



NEMZETI  
KÖZSZOLGÁLATI  
EGYETEM  
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN



A projekt az Európai Unió támogatásával,  
az Európai Szociális Alap  
társfinanszírozásával valósul meg.



KÖZIGAZGATÁSI ÉS IGAZSÁGÜGYI  
MINISZTERIUM

---

# Közzszolgálati etika és integritás

---

Egynapos tréning

***Tréneri segédanyag***

ÁROP 1.1.21

„Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése”

Projekt

2013

2.

**Szerzők:**

Dr. Pallai Katalin

Dr. Zsolt Péter

### 3.

## Bevezető

Az alkotók elkötelezettsége:

- szeretnénk, hogy a korrupciót minimalizáló normák természetessé váljanak, és az integráns működésmódok intézményesüljenek
- a közsférában ehhez arra volna szükség, hogy az értékelvű működés, a közérdek követése és a transzparencia, valamint a számonkérhetőség normává és társadalmi elvárássá váljon
- ehhez szükséges, hogy:
  - kialakuljon egy közös interpretációs keret (a demokráciáról és a közérdekről),
  - kialakuljanak azok a definíciók, amelyek alapján felismerhetők a káros hatású jelenségek, és közérthetővé válik, hogy a társadalmi normák épp olyan fontosak, mint a jogi szabályozások,
  - elterjedjenek az új értékek, bekövetkezzen az (át-)tanulás,
  - intézményesüljenek a norma szocializáció eredményei, s azok beépüljenek a napi gyakorlatba.

Az egynapos tréning nem hozhat azonnal átütő eredményt, de hozzásegíthet az első lépések megtételéhez. A tréning céljai:

- Olyan fogalmi keret és munkadefiníciók bevezetése, amelyek segíthetnek a résztvevőknek átgondolni a közszolgálati etika és korrupció egyes alapvető kérdéseit.
- A korrupciós jelenségekre vonatkozó kritikus reflexió indítása.
- Segítségnyújtás a résztvevők számára túllépni a korrupciós jelenségekkel toleráns kultúra elfogadásán és a személyes és intézményi felelősségek azonosításában.
- Az integritás és integritásmenedzsment lényegének megismertetése és értelmének elfogadtatása.
- Annak felismerése, hogy a szabályozás és megtorlás önmagában nem elég, szükség van értékteremtésre és kultúraépítésre is. A szabály- és értékalapú elemeknek egyensúlyba kell kerülniük az integritásmenedzsmentben.
- Annak felismertetése, hogy a beosztottaknak is van felelősségük és szerepük a szervezet ellenálló képességének fejlesztésében.

4.

## 5.

Fejlesztési célok:

- Érzékenyítés:
  - korrupció és integritás
  - személyes döntések következményeinek tudatosítása
  - értékek és szervezeti kultúra, valamint a folyamatos fejlesztés fontossága
- Tudásátadás:
  - Annak megértése, hogy az alapvető demokratikus elveknek melyek a következményei az etikus közszolgálati magatartásra és a napi gyakorlatra.
  - Korrupciós folyamatok és következményeik megértése és elemzése.
  - Integritás és integritásmenedzsment fogalmának megismertetése.
  - Etikai dilemmák és esetek feldolgozása.
- Kompetenciafejlesztés:
  - Ítélezés helyett elemző megközelítés.
  - Rendszerszerű megközelítés a szervezeti működés összefüggéseinek és diszfunkcióinak elemzéséhez.
  - Etikai dilemmák felismerése, elemzése és válaszok keresésére alkalmas megközelítések.

Módszertani megjegyzések:

- A tréning alapvetően személyes szinten dolgozik, de nem a résztvevő múltjának elemzésével, megítélésével foglalkozik, hanem a szervezettel és az ügyfelekkel kialakítható kapcsolatával.
- Az integritásmenedzsment alapvetően a szervezet egészével foglalkozik. Az elemzés és változtatás tere a szervezet: a szervezeti kihívások és összefüggések tudatosítása a cél, de nem az aktuális, konkrét kérdések: ez a keret nem alkalmas a résztvevő szervezetek aktuális ügyeinek elemzésére és megoldására. (Nem coaching, hanem közös reflexió.)

## 6.

- Az egynapos tréningen nem szervezeti vezetők vesznek részt, hanem beosztottak, így a fő cél az integritás erősítését értő támogatók, partnerek és esetleg jövőbeli vezetők szemléletformálása.
- Az aktuális korrupció tolerancia megváltoztatása a hosszú távú cél. A megcélzott folyamat nehéz, mert „áttanulás”-ról van szó (kilépni a szokásosból és új rendszerbe lépni, amelyben több a zavaró elem). Ezért fontos, hogy sok tapasztalat alapú elemmel kognitív, érzelmi és viselkedési szinten is megérintsük a résztvevőket.
- Minden résztvevőnek szabadsága eldönteni, meddig szeretne velünk jönni ezen az úton, ezért míg a tréner koncepcionális letisztultsága feltétel, és ez alapján kell facilitálnia, el kell fogadnia, hogy az eredményt (az elérhető változás mértékét) a személyek nyitottsága és a csoportdinamika fogja meghatározni.
- Ahhoz, hogy konstruktív párbeszédet tudjunk teremteni fontos:
  - a jogi kategóriákon, és az el-/megítélésen túllépni, a résztvevőket a bűn/szégyen és én védelem/racionalizáció csapdájából kiszabadítani, és elemző megközelítésben a korrupciós jelenségek következményeire és belső logikájának elemzésére irányítani a figyelmet,
  - hangsúlyozni, hogy nem jó és rossz emberekről beszélünk, hanem folyamatokról és jelenségekről. (Természetesen nem azt tagadjuk, hogy van jó és rossz döntés, és megítélhető a jó és rossz, csak annyit állítunk, hogy itt és most az elemzésen van a hangsúly),
  - meg kell értetni, hogy a korrupció nem csak morális kérdés, hanem mélyreható gazdasági, társadalmi és politikai hatásai vannak. Nem a korrump személyekre, hanem a korrump rendszerekre kell a figyelmet irányítani,
  - meg kell értetni, hogy a korrupciós helyzetet nem a jó vagy rossz emberek, hanem a monopólium és diszkréció kialakulása, valamint az átláthatóság és számonkérhetőség hiánya jellemzi.
- A fókuszba így kerülhet az integritásmenedzsment, vagyis az, hogy mit tehetnek a szervezetek annak érdekében, hogy ellenállóbbá váljanak a veszélyekkel szemben.
- Mivel a magyar igazgatási kultúrában az IM két komponense közül az egyik - a szabály alapú - irányítás meghatározó, ezért a trénernek tudnia kell, hogy az érték alapú komponensek gyakran nehezebben érthetőek, és pontosabb magyarázatot igényelnek. A forgatókönyv úgy van felépítve, hogy

## 7.

nem okoz zavart, ha lassabban értik meg a résztvevők az érték alapú elemek értelmét. A 4. modulban üzembiztosan megtörténik a felismerés. Minden kísérleti képzésen a La Paz eset megbeszélése során el lehetett érni az „aha” élményt.

- A cél mindenképpen az egyensúly szükségességének megértetése: az, hogy az érték alapú elemek a szabály alapú elemekkel együttesen működnek. A tréning célja azt megértetni, hogy az integritásmenedzsment az érték és szabály alapú komponensek kiegyensúlyozását célozza.

## 8.

### Tartalmi felépítés:

#### 1. Modul: Köszolgálati etika és etikai dilemmák

1. Kérdőív kitöltés.
2. Bevezető : Oldás: Bingó. Tapasztalati tanulás. Megközelítés. Szabályok.
3. Integritás fogalma és napirend.
4. Morális dilemmák. – dilemmaelemző gyakorlat.

#### 2. Modul: A demokrácia és a korrupció elleni küzdelem

1. Demokrácia és korrupció („munkadefiníció”- alkotás).
2. Korrupciós esetelemzés (Döge- eset) és azon keresztül a Cressey-féle háromszög bevezetése
3. Gujarat esete, és azon keresztül a további következmények tudatosítása és a közigazgatás szerepének értelmezése.
4. Az antikorrupciós kezdeményezések áttekintése

#### 3. Modul: Az integritásmenedzsment

1. Az integritástól eltérítő hatás („majom ül a válladon”).
2. Integritásmenedzsment 1 - bevezetés
3. Integritásdeficit/problémák: „Tedd a dolgod!” - Integrity Action film. (esetleg Ellenállási stratégiákkal zárva)
4. Túl az egyéni stratégiákon: Integritásmenedzsment 2- rendszer
5. Integritást fejlesztő intézkedések Magyarországon.

#### 4. Modul: A szervezeti integritás erősítése

1. Hogy lehet integráns szervezetet építeni? - Esettanulmány: Abaroa: La Paz
2. A legfontosabb összefoglaló korrupciós és integritást bemutató modellek, diák áttekintése.
3. Lezárás, visszajelzés



## 9.

**Részletes forgatókönyv** (a megcélzott eredmények oszlopban vastagítva a legfontosabb üzenet, amiről továbblépünk)

| <b>ELSŐ MODUL</b><br><b>Köszolgálati etika és etikai dilemmák</b> |  |  |   |
|---|--|--|---|
| időigény  | Elem címe és leírása / mit csinálunk és hogyan?  | megcélzott eredmény / hova jutunk vele?  | Eszközigény   |
| 45p   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anonim, de „jeligével” jelzett kérdőív kitöltése!               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jelige fontos! Olyat írjon, amire emlékszik, hogy a végén ugyanazt tudja ráírni.</li> <li>○ 2-3 hónapos kontroll</li> </ul> </li> <li><b>Ismerkedés és jégtörő: Bingó – az első győz!</b></li> <li>• Tréning módszer lényege               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tapasztalat alapú tanulás (Kolb ciklus)</li> <li>○ Oldott, nyitott légkör és aktivitás fontossága.</li> </ul> </li> <li>• Mi az integritás? – mit jelent a szó? - személyes szinten               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ kérdés: mit jelent az integritás? Ki az integritással rendelkező személy?</li> </ul> </li> <li>• Alapvető megközelítés:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cél az integritásmenedzsment terjesztése</li> <li>○ Korrupció is fontos, mert az integritás ellen hat.</li> <li>○ A korrupció nem csak mint racionális kalkuláció, hanem mint belesodródás is.</li> <li>○ Okok és következmények elemzése annak érdekében, hogy ellenállóbb szervezeteket tudjunk fejleszteni.</li> <li>○ Nem kizárólag szabályokkal, hanem integritást (elfogadott szabályok és közös érték alap) erősítve.</li> <li>○ A kiszolgáltatott, belekényszerített, belesodródó szereplők védelme.</li> </ul> </li> <li>• Programismertetés</li> <li>• Elvárások és szabályok megbeszélése</li> <li>• A szokásos titoktartási fogadalom biztos nem korrekt megközelítés.<br/>Alternatívaként írtunk két rövid segédletet:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Johari ablak, vagy</li> <li>○ „Mit szólnál ahhoz, ha most lehallgatnának?”</li> </ul> </li> </ul> | <p>Résztevők base line felmérése<br/>Integritás személyes szinten tisztázódik, így pozitív</p> <p>Bingó:<br/>Ismerkedés, oldódás<br/>elkezdnek egymással beszélgetni, mozogni, nevetni, oldódni</p> <p>Flipcharton:<br/><b>Integritás fogalmának tisztázása:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Az érték-vezérelt magatartás.</b></li> </ul> <p>Fontos, mert kiderült, hogy kevesen ismerik a fogalmat és ezzel a személyes indítással pozitív fogalomhoz kötjük a témát.</p> | <p>Kiosztani:<br/>- Kérdőív, azután<br/>- Bingó lapok</p> <p>Előkészíteni:<br/>Integritás definíciót<br/>papírcsíkon falra<br/>Integritás: érték-vezérelt magatartás (később majd kiegészítések kerülnek fel)</p> <p>Trénereknek:<br/>- Johari ablak<br/>- hogyan beszélhetünk?</p> |
| 45p   | <b>Köszolgálati dilemma elemző gyakorlat</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ember etikus lény,</li> </ul>   |   |

## 10.

|   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• etikai dilemma közös definíciója:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ nincs jó megoldás, mert több alternatíva védhető.</li> <li>○ az etikai szabályok következményei ütköznek.</li> <li>○ minden döntés okoz sérelmet, mindegyiknek van morális ára.</li> </ul> </li> <li>• Dilemma gyakorlat kétszékes argumentálással</li> <li>• Időkerettől és a csoport állapotától függően:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ha kell még melegítés: esetleg az orvosi dilemmával bemelegíthetjük a társaságot (itt gyakran felmerül a kulturális minták kérdése is)</li> <li>○ Lehet Sandel afganisztáni dilemmájával is kezdeni (ez a pilotokon nagyon tetszett)</li> <li>○ Klotz Péter Közép-afrikai esetét is lehet használni (benne van a diákban, de nincs a leírások között)</li> <li>○ Önkormányzati – fontos, mert már konkrét magyar közszolgálati eset és jól mutatja a különböző közérdekek ütközését.</li> <li>○ FBI – csak nagyon jó színvonalú társasággal szabad, akik a többi üzenetet már megemésztették, és van remény, hogy nem értelmezik félre a szabályok átlépésének dilemmáját!!!</li> </ul> </li> <li>• Argumentálás után a megbeszélés             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. mely értékek vagy normák állnak konfliktusban?</li> <li>2. milyen kockázatai vannak a lehetséges döntéseknek?</li> <li>3. mely érték- alapelvnek kellene elsőbbséget adni?</li> <li>4. mit jelent ez a dilemma-tulajdonos számára?</li> </ol> </li> <li>• Mit tehet a szervezet ilyen helyzetek esetén?<br/> <u>Kiegészítő elem:</u> Csak ha van idő, és a trénernek van affinitása, akkor lehet a politikai erkölcs pszichológiai kutatásainak rövid bemutatásával zárni. Ehhez muníció:<br/> <a href="http://www.ted.com/talks/lang/hu/jonathan_haidt_on_the_moral_mind.html">http://www.ted.com/talks/lang/hu/jonathan_haidt_on_the_moral_mind.html</a> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>a szervezetnek is vannak értékei, ezek fontossága</b></li> <li>• <b>az értékalapú gondolkodás elindítása</b></li> <li>• a résztvevők felismerik, hogy az etikai dilemmák elkerülhetetlenek</li> <li>• megbeszélhető az ilyen helyzetekben alkalmazható technika és megoldásmód</li> <li>• <b>közös etikai normák és tisztázott szervezeti értékek fontossága</b></li> <li>• <b>a megbeszélés segít feltérképezni a mérlegelési szempontokat és kockázatokat</b> – több nézőpont gazdagsága</li> <li>• a nyílt párbeszéd példája hathat későbbi beszélgetésekre, segítheti a szervezetben a nyílt kommunikációs kultúra kialakítását</li> <li>• a tréner levezetése mintát ad a levezetéshez</li> </ul> | <p>trénereknek – etikai dilemmák segédlet</p> <p>ppt</p> |
| <p><b>ELSŐ SZÜNET</b></p>   |  |  |

# 11.

## MÁSODIK MODUL

### A demokrácia és a korrupció elleni küzdelem

időigény elem címe és leírása / mit csinálunk és hogyan?

Jégtörő: szél fújja

- ismerkedés folytatása
- és azért, hogy az ülésrend is átalakuljon, és új partnerekkel dolgozzanak ebben a blokkban

15 p

#### Csoport, nemzet, demokrácia

- Mikor volt jó egy csoportban valamit véghezvinni? – rövid plenáris brainstorming
  - mitől alakul ki jó klíma, együttműködés, bizalom, hatékony munka, fenntartható csoport?
  - Ha kell a Kurt Lewin dia: nagyon röviden csak visszaigazolásnak
  - csoport-nemzet-demokrácia – demokrácia, mint a politikai közösség kormányzási módja
- Mi fontos a demokráciában? – nagyon rövid plenáris bemelegítő beszélgetés a definíció felvezetésére. Itt fontos, hogy a procedurális kérdések mellett a szubsztantív is bejöjjön:
  - sokféle szereplő koordinációja közös érdekeik megvalósítására
  - közzféra feladata a közjó szolgálata (olyan társadalmi körülmények, amelyekben az embereknek jó: gazdaság, jólét, biztonság/fenntarthatóság))
  - ehhez olyan rendszert kell létrehozni, amelynek minden eleme a közjót szolgálja, pontosan kimunkált feladatleosztásban (szervezetek célok)
  - amennyiben felmerül a „többség uralma”, fontos megbeszélni a segédlet szerint!
- alapvető demokratikus játékszabályok
  - A hatalom birtokosa az állampolgár, aki időszakosan átruház döntési jogokat a megválasztottaknak
  - A képviselő alanya a teljes politikai közösség
  - A közjót a korábbi politikai megegyezések határozzák meg, de alapja az átláthatóság, számon kérhetőség, fenntarthatóság és a jogbiztonság
  - joguralom nem kérdőjelezhető meg

#### Munkadefiníció készítés a korrupcióra

- ha ez a demokrácia, mi lehet a korrupció definíciója: itt már gyorsan sikerül általában

5p

megcélzott eredmény / hova jutunk vele?

- csoportérdek és csoportvezetés felelőssége
- nemzet mint politikai közösség
- alapvető demokratikus értékek és szabályok
  - A hatalom birtokosa az állampolgár,
  - A képviselő alanya a teljes politikai közösség
  - A közjót a korábbi politikai megegyezések határozzák meg, de alapja az: átláthatóság és számon kérhetőség, fenntarthatóság, jogegyenlőség és joguralom nem kérdőjelezhető meg
  - politikai lojalitás nem része!
- **politika mint felhatalmazott vezetés a közérdek megvalósítására**
- **közszolgálati szervezetek mint megvalósítók**

Eszközigény

ppt  
post-itek  
Trénereknek:  
-Kurt Lewin segédlet  
- Demokrácia és korrupció trénereknek segédlet

Kiosztani:  
- Demokrácia és korrupció résztvevőknek segédlet

Falra:  
- mikor volt jó egy csoportban lista  
- Demokrácia definíció

- Korrupciófogalom megalkotása
- **A köz szolgálatához és közérdekhez kötött egyszerű korrupció definíció**

Háromfős csoportok közt elosztani a négy témát, majd

## 12.

|     |   |   |   |
|-----|---|---|---|
|     | <ul style="list-style-type: none"><li>○ Olyan viselkedés, amely eltér a köz szolgálatához/közszerephez (politikai vagy végrehajtó) kötődő szabályoktól annak érdekében, hogy<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ANYAGI, HATALMI vagy STÁTUSZ előnyöket biztosítson</li><li>▪ MAGÁN- (személyes, családi, baráti) vagy CSOPORT- (érdek-, etnikai-, párt-csoport stb.) érdek szolgálatában</li></ul></li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nem kell hozzá jogi ismeret,</li><li>• Érthető, és könnyen alkalmazható mérlegelésre</li><li>• Az integritás fogalom felé vezet</li><li>• <b>közös korrupció definíció marad a falon, mint referencia!</b></li></ul>  | prezentálás<br>flipchartnál, ezután<br>tréneri kiegészítés:   |
| 5 p | <b>Tréning tartalmi lehatárolása</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rövid brainstorming: kinek milyen fogalmak ismertek, és azok mit jelentenek? (nepotizmus, klientizmus, favoritizmus, state capture)</li><li>• korrupciós fogalmi térkép:<ul style="list-style-type: none"><li>○ csak a rendszerének ismertetésére és a számunkra releváns fogalmak egymondatos magyarázatára van idő! – nem is kell több, megkapják, aki akarja, majd otthon tanulmányozza</li><li>○ Fontos térképen a mi területünk kijelölése</li></ul></li><li>• Egymást metsző körök flipchartra</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Világosabb rend a korrupciófajták és fogalmak között</li><li>• a jelenségek kicsit mélyebb megértése</li><li>• <b>tréning témájának lehatárolása</b></li></ul>  | Falra: korrupció definíció<br>Résztevőknek<br>-Klotz: Integritást sértő cselekedetek<br>-Korrupció fogalmi térkép |
|     | <b>Korrupciós eset elemzése és Cressey-féle háromszög bevezetése</b>  |   |   |
|     | <b>Alternatív esetelemzés</b>   |   |   |
| 40p | <b>Dögei polgármester</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dögei eset bemutatása, és esettanulmány leíró részének kiosztása</li><li>• Munka kiscsoportokban<ul style="list-style-type: none"><li>○ 1. flipchart: Mi tette lehetővé a korrupciót?</li><li>○ 2. flipchart: Mivel lehetne ilyen eseteket megelőzni?</li><li>○ csoportok post-itekre írják a kulcsszavakat</li></ul></li><li>• plenáris megbeszélés okok és eszközök rendszerezése<ul style="list-style-type: none"><li>○ a tréner nagy háromszöget rajzol flipchartra, de nem írja rá a Cressey háromszög fogalmait, de ennek ellenére a tréner egy háromszög csúcsai köré rendezi a post-iteket, majd megnevezi a három elemet, és elmagyarázza Cressey elméletet</li><li>○ Ha marad idő, és elég jó színvonalú volt a beszélgetés, érdemes egy külön körben szétválasztani a szabály-pontosítást/erősítést, illetve értéképítést.</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• konkrét eset alapján induljon az okok és eszközök rendszerezése</li><li>• korrupciós háromszög bevezetése</li><li>• korrupciós háromszög plusz szabály és érték-alap ábra</li><li>• <b>Egyén-szervezet és társadalom összefüggésének megértése a korrupcióban</b></li><li>• <b>A büntől a rendszerszerű megközelítés felé</b></li><li>• mindkét háromszög ábra flipcharton</li><li>• okokat és eszközöket rendszerező flipchart falon marad</li></ul> | Flipchart:<br>Cressey- féle<br>háromszög marad a<br>falon<br>ppt  |
| 15p | <b>Gujarat eset</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mik is a korrupció következményei? Nézzük, mi történhet a repülőgép katasztrófán túl? Hova vezethet a folyamat?</li><li>• A tréner röviden felvezeti a gujarati korrupciós rendszer kiépülésének történetét a flipcharton rajzolva a térképet.</li><li>• Az első kérdés a plenáris beszélgetéshez: Hol vannak ebben az emberek? Mi</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• korrupció messzemenő következményeinek megdöbbentő realizálása: <b>korrupció és jogbiztonság, és mindannyiunk biztonsága általában</b></li><li>• közszolgálati érték-elv megerősítése</li><li>• párhuzam a Cressey-féle háromszöghöz: elég</li></ul>  | Résztevőknek:<br>Gujarat esetleírás<br><b>Trénereknek:</b><br><b>Shadit: csempészet</b>                           |

## 13.

történik velük?

- Ez után lehet az etnikai végkifejletet elmondani, esetleg természeti kincsek hatására kialakuló korrupció és polgárháborús példák említése. (akik tud angolul annak segít: [Charmian Gooch: Meet global corruption's hidden players](#))
  - Majd hatásszünet után a következő kérdés: Hogyan lehetne ebből a helyzetből kitörni? Ki törheti meg az összefonódást, és hogyan?

### Korrupció ellenes kezdeményezések története és rendszerezése

#### Ppt előadás

- 10p
- Korrupció ellenes kezdeményezések története mesékkel és definíciókkal megszakítva
  - Korrupció ellenes küzdelem felfogásai, fókuszai, eredményei és korlátai
    - Röviden elmeséli a tréner a történetet a ppt szerint,
    - az összefoglaló ábrával összegzi, hogy a lényeg, hogy eljutottunk oda, hogy a tiltás és megtorlás nem elég, és mi az IM
  - Integritásmenedzsment megközelítés lényegének összefoglalása

#### Modern vezetési párhuzam - a szervezeti jéghegy

a kis lépéseket nagyobb és pozitív perspektívába helyezheti

5p, ha maradt idő, vagy felmerült

- tradicionális vezetés, pozíció-alapú hatalom és előíró, kontroláló és szankcionáló megközelítése
- modern vezetés szervezetfejlesztés/szervezeti koordinációt és hatékonyságot célzó megközelítése
- szervezeti jéghegy azt tudatosítja, hogy nem elég a víz felett látszó eszközöket használni: szabályok, utasítások, jutalmak és büntetések. Nagyon fontos azokra a dolgokra is hatással lenni, amelyek a víz alatt vannak. Ezek azok, amelyek ugyanis a szabályok implementációs környezetét és lehetőségeit meghatározzák.
- A modern vezetés nagyon erősen foglalkozik a víz alatti résszel
- Másik párhuzam a kollektív hatékonyság gondolat, amit a tréner felvethet a tréneri segédlet alapján

### MÁSODIK SZÜNET - EBÉD

egyét pozitívvá alakítani a három sarokpontból

- ezzel: **a közszolgálat új szerepe és muníció a résztvevők szerepfelfogásához**

- szakmai informáltság érzése
- szabály/megtorlás és értékfókusz különbségének megértése
- IM, mint szabály- és értékalap együttese
- **kognitív összegzés és IM felvezetése**

ppt  
Kiosztani:  
- antikorrupció történet

- integritás megközelítés érthetőbbé válik a modern vezetés logikája alapján
- érzelmileg is könnyebb elfogadni a korszerűségen keresztül
- kognitív megértés erősítése és érzelmi elfogadás erősítése
- Szervezeti jéghegy marad a falon
- **érzelmileg „magasan” pozitív hangulatban zárunk**

ppt slidak +  
trénereknek:  
Kollektív hatékonyság segédlet

# 14.

| <b>HARMADIK MODUL</b><br><b>Integritásmenedzsment</b> |  |  |  |
|---|--|--|--|
| időigény  | elem címe és leírása / mit csinálunk és hogyan?  | megcélzott eredmény / hova jutunk vele?  | Eszközigény  |
| <b>Az integritástól eltérítő hatások</b>              |  |  |  |
| 20p   | <p><b>Jégtörő: kapd el az ujját</b></p> <p><b>Lawrence Lessing: függőségi elmélete</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A tréner elmeséli a fiatal köztársaság történetét: Képzeld el egy fiatal demokráciát, ahol egy szomszédos ország királya ajándékokat küld a parlamenti képviselőknek (bor, nők, pénz, ékszerek...) a képviselőket jobb élethez segítik az ajándékok. Rájönnek, hogy jobban élnek, és ebben az új ajándékok is szerepet játszanak. Szeretnék megőrizni az ajándékforrást. Kialakul a hatodik érzékük arra, hogy munkájuk során mik kockáztatnák az ajándékforrást. Elkerülik ezeket a kérdéseket. Megpróbálják elégedetten hagyni a szomszédos királyt. Még akkor is, ha konfliktusba kerülnek egyes döntéseik saját népük érdekeivel (Lawrence Lessing: Republic lost, 2011 könyve alapján)</li> <li>Megkérdezi, mi történhet?</li> <li>A beszélgetést a függőség elmagyarázásával zárja.</li> <li>Lengyel repülőkatasztrófa történet a „majomról”, aki a hátukon ült</li> <li>Visszautalás az integritás flipchartra! Függőség vs. integritás!</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Az egyéni és szervezeti függőség megbeszélése</li> <li>A függőség következményei: <ul style="list-style-type: none"> <li>Belecsúszás és elvonási tünet</li> <li>Hallgatólagos, rejtett mérlegelési kritériumok</li> <li>A közösségi kapcsolat/híd felégetése</li> </ul> </li> <li><b>Majom ül a hátadon! - szimbólum</b></li> <li><b>Függőség vs. integritás!</b></li> </ul>  | <p>Ppt slide</p> <p>Résztevőknek:<br/>-korrupció és dependencia<br/>-lengyel repülőgép katasztrófa</p> |
| 50p   | <p><b>Tedd a dolgod! - Oktató film elemzése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rövid oktatófilmet néz meg a csoport</li> <li>Közben mindenki magának írja azokat az elemeket, amikor nem a közérdek vagy szervezeti cél irányában történtek lépések, vagy a szereplők integritása sérült</li> <li>Tréner megkérdezi, kinek hány van?</li> <li>Plenáris összegzés</li> <li>Elemek megbeszélése</li> <li>Tréner bemutatja a történet kétféle végét: a lezárások megbeszélése</li> <li>Amennyiben az egyéni stratégiák felmerülnek, érdemes röviden reagálni az egyéni alternatívákkal: bejelentés, kiszivárogtatás, szakértői/polgári megnyilatkozás</li> <li>De ennek ellenére is az átvezetés az egyéni stratégiák nehézsége és kockázata kell legyen!</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Közös lista hosszabb, mint bárkié. Ebből a közös gondolkodás, párbeszéd és közösség erejére érdemes utalni, ami az integritásmenedzsmentnek is fontos része.</li> <li><b>párbeszéd ereje: közös elemzés pontosabb képet ad</b> (hasonlóan az etikai dilemmához)</li> <li><b>egyén gyengesége, ugyanakkor felelőssége is</b></li> <li><b>rendszeres beavatkozás szükségessége az átvezető pont az integritáshoz</b></li> </ul> | <p>Film</p> <p>trénereknek:<br/>egyéni ellenállási stratégiák segédlet</p>                             |

## 15.

|                        |   |  |  |
|------------------------|---|--|--|
| 20p                    | <b>Ppt előadás</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Integritásmenedzsment megközelítés lényegének összefoglalása két hangsúllyal:<ul style="list-style-type: none"><li>○ rendszerszerű</li><li>○ szabály- és értékalapú eszközök egyensúlya</li></ul></li><li>• Magyarországi antikorrupciós stratégia fő elemei a segédlet szerint<ul style="list-style-type: none"><li>○ kockázatelemzés</li><li>○ etikai kódexek</li><li>○ konzultációk és képzések</li><li>○ Integritás tanácsadók</li><li>○ monitoring</li><li>○ kikényszerítés</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>IM mint szabály- és értékalap együttese</b></li><li>• <b>IM mint rendszerszerű megközelítés,</b></li><li>• ami nemcsak a szervezetet, de az egyént is védi</li><li>• a magyar rendszer alakuló elemei</li></ul> | ppt<br>kiosztani:<br>-integritás segédlet<br>-integritásirányítási rendszer MO-n |
| <b>HARMADIK SZÜNET</b> |   |  |  |

# 16.

| <b>NEGYEDIK MODUL</b><br><b>A szervezeti integritás erősítése</b> |  |   |   |
|---|--|---|---|
| időigény  | elem címe és leírása / mit csinálunk és hogyan?  | megcélzott eredmény / hova jutunk vele?   | Eszközigény   |
| <b>Hogy lehet integráns szervezetet építeni? – esettanulmány</b>  |  |   |   |
| 60p   | <p><b>Jégtörő: kicsomózás</b></p> <p><b>Abaroa: Corrupt Cities könyv, La Paz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A helyzet ismertetése után megkérdezzük, ki mondana le, mielőtt belevágna a városvezetésbe? S ha belevágunk, mit tehetünk?</li> <li>Csoportokban flipchartra gyűjtjük az ötleteket.               <ul style="list-style-type: none"> <li>érdekes közös flipcharton összehasonlítani az eredményeket, akár külön színekkel, mert valószínűleg hasonlóak lesznek</li> </ul> </li> <li>Abaroa technikáinak ismertetése</li> <li>A stratégia előtt a <math>K=M+D-Á</math> képletet érdemes megbeszélni és a falra felírni</li> <li>Mi volt a logika, a stratégia fő elemei hogy állnak össze?               <ul style="list-style-type: none"> <li>nagyon fontos a változásmenedzsment és az értékteremtő elemek hangsúlyozása</li> <li>a szakmai stratégiákon csak gyorsan át kell futni, mert azok elemei úgylis biztos felkerültek a csoportok listáira</li> </ul> </li> <li>a megbeszélés után a La Paz második része, a stratégiákról kiosztható</li> <li>Mennyiben integritásmenedzsment ez?               <ul style="list-style-type: none"> <li>a <math>K=M+D-Á</math> képlet mellé felkerül Az <math>I=ö(Á F E)-K</math></li> <li>Plenárisan kapcsoljuk a korábbi ábrákhoz és fogalmakhoz!</li> </ul> </li> </ul> <p>Lezárásnak lehet használni a Klugaart slidokat és hozzá kiadni az Integritás stratégia elemei segédletet emlékke</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>gyakorlati kép az integritás erősítésének folyamatáról</li> <li>annak bemutatása, hogy az integritást nem támogató társadalmi környezetben is van lehetőség szervezeti fejlődésre</li> <li>integritás erősítő stratégiák elemei, és logikájának megismerése</li> <li>melyek a szervezetfejlesztés elemei</li> <li>gyakorlati lépések, sorrend, lehetőségek</li> <li>Nem lehet mindig felfelé mutogatni!</li> <li><b>reális alternatívává válik az integráns szervezet</b></li> </ul> | <p>flipchartra<br/>brainstorming</p> <p>Résztevők-nek:<br/>- La Paz-eset,<br/>-La Paz stratégia,<br/>-Integritás strat.</p> |
| 8p  | <p><b>Ismétlés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>flipchartokon keresztül és a legfontosabb integritásmenedzsment diákkal, ami az adott helyzethez jobban passzol</li> <li>vagy kör arról, hogy kinek mi volt a legfontosabb üzenet, felismerés</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>meddig jutottunk</li> <li>mélyítés</li> </ul>  | ppt   |
| 2p  | <p><b>Lezárás:</b></p> <p>Motivational video bemutatása – nem kell beszélni róla, érzelmileg hat</p>   |   | film  |
| 10p   | <p><b>Záró kör – visszajelzés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ha szükséges, mert még kétségek vannak, akkor elő lehet venni a normaszocializációs ábrát, de még jobb csak az értelmét röviden elmondani</li> </ul>  |   |   |
| 10p   | <p><b>2. kérdőív kitöltése és jelenléti ív</b></p>   |   | kérdőív utána   |



**17.**

# 18.

## Előszó

A tréneri munkafüzetben a foratókönyvet kiegészítő magyarázatokat talál, valamint a háttértudást is erősítő ismereteket.

A kompetenciafejlesztéshez a tréning úgy kíván hozzájárulni, hogy napi politikai diskurzus és ítélezések helyett, tény-alapú, elemző és menedzselő megközelítést alkalmazunk. A rendszerszerű közös elemzések és feladatmegoldások azt teszik lehetővé, hogy feltáruljanak a diszfunkciók, s csak ez után tudunk foglalkozni a javítási lehetőségekkel. Nem elméleti előadásokat kapnak a résztvevők a korrupció szakirodalmából, és így maguk sem korrupciókutatók lesznek – legalábbis nem ez a cél -, de a tréningmódszerek felhasználásával a tapasztalati tanulás élményét ígérjük.

Pár szót kell szólnunk a kérdőívekről is. A kérdőívek váltják ki a más esetekben szokásos vizsgakérdéseket. Ezek kitöltéséből tudjuk ugyanakkor meg, hogy történt-e tanulás. Vagyis jelen esetben az előtte-utána kérdések azonos volta nem a résztvevők következetességét és emlékezőtehetségét kívánja tesztelni. Ezúttal az erény inkább abban mutatkozik meg, ha változásokat tapasztalhatunk a válaszokban.

Az első modul célja, hogy a napi elkötelezettséget a résztvevők részéről megszerezzük. Ehhez szükséges, hogy tudják miről lesz szó, milyen általában egy tréning, mit várunk tőlük, és miért van közük a témához. E feltett kérdések között vannak általánosak, amelyek minden tréningen megjelennek, és vannak specifikusak. Általános az elköteleződés és a részvétel, a tréningen való viselkedés és egymásra figyelés játékszabályai, a mobiltelefon-használat, a személyeskedés elkerülése stb. Általános az is, ha a tapasztalati tanulásról, mint a tréningműfaj küldetéséről teszünk említést. A jégtörők az ismerkedést teszik lehetővé és az oldódást, a morális dilemmák megbeszélése pedig általános és izgalmas gondolkodási feladat, melyen keresztül rá is hangolódunk a konkrét napra, melynek egy fontos üzenete lesz, hogy a korrupcióellenes tevékenység ma már értékváltozás segítségével, megelőzés célból is történik.

A tréning azért született meg, mert mindenki találkozik helytelen módon közfeladatot ellátó szervezettel, munkatárssal, és mindenki maga is tehet azért, hogy a helyzet javuljon. Mindemellett olyan tudásátadás is történik, ami a nemzetközi és a hazai folyamatok korrupcióellenes és integritás-törekvéseit bemutatják.

## Hogyan beszélhetünk a korrupcióról?

Ezúttal vannak az általános tréningműfajon kívüli speciális feladataink is. A legtöbb tréningen abban is megállapodás születik, hogy az elhangzottakat bizalmasan kezelik, a felek ígéretet tesznek egymásnak arra, hogy az itt megszerzett ismeretekkel nem élnek vissza sem egymással szemben, sem harmadik félnél, tehát amolyan titoktartási fogalmat tesznek. Mindez megteremti a jó légkört, a nyílt, félelemmentes párbeszéd lehetőségét, fokozza a bizalmat.

Ám épp a titoktartás területén az integritás és korrupcióellenes tréning rendelkezik egy olyan vonással, amivel a többi valószínűleg nem, valamint épp a kormányzati, a helyi önkormányzati, valamint a rend- és honvédelem területén dolgozók nem átlagos polgárok. Tehát a témakör, és a munkakör együtt egy sajátos helyzetet teremt, melyben a szervezők egyáltalán nem gondolják azt, hogy nem kéne még egy átgondolásra felhívni a figyelmet. Nem magánbeszélgetésről van szó, és ezért fokozottan ügyelnünk kell arra, hogy felelősségteljes állításokat tegyünk, olyanokat, amelyek nem rágalmak, amelyeket, ha konkrét esetekből is szűrünk le, de ha nincsenek bizonyítékok, inkább általánosítva fogalmazzunk meg. Segítségül bemutatunk egy táblázatot, miként is lehet olyan állítást tenni, ami viszont a maga konkrétságában is megállja a helyét.

## 20.

|             | Mit tudunk? | Honnan tudjuk? | Mit nem tudunk? | Honnan lehet megtudni? |
|-------------|-------------|----------------|-----------------|------------------------|
| Mi történt? |             |                |                 |                        |
| Hol?        |             |                |                 |                        |
| Mikor?      |             |                |                 |                        |
| Miért?      |             |                |                 |                        |
| Hogyan?     |             |                |                 |                        |
| Ki-kivel?   |             |                |                 |                        |
| Mivel?      |             |                |                 |                        |
| Sorozat     |             |                |                 |                        |

Ha a forgatókönyvben javasolt táblázatot flipcharton kitesszük a falra, hivatkozhatunk rá, hogy bárkinek bármilyen története van, ha arról nincs bírósági ítélet, vagy ő tudjon minden táblázatos kérdésre válaszolni, vagy egyszerűbb, ha a konkrét példától elvonatkoztatva, a neveket és a helyet felismerhetetlen módon meséli el. A miért kérdésnél sokszor a mi tréningünk eseteinél az anyagi haszonszerzés a motiváció. Ezek bizonyítottsága ugyanakkor elvárható a részünkről, ha ilyen állítást teszünk egy konkrét személynél vagy intézménynél. Ugyanakkor nem csak anyagi motivációkkal lehet dolgunk, de ha egy eset megtörtént, a lehetséges motivációkat nyugodtan felsorolhatjuk.

A hogyan a cselekmény, az elkövetés módjára vonatkozik, ami minősíteni fog. Ehhez a minősítéshez jogunk van, ha a cselekmény elkövetési módjának valóságosságáról meg vagyunk győződve. Mindez természetesen megint csak akkor fontos, ha történetünk beazonosítható, nem kellőképp eltávolított egy konkrét esettől.

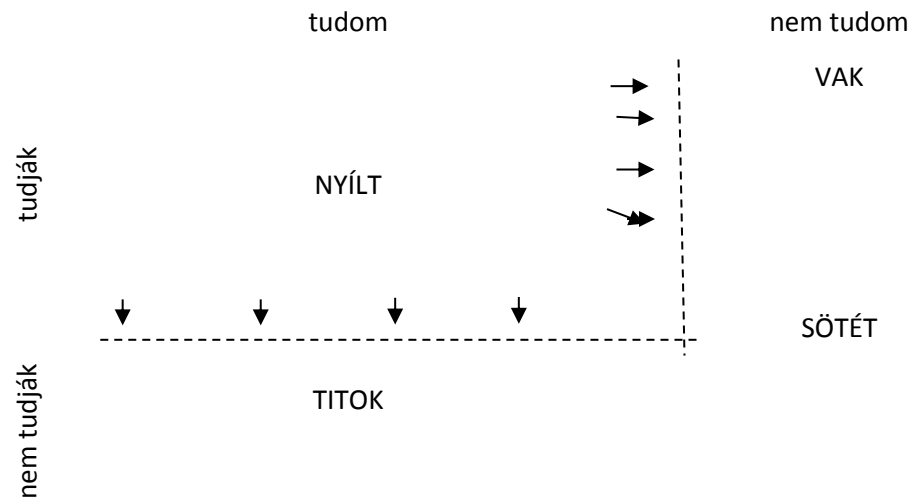
## 21.

A „sorozat” – talán a táblázatból legkevésbé megfejthető – pedig arra vonatkozik, hogy számos korrupciós történet voltaképp nem egy történet, hanem egymásra rakódó ismétlődésekből áll, életvitelszerűvé válik, esetleg fokozódik a súlyossága. Ezekre mindenképp érdemes odafigyelni, és nem elmenni mellettük, hiszen jogilag is, etikailag is, és elemző szempontból is érdekes lehet.

Indulási lehetőség, ha megkérdezzük, mit szólnának ahhoz, ha kiderülne, a tréningünket lehallgatják. Erről majdnem mindenkinek van valamilyen érzelmi reakciója, átgondoltabbá és felelősebbé teszi a fogalmazásaikat is, és eljuttatja a csoportot abba az állapotba, hogy tud úgy is beszélni, hogy az akár nyilvánosság előtt is vállalható legyen. Nem várt haszna ennek az indításnak, hogy a csoport és a tréner között kialakítja a kapcsolatot. Lehetőség van még a Johari ablakkal való indításra is, melyben szintén lehet értelmezni, hogy abban a tartományban szeretnénk mozogni, amit ismerünk, és másokkal is szeretnénk megosztani.

A tréning a résztvevők kommunikációjára és ennek megfelelően a közös tudásra épít. Az interaktivitás, illetve a tanulás négy fő dimenzióban megy végbe. Az egyén által ismert és a közösség részéről megismert tulajdonságok és információk az ún.: NYÍLT dimenzióban helyezkednek el. Az egyén által ismert, azonban a környezete előtt ismeretlen információk TITOK-ban maradnak. Az egyén által nem tudott, azonban a környezet által „detektált” tulajdonságjegyek képezik a VAK-FOLT-ot. A negyedik dimenzióban a személyiség azon szelete helyezkedik el, amely az ún. SÖTÉT oldal, vagyis a tudat-alatti, tehát ez az egyén és a környezete előtt is ismeretlen. Az interaktivitás és az együttműködés a NYÍLT dimenzió tágulását eredményezi a többi terhére. Tehát egyre több TITOK válik ismertté a környezet számára, illetve az egyén számára egyre inkább lehetőség nyílik az önismeretre, így egyre kevesebb VAK-FOLT-ja lesz. A tréning soha nem célozza a tudatalatti területeket, mivel a tréning célja alapvetően nem terápiás, kivéve ha kifejezetten ezzel a klinikai céllal tartják. Ki kell hangsúlyozni, hogy ez csak és kizárólag felkészült szakemberek (klinikai szakpszichológusok) közreműködésével végezhető. A tréning során azonban előfordulhat, hogy bizonyos mélyen fekvő tulajdonságainak, illetve személyiségünk bizonyos szeletei a NYÍLT dimenzióba kerülnek. Ennek megfelelően mindenkinek magának kell vállalnia a felelősséget, hogy milyen „tágra nyitja az ablakot”, vagyis milyen mértékben nyílik meg a csoport előtt.

## 22.



### Bevezetés az integritás fogalmába

A nyitás mindenképp igényli azt is, hogy orientáljuk a résztvevőket, körülbelül mit is jelent a kifejezés, miről is fog szólni a nap. Egy egyszerű hasonlaltal össze is vethető a korrupcióval. A betegség/egészséges életmód metafora szerint a betegség azonnali kezelést igényel, míg az egészséges életmód egy megtervezést, előre kijelölt célokat, életmódváltást. A korrupció megfékezése is azonnali beavatkozást igényel, míg az az integritás hosszú távú tervezést, előrelátást, értékrend váltást, új napi gyakorlatokat. Ahogy az egészséges életmód hozzásegít minket ahhoz is, hogy megelőzzük a betegséget, úgy az integritásmenedzsment is hozzásegít minket ahhoz, hogy megelőzzük a korrupciót. Ettől függetlenül természetesen még lesz korrupció, ahogy a betegségeket sem tudjuk elkerülni, csak valószínűségét csökkenteni. A világ a 80-es évektől fogva egyre inkább megelőzés, azaz integritáspárti.

## 23.

Ne várjuk azt, hogy a résztvevőknek az „integritás” fogalmáról bármilyen saját ismeretük legyen, a kifejezés még nem annyira bevett, és pláne nem hétköznapi. Ebben nekünk kell segíteni, de az első blokkban ennél többet nem is szükséges mondanunk, ezzel már el tudjuk helyezni mindenki kognitív térképén a fogalmat, és a nap során egyre tisztábbá fog válni.

## 24.

# Közszolgálati etikai dilemmák

---

A dilemma-gyakorlatok beindítják a gondolkodásmódot, és erkölcsi megoldások felé terelik a résztvevőket. A szkeptikusabbakat is meggyőzik arról, hogy az ember nem pusztán racionális érdekeit követő lény. Mivel a későbbiekben az integritásmenedzsment egy értékalapú gondolkodást feltételez, a megalapozás egyúttal egy olyan emberképet is vetít mindenki elé, akit nem pusztán az egyéni önző érdekei hajtanak.

Az etikai dilemmánál lehet így is, úgy is dönteni, lehet érvelni egy cselekvés vagy lépés ellen, vagy mellett, ezért technikailag előnyös két széket mutatni, ahová aszerint lehet ülni és beszélni, hogy ki melyik álláspont mellett van. A csoport általában megnyilvánul a dilemmák továbbgondolása, az esemény továbbszövése irányába is, ilyenkor vissza kell terelgetni a dilemmához magához. Kiülni a székre, és onnan érvelni meglehetősen stresszes, és igen gyakran nem is kerül sor rá, hogy bárki kiüljön. Ha azonban valaki nagyon magához ragadja a szót a helyéről, vagy következetlenül billeg, a székekre rá lehet mutatni.

## Szülész-nőgyógyász nehéz helyzetben

Ez az eset azon ritka morális felvetések közé tartozik, aminek nincs megoldása, ezt azonban csak az érvek és ellenérvek elhangzása után szabad elárulni. Még orvostikai megoldása sincs, noha szakmai kapaszkodó itt is lehet, pl. az, hogy a nő a „betege” az orvosnak, és nem a férfi, de ez itt nemigen segít.

Képzeld el azt a helyzetet, hogy egy szülész-nőgyógyász helyében van, és egy tragikus hírt kell közölnie. A csecsemő egy férfiágon öröklődő súlyos betegséggel született. Ebben az esetben minden újabb terhesség hasonló kimenetelű lehet, ám maga az előzetes vérvételből (vagy az önhöz került egyéb adatokból) tudja, hogy nem a férj a valódi apa. A páciense az asszony, nem a férfi, de a férfi tájékoztatója nélkül abban a hitben maradhat, hogy nem egészséges, utódot jobb, ha nem kíván nemzeni. Megmondja a férfinak, hogy aggodalomra semmi oka, nem ő az apa, aki ezután a megcsalás miatt lehet, otthagyná a nőt a sérült gyerekekkel, vagy pedig mivel a férfihoz nincs köze, az anya és a gyerek érdekeire gondolva nem szólna neki?

(Akár egy köztisztviselő is belekerülhet ugyanebbe a helyzetbe, például mert a gyámhatóságnál dolgozik, és valamiképp megtudja az apa igazi kilétét – mondjuk mert a segélyért folyamodó nő ezt elárulja neki. Elmondja ezt az apának, ezzel feltehetőleg szétszakítva a családot, vagy a gyerek és a nő érdekeit nézi?)



## 25.

### Katonák az afgán hegyekben (M.J. Sandel)

2005 júniusában a haditengerészet egy különleges egysége, amely Marcus Luttrell altisztból és három tengerészgyalogosból állt, titkos felderítő akcióra indult Afganisztánban, a pakisztáni határhoz közel. A feladatuk egy Oszama bin Ladennel közeli kapcsolatban álló talibán vezető felkutatása volt. A felderítési adatok szerint a célszemély 140-150 állig felfegyverzett harcost irányított, és egy faluban, a nehezen megközelíthető hegyi régióban tartózkodott.

Nem sokkal azután, hogy a különleges egység elfoglalta a harcálláspontját egy hegygerincen, amelyről a falu látható volt, két afgán paraszt botlott beléjük, száz mekegő kecskét hajtva. Velük volt egy kb. 14 éves fiú is. Az afgánok fegyvertelenek voltak. Az amerikaiak fegyverükkel mutatták, hogy a parasztok üljenek a földre, és aztán elkezdtek egymás között megvitatni, hogy mit kezdjenek velük. Egyfelől a kecskepásztorok fegyvertelenek voltak. Másfelől ha elengedik őket, azt kockáztatják, hogy az afgánok értesítik a Talibánt az amerikaiak jelenlétéről.

Ahogy a négy katona a lehetőségeket latolgatta, azzal szembesültek: nincs náluk kötél, amellyel a pásztorokat megköthetnék, hogy időt nyerjenek egy új búvóhely keresésére. Két alternatíva kínálkozott: vagy megölik, vagy szabadon engedik őket.

Luttrell egyik társa a mellett érvelt, hogy meg kell ölni a kecskepásztorokat: „Az ellenséges vonalak mögött akcióban veszünk részt, parancsnokaink utasítását hajtva végre. Jogunk van mindent elkövetni, hogy megmentjük az életünket. Katonai értelemben a döntés nyilvánvaló. Helytelen lenne szabadon engedni őket.”<sup>38</sup> Luttrell meghasonlott. „Lelkem mélyén tudtam, hogy a társamnak igaza van - írta visszaemlékezéseiben. - Természetesen nem engedhetük szabadon őket. A gond azonban az, hogy van egy másik lelkem. A keresztény lelkem. Éppen ezért valami azt súgta nekem, hogy helytelen lenne hidegvérrel megölni ezeket a fegyvertelen embereket.” Luttrell nem fejtette ki, hogy mit értett a „keresztény lélek” kifejezésen, de végülis a lelkiismerete nem engedte, hogy megölje a kecskepásztorokat. Övé volt a döntő szavazat, amivel elengedték őket (a három társa közül az egyik tartózkodott). Ezt a döntését keservesen megbánta.

Mintegy másfél órával azután, hogy elengedték a kecskepásztorokat, a négy katonát kb. száz, AK-47-es géppisztolyokkal és rakéta gránátvetőkkel felfegyverzett talibán harcos vette körül. A kibontakozó elkeseredett küzdelemben Luttrell mindhárom társát megölték. A talibán harcosok lelőtték a megmentésükre küldött helikoptert is, megölve a fedélzeten tartózkodó tizenhat amerikai katonát.

Luttrell súlyos sérülései ellenére túlélte az esetet, mert lezuhant a hegyoldalon, majd több mint tíz kilométert kúszott egy pastu faluig, amelynek lakói rejtegették őt a Talibán elől, amíg társai kimentették.

## 26.

Visszatekintve, Luttrell átkozza magát a szavazatáért, amellyel megkímélték a kecskepásztorok életét. „Ez volt a legostobább, legagyalágyultabb döntés, amit valaha életemben meghoztam - írja az esetet feldolgozó könyvében. - Valószínűleg nem voltam józan eszemnél. (...) Én tettem le azt a szavazatot, amely halálos ítéletünket jelentette. (...) Legalábbis ma így emlékszem vissza azokra a pillanatokra. Enyém volt a mindent eldöntő szavazat, és ez egész életemben üldözni fog, amíg el nem temetnek a kelet-texasi földbe.”

A katonák dilemmáját részben az a bizonytalanság nehezítette, hogy mi történik, ha elengedik az afgánokat. Egyszerűen mennek a dolgukra, vagy fellármázzák a Talibánt. Ám tételezzük fel, hogy Luttrell tudta, hogy a kecskepásztorok elengedése egy véres ütközethez vezet, amelyben tizenkilenc amerikai katona meghal, ő megsérül, és a feladatát nem tudja teljesíteni. Vajon másképpen cselekedett volna? Luttrell számára a válasz egyértelmű; meg kellett volna ölnie a kecskepásztorokat.

Természetesen lehetséges, hogy az afgán kecskepásztorok nem voltak a Talibán hívei. Talán semlegesek voltak a konfliktusban, vagy akár szemben is állhattak a Talibánnal, akiket arra kényszerítettek, hogy fedjék fel az amerikai katonák jelenlétét a környéken. Tételezzük fel, hogy Luttrell és társai biztosan tudták, hogy a kecskepásztorok nem akarnak ártani nekik, de a Talibán megkínózza őket, hogy elárulják, hol tartózkodnak az amerikaiak. Az amerikai katonák valószínűleg megölték volna a kecskepásztorokat feladatuk és sajátmaguk védelmében. De ez a döntés sokkal fájdalmasabb (és morálisan inkább megkérdőjelezhető) lett volna, mintha azt tudták volna, hogy a kecskepásztorok talibán kémek.

Sok film készült már arról, hogy az utilitarista haszonelvűség összeütközik az emberi méltóság és a szabadság értékével<sup>1</sup>.

### Egy önkormányzati vezető dilemmája

Egy nagyváros meghatározó politikai vezetői közül az egyik várospolitikussal, akiről mindenki tudta, hogy mélyen etikus és megvesztegethetetlen, a következő történt:

Irodájában felkereste őt egy osztályvezetőhelyettes, X úr, aki négyszemközti beszélgetést kért. A beszélgetés alatt azt jelentette, hogy felettese, az egyik osztály vezetője komoly kenőpénzeket fogad el, és oszt szét azok között a munkatársak között, akik a szóban forgó ügyek „elintézésében” közreműködnek. A

---

<sup>1</sup> Bruce Willis: A kód neve: Merkúr – Autista kisfiú megfejt egy titkosszolgálat által kifejlesztett kódot, az ő élete azonban többet ér, mint a nemzetbiztonság. Vagy a Robert Retford által alakított *Sakál napja* című filmben az olajválság, Amerika érdekei vagy a szólásszabadság dilemmája.

## 27.

politikus azonnal feljelentést tett. Vizsgálat indult, és kiderült, hogy a bejelentés igaz volt. Egyetlen meglepő részlet derült ki a bejelentés tartalmán túl: a bejelentő osztályvezető X úr is része volt a hálózatnak, és bejelentését valószínűleg csak azért tette, hogy a botrány miatt elmozdított osztályvezető pozícióját megszerezhesse.

Néhány hónappal később, amikor már folyt az eljárás, és vádat is emeltek X úr ellen, X úr újra megjelent a politikusnál, de most már ügyvédjével, az ügyben nyomozó tiszttel és az ügyészség képviselőjével. Mind a négyen azt kérték a politikusától, hogy újra négy szemközt beszéljen X úrral, mert X úr azt állítja, hogy az önkormányzat felső vezetésének korrupciós ügyeiről is vannak bizonyítékai, amiket azonban csak ezzel a feddhetetlen előéletű politikussal, és kizárólag négy szemközt (mindenféle hangfelvételt is elutasítva) hajlandó megosztani.

Mit tennél te a politikus helyében?

Milyen érdekek kerülnek a mérlegelés során konfliktusba?

Mi alapján lehet mérlegelni, hogy mit tegyünk?

Tapasztalataink szerint az első modulba nagyon nehezen fér bele mindez, a tréneri munkában szokásos összehangolódást, elköteleződést, napirendet, bemutatkozást, ismerkedést szűken kell mérnünk, de az etikai dilemmákkal foglalkozás meghálálja az ismerkedésből elvett időt. A forgatókönyvben ajánlott link megnézéséből már aligha tud hasznosítani bármit is a tréner, de háttértudásként sokat segíthet a politikai értékek közti különbségek elfogadásában.

### A két sheriff - (alternatív)

Az Amerikai Egyesült Államokban egy Texashoz közeli kisvárostól tíz mérföldre lévő mocsaras vidéken a helyi rendőrség két ember holttestére bukkant. A helyszíni szemle során nyilvánvaló volt, hogy a fiatal férfit és nőt brutálisan meggyilkolták, azonban az elkövető kilétére egyelőre semmi engedett következtetni. Mindkét áldozatot lőfegyverrel ölték meg, több lövéssel, valósággal kivégezték őket. A halottszemle adatai alapján megállapították, hogy az elkövetéshez használt lőfegyver egy nagy kaliberű vadászpuska volt, és a ballisztikai jelentés szerint hátulról, valószínűleg térdepelve érték őket a halálos lövések.

## 28.

A nagy erővel folytatott nyomozás azonban nem hozott sok eredményt. Az áldozatok évek óta együtt éltek békében. Kapcsolatrendszerükben féltékeny vagy haragos személyek nem voltak, tehát ezen a vonalon nem lehetett semmilyen eredményre jutni. A helyszínen való tartózkodásuk is ésszerűnek tűnt, hiszen mindketten természetjárók voltak. A motiváció körében a vagyoni haszonszerzés kizárható volt, mivel az áldozatoknál lévő értékek (készpénz, értékes fényképezőgép, bankkártyák stb) érintetlenek voltak. A helyszín közelében fellelték az áldozatok közös tulajdonát képező terepjárót, az áldozat férfi tagjának zsebében pedig az indítókulcsot. A gépkocsiban és annak környezetében semmilyen érdemleges nyomot nem találtak. A környéken előforduló összes vadásztársaság valamennyi tagját felkutatták és kihallgatták, eredménytelenül. A hónapokig tartó tanúkutatás eredményre nem vezetett. A Szövetségi Nyomozó Hivatal (FBI) a kezdetektől bekapcsolódott a nyomozásba, és valamennyi rejtélyes körülményt megvizsgálták, valamint a legjobb szakértőket vonták be az ügybe, mindhiába.

Három hónappal később a helyi sheriff helyettese a megyehatáron felfedezett egy kis faházat az erdő mélyén, amely gyalogosan mindössze néhány mérföldnyire esett a helyszíntől. A faházban senkit nem találtak, viszont az épületben a bűncselekménnyel összefüggő dolgokra bukkantak és megtalálták a feltételezett vadászpuskát is. Erről mobiltelefonon azonnal jelentést tettek a helyi sheriffnek. Ezzel párhuzamosan a kisváros határában közúti igazoltatás során egy fiatal férfit állítottak elő bódult állapotban történő gépjárművezetés miatt, akiről a rendőrállomáson kiderült, hogy a szomszédos sheriff fia, aki fél éve ismeretlen helyre költözött a szüleitől. A helyi sheriff, több évtizedes tapasztalata révén, összekapcsolta a hónapokkal ezelőtti gyilkosságot a helyettese által tett felfedezéssel és a szomszédos sheriff fiával. Hatodik érzéke azt súgta, hogy itt összefüggés van, és munkatársai csodálkozására az előállítási őrizetet meghosszabbította.

A két sheriff egyébként fiatal kora óta ismerte egymást, és jó szakmai, baráti kapcsolatban voltak. Mindkét férfi komoly presztízst és megbecsülést vívott ki a helyiekben, és egész életükben a hivatásuknak éltek. A helyi sheriff telefonon felhívta a kollégáját, és kérte, hogy jöjjön a hivatalba. Néhány óra múlva szemtől-szemben ültek egymással, és a sheriff részletesen beszámolt a gyanújáról. A szomszéd sheriff őszintén és nyíltan nézett szembe a tényekkel, és megerősítette a gyanút azzal, hogy fia ideiglenes tartózkodási helyét pont abban a faházban jelölte meg, ahol a gyilkos fegyvert is megtalálták. A kör bezárult, azonban a szomszéd sheriff fiát még nem gyanúsították meg a bűncselekmény elkövetésével. A gyanúsított vallomása a nyomozás szempontjából jelentős értékkel bír (nyomozástani szempontból a gyanúsított vallomása a bizonyítékok királynője), hiszen önmagában a tárgyi bizonyítékok nem biztos, hogy elégségesek a vádemeléshez. Ezzel mind a két rendőr tisztában volt. Ekkor a szomszéd sheriff kérte kollégáját, hogy néhány percet beszélhessen a fiával. A két férfi egymásra nézett, és a sheriff bólintott, annak ellenére, hogy a büntetőeljárásról szóló jogszabályok ezt nem tették volna lehetővé.

Néhány perc múlva a szomszéd sheriff kijött a fogdából, majd a fiatal férfit kihallgatták, aki a bűncselekmény elkövetését elismerte, és részletes, tényfeltáró beismerő vallomást tett. Az esküdtszék később bűnösnek találta őt, és a bíróság életfogytig tartó szabadságvesztésre ítélte a vádlottat.

## 29.

Milyen jogi és erkölcsi dilemmákat tartalmaz a történet?

Miért döntött úgy a sheriff, hogy a szomszédos kollégája kérésének eleget tesz?

Mikor léphető át a jogszabályok által húzott korlát?

A második modulban a korrupció körbejárását, meghatározását kívánjuk elérni. Csak egy munkadefiníciót alkotunk, nem tudományos vagy jogi precizításra törekszünk. Ennek felépítéséhez fontosnak tartottuk, hogy a demokrácia előnyei, működés módja, morális megalapozása megtörténjen. A milyen csoportban érzi jól magát az ember, dolgozik szívesen kérdéskör rávezet a magasabb szintű demokraciamegalapozáshoz. A túl rendetlen, és célok nélküli csoportban épp úgy nem keresi senki sem az ideálisat, mint a kreativitását lemerevítő félelemteliben. A csoporttipológiát egy vezetőket jellemző szociálpszichológiai kutatásból tudjuk összefoglalásként prezentálni az alábbiak szerint:

### A csoportok közérzete, eredményessége és a vezetési stílusok - Kurt Lewin tipológiája<sup>2</sup>

Arra a kérdésre, hogy milyen környezetben érzik jól magukat, ugyanakkor teljesítenek megfelelőképpen is a csoportok, régóta keresi a választ a tudomány. A csoportok némi leegyszerűsítéssel megelégtethetők a társadalom egészének is. Ez a leegyszerűsítés azonban azért torzít, mert a csoport hatékonysága egyáltalán nem független a feladat bonyolultságától, a helyzettől, s minden bizonnyal az őket alkotó emberek korábbi tapasztalatától és műveltségétől sem. Hierarchikus szervezetek, alacsonyabb végzettségi szint, katonai jellegű feladatok értelemszerűen inkább parancsra épülnek, kiélezett, nagy felelősséggel járó helyzetekben sincs lehetőség a demokratikus döntéshozatalra – pl. egy nagy tengerjáróhajó irányítása -, bár ez utóbbiak esetében vannak olyan szociálpszichológiai kutatások, melyek a vak engedelmesség rovására írják a katasztrófát.

A legismertebb és legelterjedtebb modell Kurt Lewintől származik, aki gyerekeket kért meg egy feladat elvégzésére (játékokat kellett készíteni), de a különböző gyerekcsoportokat kollégáinak vagy autokratikus, vagy demokratikus, vagy laissez faire módszerekkel kellett irányítani. Hogy a kollégák személyisége ne befolyásolja az eredményeket, mindegyik mindegyiket alkalmazta más-más csoportnál.

A három vezetési stílus alatt a következőt értették.

Tekintélyelvű:

---

<sup>2</sup> Csepeli György: Szociálpszichológia, Budapest, Osiris, 1997. 374-377.

## 31.

1. Minden irányelvet a vezető határoz meg, a csoport nem szólhat bele a döntésekbe.
2. A tevékenység menete bizonytalan, mert a vezető visszatartja az információkat.
3. A vezető rendszertelenül utasít és jelöl ki személyeket egyes feladatok elvégzésére.
4. Önkényesen büntet és dicsér.

### Demokratikus:

1. Minden közérdekű kérdésben, vita után, a csoport dönt, a vezető csak kezdeményez, „közvéleményt” teremt.
2. A tevékenység egésze közös vita alapján formálódik. A csoportcélok világosak. Ha a vezető tanácsára van szükség, ő mindig alternatívákat ajánl, melyek közül a csoport választ.
3. A csoport tagjai egymást szabadon választhatják, ki kivel akar dolgozni. A munkát a csoport osztja fel.
4. A bírálat és dicséret figyelembe veszi a csoport véleményét is, és objektivitásra törekszik.

### Laissez faire

1. A csoport mindenről maga dönt, a vezető minimálisan vesz ebben részt.
2. A vezető csak a feladathoz szükséges anyagokat adja át, és csak annyit mond, ha kérdezik hajlandó válaszolni, de a vitát nem irányítja.
3. Nem törődik a szervezéssel.
4. Nem avatkozik a munkafolyamatba, nem értékeli, nem dicsér, nem bírál.

### Eredmények:

A laissez faire helyzet a vezető közönye miatt és a feladat strukturálatlansága miatt igen rossz eredményeket szült, a rendelkezésre álló idő 33%-ában dolgoztak csak a fiúk, de rossz volt a végzett munka minősége, a feladat iránti érdektelenség jellemezte őket, sőt nem is érezték magukat jól, átbeszélgették az időt, játékos agresszióba sodródtak stb.

## 32.

A demokratikus vezetésnél az idő 50%-át töltötték munkavégzéssel, erős munka iránti érdeklődés jellemezte őket, a vezetőknek nem kellett a helyiségben lennie, hogy a fiúk dolgozzanak, az eredmények kreatívak voltak és színvonalasak, és a résztvevők jól is érezték magukat. Kevesebbszer használták az „én” kifejezést, törődtek a csoporttal, nagyobb volt a figyelem a csoporttulajdon kímélésére is.

Az autoriter csoportokban 74% volt a munkával töltött idő, de agresszív légkör uralkodott, szitkozódás, hengegés, bűnbakkeresés kísérte az aktív részvételt. Amikor a vezető kiment, a feladattal foglalkozás visszaesett 29%-ra. A csoportok eltérően reagáltak erre a vezetési stílusra, voltak behódoló és ellenszegülő csoportok.

A modell azt sugallja, hogy csak egy királyi út létezik, de a valóság ennél sokkal komplexebb, a vezetési stílusoknak is jóval több árnyalata létezik (gondoljunk pl. a feladatorientált versus kapcsolatorientált vezetési stílusra), és a mikro és makro szint összekapcsolása sem problémamentes. De még ha a modellt el is fogadjuk a maga sugallt értéktartalmaival együtt, akkor is meg kell állapítanunk, hogy mindegyiknek van előnye és hátránya. Ezek közül az autoriter előnyeit-hátrányait emeljük ki, mert a másik kettőnél ezeket már implicit megfogalmazzuk.

### Autoriter

*Előnye:* világos feladatokkal jár, és megbízhatóságot kölcsönöz a vezetésnek, kielégíti a valahová tartozás szükségletét, biztonságérzetet ad.

*Hátránya:* alig nyújt lehetőséget az önmegvalósításra, a frusztráció érzése állandó a korlátozások miatt.

*Eredmény:* leépül a munkamotiváció. Csökken a beosztottak felelősségérzete, nehezen alakul ki jó munkahelyi légkör, a feladatok felszivárognak, több munkát adva ezzel a vezetőknek. A jobbak elhagyják a csoportot, vállalatot, intézményt, országot.

## A korrupció definíció levezetése demokráciából

A korrupció a magyar köztudatban leginkább jogi kategóriaként jelenik meg. Ez a felfogás kapcsolódik ahhoz a – Kelet-, Dél- és Közép-Európában elterjedt - téveszméhez, hogy a jog alapján egyrésztől pontosan meg lehet határozni, hogy mi jó és mi rossz, másrésztől a jog eszközeivel lehet/kell vezetni a társadalmi folyamatokat. A korrupció kérdéskörében mindkét feltételezés illúzió: egyrésztől a jog eszközei nem adnak minden helyzetben egyértelmű válaszokat, másrésztől a szabályozás és szankcionálás magában nem elegendő a korrupciós jelenségeket elfojtására. A mi esetünkben további érv arra, hogy ne a jogi definíciókból induljunk, hogy célközönségünk meghatározó része nem jogász.



## 33.

A 2008-as Korrupció elleni stratégia tervezete a korrupciót olyan jelenséggként definiálja, amely során személy vagy személyek előnyszerzés céljából, előzetesen definiált jogi vagy etikai szabályokba ütköző olyan magatartást tanúsít, melynek során:

- a rájuk ruházott közhatalommal élnek vissza,
- avagy a közintézmények működésével kapcsolatos rendellenességeket okoznak,
- vagy közpénzek felhasználásával kapcsolatosan tanúsítanak olyan magatartást,

hogy ezáltal társadalmilag és/vagy jogilag tiltott kedvezmények keletkeznek.”

Ez a definíció alapvetően a jog, és az írott szabályok megsértésére helyezik a hangsúlyt. Vagyis a bűnre, amit tudatosan, „előnyszerzés céljából” követnek el. Ha mi integritásról akarunk beszélni, akkor nekünk nemcsak azokról a folyamatokról kellene beszélnünk, amelyekről mindenki tudja, hogy bűnösök. Nekünk meg kell érteni azokat a folyamatokat is, amelyeket néhányan már észre sem vesznek, amelyek nap mint nap előfordulnak a közigazgatásban, amelyek során a demokratikus és közszolgálati értékek sérülnek, amelyek kárt okoznak. Azokról a folyamatokról is kell beszélnünk, amelyek részei lettek a működésnek, amelybe belesodródnak vagy belekényszerülnek ez emberek. **Az integritásmenedzsment célja, és a kurzus módszertani megközelítésének egyik fontos alapvetése, hogy a kurzus alatt nem bűnösöket keresünk, hanem azokra a folyamatokra koncentrálunk, amelyek lerontják és megmérgezik a közigazgatást, és csökkentik a közhatalomba vetett bizalmat.**

Ehhez a célhoz a 2008-as Korrupció elleni stratégia tervezetének megközelítésén két okból érdemes túllépni a tréning munkadefiníciójának kialakításakor. Egyrésztől azért, mert nem minden résztvevő rendelkezik jogi tudással, így a nyílt párbeszédetől való kézenfekvő menekülő úttá válhat a jogi referencia. (még akkor is, ha a szövegben a jogi mellett az etikai referencia is benne van.) Ha valaki én-védelem okán ki akarja kerülni a kérdéseket jogi ismeretei hiányára fog hivatkozni. Másrésztől azért nem jó ezzel a definícióval dolgozni, mert korrupció kapcsán olyan jelenségekről beszélünk, amelyek egy része sok résztvevőt érint, és sok olyat, aki belesodródott, és úgy érzi, hogy amit tesz, azt a szervezete „szokásai” legitimálhatják. Épp azt akarjuk megmutatni, hogy sok gyakran ismételt döntés és működésmód is ellentmond a közjó szolgálatának, és az aktuális rendszerünk nem ellenálló a korrupciós folyamatokkal szemben. Könnyen lehet, hogy a résztvevők egy része napi gyakorlata során olyan döntéseket hoz, amiket a tréning alatt újra fog gondolni. Éppen ez a cél. Akár az is lehet, hogy valamely módon – akár anélkül, hogy észrevette - belevonódott nem kívánatos folyamatokba. A büntudat felébresztése én-védelmet és erős racionalizációt indíthat el, és ezzel akadályává válhat a nyílt párbeszédnek.

Ahhoz, hogy konstruktív párbeszédet tudjunk teremteni fontos:

- a jogi kategóriákon, és az el/megítélésen túllépni, a résztvevőket a bűn/szégyen és én védelem/racionalizáció csapdáiból kiszabadítani, és egy elemző megközelítésben a korrupciós jelenségek következményeire, és belső logikájának elemzésére irányítani a figyelmet.
- meg kell értetni, hogy a korrupció nemcsak morális kérdés. Nem a korrupt személyekre, hanem a korrupt rendszerekre kell a figyelmet irányítani!

## 34.

- Meg kell értetni, hogy a korrupciós helyzetet nem a jó vagy rossz emberek, hanem a monopólium és diszkréció, az átláthatóság és számonkérhetőség hiánya jellemzi.
- A korrupció olyan folyamatokat indít, amelyek eltérítik a közszolgák figyelmét eredeti céljuktól, a köz - vagyis az emberek - szolgálatáról.
- És el kell jutni a résztvevőkkel addig, hogy tisztázott legyen az összefüggés a korrupció és a demokrácia minősége, az emberek kiszolgáltatottsága, megalázott helyzete között.

Ahhoz, hogy ezeket a célokat el tudjuk érni, a korrupció definícióját a demokratikus alapelvekhez kötjük. Gondolatmenetünk célja azt megmutatni, hogy a demokratikus alapelvekből el lehet jutni a korrupció olyan értelmezéséhez, ami támpontot adhat ahhoz, hogy el tudjuk dönteni mi helyes és mi nem. Segít a „már észre sem vett” minták és szokások újragondolásához, és ahhoz, hogy a racionalizáláson és a kulturális relativizmusba való menekülésen túljussunk.

Nem kérdés, hogy a korrupcióról a demokratikus rendszer keretei között szeretnénk gondolkozni. Az már nem annyira egyértelmű mindenki számára, hogy a korrupció mennyire szoros összefüggésben áll demokráciával, vagyis milyen mértékben ássa alá a demokratikus működést. A pilotok tapasztalata is azt mutatta, hogy a résztvevők demokrácia- fogalma gyakran zavaros, és a napi politikai csatározások során alkalmazott torz diskurzuselemek beépültek a fogalomba. A pilotok során, amikor a demokrácia jellemzőiről kérdeztük a résztvevőket, általában az egyik első résztvevői definíció az volt, hogy a demokrácia „a többség uralma”. Elkeserítő volt, hogy könnyen elfogadták volna a csoportok azt a felfogást (ami látszólag elterjedőben van), hogy ha a többség választott, az azt is jelenti, hogy a megválasztott politikusnak saját választói érdekeit kell, amennyire lehet, előtérbe helyezni. Vagyis a politikus teljesen legitim célja a támogató közösség előnyhöz juttatása.

Ennek a torz demokrácia- fogalomnak a megtörése nélkül nem lehet semmiféle felvilágosult módon közelíteni a korrupcióhoz és integritáshoz. Hiszen **az integritás pont abban különbözik az anti-korrupció, főleg szabály és szankció alapú korábbi megközelítésétől, hogy értékalapra helyezi a megközelítést és elemzést, és módszereiben a szabály és értékalapú eszközöket egyensúlyba hozza.** Ezt a megközelítést nem lehet a megalapozó demokratikus értékek ilyen mértékű félreértésére alapozni.

**Ezért fontos a tréninget a demokrácia fogalom tisztázásával indítani,** és ezért nem lehet szó nélkül hagyni a „többség uralma” képzetet, mert ha ezt elfogadnánk, nem tudnánk mire építeni a korrupció definíciót.

Természetesen a tréneren múlik, hogy mennyire egyszerűsítő formában, vagy elvi magyarázattal próbálkozik. A leginkább leegyszerűsítő megközelítésben, akár a manapság népszerű focicsapat hasonlatot is lehet használni: képzelj el, hogy amikor a csapatkapitányt a csapat választja, és a megválasztott kapitány

## 35.

elkezdi azokat előnybe részesíteni, akik őt választották. A gyengébbek is bekerülhetnek a kispadról, és a nem rá szavazókat elkezd kiigolyózni. Milyen eredményeket jósol ez a stratégia?

Komolyabb politológiai magyarázat nélkül is – akár ezzel a végletesen leegyszerűsítő hasonlattal is – érthetővé tudjuk tenni a „többség uralma és legitim előnyei” képzetek tarthatatlanságát. Ráadásul ahhoz is eljutottunk, hogy **a demokráciát nemcsak procedurális, hanem a szubsztantív célokhoz is kötjük.**

Természetesen a hasonlatot csak azért írtam ebbe a segédletbe, hogy ne rettenjen vissza a témától az, aki esetleg úgy érzi, hogy ehhez a beszélgetéshez mindenképpen komoly politológiai felkészültség kell. Alapvetően meggyőződésem, hogy minden oktató le tudja ezt a beszélgetést, nemcsak végletesen leegyszerűsített formában vezetni, ha felkészül vagy a hivatkozott cikket elolvassa.<sup>3</sup>

Javasolt munkadefiníciónk a demokráciához:

### **DEMOKRATIKUS ALAPELVEK: A POLITIKAI KÖZÖSSÉG KÉPVISELETE ÉS VEZETÉSE**

- A hatalom birtokosa az állampolgár, aki időszakosan átruház döntési jogokat a megválasztottaknak
- A képviselet alanya a teljes politikai közösség
- A vezetés feladata a közjó és közcélok megvalósítása
- A közjót a korábbi politikai megegyezések határozzák meg, de alapja az:
  - Átláthatóság és számonkérhetőség
  - Fenntarthatóság (a jövő generáció iránti felelősség is)
  - Jogegyenlőség
  - Joguralom

A definíció egy tiszta logikát tükröz, ami gyakran nem tudatosul az emberekben, és sajnos az iskolában sem oktatják a felnövő nemzedékeknek. A modern demokratikus rendszerben:

<sup>3</sup> Fröchlich Johanna: A demokráciafogalom értelmezési tartományának bővítése: relativizálódás vagy garancia? *Iustum Aequum Salutare*. VI. 2010./3. pp. 17-24

## 36.

1. A hatalom birtokosa az állampolgár, aki csak időszakosan ruházza át ezt a hatalmat a politikusnak. Ezért van az állampolgárnak joga az átláthatóságra, kontroll lehetőségére és a számonkérésre.
2. A megválasztott politikus nem érdekcsoportjáért felelős, hanem mindenkéért. (minden állampolgárért vagy a teljes politikai közösségért, a népért<sup>4</sup>) Ez attól függetlenül felelőssége, hogy egy állampolgár rá szavazott-e.<sup>5</sup>
3. A politikusnak a korábban nyilvános vitában meghatározott<sup>6</sup> értékeket, elveket és célokat kell megvalósítania. Ezek a közmegegyezések a közjóról és közcélokról.
4. A közigazgatást kizárólag a kimunkált, és kinyilvánított közcélok megvalósítására használhatja, amire rálátást kell biztosítania a hatalom birtokosainak – a közösség tagjainak.
5. A demokrácia nemcsak procedurális elemekre (a folyamat és döntések szabályaira vonatkozó) épül, hanem szubsztantív céljai is vannak: a fenntarthatóság és a közjó elemeinek előmozdítása. Mivel a procedurális elemek – bár feltételei a demokratikus működésnek - de magukban nem garantálják az eredmény minőségét (tartalmi helyességet)<sup>7</sup>, az értékek és meghatározott célok érvényesítése része a demokratikus feltételrendszernek.<sup>8</sup>
6. A demokráciában az állampolgárok is ennek az érték-közösségnek a tagjai, akik szintén a kialakult értékek, elvek és eljárások alapján gyakorolhatják jogaikat, és teljesítik kötelességüket.

Amennyiben sikerül a résztvevőknek átadni ezt a demokrácia felfogást, és elfogadtatni annak értékét, akkor biztos lépést tettünk legalább a csoportunkban a „többség uralma” képzet diszkreditálása felé, és megalapoztuk egy olyan korrupció- fogalom bevezetését, amely iránytű/vonatkoztatási alap lehet a korrupciós jelenségek azonosításánál, és az integritás fogalom bevezetését is előkészíti.

---

<sup>4</sup> A vagy reláció azért, mert különböző – monista és pluralista demokrácia felfogást tükröznek a fogalmak. Ebbe a gondolatmenetbe azonban mindkettő beleilleszhető, mert a következtetéseknek nem mond ellent.

<sup>5</sup> Ennek a kitételnek mind procedurális, mind szubsztantív értelme is van.

<sup>6</sup> Mivel a különböző kérdésekben nem eshet egybe mindenki álláspontja, szükséges a vélemények ütköztetésének lehetősége, a nyilvános vita, feltételeinek biztosítása (információ és részvétel) az állam feladata.

<sup>7</sup> Valószínűleg nem igényel hosszabb bizonyítást, hanem elég a résztvevők tapasztalataira, vagy korábbi tanulmányaira utalni ahhoz, hogy megértessük, hogy nincs olyan társadalmi eljárás, ami biztosan jó eredményre vezet. (a részvétel magában nem biztosítja a döntés helyességét, biztosan csak az elfogadottságot növeli). Amennyiben ez mégsem elég, utalni lehet Rawls tökéletlen eljárási igazságosság fogalmára.

<sup>8</sup> Fröhlich Johanna: A demokráciafogalom értelmezési tartományának bővítése: relativizálódás vagy garancia? *Iustum Aequum Salutare*. VI. 2010./3. pp. 17-24.

## 37.

### Korrupció munkadefiníció a közszférára:

- Olyan viselkedés, amely eltér a köz szolgálatához (politikai vagy végrehajtó) kötődő szabályoktól annak érdekében, hogy
  - ANYAGI, HATALMI vagy STÁTUSZ előnyöket biztosítson
  - MAGÁN-(személyes, családi, baráti) vagy CSOPORT- (gazdasági, világnézeti-, etnikai-, párt-, szakmai stb.) érdek szolgálatában

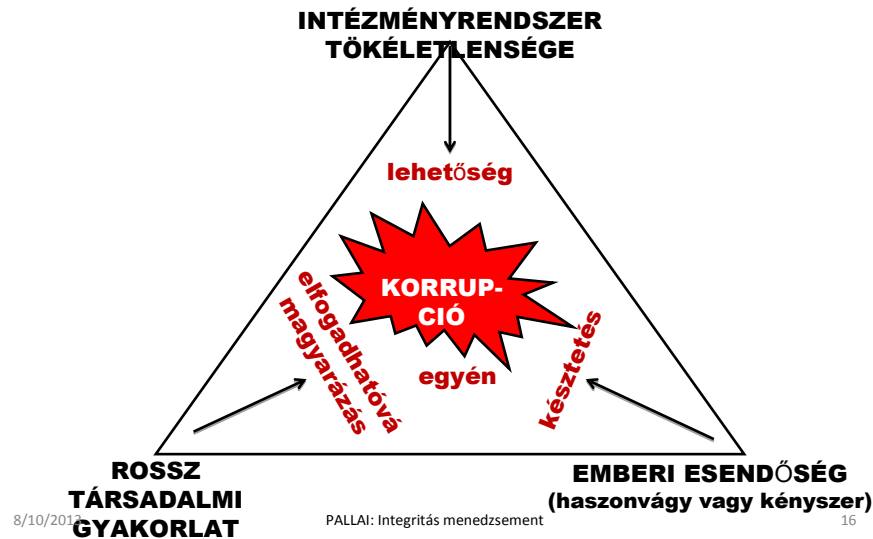
**A korrupció ebben a definícióban nagyon egyszerűen megítélhető a közérdektől való eltéréseken keresztül.** Ez higgadt elemzésre alkalmas megközelítés. Ugyanakkor a demokratikus elvekhez való kötés az integritás és integritásmenedzsment értékalapjának előkészítését is megalapozza.

### Korrupció-meghatározás

A korrupció meghatározásához és körbejárásához többféle módszert alkalmazunk, a demokráciafogalomból való kiindulás lehetőségét, az esettanulmányt (Döge), a korrupcióellenes lépések nemzetközi történetét vagy a „szerinted mi segíti egyéni-intézményi-kulturális szinten” a korrupciót, illetve a klientizmus, nepotizmus, favoritizmus kifejezések ismertetését. Cressey háromszögét úgy készíthetjük el, hogy a Döge kapcsán a mi segítheti, miként kerülhető el kérdésekre adott válaszokat (post iteket) csoportosítva helyezzük el, majd csak ezután nevezzük nevén a háromszög pólusait. Annak megfejtését, hogy a háromszög melyik része alakítható jogi, és melyik értékalapú eszközökkel, megint a résztvevőkre lehet bízni.

## KORRUPCIÓ FELTÉTELEI

© DONALD CRESSEY: THE FRAUD TRIANGLE NYOMÁN



Ha azon kezdünk el gondolkodni, hogy milyen egyéni tulajdonságok tehetnek valakit veszélyeztetetté (örömelvűség, befolyásolhatóság, nagyravágyás stb.) máris könnyen megragadhatóvá válik a pszichológiai szint. A következő társas helyzetek leírásában megragadható veszélyeztetettség (hosszú távú kapcsolat ügyfél és ügyintéző közt, egymás közti magas bizalom, kiegyensúlyozott erőviszonyok stb.). Ez volna a szociálpszichológiai szint. A harmadik egy szervezetszociológiai szint, ahol a korrupció veszélyét növelő tényező, ha nincs belső ellenőrzés, ha nem átláthatóak a folyamatok, ha monopóliumok jönnek létre. A legfelsőbb szint pedig egy kulturális, melyben olyan értékeket ápolnak, ahol a korrupciós ügyek bejelentése elítélendő, ahol a tanult tehetetlenség elterjedt, vagy éppen cinikus („a rendszer átláthatatlan, hatással nem lehetek rá úgysem”), vagy épp rögzült korrupciós szokások uralják (illik ajándékot adni pl. hálapénzt).

A korrupcióellenes történet ismertetése megtalálható a résztvevői kézikönyvben és a kiosztható handout-ok közt. Természetesen a handout-okat az elhangzott előadás után adjuk át. Sokszor nincs is lehetőségünk olyan részletesen elmondani az eseményeket – pl. itt sem érdemes felsorolni az összes évszámot és szervezetet -, de jó, ha tudunk valamiféle ívet felmutatni. Például utalhatunk arra, hogy a nemzetközi szervezetek egy új paradigmára szorultak,

## 39.

nevezetesen, hogy már nem lehet egyes országok magánügyeként kezelni a kérdést, de a szuverenitás is fontos, ezért inkább ajánlások, önként vállalt kötelezettségek irányába kellett elmozdulni.

A korrupciós blokkot azzal zárjuk, hogy ismertetjük Gujarat példáját. Ez egy történet, és itt a cél az, hogy a történet tanulsága is világossá váljon, mely szerint a korrupció engedélyezése és tolerálása végül a közösség érdekeinek, az emberek szolgálatának teljes elfelejtéséhez vezethet. A kapcsolatokban jól járnak piaci szereplők, egyes politikusok, és közszoigák, de akármennyire is demokrácia az államforma és a működésmód, az emberek kimaradnak, és érdekeik háttérbe kerülnek. Gujarat példája ugyanakkor népirtásig megy el, amire egyfelől mondhatjuk, hogy a történet hatásvadász. Hatásvadász, de egyúttal valóságos történet, másfelől viszont ha nem is fut ilyen végletekbe a korrupció, lényegileg ugyanezek a következmények másutt is.

## HARMADIK MODUL

---

A harmadik modul az integritásról kíván szólni, arról, hogy miként érdemes összerendezni egy közintézményt, majd menedzselni ahhoz, hogy minél jobb legyen ott dolgozni, hogy minél inkább tudja mindenki mi a feladata, és annak mi a társadalmi haszna, és hogy minél ellenállóbbá váljon a közösség a korrupcióval szemben. A harmadik modulban jutunk el a szabály- és értékalapú egyensúly megteremtésének fontosságához, s ekkor kerül ismertetésre a hazai lépéssorozat, mely illeszkedik a nemzetközi trendekhez.

### Az integritás fogalma

Az integritás értékvezérelt magatartást jelent. A magánéletben akkor mondjuk, hogy valaki integritással rendelkezik, ha tudatos és konzisztens értékrendje van, továbbá döntéseit és cselekedeteit ezen értékek vezetik.

*„A közszférában dolgozó személyek vonatkozásában az integritás lényege, hogy az adott alkalmazott magatartása, viselkedése – adott helyen és időben – illeszkedik az őt körülvevő szervezeti éthoszhoz. Az állami és önkormányzati alkalmazottak esetében az integritás nyilvánvaló módon, elsősorban a közszolgálati értékekhez való mind tökéletesebb hasonulást jelentheti. E tekintetben a követelményeket az Alaptörvény, a közszolgálatra vonatkozó jogszabályok, a belső szervezeti és etikai normák, munkaköri leírások, végeredményben pedig a mindenkori társadalmi elvárások határozzák meg. Ezek alapján feltétlenül értéket képvisel*

- *a megfelelő szakmai felkészültség,*
- *a pártatlanság és elfogulatlanság (objektivitás),*
- *a jogszabályok betartása,*
- *az erkölcsi feddhetetlenség és*
- *a közösségi érdekek előtérbe helyezése az egyéni érdekekkel szemben.” (Klotz-Sántha, 2013: 15-6)*

Az integritás nemcsak személyes, hanem szervezeti szinten is értelmezhető, vagy akár az egész közigazgatási rendszerre is. Ebben az esetben is azt jelenti, hogy az adott szervezet a kinyilvánított értékei és elvei szerint működik. A közigazgatás egésze így értelemszerűen a demokrácia alapelvei szerint (ld. a Demokrácia és korrupció segédletben). A közigazgatási szervezetek esetében az integritás az alapító által meghatározott szervezeti célokhoz és elvekhez köthető.

*„Szervezetekre és intézményekre vonatkoztatva a fogalom lényege, hogy az integritás alapon működtetett szervezet a rendeltetésének megfelelően látja el feladatait; működése átlátható, elszámoltatható, tisztességes, etikus, feddhetetlen, sebezhetetlen. A követett értékek, célok és az egyes személyek viselkedése összhangban áll, a szervezetek és munkatársaik minden szükséges lépést megtesznek, hogy a követett értékeknek megfelelően végezzék munkájukat.*



## 41.

*A közigazgatási szervek esetében az integritás azt jelenti, hogy az adott intézmény működése megfelel a szervet létrehozó jogszabályban meghatározott közérdekű céloknak (közfeladatok ellátása). A közigazgatási szerveket tehát döntő módon megkülönbözteti más piaci szereplőktől, hogy működtetésük esetében az alapvető kérdés a társadalmi rendeltetésüknek való megfelelés, és csak ezt követően mérleghetők a gazdaságossági és hatékonysági szempontok.” (Klotz-Sántha, 2013: 16)*

Az a közigazgatási szervezet, amely érzékelhetően konzisztens módon működik a nyilvánított értékeivel, létrehozza azokat a körülményeket, amelyekkel intelligensen tud szembeszállni a korrupciós kihívásokkal és céljaival, bizalmat kelt az állampolgároknak és ügyfeleiben. Ez a gondolatmenet az alapja az integritás-fogalom egyik legfontosabb definíciójának:

*„az integritás azoknak a jellemzőknek az összessége, amelyek a közigazgatásba és az adott közigazgatási szervezetbe vetett bizalom erősítését szolgálják a külső és belső szereplők szemében”. (Integrity Action, 2012: 15)*

A definíciók jól mutatják, hogy az integritás több mint a korrupció hiánya. Az integritás megbízhatóságot jelent. Az állampolgárok és más szereplők számára bizonyosságot ad, hogy a közszféra (a politikai és a végrehajtó hatalom) a szabályokkal és a lefektetett elvekkel konzisztensen dolgozik a közcélok érdekében.

## Az integritásmenedzsment

Az integritásmenedzsment szervezeti szinten a szervezet integritását biztosító irányítást jelent, olyan eszköztárat, amely biztosítja, hogy a szervezet a közjó érdekében működjön.

Az integritásmenedzsment a közszférában négy pilléren nyugszik: az átláthatóságon és számonkérhetőségen, az etikán, a felkészültségen és a korrupció kizárásán:

- **Az átláthatóság és számonkérhetőség** azt jelenti, hogy a rendszer az érdekeltek számára lehetővé teszi, hogy működését és folyamatait nyomon kövessék, hogy azt teszi a szervezet, amit mond, és proaktívan reagál a legitim belső és külső elvárásokra
- **A felkészültség** azoknak a szakmai kompetenciáknak az összességét jelenti, amelyek lehetővé teszik, hogy a szervezet jól tegye a dolgát.
- **Az etika** azt jelenti, hogy etikusan, a közjó szem előtt tartásával teszi a szervezet a dolgát.
- A lenti képletben a K pedig a **korrupció kizárását** jelenti.

A tréning során használt képletben az  $\bar{I}$  az összhangot jelenti. Vagyis az integritás az átláthatóság, felkészültség és etika összhangjának „függvénye”.

$$\bar{I} = \bar{ö} (\bar{Á} \bar{F} \bar{E}) - k$$

## 42.

A képlet jól mutatja, hogy bár az integritást értékalapú működésnek definiáltuk, és fenntartjuk, hogy az etikus működés elengedhetetlen, de azt is látni kell, hogy az etikus működés magában nem elegendő a közcélok szolgálatára. A szakértelem azonos súllyal áll az etika mellett. A szervezetnek rendelkeznie kell mindazokkal a kompetenciákkal, amelyek a szakszerű és hatékony működéshez kellenek. Az átláthatóság és számonkérhetőség pedig az a társadalmi kontroll, ami akkor segíthet, amikor belülről mégsem sikerülne.

Az integritás kétségtelenül pozitív dolog. Azonban azt is látni kell, hogy az integritás nem abszolút kategória, ami vagy van, vagy nincs. Minden szervezetben van valamilyen fokú integritás, és nincs olyan szervezet, amely teljesen integráns. Míg abszolút integritás nem elvárható, az viszont jogos kíváncsi, hogy a szervezet aktívan tegyen saját integritása erősítéséért, és folyamatosan elemezze a változó környezetet, és azt, hogy a folyamatos változások milyen új kihívásokat jelentenek a szervezet számára.

Az integritásmenedzsment másik sajátossága az, hogy nem okvetlenül azonos elemekre épül az integritás az egyik szervezetben és egy másikban. Nincs bárhol alkalmazható stratégia az integritás erősítésére. Legjobb esetben is csak ilyen stratégiák alapvető elemei összegezhetőek. Minden szervezetnek saját magának kell megtalálnia azt az utat és azokat a lépéseket, amelyekkel az integritás optimálisan erősíthető.

Nincs ugyanis tökéletesen működő közigazgatási szervezet, minden közigazgatási szervezetben vannak diszfunkciók és korrupciós kockázatok, és a munka során felmerülnek etikai dilemmák. Ahogy a korrupciós jelenségek is állandó átalakulásban vannak, az integritást erősítő eszközöknek is finoman kell reagálniuk a korrupciós folyamatok és környezeti kihívások változásaira.

A szervezet integritásának fejlesztése nem egyszeri projekt, hanem folyamatos cél. Felkészültséget igényel, a kockázatok és korrupciós lehetőségek elemzését, és azoknak az eszközöknek, struktúráknak és folyamatoknak a kidolgozását tekintve, amelyek az integritást erősítik. Ebben a rendszerben az átláthatóság és az elszámoltathatóság a biztosíték arra, hogy van kontroll és megalapozható a bizalom.

## Lessing dependencia-elmélete

Az integritás személyes és intézményi szinten is megragadható, s bevezetőként egy történetet mesélhetünk el, mely valóban meseként is van megfogalmazva.

Képzeld el egy fiatal demokráciát, ahol egy szomszédos ország királya ajándékokat küld a parlamenti képviselőknek (bor, nők, pénz, ékszerek...) a képviselőket jobb élethez segítik az ajándékok. Rájönnek, hogy jobban élnek, és ebben az új ajándékok szerepet játszanak. Szeretnék megőrizni az ajándékforrást. Kialakul a hatodik érzékük arra, hogy munkájuk során mik kockáztatnák az ajándékforrást. Elkerülik ezeket a kérdéseket. Megpróbálják elégedetten hagyni a szomszédos királyt. Még akkor is, ha konfliktusba kerülnek egyes döntéseik saját népük érdekeivel (Lawrence Lessing: Republic lost,

## 43.

2011 könyve alapján). A dependencia-elmélet lehetőséget ad arra, hogy utaljunk más típusú dependenciákra, melyek szintén hatékonyságunktól fosztanak meg, és etikailag is leéíthetnek.

Mi történhet ebben a helyzetben? Elképzelhető, hogy a király ajándékai eltérítették a képviselőket a közérdektől? Igen, ez könnyen elképzelhető. Könnyen elképzelhető, hogy a köz szempontjából szub-optimális döntéseket hoztak, amikor a király kedvében is próbáltak járni. Finom lehetett az átmenet, de megtörténhetett az eltérítés, és szép lassan beépültek az ajándékok az életükbe. Már hiányoztak volna, ha megszűnnek. Szintén Lessing ezt a dependencia (függőség) állapotának nevezi. (Dependencia az alkohol/kábítószer függőség állapotával párhuzamban) A függőség lassan alakul ki, de amikor kialakult, akkor a „normális állapotá” válik. Az elvonás fájdalommal, súlyos problémákkal, komoly hiányjelenségekkel jár. Így azután a dependens újra és újra a dependencia forrásához nyúl, még akkor is, ha tudja, hogy nem kellene. Lessing hasonlata az, hogy „majom ül a hátán” és olyan dolgokat diktál, amik a dependens számára se racionálisak, vagyis józanul nem kívánatosak.

Nemcsak az egyén válhat dependenssé, de a szervezetek is kerülhetnek olyan függőségi viszonyokba, amelyek eltérítik eredeti céljaik megvalósításától. Amennyiben egy közigazgatási szervezet kerül ilyen helyzetbe, akkor „racionális” stratégia az elkendőzés. Azoknak a hidaknak a felégetése, amelyeken keresztül az állampolgárok ráláthatnak a diszfunkcionális működésre. A dependens szervezetnek fel kell égetnie a hidakat a közösség/állampolgárok és a szervezet között, ami annyit jelent, hogy a közérdektől való eltérés után további demokratikus alapelveket szeg meg: az átláthatóságot és ezen keresztül az elszámoltathatóságot.

Ez a gondolatmenet abban segít, hogy megértsük, hogy nemcsak gonosz, aljas számítás, és önérdék vezethet korrupcióhoz, hanem különböző külső hatások, befolyások. Nemcsak számítás, hanem belesodródás és belesúszás is létezik.

Az integritás az ilyen külső hatásokkal szembeni ellenállást jelenti: azt az állapotot, amikor a szervezet és tagjai a kinyilvánított célokkal konzisztensen viselkednek. Az integritásmenedzsment, pedig azt rendszerezi, hogy mit tehetnek a szervezetek annak érdekében, hogy a szervezet céljaihoz képest külső hatásokkal szemben ellenállóbbá váljanak.

### Az oktatófilm és annak továbbgondolása

Az oktatófilm bemutatása lehetőséget ad arra, hogy kollektíven átbeszélve a filmet, közösen szedjük össze a rosszul működő hivatal, és az egyén személyiségét romboló hatásokat. Az alábbi kéréseket kivetíthetjük dián is, és meg is kérhetjük, hogy mindenki írja fel magának, mert a film nézése közben gyűjtögetniük kell a szempontokat.

## 44.

- Írd fel azokat az elemeket, amikor a szereplők vagy a szervezet integritása sérült!
  - Amikor a köz, vagy tagjainak érdeke sérült
  - Amikor nem a szervezet célja szerint dolgozott
  - Amikor a szervezet értékeit vagy szabályait áthágták
  - Amikor valamelyik szereplő nem saját értékrendje szerint cselekedett

Világossá válik, hogy ha mást mondunk, mint amiben hiszünk, az kellemetlen helyzetet teremt az önértékelésünk szempontjából, összeütközhetünk családjainkkal, sőt, a hivatal más értékalapú munkatársával is. Látszólag a történet mindkét kimenete csak annyit ad számunkra, hogy ilyen környezetben nincs jó megoldás, vagy „hősi halált” hal a szereplő, vagy „meghasonlik”. Az oktatófilm azon túl, hogy rámutat, az ilyen hivatal nem kívánatos, azonban a tréning során lehetőséget ad arra is, hogy bemutassuk az intézményen belüli, valamint az azt nyíltan kritizáló, illetve megkerülő megoldásokat, s ebbe az irányba is lépünk.

Az első modell általánosságban mutatja be az antikorrupciós gyakorlat lehetséges megnyilvánulásait. Fentről és belülről az intézmény szervezi újra önmagát, kívülről és fentről a politika és más állami intézmények, alulról a szervezeti kultúra, és ha bejelentések történnek, az ott dolgozóknak köszönhető a helyzet feltárása és kijavítása, végül pedig a sajtó is kívülről és alulról korlátoz. Nem feladatunk a sajtó és a nyilvánosság elemzése, ahogy a többi alrendszeré sem, hiszen ezek megannyi kérdést vetnek fel, viszont feladatunk a közigazgatásban dolgozó egyén lehetőségeinek kibontása. A legtöbb felvetett kérdés amúgy is az, hogy sem az integritás, sem a korrupcióellenes küzdelem nem a kishivatalnokon múlik, leszámítva természetesen a hivatalnok által gyakorolt és ügyféllel kezdeményezett eseteket. De még ez utóbbiaknál is mondhatják – és az oktatófilm is ezt példázza -, hogy a hivatalnokot gyakran belekényszerítik az integritással szembeni eljárásmenetbe, sőt esetenként akár a korrupcióba is.

## ANTI-KORRUPCIÓS GYAKORLAT

|                                     | BELSŐ  | KÜLSŐ  |
|-------------------------------------|--|--|
| <b>FENTRŐL JÖVŐ<br/>(Top-down)</b>  | Belső monitoring,<br>audit<br>Szervezeti szabályok<br>Jutalmak és<br>szankciók<br>Dolgozók rotációja | Országgyűlés<br>Kormány, önkormányzatok<br>Igazságszolgáltatás<br>Ügyészség, rendőrség<br>Állami Számvevőszék<br>Kormányzati korrupcióellenes<br>szervek |
| <b>ALULRŐL JÖVŐ<br/>(Bottom-up)</b> | Bejelentés<br>(whistleblowing)<br>Szervezeti kultúra   | Sajtó, blogok, közösségi média<br>Civil társadalom, nonprofit<br>szervezetek   |

8/10/2013

PALLAI: Integritás menedzsement

10

A jogos kifogások ugyanakkor nem magyar specifikusak. Nincs az a nagyszerű állam, ahol akár helytelen, felülről jövő nyomás ne fordulna elő. (Ld. Watergate-botrány.) Minél optimálisabban működik a szervezet, annál inkább van lehetőség a szervezetben dolgozó alul lévőnek a felettesein keresztül megfogalmazni észrevételeit. A hivatali út betartása nem szerencsés, kormányzati intézkedéseknél épp úgy nyitva áll ilyenkor, mint a korrupciós esetek bejelentése. Ezt nevezi a szakirodalom „felfüggesztett semlegességnek”. Néhány demokráciában – mint pl. az angolban – lehetőség van arra is, hogy a hivatalnok szakértőként a nyilvánosságban fejtse ki kormányzattal eltérő álláspontját. Végezetül szélsőséges esetekben arra is mód van, hogy a fenyegetettségben lévő hivatalnok ellenálljon. Ez lehetséges enyhe, valamint aktivista és határozott formában is. Enyhe, ha más beosztást kér magána, erős, ha szabotálja a végrehajtást. Például a náci bevagonírozást sok hivatalnok azzal akadályozta meg, hogy a zsidóknak hamis igazolványt állított ki. Számos hétköznapi példa akad viszont a kiszivárogtatásra. A filmben látható jelenet is egy lehetséges megoldását adja, mikor az ellenőr nő elkészíti azt a hivatalos dokumentumot, amit követelnek tőle – ezzel nem veszíti el a harwardi támogatást sem, mellyel zsarolták -, de kiszivárogtatja a sajtónak az építési terület

## 46.

alatt lévő veszélyes hulladékról szóló tényeket. Mondhatjuk persze azt, hogy ez nem a legjobb megoldás, vagy hogy ez nem elég etikus. De ha valakit azzal zsarolnak, hogy csak akkor támogatják ösztöndíjkérelmét, ha a közösségre káros jelentést készít, s a jelentést tevő abban sem bízhat, hogyha erre nem hajlandó, akkor arról egyáltalán bárki tudomást szerez, akkor jogot formálhat rá, hogy ő is hasonlóképp válaszoljon.

## 47.

### NEGYEDIK MODUL

---

A befejező modul feladata, hogy megmutassa miként lehetséges rossz helyzetből is az integritás filozófiája alapján felépíteni egy új rendszert. Itt egy jó példa részletes ismertetésére van szükség, de alkalmazzuk a tréning elmeit is. Csoportoktól függően jelennek meg a probléma felvázolása után a megoldási javaslatok, köztük érték és szabályozás alapúak. Feladatunk ezek összegyűjtése. A modul célja az összegzés, a nap megbeszélése, az adminisztratív feladatok – pl. kérdőív – kitöltetése.

#### La Paz

A tréner feladata az eset elbeszélése – melyet megkapnak handoutként a résztvevők is, ld. még Résztvevői munkafüzet és a diák. Lényeges, hogy az állapotok ismertetése után megálljunk, és feltegyük a kérdést, ki lépne vissza a polgármesterségtől ezek után. Akik nem, nyilván reményt látnak a helyzet megjavíthatóságában, így hát elkezdhetjük ötletelni a javaslatokat. Ezek után folytathatjuk az előadást, és bemutathatjuk a valódi történéseket.

### Az integritásirányítási rendszer kiépítése Magyarországon

Az integritás szemlélete – a meglévők folyamatos javítása, tökéletesítése mellett – sok új folyamat, struktúra és intézmény kiépítését igényli a közigazgatásban. Az alábbiakban – az OECD által meghatározott négy fő funkció alapulvételével<sup>9</sup> – az 1104/2012. (IV. 6.) kormányhatározat közzététele óta elvégzett feladatokat tekintjük át:

#### 1. Az integritás definiálása

---

<sup>9</sup> Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implementation; 7. oldal

## 48.

### 1.1. Kockázatelemzés

- 1.1.1. Személyi: az integritást sértő személyi kockázatok kezelésére a közigazgatás korábban is alkalmazott különféle eszközöket (erkölcsi bizonyítvány megkövetelése; A, B, C típusú nemzetbiztonsági ellenőrzés lefolytatása). Ez utóbbi rendszer felülvizsgálata – a programtól függetlenül – folyamatban van.
- 1.1.2. Munkaköri: A Munkakör Alapú Rendszer (MAR) kiépítését szolgáló projekt kérdőívbe integritás-kockázatokat mérő kérdéssor került beépítésre, a felmérés befejeződését követően erre munkaköri szintű kockázati térkép építhető.
- 1.1.3. Szervezeti: A szervezeti szintű kockázatok vizsgálatára az Állami Számvevőszék folytat évi rendszerességgel Integritás Felméréseket, ennek támogatására a KIM miniszteri szintű levélben kérte a közigazgatási szervek vezetőit és közreműködött a kérdőív tesztelésében.
- 1.1.4. Döntéshozatali: A kormány elé kerülő előterjesztések hatásvizsgálati lapjába az előterjesztés korrupciós kockázatait mérő kérdéssor került, az új hatásvizsgálati lap hatálybalépése 2013 őszén várható.

### 1.2. Etikai kódexek

- 1.2.1. Kormánytisztviselői Hivatásetikai Kódex: A KIM által készített Zöld Könyv alapján a Magyar Kormánytisztviselői Kar Országos Közgyűlése 2013. június 21-én fogadta el.
- 1.2.2. Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex: A Magyar Rendészeti Kar május 28-án fogadta el.
- 1.2.3. Etikai dilemmák vizsgálata: Az etikai dilemmák vizsgálatával több, a projekttel összefüggésben készült tananyag is kiemelten foglalkozik.

### 1.3. Az érintettekkel való konzultációk

- 1.3.1. Civil egyeztetések: A KIM a korrupciómegelőzést érintő kérdésekben 2012 decembere óta folyamatosan konzultál az érintett civil szervezetekkel.
- 1.3.2. Szakmai konferenciák: A projektet érintő fontosabb kérdésekben (etikai kódex, bejelentővédelem, kommunikáció) a KIM az OECD-vel közösen szakmai konferenciákat rendezett.
- 1.3.3. Társadalmi kommunikáció: A projekthez kapcsolódóan 2013 őszétől társadalmi kommunikációs kampány indul, amelynek fő célja a társadalmi bizalom erősítése.



# 49.

## 2. Útmutatás

### 2.1. Képzések

#### 2.1.1. Tréningek

2.1.1.1. Integritásmenedzsment vezetői tréning: A projekt keretében az NKE két és fél napos vezetői integritásmenedzsment tréninget dolgozott ki, ennek pilot oktatása közel 60 fő részvételével eredményesen zárult, a későbbi képzéseken mintegy 720 vezető részvétele várható.

2.1.1.2. Integritás és etika tréning: Az egynapos érzékenyítő tréning oktatása mintegy 8500 fő részvételével szeptemberben kezdődik.

2.1.2. Szakirányú továbbképzés: Az NKE által kidolgozott tanterv alapján 2013 februárjában 52 hallgató kezdte meg tanulmányait, a II. évfolyam indítása augusztusban várható.

#### 2.1.3. Graduális képzés

2.1.3.1. Integritásmenedzsment tantárgy: Kötelező tantárgyként első ízben 2013 szeptemberétől jelenik meg az NKE képzési kínálatában.

2.1.3.2. Integritásmenedzsment szeminárium: a kötelező tantárgy kiegészítésére első ízben 2013 szeptemberétől jelenik meg az NKE képzési kínálatában.

2.1.4. E-learning képzés: az egyetemi képzési palettán várhatóan 2013 őszén jelenik meg.

2.1.5. Közoktatás: az új Nemzeti alaptanterv, valamint a kerettantervek már tartalmazzák a korrupcióval mint társadalmi jelenséggel kapcsolatos ismeretek oktatását, ez 2013 szeptemberétől a közoktatás része.

### 2.2. Integritás a mindennapokban

2.2.1. Jogszabályi változások: az 50/2013. (II. 15.) korm. rendelet következtében az integritás feladatként megjelenik az államigazgatási szervek feladatai között

2.2.2. Arculati változások: a 2013 őszén induló, társadalmi bizalmat erősítő kampány olyan elemekkel operál, amelyek megjelennek a közigazgatási szervek mindennapjaiban (videók, plakátok, tollak stb.)

**2.3. Integritás tanácsadók:** az integritás tanácsadók kinevezésével az integritással kapcsolatos feladatok azonosíthatóakká váltak, feladatuk nem csak a munkatársak, de a vezetők tájékoztatása is.

# 50.

## 3. Monitoring

- 3.1. Érdekérvényesítőkkal való kapcsolattartás:** az 50/2013. (II. 15.) korm. rendelet – az integritásirányítási rendszer létrehozásán túl – meghatározta az érdekérvényesítők fogadásának rendjét is, átláthatóbbá téve az államigazgatási szervek külső kapcsolatrendszerét
- 3.2. Panaszok, közérdekű bejelentések:** a KIM 2013 tavaszán kidolgozta a panaszokról és közérdekű bejelentésekről szóló törvényjavaslatot, amelyet a Kormány benyújtott az Országgyűlésnek.
- 3.3. Korruptiómegelőzési intézkedési terv:** az államigazgatási szerveknek – a stratégiai tervezés részeként – 2013-tól kötelező korruptiómegelőzési intézkedési tervet készíteniük, amelynek végrehajtását nyilvános éves integritásjelentésben kell értékelniük.
- 3.4. Kutatások:** az integritásmenedzsment vezetői, valamint az integritás és etika tréningekhez kapcsolódóan az NKE a KIM szakértőivel együtt mintegy 9000 kormánytisztviselő bevonásával attitűdvizsgálatokat végez.

## 4. Az integritás kikényszerítése

- 4.1. Etikai eljárás:** a hivatásetikai kódexekhez kapcsolt eljárási szabályok lehetővé teszik az etikai elvek kikényszerítését, az elvek megsértőivel szemben etikai eljárás indítását.
- 4.2. Integritásfelelős jelzése:** az integritásfelelős nem csak tanácsot ad, hanem a vezetők felé tett jelzéssel is felhívhatja a figyelmet az integritás megsértésének veszélyére.
- 4.3. Törvénymódosítások:** a 2013. július 1-jén hatályba lépő új Büntető Törvénykönyv egy fejezetben szabályozza a korruptió büncselekményeket, kiterjesztve a törvényi tényállások körét.

## Önellenőrző dramatizált gyakorlat (alternatív)

Amennyi a negyedik blokkban marad idő La Paz után, zárásként megvizsgálhatjuk, hogy valóban kialakult-e egy nagyobb érzékenység a korruptió felismerésével kapcsolatban. Az esetet elmondhatjuk, de el is játszathatjuk. Mindkét esetben az alapvető kérdés ugyanaz: Korruptiónak érzik-e az esetet? A

## 51.

kipróbálások alapján mondható, hogy nehéz megfejtetni, és tréneri segítségre lehet szükség az értelmezésekkor. Van, aki felveti, hogy miért nem fogadja el a város a jobb ajánlatot, de sokan valószínűleg rá tudnak mutatni arra, hogy a polgármester vállalkozója más, mint az ellenzéki képviselő által beajánlott vállalkozó, és a polgármester nem véletlenül tart attól, hogy a nem általa menedzselt vállalkozó kerül kedvező pozícióba. Még nehezebb rájönni arra, hogy ha pénz és lefizetés nem történik, milyen módon történhet vizsontszolgáltatás (választásokon segítség, különböző politikai támogatásnyújtás).

A példa tanulsága az is, hogy jószándékúan is könnyű belesodródni korrupciós helyzetbe. Érdekes az is, hogy a polgármester és a nagyvállalkozó szerepe szimpatikus, míg a kicsinyes kisvállalkozó és ellenzéki politikus „alakítása” kevésbé lehet vonzó. S mégsem ez a lényeg, hanem az, hogy a demokratikus struktúrában az érdekek harcában érvényre juthat a közösségi szempont, amely itt nem más, mint a közösségi vagyon ellentételezés nélküli magánkézbe juttatása.

A feladat a sztori színpadi eljátszatása, amelynek végén integritásbeli tanulságokat tudunk kibontani, valamint kiderül, hogy a korrupció fogalmát tudják-e értelmezni nem pénzügyi szituációkra is a résztvevők.

- Kényes, normasértő szervezeti magatartás megtapasztalása
- Érték és érdekkonfliktusok megtapasztalása
- Korrupciós helyzet megtapasztalása
- Az egyéni és csoportos érdekek és értékek összehangolása
- A demokratikus társadalmi struktúra erejének megtapasztalása

Feldolgozandó kérdések:

- Tudott-e azonosulni a szereppel
- Ön szerint itt korrupcióról volt-e szó? Ha igen kinek a részéről?
- Ha néző volt, ki, melyik figura volt számára szimpatikus?
- Zavarta-e, hogy még a „jó szereplőt” is politikai önzés hajtotta?
- Miért vonta vissza az előterjesztést a polgármester? (Talán mert nem sikerült rávennie a vállalkozót, hogy emeljen az ajánlatán)
- Miért nem vették komolyan a másik pályázót? (Talán mert a polgármesternek eszébe sem jutott, hogy ismeretlen, pláne vele szemben álló képviselő ismerőségének pályázatát befogadja)
- Miért nem licitált az új helyzetben a helyi vállalkozó? (Talán mert úgy érezte az eredeti ajánlata is elég komoly.)

## 52.

- Miért nem írtak ki pályázatot a terület hasznosítására független a két rivális politikustól és a mögöttük lévő vállalkozótól?
- A problémába sodródást miként akadályozná meg egy értékalapú vezetés?

Az egyik önkormányzatnak termálvíz-hasznosítási tervei voltak, de a városvezető tapasztalatai szerint minden fejlesztés mögé oda kell tenni egy politikája és személye iránt elkötelezett vállalkozót is. „Micsoda butaság az, hogy megbízunk valakit egy komoly beruházással, és nekünk személyesen ebből semmi hasznunk nincs?” Nem anyagi ellenszolgáltatásra tartott igényt, ezt maga is megvetette volna – egyszerűen csak hálára, amely aztán minden választási ciklusban be is hajtható.

A város termálvízfejlesztésében az itt lakó, és országos hírre szert tett középállalkozó is fantáziát látott. Üzemeltetett egy kereskedelmi hálózatot, és a kerületben több építkezési projektet is vitt valamikor, de az utóbbi időbansorban be kellett zárnia üzleteit, és felépített ingatlanjai is eladhatatlanokká váltak. A gazdasági helyzet neki sem kedvezett, tartott a csőd felé. Vállalkozónk a nehezülő helyzetben körbenézett, és meglátta a helyi politikust. Hamar ki is ismerte a polgármestert, sokat forgolódott körülötte, tárgyaltak, gondolkodtak, mit lehetne kihozni az évtizedek óta kihasználatlan termálvízből.

A polgármester új politikai támogatót látott a vállalkozóban, a vállalkozó pedig a csődből való kilábalás lehetőségét. A vállalkozó a következőt ajánlotta egy négy szemközti tárgyaláson:

- Ha sikerül Eu-s pénzeket nyerni, és a területet a cégem nevére írják, én vállalom, hogy egy nagyszabású fürdőkomplexumot hozok létre, amely minőségében, vonzerejében európai szintű lesz.

Mivel az Eu-s pályázatot hamarjában be kellett már adni, a polgármester meghívta a főépítészt, aki régi lekötelezettje volt, és hárman gyors tervezésbe kezdtek. A vállalkozó elkészítette a pénzügyi tervet, az építész elkészítette a területi terveket, ezeket mindketten egyeztetették a polgármesterrel, aki javaslatokat is tett, hiszen ő ismerte legjobban az itt élő embereket, a hely történetét. Hármuk alkotó munkája hevert tehát az íróasztalon, s a megvalósításhoz a következő lépés a képviselőtestület hozzájárulása lett volna.

A polgármester rendkívüli testületi ülést hívott össze, mert pontosan tudta, hogy ha gyors döntést kell hoznia a képviselőknek, és lehet hivatkozni arra, hogy az Eu-s pályázati határidő lejár, akkor könnyebben meggyőzhető a testület. Az előterjesztés átnézésére a képviselőknek két napja volt.

Néhány másik helyi vállalkozó, akik egyúttal civil megfigyelőként is jelen voltak a kerület életében zúgolódni kezdett, mert az előterjesztés alapján látnivaló volt, hogy a vállalkozó nulla kockázattal (területet ingyen megkapja + az Eu-s pályázat sikerül) mellett jut beruházási, és aztán üzemeltetési jogosítványokhoz, sőt tulajdonhoz. A zúgolódás hatására a polgármester még egyeztetett a vállalkozóval, hogy a létesítmény hasznából – ha nyereséges lesz - valamennyit

## 53.

adnia kell a városnak/kerületnek. A zúgolódók persze továbbra is féltékenyen figyelték a történéseket, azt mondták, hogy így ők is szívesen vállalkoznának, de már úgy érezték, hogy nem tudják megakadályozni az eljárásmenetet, hiszen ehhez több képviselőt maguk mellé kéne állítani, másfelől pedig a képviselőknek fel kéne vállalnia, hogy akadályozzák a termálberuházást, amit pedig a lakosság is szeretne.

Az összes képviselő közül azonban akadt valaki, aki egy cselet eszelt ki, és a rendelkezésére álló néhány nap alatt beszerzett egy másik vállalkozótól egy teljesen hasonló ajánlatot azzal a különbséggel, hogy az ő ismerőse jelentős pénzt is ajánlott a területért. Egyéb vonatkozásban a pályázat pontosan ugyan azokat a paramétereket tartalmazta.

A polgármestere a testületi ülés előtt, mikor is kezébe került a másik ajánlat, bevonult szobájába a helyi nagyvállalkozóval, megkonzultálták mit tehetnének, a végeredmény pedig az lett, hogy visszavonásra került az előterjesztés.

### SZEREPLAOK

A gyakorlat eljátszása során fontos az is, hogy a résztvevők miként döntenének az adott helyzetben, de most nem az egyéni megoldásokat vizsgáljuk, hanem a történetet igyekszünk rekonstruálni, hogy aztán megbeszélhessük. A trénereket tehát hagyni kell, hogy egy kicsit terelegessék a sztorit, de azért a szereplők saját kreativitására is szükség van.

*I fejezet találkozik a polgármester a vállalkozóval*

#### **Polgármester szereplője:**

„Nem vagyok korrupt, de buta sem. Micsoda butaság az, hogy megbízunk valakit egy komoly beruházással, és nekünk személyesen ebből semmi hasznunk nincs, mikor mi teremtjük meg hozzá a feltételeket? Itt van ez a termálvizünk, de akárhány önkormányzatot láttam, amelyik fürdőt épített, egyiknél sincs igazi haszon, sőt inkább ráfizetéses. Ezért ezt a fejlesztést úgy kell megvalósítani – mert az emberek szeretnék -, hogy ne legyen aztán bajunk a fenntartásából.” Egy helyben lakó országosan ismert nagyvállalkozó keresi meg, és kezdi a beszédet.

---

*I fejezet találkozik a polgármester a vállalkozóval*

## 54.

### **Nagyvállalkozó szereplője:**

Őn kezdi a beszédet. Bekopogtat kerületének polgármesteréhez, és elmondja ajánlatát. Vállalkozásai csődközeli állapotban vannak, de hírneve még a régi. Országos szintről kénytelen a helyi lehetőségek felé fordulni. Meg tudna valósítani egy teljes fejlesztést termásvíz ügyben, és tudja, hogy erről régóta sokat beszélnek már.

Visz magával egy EU-s pályázati felhívást is, amely egy igazán nagy volumenű megvalósításra adna módot. Bevállalja a pályázatírás összes „maceráját” az önkormányzat nevében, csak a polgármester aláírását kéri, és persze a területet, ahol aztán a tervet megvalósíthatja. Cserébe tulajdonjogot kér. Ha a polgármester nagyon ellenáll, a maximum ajánlata, hogy 20 évre kéri csak a tulajdonjogot. Őn egy profi tárgyaló, nem teregeti ki előre a lapjait, csak arról beszél, hogy miért éri meg a kerületnek, ha vele összefog.

---

*II. fejezet találkozik egy féltékeny helyi vállalkozó egy ellenzéki képviselővel*

### **Féltékeny őslakos kisvállalkozó szereplője**

„Elképesztő arcátlanság, hogy a rivális vállalkozó ingyen megkap egy területet, kockázat nélkül vállalja be az építkezést, mert csak akkor vág bele, ha győz az EU-s pályázat. Ilyen körülmények közt én is szívesen megszerezném a területet és a tulajdonjogot”. Találkozik az ellenzéki képviselővel, Elmondja felháborodásának okát, megkérdezi tőle, hogy nem lehetne-e ezt valamiképp megakadályozni. Őn kezd beszélni...

---

*II. fejezet találkozik egy féltékeny helyi kisvállalkozó egy ellenzéki képviselővel*

### **Ellenzéki politikai párt képviselőjének szereplője**

Először csak hallgat. Egyetért az őslakos felháborodásával. Ráadásul a nagyvállalkozó a rivális párthoz közelebb, s ez még egy ok, hogy pártvezetési kapcsolatrendszerét is mozgósítsa. Ugyancsak néhány nap áll rendelkezésére a rendkívüli testületi ülésig, de támad egy ötlete.

## 55.

Fel kellene hajtani egy másik nagyvállalkozót, aki ugyanezekkel a paraméterekkel, de a területért még pénzt is ajánlva nyújtaná be az ötletét. Egy ilyen üzleti ajánlat rámutatna a polgármester mutyijára. Ötletét megosztja a felháborodott őslakossal.

---

### III. fejezet Testületi ülés előtt

#### **Polgármester szereplapja**

Az Ön által összehívott rendkívül testületi ülés előtt vagyunk, a képviselők már várják a kezdést, de Ön a helyi nagyvállalkozóval beszél. Kezében tart egy másik pályázatot is, amelyről beosztottai mondták, hogy az ellenzéki képviselő hozta. A probléma az vele, hogy jobb, mint a helyi nagyvállalkozó ajánlata. Teljesen azonos az ajánlat, csak a fürdő területére pénzt is ajánl: 40 millió Ft-ot.

Igyekszik rábeszélni, hogy emelje a tétet a helyi nagyvállalkozó, mert ha a testület elé viszi mindkét pályázatot, akkor biztos az ellenzéki képviselő által hozott ismeretlen vállalkozó nyer. Első napirendi pontját vissza kell vonnia, a rendkívüli testületit fel kell oszlatnia, ha nem sikerül most zárt ajtók mögött megegyezni.

---

### III. fejezet Testületi ülés előtt

#### **Nagyvállalkozó szereplapja**

Ha a polgármester alkudni akar, és még plusz pénzt kér, abba nem vagyok hajlandó belemenni, hisz épp az a fő problémája, hogy pénzhiánnyal küzd. Nincs pénze, épp ezért állt elő ezzel az ötlettel, hogy meglévő vállalatai számára is garantálja a túlélését, valamiképp oda is átmentsen új bevételeiből. Az ötlete eredetileg is zseniális volt, mindenki jól járna vele, nem hajlandó engedni.

---