

Klotz Péter – Molnár Katalin – Zsolt Péter

Integritás – a láthatatlan védelem

Válogatott elméleti és gyakorlati írások



LUDOVIKA
EGYETEMI KIADÓ

Integritás – a láthatatlan védelem

In memoriam
Domschitz Matyas (1953–2023)

Klotz Péter – Molnár Katalin – Zsolt Péter

Integritás – a láthatatlan védelem

Válogatott elméleti és gyakorlati írások



LUDOVIKA
EGYETEMI KIADÓ

Budapest, 2023

Második, bővített kiadás

Szerzők:
Klotz Péter
Molnár Katalin
Zsolt Péter

Szakmai lektor:
Domschitz Mátyás

Szerkesztő:
Molnár Katalin

A kézirat lezárva: 2023. április 15.

Kiadja a Nemzeti Közszolgálati Egyetem
Ludovika Egyetemi Kiadó
A kiadásért felel: Deli Gergely rektor
Székhely: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.
Kapcsolat: kiadvanyok@uni-nke.hu

Felelős szerkesztő: Varga Zoltán
Olvasószerkesztő: Kutas Éva
Korrektor: Nagy Judit
Tördelőszerkesztő: Stubnya Tibor

ISBN 978-963-653-003-7 (nyomtatott)
ISBN 978-615-6598-65-3 (elektronikus PDF) | ISBN 978-615-6598-66-0 (ePub)

© A szerzők, 2023
© A kiadó, 2023
Minden jog védve

Tartalom

Ajánlás – A láthatóvá tett védelem	15
Előszó a második, bővített kiadáshoz	21
1. Indulás! Hogy jövünk mi ehhez?	25
Innovatív kísérlet és az egyik legnagyobb társadalmi kihívás (K. P.)	25
Egy elszánt tanárnő (M. K.)	26
(Neoweberiánus) „lehetetlen küldetés”? (Zs. P.)	27
2. Fogalmi keretek, elméletek	29
Az integritás születése: Exxon Valdez (Zs. P.)	29
Az integritásmenedzsment atyja, Ronald MacLean-Abaroa – ahogy én látom (M. K.)	30
A legegyszerűbb definíció (Zs. P.)	31
Az integritás képlete (Zs. P.)	32
A mi democráciánk (M. K.)	33
A Cressey-háromszög (Zs. P.)	33
Cressey vagy Bermuda? Egyik háromszög veszélyesebb, mint a másik (M. K.)	34
Ha már apátia... (M. K.)	34
Gondolatok a korrupcióról... (M. K.)	35
Korrupcióellenes világnap (K. P.)	35
Mire jó egy világnap? (M. K.)	36
Minden nap világnap? (M. K.)	37
3. Integritásmetaforák	39
In-teg-ri-tas! (K. P.)	39
A velünk élő fehér elefántok (K. P.)	40
Az integritás mint morális immunrendszer (M. K.)	40
Egészségügyi metafora (Zs. P.)	41
Jézus és az integritás (M. K.)	41
Buddha (M. K.)	42
Pipacsok (M. K.)	42
A fészekmetafora (Zs. P.)	43
Még valami a metaforákhoz (M. K.)	43
4. Antikorrupciós törekvések a nagyvilágban és az Európai Unióban	45
Gondolatok a Korrupció Érzékelési Indexről (K. P.)	45
Ítélet a jogállamiságról (K. P.)	46
Évkezdés – szenvedés (Zs. P.)	48
Consilium Európa (Zs. P.)	49
Szellem a palackból (K. P.)	51

5. Integritás-esettanulmányok	55
A dögei polgármester esete (M. K.)	55
Gudzsarát (M. K.)	55
A lengyel kormánygép lezuhanása (M. K.)	56
Szmolenszk – más szemüveggel (M. K.)	57
Jótett helyébe jót várj! (K. P.)	58
Egy jól induló karrier szomorú vége (K. P.)	59
Személyes integritás? (K. P.)	60
A személyes integritás és a benzinkártya (K. P.)	61
Hacker vagy közérdekű bejelentő? (K. P.)	61
Közérdekű bejelentő vagy besúgó? (K. P.)	62
A szólás szabadsága? (K. P.)	63
A korrupció elleni elnöki memorandum és annak hatásai (K. P.)	64
Miről szól a CROOK-törvény? (K. P.)	65
Offshore – avagy kinyílt Pandóra szelencéje (K. P.)	66
Sebastian Kurz – a történet tanulságai (K. P.)	67
Védeni vagy leölni? (K. P.)	68
Megéri? (K. P.)	69
Gondolatok egy egyetemi vizsgálattal kapcsolatban (K. P.)	69
Megbízhatósági vizsgálat – nagyban (K. P.)	72
Schröder – egy karakter erkölcsi összeomlása (K. P.)	73
Embermentő, kollaboráns vagy balek? (K. P.)	75
4:0 és a FIFA (Zs. P.)	76
A kontrollok fontosságáról (K. P.)	78
Kiállítás (K. P.)	80
Emberségből elégtelen (K. P.)	81
A Kölcsy Gimnázium igazgatója (Zs. P.)	83
No, Señor (K. P.)	84
Nők a diktátorok mellett (Zs. P.)	86
Újabb futballbotrány – ezúttal következményekkel (K. P.)	87
A futballbotrányhoz (M. K.)	89
A futballbotrány utóéletéhez (K. P.)	89
Az állatorvosi ló esete (K. P.)	90
6. Etikaidilemma-gyakorlatok	93
Egy önkormányzati vezető dilemmája (M. K.)	93
A Mignonette története (M. K.)	94
Az afganisztáni katonák dilemmája (M. K.)	95
Ha már Afganisztán... Összeomlás (K. P.)	95
Etikai dilemmák Afganisztánnal kapcsolatban (K. P.)	96

7. Integritás és közösségek	99
Integritás és hatalom (M. K.)	99
Miért kell megértenünk a hatalom természetét? (M. K.)	100
Integritás és demokrácia (M. K.)	100
A betört ablak hipotézis paradoxona (Zs. P.)	101
Az állam és a bűnözés (Zs. P.)	103
Ellenőrizhetnek-e a civilek? (Zs. P.)	105
Mediációs kör vagy kávéház? (M. K.)	106
A színek és az integritás? (M. K.)	107
Nyelvhasználat és integritás? (M. K.)	108
Zoombie, moodlebie, teamsbie (M. K.)	108
Integritás és zoombie-sodás (M. K.)	109
Az integritás nyelvi reprezentációi (M. K.)	110
A szakértő felelőssége (K. P.)	111
Mindeközben a pályán a dán csapat... (M. K.)	112
További gondolatok a dán–finn meccsről (K. P.)	112
Zászlóból paraván (M. K.)	113
A nemzeti zászló funkciója ürügyén... (M. K.)	114
Hihetetlen szerencse vagy valami más? (K. P.)	114
A cancel culture (K. P.)	115
In memoriam Szenczy Sándor (K. P.)	117
Meghalt a király, éljen a király! (Zs. P.)	118
Mondjon le? (M. K.)	120
A hierarchia (Zs. P.)	121
8. Médiaetika	125
A nép hangja vagy csak mimikri? (Zs. P.)	125
Médiaháború (Zs. P.)	127
A rosszindulat sosem lehet az integritás része (Zs. P.)	129
Ki az újságíró, és mitől közszolgálati az MTI? (Zs. P.)	130
Ez itt a reklám helye – Tanuljunk médiaetikát! (M. K.)	132
Médiaetikai olvasmányajánló (M. K.)	133
Médiaetikából sosem elég – Ráadás (M. K.)	133
9. Integritás és közigazgatás	135
Miért szorítja vissza a sorsolás a korrupciót? (Zs. P.)	135
Szükség van-e antikorrupciós hatóságra? (K. P.)	138
Gondolatok egy kormányhatározatról (K. P.)	139
Egy ÁSZ-vizsgálat margójára (K. P.)	140
A toll-gate hivatásetikai szemmel (K. P.)	141
Vesztegetés az Országos Atomenergia Hivatalnál (K. P.)	142
Így is lehetett volna – integritásmenedzsment a gyakorlatban (K. P.)	143

A 2007-es évi költségterítési botrányok (Zs. P.)	144
A bürokratikus és a jogi etika (Zs. P.)	145
Néhány gondolat a GRECO-ról (K. P.)	146
A bírák véleménynyilvánítási szabadságáról (Zs. P.)	147
Megkülönböztető jelzés használata (Zs. P.)	148
Boris Johnson integritása (Zs. P.)	149
Luxus vagy jogos járandóság? (K. P.)	149
A jó vezető titka (Zs. P.)	151
Nepotizmus (K. P.)	152
Nepotizmus frissítve (K. P.)	154
Adatvédelem vs. korrupció (K. P.)	155
Vesztegetés a Pénzügyminisztériumban (K. P.)	157
Jótanácsok az antikorrupciós stratégiához (K. P.)	158
A közigazgatás erkölcsi problémái a kettős hatás logikájában (Zs. P.)	160
A fogolydilemma a közigazgatásban (Zs. P.)	163
De mi a baj a főispánokkal? (K. P.)	165
Az új Korrupcióellenes Munkacsoportról (K. P.)	167
Az újabb Korrupcióellenes Munkacsoportról (K. P.)	168
Az Integritás Hatóságról – Örülünk, Vincent? (K. P.)	170
Hamar munka ritkán jó (K. P.)	172
Új sóhivatal vagy új fejezet? (K. P.)	173
Csalás és korrupció elleni új stratégia (K. P.)	175
Részt venni vagy nem venni? (K. P.)	177
10. Integritás és önkormányzatok	179
Vastelep a szomszédban (Zs. P.)	179
A kötelezően támogatandó szabadstrand: Tiszafüred (Zs. P.)	180
Az ügyészi etika – Somody Imre és Pásztor Béla konfliktusa (Zs. P.)	181
Helyi Közösségi Akadémia – az integritásépítés egy elég jó módszere (M. K.)	183
Döge volt polgármesterének újabb ügyei (K. P.)	184
A polgármester felelőssége (K. P.)	185
Vezetői példamutatás (K. P.)	185
Csalás újratöltve (K. P.)	186
Szubszidiaritás, de hogyan? (Zs. P.)	188
11. Integritás és rendészeti szervezetek	191
Szakmai elismerés és integritás (M. K.)	191
A rendőrség számára is vannak szabályok (Zs. P.)	191
Olvasnivaló a rendőri korrupció nyomozásáról (M. K.)	192
Rendőr-civil együttműködés a közúti ámokfutók ellen (K. P.)	193
Csapda a neten (M. K.)	194
Csapda a neten – magyarul is (M. K.)	195

A gyilkosság és visszaszorítása (Zs. P.)	195
A fogvatartottnak is vannak jogai (K. P.)	197
Vezetői példamutatás a Pécsi Városi Rendőrkapitányságon (K. P.)	197
A pécsi rendőrkapitány integritása (M. K.)	198
12. Integritás és egészségügy	199
A perioperatív asszisztens és az integritás (Zs. P.)	199
Megbízhatósági vizsgálatok elhalasztva? (K. P.)	200
Nem kell az egészségügyi dolgozók beleegyező nyilatkozata a megbízhatósági vizsgálatukhoz (M. K.)	201
Akinek kalapács van a kezében... (K. P.)	201
Megbízhatósági vizsgálat – nem lehet eleget beszélni róla (M. K.)	203
Free card from jail? Az oltási igazolvány és korrupciós kockázatai (K. P.)	203
Válságkommunikáció (Zs. P.)	204
Hogy a válságkommunikáció ne a kommunikáció válsága legyen (M. K.)	206
Ha már válságkommunikáció... (K. P.)	206
Felső vezetői válságkommunikáció a gyakorlatban (K. P.)	207
Félelempénz (M. K.)	208
További gondolatok a hálapénzről (K. P.)	208
A Covid harmadik hullámában történő felmondásokról (Zs. P.)	210
Nem csak sürgészeknek! (M. K.)	211
A lemondással minden meg van oldva? (M. K.)	212
...vagy csak ezután jön a neheze? (K. P.)	212
Oltás, kockázatkezelés és integritás (K. P.)	214
Az oltás és a bizalom (K. P.)	215
Etikai dilemma életre-halálra (M. K.)	216
Egy hír és ami mögötte van (M. K.)	216
Szakmai hiúság, arrogancia vagy csak butaság? (K. P.)	217
A tetováló orvos esetéhez (Zs. P.)	218
Akár az Isten (M. K.)	219
13. Integritás és gazdasági élet	221
Szervezeti darázscsípés (K. P.)	221
A jó hírnév értékes kincs (K. P.)	221
Gondolatok a vezetők motiválásáról (K. P.)	222
20 év múlva... (K. P.)	223
Új szabályok a köztulajdonban álló gazdasági társaságokra (K. P.)	224
És Magyarországon? (K. P.)	224
Lee Iacocca (K. P.)	225
A sötét oldalon (K. P.)	226
A Retro rádió a korrupcióról (Zs. P.)	228
„Közpénz jelleg” (Zs. P.)	229
Summum jus... (K. P.)	230

14. Integritás és szervezet	233
Integritásépítés és szabványok (K. P.)	233
A kiégés mint szervezetiintegritás-deficitre utaló jel? (M. K.)	234
Totális integritásdeficit, avagy a mérgező szervezet (M. K.)	235
A szervezeti integritás fejlesztése (M. K.)	236
A kiégés – még mindig a szervezet oldaláról (M.K.)	237
A legnagyobb és legegyszerűbb lehetőség a vezetők kezében van! (M. K.)	237
Egyéni védőfaktorok (M. K.)	238
Személyes integritásunk megismerése és megőrzése (M. K.)	239
A pozitív visszajelzések jelentősége (M. K.)	239
15. Az integritás a pszichológia, a szociálpszichológia, a szervezet- szociológia és a kulturális antropológia nézőpontjából	241
Ravasz és naiv karakterek (Zs. P.)	241
Rejtőzködő karakter (Zs. P.)	242
Fejlődési lehetőség (Zs. P.)	243
A hiány (Zs. P.)	244
Viszonosság (Zs. P.)	245
Túlbüntetés (Zs. P.)	246
Kevés fizetés, igazságtalan allokáció (Zs. P.)	247
Két személy közti egyensúly (Zs. P.)	248
A borralaló visszaszorulása (Zs. P.)	249
A személyes integritás és a borralaló (M. K.)	251
Instabil szervezet (Zs. P.)	252
Túlszabályozás, központosítás (Zs. P.)	253
Helyi szokások Magyarországon a kilencvenes években (Zs. P.)	254
Tréninggyakorlat – egy szülő-tanár szituáció (Zs. P.)	255
Tanult tehetetlenség (Zs. P.)	256
Jogállam-felfogás (Zs. P.)	256
Mi a baj ma a szabadkőművességgel? (Zs. P.)	258
A demokrácia szociálpszichológiája I. (Zs. P.)	261
A demokrácia szociálpszichológiája II. (Zs. P.)	267
A narcisztikus, az empatikus és a fogyasztói társadalom (Zs. P.)	273
Fegyverviselés szociálpszichológiai szemmel (Zs. P.)	275
Érzelmi állandóság (Zs. P.)	278
A szociálpszichológia emberképe és az integritás (Zs. P.)	280
Serge Moscovici és az integritás (Zs. P.)	282
Integritás – konformitás – nemi különbségek (Zs. P.)	283
A tudomány mint integritás – A politológus (Zs. P.)	285

16. Tanulható-e az integritás?	289
Új évfolyam az integritás tanácsadó szakirányon (K. P.)	289
Ismét a katedrán (K. P.)	290
Minden kódex (is) annyit ér, amennyit alkalmaznak belőle (M. K.)	291
Hivatásetika e-tananyag – fejlesztés alatt (K. P.)	291
A konferenciák hasznáról (K. P.)	292
Lépések az integritásszemlélet felé (M. K.)	293
Rendészeti etika és integritás – újabb szemszögből (K. P.)	293
A megtestesült integritás (M. K.)	294
Tanórának álcázott közönségtalálkozó (M. K.)	295
Egy személyes adalék a személyes integritáshoz (M. K.)	295
Néhány gondolat a személyes integritásról (K. P.)	296
Etika és/vagy integritás? (M. K.)	296
Egy elmaradt integritástréning apropóján (M. K.)	297
Az első fecske (M. K.)	298
Undorító... (M. K.)	299
Még hogy egy fecske nem csinál nyarat! (M. K.)	299
Mit tudja az ember, hogy mi van mögötte...	300
25/19 (M. K.)	301
Valami emberi (M. K.)	302
Gondolatok egy vendég etikaoktató tollából (M. K.)	303
Miért kell nekünk etikát tanulni? (M. K.)	304
Egy ajánlás ajánlása (M. K.)	304
Tanulmányajánló (M. K.)	305
Az etikai tréningek hatásvizsgálata (M. K.)	305
Miért vagy mi ellen kampányol(j)unk? És főleg hogyan? (M. K.)	305
Az integritás-tanácsadó mint képző (M. K.)	306
Az integritás tanácsadók záróvizsgájáról (M. K.)	307
Egy etikus vendég (M. K.)	307
Hogyan mondjunk nemet? (M. K.)	308
Etika-előadások – és ami mögöttük van (M. K.)	308
Integritás – újratöltve (M. K.)	309
Az NVSZ és a pedagógusok (M. K.)	310
A <i>Rendészeti etika</i> oktatásának értelme (M. K.)	310
Ex cathedra? (M. K.)	310
Tolerancia és intolerancia (M. K.)	312
Élmény és integritás? (M. K.)	312
Integritás – avagy hogyan menti meg 23 lelkes ember a rendőrséget?	314
Pedagógusnapra (M. K.)	315
A méltányosság játéktól Kohlbergig (Zs. P.)	315
Új hivatásetika e-tananyag (K. P.)	317

Új integritásképzések a KTI kínálatában (K. P.)	318
Integritás referens képzések (M. K.)	320
A kollektív tudás ereje – avagy Moscovici és az igazi tréner társ (M. K.)	322
Könyvbemutató: Integritás – a láthatatlan védelem (M. K.)	324
Új lendületben? (K. P.)	326
A korrupció haszna (Zs. P.)	327
Remény és motiválás??? (M. K.)	328
Az integritás tanácsadók visszajelzései (Zs. P.)	331
17. Katasztrófák, balesetek, környezetvédelem, zöldügyek	337
Mindenki fontos szem a láncban (M. K.)	337
Olaszországi felvonóbaleset (M. K.)	338
Ismét egy hajókatasztrófa... (M. K.)	338
Kezd kibontakozni, mekkora pusztítást végez a Sri Lankánál elsüllyedt méreghajó (M. K.)	339
Tatárföldi repülőgép-katasztrófa (M. K.)	339
Színpadi halál (M. K.)	340
Bányakatasztrófa és a mögöttes kockázatok (K. P.)	340
Tanulságos történet? (M. K.)	341
A márkushegyi tanulság (M. K.)	342
Zöldkommandó (Zs. P.)	342
Levegőtisztosítás, tűzifaosztás, etika (Zs. P.)	345
Egy tragikus baleset margójára (K. P.)	347
Az integritásmenedzsment haszna (Zs. P.)	348
Miért nem működik a környezetvédelmi hatósági rendszer? (Zs. P.)	349
Az oktatófilm és a valóság (Zs. P.)	350
Rendszer és igény (Zs. P.)	351
18. Háború	355
A korrupció szerepe Oroszországban (Zs. P.)	355
A területi integritás-sértés következményei (Zs. P.)	358
Új típusú háború – a bizalom mindenkinek felett? (K. P.)	361
A háború recepciója (Zs. P.)	363
„Alkatrészhány miatt leállt egy orosz tankgyár” – avagy az ellenállás szintjei (Zs. P.)	366
Hadsereg és korrupció (K. P.)	367
A háború és az élet (Zs. P.)	369
A szankciók és az orosz–ukrán háború (Zs. P.)	370
Alekszandr Hariszev lemond? (Zs. P.)	372
A szabadság korlátai (Zs. P.)	375

19. Integritás és művészetek	379
Harc a kultúráért – SZFE (Zs. P.)	379
Egy filmrendező a művészet erejéről (M. K.)	380
A művészet és az integritás (M. K.)	381
A (film)művészet ereje (M. K.)	382
Nézzük akkor Chaplint... (M. K.)	382
Titánia, Titánia, avagy a dublőrök éjszakája (M. K.)	383
Vezeklés (M. K.)	383
Nincs új a nap alatt (M. K.)	384
Serpico – a korrupció elleni fellépés legendás figurája (M. K.)	384
Az igazi Serpico (M. K.)	384
Megfigyelés, lehallgatás (Zs. P.)	385
A mások élete (M. K.)	386
Az emberi méltóságot sosem sértheti az, aki integritásalapon viselkedik (Zs. P.)	386
A becsület védelmében – Line of Duty (Zs. P.)	388
Opera és integritás? (M. K.)	388
Három antihős egy lapon – Wotan (M. K.)	389
Három antihős egy lapon – Hynkel (M. K.)	390
Három antihős egy lapon – Harpagon (M. K.)	391
Integritásnövelő akciók (M. K.)	392
Az integritás és a boldogság (M. K.)	393
Miért lett ilyen népszerű a Jerusalema tánc? (M. K.)	393
Peace in the Valley – In memoriam 1956 (M. K.)	393
Kepes András: Boldog hülyék (Zs. P.)	394
A mesék és az integritás (M. K.)	395
Két tűz között (K. P.)	396
Művészet és karakter (K. P.)	397
K – mint korrupciós osztó (M. K.)	399

Vákát

Ajánlás – A láthatóvá tett védelem

Az olvasó egy blogkönyvet tart a kezében. A szerzők – Klotz Péter, Molnár Katalin és Zsolt Péter – heti rendszerességgel írtak a Nemzeti Közszerológiai Egyetem *Integritás – a láthatatlan védelem* című tematikus csatornáján. A kötet ezeknek a bejegyzéseknek a szerkesztett változata, most már a második, bővített kiadás.

Az írók a közélet eseményeire, híreire reflektáltak. A reflexiók iránya pedig a jelenségek integritást, korrupciót, etikát érintő oldala volt. Tették ezt olyan tudományok szemüvegével, mint a közszolgálati etika, a szociálpszichológia. Mindezt átszővi a szerzők elkötelezettsége, amellyel óvják az állam és az állami szervezetek integritását, épségét. Az „épség” az érintetlenséget is jelenti, a rossztól, az erkölcsi sértésektől való érintetlenséget is, ahogy az a szövegekből világosan kiderül.

A blognak, majd a kötetnek is tehát az *Integritás – a láthatatlan védelem* címet adták. Ám a szerzők jóvoltából ez a védelem a Nemzeti Közszerológiai Egyetem csatornáján heti rendszerességgel megjelenő blogon – és immár e kötetben is – láthatóvá vált.

Az én integritásról alkotott képem lényege egy rendszer különböző részei közötti összhang. Például úgy cselekszik-e valaki, ahogy beszél? Ezt az összhangot a rendszer szabályokkal, etikával, látható és láthatatlan kulturális elemekkel biztosítja. Az integritás egyik integráló képe ezt a láthatatlan erőt érinti inkább. A kötetben találunk egyszerű definíciót és képletet is a fogalomra. A legegyszerűbb megközelítés szerint az integritás többnyire az, amikor valakiről az az érzésünk, hogy nem hazudik nekünk, mert magának sem hazudik. Ez a kép rokon a kommunikáció hitelesség modelljével, amelyben akkor hiszünk a partnernek, akkor hiteles, ha a verbális és nem verbális kommunikációja összhangban van. Itt is a harmónia, az összerendezettség látszik. Vagy annak hiánya. Az integritást érzékeljük, ha nem is mindig tudatosan. Az itt olvasható írások segítenek jobban és tudatosabban érzékelni. Azt se felejtjük el, hogy az egyik fontos korrupciós vagy védettségi mutató az, hogy az egyes országok lakói mennyire észlelik és teszik szóvá, ha korrupciós eseménnyel találkoznak. Erről a korrupciós indexről szóló szövegrészben is olvashatunk reflexiókat.

Mit kell védeni? Az emberek komplex céljaik elérésére szervezeteket hoznak létre. A célok érdekében folyamatosan meg kell ismerni a szervezet külső és belső valóságát. Adaptálni kell a környezethez, szervezni és ellenőrizni a cél elérését szolgáló folyamatokat, integrálni az összetett szervezet részeit, megteremteni

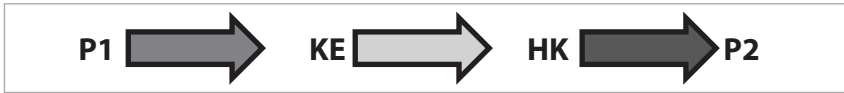
a részek összehangolt működését. És mivel a szervezeteket emberek alkotják, biztosítani kell egy közösségi értékrendet, szabályokat és etikát, hogy azonosulni tudjanak a szervezet értékeivel, normáival. Mindez komplex folyamatokat jelent, és sokrétű tudást is igényel. Mivel a szervezet célok elérését szolgálja, problémákat old meg, így a szervezet tudása a problémamegoldó felkészültség. E tudás lehet a valóságról szóló leírás, lehet szabály, lehet valamilyen „hogyan csináld?” jellegű rögzült tapasztalat. E tudás jelentős – sőt nagyobb – része láthatatlan. Ezt mutatják a szervezeti kultúra elméletei.

Tulajdonképpen a szervezet személyiségéről is beszélhetünk. A szervezeti kultúrát hagyományosan egy jéghegy-ábrával szoktuk bemutatni: a szervezet ismert, explicit, tudatos része van a vízfelszín fölött, és a víz alatti a nem tudatos rész, a kultúra. A „tudott”, nyilvános részben vannak a szervezeti politikák, a célok, a struktúra, a szabályok, a technológia, a pénzeszközök. A felszín alatt rejtetten található a kultúra elemei. Mindaz, amit a szervezet tagjai reflektálatlanul, nem tudva is tudnak. Ezek szerint működünk, de ezt legtöbbször nem tudatosan tesszük. Itt vannak a szervezeti értékek, a hiedelmek, a szokások, az érzések: mit szeretünk – mit kerülünk; mire van kihegyezve a figyelmünk – mit nem veszünk észre. Itt vannak az informális kapcsolatok is.

A szervezeti kultúra ismerete az integritás szempontjából fontos. Gyakran előfordul, hogy a szervezet tudatos célkitűzései és tudattalan szokásai, értékei egymással ellentétes mozgást igényelnének, és ilyenkor sérül a szervezet integritása. Integritáson itt is a szervezet részeinek összerendezettségét, harmonizálását értem. Ismert tapasztalat például az, hogy ha egy új vezető kerül egy szervezetbe, és azonnal átalakításba kezd, nagyon hamar megbukik. A sikeres vezetők először megismerik a szervezet kultúráját, beilleszkednek, és a kultúrára támaszkodva tudnak sikeres programokat végigvinni. Mert ekkor már nem sérül (annyira) a szervezet integritása.

Ez a szervezeti kultúra-koncepció azt is érthetővé teszi, hogy miért érezzük egy-egy szervezetben jól vagy rosszul, otthon vagy idegenül magunkat. Mert *érezzük* a kultúrát. Mondhatjuk azt is, hogy a szervezetnek „személyisége” van. A szervezet tudása a szervezet személyiségében van. A tanácsadóknak alaposan meg kell ismerniük a szervezet tudatos, explicit és nem tudatos, implicit részei közötti hatásokat. Amikor a kötet szerzői láthatatlan védelemről beszélnek, akkor valójában a szervezeti kultúrát alkotó értékekről, etikáról beszélnek, és az integritással kapcsolatos implicit szervezeti tudásokon és ezek védelmén dolgoznak.

A tudás fejlődik. Elsősorban tapasztalatokból épül. A tudás fejlődéséről van egy híres modell Karl Poppertől.



1. ábra: A megismerési folyamat Karl Popper modelljében

Forrás: Karl R. POPPER (1973): *Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf*. Hamburg: Hoffmann und Campe. 122–130. alapján a szerző szerkesztése¹

Vannak filozófusok, akik szeretik képlet formájában bemutatni a gondolatokat. Én inkább leírom, és néhány példával illusztrálom. Van egy problémánk – P1. P1 megoldására van egy elképzelésünk, ez a kísérleti elmélet – KE. Ez nem tökéletes, ezért szükség van a korrigálására: HK – hibakorrigálás. Ha P1-et sikerül megoldani, egy új problémával találkozunk. Ez a P2.

Galvani orvosként és anatómusként békákat is boncolt, és azt vette észre, hogy a vaslemezen fekvő békatetem összerándult, ha a rajta átszúrt réztűt a vaslaphoz érintette. Később, ha két fémmel érintette a combizmokat, akkor is ez történt. Azt hitte, hogy felfedezte az állati elektromosságot. Ez lenne a P1, a kiinduló probléma. Sok kísérleti elmélet és hibakorrigálás után azonban új problémák keletkeztek. És Volta elkészítette az első galvánelemet (amelyet Galvaniról nevezett el). P2. És azóta hatalmasat fejlődött az elektromosság tudománya, ma már rengeteg elektromos eszközt használunk. Nem is tudnánk már megenni nélküle. Ez a sokadik P2.

Egy másik példa: Henry Ford kifejlesztette a híres T-modellt és a szalagszerű gyártást, ami olcsóbbá és tömegessé tette az autóközlekedést, és ez rengeteg új, megoldandó problémát okozott. Köztük a légköri problémákat.

Mivel a kísérleti elméletek nem tökéletesek, sok hibakorrigálásra van szükség. Ez pedig nyílt, racionális vitákat igényel. A blogkönyben sok ilyet látunk. Mintha a szerzők összebeszéltek volna, hogy a kommunikatív racionalitás szellemében írjanak. Többféle racionális cselekvés van. A kommunikatív racionalitás – Habermas koncepciója szerint – a kölcsönös megértésre irányuló kommunikáció. Többféle iránya lehet, attól függően, hogy miben akarunk kölcsönös megértést kialakítani. Habermas szerint a kommunikatív racionalitás többfajta diskurzusban valósulhat meg.

¹ Vö. Cs. Kiss Lajos (2022): Karl R. Popper és a kritikai racionalizmus államelmélete. 225. In LOBOCZKY János – TORMA Anita – VERMES Katalin (szerk.): *Tudomány és megértés. Schwendtner Tibor 60. születésnapjára*. Eger: Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Líceum Kiadó. 217–233. Online: http://real.mtak.hu/144213/1/217_Cs%20Kiss.pdf.

- Racionális diskurzust alakíthatunk ki arról, hogy milyen a világ tény-szerű leírása. Itt a konstatív beszédaktusok dominálnak. Kijelentéseket mondunk a világról. Ezeket a kijelentéseket az igazság kritériumai szerint lehet bírálni. Igaz-e az állítás a világról? De még ott is megvan a normatív vita lehetősége. Etikusként tartjuk-e, ha egy-egy egyetem nem vizsgálja ki a vizsgáztatással kapcsolatos korrupciós eseteket? Pedig volt a közvéleményben olyan állítás (kiderült), amely szerint állami, illetve pártvezető ismerősei vizsga nélkül is kaptak jegyeket. Az igazság kiderítése helyes és elvárt, a valóság elferdítése pedig nem, és a vizsgálat megtagadása sem. Ahogy erre is reagált a kötetben néhány blogbejegyzés. Idetartoznak az olyan elméleti leírások is, amelyek a valóság jobb megismerését szorgalmazzák. Sok ilyen találunk a *Fogalmi keretek, elméletek* című fejezetben. Itt van például az integritás képlete: $I = \text{ÁEC} - K$ (integritás = átláthatóság \times etika \times kompetencia – korrupció). Vagyis annál nagyobb az integritás, minél erősebb a szervezet etikája, értékrendje, és minél kompetensebbek a szervezet tagjai, beleértve az integritással, korrupcióval és korrupciómegelőzéssel kapcsolatos kompetenciákat is. A korrupció pedig gyengíti az integritást. A Cressey-féle háromszögmodell pedig arra figyelmeztet, hogy a szervezet korrupciós lehetőségeit nem elég csak szabályokkal csökkenteni. Az a társadalmi gyakorlat, amelyben az emberek elfordítják a fejüket, vagy talán még támogatják is a korrupciós magatartást, szintén megváltoztatandó.
- A kommunikatív racionalitás része az etikai diskurzus. Itt a társadalmi cselekvések helyességét tesszük vita tárgyává, azt, hogy az egyes cselekvések mennyire felelnek meg valamilyen normának. Ez a diskurzus kétdimenziós. Egyfelől tartalmaz egy objektív tényállításokból álló részt: megtörténtek-e felsőbb hatásra a vizsgával kapcsolatos csalások, vagy az egyetemek kivizsgálják-e az eseteket? És tartalmazza azt is, hogy a cselekvésekre vagy a cselekvések elmaradására milyen normatív ítéletek vonatkoznak. Az ilyen diskurzus teszi ki a kötet legnagyobb részét. Ez adja a szervezetek láthatatlan védelmét.
- Beleállnak, ha kell. A kommunikatív racionalitáshoz tartozik az is, amikor a felek a belső világukból osztanak meg információkat. Ilyenkor, ha ez etikai diskurzus is, a személyes vélemény, ítélet is megjelenik a kommunikációban. Örömmel olvastam például, ahogy a szerzők személyes véleményükkkel is beálltak a pedagógusok követelése mögé, és ahogy bírálták az oktatásirányítás erőszakos „problémamegoldását.”

A szerzők előnyére vált, hogy egyben oktatók is, és tanítják a kötetben található modelleket, így a foglalkozások tapasztalatai is színezik a témákat. Érdekes, ahogy a diákok hozzák a friss élményeiket. A blog reflexióiban meglepőnek a közelmúlt történései, ahogy a szerzők aktuálisan reagálnak az eseményekre. Etikai kritikával, a mélyebb megértést szolgáló tudományos modellekkel és személyes érintettséggel. A kötet lehetne tankönyv-kiegészítő is, de egy tankönyvnél olvasmányosabb. A blog szabadabb lehetőségeit jól használják a szerzők, és ettől a személyes hangvételtől könnyedebb és olvasmányosabb lesz az egész.

Élvezze hát az olvasó, és okuljon belőle, azt kívánom!

Domschitz Mátyás

Vákát

Előszó a második, bővített kiadáshoz

A Nemzeti Közszerületi Egyetem ProBono továbbképzési rendszerének keretein belül 2020 októberétől heti rendszerességgel jelentettünk meg integritással, hivatásetikával és korrupciómegelőzéssel kapcsolatos írásokat az *Integritás – a láthatatlan védelem* című csatorna felületén. Ez a platform nemcsak gondolataink megosztására, hanem a szerzőtársakkal és az olvasókkal zajló párbeszédre is kiváló alkalmat nyújtott. Az NKE Ludovika Egyetemi Kiadójának jóvoltából lehetőségünk nyílt a 2020 októbere és 2022 januárja között keletkezett bejegyzéseinkből egy válogatást közreadni. A kötet a tematikusan, illetve a szerzők szakmai érdeklődési köre mentén szerkesztett bejegyzéseinket és egymás írásaira történő reflexióinkat tartalmazta, és 2022 szeptemberében jelent meg elektronikusan. Már a kézirat lezárásakor, 2022 januárjában tudtuk, hogy a tematikus csatorna nem szűnik meg, így a blogolás is folytatódik. Az év elején még csak sejtettük, mit hozhat számunkra a jövő, de abban biztosak voltunk, hogy tematikus csatornánk – a korrupciós jelenségek eltűnése folytán – nem fog tartalom nélkül maradni. Már akkor láthatók voltak azok a nagyobb horderejű jelenségek, amelyek bizonyára befolyásolni fogják a következő időszak antikorrupciós agendáját.

2022-ben annyi új szöveg keletkezett, hogy év végén felmerült bennünk az ötlet ezeknek a közreadására is. Előbb egy újabb könyvben gondolkodtunk, de aztán rájöttünk, hogy az a keret, amelyben elhelyeztük az egyévnvi blogbejegyzéseinket, még tágítható. Így az eredetileg kialakított struktúrába illesztettük be a szintén egy év alatt újonnan keletkezett szövegeinket. A koncepciót az egyetemi kiadó támogatta. Ily módon tarthatja kezében a tisztelt olvasó az *Integritás – a láthatatlan védelem* című könyv második, bővített kiadását.

Az összegyűjtött szövegek az integritás szemléletét magába foglaló bármely képzés segédanyagaként is használhatók oktatók és hallgatók számára egyaránt.

Eddigi olvasóinkat biztatjuk, hogy ebben a formában is maradjanak velünk, és gondolatainkat, véleményeinket használják további viták, dilemmagyakorlatok kiindulópontjaként. Mert valljuk: az integritás úgy válhat hétköznapijaink – láthatatlan – védelmezőjévé, ha így vagy úgy, de folyamatosan foglalkozunk vele. Az új érdeklődőket pedig kérjük, hogy nézzenek szét az írásainkból felsejlő érdekes világban. Vállaltan optimisták vagyunk, és hiszünk az integritásalapon működő közösségekben. És abban is, hogy ezek kialakítását, erősítését tovább kell folytatni. Mi hárman a magunk módján így kívánunk és tudunk hozzájárulni ehhez.

Amikor 2013-ban az integritásmenedzsment Magyarországon megjelent, a kezdeteknél együtt gyarapítottuk szakmai ismereteinket. Legfőképpen azt tanultuk, kerestük, kutattuk, hogy az integritás szemléletét hogyan lehet a magyar közgazdaságban is hatékonyan alkalmazható tréningmódszertan segítségével minél szélesebb körben elterjeszteni. Később az NKE Integritás tanácsadó szakirányú képzésén éveken át inspiráló szellemi közösségben gondolkoztunk, és dolgoztunk a közgazdaságban fontos szerepet játszó első magyar integritás tanácsadók felkészítésén. Mivel egyikünk eleve a rendészeti etika révén került a csapatba, azon a szakterületen is szívesen kalandozunk.

Beszélgéseink, szakmai és módszertani vitáink, dilemmáink segítettek minket abban, hogy a tematikus csatornát hétről hétre tartalommal töltsük meg. Mindennek háttéréül a fent említett közös vagy külön-külön szerzett tapasztalataink, élményeink és az azok mentén formálódó meggyőződéseink szolgáltak, és ez jellemezte a kötet előkészületeit is.

E munka közben vettük észre, mennyivel érzékenyebbek lettünk. Azt korábban is tudtuk, hogy az integritásmenedzsment korántsem csak a korrupció-megelőzésről szól, ahogyan azt sokan tévesen még ma is gondolják. De hogy ilyen mélyen húzódik meg minden mögött, ami emberi, etikus, és egyszerre szolgálja a közösség és benne a sokszínű egyének érdekeit, az bennünk is most tudatosult igazán. A törvény szigorú és kérlelhetetlen betűjétől a lélekig, a tudomány szikár stílusától a művészet legapróbb rezdüléséig sok mindent igyekszünk írásainkban felvillantani, bizonyítandó és illusztrálandó ezt az állításunkat.

Amikor elfogadtuk a felkérést a csatorna szerkesztésére, mindhármunkban éltek elképzelések arról, mire és hogyan szeretnénk használni ezt a felületet. Ami már az elején biztos volt, hogy hétről hétre jelentkezünk egy-egy saját gondolatot, véleményt, érzést, élményt kifejtő blogbejegyzéssel, és megosztunk olyan átvett tartalmakat, amelyekről úgy véljük, illeszkednek az integritás témájához. A csatorna olvasottságát nem ismerjük pontosan, csak azt, hogy az indulás után pár héttel már közel száz feliratkozónk volt. Ez a szám a második, bővített kiadás szerkesztése közben már meghaladta a 440-et. Különösen büszkék vagyunk olvasóink érdemi hozzászólásaira, a higgadt, kifejtően érvelő, a vitapartnert mindig tiszteletben tartó stílusukra. A párbeszéd kultúrája felé vezető úton talán ez sem jelentéktelen lépés.

Az eredeti bejegyzések közül csak azok kerültek a kötetbe, amelyekről úgy gondoltuk, hogy a tematikus csatorna áradó sodrából kiragadva önállóan is megállják a helyüket, illetve mondanivalójuk hosszabb távon is érvényes. A szerzőséget mindenhol monogramjainkkal jeleztük. Magukon az eredeti szövegeken

minimálisan változtattunk, épp csak annyit, amennyit a logikai egymáshoz illesztés, az egységes stílus, illetve a könyvírás mint műfaj megkívánt. Az egyes témák iránt mélyebben érdeklődő olvasó lábjegyzetekben talál hivatkozásokat.

A mostani második, bővített kiadás az első kötet tizenhat fejezetéhez képest három újat is tartalmaz. Az egyik az *Antikorrupciós törekvések a nagyvilágban és az Európai Unióban* címet viseli, amelyben azok a világban, de kiemelten Európában zajló történések kaptak helyet, amelyeknek közül van az integritáshoz. A *Médiaetika* című fejezet a média integritását fenyegető veszélyekre és az ezekkel kapcsolatos hazai aktualitásokra tér ki. És sajnos szomorú aktualitás miatt nyitottunk külön fejezetet *Háború* címmel. Alapvetően minden háború területiintegritás-sértésekkel indul, de súlyos autonómiavesztéssel, szabadságkorlátozással, a humán értékrend aláásával, függőségek és kiszolgáltatottságok kiépítésével, vagyis komoly integritásdeficitekkel is jár. A 2022. február 24-én kezdődő orosz–ukrán háború csatazaja azóta sem csendesül, sőt, egyre durvább, egyre több áldozattal járó és immár a globális biztonságra is veszélyt jelentő eseményekről hallani. Az ezekről szóló írásaink megközelítése főleg teoretikus, mivel egyikünk sem szakértője a témának. De etikailag elképzelhetetlennek tartottuk, hogy ne gondolkodjunk el hangosan is a háború okozta integritásválságról.

Mindegyik fejezetet rövid bevezetővel indítjuk, amelyből kiderül, miért éppen a köré a téma köré gyűjtöttük a benne szereplő szövegeket. Eláruljuk: nem kis kihívás, viszont nagyon izgalmas feladat volt a bejegyzéseink között utólag „rendet tenni”, illetve a második kiadáshoz az újonnan keletkezett szövegeket besorolni az eredeti fejezetekbe. Ez sok sorrendcserét igényelt, és még így sem volt garantálható, hogy sikerül minden darabot tökéletesen hézagmentesen egymáshoz illeszteni. De ez nem is lehetett cél. Inkább ízelítőt szerettünk volna adni az immár két év terméséből. Az egyes fejezeteken belül a megjelenés időrendjéhez ragaszkodtunk, ami által az események történetisége, egy-egy közéleti kérdés különböző körülmények közötti visszatérése, változása, az iránta való érdeklődés fokozódása is kirajzolódik. Két év elteltével ezekre már bizonyos távolságból lehet rátekinteni, és kirajzolódhatnak tanulságos tendenciák. Természetesen vannak olyan jelenségek, események is, amelyekre azért térünk vissza, mert mindhármunknak megvan a maga kedvenc témája.

Egy-egy ügy kapcsán sokszor jutottunk közös nevezőre, ami nem csoda, hiszen lényegében ugyanazt gondoljuk az integritásról. Hogy hányféle módon jelenhet meg az egyén és a közösségek életében, az kiderül írásaink változatos témáiból is. A megközelítésmódunk eltérősége pedig különböző identitásunkból adódik. Jogász, szociológus-szociálpszichológus, filológus szemüvegek mögül

szemlélődünk. Ám ami közös, hogy az integritás a szívügyünk, és mindhárman tanítjuk is a közigazgatásban és a rendészetben.

Ha az olvasó vállalkozik arra, hogy sorban halad a tematikus ívre felfűzött bejegyzéseken, kirajzolódik az az út, amelyet írásainkkal és azok kötetbe szerkesztésével mi magunk gondolatban bejártunk. De tallózni is lehet köztük, egyet-egyet elolvasva elmerengeni az általuk sugallt üzeneteken. Vagy szemelvényekként használni őket etikai és integritáskurzusokon. Kiváltképpen alkalmasnak tartjuk erre a célra az integritás-esettanulmányokat, amelyekben mindig valamilyen konkrét történet mentén merülnek fel etikai dilemmák, vagy rajtuk keresztül elemezhető integritással kapcsolatos fogalmak, jelenségek.

Hogy nekünk mit hozott a lehetőség, hogy szerkeszthetjük az *Integritás – a láthatatlan védelem* című szakmai csatornát? Sok olyan hírt, amelyen máskor talán nem akadt volna meg a szemünk. Sok érdekes esetet. Sok-sok emberi pillanatot. Néha kissé didaktikusan, néha szikárabban, a jog nyelvén, néha tudományosan vagy könnyedebb stílusban írtunk ezekről. De mindvégig annak reményében, hogy mások figyelmét is sikerül felhívunk arra, hogy érdemes tájékozódni, mi folyik körülöttnk, amitől épül vagy épp leépül az integritásunk – személyesen és szervezetileg.

Amikor felkérést kaptunk a szerkesztésre, hamar leosztottuk a szerepeket. Egyikünk inkább a tudomány és az elmélet felől szereti megközelíteni a dolgokat. Másikunk az integritás hol csendesebb, hol viharosabb nemzetközi és hazai vizein hajózik szívesen. A harmadik – e sorok írója és egyben a kötet szerkesztője – pedig ízig-vérig tanárnóként szinte mindenre úgy tekint, hogy mit lehet belőle tanulni – és persze mit és hogyan lehet belőle megtanítani, hogyan adható és örökíthető tovább az integritás szellemisége, gyakorlata.

Így voltunk – és hisszük, hogy csatorna nélkül is maradunk – egymás számára az integritásépítés Cressey-háromszöge, annak az elméletnek a mintájára, amelyet mindhárman nagyon szeretünk. Ha a jog, a tudomány és a pedagógia, sőt, ahogy egy külön fejezet bizonyítja, a művészetek gyakrabban és folyamatosan összefog(ná)nak, hatásaik egy irányba tartva erősebb integritásfészket építhetnének. Olyat, amely segít megtartani a mindennapi morális dilemmák közepette lebegő, olykor zuhanó embert.

Aki követte a csatornán folyó szárnypróbálgatásainkat, érezte ezt a szándékot, és kísérletünk talán nemcsak kedvére, hanem hasznára is volt. Köszönjük szépen minden követőnek, hogy velünk tartott! Ezúton is köszöntjük őket, remélve, hogy érdeklődéssel veszik kézbe ezt a kötetet. És üdvözljük új olvasóinkat is!

Molnár Katalin

1. Indulás! Hogy jövünk mi ehhez?

Innovatív kísérlet és az egyik legnagyobb társadalmi kihívás (K. P.)

Amikor először felmerült egy integritás témájú tematikus csatorna indításának gondolata a ProBono felületén, nagyon megörültem a lehetőségnek. Nemcsak azért, mert kedvenc témámról kötetlenebb formában írhatok, hanem azért is, mert úgy érzem, szükséges a folyamatos kapcsolat volt és leendő hallgatóinkkal. Hiszem, hogy integritásunk folyamatosan velünk van, bennünk él, és véd minket a külső behatásoktól, kísértésektől. Egyúttal azonban erősít is, hiszen magabiztosságot nyújt a mindennapi hivatali munkában és a kritikusabb magánéleti szituációkban egyaránt. Ezt a védelmet és magabiztosságot azonban folyamatosan ápolni, gondozni kell annak érdekében, hogy kiteljesedhessen, és hosszú távon is megmutathassa igazi erejét.

Abban is biztos voltam, hogy a csatorna elindításához mindenképpen szükséges olyan szakértők bevonása, akik otthonosan mozognak az online kommunikációs térben, és tapasztalattal rendelkeznek az integritással kapcsolatos elméleti és gyakorlati kérdések megválaszolásában. Nagy öröm számomra, hogy Molnár Katát és Zsolt Pétert is sikerült megnyerni az ügynek, és összehangoltan, egymást kiegészítve és mondanivalónkat, üzenetünket kölcsönösen erősítve tudtunk erről a szép és igen szerteágazó témáról írni és – a csatorna követőit is bevonva – eszmét cserélni. Jómagam az integritásmenedzsmenttel elméleti és gyakorlati szakemberként már tíz éve foglalkozom, az elmúlt években egyetemi oktatóként és az Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzési szak szakfelelőseként volt lehetőségem tudásom és tapasztalataim megosztására. Úgy hiszem, hogy a korrupció visszaszorítása integritásmenedzsment-eszközök segítségével nemcsak napjainkban aktuális feladat, de egyben a magyar társadalom egyik legnagyobb kihívásának orvoslására tett innovatív kísérlet is. Az elmúlt évek tapasztalatai is azt mutatták, hogy a probléma teljes felszámolása nem megy egyik napról a másikra, ugyanakkor a jó eszközök és jó emberek segítségével hosszú távon sikeresek lehetünk. Bízom benne, hogy az *Integritás – a láthatatlan védelem* című tematikus csatorna e változás iránt elkötelezett, jó és igaz emberek fóruma lehet.

Egy elszánt tanárnő (M. K.)

A csatorna felületéhez tartozó bemutatkozás szükségszerűen rövid és frappáns kellett hogy legyen. Így nyilván sok minden kimaradt belőle, ami viszont fontos. Hogy az olvasónak is az-e, nem tudhatom, de arra gondoltam, engem az ő helyében bizony érdekelne, miért pont ez a három ember szerkeszti az *Integritás – a láthatatlan védelem* című csatornán futó tartalmakat. Elintézhetném annyival, hogy Klotz Péter felkért engem, én meg örömmel vállaltam. És kérdeztem, ki a harmadik, mire ő mondta, ha van ötletem, bátran mondjam. Azonnal Zsolt Péter jutott eszembe, és neki is kedve volt az egészhez. A Péterek egymásnak is örültek, én meg annak, hogy újra velük dolgozhatok, ráadásul egy nemes ügyön. Ez így egyszerűen hangzik – és így is történt.

De mi alapozta meg ezt a szakmai bizalmat, amely minket most ilyen módon is összekapcsolt? Hármunk – és még jó néhány trénerársunk – története már kilencéves. 2013-ban találkoztunk ugyanis egy akkor induló új közigazgatási képzéssorozat leendő trénerének tartott szakmai konzultáción, amely mindjárt kétnapos volt. Majd egy újabb kétnapos felkészítőn már kifejezetten a továbbadandó tananyagot és módszertant tanultuk bőszen – és persze egymást meg magunkat. Mert nem volt egyszerű elkezdeni kitaposni a magyarországi integritásoktatásnak azt a keskeny ösvényét, amely mára oly szélesnek tűnik.

Előbb egynapos integritásmentedzsment képzéseket, majd 2,5 napos vezetői tréningeket tartottam, utóbbiakat egészen 2019-ig. 2015-től 2018-ig pedig oktató voltam egyetemünk Integritás tanácsadó szakirányán, ahol az Etikai tréning, illetve az Esélyegyenlőség című kurzusokat vittem. Ezek mindegyike – ilyen-olyan okból – nyilván szóba fog még kerülni részletesebben is ebben a kötetben. Most legyen elég annyi, hogy az elmúlt évek rengeteg szép szakmai élménnyel és tudással gazdagítottak.

Kifejezetten integritásügyben talán ez az előzménysorozat sem kevés. De ehhez hozzá kell venni azt a tizenhét évnyi tapasztalatot, amelyet 1996-tól 2012-ig a Rendőrtiszti Főiskolán a *Rendészeti etika* tantárgy oktatásával szereztem, és aminek a mai napig sincs vége. Mert annak, hogy 2013-ban Klotz Péterrel és Zsolt Péterrel együtt bekerülhettem abba a trénercsapatba, amellyel aztán végigturnézhattam az országot, ez volt a konkrét alapja.

Az Integritás tanácsadó képzéssel 2018 nyarán saját döntésemből szakítottam, és 2018 ősze óta integritásmentedzsment-tréninget csak az integritás referenseknek tartottam, de sikeresen átmentettem valamennyit az „ügyből” a rendészeti képzésbe. Ugyanis a 2019–2020-as tanévtől kezdődően *Rendészeti*

etika, integritás címmel kétnapos tréningen ismerkedhetnek a témával a rendőrszervező szakirányon tanuló rendőrök. És persze a BA és MA képzésen futó *Rendészeti etika* tantárgyba 2012 óta is jócskán becsempészem a szemléletet és a módszert.

Nyilvánvaló, hogy ez még kevés a boldogsághoz. De még csak ahhoz is, hogy a rendészeti szervezeteket az integritásalapú működés felé terelgessük. Az első lépéseket megtéve azonban tisztán látszik, hogy mennyi még a teendő. Elszánt tanáremberként kötelességemnek tartom, hogy minden fórumot felhasználjak annak érdekében, hogy egyre több szakember megismerkedhessen ezzel a szemlélettel. Az *Integritás – a láthatatlan védelem* című csatorna éppen ilyen. Úgyhogy kapva az alkalmon hétről hétre jelentkeztem a témában számomra fontos és talán mások számára is érdekes gondolatokkal, véleményekkel, aktualitásokkal. És nagyon élveztem ezt a sorozatot, mint ahogy ennek a kötetnek a szerkesztési munkálatait is. S különösen örülök, hogy ilyen módon ennek a több mint egyéves közös szellemi utazásnak az emléke szerkesztett formában is megmarad.

(Neoweberiánus) „lehetetlen küldetés”? (Zs. P.)

Az integritás szakirányon tanulók képzésében és vizsgáztatásában Klotz Péter jóvoltából máig részt veszek, olykor elnökként is. Láttam, ahogy évről évre változik a képzés, ám a hallgatók küldetéstudata változatlan. Hittel, jobbító szándékkal jönnek, és élmény őket hallgatni a záróvizsgán. Igen értékes az ő „lehetetlen küldetésük”. Azért is fontos ez a csatorna, mert abban reménykedünk, hogy sokan közülük megosztják velünk a tapasztalataikat, és így megmarad a kapcsolatuk is volt tanáraikkal, azaz velünk. Tulajdonképpen nekünk is szükségünk van erre a visszacsatolásra, hogy továbbra is inspirálni tudjuk az új generációt, illetve fel tudjuk készíteni őket a várható nehézségekre.

Örömömre szolgál, hogy Molnár Kata visszacsábult e területre, bár mint írta, sose hagyta el, de most megint aktívabb lehet. Annak is örülök, hogy Klotz Péterrel vihetek közös blogot, mert neki ez a legszűkebb szakterülete. Jómagam sok mindennel foglalkozom, elsősorban kutatni szeretek, így ezen a felületen megosztottam az integritástréning utó kutatása során szerzett tapasztalataimat. Hármunk közül valószínűleg én vagyok a leginkább aktivista beállítódású: ha valamiben hiszek, szeretem ki is próbálni, legyen az rádiózás, publicisztikai tevékenység, közösségfejlesztés. De aztán valahogy mindig visszatérek a tudományba és az oktatásba.

Indulás! Hogy jövünk mi ehhez?

Neoweberiánus vagyok, ami azt jelenti, hogy a különböző hivatások egymástól eltérő etikai rendszerei érdekelnek. Ezért is éreztem rögtön otthon magam az integritás témakörében, amely egy nagyon új, nagyon innovatív nézőpont a közigazgatás területén. Hiszem, hogy ez a jövő útja.

2. Fogalmi keretek, elméletek

Az integritás fogalma első hallásra nem feltétlenül egyértelmű. Amikor a kurzusok elején a hallgatóktól megkérdezzük, szerintük mit jelent a szó, sokszor összekeverik az integrációval. Ezért írásaink egy részének azt a feladatot szántuk, hogy megpróbálja elkalauzolni az olvasót a jelenséget vizsgáló elméletek és fogalmi meghatározások között.

Az integritás születése: Exxon Valdez (Zs. P.)

Az Exxon Valdez tankhajó 1989-ben balesetet szenvedett Alaszkánál. Tekinthetjük ezt a pillanatot az integritás születésének, vagy legalábbis az egyik kiváltó eseménynek, mert amikor a világ megéri valamilyen fejlődésre, valószínűleg párhuzamosan zajlanak a felismerések.

Dokumentumfilm, játékfilm és több elemzés is készült a katasztrófáról. A tények: a kapitány letért a szokásos vízi útról, a vérében pedig alkoholt találtak. Egy jogosítvánnyal nem rendelkező harmadtisztet bízott meg a kormányzással. A kapitánytól később nem vették el a jogosítványát, de senki nem foglalkoztatta. A Wikipédián olvasható, hogy az olajszennyezés 250 ezer tengeri madár és 247 sas mellett 2812 vidra, 300 foka, 22 kardszárnyú delfin és megszámlálhatatlan lazac, hering azonnali pusztulását okozta. Közvetve pedig 28 állatfajta szenvedett kárt, populációjuk igen lassan állt helyre, a növény- és állatvilág teljes regenerálódásához több mint három évtizedre volt szükség. A becslések szerint még 2010-ben is 87 ezer liternyi olaj volt az alaskai homokba és talajba beivódva, a szennyezettség mértéke évente mindössze 4 százalékkal csökkent.

A válságkommunikáció, kríziskommunikáció kapcsán érveként hozhatjuk fel azt (lásd majd a 15. fejezetben), hogy a katasztrófák elkerülhetetlenek. Buták azok a vállalatok, amelyek úgy reagálnak, ha ajánlatot kapnak egy kríziskommunikáció-tréningre, hogy „ó, mi olyan profi módon dolgozunk, hogy megelőzzük a kríziseket”. Ugyanakkor az a felismerés, hogy a megelőzésért is mindent meg kell tenni, vezetett ahhoz, hogy a fejlett világban mindenhová beépítsék az integritásmenedzsmentet, ha az elsők között nem is a közigazgatásba, hanem például a hajózásba.

A tengerjog bámulatosan kifinomult, és pedig azért, mert nagyon régóta hajózik az emberiség, és a különböző nemzeteknek mindig is meg kellett értetniük

magukat egymással, fel kellett készülniük a veszélyek kivédésére, egymás segítségére. Letisztult etikai szabályok jellemzik a kapitányokat, matrózokat, mindenkit, aki a hajózással legális kapcsolatba kerül. Azt mindannyian tudjuk például, hogy a kapitány hagyhatja el utoljára a süllyedő hajót.

Pontosan abból származott az Exxonnál a probléma, hogy ugyan mit találhatnának még ki, hogy megelőzzék az ilyen baleseteket? Itt is, mint oly sok más esetben – a repülőgép-katasztrófáktól az atomerőművekig – emberi hiba okozta a bajt. A kapitány elment aludni, kiadta a kormányosnak az útirányt, az meg elfelejtette a kormánykereket időben elfordítani. A baleset környezetkárosító hatása máig terheli a térséget, és szörnyű büntudatot keltett szerte a világon. Olajat szállítani óriási tankerekben hihetetlen veszélyforrás.

Nem volt érdemes azonban a joghoz nyúlni, mert jogilag tökéletesen szabályozva vannak a hajózási feladatok és felelőségek. Nem volt érdemes újabb szankciókat, fenyegetéseket beépíteni, mert az a belátás, felismerés született meg, hogy ily módon nem fogják megelőzni a hasonló eseteket, mert a szabályozás már így is megfelelő. 1989-et írtunk, és valószínűleg az emberi civilizáció ekkorra ért el arra a pontra, hogy új, kreatív megoldáson törje a fejét: ez pedig nem más, mint a hajón dolgozók felelőségének, saját fontosságuknak előzetes felismertetése. Rendkívül egyszerű felismerésről van szó, ám nagyon sok mindennek kellett megelőznie. Például a húszas-harmincas években megszülető human relations theorynak, amely azzal a kísérletileg megalapozott tudással szolgált, hogy egy vállalatnál a teljesítmény motivációjára nem a pénz vagy a munkakörülmények hatnak a legjobban, hanem a személy fontossága, saját helyének felismerése, a környezet általi értékelése.

Az 1989-es eset kapcsán tehát úgy tűnik, hogy a bajok kivédésének módja az lehet, ha az egyén szervezetben betöltött helyzete, saját fontosságának tudata, felelősségérzete kerül előtérbe. Tulajdonképpen ebből nőtte ki magát az integritásmenedzsment.

Az integritásmenedzsment atyja, Ronald MacLean-Abaroa – ahogy én látom (M. K.)

Amikor belecsöppentem az integritásmenedzsment világába, a legkönnyebben talán azt értettem meg a szemléletéből, hogy ez mennyiben más – és több! –, mint az addig általam is valamelyest ismert korrupció elleni harc. Hogy az integritásalapú elképzeléseknek nem egyszerűen a romlott egyéni és/vagy szervezeti

működés lebontása a céljuk, hanem valami optimálisan működtetett egésznek az akkurátus és aprólékos építése. Mert a rengeteg energiabefektetéshez képest sokkal kevésbé hatékony folyton küzdeni valami ellen, mint ugyanannyi energiával munkálkodni *valamiért, valaminek az érdekében*.

A korrupció fogalmához kapcsolódóan eszembe jutott az iskolapéldája annak az integritásépítésnek, amelyen keresztül először kezdtem érteni, miről is van szó.

A példa elég régi és távoli ahhoz, hogy tökéletes esettanulmány lehessen. 1985-ben járunk Bolívia adminisztratív fővárosában, La Pazban, amelynek önkormányzata fuldoklik a korrupciótól, a gazdaság hiperinflációtól szenved, minden és mindenki száguld a totálisan kilátástalan válság felé. Ekkor nyeri meg az első szabad választásokat és ül a polgármesteri székbe az a Ronald MacLean-Abaroa, aki az ott véghez vitt nagy ívű reformjával nemcsak a várost húzza ki a bajból, de két és fél ciklus után Bolívia gazdasági minisztereként is bizonyít, hogy aztán meghódítsa a világot az integritásmenedzsment módszerének részletes kidolgozásával és tanításával.

Aki azt mondja, lehetetlen a korrupciótól való megtisztulás az értékek és szabályok elveinek finom összehangolásával, annak azt ajánlom, tanulmányozza – a 73 évesen is szerencsére máig aktív, a Harvard Institute for International Development munkatársaként dolgozó – Abaroa munkáit,¹ hátha megért valamit abból, ami miatt ő a legmeggyőzőbb nemzetközi szaktekintély ebben a témában.

A legegyszerűbb definíció (Zs. P.)

Beleszaladtam egy meghatározásba, amely annyira leegyszerűsített, hogy kénytelen vagyok előtte egy kérdést feltenni, mert csak akkor bontakozik ki a mondat mélysége: Vajon Adolf Eichmann hazudott magának, amikor azzal védekezett, hogy csak parancsra tette, amit tett? Nyilvánvalóan: igen.

Hannah Arendt szerint Eichmann lemondott a gondolkodásról, és a zsidók ellen elkövetett „szervező tevékenysége” azért emberiségellenes büntett, mert a zsidók emberek.

¹ Lásd például Robert KLITGAARD – Ronald MACLEAN-ABAROA – H. Lindsey PARRIS (2000): *Corrupt Cities: A Practical Guide to Cure and Prevention*. World Bank Publications.

Szóval Eichmann azt gondolta, teljesen rendben van, amit közszolgaként tett, mert csak végrehajtotta Hitler, azaz a legitim vezető parancsait. Ezt el is akarta magyarázni a tárgyalásán, mert meg volt győződve az ártatlanságáról.

De akkor mégis miért titkolta a családjá előtt, hogy mit is csinál a „hivatalban”? Eichmann bizony hazudott magának. A banális gonoszság tipikus példája ő, az önmagának hazudó ember elrettentő típusa.

És rendkívül könnyen hazudunk magunknak. A fájdalom elkerülése végett, öngazolásból, akármiért. A banális gonoszság mindennapos. Idézett szerzőnk nem Eichmannt hozza fel példának, hanem a kis hazugságokat. És most már jöhet a mondat: „Integritás többnyire az, amikor valakiről az az érzésünk, hogy nem hazudik nekünk, mert magának sem hazudik.”²

Az integritás képlete (Zs. P.)

$$I = \text{ÁEC} - K$$

Az I az integritás, amely annál nagyobb, minél nagyobb az átláthatóság (Á), minél magasabb szinten van az etika (E), és minél kompetensebbek (C) az ott dolgozók, mínusz a korrupció (K).

A legtöbb szó eddig a korrupcióról esett, hogy a világban hol mi bukott ki, vagy hogy kockázatelemzésre mire kell odafigyelni, mik növelik a korrupció kockázatát. De a dolgok összefüggnek, mert az átlátható működés csökkenti a korrupciót, az etikai kérdések tisztázása szintén. A kompetencia egy más jellegű képesség. Egy korrump ember is lehet igen kompetens.

Eltérő szakterületek eltérő etikai elvárásokat fogalmaznak meg. Például egy jegyző kiugorhat a közértbe munkaidő alatt, ám egy posztoló rendőrnek ez már aligha megengedhető.

Mások az átláthatósági feltételek a titkosszolgálatnál, a bankszektorban, az egészségügyben, az önkormányzati hivatalokban, de mindenütt van olyan részterület, ahol az átláthatóság növelése növeli az integritást is.³

² Ken WILBER (2009): *A Működő Szellem rövid története*. Ursus Libris. 126.

³ Olvasnivaló az átláthatósággal kapcsolatos érvekről és ellenérvekről: ZSOLT Péter (2017): Az átláthatóságtól az integritásig. *Jel-Kép*, 6(1), 3–18. Online: <https://doi.org/10.20520/JEL-KEP.2017.1.3>.

A mi demokráciánk (M. K.)

A Zsolt Péter által bemutatott és elemzett integritásképletet nem egyszerű jól megérteni. Ennek egyik első lépcsőfoka az integritásmenedzsment-tréningeken a demokrácia munkadefiníciójának a csoport általi közös megalkotása szokott lenni. Szeretem ezt a feladatot, mert a szikár, bonyolult jogi nyelvezetbe foglalt definíció a saját példák által megfogható és érthető lesz, és nem utolsósorban lebontható a hétköznapiakra, vagyis a „miénk”. Ilyenkor kiderül, hogy mennyire nem elvont fogalom, inkább gondolkodás- és működésmód, értékrend, közérzet és kollektív cselekvés.⁴

A Cressey-háromszög (Zs. P.)

Donald Cressey-től származik az integritás egyik központi kérdése, az, hogy miképp lehetne csökkenteni a korrupciót. Azt ugyanis könnyű belátni, hogy minél kisebb a korrupció, annál nagyobb lehetőség van az integritás megvalósítására. A korrupciós lehetőségeket általában úgy akarjuk csökkenteni, hogy az intézmények szabályozásával foglalkozunk, illetve társadalmi szinten jogszabályokat alkotunk. Ám a korrupciót nem csak a joghézagok eredményezik, és akármilyen optimális szabályokat találunk is ki (ez alatt pedig nem a büntetés maximalizálását értjük), még mindig lehet, hogy egy olyan kultúrában vagyunk, amely legyint, sőt támogat bizonyos jogellenes cselekvéseket. A szocializmusban például a közösből elvenni dicsőség, és nem szégyen volt, mert a közöst nem érezték az emberek a magukénak. Ez volt a következménye az erőltetett közösségiségnek a szerves közösségfejlődéssel szemben.

A háromszög alapjánál két értéket találunk: a rossz társadalmi gyakorlatokat (lásd az előbb említett szocialista példát), valamint az emberi esendőséget. Nincs tökéletes kultúra, és mindig mindenhol akadnak egyéni készletések, ezért a korrupció folyamatosan jelen van minden társadalomban. Az integritás-nézőpont felfedezése, hogy tudatosan kell foglalkoznunk az értékek építésével is. Lesznek tehát a következőkben szociológiai és pszichológiai kérdéseink, hisz ezek segítségével tudjuk megragadni a háromszög alapjait.

⁴ A demokrácia és a korrupció összefüggéseihez lásd PALLAI Katalin [é. n.]: *Demokrácia és korrupció*. Online: <https://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/0/00/80000/Demokracia%20es%20korrupcio.pdf>.

Cressey vagy Bermuda? Egyik háromszög veszélyesebb, mint a másik (M. K.)

A Cressey-féle elmélethez még hozzátenném, hogy nemcsak azért nem foglalkoztatja az embereket, ami „fent” megy, mert nem érdekli őket, hanem mert egyszerűen nem tudnak róla. Az igazi kérdés, hogy miért nem. Az átlátható állami működés, ami az integritás egyik legfontosabb hozzávalója, sokat tehetne ez ellen a tudatlanság ellen. De ha a korrupcióban érdekeltek épp az átláthatóság és a nyilvánosság ellen rendezkednek be (például médiabeli egyeduralomra törve), akkor aztán a kör – avagy az a bizonyos Cressey-háromszög – gyönyörűen bezárulni látszik. Akár a Bermuda-háromszög. Vagyis mégsem. Ott valódi rejtély van (én legalábbis nem tudom, miért tűnnek el a hajók és a repülőgépek). Cressey elméletének zsenialitása éppen abban rejlik, hogy tökéletesen érthetővé teszi a működési elveket. És nem áll meg ott, hogy megmagyarázza a korrupciót. Továbbmegy, egészen a lényegig: ugyanazon az úton, ahogyan létrejön, le is lehet bontani. Sőt, ami az integritás szempontjából igazán biztató: meg is lehet előzni. Zsolt Péter még biztosan írni fog arról, hogy hogyan.

Ha már apátia... (M. K.)

Még viszonylag friss a *Rendészeti etika és integritás* című kurzusom emléke, így a Donald Cressey-féle „csalási háromszög” modelljének tanítási tapasztalatai is. 2013 óta ismerem és magyarázom a korrupció okainak összefüggésrendszerét szemléletesen megjelenítő modellt, amelyet nagyon szeretek. A hallgatók is elég hamar és jól megértik a lényegét. A háromszög „felöltöztetése” úgy történik, hogy veszünk egy konkrét korrupciós esetet (többnyire a dögei polgármester még ma is elég jól használható történetét a 2000-es évek Magyarországról), amelynek ismertetése után a hallgatóknak össze kell szedniük annak okait, hogy miért jöhetett létre a faluban az a korrupciós helyzet. És nagyon sok jobbnál jobb válasz születik. A táblára az üres háromszög van felrajzolva, s ahogy hozzák ki a post-itjeiket, én rakosgatom őket a megfelelő sarokba (amelyek még felirat nélküliek). Amikor az összes felkerül, ügyesen és gyorsan kitalálják a három feliratot. S ilyenkor jön a döbbenet: az egyéni és az intézményi okokat szinte hiánytalanul tudják. A bal alsó sarok viszont – a közösség beletörődése a korrupciós viszonyokba – alig-alig kap „szavazatot”. Pedig a legnagyobb baj éppen ez: hogy hagyjuk, hogy mások korruptak legyenek. Mert mifelénk ez már csak így megy.

Sokadszor magyarázom Cressey-t, és mindig féloldalas a háromszög. Márpedig a megoldás is itt lapul. Amíg nem tudjuk, hogy mi is felelősek vagyunk, és hogy miért nem teszünk semmit, addig ez így is marad. Többek között ezért (is) kell integritást tanulni.

Gondolatok a korrupcióról... (M. K.)

Miközben sokat konferenciázunk, tanácskozunk, írunk, tanulunk, dilemmázunk az integritásról, és ezekről itt is igyekszünk hírt adni, azon gondolkodtam, hogy miért kiirthatatlan a korrupció. Fontos ok, hogy a korrupció mindenhol képes megjelenni, hiszen mindig akad olyan ember, aki hajlik arra, hogy jogtalan előnyökhöz jusson. Ez pedig – tekintettel az erőforrások mindenkori végeességére – nyilvánvalóan csak mások kárára lehetséges. A kérdés az, miként reagál erre a közösség – már persze ha rájön. Az egyének ilyen irányú szándékát hallgatólagosan tudomásul veszi, eltűri, támogatja vagy egyenesen szorgalmazza, díjazza? Avagy már a kezdet kezdetén tesz ellene, és nem hagyja kiteljesedni? Az integritás éppen ez utóbbit jelenti: közös ellenálló képességet, erőt, etikát, ami legalábbis megnehezíti, hogy a korrupció felüsse a fejét, elterjedjen, elhatalmasodjon. A védelem persze sohasem tökéletes, de lehet dolgozni rajta. Lehet haladni az integritás felé, és lehet attól elfelé. A legfontosabb kérdés, hogy egy-egy közösség melyik úton jár. Az integritásépítés – más néven integritás-menedzsment – pontosan azt jelenti, hogy napról napra, lépésről lépésre a közösség tudatosan, tendenciózusan és következetesen ezt az utat választja.

Korrupcióellenes világnap (K. P.)

Minden évben december 9-én van a korrupcióellenes világnap, amely lehetővé teszi, hogy egy kicsit elmélyültebben is foglalkozzunk a korrupció elleni nemzetközi fellépéssel. Miért volt rá szükség, és – *Brian élete* után szabadon – mit adott nekünk az egyezmény?

Az ENSZ Korrupció elleni Egyezményének elfogadására 2003-ban került sor, egy olyan időszakban, amikor már jó néhány nemzetközi szervezet kinyilvánította elkötelezettségét a korrupció elleni fellépés területén. Magától értetődő tehát, hogy az ENSZ sem maradhatott ki a sorból. Ami inkább meglepő, hogy a nemzetközi egyezmények esetén viszonylag rövid idő, alig két év alatt sikerült

olyan szöveget és egyezményt létrehozni, amelyhez a világ szinte valamennyi állama csatlakozott. Kivételként itt elsősorban Szomáliát és Észak-Koreát érdemes megemlíteni.

Mit adott az egyezmény a világnak? Egyrészt fontos, hogy meghatározta a korrupció elleni fellépéssel kapcsolatos minimumkövetelményeket. Ez különösen a későbbi együttműködések vagy jogi alapok meghatározása (például az ISO 37001 szabvány) kapcsán fontos. Nyilván a politikai deklarációkat sok esetben nem követték konkrét intézkedések, de sokszor a szándék formális deklarálása is előrelépés lehet. További fontos eredmény, hogy az egyezmény alapján megindulhatott a korrupció elleni nemzetközi együttműködés, a jó gyakorlatok és tapasztalatok átadása. Kis lépések, de a szemléletformálásban ezek a legfontosabbak...

Mire jó egy világnap? (M. K.)

Arra mindenképpen, hogy legalább ezen a napon sokfelé a világban kinyilatkoztassák: fel kell lépni a korrupció ellen. A kérdés az, hogyan.

2005 decemberében hatályba lépett az ENSZ Korrupció elleni Egyezménye. Azóta tartjuk számon december 9-én a korrupcióellenes világnapot.

Részlet az egyezményből: „aggodalommal tekintve arra, hogy a korrupció súlyos gondot és fenyegetést jelent a társadalmak stabilitására és biztonságára, aláássa a demokrácia intézményeit és a demokratikus értékeket, az erkölcsi értékeket és az igazságosságot, továbbá veszélyezteti a fenntartható fejlődést és a jogállamiságot”. Ezért az Egyezményt hatalommal ruházza fel annak érdekében, hogy képes legyen „elősegíteni és megerősíteni a korrupció hatékonyabb és hatásosabb megelőzésére és felszámolására irányuló intézkedéseket; elősegíteni, megkönnyíteni és támogatni a nemzetközi együttműködést és technikai segítségnyújtást a korrupció megelőzése és a korrupció ellen folytatott harc során [...] elősegíteni a közügyekben és a köztulajdonnal kapcsolatban a becsületességet, a számonkérhetőséget és a közügyek és köztulajdon helyes kezelését”.⁵

⁵ Lásd még: Korrupcióellenes világnap. *Wikipédia*. Online: https://hu.wikipedia.org/wiki/Korrupcióellenes_világnap.

Minden nap világnap? (M. K.)

Tegnap volt a korrupcióellenes világnap, ma pedig az emberi jogoké.⁶ Nem beszéltünk össze Klotz Péterrel, de én is erről posztoltam tegnap. Mi másról? Mi itt, az *Integritás – a láthatatlan védelem* tematikus csatornán nyilván figyelünk erre.

Az emberi jogokkal való törődés, hogy úgy mondjam, integráns része az integritásnak, amelynek alapvető értéke a humánus, az emberi élet és méltóság védelme.

Magam azonban minden világnappal valahogy úgy vagyok, hogy szép, szép, de jobb lenne az év minden más napján is törődni a fákkal és a madarakkal, a nőekkel, a férfiakkal, az anyákkal, az apákkal és még sorolhatnám. Az integritás-építéssel is, persze. Azzal nagyon... De legfőképpen mégiscsak az emberrel.

⁶ A bejegyzés megjelenésének dátuma: 2020. december 10.

Vákát

3. Integritásmetaforák

Az integritás fogalma sokféleképpen meghatározható. A tankönyvi definíciótól sem idegenkedünk, de meglehetősen nehéz lenne olyat találni, amelyik lefedne minden lényeges elemet. Tréningjeinken az integritás első közelítésekor előszeretettel használunk viszont metaforákat. Azért, mert ezek mindegyike más és más irányból, egymástól nagyon eltérő stílusban és a sokak számára talán könnyebben megragadható képi eszközökkel operál. Néhány közülük még az integritás-menedzsment 2013-as hazai indulásakor, trénerre válásunk folyamatában keletkezett, mások újabbak. Ki erre, ki arra „esküszik”. Minden trénernek bizonyosan megvan a maga kedvence is. Ezekből kínálunk itt most egy csokorra valót. A fészekmetaforát azért emeljük ki közülük már e bevezetőben is, mert a kötet címlapjára ennek egy szép ábrázolását választottuk. Az alábbi fejezetben el is mondjuk, miért.

In-teg-ri-tas! (K. P.)

Az integritás szó latin eredetű, és az ellentétet kifejező „in-”, valamint a „teger” (érint) szavak összevonásából keletkezett. Jelentése érintetlen, sértetlen, ép, egész. Ez a kifejezés Róma hivatásos katonái, a légiósok számára azonban sokkal többet jelentett: a katonai felszerelés és a harci morál teljességét, egységét.

A köztársaság időszakában a katonák számára rendszeresített reggeli sora-kozók alkalmával minden légiós köteles volt teljes felszerelésben megjelenni. Amikor a szemlét végző centurio elhaladt a katonák előtt, mindegyik ökölbe szorított jobb kezével ráütött a testét védő mellpáncélra, és jól érthetően kiáltotta: In-teg-ri-tas!

Ezzel jelezte, hogy fegyverzete – elsősorban a szívet védő mellpáncél – ép és kifogástalan állapotban van. A páncél döngő hangjából a felettese azt is megtudta állapítani, hogy az nem sérült-e, nincs-e rajta repedés. Ez a minden reggel ismétlődő rituálé segítette egységbe kovácsolni a katonákat, továbbá egyszerűvé tette a fegyverzet és a harci morál gyors felmérését. Idővel az „integritas” szó helyébe az „in-te-ger” szó lépett, amely egyaránt vonatkozott a fegyverzet, valamint az azt viselő katona harci szellemének szerves egységére, teljességére.

A velünk élő fehér elefántok (K. P.)

A hatalmas, költséges és drága fenntartású beruházásokat vagy ajándékokat szakmai körökben gyakran hívják fehér elefántnak. De vajon mi köze lehet a fehér elefántoknak az integritásmenedzsment témájához?

A magyarázat gyökerei Délkelet-Ázsiába vezetnek minket. Burma, Laosz, Kambodzsa és Thaiföld uralkodói számára a fehér (albinó) elefántok birtoklása az igazságos és áldásos uralkodást szimbolizálta, és nagy szerencsét jelentett tulajdonosuknak. Aki elnyerte az uralkodó kegyét, azt többnyire fehér elefánttal ajándékozta meg. Ez azonban egyszerre volt áldás és átok, ugyanis a szent fehér elefántokat – ellentétben az egyszerű szürkékkel – nem lehetett munkára fogni. Mivel az ajándék továbbadása az uralkodó megsértésével ért volna fel, és a fehér elefántok legalább annyit ettek, mint szürke társaik, a kegyelt nagybecsű, de igen haszontalan és drága fenntartású ajándék tulajdonosává vált.

Ezért hívják tehát a hatalmas, költséges és drága fenntartású beruházásokat vagy ajándékokat fehér elefántoknak.

Az integritás mint morális immunrendszer (M. K.)

Az integritás fogalmával az ember először az iskolai történelemtanulmányai során találkozunk. Ebből nekem nagyjából annyi maradt meg, hogy megsérteni egy állam területi integritását egyenlő a támadó háborúval. Később az etikában is talákoztam a fogalommal, ahol a legegyszerűbb meghatározás szerint erkölcsi tisztaságot, feddhetetlenséget jelent.

Az integritásmenedzsmenttel ismerkedve azonban ezt az egyszerűnek tűnő definíciót addig-addig bonyolítottuk, amíg megint muszáj volt kitalálni valamit, hogy megértssem. Elsősorban a magam dolgát akartam megkönnyíteni, de amikor elkezdtem tanítani is az integritásmenedzsmentet, rájöttem, másoknak is jól jöhet valami támpont.

Mivel szeretem a költői képeket – a metafora a kedvencem –, alkottam hát kettőt, az egyiket földinek, a másikat éginek titulálva: dönthesse el ki-ki, melyik szimpatikusabb neki.

Kezdem a földivel, a másikat egy következő bejegyzésre tartogatom. Ha az ember immunrendszere jól működik, akkor bármilyen külső ártó behatás érheti, annak ellenáll, vagy ha mégis megbetegszik, hamar meggyógyul, és visszanyeri egészségét. Az egészség ellenálló képesség, és nemcsak fizikailag,