

## Nepotizmo vertinimo dichotomija: socialinės ir etinės dimensijos

Straipsnyje nepotizmas analizuojamas kaip bendrai žmonių socialinius santykius lydintis reiškinys. Aptariama termino vartoseną nacionaliniame kontekste – kaip vienas iš korupcinių santykių viešajame sektoriuje požymių. Formuluojuama nuostata, kad nepotizmas pasireiškia tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose, o jo pasekmės – panašiai žalingos. Nors pirminė nepotizmo termino reikšmė yra siejama su artimųjų, giminių įdarbinimu naudojantis tarnybine padėtimi, vartosenos ribos plečiasi ir apima žymiai platesnį kontekstą.

**Raktiniai žodžiai:** favoritizmas, korupcija, mobingas, nepotizmas, seksizmas.

In the article nepotism is analyzed as a phenomenon that generally leads human social relationships. Usage of the term in national context as one of the corruptive relationship factors in public sector is discussed. Conception that nepotism occurs in public as well as in private sectors and its consequences are similarly harmful is formed. Although original meaning of the term nepotism is related to the employment of close relatives using official positions, limits of the usage expand and cover a much wider context.

**Keywords:** favoritism, corruption, mobbing, nepotism, sexism.

### Įvadas

Tyrimai rodo, kad nepotizmas nėra vien tik besivystančių ar posovietinių valstybių visuomenėse istoriškai motyvuotas reiškinys. Sociologai ir antropologai ieško gilesnių reiškinio šaknų, augančių iš pačios socialinių santykių prigimties. Nors korupcija jau seniai tapo nepotizmo sinonimine reikšme vertinant tokio pobūdžio santykius viešajame sektoriuje, vis dar žvalgomasi motyvų, nepotizmą pateisinant privataus sektoriaus organizacijose. Ginant nepotizmą randama ir ekonominių, ir vadybinių argumentų, pasikliaujama rinkos

mechanizmais ir pragmatišku verslo atstovų mąstymu. Išryškėja tam tikra etinė nepotizmo vertinimo dichotomija, kai mėginama apibrėžti „teigiamą“ ir „neigiamą“ reiškinio aspektus.

**Tyrimo aktualumas.** Nepotizmas daugiausiai dėmesio sulaukia nagrinėjant šalies viešajame sektoriuje kylančias korupcinio pobūdžio problemas, tačiau reiškinio problematika žymiai platesnė. Studijos rodo, kad nepotizmas ekonomiškai žalingas ir verslo organizacijoms, tačiau ši tema nėra pakankamai plačiai išplėtotą ir kol kas pasigendama vieningo vertinimo, todėl straipsnis turi ne tik mokslinės, bet ir praktinės (taikomosios) reikšmės.

**Tyrimo problema.** Kokios galimos etiškai skirtingos teigiamos ir neigiamos nepotizmo traktuotės ir kaip keičiasi etinė vartosena, nepotizmą atskirai nagrinėjant viešojo ir privataus sektoriaus kontekstuose?

**Problemos ištyrimo lygis.** D. W. Ewing (1965) savo publikacijoje svarsto, ar nepotizmas yra labai neigiamas reiškinys, G. Breen (1987) analizuoja nepotizmą ir seksizmą, C. Wenneras ir A. Wold (1987) vertina nepotizmo ir seksizmo sąsajas, tvirtina, kad moterys savo akademinę karjerą palieka dažniau nei jų kolegos vyrai, R. E. Page, G. E. Robinson, M. K. Fondrik (1989) rašo apie genetiškai susijusius specialistus ir giminių pripažinimą darbovietėse, A. D. Tammelleo (1995) gvildena nepotizmo ligininėse problemas, D. Jones (2000) kalba apie nepotizmą ir darbuotojų giminystės ryšius, F. A. Chervenak ir L. B. McCullough (2004) siūlo nustatyti ir valdyti konfliktus, kurie pažeidžia vadovavimo etikos principus, siekiant išvengti strateginio dviprasmiškumo pakeičiant jį skaidrumu. Kitame savo straipsnyje F. A. Chervenak ir L. B. McCullough (2007) nagrinėja nepotizmo apraiškas sveikatos mokymo centruose ir pateikia argumentus, kodėl kai kurios nepotizmo formos gali būti etiškai pateisinamos. I. Christodoulou (2008a, 2008b) aptaria nepotizmą medicinoje. Mokslinių tyrimų analizė rodo, kad vis dar stinga detalesnės reiškinio etinio vertinimo prieštaringumo priešasčių analizės, ypač privataus sektoriaus aspektu.

**Tyrimo objektas:** nepotizmo vertinimo dichotomija.

**Tyrimo tikslas:** išanalizavus mokslines studijas suformuoti nepotizmo vertinimo pagal socialines ir etines dimensijas modelį.

**Tyrimo metodai.** Nagrinėjant etinio nepotizmo vertinimo dichotomijos

problematiką atliktas teorinis tyrimas. Tyrimo pagrindą sudaro Lietuvos ir užsienio autorių darbų sociologijos, istorijos, filosofijos, organizacijų valdymo tematika, atliktų nuo septintojo praėjusio amžiaus dešimtmečio iki 2012 metų, analizė, siekiant išskirti pagrindines reiškinio dimensijas. Remtasi skirtingais laikotarpiais atliktais teoriniais ir empiriniais reiškinio tyrimais ne tik besivystančiose, bet ir išsivysčiusiose pasaulio šalyse. Naudoti mokslinės literatūros turinio analizės, loginio apibendrinimo, grafinio vaizdavimo ir modeliavimo metodai.

## Nacionalinė nepotizmo sąvokos vartosena (traktuotė)

Lietuvių kalba išleistuose žodynuose *nepotizmas* paprastai apibrėžiamas kaip giminaičių įdarbinimas naudojantis tarnybine padėtimi. Viešojo diskurso analizė rodo, kad Lietuvos mokslininkų darbuose nepotizmas dažniausiai nagrinėjamas kaip korumpuoto viešojo sektoriaus, apimančio administracinę bei politinę valdžią, reiškinys (Piliponytė, 2004; Palidauskaitė, Staponienė, 2005; Palidauskaitė, 2005, 2006; Lukošaitis, 2001; Pivoras, 2012 ir kt.). Dažniausiai korupcija siejama su kyšininkavimu (kyšių ėmimas ir davimas), piktnaudžiavimu tarnybiniais įgaliojimais, neteisėtu visuomeninių išteklių naudojimu, interesų konfliktu, nepotizmu ir kt. (Palidauskaitė, 2005).

Ištyrus Lietuvos mokslo darbuose vartojamos nepotizmo sąvokos kontekstus rezultatai chronologine tvarka pateikti 1 lentelėje. Tyrimas rodo, kad dažniausiai nepotizmo sąvoka vartojama apibūdinti nelegalius santykius viešajame sektoriuje, kaip viena iš korupcijos formų sektoriaus organizacijose ir politikoje. Lentelėje

1 lentelė

## Nepotizmo sąvokos vartojimo turinys

Metai	Autorius	Kontekstas	Raiškos sfera
2003	V. Pruskus	Verslo etikos problema, kai į darbą priimami kraujo, giminstės ryšių turintys žmonės ir / arba jiems suteikiamos išskirtinės privilegijos.	Privatus sektorius
2003	R. Grigas	Sociokultūrinė Lietuvos realija.	Viešasis sektorius
2004	J. Piliponytė	Korupcija, sąvoka vartojama lygiagrečiai su kyšininkavimu, protekcionizmu, klientizmu, mokesčių slėpimu, rinkėjų papirkinėjimu.	Viešasis sektorius, politinis gyvenimas
2005	D. Brandišauskas	Nepiniginės paslaugos, kaip viena iš korupcijos formų.	Viešasis sektorius
2006	J. Palidaukaitė	Korupcija, naudojantis draugystės ryšiais.	Viešasis sektorius
2008	J. Palidaukaitė	Kultūrinė, etinė problematika.	Viešasis sektorius
2011	A. Lukošaitis	Kultūrinis reliktas struktūriniame ir funkciname korporatyvizmo segmente.	Viešasis sektorius
2012	S. Pivoras	Manipuliacijos personalo konkursuose.	Viešasis sektorius
2012	J. Vveinhardt	Organizacijos klimato veiksnys, neigiamai veikiantis viešojo sektoriaus paslaugų kokybę ir ekonomiką.	Privatus ir viešasis sektoriai

Šaltinis: sudaryta autorės.

matyti, kad esminių požiūrių skirtumų raidos prasme nėra. Galima pasigesti ir platesnio diskurso, kuriame nepotizmas būtų traktuojamas kaip „genetiškai“ koduotas biologinių socialinių sistemų narių santykius reguliuojanti vertybė, kurios vertė kinta priklausomai nuo visuomenės moralinės ir etinės brandos bei viešojo intereso, kaip socialinio imperatyvo, suvokimo raidos.

Nepotizmas, kaip korupcinis reiškinys, taip pat yra Specialiųjų tyrimų tarnybos bei tarptautinės antikorupcinės organizacijos „Transparency International“ Lietuvos skyriaus atliekamų visuomenės nuomonės tyrimų objektas. Visuomenės nuomonės tyrimuose analizuojant korupcinius santykius iš privataus sektoriaus įtraukiama tik žiniasklaida bei nepelno siekiančios nevyriausybinių organizacijos. V. Pruskus (2003) pabrėžė, kad giminių įdarbinimas didina konfliktą tarp įmonės ir darbuotojo. Nepotizmas ir viešojo sektoriaus, ir verslo organizacijose pažeidžia psichoemocinį organizacijos klimatą,

suardo pasitikėjimą vadovo ir pačios organizacijos deklaruojamomis vertybėmis bei priimamais sprendimais. Darbuotojams visuomet kils abejonių, ar vadovo giminaitis dėl kraujo ryšių nebuvo įvertintas palankiau nei derėtų, bus abejojama, ar tam tikra pozicija organizacijoje jam arba jai skirta dėl aukštos kompetencijos. Taigi gali kilti nepasitikėjimas ne tik darbuotojų priėmimo, bet ir vertinimo, karjeros ir kitomis organizacijos sistemomis. Įrodyta, kad pasitikėjimas, vertybių kongruentiškumas, lojalumas organizacijai, palankus psichologinis klimatas glaudžiai susiję su veiklos kokybe ir įmonės konkurencingumu rinkoje bei įvaizdžiu klientų, vartotojų akyse (Vveinhardt, 2012). Lietuvoje atliekamuose tyrinėjimuose, analizuojant nepotizmo mastą, dažnai priešasčių ieškoma sovietinėje santvarkoje. Apskritai pastebėtina ir ryški tendencija posovietinėse šalyse nepotizmo šaknų ieškoti santvarkos suniveliuotoje vertybių sanklodoje. Iš tiesų, gebėjime apeiti sistemą, tvarkant ūkinius ir kitus reikalus,

pasisavinti organizacijos turtą būta ir šaunumo, apskrumo, dabartiniais terminais kalbant – verslumo – ženklu (Vveinhardt, 2012). J. Palidaukaitė (2006) išreiškė ne vieno tyrinėtojo nuomonę, kad pasikeitus visuomeninei santvarkai, kultūra, pažinčių svarba, naudojimasis tarnybine padėtimi neišnyko. Tokios veiklos motyvacija išliko panaši, o pati veikla imta vadinti korupcijos, nepotizmo, favoritizmo bei interesų konflikto terminais. Nėra abejonių, kad struktūrinis ir funkcinis korporatyvizmo segmentas, taip pat įvairūs klientelizmo kultūriniai reliktai (pavyzdžiui, „blatas“, pažintys, nepotizmas) Lietuvos politinėje sistemoje tebėra reikšmingi politikos proceso kryptį, turinį ir „žaidėjų“ elgesį formuojantys veiksniai (Lukošaitis, 2011). R. Grigas (2003) svarbiomis nepotizmo priežastimis įvardijo pilietinės brandos stygių ir mažą Lietuvos gyventojų skaičių. Taigi dėl šios priežasties tikimybė, kad giminaičiai užims padėtį, leidžiančią „nutekinti“ viešuosius resursus, padidėja. Pasak B. Melniko (2002), konformizmo potencialas keičiantis visuomeninei sistemai suprogramavo vidinį radikalių revoliucinių pertvarkų konfliktiškumą, išreiškiantį prielaidas susiformuoti neigiamoms socialiai pažangių procesų pasekmėms. Dangstantis deklaruojamais humaniškais ir demokratiškais siekiais realizuojami individualūs ir lokalūs atskirų struktūrų, sluoksnių bei grupių interesai, iš esmės ne tik nepalankūs visuomenės plėtotei, bet netgi ir neadekvatūs viešosioms deklaracijoms ir jų logikai. D. Brandišauskas (2005) teigė, kad Vakarų mokslininkai, apibrėždami korupcijos raiškas Rytų Europoje, daugiausia kreipia dėmesį į nepiniginis santykius. Būtent nepiniginės paslaugas (nepotizmą, favoritizmą, klientelizmą) mokslininkai vis dažniau įvardija korupcijos veiklomis, pasitaikančiomis ne tik

Rytų Europoje, bet ir Vakarų valstybėse. Su nepotizmu arba nepiniginiais mainais, anot autoriaus, glaudžiai susijusi „blato“ sąvoka. Tai yra, galimybė naudoti gauti pasinaudojus pažintimis.

*Taigi nepotizmas nacionaliniame kontekste dažniausiai siejamas su korupciniais santykiais viešajame sektoriuje, o reiškinio išplitimo priežastys grindžiamos demografiniais bei socialiniais-istoriniais argumentais. Drauge nepotizmas išskyla ir kaip etinė įmonių veiklos organizavimo problema.*

## Socialinė nepotizmo refleksija

Užsienio šalių ir Lietuvos tyrinėtojai nepotizmo šaknų ieško socialinėje visuomenės sanklodoje, tradicijose ir apskritai sieja su prigimta socialine gyvų būtybių elgsena. Socialinių sistemų dedamosiomis galima įvardyti genetinį solidarumą (Lileikis, 2005; Christodoulou, 2008), kultūrinį ir socialinį tapatumą (Čepulis, 2009; Bagdonas, 2007; Vosyliūtė, 2010; Kuzmickas, 2011), šeimą kaip vertybę ir santykių mokymo bazę (Tijūnelienė, Jonutyte, 2009; Ralys, 2010), socialinę kompetenciją, užtikrinančią socialumo ir individualumo dermę (Solovjovienė, Barkauskienė, 2006; Daukilas, 2008; Antinienė, Lekavičienė, 2012) ir kt.

Moksliniai tyrimai su žinduoliais atskleidė, kad nepotizmas yra pastebimas tiriant elgseną ir yra stipriai susijęs su pavojaus signalo mechanizmu. Belding'o atliktas tyrimas atskleidė, kad žemės voverės (angl. *Spermophilus belding*) duoda pavojaus signalą, kai artinasi sausumos plėšrūnai. Tokiu būdu gyvūnai apsaugo savo gentainius (Christodoulou, 2008). P. T. Šardenas teigė, kad žmonėms „artimų“ žinduolių elgesyje aiškiai atpažįstamas socialinis solidarumas kaip organizuotos

materijos raiškos forma. Meilė kaip vienos esybės simpatija kitai – „biologinė realybė“ (Lileikis, 2005). Jo žodžiais, biologinis nepotizmas altruizmą interpretuoja kaip natūralų giminės protegavimą. Sociobiologų požiūriu, padėdami giminaičiams gyvūnai ir žmonės išsaugo dalį savęs, nes juos sieja bendri genai. Tai tarsi genetinis kodas, kuriuo visuomenė dalijama į „savus“ ir „svetimus“.

Antropologai, pasak J. Palidaukaitės (2005), problemą gvildena iš visuomenės socialinių santykių pozicijos: kyšininkavimą jie laiko tradicine ir neformalia dovanų davimo praktika. Favoritizmą, nepotizmą ir klientelizmą vertina per socialinių kontaktų prizmę ir dažnai kovą su korupcija interpretuoja kaip socialinių ryšių (tinklų) ardymą. Afrikos bei Lotynų Amerikos šalių kultūrą bei socialinius santykius analizavęs K. S. Ulrik (2012) reiškiniį priskyrė besivystančioms šalims. Anot autoriaus, nepotizmas labiausiai būdingas toms kultūroms, kuriose išliko stiprios gentiškumo bei valstietiškosios pasaulėžiūros tradicijos. Gentiniai ryšiai stiprūs ir daugelyje Azijos valstybių, kur pasirūpinti savo šeimos, genties nariais yra ne tik etiška, bet ir privalu morališkai. A. Bagdonas ir kt. (2007) pabrėžė socialinio identiteto reikšmę. Socialinis identitetas – tai žmogaus savimonės raiška, kylanti iš priklausymo tam tikrai žmonių grupei jausmo. Tai ne tik žmogui, bet ir aukštesniesiems gyvūnams būdinga savybė, išsirutuliojanti iš paprasčiausio prieraišumo. Vis dėlto klaidinga būtų absoliutinti, jog nepotizmas yra besivystančių, posovietinių ar Azijos šalių problema. I. Christodoulou (2008) teigia, jog nepotizmas itin išplitęs Graikijos medicinos sektoriuje, o Danijoje ir Kanadoje atlikti tyrimai (Ferlazzo, Sdoia, 2012) parodė, kad 6 procentai vadovų turi tą patį darbdavį, kaip ir jų tėvai. Taipogi,

vertinant tyrimo rezultatus, dėmesys atkreiptinas į tai, kad tradiciškai susiklosčiusi nepotizmo samprata kinta. Į nepotinių santykių spektrą įtraukiami ne tik giminės, bet ir organizacijos darbuotojai, vadovų draugai ar net partneriai. I. Christodoulou (2008) pastebi, kad į vadinamąjį „šeimos ratą“ įtraukiami net ne giminaičiai, o kitų organizacijų žmonės, darantys paslaugą už paslaugą. Nors tokie mainai vadinami nepiniginiais, galutiniame variante jie turi aiškią piniginę išraišką. Tai yra, bendrą naudą. Šios naudos susitarime dalyvaujantys asmenys neturėtų jei veiktų legaliai (pagal oficialiai galiojančias visuomeninio „žaidimo“ taisykles). Atkreiptinas dėmesys į tai, kad nepotizmo turinyje esama stipraus selektyvinio diskriminacijos akcento, pagal kurį pretendentai į tam tikrus resursus skirstomi pagal rangą, kurio viename gale yra „savas“, kitame – „svetimas“. Tačiau vadovėliniai diskriminacijos apibrėžimai seniai negalioja viešojoje politikoje, kurioje išlygos daromos ir pavyzdžiu besivystančioms šalims teikiama Vakarų demokratijose – tam tikrus diskriminacinius aspektus siekiant institucionalizuoti ir įteisinti pateikiant kaip, pavyzdžiui, lygių teisių gynybą (Vveinhardt, 2012). Užsienio šalių autoriai ženkliai didesnę dėmesį skiria ekonominėms nepotizmo, kaip verslo organizacijose plintančio reiškinių, pasekmėms analizuoti. F. A. Chervenak ir L. B. McCullough (2007) kelia darbuotojų kompetencijos problemą, kylančią tuomet, kai priimant į darbą ar skirstant pareigas nulemia ne objektyvūs gebėjimų, o subjektyvūs bičiulystės, giminystės kriterijai. Tai – tik vienas iš pavojų, gresiančių organizacijoms, kuriose toleruojamas nepotizmas.

*Taigi, nepotizmas aktualus ne tik šalyse, kuriose nėra stipriai išsivysčiusios industrijos, senos ir stiprios miestų kultūros,*

*kur vis dar stipri valstietiškoji tradicija, įgijus vadovaujančias pozicijas nepasirūpinti broliais, seserimis, giminėmis ar savo miestelio, kaimo žmonėmis yra nedora. Nei ekonominiai procesai, nei valstybių, visuomenės narių kapitalo ir visuotinės gerovės augimas nepajėgūs greitai panaikinti giliai nacionalinėje sąmonėje įsišaknijusių sociokultūrinių nuostatų. Šios nuostatos tebeegzistuoja ir industrinių valstybių visuomenėse, nors ir mažesniu mastu. Kitaip tariant, nepotizmas yra socialinius santykius lydintis reiškinys, skirtingai nei gyvūnų bendruomenėje, peraugantis genetinius, giminystės ryšius, įgaunantis rafinuotų pavidalų. Todėl neatsitiktinai nepotizmą siekiama pateisinti etiškai.*

## **Selektyvusis nepotizmo etikos aspektas**

Nepotizmo vertinimuose esama ryškios etinės dichotomijos. Tam pačiam reiškiniiui mėginama suteikti ir teigiamos, ir neigiamos prasmės, tačiau riba tarp šių priešingų aspektų dažniausiai lieka neišryškinta. Galima daryti prielaidą, kad selektyvumo kilmė yra labiau natūrali sistemos saviorganizacija nei dirbtinė.

Etika, etinės normos yra organizacijos valdymo instrumentas (Vasiljevienė, 2006a; Galkienė, 2012; Greblikaitė, Navickienė, 2012), organizacijos ir visuomenės gerovės bei harmonijos šaltinis (Vasiljevienė, 2006a; Perkumienė, Raupelienė, 2008; Pučėtaitė ir kt., 2010; Greblikaitė, Navickienė, 2012). Etinei sričiai būdingas segmentavimas ir taikomumas įvairioms individų veiklos sferoms (Pruskus, 2003; Vasiljevienė, 2006a, 2006b; Toliušienė, Peičius, 2007; Perkumienė, Paupelienė, 2008; Kalenda, 2009; Spukienė, Urbonienė, 2011), socialinių santykių

reglamentavimas, kaip grupinis susitarimas, turintis kultūrinį pagrindą (Vasiljevienė, 2004; Perkumienė, Raupelienė, 2008; Geniušas, 2009), etika viešojoje ir privačioje (verslo) veikloje (Pučėtaitė, Lāmsā, 2008; Palidauskaitė, 2011 ir kt.). Analizuojant etinius aspektus orientuotasi išimtinai į Lietuvos mokslininkų darbus. Tokia tyrimo pozicija pasirinkta siekiant atskleisti nacionalinių organizacijų valdymo suvokimo aspektą.

Taigi analizuojant etikos problemą linkstama skirti tris stambias etikos koncepto sritis: asmeninę, profesinę ir visuomeninę, tarsi tai būtų skirtingos etikos išgyvenimo sritys. Dar etika skaidoma pagal profesinės veiklos sritis, pavyzdžiui, medicinos etika. Turinio selektyvumą galima pavaizduoti apibendrintai 2 lentelėje.

Vis dėlto etikos analizė neturėtų būti mechaniškai grupuojama į veiklą viešajame ir privačiame sektoriuje, viešajame ir privačiame gyvenime. Tokia sisteminė dichotomija sukelia etinę painiavą. Skirstymas gali turėti metodologinį, bet ne turinį pagrindą, nes etika pirmiausiai remiasi vertybėmis, kurių turinys negali būti traktuojamas priklausomai nuo socialinio, profesinio elgesio specifikos. Toks skirstymas nesąmoningai suponuoja nuostatas, kad asmeninė individo išgyvenama etinė dimensija gali būti transformuojama pasirinktinai pagal veiklos sritis. Bet koks etinis institucionalizavimas neapėpia, neišsemia moralinio konteksto, yra mechaniškas ir dichotomiškas. Nepaisant to, etikoje egzistuoja įtampa tarp individualumo ir socialumo-visuomeniško plotmių, tarp individualių intencijų ir socialinės kartelės, kurią kelia visuotinės gerovės siekimo idėja, verčianti individualias vertybes socializuoti. Nuo šio proceso sėkmės ir spartos ženkliai priklauso socialinė santaika, todėl nepotizmas

2 lentelė

## Turinio selektyvumas

Individas	Segmentavimas	Skaidymas	<i>Veiklos sritis</i>	Sociumas	
		Apibendrinimas			Subkultūra
	Reglamentavimas	Institucionalizuota	<i>Grupės susitarimas</i>		Išgyvenimas
		Paprotinė			
	Funkcionalumas	Funkcija	Siekiamybė		Baimė
		Disfunkcija			
	Instrumentalumas	Technologinis	Santykiai		Valdymas
		Socialinis			
	Įsipareigojimas	Organizacinis	<i>Darbas</i>		Gyvenimas
		Bendruomeninis			
	Kokybiškumas	Pastovumas	<i>Istorija</i>		Kultūra
		Kaita			

Šaltinis: sudaryta autorės.

gali būti traktuojamas kaip disfunkcinis veiksnys. Idėja nepotines ribas praplėsti iki begalybės iš dalies sutampa su religine krikščionybės artimo meilei idėja, tačiau išlieka segreguota.

Etinis selektyvumas lemia tai, kad nepotizmą visuotinai priimta smerkti tuomet, kai jis pasireiškia viešajame sektoriuje – valstybės, savivaldybių institucijose bei jų kontroliuojamose įmonėse, biudžetinėse organizacijose. Tačiau nagrinėjant santykius verslo organizacijose tokios aiškios moralinės takoskyros nebelieka. F. A. Chervenak ir L. B. McCullough (2007) teigimu, etiškai pateisinamas nepotizmas nėra oksimoronas, kai yra kalbama apie įstatymiškai pagrįstus organizacijos interesus, kurie kelia pavojų. Dar 1973 metais profesorių asociacija Amerikoje nustatė, kad griežta antinepotizmo politika trukdo padidinti moteriškos lyties dėstytojų skaičių universitete, nes universitetų tikslas yra ginti įstatymiškai pagrįstą organizacijos interesą. Tokiu selektyviu požiūriu ginant tam tikros grupės interesus grindžiama diskriminacija vadinama teigiama. Kitaip tariant, išskyrimas, pavyzdžiui, pagal lytį tampa morališkai ir etiškai pateisinamas.

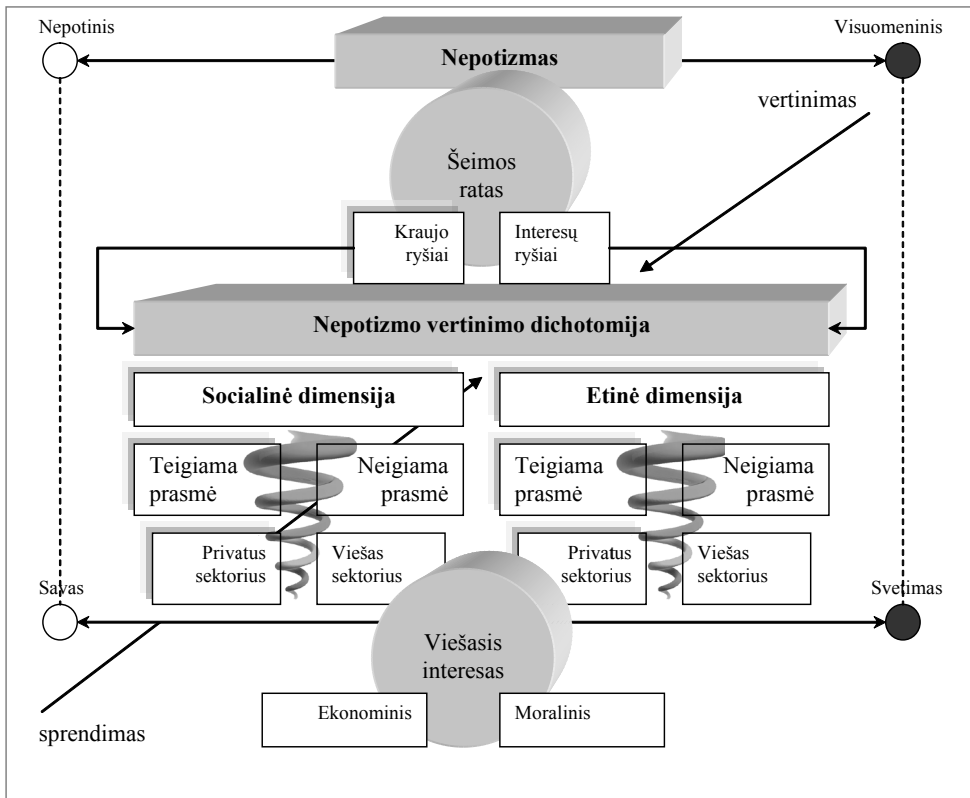
Panašiai, kaip ir kita diskriminacijos forma – segregavimas. A. Bagdonas ir kt. (2007) vienu iš tokių segregavimo pavyzdžių įvardija sovietmečiu aplink aklyjų ir silpnaregių įmones didžiuosiuose šalies miestuose sukurtus gyvenamuosius rajonus neregiamis. Nors iš esmės šie rajonai buvo kuriami tam, kad regėjimo problemų turintiems žmonėms būtų patogiau gyventi ir dirbti, pašalinis tokios lokalizacijos efektas – socialinė atskirtis. Taigi ar tokia selektyviai taikoma etika, kaip ir vertinant nepotizmą, nesukelia painiavos žmonių sąmonėje? Ypač visuomenėje, kurioje moralinis konformizmas, dviguba etika ne vieną dešimtmetį buvo gyvenimo norma. S. Pivoras (2012) kalba apie institucijų manipuliacijas personalo konkursuose. Manipuliacijos, anot autoriaus, vyksta ne tik dėl korupcinių sumetimų, nepotizmo ar politinio favoritizmo (ko neabejotinai irgi yra), bet ir dėl siekio apriboti riziką priimant visiškai nežinomus ir neišbandytus asmenis. Tokį manipuliaciją galima iš esmės vadinti antisistemiiniu manipuliavimu (kūrybišku prisitaikymu), nes esamos tvarkos yra netinkamos, visiškai nelanksčios ir netgi neprotingos.

Lietuvos nacionalinės atsparumo korupcijai sistemos tyrimo (2012) duomenimis, labiausiai paplitusia korupcijos forma Lietuvoje verslo įmonės laiko nepotizmą (79 proc.). Tačiau ir suvokiant kriminalinį korupcijos aspektą, dažnas pilietis linkęs pasinaudoti neteisėta galimybe išspręsti savo problemas. Lietuvos Specialiųjų tyrimų tarnybos užsakymu (2011) atliktas nuomonių tyrimas parodė, kad spręsti problemas duodant kyšį buvo pasirengę 57 procentai apklaustų gyventojų, 40 procentų įmonių atstovų bei 37 procentai tarnautojų. Naudojęsi pažintimis įsidarbinant – 71 procentas gyventojų, iš kurių 28 procentai pasinaudojo. Tai rodo, jog ženkliai visuomenės dalis nepotizmą linkusi pateisinti, net jeigu viešai deklaruoja pilietines vertybes. Dar daugiau dviprasmybių etinio vertinimo labilumas sukuria verslo sektoriuje, kuriam formaliai netaikomi viešosioms institucijoms keliami etiniai antinepotiniai reikalavimai. Etinė dichotomija vertinant nepotinius santykius aktuali ne tik Lietuvai, bet ir valstybėms su žymiai senesnėmis demokratinėmis ir pilietinėmis visuomenės tradicijomis, tai yra, turinčiomis tam tikrą suformuotą imunitetą. Šiuo atveju akcentuojamas viešasis interesas, kaip bendro, funkcionalaus buvimo vertybė. Tačiau nepotizmas bei jo vertinimas sukelia įtampas laukus tarp individualių ir visuomeninių interesų. Etikos aspektu, veiksmai gali būti vertinami skirtingai, o emocinė jų konotacija – kisti dėl socialinės reiškinių genetikos, įtakančios ir moralines normas. Vystantis ekonominiams santykiams kraujo ryšiai sublimuojasi, peraugdami ekonominius individų ir grupių interesus. 1-ame paveiksle pateikiamas supaprastintas nepotizmo sukeliamų dviprasmybių modelis.

Vertinimo dichotomija ryškėja interesus slenkantis nuo „visuomeninio“

link „viešojo“, kuris silpniau ar stipriau traktuojamas kaip svetimas, ypač socialinio visuomenės gyvenimo organizavimo transformacijų akivaizdoje. D. W. Ewing dar 1965 metais atkreipė dėmesį į dviprasmybes vertinant verslo atstovų nuomonę apie nepotizmą. Nors dauguma vadovų teigė, kad nepotizmas atgyvenęs ir sukelia daug problemų, vis dėlto pripažino, kad įdarbinti giminaičius – paranku. Nepotizmas yra toks pat diskriminavimas, kaip ir atskyrimas pagal lytį, priklausymą etninėms bei kitoms grupėms. Tik šiuo atveju diskriminuojama pagal tokius kriterijus, kaip šeima, giminė, pinigieniais ar kitais interesais paremta grupė. Nors diskriminuoti priimant į darbą, atleidžiant iš darbo, skatinant, baudžiant ir kt. draudžiama, šis draudimas, išskyrus keletą Darbo kodekse numatytų draudimų aukščiausiems organizacijų vadovams, nepotinius santykius aplenkia, o verslo organizacijų atstovai ieško ir suranda argumentų, pateisinančių nepotizmą. Dažniausiai tokiais argumentais tampa ekonominiai ir organizaciniai motyvai. Draugystė – patikimas ar santykinai nebrangus informacijos šaltinis ieškant darbuotojo, nes esami darbuotojai nenori supykdyti savo darbdavių rekomenduodami draugus, kurie būtų prasti kandidatai tam tikrai pozicijai užimti. Patikimų draugų rekomendacijos yra galimai brangiau kainuojančio informacijos šaltinio pakaitalas, įskaitant buvusių darbdavių ar mokytojų rekomendacijas, mokslo pasiekimo įrašus bei prieš tai buvusio darbo istoriją. Kadangi tokie informacijos šaltiniai yra sunkiau pasiekiami ar brangesni, darbdaviai dėl piniginių priežasčių mieliau pasinaudos savo draugais (Rees, 1996). Be to, įdarbinant draugą galima tikėtis sutaupyti tam tikrą sumą lėšų, kurios būtų išleistos atlyginimui samdant žmogų „iš šalies“. Nepotizmas kritikuojamas dėl





1 pav. Nepotizmo dviprasmybių modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

savo neprofesionalumo; jo oponentai teigia, kad intelektualaus, analitiško požiūrio į valdymą iškėlimas reiškia nepotizmo mažėjimą ir galutinį išnykimą. Bet verslininkai, atrodo, mano visiškai kitaip (Ewing, 1965). Autorius pastebėjo, jog apklausus kelis tūkstančius darbdavių išryškėjo siekis pateisinti nepotizmą. Vadovai laikė save profesionalais, gebančiais nuspręsti objektyviai, kada galima sėkmingai naudoti nepotizmą, o kada tai gali pakenkti. Kitaip tariant, pasikliaujama savo patirtimi, žiniomis ir įžvalga, nepaisant slypinčių subjektyvumo ir emocinių spąstų, dėl kurių gali nukentėti formuojamo personalo profesionalumas ir kompetencijos lygis.

I. Christodoulou (2008) pastebėjo, kad Graikijoje mažose, šeimai priklausančiose įmonėse, į nepotizmą žiūrima palankiau. Šeimos nariai yra mokomi įvairių valdymo formų, siekiant užtikrinti tęstinumą įmonėje, kai ankstesnės kartos nariai išeis į pensiją arba numirs. Tiesą sakant, daugumoje mažų įmonių nepotizmas yra laikomas „perėmimo“ sinonimu. Vienas iš labiausiai paplitusių argumentų prieš nepotizmą yra toks, kad emociniai ryšiai tarp žmonių, kuriuos sieja tam tikri kito pobūdžio ryšiai, gali turėti neigiamos įtakos jų sprendimų priėmimui ir profesiniam tobulėjimui. Tačiau įdarbinami ne tik šeimos nariai, giminaičiai ar draugai.

Antai Danijoje ir Kanadoje (Ferlazzo, Sdoia, 2012) net šeši procentai apklaustų darbuotojų nurodė, kad juos įdarbino tie patys darbdaviai, kurie buvo įdarbinę ir tėvus. Taigi „rekomendacija“ įdarbinant tapo jų artimųjų darbas kompanijoje.

## Išvados

1. Lietuvoje daugiausiai dėmesio skiriama nepotizmo viešajame sektoriuje problematikai nagrinėti, reiškinių intensyvumą dažnai siejant su istoriniu-sisteminiu palikimu. Mažiau dėmesio tenka etiniams ir ekonominiams reiškinių aspektams privačiame sektoriuje.

2. Nepotizmas kyla iš natūraliai atskirose grupėse susiformavusių socialinių ryšių, grupės kolektyvinio savisaugos mechanizmo, skatinančio ginti ir proteguoti savo atstovų interesus. Gentinius, giminytės, lokalius kriterijus šiuolaikinėse visuomenėse papildoma daugelis kitų,

paremtų netiesioginės piniginės naudos mainais, leidžiančių suformuoti pakankamai uždara klaną. Vertinant visuomenės kontekste etiškai nepotizmą galima laikyti tam tikra socialine disfunkcija, diskriminavimu.

3. Nepotizmas būdingas daugumai sociokultūrų, nors pasireiškia nevienodai, priklausomai nuo tradicijų ir visuomenės pilietinės, moralinės brandos. Dėl šios priežasties selektyvi etinė nepotizmo vertinimo dichotomija. Socialinė reiškinių prigimtis įtakoja etinį vertinimą, teigiamas reiškinių traktavimas verslo sektoriuje skatina visuomenės pakantumą ir nepotizmui viešajame sektoriuje. Stiprinant intervenciją į nepotinius santykius ženkliai daugiau dėmesio reikėtų skirti reiškinių privačiame sektoriuje analizei, tiriant ne tik etinius, bet ir praktinius poveikio organizacijos klimatui, ekonominei veiklai aspektus bei verslo įmonių vadovų švietimui, akcentuojant ekonominius ir moralinius verslo organizavimo nuostolius.

## Literatūra

1. Antinienė, D., Lekavičienė, R. (2012). Socialinės kompetencijos samprata ir dinamika pastarąjį dešimtmetį: Lietuvos studentų tyrimas // *Psichologija*. Nr. 45.
2. Bagdonas, A., Lazutka, R., Vareikytė, A., Žalimienė, L. (2007). *Skirtingi, bet lygūs visuomenėje ir darbuotėje*. Monografija. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija, Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba.
3. Chervenak, F. A., McCullough, L. B. (2004). An ethical framework for identifying, preventing, and managing conflicts confronting leaders of academic health centers // *Journal of the Association of American Medical Colleges Academic medicine*. Vol. 79 (11).
4. Chervenak, F. A., McCullough, L. B. (2007). Is Ethically Justified Nepotism in Hiring and Admissions in Academic Health Centers an Oxymoron? // *The Physician Executive*. No. 33 (5).
5. Christodoulou, I. (2008a). Nepotism in Medicine and the concept of franchising // *Archives. The International Journal of Medicine*. Vol. 1 (2).
6. Christodoulou, I. (2008b). The end of a bloody black period for Greek Medicine // *Archives. The International Journal of Medicine*. Vol. 1 (1).
7. Čepulis, N. (2009). Akivaizdaus tapatumo kečiai // *Religija ir kultūra*. Nr. T. 6, Nr. 1 (2).
8. Daukila, S. (2008). Metodologinės paradigmos ir pedagoginės technologijos: individualumo ir socialumo ugdymas // *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. Nr. 16.
9. Ewing, D. W. (1965). Is nepotism so bad? // *Harvard Business Review* (January / February).
10. Ferlazzo, F., Sdoia, S. (2012). Measuring Nepotism through Shared Last Names: Are We Really Moving from Opinions to Facts? // *PLOS ONE*. Vol. 7, Issue 8. doi:10.1371/journal.pone.0043574.

11. Galkienė, A. (2012). Nepriklausomos Lietuvos jaunimo harmoningos visuomenės tapsmo samprata // *Pedagogika*. Nr. 107.
12. Geniušas, S. (2009). Ethics as second philosophy, or the traces of the pre ethical in Heidegger's being and time // *Santalka. Filosofija*. T. 17, Nr. 3. doi:10.1371/journal.pone.0043574.
13. Greblikaitė, J., Navickaitė, I. (2012). Enterprise ethics: does it guarantee effective ethical managerial decisions? // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 1 (30).
14. Grigas, R. (2003). Šiuolaikinio lietuvių nacionalinio būdo bruožai. 2. Nerimą keliančios trajektorijos (sociosofinė kritinė apžvalga) // *Filosofija ir sociologija*, Nr.1, 22–30.
15. Kalenda, Č. (2009). Taikomoji etika: iškilimas ir ypatybės Lietuvoje // *Filosofija. Sociologija*, T. 20. Nr. 1.
16. Kuzmickas, B. (2011). Individo kultūrinis tapatumas // *Problemos*. Nr. 80, p. 65–74.
17. Lietuvos korupcijos žemėlapis (2011). Prieiga per internetą: <[http://www.stt.lt/documents/soc\\_tyrimai/Korupcijos\\_zemelapis.pdf](http://www.stt.lt/documents/soc_tyrimai/Korupcijos_zemelapis.pdf)>, [žiūrėta 2012 11 19].
18. Lietuvos nacionalines atsparumo korupcijai sistemos tyrimas (2012). Prieiga per internetą: <[http://www.transparency.lt/new/images/lietuvis\\_nacionalines\\_atsparumo\\_korupcijai\\_sistemos\\_tyrimas.pdf](http://www.transparency.lt/new/images/lietuvis_nacionalines_atsparumo_korupcijai_sistemos_tyrimas.pdf)>, [žiūrėta 2012 11 19].
19. Lileikis, S. (2005). Altruizmo prigimtis ir ugdymas // *Soter*. Nr. 15 (43).
20. Lukošaitis, A. (2011). Lobizmas užsienio šalyse ir Lietuvoje: teisinio reguliavimo ir institucionalizacijos problemos // *Politologija*. Nr. 2 (62).
21. Melnikas, B. (2002). Transformacijos. Vilnius: Vaga.
22. Palidauskaitė, J., Staponienė, V. (2005). Rinkos ir demokratijos vertybių susidūrimas valstybės tarnyboje: priešprieša ar suderinamumas? // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 5.
23. Palidauskaitė, J. (2005). Korupcijos ir atsakomybės problema viešojo administravimo sistemoje // *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 13.
24. Palidauskaitė, J. (2006). Korupcijos sklaidos formos Lietuvoje: tarp sovietinio palikimo ir rinkos padiktuoto pragmatizmo // *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 18.
25. Palidauskaitė, J. (2008). Vertybinis valstybės tarnautojo profilis šiuolaikinės Lietuvos politinės kultūros kontekste // *Politologija*, Nr. 2 (50).
26. Palidauskaitė, J. (2011). Ethical Problems in Public Life and Their Solution: Lithuanian Scenario // *Social Sciences*. Vol. 71 Issue 1.
27. Perkumienė, D., Raupelienė, A. (2008). Ethics and Working Culture of Employees in the Public Sector // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 46.
28. Piliponytė, J. (2004). Korupcija: teoriniai bandymai apibrėžti ir paaiškinti. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 2. Prieiga per internetą: <http://www.pasauliolietuviai.lt/var/uploads/editor/korupcija.pdf>, [žiūrėta 2012 12 04].
29. Pivoras, S. (2012). Konkursinės tarnybos į Lietuvos valstybės tarnybą tobulinimas gero valdymo iššūkių perspektyvoje // *Viešoji politika ir administravimas*. T. 11, Nr. 3. doi: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.11.3.2504>.
30. Pruskus, V. (2003). Verslo etika. Vilnius: Enciklopedija.
31. Pučėtaitė, R., Lāmsā, A. M. (2008). Developing Organizational Trust Through Advancement of Employees' Work Ethic in a Post-Socialist Context // *Journal of Business Ethics*. Vol. 82 Issue 2. ISSN: 0167-4544. doi: 10.1007/s10551-008-9922-x.
32. Pučėtaitė, R., Lāmsā, A. M., Novelskaitė, A. (2010). Building organizational trust in a low-trust societal context // *Baltic Journal of Management*. Vol. 5 Issue 2.
33. Ralys, K. (2010). Šeima kaip vertybė katalikų tikėjimo, amžiaus ir lyties aspektu // *Ugdymo psichologija*. Nr. 21.
34. Rees, A. (1966). Information Networks in Labor Markets // *American Economic Review*. No. 56.
35. Solovjovienė, K., Barkauskienė, R. (2006). Mokyšios negalių turinčių vaikų socialinės kompetencijos ypatumai // *Specialusis ugdymas*. Nr. 2 (15).
36. Spukienė, R., Urbonienė, L. (2011). Development of Corporate Social Responsibility In Lithuania: Present Situation And Future Perspectives // *Economy Transdisciplinarity Cognition*. Vol. 14, Issue 1.
37. Tījūnėlienė, O., Jonutytė, I. (2009). Skirtingo išsilavinimo tėvų nuostatos į vaikų socialinės kompetencijos ugdymą(si) priešmokykliniame amžiuje // *Socialinis ugdymas*. Nr. 9 (20).
38. Toliušienė, J., Peičius, E. (2007). Changes in nursing ethics education in Lithuania // *Nursing Ethics*, Vol. 14, Issue 6. ISSN: 0969-7330. doi: 10.1177/0969733007082115.

39. Ulrik, K. S. (2012). The anthropology of nepotism: Social distance and reciprocity in organizations in developing countries // *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 12, Issue 2. ISSN: 1470-5958. doi: 10.1177/1470595812439869.
40. Vasiljeviene, N. (2004). Etikos infrastruktūros diegimas sveikatos priežiūros organizacijose. Vilnius: Ciklonas.
41. Vasiljeviene, N. (2006a). Organizacijos etika kaip naujų vadybos technologijų raiška // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 37.
42. Vasiljeviene, N. (2006b). Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos. Vilnius: Ciklonas.
43. Vosyliūtė, A. (2010). Moterys: vienišumo reikšmės // *Gender Studies & Research*, Vol. 8.
44. Vveinhardt, J. (2012). Nepotism Variations: Public and Private Sectors // VIII Международная научная-практическая конференция «Достижения высшей школы – 2012». Болгария, г. София: Бял ГРАД-БГ.
45. Wenneras, C., Wold, A. (1987). Nepotism and sexism in peer-review // *Nature*. No. 387.

Straipsnis įteiktas: 2012 11 29

Parengtas publikuoti: 2012 12 14

Jolita VVEINHARDT

## NEPOTISM EVALUATION DICHOTOMY: SOCIAL AND ETHICAL DIMENSIONS

### S u m m a r y

It is emphasized that nepotism in the culture of business organizations is not less widespread than in public sector. In business organizations there is no steady opinion on whether nepotism is a purely negative phenomenon when forming organization's staff, efforts to find pragmatic, beneficial aspects for business organizations are made. Attention is paid to ethical evaluation dichotomy. Subject of the research: nepotism evaluation dichotomy. Aim of the research: to analyze nepotism evaluation dichotomy from social and ethical aspects. Lithuania focuses on the problems of nepotism in the public sector to examine the intensity of the phenomenon often in conjunction with a historical-systematic heritage. Less attention has ethical and economic aspects of the phenomenon in the private sector. Nepotism comes from social relations that have naturally formed in different groups, group collective self-defense mechanism that encourages defending and protecting the interests of its representatives. Tribal, family, local criteria in modern societies are supple-

mented by many other criteria that are based on indirect monetary benefit exchange that allow forming a rather closed clan. When evaluating in the public context, nepotism ethically can be considered as a certain social dysfunction, discrimination. Nepotism is characteristic to many socio-cultures, although it manifests itself differently depending on the traditions and civil, moral maturity of the society. For this reason ethical dichotomy of nepotism evaluation is selective. Social nature of the phenomenon influences ethical evaluation, positive treatment of the phenomenon in business sector promotes social tolerance to nepotism in the public sector. When strengthening intervention to nepotism relations, significantly more attention should be paid to the analysis of the phenomenon in private sector, exploring not only ethical but also practical aspects of the impact on the organization's climate and economic activity as well as losses of business companies executives' education, emphasizing economic and moral business organizing.