
AKADEMINIS INTEGRALUMAS: NUO ABSTRAKTAUS KALBĖJIMO APIE AKADEMINĮ SĄŽININGUMĄ – PRIE JO VADYBOS

Nijolė Vasiljeviėnė

Mykolo Romerio universiteto
Politikos ir vadybos fakulteto
Vadybos institutas

Valakupių g. 5 LT-10101 Vilnius, Lietuva
El. paštas: nijole.vasiljeviene@mruni.eu

Pateikta 2014 m. liepos 10 d., parengta spausdinti 2014 m. gruodžio 12 d.

doi:10.13165/SMS-14-6-3-06

***Anotacija.** Straipsnyje pristatoma integralumo samprata, jos platesnio taikymo galimybės Lietuvos universitetuose bei analizuojamos etikos institucionalizacijos problemos, siejant jų sprendimo būdus su akademinio integralumo vadyba. Straipsnio tikslas – atskleisti, jog integralumas organizacijų veiklose turi apibrėžtas prasmes, o akademinio integralumo įgyvendinimą lemia tam tikri universiteto organizaciniai procesai, moksliskai pagrįstas etikos infrastruktūros formavimas, t. y. tikslinga integralumo vadyba. Autorė fiksuoja egzistuojančias sociokultūrinės nuostatas, kurios determinuoja mentalinius bei institucinius trukdžius integralumo koncepto taikymui, aiškina, jog instrumentinis akademinio integralumo diegimas naikina atotrūkį tarp deklaruojamų vertybių ir faktų, neatitiktis tarp priimtų etikos kodekso normų ir jų įgyvendinimo praktikoje, vadinasi, tikslinga integralumo vadyba padeda įveikti akademinės ydas ir institucines disfunkcijas, griaušančias aukštojo mokslo kokybę, prestižą ir patikimumą. Straipsnyje keliama problema, kaip taikant etikos vadybos priemones formuoti akademinį integralumą, tuo konstruojant sistemą, kuria visuomenė gali užtikrintai remtis, tvirtai pasitikėdama*

aukštojo mokslo diplomais, universitetų kredencialais, rengiamų specialistų kompetencijomis ir profesionalumu.

Reikšminiai žodžiai: akademinis integralumas / sąžiningumas, integralumo vadyba, etikos infrastruktūra, etikos kodeksai, akademinė etika.

Įvadas

Lietuvos viešajame diskurse vis daugėja diskusijų akademinio integralumo / sąžiningumo (toliau – AI) klausimais, tačiau stokojama sisteminio dėmesio ir konceptualios žiūros. Metodologiniu požiūriu artikuliuojamoms AI sampratomis aiškiai trūksta konkretizuotos prasmės, kuri dabartiniu metu įsitvirtino tiek mokslinėje literatūroje, tiek universitetų, plėtojančių AI strategijas, praktikose. Svarstant AI Lietuvoje dažniausiai išradinėjami dviračiai, pasilieka ties tradicinėmis lietuviškai kultūrai sampratomis, kai sąžiningumas traktuojamas kaip individualus ar net intymus kiekvieno žmogaus reikalas, išimtinai subjektyvus veiksnys, vien asmens savirefleksijos padarinys arba transcendentinė galia, „aukštesniųjų jėgų“ balsas žmogui.

Stebint diskusijas, nesunku išvelgti, jog daugeliui diskutuojančiųjų nežinomi šiuolaikinės organizacijų etikos teoriniai konstruktai, glūdinys pažangių universitetų AI politikose bei jų operacionalizavimo procedūrose. Dažnas iš diskutuojančiųjų atsargiai vertina galimybes pakeisti nusistovėjusius įpročius bei elgsenas, todėl skeptiškai vertina vieno ar kito universiteto skelbiamą AI politiką. Lietuvoje kultūriškai priimtinas akademinų taisyklių nepaisymas daugeliu atvejų nelaikomas blogiu, o smulkus studentų sukčiavimas dar iki šiol gali būti vertinamas kaip „šaunumas“ („kietumas“). Tyrėjai aptinka, jog formaliai – smerkiamas akademines pražangas, o realiai – ne¹, nes tokios tipinės nuostatos iš seniau išlikę universitetuose, kaip ir daugelyje kitų praktinės veiklos sričių².

Per pastaruosius 10–15 metų integralumo konceptas ir platus jo taikymas išplito įvairiausiose veiklos srityse. Nepaprastai gausėjo organizacijų integralumo vadybos (angl. *integrity management*) mokslinė literatūra, ypač išvelgus, jog daugybę žmonių elgesio problemų įmanoma išspręsti tuomet, kai jos sprendžiamos sisteminiu lygmeniu vadybos metodais³. Lietuvoje iki šiol daugelį šokiruoja net kalbėjimas ne apie žmonių, o apie organizacijų sąžiningumą, todėl svarbu supažindinti su šia paradigma ir nors kai kuriomis šių gausių šaltinių formuluotėmis, atspindinčiomis naujus ak-

1 Novelskaitė, A.; Pučėtaitė, R. Plagiarism in Lithuanian academia: formal definition and informal attitude. *Plagiarism across Europe and Beyond*. Brno: Mendel University, 2013, p. 236.

2 Gasparski, 2012; Lewicka-Strzalecka, 2006; Freitakienė, GURKŠNIENĖ, 2002; Sverdiolas, 2006; Ungvari Zrinyi, 2001; etc.

3 Amann, Stachowicz-Stanusch, 2012; Brenkert, 2004; Brown, 2005; Johnson, Phillips, 2003; Kaptein, 1999; Koehn, 2005; LeClair, Ferrell, Fraedrich, 1998; Maak, 2008; Paine, 1997; Palanski, Yammarino, 2009; Petrick, Quinn, 1997; Pučėtaitė, 2009; Simons, 2002; Vasiljevienė, 2002; Worden, 2003; etc.

siologinių problemų kėlimo ir sprendimo būdus. Pritaikant šį konceptą akademinėje sferoje, jis įsigali kaip „akademinis integralumas“ (angl. *academic integrity*), kuriam išskirtinį dėmesį skiria visi prestižiniai pasaulio universitetai, o reiškinį tiria daugybė mokslininkų⁴. Tai vyksta dėl neįprastai pakitusios aukštojo mokslo vietos bei vaidmens žinių ekonomikos kontekstuose ir dėl to didėjančio visuomenės spaudimo mokslo ir studijų institucijoms puoselėti skaidrumą, integralumą ir pan. vertybes. Mokslo ir studijų institucijų transformacijos šia kryptimi aktualumas ypač išaugo Europoje⁵. Siekiant aukšto prestižo, konkurencingumo, jos stengiasi būti socialiai atsakingos, kovoja su akademinio negarbingumu, t. y. sistemingai diegia akademinį integralumą, iš tikrųjų atsakingai puoselėdamos jį visuose savo kasdieniniuose darbuose⁶.

Tuo tarpu Lietuvoje dažnas tik intencijų lygmeniu pritaria, bet iš tikrųjų nesielgia pagal „gerus ketinimus“⁷; pasitaiko ir atvirai įsitikinusių AI nereikalingumu ar „naivumu“⁸. Pvz., vienas akademinės veiklos dalyvis, pasiremdamas asmeniškai savo atlikta studentų apklausa, e. laišku pareiškia kolegoms, jog AI diegimo iniciatyvoms nėra pagrindo, nes niekas iš apklaustųjų „nepalaiko nuomonės“ dėl akademinio sąžiningumo ir jo formavimo aukštojoje mokykloje būtinybės, jog demokratinėje visuomenėje studentai gali „elgtis laisvai“ ... Toks šiuolaikinio normatyvinio diskurso nesuvokimas ir įvairių praktikos laukų standartizavimo procesų prasmės, o kartu – ir rizikų dėl AI stokos nematymas ypač šokiruoja, kai panašias mintis artikuliuoja dėstytojas. Tačiau Lietuvoje tai gali būti suprantamas dalykas dėl daugelio priežasčių, viena jų – akademinuose sluoksniuose nuo seno įsigalėjusi nuostata, jog neracionalu siekti moralinių vertybių realizavimo (tuo labiau, jog tai „ne šio pasaulio dimensijos“...), o tie, kurie artikuliuoja tokius siekius, yra arba „naivuoliai moralizatoriai“, arba imitatoriai, butaforijų ar simuliacijų kūrėjai. Tokiu atveju „protingo“ asmens pozicija – atsainus skeptiškas požiūris į vertybių realistiškumą bei etikos galimybes ir pastangas „ką nors pakeisti“. Tuo tarpu sociumai, pasiekę konvencinį moralinio išsivystymo lygį, stengiasi visuose praktikos baruose įtvirtinti vertybes per integralumo metaverybės kultivavimą ir tokiu būdu užtikrinti pasitikėjimą profesinėmis veiklomis, organizacijomis, tiesiog savo gyvenimiška aplinka, taigi, – atsakingu veikimu kurdami patikimą, saugų, vadinasi, darnų vystymąsi ir visapusiškai kokybišką savo pačių gyvenimą (čia racionalumas ir integralumas jau neprieštarauja vienas kitam).

Šiandien AI politikos plėtra yra visuomeninio intereso išraiška. Visuomeninis, tiek lokalus, nacionalinis, tiek globaliai aktualus, interesas – turėti daugiau iš tikrųjų išsilavinusių, garbingai besielgiančių piliečių, patikimų (arba pasitikėjimo vertų) savo srities profesionalų, gebančių darniai plėtoti savo veiklas, nuolat derinant „pelną ir

4 Bertram Gallant, 2008; McCabe, 2003; Macfarlane, 2004; Macfarlane, Zhang, Pun, 2012; Moore, 2006; Whitley, Keith-Spiegel, 2001; etc.

5 Bucharest Declaration, 2004; Magyar, 2003; Maassen, Olsen, 2007; Mazza, Quattrone, Riccaboni, 2008; Remišová, Lašáková, 2012; Rohozha, 2012; etc.

6 Bertram Gallant, 2011; Hill, 2004; Reed, 2004; Steneck, 2006; etc.

7 Novelskaitė, A., et al., op. cit.; Vasiljeviėnė, Pučėtaitė, 2009.

8 Norvaiša, R. (red.) *Mokslas ir etika*. Vilnius: Lietuvos mokslininkų sąjunga, 2011.

principus“, ekonomines ir etines vertybes. Profesinis sąžiningumas tampa *viešojo (visuomeninio) intereso* įtvirtinimo laidininku ir pagrindiniu svertu⁹, nes formuoja profesinę atsakomybę, kuri kartu yra ir socialinė atsakomybė bei atsiskaitomybė visiems suinteresuotiesiems (angl. *stakeholders*), taigi – visuomenei. Pasirinkus profesiją, jau mokymosi institucijoje ypač svarbu skirti dėmesį profesinio integralumo ugdymui, apimančiam tiek profesinės atsakomybės (aprašomos kodeksuose, standartuose ir profesinių vertybių deklaracijose) suvokimo, tiek asmeninės atsakomybės jausmo formavimą. Akademinis integralumas (ar jo stoka) perauga į profesinį integralumą ir taip paliečia kiekvieną visuomenės narį. Todėl brandžios visuomenės, norėdamos valdyti rizikas, netoleruoja akademinio negarbingumo, o mokslo institucijos, siekdamos pasitikėjimo jų teikiamomis paslaugomis, aukštojo mokslo diplomais, specialistų kompetencijomis, stengiasi įgyvendinti akademinio integralumo strategijas.

Globaliu lygmeniu susirūpinta dėl AI, siekiant valdyti rizikas, nes išvelgta, jog įgyti studijų metais akademinio negarbingumo įpročiai išlieka ir profesinės veiklos praktikoje, sukeldami įvairiausias neigiamas pasekmes, o dėl smulkių sukčiavimų universitete neįgytos žinios ir nesusiformavę kompetencijos virsta konkrečiomis praktinėmis žalomis, milžiniškais ekonominiais bei ekologiniais nuostoliais. Tai ypač stiprina visuomenės lūkesčius dėl akademinų institucijų, verčia jas giliai reflektuoti socialiai reikšmingą integralumo vertybę, vis aktyviau, kaip rašoma Tarptautinės universitetų asociacijos Aukštųjų mokyklų etikos kodekso gairėse, „skatinant akademinį sąžiningumą mokymo ir mokslinių tyrimų srityje kuriant, skleidžiant ir stebint su sąžiningumu susijusias tvarkas ir procedūras“¹⁰, kartu plačiai „įtraukiant universitetų bendruomenes į šį procesą“¹¹.

Visa tai inspiroja autorės intencijas įsitraukti į diskusijas, išreiškiant ne tiek „savo nuomonę“, kiek bandant supažindinti su šiuolaikinės organizacijų etikos paradigma, kuri plačiai taikoma kuriant universitetų kaip organizacijų integralumą, praktiškai formuojant etines vertybes, tikslingai, instrumentiškai konstruojant AI.

Straipsnio tikslas – atskleisti, jog integralumas organizacijų veiklose turi apibrėžtas prasmes, o AI įgyvendinimą lemia tam tikri universiteto procesai, etikos infrastruktūros elementai ir jų sąveikos, įgalinančios operacionalizuoti aukštojo mokslo institucijoms reiškiamus lūkesčius. Tik konceptualizuojant AI valdymą, pasitelkus tarpdisciplininius tyrimus, socialinių mokslų analitines bei prognostines galias, galimas sėkmingas universitetų etikos institucionalizavimas, padedantis užtikrinti akademinės veiklos integralumą. Straipsnio autorė kelia problemas, kaip ne vien artikuliuoti universiteto vertybes ir principus, bet instituciniu lygmeniu juos sėkmingai realizuoti, siejant etines vertybes su kasdienėmis akademinėmis veiklomis, panaudojant

9 Brown, 2006; Palidauskaitė, 2010; Pritchard, 2006; Ulrich, Sarasin, 1995.

10 The IAU-MCO Guidelines for an Institutional Code of Ethics in Higher Education ([Tarptautinės universitetų asociacijos ir Didžiosios universitetų chartijos stebėsenos tarnybos] Aukštųjų mokyklų etikos kodekso gairės), 2012 [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-06-17]. <<http://www.iau-aiu.net/content/ethics-higher-education>>.

11 *Ibid.*

vertybių vadybos sistemų potencialą; kaip pereinant nuo abstrakčių AI svarstymų prie konkrečių veiksmų kurti integralumo kultūrą, įveikti egzistuojančias sociokultūrinės nuostatas, determinuojančias mentalinius bei institucinius barjerus akceptuoti AI konceptą ir kultivuoti AI kultūrą tiek mezo-, tiek makrolygmenimis. Straipsnyje siūloma, sprendžiant AI problemas, efektyviau taikyti inovatyvius „minkštosios vadybos“, apimančios etikos infrastruktūrą, metodus, pagrįstus šiuolaikinėmis tarpdisciplininių mokslų žiniomis.

Darbe taikyti *tiek teoriniai, tiek empiriniai tyrimų metodai*: dokumentų analizė; antrinių šaltinių, mokslinės literatūros analizė; diskusijų grupės (*focus grupės*), naratyvų, praktinių atvejų analizė (angl. *case studies*), analogijos, stebėjimo, dalyvaujamojo tyrimo metodai. Taikyti ir *mišrūs metodai*, kurie traktuotini kaip metodologinės inovacijos¹², padedančios atskleisti tiriamojo objekto ypatumus, reiškinių ar situacijų kontekstus.

1. Akademinio integralumo esmės paieškos

AI neįmanoma adekvačiai suvokti prieš tai neišsiaiškinus integralumo koncepto esmės. Bendriausia prasme integralumas reiškia (žmogaus ar organizacijos) gebėjimą susieti žodį ir veiksma, įsipareigojimą institucinėms vertybėms ir atitinkamą elgesį, atsakingą praktinę veiklą.

Šiandien integralumą apibūdinantys reiškiniai jau ne tik nesiejami su transcendentišku, bet turi konkrečias išraiškas, apibrėžtą valdymo infrastruktūrą ir įgyvendinami instituciniu lygmeniu. Universitetų kaip organizacijų vadybos procesai tiesiogiai turi įtakos AI. Todėl aktualu konceptualizuoti AI sampratą ir plačiau skleisti žinias apie integralumo prasmes, valdymo galimybes ir mechanizmus. Lietuvoje daugelyje sričių pastebime objektyvų integralumo vertybės diegimo poreikį, tačiau trūksta suvokimo bei mokslinių žinių apie šį konceptą ir atitinkamas integralumo konstravimo organizaciniu lygmeniu galimybes.

Aiškindamiesi integralumo sąvoką, žodynuose randame: 1) vientisumas (angl. *integrity*); neskilimas; integralumas; 2) principingumas, dorumas, sąžiningumas, ištikimybė moraliniams principams; tiesumas (angl. *a man of integrity* – doras / sąžiningas žmogus); 3) patikimas, nesuspilnęs, puikus. Lietuvių kalboje kaip integralumo atitikmuo dažniausiai vartojamas terminas „sąžiningumas“. „Anglų kalboje integralumas dažnai vartojamas kaip garbės (*honesty*) sinonimas“¹³; rusų kalbos žodis „*čestnosť*“ bene artimiausias šiuolaikinei integralumo sampratai, išreiškiančiai žodžių ir elgesio tapatumą. Šiandien integralumas svarstomas ne tiek mikro-, kiek mezo- ir makrolygmenimis ir suvokiamas kaip žmogaus *socialinio elgesio* nuoseklumas (angl.

12 Denscombe, M. Communities of practice: a research paradigm for the mixed methods approach. *Journal of Mixed Methods Research*. 2008, 2(3): 270.

13 Macfarlane, B.; Zhang, J.; Pun, A. Academic integrity: a review of the literature. *Studies in Higher Education*. Routledge, 2012 (Aug), p. 2.

behavioral integrity), reiškiantis žodžių ir veiksų darną¹⁴. Tai situacija, kai „darau tai, ką sakau, ir sakau tai, ką darau“ (angl. *walking the talk*), reiškia, kad vertybės ir etiniai principai, paverčiami praktiniais veiksmais, atspindi konkrečiuose poelgiuose, asmenybės elgesyje. Nors interpretacijų labai daug, bet ši pagrindinė mintis perteikta ir AI apibrėžime: tai „akademikų vertybės ir elgesys visais jų akademinės praktikos aspektais (mokymo, tyrimų ir paslaugų teikimo)“¹⁵. Ši integralumo samprata tinka tiek individui, tiek organizacijai / profesijai.

Pastaraisiais metais integralumo sąvoka nepaprastai išpopuliarėjo ir dažnai vartojama kaip „etiškumo“, „moralumo“, „padorumo“ sinonimas. Tačiau integralumas yra konkreti savybė. Nors ji tampa vertybių sistemos palaikymo priemone tuomet, kai tikslingai institucionalizuojama organizacijose, bet nėra tapati dorybių sistemai apskritai. Kai kurie mokslininkai integralumą apibūdina kaip supervertybę ar vertybių kompleksą, išvelgiamą pastangose ir veiksmuose¹⁶.

Pereinant nuo individualios prie socialinės dalykinės etikos, integralumo apraiškos ir reikšmės kinta, tačiau jų esmė išlieka ta pati. Ji glūdi vertybių ir faktų distinkcijoje (angl. *distinction between fact / value*) ir pastangose įveikti egzistuojančius neatitikimus tarp normų / taisyklių / principų ir konkrečios realybės. Matuojant atotrūkį tarp privalomybės ir esamybės (*The Is/Ought gap*), audituojant deklaruojamų vertybių ir faktų neatitikimus, taip aptinkant atotrūkį tarp *de jure* ir *de facto*, galima ne tik tirti organizacijos integralumą, bet ir identifikuoti organizacinio sąžiningumo laipsnį. T. y. galima tiesiog „skenuoti“ integralumą, kaip tai jau kurį laiką siūlo ne tik integralumo vadybos mokslininkai, bet ir vykdo tiek privačios kompanijos, tiek ir viešojo sektoriaus institucijos. Pavyzdžiui, Olandijos organizacijose sukurti ne tik veiklos standartai, normos, bet ir įdiegti integralumo indeksai, testai, atliekamas integralumo auditavimas. Taip pat įvesti integralumo koordinatorių arba integralumo pareigūnų etatai, vidaus informatorių sistema, o į pasitikėjimo pareigūnus gali kreiptis kiekvienas, išvelgęs integralumo pažeidimus. Taip, pavyzdžiui, olandų mokslininkas, verslo etikos ir integralumo vadybos profesorius Muelas Kapteinas savo darbuose aprašo tyrimus, kokiomis priemonėmis jo šalyje naudojamosi užtikrinant integralumą¹⁷. Kartu mokslininkai pataria, kaip darbo vietose efektyviai formuoti integralumo vertybę¹⁸, iš tikrųjų tvirtai laikantis įstatymų ir standartų, nustatytų pagal visuomenės lūkesčius tam tikram individo ar organizacijos atliekamam vaidmeniui.

14 Simons, T. Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between Managers' Words and Deeds as a Research Focus. *Organization Science*. 2002, 13(1): 19.

15 Macfarlane, B., et al., *supra* note 13, p. 3.

16 Solomon, R. Ch. *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, 1993.

17 Kaptein, M. *Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1998.

18 LeClair, D. T.; Ferrell, O. C.; Fraedrich, J. P. *Integrity Management: A Guide to Managing Legal and Ethical Issues in the Workplace*. University of Tampa Press, 1998.

Integralumas nuolat rodo žodžiais (raštu) suformuluotų normų / standartų ir realių veiksmų, darbų atitikti. Jo ašį sudaro individo arba organizacijos tikslo, išipareigojimų nustatymas (ar to objektyvus egzistavimas) ir sąmoningas jų siekimas, įžvelgiant ar net pergyvenant konfliktą (neatitikimus) tarp nu(si)statytos privalomybės (vertybių) ir faktinės esybės. Šiai integralumo sampratai apibūdinti tinka nuoseklumo, vientisumo bei principingumo kaip ištikimybės nu(si)statytoms vertybėms sąvokos. Kartu šiuose apibūdinimuose glūdi integralumo kaip pagarbos profesiniams išipareigojimams (su nuoširdžiu profesinės pareigos vykdymu) prasmė. Bene paprasčiausiai integralumą galima apibrėžti kaip *atitiktį normatyvams*, teisės aktams, standartams, rodikliams, etikos kodeksui.

Akademinio integralumo formavimas daugiausia nukreiptas į kovą su gana gausiomis akademinės veiklos pražangomis, t. y. vadinamosiomis akademinėmis ydomis (angl. *academic misconduct, shortcomings*), kurių dalis būdingos ne vien šiai veiklos sferai: plagijavimu, intelektinės produkcijos vagystėmis, mokslo imitavimu, duomenų falsifikavimu, šališkumu / tendencingumu (negebėjimu būti objektyviam, teisingam), favoritizmu, nepotizmu, diskriminacija, mobingu, apgaulinėjimu, smulkiu sukčiavimu ar smulkių pražangų toleravimu ir pan. Tačiau pati integralumo valdymo esmė gilesnė ir tikslai – platesni: neatitikimų tarp deklaruojamų akademinų vertybių ir faktų atskleidimas ir jų tikslingas sisteminis naikinimas organizacinių procesų lygmeniu, institucinės etikos infrastruktūros formavimu.

Stebint diskusijas, akivaizdu, jog tai nėra savaime suprantamas dalykas ne tik plačiai visuomenei, bet net tiems, kas pozicionuoja save kaip akademinės etikos diegimo iniciatorius ar jos tyrėjus. Neadekvačias šiuolaikiniam integralumo valdymui AI traktuotes galime aptikti ne vien Lietuvoje, kai neįsigilinus į metodologinius integralumo koncepto pagrindus yra platinami buitiški AI apibūdinimai, kaip, pvz., „Akademinis integralumas yra akademijos moralinis kodeksas arba etikos politika“¹⁹. Tokia definicija, kai matomas vien normatyvinis diskursas, yra gana paplitusi Lietuvoje. Tačiau ji ne tik nerodo integralumo esmės, bet ir jos kūrimo šansų, instrumentinio konstravimo galimybių, operacionalizavimo uždavinių. Tuo tarpu būtent į tai šiandien koncentruojasi integralumo valdymas organizacijų praktikoje ir tai analizuoja integralumo vertybės formavimosi galimybes tiriantys mokslininkai. Kai moralinės vertybės bandomos įtvirtinti vien normatyviu lygmeniu, jos iš tikrųjų tampa „ne šio pasaulio dimensijomis“, kurių moralizatoriški siekiai su didaktiškais pamokslavimais seniai save sukompromitavę ir iš kurių pragmatiški žmonės tik ciniškai pasišaupta... Tuo tarpu per pastaruosius du dešimtmečius vykstantis intensyvus, globalus ir vis stiprėjantis integralumo vertybės diegimas nukreiptas būtent į tokių – pragmatiškais pakitusiuose politiniuose, ekonominiuose, ekologiniuose kontekstuose virtusių – vertybių kaip sąžiningumas, atsakingumas, pasitikėjimas ir pan. instrumentinį transformavimą būtent į „šio pasaulio dimensijas“. Bet tam, kad toks

19 Academic integrity. *Wikipedia, the free encyclopedia* [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-05-02]. <http://en.wikipedia.org/wiki/Academic_integrity> .

virsmas taptų realybe, kai kuriuose, moralės dualizmą kultivuojančiuose, etines vertybes vien kaip normatyvinį diskursą matančiuose kraštuose, tenka papildomai analizuoti moralinio mentaliteto ypatumus, identifikuojant jo (re)konstravimo veiksnius ir modeliuojant determinantes integraliam elgesiui. Kai tokios determinantės, etinių vertybių įgyvendinimo svertai, tikslingai kuriami instituciniu lygmeniu, akademinis integralumas gali tapti realybe.

2. Akademinis integralumas – institucinio integralumo raiška ir įgyvendinimo būdai

Nors taikant integralumo sampratą profesinei veiklai, įvairioms organizacijoms jos esmė išlieka ta pati, tačiau šiuo atveju, etikai pereinant nuo mikro- prie mezolygmens, transformuojasi jos raiška ir vertybių įgyvendinimo būdai. Čia darbuotojų elgseną, taigi, individų integralumą didele dalimi determinuoja organizacijų vadyba. Vertybių prioritetus renkami ir išdėsto organizacija (žinoma, pažangiose organizacijose dalyvaujant visiems jos nariams), o žmonės tikslingai motyvuojami būti integralūs visuose praktiniuose veiksmuose.

Moralinę motyvaciją garbingoje organizacijoje stiprina aktualus pasitenkinimas, kylantis iš aukštų įsipareigojimų ir gebėjimo atitinkamai elgtis. Todėl diegiant integralumo strategijas aukštojo mokslo institucijose svarbu visus savo veiksmus vykdyti taip, kad formuotųsi pagarba ir pasididžiavimo darbovieta jausmas, kuris savo ruožtu stiprins profesinius įsipareigojimus ir lojalumą. Šiame kontekste svarbiausia ne abstraktus „moralumas“, ne kantiškoji „gera valia“, bet konkrečios veiklos pasekmės. Būtent atitinkanti etikos normas bei standartus (nors ir utilitaristiškai motyvuota) praktinė elgsena su jos suponuojamomis konsekvencijomis. Joms užtikrinti kuriami mechanizmai, pajėgūs tiek „garbe“, tiek „pinigais“ skatinti „kalbų“ ir „darbų“ vientisumą. Savireguliatyviai integralumo ugdymui pasitelkiami įvairūs „minkštosios vadybos“ įrankiai, pavyzdžiui, „etinės formulės“, padedančios svarstyti savo asmeninio moralinio pasirinkimo pasekmes, kiekvienu konkrečiu atveju preliminariai analizuojant objektyvius savo veiksmų socialinius padarinius ir apmąstant savo asmeninę (ar organizacinę) poziciją²⁰. Tokiais būdais sužadinas reflektavimas, kai skatinant asmens vidinį moralinį pasirinkimą gali būti stiprinamas (individų ar organizacijos) jautrumas integralumui („informuojama sąžinė“), taigi, savireguliatyviai, darniai su asmens tapatumu, formuojami elgsenos pokyčiai.

20 Pvz., tradicinio utilitarizmo tezės pakartojimas kiekvienu konkrečiu atveju tiriant „ar bus didesnė nauda (žala) kuo didesniai (mažesniai) žmonių skaičiui?“. Arba iš Kanto kategorinio imperatyvo idėjos transformuotas klausimas: „ar aš norėčiau, kad tai būtų visuotinė taisyklė?“, taigi – „...kad taip elgtųsi visi?“ („kad visi nusirašinėtu per egzaminus?“); „ar aš norėčiau eiti pas specialistą, kuris studijų metais nusirašinėjo, gydytis“ („ar patikečiau tokiam specialistui savo artimųjų sveikatą? arba „savo verslo reikalus?“) ir pan.

Šie pavyzdžiai rodo, jog organizacijų vadyboje panaudojamos moralės filosofijos žinios, iš jų tiesiog kuriant etikos įrankius, pajėgiančius įtraukti „minkštosios“ kontrolės mechanizmus ir tokiu būdu padedančius elgtis integraliai, taip išvengiant žalingų (sulaukiant geidžiamų) pasekmių, ir įgalinančius siekti strateginių organizacijos tikslų, savo esme tenkinančių visuomeninį interesą. Tokių socialinės inžinerijos technikų ar humanitarinių technologijų naudojimas reikalauja aukštų ir plačių tarpdisciplininių kompetencijų, tuo tarpu Lietuvoje dažniausiai nueinama lėkštokų „etikos mokymų“ keliuku, nes profesionalai nerengiami ir nėra susiformavęs profesinis cechas. Tuomet galime stebėti situacijas, kai kiekvienas „šoka kaip moka“ (o pagal viešųjų pirkimų tvarkas – dar ir „už mažiausią kainą“...). Taigi, po tokių mokymų dažniausiai nesikeičia net normatyvinis diskursas. Kaip įprasta, klesti elgsenos, kai „viena – formaliai, kita – realiai“ (daug Lietuvos žmonių tokioje neintegralumo raiškoje nemato jokios etinės problemos). Reiškia – siektini praktiniai pokyčiai, į kuriuos nukreipta integralumo vadyba, negali vykti.

Mokslininkai pabrėžia, jog orientuojantis į integralumo formavimą svarbu nesusikoncentruoti vien į akademinę pražangą, o sutelkti dėmesį į pozityvesnę darbo tvarką, normas ir vertybes, susijusias su nustatytais pareigų (privalomybės) rinkiniais ir plėtoti strategijas, skirtas skatinti etišką praktiką²¹, taigi, orientuoti į privalomybės ir esamybės integravimą, vadinasi, krypti į tvarkas, kai „viskas vyksta taip, kaip ir turi vykti“ – pagal taisykles / normas (t. y. atsakingai, sąžiningai, kokybiškai, patikimai, saugiai...). Sukonstravus darbo vietoje tam tikrus veiksmus, integralūs pajėgia būti dauguma individų: tuomet jie iš tikrųjų suinteresuoti elgtis sąžiningai (jiems „sąžiningumas jau apsimoka“). Todėl integralumo savybė tampa racionali, tikroviška, vadinasi – gali būti specialiai diegiama, nuosekliai formuojama, realiai pasiekama. O tai tampa masės organizacijų, įmonių, profesijų rūpesčiu, kartu – ir mokslinių tyrimų objektu. Dėl to nepaprastai gausėja mokslininkų, išplėtojusių integralumo vadybos koncepciją, darbai, o kartu ir juos apibendrinančios analizės, padedančios visapusiškiau suvokti ir efektyviau taikyti naujas žinias²². Integralumo valdymas yra sisteminis procesas, apimantis sprendimo priėmimo, realizavimo, reflektavimo, savivaldos / savireguliacijos, kontrolės / audito ir standartų visumos matavimų ir koregavimo veiksmus. Jie paremti praktinio integralumo valdymo organizacijose tyrimais, konkrečių praktinių eksperimentų aprobacija²³.

Organizacijų etikoje integralumas įgyja griežtesnes etinio reglamentavimo formas, kurios paskatina institucinės savireguliacijos mechanizmus bei iš vidaus skatina ugdyti organizacinio reflektyvumo gebėjimus. Tuomet integralumo sampratą labai dažnai lydi disciplinos sąvoka, kurią tenka nuolat suderinti su asmens individualiai

21 Macfarlane, B., *et al.*, *supra* note 13, p.14.

22 Macfarlane, B., *et al.*, *supra* note 13; Palanski, Yammarino, 2007; Vasiljevičienė, Jakimenko, 2012; etc.

23 Kaptein, M.; Wempe, J. *The Balanced Company: a theory of corporate integrity*, Oxford University Press, 2002.

suvokiamu sąžiningumu. Čia iškyla problema, ar integralumo siekiai derinsis su individo autentiškumu, ar reikalavimų griežtumas nebus tiek stiprus, kad nepažeistų asmens tapatybės. Todėl profesinis integralumas reikalauja suvokiamo susitaikymo su tam tikriems įsipareigojimams įvykdyti reikalingų griežtų etinių normų egzistavimu. Jeigu individas to negali priimti, tai tiesiog nepasirenka tos profesijos (organizacijos, darbovietės). Tačiau pasirinkęs ją, kartu prisiima ir profesijos vertybių ir normų sistemą, įsipareigojimas kuriai tampa veiksmais, parodančiais profesinį integralumą.

Šiuo atveju reikalingas būtent organizacinis integralumas, o ne vien individo dorovinis jautrumas. Tokią padėtį lemia ne kieno nors (ne mokslininkų) subjektyvios integralumo interpretacijos ar nuostatos, o objektyvūs, globaliai pakitę žmogaus egzistencijos kontekstai, verčiantys ieškoti realių moralinių vertybių realizavimo būdų kasdienėse praktikose. Jie verčia priimti tvarkas („deskriptyvinę prievartą“²⁴), kurių distributyviai reikia daugumai (visuomeninis interesas). Išaigus žmogaus galioms dėl mokslo, technikos ir technologijos išsivystymo, sąžiningumas tampa gyvybiškai svarbus, globaliai aktualus, o jo imperatyvumas identiškas vis griežtėjančio atsakingumo imperatyvui²⁵. Šių moralinių vertybių suvokimas ypatingai skatinamas konstruojant įvairių rizikų prevenciją, kai profesinis integralumas diegiamas pragmatiniais išlikimo, (grėsmių) baimės motyvais („baimės etika“²⁶), nepaliekančiais galimybės elgtis ne pagal priimtas normas / taisykles / standartus. Tai šiandien tiesiogiai stiprina AI imperatyvumą, išplitusį globaliu mastu.

Organizacijose, formuojant integralumą mezolygmeniu, suvokiama, jog būtina instituciškai įsipareigoti visuotinai priimtoms taisyklėms, normoms, standartams, jog sudėtingėjant žmogaus veiklai jau nebegalima pasikliauti vien subjekto sąžine, įsitikinimais, jausmais, nuomonėmis, o reikalingos objektyvuotos, iš anksto apsvartytos, racionalios, pragmatiškos taisyklės, pritaikytos apibrėžtoms profesijoms bei organizacijoms, identifikuotos konkrečiam vaidmens vykdymo. „Jeigu iš tiesų būtų atsiklausama (individo) sąžinės, tuomet būtų chaosas. Dingtų sąsajos su realybe ir disciplina, sugriūtų organizacijos“²⁷. Kuriant organizacijos integralumą įvaldomos įvairios rizikos, mažinamos vadinamojo „žmogiškojo faktoriaus“ nulemtos grėsmės. Kai vadovavimo galios perkeliamos normoms ir standartams, tuomet mažėja voliuntaristinių sprendimų, klaidų ar piktnaudžiavimų pavojų.

24 Anzenbacher, A. *Etikos įvadas*. Vilnius: Aidai, 1995.

25 Metodologine prasme tai nėra paprasti reiškiniai, jie verčia permąstyti etines dogmas, netgi normų logiką: čia etinės normos įgauna deskriptyvų pavidalą, pasirodo, imperatyvai gali būti ne vien preskriptyvūs, o ir deskriptyvūs, ir tame virsme jie įgauna didesnę veiksmingumą (bent kai kuriuose sociokultūriniuose kontekstuose), vadinasi, etinės vertybės daro galingesnę poveikį. Kuriant AI konkrečioje institucijoje yra keičiamas, koreguojamas organizacinis diskursas, todėl siekiant efektyvaus AI užtikrinimo, praverčia tokių humanitarinių technologijų žinios bei kompetentingas tokių metodikų naudojimas.

26 Jonas, H. *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. Chicago: The University of Chicago Press, 1992.

27 Lenk, H. Atsakomybės diferenciacija ir sistemos kompleksiskumas. *Technikos filosofijos įvadas*. Vilnius: Alma littera, 1998, p. 324.

Taip institucinio integralumo kūrimas mažina nevaldomas rizikas, kurios atsiranda ir dėl subjektyvaus faktoriaus galių sukeliamų grėsmių. Integralumo vadyba tampa rizikos valdymo ir saugumo užtikrinimo tema arba „saugumo vadyba suvokiama kaip etikos tema“²⁸. Kai praktikai labiau suvokė, jog integralumas didina saugumą, tuomet visose veiklos sferose šios vertybės diegimas nepaprastai suaktualėjo. Akademinio integralumo vadybos aplinkybės ir tikslai analogiški: integralumo vadyba visada orientuota į reputacinio kapitalo kūrimą ir atitinkamą – pasitikėjimo, „gero vardo“, prestižo – praradimo rizikų valdymą²⁹. Kai universitetai integralumui užtikrinti diegia etikos infrastruktūrą, jie suformuoja vidinį organizacijos (ap)saugos tinklą, padedantį operatyviai koreguoti negatyvius reiškinius ir iš esmės spręsti kylančias problemas iki to, kol jos „sprogs“ ir galės būti paviešintos, griaudamos integralumą ir sąžiningos organizacijos įvaizdį su tai lydinčiais padariniais.

Tokios aplinkybės verčia permąstyti ir keisti integralumo suvokimo ribas. Tiek brandžios pilietinės visuomenės spaudimo, tiek globalizacijos sąlygų suponuojami kontekstai pareikalauja konkretaus integralumo. Kiekviena veiklos sritis išvelgia: atotrūkis tarp to, kas „turi būti“ (standartai) ir „yra“ negali išlikti: jis turi būti panaikinamas ir dirbama (lygmeniu „yra“) taip, kaip privalu (lygmeniu „turi būti“), t. y. šie lygmenys sulydomi – integruojami (vadinasi, negali vyrauti būklės: „viena – formaliai, kita – realiai“). Būtent tuomet veikiama sąžiningai, vykdant prisiimtus įsipareigojimus – tenkinant klientų, vartotojų, pacientų, studentų bei jų tėvelių lūkesčius (kartu – visuomeninį interesą), kurie šiais laikais yra įtvirtinti *standartuose* (lygmeniu „turi būti“), konkurencinei aplinkai motyvuojant jų iš tikrųjų siekti.

Lietuvoje, atrodytų, savaime aišku, jog labai dažnai regime, kaip viena „turi būti“, o visai kita – „yra“ („toks jau yra gyvenimas“, vis kartojam), o etiniai apeliavimai į moralinę privalomybę lyg pasitelkiama tik išorinei priedangai, viešųjų ryšių akcijoms. Tačiau sąžiningumas gali įsigalėti tik tuomet, kai šis konfliktas panaikinamas, kai praktinė veikla iš tiesų atitinka prisiimtus įsipareigojimus, kurie šiais laikais yra (ne šiaip nepagrįsti „idealistiniai siekiai“) įtvirtinti veiklos *standartuose* (normatyviniu diskursu). Racionaliai pagrįsti ir specialiai diegiami standartai pajėgia spartinti pažangą, kai vadybos priemonėmis keičiama aplinka motyvuoja žmones jų iš tikrųjų laikytis, t. y. elgtis integraliai (o ne vien imituoti, vaizduoti, kaip dar dažnai neretai artikuliuojame: „standartai, reglamentavimai – tai tik formalumai“, o „taisyklės – tam, kad jas laužytum“...).

Nagrinėjant integralumo vadybos problemas svarbu pabrėžti ne tik sociokultūrinio bei institucinio kontekstų suponuotas kliūtis, bet ir tam tikrus metodologinius klausimus. Institucinis integralumo formavimas – tai vertybių valdymo sistemų konstravimas, atitinkantis vadybos mokslo paradigimą. Ji metodologiniu požiūriu

28 Dietzfelbinger, D. Saugumo vadyba kaip etikos tema. Bausch, T., et al. (red.) *Įmonių etika verslo praktikoje*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2002, p. 93–113.

29 Worden, S. The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital. *Journal of Business Ethics*. 2003, 46 (1): 31–44.

orientuota ne vien į deskriptyvų diskursą (aprašomąjį, kaip tradiciškai įprasta mokslui), bet ir į preskriptyvųjį: į *neatitikimų* tarp descripcijų (faktų aprašymų, apsakomųjų teiginių) ir prescripcijų (normatyvinio diskurso, imperatyviųjų teiginių) identifikavimą ir aptinkamo *tarpo* (*galbūt net prarajos*) tarp normatyvų / standartų ir realybės (angl. *gap between...*) įveikimo galimybių tyrimus, apimant prakseologinį kontekstualizavimą bei jo veiksmų analizę. Tai tokia socialinių tyrimų paradigma, kuri padeda ne tik diagnozuoti esamos situacijos ypatumus, prielaidas ar kriterijus, bet ir formuoti naujas nuostatas bei kitokius požiūrius, kurie galų gale pajėgia pakeisti (netinkamą, rizikingą, nuostolingą) individų ir organizacijų elgesį, praktinius veiksmus. Reiškia, integralumo valdymas – tai tiesiogiai pokyčių valdymo modelis. Tokiais atvejais epistemologinės išvalgos driekiasi iki socialiai geidžiamos elgsenos prognozavimo, būtinų tam determinančių atskleidimo ir konstravimo, reiškia – socialiai reikalingų, visuomeninį interesą puoselėjančių, darnų vystymąsi įgalinančių elgsenų modeliavimo bei atitinkamų procesų valdymo galimybių analizavimo ir jų įgyvendinimo praktikoje.

Tradiciškai humanitariniuose moksluose žinomas *konfliktas* tarp vertybių ir faktų buvo konstatuojamas kaip norma, žmogaus būties dėsningumas, tai ir neintegralumas traktuojamas kaip neišvengiamas faktas. Vadybos mokslo paradigmoje šis neatitikimas traktuojamas kaip naikintinas, t. y. tikslingai kuriamas integralumas: deklaruoti principai „surašyti“ organizacijos dokumentuose, standartai diegiami procesų lygmeniu. Taip organizacinio sąžiningumo / integralumo įgyvendinimui svarbiausia dėti pastangas, kad formaliai priimti dokumentai (vertybės, išdėstytos misijoje, kodeksuose, standartuose, normose, ilgalaikės raidos strategijose) būtų taikomi praktiniams procesams, procedūroms, visiems konkrečių veiklos barų veiksmams bei elgsenoms. Kai procesų lygmeniu konstruojamas ne tiek individų, kiek organizacijų kaip moralės subjektų³⁰ sąžiningumas, tai sudaromos sąlygos realiam vertybių ir faktų integravimui, reiškia, suformuojami veiksniai ir atskirų individų sąžiningumui / integralumui. Tik tokiu būdu integralumo vadyba gali būti efektyvi.

Organizacijų sąžiningumo koncepto pritaikymas universitetuose paskatino ir labai išplėtė akademinės etikos tyrimų lauką³¹. Mokslininkai, pasiremiami universitetų empirika, atskleidė, jog ir čia etikos priemonės, apimančios „minkštosios vadybos“ metodų taikymą, padeda naikinti atotrūkį tarp vertybių ir realybės (tiesa, atskleidė, jog tai vyksta vėliau ir sudėtingiau³²). Kai konkrečioje institucijoje kuriamas akademinis integralumas, jo veiksmingumui svarbus ne tik problemų ir jų veiksmų identifikavimas, bet, svarbiausia, aptiktų neatitikimų institucinis reflektavimas, orga-

30 Brenkert, 2004; Brown, 2005; French, 1997/2001; Goodpaster, Matthews, 1999; Maak, 2008; Vasiljeviėnė, 2006; Wieland, Grüniger, 2002; Whitley, Keith-Spiegel, 2011.

31 Davis, 1999; East, 2006; George, 2003; Hamilton, 2002; Larkham, Manns, 2002; Macfarlane, 2009; McCabe, Butterfield, Treviño, 2003; McNay, 2007; Mirshekary, Lawrence, 2009; Norvaiša, 2011; Schminke, Ambrose, 2011; Steneck, 2006.

32 Davis, 2008; Kaptein, M.; Schwartz, 2008; Magyar, 2006; McCabe, Trevino, 1993; Moore, 2006; Remišová, Lašáková, 2012.

nizacinių procesų (re)konstravimo vektorių nustatymas ir jų adaptuotas kontekstui įgyvendinimas. Taip, pavyzdžiui, kovojant su plagiatu, ne vien taisyklės ar draudimai skelbiami, bet ir (re)konstruojami organizaciniai procesai, reiškia, „antiplagiatu“ politiką realizuoja paraleliai su normomis kuriamos „antiplagiatu“ procedūros. Kaip ir kitose, griežtai reglamentuojamose srityse, ir čia formuojamos standartinės operacinės procedūros (SOP'ai), kurios tiesiogiai įgalina neatitikimų tarp normatyvinio ir deskriptyvinio lygmens mažinimą, t. y. integralumo formavimą.

Analizuojant tam tikras akademinio gyvenimo Lietuvoje apraiškas, tendencijas, identifikuojant negatyvių reiškinių požymius ir kriterijus, lyginant dokumentų, teorinės literatūros ir atskleistų (aprašytų ar papasakotų) praktinių situacijų duomenis, galima pastebėti atotrūkį tarp normatyvinio ir deskriptyvinio diskursų, tarp įstatymais bei etikos kodeksais įtvirtintų (*de jure*) vertybių ir realios faktinės (*de facto*) padėties, konkretaus universiteto *institucinių procesų* būklės, ne tik determinuojančios neretas akademinės pražangas bei klaidas, bet ir tvirtai palaikančios tam tikrus jų egzistavimo faktorius.

Greitindami ir vertindami užsienio universitetų akademinę etiką reglamentuojančius dokumentus, taip pat Lietuvos ir ES universitetų teisinių ir etinių dokumentų nuostatas bei strategines gaires matome, jog jos iš esmės sutampa: normatyvines nuostatas Lietuvos universitetai visiškai perėmė. Tačiau tyrinėdami vertybinių nuostatų įgyvendinimo akademinėse institucijose pažangą, galime išvelgti ženklų ne tik realių praktikų, bet ir individų nuostatų atsilikimą.

Šiuolaikinio normatyvinio diskurso realizavimo galimybės priklauso nuo dabartinių institucinių kontekstų ir sociokultūrinių veiksnių. Todėl svarbu identifikuoti šio konteksto veiksnius, kurie apibūdina mokslo ir studijų institucijų politikos formavimo ir įgyvendinimo aplinkos specifiškumą ir gali parodyti efektyvesnio vertybių realizavimo vektorius bei įrankius. Siekiant to, būtina atkreipti dėmesį į tam tikras organizacinio proceso savybes, konkrečios institucijos strateginio valdymo ypatumus ir nustatyti objektyvuotus rodiklius, kurie paskatintų strateginių uždavinių įgyvendinimo nulemtus sistemos pokyčius. Būtent šie vadybinių lygmeniu atliekami veiksmai (transformuojant visus sprendimus iš subjektų valios į objektyvuotus rodiklius ir procesus [,tvarkas']) padėtų šalinti integralumo įgyvendinimo sunkumus, pirmiausia atitrūkstiant nuo teisinimosi, kad „mentalitetas neleidžia“, „aplinka nenugalima“, „vietinės kultūros pakeisti neįmanoma“, ir pereinant prie veiksmų, kuriais būtų tiriama institucinė aplinka ir identifikuojami konteksto suponuojami vertybių įgyvendinimo trukdžiai.

Konkrečioje situacijoje tai gali būti išvalgos ne tik to, kokie veiksniai mokslo ir studijų institucijoje skatina plagijavimą, pseudoautorystę, bet ir *kaip skaidriai* vykdomi konkursai, „ar rodikliai, ar bosai“ turi sprendžiamąją galią, ar patys rodikliai neiškreipia akademinės dvasios bei mokslo produkcijos kokybės. Čia į būtinų išvalgų ratą patenka tokie organizacinio integralumo stebėsenos (arba integralumo audito) klausimai: ar teisingos ir kuo pagrįstos atlygio sistemos, koks diskursas vyrauja instituciniuose karjeros galimybių svarstymuose; ar taisyklės ir nauji reglamentavimai

traktuojami tik kaip formalumai, paliekant įsigalėjusią faktinę elgseną (pvz., protekcionizmą, servilizmą, horizontalią korupciją, diskriminaciją ar mobingą) savieigai... Tokie ir panašūs veiksniai palaiko terpę akademinėms ydoms ir lemia atotrūkį tarp *de jure* ir *de facto*, vadinasi, parodo, jog institucijos viduje trūksta praktikos suderinimo su vertybinėmis nuostatomis, t. y. trūksta institucijos integralumo / sąžiningumo. Jį visada griauna tos rizikos, kurios iškyla esant neatitikimams tarp normatyvų ir faktinės padėties. Integrali organizacijos veikla įmanoma tik laikantis normų / standartų / principų, į kuriuos inkorporuotos etinės vertybės, įgalinančios tinkamai (į)vykdyti prisiimtus struktūrinio funkcinio vaidmens įsipareigojimus. Praktikams integralumo vadybos modelis pirmiausia parodo daugybės akademinį problemų esmę, suteikdamas galimybę matuoti ir identifikuoti atotrūkį tarp normų ir principų, tarp deklaruojamų akademinį *vertybių* ir *faktų*. Tuomet įmanoma išvėlgti sisteminius veiksnius ir juos efektyviai koreguoti.

Tokiu būdu universitetai, kaip daugybė šiuolaikinių organizacijų, tapdami moralės subjektais, gali (iš)spręsti nemažai etinių problemų ne moralizuojant ar baudžiant atskirus individus, o instituciniu lygmeniu įtvirtinant korporatyvinio subjekto sąžiningumą su jo nuosekliu palaikymu procesų ir procedūrų lygmeniu. „Organizacijų etika, kaip vadybos užduotis, pirmiausia yra susijusi ne su atskirų veikėjų dorybėmis, o su įmonės požiūriu į vertybes ir tų vertybių sampratos diegimu į vadovavimo, valdymo bei kontrolės struktūras.“³³

Šiuo metu visuotinai pripažįstama, jog organizacijų integralumas – jų patikimumo ir reputacijos užtikrinimo būdas. Kadangi to siekia ir aukštojo mokslo institucijos, jos taip pat suinteresuotos savo integralumo kūrimu, todėl analogiškai reflektuoja savo korporatyvinę institucinę atsakomybę ir perkelia problemų sprendimą į mezo-lygmenį³⁴.

Čia, kaip ir verslo struktūrose, taip pat tenka identifikuoti nepalankius integralumui veiklos sektorius ir kontekstus, o tuomet ieškoti būdų kaip, kokiomis priemonėmis būtų įmanoma spręsti problemas instituciniu lygmeniu. Reikalingas sisteminis priėjimas prie kovos su akademinėmis pražangomis³⁵, kontekstualizuojant konkrečioje institucijoje į integralumą nukreiptų procedūrų paieškas bei kuriant ir nuosekliai valdant atitinkamus procesus. Taip, pavyzdžiui, diegti integralumą kovojant su akademinėmis pražangomis, sukčiavimais gali pagelbėti tokie universiteto procesai, kai procedūriškai institucionalizuojami studentų pasizadėjimai.

Tačiau tokios, moralės galia paremtos, strategijos suveikia ne visose sociokultūrinėse terpėse ir gali virsti tik formalumu ar net didinti ciniskumo apraiškas (ką

33 Wielandas, J.; Grünigeris, S. Etikos vadybos sistemos ir jų auditas – teorinė klasifikacija ir praktinė patirtis. Bausch, T., et al. (red.) *Įmonių etika verslo praktikoje*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2002, p. 177.

34 Whitley, B. E.; Keith-Spiegel, P. Academic Integrity as an Institutional Issue. *Ethics and Behavior*. 2001, 11(3): 325–342.

35 Bertram Gallant, T. *Creating the Ethical Academy: A Systems Approach to Understanding Misconduct and Empowering Change in Higher Education*. New York: Routledge, 2011.

jau tenka fiksuoti Lietuvos aukštosiose mokyklose). Tuomet pravartu ne tik keisti organizacinį diskursą, (re)konstruoti „šaunumo“ kriterijus, bet ir įtvirtinti inovatyvias vertinimo strategijas, tuo sukuriant sąveikas, kai sukčiavimai tiesiog neįmanomi. Sufokusuotos į integralumą valdymo struktūros ir funkcijos naikina sisteminės ydas, atima galimybę sukčiauti, plagijuoti, kyšininkauti ir pan. Tai gali būti kūrybinių užduočių, o ne elementarių testų egzamino formos, bet gali būti ir funkciniai restruktūrizavimai, akademinų vaidmenų pokyčiai, pergrupavimai. Kaip, pavyzdžiui, egzaminų metu dirba speciali struktūra – universiteto darbuotojų grupė / brigada, išdalinanti studentams užkoduotus testus ir surenkanti juos po egzamino. Tuomet dėstytojui nereik būti „sekliu Morka“ ir žeminti savo orumo, ieškant kas-kur-ką pasislėpęs nusirašinėja ar pan. (Įdomu, kaip sąžiningi studentai, siekdami neleisti nusirašinėti kolegoms ir nežinodami kitokių kontrolės formų bei AI valdymo priemonių, kaip tik primygtinai siūlo grįžti prie autoritarinės kontrolės būdų ar net į universiteto normatyvinius dokumentus įrašyti dėstytojų pareigą egzamino metu rimtai, demonstratyviai sekti visus studentus.) Institucionalizavus į integralumą nukreiptas priemonės, subjektyvūs, galimai neteisingi egzamino vertinimai neįmanomi, nes, pavyzdžiui, dėstytojas vertina užkoduotus rašto darbus, o su studentais bendrauja tik egzaminų vykdymo grupė. Taip daugelis objektyvuotų procesų sukuria galimybes valdyti teisingumo, skaidrumo, atsakingumo, reiškia, sąžiningumo, o ir orumo (angl. *dignity management*³⁶) vertybes.

Universitetas savo vadybiniais veiksmais ir organizaciniais procesais bei atsižvelgiant į kontekstą plėtojama, racionaliai pagrįstu bei sensualiai parengtu diskursu gali sukurti aplinką, kurioje kultivuojamas integralumas ir visi bendruomenės nariai pajėgia veikti laikydamiesi deklaruojamų akademinų vertybių. Arba nepajėgia. Tokiais atvejais universiteto atsakomybė išsiplečia iki refleksijų, kodėl nariai pajėgia ar nepajėgia elgtis pagal deklaruojamas akademinio elgesio vertybes. Tuomet pravartūs tyrimai, ieškant atsakymų į klausimus, ar pražangą nulemia individo asmeninės savybės, ar sisteminiai faktoriai, atitinkamų procesų bei lėšų jų įgyvendinimui stoka? Gal išlikę autoritarinio valdymo metodai, neteisingumo (kaip universalizmo principų, nešališkumo stokos), nepotizmo apraiškos, neobjektyvuoti vertinimai ar nepasitikėjimo atmosfera skatina *absenteizmą* ir pakerta aukštas individo mokslinės

36 Orumo, kaip ir kitų moralinių vertybių vadybos organizacijose, pragmatinė prasmė seniai išvelgta, todėl tai nepalikta savieigai, o tos „zonos“, kuriose orumas gali būti pažeidžiamas, yra identifikuojamos ir koreguojamos tais pačiais vertybių vadybos metodais. Toks organizacijų rūpestis savo darbuotojų orumu „atsiperka“, nes didina jų pasitenkinimą darbu, determinuoja tvirtesnio išpareigojimo / lojalumo savo darboviete motyvus, padeda eliminuoti absenteizmo rizikas (kurios tiesiogiai formuojasi tuomet, kai nepaisoma individo orumo), įgalina aukštesnio profesionalizmo, perfekcionizmo formavimąsi, taigi – daro tiesioginę įtaką aukštai darbo kokybei su atitinkamais geidžiamais efektais. Todėl organizacijų grėsmės ir galimybės sprendžiant orumo darbe problemas jau daugiau kaip dešimtmetis yra tapę mokslinių tyrimų objektu (pvz., Hodson, R. *Dignity at work*. Cambridge University Press, 2001), kartu – praktine žmogiškųjų išteklių valdymo problema, sprendžiama pasitelkiant integralumo vertybę (Heatfield, 2012).

veiklos aspiracijas, o per dideli dėstytojų krūviai kenkia studijų kokybei ir neleidžia realizuoti integralumo siekiams? Institucinio integralumo stoka tiesiogiai koreliuoja su absenteizmo suponuojama žala³⁷.

Lietuvos universitetuose, kaip ir kitose viešojo sektoriaus institucijose, stebime atskirų EI elementų diegimą, o ne vientisos etikos vadybos sistemos nuoseklų, moksliskai pagrįstą formavimą, apimantį tam tikrus integralios organizacijos veiklos siekimo etapus ir etikos veiksmingumą skatinančių priemonių sistemos institucionalizavimą, valdymą, stebėseną, auditavimą, koregavimą. Per pastarąjį dešimtmetį vykdoma etikos institucionalizacija Lietuvos aukštosiose mokyklose parodė, jog diskursu nepagrįstų normatyvinių dokumentų, metodologiškai neparengtų organizacinių procesų kūrimas ir etikos priemonių diegimas į kitokių (nei šių priemonių „gimtinėje“) kultūrinių kontekstų ir institucinių sąlygų suponuotas terpes sukelia pasipriešinimo reakcijas, kurios lyg užkonservuoja senas nuostatas.

Universitetų moralinės kompetencijos ir gebėjimai būti sąžiningomis mokslininkų korporacijomis, inspiruojančiomis ir palaikančiomis akademinės etikos normas bei principus, priklauso ne tik nuo „geros valios“, bet ir nuo metodologiškai pagrįstų žinių apie etikos institucionalizacijos procesus ir gebėjimų jas efektyviai naudoti konkrečioje institucijoje. Rimtus ketinimus taikyti tokias žinias suponuoja tiek vidiniai, tiek išoriniai svertai, kuriuos šiandien stiprina, viena vertus, nacionalinės vyriausybės, kita vertus, tarptautinės organizacijos. Aukštai reitinguojamuose universitetuose integralumo imperatyvas tampa besąlygiškas. Tam keičiama socialinė ir institucinė aplinka, kuri ne vien didina lūkesčius ir nurodo normatyvinius reglamentavimus, bet ir „deskriptyviai verčia“³⁸ aukštojo mokslo institucijas kultivuoti akademinę etiką, įtvirtinti prevencijos paplitusioms akademinėms ydoms mechanizmus, nuosekliai formuojant integralumo vadybos sistemas, diegiant etikos infrastruktūrą. Šiuolaikinėje epochoje tiek objektyviai kintantys, tiek tikslingai (re)konstruojami aukštojo mokslo institucijų funkcionavimo kontekstai skatina jas savo pačių sėkmingumui užtikrinti akademinį veiklos integralumą.

Išvados ir rekomendacijos

Taigi, tik visapusiškiau pažintas integralumo konceptas, metodologiškai parengtas ir tikslingai vykdomas AI kultūros aukštojo mokslo ir studijų institucijose formavimas gali mažinti akademinės pražangos bei klaidas, įveikti paplitusias negarbingumo apraiškas. Tam būtinas sisteminis priėjimas prie kovos su akademinėmis ydomis ir kompleksinis atitinkamų organizacinių procesų (re)konstravimas, į integralumą nukreiptų procedūrų kūrimas bei nuoseklus jų diegimas (vadybinimas), naudojant etikos įrankius ir pasitelkiant vadybos funkcijas. Tokiu būdu įgyvendinant AI, įmanoma kurti sistemą, kuria visuomenė gali pasitikėti ir tvirtai remtis aukštojo mokslo

37 Protas, D. J. Perceived Behavioral Integrity: Relationships with Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism. *Journal of Business Ethics*. 2008, 81(2): 313–322.

38 Anzenbacher, A., *supra* note 24.

diplomais, universitetų kredencialais, specialistų kompetencijomis ir jų profesionalumu.

Lietuvoje, pereinant nuo abstraktaus kalbėjimo apie akademinį sąžiningumą prie realių jo kūrimo veiksmų, t. y. – evoliucionuojant nuo normatyvinio diskurso – prie konkrečių procesų (re)konstravimo, vadinasi, integralumo valdymo, svarbu: 1) LR aukštojo mokslo institucijose adekvačiau pateikti akademinio integralumo sampratą, jos apibrėžtas prasmes; 2) kurti akademinio integralumo kultūrą, akcentuojant organizacijos institucinio sąžiningumo formavimo galimybes, motyvuojančius faktorius, tiriant organizacinių procesų (re)konstravimo ir į integralumą nukreiptų procedūrų veiksmingumą, pereinant nuo mikro- prie mezolygmens; 3) plačiau taikyti inovatyvios vadybos galimybes, siejant etiką su vadyba, plėtojant principais grįstas veiklas konkrečiomis procedūromis, metodologiškai parengtu etikos infrastruktūros institucionalizavimu, kai veiklos sferų norminimas vykdomas sisteminiu būdu; 4) tirti AI kultūros formavimo sociokultūrinės bei institucinės kliūtis bei rizikas, gilinti akademinės etikos dilemų suvokimą, formuoti reflektuojančias akademinio integralumo klausimus universitetų bendruomenes.

Sėkminga akademinio integralumo plėtra įmanoma, jeigu naudojamosi *socialinių mokslų analitinėmis bei prognostinėmis savybėmis*, o ne vien kopijuojama „geroji patirtis“, arba akylai judama „bandymų ir klaidų“ keliu. Todėl praktiškai formuojant, instrumentiškai kuriant akademinį sąžiningumą, tikslinga pasitelkti socialinių mokslų tarpdisciplininius tyrimus, šiuolaikinės organizacijų etikos paradigmos žinias, įgalinančias efektyviau vykdyti išskeltus tikslus bei uždavinius.

Literatūra

- Academic integrity. *Wikipedia, the free encyclopedia* [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-05-02]. <http://en.wikipedia.org/wiki/Academic_integrity>.
- Amann, W.; Stachowicz-Stanusch, A. (eds.) *Integrity in Organizations. Building the Foundations for Humanistic Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.
- Anzenbacher, A. *Etikos įvadas*. Vilnius: Aidai, 1995.
- Bausch, T., et al. (red.) *Įmonių etika verslo praktikoje*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2002.
- Bertram Gallant, T. *Academic Integrity in the Twenty-First Century: A Teaching and Learning Imperative*. San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- Bertram Gallant, T. *Creating the Ethical Academy: A Systems Approach to Understanding Misconduct and Empowering Change in Higher Education*. New York: Routledge, 2011.
- Brenkert, G. G. (ed.) *Corporate Integrity & Accountability*. Sage publications, 2004.
- Brown, M. T. *Corporate Integrity. Rethinking Organizational Ethics and Leadership*. Cambridge University Press, 2005.
- Brown, M. T. *Corporate Integrity and Public Interest: A Relational Approach to Business Ethics and Leadership. Journal of Business Ethics*. 2006, 66(1).
- Davis, M. *Ethics and the University*. London/New York: Routledge, 1999.

- Davis, M. Thinking Through the Issues in a Code of Ethics. *New Directions for the Higher Education*. 2008, 142
- Denscombe, M. Communities of practice: a research paradigm for the mixed methods approach. *Journal of Mixed Methods Research*. 2008, 2(3), Sage Publications 10.1177/1558689808316807.
- Dietzfelbinger, D. Saugumo vadyba kaip etikos tema. Bausch, T., et al. (red.) *Įmonių etika verslo praktikoje*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2002.
- East, J. The problem of plagiarism in academic culture. *International Journal for Educational Integrity*. 2006, 2(2).
- Freitakienė, R.; Gurkšnienė, R. Typical HRM Shortcomings in Lithuanian Organizations. Vasiljeviėnė, N.; Jeurissen, R. (eds.) *Business Ethics: From Theory to Practice*. Vilnius: Vilnius University, 2002.
- French, P. A. The Corporation as a Moral Person. *American Philosophical Quarterly*. 1979, (16).
- Gasparski, W. (red.) *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN, 2012.
- George, De R. Ethics, Academic Freedom and Academic Tenure. *Journal of Academic Ethics*. 2003, 1(1).
- Goodpaster, K. E.; Matthews, J. B. Jr. Can a corporation have a conscience? Chryssides, G. D.; Kaler, J. H. (eds.) *An introduction to Business Ethics*. London: Thomson Business Press, 1999.
- Hamilton, N. W. *Academic Ethics: Problems and Materials on Professional Conduct and Shared Governance*. Westport: Praeger, 2002.
- Heathfield, S. M. What is Integrity? Honesty and Trust are Integral to Integrity [interaktyvus]. 2012 [žiūrėta 2014-06-01]. <<http://humanresources.about.com/od/Trust/g/what-is-integrity.htm>>.
- Hill, R. P. The Socially-Responsible University: Talking the Talk While Walking the Walk in the College of Business. *Journal of Academic Ethics*. 2004, 2 (1).
- Hodson, R. *Dignity at work*. Cambridge University Press, 2001.
- Johnson, L.; Phillips, B. *Absolute Honesty: building a corporate culture that values straight talk and rewards integrity*. New York: AMACOM, 2003.
- Jonas, H. *The Imperative of Responsibility: In Search of an Ethics for the Technological Age*. Chicago: The University of Chicago Press, 1992.
- Kaptein, M. Integrity Management. *European management Journal*. 1999, 17(6).
- Kaptein, M.; Wempe, J. *The Balanced Company: a theory of corporate integrity*. Oxford University Press, 2002.
- Kaptein, M. *Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1998.
- Kaptein, M.; Schwartz, M. S. The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*. 2008, 77 (2).
- Koehn, D. Integrity as a Business Asset. *Journal of Business Ethics*. 2005, 58(1/3).
- Larkham, P. J.; Manns, S. Plagiarism and its Treatment in Higher Education. *Journal of Further and Higher Education*. 2002, 26 (4).
- LeClair, D. T.; Ferrell, O. C.; Fraedrich, J. P. *Integrity Management: A Guide to Managing Legal and Ethical Issues in the Workplace*. University of Tampa Press, 1998.
- Lenk, H. Atsakomybės diferenciacija ir sistemos kompleksiskumas. *Technikos filosofijos įvadas*. Vilnius: Alma littera, 1998.
- Lewicka-Strzałeczka, A. *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*. Warszawa: IFiS PAN, 2006.

- Maak, T. Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity. *Journal of Business Ethics*. 2008, 82(2).
- Maassen, P.; Olsen, J. P. *University Dynamics and European Integration*. Dordrecht: Springer, 2007.
- Macfarlane, B. *Teaching with Integrity: the Ethics of Higher Education Practice*. London/ New York: Routledge, 2004.
- Macfarlane, B. *Researching with Integrity: The ethics of Academic Enquiry*. London/ New York: Routledge, 2009.
- Macfarlane, B.; Zhang, J.; Pun, A. Academic integrity: a review of the literature. *Studies in Higher Education*. Routledge, 2012, (Aug).
- Magyar, B. Humanistic and Academic Core Values: The Responsible Reform of the European University. *Higher Education in Europe*. 2006, 31(4).
- Mazza, C.; Quattrone, P.; Riccaboni, A. (eds.) *European universities in transition: issues, models and cases*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.
- McCabe, D.; Trevino, L. Academic Dishonesty: Honor Codes and Other Contextual Influences. *Journal of Higher Education*. 1993, 64(5).
- McCabe, D.; Treviño, L. K. Cheating among business students: A challenge for business leaders and educators. *Journal of Management Education*. 1995, 19(2).
- McCabe, D.; Butterfield, K.; Treviño, L. K. Faculty and academic integrity: The influence of current honor codes and past honor code experiences. *Research in Higher Education*. 2003, 44(3).
- McCabe, D. L. Promoting academic integrity. Canadian perspective. *A Keynote paper presented at the Educational Integrity Conference*. Adelaide, 21–22 November, 2003.
- McNay, I. Values, Principles and Integrity: Academic and Professional Standards in UK Higher Education. *Higher Education Management and Policy*. 2007, 19(3).
- Mirshakary, S.; Lawrence, A. D. K. Academic and business ethical misconduct and cultural values: a cross national comparison. *Journal of academic ethics*. 2009, 7(3).
- Moore, G. Managing Ethics in Higher Education: Implementing a Code or Embedding Virtue? *Business Ethics: A European Review*. 2006, 15 (4).
- Norvaiša, R. (red.) *Mokslas ir etika*. Vilnius: Lietuvos mokslininkų sąjunga, 2011.
- Novelskaitė, A.; Pučėtaitė, R. Plagiarism in Lithuanian academia: formal definition and informal attitude. *Plagiarism across Europe and Beyond*. Brno: Mendel University, 2013.
- Paine, L. S. *Leadership, Ethics, and Organizational Integrity*. Chicago: Irwin, 1997.
- Palanski, M. E.; Yammarino, F. J. Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. *European Management Journal*. 2007, 25(3).
- Palanski, M. E.; Yammarino, F. J. Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *The Leadership Quarterly*. 2009, 20.
- Palidaukaitė, J. *Etika valstybės tarnyboje. Mokslinė monografija*. Kaunas: Technologija, 2010.
- Petrick, J. A.; Quinn, J. F. *Management Ethics: Integrity at Work*. London: Sage Publishers, 1997.
- Pritchard, M. S. *Professional Integrity. Thinking Ethically*. Lawrence: University Press of Kansas, 2006.
- Prottas, D. J. Perceived Behavioral Integrity: Relationships with Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism. *Journal of Business Ethics*. 2008, 81(2).

- Pučėtaitė, R. Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu. *Ekonomika ir vadyba*. 2009, 14.
- Reed, D. Universities and the Promotion of Corporate Responsibility: Reinterpreting the Liberal Arts Tradition. *Journal of Academic Ethics*. 2004, 2 (1).
- Remišová, A.; Lašáková, A. On the Risks of Implementation of Codes of Ethics in Academic Environment. *Socialinių mokslų studijos*. 2012, 4(1).
- Rohozha, M. Some Ethical Challenges to Contemporary Academia. *Socialinių mokslų studijos*. 2012, 4(2).
- Schminke, M.; Ambrose, M. L. Ethics and Integrity in the Publishing Process: Myths, Facts, and a Roadmap. *Management and Organization Review*. 2011, 7(3).
- Simons, T. Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between Managers' Words and Deeds as a Research Focus. *Organization Science*. 2002, 13(1).
- Solomon, R. Ch. *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, 1993.
- Steneck, N. H. Fostering Integrity in Research: Definitions, Current Knowledge, and Future Directions. *Science and Engineering Ethics*. 2006, 12(1).
- Sverdiolas, A. *Apie pamėklinę būtį ir kiti etiudai*. Vilnius: Baltos lankos, 2006.
- The Bucharest Declaration on Ethical Values and Principles of Higher Education in the Europe Region [interaktyvus]. Bucharest: CE-PES, 2004 [žiūrėta 2014-01-17]. <http://www.cepes.ro/September/declaration_print.htm>.
- The IAU-MCO Guidelines for an Institutional Code of Ethics in Higher Education, 2012 [interaktyvus]. [žiūrėta 2014-06-17]. <<http://www.iau-aiu.net/content/ethics-higher-education>>.
- Trevino, L. K.; Nelson, K. A. *Managing Business Ethics: straight talk about how to do it right*. New York: Wiley, 1999/2011.
- Ulrich, P.; Sarasin, Ch. (eds.) *Facing Public Interest*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1995.
- Ungvari Zrinyi, I. Moralinės kultūros tendencijos postkomunistinėse visuomenėse. Vasiljeviėnė, N. (red.) *Dalykinė etika: pasaulinės tendencijos ir post-socialistinių šalių aktualijos*. Kaunas: VUKHF, 2001.
- Vasiljeviėnė, N. Kaip galima įmonių etika? Bausch, T., et al. (red.) *Įmonių etika verslo praktikoje*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2002.
- Vasiljeviėnė, N. *Organizacijų etika: institucinės etikos vadybos sistemos*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006.
- Vasiljeviėnė, N.; Pučėtaitė, R. Establishing integrity to eliminate women discrimination in science: implications from empirical research in Lithuania. *Economics and management*. Kaunas: Technologija, 2009.
- Vasiljeviėnė, N.; Jakimenko, V. Permaštant integralumo vertybę. *Societal Innovations for Global Growth*. 2012, 1(1).
- Wielandas, J.; Grünigeris, S. Etikos vadybos sistemos ir jų auditas – teorinė klasifikacija ir praktinė patirtis // Bausch, T.; Kleinfeld, A.; Steinmann, H. (red.) *Įmonių etika verslo praktikoje*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2002.
- Whitley, B. E.; Keith-Spiegel, P. Academic Integrity as an Institutional Issue. *Ethics and Behavior*. 2001, 11 (3).
- Worden, S. The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital. *Journal of Business Ethics*. 2003, 46 (1).

ACADEMIC INTEGRITY: FROM ABSTRACT TALKING TO PARTICULAR MANAGEMENT

Nijolė Vasiljeviene

Mykolas Romeris University, Lithuania

***Summary.** The paper deals with the analysis of academic integrity concept and its wider application possibilities in Lithuanian universities. It provides the analysis of ethics institutionalization problems in the field and relates the ways of their resolution through academic integrity management. The aim of the paper is to reveal that integrity in organization activity has definite meanings and to prove that integrity is valid when transferring from abstract talking to real building of academic integrity is taking place. The author also explains that the realization of academic integrity is stipulated by proper organizational processes, ethics infrastructure and presupposed by effective value management systems, which enforce operationalization of outstanding aims of higher education.*

The author traces existing in Lithuanian higher school structures social cultural attitudes that determine mental and institutional barriers for integrity concept establishing. She argues that instrumental application of academic integrity diminishes the gap between declared values and facts, as well as between established ethics norms and their realization in institutional practice. Thus, integrity management helps to eliminate academic misconduct and still existent multiple facts of academic dishonesty.

If such situation remains, the value of higher education decreases. That is why the formation of academic integrity assures the way to improve the situation. The paper generally raises the seminal problem of academic ethics institutionalization in Lithuanian higher schools and offers building the system, in which the society could trust in and rely on higher school diploma, university credentials and competencies of university graduates as prospective professionals.

The paper offers to build academic integrity in Lithuanian higher school institutions by transferring the focus from individual integrity to the organizational one, while purposively forming corporative integrity through implementation of definite organisational processes and procedures. Only complex formation of integrity culture can surmount academic dishonesty, so it requires systems approach to the struggle against academic fouls, reconstruction of appropriate organization processes, creation of required integrity promotion procedures as well as its consistent implementation by using all managerial tools.

The attempts to implement ethics codes “from above”, in many cases without substantiation of new ethics regulation necessity by discourse, and to avoid a reflection of academic integrity problems were unlucky. The failures are also stipulated by maintaining ethics norms purely through prescriptive imperatives, along with widespread ignorance of value management on the institutional level and without due awareness of definite ethics tools. Namely, these tools enable changes of attitudes and behaviours, promote academic

integrity and empower changes on institutional level, help to cultivate integrity culture in academic life practices.

In recent decade, ethical regulation of academic community in Lithuania has been improving purely through creation of normative content of documents, however, its evaluation and comparing against real possibilities and specific environment was lacking, while making norms more exact and correcting mistakes and inaccuracies.

The author stresses peculiarities of modern organisational ethics paradigm and offers to apply them in a wider context, while constructing organisational integrity in universities, i.e. while forming practically ethics values and purposively creating academic integrity with the help of interdisciplinary scientific knowledge. It is possible if one uses his analytical and prognostic abilities not only copying the examples of good practices or blindly moving along the way of “trial-and-error methods”.

Keywords: *academic integrity, integrity management, ethics infrastructure, ethics codes, academic ethics.*

Nijolė Vasiljeviėnė, Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto profesorė (HP), socialinių mokslų daktarė. Mokslinių tyrimų kryptys: taikomoji etika, etikos vadyba, profesinė etika, „minkštoji vadyba“, „minkštoji teisė“, organizacijų etika, ĮSA, etikos institucionalizacijos procesai, akademinis integralumas, vertybių vadybos metodais tyrimai, tarpkultūriniai tyrimai.

Nijolė Vasiljeviėnė, Mykolas Romeris University Institute of Politics and Management, Professor, Habilitated Doctor. Research interests: applied ethics, ethics management, business ethics, soft management, soft law, organizational ethics, CSR, corporate governance, processes of ethics institutionalisation, academic integrity, cross-cultural management.