és tudatosításával, valamint ezzel összhangban álló szabályrendszer megalkotásával lehetséges, amely növeli a dolgozók önmegvalósításának lehetőségét, fokozza az értékességük tudatát, és erősíti bennük a közösséghez tartozás érzését. Ezek ugyanis alapvető emberi szükségletek, és az ilyen szükségletek kielégítését (is) szolgáló szabályok esetén jellemző a beleélő alkalmazkodás, szemben azzal, amikor a munkahely csak pénzkereseti lehetőség, azaz a munka csak a szükségletek kielégítésének az eszköze. Sok múlik azon is, hogy a dolgozókat bevonják-e a szervezet értékrendszerének kialakításába, és ők a szervezet értékeit legitimnek, tisztességesnek és valóságosnak fogadják-e el. Jelentős szerep jut a vezetői stílusnak és példaadásnak is, mivel a beleélő alkalmazkodás egy fontos motívuma a szabályt alkotó, az értéket képviselő személlyel való azonosulás.

A szervezeti értékek internalizálódása révén jön létre az a szervezeti kultúra, amelyben a szervezet értékeit régi tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáját és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot. A szervezeti integritás megerősítésének és megerősítésének végső célja egy olyan szervezeti kultúra létrehozása, amely értékrendszerének középpontjában a tisztességesség, az átláthatóság, az elszámoltathatóság – és közintézmények esetében a közjó szolgálata – áll. Egy ilyen szervezeti kultúra kialakulása esetén a szervezet dolgozóinak a többsége beleélő módon követi a szervezet által kinyilvánított értékeket, és magától értetődően mond nemet a korrupcióra és egyéb, a szervezet értékrendjével összeegyeztethetetlen magatartásra.

### FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Durkheim, E. (1933): *The Division of Labor in Society*. Free Press, New York.
- Farkas Z. (2005): *A kultúra, a szabályok és az intézmények – Társadalomelmélet 3*. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- March, J. G. – Olsen, J. P. (1984): The „New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life” *The American Political Science Review* 78(3): 734-749.

- March, J. G. – Olsen, J. P. (2005): *Elaborating the „New Institutionalism”* Centre for European Studies working paper No. 11. <http://unesco.amu.edu.pl/pdf/olsen2.pdf>  
Letöltve: 2017. 06. 27.
- O’Flynn, J. (2007): “From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications” *The Australian Journal of Public Administration* 66(3): 353-366.
- Ouchi, W. G. (1980): “Markets, Bureaucracies and Clans” *Administrative Science Quarterly*, 25(1): 129-141.
- Paine, L. S. (1994): “Managing for Organizational Integrity” *Harvard Business Review* 1994(3): 106-118.
- Pulay Gy. (2014): “A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által” *Pénzügyi Szemle* 59(2): 151-166.
- Schein, E. H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture *Sloan Management Review*, 25:2 (1984: Winter) p.3.