



Zsolt Péter

## Az integritás a közigazgatás új iránytűje



### Bevezetés

Demokratikus innovációkról készülő sorozatunkban foglalkozni fogunk szervezetszociológiai kérdésekkel, a civilek bevonásának módszereivel, s itt, az első részében az integritással. Mindegyikben közös azonban, hogy meg kellene határoznunk mit értünk demokrácián. Annál is inkább, mert sok integritás tréning először a demokrácia kérdésével kezd. Konszenzus kialakítására törekszenek a csoportban a tekintetben,

info@meltanyossag.hu

www.meltanyossag.hu

0630-311-1701

1149 NAGY LAJOS KIRÁLY ÚT 167. II. 23.



hogyan a demokrácia nem pusztán a többség akarata, s ha népuralom is, kellenek benne garanciák minden egyén számára. A képviselet során pedig a hatalom átruházása annyit tesz, hogy a hatalom ellenőrizhető kell legyen.

A fenti indítás miután összeáll, jöhet a nehezebb rész, miként is kerül be a rendszerbe az innováció. A ChatGPT – mely maga is innováció, az emberiség sorsát átalakító mesterséges intelligencia –, a következő kollektív verbális bölcsességet foglalja össze, ha a demokratikus innováció meghatározása iránt érdeklődünk:

A **demokratikus innováció** olyan újítást, módszert vagy eszközt jelent, amelynek célja a demokratikus folyamatok javítása, a döntéshozatalban való állampolgári részvétel növelése, a politikai rendszer átláthatóságának és elszámoltathatóságának erősítése, valamint a társadalmi igazságosság előmozdítása. A demokratikus innovációk révén a hagyományos demokratikus mechanizmusokat kiegészítik vagy átalakítják annak érdekében, hogy a demokrácia hatékonyabban működjön, és jobban megfeleljen a társadalom tagjai igényeinek.

A meghatározás azon része, mely az átláthatóságról, az elszámoltathatóságról és az igazságosságról szól, már-már olyan, mintha az integritás meghatározása volna. Az integritás és a demokrácia, ha utóbbin nem a többség zsarnokságát értjük, szinte már tautológia, csak épp az integritásban elvárt az innováció is. Az integritás olyan demokratikus törekvés, melyben az innováció az emberek



érdekeit szolgálja – mondjuk már mi, mert itt nem szorulunk a mesterséges intelligencia segítségére.

Az integritás, miképp a demokrácia, nem egy stabil pont, melyet, ha elértünk, akkor hátradőlhetünk. Ezért is beszélünk integritás menedzsmentről, melynek során körkörös folyamatokban ellenőrizzük, hogy megvalósultak-e a céljaink, mit kell másképp csinálni. S nem egy abszolút állapotról van szó, ahogy a demokrácia esetében sem, hanem a fogalom alakulásáról, egy adott helyzetről, melyhez illeszkednie kell a fejlesztésnek.

Visszatérve a ChatGPT által javasoltakhoz, a demokratikus innováció főbb jellemzőit öt pontban részletezi:

- **Állampolgári részvétel növelése:** Demokratikus innovációk célja, hogy bevonják az állampolgárokat a döntéshozatali folyamatokba, gyakran közvetlen módon, és így erősítsék a demokratikus legitimitást.
- **Átláthatóság és elszámoltathatóság:** Ezek az újítások növelik a politikai rendszer átláthatóságát és az állampolgárok számára lehetőséget biztosítanak, hogy ellenőrizzék és befolyásolják a közpolitikát.
- **Technológiai és módszertani újítások:** Demokratikus innovációk gyakran kihasználják a technológiai fejlődést, például az e-demokrácia eszközeit, de lehetnek módszertani újítások is, mint a deliberatív fórumok, polgári zsűri vagy a participatív költségvetés.



- **Társadalmi igazságosság előmozdítása:** Demokratikus innovációk célja, hogy a társadalom minden rétegét bevonják a döntéshozatalba, különös tekintettel a marginalizált csoportokra, ezáltal elősegítve a társadalmi egyenlőség és igazságosság érvényesülését.
- **Demokratikus kultúra erősítése:** Az innovációk hozzájárulnak a demokratikus kultúra és értékek terjedéséhez, mint a párbeszéd, a kompromisszumkeresés, a közösségi érdekek előtérbe helyezése és a közjó szolgálata.

S végezetül így foglalja össze:

*A demokratikus innováció olyan kezdeményezés, amely javítja a demokratikus rendszerek működését, megerősíti az állampolgári részvételt, és biztosítja, hogy a demokrácia valóban az emberek akaratát tükrözze, miközben alkalmazkodik a modern társadalom kihívásaihoz.*

Azon a skálán, ahol az innovációk megvalósulását helyezzük el, lehetnek olyanok, amelyek soha sehol sem valósultak még meg, csupán elméleti szinten vetették fel. Véleményünk szerint ezek az elméleti ötletek viszik előre a világot, tehát a demokratikus innovációnak nem szükséges feltétele a megvalósultság. Le fogunk írni egy olyan konkrét esetet (falusi kölcsönző), ami csak egyetlen helyen valósult meg Magyarországon, és a polgármester bárhogy is ajánlgatja a szomszédoknak, mint saját innovációt, sehol sem vették, veszik át.



Ugyanakkor nem fogunk foglalkozni az olyan innovációkkal, melyek sikeresek, de nem etikusak. Például orosz kommunikációs innovációnak számít az a propagandatechnika, amely nem cáfolja a tényeket, hanem fake news-okat visz a rendszerbe, nem is egyet, így a valódi hírek igazságtartama is elbizonytalanodik. Ez egy innováció, sikeres is, de nem demokratikus, nem rendelkezik médiaetikailag megtámogatható érveléssel.

Az ilyen „innováció” noha alkalmazhatják őket választási autokráciákban és demokráciákban is, nem képezi majd kutatásaink tárgyát. A tisztán machiavellista innovációkkal nem foglalkozunk, értve ez alatt a hatalomtechnikai átveréseket, a populizmus sikeres receptjeit, a nép manipulatív terelgetését. De például a [nudge](#)-val fogunk foglalkozni, mert annak is van egy etikai peremfeltétele, ami miatt megérdemli a demokratikus innováció jelzőt.

Az első alkalommal, sorozatunk első részében egy a nyugati világot mára már „megfertőzött” demokratikus innovációról, az integritásról szeretnénk szólni. Sokan ennek oktatását, elmagyarázását a korrupcióval szokták kezdeni, mintegy a „képlet” legvégével és nem az etikai kérdésekkel, demokratikus fejlődési lépcsőkkel, vagy kockázatelemzésekkel. A korrupcióról legalább annyiban közmegegyezés van, hogy az valami negatív dolog, amit vissza kell szorítani, és az könnyen érthető, hogy minél kisebb a korrupció, annál fejlettebb az adott társadalomban az integritás. (Nem keverendő ez össze a kohézióval, melyről a Méltányosságban már sokat írtunk



korábban, ugyanis egy korrupciótól átszótt közösség is rendelkezhet erős kohézióval, ám az integritás több ennél.)

A közbeszerzések mindenütt a világon korrupciós kockázatokat rejtenek. Ám az integritásos törekvések rendszerszintűek is, és megfigyelhető, hogy a közbeszerzéseket lehetne másként is működtetni. Már a kiíráskor részt vehetnének a kiírás feltételeinek meghatározásában a későbbi versengők, s nyilvánossá tehetők javaslataik. Aztán ahogy a Vaterán azt ismerjük, mindenki megteszi az ajánlatát, az ajánlattételek is nyilvánosan pörögnek, így mindenki láthatja, hogy a másik mit ajánlott és akárcsak egy árverésen a legtöbbet ajánló kaphatja meg a munkát, a megrendelést, a megbízást. Egy ilyen közbeszerzéses rendszer ugyanakkor nem működik ott, ahol a szereplők száma kevés, ahol összejátszanak, vagy ahol az ajánlattevők hajlamosak a meggondolatlanul magas vállalásokra, amiket aztán nem tudnak betartani. Nem működik ott, ahol a jogrendszer gyenge, és arra szocializál, hogy csak vigye el a sokat ígérő a megrendelést, aztán úgysem lesz következménye az alulteljesítésnek. Tehát a példa jól mutatja, hogy egy innováció attól még, hogy működik valahol, másutt nem biztos, hogy működni fog. Sajnos ez igaz minden integritás-fejlesztésre vonatkozó innovációira is. Nem szakadhat el a valóságtól, és nem hoz eredményt, ha csupán a mennyország működését festi fel.

Ugyanakkor egy integritás-innováció nem lehet etikátlan sem. Például nem írhat felül alapelveket, melyekre a demokráciáknak törekednie



kell. Olyannak kell lennie, akár azon alkotmányoknak, melyeket minden polgár konszenzuálisan helyesel. Például a machiavellista hatalomtechnikai módszerek számos innovációt tartalmaznak (a fake news technikát említettük erre), a politika lényegéhez tartoznak, de nem tartoznak az integritás fogalmkörébe. Az integritás nem ismeri a „cél szentesíti az eszköz” filozófiát, egyáltalán nem hatalom-, sokkal inkább közösség-orientált.

Az egyik integritás önteszt szerint úgy dönthetjük el könnyen, hogy integritásunkat erősíti a tevékenységünk, hogy a nyilvánosságban is vállalható, nem kelt bennünk szégyent, és minden képzelt vagy valódi megfigyelőben elismerést vált ki.

## Az 'integritás' filozófiájának terjedése

A magyar társadalom demokratikus és intézményi innovációi iránti érdeklődése mindig csekély volt – [állítja Stefano Bottoni](#), és ezt alátámasztja, hogy a reformok nem alulról jönnek, hanem felülről. Így volt ez az integritás témában is, melyet először a 2000-es évek elején az APEH, a mai NAV jogelődje kezdett Nyugatról átemelni. Az adóhatóság vezető megbízású munkatársai meghívásokat kaptak például Hollandiába, hogy megismerkedhessenek a nyugati demokráciák állami újítaival, az integritás fogalmával, közigazgatásba való bevezetésének legújabb eredményeivel.



Az ismerkedés majd egy évtizedig tartott, és csak 2010-ben, a Fidesz kormány hivatalba lépésével köttettek meg azok a szerződések, melyek már adaptálni próbálták ezeket a rendszereket. Az integritás fogalma és gyakorlata tehát Magyarországon kormányokon átívelő állami kapcsolatok fejlődése volt, valamint be kellett érnie a brüsszeli hivatalokban is, hogy a bürokratikus rendszer kitalálja, milyen módon legyen finanszírozva a projekt a posztszovjet térségben.

2010-től felgyorsultak a folyamatok, elkezdődtek az integritás tréningek. Az Állami Számvevőszéknél található meg a pontos adatok, de 2010 és 2013 közt a hazai közigazgatásban dolgozó középvezetők többsége részt vett az integritás fogalmával való ismerkedéssel. Ezek háromnapos tréningek voltak osztályvezetők számára. A tréningek [hatásvizsgálat-kutatása](#) alapján elmondható, hogy a résztvevők azonnali lelkesedését kevés hosszú távú attitűdváltozás kísérte. (A kutatás más eredményeire még alább visszatérünk.)

A projekt kiszélesedett, a tréningekre nem csak középvezetők, de ügyfélszolgálati munkatársak is jelentkezettek. Az integritás tanácsadó szerepe pedig intézményesedett. A finanszírozó kezdetben három oldalról támogatta az integritás tréningeket. 1. az Európai Szociális Alap volt az első (ESZA), ennek fókuszában a társadalmi kohézió állt. 2. az ÁROP programkeret volt a másik, ezeket az Európai Unió strukturális alapja finanszírozta és a célja a közigazgatás fejlesztése volt. 3. Végezetül a Norvég Civil Alap is segített, mely az integritás fogalmán belül a korrupció csökkentésére fókuszált.





A Nemzeti Közszerológálati Egyetemen beindult és folyamatossá vált az integritás tanácsadó képzés. 2013-ban születtek meg azok a jogszabályok, melyek kötelezővé tették, hogy minden 50 főnél nagyobb közigazgatási szervezetben lennie kell integritás tanácsadónak<sup>1</sup>. A katonaság, a rendőrség és az önkormányzati szféra az elején még kimaradt a az integritás tanácsadói szerep intézménybe építési kötelezettségből, ahogy abból is, hogy integritás terveket kelljen készíteniük, de etikai kódexek voltak korábban is ezekben az alrendszerekben, és az innováció-tudás átszivárgása majd intézményesedési folyamat is nyomon követhető. (Gondolunk itt például az NKE karjai közti átoktatásra, vagy a Nemzet Védelmi Szolgálat-nál a belső trénerek megjelenésére, vagy az önkormányzatoknál az integritás irányelvek megfogalmazására.)

Akadnak az integritás terjesztését akadályozó politikai anomáliák. Néha a jogalkotás élesen ellentmondott az elméleti megközelítéseknek. Például ilyen anomália volt az adatkikérések megnehezítése. Az integritás egyik eleme ugyanis az átláthatóságra törekvés, és arra való hivatkozással, hogy az adatkikérések során visszaélések tapasztalhatók, obstrukciók, melyek lehetetlenné teszik a hivatali működést, a kormány jogszabályokkal nehezítette meg az adatokhoz való hozzájutást: a hivatal a túlterhelésre hivatkozva megtagadhatta az adatkiadást.

---

<sup>1</sup> 50/2013. (II .25.) Korm. rendelet alkotta meg integritás tanácsadók jogintézményét, ami később kibővült pl. kockázatkezelő felmérések, korrupcióbejelentések követésének és egyéb feladatkörökkel. Legutóbb a feladat ellátására kinevezettektől újabb rendeletben nincs megkövetelve a speciális képzettség megléte, s ez kelt némi feszültséget. A magunk részéről pedig problémásnak tartjuk, hogy HR-es és belső ellenőr is lehet integritás tanácsadó, a jövőre vonatkozóan pedig kívánatosnak tartanánk, hogy az integritás tanácsadó önálló munkakör legyen és főnöke ne az adott szervezet vezetője legyen.



Mindez ellent mondott annak, hogy a civilek, és az újságírók könnyebben jussanak adatokhoz és felmerült a gyanú, hogy ezzel nem a korrupciót akarja e segíteni a törvényalkotó. Az bizonyos, hogy az intézkedés növelte a korrupciós kockázatot. Az integritás filozófiája épp az, hogy ezt csökkentsük. A túlterhelésen /**2011. évi CXII. törvény** (Infotv.) 30. § (4) bekezdés/ az átláthatóságot növelő szabályozással is lehetett volna segíteni. Nyugaton már eleve fenn vannak a felhőben a kikérhető adatok, és nem PDF-ben, hanem elemezhető fájlokban. Így nem a hivatal munkatársaira hárul a feladat, nekik maximum linkekkel kell segíteni a keresést, ha az egyáltalán szükséges.

Anomália volt tapasztalható az oktatás területén is, a tárgy megjelent, aztán egyes karokon eltűnt, vagy a közigazgatási pontrendszer szerzésben, melyben az EU-s finanszírozások lejárta után önkéntessé váltak a programok, ezek hol nagyobb, hol kisebb szervezési háttérrel kaptak. De egészen 2023-ig voltak a NKE-n felvehető integritás tréningek.

Az anomáliák közül a legfájdalmasabb, Magyarország kilépése az Open Government Partnership-ből volt (2016). Éveken keresztül büszkén, a tréningeken utalhattak rá az oktatók, hogy ennek a szervezetnek kezdettől fogva (2011) tagjai vagyunk, azaz mi magyarok élharcosai vagyunk az integritásnak. A kilépést viszont nem lehetett jó szívvvel megmagyarázni, a politikai indokokat nem volt érdemes beemlíteni a tréningekre.



Ugyanakkor pozitív fejleményként említhetjük, hogy 2022-ben megalakult az Integritás Hatóság (IH). Létrejöttét annak köszönheti, hogy az EU-s pénzekhez való hozzájutás reális esélyként lebegett előttünk – ld. Navracsics Tibor [nyilatkozatait](#). A hivatal létrehozásának kritikusai szerint minden intézmény létezik már, ami visszaszoríthatná a korrupciót, nincs szükség újra, de a mi véleményünk szerint ez az intézményesedés is az integritásnak a megerősödését szolgálja, így igenis van létjogosultsága. Az IH szerepe és feladata az állami szervek, a közbeszerzési eljárások figyelése, a közpénzek, különösképpen az az EU-s pénzek hatékony felhasználásának ellenőrzése, vizsgálata. Ha az oldalukra [kattintunk](#), megtalálhatjuk legutóbbi vizsgálataikat, több esetben túlárast lepleznek le, s aztán ennek megfelelően eljárásokat indítanak.

Az integritás területei a jövőben is bővíthetnek, ez éppúgy nem egy mozdíthatatlan pont a világegyetemben, ahogy a főbb alkotóeleme, a korrupció meghatározása sem az. Valószínűnek tartom, hogy integritástréningek hallgatóivá válnak majd katonák, ügyészek, bírók. Minden területnek megvan a maga specialitása és olyan új területek is bele kerülhetnek a “tananyagba”, mint mondjuk a bírók számára a SLAPP. (Lásd erről az MPK oldalán található [podcastot](#).)



## Integritás az időben

Az integritás intézményesülésének van múltja, jelene és jövője. A múltja nem is feltétlen a közigazgatás, noha egyik meghatározójaként szokták emlegetni a 90-es évek hollandiai ingatlanpanamát, ahol is a földhivatal munkatársai előre tudták, hogy mely területek szabadulnak fel és válhatnak beépíthetővé, és ezért a tudásért cserébe korrupciós pénzeket fogadtak el. Ez egy korrupciós rádöbbenés volt egy olyan társadalomban, ahol az államot korrupciómentesnek gondolták, itt pedig egy intézmény, s nem csupán pár ember bűnözővé válásáról volt szó. A hivatalok eszerint nem csak körülményesen, ügyfélbarátságellenesen, de ráadásul még fosztogatóként és élősködésként is működhetnek, valamit tehát lépni kellett, volt a felismerés.

A másik példa az Exxon Valdez hajó jéghegynek ütközése és olajszennyezés okozása. Ha az integritás születését egy konkrét időponthoz akarjuk kötni, akkor az 1989 és ennek a hajónak a balesete. Az emberi hibából származó balesetek mindig jól megvilágítják a lényegét, legyenek azok metróbeomlások, hidak leszakadásai, épületek összeomlásai, atomerőmű balesetek, de még az olyan repülőgépbaleset is, mint a lengyel kormánygép lezuhanása is ide tartozik. Ezek kivizsgálása során mindig kiderül, hogy a jogszabályokat megkerülték, hogy az odafigyelés és a lelkiismeretesség hiányzott, és nem feltétlenül korrupció miatt, lehet csak fásultságból, autonómia hiányból, konformitásból. Még a fukushimai atomerőműbaleset okaként is kimutattak korrupciót, a lengyel kormánygép lezuhanásával



kapcsolatban pedig ugyan számtalan összeesküvéselmélet kering – különösen az orosz-ukrán háború kitörése óta –, de nem kétséges, hogy a pilótáknak nem volt az adott gépre vizsgája és számtalan más felületesség is történt, például a gépen nem a kapitány parancsolt, hanem Lech Kaczyński elnök. Vagyis, ezek a [példák](#) jól mutatják, hogy az integritás menedzsment beemelése megelőzhette volna a katasztrófát.

Azt kellett a kutatóknak tudomásul vennie, hogy a jogszabályokkal például a hajózást nem lehet tovább keretek közé szorítani, sem pedig a büntetési tételek változtatása nem hozna megoldást. A lelkiismeretre másképp kell hatással lenni, és a cél világos, az emberi hibákból származó balesetek megelőzése. A szociálpszichológiai ismeretek terjesztése a konformitásról azért is fontos, mert a repülőgépbalesetek jelentős része nem szaktudásbeli hibából származik. (Ld. még Rank és Jacobson 1977-es ápolónőkkal végzett [kísérletét](#).)

Míg a korrupció üldözése egy utólagos tevékenység, addig az integritás megelőzés. Minden esettanulmányból nagyon sok érdekes részlet kibontható, melyik társadalom hogy kezeli aztán a helyzetet, a szőnyeg alá söpréstől a probléma elkerülésének érdekében a civilek becsatornázásáig sok példa akad. Utóbbira lásd a Grenfell torony katasztrófáját, ahol aztán ahhoz, hogy a hasonló tüzeseteket elkerüljék, az új szabályozások kidolgozásába bevonták azt a londoni civil csoportot, amely már korábban is figyelmeztetett az épület



problémáira. (Hogy ezek az esetek miként kötődnek az integritáshoz, arról ld. [Integritás – láthatatlan védelem](#) kötetet.)

Az integritás menedzsment egy olyan innováció, melybe beépítették a folyamatos önvizsgálatot, a résztvevő emberek tudatosabbá válását, az oktatás, a tréningeket, az etikai problémák átbeszélésének napi gyakorlatát, a hősiesség szerepét, az okos kommunikációt és a joghézagok betömését. Mára a tanulmányok közé tartozik a kockázatkezelés felmérése is, a gyakorlatban pedig az integritás tanácsadó feladatává vált a bejelentő védelme, az ügyeik végigkísérése. (Bár itt akadnak még jogszabályi hiányosságok.)

Szociológiai kiegészítése az integritás innovációknak Magyarországon nem más, mint hogy a politika vállaltan a pillanat uralására törekszik, noha ez nem etikus, vagy hogy az önkormányzat finanszírozásában más megítélés alá esik a kormányközeli önkormányzat és az ellenzéki. (Lásd példaként számos önkormányzati versengésben megfogalmazott fenyegetéseket, vagy az utólagos [bosszút](#).)

Vita van arról is, hogy az integritás egyik elemét, a korrupciót egyáltalán lehet-e jól mérni. Sőt, egyes [kutatók](#) szerint a CPI – azaz a korrupciós percepció index – nem képes mérni és értelmezni a legfontosabbat, a társadalom foglyul ejtését ([society capture](#)-t). A CPI-vel ugyanis azt mérik, hogy egy megbízásért feltehetően kell-e lefizetni valakit, viszont ha a társadalom kerül csapdába a politika által, eleve nem is nyerhet más, csak akit a politika kijelölt, így nincs is lehetőség a korrupcióra. Viszont ettől még a demokrácia elveszíti integritását. Épp ezért beszél a



szakirodalom egyéni és intézményi integritáson kívül országos integritásról. Utóbbi nem csak az ország határainak megvédését és a szuverenitását jelenti, de állampolgárainak egyenlőségét is.

## Kulturális hasonlóság és különbség

Ahogy korábban kifejtettük, a CPI mint index arról tud valamit mondani, ha valahol pénzt kell fizetni, hogy hozzájusson a vállalkozó az üzlethez, de arról semmit, ha esélye sincs az üzlethez való hozzájutáshoz, mert az állam eleve kijelöli a győztest. Egy patriotizmusra épülő rendszer a Római Birodalomban még társadalomfenntartó volt, ma viszont ezt korrupciónak látjuk, még ha a CPI külön nem is tudja mérni.

Az integritás témájának beszivárgása az oktatásba egy nagyon fontos szempont a demokrácia fejlesztésében. Növeli a következő generációk igényességét, elvárását, érzékenységét. Például, ha a nepotizmusban nem láttak problémát, egy-egy tréning után is már megérthetik ennek mindennapi szerepét, kultúrába ágyazottságát, hátrányát. Vagy kibontva a patriotizmus társadalmi következményeit, világossá válhat, hogy nem csupán a pénz a korrumpáló médium, hanem a hatalom és a félelem is<sup>2</sup>.

Az igényesség tágítása és a védekező módszerek átadása azonban azoknál az alanyoknál (tanulóknál, résztvevőknél) nem vezetett

---

<sup>2</sup> Zsolt P. (2024): Tréningek, tapasztalatok, egyetemi oktatók számára, NKE Ludovika Kiadó, megjelenés alatt.



eredményre, akik haraggal tekintettek a politikai elite, ők áttoltak minden felelősséget és megtartották cinizmusukat, tehetetlenségüket. Sőt, ezt úgy lehet megfogalmazni másként, hogyha az átlagember azt látja, hogy a vezetői korruptak, akkor jogot formál arra, hogy ő is az legyen. Emeltük, hogy készült hatásvizsgálatkutatás, és ez volt az egyik eredménye, de példa ez arra is, hogy a legjobb színvonalon átvett nyugati minták nem mindenkinél hoztak pozitív változást. A másik ellenállás mögött is található felfelé mutogatást: A [hatáskutatás](#) szerint saját szerepét először minden résztvevő lényegtelennek tartotta, és csak két-három napos együtt gondolkodás tudott ezen az attitűdön 10-20% esetében változást elérni. A harmadik tapasztalat a trénerok elbizonytalanodása. Sokan kivették az átláthatóság fontosságát az integritás tanításból, mert arra gondoltak, hogy jobb, ha nem bátorítják a közigazgatás dolgozóit arra, hogy árulják el intézményük hiányosságait. Az átláthatóság növelése mellett viszont [több érv](#) szól, mint a megszüntetése mellett. Nélküle az integritás elméletek és gyakorlatok elveszítik harmadik lábukat és felborulnak, akár a kétlábú szék. (Etika, Kompetencia és Átláthatóság a három láb.)

Az integritás innovációjának intézményi és nyilvánosságban való elfogadásának terjesztése ma még mindenütt gyerekcipőben jár. Jól mutatja ezt egy aktuális holland kutatás. A szép szavak és elvek, a helyes irány is könnyen visszafelé sül el. Hollandiában 2016-tól van bejelentővédelmi törvény. Azóta a tapasztalatok azok, hogy a bejelentőt könnyen munkahelyi konfliktuskeresőnek bélyegzik,





neki teszik fel a vádló kérdéseket, és a bejelentő lesz [meghurcolva](#). Nálunk a fő érv az szokott lenni, hogy úgysem lesz a bejelentésnek hatása, de találhatunk egy kulturális magyar sajátosságot is: élni és élni hagyni és ne avatkozz bele a más dolgába, vagy a „mondj igazat betörök a fejed”-et. A holland tanulmányból kiderül, hogyha mások is a súlypontok, a probléma mindenütt ugyanaz. A bejelentés és a feljelentés közti különbség még csak napjainkban kezd letisztulni.

A whistleblowing szerep tanulható, tanítható. A vele járó stressz, és a poszttraumás következmények sem magyar specifikumok. Ha a szervezet mérgező, nagyobb a kockázat, hogy a bejelentőt jobban meghurcolják, állapítja meg a holland tanulmány. Ha az ország kevésbé demokratikus, a bejelentő egzisztenciális kockázatai is fokozottabbak lesznek. Abu Ghraib bejelentőjét Joseph Darbyt például az élet, volt katonatársai, a média, a közösségi nyilvánosság [meghurcolta](#), de végül az amerikai társadalom feltárta a történeteket és igyekezett kijavítani a hibákat. 2005-ben Darby kitüntetését is kapott.

A különböző integritás tréningeken számos pozitív történetet is ismertetnek az oktatók, mint például Darbyét pontosabban a sztoriknak a résztvevők néznek utána és ismertetik egymás közt, a tréner csak a dramaturgiát biztosítja és kiegészíti, ha szükséges. Az egyik kommunikációs tanács nem más, mint hogy a bejelentő ne legyen magányos farkas, legyenek szövetségesei.



## Párhuzam a Marshall-segéllyel

Mondhatjuk ugyanakkor, hogy az integritásfejlesztés már történt korábban is, csak nem így hívtuk. A második világháború után, a Marshall-segély jelentős része tanárok demokratikus átképzésére ment. A Méltányosság [munkatársai](#) sokszor hivatkoznak erre a példára.

A 2000-es években a Magyarországra érkezett integritással kapcsolatos EU-s támogatások szintén felfogható megkésett demokráciára nevelésnek, melyet a rendszerváltás elején kellett volna elkezdeni, és akkor a többi felzárkóztatási alap és gazdaságfejlesztési EU-s támogatás felhasználása is hatékonyabb lett volna. Most tele van az ország EU-s pénzekből finanszírozott turistaházakkal, melyeket öt év után a polgármesterek családjai lakják. Akad EU-s pénzből felújított erdélyi kastély, amibe turista nem mehet be csak exkluzív szállóvendég, cigányoknak szánt közösségi épület, melyekbe cigányok már nem mehetnek be, túlárazott kocsibeállók, melyeket csak kiváltságosok használhatnak stb.

Szégyenkezünk és nevetünk a lombkoronasétányokon, de még az se világos a számunkra, hogy a források felhasználását nem csak ellopni nem szabad, de okosan is kell szétosztani. A jogszabályok pontosítása mindig csak az egyik része a korrupciócsökkentésnek, a másik kettő az egyének átformálása és a társadalom elvárás szintjének átalakítása. (Ld. erről a [Cressey háromszöget.](#))



Az integritásról való gondolkodás Nyugaton is csak a 90-es évek végén indult, s 2010-ben még nálunk is volt lelkesítő hatása, mert nem elégséges integritás-kultúrára nevelni a közigazgatás derékhadát, vagy a nagyvállalatok mérnökeit és alkalmazottait. A hajóskapitányokat sem lehet kihagyni és a politikai elitet sem. Nélkülük a hajó mindig zátonyra fog futni.



[info@meltanyosság.hu](mailto:info@meltanyosság.hu)

[www.meltanyosság.hu](http://www.meltanyosság.hu)

0630-311-1701

1149 NAGY LAJOS KIRÁLY ÚT 167. II. 23.