

Szervezeti hatalmi struktúrák – korrupciós rendszerek

Empíria és elmélet¹

Jávor István

h6503jav@ella.hu

Beérkezés: 2014. 08. 25.

Átdolgozott változat beérkezése: 2014. 10. 22.

Elfogadás: 2014. 11. 12.

ÖSSZEFOGLALÓ: Tanulmányunkban a szervezeti korrupció elemzésével foglalkozunk. Azt vizsgáljuk meg, hogyan jelenik meg a szervezeten belüli korrupció a szervezeti hatalmi struktúra különböző szintjein. Kutatásunk kvalitatív adatgyűjtésen alapul. Az empirikus kutatás elméleti háttérét a szervezeti hatalom elmélete adja. Azt találtuk, hogy a szervezetekben fellelhető tartalékokat, erőforrásokat informálisan és illegálisan reallokálják a szervezeti hatalmi rendszer különböző szintjein. Bár a korrupció megjelenhet kizárólag egyéni érdekeket szolgáló cselekvésként, azonban a legtöbb esetben a szervezeten belüli környezet is látja a korrupciós tranzakciókat, érzékeli a lehetőségeket egyéni haszonra értékesítők magatartását és annak következményeit. Ez a tudás a szervezet irányítási rendszerébe is beépül. A kutatás során két alapvető szervezeti mechanizmust tártunk fel, melyek a korrupció elrejtését szolgálják. A szervezetet irányító domináns koalíció korrupcióját gyakran a középső szakmai terület legalizálja. A másik mechanizmus akkor jelenik meg, amikor erős pozíciójú csoportok képesek a szervezeten belüli és kívüli ellenőrzési rendszereket kikapcsolni, ezzel megakadályozzák, hogy belelássanak informális viszonyaikba. Végezetül tanulmányunk rámutat arra, hogy a korrupció intézményesedik mind a szervezeten belüli, mind a szervezetek közötti viszonyokban, hiszen a szervezeti elitnek olyan komplex korrupciós rendszereket építenek ki, amelyek piacképes árukká válnak. Ezeket az intézményesült korrupciós technikákat és szociális rendszereket korrupciós brókerek értékesítik franchise rendszerként.

Kulcsszavak: szervezeti korrupció, hatalom, hatalmi zónák, technicizálás, vezetés, középvezetés

Majdnem minden korrupciós kapcsolatnak vannak szervezeti aspektusai, mivel a résztvevők vagy szervezeti tagok valamilyen formában kapcsolódnak szervezetekhez. A korrupcióval foglalkozó társadalomtudományos szakirodalom túlzottan leegyszerűsíti vagy teljesen figyelmen kívül hagyja a jelenség szervezeti vonatkozásait. A szervezeti viszonyokkal foglalkozó szakirodalomban szintén ritkán találkozunk a korrupció jelenségét elemző munkákkal. Az, hogy a szervezeti szempontok ritkán

¹ A kutatást támogatta az ELTE TÁTK. Az interjúk nagy részét Jancsi Dávid készítette (CUNY, New York).

kerülnek előtérbe a korrupció tanulmányozásakor, nagyrészt annak is köszönhető, hogy szervezeti szinten rendkívül nehéz empirikus adatokat gyűjteni a jelenségről.

A kutatásunk célja az volt, hogy kimutassuk, milyen módon és irányba befolyásolják a korrupció különböző formái – akár egyéni, csoportos vagy szervezeti jelenségről van szó – a szervezeti működést. Rámutatunk arra is, hogy a korrupció jelentős részben csak úgy érthető meg, ha a szervezeti aspektust is figyelembe vesszük. A közlekedési rendőr egyéni korrupciója csak úgy elemezhető, ha látjuk, hogy mögötte szervezeti erőforrást (hivatali hatalom), szervezeti bevételt (bírságkassza) értékesít, és közben visszatükröződik benne a szervezeti kultúra és ellenőrzés helyzete is. Természetesen az erkölcsi stb. megközelítésnek is fontos relevanciája lehet, tanulmányunk azonban a szervezeti aspektussal foglalkozik. Másik, kutatásunkat megalapozó szempont az volt, hogy milyen kapcsolat mutatható ki a korrupció kialakulása, működése, formája és a szervezeti hatalmi struktúra között. A szervezeti korrupció különbözik-e a hierarchia felső, középső és alsó szintjein? Vajon függ-e attól a korrupció szervezeten belüli technikája, lehetősége, az illegálisan felhasználható erőforrások fajtája és a megszerezhető haszon mértéke, hogy ki milyen helyet foglal el a szervezeti hatalmi struktúrában? A különböző szereplők számára milyen szervezeti mechanizmusok teszik lehetővé a korrupciót?

Elméleti megközelítés

Cikkünkben kidolgoztuk a szervezeti korrupció szervezeti hatalmi megközelítésen (Jávor 1988, 2007) alapuló elméletét. A felvázolt modellek empirikus hátterét 42 mélyinterjú adja, melyeket 2009 decembere és 2010 júliusa között készítettünk felső vezetőkkel, középszintű menedzserekkel és szakemberekkel, alacsonyabb beosztású alkalmazottakkal, politikusokkal és oknyomozó újságírókkal. A mintában központi kormányzati, valamint önkormányzati intézmények, állami és magánvállalatok egyaránt szerepelnek.

Pinton, Leana és Pil (2008) a szervezeti korrupciós irodalomban megkülönböztették a motivációs és a lehetőségkihasználási megközelítéseket. A szervezeti hatalom szempontú megközelítésünk a szakirodalomhoz képest új elemeket tartalmaz. A hatalmi megközelítésünket három definíció alapján alakítottuk ki. Alapja Dahl (1957: 3) meghatározása, amely szerint „A-nak olyan mértékben van hatalma B felett, amilyen mértékben rá tudja venni B-t olyan cselekedetekre, amelyet az egyébként nem tett volna”. Megjegyzi még Dahl, hogy a hatalom olyan lehetőségek, erőforrások stb. felhasználását jelenti, amelyekkel mások viselkedése befolyásolható. Bacharac és Lawler (1981: 45) kiemelik a végeredmény fontosságát, vagyis csak a sikeres alkalmazás esetén beszélhetünk hatalomról. Végül fontosnak tartjuk Pfeffer (1992: 77) megjegyzését is, amely szerint a hatalom a képesség, a stílus, a kapacitás (egyéni lehetőségek és adottságok), valamint a szituáció együttese alapján válhat hatékonnyá.

A korrupció értelmezése szempontjából fontos az aktív és passzív hatalom fogalmának (Jávor 1983) megkülönböztetése. Aktív hatalomnak nevezzük a hatalomnak azt a dimenzióját, amely lehetőséget teremt mások cselekedeteinek befolyásolására saját érdekében. A passzív hatalom pedig lehetőséget teremt a védekezésre, vagyis másoknak érdekei, céljai elleni fellépésének megakadályozására. A korrupció szempontjából ez azt jelenti, hogy az aktív hatalom lehetővé teszi a korrupció feltételeinek kialakítását, megszervezését és lebonyolítását. Míg a passzív hatalom teszi lehetővé a védekezést, vagyis az ellenőrzés kikapcsolását, a nyomok eltüntetését vagy megfelelő fedő történet kialakítását.

Ezek után rátérünk a korrupció meghatározására is. Alapvetően elfogadjuk Sherman (1980) és Anand et al. (2004) megközelítését, amely szerint a korrupció az autoritás olyan nem megfelelő alkalmazása, amely célja az egyéni, szervezeti egység szintű vagy szervezeti haszon elérése. Lange (2008) kiemeli a korrupció, a szervezeti erőforrások nem megfelelő felhasználását, mint a korrupció fontos tartalmi elemét.

A hatalmi megközelítésünk a korrupció két fontos elemét emeli ki. Egyrészt a szervezeti (szervezetben belüli és szervezetközi) korrupció lényege, hogy egyes szereplők a szervezetből a piacon (adminisztratív, gazdasági vagy személyi kapcsolati) értékesíthető erőforrásokat nyerjenek ki. Ezeket az erőforrásokat pedig értékesítik (csere). Erőforrás lehet a pénz, mérlegelési jog használata, ügyek gyorsítása vagy lassítása, jogi erőforrások (szerződésekbe „sajátos” feltételek beépítése), hivatali hatalom, hatósági jogkörök alkalmazásának „piacra dobása”. Az értékesítés jellemzője pedig a csere, amikor a kinyert erőforrásokat ott, akkor, olyan módon és olyan helyzetben értékesítik, amely jogilag, erkölcsileg nem szabályos (vagy eszközében, vagy céljában). Így egy ügy gyorsítását lehet szabályosan jogilag korrekten, de lehet illegális vagy fiktív okokra hivatkozva is végrehajtani.

Ezért a hatalmi megközelítésnél ki kell emelni azt, amit fejőstehén-problémaként fogalmaztunk meg (Jancsics és Jávor 2012): honnan, milyen szervezettől és hogyan lehet kinyerni a korrupciós üzlethez felhasznált erőforrásokat. Fejőstehének neveztük azt a szervezetet, ahonnan a korrupciós kapcsolat, hálózat szereplői kinyerik a piacon eladható erőforrásokat. E mögött technikák, személyek, személyi kapcsolatok jelennek meg. A másik része a korrupciónak a kinyert erőforrások értékesítése, amely szintén technikákat, személyeket, személyi kapcsolatokat foglal magában. Végül a passzív hatalommal élést kell kiemelnünk, amely lényege az, hogy az egész ügyletet legálisnak kell feltüntetni, és a tényleges indokokat, megegyezéseket, cselekedeteket el kell rejtetni vagy ki kell vonni a láthatóság, kontroll, bizonyíthatóság alól.

Ez a megközelítés egyben rávilágít arra, miért tekintünk minden korrupciót szervezeti korrupciónak. Ugyanis minden fázisban szervezeti erőforrásokról és azok szervezeti hatásáról van szó. Függetlenül attól, hogy a tényleges cselekedet esetleg egy személy eseti akciója volt-e vagy a szervezetet irányítók által kialakított gyakorlat.

Empirikus kutatásunk során az alábbi korrupciós szervezeti hatalmi modelleket vettük figyelembe:

1. *Informális szervezeti klikkek* (vagyis szorosán és bizalmasan, titokban összejátszó személyek együttese)

A szervezeteken belül három jellegzetes informális klikket fogunk megkülönböztetni (Jávor 1986). A klikkek első formája arra irányul, hogy megvalósítsa általában az informális alkukat és mögöttük a szervezeti információk, illegális tevékenységek és a formális szervezetek (szabályok, dokumentumok) manipulációját, miközben megakadályozza az ezekhez kapcsolódó ellenőrzést. Az ilyen klikkek megpróbálják elérni, hogy a szervezeten belüli összes ellenőrzési ponton legyen a klikk érdekeit képviselő emberük, vagy hogy olyan laza legyen a dokumentálás, amely alapján lehetetlenné válik az ellenőrzés. Az idézett kézirat egy olyan esetet tárt fel, amikor egy belső hatpéldányos raktári bizonylat minden bizonylatlerakási helyén volt a klikknek egy embere, és így a raktárból a hamisított bizonylatokkal kivitt áru mennyisége követhetetlené vált. Vagyis a teljes kontrollkört kikapcsolta a klikk (minden ellenőrzési ponton be tudott avatkozni). Általánosságban ezt úgy fogalmazhatjuk meg, hogy az összes kontrollpont személyi kapcsolatokkal, ellenőrizhető információkkal, dokumentumok manipulálásával, érdekmegegyezésekkel vagy más módon kikapcsolható.

Az informális klikkek második típusa az, amikor egyes tagok, fontos információ birtokló személyek és az általuk átadott/kiszivárogtatott információ lehetőséget teremt a klikk érdekei ellen ható lépések kikerülésére, például váratlan ellenőrzésekre való felkészülésre (vagyis védelemre: passzív hatalom), vagy folyó ügyek érdemi befolyásolására (például pályázatoknál: aktív hatalom).

A harmadik fajta klikk azokból a személyekből áll, akik képesek az informális megegyezéseket legalizálni. Ezek olyan egyének, testületek, akik/amelyek lényeges kérdésekben döntési helyzetben vannak (pl. személyi, erőforrás-elosztási, fejlesztési kérdések), vagy ilyen döntést hozó testületeket befolyásolni, manipulálni tudnak. Az ilyen klikkek sokszor igen zárt személyi csoportot hoznak létre, de külső szakértőkkel is legalizálhatják munkájukat.

Az informális klikkek tevékenységének az a sajátossága, hogy nem a szervezet fizet a munkájukért, hanem a résztvevők „jutalmazzák” meg magukat azzal, hogy saját haszonra hasznosítanak szervezeti erőforrásokat. A klikkek tehát csak akkor működnek, ha minden résztvevő hasznot remél. A korrupciós klikkek abban különböznek a tipikus informális klikkektől, hogy esetükben sokan félelemből vesznek részt vagy hallgatnak. Erre sokszor ráépül egy sajátos vezetési rendszer is.

2. *Korrupciós vezetési rendszer*

A korrupciós vezetési rendszeren azt értjük, hogy a vezetés (egyes vezetők) a korrupciót a beosztottak és vezetőtársak kapcsolatában a vezetési munka részének tekinti(k). Ennek a rendszernek az alapelemei közé tartozik a jutalmazás (fizetésemelés, jutalom, előrejutás), a megfélemlítés és az illegális tevékenységbe kényszerítés.

Az alábbi példán bemutatjuk a korrupciós vezetési rendszer egy lehetséges modelljét. A vezető ki akarja választani bizalmi embereit. Őket formálisan jobban megfizeti. Azonban nem csak annak van ára, ha valaki valamilyen munkatevékenységet végez a szervezet számára, hanem a politikai megbízhatóságnak is. Ezért a fizetések emiatt egyes embereknél feltűnően magasak lesznek. A főnök emberének lenni hasznos, de konfliktusos is, így a bukás nagyobb kockázata miatt esetleg magas végkielégítésre is számíthatnak (kockázatok lehetnek: elbocsátás, felelősség vállalása, jól fizető állás, személyes reputáció elvesztése, egészen a büntetőjogi kockázatig). Azonban cserébe extra lojalitást is elvár a vezetés tőlük, amely jelentheti például a szervezet érdekében tett és a magánérdekeket is vegyítő illegális tevékenység, korrupció támogatását.

A felső és középszint, a szervezet szakmai területei tehát érintetté válnak az illegális cselekedetekben. A szervezeti elit is veszélyben érezheti magát, hiszen elkerülhetetlen, hogy az alattuk levő bizalmi csapat ne lásson bele illegális cselekedeteikbe. Ennek kompenzációjára nem elégséges válasz a nagyobb jutalmazás, mert az illegális cselekedeteknek rendkívül nagy a kockázata. Így a középszinttől kikényszerítik (egyben motiválják is őket arra), hogy a szervezet érdekében aktívan részt vegyenek a korrupciós üzletekben. Ennek keretében saját ismeretségi körükből hozhatnak szakértőt, beszállítót, szolgáltatókat stb., vagyis megengedik nekik, hogy a szervezetet saját hasznukra is használják illegálisan. Ezzel azonban zsarolhatóvá is válnak. Ebben az esetben tehát a hatalom működésének egyik alaptétele jelenik meg: a bizalom alapja a fenyegetettség és a félelem.

3. *Piacképes rendszerek jelennek meg: korrupciós franchise*

A szervezeteken belüli és szervezeteken kívüli korrupciós kapcsolatok stabil virtuális szervezetekké állnak össze, virtuális struktúrával, folyamatokkal és informális kapcsolati hálókkal. A virtuális szervezet jellemzője, hogy a kapcsolatok nem válnak formálissá, a tudást, embereket és technológiákat szervezik össze, nem pedig a stabil eljárásokat, folyamatokat. Így az interneten együttműködő fejlesztési csoport összeadja tudását, de nincs közöttük organikus csoportkapcsolat. Ugyanez igaz a szervezetek között kialakult virtuális szervezetekre is (Strang és Sine 2005). Ezek virtuálisak, mert nem láthatóak, nem alakult ki a formális struktúra. Azonban stabil szervezetszerű formációk, amelyek feléleszthetők, bármikor igen nagy működési biztonsággal elindíthatók. Ezek a stabil, korrupciós rendszerek nem csak arra alkalmasak, hogy egy-egy ügyletet lebonyolítsanak a centrális résztvevők érdekében, hanem folyamatos működésre is képesek. Ezeket a rendszereket korrupciós brókerek (akik a korrupciós hálózatok egyes csoportjait összekapcsolják) kötik össze. Kapcsolatot alakítanak ki ismeretlenek között, személyükben garantálják a megbízhatóságot, az illegális pénzek korrekt elosztását, stb. Megjelennek olyan korrupciós brókerek is, akik kész rendszereket árulnak egy-egy ügylet lebonyolítására. Szervezeti eljárásokat, technikákat, amelyeket megbízás esetén korrupciós tanácsadóként készek kiépíteni és átültetni különböző helyzetekre. Vagyis szociális rendszereket,

szervezeti kapcsolatrendszereket franchise-szerűen értékesítenek. A korrupciós tranzakciókat elvégezni képes szervezetek és szervezetközi struktúrák így szabályos piacképes áruvá váltak.

Szakirodalmi áttekintés

A korrupcióval foglalkozó szervezeti szakirodalom visszatérő problémája, hogy vajon a szervezeti korrupciót egyéni vagy szervezeti problémaként kell-e kezelni, értelmezni (Coleman 1987; Wheeler és Rothman 1982). Ezt a kérdést az irodalom férges alma (*bad apple*), rohadt hordó (*bad barraels*) dichotómiaként fogalmazza meg (Brass et al. 1998; Ashford et al. 2008; Pinto et al. 2008). A „férges alma” modell elnevezés arra utal, hogy a szervezeti korrupció leginkább egyéni mohóságra, a tisztesség hiányára vagy éppen etikai gyengeségre vezethető vissza (Trevino 1986). Ez a megközelítés leginkább az egyéni haszonra való törekvést emeli ki, a formális szabályok és szervezeti célok megsértése árán. Ezek szerint a korrupció nem más, mint a szervezet patológikus működése, amely a szervezet számára veszteségeket okoz, aláássa a szabályok és normák érvényesülését. Továbbá, megnehezíti a szervezeti célok elérését, sőt veszélyeztetheti az egész szervezet túlélési céljait is (Robinson és Bennett 1995; Murphy 1993; Lange 2008; Aguilera és Vadera 2007). Ez nem más, mint a korrupciós ügyletek szervezet kontra egyén típusú felfogása, a szervezet kárára.

A „rohadt hordó” megközelítés lényege, hogy a szervezeti korrupció nem esetleges egyéni cselekvéseken alapul, hanem a szervezet struktúrájának és folyamatainak rendszerszintű következménye (Vaughan 1999). Ennek az iskolának a kutatói abból az irányból közelítik meg a kérdést, hogy a szervezeti korrupció és korrump viselkedés alapvetően összhangban állhat a szervezeti célokkal, vagyis nem egyéni akciókról és érdekérvényesítésről van szó. Az illegális cselekedetek elsődleges haszonélvezője a szervezet, és nem az egyén (Schrager és Short 1978; Marshal 1990).

Stanton Wheeler és Mitchell Lewis Rothman (1982) amellet állnak ki, hogy a szervezeti környezet sokkal nagyobb lehetőségeket biztosít az illegális tevékenységek számára, mint amit az egyéni fehérgalléros bűnözők el tudnak érni. A szervezeti lehetőségek, az ott megjelenő igen komplex viszonyok rendkívül kifinomult technikákat hívtak életre. A szervezeten belül elrejthető a felelősség, jelentős erőforrások állnak rendelkezésre az illegális cselekedetek elrejtésére, az egyéni vagy csoportos érdekek védelmére, a felelősség alól való kibúvársra. Az illegális szervezeti viselkedések általában adminisztratív hibaként, polgárjogi (vagyoni) felelősségként jelennek meg. Kevésbé kriminalizálódnak, mint az egyéni illegális cselekvések, amelyek legtöbbször a büntetőjog kategóriájába esnek (Edelhertz 1970: 21). A rendkívül bonyolult szervezeten belüli viszonyok, feladat- és felelősségmegosztás miatt nehéz rámutatni a felelősökre (Schrager és Short 1978). Az ügyek összetett pénzügyi és jogi vonatkozásai miatt a szervezeti bűnözés területén sokszor az ügyészek sem ké-

pesek átlátni a helyzetet belső informátorok, szakértők segítségével, így sokkal nehezebb, problematikusabb az ilyen bűncselekmények feltárása, mint a közönséges bűncselekmények esetében (Katz 1979a).

A kutatók között viszonylagos egyetértés mutatkozik abban, hogy az illegális szervezeti magatartásért legtöbbször a hierarchia felső szintje a felelős (Gellerman 1986; Daboub et al. 1995). Lawrence Sherman (1980) modelljében felhasználja Thompson (1967: 128) dominánskoalíció-elméletét. Thompson domináns koalíciónak nevezi azt a hatalmi csoportot (elitet), amelynek elég hatalma van ahhoz, hogy a szervezet formális céljaitól eltérő operatív célokat határozzon meg. Sherman megközelítésében a domináns koalíció által felállított operatív (valós: vagyis ténylegesen megvalósuló) célok összhangban állhatnak a korrupcióval, sőt gyakran maga a korrupció válik operacionális céllá.

Más kutatók úgy vélik, a szervezetek azért korrumpálódnak el, mert a vezetés szinte megvalósíthatatlan pénzügyi vagy kereskedelmi célokat tűz ki. Ezek eléréséhez pedig sokszor elégtelenek a törvényes eszközök. A vezetők behunyják a szemüket a törvénytelen megoldások előtt. Ennél azonban sokszor több is igaz. Arra kényszerítik az alkalmazottakat, hogy szegjék meg a szabályokat, minden áron teljesítsék a célokat (MacLean 2001), és ezzel gyakorlatilag a szervezeten belül kialakítják és elterjesztik a korrupció kultúráját (Ashfort et al. 2008; Toffer 2003). Ashforth és Anand (2003) arra hívták fel a figyelmet, hogy a vezetők olyan nyílt és rejtett ellenőrzési technikákkal, ösztönzési eszközökkel és szocializációs folyamatok kialakításának lehetőségével rendelkeznek, amelyekkel ki tudják kényszeríteni a korrupciót. A korrupció sokszor a szervezet rutintevékenységévé válik, intézményesedik. Végül a korrupció annyira beivódik a szervezet mindennapjaiba, hogy ez lesz az elvárt viselkedés, szervezeti normává válik (Ashforth és Anand 2003).

Jonathan Pinto és szerzőtársai (2008) megkülönböztették egymástól a szervezeti és az egyéni korrupciót. Álláspontjuk szerint a „korrupt egyének szervezete” egy alulról felfele (*bottom-up*) kialakuló jelenség, ahol a korrupció haszonélvezői az egyes egyének lesznek, és a költségek a szervezetenél csapódnak le. Ez a típusú korrupció alapvetően az alsóbb szervezeti szinteken jelenik meg, és a jelenség általában szervezeten belül marad. Ezzel ellentétben a felülről lefele irányuló terjedés esetén (*top-down*) a domináns koalíció kezdeményezi a szervezeti korrupciót, és ennek a haszonélvezője maga a szervezet. Ez a korrupció tipikusan a szervezet kulcsfontosságú tevékenységei (*core*) köré épül, és gyakran külső szereplők is részeseivé válnak a korrupciós rendszernek.

Nagyon kevés tanulmány foglalkozik a szervezeten átívelő korrupciós viszonyokkal. Vaughan (1982a) arra mutatott rá, hogy a szervezetek közötti tranzakciók egyre összetettebbé válnak, ennek következtében a szervezeti döntések sokkal inkább piaci jelzésekre reagálnak, és kevesebb lehetőség van a részletes elemzésekre. Azonban a piaci jelzések könnyen manipulálhatóak, és a szervezetek közötti kapcsolatokba emiatt sokszor épülnek be illegális akciók, információk, rejtett manipuláci-

ók, a lebukás legkisebb veszélye nélkül. Az illegális akciók felbukkanásának sikeres terepe lehet az, ha a szervezetek viselkedése merev, bürokratikus, lassan, nehezen lehet az erőforrásokhoz hozzáférni. Ekkor az egyes szervezetek sikeresen képesek megfélemlíteni az erőforrások elérésének kevésbé törvényes, rugalmasabb útjait is. Kitty Calavita (1997) társaival együtt azt találta, hogy az 1980-as amerikai hitelválság alatt a vállalattulajdonosok és a menedzserek szervezetközi kollektív sikkasztási hálózatokat hoztak létre. Ezek a hálózatok belső és külső embereket vontak be, és jól kidolgozott adminisztratív manipulációkkal fedték el a valódi ügyleteket. A szerzők azt a következtetést vonták le, hogy ez a kollektív sikkasztás az egyik legjellegzetesebb huszadik század végi szervezeti bűnözési formává válhat.

A hazai korrupcióval kapcsolatos kutatás inkább a közgazdasági megközelítést preferálja az úgynevezett ügynökelmélet alapján. Az ügynök (megbízott) feláldozza megbízójának érdekeit a saját haszna érdekében (Carter-Bresson 2001). E modell alapján elemezték az energiapiac szabályozását (Szántó és Tóth 2011; Szántó, Tóth és Varga 2012). Inkább büntetőjogi megközelítésen alapul Balogh elemzése (2011) a korrupció elterjedésével kapcsolatban.

Az egyes irányzatok számos fontos szempontját fedték fel annak a kérdésnek, hogy a szervezeti korrupciót minek tekintsük: egyéni, vagy szervezeti kérdésnek. Azonban ezek a felvetések inkább az elméleti modell szintjén maradtak, és ritkán mentek el a részletes empirikus elemzés irányába (különösen a szervezeten belüli viszonyok tekintetében). Olyan fontos kérdések maradtak megválaszolatlanok, mint: mi a kapcsolat a szervezet különböző szintjein jelen levő korrump szereplők között? Hogyan intézményesül az egyéni korrupció a szervezetben, milyenek a szervezeti hatásai? Az egyes szintek belelátnak-e más szintek korrupciós játszmáiba?

Kutatási stratégia és empiria

A kutatás folyamán 42 mélyinterjút készítettünk Budapesten 2009 decembere és 2010 júliusa között. A korrupció rejtett cselekvés, a résztvevők tudatos és kifinomult módszerekkel igyekeznek titokban tartani tevékenységüket. Az interjúalanyok kiválasztása során a hólabdamódszert alkalmaztuk. Ezt a technikát akkor szokták alkalmazni, amikor nehéz beazonosítani az interjúalanyokat, és a kapcsolatfelvétel is nehézségekbe ütközik. A hólabdamódszer egy olyan eljárás, amikor az adatgyűjtés folyamatában az egyik interjúalany ajánlásával jutunk el a következőhöz, aki a téma szempontjából releváns információkkal rendelkezik. Az egyik alany ajánlja a kutatónak a következő interjút adót, de úgy, hogy általában előzetesen a hozzájárulását kéri ahhoz, hogy kutatók kapcsolatba léphessenek vele. Ideális esetben a kutató a két interjúalany között meglévő bizalmi viszony és a személyes ajánlás révén olyan bizalmas információkhoz is hozzájuthat, melyekhez „idegenként” nem férhetne hozzá. A téma jellegét tekintetbe véve ez látszott az egyedüli eredményes módszernek. Az 1. táblázat (lásd *Függelék*) összegzi a válaszolók szervezeti hátterét. A válaszolók

29%-a volt kormányzati (állami vagy önkormányzati) személy, 19% állami vállalati tag, és 38% dolgozott magáncégeknel. Egy másik dimenzió szerint 36% felső vezető, 29% középvezető vagy szakember volt, és 21% alsóbb szintű alkalmazottként dolgozott. Ezenkívül négy olyan tényfeltáró újságíróval is készítettünk interjút, akik az utóbbi időkben országos botrányokat okozó ügyeket tártak fel. Ezek eredményeként számos politikus és vezető beosztású személy került börtönbe. Ezek az újságírók nemcsak komoly tényanyaggal rendelkeztek, hanem közvetlen és közvetett információik útján ráláttak az egész rendszer működésére is. Követték a piszkos pénzek útját, az állami, magáncégekben át az offshore cégekig. A cégbírósági adatok böngészésével és elemzésével feltártak rejtett tulajdonosi struktúrákat, összefonódó céges igazgatóságokat és azok hálózatát.

Összességében 63 óra interjúanyagot gyűjtöttünk össze és gépeltünk le. A minta kiválasztása során olyan interjúalanyokat kerestünk, akik részt vettek már korrupciós tranzakciókban vagy közvetlen rálátásuk volt a szervezetben zajló korrupciós ügyletekre. Igyekeztünk minden szervezeti szinten és szektorban jelölteket találni. Tudatosan kerestük a valóságos korrupciós eseteket. Félig strukturált mélyinterjúkat készítettünk, azaz csak kevésbé irányítottuk a beszélgetés menetét, legtöbbször hagytuk az alanyainknak, hogy szabadon meséljenek személyes korrupciós tapasztalataikról. Igyekeztünk minél részletesebb leírásokat gyűjteni igazi korrupciós ügyletekről, az illegális tevékenység jellegéről, a benne részt vevő szereplőkről, a köztük lévő viszonyról és interakciókról. Elsősorban az érdekelt minket, hogy hogyan jöttek létre a korrupciós hálózatok, a felek hogyan találtak egymásra, hányan vettek részt az ügyletben, kinek mi volt a szerepe, ismétlődtek-e a korrupciós cserék, milyen erőforrásokat használtak fel, hogyan próbálták meg elrejtetni, legalizálni a korrupciót, hogyan kapcsolódott a korrupció a szervezet formális, legális tevékenységéhez stb. Az első interjú felvételekor személyes kapcsolati hálónkon indultunk el. A hólabdamódszernek köszönhetően viszonylag gyorsan eljutottunk a legkülönbözőbb szervezeti szereplőkhöz. A Transparency International magyarországi irodája szintén segített néhány interjú szervezésében. Sokan, szívesen és meglepően őszintén beszéltek a témáról. Habár a mintánk kialakítása nem volt szisztematikus, azaz nem tekinthető reprezentatívnak, azonban végül egy olyan mintához jutottunk, amely a különböző típusú szervezetek (kormányzati, állami és magán), valamint hierarchikus szervezeti pozíciók (felső, középső és legalsó szintek) rendkívül széles skáláját foglalja magában.

Szervezeti korrupció: a szervezeti erőforrások informális reallokációja

A szakirodalom döntő többsége abban az értelemben használja a korrupció fogalmát, hogy a szereplők a legitim hatalmukat tisztességtelen módon használják fel egyéni haszonszerzés céljából (Sherman 1980; Anand et al. 2004). Álláspontunk szerint emellett lényeges, és eddig kevés figyelmet kapott kérdés az is, hogy a szereplők milyen erőforrásokat használnak fel, azokat hogyan szerzik meg tisztességtelen

módon. Ez alapján a jelenség általunk kidolgozott és követett meghatározása a következő: korrupciónak nevezzük az egyéni, csoport- vagy szervezeti érdekek olyan követését, amelynek az eredménye a formálisan elosztott szervezeti erőforrások informális vagy illegális reallokációja. Úgy látjuk, az egyéni korrupciós cselekedeteknek mindig jelentős következményei vannak az egész szervezetre nézve, vagyis a korrupció soha nem egyedi, elkülönülő, izolált jelenség. Még a tisztán egyedi esetknél is kihasználják a szervezeti szabályozás gyengeségeit, az ellenőrzés sajátosságait, a folyamatok szabályozásának hiányosságait, mások figyelmetlenségét, bevonnak másokat legalább szívésségi-informális alapon – függetlenül attól, hogy ezen esetekben tudatos, passzív, vagy nem is érzékelt kapcsolódás van. Érdemtelen az is, hogy az ellenőrzés gyengeségéről beszélhetünk-e, vagy egy jól működő ellenőrzési rendszer kijátszásáról van szó. Mindkét esetben a szervezet rendszerének működése a kulcs, az abban rejlő lehetőségek teszik lehetővé a korrupciót.

James Thompson (1967) szerint bizonyos területek, feladatok és tevékenységek kiemelten fontosak a szervezet számára (szervezeti mag), miközben más területek nincsenek közvetlenül kapcsolatban a kiemelt célokkal. Ez utóbbiak alkotják a szervezet periferiáját. A szervezet viszonylag kevesebb erőforrás kézbe tartására összpontosít a periférikus területeken (Jávor 1988]. A szervezeti aktorok e kevésbé fontos tevékenységi területeken viszonylag nagy manőverezési lehetőségekkel rendelkeznek, több szervezeti erőforrást tudnak „piacra dobni” saját célból és érdekből. A lazább ellenőrzés megteremti a szervezeti erőforrásokkal való manipuláció lehetőségét. A periférián értékesíthetnek vagy vehetnek információkat, lassíthatják vagy felgyorsíthatják az eljárásokat, az ügyek intézését, értelmezési és mérlegelési hatásköröket bocsáthatnak áruba, és lehetőség van a szervezeti pénzek magáncélok érdekében történő felhasználására. Itt az illegális cselekedetek sokkal könnyebben elrejtethetők, és így legalizálhatóak is (Jávor 1983: passzív hatalom és eszközei). A szabályok egyedi értelmezése, a projektek értékelése (Tóth 2010), a korrupció legalizálási technikáival kapcsolatos kifinomult tudás, az információtartalmak átértelmezése mind-mind piacképesé válik ebben a szervezeti környezetben. Ez egészen pontosan azt jelenti, hogy azok a szereplők, akik képesek szervezeti erőforrásokat (ahonnan ki lehet nyerni az erőforrásokat, azt neveztük fejőstehénnek – Jancsics és Jávor 2012) kinyerni a szervezetből, ezt a lehetőségüket a piacon is tudják értékesíteni (például önkormányzati telekértékesítésnél, bírósági eljárásban). Itt az eladó az értékebecslő, amit értékesít, az a szakmai tudás és a manipulálási lehetőség, a vevő pedig az, aki ebből hasznot húz (pl. büntetlenül távozik egy bírósági tárgyalásról). Ha az ingatlanértékesítéshez például testületi jóváhagyás is kell egy önkormányzatnál, akkor a szervezeten belüli manipulálás (hatalmi megközelítés alapján) nyilván sokkal összetettebb. Fenyegetéssel, manipulálással, jutalmazással, kompromisszumokkal kell kialakítani azt a helyzetet, amely alapján kinyerhető a szervezeti erőforrás (kedvező testületi döntés) és a nyereség: áron alul értékesített ingatlan. (A nyereség kivétele, elosztása újabb hatalmi megegyezéseket igényel.)

A szervezet és a domináns koalíció számára ezek a magánérdekű üzletek nem jelentenek olyan erőforrás-elvonást, reallokációt és veszteséget, amely közvetlenül láttható és érzékelhető lenne a kiemelt szervezeti célok szempontjából. Extra jutalékhoz juthatnak azok, akik a kiemelt célok érdekében tesznek extra szolgáltatásokat. Amikor azonban az alsóbb szintű illegális cselekedetek keresztezik a szervezet kiemelt céljait, a szereplők szankciókra számíthatnak. A korrupciónak a fentiekben jelzett megjelenési formája – vagyis azokon a területeken, melyek nem kapcsolódnak közvetlenül a kiemelt szervezeti célokhoz – leginkább az alsó szinteken, és esetenként a középvezetésnél fordul elő. Ezek a szintek az erőforrások bizonyos reallokációja nem lényeges a domináns koalíció számára, amely így sokszor érdektelen a veszteségekkel, azok formájával és nagyságrendjével szemben. Gyakran találkozunk azzal is, hogy a domináns koalíció tudatában van az illegális cselekedeteknek, azonban érdekében áll ezeket elviselni. Van, amikor az alsóbb szintek korrupciójáról szerzett tudását illegális ösztönzéseként használja fel. Így a korrupció egy informális-formális irányítási rendszert alkot (a szervezet menedzselésének részévé válik). Ezt fogjuk a továbbiakban korrupciós menedzsmentrendszernek, illetve -technikának nevezni.

A domináns koalíció szintjén megjelenő korrupció különbözik attól, amit az alsóbb szinteken tapasztalunk. A domináns koalíció alakítja ki a szervezeti működés szabályait, itt van lehetőség azok változtatására, értelmezésére és átértelmezésére. Az elit alakítja ki a formális struktúrát, határozza meg a szervezet kiemelt céljait. A szervezeti hierarchia csúcán összpontosul az erőforrások feletti rendelkezés formális joga, a domináns koalícióban pedig a tényleges rendelkezési hatalom. Itt van elég hatalom és befolyás arra, hogy meghatározzák azoknak az erőforrásoknak a felhasználását, amelyek kisebb vagy nagyobb arányban személyes érdekeket is szolgálhatnak. A domináns koalíciónak megvan a lehetősége arra is, hogy kifinomult technikákat dolgozzon ki a korrupciós tranzakciók legalizálására, ki tudja iktatni a belső és külső kontrollt, elmossa a legális és illegális tevékenység határait. Ezzel rendkívüli nehézségekbe ütközik az ilyen esetek feltárhatósága is.

A domináns koalíció rendszerint beágyazódott a helyi vagy országos politikai, gazdasági, akadémiai és igazságszolgáltatási elitcsoportokba, így kiemelkedően jó lehetősége van arra, hogy látszólagosan tisztességes, törvényes szervezetközi rendszereket működtessen. Emellett fontos megjegyeznünk, hogy ezek a rendszerek nem működhetnek a középszintű menedzsment és a szakértői csoportok aktív vagy passzív segítségével, lojalitása nélkül. Nélkülük nem sikerülne a korrupciós belső és külső kapcsolatok legalizálása.

Mivel a domináns koalíció deklarálja a kiemelt szervezeti célokat, ezért a korrupció mögött gyakran szervezeti érdekek bújnak meg, ugyanakkor az illegális gyakorlat egyéni célokat és érdekeket is szolgál. Úgy is mondhatnánk, hogy a szervezeti célokat – különösen illegális eszközökkel és ezek használatának kockázatával – ingyen senki sem szolgálja. A domináns koalíció tagjai képesek megfizettetni ezt a szervezettel. Legális fizetség az, ha az illegális eszközökkel elért nagyobb ered-

mény után a szervezet jutalmat fizet. Az illegálisan elért eredmények magánhaszonként történő legális jutalmazása mellett a féllegális megoldások – pl. extrém lelépési díjak, szerződési megbízási díjak – és a teljesen illegális megoldások is szerepelnek.

Egy magánszektorban tevékenykedő vállalat felső vezetője említette az egyik interjújában:

„Ha elég hatalmad van, hogy működtess egy korrump rendszert, amelyik hasznot hoz a cégnek hétfőtől csütörtökig, akkor ki akadályozhatna meg abban, hogy ezt a rendszert pénteken a saját magad hasznára működtesd?”

A szervezet formális és informális rendszere tehát teljesen összefonódik és egymásba ágyazódik. A formális rendszer láthatóan jól működik, finanszírozza, monitorozza, motiválja és kontrollálja tagjait, az informális rendszer pedig átértelmezheti az összes folyamatot, kapcsolatot. A reinterpretáció alapja a hatalom, amely természetesen nem mindig esik egybe a formális hierarchiával. Az egyének hasznot húznak a formális, hivatalos rendszerből (fizetés, kapcsolatok, előremenetel stb.), azonban a szervezet illegális, informális „sötét” oldala is hasznot hajt a résztvevőknek.

Az egyik interjút adó mesélte:

„...a rokonom az első osztályban futballozott. Úgy látta, a nála rosszabb játékost játszották, ő pedig alig kapott lehetőséget. Aztán úgy döntött, igent mond az egyik külföldi megkeresésre, és el is szerződött. Később mondta neki el neki egy volt csapattársa, hogy azért mellőzték, mert nem ismerte a rendszert. Aki helyette játszott, az visszafizetett az edzőnek a meccspénzből. Szóval nem ismerte még a kialakult szokást.”

A szervezeti korrupció létrehozza a másodlagos, alternatív allokációs rendszert, amely az elsődleges formális rendszerrel párhuzamosan, vagy éppen helyette allokalja, reallokalja az erőforrásokat, lehetőségeket. A tagok újraosztják a szervezet látható és nem látható erőforrásait, a lehetőségeket, kockázatokat, felelősséget, befolyást és védettséget (Jávor 1988). A szervezet számára az emberek emberi erőforrások, azonban az emberek a szervezetre is úgy tekintenek, mint erőforrásra, amelyet magán- és csoportérdekek szempontjából lehet használni és kiaknázni. Ezt nevezhetnénk a szervezeti korrupció, szervezeti erőforrás informális menedzselésének is. A szervezetben intézményesül az informális, korrupciós irányítási gyakorlat, kialakul a korrupciós menedzsmet. Az irányítás szerves részévé válik a korrupció.

Ezt a kérdést kiemelten fontosnak tartjuk. A hierarchikus viszonyok módosulnak, hiszen a közép és felső szint közötti függőségi viszonyba beépül a korrupció. A felső szint is függhet a középvezetők kezében levő információktól, a korrupcióban részt vevők előrejutását is befolyásolja a kialakult informális kapcsolatrendszer. Keverednek a formális és informális ösztönzés elemei. A kifizetett jutalmak egy része a hivatalos feladatokért, más része a korrupcióban való segítségért kerül kifizetésre.

Egy értékesítési középvezető így mesélt a szervezetben illegálisan felhasználható erőforrásokról:

„...tudod, még az sem számít, hogy a gazdasági válság kellős közepében vagyunk, és az sem, hogy a német anyavállalat egyfolytában baszogat minket. Én minden hónapban ki tu-

dok szedni magamnak néhány százezer forintot [illegálisan] a cégből. Szerintem a főnököm is tud róla, de nem érdekli... és tudod, miért nem? ...mert én sokkal több lóvét hozok nekik... mert az én embereim a salesen rendszeresen hozzák a számokat a németeknek... és ez az, ami egyedül számít.”

Szervezeti hatalmi struktúra

A szervezeti hatalmi struktúra három szintjét különböztethetjük meg (Jávor 1988). Ezek a hatalmi zónák az eltérő szervezeten belüli hatalmi strukturális helyük és hatalmi funkciójuk alapján eltérő korrupciós tevékenységeket tesznek lehetővé. Ennek megfelelően eltérő módon, mennyiségben és minőségben képesek kinyerni és értékesíteni a szervezet erőforrásait a korrupció érdekében. A hatalmi zóna alapját Thomson (1967) munkájáig vezetjük vissza. Ő megkülönböztette a domináns koalíciót, amelyik a szervezet kulcsfontosságú erőforrásait kontroll alatt tartja (ez legtöbbször különbözik a felső vezetéstől). A 'hatalmi zóna' megnevezés arra utal, hogy a szervezet hatalmi rendszerében sajátos, másoktól (más csoportoktól) eltérő és jól megkülönböztethető szerepe, funkciója van. A hatalmi közvetítő zóna (amely a középvezetés egy részét és egyes szakértőket foglalja magában) szerepe, hogy a felső szinten hozott politikai döntéseket szakmailag kidolgozza, és lefordítsa szakmai nyelvre, számokra, szabályokra, számítási eljárásokra. Lentről felfele pedig az alsó szintű érdekeket csatornázza be szakmai megoldásokba. Végül, a végrehajtási zóna, amely jellemzően beosztottakból (vagy egyes alsó szintű vezetőkből) áll, az operatív megvalósításban vesz részt, vagyis csak alkalmazza a technológiát, elvégzi a feladatokat, végrehajt.

A hatalmi struktúra ilyen szerkezeti megosztásának a korrupció szempontjából is jelentősége van. A domináns koalíció képes a szervezet kontrollmechanizmusait kikapcsolni. A középső szinten elhelyezkedő hatalmi közvetítő zóna szereplőinek csak a kontroll kijátszására van lehetőségük (pl. információk feldolgozásának manipulálásával), az alsó szint pedig csak a kontroll (pl. vezetői ellenőrzés) egyes hiányosságait tudja saját érdekében kihasználni, lokális szinten.

A hatalmi struktúra a végrehajtó szinten: a végrehajtás hatalmi zónája

Ezen a szinten viszonylag egyszerű mérni a teljesítményeket, ellenőrizni a tevékenységet. Ennek a zónának a tagjai kevesebb informális manőverezési lehetőséggel rendelkeznek. A tagoknak nincs jelentős befolyása a fontos szervezeti döntésekre az erőforrások elosztásával és felhasználásával kapcsolatosan. Képesek azonban bizonyos mértékben befolyásolni és kihasználni a lokális lehetőségeket, saját érdekeik alapján. Értékesíteni tudnak bizonyos szervezeti erőforrásokat azzal, hogy gyorsítják, vagy éppen lassítják a szervezeti ügymenetet, játszanak az idővel, visszatartanak információt, vagy éppen az engedélyezési folyamatokat manipulálják. Azok

a szervezeti tagok, akik a szervezet határainál tevékenykednek (határtevékenység, Tushman 1977), különösen jól tudják meglevő külső kapcsolataikat és szervezeti jogosítványaikat értékesíteni. Habár az első szintű korrupciós rendszer általában az egyéni érdekeket szolgálja, az erőforrások értékesítése esetenként megkívánja a másokkal való kooperációt is.

A végrehajtó szint tagjai közötti összejátszásról egy budapesti uszoda pénztárosa mesélt nekünk:

„A beengedők »meghekkelték« az egész rendszert. Azt csinálják, hogy visszattartják a beengedőkaput, úgy, hogy ne az forduljon át, és a következő vendégnek a jegyét, ami igazából egy kis elektronikus kártya, nem húzzák be a szkenneren. Az ember átmegy a visszattartott beléptetőn úgy, hogy nincs behúzva a jegye... érted, nincs regisztrálva. A használatlan jegyet visszahozzák nekem, és én újra eladom... de ez már tiszta nyereség nekünk. A nap végén elfelezzük, amit kerestünk. A vezetés nem vesz észre semmit... nekik tökmindegy, hogy 3000 vagy 3100 vendég jön egy nap. Egyedül az úszásoktatók vágják, hogy mi van, de ők nem szólnak senkinek, mert a rokonaikat és a családtagjaikat ingyen beengedjük.”

Az ebben a hatalmi zónában tevékenykedők nem vesznek részt a nagy szervezeti játszmákban és illegális üzletekben, azonban pletykákon és legendákon keresztül érzékelik a magasabb szint korrupcióját. Ez a tudás nem adja meg számukra a beleszólás, egyezkedés lehetőségét, mivel nem teljesen értik a folyamatokat és nincs a kezükben bizonyíték a vezetők korrupciójáról. Nem rendelkeznek hatalmi eszközökkel, hogy beleszóljanak ezekbe az ügyekbe. Sőt eszközök és hatalom híján éppen fordított a helyzet, ki vannak szolgáltatva, hiszen – habár csak pletykák formájában – a közép- és felső szintről kellemetlen, veszélyes tudással, információval rendelkeznek. Így ennek a nyílt kommunikációja, felhasználása könnyen súlyos következményekkel járhat, egészen az elbocsátásig.

Korrupció középszinten: A hatalmi közvetítő zónában

A második, középső hatalmi zóna fontos hatalmi közvetítő funkcióval rendelkezik. Ez a szakértők, középvezetők területe. A terület egyik legfontosabb feladata, hogy közvetítsen a domináns koalíció felé. Lefordítja a hatalomban levők döntéseit a formális eljárások nyelvére (pl. formális eljárások nyelve: a belső pályázat kiírása egy pozícióra, amelyben olyan feltételeket adnak meg, hogy az előzetes megegyezés érvényesülhessen: személyi kérdésekről való megegyezés). A közvetítő zóna „technicizálja” azokat a megállapodásokat, érdekkompromisszumokat, döntéseket, amelyek az elit köreiben születtek. Szabályokká, eljárásokká, számokká, technikai megoldásokká, vagy épp jogilag korrekt dokumentumokká alakítja őket.

Tehát a hatalmi közvetítő zóna legalizálja a hatalmi és érdekmegállapodásokat. A hatalmi erőviszonyokból, érdekkompromisszumokból azokat elfedő „fordításokat” készít, műszaki megoldások, szerződési feltételek, gazdaságossági adatok, eljárási lépések stb. formájában. A konfliktusokat teljesítményértékelésre transzfor-

málja, amelyben jövedelem, bónusz és egyéb ösztönzés képében jelenik meg az emberek megvásárlása.

Ezt a következő eseten keresztül világítanánk meg. Az egyik állami intézmény gépkocsi-beszerzésre közbeszerzési pályázatot írt ki. A domináns koalíció egyik klikkje (részcsoportja) előre megállapodott a nyertes céggel (hatalmi kompromisszum). Ezt a megállapodást fordították le a közvetítő zóna szakemberei olyan, a kiírásban szereplő műszaki feltételekké, amelyek kizárták a versenytársakat és csak egyetlen pályázóra illettek. Jogilag is olyan feltételeket fogalmaztak meg, amelyekben előre megállapodtak, ahogy a gazdasági, fizetési kondíciók pénzügytechnikai feltételei is ellehetetlenítették a többi pályázót. A résztvevők számára fiktív célfeladatokat is kiírtak, amelyeket akkor ismertek el teljesítettként (vagyis akkor legalizálták a korrupcióban való részvételt és jutalmazták meg őket), amikor az üzlet lebonyolódott. Látszólag teljesen legális módon fizettek ki korrupciós pénzeket, vettek meg embereket a cél érdekében.

Ez a zóna alkalmas arra – és így nagyon fontos szerep jut a számára –, hogy a korrupciós üzleteket is legalizálja, a mögötte álló érdekmegállapodásokat eltakarja. A szakértők és vezetők ezen a szinten olyan megfoghatatlan „ezoterikus” tudással bírnak, szemben például a végrehajtó szint jól mérhető és ellenőrizhető tudásával, amelynek segítségével a kontrollmechanizmusok tudatos kiiktatását észrevétlenül a formális szervezeti működés maszkja mögé képesek rejteni (Tóth 2010). Az ezoterikus tudás azt jelenti, hogy a tényeket, összefüggéseket a szakma sajátos értelmezési, érvelési rendszerébe tudják elhelyezni. Ezek az értelmezések számos szabályozás, állásfoglalás, tapasztalat és szakmai kultúra, érték (preferencia, fontossági súlyozás) együttes értelmezését foglalják magukban. Ami a tapasztalattal nem rendelkező szereplők számára ezoterikus tudásnak látszik, ami túlmegy a tények, összefüggések egyszerű felfogásán, értelmezésén. Mondhatnánk, minden „fizikának”, szakmának van egy metafizikája is.

Közismert a hazai közbeszerzés folyamatában az informális megállapodások, az illegális, korrupciós egyeztetések nagy száma. Sokszor az állami vagy önkormányzati vezetők és magáncégek vezetői olyan megállapodásokat kötnek egymással, amelyekben már előre megegyeztek abban, ki fog nyerni és mennyi lesz a szétosztható magánhaszon. Azonban a résztvevőknek le kell játszaniuk a formális eljárást, szinte szimulálni kell a törvényességet. Ki kell dolgozni a versenytársak kirekesztésének technikáját is. Ehhez kell a közvetítő zóna, amely alkalmas arra, hogy a korrupciós megállapodásokat a pályázati kiírás gazdasági, műszaki, jogi stb. feltételeivé téve, legalizálja a mögöttes alkukat. A zóna kialakítja a politikai szereplőkkel (domináns koalíció) együtt a folyamat szimulálásának technológiáját, a versenytársak kizárásának módszerét és eszközeit, az egyéni nyereségek beépítésének, kinyerésének és elosztásának jogi, szervezeti stb. formáit és eljárásait. Végül is ezek együttese teszi lehetővé a „korrekt” győzelmet a korrupciós szereplő számára. Ezt nevezzük legális korrupciónak: vagyis mikor a folyamat minden eleme törvényes, de az egész mögött olyan korrupciós megállapodások

rejlenek, amelyek a legális folyamatot szimulált folyamattá teszik, elrejtik a tényleges tartalmat. (Megjegyeznénk, hogy a legális korrupció egy jellegzetes példája az, amikor egy önkormányzatnál mindig ugyanaz a cég nyeri el az építési munkákat. Nincs visszafizetés, megállapodás. Ez a cég azonban a polgármester által preferált alapítványokat támogatja. Nincs visszaosztás sem. Azonban minden szereplő tudja, hogyan támogassa a másikat és zárja ki a versenytársakat. Minden törvényes, de mégis egyértelmű az egyéni, gazdasági és politikai hasznok érdekében való nem kooperatív jellegű együttműködés, alkalmazkodás.)

Egy főorvos mondta el az alábbi esetét:

„Gyógyszerkipróbálással is foglalkozunk, amely jelentős többletjövédelmet jelent az osztálynak és az embereknek is. De jó az intézménynek is, hiszen leveszi minden munkából a részesedését. Ebből fizeti meg többek között azokat a gazdaságisokat, akik elvégzik nekünk az elszámolásokat. Néhány évvel ezelőtt a végső elszámolást leadtam, és várta mindenki a pénzét a számláján. De nem érkezett meg. Szóltam a gazdasági vezetőnek, aki ígéretet tett arra, hogy rendben lesz napokon belül. Aztán vártunk. Közel fél évig kellett várni az utalásokra. Aztán rájöttem, mitől fognak menni a dolgok. A következő munkánál a gazdasági vezetőnek és a pénzügyesnek is elszámoltam munkadíját. Egy héten belül minden rendben volt. Működik itt minden, csak meg kell fizetni.”

Tipikus legális korrupció. Nem ellentmondás! Eddig a korrupciót mint illegális tevékenységet határoztuk meg. Az azonban eddig is kiderült, hogy a célok és az eszközök is lehetnek törvényesek, a folyamatok elemzéséből mégis azt kapjuk, hogy az egyes cselekvők törvényes lépéseinek együttes eredménye illegális cseréket hoz létre. Vagyis az egyes cselekedetek céljainak és eszközeinek törvényes volta nem eredményezi feltétlenül a szereplők közötti csere törvényességét. Néhány magyarázó példa után világos lesz ez a sajátos korrupció. Ha egy minisztérium olyan rendeletet hoz, amely alapján vezető tisztviselők olcsón juthatnak lakáshoz, erre lehetősége van. Ha ezzel él valaki, ez törvényes. Ha viszont úgy tűnik, hogy a rendeletet hozó személy és a haszonélvező között függelmi kapcsolatok vannak, akkor felmerül a korrupció kérdése. Egy másik példában a bírósági eljárás folyamatában a kirendelt szakértő emeli a díjait, amit a bíró elfogad. A szakértő egyre kevésbé ellenőrizhető (egyre kidolgozatlanabb) munkákat készít, amit a bíró elfogad, és elutasítja a magánszakértőt. Ezzel a szakértő egyre kevesebb munkával egyre többet keres. A bíró pedig, megtámadhatatlan szakértésekre alapozva ítéletét, gyakorlatilag ellehetetleníti a döntése felülvizsgálatát.

Itt a lényeg a csere. Az egyik esetben a szereplők alkotnak saját maguk számára speciális erőforrás-kinyerési helyzetet. Vagyis hivatali hatalmat cserélnek át anyagi előnnyé. A második esetben a bíró mérlegelési jogát használja fel a szakértés megkérdőjelezhetetlenségének kialakítására, amelyért jó minősítést kap. Cserébe a szakértés egyre gyengébb és drágább lesz. A gyenge szakmai színvonal azt jelenti, hogy a szakmai rész és a végeredmény kapcsolata lazább lesz. Így a végeredmény is eladhatóvá válik.

Itt utalnánk vissza ahhoz a nagyon fontos második korrupciómeghatározáshoz: a felek olyat cserélnek egymással, amit ott, akkor, azért nem lehet elcserélni. Itt érnek össze az egyéni magatartások (sajátos döntések, „hibák”) korrupciós rendszerré.

Mindenki kapja a hivatalos pénzeket, sőt a többletmunkáért a többletjuttatást is. Mindössze a gazdasági vezetőnek van hatalma megakadályozni a folyamatokat. Nem kér, nem követel, nem egyezkedik, csak hatáskörén belül rangsorol. Amikor azonban (jogilag legális formában) meglátja a többletjuttatását (és az elszámolás mellé megküldött köszönőlevelet), rögtön változtat az elszámolás sorrendjén. A főorvos megvette a gyorsítást (vagy inkább: megvette a lassítás megszüntetését). Tipikus korrupció, de semmi illegális elem nem lelhető fel benne.

Egy magas beosztású kormányzati hivatalnok a következőképpen jellemezte a közbeszerzések testre szabását:

„Amikor kiírsz egy pályázatot, azt nem könnyű úgy megcsinálni, hogy a barátod nyerje meg... akkor elkezdődik egy ilyen pár hónapos kavarás. Ezalatt te keresed a barátod cégében azokat az apró jellegzetességeket, amik a pályázatban majd elvárásaként fognak megjelenni. Például, hogy az elmúlt X évben ilyen és ilyen speciális szaktudással rendelkező emberek dolgoztak a cégnél... meg ilyenek. Eléggé óvatosan kell ezt csinálni, mert egyrészt ki kell zárnod a konkurenciát ezzel, de közben védve kell, hogy maradj. Ki kell alakítanod egy követelményrendszert, aminek csak a barátod felel meg. Az egész tenderdokumentációt rá kell szabni, de, mondom, óvatosan, mert vannak olyan projektek, amiket nem csak a Közlönyben, hanem uniós közlönyökben is meg kell jelentetni.”

A középvezetés arra is alkalmas, hogy az illegális gyakorlatot technológiai vagy bürokratikus „tévedéssé”, hiányos technikai dokumentációvá vagy nem egyértelmű feladatmeghatározássá transzformálja. Ezek a szereplők olyan nehezen mérhető hatalommal rendelkeznek, amely segítségével a kontrollrendszerek tudatos kikapcsolásával keletkező lyukakat kivételes, véletlen hibáknak állítják be. A korrupció mögötti sajátos ügyleteket a technikai vagy technológiai bizonytalanság álcája mögé rejtik. A hatásláncokat és felelősséget a szakmai szempontok sokrétűségével, a jogszabályok eltérő értelmezésével, a szakmai mérlegelés különböző koncepcionális eltéréseivel relativizálják. A hatásláncok és felelősség relativizálása azt jelenti, hogy kihasználják a helyzetben levő jogi bizonytalanságot, különböző egymásnak ellentmondó hatósági állásfoglalásokat szereznek be, így válogathatnak, melyiket milyen mértékben veszik figyelembe. Ezzel elkerülhető a felelősség. A laza, nem egyértelmű szabályozásra és komplex kölcsönhatások kihasználására építve utólag nehéz megállapítani, hogy tervezői, kivitelezői vagy más okok, esetleg az anyag minősége, vagy előre nem látott statikai problémák okozták a hibákat (esetleg a korrump résztvevők jelentős összegeket nyertek ki az technológia megsértéséből).

Egy budapesti belvárosi önkormányzati képviselő mesélte a következő esetet:

„Volt ez az épület, ami utcaképi védettséget élvezett, ami azt jelenti, hogy a homlokzatot meg kell tartani, de mögötte bármit lehet csinálni. Magasságot sem lehet emelni. Egyik

nap az építkezésen a markoló véletlenül belebontott a homlokzatba. Emiatt az önkormányzat életveszélyessé nyilvánította az egész homlokzatot, és le kellett bontani. Úgy tettek, mintha egy véletlen baleset lett volna, de ezzel megúszták az egész homlokzatmegóvási hercehurcát. A markoló vezetője talán még prémiumot is kapott.”

A szervezeti hatalmi elit tagjai – egyének, csoportok, klikkek – kifejezetten igénylik, hogy érdekeik technicizáltan jelenjenek meg. Ez egyébként teljesen normális velejárója a szervezeti működésnek, hiszen ez a hatalmi zóna felelős azért, hogy a szervezet eltérő hatalmi területeit és tevékenységi területeit összekösse. Ebből a szempontból minden szervezet alaptevékenysége, hogy a végrehajtás felé technicizálni akarja a hatalmi csúcs döntéseit, és fordítva, az alsó szintű érdekeket be kívánja csatornázni a technikai megoldások rendszerébe, és átalakítani azokat a konfliktusokat bérezési, szabályozási, munkarendi és egyéb kérdésekké. A középső szint a korrupciónál (mint egyéb érdekérvényesítési esetekben, és hatalmi megállapodásoknál is) alkalmas arra, hogy a politikai érdekeket, hatalmi erőpozíciók érvényesítését becsempéssze a bürokratikus személytelen formák dzsungelébe. Mivel erre csak a hatalmi közvetítő zóna képes, az ügyvédek, könyvelők, kontrollerek, mérnökök és közgazdászok szakértelme olyan szervezeten belüli piacképes szolgáltatás, amelyet a hatalmi közvetítő zóna értékesíteni tud. Ez a zóna képes legalizálni és intézményesíteni a szervezeti korrupciót.

Az egyik interjúalanyunk Budapest egyik gazdag kerületében a helyi önkormányzat tagja. Ez a személy egy vizsgálatot indított, amelyben egy nagy infrastrukturális projekt körüli korrupciós ügyeket próbálta meg feltárni. A beruházó egy bevásárlóközpontot épített, és ennek érdekében a kerület politikai elitjét megvesztegette, hogy ezáltal minél jobb feltételeket érjen el. Habár az világos volt, hogy megvesztegetés történt, de mégsem lehetett semmit tenni ellene, mert a tranzakciót a középvezetés legalizálta, megfelelő technicizálási módszerekkel. A képviselő a következőket mondta az esetről:

„Szóval van ez az új hatalmas épület, de az eredeti terven nem így nézett ki. Ahol most az X nemzetközi divatcég van, ott egy nyilvános udvar kellett volna, hogy legyen, ahova be lehet menni, ezt a közforgalomnak kellett volna átadni. A Fővárosi Tervtanács először szép szabályosan megadta rá az építési engedélyt, majd az engedély módosítása lehetővé tette, hogy a földszint legyen beépítve, és az első emeletre tegyék ezt a közforgalomnak átadott területet. Simán megkapta az építési engedély módosítását a műszaki osztály vezetőjétől, egy hivatalnoktól. Az osztályvezető szerint a módosítás nem jelentős, tehát a Tervtanácsnak nem kell újra értékelnie. A kivitelező mondhatja azt, hogy hát én fölépítettem azt, amire építési engedélyem volt. Módosítást kértem, megkaptam. Tehát nem mondhatom azt rá, hogy ez egy illegális építkezés. Senki más nem látta ezt az egészet, akkor derült ki, amikor átadták az épületet, de senkinek nem tűnt fel, csak egy blogger írt róla, engem is ő keresett meg. Nem apróságokról beszélünk, mert az épület tetején van néhány lakás, ahol 2 millió forintos négyzetméteráron adták el őket, szóval a kétezer négyzetméternél már olyan 4 milliárdos értéknövekedésről van szó. Tehát a teljes alsó szintet ki tudták adni, ami

így sokkal többet ér, és ráadásul a fenti rész sincs átadva a közfoglalomnak, mert ott egy kávézó terasza működik.”

A példából az is látszik, hogyan relativizálódik a felelősség. Egy másik önkormányzati képviselő a szakértőkről beszélt:

„A szakértő minket is véd, tehát egy önkormányzati képviselő mondhatja azt, hogy ha 40 millió forintért eladtunk egy ingatlant, amiről később kiderül, hogy 200 milliót ér, akkor én mondhatom azt, hogy én egy önkormányzati képviselő vagyok. Társadalmi státuszban, még ha tiszteletdíjat kapok is érte, nekem a fő foglalkozásom akkor is más. Ha az igazságügyi értébecslő, akinek a véleményét a bíróság is elfogadja, azt mondja, hogy ez 40 milliót ér, akkor én azzal elég nehezen vitatkozhatok, maximum azt mondhatom, hogy ez egy rossz igazságügyi értébecslő, mert kétszer egymás után kiderült róla, hogy súlyosan alulértékelt.”

Egy magáncég felső vezetője a középső szint korrupcióba való közreműködéséről így fogalmazott:

„Mindig szükség van beosztottakra, akik a korrupciót megcsinálják... és mindig találsz valakit, aki elvégzi neked a piszkos munkát. Ők is magasabbra akarnak jutni, és ezért megcsinálják. Sokszor csak azért asszisztálnak a vezető korrupciójához, mert ez a »nyugodt élet titka«. Megcsinálom azt, amit a főnök mond, és a többi nem érdekel... szóval nem érdekük a konfliktus.”

Ez természetesen nem jelenti azt, hogy csak a domináns koalíció használja fel a középszintet azért, hogy elfedje és legalizálja az illegális tevékenységet. Ennek a zónának a tagjai saját hasznukra is kihasználják a lehetőségeiket és elfedik saját illegális ügyleteiket. Ennek a zónának a tagjai rendelkeznek már azzal a hatalommal, hogy ezt megtehessek, részben annak fejében, hogy korrupciós szolgáltatásokat tesznek domináns koalíció számára. Vagyis, a formális rendszerben való elrejtés képessége és lehetősége fontos hatalmi eszközzé és együttműködési formává válik a szervezeti életben.

Létrejön egy sajátos, bizarr kooperáció a szervezeti elit és a középszint között. A professzionális területen dolgozók, a szakértők (közvetítő zóna), valamint a domináns koalíció között bizalmi viszony alakul ki, hiszen ez nem is történhet másképpen. Ennek a bizalomnak azonban a minimális szintjét sok szervezetben nem az üzleti érdek, a szervezeti lojalitás, erkölcs vagy éppen a szakmai együttműködés kívánt szintje határozza meg. A korrupcióban való közös érdek és együttműködés alakítja ki a szervezeti bizalom tartalmát.

Azzal, hogy a közvetítő zóna mossa ki a domináns koalíció szennyesét, egyben saját szennyesét is tisztára mossa. Azok, akik részt vesznek ebben a „tisztasági rendszerben”, maguk is „bepiszkítják a kezüket”, kiszolgáltatottá és függővé válnak: nem csak formálisan, hanem informálisan is. A középszint azért kényszerül rá erre a megkérdőjelezhető alapú (korrupciós) lojalításra, hogy ezzel csökkentse annak kockázatát, hogy bűnbakká váljon. A hallgatás és elrejtés kultúrája a legtöbb szervezetben nagyon könnyen kialakul (Katz 1979b).

A lojalitásért cserében a domináns koalíció megjutalmazza a közvetítő zóna szereplőit. Az elit gyakran tudomásul veszi azt, hogy a közvetítő zóna az ezoterikus képességeit saját haszna érdekében is használja. Informálisan tolerálják, hogy a közvetítő zóna kiépíti saját kapcsolati hálóját, akik közül kikerülnek majd a szakértők, tendergyőztesek, középszintű beszállítók. Ennek a mechanizmusnak a végeredménye egy átpolitizált, megfélemlített, de lojális szakembercsoport, amely csoport tagjait korrupciós eszközökkel motiválják és egyben kézben is tartják. Így a korrupció egy szervezeti ösztönzési rendszerré is válik, ahol a hatalmi és politikai folyamatokat a célok elérésére használják fel (Pfeffer 1992). Az alább bemutatott esetekben a korrupciós kapcsolatokra épülő hatalmi viszonyok a vezetési gyakorlat és a büntetési-jutalmazási rendszer részévé váltak.

Egy nagy állami vállalat HR menedzsere említette a következő esetet, amikor egy új felső vezető pozíciója megszilárdításához használta fel eszközként a korrupciót:

„Amikor az új vezérigazgató kemény ellenállással találta szembe magát a vezetők és a szakszervezetek részéről, akkor elhatározta, hogy nem keménykedik tovább. Nem ismert senkit egy olyan cégnél, ahol a vállalati kultúra teljesen a 70-es évek szocializmusát őrzi, és mindenki legalább 20 éve ott dolgozik. Az egyetlen módja az volt, hogy legitimitást és szövetségeket szerezzen magának, hogy néhány régi igazgatónak elnézte, hogy a saját sleppjüknek adtak megbízásokat. Ezek komoly tételek voltak, a gázolajbeszerzéstől a gumi- és csapágybeszállításon keresztül a szegek beszerzéséig. Ezzel két legyet ütött egy csapásra, először is lojális barátokat szerzett, akiket mindenki szeretett a cégnél. Másodsor, ezek az igazgatók kiszolgáltatottá is váltak amiatt, hogy ő tudott az ügyeskedéseikről.”

Egy kerületi önkormányzat vagyongazdálkodási igazgatója arról beszélt, hogy hogyan válhat az illegális tevékenység a formális jutalmazási rendszer részévé:

„...nagyon jól lehet például játszani a tisztítószerekkel. Volt egy olyan óvodai társaság, egy olyan költségvetési intézmény, amelyik az óvodákat finanszírozta a kerületben. A karácsony körüli jutalom arról szólt, hogy minden óvodavezető hozzon egy számlát tisztítószerről, amit a szervezet el tud számolni. Persze tudjuk, hogy számlát is lehet vásárolni. Azt, hogy adott esetben mennyi hipó kell egy óvodában, nem lehet bizonyítani. Ezt például a cég első számú vezetője találta ki saját dolgozói év végi jutalmazására.”

Vannak olyan helyzetek, amikor a domináns koalíció tudatában van annak, hogy a középszint kizárólag a saját érdekeit szolgálja, azonban az elit mégsem avatkozik be. Ennek tipikus oka az, hogy a vezetés a szervezeti szintű érdekeket tartja szem előtt. A szervezetek komplex érdek- és hatalmi rendszerek, amelyekben az egyes részek, zónák egymással szoros kölcsönhatásban állnak. Az egyes érdekcsoportok összefonódása, közvetlen vagy közvetett kölcsönös függése figyelhető meg. A középszint szankcionálása adott esetben felboríthat kényes hatalmi és érdekegyensúlyokat, kirobbanthat nem kívánt konfliktusokat, amelyek kihatnak a kiemelt célok teljesítésére is. Sőt; felboríthatja a felső vezetésen belül kialakult hatalmi egyensúlyt.

Egyik interjúalanyunk egy 100 fős kereskedelmi vállalat felső vezetője volt. A céget két igazgató közösen irányítja. Beszélgetőpartnerünk így mesélt a vezetőtársához fűződő viszonyáról:

„Nagyon jól működik a dolog együtt. Már közel 10 éve irányítjuk közösen a céget. Látom, hogy az [másik igazgató] asszisztense túl sokat lop. Nem nagyon bírom azt a fickót. Tavaly például [az asszisztens] megszervezte a céges karácsonyi ünnepséget, ami a piaci ár háromszorosába került. Egyszerűen röhejes volt... és volt pofája ennyit lenyúlni... de nem akarom őt kirúgatni, mert nincs szükségem konfliktusokra a társammal [másik igazgató]. Egyszerűen túl jól mennek a dolgok a cégnél... nem fogom ezt beáldozni ilyen piti ügyek miatt.”

Domináns koalíció: A korrupció mesterei

A legfelső hatalmi zóna a domináns koalíció, amely kialakítja a szervezet alapvető céljait, kontrollálja az erőforrásait és kézben tartja a legfontosabb döntéseit. A domináns koalíció a szervezet politikai szintje, amely pragmatikus érdek- és hatalmi kompromisszumokon nyugszik. Ha a tagjai nem értenek egyet az alapvető kérdésekben, célokban, lépésekben, értékekben, erőforrás-allokációban és személyi kérdésekben, akkor a közöttük kirobbanó konfliktusok a szervezet irányíthatóságát is veszélybe sodorhatják. Csak a viszonylag stabil és jól működő koalíció biztosítja a szervezet túlélését (March és Simon 1958). Kutatásunk arra mutatott rá, hogy csak a felső vezetés képes kialakítani olyan kifinomult technikákat, amelyek igazán alkalmasak a korrupció kockázatmentes és hosszú távú elrejtésére. A jól működő korrupciós mechanizmusok feltétele, hogy sikeresen kikapcsolják a szervezeti kontrollmechanizmusokat (Jávör 1986).

Számos különböző kontrollrendszer található egy szervezetben. A kontroll irányulhat az emberek viselkedésének ellenőrzésére, a tevékenységek folyamatára vagy azok outputjára. Kiterjed az adminisztratív tevékenységre és a szervezeti kultúrára (Ouchy és Maguire 1975; Ouchy 1979). Az egyik legfontosabb kontrollmechanizmus – természetes kontroll (Jávör 1986) –, amely során az egyes szervezeti egységek egymás tevékenységét ellenőrzik az input-output együttműködés folyamatában (vagyis abban a folyamatban, amelyben az egyik egység fogadja a folyamatban előtte levő egység outputját: ezzel kontrollálja azt minőségben, határidőben stb.). Az egyik inputként fogadja a másik outputját, és így természetes érdeke azt kívánja, hogy monitorozza a másik munkájának minőségét. Ez kihat az egyes egységek viselkedésére, hiszen a másik rossz teljesítménye vagy illegális cselekedete befolyásolja a kapcsolódó egység teljesítményét is. A kulturális kontroll azt jelenti, hogy a szervezeten belül olyan etikai normák és erkölcs alakul ki, amely szemben áll a normák, szabályok megsértésével. Az adminisztratív kontroll a teljesítményértékelést, a szabályok betartását, az információáramlás ellenőrzését stb. tartalmazza. A külső kontroll elemei között találhatóak a szabályozási, engedélyezési hatóságok, azok az intézmények, amelyek adó, munkavédelem, környezetvédelem stb. szempontjából ellen-

őrzik a szervezeteket. Idetartoznak még a rendőri, ügyészi, bírósági szervezetek. A kontrollrendszer részei tágabb értelemben az érdek alapján működő szervezetek, a helyi (civil) társadalmi csoportok, a nyilvánosság szervezetei és a versenytársak. Diane Vaughan (1982b) kiemeli, hogy szoros függőségi viszony van a kontrollszervezetek és a kontrollált szervezetek között. Ez a kapcsolat kétirányú, hiszen például a kontrollált szervezetek jelentik az ellenőröknek a piacot. Így az ellenőrzés tényleges mértékét mindkét szervezettípus túlélési érdekei és hatalmi törekvései jelentősen befolyásolják.

A szervezeti korrupció során olyan szervezeten belüli informális klikkek, hálózatok jönnek létre, amelyek képesek kikapcsolni a kontrollköröket, a kontrollrendszereket a szervezeten belül és kívül egyaránt. (Egy eset a teljes kontrollkör kikapcsolására: az egyik önkormányzatnál korrupció miatt feljelentés született a polgármester ellen. A belső ellenőrzés jelezte, minden rendben van. A rendőrségi feljelentés a belső ellenőr jelentése alapján megszüntette a nyomozást, az ügyészség pedig a rendőri vizsgálat alapján tette ezt. A műszaki ellenőrzés igazolta a teljesítmény elvégzését. Az önkormányzat által felkért igazságügyi műszaki szakértő pedig a műszaki ellenőrt igazolta. Végül a kisvárosi szakrendelő pszichológusa viselkedési zavarokat vélt felfedezni a feljelentőnél. A kör bezárult.)

A klikkek közvetlenül is képesek beavatkozni a kontrollpontok vagy -szervezetek működésébe, vagy informális kapcsolatokat építenek ki korrupciós brókereken keresztül. Végül ezek az informális kapcsolatok olyan komplett kontrollköröket alakítanak ki (Jávor 1986), hogy minden kritikus kontrollponton képesek megakadályozni az érdekük elleni beavatkozást.

Egy állami vállalat gazdasági igazgatója mesélte a következő történetet:

„Normális esetben a pénzügyi folyamatok igazolásához egy elég tisztességes papírháttérrel kellett biztosítani, tehát volt egyfajta protokoll. A protokoll abból állt, hogy milyen célra, milyen szerződéshez kötődően ki a szerződés műszaki ellenőre, az ellenőr igazolja, hogy a beszerzett holminak a paraméterei ténylegesen megegyeznek-e azzal, amire szükség volt és a többi. Annak idején igazgatói utasításban minden munkához egy 3-4 oldalas jegyzék tartozott, hogy miket kell teljesíteni és igazolni egy projekthez. Minden számlának ez volt a melléklete. Ez most teljesen hiányzik a folyamatból. Az új igazgató egyszerűen megszüntette az egészet. Amikor kigondolták az átszervezést, nem arról szólt a történet, hogy a munka legyen jobb, egyszerűbb, szabályosabb, hanem arról szólt, hogy a pénzügyi folyamatok másképp működjenek, mint előtte, kevesebb legyen a kontroll... és persze most [az új igazgató] lapátolja is ki rendesen a pénzt cégből...”

A komplett kontrollkör kikapcsolása a kritikus kontrollpontok legyengítését vagy teljes mellőzését jelenti (pl. a belső ellenőrzésnek nem engedik meg bizonyos szerződések megvizsgálását). Amikor a középvezetés legalizálja a korrump tranzakciókat, akkor egyben segít a kontrollkörök meggyengítésében, meghamisítva a dokumentumokat, manipulálva az adatokat, vagy szabálytalan megoldásokat törvényesítenek a helyzet sajátosságainak értelmezésével. Esetenként ezek a körök önlegitimációs

informális rendszerré alakulnak át (Jávor 1986). Ezekben az esetekben a résztvevők egymás cselekedeteit legalizálják és legitimálják, ezzel gyakorlatilag áttörhetetlen, látszólagosan legális korrupciós köröket alakítanak ki.

Szakértői csoportok, szervezeti bizottságok, testületek, hivatali hatóságok, vagy éppen a bíró-igazságügyi szakértő párosok ezeknek az önlegitimáló rendszereknek a legfontosabb szinterei. Ügyvédek, műszaki szakértők, gazdasági tanácsadók megerősítik a politikai döntéseket és korrupciós alkukat, igazolják a projektek alkalmasságát, majd a teljesítéseket. A bizottságok, testületek elfogadják azokat a kifizetési igazolásokat, amelyeket a szakértők igazolnak, az önkormányzat belső ellenőrzése visszaigazolja a szakértők teljesítésigazolásait, végül az állami hatóságok – nem kis mértékben a felvázolt legalizációs-legitimációs hálózat igazolási-elfogadási hálózataira alapozva – legalizálják a korrupciós kör outputjait.

A felelősség is eltűnik, mert minden szereplő mögött ott állnak a két-három-négy vagy több résztvevős önlegalizációs és önlegitimációs körök. Sok esetben a rendőrség, ügyészség, bíróság hármását is eléri a korrupciós brókerek (akik egymást nem ismerő, vagy egymással közvetlen kapcsolatban nem állók között közvetítenek a korrupciós ügyletekben: például összekötik a pályázót a bírálóval úgy, hogy azok soha nem kerülnek egymással közvetlen kapcsolatba), és az itt bekapcsolódó szakértői és egyéb legalizáló szereplők (pl. ügyészi mérlegelési lehetőség) ebben az újabb kontrollkörben is sikerrel veszik az akadályokat.

Szervezetközi szint

A korrupció franchise rendszere

A szervezetek nyílt rendszerek, szoros kapcsolatban vannak a környezetükkel. Az egyének és szervezetek be vannak ágyazódva a szélesebb társadalmi és intézményi rendszerbe (Granovetter 1985). Számos kutató látja úgy, hogy a kapcsolati tőkének sokkal nagyobb szerepe van a volt szocialista országokban, mint a nyugati világban. Ennek történelmi, politikai és kulturális okai vannak. A magyarországi kapcsolati hálózatok jó terepet kínálnak a korrupció számára, mivel alacsony költségű és viszonylag kockázatmentes infrastruktúrát biztosítanak a korrupciós tranzakciók számára. Ezekben a mindent behálózó informális kapcsolatokban rejtve maradnak a szívességi, viszonzossági ajándékozásokon alapuló, a megvesztegetésre vagy korrupcióra épülő viszonyok (Sík 1994; Böröcz 2000). Interjúink rámutattak arra, hogy a szervezeti domináns koalíció tagjai szoros kapcsolatokat ápolnak a helyi és országos befolyással rendelkező elitcsoportokkal, és együttesen egy sokrétegű, lazán kapcsolt hálózatot alkotnak.

Empirikus eredményeink abba az irányba mutatnak, hogy a professzionális korrupciós rendszerek összekapcsolódnak a különböző formális szervezetekkel, mint például

ul magánvállalatokkal, állami intézményekkel, alapítványokkal, politikai pártokkal. Ezek a szervezeteket összekötő nagy rendszerek nem véletlenszerűen jönnek létre, tudatosan szervezik, alakítják ki azokat nagyobb formális szervezetek csúcvezetői. Számos olyan esettel találkoztunk, amikor ezek a korrump klikkek elérték a nyomozó és igazságszolgáltatás szervezeteit is. Esetenként képesek voltak kikapcsolni az igazságszolgáltatás kontrollját, miközben más esetekben felhasználták a nyomozó hatóságokat arra, hogy leszámoljanak versenytársaikkal, vagy akár megakadályozzák tényfeltáró újságírók tevékenységét. A hálózatok központi figurái metahatalommal rendelkeztek. Ez azt jelenti, hogy olyan hatalmuk volt, amely segítségével mások hatalmi bázisát alá tudták ásni. Ezek a személyek nem csak az egyes embereket tudják manipulálni, hanem társadalmi szintű kontrollrendszerek, gazdasági és politikai struktúrák befolyásolására is képesek (Baumgartner et al. 1976; Offe 2004).

Egy oknyomozó újságíró, aki több nagyszabású korrupciós hálózat leleplezésében közreműködött, így nyilatkozott a szervezeteken átívelő korrupcióról:

„Ezek a csoportok sok esetben felszámolócégeken keresztül szereznek meg vállalatok felett ellenőrzést. Nagyon csúnya összejátszások vannak banki vezetők, bírók és felszámolócégek között. Ezek a körök sokszor képesek prosperáló vállalkozásokat bedönteni, a hatalom képviselőivel együtt mozgó felszámolócégek kijuttatják oda a vagyonelemeket, ahol éppen igény mutatkozik rá. Őket csak bizonyos vagyonelemek érdeklik, nem a működő vállalkozások. Azokat, akik ezeket a cégeket létrehozták vagy irányítják, félreállítják, és kiosztják az ingatlanokat, gépeket és egyéb vagyonelemeket a saját embereiknek. Ez egy nagyon jól szervezett rendszer, egy hálózat. Amikor egy csoki elcsenésénél többet szeretnél lopni, mondjuk egy doboz csokit, akkor már lehet, hogy meg kell beszélned az osztálytársaddal, hogy fedezzen téged, miközben te végrehajtod. Ez is már egyfajta összeesküvés. És itt azért komolyabb dolgokról beszélünk, gyárakról, komplexumokról, akkor hogy a jóistenbe ne kelljen már összebeszélni emberekkel ahhoz, hogy ez a dolog működjön. Ne legyünk már naivak...!”

A kutatásunk egyik legfontosabb eredménye, hogy a korrupció nem egy magányos szervezet tevékenysége a piacon, de gyakran nem is két szervezet vezetőinek a megállapodása egy sötét, szivarfüstös szobában. Sokkal inkább egy olyan tudatosan létrehozott szervezetközi rendszer, amely nem csak egy-egy korrupciós cselekedetet bonyolít le, hanem önmaga mint piacképes korrupciós szociális és szervezeti rendszer jelenik meg a piacon: eladásra kínálják, mint szolgáltatást azok számára, akik adott esetben korrupciós megállapodásokat szeretnének kivitelezni. Úgy tűnik, a korrupció csak ritkán két szereplő rejtett, egyedi illegális tranzakciója. A partnerek valójában egy alaposan, jól felépített és kipróbált informális klikket vagy klikkek kapcsolódó köreit hozzák be az üzletbe.

A polgármester és a magáncég megállapodása esetén a polgármester hozza magával az adminisztráció megbízható embereit, azokat a külső szakértőket, jogászokat, akik professzionális szinten képesek technicizálni a korrupciót. Hozza magával a hivatal kikapcsolt belső ellenőrzését, a helyi rendőrfőnököt, mint barátját, akire lehet

számítani, ha szükséges. A polgármester pontosan tudja, kinek a munkája mennyit ér, és ezért mennyi részesedést kér. Így, ismert árakkal, felárakkal, megbízható üzleti partnerként szállnak be az ügyletbe. Az is tisztázott, ki honnan kapja a jutalmat, milyen címen és miért. Lesz, aki félelemből dolgozik, és személyi szívességgel viszonozzák a munkáját vagy hallgatását, lesz, aki a hivatal jutalomkeretéből kap valamilyen legális címen extra juttatást, és lesz, aki a projekt hasznából fog részesedni legális vagy illegális módon. A polgármester partnere, egy magáncég szintén hozza magával a megbízható korrupciós hálózatát, olyan megbízható vállalkozókat, akik képesek elrejteni a pénzek útját, akik hamis számlákat adnak, vagy éppen műszaki szakértőként átveszik a nem megfelelő minőséget, akik igazolják a fiktív pótmunkákat. Olyan könyvvizsgálót hoznak, aki külsőként leigazolja a projekt cég elszámolását. A szereplők azt is tudják, hogy ha a korrump tranzakció valamely pontján veszély jelenik meg, akkor kiknek a bevonásával kapcsolhatók ki a nyomozó hatóságok. A versenytársak vagy egy ellenzéki párt mely szereplőivel lehet alkukat kötni annak érdekében, hogy leálljanak az ügyek. Melyek azok a leggyakoribb technikák, amelyekkel megvásárolhatóak a kontrollszervek. Pl. ilyen az érdekcseré-kapcsolat (Jávör és Rozgonyi 2007), amikor nem kompromisszumot kötnek részesedésről, bevonásról, hanem abban állapodnak meg (érdekcseré), hogy mindkét fél „leszáll” a másik érdekkörébe tartozó ügyletekről, így egymás ellen nem harcolnak a külső kontrollrendszer bevonásával (passzív hatalom: Jávör 1983). Ezt a rendőrség, ügyészség is tudomásul veszi.

Ha összegezzük a leírt szereplőket, azt kapjuk, hogy egy „átlagos” szervezeti korrupció esetén legalább 4–8 szervezeti résztvevőt (és a közép- és felső szint, valamint a beosztottak számát is véve), szervezetenként 4–8 személyt kell számítani. Vagyis a 15–50 közötti aktív résztvevőt természetesnek lehet venni. Emellett sokan vesznek részt passzívan, akik csak végzik a munkájukat (sokszor nem is tudva, minek a részesei). Ehhez hozzá kell számítani még azokat a szervezeti alkalmazottakat (esetleg családtagjaikat), akik a „pletyka” szintjén értesülnek a dolgok menetéről.

Összegezve, a korrupciós tranzakciók jól kialakított, megszervezett és menedzsel szervezeti rendszerek és az abban folyó játszmák együttese. Itt utalnánk vissza arra is, hogy láthatóvá válik: jelentős különbség van az alsó szintű korrupció (amikor a lehetőségekből „csipegetnek” bármilyen kicsit vagy nagyot) és a domináns koalíció szintjén kiépülő korrupciós rendszer között. Ez utóbbi esetben is azt láthatjuk, hogy két részre bomlanak a lehetőségek. Az első esetben a rendszert a saját érdekeik céljából használják, vagy magát a korrupciós rendszert hozzák létre korrupciós céllal. Nem mindegy, hogy a polgármester használja-e ki a meglévő helyzetet vagy ő maga „építi ki” azt, esetleg valamilyen csoport azért indít polgármestert a választáson, hogy ott is legyen saját megbízható embere.

A szakirodalom jellemző álláspontja szerint a felek igyekeznek a korrupciós tranzakciók költségeit csökkenteni. Ilyen költséget jelenthet például az új szereplők felkutatása és a bizalom kiépítése a partnerek között, a korrump ügyletek teljesíté-

sének garantálása a szerződő felek részére, vagy éppen a váratlan helyzetek kezelésének biztonsága (Lambsdorff és Teksoz 2004). Azt tapasztaltuk kutatásunkban, hogy egy jól kidolgozott és bejáratott korrupciós hálózat értékesítése (használat céljából, vagyis szolgáltatásként) szinte éppen olyan könnyen kivitelezhető, mint egy késztermék eladása. Azok, akik megvásárolják hálózat használatát, ezzel egyben megveszik a hálózatban kialakult megbízható személyi kapcsolatokat, a korrupció kialakult legalizálási technikáit, a kontrollmechanizmusok kikapcsolását. Így a szolgáltatási díj megfizetése jól kalkulálhatóvá válik, és ezzel a szolgáltatás piacképessé lesz. Eközben nincs további partnerkeresési költség, bizalomépítési költség, kockázat. Azt mondhatnánk, hogy szinte garanciával együtt értékesítenek jól kalkulálható áron egyes megbízható szolgáltatásokat.

Ezt nevezte Jávor (2008) államilag finanszírozott korrupciós „maffiának”, vagyis amikor a részt vevő állam pénzzel, de még inkább és jellemzően azzal vesz részt a rendszerben, hogy „tűri” a kontrollszervezetek kikapcsolását.

Egy tényfeltáró újságíró részletekbe is beavatott minket.

„Az egyik budapesti polgármester és helyi hivatalnok, együtt egy nemzetközi befektetővel és számos magáncéggel, létrehozott, működtetett és értékesített egy komplex korrupciós rendszert. Adminisztratív eljárások, »trükkös megoldások« segítségével nagy értékű vagyontárgyakat értékesítettek viszonylag olcsó áron, kis privát cégek részére. Ezek a cégek továbbértékesítették az épületeket offshore cégek részére, és végül nemzetközi befektető csoportok szerezték meg azokat: mégpedig az eredetnél sokkal magasabb áron – azonban még így is a piaci ár alatt. A befektető lebontotta ezeket az épületeket, és helyükre irodákat, szállodákat épített.”

Ennek a korrupciós hálózatnak a főszereplői képesek voltak kikapcsolni a kontrollrendszereket, -szervezeteket, mivel igen jó kapcsolatokat ápoltak azokkal az intézményekkel, amelyek feladata például a kulturális örökség védelme volt helyi és országos szinten. Képesek voltak lefegyverezni a társadalmi akciókat és tiltakozásokat is, azzal, hogy elhúzták, vagy éppen jegelték a hatósági eljárásokat (a nem döntés hatalmi játékaikról: Crenson 1971). Az interjú során az is kiderült, hogy egy ügyvédi iroda központi szerepet játszott a rendszer működtetésében és fenntartásában. Az iroda tartotta a kapcsolatokat a különböző szereplők között. Végül az is kiderült, hogy az ügyvédi iroda előzőleg ugyanezt a rendszert építette ki és működtette egy másik kerületben. Itt tehát nem a rendszert, hanem a technológiát árusította az ügyvédi iroda, annak teljes komplett „kulcsrakész” megvalósításával. Mint egy olyan tanácsadó cég, amely a legális piacon franchise kereskedelmi rendszereket árul. Így mesélt erről az újságíró:

„Volt ez az ügyvédi iroda ebben az ügyben. Ők »A« kerületben kezdték a korrupciós tevékenységüket, aztán az egész modellt átvitték »B« kerületbe. Mindent áthoztak, az offshore cégeket, az embereiket kulturális örökségvédelemnél... Ők ezt a rendszert árulták... ez volt a know-how-juk [nevet].”

Az egyik helyi, közepes cég igazgatója elmondta, hogy a helyi kormányzati hiva-

talnokok és céges vezetők hogyan építették ki a rendszerüket Budapest egyik ipari kerületében. Ebben az esetben mindegyik szereplő hozta magával az üzletbe a saját hálózatát.

„Ezeknek az embereknek tarifájuk van, ez magasabb szint, mint az irodavezető, itt jegyzőkről, alpolgármesterekről, az önkormányzat által tulajdonolt társaságok vezetőiről beszélünk. Ezek közül a helyi vállalkozók néven nevezve, egymás között meg tudják mondani, hogy kinek mennyit kell adni. Az egyik önkormányzati szervezet vezetőjét például úgy hívják, hogy Dr. 30%. Egy másik például csak 25%-ot kér, de az nem doktor [nevet]. Ha két helyi vállalkozó Dr. 30%-ról beszélget, mindenki tudja, hogy kiről van szó. Az X cég uszodájának a szaunájában kell egy nejlonzacskóban odaadni neki a pénzt. Na most 30%-ot nem lehet kigazdálkodni. Itt az összefonódásnak kialakult egy technikája, ami úgy néz ki, hogy annyival többet számláznak. Azért az is kell, hogy legyen 3 ajánlat, szóval az adott vállalkozó hozza a másik kettőt is a saját ismeretségéből, Dr. 30% pedig hozza a teljes pályázati mechanizmust, garantálja a képviselő-testület szavazatait, segít a papírmunkában, szerez ügyvédet. Még a konkurenciát is le tudja szerelni... ne kérdezd, hogyan [nevet].”

Szintén egy oknyomozó újságíró beszélt egy általa feltárt esetről:

„Az X nevű nagy nemzetközi vállalat állami megrendelésekért cserébe úgy folytatta visszasa a korrupciós pénzt, hogy hajléktalanok nevére íratott cégekkel szerződtek tanácsadói szerződésekre, projektírói munkára stb. Ezeket a visszacsurgatott pénzeket hajléktalanokkal vetették ki a bankból. Egyszerre mindig csak 2 milliót vettek fel, hogy ne legyen gond a pénzmosási törvény miatt. A hajléktalanok voltak az ügyvezetők a cégekben, és hetente rendszeresen járták a bankokat... egy-egy ilyen akcióért 5000 Ft-ot kaptak. Persze sokan benne voltak, a testőrök, akik a hajléktalanokat kísérték, hogy ne lépjenek le pénzzel. A pártpénztárnok, és szerintem a bankfiókokból is jó páran. Aztán et az egész rendszert átültették állami vállalatokra is...”

Egy állami vállalat középvezetője arról beszélt, hogy milyen módon tette rá a kezét egy új felső vezetői klikk (domináns koalíció) a cég teljes beszerzési rendszerére:

„Az új igazgató és csapata szinte egy pillanat alatt átvették a hatalmat. Szóval megjelentek ezek az »ifjak«, 30 év körüli mindegyik, akik ugyanannál a bizonyos gazdasági társaságnál tanulták meg, hogy kell ezt az egészet működtetni. Odahozták az egész csapatukat a céghez, beszállítókat, tanácsadókat, ügyvédi irodákat. A teljes korábbi beszállítói hálózatot lecserélték. Persze minden előre le volt zsírozva... nem kellett azzal bajlódniuk, hogy felkutassák a megfelelő beszállítókat... egyszerűen szereztek egy új piacot a régi haveri körnek.”

Egy ingatlanfejlesztési társaság tulajdonos igazgatója szerint a kialakult korrupciós állami rendszerek keresik a potenciális befektetőket:

„Ez egy öngerjesztő folyamat. Tehát, ha egy életképes projektbe belefogsz, akkor megtalálnak. Nem kell keresni. Jönnek a hiénák. Amint megérzik, hogy megjelent egy befektető, akinek van tőkeereje meg hozzáértése, akkor jönnek. De olyan szinten, hogy ne csak hatósági emberekre gondolj... mindent tudnak neked intézni bankoktól kezdve ügyvédet, politikust, bírót vagy főépítést. A fejlesztés ugye engedélyek kérésével és tervezéssel kezdődik.

Egy ilyen kereskedelmi centrum építéséhez például pontosan 53 engedély kell. Mindenféle szakhatóságoktól, önkormányzattól, hivataloktól. Ha netalán valami extrát szeretnél, mondjuk pl. csak az 5%-át lehet beépíteni a teleknek, de te a 20%-át szeretnéd beépíteni, akkor úgynevezett rendezési tervet kell módosítani, ami már városléptékű vagy Budapesten fővárosi léptékű. Na, ezt mind leszállítják neked egy csomagban [nevet]. Ha fizetsz nekik az elején, akkor zongorázható a különbség, hogy hogy' indulsz."

Korrupciós brókerek

A szövetségesek mobilizálása, hogy az érdekcsoportok ismét felálljanak egy adott akció végrehajtására: az egyik legösszetettebb feladat a korrupció menedzselésének terén. A rendszer működésbe hozása azt jelenti, hogy mozgásba kell hozni nemcsak az ismert, hanem a rejtett kapcsolatokat is. Újból meg kell bizonyosodni a résztvevők megbízhatóságáról. Egymást nem ismerő és sokszor nem is ismerhető szereplőket kell összekötni. Biztosítani kell azt, hogy a rendszer egyes szálai ne legyenek külső szemlélő számára átláthatók. Sőt azt is meg kell oldani, hogy egyes alsóbb szintű szereplők, például szakértők, ellenőrök, ne lássák át a rendszert, csak annak közvetlen hozzájuk tartozó elemeivel foglalkozzanak.

Ezeknek a problémáknak a kezelésére jelentek meg a korrupciós közvetítők, kereskedők, vagyis a korrupciós brókerek. A kutatók régen felismerték a közvetítő emberek fontos szerepét a korrupció során. A korrupciós brókerek számos funkciót töltenek be (Granovetter 2007). Mivel a lehetséges partnerek nem tudják üzleti ajánlataikat vagy szolgáltatásaikat nyíltan hirdetni, a brókerekre hárul a szereplők összehozása. Továbbá, mivel gyakran a szereplők sem bíznak meg egymásban (sokszor nem is ismerték egymást előtte), a bróker nem csak közvetít, hanem garanciát is jelent a másik fél megbízhatósága felől, egyben biztosítja a korrupciós üzlet sikerességét is (Lambsdorff 2002; Lambsdorff és Teksoz 2004). A külföldi vállalatok is gyakran dolgoznak ilyen brókerekkel, mivel az adott országban nincs elég helyismeretük (Bray 2004). Amennyiben viszont egy jó kapcsolatokkal rendelkező személlyel működnek együtt (ez sokszor egy volt kormányzati tisztviselő), időt és energiát takarítanak meg, és így a cég közvetlenül nem vesz részt a vesztegetésben sem. A korrupciós brókernek akkor is fontos szerepe lehet, ha a partnerek közötti érintkezés kulturális normákba vagy tabukba ütközik (például nagyon eltérő társadalmi státuszú szereplők közötti korrupció esetén) vagy éppen törvénytelen lenne. Vagyis a korrupciós bróker menedzseli a partnerek közötti csereviszonyokat (Lomnitz 1988).

Kutatásunk megerősítette a szakirodalmi eredményeket. Azt találtuk, hogy nagyon gyakran korrupciós brókerek közvetítenek a fontos szereplők között. Továbbá találtunk egyéb jelentős brókerfunkciókat is. A brókerek alkalmasak arra, hogy informális „lyukakat” találjanak a formális struktúrákban (Burt 1992), így nem csak összekötik az egyes szereplőket, hanem maguk kutatják fel és szervezik az ilyen jellegű üzleteket – akár azzal is, hogy különböző szereplők bevonására önálló ajánlatokat tesznek.

Időnként maguk árusítanak komplett korrupciós eljárásokat vagy kiépült bejártott szervezeti vagy szervezetközi struktúrákat. Azoknak, akik ilyen rendszereket akarnak működtetni vagy árusítani, átfogó ismeretekkel kell rendelkezniük a formális rendszer felépítéséről, működéséről, különösen a jogi és egyéb szabályok területén. Nem véletlen, hogy a korrupciós brókerek között sok ügyvédet találunk, de tanácsadók (pl. adó-, pénzügyi, vezetési tanácsadók), jelenlegi vagy volt köztisztviselők is megtalálhatók közöttük. Több esetben a korrupciós bróker úgy áll a középpontban, hogy saját maga megszervezi vagy maga köré gyűjti ezeket az ügyvédi, tanácsadói szervezeteket.

A jogászok számos egyéb előnnyel is rendelkeznek. Mivel az ügyvédi titoktartás eleve védelmet jelent, így sok ügyvéd különösebb kockázat nélkül átveheti és tárolhatja a korrump pénzeket. A magas társadalmi státusz, az ügyvédi etika követelményei, a látszólag semleges pozíció, az ügyfél képviselete egyben lehetőséget teremt számára, hogy könnyedén „mozogjon” különféle társadalmi és intézményi környezetben és ajánlatokat közvetítsen. Az ügyvédek rendelkeznek azzal a szakmai tudással is, hogy legalizálják a korrump üzleteket vagy egész üzleti kapcsolatrendszereket is. Részvételük biztonságot nyújt az üzletfeleknek is, hiszen amit tettek – jogi tudás híján –, arról azt gondolhatták, hogy az adott helyzet legális megoldása volt. Az ügyvéd pedig védett, hiszen az ügyfél akaratát öntötte jogi formába. Itt tehát ismét megjelenik az önlegalizációs kapcsolat, amelyet igen nehéz áttörni.

Az ügyvédek tehát képesek a korrump tranzakciókat legalizálni, korrekt jogi formába önteni, hiszen ők azok, akik értik és átlátják a játszma mögöttes hátterét és a jogi fedő legalizálását is. Így a jogászokat gyakran kéri arra, hogy kreálják meg a korrupciós cselekedetek jogilag védhető szerződésrendszerét. Egyéb szakértők és központi szereplők találják ki az ügyletek tartalmi legalizálását. Ilyen lehet például annak „elmesélése” és indoklása, hogy miért kellett gyorsan lebonyolítani egy közbeszerzési eljárást, vagy miért kellett utólag változtatni a műszaki tartalom stb. Lesz egy legális és egy illegális megállapodás, valamint hozzá kapcsolódóan egy narratív legitimitáció és egy jogi legalizáció. Ez azt is jelenti, hogy a korrupciós rendszerek legalább négy síkban működnek:

- A látható formális üzlet (például egy beruházás).
- A mögöttes informális megállapodások (erőforrások újraelosztása).
- A korrupció jogi legalizálása: fedő legalizálás.
- A korrupciót fedő történet narratív legitimitálása.

Az ügyvédek könnyedén mozognak az ügyvédi, ügyészi, bírósági kapcsolati hálózatokon belül is, természetes, hogy itt találhatóak meg az évfolyamtársaik, üzleti, baráti, sőt gyakran szakértői kapcsolataik. Így könnyen és észrevétlenül képesek betölteni a korrupciós bróker pozícióját.

Egy a kormányzati elithez közel álló tanácsadó a következőket mondta az ügyvédi irodák szerepéről a közbeszerzésekben:

„Az ügyvédi irodák nyilvánvalóan partnerek a korrupcióban. Vannak olyan irodák, amelyek azzal foglalkoznak, hogy a korrupciót százalékos díjazás fejében átveszik a cé-

gektől. A teljes közbeszerzést bonyolítják. Egyrészt a pályázat technikai beadása nagyon bonyolult és bürokratikus. Ők azok, akik a rendszert kívülről-belülről ismerik. Ők kerülnek kapcsolatba a közbeszerzés kiíróival és a közbeszerzéseken indulókkal, mindenkit ismernek. Nagyon jól tudják, hogy mikor, melyik határokat lehet átlépni, és hogy hol van lyuk a rendszerben. Ezt a bejáratott struktúrát nagyon jó pénzért el is adják.”

Egy önkormányzati képviselő véleménye az ügyvédek tevékenységéről a választókerületében:

„Igen, ügyvédnek lenni jó, mert a titoktartás kötelez, tehát lehet nálad olyan pénz, amivel nem kell elszámolnod. Ha az ügyészség bemegy az ügyvédhez és talál 40 millió forintot a páncélban vagy akár a bankszámláján, az ügyvéd mondhatja azt, hogy ez ügyvédi letétben maradt nála és ügyvédi titok, hogy ki tette le és miért.”

Az ingatlanfejlesztő interjúalanyunk is beszámolt ügyvédi közreműködésről a korrupció során:

„Mondok egy példát, megvettünk egy területet 2002-ben a B kerületben, a fővárosban. Az volt, hogy rekultiváljuk a területet, és utána fejlesztésre alkalmas területként eladjuk, és ebből keressük a marzsot. Tehát rendezési tervet szerettünk volna módosítani, és amikor elkezdtük a műveletet, befáradtunk az önkormányzatba és elénekeltük, hogy mit szeretnénk. Ők nyugtázták az igényeinket, majd hazaballagtunk, majd 2 nap múlva felhívott minket egy ügyvéd, akiről életünkben nem hallottunk, hogy »fáradjunk már be egy beszélgetésre...« Bementünk hozzá, és nagyon röviden, 5 perc alatt elmondta, hogy meg fog minket keresni egy nem tudom kicsoda... Érdekes módon pont itt a közelben az X Hotelben találkoztunk a faszival, akit az ügyvéd közvetített le. Aki egy aktív képviselő volt az Y frakcióban, a kerületben. Megjön egy ürge, akit soha életünkben nem láttunk... soha életünkben. Ő se minket. Lehattunk volna rendőrök, NBH-sok, újságírók. Ez gondolkodás nélkül leült velünk szemben az asztalhoz... ilyen közel egymáshoz az asztalok, mindenhol ülnek. Tehát ott diszkréció nulla. Szóval leül a csávó és a következő mondja: srácok, mindent tudok... amit ti szeretnétek, az 60 millió forintba kerül. De nem az, hogy megkapjátok, amit szeretnétek, hanem az, hogy ne tegyünk keresztbe. Tehát azért kérték 60 gurigát, hogy ne akadályozzanak, és csak a következő etapban kérték azt a pénzt, amiért meg is csinálták. Összesen 130-at kellett fizetni az önkormányzatnak illegálisan, és a projekt átment, mint kés a vajon... mondom, ez még 2002-ben volt. Technikailag a pénz átadás-átvétel, úgy nézett ki, hogy vittünk egy aktatáska pénzt az ügyvédi irodába... nagy ereje van [nevet]... pénzszámlológéppel, meg minden. Leültünk és lepörgettük. Letétbe helyezték az ügyvédnél, és amikor, amit kértünk, az megvolt, a pénz fölszabadult.”

Összegzés

Tanulmányunkban a szervezeti korrupció olyan elemzését mutattuk be, amely empirikus vizsgálaton alapult. Elemeztük a korrupció és a szervezeti hatalmi struktúra közötti összefüggéseket. A kutatás empirikus alapját a 2009-ben és 2010-ben készített mélyinterjúk adták, míg elméleti részről a szakirodalom mellett a szervezeti hatalom elméletére (Jávor 1986, 2007) támaszkodtunk. Ez alapján dolgoztuk ki

a szervezeti korrupció egy lehetséges elméleti modelljét, amely véleményünk szerint továbblépést jelent az eddigi hazai és nemzetközi kutatási eredményekhez képest.

Abból indultunk ki, hogy a korrupció egyaránt szolgálhat egyéni, csoport- és szervezeti érdekeket is. Nagyon ritka eset, amikor a korrupciónak nincsenek szervezeti aspektusai. Több személy kooperációja, vagy éppen csendes hallgatása szükséges a sikeres korrupciós cselekedetekhez. A korrupció egy szervezeti jelenség, mivel szorosán kapcsolódik a szervezet hatalmi rendszeréhez. Arra is rámutattunk, hogy a szervezetekben megtalálható erőforrások a korrupció egyik lehetséges mozgásterét („táplálékát”) adják.

Az erőforrások különböző mennyisége és minősége található meg a szervezet három hatalmi zónájában. Így az erőforrások eltérő illegális reallokációjára van lehetőség attól függően, melyik hatalmi zónában mozgunk. A végrehajtás hatalmi zónájában olyan erőforrásokat képesek a szereplők elérni és saját haszonra reallokálni, amelyek nem kötődnek közvetlenül a szervezet kiemelt céljaihoz. Az alsó szinten a szervezeti erőforrások kialakult elosztásából csak „lecsípnek” egy kisebb-nagyobb darabot. Egy alacsony beosztású irodista el tud fogadni pénzt vagy ajándékot a klijenstől azért, hogy felgyorsítsa az ügymenetet vagy éppen lassítsa az eljárást. A fizikai munkás szabad időt és alapanyagot képes magának tartalékolni annak érdekében, hogy „otthonra megcsináljon valamit”, esetleg azt el is adja.

A középszinten van a hatalmi közvetítő zóna, mely a középvezetés, a szakapparátus és a szakértők szervezeti terepe. Ők alkalmasak arra, hogy hasznot hajtsanak a domináns koalíciónak azzal, hogy értékesítik számukra a technikai eljárásokat, az elemző adatokat, a jogi interpretációkat, és ezzel technicizálják a korrupciós klikkek érdek- és hatalmi megegyezéseit. Esetenként a domináns koalíció eltűri a középszint korrupciós játékait, és megengedi nekik, hogy saját hasznukra értékesítsék a szervezeti erőforrásokat. Ez egyben lehetővé is teszi számukra, hogy kézben is tartsák a középső, közvetítő hatalmi zónát, és kialakítsák az informális korrupciós medvedzsment rendszerét.

A legfelső szinten található meg a domináns koalíció hatalmi zónája. Ez a csoport ellenőrzi a szervezeti erőforrásokat, kritikus döntéseket. Lehetőségük van arra, hogy értékesítsék a szervezet erőforrásait akár szervezeti, akár egyéni érdekek mentén. Kézben tartják a szervezethez köthető fontos külső kapcsolatokat is mind a gazdasági, mind a politikai szintéren. Ezzel mennyiségében és minőségében is olyan szervezeti erőforrásokat képesek a korrupciós üzletkebe bevonni, amelyekre más hatalmi csoportoknak nincs lehetőségük. A domináns koalíció ezek mellett a kontrollrendszereket is uralhatja a szervezeten belül, és jó tárgyalási pozíciókat alakíthat ki a külső kontrollrendszerek semlegesítésére, kikapcsolására a szervezeten kívüli környezetben is.

Tanulmányunk a hatalmi megközelítésre alapozott elemzés alapján három szervezeten belüli korrupciós mechanizmus meglétét azonosította.

Az első, amely szerint az illegális cselekedeteket a szervezet közvetítő hatalmi

zónájában lévő szereplők legalizálják a kezükben levő technikai tudás és ezoterikus szakértelem segítségével.

A második mechanizmus az, amelyben a domináns koalíció tagjai képesek kikapcsolni az ellenőrzést, és teljes kontrollkörök kikapcsolása révén elfedik, legalizálják és bebiztosítják a szervezeti korrupciós rendszereket. Ez arra mutat rá, hogy ket-tős, önerősítő rendszer létezik. Az egyikben technicizálják a kialakított korrupciós kapcsolatokat, a másik visszacsatolási kör pedig az első kör legalizációját igazolja vissza azzal, hogy manipuláltan, legyengítetten, vagy egyáltalán nem működik a kontrollrendszer. Vagyis a domináns koalíción belül megállapodás történik a korrupciós ügyletekkel kapcsolatban. Ezt a döntést „dolgozza ki”, technicizálja a közép-szint. Az itt kidolgozott megoldást hagyja jóvá, legalizálja a domináns koalíció. A kontroll kikapcsolásával pedig biztosítja azt, hogy a korrupciós ügylet rendszerben lebonyolítható legyen. Vagyis a domináns koalíció és a hatalmi közvetítő zóna egymást cselekedeteit erősíti.

A harmadik mechanizmus a korrupciós vezetési rendszer, korrupciós menedzsment. Ez arra mutat rá, hogy a különböző hatalmi zónákban folyó korrupciós üzletek rendszerré állnak össze, intézményesednek, és a szervezetrányítás, a hatalmi rendszer és a szervezeti kultúra szerves részévé válnak.

Ha egy közbeszerzési pályázatot nézünk, az alábbiakat kapjuk. A kiíró legalizálja egyes szereplők jobb starthelyzetét. A szakértő legalizálja a leendő győztest, akit legalizál a testületi döntés. A könyvvizsgáló legalizálja az elszámolást, a műszaki ellenőr a kivitelezést. A rendőrségi eljárás legalizálja az egész eddigi folyamatot azzal, hogy például megszünteti a nyomozást. De ez a döntés szakértői és testületi döntéseken alapult, amelyet a polgármester is legalizált aláírásával. Vagyis megvalósult a többszörösen egymásba fonódó körkörös legalizáció: az önlegalizáló és önlegitimáló rendszer kiépült és működik: szinte áttörhetetlenül.

Ez a legális korrupció. Minden eszköz legális, minden cél teljesen törvényes. A rendszer egészének működtetése teszi lehetővé szervezeti erőforrások kinyerését a célszervezetből (fejőstehén-szervezet) legális cselekedetek sorozatával.

Kimutattuk, hogy kialakulnak szervezetenkénti korrupciós rendszerek. Ezek professzionálisan kialakított korrupciós virtuális szervezetek, amelyek önmagukban is piacképesek, mivel megbízhatóak, bejáratottak, relatíve olcsón működnek és kevés kockázatot hordoznak magukban. Az ebben a rendszerben megjelenő metahatalom alkalmas arra, hogy – társadalmi szinten – szinte minden kritikus elemet, kontrollt kikapcsoljon. Szintén találtunk bizonyítékokat arra, hogy ezeket a rendszereket korrupciós brókerek árusítják.

Munkánk hatalomelméleti kereteken és empirikus kutatáson alapult. Interjúink nem reprezentatívok, így nem is lehet közvetlen következtetéseket levonni belőlük a társadalom állapotára, az egyes korrupciós rendszerek elterjedtségére vagy szektoronkénti különbségekre vonatkozólag. A korrupciós mechanizmusok jellegére és működési sajátosságaira vonatkozóan azonban fontos információkkal szolgálhatnak.

Ezeknek a mechanizmusoknak és a korrupció mögötti hatalmi rendszereknek az elméleti bemutatására vállalkozott a tanulmány. Az empirikus bizonyítékokra alapozott elmélet jelenti kutatásunk legfontosabb eredményét. Bemutattuk a korrupció egy lehetséges logikáját és a mögötte található hatalmi logikát. Úgy véljük, ezek a mechanizmusok és rendszerlogikák minden típusú szervezetben megtalálhatók, függetlenül attól, hogy kormányzati bürokráciáról, állami vagy magángazdasági szervezetről van szó. A különbségek leginkább a reallokálható erőforrások mennyiségében, minőségében és típusában lelhetőek fel.

Legfontosabb eredményeinknek azt tartjuk, hogy jelentős számú interjúra támaszkodva bemutattuk a korrupció egy lehetséges megközelítését, amely a szervezeti hatalom modelljén alapult.

Ennek lényege, hogy a motiváció vagy lehetőség kihasználása helyett a szervezeti erőforrások kinyerését, azok informális reallokációját és értékesítését helyezi a megközelítés középpontjába. Bemutattuk a középszint (hatalmi közvetítő zóna) szerepét és működését, amely a nemzetközi szakirodalomban sem jelenik meg. Rámutattunk a korrupciós franchise megjelenésére, amely a korrupció terjedésének sajátos formája.

Abstract: The aim of this paper is to analyze organizational corruption. We intend to investigate how corruption appears in an organization on different levels of the power structure. Our research is based on data gathered qualitatively. The theoretical basis of our empirical study is the theory of organizational power. We found that the resources of an organization are informally and illegally reallocated on different levels of the power structure. Although corruption may appear as an act, which serves individual interests, in most cases other members of the organization perceive the corrupt transactions, their inherent opportunities, the behaviour of the corrupt people and the effects of such activity. This knowledge pervades the management system of the organization. In our research we observed two types of mechanisms, which were intended to conceal corruption. The middle level experts legalize the corruption of the dominant coalition that leads the organization. The other mechanism appears when groups, which have strong position in the organization, are able to switch off the inner and outer controlling systems thus preventing anybody to see their informal connections. Finally the study demonstrates how corruption pervades the organizational structure and the relations of the organization as its top level management builds complex corrupt systems that become tradable services. These organized corruption techniques and social systems are sold by corruption brokers like franchise systems.

Irodalom

- Anand, V. – Ashforth, B. E. – Joshi, M. – Martini, P. J. (2004): Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *The Academy of Management Executive*, 18(2): 39–55.
- Aquilera, R. V. – Vadera, A. K. (2007): The dark side of authority: Antecedents, mechanisms, and outcomes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 77(3): 431–449.
- Ashfort, B. E. – Anand, V. (2003): The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25: 1–52.

- Ashfort, B. E. – Gioia, D. A. G. – Robinson, S. L. R. – Trevino, L. K. (2008): Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33(3): 670–684.
- Báger, G. (2012): *Korrupció*. Budapest: Akadémia Kiadó Zrt.
- Balogh P. (2011): A társadalom fogaskerekei is rozsdásodnak? Adatok és észlelések a korrupcióról. Pro Publico Bono – online, október 5.
- Baumgartner, T. – Buckley, W. – Burns, T. R. – Schuster, P. (1976): Meta-power and Structuring of Social Hierarchies. In Burns, T. – Buckley, W. (eds.): *Power and Control: Social Structures and Their Transformation*. New York: SAGE Publications.
- Böröcz, J.(2000): Informality Rules. *East European Politics and Societies*, 14(2): 348–380.
- Brass, D. J. – Butterfield, K. D. – Skaggs, B. C. (1998): Relationships and unethical behavior: A Social Network Perspective. *Academy of Management Review*, 23(1): 14–31.
- Bray, J. (2004): The Use of Intermediaries and Other ‘Alternatives’ to Bribery. In Lambsdorff, J. G. – Taube, M. – Schramm, M. (eds.): *The New Institutional Economics of Corruption*. New York: Routledge.
- Burt, R. S. (1992): *Structural Holes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Calavita, K. – Tillman, R. – Pontell, N. H. (1997): The savings and loan debacle: Financial crime, and the state. *Annual Review of Sociology*, 23: 19–38.
- Cartier-Bresson, J. (1997): Corruption networks, transaction security and illegal social exchange. *Political Studies*, 45(3): 463–476.
- Coleman, J. W. (1987): Toward an integrated theory of White-collar Crime. *The American Journal of Sociology*, 93(2): 406–439.
- Crenson, M. A. (1971): *The Un-politics of Air Pollution*. Baltimore and London: The John Hopkins University Press.
- Cunha, M. P. – Carbal-Cardoso, C. (2006): Shades of Gray: A liminal interpretation of organizational legality-illegality. *International Public Management Journal*, 9(3): 209–225.
- Daboub, A. J. – Rasheed, A. M. A. – Priem, R. L. – GraySource, D. A. (1995): Top management team characteristics and corporate illegal activity. *The Academy of Management Review*, 20(1): 138–170.
- Edelhertz, H. (1970): *The Nature Impact and Prosecution of White-Collar Crime*. Washington: U. S. Government Printing Office.
- Gellerman, S. W. (1986): Why ‘good’ managers make bad ethical choices? *Harvard Business Review*, 64 (July–August): 85–90.
- Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481–510.
- Granovetter, M. (2007): The Social Construction of Corruption. In Nee, V. – Swedberg, R. (eds.): *On capitalism*. Stanford University Press.
- Jancsics, D. – Jávor, I. (2012): Corrupt governmental networks. *International Public Management Journal*, 15(1): 62–99.
- Jávor István (1983): Érdek hatalom, viselkedés. *Vezetéstudomány*, 14(3): 3–24.

- Jávor I. (1986): A gazdasági érdekegyeztetés társadalmi mechanizmusa és intézményrendszere. Kézirat. Budapest: Szakszervezetek Elméleti Kutatóintézete.
- Jávor I. (2004): Felelőtlen szervezetek. *Szociológiai Szemle*, 14(1): 66–87.
- Jávor I. (2007): Hatalmi közvetítő mechanizmus. A hatalom logikája. *Társadalomkutatás*, 25(3): 255–274.
- Jávor I. (2008): A politikai korrupció szervezeti struktúrája. *Társadalomkutatás*, 26(3): 11–38.
- Jávor, I. – Jancsics, D. (2013): The role of power in organizational corruption: an empirical study. *Administration and Society*, 30(11): 1–32.
- Jávor I. – Rozgonyi T. (2005): *Hatalom, konfliktus, kultúra*. Budapest : KJK-KERSZÖV.
- Lambsdorff, J. G. (2002): Making corrupt deals – contracting in the shadow of the law. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 48(3): 221–41.
- Lambsdorff, J. G. – Teksoz, S. U. (2004): Corrupt relational contracting. In Lambsdorff, J. G. – Taube, M. – Schramm, M. (eds.): *The New Institutional Economics of Corruption*, 138–152. New York: Routledge.
- Lomnitz, L. (1988): Informal exchange networks in formal systems: A theoretical model. *American Anthropologist*, 90(1): 42–55.
- Katz, J. (1979a): Legality and equality: Plea bargaining in the prosecution of white-collar and common crimes. *Law & Society Review*, 13(2): 431–459.
- Katz, J. (1979b): Concerted ignorance: The social construction of cover-up. *Urban Life*, 8(3): 295–315.
- Lange, D. (2008): A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of Management Review*, 33(3): 710–729.
- MacLean, T. (2001): Thick as thieves: A social embeddedness model of rule breaking in organizations. *Business et Society*, 40(2): 167–196.
- March, J. G. – Simon, H. A. (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- Murphy, K. R. (1993): *Honesty in the Workplace*. Belmont: Brooks/Cole.
- Marshal, C. B. (1990): *Corporate Corruption: The Abuse of Power*. New York: Preager.
- Offe, C. (2004): Political Corruption: Conceptual and Practical Issues. In Kornai, J. – Rose-Ackerman, S. (eds.): *Building a Trustworthy State in Post-Socialist Transition*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ouchi, W. – Mary, N. M. (1975): Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, 20: 559–569.
- Ouchi, W. (1979): A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9): 833–848.
- Pfeffer, J. (1993): *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business Press.
- Pinto, J. – Leana, C. R. – Pil, F. K. (2008): Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. *Academy of Management Review*, 33(3): 685–709.
- Robinson, S. L. – Bennett, R. J. (1995): A typology of deviant workplace behaviors:

- A multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38(2): 555–572.
- Sherman, L. W. (1980): Three models of organizational corruption in agencies of social control. *Social Problems*, 27(4): 478–491.
- Schrager, L. S. – Short, J. F. (1978): Toward a sociology of organizational crime. *Social Problems*, 25(4): 407–419.
- Sík, E. (1994): Network capital in capitalist, communist, and post-communist societies. *International Contributions to Labor Studies*, 4: 73–93.
- Strang, D. – Sine, W. D. (2005): Interorganizational Institutions. In Baum, J. A. C. (ed.): *Companion to Organizations*, 497–519. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Szántó Z. – Tóth I. J. – Varga Sz. (2011): A korrupció társadalmi és intézményi szerkezete. *Szociológiai Szemle*, 21(3): 107–124.
- Szántó, Z. – Tóth I. J. – Varga Sz. (2012): *A (kenő) pénz nem boldogít?* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/890/1/szz_tij_vsz_a_kenopenz_120330.pdf
- Thomson, J. T. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Toffler, B. L. – Jennifer, R. (2003): *Final Accounting: Ambition, Greed and the Fall of Arthur Andersen*. New York: Broadway Books.
- Tóth I. J. (2010): A szélerőművek engedélyeztetésének magyar labirintusa. Kézirat. Corvinus Egyetem. BCE Korrupciókutató-központ. http://www.crc.uni-corvinus.hu/download/szeleromuvek_2010_tanulmany_100810_.pdf
- Trevino, L. K. (1986): Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 11(3): 601–617.
- Vaughan, D. (1982a): Transaction systems and unlawful organizational behavior. *Social Problems*, 29(4): 373–379.
- Vaughan, D. (1982b): Toward understanding unlawful organizational behavior. *Michigan Law Review*, 80(7): 1377–1402.
- Vaughan, D. (1999): The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25(1): 271–305.
- Wheeler, S. – Rothman, M. L. (1982): The organization as weapon in white-collar crime. *Michigan Law Review*, 80 (7): 1403–1426.

Függelék

1. táblázat: A válaszadó személyek szervezeti háttér szerinti megoszlása

Szervezeti háttér			N	%
Állami adminisztráció	Központi kormányzat	Felső vezető	2	29
		Középvezető, adminisztratív szakember, szakértő	3	
		Alsó szintű alkalmazott	1	
	Budapesti önkormányzat	Felső vezető	4	
		Középvezető, adminisztratív szakember, szakértő	2	
		Alsó szintű alkalmazott	0	
Állami vállalat	Felső vezető		3	19
	Középvezető, adminisztratív szakember, szakértő		3	
	Alsó szintű alkalmazott		2	
Magánvállalat	Felső vezető		6	38
	Középvezető, adminisztratív szakember, szakértő		4	
	Alsó szintű alkalmazott		6	
Kisvállalkozó			2	5
Oknyomozó újságíró			4	9
Összesen			42	100