

Egy korszerű integritásmenedzsment-rendszer kiépítésének lehetőségei az NBSZ-nél

Horváth Ferenc¹

Absztrakt:

Jelen tanulmányban megvizsgáljuk, milyen lépéseken keresztül, milyen módszertant alkalmazva lenne optimális felkészíteni a szervezetet arra, hogy teljes körűen meg tudjon felelni a korrupció ellenes szabályozásokból fakadó kihívásoknak, illetve, olyan integritásmenedzsment-rendszert vezethessen be, ami széleskörű elfogadottsággal bír az állomány részéről, ugyanakkor hatékonyan előzi meg és szűri ki a nemkívánatos, szervezeti morállal összeegyeztethetetlen jelenségeket, cselekedeteket.

Kulcsszavak: integritás, korrupció, nemzetbiztonság

Abstract:

The Possibilities of Building an Up-to-date Integrity Management System at the Special Service of National Security (SSNS)

In this study we examine the necessary steps and methods to be applied in order to prepare the organization to meet all the requirements and challenges raised by legal regulations against corruption, and to implement an Integrity Management System that is widely accepted by all ranks while effectively prevents and filters out undesirable acts and phenomena, that are incongruent with the moral of the service.

Keywords: integrity, corruption, SSNS

¹ NKE HHK HDI, fhorvath25@gmail.com

1. Bevezetés

A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat sajátos szerepet tölt be a rendvédelmi szervek és a nemzetbiztonsági szolgálatok hazai rendszerén belül. Nem rendelkezik önálló hírszerzői, elhárítási, vagy nyomozati jogkörrel, de komplex eszközrendszerével és speciálisan felkészült személyi állományával biztosítja a megrendelők felé a titkos információgyűjtéshez, illetve adatszerzéshez szükséges műveleti, technikai eszközöket, anyagokat és szolgáltatásokat. Az Nbtv. alapján, megalapozott gyanú esetén már a nyomozati szakban, az érintett személy tudta nélkül végezhetünk titkos információgyűjtést az arra jogosult szervezetek számára. Ez súlyos etikai vonatkozásokat vet fel, komoly felelősséggel jár. A tevékenység, melyet munkatársaink napi szinten végeznek, külső engedélyhez kötött eszközök és módszerek esetében akár a magánlakás, a magántitok és a levéltitok, illetve a személyes adatok védelméhez, információs önrendelkezéshez, valamint a birtokvédelemhez fűződő alapvető jogok korlátozásával is együtt járhat.²

A téma érzékenysége miatt fogva még a jól működő demokráciában biztosított jogi garanciák mellett is fontos, hogy a jogszabályokban foglaltak teljes körű betartásán túl a megrendelői és végrehajtói oldal munkatársai egyaránt szilárd és egységes erkölcsi bázison állva lássák el feladataikat. Fontos, hogy megbízhatóságot egymásban, emellett élvezzék a társadalom, az adófizetők bizalmát is, akik érdekében e tevékenység végső soron megvalósul. Ennek megfelelően kulcsfontosságú a titkosszolgálati feladatokat ellátók erkölcsi színvonalát már a felvételi folyamat során vizsgálni, illetve a morálisan terhelt helyzetek kezelésének és feldolgozásának képességét a szervezeti szocializáció és az azt támogató képzések során tudatosan fejleszteni, hogy munkatársaink megfelelhessenek e magas követelményeknek.

Mindezekhez azonban olyan szervezeti közeget is biztosítanunk kell, amivel megelőzni az illetéktelen külső- és belső befolyásolási kísérletek, integritást veszélyeztető helyzetek kialakulását, illetve segít teljes körűen feltárni az esetlegesen már megtörtént eseteket. Hiszen, mint látni fogjuk, a korrupció nem feltétlenül értelmezhető csupán egyéni morális deficitként, annak mindig van egy intézményi-, illetve társadalmi szintű szociális kontextusa is. Mivel az egyén a többségi normákhoz való igazodás kényszere alatt dolgozik, a közösség szemléletének fejlesztése is fontos. Az integritás szempontjából alapvető, hogy a szervezeti kultúrán belül a deklarált- és a ténylegesen tapasztalt elvek, a nyílt- és a rejtett normák, a formális- és az informális struktúrák, a jogi- és a tényleges működési szabályok álljanak összhangban egymással. Összességében tehát egy nyílt, partneri kommunikáción, őszinte párbeszédre alapuló kultúra, elhárításoktól

² A témát részletesen ismerteti: Dr. Kiss Csaba. 2011. *Nemzetbiztonsági Szakszolgálat. Nemzetbiztonsági Igazgatás Jegyzet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság. 45-67. oldal.*

mentes szervezeti önismeret, illetve egy tanulásra, az új kihívásokhoz alkalmazkodni képes szervezet kialakítása a cél.

Jelen tanulmányban először megvizsgáljuk, milyen alapvető szemléletbeli különbségek vannak a korrupció-ellenességre, illetve az integritásfejlesztésre építő megközelítések között. Ezt követően áttekintjük, nemzetközi, illetve hazai szinten milyen jogszabályi környezet, intézményrendszer segíti a hatékony fellépést a korrupcióval szemben, illetve milyen eszközök segítik az integritás fejlesztését. Végül megvizsgáljuk, milyen általános és speciális követelményeknek szükséges megfelelnie egy kiépítendő integritásmenedzsment-rendszernek a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál, valamint milyen eszközök, folyamatok és struktúrák szolgálhatják annak hatékonyságát.

2. Anti-korrupció vs. integritásfejlesztés

Az elmúlt években kiemelt figyelmet kapott a közzsférában a korrupcióellenesség és az integritás témaköre. A jogalkotás ilyen irányú törekvései és a közigazgatási rendszer fejlesztését célzó pályázatok, projektek egyaránt azt a célt szolgálják, hogy Magyarország képes legyen növelni a közpénzek felhasználásának hatékonyságát és az ország hitelét a kül- és belföldi befektetők körében. Mindezen erőfeszítések hatékonyságát azonban csak akkor tudjuk biztosítani, ha nem elégszünk meg pusztán a korrupciós problémakörhöz kapcsolódó felszíni struktúra átalakításával, a már fellépő tünetek kezelésével, hanem a problémák mélyéig, társadalmi, pszichológiai gyökeréig ható intézkedéseket is teszünk.

Önmagában nem elégséges a korrupció ellenes küzdelem iránt elkötelezett jogalkotási munka, ha a jogalkalmazás és a jogkövetés alacsony szintű. Az Alaptörvényben deklarált demokratikus berendezkedés, jogbiztonság érdekében nélkülözhetetlen, hogy a rendvédelemben dolgozók munkafadataikat lelkiismeretesen, részlelhajlás nélkül, pártatlanul, magas színvonalon, mindig a közjót szem előtt tartva lássák el. Ennek biztosítása érdekében a jogszabályi hierarchia és a közjogi szervezetszabályozó eszközök teljes spektruma hangsúlyt helyez az olyan eljárásrendek és ellenőrzési mechanizmusok kidolgozására, amelyek a rendvédelmi szférában dolgozók tevékenységének tisztaságát szolgálják. A 2010-ben felállított NVSZ, illetve az általuk végrehajtott kifogástalan életvitel ellenőrzések, megbízhatósági vizsgálatok is ugyanezt hivatottak biztosítani. Emellett azonban szintén szükséges, hogy a közzszolgálatot ellátók önálló jogkövetési, jogalkalmazási hajlandósága és erkölcsi színvonala is megfelelő legyen, hisz nincs reális lehetőség munkájuk, tevékenységük folyamatos ellenőrzésére.

A mindenkori társadalmpolitika előtt – erősen leegyszerűsítve a helyzetet – elméletileg két lehetséges, egymástól élesen elkülöníthető út áll:

1. Megerősítjük az állampolgárok, rendvédelmi dolgozók ellenőrzését, szigorítjuk és következetesen alkalmazzuk a büntetéseket, hogy azok nevelő-

megelőző, illetve büntető-megtorló funkciójával javuljon az érintettek jogkövetési hajlandósága.

2. Erőfeszítéseket teszünk az állampolgárok, rendvédelmi dolgozók erkölcsi fejlesztése, illetve az önálló felelősségvállalásra, partneri szemléletre épülő demokratikus szemlélet előmozdítása érdekében, hogy belátáson alapuló, belülről fakadó igényük legyen a jogkövetés.

Erős a kísértés, hogy az autonóm erkölcsön alapuló, második megközelítést válasszuk, hiszen érezzük, mennyivel jobb lenne egy érett személyiségekből álló, fejlett demokráciában élni. Az egyének, csoportok, intézmények közösségi normákhoz való pozitív viszonyulása, az együttműködés és versengés egészséges, valódi egyensúlya, az önérdek és közérdek összehangolásának képessége alapfeltétele a demokratikus alapértékek érvényesülésének.

A helyzet azonban sajnos nem ennyire egyszerű, mert megfelelő egyéni és társadalmi érettség hiányában a gyakorlatban jelentős anomáliák jelentkezhetnek. A demokrácia szabadsága adta lehetőségekkel ugyanis lehet élni és visszaélni is.

Ha egy közösségben a többség a közjót szem előtt tartva együttműködő stratégiát folytat, önérdekeit képes korlátozni a közérdek érvényesülése kedvéért, akkor az a néhány fő, aki megfelelő ellenőrzés hiányában, titokban megszegi a közösségi normákat, és versengő stratégiára vált, az önérdekét helyezi előtérbe (például korrupció formájában), óriási profitot képes felhalmozni a többiek rovására. Ezzel a viselkedésével persze előbb-utóbb a közösség egyre több tagját demoralizálja, akik azt látják, hogy nem éri meg becsületesnek lenni, hiszen alacsony büntetési kockázat mellett nyugodtan lehet normát szegni, és ha ügyesen csinálja az ember, akkor mindenképpen jobban jár. Ez igaz is lenne, ha ez a folyamat nem irradiálna automatikusan a közösségen belül. De sajnos, ahogy egyre többen váltanak versengő stratégiára, egyre nehezebb hozzáférni a megfogható közös erőforrásokhoz, egyre több terhet visel az egész közösség, a végén már beleértve magukat a versengőket is. Végül mindenki rosszul jár, összeomlik a rendszer.

Ezt a Garret Hardin³ által leírt a többszereplős játékelméleti helyzetet hívják a „közhasznú javak tragédiájának”, ami jól mutatja, hogy az együttműködés-versengés, normakövetés-normasértés erkölcsileg telített kategóriái háttérében az egyén morális jellemzőin túl összetett szociálpszichológiai folyamatok is állhatnak. Egy bonyolult rendszerről van tehát szó, ahol egyik elemet sem lehet úgy megváltoztatni, hogy az ne hasson ki a rendszer többi elemére is.⁴

³ Idézi: HANKISS Elemér. *A társadalmi csapdák – diagnózisok.* Magvető Kiadó. Budapest. 1985. 11-68. oldal

⁴ Bővebben lásd: Peter M. SENGE. *Az ötödik alapelv.* HVG Rt. Budapest. 1998. ISBN: 963-7525-15-7. 464 oldal

Ha például az első pontban foglalt intervenció, a szigorú ellenőrzés, büntetés irányába mozdul el a társadalompolitika, akkor a rendszer elkezdi nevelni is a tagjait azzá, ahogy bánt velük, ugyanis a negatív emberkép ún. ön-attribúciós folyamatokkal önbeteljesítő jóslattá válik, beépül az én-képbe.⁵ Leegyszerűsítve a következő folyamat játszódik le az emberben: „Mi az oka annak, ha becsületesen viselkedem? Észlelhető-e olyan külső ok a környezetemben, mely elegendő magyarázatot ad a becsületes viselkedésemre? Igen, hiszen ellenőrzik minden lépésem, és tudom, hogy komoly bajba kerülnék, ha megszegném a normákat.” Így nincs oka az embernek tovább keresni és magában megtalálni a becsületeség forrását, elvész az autonóm erkölcsiség jóleső, büszkeséget, önbecsülést megalapozó érzése.

Összefoglalva elmondható, hogy amíg nem erősödik meg egy társadalomban vagy egy szervezetben a tagok, közösségek erkölcsi nívója, illetve nem alakul ki az együttműködésen alapuló közösségi normák dominanciája, addig mindenképpen szükség van restriktív, represszív eszközökre a versengő stratégiák visszaszabályozása érdekében. Nem szabad azonban ezeket indokolatlanul, túlzott mértékben alkalmazni, hiszen a fejlődéshez lehetőséget kell biztosítani az önálló felelősségvállalásra is.

Végső soron társadalmi létünk alapértékeiről van szó. Az autokráciák, diktatúrák a félelemre és a kényszerű engedelmességre építenek, míg a demokratikus közeg a szeretet és a félelem egyensúlyán alapuló norma-interiorizálásra, azonosulásra.⁶ Nem lehet demokratikus berendezkedést működtetni önállóan gondolkodó, érett állampolgárok nélkül, ezért meg kell teremteni a lehetőséget e személyiség egészére ható tanulási, értékátvételi folyamatok kibontakozásához, teret kell adni a fejlődésre.

A fentiekből már kirajzolódnak a korrupciós eseményekre és az integritásra fókuszáló megközelítés legalapvetőbb különbségei.⁷ Az előbbi valami ellen küzd, a másik valamiért. A szabály alapú, jogi szemléletű korrupciós megközelítés konkrét, előzetesen is pontosan definiálható korrupciós esemény típusokat feltételez, majd e normaszegések tényleges megtörténte után, elrettentő, büntető célzattal szankcionál. Az utóbbi, értékalapú megközelítés viszont sokkal inkább etikai szempontok szerint tesz kísérletet az érintettek meggyőzésre, így az embe-

⁵ Ezt a folyamatot a szociálpszichológia mélyrehatóan vizsgálta, kísérletileg többszörösen igazolta. Bővebben lásd: ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J. *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 18. fejezet

⁶ BECKER W. C.: A szülői fegyvelmezés különböző fajtáinak következményei. In: Kósa Éva, RITÓOK Magda (Szerk.): *Fejlődéslelektan szöveggyűjtemény tanárszakos hallgatók számára*. Budapest, 1990, Tankönyvkiadó, 7–51. oldal.

⁷ Forrás: ATKÁRI János (ford.): *Egy szilárd integritásmenedzsment-rendszer felé*. http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/a/be/b0000/Atkari%20Janos_Egy%20szilard%20integritasiranyitasi%20rendszer%20felé.pdf. Letöltés dátuma: 2015. 09. 10.

ri viselkedésformák sokkal szélesebb spektrumára kiterjedhet. De nem feltétlenül ad konkrét, egyértelmű választ egy-egy helyzetre, sokkal inkább kitágítja az integritást sértő események lehetséges körét (érzékenyít), mérlegelni tanít, szemléletet formál. Míg az előbbinél az esemény, eset, ügy után történnek lépések és a cél már csak a jövőbeli elkerülendő kockázatok feltárása lehet, addig az integritást fókuszba helyező megközelítés célja kifejezetten az útmutatás, fejlesztés, prevenció.

A korrupciós megközelítés esetében a hangsúly a bűnön, illetve bűnösön, elkövetőn van, míg az integritásszemlélet a korrupció belső logikáját kívánja megérteni, megértetni, így a hangsúlyt a közösség működésére, annak minden egyes tagjára helyezi. A szabály alapú megközelítés tisztán racionális lényként tekint az emberre, egyszeri *döntés* eredményének fogja fel a korrumpálódást. Ezzel szemben az értékalapú megközelítés figyelembe veszi, hogy az ember nem mindig képes hatékonyan kezelni az érzelmi befolyásokat: az integritást veszélyeztető helyzetek sokszor nehezen felismerhetőek és lassan alakulnak ki, megfelelő tudatosság híján ezekbe észrevétlenül sodródik bele az ember, majd hirtelen szembesül azzal, hogy az eddig elhárítás alá eső rossz érzései nem védték meg a tévútra kerüléstől. Ebből következik, hogy a beszámíthatóságot, szándékosságot feltételező, korrupcióra fókuszáló megközelítés stigmatizál, a normálistól eltérő, erkölcsileg fejletlen embernek tekinti a bűnelkövetőt. Ezzel szemben az utóbbi, integritást középpontba állító megközelítés rávilágít a társadalmi kontextus, az érzelmi sebezhetőség kényszerítő erejére, megérteti, hogy bárki kerülhet hasonló helyzetbe. A korrupció-ellenesség logikája alapján a helyes viselkedés kialakulása azon múlik, hogy szerepelnek-e megfelelő szintű jogi elméleti ismeretek a képzésben. A konkrét eseteket viszont ez a szemléletmód titokként, tabuként, kényes kérdésként kezeli, vagy épp ellenkezőleg, példát statuál, bűnbakot képez. Ezzel szemben az integritásfejlesztés nagy hangsúlyt helyez a teljes személyiséget bevonó gyakorlati képzésekre, a napi jogalkalmazásra, őszinte tudás- és tapasztalat megosztásra, esettanulmányokra. A szabályalapú megközelítés a korrupciót az elkövetők és bűnüldözők problémájának tekinti, objektív, külső szakértőkre bízva a megoldást. Míg az értékalapú megközelítés mindenki közös ügyének tekinti a megoldásban való részvételt, mozgósítja a közösségi intelligenciát. Az előbbi tehát fentről lefelé hat, vertikális, hatalmon alapuló, paternalista kommunikációban gondolkodik, az utóbbi viszont a horizontális, partneri hozzáállást tesz lehetővé.

Látható, hogy alapvetően más lélektani folyamatokat indít be a két megközelítés. A szabályalapú az egyént gyermekként kezeli, kontrollálja, büntudatot, elhárítást kelt benne. Ezzel szemben az értékalapú maximálisan épít a differenciált önismeretre, az egyént felnőttnek tekinti, egyenrangú félként vonja be, az emberi hibák, hiányosságok elfogadására, toleranciára ösztönöz, büszkeséget ébreszt, egyúttal hisz a fejlődésben, fejlesztésben.

Ha a korrupciót vizsgáljuk, tabukba ütközünk. A büntetőjogi felelősség miatt a válasz elhallgatás, félelem, bizalmatlanság lesz, miközben az integritásra fókuszáló szemlélet kedvez a nyílt diskurzus kialakulásának.

Teljesen mások tehát a két megközelítés kiindulópontjai, alapfeltételezései. A korrupció-ellenes paradigma Klitgaard „megbízó-ügynök elméletére” vezeti vissza a kérdést.⁸ Itt a képlet a következő: a fejletlen erkölcsű egyén nem bír ellenállni az incentiv ingereknek, önző haszonra tör, ezért megszegi a szervezet szabályait. Ez a séma, jól működő, etikus közegben valóban érvényes elmélet lehet. De nem ilyen egyszerű a magyarázat egy olyan miliőben, ahol a korrupció már a közösségi norma részévé, kulturális mintává vált. Hiszen ebben a helyzetben már nehéz becsületesen viselkedni, non-konformista módon, kvázi kisebbségként ellenállni a szociális közeg „bevett”, „megszokott” működési szabályainak. Ilyenkor már a „kollektív akcióprobléma” elnevezésű társadalmi csapdából kell kitörni, a torz rendszert kell közösen, összefogva módosítani. Csökkenteni a visszaélésekkel szembeni toleranciát, élesíteni, tudatosítani a jó/rossz, vállalható/vállalhatatlan közötti határvonalakat, felszínre hozni, kimondani a problémákat. Önmagában nem elég pontosítani a szabályozást, optimalizálni a döntési jogköröket, szabályozni az információs utakat, növelni az átláthatóságot és számon kérhetőséget! De még a szabálytudat erősítése sem vezet feltétlenül eredményre. Itt már a formális-informális szabályok ütközéseit kell tudatosan feloldani. Szembe kell nézni a hibás működésmódokkal, szervezeti szintű önismeretet kiépíteni, változtatni a kölcsönös feltételezéseken, várakozásokon. Azaz szervezeti kultúraváltást kell végrehajtani.

Összefoglalva: ha a cél egy minimális etikai szint garantálása, akkor elegendő lehet a korrupció elleni küzdelem. De egy valóban etikus eljárási kultúra kialakításához szükség van a tudatos, átfogó integritásmenedzsmentre.

3. Hazai és nemzetközi jogi környezet, intézményrendszer

A korrupció elleni globális fellépés⁹ a '70-es években, az USA-ban, a Watergatebotrány kapcsán indult útjára, mikor a külföldi korrupciós gyakorlatokról szóló szövetségi törvény életbe lépett. E, tiszta közélet megteremtése felé tett jogi lépés az Amerikai Egyesült Államokban büntetendővé nyilvánította más államok gazdasági döntéshozóinak megvesztegetését. Ennek legmarkánsabb kézzelfogha-

⁸ Ismerteti: PALLAI Katalin: *Szakmai tréningek az integritásoktatásban. In.: TÁRSADALOM ÉS HONVÉDELEM 2015; XIX. (1. SZÁM): 17–26. 27–45. oldal*

⁹ Forrás a fejezethez: Zsolt Péter: *Az antikorrupciós kezdeményezések története, ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 számú „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című kiemelt projekt. www.korrupciomegelozes.kormany.hu. Letöltés dátuma: 2015. 09. 10.*

tó eredménye az lett, hogy – a korábban ismertetett „közhasznú javak tragédiája” modell alapján egyetlen kooperatív résztvevőként egy kifejezetten versengő stratégiára, korrupcióra építő nemzetközi mezőnyben – az USA vállalatai befektetőként és exportőrként komoly versenyhátrányba kerültek a fejlődő országok piacain. Sürgetővé vált tehát az igény, hogy a „tisztá” játékszabályok kötelezettségét nemzetközi szintre terjesszék ki. Ennek köszönhetően előbb 1996-ban megalakult az Amerikai Államok Szervezete, ezt követően pedig 1997-ben a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD), illetve ennek korrupciós tárgyú kutatásokkal, programokkal foglalkozó Korrupció Elleni Munkacsoportja (Bribery Working Group). Az 1990-es évek első felében nemzetközi gazdasági szervezetek (pl. Nemzetközi Gazdasági Kamara, Világbank), illetve nemkormányzati szervek (NGO) is (pl. Transparency International) gazdagították a korrupció ellenes nemzetközi fellépés lehetőségeit. Az EU részéről az Európai Bizottság mellett az Európai Csalás Ellenes Hivatal (OLAF) és az EUROPOL, valamint az Európa Tanács esetében a Korrupció Elleni Államok Csoportja (GRECO) hivatott segíteni e munkát. Szintén az ügy mögé állt az Egyesült Nemzetek Szervezete, illetve az ENSZ Kábítószer-ellenőrzési és Bűnmegelőzési Hivatala (UNODC).

Magyarországon az első korrupcióellenes intézkedéscsomag a korrupcióval szembeni kormányzati stratégiáról szóló 1023/2001. (III. 14.) kormányhatározat lett. Ám ez elsősorban a korrupció kriminalizálására, a büntetőjogi szabályozás szigorítására összpontosított, koherens rendszert nem alkotott, így nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket. Az uniós tagság elnyerését követően aztán sorra csatlakoztunk a már korábban életbe lépett legfontosabb nemzetközi egyezményekhez,¹⁰ illetve számos antikorrupciós szerv, intézmény¹¹ koncepciója jelent meg a magyar közigazgatásban. Végül 2007-ben, féléves rohammunkával készült el egy átfogó korrupció elleni stratégia, amely már – az Állami Számvevőszék integritásprojektjeinek köszönhetően – behozta az integritáskonceptiót a közgondolkodásba. De végül az egész tervezet nem lett kormányzati szinten elfogadva. Az ÁSZ említett projektjeinek első üteme a „Holland–magyar twinning light projekt” volt, 2007–2008-ban, majd ezt 2009-ben követte az „ÁROP-1.2.4. Korrupciós kockázatok feltérképezése – integritásalapú közigazgatási kultúra terjesztése” elnevezésű 2. integritásprojekt.¹²

2011. június 10-én a kormány elindította a többek között korrupció visszaszorítását is célzó Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programot. Majd hi-

¹⁰ Pl. OECD külföldi hivatalos személyek megvesztegetése elleni egyezménye (1997), az Európa Tanácsnak a korrupció elleni büntetőjogi és polgári jogi egyezményei (1999), valamint az ENSZ korrupció elleni egyezménye (2003)

¹¹ Pl. Köztársasági Etikai Tanács, Tanácsadó Testület a Korrupciómentes Közéletért, Antikorrupciós Koordinációs Testület, Közbeszerzési és Közérdekvédelmi Hivatal.

¹² Ezekről bővebben: Klotz Péter: Az integritás jelentősége a hazai közzolgálati rendszerben. In. TÁRSADALOM ÉS HONVÉDELME 2015; XIX. (1. SZÁM): 15–16., 17–27. oldal.

ányóptló módon végül megszületett a korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról szóló 1104/2012. (IV. 6.) Korm. határozat, illetve annak mellékleteként maga a Korrupció-megelőzési Program. Ez végre rendszerszinten kezeli a korrupció és az integritás kérdéskörét.

Ezt követte egy újabb nemzetközi fórumhoz kapcsolódó joganyag, a 1080/2013. (II. 25.) Korm. határozat, Magyarországnak a Nyílt Kormányzati Együttműködés (Open Government Partnership) elnevezésű nemzetközi kezdeményezés keretében teendő vállalásainak akcióterve jóváhagyásáról.

A legújabb érdemleges fejlemény a hazai szabályozásban, hogy megszületett az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet. Ez – a rendvédelmi kivétellel – az államigazgatási szervek számára már közvetlenül ír elő integritással kapcsolatos feladatokat. Például integritás tanácsadó kinevezését, integritási és korrupciós kockázatok felmérését, éves korrupció-megelőzési intézkedési terv elkészítését, valamint az elvégzett feladatokról nyilvános integritásjelentés közzétételét. További feladatként jelenik meg e jogszabályban a szabálytalanságokra, korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatok rendszerének, infrastruktúrájának kiépítése és működtetése. Közzé kell tenni a felsorolt feladatokhoz kapcsolódó módszertani segédleteket, valamint előírni a munkatársak részére kötelező integritás, korrupció-megelőzés és etika témájú képzéseken való részvételt. A jogszabály szerint mindezen feladatok napi szintű menedzselése a szakmailag megfelelően felkészített integritástanácsadó feladata. Azonban a rendszer kidolgozása, működtetése, ellenőrzése, a szükséges döntések meghozatala a hivatali szervezet vezetőjének átruházhatatlan személyes felelőssége.¹³ Az integritástanácsadók munkáját az NKE által biztosított kötelező szakirányú képzés, illetve az NKE Integritás Tudásközpont támogatja. Nóvum, és az integritásmenedzsment szempontjainak a szervezet működtetésébe való stratégiai szintű bevonását garantálja, hogy a korrupció-megelőzési intézkedési terv a közigazgatási szerv intézményi munkatervének melléklete.

E legutóbbi jogszabály hatálya alól a rendvédelmi szerveket ugyan kivonta a jogalkotó, azonban várható, hogy hamarosan hasonló szellemű, még szigorúbb követelményeket támasztó jogszabályt léptetnek életbe e kiemelt jelentőségű szervezeteknél. Emiatt szükséges proaktív módon, idő előtt felkészülni, és megtervezni, hogyan, milyen lépéseken keresztül épülhetne fel egy jól működő, a kor követelményeinek megfelelni képes Integritásmenedzsment-rendszer a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál.

¹³ *Forrás: Sántha György, Klotz Péter: Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tanfolyamhoz. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2013, 21-25. oldal*

4. A tervezett integritásmenedzsment-rendszer jellemzői

Az integritásmenedzsment-rendszerek kiépítése terén felhalmozott tapasztalatokat komplex módon összefoglalja az OECD részletesen kidolgozott, átfogó ajánlása.¹⁴ Ennek struktúráját a tanulmány e fejezete is követi, miközben NBSZ-re alkalmazva specifikálja, kiegészíti, részletezi azt.

Alapvetések

Mi mindenre érdemes odafigyelni egy integritásmenedzsment-rendszer kiépítésekor? Az egyik meghatározó alapvetés a szakirodalomban, hogy a 2. fejezetben részletesen taglalt, szabályokon és az értékeken alapuló megközelítés közötti egyensúlyra. Mert ez biztosítja az optimális működést. A rendvédelmi szférában mindkét megközelítés jelentős hagyományokkal rendelkezik. A szabályozottság mellett az értékek is komoly szerepet kapnak a hivatásos létben. Az újabb generációk¹⁵ társadalmi beérésével párhuzamosan azonban megfigyelhető egy elmozdulás a meghatározó értékekben. A tradicionális értékek mellett (pl. kitartás, fegyelem, felelősségtudat, lojalitás, stb.) egyre inkább hangsúlyt kapnak olyan modern értékek, mint például az innováció, kreativitás, rugalmasság, tolerancia, érzelmi intelligencia, stb. E két értéktípus összehangolása, szervezeti kultúráján belüli összeegyeztetése önmagában is komoly kihívást jelent. Az NBSZ-nél jelenleg a szabályalapú megközelítés igen stabil alapokon áll, ezért fontos, hogy a humán szemléletű, értékkövetítő-, és teremtő irányzat megerősítése is megtörténjen.

A következő kihívás, hogy az integritásmenedzsment-rendszer minden elemének szorosan kell egymáshoz kapcsolódnia, hiszen egyik a másikra épül, és egy visszacsatolásokon alapuló, körkörös önfejlesztő ciklusban¹⁶ bontakozik ki a kívánt eredmény. Ennek során nélkülözhetetlen a rendszergondolkodás, hisz az elemek valódi szinergiája nélkül, az emberekhez kapcsolódást átlépve, a külső és a belső kontextus figyelembevételének mellőzésével a rendszer csak egy üres formát ad, amelyet nem tölt ki valós tartalom. Márpedig, ha egy szervezet egyszer deklarálja, hogy elkötelezett e rendszer kiépítése mellett, nem lehet megvalósulási deficit, mert az súlyosan demoralizáló hatású, végső soron éppen rontja az integritást. Ha „ezt is kipipáltuk” hozzáállást mutat a szervezet az üggyel kapcsolatban, az egész a hitelét veszti. Viszont ha a felső vezetés valódi elkötelezett-

¹⁴ ATKÁRI János (ford.): *Egy szilárd integritásmenedzsment-rendszer felé.* Forrás: http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/a/be/b0000/Atkari%20Janos_Egy%20szilard%20integritasiranyitasi%20rendszer%20felé.pdf letöltés dátuma: 2015. 09. 10.

¹⁵ *Komoly irodalma van az X, Y, Z generációk közötti különbségeknek, amit jelen tanulmány keretei között nem áll módunkban bővebben ismertetni, csak felhívni e kérdés fontosságára a figyelmet.*

¹⁶ *Lásd később a PDCA ciklust*

séget mutat, az ügy élére áll, annak a praktikus megvalósítási lehetőségek nyilvánvaló növekedésén túl óriási szimbolikus jelentősége, üzenete is van. A felső vezetés csak akkor tud hitelesen kiállni egy ilyen rendszer mellett, ha az életszerű, betartható, értékrendbe illeszkedő. A rendszer csak akkor lesz ilyen, ha nem „másolás, beillesztés” alapon, más szervezetek „legjobb gyakorlatait” vesszük át, hanem, tagjainak aktív bevonásával, maga a szervezet termeli ki magából a csak rá jellemző és hozzá illeszkedő legjobb megoldási módokat. A struktúra tehát nem lehet importált, nem lehet sematikus. A közösségi intelligencia mozgósításával, csoportmódszerekkel lehet a legjobb eredményt elérni. A cél; mindenki lehetőséget kaphasson a rendszer tartalommal feltöltésében való részvételre, hogy minden állománycsoport sajátjának érezhesse azt.

Az így kialakított integritásmenedzsment-rendszer előírásainak, szellemiségének következetes betartása, betartatása ugyancsak alapvető. Ez a személyes vezetői példamutatást, az objektív kritériumoknak megfelelő szervezeti működést jelenti, és azt, hogy ha a lefektetett szabályokat valaki megszegi, annak valóban jelenjen meg a rendszerbe foglalt következménye. Ne maradjon döntés, állásfoglalás, intézkedés nélkül egyetlen feltárt és kivizsgált eset sem. Ezek – a személyiségi jogokat és az emberi méltóságot tiszteletben tartva, anonim módon – megismerhetőek legyenek, szolgálhassák a közösségi, szervezeti tanulást.

Tipikus félelmek és kezelésük

Amikor egy szervezetenél felvetődik az integritásmenedzsment-rendszer bevezetésének kérdése, jellemzően ellenállások, félelmek jelennek meg,¹⁷ Ezeket fontos megfelelő kommunikációval kezelni, hiszen a meggyőzés „kognitív-válasz elmélete” alapján megfelelő kezelés hiányában éppen e belső, kognitív reakciók határozzák meg legerősebben az attitűdöket.¹⁸

Az egyik legtipikusabb hárítás, hogy „nálunk nincs ilyen probléma”. Ez esetben tudatosítani kell, hogy az észlelés hiánya nem jelenti a jelenség hiányát. Fontos feladat az érzékenyítés, az integritássértésekkel szembeni tolerancia, illetve a tehetetlen belenyugvás csökkentése. A bizonytalan értelmezésű, észlelés-elhárítás határán billegő problémákat nem elfojtani, menedzselni kell. Tudatosítani a „jó és rossz”, „helyes és helytelen” megkülönböztetésének, mérlegelésének szempontjait, hisz ez a moralitás egyik fontos alapja.

Ugyancsak fel szokott vetődni a félelem; ha egy szervezet ezzel a témával foglalkozik, akkor ott „biztosan baj van”, ezért „ne foglalkozzunk a problémával, mert megrendül a szervezet iránti közbizalom.” Az integritás megközelítés lénye-

¹⁷ Ezeket kifejti: ATKÁRI János (ford.): *Egy szilárd integritásmenedzsment rendszer felé.* (lásd 13. lábjegyzet)

¹⁸ Részletesen ismerteti: Rita L. ATKINSON, Richard C. ATKINSON, Edward E SMITH, Daryl J. BEM. *Pszichológia.* Budapest. 1995. Osiris-Századvég. 554-557. oldal

ge éppen az, hogy a hangsúly a jövőre helyeződik, nem a múltbéli események feltárása a cél. Ezzel megpróbáljuk minimalizálni az integritássértések jövőbeli kialakulásának kockázatát. Semmiképpen sem jelenti azt, hogy eddig nagy volt ez a kockázat. Ide kapcsolódik a szervezeti működés transzparenciájának kérdése, ami egy polgári nemzetbiztonsági szolgálat esetében igencsak korlátozottnak tűnik első pillantásra. Noha maguk az ügyek, módszerek, eszközök, kapacitások, szolgáltatási képesség valóban konspiráció tárgya, az integritás szempontjából fontos kérdések, például a szervezet működési rendje, általános munkafolyamatai, költségvetése önmagában nem képeznek feltétlenül titkot. Sőt, sok adat közérdekből nyilvános. A nemzetbiztonsági szféra általános működése napjainkban tudományos publikációk sokaságának tárgya, a témában készített bibliográfia rendszerváltástól 2014-ig 12 oldalnyi lekötött bejegyzést tartalmaz.¹⁹ Tehát a transzparencia követelményének sok szempontból megfelelünk.

Ugyancsak tipikus félelem a vezetés részéről a témával kapcsolatban, hogy „az állomány megsértődik, bizalmatlansággá válik, ha ezt a témát szervezeti szinten elővesszük”. Ez igaz lehet a korrupció-ellenes megközelítésre, az integritásszemlélet azonban partnerre emeli, bevonja az állományt, amelynek alapvető érdeke részt venni olyan szervezeti működési feltételek kialakításában, ami megvéd mindenkit az erkölcsileg aggályos helyzetektől, és elfojtások helyett teret ad az őszinte élményfeldolgozásra.

A legcinikusabb félelem, hogy „túl mély a probléma, úgysem lehet vele mit kezdeni”. Bár abban az esetben, ha az informális közösségi normák szintjén alaposan beivódott a szervezeti kultúrába a probléma, valóban nehéz és hosszadalmas folyamatváltozást előidézni, de napjainkban már rendelkezésre állnak kidolgozott, kipróbált, bevált módszerek, eszközök, amelyek helyesen adaptálva segítik a megtisztulást.

Az integritást sértő megoldásoknak funkciójuk, szerepük van a rendszer egyensúlyának biztosításában. Fontos, módot találunk arra, hogy alternatív, legális megoldás tölthesse be ezt a funkciót (pl. kialakult közösség érdekeinek védelme, gördülékeny ügyintézés, célok elérése, hatékonyság, stb. terén).

Az integritásmenedzsment -rendszer felépítésének áttekintése

Az OECD által ajánlott általános integritásmenedzsment-rendszernek három pillére és két rétege van. Pillérei az (1) *eszközök*, (2) *folyamatok* és (3) *struktúrák*. Ezek elsődleges rétegének nevezzük a kifejezetten az integritásmenedzsment érdekében létrehozott elemeket, amelyeket a következő pontokban részletesen

¹⁹ HORVÁTH Ferenc: *A rendszerváltás utáni magyar nemzetbiztonsági szolgálatok általános működésével kapcsolatos tudományos írásművek bibliográfiája, kézirat Dr. Boda József „HHDID7407 - Nemzetbiztonsági szféra és nyilvánosság” című NKE HDI kurzusához, Budapest, 2014.*

ismertetünk. A másodlagos réteg tulajdonképpen a szervezeten belül már működő rendszerek integritásvonatkozásait öleli fel. A másodlagos réteg elemeinek tehát nem az integritás előmozdítása a fő funkciójuk, de működés módjuk igen erősen hat az integritás kérdéskörére. E rendszerek klasszikus példái a humánpolitika, minőségirányítás, közbeszerzések, szerződéskezelések, pénzügy, belső ellenőrzés, stb. Ezekről elmondható, hogy megfelelő szabályozásuk, alkalmazásuk nagyban lecsökkenti a korrupció mozgásterét, illetve növeli az észlelt szervezeti korrektséget. Ez utóbbi azért különösen fontos, mert a kutatások alapján éppen a szervezet „fair” volta az egyik legfontosabb védő-, illetve érzékelt igazságtalanságok, visszaélések esetén rizikófaktora.²⁰ Ha a munkatársak felborulni látják az igazságos egyensúlyt, a munkába befektetett energiáik, illetve a kompenzáció, a velük szemben alkalmazott bánásmód minősége között, akkor – főleg legális érdekérvényesítési, érdekképviselési lehetőségek hiányában – az integritássértésekkel próbálják kompenzálni érdeksérelmüket, hátrányos helyzetüket. Ha a munkavállaló úgy érzékeli, hogy a munkáltató kihasználja, nem becsüli meg kellőképpen és eszközként használva kizsigereli az emberi erőforrást,²¹ ha sérülnek bizonyos korábban megszokott jogok és privilégiumok, ugyanakkor nő a kötelezettségek, munkaterhek, a kontroll súlya, az veszélyes helyzetet teremt. Ilyen feltételek mellett a munkáltatóval szemben tehetetlen közösség és az egyén számára már nem tűnik elfogadhatatlannak a szervezeti erőforrások magáncélra való felhasználása, a munkaidő kihasználatlanul hagyása, a munkafeladat szabotálása, a belső viszonyokról illetékteleneknek való panaszkodás sem, sőt, éppen ezek által áll helyre az egyensúly.

Mindezek miatt megtérülő befektetés odafigyelni a munkavállalók elégedettségére, mentálhigiénés állapotára. Különösen a polgári nemzetbiztonsági szolgálatoknál. Ahol a know-how-t hordozó, tapasztalt munkaerő kiesése, elpártolása nagyon nehezen pótolható veszteség, ráadásul konspirációs szempontok miatt is aggályos. A „ha nem tetszik, el lehet menni” parancsnoki szemlélet ezen a területen tehát kvázi az emberi erőforrás „hűtlen kezeléseként”, a tehetetlenség elismeréseként értelmezhető, amely a közösségi és személyes integritás lehetőségeit erősen rontja.

Érdemes lehet a rendszer megtervezését megelőzően pl. anonim kérdőíves formában, külön kutatni a 19. lábjegyzeti pontban felsorolt és más hasonló kérdésekben az NBSZ helyzetét. Látni, milyen kérdésekben elégedettek a munkavállalók, illetve hol látják szükségesnek a fejlesztést.

²⁰ TREVINO, L. K., & WEAVER, G. R. (2003). *Managing ethics in business organizations: social scientific perspectives*. Stanford: Stanford University Press.

²¹ Például nem fair a munkaidő elszámolás, nincs lehetőség a fejlődésre, előrejutásra, a munkavédelmi szakemberek által feltárt egészségkárosító hatások ellen nem születnek megfelelő intézkedések, ha a bérezés nem fedezi a megélhetés költségeit, stb.

1) Eszközök

Az integritásirányítás négy fő funkciója, eszköze logikus sorrendben építi fel a rendszert. Először is (a) definiálni kell és meghatározni az integritáscélokat, diagnosztizálni a rendszerproblémákat, feltárni a kulcsfontosságú pontokat, kockázatokot, lehetőségeket. Ezt követi az (b) integritás felé vezetés. A célok eléréséhez szükséges belső eljárásrendet, szolgáltatást kell kidolgoznia, hiszen útmutatásra, tanácsadásra van szükség, a tervek megvalósulásához, az új elemek kiépüléséhez. A létrejött rendszer működésének (c) monitoringjára is szükség van a változások, eredmények, hatások méréséhez és a további szükséges intézkedések megtételéhez. Végül az integritás (d) érvényesítése-megerősítése válik szükségessé. A feltárt problémák megfelelő, fair szankcionálása, hogy kellő súlyt kapjon a rendszer, és betöltse – a formalitáson túlmutató, tényleges – rendeltetését a szervezet életében.

a) A definiálás eszközei

A rendszer kiépítésének legmunkaigényesebb fázisa az alapozás, az integritás definiálása, mely nélkül nem lehet tovább lépni. Fontos, hogy mindenki egyformán értse és elfogadja azokat az alapvetéseket, melyekre minden további rendszerelem felépül, ezért közös, élményszerű tanulási folyamat során érdemes kialakítani ezeket a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál is.

Az itt megalkotott és elfogadott alap gondolatoknak relevánsnak kell lenniük, azaz túl kell mutatniuk a közhelyeken, ugyanakkor illeszkedniük, kapcsolódniuk kell a már fennálló rendszerhez, a meglévő eszközökhöz, folyamatokhoz, struktúrákhoz, értékekhez.

Egyetértés kell, hogy legyen például a szervezet végső rendeltetése terén. Kít, vagy mit szolgálunk? A hazát, az országgyűlést, a kormányt? Ha esetleg el-lentmondás alakul ki közöttük, akkor az egyetemes, az európai, vagy a nemzeti értékeket, érdekeket tartjuk fontosabbnak? Melyek a legalapvetőbb értékeink? Ha ezek egy morális dilemmahelyzetben összeütközésbe kerülnek (pl. egy terrorakció megakadályozása esetén a hatékonyság és a törvényesség) melyik értéket emeljük magasabbra a másiknál, melyik érvényesülése élvezzen elsőbbséget? Milyen viselkedési- és magatartási formák elfogadhatóak, melyek nem (pl. a szigor milyen fokozata sért már méltóságot?). A cél, hogy megteremtjük az elvárások világos rendszerét, ami a későbbiekben a fair elszámoltathatóság alapját képezheti.

A definiálás egyik lehetséges eszköze a *kockázatelemzés*, az integritásra leselkedő veszélyek feltárása, ami különösen a kényes folyamatok (pl. közbeszerzés, előléptetési rendszer, teljesítményértékelés, vezetői ellenőrzések, stb.) és a kényes funkciók (felelősség, döntéshozás) szervezeti sajátosságait tárja fel.

Az Állami Számvevőszék kérdőíves integritás felmérése 2013-tól már ért el sikereket e téren, de megemlíthetjük a Munkakör Alapú Rendszer (MAR) ered-

ményeit is, hiszen a munkakör-elemzési kérések integritással kapcsolatos kérdései egyfajta munkaköri szintű kockázati térképet adnak ki. Az egyéni integritás-kockázatok feltárását az erkölcsi bizonyítvány, illetve a nemzetbiztonsági ellenőrzések rendszere már régóta szolgálja a közigazgatásban.²² Fontos itt megjegyezni, hogy ha a feltárt kockázatok kezelésére strukturális megoldások, pl. fokozott ellenőrzések, részletesebb szabályozók születnek, az az állomány részéről a belső elkötelezettség érzését csökkentheti, külső kényszerként élhetik meg ezeket, ezért mindenképpen ki kell egészíteni e megoldásokat értékorientált elemekkel is.

A másik lehetséges módszer a *dilemmák elemzése* tréningek keretein belül, ami kiegészítheti a kockázatelemzést és egyben előkészítheti az etikai kódex megalkotását. Míg a kockázatelemzés célja a megelőzés, itt az óhatatlanul jelentkező helyzetek kezeléséhez kapunk szempontokat, illetve fejlesztjük a diszkurzusban résztvevők integritással kapcsolatos kompetenciáit. A dilemmáknál mindig értékek, normák kerülnek összeütközésbe, így ezek elemzése, a közöttük való választás kérése, a döntési folyamatról folytatott nyílt kommunikáció megmutatja az értékek hierarchiáját a szervezeten belül. A dilemmagyűjtő csoportüléseket dilemmaelemző csoportülések követhetik, melyek a következő kérdések alapján elemzik az érték ütközéseket:²³

- mi okoz értékek- vagy normák közötti konfliktust?
- milyen kockázatok fogalmazhatók meg az egyes döntési irányok szerint?
- milyen precedens- vagy alapelv szerű következtetésre juthatunk?
- a fentiekből következően, az adott ügy kapcsán milyen elvárások fogalmazhatók meg a munkavállalók irányában?
- preventív jelleggel milyen konkrét szervezeti intézkedések szükségesek?

A válaszokból eljuthatunk az elvárások megfogalmazásáig, szervezeti intézkedések előkészítéséig.

Az *alkalmazottakkal folytatott konzultáció* az integritás minden aspektusát érinti, ezért érdemes e módszert alkalmazni képzéseink során. Csoportos helyzetben, tréning keretein belül leltárt lehet készíteni a munkavégzéssel kapcsolatos etikai aggodalmakról, elvárásokról, melyek input információul szolgálhatnak az etikai kódexhez, segítenek megjeleníteni abban minden fontos értéket. Ehhez kapcsolódó lehetséges eszköz az *íratlan szabályok felállítása* megbeszélések, érdek-egyeztetések, szakértői értékelések norma-meghatározó ülései alkalmá-

²² KLOTZ Péter: *Az integritásirányítási rendszer kiépítése Magyarországon. Készült az ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 számú „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című kiemelt projekt keretében. További dokumentumok a www.korrupciomegelozes.kormany.hu honlapon érhetőek el.*

²³ Forrás: SÁNTHA György, KLOTZ Péter: *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tananyaghoz. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2013. 34. oldal.*

val, olyan kérdésekben, melyeket írott normák hagyományosan nem szabályoznak.

Az így kapott információkat a szervezet felső vezetésének érdemes áttekintenie, és döntést hoznia a végső értékhierarchiáról, hisz a szervezeti küldetés, vízió megfogalmazása már nem a munkavállalók feladata, hanem közigazgatási jogkör. Szerencsés, ha az eredmények ezt követően írásos anyagokba is beépítésre kerülnek, például megjelennek az SZMSZ-ben, etikai kódexben.

Az *etikai kódex* az integritás definiálásának legismertebb, legelterjedtebb eszköze. Bár sok szervezet elkészíti a saját etikai kódexét, önmagában ez nem tekinthető célnak, csupán egy fontos állomásnak a szervezeti integritás kialakítása felé vezető hosszú úton. Ezek az egységes szerkezetű, jogon túli kérdésekben irányt mutató dokumentumok rögzítik mindazokat az etikai sarokpontokat, melyek az integritásmenedzsment-rendszer alapját képezik. A kódex hat a szervezeten belüli etikai döntéshozatalra, segít az elvont, ösztönösen kezelt kérdéseket, problémákat kézzelfoghatóvá, konkrétá tenni, így növeli a kérdéskörrel kapcsolatos tudatosság szintjét. Funkcióját azonban csak akkor képes betölteni, ha egy közös tanulási folyamat részeként jelenik meg, valamint képes elszakadni a jogi szemlélettől és betölteni értékorientációs szerepét.

Az ún. magatartási kódexek azok, melyek inkább szabály alapú megközelítést képviselnek. Ezek a nemkívánatos magatartásmódokat igyekeznek háttérbe szorítani, részletes, egységes viselkedési, eljárási normákat határoznak meg, illetve szankciókat is megfogalmaznak nem teljesítés esetére. Az etikai kódex megalkotása ezzel szemben inkább az érték alapú megközelítést erősíti. Bízva a szervezet tagjainak normakövetési szándékában inkább egyfajta értékkeretet határoz meg, irányt mutat. Hatékonyságát mindemellett növeli, ha szankciókat is megfogalmaz, de nem ezeken kell, hogy legyen a hangsúly. Ugyancsak fontos, hogy a felső vezetés érték nyilatkozatok és szervezeti küldetés nyilatkozatok formájában kifejezze az ügy melletti elkötelezettségét, támogatását.

A Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál, mivel a magatartási keretek eleve jól definiáltak, érdemesebb az etikai kódex megalkotásának irányába mozdulni, hogy a szabályközpontú és az értékközpontú megközelítés egyensúlya biztosítható legyen.

Az etikai kódex lehet mindenre kiterjedő, átfogó jellegű, de fókuszálhat csak az általános szervezeti kérdésekre is, miközben a specifikus területeket külön kódexek fedik le (pl. ügyfélszolgálati-, szerződéskezelési-, emberi erőforrás gazdálkodási kódex, stb.). A legfontosabb az, hogy mindenki számára könnyen hozzáférhető, áttekinthető szerkezetű, jól kereshető legyen. Akár az átfogó etikai kódex is teljesítheti e követelményeket, ha a számítógépes hálózaton, kvázi portálként működik, ahol linkek segítik a kiindulási dokumentumok, forrásanyagok,

háttérismeretek, kapcsolódó mellékletek, szabályzatok, törvények elérését.²⁴ Az etikai kódex internetes felületen való elérhetőségének biztosítása a szervezet iránti közbizalmat erősítő, arculatépítő hatással járhat, hiszen egy ilyen kódex megléte önmagában is pozitív, szimbolikus üzenetet hordoz a társadalom irányában.

Az NBSZ etikai kódexének javasolt felépítése:

1. Felsővezetői tájékoztató levél, az etikai kódex fontosságának deklarálása.
2. Bevezető: Az etikai kódex kiadásának célja, jellemzői, felépítése, hatálya, helye az integritásmenedzsment-rendszerben, az érvényesítés módjának elvei, kapcsolattartók megjelölése.
3. Értékek, szabályok rendszere, hierarchiája; ellentmondó értékek értelmezése (pl. következetesség és rugalmasság)
 - korlátozott számú érték, ezek definiálása, illetve a velük kapcsolatos szabályok megfogalmazása példákkal,
 - tagolt felépítés, világos, egyszerű, következetes fogalomhasználat,
 - hivatkozások más irányelvekre, kódexekre.

Az etikai kódex anyagát az állomány, illetve a vezetés bevonásával, kérdőívek kitöltése, tematikus workshopok, tréningek ötletdömpingjei útján javasolt összegyűjteni, szervezetre szabni.

Az *elsődleges strukturális intézkedések* eszköze fő feladatként foglalkozik olyan integritással kapcsolatos kérdésekkel, mint például az összeférhetetlenség szabályai, az ajándékok elfogadásának rendje, vagy a munkaviszony megszüntetése utáni elvárások a volt munkavállalóval szemben. Fontos minden esetben példákkal meghatározni, pontosan mi és miért számít problémának, milyen hatásai vannak az integritásra, mi legyen a nyilatkozattétel rendje (milyen esetben ki, kihez forduljon, milyen formában nyilatkozzon, stb.), milyen lépésekkel, intézkedésekkel lehet a megoldás irányába elmozdulni,²⁵ stb.

Mivel ezek jól strukturálható kérdések, a csoportos munkaformák (pl. tréningek) kiváló lehetőséget adnak e fontos, életszerű helyzetek megvitatására, etikai szempontú elemzésére.

²⁴ A kódexek a jogszabályok hierarchiájának elvei szerint épülnek egymásra, így az NBSZ majdani etikai kódexének igazodnia kell az MRK Rendvédelmi Hivatásetikai Kódex és Etikai Eljárási Szabályzatához

²⁵ Ilyen intézkedés lehet például a hatalommal járó munkaköri funkciók szétválasztása, a „négy szem elv” alkalmazása, az egyszemélyes, diszkrécionális döntések szerepének csökkentése, az időkorlát alkalmazása egyes munkakörökben, hogy a rotációval az évek során ne alakulhasson ki stabilan korrumpálódó érdek- és kapcsolatrendszer, érzékenységet csökkentő rutin.

Az NBSZ-nél például különösen érzékeny kérdés, hogy mit várhatunk el a leszerelőktől, különösen, ha esetleg negatív érzésekkel búcsúznak, igazságtalannak, sérelmesnek élik meg a leszerelésük körülményeit, és abból személyes érdeksérelmük származott. A titoktartási nyilatkozat mellett valódi belső meggyőződés, erkölcsi tartás kell ahhoz, hogy a munkakörben megszerzett speciális tudást és ismereteket ne használja fel a leszerelő későbbi élete, munkája során, hiszen a szervezeti keretek közül kikerülve szűkülnek a kontroll, az ellenőrzés lehetőségei. Márpedig számos ponton alakulhat ki tisztességtelen előny, összeférhetetlenség, illetve konfliktus a volt munkavállaló egyéni érdekei és a titkok, megszerzett szaktudás felelős kezeléséhez fűződő közérdek között. Gondolhatunk itt például bennfentes információkkal való visszaélésre, vagy illegális lobbibefolyásra, hiszen ha az új munkakör valamilyen módon kapcsolódik a volt szervezet munkafolyamataihoz, akkor a helyi viszonyok ismerete és a kapcsolatrendszer okán vitathatatlan az előny egy esetleges pályázatnál. De már a munkaviszony megszűnése előtt is probléma lehet, ha például a jövőbeli szervezet irányába tesz a munkavállaló bizonyos lojalitási gesztusokat, például előre szolgáltat információkat. Emiatt érdemes az NBSZ-nél is kitalálni megoldási módokat a problémák megelőzése érdekében, és megvitatni olyan fontos kérdéseket, mint például:

- Mikor, hogyan és kinek kell bejelenteni más potenciális munkáltató részéről tapasztalt közeledési kísérletet, állásajánlatot?
- Mikor, hogyan és kinek kell bejelenteni, ha ezt el kívánja fogadni?
- Mi garantálja a szervezet részéről, hogy nem éri hátrányos megkülönböztetés a távozni készülő munkatársat, különösen ekkor, ha végül mégis marad?
- Lehet-e, kell-e más munkakörbe helyezni a leszerelésig, hogy megszűnjön az összeférhetlenségi helyzet?
- Milyen integritással kapcsolatos elvárásokat kell, lehet megfogalmazni vele szemben a kilépés előtti személyügyi interjú során?
- Kilépés után mennyi „lehülési időre” van szükség, amíg nem tölthet be a volt szervezettel kapcsolatban álló új szervezetnél bizonyos összeférhetetlen pozíciót, munkakört?
- Lehet-e, illetve milyen feltételek mellett lehet valakit visszavenni, vagy épp visszafoglalkoztatni?

Az e kérdésekre összegyűjtött lehetséges válaszok, érvek, ellenérvek döntés előkészítési funkciót tölthetnek be a vonatkozó irányelvek, szabályozók, kódexek összeállításánál.

Az ún. *másodlagos strukturális intézkedések* – mint integritás definiálására alkalmas eszközök – a rendszer másodlagos rétegének területein hivatottak megoldási módokkal előállni az integritás kérdésköréhez indirekt módon kapcsolódó kérdések szerint. Vegyük példának az emberi erőforrás gazdálkodás területét, mely stratégiai szinten határozza meg az NBSZ létét is, miközben számos,

integritás szempontjából fontos vonatkozással bír. Az igazságos HR folyamatok a bekerüléstől a leszerelésig meghatározzák az állomány hangulatát, igazságérzetét, elkötelezettségét. Fontos, hogy a humán eljárások szabályai, követelményei, az eredmények mérőszámai legyenek transzparenssek, a beosztási kategóriák hűen tükrözzék a betöltött munkakör tényleges szintjét, hogy a felvételi-, vezető-kiválasztási folyamatok, a teljesítményértékelés objektív alapokon valósulhassanak meg.²⁶

Az integritás kérdését, követelményeit már a toborzás során hangsúlyozni és érvényesíteni kell. Szerencsés, ha a morális kompetencia, az integritás jutalmazott viselkedési mintaként jelenik meg szervezeten belül, e szempontok szerepet kapnak a karriermenedzsment során is.

b) Az integritás felé vezetés

Az integritás definiálását követően meg kell tenni a megfelelő lépéseket a rendszer szervezeti bevezetése érdekében, útmutatással, tanácsadással, oktatással kell támogatni a folyamatot, hogy a napi gyakorlat részévé válhasson mindaz, amit az előző fázisban már megteremtett a szervezet. A motiválás és meggyőzés széles eszköztárát kell alkalmazni annak érdekében, hogy a közös, világossá tett szervezeti célok kerüljenek előtérbe az egyéni célokkal, érdekekkel szemben. Ennek legerősebb, leghatásosabb, ugyanakkor leghétköznapibb eszköze maga a *vezetői példamutatás*. A szóban hangoztatott és a viselkedéses szinten megvalósított értékek közül – modellkövetés útján – az utóbbi vált ki erősebb viselkedésváltozást a beosztottak körében.²⁷ A személyes példamutatás a Belügyminisztériumi Tudományos Tanács Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoportjának 2013. évi, rendvédelmi szervekre kiterjedő felmérése alapján egyike lett az új vezető-kiválasztási rendszer legfontosabbnak ítélt kompetenciáinak is.²⁸

Ugyancsak hatásos eszköz lehet az integritással, etikával foglalkozó *tréningek megszervezése*. Magyarországon az integritás témakörének egyik jeles képviselője, úttörője dr. Pallai Katalin²⁹ az 1.1.21-2012-2012-0001 számú, Korruptió megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése című kiemelt projekt keretein belül, az NKE Integritás Tudásközpont³⁰ támogatásával, munkacsoportjával kidolgozott egy kétnapos tematikát, mely az integritás fogalmát tisztázza a résztvevők

²⁶ A TÉR rendszer, illetve az új rendészeti vezető-kiválasztási rendszer kidolgozása e célt is szolgálják.

²⁷ RANSCHBURG Jenő. *Szeretet, erkölcs, autonómia. Integra-Projekt Kft.. Budapest. 1994. ISBN: 963-7812-38-5. 123-134. oldal*

²⁸ MALÉT-SZABÓ ERIKA: A BELÜGYI VEZETŐ-KIVÁLASZTÁSI RENDSZER TUDOMÁNYOS MEGALAPOZÁSA – AVAGY EGY BELÜGYI kutatás első eredményei. In: GAÁL Gyula – HAUZINGER Zoltán (szerk.): *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV. Pécs, 2013. 141-148.o.*

²⁹ Lásd. www.pallai.hu

³⁰ Lásd. <http://ati.uni-nke.hu/kutatomuhelyek/integritas-tudaskozpont>

számára. Tréningjük célja az átfogó szemléletformálás, és ennek megfelelően közel 40 trénerrel több, mint tizennégyezer közszolgálatban dolgozóhoz jutottak már el.³¹

A belügyi továbbképzési rendszerben egyszerűsített nyilvántartásba vétellel már mi is regisztráltuk és folyamatosan tartjuk a téma szempontjából releváns alábbi képzéseinket:

- Egynapos „Titkosszolgálati etika” tréning: Elsősorban a szervezeti szocializációs folyamat elején járónak hasznos. A cél a titkosszolgálati szerepkörből adódó, munkafeladatok ellátása során fellépő erkölcsi dilemmák tudatosítása, kezelése, illetve a témával kapcsolatos nyílt párbeszéd kultúrájának kialakítása. A képzés régi munkatársak esetében is hozhat pozitív eredményeket, ugyanis segít felszínre hozni, feldolgozni az esetlegesen elhárított morális jellegű kétségeket, melyek megfelelő kezelés hiányában hosszabb távon erős mentálhigiénés terhelést jelenthetnek, motivációs deficitet okozhatnak.
- Egynapos „Titkosszolgálati integritás” tréning: Fogalomtisztázó, érzékenyítő képzés, mely segít megérteni a korrupció és az integritás problémakörét, működési dinamikáját. Élethelyzeteket modellező szituációk során nyílik lehetőség az integritást veszélyeztető helyzetek hatékony észlelésének és kezelésének gyakorlására is.
- Kétnapos „Titkosszolgálati Integritásmenedzsment” tréning: A cél a fenti képzésre épülve megismertetni a vezetőkkel az integritásmenedzsment-rendszer kiépítésének problémáit, lehetőségeit.

A tréningek gazdag lehetőséget biztosítanak arra, hogy a résztvevők rávezető gyakorlatokon keresztül megértsék, megtapasztalják az integritással kapcsolatos problémákat, etikával kapcsolatos fontos ismereteket szerezzenek, majd szervezet specifikus ötleteket, javaslatokat fogalmazzanak meg, melyeket aztán vissza lehet forgatni a rendszer fejlesztésébe, az elfogadást erősítő kommunikációba.

Szintén az integritás felé vezetést szolgálja a Honvédségnél és a rendvédelmi szerveknél általános, így a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál is hagyományt képző *eskü* szimbolikus erejű intézménye. Ez jelenleg a szakmai tanfolyam első napján, a nyitóünnepségen kap helyet. Egy másik lehetőség, hogy az ünnepélyes esküre később, az integritástréningeket is tartalmazó tanfolyam végén, az oklevelek kiosztása előtt, a záróünnepségen kerüljön sor, az „integritási nyilatkozat”, illetve az etikai kódex aláírásával együtt. E megoldás előnye, hogy az esküt tevő egy komoly próbatételt, a vizsgát követően, az eskü háttérében álló ismeretek birtokában és tudatában tesz fogadalmat, így jobban átérzi vállalásai súlyát.

Nagyban segítheti az integritás ügyét, ha a szervezeti köztudatba bevezetjük, *beszélünk róla*. A megszerzett adatokon túl kommunikációs szempontból is sokat

³¹ PALLAI Katalin. *Szakmai tréningek az integritásoktatásban*. In.: *Társadalom és Honvédelem. XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám 5. ISSN 1417-7293. 27-45. oldal*

jelent, ha kérdőíves kutatás során találkozunk vele a vezetők és munkatársak. Jó, ha fórumot kap a téma az intraneten, ha egy fülön ezzel kapcsolatos anyagokat teszünk elérhetővé. A leghatékonyabb, arculati szempontból legerősebb eszköz a konferencia, ahol lehetőséget adunk társszervek, megrendelők számára az integritás kérdéskörével kapcsolatos tapasztalatok megosztásra, esettanulmányok elemzésére, dilemmák megvitatására. Ennél szerényebb, de szintén erősen tudatosító hatású az, ha e kérdéseket beemeljük a személyzeti, vezetői megbeszélések témái közé.

Az integritás meghonosítása a szervezetben nagyban múlik a kijelölendő integritástanácsadó munkáján, mely szerepkörre – jogszabály szerint – az NKE Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzési szak ad felkészítést. Az *integritástámogatás és tanácsadás* eszköze segít egységesen értelmezni és alkalmazni az elfogadott elveket szervezeten belül. A szervezet jelölhet ki egyéni felelőst, vagy állíthat fel testületet, de mindenképpen fontos, hogy a tagok behatóan ismerjék a szervezetet, rendelkezzenek kellő elfogadottsággal, megfelelő jogi, etikai, pszichológiai ismeretekkel, valamint a diszkréció erényével e kényes kérdések megfelelő kezelése érdekében. Az integritásfelelősnek nem feladata, hogy „megmondó ember” legyen, sőt, éppen a célok megvalósulása ellen hat, ha megfelelő bevonódás, közös gondolkodás nélkül hárítják át rá a döntést szervezeten belül. Szerepe sokkal inkább „coaching” jellegű. Fő feladata az, hogy katalizálja, modelálja az esetek elbírálását és végső esetben biztosítsa az általános elvek indokolt érvényesítését, illetve indokolt esetben javaslatot tegyen a diszfunkcionális szabályok módosítására. Az egyes esetek egyedi vonásai, körülményei okán nem alakulhatnak ki „precedensek”, hisz minden ügy egyedi elbírálást kíván meg. Fontos, hogy az integritástanácsadó saját döntését, állásfoglalását a vezetéssel való konzultáció útján alakítsa ki, mert ha ellentmondás alakul ki a vezetés és az integritástanácsadó elvei között, az a rendszer hatékonyságát ássa alá.

Az integritás felé vezetés másodlagos eszköze a *humánpolitikai folyamatok korrektségének vizsgálata*, a korrekt, „fair” szervezet kialakítása. Nagy lépés volt a nyílt elvárásokon, közzétett kritériumokon, érdemeken alapuló előmeneteli rendszer fejlesztése, az új vezető-kiválasztási rendszer kialakítása, hiszen 2013. március 1-én hatályba lépett 2/2013. (I.30.) BM rendelet – *a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról*.³²

A munkafolyamatok egyfajta átvilágítására adott lehetőséget az, hogy az ÁROP 2.2.17. Közzolgálati Életpálya részeként futó MAR (Munkakör Alapú Rendszer) projekt keretein belül 2013. év folyamán felmérésre kerültek a közzsféra

³² Ezt kiegészíti a 76/2014 BM rendelet a vezetői utánpótlásról, mely már az új rendszer alkalmazásának részletes szabályait is kidolgozta.

különböző szervezeteinek, többek között az NBSZ munkakörei, így plasztikussá váltak a munkatársakat érő feladatok, elvárások, terhelések.

A korrekt teljesítményértékelés a munkavállalóknak adott hiteles visszajelzés komoly motivációs erővel bír, növeli az észlelt igazságosságot. A 10/2013. (I.21.) Korm. rendelet, a 26/2013. (VI. 26.) BM rendelet és a 10/2013. (VI.30.) KIM rendelet a közszolgálatban bevezetett egyéni teljesítményértékelés rendszerével (TÉR) járult hozzá a humán folyamatok objektív alapokra helyezéséhez. A rendszer gyakorlatba ültetését támogatta a rendészeti vezetővé képző tanfolyamokon elsajátítható ismeretanyag, ugyanis a teljesítményértékelés, beosztottnak adott visszajelzés külön tudomány, melyre fel kell készíteni a vezetőket.³³ Az értékelték én-képének erős érzelmi tölteténél fogva nem kellő körültekintéssel alkalmazva ezen eszközök kontra-produktívvá, motivációt erősen csökkentő akusszá válhatnak. Egyes vélemények szerint növelné a jelenleg használt értékelő-skálák elfogadottságát, ha az átlagos értéket nem 50%-nak, hanem 100%-nak neveznénk, mert a jelenlegi gyakorlat szerint olyan szubjektív érzés alakul ki az értékeltékben, hogy sosem érhetik el az elvárt szintet. Különösen azért nehéz ez, mert elterjedté vált a 80% alatti értékekkel való elégedetlenség, hiszen korábban, az előző értékelési metódus szerint az már „rossz teljesítménynek” számított.

Az új Hszt. által rendezett, korrekt javadalmazás várhatóan nagyban csökkenti az állomány elégedetlenségét, az előmeneteli rendszer munkakörhöz, teljesítményhez kötése pedig megteremti az érdemeken alapuló előléptetés, rotáció lehetőségét, növeli az alkalmazkodó készséget, csökkenti a kiegészítés esélyét a nyugdíjba vonulás lehetőségeinek átalakításával hosszúra nyúlt pályáiv során.

Összességében tehát előremutató, a humán folyamatok igazságosságát növelő jogszabályi keretek születtek, de fontos további energiát fektetni az ezek helyes értelmezését elősegítő kommunikációba, képzésekbe, szemléletformálásba, mert egyelőre még a változásokkal szembeni ellenállás elégedettséget csökkentő hatásai is érzékelhetőek az állomány részéről.

c) Az integritás monitoringja

Az integritás definiálása és az integritás felé vezetéssel elért eredmények önmagukban nem jelentenek garanciát, ezek megvalósulását folyamatosan követni kell. Ezt szolgálják a monitoring aktív és passzív eszközei.

A *passzív monitoring* azt jelenti, hogy hagyjuk áramolni az integritási kérdésekkel kapcsolatos információt, azaz megteremtjük a közérdekű bejelentések fogadásának és lereagálásának feltételrendszerét. A passzív monitoring mindenképpen feltételez egyfajta motivációt, bevonódást az érintett bejelentők részé-

³³ Az NBSZ továbbképzési programjai között is elérhető vezetők számára pozícionált, teljesítményértékeléssel foglalkozó tréning.

ről. Bejelentést tenni, „megfújni a sípot”³⁴ ugyanis mindenképpen érzelmi teher, amin felül kell tudni emelkedni. A következőkben az ezzel kapcsolatos lélektani folyamatokat tekintjük át.

Még akkor is szükség van elhivatottságra a bejelentéshez, ha a korábban már említett Klitgaard-féle „megbízó-ügynök” elméletből indulunk ki, ahol egy korrekt csoportnorma ellenére viselkedik az elkövető önérdekei szerint, a szabályokat megszegve, hiszen egyéni kára származhat a bejelentőnek akkor, ha kiderül a személyazonossága. Ha például valaki a saját szervezeti egységén belül észlelt ügyet jelent be, elvesztheti a többiek bizalmát, vagy épp a vezetője érezheti e cselekedetet saját felelőssége firtatásaként, hiszen lehet, hogy neki magának illett volna észrevennie és bejelentenie az integritássértést. Ilyen esetben – ha nem is feltétlenül tudatos bosszútól vezérelve – a vezető szabhat ki a bejelentőre nehéz feladatokat, szigorúbb ellenőrzés után értékelheti őt negatívan, gátolhatja karrierjét, végső esetben kikényszerítheti lemondását. Legalábbis mindezek megjelenhetnek félelemként a bejelentést fontolgató fejében. A bejelentők védelme megkívánja, hogy a bejelentő biztonságban érezhesse magát, ismerje jogait, lehetőségeit, kötelességeit.

A „besúgás” intézménye rossz hangulatú konnotációkkal bír, akkor is, ha jogos és jó ügyet szolgál. Még érzelmileg kevésbé megterhelő helyzetekben is megfigyelhető a „csoportos ignorancia” jelensége. Latane és munkatársainak klasszikus szociálpszichológiai kutatásai³⁵ az 1970-es években több kísérletben is igazolták, hogy ha több potenciális segítségnyújtó is a helyszínen van, végül egyikük sem segít, mindenki azt várja, hogy más avatkozzon be. Az egyik lehetséges magyarázat erre, hogy a be nem avatkozók a helyzet értelmezésében bizonytalanok és úgy vélik, hogy „ha komoly lenne az ügy, akkor valaki biztos lépne, de mivel nem lép senki, biztos nincs is baj”, vagy egyszerűen a konformitás miatt nem lép senki, hisz „ha kiderül, hogy feleslegesen strapálta magát, akkor kellemtelen helyzetbe kerülne a többiek előtt”. Ezek a jelenségek a visszaélések bejelentésére is igazak lehetnek, ezért egyrészt fontos az ismeretterjesztés, hogy mindenki magabiztosan felismerhesse, mi számít integritássértésnek és mi nem, másrészt pedig csoportnormává kell tenni az elvárást, hogy bejelentés szülessen. Fontos, hogy bízni lehessen abban, hogy „téves riasztás” esetén a szervezeti szintű „közérdekű bejelentések rendszere” – az érintettek személyétől függetlenül – korrekt eljárásrend és eljárási elvek szerint, pártatlan módon kivizsgálja az eseteket, felmenti azt, aki ártatlan és retorzióhoz vezet, ha alátámasztást nyer a bűnösség, miközben mind a bejelentő, mind a „megvádolt” személyét védi a nyilvánosságtól. Ha ez nem biztosítható, a potenciális bejelentők részéről „olcsóbb”

³⁴ A nemzetközi szakirodalomban a bejelentés kérdésköre a „whistle blowing”, azaz „síp-fújás”

³⁵ Részletesen ismerteti: ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E., BEM, Daryl J. *Pszichológia*. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 541-544. oldal.

nem tenni bejelentést, ami viszont a normaszegések elterjedéséhez, általánossá válásához vezethet.

Még az előző bekezdésben vázoltnál is nehezebb a helyzet, ha az ugyancsak korábban idézett „kollektív akcióproblémáról” van szó a szervezetben. Itt már a rendszer részei a korrupciós jelenségek, általánosak és – kényszerűségből vagy érdekből – elfogadottak, toleráltak az integritást sértő megmozdulások. Óriási a vezetők felelőssége, ezért körültekintő kiválasztásuk, teljes körű integritásképzésük kiemelt jelentőséggel bír. Ha ugyanis az állomány részéről indukálódik integritást veszélyeztető hatás, azt a vezetőknek határozottan kontrollálniuk kell, az pedig teljességgel megengedhetetlen, hogy vezetői részről kerüljön kezdeményezésre integritást veszélyeztető helyzet. Egy hierarchikus rendvédelmi közegben ugyanis kulturális alapminta a vezetőknek való engedelmesség, az utasítások végrehajtása, ezért a beosztottak részéről fokozott a kritikátlan együttműködés kockázata,³⁶ hiszen még civil közegben is megdöbbentő a parancsok végrehajtására való hajlandóság.

Az engedelmesség erejét vizsgálta Stanley Milgram, a Yale Egyetem kutatója, 1963-ban.³⁷ Kísérleti személyei átlagos amerikai átlagpolgárok voltak, mégis sikerült kísérleti körülmények között rávenni őket, hogy egy tanulási kísérletnek álcázott helyzetben hibázás esetén egyre magasabb feszültségű, végül már halálos erősségű áramütéssel büntessék egy embertársukat. A „tanuló” természetesen beépített személy volt, és hibázás esetén valójában nem kapott áramütést, a kísérleti elrendezésénél fogva azonban ez nem derült ki a kísérleti személyek számára: ők azt hitték, a büntetés erősségnek hatását vizsgálják a tanulási folyamatra, és az alanyt megtestesítő színész szomszéd helyiségből áthallatszó szenvedését is valósnak hitték. Az előbb csak alacsony szintű, majd egyre erősebb áramütéseket a kísérletvezető utasítására adták egy 30 fokozatból álló, felcímkézett kapcsolósorral. Engedetlenség esetén a kísérletvezető négy fokozatban, egyre határozottabban folytatta a felszólítást: „Kérem, folytassa!”, „A kísérlet azt igényli Öntől, hogy folytassa!”, „Nagyon fontos, hogy folytassa!”, „Nincs más választása, folytatnia kell!”. Ezekon kívül más kényszert nem alkalmaztak a kísérleti személyekkel szemben, akik természetesen dönthettek volna úgy, hogy nem folytatják a „tanítást” azokkal a gombokkal, melyek feliratuk szerint már veszélyesek voltak. Ennek ellenére minden kísérleti személy elment 300 Voltig, pedig akkor a „tanuló” már óriási kínokat játszott el, amit a

³⁶ Természetesen a beosztottnak lehetősége van felhívni vezetője figyelmét a parancs szabályellenességére, illetve írásban kérni azt, miközben az esetleges parancs megtagadásokat a Nemzetbiztonsági Bizottság vizsgálja ki, különös tekintettel a parancs törvénytességre – lélektanilag mégis nagyon nehéz ezt a kínos procedúrát felvállalnia a végrehajtó állománynak.

³⁷ Rita L. ATKINSON, Richard C. ATKINSON, Edward E. SMITH, Daryl J. BEM: *Pszichológia*. Budapest, 1995, Osiris-Századvég, 546-553. oldal.

szomszédos szobából jól lehetett hallani, 65% pedig elment a végsőig, 450 Voltig. A kísérletet napjainkban, Franciaországban egy TV show résztvevőivel megismételték, és hasonló eredmények születtek, sőt, az engedelmesség magasabb szintű, 80%-os volt.³⁸

A kísérletsorozat során a különböző független változókat szisztematikusan variálták, így kiderült, hogy az engedelmességre hat:

- az utasítást adó presztízse,
- az irányítás és a végrehajtás közvetlensége (pl. a személyesen adott instrukció az hatásosabb, mint a telefonos),
- a „hatással” való kapcsolat közvetlensége (közelről észelve, testközelből látva a hatást, hamarabb megtagadták az engedelmességet),
- aktív részvétel (ha nem csak gombot kellett nyomni, hanem ő maga tartotta az elektródán a „tanuló” kezét, csökkent az engedelmesség)
- a fokozatos bevonódás (rögtön halálos erejű áramütést kevesen vállaltak, de kezdeti kis „ártásokkal” elköteleződtek, utólagosan öngigazolás jelentkezett, úgy gondolták, áldozatuk „megérdemli” a büntetést, így később vállalták a magasabb szinteket is),
- lázadás (háromfős csoportokban végezve a kísérletet a beépített „lázadók” erősen rontották a valódi kísérleti személyek engedelmességét)

Szerencsétlen esetben ugyanígy valósulhatnak meg a szervezeti szintű elhajlások, tömeges integritássértésbe való belesodródások is, ezért érdemes ezeket a hatásokat tudatosítani, hogy elkerülhessük őket.

A fenti lélektani tényezőket figyelembe kell venni az integritásmenedzsment-rendszer kiépítésekor is, hogy csökkenthessük az integritássértő intézkedések mozgásterét. Ellenkező esetben kialakulhat egy olyan szervezeti kultúra, ahol „nem divat” kérdezni, ellentmondani, és emiatt – következmények híján – megszokottá válhat a normasértés. Különösen, ha túl nagy a teljesítménynyomás, irreálisak a teljesítménycélok, szorosak a határidők és nincs idő minden szabályosan intézni.³⁹ Ha például kialakul egy olyan percepció az állomány részéről, hogy „íróasztal mögül, a valóságot figyelembe nem véve, igazságtalan módon értelmezik odafenn a statisztikákat és ezen múlik szervezetek, beosztások sorsa”, akkor kialakulhat egyfajta szervezeti szintű cinikus hozzáállás a statisztikákhoz, kimondatlan norma lehet a kifelé történő „összefarás”, a statisztika „kicsinosítása”.

³⁸ www.index.hu/kultur/media/2010/03/17/csak_minden_otodik_ember_nem_gyilkolna_teveshow-ban, letöltve: 2014. 12. 23.

³⁹ SÍKLAKI István: *Szervezeti integritás – Szervezeti viselkedés*. In.: *TÁRSADALOM ÉS HONVÉDELEM 2015; XIX. (1. SZÁM): 1–138. 45-55. oldal.*

Egy ilyen millióban sokat kockáztat az, aki bejelentést tesz. Először is túl kell lépnie az integritássértés észleléséhez kapcsolódó elhárításokon, ugyanis egyfajta lojalitáskonfliktust kell feloldania magában. Rése egy közegnek, melyben tapasztalja, hogy valami nem úgy működik, ahogy annak működnie kellene. De ő maga is része ennek a rendszernek, annak normái hatnak rá, igazodnia kell, ha nem akar kiközösítetté válni. A szakirodalomban gyakran emlegetett frázis ezzel kapcsolatban, hogy „Hallgatni arany”, „Ne szólj szám, nem fáj fejem”, és valóban igaz, hogy sokkal kényelmesebb nem bejelenteni, mint bejelenteni. Eközben azonban a lelkiismeret azt súgja, hogy „bűnösök közt cinkos, aki néma”,⁴⁰ így a szervezet szenzitívebb tagjai komoly belső konfliktust élnek át, ami motivációikat, mentálhigiénés állapotukat súlyosan károsíthatja.

Az is bonyolítja a helyzetet, hogy nem mindig egyértelmű, mi a helyes. A morális dilemmák lényege éppen az, hogy egy adott helyzetben egymást kölcsönösen kizáró lehetőségek mögött egymással szemben álló, ugyanakkor egyaránt fontos értékek húzódnak meg. Melyik értéket emeljük magasba, melyiket ejtsük le? Jót tesz-e, ha ügyet csinálunk egy szabályszegésből, miközben éppen az által lehetett hatékonyabban megoldani az emberéleteket veszélyeztető ügyet? Nem könnyű választ adni ezekre a kérdésekre stresszhelyzetben. Éppen ezért fontos energiát fektetni az állomány morális dilemmákkal való megismertetésére, ilyen tárgyú képzésre, illetve kiforrott értékhierarchiát tartalmazó etikai kódex megalkotására.

A lélektani elemzést követően meg kell vizsgálnunk a passzív monitoring rendszer lehetséges csatornáit. Ha valaki eljut odáig lélekleben, hogy rászánja magát a bejelentéstételre, kihez fordulhat, milyen biztosítékokat kap arra nézvést, hogy bejelentését kivizsgálják, személye pedig rejtve marad? Alapvetés, hogy akkor nem szorul rá a bejelentő, hogy nem kívánt külső orgánumhoz forduljon, ha lehetősége van korrekt belső csatornákon eljárni. Megoldás lehet bizalmi személyek hálózatának kijelölése (pl. vezetők, integritásfelelősök), fogadhatja a bejelentést belső auditor/ellenőr, miközben léteznek külső ellenőrök, felügyelő szervek, hatóságok is, melyek biztosítják a teljes körű objektív kivizsgálás feltételeit. A polgári nemzetbiztonsági szolgálatok esetében a külső csatornák csak meghatározott rend szerint, a média, illetve az ún. „watchdog” civil szervezetek pedig értelemszerűen nem jelentenek alternatívát. A panaszokkal és a közérdekű bejelentésekkel kapcsolatos ügyek egységes intézéséről a 22/2014 (XII. 5.) BM Utasítás rendelkezik.

Az *aktív monitoring* nem elégszik meg a bejelentések fogadásával, tevékenyen vállal részt az integritássértések felderítésében, a problémák láthatóvá tételében. Egyéni szintű aktív monitoring a napi vezetői ellenőrzés, a hivatalos ellenőrzések rendszere (pl. szakmai, pénzügyi, belső biztonsági), a korai riasztó rendszerek megléte (pl. menetlevelek, adatbázisok folyamatos elemzése, kiugró eltérések feltárása). Szervezeti szintű aktív monitoring eszköz a panaszok, vizsgálá-

⁴⁰ BABITS Mihály: Jónás könyve

latok módszeres regisztrációja, a tendenciák elemzése, az integritássértések és dilemmák kérdőíves feltárása, folyamatos szondázása.

d) Az integritás érvényesítése-megerősítése

A monitorozás, feltárás során látótérbe került integritássértések elleni szankciók akkor lesznek hatékonyak, ha azok arányosak, következetesek, „fair”-ek.

Az informális szankciókkal, spontán közösségi büntetéssel szemben az etikai ügyek hivatalos kivizsgálásának vitathatatlan előnye, hogy ez garantálja a korrekt eljárási rendet, az érintettek jogainak érvényesítését (pl. ártatlanság védelme, védelemhez való jog, jogorvoslat lehetősége, stb.), így érdemes a szervezetnek energiát fektetnie az erre szolgáló rendszer (pl. etikai bizottság) kialakításába, működtetésébe.

Ha a bejelentőnek nem származik kára a bejelentésből, és van eredménye, megtérülése annak, hogy vette a fáradságot és jelezte a problémát, az bátorítást jelent a további potenciális bejelentők számára, miközben elrettentő erővel bír az integritássértésbe bevonódók irányába. Fontos, hogy az ügyek elbírálásánál ne a „példát kell statuálni” elv érvényesüljön, mert akkor az észlelt igazságtalanság „visszaszáll a bejelentő fejére”. A „mi kutyánk kölyke elv” alapján elsimítani az ügyet sem szerencsés, mert az az integritáscélok erodálásához vezethet. A közösen létrehozott, korrekt eljárásrendet kell követni, a kialakított elveket következetesen alkalmazni.

2) Folyamatok

A fentiekben ismertetett négy fő eszköz analóg a klasszikus menedzsmentciklus egyes állomásaival, így a folyamatosan változó szervezet igényeihez lehet igazítani az integritásmenedzsment-rendszert is. Az ún. PDCA ciklus⁴¹ ennek logikáját követi ugyanis azzal, hogy először (a) definiáljuk az integritás lényegi elemeit, megtervezzük a rendszert, majd az (b) integritás felé vezetéssel kiépítjük azt, (c) monitorozzuk, ellenőrizzük a működését, eredményeit, végül pedig (d) az érvényesítés tapasztalatai alapján beavatkozunk, kiigazítjuk a rendszert.⁴²

Ennek tanulsága a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatra nézve, hogy az integritásmenedzsment-rendszer kiépítése és működtetése nem egy egyszeri teljesítendő feladat. Sokkal inkább folyamatos energia befektetést igénylő, önálló funkcióként kell tekinteni e kérdésre, melynek a szervezeti kultúra részévé kell válnia. Ahhoz, hogy ez így lehessen, az (1) eszközök és (2) folyamatok mellett ki kell építeni az integritásmenedzsment (3) struktúráját is.

⁴¹ *Plan – Tervez, Do – Csinál, Control – Ellenőriz, Adjust – Igazít*

⁴² SÁNTHA György, KLOTZ Péter: *Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2013, 28-30. oldal*

3) Struktúrák

Az integritásmenedzsmenttel kapcsolatos struktúrák felállításának célja, hogy a szervezeti funkcióhoz felelősségi és jogköröket rendeljünk hozzá. A rendszerben – a szakirodalom szerint – részt vehetnek ún. kijelölt aktorok, akik esetében fő feladatként jelenik meg ez a szerepkör. Az ún. kiegészítő aktorok azok, akik a korábban említett másodlagos réteghez kapcsolódó munkakörökben dolgoznak, ám külön specifikus szervezeti funkcióhoz kapcsolódó feladatellátásuk (pl. közbeszerzések) nagyban hat az integritásmenedzsment-rendszer működésére. Végül tulajdonképpen minden szervezetben dolgozó is részese a rendszernek, mindazok, akikre a szabályozók hatálya kiterjed.

A kijelölt aktorok egyik fontos csoportja a vezetők, akiknek a beosztottak magatartására, hozzáállására gyakorolt hatása hétköznapi szinten felülmúlhatatlan, hisz ők jelölik ki, mi fontos, mi nem, ők szabják meg a munkavégzés tartalmi és formai követelményeit (mit és hogyan lehet és kell csinálni). A vezetőnek egyfelől „morális személynek” kell lennie, azaz magának is etikusan kell viselkednie, korrektül kell eljárnia, ki kell állnia embereiért, felelősséget kell vállalnia döntéseiért. Ezen túl azonban a hitelesség szempontjából követelmény, hogy „morális vezető” is legyen egyben, azaz ösztönözzön is másokat morális viselkedésre általában, ahogy kommunikál, amilyen módon értékkel, amilyen légkört teremt, illetve amilyen fórumot biztosít az ügyek közös megbeszélésére, vagy a bejelentések fogadására.

A másik kijelölt szerepkör az integritásfelelősöké. Az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet hatálya alá eső, 50 főnél nagyobb szervezetek számára előírás megfelelő képzettségű integritástanácsadó kijelölése:

„Az integritástanácsadó közreműködik az államigazgatási szerv működésével kapcsolatos integritási és korrupciós kockázatok felmérésében, az azok kezelésére szolgáló intézkedési terv, valamint az annak végrehajtásáról szóló integritásjelentés elkészítésében. Javaslatot tesz az államigazgatási szerv hivatásetikai és antikorrupciós témájú képzései megtartására, valamint közreműködik ezek végrehajtásában; tájékoztatást és tanácsot ad a hivatali szervezet vezetői és munkatársai részére a felmerült hivatásetikai kérdésekben. A hivatali szervezet vezetője általi meghatalmazása esetén, a hivatali szervezet vezetőjének nevében ellátja a szervezet működésével összefüggő visszaélésekre, szabálytalanságokra, valamint integritási és korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadásával és kivizsgálásával kapcsolatos feladatokat. Ezen túlmenően az integritás anácsadó adatvédelmi felelősi, esélyegyenlőségi referensi és fegyelmi biztosi feladatot is elláthat.”⁴³

⁴³ Lásd: 6.§

Az integritásfelelősök szaktudásuknál, szervezeti kapcsolatrendszerüknel fogva képesek koordinálni az integritássértésekkel kapcsolatos ügyek kivizsgálását, felelőségük, hogy ne akadjanak el ezek a folyamatok. Szerepük szimbolikus jelentőséggel is bír, létük azt az üzenetet hordozza magában, hogy „az integritás ügye fontos a szervezet számára”.

A rendvédelmi szervekre is hatályos jogszabály elkészülte esetén a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatra vonatkozóan a következő döntési pontok lesznek relevánsak:

- Az integritásmenedzsmenttel kapcsolatos funkciók centralizáltan, integritásbizottság formájában jelenjenek meg a szervezetben, vagy decentralizáltan, önálló aktorok formájában?
- A szabály és érték alapú megközelítés aktorai együtt, vagy külön jelenjenek meg?⁴⁴
- Kérdés lehet az is, hogy álljon-e fel külön integritásért felelős szervezeti egység, vagy valamelyik meglévő szakterület kapja meg ezt a funkciót jelenlegi funkciói mellett? Esetleg külön osztály feleljen az érték alapú megközelítés érvényesítéséért (pl. képzési, humán erőforrás és kockázatkezelési), külön a szabály alapúért (pl. belső biztonsági, fegyelmi és kártérítési, jogi).
- Végül érdemes lehet külön szakterületi integritásreferenseket kijelölni, akik a helyi viszonyokba beágyazottan koordinálják a központi szerv/személy felé az információkat, illetve segítenek a szakterületen érvényesíteni az integritási szempontokat.

5. Összefoglalás, záró következtetések

Az integritásmenedzsment-rendszerek kialakításának kérdése a demokratikus működés biztonsága, stabilitása szempontjából alapvető jelentőségű. A demokrácia feltételezi az állampolgárok érettségét, jogkövetési hajlandóságát, a közösségi érdekek prioritását, ugyanakkor sajnos teret enged a kompetitív önérvényesítő stratégiáknak. A Nemzetbiztonsági Szakszolgálat, mint különleges rendvédelmi szerv a maga speciális eszközeivel és módszereivel hozzájárul az Alaptörvényben deklarált demokratikus alapértékek védelméhez, hiszen segít kiszűrni azokat, akik a saját érdekeiket előtérbe helyezve, a közösség érdekeit és normáit figyelmen kívül hagyva a haza érdeke ellen tesznek. Ezen tevékenysége során azonban rendkívül fontos, hogy az NBSZ „társadalmi rendeltetésének megfele-

⁴⁴ *Ha külön aktort kap az érték alapú megközelítés, külön identitást kap és nő a bizalom a rendszer irányába, a közös aktorok ugyanakkor hatékonyabb koordinációt tesznek lehetővé, de a restriktív funkciók miatt csökkenhet a bizalom.*

lő módon működjön”, önmaga is mindenkor a törvényes kereteken belül maradjon, máskülönben sérülnek erkölcsi fundamentumai.

A hivatásos szolgálati jogviszony, a hierarchiához kapcsolódó szigorú függelmi rend ad egyfajta stabilitást, biztonságot a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnak. Rendelkezésre állnak szigorú szabályozási keretek, ellenőrző rendszerek annak érdekében, hogy a szervezet tagjai ne élhessenek vissza különleges szolgáltató képességükből fakadó előnyökkel sem egyéni, sem szervezeti szinten. Mégis fontos hangsúlyt helyezni arra, hogy a szabályalapú megközelítés korlátozó erején túl az NBSZ állománya az értékek oldaláról is megfelelően felvértezett legyen, felismerje a morális dilemmákat, az integritást veszélyeztető helyzeteket, a korrupciós kísérleteket és minden szempontból megfelelő módon legyen képes reagálni ezekre. Ez a titkosszolgálat etikus működtetésének egyik fontos garanciális alapja.

Az OECD az elmúlt évtizedekben kidolgozott egy olyan komplex integritásmenedzsment rendszer ajánlást, mely segíti a fiatal demokráciákat abban, hogy kiépítsék hasonló rendszereiket. Tanulmányomban ezen ajánlásokhoz kapcsolódóan megvizsgáltam, hogyan illeszthetőek ezek a Nemzetbiztonsági Szakszolgálat meglévő működési rendjéhez, mik azok az alapok, melyekre támaszkodhatunk, illetve milyen új elemeket kell még kiépítenünk.

Megállapítható, hogy a rendvédelmi jellegnek megfelelően a Nemzetbiztonsági Szakszolgálatnál a szabály alapú megközelítés jelenleg hangsúlyosabban van jelen, mint az érték alapú. Mivel az OECD ajánlása szerint e két megközelítés egyensúlyát biztosítani kell, tanulmányomban nagyobb hangsúlyt helyeztem az érték alapú megközelítés lélektani háttérének megismertetésére, a képzési módszerekkel elérhető eredményekre, valamint a csoportos munkamódszerrel feltárható tudás szerepére, különös tekintettel az NBSZ etikai kódex összeállításának lehetőségeire.

A rendszer teljes körű kialakítására jelenleg nincs közvetlen jogszabályi kötelezettségünk, azonban a jogalkotók elmúlt időszakban mutatott aktivitásának iránya arra enged következtetni, hogy érdemes proaktív módon felkészülnünk egy ilyen kötelezettség esetleges életbe lépésére a polgári nemzetbiztonsági szolgálatoknál is.

Tanulmányom az ehhez első lépésként szükséges alapvető ismeretterjesztést szolgálta, illetve célom volt felhívni a szervezet figyelmét e kérdések fontosságára, ugyanis a felső vezetés teljes körű támogatása, a megfelelő szervezeti erőforrások koordinált mozgósítása nélkül nem érhetünk el megfelelő eredményeket e téren. A széles körűen elfogadott, hatékony integritásmenedzsment rendszer kialakításának feltétele a szervezet tagjainak alkotási folyamatba való minél szélesebb körű bevonása, a rendszer folyamatos megújítása, felülvizsgálata, az abban foglaltak következetes érvényesítése.

Felhasznált irodalom:

- Atkári János (ford.): Egy szilárd integritásmenedzsment rendszer felé. http://korrupciomegelozes.kormany.hu/download/a/be/b0000/Atkari%20Janos_Egy%20szilard%20integritasiranyitasi%20rendszer%20felé.pdf, Letöltés dátuma: 2015. 09. 10.
- Atkinson, Rita L., Atkinson, Richard C., Smith, Edward E., Bem, Daryl J. Pszichológia. Budapest. Osiris-Századvég. 1995. 18. fejezet
- Becker W. C.: A szülői fegyelmezés különböző fajtáinak következményei. In: Kósa Éva, Ritoók Magda (Szerk.): Fejlődéslélektan szöveggyűjtemény tanárszakos hallgatók számára. Budapest, 1990, Tankönyvkiadó, 7-51. oldal.
- Hankiss Elemér: A társadalmi csapdák – diagnózisok. Magvető Kiadó. Budapest. 1985.
- Horváth Ferenc: A rendszerváltás utáni magyar nemzetbiztonsági szolgálatok általános működésével kapcsolatos tudományos írásművek bibliográfiája, kézirat Dr. Boda József „HHDID7407 - Nemzetbiztonsági szféra és nyilvánosság” című kurzusához, Budapest, 2014.
- <http://ati.uni-nke.hu/kutatomuhelyek/integritas-tudaskozpont>, Letöltés dátuma: 2015. 09. 10.
- Kiss Csaba: 2011. Nemzetbiztonsági Szakszolgálat. Nemzetbiztonsági Igazgatás Jegyzet. Budapest. Rendészeti Szakvizsga Bizottság.
- Klotz Péter: Az integritás jelentősége a hazai közzolgálati rendszerben. In: TÁRSADALOM ÉS HONVÉDELEM 2015; XIX. (1. SZÁM): 15–16., 17-27. oldal.
- Klotz Péter: Az integritásirányítási rendszer kiépítése Magyarországon. Készült az ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 számú „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című kiemelt projekt keretében. A tréninggel kapcsolatos további dokumentumok a www.korrupciomegelozes.kormany.hu honlapon érhetőek el.
- Malét-Szabó Erika: A belügyi vezető-kiválasztási rendszer tudományos megalapozása – avagy egy belügyi kutatás első eredményei. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV. Pécs, 2013.
- Pallai Katalin: Szakmai tréningek az integritásoktatásban. In.: Társadalom és Honvédelem. XIX. évfolyam 2015. évi 1. szám 5. ISSN 1417-7293. 27-45. oldal
- Peter M. Senge: Az ötödik alapelv. HVG Rt. Budapest. 1998. ISBN: 963-7525-15-7.
- Ranschburg Jenő: Szeretet, erkölcs, autonómia. Integra-Projekt Kft. Budapest. 1994. ISBN: 963-7812-38-5.
- Sántha György, Klotz Péter: Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz. NKE Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2013.

- Síklaki István: Szervezeti integritás – Szervezeti viselkedés. In.: TÁRSADALOM ÉS HONVÉDELEM 2015; XIX. (1. SZÁM): 1–138. 45-55. oldal.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R.: Managing ethics in business organizations: social scientific perspectives. Stanford: Stanford University Press. 2003
- www.index.hu/kultur/media/2010/03/17/csak_minden_otodik_ember_nem_gyilkolna_teveshow-ban, letöltve: 2014. 12. 23.
- www.pallai.hu, Letöltés dátuma: 2015. 09. 10.
- Zsolt Péter: Az antikorrupciós kezdeményezések története, ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 számú „Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése” című kiemelt projekt. www.korrupcio.megelozes.kormany.hu