

1.



Közzolgálati Etika és Integritás és Integritás-menedzsment tréningek Forgatókönyvek és segédletek

Összeállította: Dr. Pallai Katalin, NKE Közzolgálati Etika és Kommunikációs Tanszék

az ÁROP-1.11.-2012-2012-0001 „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” kiemelt projekt keretében

2.

Tartalom

Pallai Katalin: Forgatókönyv a Közszolgálati etika és integritás tréninghez.....	3
Bevezető.....	4
Tartalmi felépítés:	8
Pallai Katalin: Részletes forgatókönyv az Integritás menedzsment tréninghez.....	9
Tartalmi felépítés és témablokkok.....	22
Részletes forgatókönyv	24
Segédletek – Pallai Katalin újonnan írt szövegei	38
BINGÓ szelvény	38
Gujarat – egy állami leépülés története.....	40
Pallai Katalin: Demokrácia és korrupció (trénereknek).....	42
Pallai Katalin: Demokrácia és korrupció (résztevőknek)	47
Pallai Katalin: Integritás és integritás-menedzsment.....	50
Az integritás fogalma.....	50
Az integritás-menedzsment.....	51
Az integritás fejlesztése.....	52
Az integritás-fejlesztő kompetenciák	53
Pallai Katalin: Kulturális relativizmus.....	54
Pallai Katalin: A korrupció mint dependencia	57
Pallai Katalin: Az integritás-stratégia elemei.....	58
La Paz esete	Hiba! A könyvjelző nem létezik.

3.

Integritás-építő kompetenciák	63
-------------------------------------	----

Ez a kötet azokat a segédleteket tartalmazza, amelyeket a trénernek használni tudnak az ÁROP-1.11.-2012-2012-0001 „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” kiemelt projekt keretében kidolgozott Közzolgálati etika és integritás és az Integritásmenedzsment tréningek során.

A kötet a tréningek részletes forgatókönyveit és a tréning során kiosztandó segédleteket tartalmazza. A forgatókönyv pontosan megjelöli, hogy mely résznél, mely segédletet kell kiosztani. A kötet jobb megértéséhez nyújt segítséget a külön kötetben szereplő tréneri kézikönyv, amelyben részletesen ki van fejtve az is, hogy mely ponton mire kell koncentrálnia a trénernek ahhoz, hogy a tréning gondolati ívén a résztvevőket végig tudja vezetni.

4.

Pallai Katalin: Forгатókönyv a Közszolgálati etika és integritás tréninghez

Bevezető

Az alkotók elkötelezettsége:

- Szeretnénk, hogy a korrupciót minimalizáló normák természetessé váljanak, és az integráns működésmódok intézményesüljenek.
- A közsférában ehhez az kell, hogy az értékelvű működés, a közérdek követése és a transzparencia, valamint a számonkérhetőség normává és társadalmi elvárássá váljon.
- Ehhez az szükséges, hogy:
 - kialakuljon egy közös interpretációs keret (demokráciáról és 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 normaszocializáció eredményei, s azok beépüljenek a napi gyakorlatba.

Egynapos tréning keretében nem lehet megváltani a világot, de meg kell tenni az első lépést. 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.
- Segíthet a résztvevőknek túllépni a korrupciós jelenségekkel szemben toleráns kultúra elfogadásán és a személyes és intézményi felelősségek azonosításában.
- Az integritás és integritás-menedzsment lényegének megismertetése és értelmének elfogadtatása.
- Annak felismerése, hogy a szabályozás és megtorlás megáiban nem elég, szükség van értékteremtésre és kultúraépítésre is. A szabályokon alapuló és értékeken alapuló elemeknek egyensúlyba kell kerülniük az integritás-menedzsmentben.
- Annak felismerése, hogy a beosztottaknak is van felelősségük és szerepük a szervezet ellenálló képességének fejlesztésében.

5.

Fejlesztési célok:

- Érzékenyítés:
 - korrupció és integritás
 - személyes döntések következményeinek tudatosítása
 - az értékek, a szervezeti kultúra és folyamatos fejlesztés fontossága
- Tudásátadás:
 - Annak megértése, hogy az alapvető demokratikus elveknek mik a következményei az etikus közszolgálati magatartásra és a napi gyakorlatra nézve.
 - A korrupciós folyamatok és következményeik megértése és elemzése.
 - Az integritás és az integritás-menedzsment fogalmának megismertetése.
 - Etikai dilemmák és esetek feldolgozása.
- Kompetenciafejlesztés:
 - Ítélezés helyett elemző megközelítés.
 - Rendszeres 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 integritás-menedzsment 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 korrupciótolerancia megváltoztatása a hosszú távú cél. A megcélzott folyamat nehéz, mert „áttanulásról” van szó (kilépni a szokásosból, és új rendszerbe lépni, amiben 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/szegyén és én védelem/racionalizáció csapdáiból kiszabadítani, és egy 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 a 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 integritás-menedzsment, vagyis az, hogy mit tehetnek a szervezetek annak érdekében, hogy ellenállóbbá váljanak.
- Mivel a magyar igazgatási kultúrában az IM két komponense közül az egyik – a szabályokon-alapuló – irányítás meghatározó, ezért a trénernek tudnia kell, hogy az értékeken alapuló komponensek gyakran nehezebben érthetőek, és pontosabb magyarázatot igényelnek. A forgatókönyv úgy van

7.

felépítve, hogy nem okoz zavart, ha lassabban értik meg a résztvevők az értékalapú elemek értelmét. A 4. modulban üzembiztosan megtörténik a felismerés. Minden piloton a La Paz-eset megbeszélése során el lehetett érni az AHA! élményt.

- A cél mindenképpen az egyensúly szükségességének megértése: az, hogy az értéken-alapuló elemek a szabályokon alapuló elemekkel együttesen működnek. A tréning célja azt megértetni, hogy az integritás-menedzsment az érték- és szabályalapú komponensek kiegyensúlyozását célozza.

8.

Tartalmi felépítés:

1. Modul: Közzolgálati etika és etikai dilemmák

1. Kérdőív kitöltés.
2. Bevezető. Oldás: Bingó. Tapasztalati tanulás. Megközelítés. Szabályok.
3. Az 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 története

3. Modul: Az integritás-menedzsment

1. Az integritástól eltérítő hatás („majom ül a válladon”).
2. Integritás-menedzsment 1 – bevezetés
3. Integritás-deficitek/problémák: „Tedd a dolgod!” – Integrity Action film. (esetleg Ellenállási stratégiákkal zárva)
4. Túl az egyéni stratégiákon – Integritás-menedzsment 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)

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

10.

<p>(de ha csúszás van, akár 20p-re rövidíthető!)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Etikai dilemma közös definíciója: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nincs jó megoldás, mert több alternatíva védhető. ○ Az etikai szabályok következményei ütköznek. ○ Minden döntés okoz sérelmet, mindegyiknek van morális ára. • Dilemmagyakorlat kétszékes argumentálással • Időkerettől és a csoport állapotától függően: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ha kell még melegítés: esetleg az orvosi dilemmával bemelegíthetjük a társaságot (itt gyakran felmerül a kulturális minták kérdése is). ○ Lehet Sandel afganisztáni dilemmájával is kezdeni (ez a pilotokon nagyon tetszett). ○ Klotz Péter közép-afrikai esetét is lehet használni (benne van a diákban, de nincs a leírások között). ○ Önkormányzati – fontos, mert már konkrét magyar közszolgálati eset. és jól mutatja a különböző közérdekek ütközését. ○ FBI – csak nagyon jó színvonalú társasággal szabad, akik a többi üzenetet már megemésztették, és van remény, hogy nem értelmezik félre a szabályok átlépésének dilemmáját!!! • Argumentálás után a megbeszélés <ol style="list-style-type: none"> 1. Mely értékek vagy normák állnak konfliktusban? 2. Milyen kockázatai vannak a lehetséges döntéseknek? 3. Mely érték, alapelvnek kellene elsőbbséget adni? 4. Mit jelent ez a dilemma-tulajdonos számára? • Mit tehet a szervezet ilyen helyzetek esetén? <p><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: http://www.ted.com/talks/lang/hu/jonathan_haidt_on_the_moral_mind.html</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A szervezetnek is vannak értékei fontossága. • Az értékalapú gondolkodás elindítása. • A résztvevők felismerik, hogy az etikai dilemmák elkerülhetetlenek. • Megbeszélhető az ilyen helyzetekben alkalmazható technika és megoldásmód. • A közös etikai normák és a tisztázott szervezeti értékek fontossága. • A megbeszélés segít feltérképezni a mérlegelési szempontokat és kockázatokat – több nézőpont gazdagsága. • A nyílt párbeszéd példája hathat későbbi beszélgetésekre, segítheti a szervezetben a nyílt kommunikációs kultúra kialakítását. • A tréner levezetése mintát ad a levezetéshez. <p>Ha csúszás van, és vágni kell, javaslat: csak az önkormányzati példa, vagy a közép-afrikai és az önkormányzati.</p>	<p>trénereknek – etikai dilemmák segédlet</p> <p>ppt</p>
<p>ELSŐ SZÜNET</p>			

11.

MÁSODIK MODUL

A demokrácia és a korrupció elleni küzdelem

Időigény	Elem címe és leírása / mit csinálunk és hogyan?	Megcélzott eredmény / hova jutunk vele?	Eszközигény
15 p	<p>Légtörő: szél fújja</p> <ul style="list-style-type: none"> Ismerkedés folytatása, és azért, hogy az ülésrend is átalakuljon, és új partnerekkel dolgozzanak ebben a blokkban. <p>Csoport, nemzet, demokrácia</p> <ul style="list-style-type: none"> Mikor volt jó egy csoportban valamit véghezvinni? – rövid plenáris brain storming. <ul style="list-style-type: none"> 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: <ul style="list-style-type: none"> Sokféle szereplő koordinációja közös érdekeik megvalósítására. A közsféra 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: <ul style="list-style-type: none"> 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, számonkérhetőség, fenntarthatóság, és a jogbiztonság, joguralom nem kérdőjelezhető meg. 	<ul style="list-style-type: none"> Csoportérdek és csoportvezetés felelőssége. Nemzet mint politikai közösség. Alapvető demokratikus értékek és szabályok <ul style="list-style-type: none"> 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 számonkérhetőség, fenntarthatóság, jogegyenlőség és joguralom nem kérdőjelezhető meg. A politikai lojalitás nem része! A politika mint felhatalmazott vezetés a közérdek megvalósítására. Közzszolgálati szervezetek mint megvalósítók. 	<p>ppt post-itek Trénereknek: -Kurt Lewin segédlet - Demokrácia és korrupció trénereknek segédlet</p> <p>Kiosztani: - Demokrácia és korrupció résztvevőknek segédlet</p> <p>Falra: - Mikor volt jó egy csoportban lista - Demokrácia-definíció</p>
5p	<p>Munkadefiníció készítés a korrupcióra</p> <ul style="list-style-type: none"> Ha ez a demokrácia, mi lehet a korrupció definíciója: itt már gyorsan sikerül általában. 	<ul style="list-style-type: none"> Korrupciófogalom megalkotása A köz szolgálatához és közérdekhez kötött egyszerű korrupciódefiníció. 	<p>Falra: korrupciódefiníció</p>

12.

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

13.

	<p>velük?</p> <ul style="list-style-type: none"> Ezután 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? 	<p>elég egyet pozitívvá alakítani a három sarokpontból.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ezzel: a közszolgálat új szerepe és muníció a résztvevők szerepfelfogásához. 	
A korrupcióellenes kezdeményezések története és rendszerezése			
10p	<p>Ppt-előadás</p> <ul style="list-style-type: none"> A korrupcióellenes kezdeményezések története mesékkel és definíciókkal megszakítva A korrupcióellenes küzdelem felfogásai, fókuszai, eredményei és korlátai. <ul style="list-style-type: none"> Röviden elmeséli a tréner a történetet a ppt szerint, az összefoglaló ábrával összegzi, hogy a lényeg, hogy eljutottunk oda: a tiltás és megtorlás nem elég, és mi az IM. Az integritás-management megközelítés lényegének összefoglalása. 	<ul style="list-style-type: none"> Szakmai informáltság érzése. Szabály/megtorlás és értékfókusz különbségének megértése. IM mint szabály- és értékalap együttese. Kognitív összegzés és IM felvezetése. 	<p>ppt</p> <p>Kiosztani: -antikorrupció történet</p>
opcionális 5p, ha maradt idő, vagy felmerült	<p>Modern vezetési párhuzam – a szervezeti jéghegy - csak ha van rá idő, és a tréner fontosnak tartja! Különbözően kihagyható!</p> <p>A kis lépéseket nagyobb és pozitív perspektívába helyezheti</p> <ul style="list-style-type: none"> A tradicionális vezetés pozíció-alapú hatalom és előíró, kontrolláló és szankcionáló megközelítése A modern vezetés szervezetfejlesztést/szervezeti koordinációt és hatékonyságot célzó megközelítése A szervezeti jéghegy azt tudatosítja, hogy nem elég a víz felett látszó eszközöket (szabályok, utasítások, jutalmak és büntetések) használni. Nagyon fontos azokra a dolgokra is hatással lenni, amelyek a víz alatt vannak. Ezek azok ugyanis, amelyek 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Az integritás-megközelítés érthetőbbé válik a modern vezetés logikája alapján. Érzelmileg is könnyebb elfogadni a korszerűségen keresztül. A kognitív megértés erősítése és az érzelmi elfogadás erősítése. Szervezeti jéghegy marad a falon. Érzelmileg „magasan” pozitív hangulatban zárunk. 	<p>ppt-slide-ok +</p> <p>trénereknek: Kollektív hatékonyság segédlet</p>
MÁSODIK SZÜNET – EBÉD			

14.

HARMADIK MODUL Integritás-menedzsment			
Időigény	Elem címe és leírása / mit csinálunk és hogyan?	Megcélzott eredmény / hova jutunk vele?	Eszközigény
Az integritástól eltérítő hatások			
20p (vagy 5p, ha szorít az idő)	Jégtörő: kapd el az ujját Lawrence Lessig: függőségi elmélete <ul style="list-style-type: none"> 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 képviselők 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 Lessig: Republic, Lost, 2011 könyve alapján). Megkérdezi, mi történhet? A beszélgetést a függőség elmagyarázásával zárja. Csak ha van idő! Lengyel repülőkatasztrófa-történet a „majomról”, aki a hátukon ült. Visszautalás az integritás flipchartra! Függőség vs. Integritás! 	<ul style="list-style-type: none"> Az egyéni és szervezeti függőség megbeszélése. A függőség következményei: <ul style="list-style-type: none"> Belecsúszás és elvonási tünet. Hallgatólagos, rejtett mérlegelési kritériumok. A közösségi kapcsolat/híd felégetése. Majom ül a hátadon! –szimbólum. Függőség vs. Integritás! <p>Ez a beszélgetés rövidíthető a repülőgépkatasztrófa kihagyásával. a köztársaság történettel 5 perc alatt is megértethető a függőség.</p>	ppt-slide Résztvevőknek: - korrupció és dependencia - lengyel repülőgépkatasztrófa
50p	Tedd a dolgod! – Oktatófilm elemzése <ul style="list-style-type: none"> Rövid oktatófilmet néz meg a csoport Közben mindenki magának írja azokat az elemeket, amikor nem a közérdek vagy szervezeti cél irányában történtek lépések, vagy a szereplők integritása sérült. A tréner megkérdezi, kinek hány van. Plenáris összegzés. Elemek megbeszélése. A tréner bemutatja a történet kétféle végét: a lezárások megbeszélése. Amennyiben az egyéni stratégiák felmerülnek, érdemes röviden reagálni az egyéni alternatívákkal: bejelentés, kiszivárogtatás, szakértői/polgári megnyilatkozás. Ennek ellenére az átvezetés az egyéni stratégiák nehézsége és kockázata kell legyen! 	<ul style="list-style-type: none"> Közös lista hosszabb, mint bárkié. Ebből a közös gondolkodás, párbeszéd és közösség erejére érdemes utalni, ami az integritás-menedzsmentnek is fontos része. A párbeszéd ereje: közös elemzés pontosabb képet ad (hasonlóan az etikai dilemmához). Az egyén gyengesége, ugyanakkor felelőssége is. A rendszerszerű beavatkozás szükségessége az átvezető pont az integritáshoz. 	Film résztvevőknek: - rendparadoxon segédlet trénernek: egyéni ellenállási stratégiák segédlet

15.

20p	Ppt-előadás <ul style="list-style-type: none">• Az integritás-management megközelítés lényegének összefoglalása két hangsúllyal:<ul style="list-style-type: none">○ rendszerszerű○ szabály- és értékalapú eszközök egyensúlya• Magyarországi antikorrupciós stratégia fő elemei a segédlet szerint<ul style="list-style-type: none">○ kockázatelemzés○ etikai kódexek○ konzultációk és képzések○ Integritás-tanácsadók○ monitoring○ kikényszerítés	<ul style="list-style-type: none">• IM mint szabály és érték-alap együttese.• IM mint rendszerszerű megközelítés,• ami nem csak a szervezetet, de az egyént is védi.• A magyar rendszer alakuló elemei.	ppt kiosztani: - integritás-segédlet -i ntegritás-irányítási rendszer Mo.-on
HARMADIK SZÜNET			

16.

NEGYEDIK MODUL A szervezeti integritás erősítése			
Időigény	Elem címe és leírása / mit csinálunk és hogyan?	Megcélzott eredmény / hova jutunk vele?	Eszközigény
Hogyan lehet integráns szervezetet építeni? –esettanulmány			
60p	<p>Jégtörő: kicsomózás</p> <p>Abaroa: Corrupt Cities könyv, La Paz</p> <ul style="list-style-type: none"> A helyzet ismertetése után megkérdezzük, ki mondana le, mielőtt belevágna a városvezetésbe. S ha belevágunk, mit tehetünk? Csoportokban flipchartra gyűjtsük az ötleteket. <ul style="list-style-type: none"> Érdekes közös flipcharton összehasonlítani az eredményeket, akár külön színekkel, mert valószínűleg hasonlóak lesznek. Abaroa technikáinak ismertetése. A stratégia előtt a $K=M+D-A$ képletet érdemes megbeszélni és a falra felírni. Mi volt a logika, a stratégia fő elemei hogyan állnak össze? <ul style="list-style-type: none"> Nagyon fontos a változásmenedzsment és az értékteremtő elemek hangsúlyozása. A szakmai stratégiákon csak gyorsan át kell futni, mert azok elemei úgyis biztosan felkerültek a csoportok listáira. A megbeszélés után a La Paz második része, a stratégiákról kiosztható. Mennyiben integritás-menedzsment ez? <ul style="list-style-type: none"> a $K=M+D-A$ képlet mellé felkerül az $I=Ö(A F E)-K$ Plenárisan kapcsoljuk a korábbi ábrákhoz és fogalmakhoz! <p>Lezárásnak lehet használni a Klitgaard-slide-okat, és hozzá kiadni az Integritás-stratégia elemei segédletet emléke.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gyakorlati kép az integritás-erősítés folyamatáról. Annak bemutatása, hogy az integritást nem támogató társadalmi környezetben is van lehetőség szervezeti fejlődésre. Az integritás-erősítő stratégiák elemei és logikájának megismerése. Mik a szervezeti fejlesztés elemei. Gyakorlati lépések, sorrend, lehetőségek. Nem lehet mindig felfelé mutogatni! Reális alternatívává válik az integráns szervezet. 	<p>flipchartra brain st.</p> <p>Résztevőknek: - La Paz-eset, - La Paz-stratégia -Integritás-strat.</p>
8p, ha van idő	<p>Ismétlés</p> <ul style="list-style-type: none"> Flipchartokon keresztül és a legfontosabb integritás-menedzsment diákkal, ami az adott helyzethez jobban passzol- Vagy kör arról, hogy kinek mi volt a legfontosabb üzenet, felismerés. 	<ul style="list-style-type: none"> Meddig jutottunk? Mélyítés. 	ppt
2p	<p>Lezárás:</p> <p>Motivational video bemutatása – nem kell beszélni róla, érzelmileg hat.</p>		film
10p	<p>Záró kör – visszajelzés</p> <ul style="list-style-type: none"> Ha szükséges, mert még kétségek vannak, akkor elő lehet venni a normaszocializációs ábrát, de még jobb csak az értelmét röviden elmondani. 		
10p	<p>2. kérdőív kitöltése és jelenléti ív</p>		kérdőív utána

17.

Pallai Katalin: Forгатókönyv az Integritás menedzsment tréninghez

Bevezetés

Az alkotók elkötelezettsége:

- Mi azt szeretnénk, hogy a korrupciót minimalizáló normák természetessé váljanak, és integráns működésmódok intézményesüljenek.
- A közszférában ehhez az kell, hogy az értékelvű működés, a közérdek követése, a transzparencia, a számonkérhetőség a közszférán belül normává és társadalmi elvárássá váljon.
- Ehhez az szükséges, hogy:
 - kialakuljon egy alátámasztó interpretációs keret (demokrácia és közérdek fogalmak és értelmezések);
 - kialakuljanak társadalmi definíciók, amelyek alapján felismerhetők a káros hatású jelenségek, és közérthetővé válik, hogy mi a probléma (a társadalmi normák nem csak szabályozó/elvárást pontosító, hanem konstituáló/fogalmakat megformáló szerepe),
 - elterjesztés, meggyőzés, (át-)tanulás;
 - intézményesülés – normaszocializáció: beépülés a napi gyakorlatba.

A tréning céljai:

- Olyan fogalmi keret és munkadefiníciók tudatosítása, amelyek referenciarendszerként szolgálhatnak a mindennapi gyakorlatban.
- A korrupciós jelenségekre vonatkozó kritikus reflexió támogatása és eszközök, amelyek „kivezethetik” a résztvevőket a korrupciós jelenségekkel szemben toleráns kultúra elfogadásából.
- Az integritás és az integritás-menedzsment lényegének és elemeinek megismertetése és értelmének elfogadtatása.
- Személyes szinten induljon reflexió a napi gyakorlatról, elemzés és újragondolás.
- Személyes reflexió arról, hogyan tudja saját integritását megőrizni munkája során: szabadságának és felelősségének felismerése.

18.

- A tréning végére fogódzókat kapjon a résztvevő ahhoz, hogy konkrétan mit jelenthet az integritás területén a szervezet fenntartható fejlesztése, és mi lehet az ő személyes szerepe ebben.

19.

Fejlesztési célok:

- Érzékenyítés:
 - korrupció és integritás
 - a személyes döntések következményeinek tudatosítása
 - az értékek, a szervezeti kultúra és a folyamatos fejlesztés fontossága
- Tudásátadás:
 - Annak megértése, hogy az alapvető demokratikus elveknek mik a következményei az etikus közszolgálati magatartásra és a napi gyakorlatra nézve.
 - A korrupciós folyamatok és következményeik mélyebb megértése és elemzése.
 - Az integritás és az integritás-menedzsment fogalmának megismertetése.
 - Etikai dilemmák és esetek feldolgozására és a szervezeti integritást erősítésére alkalmas eszközök megismerése.
- Kompetenciafejlesztés:
 - Ítélezés helyett tényalapú, elemző és menedzselő megközelítés.
 - Rendszerszerű megközelítés a szervezeti működés összefüggéseinek és diszfunkcióinak elemzéséhez és a diszfunkciók javításához.
 - 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 elemzés 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.)

20.

- A korábban kidogozott oktatási anyagoknál szélesebb korrupciódefiníciót alkalmazunk: a nemzetközi terminológiára alapuló definíciót választottunk, amely a korrupciót nem a magyar jog alapján, hanem a közjó/közérdek szolgálatától való eltérülésként értelmezi.
- A korrupció munkadefinícióját nem a kriminalitáshoz, hanem „csak” a közérdekhez és szervezeti célokhoz kötjük, hogy rendszerszerűen felmerülő ügyekre, és a megítélés és elítélés helyett az elemzésre irányítsuk a figyelmet. Ez ui. az integritás szelleme, ami az szervezetet rendszerszerűen akarja ellenállóbbá tenni.
- Az aktuális korrupciótolerancia megváltoztatása a hosszú távú cél. A megcélzott folyamat nehéz, mert „áttanulásról” van szó (kilépni a szokásosból, és új rendszerbe lépni, amiben több a zavaró elem), ezért fontos, hogy sok tapasztalat alapú elemmel kognitív, érzelmi és viselkedési (cognitive, affective and behavioural) 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/szegyén és én védelem/racionalizáció csapdáiból kiszabadítani, és egy elemző megközelítésben a korrupciós jelenségek következményeire és belső logikájának elemzésére irányítani a figyelmet.
 - A korrupció munkadefinícióját nem a kriminalitáshoz, hanem „csak” a közérdekhez és szervezeti célokhoz kötjük, hogy rendszerszerűen felmerülő ügyekre, és a megítélés és elítélés helyett az elemzésre irányítsuk a figyelmet. Ez ui. az integritás szelleme, ami az szervezetet rendszerszerűen akarja ellenállóbbá tenni.
 - Az alapfogalmak tisztázásához a munkadefiníció alkotás módszerét használjuk (interaktív tentatív definícióalkotás, amit a csoport kreál azért, hogy a kurzus témáját legjobban alátámasztó definícióval tudjon dolgozni, és az közös tudássá váljon, összevethető, finomítható hivatalos definíciókkal).
 - Fontos 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 a rossz, csak annyit állítunk, hogy itt és most az elemzésen van a hangsúly.)

21.

- meg kell értetni, hogy a korrupció nem csak morális kérdés, hanem mélyreható gazdasági, társadalmi és politikai hatásai vannak. Nem a korrupt személyekre, hanem a korrupt rendszerekre kell a figyelmet irányítani!
 - meg kell értetni, hogy a korrupciós helyzetet nem a jó vagy rossz emberek, hanem a monopólium, a diszkrecionális döntés, valamint az átláthatóság és számonkérhetőség hiánya jellemzi.
- A fókuszba így kerülhet az integritás-menedzsment, vagyis az, hogy mit tehetnek a szervezetek annak érdekében, hogy ellenállóbbá váljanak.
 - Mivel a magyar igazgatási kultúrában az IM két komponense közül az egyik – a szabályokon alapuló – irányítás meghatározó, ezért a trénernek tudnia kell, hogy az értékeken alapuló komponensek gyakran nehezebben érthetőek, és pontosabb magyarázatot igényelnek. A forgatókönyv úgy van felépítve, hogy nem okoz zavart, ha lassabban értik meg a résztvevők az érték alapú elemek értelmét. A 4. modulban üzembiztosan megtörténik a felismerés. Minden piloton a La Paz-eset megbeszélése során el lehetett érni az AHA! élményt.
 - A cél mindenképpen az egyensúly szükségességének megértetése: az, hogy az értékeken alapuló elemek a szabályokon alapuló elemekkel együttesen működnek. A tréning célja azt megértetni, hogy az integritás-menedzsment az érték- és a szabály alapú komponensek kiegyensúlyozását célozza.
 - Ez egy vezetői tréning, amelynek alapvetően a szemléletformálásra kell törekednie, és számolnia kell azzal, hogy a résztvevőknek gyakorlatilag annyit adunk, ami a tréning alatt bevésődik. A tréning után csak akkor olvassák el a kiadott anyagokat, ha a tréning során komoly reflexió indul. Nagyon fontos ezért a fókuszált és jól strukturált üzenet, és annak „tapadós” (emlékezetes) eszközökkel történő közvetítése. Ezért az átadott mondanivalót/tananyagot 3 alapdefiníció és 6 kiválasztott koncepcionális keret és azt jól vizualizáló ábra köré rendeztük, amelyeket a tréning végén ki is osztunk a résztvevőknek (ezeket lásd külön file-ban).
 - Ez a fókuszált megközelítés segíti azt, hogy a trénernek biztonságot és magabiztosságot adó rendezettséget és tisztázottságot adhassunk.
 - A definíciók és ábrák bevezetésüktől a tréning ideje alatt mindvégig – referenciának – a falakon maradnak. Így a legfontosabb üzenetek nem csak visszaidézhetőek, ismételhetőek, hanem be is vésődnek.

22.

Tartalmi felépítés és témablokkok

Az alapfogalmak

4. Bevezető
5. Demokrácia és korrupció munkadefiníciók (közérdekhez és átláthatósághoz fűződő felelősség és annak megszegése)

Korrupció és korrupcióellenes kezdeményezések

6. Korrupciós esetelemzés: Dögei eset – okok elemzése és ebből lehetséges integritás-erősítő fejlesztések
7. A korrupció következményei/hatásai: Gujarat-eset – a közigazgatás szerepe
8. A korrupcióellenes kezdeményezések története

Integritás-menedzsment és a magyar eszközök megismerése

9. Integritás és integritás-deficitek
 - i. A korrupció mint dependencia – „majom ül a válladon”
 - ii. Integritásdeficitek/problémák: Tedd a dolgod! – Integrity Action film
 - iii. Személyes stratégiák kockázatai és rendszerszerű intézményi stratégiák szükségessége
 - iv. IM rendszer részletes magyarázata
10. Hogyan lehet integráns szervezetet építeni? – esettanulmány: Abaroa: La Paz
11. Mivel lehet elősegíteni a „jó döntéseket”? – Dilemmaelemző gyakorlat
12. Az integritás-menedzsment megértésének mélyítése
 - i. Integritás-képlet, szabály- és értékalapú elemek egyensúlya
 - ii. Az integritás(-építő) kompetenciái – személyes reflexió
13. Magyarországi helyzet és az Anti-korrupciós program és elemeinek megbeszélése

23.

Személyes megfontolások

14. A szervezeti erőtér

- i. Személyes és közösségi érdekek összehangolása – méltányosság-játék
- ii. Milyen szervezetben szeretnék dolgozni? – futurescaping
- iii. Erőtérelmezés

15. Mit tehetek?

- i. Minek kellene a szervezetben megtörténnie? – az oda vezető út és jármű
- ii. Mit tehetek és mit vállalhatok? – fenntartható fejlődés, pozitív elmozdulások és reális, biztonságos lépések
- iii. Zárás: záró kör és motivációs videó levetítése

16. Záró kérdőív kitöltése

24.

Részletes forgatókönyv

Időigény	Elem címe és leírása / mit csinálunk és hogyan?	Megcélzott eredmény / hova jutunk vele?	Eszközigény
1. Bevezető modul			
80p	<p>Kérdőív kitöltése</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anonim, de „jeligével” jelzett kérdőív kitöltése! <ul style="list-style-type: none"> ○ Jelige fontos! Olyat írjon, amire emlékszik, hogy a végén u.azt tudja ráírni. ○ 2–3 hónapos kontroll <p>Ismerkedés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bemutatkozás <ul style="list-style-type: none"> ○ Bingó? – elkezdenek egymással beszélgetni, mozogni, nevetni, oldódni • Tréning módszer lényege <ul style="list-style-type: none"> ○ Tapasztalat alapú tanulás (Kolb-ciklus) ○ Pozitív pszichológia (Csíkszentmihályi könyvekre lehet utalni) ○ 2,5 nap egy folyamat – végig kell csinálni (jelenléti ív és fénykép) <p>Bevezetés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi az integritás – személyes szinten • Alapvető megközelítés: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cél az integritás-menedzsment terjesztése. ○ A korrupcióról is, de nem jogi alapon, hanem arról a folyamatról, amely a közszolgákat eltérítheti a közérdek és szervezeti maradéktalan érvényesítésétől. ○ Nem megítélés (nem ördögtől való), hanem megértés: racionális kalkuláció és belesodródás. Mindkét folyamat feltételeit kell „menedzselni”. ○ Okok és következmények elemzése, annak érdekében, hogy ellenállóbb szervezeteket tudjunk fejleszteni. ○ Nem kizárólag szabályokkal, hanem integritást (elfogadott szabályok és közös érték-alap) erősítve. ○ A kiszolgáltatott, belekényszerített, belesodródó szereplők védelme. • Programismertetés • Elvárások és szabályok csoportokban, majd plenáris, • Fontos, hogy a szokásos titoktartási fogadalom biztosan nem korrekt megközelítés. Alternatívaként írtunk két rövid segédletet: <ul style="list-style-type: none"> ○ Johari-ablak, vagy ○ „Mit szólnál ahhoz, ha most lehallgatnának?” 	<p>Résztevők base line felmérése. Az integritás személyes szinten tisztázódik, így pozitív.</p> <p>Bingó: Ismerkedés, oldódás Elkezdnek egymással beszélgetni, mozogni, nevetni, oldódni. szabályok</p> <p>Flipcharton: Az integritás fogalmának tisztázása:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az értékvezérelt magatartás. <p>Fontos, mert kiderült, hogy kevesen ismerik a fogalmat, és ezzel a személyes indítással pozitív fogalomhoz kötjük a témát.</p>	<p>Kiosztani: - Kérdőív előtt. - Bingó lapok</p> <p>Előkészíteni: Integritás- definíció papírcsíkon falra - Integritás: érték- vezérelt magatartás (később majd kiegészítések kerülnek fel)</p> <p>Trénereknek: - Johari-ablak - Hogyan beszélhetünk segédlet</p>

25.

KÁVÉSZÜNET			
2. Demokrácia, korrupció és az integritás			
45p	<p>Jégtörő: szél fújja</p> <ul style="list-style-type: none"> ismerkedés folytatása és azért, hogy az ülésrend is átalakuljon, és új partnerekkel dolgozzanak ebben a blokkban. <p>Csoport, nemzet, demokrácia</p> <ul style="list-style-type: none"> Amikor jó volt egy csoportban valamit véghezvinni? – kis csoportban, post it-ekre, majd plenáris klaszterezés <ul style="list-style-type: none"> mitől alakul ki jó klíma, együttműködés, bizalom, hatékony munka, fenntartható csoport? Kurt Lewin átvezetés csoport-nemzet-demokrácia – demokrácia mint a politikai közösség kormányzási módja Mi fontos a demokráciában? – plenáris bemelegítő beszélgetés a definíció felvezetésére. Itt fontos, hogy a procedurális kérdések mellett a szubsztantív elemek is megbeszélésre kerüljenek: <ul style="list-style-type: none"> sokféle szereplő koordinációja közös érdekeik megvalósítására a közsféra 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! Az alapvető demokratikus játékszabályok tisztázása <ul style="list-style-type: none"> 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 és számonkérhetőség, fenntarthatóság, jogegyenlőség és joguralom nem kérdőjelezhető meg Demokrácia munka-definíció kis csoportokban (új csoportokban, akár kávéház módszerrel néhányat továbbléptetve) 	<ul style="list-style-type: none"> Csoportérdek és csoportvezetés felelőssége Nemzet mint politikai közösség <ul style="list-style-type: none"> Alapvető demokratikus szabályok <ul style="list-style-type: none"> 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 számonkérhetőség, fenntarthatóság, jogegyenlőség és joguralom nem kérdőjelezhető meg. A politikai lojalitás nem része! 	<p>ppt nagy post-itek, vagy színes csíkok felvágva blue tag</p> <p>Trénereknek: -Kurt Lewin segédlet - Demokrácia és korrupció trénereknek segédlet</p> <p>Kiosztani: - Kurt Lewin segédlet</p> <p>Falra: - Mikor volt jó egy csoportban lista - Demokrácia definíció</p>

26.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Working definition fogalma: tentatív, amit a csoport kreál azért, hogy plenárisan továbbfinomítsuk, majd összevessük hivatalos definíciókkal, végül a kurzus témáját legjobban alátámasztó definíciót tudjuk választani. ○ A demokráciában: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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: <ul style="list-style-type: none"> • átláthatóság és számonkérhetőség • fenntarthatóság (a jövő generáció iránti felelősség is) • jogegyenlőség • joguralom 	<ul style="list-style-type: none"> • A politika mint felhatalmazott vezetés a közérdek megvalósítására • Közzszolgálati szervezetek mint megvalósítók 	
30p	<p>Munkadefiníció a korrupcióra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Példák a korrupcióra brain storming, majd rövid mi a korrupció • Korrupció munkadefiníció kis csoportokban (új csoportbeosztással) <ul style="list-style-type: none"> ○ Olyan viselkedés, amely eltér a köz szolgálatához/közszerephez (politikai vagy végrehajtó) kötődő szabályoktól annak érdekében, hogy <ul style="list-style-type: none"> ▪ ANYAGI, HATALMI vagy STÁTUSZ előnyöket biztosítson. ▪ MAGÁN (személyes, családi, baráti) vagy CSOPORT (érdek-, etnikai-, párt-csoport stb.) érdek szolgálatában. 	<ul style="list-style-type: none"> • Korrupciófogalom megalkotása • Nem kell hozzá jogi ismeret. • Érthető és könnyen alkalmazható mérlegelésre. • Az integritás-fogalom felé vezet. • A közös korrupció-definíció marad a falon mint referencia! 	ppt Résztevőknek: - Demokrácia és korrupció -korrupciós fogalmi térkép Flara: korrupció-definíció
15p	<p>Tréning tartalmi lehatárolása</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rövid brain storming: kinek milyen fogalmak ismertek, és azok mit jelentenek? • Különböző tipológiák logikája • Nagy Balázs korrupciós fogalmi térkép ismertetése, és azon a mi területünk kijelölése <ul style="list-style-type: none"> ○ Fontos! a korrupciós térképet nem kell részletesen elmagyarázni! Bíbelődjön vele otthon. Itt csak a logikája és a releváns fogalmak kellenek! • Egymásba metsző körök flipchartra • Integritásdefiníció a szervezetre: akkor ez mi lehet? plenáris beszélgetés • Klotz Integritást sértő elemek rajz • Az alkalmazott megközelítés összefoglalása 	<ul style="list-style-type: none"> • Világosabb rend a korrupciófajták és fogalmak között. • A jelenségek kicsit mélyebb megértése. • A tréning témájának lehatárolása. 	ppt Résztevőknek: -Klotz Integritást sértő cselekedetek -korrupciós fogalmi térkép

27.

EBÉD			
3. Korrupciós esetelemzés			
70p	<p>Jégtörő: ceruza két ujj között</p> <ul style="list-style-type: none"> hatásgyakorlás, mi mindennel lehet a másikat irányítani kölcsönösség, kölcsönös figyelem <p>Dögei polgármester</p> <ul style="list-style-type: none"> Bemelegítés – brain storming a korrupcióról kinek milyen korrupciós eset jut eszébe? Dögei eset bemutatása és esettanulmány leíró részének kiosztása Munka kis csoportokban <ul style="list-style-type: none"> Post-itekre kulcsszavakat: Mi tette lehetővé a korrupciót? Post-itekre kulcsszavakat: Mivel lehetne ilyen eseteket megelőzni? plenáris megbeszélés okok és eszközök rendszerezése <ul style="list-style-type: none"> a tréner nagy háromszöget rajzol flipchartra, de nem írja rá a Cressey-háromszög fogalmait, ennek ellenére a tréner egy háromszög csúcsai köré rendezi a post-iteket, majd megnevezi a három elemet, és elmagyarázza a Cressey-elméletet Hozzáilleszti a ppt-t Ha marad idő, és elég jó színvonalú volt a beszélgetés, érdemes egy külön körben szétválasztani a szabálypontosítást/erősítést. illetve értéképítést 	<ul style="list-style-type: none"> Konkrét eset alapján induljon az okok és eszközök rendszerezése. Korrupciós háromszög bevezetése. korrupciós háromszög plusz szabály és érték-alap ábra. Egyén-szervezet és társadalom összefüggésének megértése a korrupcióban A büntől a rendszerszerű megközelítés felé Mindkét háromszög ábra flipcharton Az okokat és eszközöket rendszerező flipchart falon marad. 	<p>ppt mindkét háromszög ábra flipcharton</p> <p>Résztevőknek: -2.1.dögei eset</p>
Az IM rendszer részletes magyarázata			
20p	<p>Interaktív ppt előadás</p> <ul style="list-style-type: none"> Integritás-irányítási és Integritás-menedzsment Rendszer elemeinek bemutatása <ul style="list-style-type: none"> Integritás-irányítási Rendszer elemei, OECD, 2012 ábra alapján Integritás-menedzsment Rendszer elemei, OECD, 2009 táblázat alapján magyarázó ábra költségigény ábra – ha van idő, meg felmerül: nem plusz költség, mert a hatékony működésen megtérül, sőt akár megtakarít 	<ul style="list-style-type: none"> IM rendszer elemeinek és összefüggéseinek rendszerezése IM rendszer megértése 	<p>ppt ábrák</p>
KÁVÉSZÜNET			
4. A korrupció következményei			
50p	<p>Jégtörő: két igazság egy hazugság hármis párokban, a legjobbak plenárisas</p> <ul style="list-style-type: none"> ember és kontextus megértése kulcs lehet 	<ul style="list-style-type: none"> Túl ez egyszerű gazdasági számítás: a korrupció stabil társadalmi interakciós mintákká 	<p>esetleírás és ppt</p>

	<p>Gujarat-eset plenáris elemzése</p> <ul style="list-style-type: none"> történetmesélés szereplők viszonyainak térképezése: emberek, árusok, rendőrök, politikusok kapcsolatai : flipcharton rajzolva (a ppt-n szereplő ábra struktúrájában, de a konkrét szereplőkkel és konkrét viszonyokkal) következmények elemzése: stabil hálózat kialakulása! Kulcskérdések: <ul style="list-style-type: none"> Hol van ebben az állampolgár? (kiszolgáltatott és megalázott) Miért nehéz innen kilépni? Megtörni a már stabilizálódott rendszert? <ul style="list-style-type: none"> Pozitív hozadékokkal jár, azokat kompenzálni kellene Ezt ismerik a szereplők, ebben érzik a biztonságot Amíg nem tudatosul, hogy másképp is lehet működni, ebből senki nem akar/mer kilépni Itt kellene áttérni a ppt-ben szereplő ábrára, amely általánosítja a problémát: Kritikus kapcsolatok szintetizálása – a dia segítségével <ul style="list-style-type: none"> Mit tehetünk mégis? – a nehézségek/kihívások <ul style="list-style-type: none"> az elfojtás, legalizálás típusú megközelítés korlátai integritási folyamat akadályai A viszonyok háromszöge (ppt-ben): mit lehet pozitívrá átfordítani? – a közszolga szerepének kiemelése Nem lehet nem lépni: az „etnikai” végjáték! 	<p>vált, és stabil hálózatokká épült.</p> <ul style="list-style-type: none"> Kirajzolódik a sötét jövő, ha nem kezelik a korrupciót és stabil hálózatokká épül. Az állampolgár kiszolgáltatott helyzetbe kerül. A megoldást az ő kapcsolatainak visszaállítása jelentheti. Ebben van dolga a közszolgának! A korrupció hatása személyes érzelmi szinten és viselkedésváltást előkészítően A közszolga lehetséges szerepének megbeszélése Bizonyos fokú felelősségvállalás Azt is meg kell beszélni, hogy nincs kicsit korrupció! Vagy jogszerű, vagy nem! 	<p>magyarázat trénereknek</p> <p>Résztevőknek: -1.4. gujarat esettanulmány</p>
5. Korrupcióellenes kezdeményezések története és rendszerezése			
15p	<p>Ppt előadás</p> <ul style="list-style-type: none"> Korrupció ellenes kezdeményezések története mesékkel és definíciókkal megszakítva Korrupció ellenes küzdelem felfogásai, fókuszai, eredményei és korlátai <ul style="list-style-type: none"> 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 Integritás-management megközelítés lényegének összefoglalása 	<ul style="list-style-type: none"> Szakmai informáltság érzése. Szabály/megtorlás és értékfókusz különbségének megértése. IM mint szabály és érték-alap együttese Kognitív összegzés és IM felvezetése 	ppt
10p	<p>Modern vezetési párhuzam - a szervezeti jéghegy a kis lépéseket nagyobb és pozitív perspektívába helyezheti</p> <ul style="list-style-type: none"> tradicionális vezetés pozíció-alapú hatalom és előíró, kontroláló és szankcionáló megközelítése modern vezetés szervezetfejlesztés/szervezeti koordinációt és hatékonyságot célzó megközelítése 	<ul style="list-style-type: none"> Az integritás-megközelítés érthetőbbé válik a modern vezetés logikája alapján. Érzelmileg is könnyebb elfogadni a korszerűségen keresztül. Kognitív megértés erősítése és érzelmi elfogadás erősítése. 	ppt slide-ok + trénereknek: Kollektív hatékonyság

29.

	<ul style="list-style-type: none"> szervezeti jéghegy azt tudatosítja, hogy nem elég a víz felett látszó eszközöket (szabályok, utasítások, jutalmak és büntetések) használni: Nagyon fontos azokra a dolgokra is hatással lenni, amelyek a víz alatt vannak. Ezek azok ugyanis, amelyek 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Szervezeti jéghegy marad a falon. Érzelmileg „magasan” pozitív hangulatban zárunk 	segédlet
VACSORA – vagy szünet			
6. Integritás és integritásdeficit			
20p	<p>Jégtörő: ujj a tenyérben, mert a kihívás visszaidézhető majd a függőségnél</p> <p>Lawrence Lessig: függőségi elmélete</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 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 Lessig: Republic, Lost, 2011 könyve alapján). Megkérdezi, mi történhet? A beszélgetést a függőség elmagyarázásával zárja. Lengyel repülőkatasztrófa-történet a „majomról”, aki a hátukon ült. Visszaulrás az integritás-flipchartra! Függőség vs. Integritás! 	<ul style="list-style-type: none"> Az egyéni és szervezeti függőség megbeszélése A függőség következményei: <ul style="list-style-type: none"> Belecsúszás és elvonási tünet Hallgatólagos, rejtett mérlegelési kritériumok A közösségi kapcsolat/híd felégetése Majom ül a hátadon! – szimbólum Függőség vs. Integritás! 	ppt slide Részvevőknek: -korrupció és dependencia -lengyel repülőgép-katasztrófa
45p	<p>Tedd a dolgod! – Oktatófilm elemzése</p> <ul style="list-style-type: none"> Rövid oktatófilmet néz meg a csoport Közben mindenki magának írja azokat az elemeket, amikor nem a közérdek vagy szervezeti cél irányában történtek lépések, vagy a szereplők integritása sérült. A tréner megkérdezi, kinek hány van. Plenáris összegzés Elemek megbeszélése A tréner bemutatja a történet kétféle végét: a lezárások megbeszélése. Amennyiben az egyéni stratégiák felmerülnek, érdemes röviden reagálni az egyéni alternatívákkal: bejelentés, kiszivárogtatás, szakértői/polgári megnyilatkozás. Ennek ellenére az átvezetés az egyéni stratégiák nehézsége és kockázata kell legyen! 	<ul style="list-style-type: none"> Közös lista hosszabb, mint bárkié. Ebből a közös gondolkodás, párbeszéd és közösség erejére érdemes utalni, ami az integritás menedzsmentnek is fontos része. A párbeszéd ereje: közös elemzés pontosabb képet ad (hasonlóan az etikai dilemmához). Az egyén gyengesége, ugyanakkor felelőssége is. Rendszerszerű beavatkozás szükségessége az átvezető pont az integritáshoz. 	Film résztvevőknek: -rendparadoxon segédlet trénereknek: egyéni ellenállási stratégiák segédlet

30.

15p	Integritás-menedzsmentről mélyebben <ul style="list-style-type: none">▪ Komplex rendszer: az irányítási rendszer pillérei▪ a szervezet és a kontextus kapcsolata: rendszerszerűség és társadalmi értékek	<ul style="list-style-type: none">• Az értékvezéreltség és elvszerűség tudatosítása.• A kontextussal való kapcsolat	ppt-k
-----	--	---	-------

KÁVÉSZÜNET			
7. Hogy lehet integráns szervezetet építeni? – konkrét esettanulmány			
70p	<p>Jégtörő: 3-5-7 játék</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Két sorban szemben állnak a résztvevők, és megfigyelik egymást. ○ Elfordulnak, és 3 dolgot megváltoztatnak. ○ Amikor visszafordulnak, a társuknak fel kell ismernie a 3 dolgot. ○ A következő körben 5, majd 7 dolgot változtatnak. ○ Megbeszélés, hogy milyen volt, és ebből a változásmenedzsment elmagyarázása <p>Abaroa: La Paz, Corrupt Cities könyv alapján</p> <ul style="list-style-type: none"> • A helyzet ismertetése után megkérdezzük, ki mondana le, mielőtt belevágna a városvezetésbe. S ha belevágunk, mit tehetünk? • Csoportokban flipchartra gyűjtjük az ötleteket. <ul style="list-style-type: none"> ○ Érdemes közös flipcharton összehasonlítani az eredményeket, akár külön színekkel, mert valószínűleg hasonlóak lesznek. • Abaroa technikáinak ismertetése • A stratégia előtt a $K=M+D-Á$ képletet érdemes megbeszélni és a falra felírni. • Mi volt a logika, a stratégia fő elemei hogy állnak össze? <ul style="list-style-type: none"> ○ Nagyon fontos a változásmenedzsment és az értékteremtő elemek hangsúlyozása. ○ A szakmai stratégiákon csak gyorsan át kell futni, mert azok elemei úgyis biztosan felkerültek a csoportok listáira. • A megbeszélés után a La Paz második része, a stratégiákról kiosztható. • Mennyiben integritás-menedzsment ez? <ul style="list-style-type: none"> ○ A $K=M+D-Á$ képlet mellé felkerül az $I= Ö(Á F E) -K$. ○ Plenárisan kapcsoljuk a korábbi ábrákhoz és fogalmakhoz! • Lezárásnak lehet használni a Klitgaard slide-okat, és hozzá kiadni az Integritás-stratégia elemei segédletet emlékébe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gyakorlati kép az integritás-erősítés folyamatáról. • Annak bemutatása, hogy az integritást nem támogató társadalmi környezetben is van lehetőség szervezeti fejlődésre. • Az integritás-erősítő stratégiák elemei és logikájának megismerése. • Mik a szervezeti fejlesztés elemei. • Gyakorlati lépések, sorrend, lehetőségek. • Nem lehet mindig felfelé mutogatni! • Reális alternatívává válik az integráns szervezet. 	ppt Résztevőknek: - La Paz-eset - La Paz stratégia segédlet
20p	<p>Relevancia: Ha még marad idő: a magyar relevancia – lehet-e egy ilyen mértékű változást Magyarországon keresztülvinni?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiscsoportokban, majd plenárisan. • Rövid ppt összefoglaló a stratégia tipikus lépéseiről a Klitgaard-stratégia alapján • Stratégia fő elemei flipcharton, valami ilyesmi: 	<ul style="list-style-type: none"> • Integritás-építés a gyakorlatban • Megérthetik, hogy lehetséges • Gyakorlati stratégia és eszközök megértése 	Színes pontok vagy kis post-itek - Integritás-stratégia elemei

32.

	<ul style="list-style-type: none">○ szimbolikus üzenet○ mobilizálás és koordinálás○ munkatársakkal együtt elemezni és tervezni○ intézményi kultúra megváltoztatása○ új vér + régi hősök○ rendszerszerű reformok○ monopólium, diszkréció csökkentése○ transzparencia és számonkérhetőség erősítése○ kockázat-nyereség viszonyok megváltoztatása• Dot-democracy: mit lehetne itthon is mindebből?• Vagy mindenki gondolja végig, és nézzük, ki szerint hányat lehet?• Mit nem lehet? Van olyan, amit senki szerint se lehet? Miért?		
--	--	--	--

33.

EBÉDSZÜNET			
8. Mivel lehet elősegíteni a „jó döntéseket”?			
90p	<ul style="list-style-type: none"> • Az etikai dilemma közös definíciója: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nincs jó megoldás, mert több alternatíva védhető. ○ Az etikai szabályok következményei ütköznek. ○ Minden döntés okoz sérelmet, mindegyiknek van morális ára. • Dilemmagyakorlat kétszékes argumentálással. • Időkerettől és a csoport állapotától függően: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ha kell még melegítés: esetleg az orvosi dilemmával bemelegíthetjük a társaságot (itt gyakran felmerül a kulturális minták kérdése is). ○ Lehet Sandel afganisztáni dilemmájával is kezdeni (ez a pilotokon nagyon tetszett). ○ Klotz Péter közép-afrikai esetét is lehet használni (benne van a diákban, de nincs a leírások között). ○ Önkormányzati – fontos, mert már konkrét magyar közszolgálati eset, és jól mutatja a különböző közérdekek ütközését. ○ FBI – csak nagyon jó színvonalú társasággal szabad, akik a többi üzenetet már megemésztették, és van remény, hogy nem értelmezik félre a szabályok átlépésének dilemmáját!!!. • Argumentálás után a megbeszélés <ol style="list-style-type: none"> 5. Mely értékek vagy normák állnak konfliktusban? 6. Milyen kockázatai vannak a lehetséges döntéseknek? 7. Mely érték, alapelvnek kellene elsőbbséget adni? 8. Mit jelent ez a dilemma-tulajdonos számára? • Mit tehet a szervezet ilyen helyzetek esetén? • <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: http://www.ted.com/talks/lang/hu/jonathan_haidt_on_the_moral_mind.html 	<ul style="list-style-type: none"> • Az ember etikus lény. • A szervezetnek is vannak értékei fontossága. • Az értékalapú gondolkodás elindítása • a résztvevők felismerik, hogy az etikai dilemmák elkerülhetetlenek. • Megbeszélhető az ilyen helyzetekben alkalmazható technika és megoldásmód. • Módszer: a mérlegelt következmények alapján történő döntés. • A megbeszélés segít feltérképezni a mérlegelési szempontokat, a potenciális következményeket és kockázatokat. • Rá lehet mutatni a kulturális kódokra és torzulásokra. • A közös etikai normák és a tisztázott szervezeti értékek fontossága. • Fontos a nézőpont gazdagsága és annak kihasználása a teljes képhez. • A nyílt párbeszéd példája hathat későbbi beszélgetésekre, segítheti a szervezetben a nyílt kommunikációs kultúra kialakítását. • A tréner levezetése mintát ad a levezetéshez. 	<p>Dilemma leírások trénereknek</p> <p>ppt a feladatokkal</p>
KÁVÉSZÜNET			
9. IM logika megértésének mélyítése – szabály és értékalapú IM gyakorlatok megkülönböztetése			
40p	<p>Jégtörők: csoportos kiegyensúlyozó gyakorlat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Az egyensúly érzékelése komplexen mozgó rendszerben. 	<ul style="list-style-type: none"> • • Azonosítják az értékalapú eszközök 	ppt

34.

<p>Interaktív előadás az eszközök egyensúlyáról</p> <ul style="list-style-type: none">• Érdemes az integritás-képlet „I= Ö(Á F E) –K” ismétlésével kezdeni.<ul style="list-style-type: none">○ Mit tehetünk?: A résztvevők csoportosan vagy plenárisan listázhatnak beavatkozásokat minden elemhez, hogy mélyüljön és bevésődjön a képlet és elemei.• Az új szemlélet az értékalapú megközelítést behozza, hangsúlyozza, de csak szabály-alapú megközelítéssel együtt működik.<ul style="list-style-type: none">○ Rövid csoportos vagy plenáris gyakorlatban a résztvevők listáznak szabály- és értékalapú elemeket azért, hogy jobban meg tudják különböztetni és érteni a különbséget.○ Ezután lehet az OECD slide-ot bemutatni.○ Végül az OECD táblák című segédletet ki is lehet osztani• Mi történik, ha valamelyik túlsúlyba kerül?• A reaktív és proaktív elemeket rendszerező diagram bemutatása és a négy komponens elmagyarázása. Fontos, hogy az integritás alapú proaktív elemek tudják megalapozni a többi implementációját. Ezek animációval jönnek fel az ábrán.• Plenáris beszélgetés arról, hogy melyik területen erősebbek általában a magyar szervezetek, és mik lehetnek ennek az okai – felvezetés a következő blokkhoz.	<p>fejletlenségét.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ismeretek mélyítése és konkrét eszközökhöz kötés.• Az integritáshoz szabály és értékalapú eszközök egyensúlya.• Proaktív szabályalapú eszközök fontossága a hatásossághoz.	<p>Résztvevőknek: OECD táblák</p>
--	---	-----------------------------------

35.

15p	Az integritás-építő kompetenciái <ul style="list-style-type: none"> Milyen kompetenciákra van szükség a szervezeti integritás erősítéséhez? Az Integrity Action hatszögének bemutatása. A résztvevők egyéni munkája: maguknak berajzolják magukat és szervezetüket a kiadott pókháló-diagramban. Plenárisan nem mutatjuk be! Csak általánosságban lehet beszélni, hogy hol lehetnek a tipikus gyengeségek a magyar közigazgatási szervezetekben. 	<ul style="list-style-type: none"> Önreflexió és reflexió a szervezetről. Az IM megértés további mélyítése: szervezeti intelligencia és innováció! A harmadik nap akciótervéhez felvezető. 	Résztvevőknek: -Pókháló handout
10. Magyar Anti-korrupciós program és elemeinek megbeszélése			
10p	Felvezető adatok a hazai társadalmi környezetről <ul style="list-style-type: none"> Nemzetközi érzékelések összehasonlítása ESS, 2013 pókháló diagram: mit jelent ez? <ul style="list-style-type: none"> A jogegyenlőség nem prioritás? Nincs indoklás, mégis van vita? Tárki-felmérés, 2009: mit mond ez? Kulturális relativizmus vagy racionalizálás? <ul style="list-style-type: none"> Nem arra használjuk-e a társadalmi valóságra való reflexiónkat, hogy elhárítsuk magunkról a saját személyes felelősségünket? 	<ul style="list-style-type: none"> Fókuszált beszélgetés a helyzetről. 	Résztvevőknek : -Magyar társadalom segédlet
5p	Integritás fejlesztésének eszközei <ul style="list-style-type: none"> Rövid összefoglaló a magyar lépésekről. 	<ul style="list-style-type: none"> Mi történt és történik. 	integritásirányítási rendszer kiépítése segédlet
Lezárás			
20 p	Fórum, reflexiók, Mivel itt az effektív oktató rész lezárul, érdemes hosszabb időt hagyni a napzárásra Körkérdés: mit tanultunk? mit viszünk haza az eddigiekből? hőmérő		++/+... lapok
SZÜNET			
11. Szervezeti erőtér			
30p	Közösségi cselekvés irányítása – Méltányosság játék közösségi cselekvés befolyásolása – szimulációs játék „szimulált bemutatása” (mert végigjátszani nincs idő!!!) A gyakorlat fordulói (mindhárom gyakorlat szabályai a diákon): 1. Diktátor-játék a. 1 kört érdemes plenárisan, érzékeltetve az eredményt és megbeszélve a	<ul style="list-style-type: none"> Személyes és magánérdekek ütközései. Eltévelyedés – korrupció. Cselekedeteket befolyásoló tényező/közpolitikai stratégiák. Közérdek és korrupciós dinamikák lényegének megtapasztalása. 	Trénereknek: 3.1. méltányosság játék

36.

	<p>különbéle „racionalitásokat”.</p> <p>2. Ultimátum-játék</p> <p>a. 1 kört érdemes plenárisan, érzékeltetve az eredményt és megbeszélve a különféle „racionalitásokat”.</p> <p>3. Közjóság-játék</p> <p>a. 1–2 kört érdemes plenárisan lejátszani mindkét változathoz, és azon keresztül megpróbálni bemutatni, ha sikerül a tendenciát. Fontos, hogy nem biztos, hogy sikerül, mert már összeszokott a csapat, és nem előnymaximalizáló önző ágensként játszik.</p> <p>A gyakorlat facilitálásában és a magyarázatokban segít, ha a tréner megnézi a következő rövid videóelőadást: http://www.ted.com/talks/lang/hu/jonathan_haidt_on_the_moral_mind.html</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A korrupciót a struktúrák teszik lehetővé. 	
15p	<p>Jövőtervezés – futurescaping</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alapállás: jelen a jövőben • A tréner által előkészített dupla flipchart, középen körrel – „integráns szervezet, ahol jó nekem”. • A résztvevők pár perc időt kapnak arra, hogy kulcsszavakban leírják azt a jó szervezetet, amelyben nincs korrupció, és jó dolgozni. <ul style="list-style-type: none"> ○ Kérés: személyes elvárásaira fókuszáljon, így is ki fog jönni elég szervezeti elem, de így fel is vezet a következő személyes tervezést. • Kulcsszavak nagy post-itokon vagy papírcsíkokon felkerülnek a flipchartra, majd tartalmi klasztereket alakít a tréner. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ugrás a kívánt jövőbe. • Az ideálállapot körülírása, megértése. • A célállapot jobb megértése és érzelmi kapocs. 	flipchart
45p	<p>Erőtér-elemzés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szokásos erőter-elemző séma a támogató és akadályozó oldal flipcharton plenárisan. • Három rész: az egyén, a szervezeti egység és az egész szervezet szintje szétválasztva. • Közösén írjuk fel az elemeket, majd a pozitív oldalra irányítjuk a figyelmet. 	<ul style="list-style-type: none"> • A lehetséges változtatás erőterének és támogató elemeinek összefoglalása. 	flipchart és színes tollak, zsírkréták
SZÜNET			

37.

12. mit tehetek?			
45p	<p>Minek kellene ehhez megtörténnie? – stratégia-féle</p> <ul style="list-style-type: none"> A jövőbe vezető jármű rajza <ul style="list-style-type: none"> Csoportokat alkotnak a résztvevők. Rajzolják meg csoportokban azt a járművet, amely a kívánt jövőbe eljuthat. Fontos, hogy rajzolja bele magát is!! Ha kész van, próbáljanak nevet adni a járműnek. Kiállítás és magyarázat 	<ul style="list-style-type: none"> Kreatív gondolkodás a lehetőségekről. A szervezeti integritás stratégia elemei <ul style="list-style-type: none"> benne saját elképzelt szerepe Reális ötletek merülnek fel. 	flipchart és színes tollak, ceruzák, zsírkréták
15p	<p>Mit tehetek? Mit vállalhatok? – Személyes tervek és elköteleződés</p> <ul style="list-style-type: none"> Mi van a hátizsákban? Mit viszek innen? Egyéni reflexiók, egyéni akciótervek. Kiscsoportos megbeszélés, ötletek megosztása, hogy mindenkinek legyen valami a hátizsákjában. Reális kezdeményezések és elmozdulások plenáris megbeszélése. 	<ul style="list-style-type: none"> A legfontosabb tanulságokat mélyítsék. Valamilyen konkrét gondolattal menjenek el. Hálózatépítés. Megerősítés-lehiggasztás egyensúlya! 	
10p	<p>Pozitív elmozdulások és reális integritásfejlődési folyamat</p> <ul style="list-style-type: none"> Ezen a ponton hogy látja/érzi az integritás-menedzsment hazai fejlődésének esélyeit, a kilátásokat? Nem arról beszélünk, hogy hol tartunk, mert valószínűleg minden szervezet máshol tart, és az egyéni percepciók, megítélések is különbözők. Ha túl soka kétség, akkor a normaszocializációs elmélet segíthet átlendíteni. Vannak általánosan leírható folyamatlogikák. Lényeg a pozitív irányba történő elmozdulások folyamata: fenntartható fejlesztés. 	<ul style="list-style-type: none"> Normaszocializációs spirál. Elefánt rajz – lökdöső stratégia emlékezetes vizuális lezárásnak és az elkötelezettség erősítésére. Pozitív lezárás. 	
Lezárás			
20p	<ul style="list-style-type: none"> Emocionális záróakkord a kérdőív elé, átvezetésnek a lezáráshoz: https://www.youtube.com/watch?v=QERuKC34smw Fórum, reflexiók a programról, visszajelzések. Kérdőívek kitöltése, és ÍRJÁK RÁ az első napon választott jeligét! 	Még pozitívabb lezárás...😊	Film résztvevőknek: - Kérdőív utána

38.

Segédletek – Pallai Katalin újonnan írt szövegei

BINGÓ szelvény

Feladat: Járj körbe, beszéljess társaiddal, és derítsd ki, kire melyik kijelentés igaz!

1. Minden sorhoz igyekezni kell találni valakit, akire igaz az állítás.
2. Amikor megvan, akkor a nevét be kell írni a táblázatba, és egy következő beszélgetőtársat kell keresni.
3. Egy nevet csak egy sorba lehet írni.
4. Nem csak azt kell megtudni, hogy igaz-e, hanem azt is, hogyan. Pl. nem csak azt, hogy sportol, hanem azt is, hogy milyen sportokat szeret.
5. 10 perc áll rendelkezésre ahhoz, hogy minden sorhoz találj valakit.
6. Az győz, akinek leggyorsabban sikerül minden sorhoz találni nevet, vagy ahol nincs neve, azt is tudja, hogy nincs olyan a csoportban, akire az állítás illik.

ÁLLÍTÁS	AKIRE IGAZ
1. Nagyon szeretem az állatokat, és van is saját állatkám otthon, akit hívnak.	
2. Kontaktlencsét hordok dioptriával.	
3. Sport nélkül nem is tudnék élni. Minden héten	
4. Van fénykép a pénztárcámban/telefonomban. Kiról?	
5. Nagyon fontos a zene az életemben. A zenehallgatás mellett zenélni is szeretek. (hangszeren) játszom.	

39.

6. Több mint 100 km-t kellett utaznom, hogy ideérjek, mertlakom.	
7. Szívesen Facebookolok, szinte minden nap bejelentkezem.	
8. Magas vagyok, és ennek örülök, mert	
9. Aránylag alacsony vagyok, és ennek azért örülök, mert	
10. Ritkán hordok farmert, mert	
11. Nem szeretem az édességet, helyette leginkább	
12. Vegetáriánus vagyok.	
13. Nő vagyok, mégsem sminkelem magam, mert ,, ,, ,,	
14. Smink nélkül furán érezném magam hivatalos megjelenéskor, mert	

40.

Gujarat – egy állami leépülés története

Az esetleírás Ornit Shani: *Csempészet, politika és korrupció: állami erőszak és a közhatalom gyakorlásának szokásos módjai Gujaratban (1985–2002)* című cikke alapján készült. A teljes cikk magyar fordítása elérhető a program internetes felületén.

Gujarat 60 millió, 91 százalékban hindu többségű indiai állam, legnagyobb városa (korábban fővárosa) Ahmedabad. 1960-as megalakulása óta máig alkoholtilalom van érvényben, ám ez egyáltalán nem látszik az alkoholfogyasztáson, illetve az alkohol feketekereskedelmén. A tilalom a 80-as évekre olyan rendszert alakított ki, melyben a vonatkozó jogszabályok elszakadtak a napi gyakorlattól, s már a hatóságok sem a joguralom alapján szerveződtek, a jogszabályokat legfeljebb zsarolásra, önös céljaik érdekében kezdték felhasználni.

Mivel az alkohol készítése és a vele való kereskedés tiltott, nem adózik senki az államnak, a rendőrségnek ugyanakkor kenőpénzt kell adni, hogy ne háborgassák a kereskedőket és a szeszfőzőket.

A muzulmán és a hindu csempészek sokáig még együtt is küzdöttek a rendőrök ellen. A korrumpáló-korrumpált konfliktusok eredetileg nem etnikai vonalak mentén rendeződtek.

A rendőrség és a csempészek közti kapcsolat egyre szorosabbra fonódott, a rendőrség eredeti küldetése a 80-as évek elejére már teljesen demoralizálódott. Mivel például az egyes területek csempészei nem egyformán voltak kereskedelmi szempontból sikeresek, a rendőri vezetők abban látták egyéni érdekeiket megvalósíthatónak, ha a politikusok oda nevezik ki őket, ahol a csempészet komolyabb jövedelmet termel. Minthogy pedig így a politikusok is tudtak erről az érdekrendszeréről, ők maguk is bevonódtak a korrumpálhatók táborába.

A jogállamon kívüli viszonyrendszerek magukba szívták a politikusok és a közhivatalnokok egy részét is, voltaképp összekapcsolva őket a szervezett bűnözéssel. Nem csak az italról volt már szó, mert a gazdagodó csempészek legális tevékenységekbe is beforgatták a pénzüket, leginkább az építkezésekbe. Kialakult kapcsolataikat viszont már arra használták fel, hogy befolyásoljanak engedélykérelmeket, vagy előre információkat szerezzenek építési területek átminősítéséről.

A gazdagabb csempészek/építési vállalkozók már tudtak politikusokat is támogatni, és természetesen csak a nekik jól lobbizó politikusokat támogatták. Sőt a csempészek felléptek „szociális munkásként” is, mert az emberek problémáit nehézkesen intéző hivatalokra ők tudtak hatni, ők tudtak ügyeket könnyebben elintézni, kijárni, így közülük akadt olyan is, aki a közélet felé mozdult, és nem csak támogatott politikusokat, de maga is politikussá vált.

41.

A rendőrség szerepe teljesen elmosódott a hatalmi ágak különválása tekintetében is. Végrehajtó, törvényhozó, és legfőképp maga is bűnöző szerepbe sodródott a korrupciós érdekeltségei miatt. Az emberek a rendőrséget nem tartották megbízhatónak, s okkal voltak bizalmatlanok az egész közszférával szemben is.

Az 1980-as években az egyik eltávolított rendőri vezető – akinek azonban már szoros kapcsolatai voltak az alvilággal – úgy igyekezett bosszút állni eltávolítása miatt, illetve pozícióját visszaszerezni, hogy azt kívánta láttatni: az ő idejében még rend volt. Etnikai természetű atrocitásokat „rendelt” meg. Így manipulált utcai zavargások kezdődtek.

Mivel a rendőrség tétlen maradt, az utcai összecsapások bandaháborúkká szélesedtek. Ekkor jelentek meg egyre inkább az etnikai szerveződésbeli különbségek is. A rendőrség az összes utcai zavargást egyértelműen etnikai konfliktusként állította be, mert nem is állt érdekében alkoholtilalommal kapcsolatos problémaként értelmezni, hisz abban ő maga is benne volt.

A zavargások alatt a radikális politikai csoportok is helyzetbe kerülhettek, mert a csoportok etnikai szálon könnyen mobilizálhatók. Egyre többen egyre inkább elfogadták a radikális téziseiket, etnikai előítéleteiket. A radikális politikai csoportok, bekerülvén a politikai vezetésbe, etnikailag mind egyszínűbbé tették a rendőrséget. Így válik érthetővé, hogy a folyamatban miként is kapcsolódtak egymásba a láncszemek. Elsőként a rendőrség bevonódása a korrupcióba, aztán a radikális politikai befolyás növekedése a közintézményekben, s végül, amit eredetileg valószínűleg egyetlen ember sem kívánt volna a folyamat kezdeteikor, a társadalom alsó szintjén fellobbanó népiirtás. A gujarati erőszakhullám során 2000, egyes adatok szerint 5000 muszlimot gyilkoltak meg.

A korrupció mértéke igen jól előrevetíti a rendőri alkalmatlanság és hivatáshoz méltatlan magatartás valószínűségét. Minél korruptabb volt egy terület, annál biztosabb volt, hogy a rendőrök a gyilkosokat támogatták, és elvesztették azt a fajta realitásérzéküket, hogy utóbb majd felelősségre vonhatják őket. A hétköznapi élet törvénytelenégei során elveszítették irányítójukat, és a szélsőséges helyzetben sem tudtak megfelelően viselkedni.

A kiterjedt etnikai zavargások már egy olyan rendőrséget találtak meg, melyben a rendőrök a helyi politikusok közvetlen irányítása alatt álltak, azaz nem jogszabályokat és törvényt követtek, hanem szélsőséges politikusoknak engedelmessé váltak.

A rendőrség nem csupán tétlenül figyelte a népiirtást, de egyes rendőröket, akik akartak tenni valamit a vérengzés leállítására, egyszerűen áthelyeztek távolabbi térségekbe. A helyi rendőri vezetők pont ellentétes lépéseket tettek, mint ami elvárható lett volna tőlük. Hivatásuk szolgálata helyett belebonyolódtak az egyéni érdekeikbe, miközben személyes autonómiájukat is elveszítették.

A gujarati erőszakhullámot ma kétségkívül etnikai vérengzéseként tartjuk számon. Indiában van sajnálatos hagyománya a vallási türelmetlenségnek, ám ezúttal kimutatható volt, hogy az állam, azaz a helyi közigazgatás és a rendőrség egy integritásbeli folyamat szétesésének lépcsőit járta végig. Nem csoda tehát, hogy a legutolsó pillanatokban is, amikor még egy helyes küldetésnek megfelelő rendőrség meg tudta volna állítani a vérengzést, ők ezt már nem is akarták megtenni, rendszerük voltaképpen a gyilkosokat támogatta.

42.

Pallai Katalin: Demokrácia és korrupció (trénereknek)

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, illetve a részletek aprólékos előírása túlszabályozáshoz vezet, és kontraproduktív, 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.

A 2008-as Korrupció elleni stratégia tervezete a korrupciót olyan jelenségként definiálja, amelynek folyamán „személy vagy személyek előnyszerzés céljából, előzetesen definiált jogi vagy etikai szabályokba ütköző olyan magatartást tanúsítanak, 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 helyezi a hangsúlyt. Vagyis a bűnre, amit tudatosan, „előnyszerzés céljából” követnek el. Ha mi integritásról akarunk beszélni, akkor nem csak azokról a folyamatokról kellene szólnunk, amelyekről mindenki tudja, hogy bűnösök. Nekünk meg kell értenünk 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 belesodrónak vagy belekényszerülnek ez emberek. **Az integritás-menedzsment 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.**

E cél érdekében 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 a korrupció kapcsán olyan jelenségekről beszélünk, amelyek egy része sok résztvevőt érint, köztük számos 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, amelyeket a tréning alatt újra fog gondolni. Éppen ez a cél. Akár az is lehet, hogy valamilyen módon – akár anélkül, hogy észrevette volna – belevonódott nemkívánatos folyamatokba. A büntudat felébresztése én-védelmet és erős racionalizációt indíthat el, és ezzel akadályává válhat a nyílt párbeszédnek.

43.

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, első logikájának elemzésére irányítani a figyelmet.
- Meg kell értetni, hogy a korrupció nem csak morális kérdés. 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, valamint az átláthatóság és számonkérhetőség hiánya jellemzi.
- A korrupció olyan folyamatokat indít el, 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 között.

Ahhoz, hogy ezeket a célokat el tudjuk érni, a korrupció definícióját a demokratikus alapelvekhez kötjük. Gondolatmenetünk célja megmutatni: a demokratikus alapelvekből el lehet jutni a korrupció olyan értelmezéséhez, amely támpontot adhat annak eldöntéséhez, hogy mi helyes és mi nem. Segít a „már észre sem vett” minták és szokások újragondolásában, és abban, 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 pilóták tapasztalata is azt mutatta, hogy a résztvevők demokráciafogalma gyakran zavaros, és a napi politikai csatározások során alkalmazott torz diskurzuselemek beépültek a fogalomhasználatukba. Amikor a demokrácia jellemzőiről kérdeztük őket, 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 a jelek szerint elterjedőben van), hogy ha a többség választott, az azt is jelenti, hogy a megválasztott politikusnak saját választói érdekeit kell, amennyire lehet, előtérbe helyeznie. Vagyis a politikus teljesen legitim célja a támogató közösség előnyhöz juttatása.

Ennek a torz demokráciafogalomnak a megtörése nélkül nem lehet eredményes módon közelíteni a korrupcióhoz és az integritáshoz. Hiszen **az integritás pont abban különbözik a korrupció elleni küzdelem főleg szabály- és szankcióalapú korábbi megközelítésétől, hogy értékalapra helyezi a megközelítést és elemzést, és módszereiben a szabályokon alapuló és az értékeken alapuló eszközöket egyensúlyba hozza.** Ezt a megközelítést nem lehet a megalapozó demokratikus értékek ilyen mértékű félreértésére építeni.

Ezért fontos a tréninget a demokráciafogalom tisztázásával indítani, és ezért nem lehet szó nélkül hagyni a „többség uralma” képzetet, mert ha ezt elfogadnánk, nem tudnánk mire építeni a korrupciódefiníciót.

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 azt a helyzetet, hogy az edzőt a csapat választja, és a megválasztott edző

44.

elkezdi azokat előnyben részesíteni, akik őt választották. A gyengébbek is bekerülhetnek a kispadról, és a nem rá szavazókat elkezdni mellőzni. Milyen eredményeket jósol ez a stratégia?¹

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

Természetesen a hasonlatot csak azért írtam ebbe a segédletbe, hogy ne rettenjen vissza a témától az, aki esetleg úgy érzi, hogy ehhez a beszélgetés 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.²

Javasolt munkadefiníciónk a demokráciához:

Demokratikus alapelvek:

A politikai közösség képviselete és vezetése

- A hatalom birtokosa az állampolgár, aki időszakosan átruház döntési jogokat a megválasztottnak
- 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:

¹ Egy másik példa. Ha három városnak (A, B, C) kell megegyeznie arról, hogy melyik kettő között legyen az elkészítendő út, bármelyik kettő összefogása kétharmados többséggel döntést hozhat. Valamelyikük visszalépése és új szövetsége ugyancsak eredményre vezet – a másik kárára. Vagyis a többség egyrészt relatív, másrészt meg kell határozni, hogy a döntés milyen folyamat keretében születik meg. Ezenfelül a tiszta hatalomtechnikán (A-nak jó, B-nek jó stb.) túli értékek („közjó”) is meg kell jelenjenek. (Összességében melyik út hasznosabb? Melyiket használják többen most, illetve több év múlva? Hogyan lehet kompenzálni a „vesztést” – akár annak érdekében, hogy ne vitassa a döntés eredményét?)

² Fröchlích Johanna: A demokráciafogalom értelmezési tartományának bővítése: relativizálódás vagy garancia? *Iustum Aequum Salutare*. VI. 2010./3. pp. 17–24.

45.

1. A hatalom birtokosa az állampolgár, aki csak időszakosan ruházza át ezt a hatalmat a politikusnak. Ezért van az állampolgárnak joga az átláthatóságra, a kontroll lehetőségére és a számonkérésre. Hiszen csak információ alapján tudja eldönteni, hogy jól döntött-e a választásokon. Ha nem áll rendelkezésére kellő mennyiségű és minőségű információ, nem tud megalapozott döntést hozni.
2. A megválasztott politikus nem érdekcsoportjáért felelős, hanem mindenkiért. (Minden állampolgárért, vagy a teljes politikai közösségért, a népért.³) Ez attól függetlenül felelőssége, hogy egy állampolgár rá szavazott-e.⁴
3. A politikusnak a korábban nyilvános vitában meghatározott⁵ 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 biztosítani a hatalom birtokosainak – a közösség tagjainak.
5. A demokrácia nem csak procedurális elemekre (a folyamat és a döntések szabályaira vonatkozó) épül, hanem szubsztantív céljai is vannak: a fenntarthatóság és a közjó előmozdítása. Mivel a procedurális elemek bár feltételei a demokratikus működésnek – magukban nem garantálják az eredmény minőségét (tartalmi helyességet)⁶, az értékek és meghatározott célok érvényesítése része a demokratikus feltételrendszernek.⁷
6. A demokráciában az állampolgárok is ennek az értékkezősségnek a tagjai, akik szintén a kialakult értékek, elvek és eljárások alapján gyakorolhatják jogaikat, és teljesítik kötelességüket.

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

³ A *vagy* reláció azért, mert különböző – monista és pluralista – demokráciafelfogást tükröznek a fogalmak. Ebbe gondolatmenetbe azonban mindkettő beleilleszthető, mert a következtetéseknek nem mond ellent.

⁴ Ennek a kitételnek mind procedurális, mind szubsztantív értelme van.

⁵ Mivel a különböző kérdésekben nem eshet egybe mindenki álláspontja, szükséges a vélemények ütköztetésének lehetősége, a nyilvános vita, amelynek a feltételeit (információ és részvétel) az állam feladata biztosítani.

⁶ Valószínűleg nem igényel hosszabb bizonyítást, elég a résztvevők tapasztalataira vagy korábbi tanulmányaira utalni ahhoz, hogy megértessük: 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.

⁷ Fröchlích Johanna: A demokráciafogalom értelmezési tartományának bővítése: relativizálódás vagy garancia? *Iustum Aequum Salutare*. VI. 2010./3. pp. 17–24.

46.

Korrupció munkadefiníció a közszférára

Olyan viselkedés, amely eltér a köz szolgálatához (politikai vagy végrehajtó) kötődő elvektől és szabályoktól annak érdekében, hogy

- ANYAGI, HATALMI vagy STÁTUSZ-előnyöket biztosítson;
- MAGÁN- (személyes, családi, baráti) vagy CSOPORT- (gazdasági, világnézeti-, etnikai-, párt-, szakmai stb.) érdeket szolgáljon.

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

47.

Pallai Katalin: Demokrácia és korrupció (résztevőknek)

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, illetve a részletek aprólékos előírása túlszabályozáshoz vezet, és kontraproduktív, másrésztől a szabályozás és szankcionálás magában nem elegendő a korrupciós jelenségek elfojtására. A mi esetünkben további érv arra, hogy ne a jogi definíciókból induljunk ki, hogy célközönségünk meghatározó része nem jogász.

A 2008-as Korrupció elleni stratégia tervezete a korrupciót olyan jelenségként definiálja, amelynek folyamán „személy vagy személyek előny szerzés céljából, előzetesen definiált jogi vagy etikai szabályokba ütköző olyan magatartást tanúsítanak, 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 is alapvetően a jog és az írott szabályok megsértésére helyezi a hangsúlyt. Vagyis a bűnre, amit tudatosan követnek el. Pedig az integritás szempontjából nem csak azok a folyamatok relevánsak, amelyekről mindenki tudja, hogy bűnösök. Nekünk azonban meg kell értenünk azokat az integritást sértő folyamatokat is, amelyeket néhányan már észre sem vesznek, amelyek nap mint nap előfordulnak a közigazgatásban, amelyekbe könnyen belesodródhatnak az emberek, és károsak az egész szervezet működése szempontjából. Azokról a folyamatokról és jelenségekről is kell beszélnünk, amelyek részei lettek a működésnek, de sértik a szervezet integritását, lerontják és megmérgezik a közigazgatást, és csökkentik a közhatalomba vetett bizalmat.

Ahhoz, hogy friss tekintettel és éles szemmel pillanthassunk a jelenségekre, és az integritást sértő elemeket észrevehessük, kell egy jól használható értékválasztás, aminek alapján megítélhetjük, hogy mi jó és mi rossz. A közsféra integritását egy demokratikus országban a demokratikus elvek alapján érdemes végiggondolni, hiszen ez bizonyosan közös nevező.

Javasolt munkadefiníciónk a demokráciához:

DEMOKRATIKUS ALAPELVEK:

- A hatalom birtokosa az állampolgár, aki időszakosan átruház döntési jogokat a megválasztottaknak.
- A megválasztottak feladata a politikai közösség képviselete és vezetése.
- A képviselet alanya a teljes politikai közösség.
- A vezetés feladata a közjó és közcélok megvalósítása.

48.

- 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 kellő súllyal a felnövő nemzedékeknek. A modern demokratikus rendszerben:

1. A hatalom birtokosa az állampolgár, aki csak időszakosan ruházza át ezt a hatalmat a politikusra. Ezért van az állampolgárnak joga az átláthatóságra, a kontroll lehetőségére és a számonkérésre. Hiszen csak információ alapján tudja eldönteni, hogy jól döntött-e a választásokon. Ha nem áll rendelkezésére kellő mennyiségű és minőségű információ, nem tud megalapozott döntést hozni.
2. A megválasztott politikus nem érdekcsoportjáért felelős, hanem mindenkiért. (Minden állampolgárért, vagy a teljes politikai közösségért, a népért.⁸) Ez attól függetlenül felelőssége, hogy egy állampolgár rá szavazott-e.⁹
3. A politikusnak a korábban nyilvános vitában meghatározott¹⁰ 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 nem csak procedurális (a folyamat és a döntések szabályaira vonatkozó) elemekre épül, hanem szubsztantív céljai is vannak: a fenntarthatóság és a közjó előmozdítása. Mivel a procedurális elemek – bár feltételei a demokratikus működésnek – magukban nem garantálják az eredmény minőségét (tartalmi helyességét)¹¹, az értékek és meghatározott célok érvényesítése része a demokratikus feltételrendszernek.¹²

⁸ A *vagy* reláció azért, mert különböző – monista és pluralista – demokráciafelfogást tükröznek a fogalmak. Ebbe gondolatmenetbe azonban mindkettő beleilleszthető, mert a következtetéseknek nem mond ellent.

⁹ Ennek a kitételnek mind procedurális, mind pedig szubsztantív értelme van.

¹⁰ Mivel a különböző kérdésekben nem eshet egybe mindenki álláspontja, szükséges a vélemények ütköztetésének lehetősége, a nyilvános vita, amelynek a feltételeit (információ és részvétel) az állam feladata biztosítani.

¹¹ Valószínűleg nem igényel hosszabb bizonyítást, elég a résztvevők tapasztalataira vagy korábbi tanulmányaira utalni ahhoz, hogy megértessük: 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.

¹² Fröchlich Johanna: A demokráciafogalom értelmezési tartományának bővítése: relativizálódás vagy garancia? *Iustum Aequum Salutare*. VI. 2010./3. pp. 17–24.

49.

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.

A demokratikus elvekből indulva, olyan korrupciófogalomhoz juthatunk, amely iránytű/vonatkoztatási alap lehet a korrupciós jelenségek azonosításánál, és az integritásfogalom bevezetését is előkészíti.

Ha következetesen – integritással – alkalmazzuk a demokrácia alapelveit, akkor pontosan meg tudjuk ítélni, mi sérti a közsféra integritását és mi nem. A kurzus folyamán ezekkel a jelenségekkel kell dolgoznunk, így annak a korrupciódefiníciónak is ebből kell kiindulnia, amelyet a kurzus során használunk:

50.

Pallai Katalin: Integritás és integritás-menedzsment

Az integritás fogalma

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

Az integritás nem csak 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 a demokrácia alapelvei szerint.** (Lásd 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.

A közigazgatási szervek esetében az integritás azt jelenti, hogy az adott intézmény működése megfelel a szervet létrehozó jogszabályban meghatározott közérdekű célok (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 mérlegelhetők a gazdaságossági és hatékonysági szempontok.” (Klotz–Sántha, 2013: 16)

Az a közigazgatási szervezet, amely a kinyilvánított értékeivel érzékelhetően konzisztens módon működik, létrehozza azokat a körülményeket, amelyekkel intelligensen tud szembeszállni a korrupciós kihívásokkal és céljaival, bizalmat kelt az állampolgárokban 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 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,

51.

- az erkölcsi fedhetetlenség és
- a közösségi érdekek előtérbe helyezése az egyéni érdekekkel szemben.” (Klotz–Sántha, 2013: 15–6.)

A korábbi, szabályokon (jogsabály, betartatás, büntetés és elrettentés) alapuló felfogáshoz képest az az új eleme az integritás-menedzsment felfogásnak, hogy ráirányítja a figyelmet az értékeken-alapuló elemek fontosságára. Arra, hogy mivel a szabályokon alapuló megközelítés magában nem hozott elfogadható javulást, fontos a szabályok erejének növelése. Ez azonban nem a szabályok sokszorozásával vagy a szankcionálás súlyosbításával képzelhető csak el, hanem az érték- és szabálytudatosság erősítésével is. Az integritás-menedzsmentben fontos elem az értékalap tisztázása, a szervezetben a közös értékek megteremtése és tudatosítása, a korrupció és integritás értékkelvű értelmezése, és az integritás erősítése azzal, hogy a korrupciós kockázatokat és lehetőségeket folyamatosan elemzi és szünteti meg a szervezet.

Az integritás több, mint a korrupció hiánya. Az integritás tisztázott és a szereplők és ügyfelek által elfogadott értékalapot és megbízhatóságot jelent. A hangsúly a korrupció megelőzésére és nem a szankcionálására helyeződik, és egy olyan működés kiépítésére, ami átlátható, és amiben a résztvevők közös elkötelezettsége a korrupció elkerülése.

Az integritás az állampolgárok és más szereplők számára érthetőséget és bizonyosságot ad, hogy a közsféra egésze (a politikai és végrehajtó hatalom) és a velük kapcsolatban álló közszolgák konzisztensen és átláthatóan dolgoznak a közcélok érdekében.

Az integritás-menedzsment

Az integritás-menedzsment szervezeti szinten a szervezet integritását biztosító irányítást jelent, a teljes közigazgatási rendszer szintjén pedig olyan eszköztárat, amely biztosítja, hogy az a közjó érdekében működik.

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

- **Az átláthatóság és számonkérhetőség** azt jelenti, hogy az érdekeltek számára lehetővé teszi a rendszer annak nyomon követését, hogy azt teszi a szervezet, amit mond, és érzékenyen 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 Ö az összhangot jelenti. Vagyis az integritás az átláthatóság, felkészültség és etika összhangjának „függvénye”.

$$I = \text{Ö} (\text{Á F E}) - K$$

52.

A képlet jól mutatja, hogy bár az integritást értékeken alapuló 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, ha belülről mégsem sikerülne a kitűzött célok elérése.

Azt is látni kell továbbá, hogy az integritás nem abszolút kategória, ami vagy van, vagy nincs. Minden szervezet rendelkezik valamilyen fokú integritással, és nincs olyan szervezet, amely teljesen integráns. Míg az abszolút integritás nem elvárható, az viszont jogos kíváncsi, hogy a szervezet aktívan tegyen saját integritása erősítéséért, és folyamatosan elemezze a változó környezetet, valamint azt, hogy a változások milyen új kihívásokat jelentenek a szervezet számára. Ez a folyamatos elemzés, visszacsatolás és (szervezet)fejlesztés adja az integritás-menedzsment folyamatok ciklikusságát.

Az integritás-menedzsment 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 az ilyen stratégiák alapvető elemei összegezhetőek. **Minden szervezetnek saját magának kell megtalálnia azt az utat és azokat a lépéseket, amelyen, illetve amelyekkel az integritás optimálisan erősíthető.**

Az integritás fejlesztése

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 (mint egy mém¹³), 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, valamint azoknak az eszközöknek, struktúráknak és folyamatoknak a kidolgozását, amelyek az integritást erősítik. **Ebben a rendszerben az átláthatóság és elszámoltathatóság a biztosíték arra, hogy van kontroll, és megalapozható a bizalom (nem csáltható meg, nem lehet visszaélni vele).**

A szervezeti integritás fejlesztéséhez szükséges kompetenciákat a diagram összegzi:

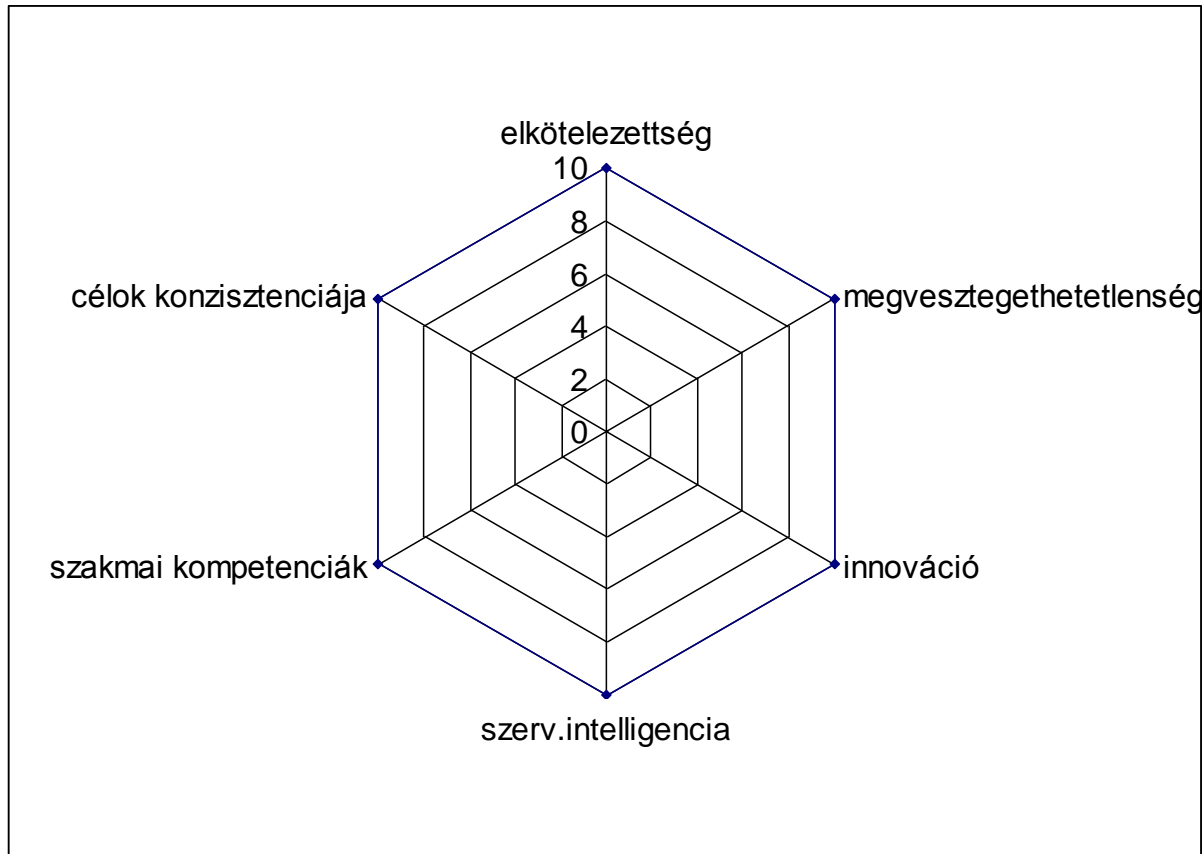
- **Elkötelezettség:** a közcélok és ügyfelek szolgálata iránti elkötelezettséget jelenti.
- A **megvesztegethetetlenség** azt jelenti, hogy egyéni vagy csoportérdek nem kerülhet a közcélok elé.
- A **célok konzisztenciája** azt jelenti, hogy a szervezet és a benne dolgozók elérték, hogy a különböző szervezeti és egyéni célok és motivációk megfelelően illeszkedjenek egymáshoz.
- A **szakmai kompetenciák** arra utalnak, hogy bár az integritás-menedzsment egy átfogó, rendszerszerű megközelítés, megvalósítása megfelelő technikai felkészültséget és az egyes szervezeti tevékenységekhez és a szervezetfejlesztéshez szükséges szakmai kompetenciák magas fokát feltételezi.

¹³ Mémnek nevezik a gének működési elvein alapuló, utánzással folyamatosan másolódó, változó kulturális alapegységeket (pl. viccek, divatok).

53.

- **Az innováció** mint kompetencia azért része az integritás-fejlesztésnek, mert a folyamatos fejlesztéshez létre kell hozni a tanuló szervezetet, valamint azt a szervezeti nyitottságot és alázatot, amely biztosítja a kockázatok folyamatos elemzését, az új megoldások keresését, kipróbálását és terjesztését.
- A **szervezeti intelligencia** azon kompetenciák összessége, amelyek lehetővé teszik érzékelni és érteni a szervezet működésének összefüggéseit, elemezni a változtatások lehetséges következményeit, és olyan fejlesztési stratégiák megalkotását, amelyek optimális kontextuális megoldásokra épülnek. (Kontextuális: az adott hely, kultúra, pillanat, erőforrások, akadályok, lehetőségek és veszélyek komplex összességére reagáló.)

Az integritás-fejlesztő kompetenciák



54.

Pallai Katalin: Kulturális relativizmus

Várható, hogy a tréning során előfordul: a résztvevők közül valaki vagy akár többen mellett kezdenek érvelni, hogy a kultúrák különbözők, és a korrupció csak az adott kultúrán belül értelmezhető. Ami az adott kultúrában elfogadhatónak minősül, az nem korrupció, hanem szokás vagy lokális norma. E szerint a gondolatmenet szerint az is előfordulhat, hogy bár törvényszegés történik, az adott cselekmény kulturálisan elfogadott. A beszélgetés során azt is felvethetik a résztvevők, hogy az a tény, hogy a korrupcióra vonatkozó törvények különbözők egyes országokban, szintén azt bizonyítja, hogy a korrupció kultúrafüggő fogalom.

Kérdés hogyan kezeli a tréning forgatókönyve, és hogyan kezelheti a tréner az ilyen helyzeteket.

A tréning korrupcióhoz adott munkadefiníciója a demokrácia és a jó kormányzás alapszabályaira, a közjó és a szervezeti célok szolgálatára épül. Azért indít a kurzus a munkadefinícióval, hogy azután referenciarendszernek használhassuk, és segítsen elkerülni a kulturális relativizmus és a racionalizálás csapdait. Minden ilyen vitában érdemes a kiindulópontig visszatérni– annak ellenére is, hogy a kulturális relativizmus kérdése ezzel nem okvetlenül kezelhető, hiszen ez nem válasz, hanem egy, a kérdéssel párhuzamos érvelés.

Ez a demokratikus alapelvekre utaló érvelés azonban közvetlenné is tehető azzal, ha visszaidézzük a csoportos együttműködés típusait (Kurt Lewin tipológia), amivel felvezettük a demokratikus alapelveket. Itt az érv az, hogy nem magáért való elvekről van szó, hanem azokról az elvekről, amelyek a legjobb életérzést/életminőséget és a legnagyobb hatékonyságot biztosító közösségi működést írják le.

A következő felvethető gondolat a következmények mérlegelése lehet: a partikuláris érdek hatása a gazdasági eredményre és intézményi környezetre. A tréningen szó esik a gazdasági és politikai hatásokról, és megjelenik a szervezet és egyén viszony a Cressey-féle háromszög-ábrában és a Lessig által használt függőségi viszonyban (majom a hátadon). A dögei esetben mindeki számára nyilvánvaló a korrupció teljesítményt és közösségi eredményt romboló hatása. A Lessig-gondolat is nagyon könnyen érthető volt a pilotok során. Azonnal ráébredtek a résztvevők, hogy a küldő hatás eltéríti a döntéshozót a közjó szempontjából optimális döntésektől. A következmények szempontjából a Gujarat eset meggy legtávolabb: azt a stabil hálózatot és működésmódot mutatja, amely a korrupcióból kialakulhat, és annak potenciális következményeit.

Természetesen még ezek után is megtörténhet, hogy a résztvevők mellett érvelnek, hogy a korrupció olyan mélyen gyökerezhet egy adott társadalomban, hogy nem lehetséges, és nem is kívánatos a kezelése. Ebben az esetben érdemes az OECD 2009-es, integritás-menedzsmentről szóló kiadványának magyarázatát használni:

A **normatív érvelés** szerint a korrupció elfogadhatóbb, ha olyan kultúrában fordul elő, ahol jobban tolerálják. Ez a környezettel való érvelés nem csupán etikailag gyenge, de még szembe is megy azoknak a különböző egyezményeknek az erőfeszítéseivel, amelyeket több kontinens államai írtak alá, beleértve azon államokat is, ahol egyébként éltek is ezzel a fajta érveléssel.

55.

[Az **empirikus érvelés** szerint] az integritás-irányításnak nincs hatása azokban a kultúrákban, ahol az integritás-sértést jobban tolerálják. Ebben persze van némi igazság. A kultúra, mind a szervezet külső környezetében, mind pedig a szervezeten belül fontos előfeltétel a szervezet tagjainak integritása tekintetében. Ugyanakkor a kultúra nem az egyedüli meghatározó tényező, és a jelen tanulmány ajánlásainak következetes, megfontolt és kiegyensúlyozott alkalmazásával eredményt lehet elérni, még olyan kihívást jelentő környezetben is, ahol a korrupciót jobban tolerálják. Különösen hatékony lépés annak a megvizsgálása, hogy milyen funkciót töltenek be a korrupciós tevékenységek, és ez a funkció nem tölthető-e be más, legitimebb módon. Az ilyen esetek egyik példáját az úgynevezett „közvetítők” kínálják: ők köztes szereplők az állampolgár és a köztisztviselő között, hozzájuk fordulnak az emberek, ha befolyásolni vagy felgyorsítani szeretnék az ügyüket érintő döntéshozatalokat. Az egyik mód az ilyen közvetítőknek az ügymenetből való kiszorítására, s ezzel a korrupció kockázatának csökkentésére, ha teljesen legitim szereplőkkel helyettesítjük őket, mégpedig korrupció nélkül, például ügyféltámogató központokkal.

Miközben ez az érvelés elfogadja, hogy a környezet befolyásolja az integritás-menedzsment lehetőségeit, elutasítja azt a két állítást, hogy nem lehet, és nem kellene az integritást erősíteni. A környezet fontossága abban áll, hogy a megoldást mindenképpen az adott környezet kihívásaihoz és lehetőségeihez kell illeszteni, és ezt úgy kell tenni, hogy a döntéshozó tudatában van annak, hogy minden beavatkozásnak kockázata van: jó eséllyel javít, de az is előfordulhat, hogy nem a tervezők és megvalósítók által megcélzott eredményt hozza.

A reaktív és proaktív eszköztárat összefoglaló, az Integrity Action által megalkotott ábra ezeket a kockázat és eredmény arányokat mutatja pontosan.

56.

Korrupció munkadefiníció a közszférára

Olyan viselkedés, amely eltér a köz szolgálatához (politikai vagy végrehajtó) kötődő elvektől és szabályoktól annak érdekében, hogy

- ANYAGI, HATALMI vagy STÁTUSZ-előnyöket biztosítson;
- MAGÁN- (személyes, családi, baráti) vagy CSOPORT- (gazdasági, világnézeti-, etnikai-, párt-, szakmai stb.) érdeket szolgáljon.

A definíció jól érzékelteti, hogy a közérdektől való távolság megmutatja a korrupció mértékét. Ez higgadt elemzésre alkalmas megközelítés, és jól használható támpontot adhat ahhoz, hogy a legtöbb helyzetben el tudjuk dönteni, mi helyes és mi nem. Segít a „már észre sem vett” minták és szokások újragondolásában, és abban, hogy a racionalizáláson és a kulturális relativizmuson alapuló, a jelenséget bagatellizáló szemléletet meghaladjuk.

57.

Pallai Katalin: A korrupció mint dependencia

Képzelsen 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. Tudják, hogy az ajándékokkal jobban élnek. Megszeretik ezt a jobb életminőséget. Lassan hozzá is szoknak. Természetesen szeretnék megőrizni az ajándékforrást. Kialakul a hatodik érzékük arra, hogy munkájuk során mik kockáztatnák az ajándékforrást. Elkerülik ezeket a kérdéseket. Megpróbálnak mindig úgy dönteni, hogy a köztársaságot szolgálják, de elégedett legyen a szomszédos királyt is. Előfordulhat, hogy konfliktusba kerülnek egyes döntéseik során saját népük érdekeivel? (Lawrence Lessig: Republic, Lost, 2011 könyve alapján)

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 szuboptimális 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 Lessig ezt a dependencia (függőség) állapotának nevezi. (Dependencia az alkohol/kábítószer függőség állapotával párhuzamban.) A függőség lassan alakul ki, de amikor kialakult, akkor a „normális állapot” 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. Lessig hasonlata az, hogy „majom ül a hátán”, és olyan dolgokat diktál, amelyek a dependens számára sem racionálisak, vagyis józanul nem kívánatosak.

Nemcsak az egyén válhat dependenssé, de a szervezetek is kerülhetnek olyan függőségi viszonyokba, amelyek eltéríthetik őket 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 segít megértenünk, hogy nem csak gonosz, aljas számítás, és önérdék vezethet korrupcióhoz, hanem különböző külső hatások, befolyások is. Nem csak számítás, hanem belesodródás és belecsúszás is létezik.

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

58.

Az integritás-stratégia elemei

Robert Klitgaard: Anti-Corruption after the Scandals, June 2007 írása alapján összeállította Pallai Katalin

A korrupciós helyzetet a monopólium, a diszkréció és a felelősségre vonhatóság hiánya jellemzi.

Egy logikus antikorrupciós stratégia elemei:

1. Az intézményi kultúra megváltoztatása:
 - a. Kapj el egy nagykutyt! – „szimbolikus üzenet”.
 - b. Kezdd el átalakítani az intézményi kultúrát, a könnyebb pontokon indulva! Ezek is elegendők lehetnek a pesszimizmus megtörésére és a várakozások megváltoztatására.
 - c. Új vért a vérkeringésbe: elkötelezett fiatalok az üzleti életből, reformerek. Ők olyan fiatal szakemberek, akik együttműködhetnek a régi vezetőkkel, és új szemléletet hozhatnak.
2. Mobilizálás és koordinálás: több szereplő koordinált munkája kell, és össze kell gyűjteni mindazt a tudást, amit különböző szereplők birtokolnak.
 - a. Paradox: erős vezető kell hozzá, de nem autokrácia, hanem mobilizálás és koordináció.
 - b. Fontos a munkatársak mobilizálása, külső szereplők bevonása a monitoringba (akár nemzetközi elemzők és civilek is segíthetnek).
3. Rendszerszerű reformok
 - a. Új szisztéma, ami több, mint szabályok összessége.
 - b. A monopólium és egyéni diszkrecionális döntések csökkentése és a transzparencia növelése.
 - i. A monopólium csökkentése versennyel.
 - ii. A diszkréció csökkentése azzal, hogy a szabályokat mindenki tudja és értse, ha lehet, egyszerűsítés is.
 - iii. A számonkérhetőség erősítése: panaszkezelés, külső audit és monitor, sajtó mint partner.
 - c. A korrupciós kockázat-nyereség arány megváltoztatása. Ha lehet, az egész korrupciós kalkuláció alapjait érdemes megváltoztatni.
 - i. Kedvező, ha a közszektorbeli fizetések elérik legalább a 80%-át a magánvállalkozások fizetéseinek.
 - d. Etikai példamutatás, etikai kezdeményezések.
 - e. „Felforgatni a korrupciót”: a korrupció ugyanúgy rendszerré válhat, mint a szervezett bűnözés: kialakul a toborzási rend, hierarchia, jutalmak és büntetések, szerződéses és betartatás. De a párhuzamos rendszernek is vannak gyengeségei:
 - i. Bizalmasság – titoktartás szükség.
 - ii. Kérdés, hogy lehet destabilizálni? – elemző csoport mobilizálása és hatalmi döntéshez kötése.

59.

Az integritásépítés pozitív példája: La Paz, egy bolíviai város

Robert Klitgaard--Ronald MacLean-Abaroa--H. Lindsey Parris: *Corrupt Cities: A Practical Guide to Cure and Prevention* című könyve nyomán

Amikor valaki monopolhelyzetben van egy szolgáltatás tekintetében (de lehet ez áru is a piacon), s ráadásul az egyéni szabadsága nagy, a monopolhelyzettel való visszaélés kockázata pedig kicsi, akkor pusztán személyes érdekalapú racionális döntés, ha az ilyen helyzetben lévő el is csábul. Különösképp ha neki is vannak vágyai, amit valaki más tud kiszolgálni cserébe a szolgáltatásért, akkor már olyan egyensúlyi helyzet is jön létre, amelyben korrumpálónak és korrumpáltak is közös érdekei jelennek meg. A képlet igen bonyolult volna, ha mindent bele akarunk építeni, de igen egyszerű, ha csak a korrumpálható oldaláról és a moralitást félretéve kívánjuk megfogalmazni.

A Korrupció egyenlő a Monopólium és az Egyéni Megítélés összegével, melyből kivonandó az Elszámoltathatóság, azaz: $K = M + EM - E$. S ha ezt a képletet elfogadjuk, akkor ebből az is következik, hogy ha változtatni szeretnénk, az apparátus teljes kicserélése egy másik apparátusra semmiféle eredményt nem hoz, hiszen ha ugyanazok a monopóliumok, és ugyanolyan kontroll nélküliek az egyéni megítélés lehetőségei, akkor a következő apparátus is ugyanazokat a hibákat fogja elkövetni.

De ezzel párhuzamosan ugyanennyire fontos az is – amit a képlet már nem tartalmaz –, hogy a rendszert alkotó egyéneknek és az intézménynek magának legyen küldetésstudata és értékrendszere. Kevésbé várható az, hogy egyes hősök morális megvilágosodáson esnek át, de remélhető közmegegyezés létrejöttéről, hogy egy-egy intézmény milyen célt is szolgál, s ebből a célból aztán felépítheti mindenki a maga hivatástudatát és integritását.

Mindenekelőtt érdemes körbenézni, jó példák után kutatni, kinek sikerült és hogyan megváltoztatni, jó irányba terelni a maga intézményét, például egy bizonyos közigazgatási szektort, vagy mint La Paz esetében 1985-től egy egész város működését. A sikertörténetekben alighanem találunk közös vonásokat.

La Paz 1985 előtt

Nem nehéz belátni, hogy a város helyzete egészen elszomorító volt 1985 előtt, mikor Ronald MacLean-Abaroa lett a polgármester. Nem csak egy rendszerváltás utáni helyzetről volt szó – itt is 40 év után először voltak szabad választások, mint a kelet-európai rendszerváltásoknál –, hanem hozzánk képest még egy elszegényedett ország mély gazdasági válság utáni időszakáról is beszélhetünk, Európai mértékkel nézve elviselhetetlen a nyomor, melynek részese tulajdonképp néhány korrumpált személy kivételével maga a közigazgatás is.

Ahhoz, hogy egy konkrét adattal is megvilágíthatóvá váljon magának az önkormányzatnak a helyzete, elegendő, ha arra utalunk, hogy a város összbevételének 120 százaléka volt egyedül a város közalkalmazottainak a bérköltsége. Ez több részről adódhatott. Részben az adómorál alacsony volta

60.

miatt (nem jöttek be a betervezett bevételek), másrészt túl sokakat és rossz hatékonysággal foglalkoztatott a város (bár többnyire igen alacsony – pl. egy mérnök 30 dollár/hó, a polgármester 100 dollár/hó – fizetésért, harmadrészt pedig kisebb-nagyobb korrupciós csatornákon mozgott a pénz jelentős része. A városnak 1985-ben 5700 alkalmazottja volt, ebből 4000 fizikai munkás az önkormányzati vállaltoknál.

A sok munkás későn kezdett dolgozni, és korán abba is hagyták, ellenben a városi gépek alkatrészeinek lába kelt, és jó esetben kicserélődtek az újak használtakra, valamint az üzemanyagokat is kilopták a gépekből. De ugyanígy hétköznapi volt a minőségi előírások megszegése. A legbejáratottabb, magasabb szintű hivatali korrupció pedig az adóbehajtásból származott: csúszópénz ellenében alacsonyabbra értékelték bárki ingatlanát. Az ügyintézéseket és engedélyeztetési eljárásokat is áthatotta az átláthatatlan bürokrácia és a korrupció. Az önkormányzat beszállítóinak is kenőpénzt kellett fizetniük, hogy a munkájukat vagy termékeiket kifizessék. (Lásd ugyanerre hazai példaként Döge falu esetét, ahol a polgármester azért került börtönbe, mert ő is kenőpénzt követelt ahhoz, hogy a teljesítési igazolást aláírja.)

A közigazgatás minden szintjén a hanyagság (pl. könyvelések) és a szakmai szempontok figyelmen kívül hagyása volt jellemző (a személyzeti politikában nepotizmus, klientizmus, politikai pártfogások.)

La Paz 1985 után

Ahhoz, hogy a megfelelő stratégiát az új polgármester kialakíthassa, először is fel kellett tárnia a helyzetet, és megérteni a korrupciós folyamatok részleteit. Ehhez persze szakértőkre is szükség volt, de azokra a munkatársakra is, akik már régebb óta dolgoztak az önkormányzatnál, és pontosan ismerték a működésmódokat. Nemcsak a tudásukra, de a támogatásukra is szükség volt, hiszen velük lehetett csak megfordítani a folyamatokat.

Meghatározó jelentősége volt, hogy az apparátust nem csak engedelmességre kérte, hanem be is vonta az érdemi munkába. A helyzetfeltárásokat csoportmunkában végezték, amely során elköteleződtek a támogató munkatársak. A feltárás emellett megalapozta közös jövőképük és az intézmény érdekeivel közös céljaik megtervezését. Csapatot épített a változtatáshoz.

Meghatározó jelentősége volt annak is, hogy hasonló módszertannal és áttekinthető feldolgozási módszerrel vizsgálta meg a közmunkák, az adóbevételek behajtása, az engedélyek kibocsátása, a közbeszerzés, az auditálás és értékelés stb. rendszereit. Miután ezek megvoltak, sor került az egyes területeken elvégzendő átalakítások megbeszélésére, elfogadtatására és aztán kiviteleztetésére.

61.

- Közmunkák

Túl sok önkormányzati alkalmazott volt, s a város olyan feladatokat próbált elvégezni, amelyeket a piac is el tudott volna. Az építési alkalmazottak jó részét ezért elbocsátották. Egy ilyen lépés szintén nem történhetett volna meg anélkül, hogy meg ne fogalmazzák volna, mi egy városvezetés valódi feladata. Az építőmunkák tekintetében – ha az közösségi pénzből meg – nyilván felügyelniük kell, de nem nekik kell az építőmunkát elvégezni.

Más közmunkákra természetesen nagyobb szükség volt, ám az igények összegyűjtését szintén szociológiai felmérések kellett megelőzzék.

- Elbocsátások és felvételek

A polgármesternek sikerült külföldi segílyt is szerezni a közmunka és a hivatali adminisztráció reformjára. A pénz egy részéből létre tudott hozni normális fizetésű státuszokat is, és a kulcspozíciókat így már meg tudták fizetni. Új, a változásban elkötelezett, jól képzett emberekre is szüksége volt.

- Adók

Az adók beszedésének kudarcát jól mutatta a korábbi gyakorlat, ahol a köztisztviselőket könnyűszerrel korrumpálták. A tisztviselők gyors megregulázása helyett az egyszerűbb megoldás az volt, ha az adóbeszedést is kiszervezi: bankokat bízott meg. Talán az egyik legszemélyesebb megoldása az ingatlanok értékelési mechanizmusában alkalmazott változtatás volt. A tisztviselői felmérést – amelyben érdekeltté volt korábban az alacsonyan fizetett tisztviselő és az ingatlantulajdonos is az önkormányzat átverésében – felváltotta „önfelméréssel”. Az állampolgárok maguk határozták meg az ingatlan értékét, de ezután a város a tulajdonos által deklarált érték x-szereséért megvehette az ingatlant. Így ha valaki túl kevésre értékelte, azt kockáztatta, hogy el is veszíti. Az adóbevételek azonnal megnöttek.

- Bürokrácia

A bürokrácia átláthatóvá tétele – kis füzetecskék kibocsátása vállalkozóknak, hogy ismerjék a jogait, és ne lefizetniük kelljen a hivatalnokokat –, eljárásmenetek leegyszerűsítése, rövidítése (pl. közbeszerzések), nyilvántartási rendszerek összevonása, az ügyfélfogadást és az ügyintézését szétválasztó „pultrendszer” kialakítása (ne a pult mögött ülő dönthesse el a kérelem engedélyezhetőségét) mind a rendszert mozdította el egy pozitív irányba. Minden változtatási tervet nem is sikerült végigvinni, így pl. ez az utolsó is megállt félúton, de a célok itt is egyértelműek és világosak lettek.

62.

Összefoglalva

A képletből kiindulva egyszerre kellett változtatni a struktúrákon, az ellenőrzési rendszereken, és kialakítani új meritokratikus értékeket (az utóbbit például fiataloknak szánt programokkal).

Az új értékrend kialakításához tartozott az is, hogy el kellett bocsátani a korábbi, gazdagságával kérkedő pénzügyest, de inkább támogató technikákkal maga mellé kellett állítani a hivatal egészét, amelyet csak úgy lehetett, hogy nem magát a hivatalt támadta, hanem preventív stratégiával a korrupcióval szemben lépett fel.

Ösztönző rendszereket vezetett be, olyan terveket igyekezett megvalósítani, amelyeket a város fiókjában heverő hosszú távú stratégiák tartalmaztak, tehát egyfajta folyamatosságra is törekedett, és így is legitimálta a napi döntéseit.

„Három éven belül a város infrastrukturális beruházásai tízszeresére nőttek. A bevételek emelkedtek. Két év alatt az önkormányzati bérek versenyképessé váltak a magánszektor fizetéseivel. Minden jelentés azt erősítette meg, hogy csökkent a korrupció. És MacLean-Abaroa polgármestert kétszer újraválasztották”.¹⁴

¹⁴ A könyvben az szerepel, hogy kétszer választották újra. Később harmadszor is, így összesen négy választási ciklusban volt polgármester. Később az ország pénzügyminisztere lett.

63.

Integritás-építő kompetenciák

Rajzolja be a pókhálóba önmagát, aztán egy másik színnel a szervezetét!

A rajzon a 0 az adott kompetencia hiányát, a 10 pedig a nagyon erős kompetenciát jelenti.

